تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۱

بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی
(مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)

ابراهیم رجب‌پور[۱]

چکیده

پژوهش حاضر به‌منظور بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی بوده و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان تعیین شد که در نهایت ۲۷۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه فرهنگ سازمانی «دنیسون»، سکوت سازمانی «وندراین» و رفتار شهروندی سازمانی «اورگان» در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. روایی هر سه پرسشنامه از نظر صوری، محتوایی و سازه مورد بررسی قرار گرفته و پایایی آنها نیز با اجرای آزمایشی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب برابر با ۰/۸۹، ۰/۷۶ و ۰/۸۲ بدست آمده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد. همچنین، رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معکوس و معنادار می‌باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی، سکوت کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی.

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (e_rajabpour@ut.ac.ir)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مقدمه

امروزه ظرفیت و پتانسیل زیادی از مغز انسان؛ یکی از منابع کمتر بهره‌برداری شده در بسیاری از حوزه‌ها؛ و به‌طور کلی در مدیریت است. با توجه به شرایط امروز اقتصادی و اجتماعی، توسعه و بهینه‌سازی سرمایه انسانی، هدف اصلی مطالعات و تحقیقات نظری و عملی است که در سطح جهانی در مدیریت منابع انسانی، توسعه یافته است. مدیریت کارآمد منابع انسانی در یک بازار کار ملی و بین‌المللی، افزایش شدید توجه به رابطه بین عامل فرهنگی و عوامل عملکردی را بیان می‌کند. بنابراین، یک رویکرد جدید در مورد موضوعاتی از قبیل انتخاب پرسنل، آموزش و همچنین در مورد مهارت‌ها و توانایی‌های شناختی کارکنان مطرح شده است. در عین حال، رفتار غیررسمی در سطح سازمان، ارزش و مفهوم جدیدی به‌دست آورده است. دو مفهوم که امروزه به‌عنوان عوامل مهم موفقیت سازمان در بستر فرهنگ سازمانی به آنها توجه می‌شود؛ عبارتند از: رفتار شهروندی سازمانی (Desselle et al., 2018; Desselle et al., 2018) و سکوت سازمانی (Acaray & Akturan, 2015; Ruck et al., 2017).

بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن[1] (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به‌وجود می‌آید و بوسیله بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۴). این ویژگی‌های سازمانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ، ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (Dimitris & Vakola, 2007).

سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که تلاش‌های سازمانی را مختل می‌نماید و به اشکال مختلف، مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین مشارکت در پیشنهاد طرح‌ها، غیبت در جمع و غیره رخ می‌دهد (Nikmaram, et al., 2012). در حالی که در جهان متغیر امروزی، سازمان‌ها نیاز به کارکنانی دارند که ایده‌های خود را بیان کنند؛ کارکنان نیز به دنبال سازمان‌هایی هستند که بتوانند نظرات خود را آزادانه و بدون دغدغه مطرح نمایند؛ زیرا هم کارکنان و هم مدیران باید با داشتن انگیزه بالا،

1. Morrison & Milliken

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

کارایی و بهره‌وری بالا را در یک محیط که سکوت وجود ندارد، دنبال کنند. چگونگی شکستن فرهنگ سکوت و ایجاد یک محیط آزاد برای تشویق کارکنان به مشارکت و صدای سازمانی چالش بزرگ مدیران می‌باشد (Beheshtifar et al., 2012). واضح است که محیط سکوت می‌تواند مانع رسیدن به نتایج سازمانی شود و و صدای سازمانی و مشارکت کارکنان باعث افزایش بهره‌وری و نیل به اهداف سازمانی می‌شود (Cinar et al., 2013).

از سویی دیگر، کاتز و کان[1] (۱۹۷۸) اظهار داشتند که شهروندی سازمانی در سازمان‌ها بسیار مهم و با ارزش است، زیرا باعث بالا رفتن عملکرد سازمانی شده و در نتیجه مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان می‌آورد. رفتار شهروندی سازمانی مفهوم نسبتاً جدید در تجزیه و تحلیل عملکرد است، اما بیان‌کننده یک رفتار بسیار قدیمی بشردوستانه، داوطلبانه و اختیاری بدون هیچ چشم‌داشت مالی است. سازمان‌های موفق نیاز به کارکنانی دارند که رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی خود و عملکردی فراتر از انتظارات سازمان ارائه دهند (Cinar et al., 2013).

از این‌رو، می‌توان گفت که سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی موضوعات مهمی برای سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به اهداف‌شان می‌باشند. بنابراین، آشکار است که یک فرهنگ سازمانی مشوق مشارکت و همکاری باعث افزایش مشارکت کارکنان گردیده و آنان را از سکوت و کناره‌گیری باز می‌دارد که یکی از نتایج آن افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی است.

پژوهشگاه صنعت نفت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های پژوهش‌محور و مبتنی بر منابع انسانی نخبه و دانش‌های نو نیازمند داشتن فرهنگی قوی و حامی مشارکت و آوای سازمانی و منع سکوت است. با توجه به اهمیت موضوع، مسئله اصلی این پژوهش شناسایی فرهنگ سازمانی پژوهشگاه صنعت نفت و به‌تبع آن تأثیر این فرهنگ روی سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی

بسیاری از تعاریف برای توصیف فرهنگ در دسترس هستند. به‌طور رسمی؛ فرهنگ به‌عنوان «اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و شیوه‌هایی که مشخصه گروهی از افراد

1. Katz & Kan

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

است» تعریف می‌شود (Warrick, 2015). در تعریف فرهنگ، ادگار شاین، یکی از برجسته‌ترین محققان در مطالعه فرهنگ سازمانی، از کلمه گروه برای توصیف واحدهای اجتماعی با هر اندازه استفاده می‌کند. به‌عبارت دیگر، اصطلاح گروه می‌تواند به کل سازمان یا گروهی از افراد از جمله کشور، تیم ورزشی، سمفونی یا خانواده تعلق داشته باشد. نکته این است که گروه‌های مردم، صرف‌نظر از اندازه گروه، احتمالاً دارای فرهنگ خاصی هستند. محققان سازمان معمولاً از واژه فرهنگ سازمانی به معنای وسیع استفاده می‌کنند تا به فرهنگ کلی یک سازمان یا هر واحد از افراد که در داخل سازمان همکاری می‌کنند، اشاره شود (Warrick, 2017).

از نظر عملی، فرهنگ سازمانی؛ محیطی را که افراد در آن کار می‌کنند و تأثیر آن بر نحوه فکر، عمل و تجربهٔ کار آنها را شرح می‌دهد، توصیف می‌کند (Warrick et al., 2016).

دنیسون[1] معتقد است که، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌گردند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، چون برای اعضای سازمان حاوی معانی و مفاهیم خاصی می‌باشند (Denison et al., 2007). وی در مدل خود ابعاد فرهنگ سازمانی را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار (مشارکت)، سازگاری (ثبات و یکپارچگی)، انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری) و رسالت (مأموریت) در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (Denison et al., 2000).

درگیر شدن در کار: فرهنگ سازمانی که دارای ویژگی «درگیر شدن در کار» باشد، به‌طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان؛ مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آن‌ها بوجود می‌آورد. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص توانمندسازی، تیم سازی، و توسعه قابلیت‌ها اندازه گیری می‌شود (Gillespie et al., 2008).

سازگاری: سازگاری عبارت است از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. در سازمان‌های یکپارچه، رفتار اعضاء ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی دارد و کارکنان دارای مهارت بالایی برای رسیدن به توافق حتی برسر مسائل پیچیده (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را دارند) هستند. این ویژگی با

1. Denison

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

سه شاخص هماهنگی و انسجام، توافق و ارزش‌های بنیادین اندازه‌گیری می‌شود (رجب پور و ایجازی، ۱۳۹۶).

انطباق‌پذیری: انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت‌ها. سازمان‌های سازگار دربرگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درون سازمان افزایش می‌دهد و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود (Gillespie et al., 2008).

مأموریت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند (رجب پور و ایجازی، ۱۳۹۶).

مطالعات دنیسون نشان می‌دهد که سازمان‌های اثربخش، نمرات بالایی در هر چهار ویژگی فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) دارند (Denison et al., 2000). در این پژوهش، فرهنگ سازمانی با توجه به مدل دنیسون مورد سنجش قرار می‌گیرد.

سکوت سازمانی

در حالی که مفهوم صدای کارکنان در سال‌های اخیر توجه قابل توجهی به خود جلب کرده است، در طول چندین سال و در رشته‌های گوناگونی به آن اشاره شده است (Wilkinson et al., 2014). از لحاظ عملی، یک کارمند می‌تواند صدای خود را با صحبت کردن با همکاران، با طرح یک مسئله کار با مدیر خط خود؛ یا با بیان یک نظر در یک نظرسنجی سالانه کارکنان بیان نماید. به همین ترتیب، کارکنان می‌توانند سکوت را با عدم طرح یک ایده در جلسه پروژه؛ با متوقف کردن درخواست در ملاقات با مدیر عامل؛ و یا با اشاره به انتقادات در یک بررسی تعاملی، بروز دهند (Ruck et al., 2017).

در تعریف این موضوع، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان می‌نمایند که زمانی‌که اعضای سازمان، سکوت در برابر مسائل سازمانی را انتخاب می‌کنند، سکوت به یک رفتار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

جمعی تبدیل می‌گردد که به پدیده سکوت سازمانی اشاره دارد. بوئن و بلک‌مون، سکوت سازمانی را عدم مشارکت آزادانه در مجادلات سازمانی تعریف نموده‌اند. از نظر آنها سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست بلکه گرایش جمعی بین کارکنان است (Bowen & Blackmon, 2003). هنریکسون و دایتون[1] (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را یک پدیده جمعی تعریف می‌کنند که در آن کارکنان نسبت به مسائل مهم پیش‌روی سازمان، واکنش بسیار ضعیفی نشان می‌دهند.

برگر[2] (۲۰۰۴) بیان می‌کند که باید تمایز میان سکوت عمدی و غیرعمدی حفظ شود (Deniz et al., 2013). به عقیده پیندر و هارلوس[3] (۲۰۰۱) سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد (Zehir & Erdogan, 2011). وندراین و همکاران[4] (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را به سه نوع سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع-دوستانه تعریف کرده‌اند.

سکوت مطیع: هنگامی‌که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت می‌نامند، منظور آنها اغلب این است که وی به‌طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (Crant, 2000). این نوع سکوت بیشتر حالت انفعالی دارد و از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد (Pinder & Harlos, 2001). همچنین، وندراین و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که سکوت مطیع نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان می‌باشد که امید به بهبودی در آنها از بین رفته است.

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد بدلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خود حفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، ایده‌ها یا نظرات خود بپردازند (Pinder & Harlos, 2001). وندراین و همکاران بر اساس اظهارات موریس و میلیکن (۲۰۰۰) و پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) نوعی از سکوت را شناسایی نمودند که به‌صورت دفاعی رفتاری ارادی و منفعلانه بوده و با هدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد. آنها این نوع سکوت را به صورت؛ امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات برای حفاظت از خود بدلیل ترس تعریف نمودند و آن را سکوت تدافعی نامیدند (Deniz et al., 2013).

1. Henrikson & Dayton
2. Berger
3. Pinder & Harlos
4. Van Dyne; Soon & Botero

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

سکوت نوع دوستانه: سکوت نوع‌دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است (شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲) و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌های اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکاری. وندابن و همکاران (۲۰۰۳) با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی به تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است (Ruck et al., 2017).

رفتار شهروندی سازمانی

در دهه ۱۹۳۰، بارنارد[1] پدیده رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان «رفتارهای فراتر از نقش» مورد بررسی قرار داد (Podsakof et al., 2000). رفتار شهروندی سازمانی به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که از فرد خواسته نشده‌اند، ولی در کل از سازمان حمایت می‌کنند و به آن سود می‌رسانند، هر چند ممکن است به شخص سودی نرسانند (Hossam & Elanain, 2008). لی‌پین و همکاران[2] (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را کمک‌های غیررسمی می‌دانند که کارکنان را بدون توجه به تحریم‌ها و پاداش می‌توانند آنها را انجام یا از انجام آنها خودداری کنند. محمد[3] (۲۰۰۴) رفتار شهروندی سازمانی را تحت عنوان رفتارهای آگاهانه و داوطلبانه از جانب کارمند که عملکرد مؤثر یک سازمان را جدا از هدف بهره‌وری کارمند، افزایش می‌دهد، تعریف کرده‌اند. به عبارت دیگر، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که اختیاری و آگاهانه است و به‌طور مستقیم و صریح به‌وسیله سیستم‌های پاداش سازمانی و سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده است؛ ولی به‌عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری، انسجام در محیط کار، پیوند و همبستگی میان اعضای سازمان است که اثر بسیار وافری بر اثربخشی و بهره‌وری سازمان دارد (Bolino & Turnley, 2004). رفتارهای شهروندی سازمانی؛ رفتاری اختیاری است که همیشه به طور مستقیم با سیستم پاداش رسمی شناخته نمی‌شود، اما هنوز هم برای عملکرد موثر یک سازمان مهم است. رفتارهای شهروندی سازمانی به‌عنوان ابزاری مستقیم از همبستگی اشاره دارد (Desselle et al., 2018). ارگان[4]

1. Barnard
2. LePine; Erez & Johnson
3. Muhamad
4. Organ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

(۱۹۹۸) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در پنج بعد طبقه‌بندی کرده است که عبارتند از: وظیفه‌شناسی، نوع‌دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی و تواضع. پژوهش حاضر از مدل ارگان بهره گرفته است.

ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی

فرهنگ، موضوع تمرکز طولانی مدت انسان‌شناسان است، زیرا آنها در پی درک باورها و عقاید گروه‌های مختلف در سراسر جهان هستند. با این حال، اخیرا پژوهشگران سازمانی شروع به کشف ارتباطات نزدیک بین فرهنگ، عملکرد سازمان‌ها، مشارکت و صدای سازمانی و رفتار و نگرش افراد در سازمان‌ها کرده‌اند. فرهنگ به‌عنوان یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است که سالانه؛ ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون بر اساس اطلاعات کارکنان خود گزارش کاملی ارائه می‌کنند (Levering, 2016).

برای اینکه منابع انسانی سازمان بیشترین کارایی و بهره‌وری را داشته باشند، سازمان باید دارای فرهنگی باشد که از ارتباطات باز منابع انسانی حمایت و پشتیبانی کند و آنان بتوانند به راحتی به ابراز نظر در مورد سازمان‌شان بپردازند. تجربه نشان داده است، فرهنگ سازمانی قوی که از آزادی در برقراری ارتباطات با مدیران، سرپرستان و همکاران حمایت می‌کند، سبب می‌شود افراد اطلاعات، ایده‌ها، نظرات و پیشنهادات خود را به اشتراک بگذارند و این کار در نهایت به افزایش مشارکت و حس وحدت و تعهد کارکنان به سازمان منجر می‌شود (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳). سکوت در دل فرهنگ شکل می‌گیرد و تحت تأثیر متغیرهای شخصیتی، باورها و ارزش‌های افراد و سازمان قرار می‌گیرد (Greenberg & Edwards, 2009). برای مثال؛ دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی (دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران) پرداخته و نشان دادند که فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر رفتار سکوت در سازمان دارد. شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲) در تحقیقی به تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و فرهنگ و سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بنابراین، با توجه بر پیشینه ذکر شده؛ می‌توان بیان کرد که بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی، و یک مولفه مهم در بسیاری از ابعاد فرهنگ، رفتار شهروندی سازمانی است. هنجارهای فرهنگی غالب در یک سازمان همراه با شهروندی عمومی اعضای تشکیل‌دهنده آن به ایجاد محیطی پر از احساسات احتمالی که می‌تواند سالم و یا بی‌ثبات و زیان‌آور باشد، کمک می‌کند. ویلسون بیان می‌کند که تناقضات حل نشده در مورد هنجارهای سازمانی باعث ایجاد رفتارهای نامتعارف در بین کارکنان می‌شود (Willson, 2006). انجمن دانشکده‌های داروسازی در ایالات متحده آمریکا به اهمیت فرهنگ سازمانی اشاره دارد؛ اما در غیاب برنامه مؤثر و رسمی منتورینگ به موضوع رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان زمینه‌ای مهم اشاره دارد (Desselle et al., 2011).

محققان نشان داده‌اند که یک بستر فرهنگی قوی باعث ایجاد رفتار شهروندی سازمانی (ایجاد سرمایه اجتماعی قوی (همدردی، مشارکت مؤثر همکاران، حسن نیت))، که نه تنها می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، بلکه تأثیر مثبتی بر محیط کار کارمندان دارد، شود. در حقیقت، رفتار شهروندی سازمانی مثبت با افزایش سطح حمایت اجتماعی افزایش می‌یابد (Ellinger et al., 2011). دسل و همکاران[1] (۲۰۱۸) بیان می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی در مواجهه با فرهنگ سازمانی مثبت بروز می‌یابد.

در مورد رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تحقیقات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیمی دارد (طبرسا و میرزاده، ۱۳۸۹). بر اساس مدل فرهنگ سازمانی هافستد؛ در کشورهایی که تمایل به جمع‌گرایی دارند و فاصله قدرت در آنها پایین است، تمایل بیشتری به رفتار شهروندی سازمانی دارند و در کشورهایی که فردگرا هستند و فاصله قدرت بالا است، رفتار شهروندی پایین‌تری ملاحظه شده است (Podsakof et al., 2000). آقایی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در شرکت ایران خودرو دیزل پرداخته و نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر فرسودگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مستقیم دارد. کانتز و همکاران[2] (۲۰۰۸) در تحقیقی به بررسی نقش فرهنگ بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. آنان به این نتیجه دست یافتند که هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی تأثیر

1. Desselle; Raja; Andrews & Lui
2. Kwantes; Karam; Kuo & Towson

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مستقیمی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارد. لیو و کوهن[1] (۲۰۱۰) به بررسی نقش ارزش‌های فرهنگی، تعهد و رفتار شهروندی در میان کارکنان چینی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان متغیر مستقل بر رفتار شهروندی تأثیر مستقیم و قوی‌ای دارد. بر این اساس، می‌توان بیان کرد، بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

در حال حاضر تهدیدات زیادی برای سازمان‌ها در محیط کسب و کار رقابتی وجود دارد. سازمان‌ها باید برای زنده ماندن از منابع انسانی خود به‌ویژه از نظر توانایی‌ها و پتانسیل-های بالقوه آنان استفاده کنند. یکی از این توانایی‌های بالقوه کارکنان صدای سازمانی و بالتبع آن کاهش سکوت سازمانی است (Ruck et al., 2017).

از مرور ادبیات پژوهش مشخص می‌شود، که تعداد محدودی از مقالات وجود دارد که رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را بررسی می‌کند. تحقیقات نشان داد که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد (Acaray & Akturan, 2015; Cinar et al., 2013; Sehitoglu, 2010). این مفهوم به این معنی است که اگر کارکنان مجاز به ابراز ایده‌های خود در رابطه با کار نباشند، سطح رفتار شهروندی سازمانی آنها کاهش می‌یابد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتار سازمانی مهمی است که همه سازمان‌ها برای عملکرد و تداوم حیات در بین کارکنان خود باید آن را تشویق نمایند. تحقیقات انجام شده در ۲۰ سال گذشته نشان می‌دهد؛ رفتار شهروندی سازمانی افزایش عملکرد فردی و عملکرد سازمانی را در پی دارد (Cinar et al., 2013). سکوت سازمانی بر اساس عوامل مختلف در سازمان رخ می‌دهد و اگر نادیده گرفته شود، کارکنان همچنان سکوت می‌کنند و احتمالاً رفتار شهروندی سازمانی را نشان نمی‌دهند. به عبارت دیگر، کارکنان در سکوت مطیع و سکوت تدافعی انتظار نمی‌رود که رفتار شهروندی سازمانی را نشان دهند؛ در صورتی‌که به احتمال بیشتر کارکنان با رفتار سکوت نوع‌دوستانه، رفتار شهروندی سازمانی را به - نسبت بیشتر نشان می‌دهند (Acaray & Akturan, 2015). بر مبنای تحقیقات پیشین می‌توان نتیجه گرفت که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و

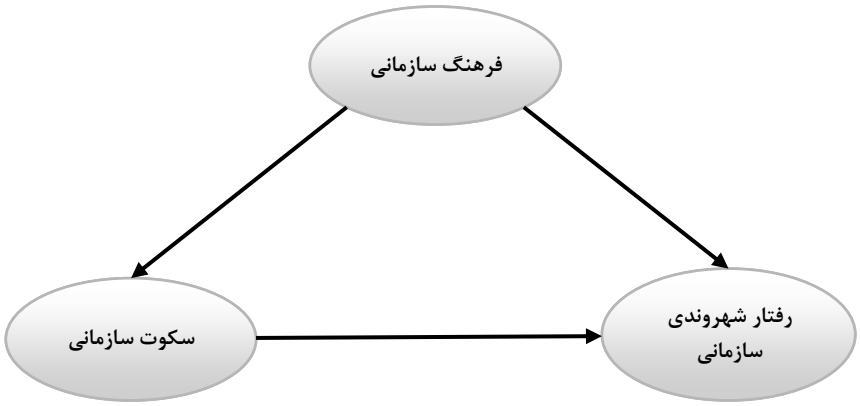
1. Liu & Cohen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

معناداری وجود دارد. به‌عبارت دیگر، با افزایش جو سکوت در سازمان، رفتار شهروندی کارکنان به‌طور قابل توجهی کاهش خواهد یافت.

مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری، الگویی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. با عنایت به مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان روابط بین متغیرهای تحقیق را در مدل مفهومی (شکل شماره ۱) جمع‌بندی نمود. نتیجه‌گیری از پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی؛ بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد، ولی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی ارتباط معکوس و معنادار وجود دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل فوق، و مرور مبانی نظری فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

۱. بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۲. بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۳. بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوردی داده‌ها از نوع توصیفی- پیمایشی است و از جهت ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی است؛ در ضمن با توجه به اینکه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد، در میان تحقیقات همبستگی، از نوع تحلیل همبستگی یا کوواریانس می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد که جمعیت آماری ۸۰۰ نفر برآورد شد. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان، ۲۶۰ نفر تعیین شد که بر اساس تجربه ۱۰ درصد بیشتر پرسشنامه توزیع گردید که به شیوه تصادفی ساده صورت گرفته است. در نهایت ۲۷۲ پرسشنامه کامل بدست آمد. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده شده است. **۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی:** این پرسشنامه توسط «دنیسون و همکاران» (۲۰۰۰) طراحی گردیده و مبتنی بر چهار محور اصلی که هر یک با سه مؤلفه، اندازه‌گیری می‌شود که در مبانی نظری تحقیق به آن اشاره شده است. این پرسشنامه بوسیله ۳۶ سؤال (شاخص) سنجیده می‌شود. **۲- پرسشنامه سکوت سازمانی:** این ابزار بر اساس ابعاد سه‌گانه نظریه سکوت سازمانی (سکوت مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه) «وندراین و همکاران» (۲۰۰۳) در قالب ۱۵ گویه طراحی و تنظیم شده است. **۳- پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی:** در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش از پرسشنامه استاندارد رفتار شهروندی سازمانی «اورگان و کانوسکی» (۱۹۹۶)، در قالب ۱۵ گویه طراحی و استخراج شده است. هر سه پرسشنامه در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده‌اند. روایی هر سه پرسشنامه با توجه به مرور مبانی نظری و انجام مطالعات اکتشافی و نظرخواهی از جمعی اساتید و خبرگان از لحاظ صوری، محتوایی و سازه بررسی شده است. برای اطمینان از روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفت. روایی سازه مشخص نمود که روایی تمام شاخص‌ها برای هر سه متغیر پژوهش در سطح مطلوبی قرار دارند. به منظور پایایی پرسشنامه‌ها نیز یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از جامعه آماری انجام و با توجه به ساختار پرسشنامه‌ها، ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پایایی کل سؤالات هر سه پرسشنامه محاسبه شده است. به‌طوری‌که این ضریب برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۹، برای پرسشناه سکوت سازمانی ۰/۷۶ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

سازمانی ضریب ۰/۸۲ بدست آمده است. به‌منظور آزمون فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS16 همبستگی بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. سپس رابطه علّی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بوسیله نرم‌افزار LISREL8.8 آزمون شد.

یافته‌های تحقیق

با توجه به ۲۷۲ نمونه معتبر تحقیق، در جدول (۱) آمار توصیفی که شامل؛ جنسیت، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات پاسخ دهندگان است را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول نمایان است، کارکنان مرد ۶۹ درصد و کارکنان زن ۳۱ درصد از تعداد کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند. فراوانی و درصد بقیه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول زیر مشخص شده است.

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

	تعداد	درصد		تعداد	درصد
جنسیت			**سابقه کاری**		
مرد	۱۸۸	٪۶۹/۱۲	کمتر از ۵ سال	۷۲	٪۲۶/۴۷
زن	۸۴	٪۳۰/۸۸	۶ تا ۱۰ سال	۱۲۶	٪۴۶/۳۲
سن			۱۱ تا ۲۰ سال	۵۴	٪۱۹/۸۵
کمتر از ۳۰ سال	۸۷	٪۳۱/۹۸	بالای ۲۰ سال	۲۰	٪۷/۳۶
۳۱ تا ۳۹ سال	۹۸	٪۳۶/۰۳	**تحصیلات**		
۴۰ تا ۴۹ سال	۵۶	٪۲۰/۵۹	فوق دیپلم و پایین‌تر	۲۴	٪۸/۸۲
۵۰ سال به بالا	۳۱	٪۱۱/۴۰	کارشناسی	۹۴	٪۳۴/۵۶
			کارشناسی ارشد	۱۱۸	٪۴۳/۳۸
			دکتری	۳۶	٪۱۳/۲۴

ضرایب همبستگی میان متغیرهای تحقیق

به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین سه متغیر تحقیق و بدلیل کیفی بودن آنها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۲ منعکس گردیده است. این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی میان متغیر مستقل و متغیرهای وابسته و ابعاد آنها با یکدیگر با فاصله اطمینان ۹۹٪ است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

جدول ۲- ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

	فرهنگ سازمانی	سکوت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
فرهنگ سازمانی	۱		
سکوت سازمانی	۰/۴۲۹	۱	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۸۲	-۰/۳۸۵	۱

همان‌طور که از جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در فاصله اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی و معناداری در این سطح وجود دارد.

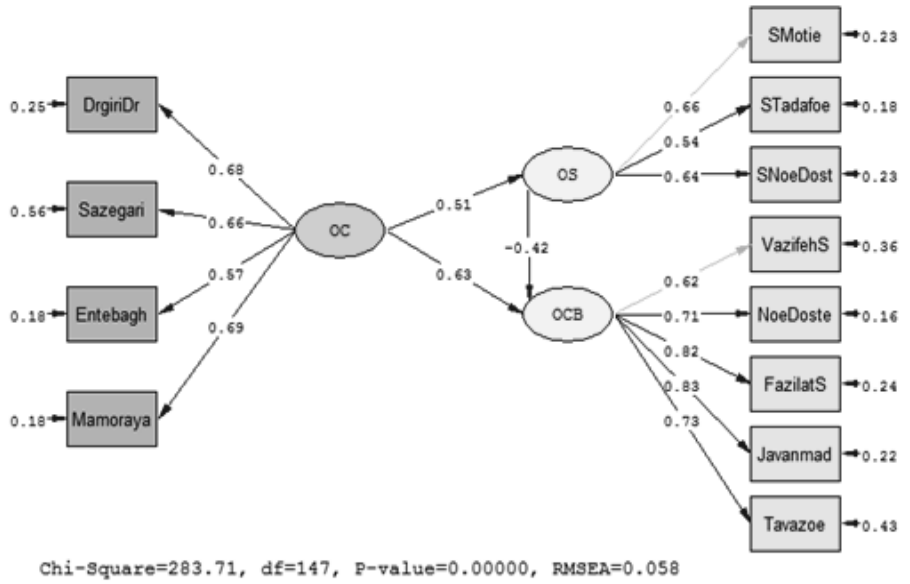
بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

به منظور سنجش رابطه علّی میان متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیات، ی مدل ساختاری اجرا گردید. لازم به ذکر است، برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، در ابتدا باید شاخص-های آن برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنی‌دار باشند. اگر مقدار χ^2 کم، نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگتر از ۹۰ ٪ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۲ بزرگتر یا از ۲- کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵ ٪ معنی‌دار خواهند بود.

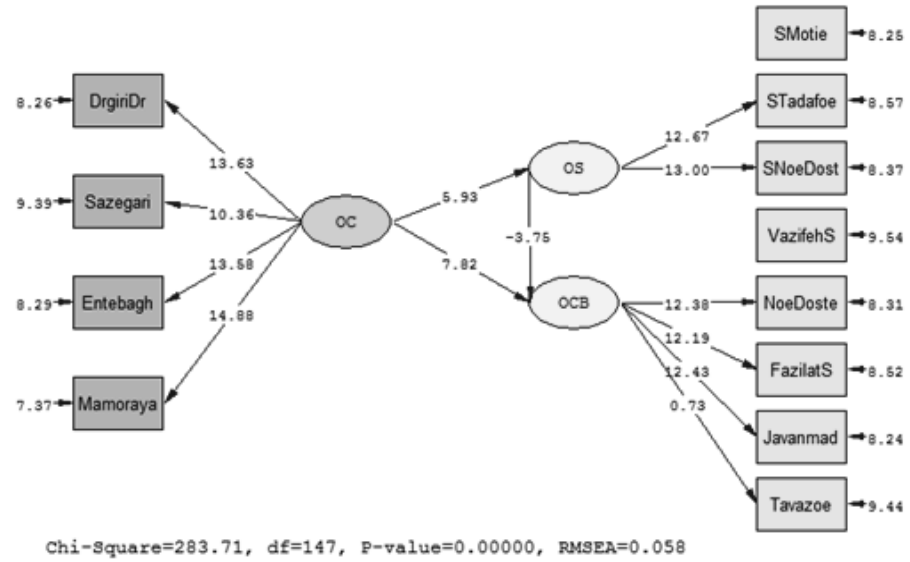
همان‌طور که در نمودار شماره ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و نسبت کای‌دو به درجه آزادی در مدل کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است (GFI=۰/۹۲ و AGFI= ۰/۹۱).

در مدل‌سازی معدلات ساختاری، فرهنگ سازمانی با OC، سکوت سازمانی با OS و رفتار شهروندی سازمانی با OCB نشان داده شده‌اند. جدول شماره ۳ نیز نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات را نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]



نمودار ۱- مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)



نمودار ۲- مدل‌سازی معادلات ساختاری (اعداد معناداری)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

جدول ۳- نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معدلات ساختاری با استفاده از لیزرل

فرضیه	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
فرضیه اول	۰/۵۱	۵/۹۳	**تأیید**
فرضیه دوم	۰/۶۳	۷/۸۲	**تأیید**
فرضیه سوم	-۰/۴۲	-۳/۷۵	**تأیید**
χ^2 = ۲۸۳ /۷۱ df= ۱۴۷ RMSEA=۰/۰۵۸ GFI= ۰/۹۲ AGFI= ۰/۹۱			

همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشخص است، فرضیه یک مبنی بر وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی تأیید شده است، زیرا مقدار t آن بیشتر از ۲ می‌باشد و با توجه به مثبت بودن مقدار t این رابطه مثبت و معنی‌دار است. فرضیه دو، مبنی بر وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شده است و از نوع مستقیم و معنی‌دار می‌باشد. در نهایت، فرضیه سوم، مبنی بر وجود رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شده است و با توجه به مقدار t آن که برابر با (۳/۷۵-) است، رابطه آنها از نوع معکوس و معنی‌دار می‌باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با بررسی ادبیات رفتار سازمانی سعی دارد؛ مدلی برای محققان و مدیران به‌منظور درک روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت ارائه نماید. این پژوهش تنها مطالعه‌ای است که ارتباط بین فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. رفتار شهروندی سازمانی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، در تداوم و موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد. در حال حاضر تهدیدات زیادی برای سازمان‌ها در محیط کسب و کار رقابتی وجود دارد. برای تداوم حیات، سازمان‌ها باید از منابع انسانی خود به‌ویژه استفاده از پتانسیل‌های ناشناخته خود تلاش کنند. سازمان‌ها، به‌منظور حفظ وضعیت رقابتی خود، به کارکنانی که توانایی پاسخ به تهدیدات محیطی، اعتماد به نفس و ترس از به اشتراک گذاشتن دانش خود ندارند، نیاز بیشتری دارند. صدای سازمانی روشی برای بدست آوردن افکار و ایده‌های ارزشمند کارکنان است که می‌تواند به اهداف سازمان کمک نماید. از سوی دیگر، کارکنان بیش از وظایف رسمی خود برای رسیدن به اهداف استراتژیک و به‌دست آوردن مزیت رقابتی؛ نیازمند تلاش بیشتر و غیررسمی هستند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مبنای تمام فرآیندهای سازمانی فرهنگ سازمانی است و شناخت فرهنگ سازمانی هر سازمانی یکی از برنامه‌های مهم و اساسی آن می‌باشد.

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل‌های صورت گرفته، نتایج حاصله نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد (فرضیه اول) و این رابطه از نوع مستقیم و معنادار می‌باشد. به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک جزء مهم و بنیادین در بطن یک سازمان محسوب می‌شود و به مثابه واقعیتی اجتماعی است که حاصل ارزش‌ها و باورهای اساسی و مشترک بین اعضای سازمان است و مبنای تعاملات، مشارکت و آزاداندیشی کارکنان یک سازمان می‌باشد. به‌گونه‌ای که برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ و توجه به آن اساسی و ضروری است؛ زیرا با اهرم فرهنگ، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرده و این تغییرات را در سازمان پایدار نمود. نتایج این فرضیه با یافته‌های قبلی در مورد رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی، همراستا است. زیرا که، پژوهش‌های قبلی؛ (شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲) اذعان داشتند بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد؛ (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰) بیان نمودند که فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. همچنین، «کوانتس و یوگلارسکی» (۲۰۰۷) که نشان دادند ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی کارکنان وجود دارد.

فرضیه دوم پژوهش به این صورت بود که بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج تحقیق این فرضیه را تأیید کرده و مشخص شد که این ارتباط از نوع مستقیم و معنادار می‌باشد. نتایج این تحقیق، با تحقیق (آقایی و همکاران، ۱۳۹۲) که بیان داشتند بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط قوی و مثبتی وجود دارد؛ آنان همچنین، اذعان داشتند که فرهنگ سازمانی بیشترین نفوذ را بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. همچنین؛ (طبرسا و میرزاده، ۱۳۸۹)، (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹) و (صنوبر و عبلوی مقدم، ۱۳۹۱) که به تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اذعان داشته‌اند، همخوانی و همراستایی دارد.

فرضیه سوم پژوهش بیان می‌کند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش فرضیه را تأیید کرده و مشخص شد که بین این دو متغیر رابطه از نوع معکوس و معنادار می‌باشد. همان‌طور که از مبانی نظری مشخص شد؛ سکوت، یک عامل قدرتمند در سازمان‌ها است که در بیشتر مواقع می‌تواند، حیات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

سازمانی را به مخاطره اندازد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق (آکاری و آکتوران، ۲۰۱۵)، (کینار و همکاران، ۲۰۱۳) و (سهی‌تولا، ۲۰۱۰) همخوانی دارد. نتایج تحقیق آنان مشخص کرد که سکوت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. آنان در تحقیق خود، به این نتیجه دست یافتند که اگر به کارکنان برای بیان ایده‌هایشان در رابطه با کار اجازه داده نشود، رفتار شهروندی سازمانی آنها کاهش می‌یابد.

در همین راستا، پیشنهاد می‌شود که سازمان به سمت فرهنگ‌های دموکراتیک که بر نوآوری و مشارکت تأکید دارند، حرکت نموده و کارکنان را به انجام فعالیت‌های نوآورانه تشویق نماید. چون یکی از منشأهای رفتار شهروندی سازمانی نگرش کارکنان است و نگرش کارکنان نیز عمدتاً تحت تأثیر فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. برای کاهش فرهنگ سکوت که تأثیر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد؛ پیشنهاد می‌شود که مهارت‌های برقراری ارتباطات و علی‌الخصوص ارتباطات مؤثر با همکاران، سرپرستان و مدیران سازمان از طریق کارگاه‌های آموزشی و یا نشست‌های دوستانه به تمامی کارکنان سازمان، آموزش داده شود. در نظر گرفتن پاداش برای نظرات خلاق و بدیع کارکنان؛ تأکید بر فرهنگ مشارکتی و تیمی در سازمان، به این دلیل که کارکنان احساس کنند، جزئی از سازمان هستند و سازمان برای آنان ارزش و احترام قائل است؛ اهیمت زیادی دارد.

در مسیر مدیریت راهبردی، مدیران باید کارکنان را تشویق کنند تا ایده‌ها و دیدگاه-های خود را در مورد مسائل بیان کنند و سطح سازمانی را برای دستیابی به اهداف مورد نظر فراهم کنند. در این زمینه، سازمان‌ها نیازمند رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هستند. از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی به افزایش عملکرد سازمانی که نتیجه افزایش بهره‌وری کارکنان است؛ هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها در درون و در بین گروه‌های کاری و سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی کمک می‌کند.

این پژوهش، همانند سایر مطالعات و تحقیقات، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد که ممکن است کارکنان در پاسخ‌گویی به برخی از سؤالات پرسشنامه محافظه‌کاری نمایند و این امر باعث خدشه‌دار شدن نتایج تحقیق می‌شود. داده‌های جمع‌آوری شده مربوط به یک سازمان خاص بوده که تعمیم-پذیری تحقیق در مورد سایر سازمان‌ها را با مشکل رو به‌رو می‌کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

برای تحقیقات آتی، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که تحقیق مشابه‌ای با مدل این پژوهش در سازمان‌های دیگر انجام گیرد و نتایج آنها با این تحقیق مقایسه گردد. همچنین، می‌توان با استفاده از مدل‌های دیگر موجود در مورد فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی را مشابه با مدل ارائه شده در این تحقیق، مورد بررسی قرار داد. پیشنهاد دیگر؛ بدلیل اندک بودن مطالعات در مورد رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، ظرفیت لازم برای پژوهش در این حوزه برای پژوهشگران وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

منابع:

۱. آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد و آقایی، اصغر. (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگی سازمانی. مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۴، ص. ۱۸-۱.

۲. افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب پور، ابراهیم؛ هاشمی، مهدی. (۱۳۹۴). ارائه مدلی به منظور تبیین سکوت سازمانی با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. شماره ۱۴، ص. ۱۲۱-۱۴۴.

۳. افخمی اردکانی، مهدی؛ فرحی، رضا. (۱۳۹۱). فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۴، ص. ۲۴-۱.

۴. دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ص. ۱۹-۱.

۵. دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ص. ۸۲-۶۱.

۶. رجب پور، ابراهیم؛ ایجازی، محمد حمید. (۱۳۹۶). رابطه بین فرهنگ، کارآفرینی و عملکرد در سازمان‌های پژوهش فناوری (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). مجله مدیریت فرهنگی، سال دهم، شماره ۳۱، ص. ۱۵-۲۷.

۷. شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه. (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هفتم، شماره ۲، ص. ۸۵-۷۱.

۸. صلواتی، عادل؛ یاراحمدی، یحیی و سیدهاشمی، سیده نادیا. (۱۳۹۳). ارتباطات اثربخش و سکوت سازمانی در شبکه بانکی کشور (مورد مطالعه: شهرستان سنندج). مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۳، ص. ۵۴۲-۵۲۳.

۹. طبرسا، غلامرضا؛ میرزاده، لیلا. (۱۳۸۹). تبیین جایگاه فرهنگ سازمانی در ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی (OCB)؛ ماهیت، محتوا و کارکردها. راهبرد، شماره ۲۳، ص. ۱۳۴-۱۱۴.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

10. Acaray, A; Akturan, A. (2015). "The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence". Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, 472 – 482.
11. Beheshtifar, M; Borhani, H; Nekoie.Moghadam, M. (2012). "Destructive role of employee silence in organizational success". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2 (11): 275-282.
12. Bolino, M. & Turnley, W. (2004). "Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior". Academy Of Management Executive, 17(3), 60 – 71.
13. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". Journal of Manage-ment Studies, 40, 1393–1417.
14. Crant, J. M. (2000). "Proactive behaviour in organizations". Journal of Management. Vol 26. No 4. PP: 435-462.
15. 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.
16. Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2000). "Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?" Organizational Dynamics, 33(1), 98-109.
17. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2007). "Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method". Working paper, International Institue for Management Development, Lausanne, Switzerland.
18. Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 691 – 700.
19. Desselle SP, Peirce GL, Crabtree BL, Acosta D. (2011). Pharmacy faculty workplace issues: findings from the 2009–2010 COD-COF Joint Task Force on Faculty Workforce. Am J Pharm Educ, 75(4):63.
20. Desselle, S.P; Raja, L; Andrews, B; Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, Volume 10, Issue 4, Pages 403-412.
21. Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, (2007). "Organizational silence: A new challenge for human resource management". Athens University of economics and business, pp1-19.
22. Ellinger AD, Ellinger AE, Bachrach DG, Wang YL, Elmada Ba AB. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. Manag Learn, 42(1):67–85.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

23. Gillespie, M.A; Denison, D.R; Haaland, S; Smerek, R & Neale, W.S. (2008). "Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries". European Journal of Work and Organizational Psychology.
24. Greenberg, J. and Edwards, M. S. (2009). "Voice and Silence in Organizations, Bingley" UK: Emerald Press.
25. Henrikson, K. & Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safty". Journal of Health Service Research, 41(4), 1539-1554.
26. Hossam, M. A & bu Elanain (2008). "An Investigation of the Relationship of Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior". Journal of American Academy of Business. 13(1), 72-78.
27. Kwantes, C.T; Karam, C.M; Kuo, B.C.H; Towson, S. (2008). "Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role". International Journal of Intercultural Relations 32, 229–243.
28. LePine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis". Journal of Applied Psychology 87, 52–65.
29. Levering, R. (2016). This year's best employers have focused on fairness. Fortune. Retrieved from http://fortune. com/2016/03/03/best-companies-2016-intro.
30. Liu, Y; Cohen, A. (2010). "Values, commitment, and OCB among Chinese employees". International Journal of Intercultural Relations 34, 493–506.
31. Morrison, E. and Milliken. F. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". Academy of Management Review, 25(4): 706-25.
32. Muhamad, Ali. (2004). "Procedural justice as mediator between participation in decision making and organizational citizenship behavior". International Journal of Commerce & Management, Vol. 14, No. 3, pp. 1-15.
33. Nikmaram, S; Yamchi, H.G; Shojaii, S. (2012). "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran". World Applied Sciences Journal, 17 (10): 1271-1277.
34. Organ, D. W. (1998). "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China". Organization Science, 15(2), 241-253.
35. 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, 20: 331-369.
36. Podsakof, P., Mackenzie, S., Paine, Y., and Bachrach, D. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Further Research". Journal of Management, vol.26, No.3, pp.513-563.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

37. Popescu, R. N., Fistung, D. F., Popescu, T., & Popescu, A. M. (2018). Is the Organizational Citizenship Behavior (OCB) a predictor for the Cultural Intelligence (CQ)?. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 238, 638-646.
38. Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?. Public Relations Review, 43(5), 904-914.
39. Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2005). "Organizational Behavior". New York: John Wiley & Sons.
40. Şehitoglu, Y. (2010). "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi". Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Kocaeli.
41. Van Dyne, L.; Soon A. & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as mulitidimensional constructs". Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1391.
42. Warrick, D. D. (2015). Understanding, building, and changing organization cultures. In D. D. Warrick & J. Mueller (Eds.), Lessons in changing cultures: Learning from real
43. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture? Business Horizons, 60(3), 395-404.
44. Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. Organizational Dynamics, 45(1), 64—70.
45. Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). (2014). Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference. Edward Elgar Publishing.
46. Willson R. (2006). The dynamics of organizational culture and academic planning. Plan High Educ;34(3):5–17.
47. Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethica Leadership through Employee Performance". Procedia - Social and Behavioral Sciences 24, 1389–1404.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]