

واکاوی تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی (مطالعه موردی: شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی)

رضا کارزار جدی‌وند^{۱*}

مرتضی ایراندوست^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۳/۰۲

چکیده

فرهنگ هر سازمان یکی از عوامل عمده اثرگذار بر عملکرد آن است. تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که میتوان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد. هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین تاثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی در بین کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی بوده و از لحاظ ماهیت و روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی هستند که به طور تصادفی ۱۰۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع و جمع‌آوری گردید. در این تحقیق از ۳ پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون-کوئین مشتمل بر ۲۲ سوال، پرسشنامه آوای سازمانی زهیر-اردوغان مشتمل بر ۱۵ سوال و پرسشنامه سکوت سازمانی ون-داین مشتمل بر ۱۵ سوال استفاده گردید. کلیه پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. برای ادبیات تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان و کارشناسان به تایید رسیده و پایایی آنها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شده است. برای تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی نیز از نرم‌افزار آماری SPSS.25 استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌دار و معکوسی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی، آوای سازمانی

^۱ کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، رئیس گروه تشکیلات و طبقه‌بندی مشاغل شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی، ایران. (*نویسنده مسئول، karzar-r@abfaazarbaijan.ir)

^۲ کارشناس ارشد رشته مدیریت صنعتی؛ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ایران. (mortezairandost@gmail.com)

۱. مقدمه

فرهنگ سازمانی^۱ به عنوان الگو اعتقادات و ارزش‌های مشترک و ثابت کارکنان یک سازمان شناخته می‌شود که با گذشت زمان رشد و توسعه پیدا نموده و وجه تمایز یک سازمان با سازمان‌های مشابه محسوب می‌شود (پورصادق، ناصر؛ قادرپناه، فربرز؛ ۱۴۰۲:۵). به عبارتی فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای درونی سازمان بوده و از سوی دیگر عامل متمایز کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (چویی و لی^۲؛ ۲۰۰۳). بنابراین از آنجایی که تحول در هر سازمان از فرهنگ حاکم بر آن سازمان و افراد شاغل در آن تاثیر می‌پذیرد؛ لذا پیش از هر گونه تحول سازمانها باید فرهنگ سازمانی خود و کارکنان آن را شناسایی و بررسی کنند (سنجری، ملاح؛ جهانیان، رمضان؛ ۱۳۹۷:۱۷۱). فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده ویژگیهای یک سازمان است که روابط کاری روزمره کارکنان را هدایت و آنها را در مورد نحوه رفتار و ارتباط درون سازمان و همچنین نحوه ایجاد سلسله مراتب شرکت راهنمایی می‌کند (چیوانی، نگار؛ ۱۴۰۲:۹۲).

به عقیده محققان، سکوت سازمانی بوسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود (بزرگ‌نیاحسینی؛ عنایتی، ترانه؛ ۱۳۹۳:۱). در سازمان‌هایی که کارکنان آن از بیان ایده‌ها و نظرات خود (مثبت یا منفی) خودداری می‌ورزند مجالی برای تشکیل تالارهای گفت‌وگو جهت تولید دانش نمی‌باشد؛ تولید دانشی که می‌تواند منجر به تحول و توسعه و همچنین بقای سازمان گردد. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیریهای سازمانی و فرایندهای تغییر می‌گردد (پرلو، ویلیام^۳؛ ۲۰۰۳). البته نحوه استفاده مدیریت سازمان از انواع شیوه مدیریتی، عامل مهم جهت ایجاد یا از رفع جو سکوت می‌باشد (بزرگ‌نیاحسینی؛ عنایتی، ترانه؛ ۱۳۹۳:۱). سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که تا ایده‌های خود را بیان کنند و فرهنگ سکوت را بشکنند. همچنین کارکنان باید سازمانهایی را انتخاب کنند که بتوانند نظراتشان را در آنجا بیان نمایند. کارکنان و مدیران سازمان، دارای انگیزه و عملکرد بالا در جایی هستند که در آن سازمان، جو سکوت حکمفرما نباشد (احتیار، یاناردگ^۴؛ ۲۰۰۸).

پیندر و هارلوس^۵ معتقدند، در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترش یافته، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. مشکلی که هم اکنون سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، این است که بیشتر سازمان‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. پس می‌توان گفت سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی برخوردار است و نیازمند توجه جدی مدیران خواهد بود (عنایتی و همکاران؛ ۱۳۹۷:۴۴). از لحاظ اهمیت، از سکوت سازمانی بعنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه بر ای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند. سکوت سازمانی بعنوان خطری برای دگرگونی و پیشرفت می‌باشد. زمانیکه یک سیستم سازمانی، جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد (همان

1 - Organizational culture

2 - Choi & Lee

3 - Perlow, L. and Williams, S

4 - Ehtiyar, R., & Yanardag, M.

5 - Harlos & Pinder

منبع؛ ۴۵). سکوت سازمانی نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان دارد و جو منفی را بر علیه ابراز ایده های نو و تسهیم اطلاعات فراهم می کند که می تواند خطرات زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد (موریسن و میلیکن؛ ۲۰۰۰). در محیط های رقابتی امروزی، یکی از راه های دستیابی به اهداف سازمانی؛ وجود روابط سازنده بین مدیران و کارکنان است که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بدون دغدغه ایده ها و نظرات سازنده خود را بیان کنند. هنگامیکه کارکنان بتوانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند پدیده ای به نام آوای سازمانی^۶ در سازمان حاکم خواهد شد (بیک زاد، جعفر؛ ۲۶۷:۱۴۰۰). آوای سازمانی نوعی رفتار سازنده برای توسعه است که در سازمان ها؛ بجای بحث های نامناسب و غیر کارآمد بین کارکنان شکل می گیرد (حسینی و سبکرو؛ ۲۰۲۲:۲۲۸). این اصطلاح، اولین بار توسط هیرشمان^۷ در سال ۱۹۷۰ مطرح گردید. در عصر حاضر، گوش دادن به آوا کارکنان برای سازمان ها اهمیت ویژه ای پیدا کرده است چراکه ایده ها و نظرات کارکنان از یک طرف میتواند راهگشا بسیاری از مشکلات و مسائل سازمان باشد و از سوی دیگر منعکس کننده علائق و خواسته های آنها به مدیریت سازمان باشد (بیک زاد؛ ۲۶۷:۱۴۰۰).

برخی محققان آوا را فرصتی برای بیان نظرات به تصمیم گیرندگان عنوان کرده اند و برخی نیز از آن به عنوان واکنشی نسبت به نارضایتی شغلی یاد کرده اند (کوک و همکاران؛ ۲۰۱۶). بر اساس تحقیقات انجام شده آوا سازمانی با پیامدهای مثبت سازمانی همچون؛ یادگیری؛ فرایندهای کاری بهبود یافته؛ نوآوری؛ اصلاح خطاها و کم کردن رفتارهای غیرقانونی و غیر اخلاقی و پیشگیری از بروز بحران در ارتباط است (عسگرنژاد نوری، باقر و همکاران؛ ۱۴۰۰:۱۰۵).

آوای سازمانی می تواند عوامل فردی؛ سازمانی و اجتماعی را تحت پوشش قرار دهد؛ بنابراین شناسایی موانع بروز آوای سازمانی و تلاش برای رفع آنها از اهمیت بسزایی برخوردار است تا از این طریق بتوان پدیده سکوت در سازمان را شکست و سازمان را به سوی خلاقیت و رفع مشکلات سوق داد (عادل بابلان، زاهد؛ فروغی سوها، فردین؛ ۲۸:۱۴۰۰).

۲. پیشینه تحقیق

خامسی ها، مانه (۱۳۹۲) تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی با میانجی گری عدالت سازمانی ادراک شده (مورد مطالعه: دانشگاه یزد) انجام داده است که هدف از آن بررسی تجربی تأثیر فرهنگ سازمانی و ادراک از عدالت بر سکوت سازمانی می باشد. نتایج حاکی از تأثیر مستقیم و منفی فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی است (رجبی فرجاد، حاجیه و همکاران؛ ۱۳۹۷:۱۸).

در پژوهشی که توسط رادمرد و همکاران (۲۰۱۴) تحت عنوان نقش فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی را با نقش واسطه تعهد سازمانی مورد بررسی قرار می دهد، نتایج نشان داد که تعهد سازمانی منجر به سکوت سازمانی و بهبود بهره وری فرد در سازمان می شود؛ بنابراین بررسی عواملی که میتوانند عملکرد کارکنان را در سازمان بهبود بخشند، مورد توجه محققان جهت پژوهش قرار گرفته است (رجبی فرجاد؛ رضایی؛ ۵:۱۳۹۶).

شریفی و اسلامیه (۱۳۹۲) ادعان داشتند بین ویژگی های شخصیتی کارکنان؛ فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) بیان کردند فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر سکوت سازمانی دارد. رجب پور (۱۳۹۷) در بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

در پژوهشگاه صنعت نفت بر روی تعداد ۲۷۲ نفر به این نتیجه دست یافت که فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری دارد (بصیری، سعیده و همکاران؛ ۱۴۰۰:۷۰).

بدوی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی که انجام دادند، دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد، نتایج نشان دهنده این مطلب بود رضایت شغلی بیشتر به فرهنگ سازمانی زیادتیر منجر می گردد و زمانی فرهنگ سازمانی افزایش می یابد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بالا خواهد بود. از طرف دیگر افزایش رفتار شهروندی سازمانی باعث کاهش سکوت سازمانی می شود (مروتی، ذکرااله و همکاران؛ ۱۳۹۷:۷۳).

ابری و صالحی (۱۳۹۹) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با سرمایه اجتماعی و سکوت سازمانی در کارکنان شرکت مدیران خودرو استان گلستان پرداختند. یافته ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنی دار دارد. همچنین بین فرهنگ سازمانی با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنی داری یافت شد (ابری، صالحی؛ ۱۳۹۹).

شکرآیینی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی پرداختند یافته های تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با آوای سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و در صورت وجود فرهنگ سازمانی قوی در سازمان آوای سازمانی نیز افزایش می یابد. بساطی (۱۳۹۴) در تحقیقی الگویابی تاثیر فرهنگ سازمانی بر آوای سازمانی را مورد بررسی قرار داد. یافته ها نشان دادند که تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی بر آوای سازمانی تاثیر مستقیم و معنی داری دارند (پورغفاری، سیدرضا و همکاران؛ ۱۴۰۱:۶۵).

مهیری و زکریا (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان درک فرهنگ سازمانی برای رفتارهای موثر به اشتراک گذاری دانش در محیط کار که با روش کیفی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که این ابعاد می توانند بینشهای نظری را در مورد رفتارهای اشتراک دانش در میان کارکنان سازمان ارائه دهند (فاندامینی هارونی، عباس و همکاران؛ ۱۴۰۱:۲۸۳).

یومی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت با استفاده از روش کیفی فازی پرداختند. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی به همراه یک استراتژی نوآورانه در انتشار دانش باعث بهبود عملکرد شرکت می شود (مژده، محمد و همکاران؛ ۱۴۰۱:۱۴۰۶).

تسلیمی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله ای با بدست آوردن ۸ مولفه موثر بر ایجاد تحول فرهنگ سازمانی چنین نتیجه گرفتند که اعمال مولفه های میانجی انطباق با هدف و تعهدات راهبردی و تعامل پویا با محیط منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی بهره ور و ارتقا بهره وری در سازمان های فرهنگ ساز می شود (پورصادق؛ قادرپناه؛ ۱۴۰۲:۷).

۳. مباحث نظری

۳-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزشها، هنجارهای مشترک که فعالیتهای جامعه پذیری، زبان، سبکها و عملیات سازمان را شکل می دهد (مرادی؛ جودکی؛ ۱۴۰۲:۷۴). منظور از فرهنگ سازمانی، نظامی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب جداسازی دو سازمان از یکدیگر می شود (سنجری؛ جهانیان؛ ۱۷۱: ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای درونی سازمان بوده و از سوی دیگر عامل متمایز کننده سازمان از سازمان های دیگر است (چویی و لی؛ ۲۰۰۳). به طور کلی فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از یک سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در

سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه ای است که به سازمان اختصاص دارد و نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می کند (عسگریان؛ محمد؛ ۱۳۸۸:۱۰۵).

جدول ۱- تعاریف مختلف از فرهنگ سازمانی (گرچی پورشفیعی؛ آرش؛ ۱۳۹۶:۱۴۳)

صاحب نظر	تعریف
اسپندر	نظام اعتقادی که بین اعضای هر سازمان مشترک است.
ریلی	ارزش های قوی که بطور گسترده مشترک است.
دیل و کندی	کاری که ما در این سازمان انجام میدهیم.
هافستید	برنامه ریزی جمعی ذهنی.
مانن و همکاران	برداشتهای جمعی
کوزنس و همکاران	مجموعه ای از باورهای مشترک و دائم که از طریق ابزارهای گوناگون نمادی منتقل می شود که در زندگی افراد، ایجاد معنی و مفهوم می کند.
اوجی	برخی از نمادها، تشریفات و اسطوره هایی که منتق لکننده ارزش ها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش است.
پیترز و واترمن	برخی از ارزشهای مشترک مسلط و همبسته ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره ها، تکیه کلامها و ضرب المثله منتقل می شود.
شاین	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین ابداع و کشف می کند، با ارائه می دهد تا پیامزد که از عهده مسائل انطباق خارجی و یکپارچه داخلی برآید.

فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضا سازمان اثر می گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است (عسگریان؛ محمد؛ ۱۳۸۸:۱۰۵). در نتیجه یک فرهنگ سازنده در شرکت و مدیریت درست بر آن، کاهش قابل ملاحظه در نرخ غیبت کارکنان؛ افزایش محسوسی در تعهد کارکنان؛ انعطاف پذیری و پذیرش تغییرات حتی مسئولیت پذیری اجتماعی رخ می دهد (رعنایی کردشویلی؛ حبیب اله و همکاران؛ ۱۳۹۵:۲). اساسا فرهنگ سازمانی از سه منبع سرچشمه می گیرد:

اول: باورها، ارزشها و فرضیات بنیانگذاران.

دوم: تجارب آموخته شده توسط اعضای گروهها به عنوان اجزای سازمان در طول زمان.

سوم: باورها، ارزش ها و فرضیات جدید که توسط اعضاء و رهبران جدید وارد سازمان می شوند.

اگرچه هر یک از این راه کارها و ابزارها نقش حیاتی در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفا می کنند اما بنیان گذاران سازمان مهمترین تاثیر را دارند. آنها نه تنها تعیین کننده آرمان اصلی و زمینه محیطی برای فعالیت گروه جدید هستند، بلکه با انتخاب اعضای گروه، نحوه پاسخگویی به محیط و انجام گروه را نیز تعیین می کنند (مشبکی؛ اصغر؛ خلیلی شجاعی؛ وهاب؛ ۱۳۸۹:۴۰). سه بخش عمده نظام فرهنگ سازمانی بدین شرح است:

الف) عوامل تعیین کننده فضای فرهنگی سازمان: نیروهایی که بر فضای سازمان تاثیر می گذارند عبارتند از: نظام های مدیریت، رفتار فردی مدیر، ارزش ها و هنجارهای گروه کار.

ب) فضای فرهنگی سازمان: این بخش از ویژگی های زیر تشکیل شده است:

- روشنی در کار: میزان آگاهی فرد از اهداف و سیاست های کار در سازمان و نیز آگاهی از نیازمندیهای شغلی خود.

- تعهد و دلبستگی: میزان تلاش پیوسته فرد برای تحقق اهداف سازمان.

- معیارهای کار: فشاری که مدیریت برای بهبود کار به کارکنان سازمانی وارد می کند.

- احساس مسئولیت: به حالتی گفته می شود که کارکنان به صورت شخصی، خود را در مقابل کارشان مسئول می دانند.

- قدردانی: زمانی پدیدار می شود که انسان احساس کند وجود وی در سازمان به رسمیت شناخته می شود و برای کار خوبی که انجام می دهد پاداش می گیرد.

- کار در گروه: نشان دهنده احساس پیوند و وابستگی فرد به سازمان است.

ج) آثار و پیامدها: سه پیامد فضای فرهنگی عبارتند از: برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و عملکرد سازمانی (مشبکی؛ خلیلی شجاعی؛ ۱۳۸۹: ۴۰).

جدول ۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب نظران (بارانی؛ صمد و همکاران؛ ۱۳۹۶: ۶)

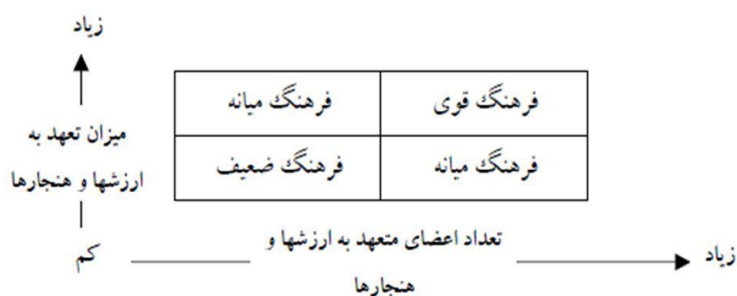
ویژگیها و خصیصه های فرهنگ سازمانی	صاحب نظر
فاصله قدرت؛ مردسالار / زن سالار؛ فردگرایی / جمع گرایی؛ اجتناب از عدم اطمینان؛ گرایش بلندمدت/ کوتاه مدت؛ خویشتن داری/زیاده خواهی.	Hofstede (1983)
تعصب عملی؛ مشتری مداری؛ خودمختاری و کارآفرینی؛ بهره وری انسانی؛ دسترسی به مدیریت؛ تخصص مداری؛ شکل ساده؛ ثبات همراه با ناپایداری	Peters & Waterman (1982)
استانداردها؛ مسئولیتها؛ تشویق و ترغیب؛ خطرپذیری؛ حمایت رفتار صمیمیت و گرمی؛ ساختار؛ هویت.	Litwin & Stringer (1968)
سبک مدیریت؛ انگیزه؛ ارتباطات؛ تصمیم گیری؛ هدف گذاری؛ تعامل؛ کنترل	(Lewin(1947)
خلاقیت فردی؛ خطرپذیری؛ هدایت و رهبری؛ یکپارچگی و وحدت؛ حمایت مدیریت؛ کنترل و نظارت؛ هویت؛ نظام پاداش؛ تعارض پذیری؛ الگوی ارتباطی	Stephen, P.Robbins (1997)
استخدام بلندمدت؛ ارزیابی کیفی؛ کنترل ضمنی؛ تصمیم گیری گروهی؛ مسئولیت فردی؛ توجه به افراد؛ مسیرهای ترقی نسبتاً گسترده.	Ouchi(1981)
هویت؛ تأکید بر منافع فردی/جمعی؛ تأکید بر وظایف/رضایت افراد؛ کنترل زیاد/کم؛ ریسک پذیری؛ هماهنگی واحدهای سازمانی؛ معیارهای پاداش؛ میزان تحمل تعارض؛ تأکید بر هدف/وسیله؛ نگرش سیستمی.	Davis(1984)

آسیب شناسی یکی از راههای ارزیابی فرهنگ سازمانی جهت ارتقای آن است. هدف از آسیب شناسی توصیف جزئی اجزای فرهنگ پذیرفته شده در سازمان، تحلیل علل بوجود آمدن شرایط موجود در سازمان به منظور ایجاد تغییرات مورد نظر مدیران و کارمندان سازمان است. فرهنگ سازمانی بیانگر تاریخ و وضعیت کنونی سازمان و همچنین ایدهها و انتظارات مدیران و کارمندان سازمان می باشد. رویکردهای ارزیابی و آسیب شناسی فرهنگ سازمانی می تواند به ۳ دسته زیر تقسیم شود:

رویکردهای ابعادی، رویکردهای وابسته به هم، رویکردهای شناختی.

رویکردهای ابعادی، بر اندازه گیری تجربی فرهنگ سازمانی تمرکز کرده که مقیاس های اندازه گیری آنها در بیشتر موارد مرتبط با متغیرهای وابسته دیگر است. رویکردهای وابسته به هم، اغلب مفهوم فرهنگ سازمانی را با ویژگیهای دیگر سازمان مرتبط کرده و پایه تئوری تحقیقات تجربی را ایجاد می کنند. رویکردهای شناختی، بر پایه ویژگیهای کلیدی از پیش تعریف شده هستند که توسط سازمانها تقسیم بندی و بعضاً به هم متصل می شوند. رویکردهای گونه شناختی پر استفاده ترین روشهای آسیب شناسی فرهنگ سازمانی هستند (بارانی و همکاران؛ ۱۳۹۶: ۶).

میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی مختلف را میتوان بر اساس دو معیار، تعداد اعضا متعهد به ارزشها و سهمیم شدن در ایجاد فرهنگ سازمانی غالب و میزان تعهد اعضا به ارزشها و هنجارهای غالب سازمانی تعیین نمود. سازمانهایی که فرهنگ قوی دارند ارزشها، باورها و هنجارها غالباً شدیداً حفاظت و به طور روشن تبیین می شوند و از طرف بیشتری مورد حمایت قرار گرفته و گسترش پیدا میکنند. علاوه بر آن فرهنگ سازمانی قوی میتواند رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرارداد و استحکام رفتاری آنها را افزایش دهد. در مقابل فرهنگ سازمانی ضعیف ویژگیهای فوق را ندارد. سازمانهایی که فرهنگ قوی دارند شیوه های رفتار صحیح را به کارکنان نشان نمی دهند، بطور گسترده از سوی اعضا گروههای کاری پذیرفته نشده و تأثیر اندکی بر پیروی و اطاعت اعضا گروه از راهنماهای تعیین شده فرهنگی داشته باشد، تأثیر مثبت روی سازمان دارد. فرهنگ قوی بشكل مستقیم و غیرمستقیم بر میزان ترک خدمت کارکنان تأثیر مثبت دارد. ویژگی بارز فرهنگ قوی مشترک بودن در مفروضات و ارزشها در حد وسیع است به شکلی که باعث میشود این ارزشها به صورتی قوی حفظ و اشاعه پیدا کند؛ بنابراین هر چه اعضای که ارزشهای سازمانی را پذیرفته و به آن متعهد هستند، بیشتر باشند، فرهنگ سازمان قویتر خواهد بود. در فرهنگ قوی، مدیریت برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتر به قوانین و رویه های رسمی دارد، زیرا وقتی کارکنان فرهنگ سازمان را بپذیرند، راهنماهای رفتاردرونی می شود.



شکل ۱ - قدرت فرهنگهای سازمانی

۲-۳. سکوت سازمانی

سکوت سازمانی، مفهوم جدید در ادبیات علمی است. از اینرو، در سازمانها نیز شناخته شده نیست. نخستین بار در سال ۲۰۰۰ میلادی تمیز آن با تعریفی از موريسن و ميليکن امکان پذیر شد (رستگار؛ عباسعلی؛ روزبان؛ فرناز؛ ۱۳۹۶: ۸). پیدایش جو سکوت در سازمان میتواند منجر به کاهش توانایی سازمان در کشف خطاها و یادگیری گردد. در واقع، با وجود چنین جوی، اثربخشی سازمانی نیز تحت تأثیر قرار میگیرد. سکوت کارکنان میتواند باعث تنش، بدگمانی، نارضایتی افراد و عقب نشینی آنان گردد (رجبی فرجاد؛ رضایی؛ ۱۳۹۶: ۳).

مرور مطالعات انجام شده در حوزه سکوت سازمانی، حاکی از آنست که مفهوم اشاره شده به معنا امروزی آن دستخوش سه موج از پژوهشها طی سالیان گذشته بوده است. موج نخست که به دهه ۱۹۷۰ میلادی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی باز می گردد، شامل مجموعه مطالعاتی است که روی مفهوم صدا در سازمان متمرکز بودند این دسته از مطالعات تلاش می کردند تا مجموع اعتراض کارکنان را که اغلب تحت تأثیر انقلاب صنعتی و پیامدهای صنعتی شدن جوامع ایجاد شده بودند، در قالب مفهوم صدا مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

جدول ۳ - تعاریف سکوت سازمانی از نظر محققین (کرمی؛ محمدرضا و همکاران؛ ۱۳۹۶:۸۶)

تعریف	محقق
آنها بیان میکنند که هنگامی که اکثریت اعضای سازمان در مورد مسائل سازمانی تصمیم به سکوت می-گیرند، سکوت به عنوان یک پدیده جمعی اتفاق میافتد که اشاره به سکوت سازمانی دارد.	موريسن و ميلیکن (۲۰۰۰)
آنها سکوت کارکنان را به عنوان مشارکت در جلوگیری از ابراز حقایق درباره شرایط سازمانی توسط اعضای معینی از سازمان که در جایگاهی هستند که میتوانند آن را تغییر دهند، تصور میکنند.	پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)
سکوت سازمانی را به عنوان ممانعت عمدی از بیان عقاید، اطلاعات و آرای مرتبط با کار تعریف کرد.	داین (۲۰۰۳)
این پژوهشگر معتقد است که ماهیت پیچیده سکوت هنگامی اتفاق میافتد که اعضای سازمان از صحبت کردن درباره تفاوتها اجتناب میورزند تا از بروز بحثهایی که عاقبت آن موجب دردسر و مشکل است، جلوگیری کنند. وی برای توصیف این موقعیتهای از عبارت تعارض سکوت ساز استفاده میکند و آن را شرایطی توصیف میکند که افراد، نه به طور کامل، با تفاوتهای یکدیگر روبه رو میشوند و نه آن را اظهار میدارند.	پرلو (۲۰۰۳)
از نظر آنها سکوت سازمانی اشاره به پدیده سطح جمعی اظهار نظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آنها مواجه میشود.	هنریکسون و دیتون (۲۰۰۶)
نگهداری عمدی نگرانیها، اطلاعات و عقاید توسط کارکنان در باب موقعیتهای، موضوعات و یا حوادث	برنسفیلد (۲۰۰۹)

از علل سکوت در سازمان می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارکنان به دلیل به خطر افتادن موقعیتهایشان.
- ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن ها که شامل برخی تفکرات مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند.
- بدون پاداش گذاشتن ایده ها :وقتی که سازمان برای ایده های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثربخش بوده اند پاداشی پرداخت نمی کند.
- وین داین و همکاران و پیندر و هارلوس استدلال کردند که سکوت کارکنان یک ساختار چند بعدی است و می توان آن را به سه دسته تقسیم نمود (موسوی کاشی؛ محسنی کبیر؛ ۱۳۹۸:۱۳۹):
- سکوت مطیع^۹: به ممانعت از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق میشود (بردبار و همکاران؛ ۱۳۹۳:۵۰). سکوت مطیع نشاندهنده یک رفتار بی اعتنایی از جانب کارکنان است که امید به بهبودی در آنها از بین رفته و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (کرمی و همکاران؛ ۱۳۹۶:۸۷). از ویژگیهای رفتاری افراد دارای این نوع سکوت میتوان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی شده و هیچ تمایلی برای تلاش جهت صحبت کردن، مشارکت یا کوشش در جهت تغییر وضعیت موجود ندارند. وقتی افراد در سازمان باور به آن داشته باشند که نمیتوانند تفاوتی ایجاد کنند، تسلیم هر نوع وضعیتی شده و به ارائه ایدهها یا پیشنهادات خود به طور فعال نمی پردازند (کمالزاده، حسامالدین؛ لیاقت، فهیمه؛ ۱۳۹۶:۱۰۲).

- سکوت تدافعی^{۱۰}: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. رفتاری غیرمنفعلا نه و تعمدی است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می رود (بردبار و همکاران؛ ۱۳۹۳:۵۰). سکوت تدافعی به عنوان یک شکل از سکوت است که نشاندهنده عدم مشارکت عمدی است. در زمینه بی‌عدالتی در محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود فرد یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. پیندر و هارلوس از این اصطلاح برای توصیف کناره‌گیری عمدی که ریشه در ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن دارد، استفاده نموده‌اند (کرمی و همکاران؛ ۱۳۹۶:۸۷). این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع، بیشتر حالت غیرانفعالی دارد و در برگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (اوری و کونونس^{۱۱}؛ ۲۰۰۲).

- سکوت نوع دوستانه^{۱۲}: این نوع سکوت مبتنی بر رفتار شهروندی سازمانی است و عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات مربوط به کار باهدف سود بردن دیگر افراد سازمان و بر پایه انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی است (بردبار و همکاران؛ ۱۳۹۳:۵۰). این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیلهای در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است؛ اما بر عکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می‌گردد به جای آنکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها، باشد (کمال‌زاده؛ لیاقت؛ ۱۳۹۶:۱۰۳).

۳-۳. آوای سازمانی

آوای سازمانی به معنی گفتگو در مورد مشکلات با سرپرستان؛ ارائه راهکارها و پیشنهادات به واحدهای منابع انسانی به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا مشاوره با متخصصان سازمانی است (عبدلی، حسین و همکاران؛ ۱۳۹۸). آوای کارکنان نیز مانند سکوت کارکنان پدیده فراگیر در سازمانها است ولی بر خلاف سکوت بیشتر بررسیهای علمی را به خود اختصاص داده است. واژه آوا ارتباط بین مدیریت و کارکنان را تعریف می‌کند با این نگاه که کارکنان این فرصت را دارند که دغدغه‌ها و علائق خود را بیان کنند (سرگلزائی، علیرضا؛ کیخا، عالمه؛ ۱۳۹۸).

متغیر مهم در زمینه آوای سازمانی، جو و شرایط محیطی حاکم بر سازمان است. جو آوایی سازمان^{۱۳} به محیطی اشاره دارد که در آن درک و باور کارکنان به درجه ای رسیده است که محیط سازمانی را برای هر گونه رفتار آوایی شامل انتقاد، پیشنهاد، ابراز عقیده و... محیطی امن می‌بینند و برای رفتار آوایی خود تشویق می‌شوند و در محیط کاری کارآمد و اثربخش‌اند (موریسون، ولر و کامدر؛ ۲۰۱۱). وجود آوا در سازمان برای کارکنان خوشایند است، چراکه اظهارنظر در مورد موضوعات مهم، نگرانی‌ها، فرصت‌ها و امکانات در سازمان می‌تواند نارضایتی و استرس کارکنان را کاهش دهد. افرادی که ایده‌ها، نظرات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و نهایتاً علاقه به کار و تعهد شغلی آنها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آنها

10 - Defensive Silence

11 - Avery & Quinones

12 - Pro-social Silence

13 - Organizational Voice Climates

می شود (اردلان، محمدرضا و همکاران؛ ۱۳۹۴:۶). در سازمانهای که به آوای کارمند توجه می شود، کارکنان متوجه می شوند که آزادی عمل دارند، مورد احترام مدیران هستند و در نهایت، اعتماد به نفس آنها افزایش می یابد، زیرا احساس می کنند برای سازمان ارزشمندند و مدیران به دلیل شایستگیهایشان از آنها نظر خواهی می کنند یا آنها را در تصمیم گیریها مشارکت میدهند (تقی زاده، حمیدرضا؛ علیپور، فرهاد؛ ۱۳۹۸:۳۲).

- **آوای مطیع:** ون داین و همکاران (۲۰۰۳) آوای مطیع را به شکل بیان ایدهها، اطلاعات و نظرها بر مبنای احساس تسلیم تعریف کرده اند. آوا مطیع بر مبنای احساس ناتوانی برای ایجاد تغییر و وجود می آید. در این حالت فرد با این دیدگاه که نظرها و ایده های او نمیتواند تغییر چندانی ایجاد کند، تنها نظرهایی در توافق با شرایط موجود ابراز میکند؛ هرچند در عمل ممکن است از این شرایط ناراضی باشد و نظرهایی مغایر با آنچه بیان میکند در ذهن داشته باشد (دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد؛ حسینی، هانیه؛ ۱۳۹۵:۶۶).

- **آوای تدافعی:** آوای تدافعی را می توان به صورت بیان ایدهها، اطلاعات یا نظرها بر مبنای ترس با هدف حفاظت از خود تعریف کرد (دوستار و همکاران؛ ۱۳۹۵:۶۶). آوای تدافعی مبتنی بر خود حفاظتی است، بروز این نوع رفتار مستلزم مسئولیت پذیری شخصی کمتر و اخذ تصمیمات بدون ریسک است (یزدان پناه و همکاران؛ ۱۴۰۰:۷۴).

- **آوای نوع دوستانه:** آوای نوع دوستانه به صورت بیان ایدهها، اطلاعات یا نظرها بر مبنای انگیزه همکاری تعریف می شود. انگیزه اصلی این نوع آوا، نفع رسانی به دیگران و همچنین سازمان است (دوستار و همکاران؛ ۱۳۹۵:۶۶). ون داین و لیین با در نظر گرفتن آوای نوع دوستانه شکلی از رفتار شهروندی سازمانی آن را رفتاری توصیف می کنند که تأکید بر بیان نظرات تحول محور با انگیزه رشد و بر اساس انگیزه هایی مبتنی بر تشریک مساعی، به جای انتقاد صرف از موقعیت دارد (یزدان پناه و همکاران؛ ۱۴۰۰:۷۴). انگیزه این نوع آوا حسن نیت و دوستی است که در مقابل منفعت طلبی شخص قرار دارد. در این نوع رفتار آوا فرد با فرض اینکه بیان ایدهها و نظراتش می تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد به اظهار نظر می پردازد (دوستار؛ اسماعیل زاده؛ ۱۳۹۲:۱۴۸).

۴. فرضیه های تحقیق

۴-۱. فرضیه های اصلی

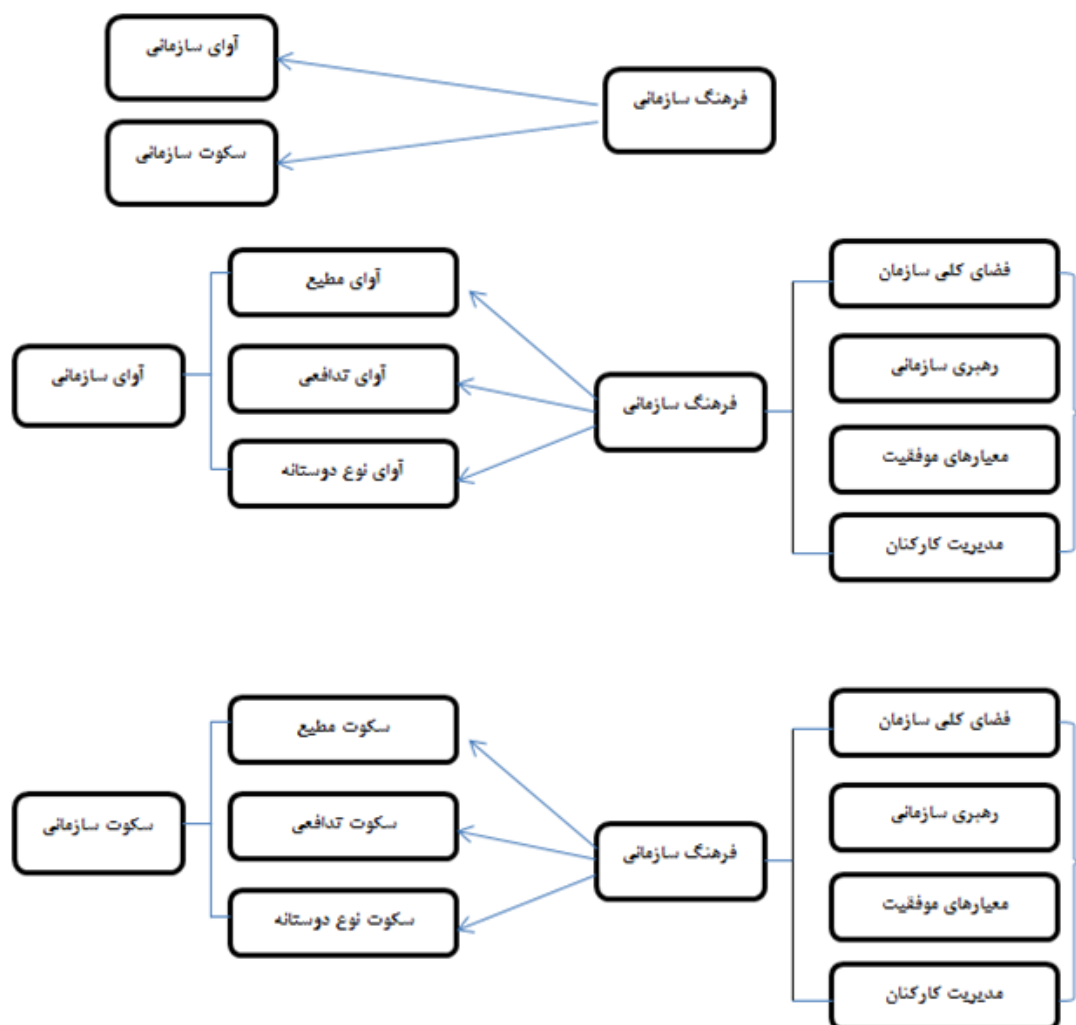
- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

۴-۲. فرضیه های فرعی

- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای مطیع؛ آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد.

- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت مطیع؛ سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد.



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق

۵. جامعه آماری و روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی است و از لحاظ ماهیت و روش، تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی میباشد. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی هستند که به طور تصادفی ۱۰۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع و جمع آوری گردید. در این تحقیق از ۳ پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون- کوئین مشتمل بر ۲۲ سوال؛ پرسشنامه آوی سازمانی زهیر- اردوغان مشتمل بر ۱۵ سوال و پرسشنامه سکوت سازمانی ون- داین مشتمل بر ۱۵ سوال استفاده گردید. کلیه پرسشنامهها بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است. برای ادبیات تحقیق از روش کتابخانه ای استفاده شده است. روایی پرسشنامهها توسط خبرگان و کارشناسان به تایید رسیده و پایایی آنها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شده است. برای تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی نیز از نرم افزار آماری SPSS.25 استفاده گردید.

۵-۱. آمار توصیفی

از بین ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شده در بین کارکنان شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی اطلاعات زیر بدست آمده است.

جدول ۴- آمار جمعیت‌شناختی

متغیر	برچسب	فراوانی	درصد
جنس	مرد	۷۶	٪۷۶
	زن	۲۴	٪۲۴
سن	کمتر از ۳۰	۱	٪۱
	۳۰-۴۰	۳۲	٪۳۲
	۴۰-۵۰	۵۲	٪۵۲
	بالای ۵۰	۱۵	٪۱۵
سابقه	۲-۵	۴	٪۴
	۵-۱۰	۱۱	٪۱۱
	بیش از ۱۰	۸۵	٪۸۵
تحصیلات	کاردانی	۱	٪۱
	کارشناسی	۳۵	٪۳۵
	ارشد و دکترا	۶۴	٪۶۴

۲-۵. آمار استنباطی

برای تعیین نرمال بودن متغیرها می‌بایست سطح معنی دار بودن آنها را مورد بررسی قرار دهیم. چنانچه سطح معنی دار بودن بزرگتر یا مساوی 0.05 باشد نشانه نرمال بودن و چنانچه کوچکتر از 0.05 باشد نشانه غیر نرمال بودن آنهاست. به همین منظور از آزمون کالماگروف اسمیرنوف استفاده گردید.

جدول ۵ - آزمون کالماگروف - اسمیرنوف

فرهنگ سازمانی	سکوت سازمانی	آوای سازمانی	معیار تصمیم
0.015	0.000	0.000	

برای تعیین نرمال بودن متغیرها می‌بایست سطح معنی دار بودن آنها را مورد بررسی قرار دهیم. چنانچه سطح معنی دار بودن بزرگتر یا مساوی 0.05 باشد نشانه نرمال بودن و چنانچه کوچکتر از 0.05 باشد نشانه غیر نرمال بودن آنهاست. به همین منظور از آزمون کالماگروف اسمیرنوف استفاده میکنیم. با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها از ضریب اسپیرمن استفاده می‌کنیم.

۶. آزمون فرضیه‌ها

۱-۶. فرضیه‌های اصلی

- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

H_0 : بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

جدول ۶- همبستگی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی	- 0.223	0.019

همانطور که از جدول خروجی مشخص است ضریب همبستگی اسپیرمن 0.223- بدست آمده است و از آنجا که مقدار معیار تصمیم برابر 0.019 است این فرضیه تائید میشود که بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد؛ و از آنجا که ضریب همبستگی منفی است نشان دهنده آن است که بین فرهنگ سازمانی حاکم و سکوت سازمانی رابطه معکوسی وجود دارد. به عبارتی هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد سکوت سازمانی کمتر و هرچه فرهنگ سازمانی ضعیف باشد سکوت سازمانی بیشتر خواهد بود.

- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

H_0 : بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

جدول ۷- همبستگی بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی	0.07	0.487

همانطور که از جدول خروجی مشخص است، ضریب همبستگی اسپیرمن 0.07 بدست آمده است و از آنجا که مقدار معیار تصمیم برابر 0.487 است، این فرضیه تائید میشود که بین فرهنگ سازمانی و آوای سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد؛ و از آنجا که ضریب همبستگی مثبت است نشان دهنده آن است که بین فرهنگ سازمانی حاکم و سکوت سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد. به عبارتی دیگر، هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد، آوای سازمانی نیز بیشتر خواهد بود.

۶-۲. فرضیه های فرعی

- بین فرهنگ سازمانی حاکم در شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای مطیع؛ آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد.

H_0 : بین فرهنگ سازمانی حاکم در شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای مطیع؛ آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین فرهنگ سازمانی حاکم در شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و آوای مطیع؛ آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

جدول ۸- همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بعد مطیع آوای سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و بعد مطیع آوای سازمانی	0.161	0.109

بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با بعد مطیع آوای سازمانی نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد.

جدول ۹ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بعد تدافعی آوای سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و بعد تدافعی آوای سازمانی	0.174	0.084

بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با بعد تدافعی آوای سازمانی نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد.

جدول ۱۰ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بعد نوع دوستانه آوای سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و بعد نوع دوستانه آوای سازمانی	0.048	0.632

بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با بعد نوع دوستانه آوای سازمانی نشان می‌دهد که ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد.

- بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت مطیع؛ سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

H0: بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت مطیع؛ سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود ندارد.

H1: بین فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی و سکوت مطیع؛ سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱۱ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بعد مطیع سکوت سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و بعد مطیع سکوت سازمانی	- 0.129	0.201

بررسی بین متغیر فرهنگ سازمانی و بعد مطیع سکوت سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱۲ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بعد تدافعی سکوت سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و بعد تدافعی سکوت سازمانی	- 0.299	0.003

بررسی بین متغیر فرهنگ سازمانی و بعد تدافعی سکوت سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر رابطه معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱۳ - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و بعد نوع دوستانه سکوت سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی	معیار تصمیم
فرهنگ سازمانی و بعد نوع دوستانه سکوت سازمانی	- 0.078	0.442

بررسی بین متغیر فرهنگ سازمانی و بعد نوع دوستانه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که بین این دو متغیر رابطه معکوس و معنی داری وجود دارد.

۷. نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی با سکوت و آوای سازمانی انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که هرچه فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت آب و فاضلاب آذربایجان شرقی قوی و غنی باشد به عبارتی اگر پایه‌های فرهنگ در سازمان به درستی پایه‌گذاری شود کارکنان تمایل بیشتری به بیان نظرات خود در خصوص مشکلات و مسائل موجود خواهند داشت و می‌توانند مدیران سازمان را در رفع مسائل و مشکلات موجود یاری دهند فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند بستر رشد و بالندگی کارکنان را فراهم کند. چراکه فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیم بر سکوت سازمانی دارد وجود سکوت در سازمان علاوه بر کاهش رضایت شغلی و تعهد شغلی تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زند دارد؛ بنابراین باید مدیران سطوح مختلف بکوشند تا نه تنها بستر آوای سازمانی را از راههای مختلف مانند توجه به انتقادات و پیشنهادات پرسنل در سازمانها و حوزه‌های کاری خود گسترش دهند، بلکه با ایجاد مشوقهای قوی، ایده‌های نوآورانه افراد را جمع‌آوری و در صورت امکان به عرصه ظهور برسانند.

۸. منابع

۱. ابری، قربان و صالحی، مهدی (۱۳۹۹)، رابطه بین فرهنگ سازمانی با سرمایه اجتماعی و سکوت سازمانی در کارکنان شرکت مدیران خودرو استان گلستان؛ فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری؛ دوره ششم؛ شماره ۲؛ صفحات ۲۶۲-۲۵۷
۲. احمدی، شیرین؛ نقشبندی، سیدصلاح‌الدین؛ باقریان، محسن (۱۴۰۰)، تبیین تاثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری؛ نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی؛ فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش؛ سال دهم؛ شماره ۱؛ صفحات ۷۵-۶۱
۳. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ محمدی، محمداق (۱۳۹۴)، ارزیابی نقش رهبری تحول آفرین در بروز آوای سازمانی تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال سوم، شماره ۱۱؛ صفحات ۲۴-۱
۴. ارمندی، مریم؛ وزیر، مژده؛ عدلی، فریبا (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان؛ فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی؛ دوره ۱۲؛ شماره ۲؛ صفحات ۱۴۴-۱۱۵
۵. افسری، زهرا؛ موحدنیا، فاطمه (۱۴۰۲)، بررسی تاثیر رهبری، فرهنگ سازمانی، تعارض و اخلاق کاری بر عملکرد شغلی؛ فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری؛ سال هفتم؛ شماره ۸۸؛ صفحات ۱۰۳۷-۱۰۱۹
۶. ایران‌زاده، سلیمان؛ ایراندوست، مرتضی (۱۴۰۰) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته (اصول و مفاهیم) انتشارات فروزش؛ چاپ اول
۷. بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶) آسیب شناسی فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوازدهم، شماره ۴۶؛ صفحات ۱۹-۱

۸. بردبار، غلامرضا؛ صفری شاد، فرانک؛ مرادی، محبوبه (۱۳۹۳) سکوت سازمانی - مانعی بر سر راه توسعه سازمانی؛ ماهنامه پژوهشهای مدیریت و حسابداری؛ شماره نهم؛ صفحات ۵۳-۴۷
۹. بزرگ‌نیاحسینی، سیده فاطمه؛ عنایتی، ترانه (۱۳۹۳) رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه؛ فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره ۴؛ صفحات ۱-۱۰
۱۰. بصیری، سعیده؛ امیریان‌زاده، مژگان؛ زارعی، رضا (۱۴۰۰) بررسی نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی کارکنان اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای فارس؛ فصلنامه تخصصی مطالعات و پژوهش‌های اداری؛ شماره ۱۲؛ صفحات ۷۹-۶۶
۱۱. بیک‌زاد، جعفر (۱۴۰۰) مدل‌سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی؛ فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی؛ دوره ۲۷؛ شماره ۲؛ صفحات ۲۹۲-۲۶۱
۱۲. پورصادق، ناصر؛ قادرپناه، فریبرز (۱۴۰۲) الگوی فرهنگ سازمانی نیروی دریایی راهبردی ارتش ج.ا.ایران؛ فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک؛ سال بیست و یکم؛ شماره ۹۳؛ صفحات ۳۲-۵
۱۳. پورغفاری، سیدرضا؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر؛ دهقانی سلطانی، مهدی (۱۴۰۱) طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی و با میانجیگری توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)؛ فصلنامه حقوق اداری؛ سال دهم؛ شماره ۳۲؛ صفحات ۹۱-۶۰
۱۴. پیران‌نژاد، علی؛ داوری، الهه؛ افخمی، مهدی (۱۳۹۶) سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن؛ فصل نامه مطالعات رفتار سازمانی؛ سال ششم؛ شماره ۱؛ صفحات ۱۷۶-۱۴۷
۱۵. تقی‌زاده، حمیدرضا؛ علیپور، فرهاد (۱۳۹۸) بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی آوای سازمانی؛ فصلنامه مدیریت کسب و کار؛ شماره ۴۱؛ صفحات ۵۰-۲۳
۱۶. چیوانی، نگار (۱۴۰۲) نقش میانجیگری نوآوری سازمانی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی؛ فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری؛ سال هفتم؛ شماره ۸۸؛ صفحات ۱۱۸-۹۰
۱۷. حسنی، دلارام؛ احمدی، عباداله (۱۳۹۴) رابطه بین فرهنگ سازمانی با توسعه حرفه‌ای معلمان؛ نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره ۴؛ صفحات ۱۸-۷
۱۸. دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲) عدالت سازمانی و تاثیر آن بر او و عملکرد کارکنان؛ فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)؛ سال بیست و سوم؛ شماره ۷۲؛ صفحات ۱۶۳-۱۴۳
۱۹. دوستار، محمد؛ اسماعیل‌زاده، محمد؛ حسینی، هانیه (۱۳۹۵) بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار سکوت و آوای کارکنان و عملکرد آنها؛ چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۲۷؛ صفحات ۸۳-۶۳
۲۰. ذکراه، مروتی؛ فتحی؛ برزگر، زهره (۱۳۹۷) رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان شهرداری؛ فصلنامه مدیریت بهره‌وری؛ سال دوازدهم؛ شماره ۴۶؛ صفحات ۹۶-۶۹
۲۱. رجبی فرجاد، حاجیه؛ رضایی، سمیه (۱۳۹۶) بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی؛ مجله مدیریت فرهنگی؛ سال یازدهم؛ شماره ۳۷؛ صفحات ۱۶-۱

۲۲. رجیبی فرجاد، حاجیه؛ بجانی، حسین؛ رنجبر، مجید (۱۳۹۷) بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا)؛ فصلنامه منابع انسانی ناجا؛ سال سیزدهم؛ شماره ۵۱؛ صفحات ۳۲-۹
۲۳. شیخی، مهدی؛ پیرانی، ذبیح؛ احمدی، رضا (۱۴۰۲) تأثیر فرهنگ سازمانی و شخصیت بر تعهد سازمانی با واسطه‌گری نقش رضایتمندی روانی؛ نشریه علمی روانشناسی نظامی؛ سال چهاردهم؛ شماره ۵۴؛ صفحات ۱۳۸-۱۱۹
۲۴. عادل بابلان، زاهد؛ فروغی سوها، فردین (۱۴۰۰) نقش واسطه‌ای رهبری اخلاقی در رابطه آوای سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان شهرستان نمین؛ فصلنامه مطالعات رهبری فرهنگی، سال سوم، شماره ۳؛ صفحات ۴۰-۲۶
۲۵. عبدلی، حسین؛ ولیان، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۹۸) طراحی مدل ساختاری- تفسیری کاهش آوای سازمانی نیروی انتظامی بر اساس رویکرد فراترکیب؛ فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی؛ سال هفتم؛ شماره ۳؛ صفحات ۳۰-۱
۲۶. عسگر نژادنوری، باقر؛ ابراهیم پور، حبیب؛ لطفی، شراره؛ بیگی فیروزی، الله یار (۱۴۰۰) ارتباط بین آوای سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان؛ واسطه‌گری سرمایه روانشناختی؛ فصلنامه حکمرانی و توسعه؛ دوره اول؛ شماره سوم؛ صفحات ۱۲۸-۱۰۴
۲۷. عسگریان، محمد (۱۳۸۸) مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی؛ دوماهنامه توسعه انسانی پلیس؛ سال ششم؛ شماره ۲۴؛ صفحات ۱۲۴-۱۰۱
۲۸. کمال زاده، حسام‌الدین؛ لیاقت، فهیمه (۱۳۹۶) رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی؛ فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم؛ شماره ۸۴؛ صفحات ۱۲۴-۹۷
۲۹. محمدی، سارا (۱۳۹۹) تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق و سلامت سازمانی زنان پرستار؛ فصلنامه زن در توسعه و سیاست؛ سال هجدهم؛ شماره ۴؛ صفحات ۶۱۷-۶۰۱
۳۰. مرادی، مجید؛ جودکی، رضا (۱۴۰۲) تأثیر فرهنگ سازمانی، حاکمیت شرکتی و کیفیت حسابرسی بر عملکرد حسابرسان؛ فصلنامه پژوهش‌های حسابرسی حرفه‌ای؛ سال سوم؛ شماره دهم؛ صفحات ۹۵-۷۲
۳۱. موسوی کاشی، زهره؛ محسنی کبیر، زهره (۱۳۹۸) بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بر عملکرد حرفه‌ای و اخلاقی حساب رسان؛ دو فصل نامه حسابداری ارزشی و رفتاری؛ سال چهارم؛ شماره هفتم؛ صفحات ۱۸۰-۱۳۵
۳۲. یزدان پناه، احمدعلی؛ احسانی، امیر؛ خاقانی، عین‌اله (۱۴۰۰) طراحی مدل آوای سازمانی در سازمانهای دولتی؛ فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی؛ شماره ۴۶؛ صفحات ۸۵-۷۱

1. Afkhami Ardakani, Mehdi; Khalili Sadrabad, Officer (2012). Investigating the relationship between personality factors and the silence of knowledge workers. *Public Management Research*. 5 (18): 83-65
2. Archibong, Ch.A. (2004). Technology, infrastructure and entrepreneurship: role of the government in building a sustainable economy. School of Business and Economics North Carolian A & T State University.322
3. Avery, D. R., and Quinones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87, 81-6

4. Bayrak Kok, S., Sarikaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational Voice Behaviour and its Investigation in Terms of Organizational Variables. *European Scientific Journal*, 12(35), 16-33
5. Choi, B young-gu & Lee, Hee-seok. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance, Elsevier, *information and management*, vol.40, pp:403-417.
6. Ehtiyar, R., & Yanardag, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism & Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
7. Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166-179.
8. Glisson, Charles. (2008). Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture. *Climate and service structure*, childrens mental health services research center.
9. Hasan Karaca. (2013). an exploratory study on the impact of organization silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal* August. 9(23): 38 50
10. Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
11. Zhou, J. and George, J. M. (2001). 'When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice'. *Journal of Applied Psychology*, 44, 682-96. 1392
L. Van Dyne, S. Ang and I. C. Botero © Blackwell

Analyzing the impact of organizational culture on Organizational silence and voice (Case study: East Azarbaijan water and Sewage Company)

Reza Karzar Jeddi Vand ^{*1}

Morteza Iran Doust ²

Abstract

The culture of any organization is one of the major factors affecting its performance. The impact of the organizational culture on the members of the organization is such that it can be understood by examining its angles regarding the behavior, feelings, views and attitudes of the members of the organization. The purpose of this research is to investigate the relationship between the effect of organizational culture on silence and organizational voice among the employees of the water and sewage company of East Azerbaijan province. The current research is an applied research in terms of its purpose, and it is descriptive and correlational in terms of its nature and research method. The statistical population in this research is the employees of the Water and Sewerage Company of East Azerbaijan Province, and 100 questionnaires were randomly distributed and collected among the employees. In this research, 3 questionnaires of Cameron-Queen's organizational culture consisting of 22 questions, Zohir-Erdogan's organizational voice questionnaire consisting of 15 questions and VanDyne's organizational silence questionnaire consisting of 15 questions were used. All questionnaires are designed based on the five-point Likert scale. Library method has been used for research literature. The validity of the questionnaires has been confirmed by experts and their reliability has been checked using Cronbach's alpha. SPSS.25 statistical software was also used to analyze descriptive and inferential statistics. The research findings show that there is a significant and inverse relationship between organizational culture and organizational silence. Also, there is a significant relationship between organizational culture and organizational voice.

Keywords

organizational culture, organizational silence, organizational voice

1. Senior expert in industrial management, Islamic Azad University of Tabriz, head of the organization and job classification department of water and sewage company of East Azarbaijan province, Iran (*Corresponding Author: karzar-r@abfaazarbaijan.ir).

2. Senior expert in industrial management, Islamic Azad University of Tabriz, Iran (mortezaairandost@gmail.com).