

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و شش - پاییز ۱۳۹۷

ص ص: ۹۶ - ۶۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۴/۲۷

## رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان شهرداری

دکتر ذکراه مروتی<sup>۱\*</sup>

فتانه فتحی<sup>۲</sup>

زهره برزگر<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان شهرداری شهر زنجان بود. در این مطالعه علی-همبستگی، جامعه آماری شامل نمونه‌ای به تعداد ۱۸۰ نفر از کارکنان شهرداری شهر زنجان بودند، که به روش تصادفی چند مرحله‌ای برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده در این پژوهش پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۹)، پرسش‌نامه رفتار شهروند سازمانی پودساکف و همکاران (۱۹۹۱)، پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) و پرسش‌نامه استاندارد سکوت سازمانی موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بودند. ارزیابی مدل پیشنهادی با استفاده از روش تحلیل مسیر نرم افزار (AMOS-22) انجام گرفت. بر اساس نتایج این پژوهش، مدل پیشنهادی روابط علیین متغیرهای مذکور، از برازش قابل قبولی برخوردار بود. به طور کلی، در مدل پیشنهادی پژوهش، نتایج نشان دادند که فرهنگ سازمانی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد. همچنین نتایج نیز نشان داد سکوت سازمانی از طریق رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی، رفتار شهروند سازمانی، بهره‌وری

نیروی انسانی و کارکنان شهرداری.

---

۱. استادیار، گروه روانشناسی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران (نویسنده مسؤول) z.morovati@znu.ac.ir  
۲. دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران fatane.fathi@gmail.com  
۳. دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، گروه روانشناسی، ایران barzegar.zohreh@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارا نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند و بطور کلی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی بهره‌وری نیروی انسانی بستگی دارد (احدی نژاد، و همکاران ۱۳۹۴). استفاده مؤثر و کارآمد از نیروی انسانی و یا به تعبیر دیگر بهره‌وری نیروی انسانی یکی از مسائل عمده هر جامعه‌ای می‌باشد. امروزه شرط بقای هر سیستم سازمانی بذل توجه عمیق و کافی به نیروی انسانی موجود خود و تلاش در جهت خلق ارزشی تحت عنوان «کارمندان ارزشمندترین دارایی ما هستند» (یاری خیای و همکاران ۱۳۹۵). یکی از اهداف اصلی هر سازمانی، دستیابی به بهره‌وری است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهها خیر سازمانهایی با حداقل امکانات از یکسو و شکست سازمانهایی با بهترین تواناییهای مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است. در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد. البته عوامل درون سازمانی مانند فرهنگ کار، فرهنگ سازمانی، انتخاب درست کارکنان، انگیزش کارکنان، بهداشت روانی، رهبری اثر بخش و عوامل دیگر، به عنوان عوامل اساسی به تنهایی ما را به هدف نهایی سازمان که افزایش بهره‌وری است، نمی‌رسانند؛ بلکه این عوامل را به صورت سیستمی باید مورد توجه، و ارتباط متقابل آنها را با یکدیگر مورد بررسی قرار داد (سلیمی و رمضانی، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمانی به تعاریف زیادی که اغلب چهار جنبه را دربرمی‌گیرد، تقسیم می‌شود: فرهنگ سازمانی از به اشتراک‌گذاری فرضیات، ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای رفتاری تشکیل شده است. این تقسیم‌بندی ارزش‌ها، باورها و هنجارها مستقیماً تحت تاثیر چگونگی سهیم شدن در تعاملات و انجام وظایف سازمانی است (چین وت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، به نقل از رجایی پور و لافتی، ۱۳۸۹). در پژوهشی که کالپیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در زمینه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری انجام داد نتایج پژوهش نشان داد بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری

1. Chenot

2. Kelepile

ارتباط معنی داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان از این داشت که محیط فرهنگی یک سازمان می‌تواند نقش مهمی در بهره‌وری کارکنان داشته باشد. فرهنگ سازمانی زمینه ایجاد بهره‌وری بالای کارکنان می‌باشد، پژوهش عطا فرو همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در این زمینه نشان داد، بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بهره‌وری رابطه مثبت و معنی دار وجود داشت. بنابراین پژوهش هر چه فرهنگ در سازمان بالا باشد میزان بهره‌وری و عملکرد کارکنان افزایش مطلوبی خواهد داشت. همچنین پژوهش‌های (علی پور و احمدی، ۱۳۹۳؛ الوانی و همکاران ۱۳۹۱). در زمینه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نشان از این داشت که بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان و نیز بین ابعاد خلاقیت، حمایت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنادار وجود دارد. مباحث رایج در زمینه سازمان و مدیریت بر توانمند سازی و ایجاد کانال‌های ارتباطات باز تأکید دارند، اما نتایج تحقیقات حاکی از این می‌باشد که بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان فقدان اطلاعات، فقدان اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارت است از خودداری از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی، سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها می‌باشد (زارعی متین و همکاران ۱۳۹۰). سکوت سازمانی شامل مفهومی می‌باشد که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. اگر رسالت، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان مشخص و قابل درک نباشد، حتی اگر سازمان از کانال‌های ارتباطی باز حمایت کند، سبب می‌شود اشتیاق و انگیزه لازم در کارکنان برای ارائه نظرات و پیشنهادهای نو آورانه ایجاد نشود و عملکرد در کارکنان از میزان پایینی برخوردار باشد. نتایج پژوهش ستوده (۱۳۹۵) با عنوان رابطه سکوت سازمانی با بهره‌وری نشان داد، که بین سکوت سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه معکوس معنادار وجود دارد. نتایج همچنین نشان دهنده این مطلب بود که، از بین ابعاد سکوت سازمانی، بعد فرصت‌های ارتباطی و بعد نگرش سرپرستان نسبت به سکوت به صورت معکوس قادر به پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان می‌باشند. یوسفی سعید آبادی و

محمدیان (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی در زمینه رابطه سکوت سازمانی با بهره‌وری که انجام دادند، نتایج پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری ارتباط معکوس و معناداری وجود دارد. یعنی هر چه بهره‌وری کارکنان در سازمان بالاتر باشد، سکوت سازمانی در آنها میزان پایینی خواهد داشت.

در سال‌های اخیر بیشتر سازمان‌ها در پی یافتن راه‌هایی برای جذب مشارکت بهره‌وری نیروی انسانی در پیشبرد اهداف خود بوده‌اند. در این میان می‌توان به رفتارهای داوطلبانه و خودجوشی اشاره کرد که افراد در ازای انجام آن پاداشی دریافت نمی‌کنند. یکی از موثرترین رفتارهایی که منجر به ایجاد محیط کاری سالم و خلاق در سازمان می‌شود، رفتار شهروند سازمانی می‌باشد. بر اساس دیدگاه ارگان رفتار شهروندسازمانی دارای ابعاد وظیفه‌شناسی، نوع دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی و احترام است و منجر به افزایش سلامت و بقای سازمان می‌شود (بالوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). رفتار شهروند سازمانی عملکردی فرانقشی است، یعنی بیش از نقش‌های رسمی کارکنان را در بر می‌گیرد، رفتارهای 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 تأثیر گذار باشد و به کارایی و اثربخشی سازمان منجر شود (امیرخانی و قلعه‌بابایی، ۱۳۹۶). سالاجف و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی در زمینه رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی که انجام دادند، نتایج پژوهش آنان نشان از این داشت که بین رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری ارتباط معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین خرده‌مقیاس‌های رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری ارتباط معنی‌دار دیده می‌شود. رنجبرو همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز در پژوهشی که انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین بهره‌وری کارکنان با رفتار شهروند سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد و زمانی که رفتار شهروند سازمانی بالا باشد، بهره‌وری در کارکنان افزایش خواهد داشت. همچنین بدیعی و همکاران (۱۳۹۴). در پژوهشی که با عنوان رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی

---

1. Buluc

2. Ranjbar Zamani & Amiri

انسانی که انجام دادند دریافتند، که رابطه معنی دار بین رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری کارکنان وجود دارد. همچنین از یافته‌ها این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌ها با فراهم نمودن زمینه‌های افزایش رفتار شهروندی سازمانی، می‌توانند به افزایش قدرت رقابتی سازمان از طریق افزایش بهره‌وری کمک کنند.

یکی از عوامل بروز رفتار شهروند سازمانی از سوی کارکنان و به تبع آن بهره‌وری در عملکرد فردی و سازمانی می‌شود، فرهنگ سازمانی می‌باشد (یاری‌خیای و همکاران، ۱۳۹۵). فرهنگ در هر سازمان مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنری و ویژگی‌های فکری یک جامعه است. سازمان‌ها فرهنگ مخصوص به خود را دارند. مدیران سازمان می‌توانند از طریق فرهنگ سازمانی رفتار شغلی و اجتماعی نیروی انسانی سازمان را کنترل کنند. فرهنگ سازمان را پیش ببرند. علاوه بر آن بر رفتار شهروند سازمانی کارکنان اثر بگذارند. رفتار شهروند سازمانی نیز به عنوان رفتاری که ورای نقش‌های شغلی تجویز شده و به طور مستقیم یا آشکار به وسیله سیستم پاداش رسمی شناسایی نشده است، موجب بهبود و اثربخشی کاری می‌گردد و منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف بهره‌ورتر می‌سازد. اسمی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی در زمینه فرهنگ سازمانی با رفتار شهروند سازمانی انجام دادند، نتایج این پژوهش نشان داد که سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی بالایی داشته باشند در آن سازمان کارکنان فراتر از وظایف شغلی خود عمل می‌کنند. نتایج همچنین نشان از این داشت رفتار شهروند سازمانی نیز می‌تواند به بهبود سازمان‌ها و تقویت آن کمک کند. بدوی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز در پژوهشی که انجام دادند، دریافتند که بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد، نتایج همچنین نشان دهنده این مطلب بود رضایت شغلی بیشتر به فرهنگ سازمانی زیادتر منجر می‌گردد و زمانی فرهنگ سازمانی افزایش می‌یابد رفتار شهروند سازمانی در کارکنان بالا خواهد بود. از طرف دیگر افزایش رفتار شهروند سازمانی باعث کاهش سکوت سازمانی می‌شود. در عصر حاضر سازمان‌ها برای بقا نیازمند افرادی هستند که برای چالش‌های محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند. زمانی که کارکنان گزارش کنند که سازمان آنان از ارتباطات،

---

<sup>۱</sup>. Esmi, Piran & Hayat

<sup>۲</sup>. Badawy, Magdy&Kamel

اشتراک دانش و اطلاعات حمایت نمی‌کنند، این موارد از دلایل شکست برنامه‌های مدیریت تغییر می‌باشند. از موانع عمده برنامه‌های تغییر فقدان اعتماد است که آن را سکوت سازمانی می‌نامند (بوراداس و واکالا، ۲۰۰۷).

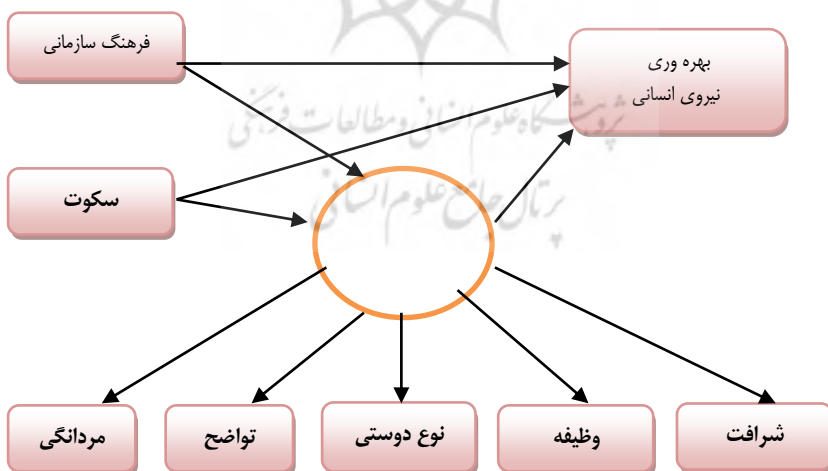
سکوت سازمانی خود داری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است. اگر کارکنان حمایت لازم را نسبت به بیان و ارائه افکار و نظرات خود در مورد وظایف، سازمان و مدیریت داشته باشند، سطح رفتار شهروند سازمانی آنها افزایش می‌یابد و این احساس را خواهند داشت که به عنوان عضوی از خانواده سازمانی کمک و مشارکت فعالی داشته باشند و سکوت سازمانی در نتیجه در کارکنان پایین تر خواهد آمد. سازمان‌ها برای انجام وظایفشان نیازمند منابعی هستند، مهمترین این منبع نیروی انسانی آن سازمان است. درک و نگهداری نیروی انسانی نه تنها شامل حفظ آنان نیست بلکه تلاش برای ایجاد ارتباط و همبستگی بین کارکنان و سازمان است (میرمحمدی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). فاطیما و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی که در زمینه سکوت سازمانی با رفتار شهروند سازمانی انجام دادند، بدین نتیجه دست یافتند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروند سازمانی رابطه منفی وجود دارد. هاربالیگیو و کالتکین<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز پژوهشی در زمینه سکوت سازمانی با رفتار شهروند سازمانی که انجام دادند، نتایج پژوهش آنان نشان داد که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروند سازمانی رابطه منفی وجود دارد. نتایج همچنین نشان از این مطلب داشت که برای سازمان‌هایی که می‌خواهند محیطی سازمانی را ایجاد کنند با سکوت سازمانی مبارزه می‌کنند. همچنین نتایج پژوهش‌های (صوری زهی و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۳۹۲، حمیدیان پور و همکاران<sup>۱۳۹۳</sup>) بر وجود رابطه منفی و معکوس بین سکوت سازمانی با رفتار شهروند سازمانی تأکید داشتند، زمانی که در یک سازمان رفتار شهروند سازمانی در کارکنان بالا باشد، سکوت سازمانی در کارکنان کاهش پیدا می‌کند. امروزه در عصر جدید منابع انسانی موثر با عملکرد موفق عامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمان‌ها است. منابع انسانی کارکنان در تمامی سازمان‌ها اعم از تولیدی و خدماتی به عنوان سرمایه اصلی آن سازمان محسوب می‌شوند

- 
1. Bouradas & Vokala
  2. Mirmohhamadi,
  3. Fatima Salah-Ud-Din Khan Hassan & Hoti
  4. Harbalioglu & Gultekin

(سلاجقه و صفری، ۱۳۹۴). اگر کارکنان قادر به صحبت کردن در مورد امور سازمان باشند و به مشارکت بیشترشان منتهی شود و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان در دو زمینه حرفه‌ای و اجتماعی می‌شود. با کاهش پدیده مخرب سکوت و ایجاد شهروند خوب در سازمان، و ایجاد فرهنگ غنی و انرژی‌زا در سازمان نیروی انسانی سازمان را به سمت کارایی هدایت نموده، و انگیزه‌ای قوی در افراد ایجاد می‌شود. در نتیجه فرهنگی که برای مقام و شان افراد ارزش قائل باشد موجب تقویت روحیه و رضایت شغلی می‌شود و موجب بالا رفتن بهره‌وری می‌گردد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).

دیر زمانی نیست که پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را جزء دغدغه‌های خود قرار داده‌اند. سازمان‌ها تمرکز بر توسعه نقاط قوت کارکنان، بالابردن کیفیت بهره‌وری عملکرد کارکنان و توجه به نقاط ضعف آن‌ها را مدنظر خود قرار داده‌اند. یکی از راه‌های حفظ سرمایه انسانی شناسایی عواملی است که بهره‌وری کارکنان را ارتقا می‌دهد. بنابراین با استناد به مطالب گفته شده هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری رفتار شهروند سازمانی در کارکنان شهرداری بوده است.

با توجه به متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر مدل پژوهش به این صورت می‌باشد.



## ابزار و روش

پرسش نامه بهره‌وری نیروی انسانی

پرسش نامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۹۹)، به نقل از کثیری و کمال‌زاده، (۱۳۹۵). با ۲۶ گویه و هفت خرده‌مقیاس (توانایی، درک و شناختی، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار و سازگاری) است که براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تدوین گردیده است. طریقه نمره‌گذاری آن بر حسب طیف لیکرت می‌باشد به طوری که به‌گزینه خیلی زیاد نمره ۵، زیاد نمره ۴، تا حدودی نمره ۳، کم نمره ۲ و خیلی کم نمره ۱ اختصاص داده شده است. روایی و پایایی پرسش نامه در مطالعات قبلی مورد بررسی و تأکید قرار گرفته است، از جمله در پژوهش رجایی پور و رحیمی (۱۳۸۷) پایایی پرسش‌نامه براساس آلفای کرونباخ  $0/86$  گزارش شده است. در پژوهش عباس‌پور و بدری (۱۳۹۴) پایایی پرسش نامه از طریق الفای کرونباخ  $0/92$  به دست آمد. همچنین در پژوهش کثیری و کمال‌زاده (۱۳۹۵) پایایی پرسش نامه  $0/84$  به دست آمد و روایی پرسش نامه از طریق همبسته‌کردن پرسش نامه با پرسش نامه‌های استاندارد روا اعلام گردید. در پژوهش حاضر ضریب پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ  $0/94$  به دست آمد. برای روایی پرسش نامه از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد، که شاخص‌های به دست آمده RMSEA ( $0/05$ )، GFI ( $0/98$ ) و AGFI ( $0/97$ ) نشان از برازندگی مناسب پرسش نامه با داده‌ها دارد.

## رفتار شهروند سازمانی

پرسش نامه رفتار شهروند سازمانی که به‌وسیله پودساکف، مکنزی، مورمن و فیترا<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) ساخته شده است. این ابزار حاوی ۲۴ ماده و ۵ مؤلفه که مؤلفه‌های پرسش نامه رفتار شهروند سازمانی عبارتند از: وظیفه‌شناسی (ماده‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵)، مردانگی (۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰)، شرافت شهروندی (۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴)، نوع دوستی (ماده‌های ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹)، تواضع (۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴). طریقه نمره‌گذاری پرسش نامه از ۱ تا ۵ (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) می‌باشد. پایایی این پرسش نامه در پژوهش شکرکن و همکاران (۱۳۸۰)  $0/88$  به دست آمد و روایی از طریق روایی صوری از طریق

1. Podskoff Mackenzie Moorman & fetter



کارشناسان روا اعلام شد. در پژوهش نعامی و همکاران (۱۳۸۵) پایایی رفتار شهروند سازمانی از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد، همچنین روایی محتوایی پرسش‌نامه از نظر متخصصان مورد تأکید قرار گرفت. در پژوهش حاضر، ضرایب پایایی برای پرسش‌نامه رفتار شهروند سازمانی با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای وظیفه‌شناسی (۰/۸۱)، مردانگی (۰/۸۴)، شرافت شهروندی (۰/۷۶)، نوع دوستی (۰/۸۷)، تواضع (۰/۶۷) به دست آمد. برای روایی پرسش‌نامه از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد، که شاخص‌های به دست آمده RMSEA (۰/۰۷)، GFI (۰/۹۸) و AGFI (۰/۹۷) نشان از برازندگی مناسب پرسش‌نامه با داده‌ها دارد.

### پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی

در این پژوهش از پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) استفاده گردیده است. این پرسش‌نامه دارای ۶۰ سوال بوده و هدف آن ارزیابی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان از ابعاد مختلف می‌باشد. این پرسش‌نامه شامل ۱۲ خرده‌مقیاس (توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه‌قابلیت‌ها، ارزشهای بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز) است. نمره‌گذاری آن به صورت طیف مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱، مخالفم، ۲، نه موافقم نه مخالفم، ۳، موافقم، ۴، کاملاً موافقم، ۵) می‌باشد. رحیم نیا و علی زاده (۱۳۸۸) و اردلان، محمدرضا، نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و سرچهانی، زهرا (۱۳۹۴) پایایی پرسش‌نامه را به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۶ به دست آوردند. در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی این ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه ۰/۸۹ به دست آمد. برای روایی پرسش‌نامه از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد، که شاخص‌های به دست آمده RMSEA (۰/۰۵)، GFI (۰/۹۸) و AGFI (۰/۹۷) نشان از برازندگی مناسب پرسش‌نامه با داده‌ها دارد.

## پرسش نامه سکوت سازمانی

در این پژوهش از پرسش نامه سکوت سازمانی موریسون و میلیکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) استفاده گردیده است. این پرسش نامه شامل سه خرده مقیاس نگرش مدیران ارشد به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطات می‌باشد که نمره گذاری آن به صورت ۵ لیکرتی (از بسیار کم تا بسیار زیاد ۵) می‌باشد. در پژوهش ذکرپاپور (۱۳۹۳) برای تعیین روایی پرسش نامه از روایی محتوا استفاده شد. بدین صورت که پرسش نامه، در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت قرار گرفته است در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد گردید و سرانجام پس از اعمال اصلاحات در پاره‌ای از موارد پرسش نامه نهایی مورد استفاده قرار گرفت. پایایی مؤلفه‌های پرسش نامه نیز بر اساس روش آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ۰/۸۶ دست آمد. همچنین در پژوهش نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵) پایایی پرسش نامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمده است. در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی این ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی پرسش نامه ۰/۸۸ به دست آمد. برای روایی پرسش نامه از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد، که شاخص‌های به دست آمده RMSEA (۰/۰۷)، GFI (۰/۹۸) و AGFI (۰/۹۷) نشان از برازندگی مناسب پرسش نامه با داده‌ها دارد.

## جامعه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان شهرداری شهر زنجان می‌باشد که از بین آنها نمونه‌ای به تعداد ۱۸۰ نفر به روش تصادفی چند مرحله‌ای برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. در نهایت از ۱۸۰ پرسش نامه توزیع شده، ۱۰ پرسش نامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و ۱۷۰ پرسش نامه در مرحله فرضیه‌آزمایی ابزار تحلیل شدند.

## یافته‌ها

برای بررسی فرض بهنجاری بودن توزیع نمره‌های متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرونوف استفاده شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرونوف برای آزمون بهنجاری متغیرهای پژوهش جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۱. نتایج آزمون بهنجاری توزیع متغیرهای پژوهش

شاخص‌های آماری	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف	متغیر
	Z	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۰/۴۴	۰/۹۸
سکوت سازمانی	۰/۳۷	۰/۹۹
شرافت شهروندی	۰/۸۶	۰/۴۵
وظیفه‌شناسی	۲/۰۱	۰/۳۴
نوع دوستی	۰/۴۶	۰/۱۲
تواضع	۱/۰۲	۰/۲۲
مردانگی	۰/۴۵	۰/۳۱
بهره‌وری نیروی انسانی	۱/۰۱	۰/۱۷

همان گونه که در جدول ۱ نشان داده شده است، با توجه به سطح معناداری در آزمون کولموگروف-اسمیرونوف، فرض بهنجاری توزیع نمره‌های متغیرها در جامعه مورد پژوهش مورد تأکید قرار می‌گیرد. یافته‌های توصیفی پژوهش نظیر میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش با بهره‌وری نیروی انسانی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضرایب همبستگی	
			$r$	سطح معنی داری
۱ سکوت سازمانی	۳۰/۹۴	۱۴/۳۶	-۰/۲۲	۰/۰۰۱
۲ فرهنگ سازمانی	۲/۰۶۶	۴۱/۹۱	*۰/۳۴	۰/۰۰۱
۳ شرافت شهروندی	۱۶/۲۹	۲/۴۷	*۰/۲۵	۰/۰۰۱
۴ وظیفه شناسی	۲۱/۱۰	۲/۳۸	*۰/۲۴	۰/۰۰۱
۵ تواضع	۱۹/۶۲	۲/۷۹	۰/۴۶	۰/۰۰۱
۶ مردانگی	۱۰/۴۷	۲/۵۷	۰/۲۸	۰/۰۱
۷ نوع دوستی	۱۰/۴۷	۳/۵۳	۰/۱۸	۰/۰۲
۸ بهره‌وری نیروی انسانی	۸۱/۰۲	۲۶/۳۷		

\*\*  $p < ۰/۰۱$

\*  $p < ۰/۰۵$

مندرجات جدول ۲ نشان می‌دهد، ضرایب همبستگی متغیرهای فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی و رفتار شهروند سازمانی در سطح  $P < ۰/۰۱$  معنی دار بودند.

### برازندگی مدل پژوهش

در جدول ۳ شاخص‌های برازندگی مدل فرضی پژوهش ارائه شده است.

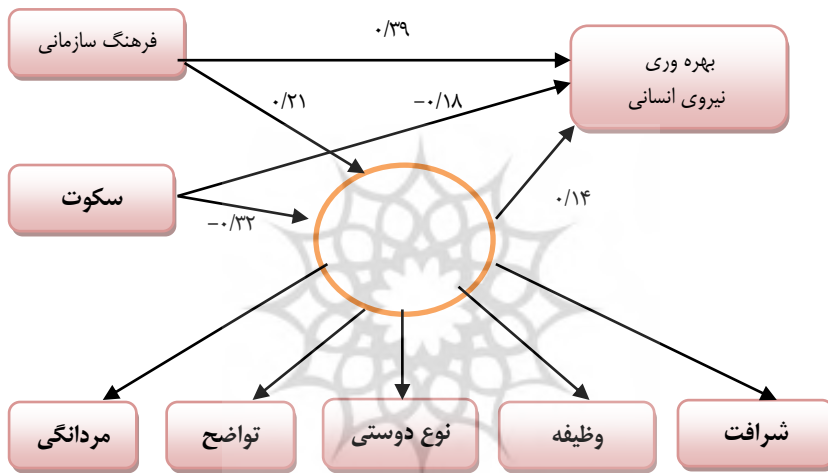
جدول شماره ۳. شاخص‌های برازندگی مدل فرضی پژوهش

الگو	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۲۸/۵۹	۱۷	۱/۶۸	۰/۹۸	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۹۴	۰/۸۸	۰/۰۵

با توجه به معیارهای ذکر شده در جدول ۳، مدل اصلاح شده با  $\chi^2/df$ ، GFI، AGFI، NFI، CFI، IFI و TLI مقادیر به ترتیب ۱/۶۸، ۰/۹۸، ۰/۹۱، ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۹۴ و ۰/۸۸ حاکی از برازش خوب مدل در پژوهش حاضر است. همچنین، مقدار

RMSEA به دست آمده (۰/۰۵) نشانگر برازش خوب مدل می‌باشد. به عبارت دیگر، مدل مذکور با پذیرش احتمال خطای ۰/۰۵ قابل تعمیم به جامعه تحقیق می‌باشد. ضرایب استاندارد رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان شهرداری در شکل ۲ ارائه شده است.

شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل پیشنهادی رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین کارکنان شهرداری



ضرایب استاندارد در شکل ۲ حاکی از تأکید فرضیه‌های این پژوهش می‌باشند. پارامترهای اندازه‌گیری روابط مستقیم در مدل پیشنهادی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول شماره ۴. پارامترهای اندازه گیری روابط مستقیم در مدل پیشنهادی

مسیرها	برآورد غیراستاندارد (B)	برآورد استاندارد (β)	خطای معیار (S.E)	نسبت بحرانی	سطح معنی داری (p)
فرهنگ سازمانی به رفتار شهروند سازمانی	۰/۲۸	۰/۲۱	۰/۳۳	۲/۰۳	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی به بهره وری نیروی انسانی	۰/۳۳	۰/۳۹	۰/۲۷	۲/۸۲	۰/۰۰۱
سکوت سازمانی به رفتار شهروند سازمانی	-۰/۳۴	-۰/۳۲	-۰/۱۴	-۱/۲۳	۰/۰۰۲
سکوت سازمانی به بهره وری نیروی انسانی	-۰/۴۵	-۰/۱۸	-۰/۳۸	-۳/۴۷	۰/۰۰۷
رفتار شهروند سازمانی به بهره وری نیروی انسانی	۰/۲۶	۰/۱۴۲	۰/۲۲	۲/۲۵۴	۰/۰۰۱

ضرایب مسیر استاندارد و مقادیر بحرانی مربوط به مدل پیشنهادی در جدول ۴ نشان داده شده است، که همگی رابطه‌ها بین متغیرها معنا دار هستند.

یافته‌های مربوط به فرضیه‌های غیرمستقیم در الگوی پیشنهادی برای بررسی فرضیه‌های مبنی بر اثرات غیر مستقیم متغیرها از روش بوت استراپ استفاده شد که نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول شماره ۵. نتایج روش بوت استراپ مسیرهای واسطه‌ای پژوهش در الگوی پیشنهادی

مسیرها	حد پایین	حد بالا	سطح معنی داری p
فرهنگ سازمانی به بهره وری نیروی انسانی از طریق رفتار شهروند سازمانی	۰/۰۰۸	۰/۲۳	۰/۰۰۱
سکوت سازمانی به بهره وری نیروی انسانی از رفتار شهروند سازمانی	-۰/۱۸۱	-۰/۳۶	۰/۰۰۱

مندرجات جدول ۵ نشان می‌دهد که حد بالا و حد پایین رابطه غیرمستقیم فرهنگ سازمانی به بهره وری نیروی انسانی از طریق رفتار شهروند سازمانی صفر را در بر نمی‌گیرد و این حاکی از معنی دار بودن این مسیر غیرمستقیم می‌باشد. همچنین، حد بالا

و پایین رابطه غیرمستقیم سکوت سازمانی به بهره‌وری نیروی انسانی از رفتار شهروند سازمانی صفر را در بر می‌گیرند که این یافته بیانگر غیرمعنی‌دار بودن این روابط غیرمستقیم است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف رابطه علی بین فرهنگ سازمانی و سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری رفتار شهروند سازمانی در بین صورت کارکنان شهرداری گرفت. همانطور که در نتیجه‌های آزمون فرضیه‌های پژوهش در بخش یافته‌ها مشاهده شد، تمامی فرضیه‌های مورد تأکید قرار گرفتند.

فرضیه ۱. فرهنگ سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. این یافته، با پژوهش‌های کالپیل (۲۰۱۵)، عطاfer و همکاران (۲۰۱۳)، علی پور و احمدی (۱۳۹۳) و الوانی و همکاران (۱۳۹۱) همخوان می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت با بستر سازی مناسب فرهنگی در سازمان‌ها و آموزش اعضای سازمان در زمینه شناخت فرهنگ مطلوب و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان می‌توان به بهره‌وری در میان اعضای و نیروی آن سازمان دست یافت. وجود فرهنگ قوی عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌باشد، هر چه فرهنگ قوی‌تر باشد، تعداد بیشتری از کارکنان با اهداف سازمانی آشنا شده و به آن احساس مسؤلیت و تعهد می‌کنند، در چنین وضعیتی رضایت کارکنان افزایش می‌یابد و رضایت بیشتر به بهبود روحیه کارکنان منجر شده و در نتیجه این عامل روی بهره‌وری تأثیر گذاشته و میزان بهره‌وری در کارکنان افزایش می‌یابد (رضایی صوفی، ۱۳۹۳).

فرضیه ۲. سکوت سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. این یافته، با پژوهش‌های نتایج پژوهش ستوده (۱۳۹۵)، یوسفی سعید آبادی و محمدیان (۱۳۹۴) همخوان می‌باشد. وجود سکوت در سازمان علاوه بر کاهش رضایت

شغلی و تعهد شغلی با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه می‌باشد. در زمانی که سازمان‌های هزاره سوم در محیطی پویا و مملو از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند، وجود سکوت سازمانی بر اثر ترس از به خطر افتادن منافع باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و کارایی در سازمان می‌شود. بدون ارائه بازخوردها، فعالیت‌های اصلاحی در زمان لازم انجام نمی‌گیرند و خطاها افزایش می‌یابد، لذا با افزایش سکوت سازمانی عملکرد و بهره‌وری در سازمان کاهش پیدا می‌کند (بزرگ‌نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳).

فرضیه ۳. فرهنگ سازمانی با رفتار شهروند سازمانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی اثر دارد. این یافته، با پژوهش‌های اسمی و همکاران (۲۰۱۷)، بدوی و همکاران (۲۰۱۶) و یاری‌خیاوی و همکاران (۱۳۹۵) همخوان می‌باشد. در تبیین این رابطه می‌توان چنین گفت، اگر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل سازمان مشارکت داشته باشند و کمتر توسط دستورالعمل‌های سازمانی محدود شوند، انگیخته می‌شوند و خلاقانه در راستای بهره‌وری هر چه بیشتر سازمان ارضای نیازهای مشتریان سازمان اقدام می‌کنند. فرهنگ مشارکتی و فرهنگ انعطاف‌پذیری نیازهای عاطفی و روانی کارکنان مانند احترام، عزت نفس، ارزشمند بودن در سازمان و رشد و شکوفایی را برآورده می‌کنند که این امر می‌تواند تمایل کارکنان به بروز رفتارهای شهروند سازمانی را توجیه کند. فرهنگ سازمانی ایجادکننده شیوه زندگی در سازمان است و از عمده‌ترین بناهای رفتار سازمانی به شمار می‌رود و از راه برنامه‌ریزی، گزینش، اجتماعی کردن می‌توان فرهنگ سازمانی را شکل خاصی بخشید و از این راه رفتارهای شهروند سازمانی کارکنان را جهت بخشید (یاری‌خیاوی و همکاران، ۱۳۹۵).

فرضیه ۴. سکوت سازمانی با رفتار شهروند سازمانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، سکوت سازمانی بر رفتار شهروند سازمانی اثر دارد. این یافته، با پژوهش‌های (میرمحمدی، ۲۰۱۴)، فاطمیما و همکاران (۲۰۱۵)، هاربالیگیو و



کالتکین (۲۰۱۴)، صوری و همکاران (۱۳۹۲)، (شاگری و همکاران، ۱۳۹۶)، محمودی، صادقی ده چشمه و مرادی پردنجانی (۱۳۹۴) و حمیدیان پورهمکاران (۱۳۹۳) همخوان می‌باشد. رفتار شهروند سازمانی شامل انواعی از کمک‌های غیررسمی و اختیاری هستند که کارمندان بدون توجه به تحریم‌ها و پاداش‌های رسمی به عنوان فردی آزاد آن‌ها را انجام داده یا از انجام دادن آنها خودداری می‌کنند. رفتار شهروند سازمانی موجب می‌شود که کارکنان منافع گروهی و سازمانی را بر منافع فردی ترجیح دهند. وقتی به کارکنان اجازه بیان عقاید و ایده خود را درباره کار سازمان ندهند، و کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان خودداری کنند، سطح رفتار شهروند سازمانی کاهش می‌یابد (شاگری و همکاران، ۱۳۹۶). سکوت سازمانی مانع بالقوه بزرگی برای توسعه و تغییر سازمان‌ها است، زمانی که کارکنان احساس کنند مجبورند در مقابل مشکلات ساکت باقی بمانند و بر اثر ترس از دست دادن عزت و احترام یا از دست دادن مقام را ترجیح دهند و سکوت اختیار کنند، سطح رفتار شهروند سازمانی در آنها کاهش می‌یابد (کاراکا، ۲۰۱۳).

فرضیه ۵. رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، رفتار شهروند سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. این یافته، با پژوهش‌های امیرخانی و قلعه بابایی (۱۳۹۶)، سالاجف و همکاران (۲۰۱۴) رنجبر و همکاران (۲۰۱۴)، بدیعی و همکاران (۱۳۹۴) و مایل افشار، رجب زاده و معمارپور (۱۳۹۱) همخوان می‌باشد. رفتار شهروند سازمانی که با عبارت‌هایی نظیر سرباز خوب، رفتار اختیاری، رفتار داوطلبانه و رفتار فرا نقشی تعریف می‌شود رفتارهای اختیاری هستند و نه وظیفه‌ای. این نوع رفتارها و تلاش‌ها توسط کارمندان اساسی و برای سازمان موثر هستند. رفتار شهروند سازمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی افراد و سازمان را حداکثر کند و این امر در نهایت به بهره‌وری کل سازمان می‌انجامد. رفتارهایی مانند نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی با افزایش و بهبود تحمل کارکنان در شرایط غیرایده‌آل سازمان بدون شکایت و غرغر کردن بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد. رفتارهای کمک‌کننده نظیر وقت‌شناسی و انجام دادن فراتر از وظایف رسمی سازمان

رفتارهایی هستند که برای سازمان مفید بوده و به طور مستقیم بر اثربخشی سازمان تأثیر گذاشته و بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهند (تقی پور و همکاران ۱۳۹۵).

فرضیه ۶. فرهنگ سازمانی از طریق رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی از طریق رفتار شهروند سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان این چنین گفت که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای زمینه‌ای تأثیرگذار بر رضایت شغلی، تعهد کارکنان و به طور کلی می‌تواند بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر بگذارد و آن را تشویق کند که هنگام نیاز به یکدیگر کمک کنند، بنابراین رفتارهای خارج از نقش را به نمایش گذارند. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه سازمان اثر می‌گذارد، و می‌تواند سرچشمه‌ای برای ایجاد رفتار شهروند سازمانی باشد (یاری خیاوی و همکاران، ۱۳۹۵). رفتار شهروند سازمانی شامل رفتارهایی نظیر داوطلب شدن برای انجام کارهایی که جزء وظایف فرد نیستند، کمک به همکاران در انجام کارشان و تعریف و تمجید از سازمان در مقابل افراد برون سازمانی می‌باشد. رفتار شهروند سازمانی به بهره‌وری، کارایی و موفقیت سازمان کمک می‌نماید، رفتار شهروند سازمانی باعث استفاده هر چه کاراتر از منابع می‌گردد و به مدیران اجازه می‌دهد تا بیشتر وقت خود را صرف فعالیت‌های بهره‌وری نمایند. رفتار شهروند سازمانی در کاهش تنش بین کارکنان تأثیر مثبتی دارد و زمینه را برای اقدامات اثربخش و کارایی آنان ایجاد کرده و در نتیجه بهره‌وری نیروی انسانی را بهبود می‌بخشد (عطایی، علی نژاد و رحمانی، ۱۳۹۴).

فرضیه ۷. سکوت سازمانی سازمانی از طریق رفتار شهروند سازمانی با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، سکوت سازمانی از طریق رفتار شهروند سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. در تبیین این یافته بر اساس اینکه بین سکوت سازمانی با رفتار شهروند سازمانی رابطه عکس وجود دارد. لذا با توجه به اینکه

یکی از شاخص‌های افزایش سکوت سازمانی ایجاد جو ارتباطی بین مدیران و کارکنان می‌باشد، مدیران می‌توانند با ایجاد و پرورش محیط کار مثبت سکوت سازمانی را کاهش دهند. هر چقدر رفتارهای منجر به سکوت در کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت ایجاد رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۴). براساس تئوری رفتار شهروند سازمانی افراد به صورت داوطلبانه در فعالیت‌های سازمانی شرکت می‌کنند، زمانی که سکوت در سازمان در سازمان وجود داشته باشد و افراد آگاهانه از بیان نظرات و ایده‌های خود خودداری کنند، این کارکنان در نتیجه گرایش کمتری به مشارکت در رفتارهای شهروند سازمانی دارند (اکری و اچرن، ۲۰۱۵). از طرف دیگر سکوت سازمانی می‌تواند موجب استرس، بدبینی و عدم رضایت در کارکنان گردد. سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان سبب کاهش اثربخشی و بهره‌وری و فرایندهای تغییر می‌شود. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه و بهره‌وری در سازمان می‌گردد (حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳). تمرکز توسعه منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمان و رفتار شهروند سازمانی نشان دهنده بهبود عملکرد کارکنان است. رفتار شهروند سازمانی اغلب به عنوان نوعی از رفتارها که توانایی تسهیل حرکت ماشین اجتماعی سازمان را دارد (کارتیس، ۲۰۱۶) زمانی که سکوت سازمانی در کارکنان کمتر باشد و وضعیت مطلوب سازمان به رفتار شهروند سازمانی بیشتر کارکنان منجر گردد، این رفتارها می‌تواند بر رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و به کارایی و بهره‌وری در سازمان منجر می‌شود (امیرخانی و قلعه آقابابایی، ۱۳۹۶).

علی رغم تلاش جدی و صادقانه در جهت انجام صحیح و اصولی پژوهش حاضر، این تحقیق مانند دیگر پژوهش‌های انجام شده در حیطه مسائل انسانی، با محدودیت‌ها و مشکلاتی مواجه بود که تلاش برای برطرف کردن آنها در پژوهش‌های آتی، می‌تواند مهر تأکیدی بر نتایج به دست آمده در این پژوهش باشد. این محدودیت‌ها عبارتند از:

1. Acaray&Akturan
2. Curtis

دشوار و زمان‌بر بودن فرایند اجرای پرسش‌نامه‌ها در بین کارکنان، محدودیت دیگر این پژوهش همکاری نامناسب برخی از کارکنان به شرکت فعال در شرکت در پژوهش بود. این پژوهش تنها بر روی کارکنان اجرا شده است و نتایج آن بر روی افراد دیگر باید با احتیاط تعمیم داده شود. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان به پژوهشگران آینده پیشنهاد داد که به بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر سکوت سازمانی بپردازند. رفتار شهروند سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم جدید مدیریت رفتار سازمانی می‌باشد که بر رفتارهای فرانقشی کارکنان و مدیران تأکید دارد و بروز چنین رفتاری در سازمان نیازمند داشتن یک راهبرد رفتار شهروندی سازمانی و تقویت آن در بین کارکنان می‌باشد تا بتوان یک محیط همگرا در جهت رسیدن به اهداف سازمان را ایجاد نمود و با گسترش رفتار شهروند سازمانی و مؤلفه‌های آن که بیشتر بار اخلاقی دارند تعالی سرمایه انسانی و به پشتیبانی آن تعالی سازمان را رقم زد. با ایجاد رفتار شهروند سازمانی سکوت سازمانی هم نیز کاهش می‌یابد. مشخص کردن اهداف کوتاه مدت و بلندمدت و ترسیم چشم‌انداز سازمانی و افزایش هماهنگی و انسجام در بخش‌های مختلف سازمان، ترزیق ایده‌های جدید به سازمان و تشویق خلاقیت و نوآوری سازمانی از راهکارهای مناسب برای ایجاد تأثیر مطلوب در فرهنگ سازمان و زمینه‌ای برای بروز رفتار شهروند سازمانی محسوب می‌شوند که در سازمان باید به آنها توجه ویژه شود.

## References

- Abbaspour, A., & Badri, M.(2015), The Relationship between Psychological Empowerment and Effective Factors on Human Resources. *Improvement Management*, 24(79), 1-28, (In Persian).
- Acaray, A., &Akturan, A.(2015), The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence.*Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ahmadinejad, B., Mohibi Far, R., Akbari, A., Mohtashmzadeh, B.,& Mohagheghpour, A.(2015), The Relationship between Organizational Justice and Productivity among Staff in Educational Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. 6(2), 1-9, (In Persian).
- Ali Pour, H.,& Ahmadi, A. (2014), The Relationship between Organizational Culture and Human Resource Efficiency (Case Study: Employees of Jihad Agricultural Organization of Kermanshah City. *Third Annual National Conference on Modern Management Sciences*, (In Persian).
- Alvani, M., Mohammadi, S.,& Mirzaie, M. (2012), The Impact of Organizational Culture on Human Resource Efficiency. *Management Quarterly*, 28, 1-14, (In Persian).
- Amirkhani, A. H., & Aghababaei, F. (2017), Investigating the Effect of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management Studies*, 26(85), 1-16, (In Persian).
- Ardalan, M. R., Nasiri Velik Bani, F.,& Sarchehani, Z. (2015), Analysis of the Relationship between Organizational Culture based on the Denison Model and Technology Acceptance.

- Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, 4(4), 1-24 ,  
(In Persian).
- Ataee, M., Ali Nejad, A., & Rahmani, N. (2014), The Relationship between Manpower Productivity and Organizational Citizen Behavior in Islamic Azad University, Qazvin. Development and Transformation Management, 21, 1-10, (In Persian).
- Atafara, A., Fallahneiab, M., & Ameri Shahrbabic, M. (2013), A Study on Relationship between Organizational Culture and Productivity. Management Science Letters, 3, 2705-2708.
- Badawy, M., Magdy, M., & Kamel M. (2016), Exploring the Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour.
- Badi'i, H., Oliya, S., Nadri, K. H., & Babakhani, N. (2015), The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Productivity in Employees (Case Study: Campus Municipality). First International Conference on Psychology and Educational Sciences, Shiraz, Hakim Sharif University of Science and Technology, (In Persian).
- Bouradas, D., & Vokala, M. (2007), Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management. Athens University of Economics And Business.
- Bozorg Nia, F., & Enayati, T., (2014), The Relationship between Organizational Silence and the Performance of University Staff. Journal of Ethics in Science and Technology, 4(4), 1-10, (In Persian).
- Buluç B. (2011), The Correlation between Organizational Health and Organizational Citizenship Behaviors at High Schools. J Turkish Educ Sci, 6(4), 571-602.

- Curtis, D. (2016), Exploring Vertical and Horizontal Dimensions of Individualism and Collectivism as Predictors of Organizational Citizenship Behavior. Barry University.
- Denison, D. (2000), Organizational Culture: Can It be a Key Lever for Driving Organizational Change. International Institute for Management Development.
- Esmi, K., Piran, M., & Hayat, A. S. (2017), The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. International Review of Management and Marketing, 1(4).
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H.A.K. (2015), Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. Journal of Economics, Business and Management, 3(9).
- Hamidianpour, F., Rezaei, B., & Borjoie mojarad., S. (2014), The Relationship between Organizational Silence and Normative Commitment with Organizational Citizenship Behavior. The First International Symposium on Management Science with Focus on Sustainable Development, (in Persian).
- Harbalioglu M., & Gültekin, B. J. (2014), The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. International Journal of Advances in Management and Economics.
- Karaca, H. (2013), An Exploratory Study on the Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. Journal of European scientific, 23(9), 38-50.

- Kasiri, M., & Kamalzadeh, H. (2016), Investigating the Factors Affecting the Increase of Manpower Productivity Based on the Hersey and Goldsmith Model. *New Research in Management and Accounting*, 11, 1-15, (In Persian).
- Kelepile, K., (2015), Impact of Organizational Culture on Productivity and Quality Management: a Case Study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(9), 35-45.
- Mahmoudi, R., Sadeghi Deh Cheshmeh, S., & Moradi Pordjjani, H. (2015), Explaining the Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior by Employees of Farsan Provincial Offices. *Third International Conference on Challenges and Solutions*, (In Persian).
- Mil Afshar, M., Rajabzadeh, A., & MemarPour, M. (2012), The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Human Resource Efficiency from the Viewpoint of Staff in Educational Hospitals in Tehran. *Journal of Paramedicine Tehran University*, 6(2), 1-13, (In Persian).
- Mirmohhamadi, S. M. (2014), The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 1773-1789.
- Morrison, E W., & Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4).
- Naiami, A., & Sugarcane, H. (2006), Investigating the Simple and Multiple Relationships of Organizational Justice with Organizational Citizen Behavior in Employees of an Industrial



- Organization in Ahvaz City. Journal of Educational Sciences and Psychology, 3(1), 79-92, (In Persian).
- Nave Abraham, A. R., & Yousefi, F. (2016), The Factors Affecting Organizational Silence Impede the Creation of Entrepreneurial Enterprise. Journal of Nursing Education Management, 17(2), 1-24, (In Persian).
- Nodeh, F., & Fathi Jahanshahi, K. H. (2012), The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees. The First Annual Conference on Modern Management Sciences, (In Persian).
- Podskoff, P. M., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Organizational Behaviors. The leadership Quarterly, 1, 107-142.
- Rahimnia, F., & Alizadeh, M. (2009), The Study of Organizational Culture Dimensions Based on the Denison Model in terms of Faculty Members of Ferdowsi University of Mashhad. Ferdowsi University of Physical Education and Psychology, 10, (In Persian).
- Rajai Pour, S., & Rahimi, H. (2008), Investigating the Relationship Between Knowledge Management Conversion Process and Performance of Teachers in Isfahan University. Humanities and Social Sciences Research. 31, 1-13, (In Persian).
- Rajai Pour, S., & Lahti, S. (2010), Investigating the Relationship between Organizational Culture and Management Components Based on Organizational Values and Providing a Model for Predicting Management Based on Values (Case Study: Abadeh Educational Organization). Quarterly Journal of Educational Management, 4, 125-148, (In Persian).

- Ranjbar, M., Zamani, H., & Amiri, N.(2014), The Study on Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Productivity. International Conference on Arts, Economics and Management.
- Rezai Sufi, M. (2014), The Relationship Between Organizational Culture and Creativity and Efficiency of Physical Education Faculty Members of Message Noor of Iran. 3(11), 1-18, (In Persian).
- Salajeghe, S., Madahian, S. H.,& Meftah, N.(2014), The Study of the Relationship between Organizational Citizenship Behaviors and Productivity among Employees of Pegah Dairy Company of Kerman. International Journal of Economy, Management and Social Sciences, 3(12), 804-809.
- Salajeghet, A.,& Safari, S. (2015), The Relationship of Professional Ethics with the Performance of University Professors. Journal of Ethics in Science and Technology. 10(3), 1-8, (In Persian).
- Salariyyah, S., Pileh Varzadeh, M., Rafati, F.,& Ghadari, M. (2013), The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in Hospital Staff. Case Study. Quarterly Journal of Nursing Management, 2(3), 43-55, (In Persian).
- Salimi, J.,&Ramezani, G.(2013), Investigating the Relationship between Organizational Culture and Productivity of Secondary School Teachers. Organizational Behavior, 1(2),1-15,(In Persian).
- Shakeri, I., Moini Kia, M., Babaei, R.,& Fotouhi A.(2017), Relationship between Organizational Citizen and Organizational Silence from the Viewpoint of Secondary School Teachers. New Thoughts of Education, 13(1), 1-15, (In Persian).

- Shokrkon, H., Naiami, A., Nisi, A. K., & Mehrabizadeh Harmandand, M. (2001), Investigating the Relationship between Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance among Employees of some Ahwaz Factories. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 3 & 4, 1-22, (In Persian).
- Sotoudeh, M. R. (2016), Investigating the Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction with the Productivity of the Employees of the General Directorate of Education in Fars. Master's Thesis, Marvdasht: Islamic Azad University, (In Persian).
- Taghipour, M., Saffari, K., & Mahboubi, M. (2016), The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Human Resource Efficiency, Study of Saipa Company. *International Conference Industrial Engineering and Management*, (In Persian).
- Yari Khayavi, S., Ali Dost, I., & Jalali Farahani, M. (2016), The Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizen Behavior in the Ministry of Youth Education. *Sports Management*, 8(2), 1-15, (In Persian).
- Yousefi Saeed Abadi, R., & Mohammadian, S. (2015), The Relationship between Organizational Silence and Organizational Productivity in Ghaemshahr Education Administration. *Journal of Educational Management Research*, 7(1), 1-22, (In Persian).
- Zarei Matin, H., Taheri, F., & Sayar, A. (2011), Organizational Silence, Concepts of Causes and Consequences. *Journal of Management Science of Iran*. 6(21), 1-13, (In Persian).
- Zariya Zahi, Z., Jabbari, G. H., & Torbati, A. (2013), The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizen Behavior with the Mediating Role of Organizational Commitment

in Jihad Organization of Agriculture in Khash. Quarterly Journal of Governmental Administration. 11(12), 1-13, (In Persian).

Zekreapour, Z.(2014), The Relationship Between Perceived Organizational Silence and the Attitude of Job According to the Mediation of Silence in Employees of the Martyr Foundation and the Affairs of the Guilan Province. Master's Thesis. Rasht: Islamic Azad university,(In Persian).



## The Causal Relationship between Organizational Culture and Organizational Silence with Human Resource Productivity with respect to Organizational Citizenship Behavior Among the Municipal Employees

*Zekrollah morovati (Ph.D.)<sup>1\*</sup>*

*Fatane fathi<sup>2</sup>*

*Zohreh barzegar<sup>3</sup>*

-----  
Date of receipt: 2016.10.12

Date of acceptance:2018.07.18  
-----

### Abstract

The purpose of this causal-correlational study was to investigate the causal relationship between organizational culture and organizational silence with human resource productivity with respect to mediating role of organizational citizenship behavior among the municipal employees in Zanjan. In this study, a sample of 180 municipal employees was randomly selected. The instruments used in this research included the Human Resources Productivity Inventory (Hersey & Goldsmith, 1999), Organizational Citizenship Questionnaire (Podesakoff et al., 1991), Organizational Culture Questionnaire (Denison, 2000) and Organizational Silence Questionnaire (Morrison & Milliken, 2000). The proposed model of the relationships among variables was tested using path analysis software (AMOS-22). The findings emerging from the study revealed that the proposed model of causal relationships among these variables was of an acceptable fit. That is, organizational culture was found directly and indirectly related with human resource productivity through organizational citizenship behavior. Organizational silence was also found related to human resource productivity via organizational citizenship behavior with.

**Key Words:** Human resource productivity, Municipal employees, Organizational citizenship behavior, Organizational culture, Organizational silence

---

<sup>1</sup>Assistance Professor, Faculty of Psychology, University of Zanjan, Zanjan, Iran,

[z.morovati@znu.ac.ir](mailto:z.morovati@znu.ac.ir)

<sup>2</sup> Ph.D. Candidate of Psychology, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran

<sup>3</sup>Ph.D. Candidate of Psychology, Department of Psychology, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran