



The University of Tehran Press

Investigation of Organizational Grumbling Phenomenon

Mostafa Rashidi Toghroljerdi¹ | Seyedeh Bahareh Emami^{2*}

1. Department of Business Management, Faculty of Humanities, Shahed University, Tehran, Iran. Email: m.rashidi@shahed.ac.ir

2. Corresponding Author, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Shahed University, Tehran, Iran. Email: bemami32@gmail.com

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received 10 April 2023

Revised 15 November 2023

Accepted 18 November 2023

Published online 25 December 2023

Keywords:

Employees Voice,
Organizational Culture,
Organizational Grumbling.

ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of "studying the phenomenon of organizational grumbling". This research is of a qualitative type in terms of its fundamental purpose and in terms of method, which collected data with the foundation's data theorizing research strategy using semi-structured in-depth interview tools. The statistical population of this research included all employees working in organizations active in Iran's telecommunications industry (including organizations: Hamrah-e Avval, and Blue Ray Group) as well as several academic experts. 8 interviews were conducted in this research, and after the eighth interview, the theoretical saturation point was determined. To analyze the interviews, in the open coding stage, the text of the interviews was first examined to find the statements and key points hidden in them. After doing this step, 150 open codes, 31 concepts, and 6 categories were obtained. In the core coding stage, one of the general categories obtained in the previous stage, which was most related to other categories, was selected as the core category. The category of grumbling people was chosen as the central category, other categories were also related to the main category in some way, so in the selective coding stage, the relationships between the categories were formulated in the form of a model. The 6 categories of the model include grumbling, grumbling people, the border of grumbling with words of the same spectrum (criticism, complaint, unfair criticism), the factors causing the phenomenon of grumbling people, the results of the presence of grumbling people in the organization, solutions to eliminate or reduce grumbling.

Cite this article: Rashidi Toghroljerdi, M & Emami, S.B. (2024). Investigation of Organizational Grumbling Phenomenon. *Organizational Culture Management*, 21 (4), 351-369. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357629.1008532>



© Mostafa Rashidi Toghroljerdi, Seyedeh Bahareh Emami. **Publisher:** University of Tehran Press.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357629.1008532>



واکاوی پدیده غرغر سازمانی

مصطفی رشیدی طغرالجردی^۱ | سیده بهاره امامی^{۲*}

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران. رایانامه: m.rashidi@shahed.ac.ir
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران. رایانامه: bemami32@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

کلیدواژه:

صدای کارکنان،

فرهنگ سازمانی،

غرغر سازمانی.

پژوهش حاضر با هدف «واکاوی پدیده غرغر سازمانی» انجام شد. این پژوهش از نظر هدف بنیادی و به لحاظ روش از نوع کیفی است که با راهبرد پژوهشی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان شاغل در سازمان‌های فعال در صنعت مخابرات ایران (از جمله سازمان‌های همراه اول و گروه شرکت‌های پرتو آبی) و همچنین چند تن از خبرگان دانشگاهی بود. تعداد ۸ مصاحبه در این پژوهش انجام شد و پس از انجام دادن هفتمین مصاحبه نقطه اشباع نظری تشخیص داده شد. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها، در مرحله کدگذاری باز، ابتدا متن مصاحبه‌ها برای یافتن گزاره‌ها و نکات کلیدی نهفته در آن‌ها دقیقاً بررسی شد. پس از این گام، تعداد ۱۵۰ کد باز، تعداد ۳۱ مفهوم، تعداد ۶ مقوله حاصل شد. در مرحله کدگذاری محوری یکی از مقولات کلی به دست آمده در مرحله قبل، که بیشترین ارتباط را با سایر مقولات داشت، به عنوان مقوله محوری انتخاب شد. مقوله افراد غرغرو به عنوان مقوله محوری انتخاب شد. سایر مقولات نیز با مقوله اصلی به نحوی در ارتباط بودند. پس در مرحله کدگذاری انتخابی روابط میان مقولات به شکل مدل صورت‌بندی شد. ۶ مقوله تشکیل دهنده مدل شامل غرغر، افراد غرغرو، مرز غرغر با کلمات هم‌طیف (انتقاد، شکایت، انتقاد ناعادلانه)، عوامل پدیده‌آورنده افراد غرغرو، نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان، راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر- بودند.

استناد: رشیدی طغرالجردی، مصطفی و امامی، سیده بهاره (۱۴۰۲). واکاوی پدیده غرغر سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۴) ۳۶۹-۳۵۱. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357629.1008532>

© مصطفی رشیدی طغرالجردی، سیده بهاره امامی. ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.357629.1008532>



مقدمه

سازمان‌ها موجودیت‌های اجتماعی هستند که مبتنی بر هدف‌اند. ساختار آن‌ها آگاهانه طراحی شده است و دارای دستگاه‌های هماهنگ و فعال‌اند و با محیط خارجی ارتباط دارند. سازمان‌ها از کارکنان و روابط آن‌ها با یک‌دیگر تشکیل شده‌اند (Daft, 2020: 14).

سازمان‌های امروزی با محیطی بی‌ثبات و پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه‌اند. بنابراین سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که نظرات خود را بیان کنند. برعکس، کارکنان نیز تمایل دارند سازمان‌هایی را انتخاب کنند که نظرات آن‌ها را بپذیرند و از آن‌ها استفاده کنند (Sholekar & Shoghi, 2017: 114). یک سازمان زمانی وجود دارد که کارکنانش برای انجام دادن وظایف اساسی، که منجر به دستیابی به اهداف می‌شود، با یک‌دیگر تعامل داشته باشند (Daft, 2020: 14).

در سازمان‌ها، کارکنان به طور مداوم با موقعیت‌هایی روبه‌رو هستند که آن‌ها را با تصمیم‌گیری در مورد صحبت کردن (صدا) یا سکوت در زمانی که اطلاعات یا ایده‌های بالقوه مفیدی دارند مواجه می‌کند (Morrison, 2011: 373). سکوت به این اشاره دارد که وقتی کسی پیشنهاد، نگرانی، اطلاعاتی درباره یک مشکل دارد که می‌تواند مفید یا مرتبط باشد صحبت نکند (Morrison, 2014: 174). صدا را می‌توان بیان اندیشه‌ها، داده‌ها، نظرها، یا دلهره‌ها تعریف کرد (Bagheri et al., 2012: 49).

عامل مهمی که روش‌های بیان عقاید کارکنان را تسهیل می‌کند و از سکوت جلوگیری می‌کند فرهنگ سازمانی است. اکثر تحقیقات رابطه معنادار بین انواع فرهنگ و جو سکوت در سازمان‌ها را تأیید می‌کنند. در این میان، تعدادی هستند که مطالعاتی را در مورد تأثیر فرهنگ بر صدا و سکوت سازمانی انجام داده‌اند و این نشان‌دهنده اهمیت مسئله است (Sholekar & Shoghi, 2017: 113-115). هنگامی که به فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود در مورد باورها، انتظارات، و آداب و رسوم مشترک سازمان و همچنین اصول و دستورالعمل‌های اصلی تنظیم‌شده بحث می‌شود. فرهنگ سازمان در یک محیط کاری به شکل ترکیبی از نمادها، رفتارها، و مفروضات بروز می‌کند. یعنی آن‌ها مجموع قوانین نوشته‌شده واضح یا نانوشته ضمنی هستند که کارکنان هنگام ارتباط با یک‌دیگر و تصمیم‌گیری یا انجام دادن وظایف از آن‌ها استفاده می‌کنند (Appelbaum & Roy-Girard, 2007: 19-20).

فرهنگ سازمانی از دیرباز به منزله یک عامل کلیدی که می‌تواند روی عملکرد ارتباطات استراتژیک، مانند روابط عمومی، تأثیر بگذارد در نظر گرفته شده است (Rhee & Moon, 2009: 52). ارتباطات کلید موفقیت یک سازمان است. یک سازمان می‌تواند به دلیل فقدان ارتباطات مناسب آسیب ببیند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۰). صدای سازمانی ابزار ارتباطی مناسبی جهت ارتقای سازمان است. برخی محققان صدای افراد را فرصتی برای بیان نظرات خود و انتقال آن به تصمیم‌گیرندگان و برخی دیگر فرصتی برای بیان نارضایتی شغلی می‌دانند (شعله کار و شوقی، ۲۰۱۷: ۱۱۳ - ۱۱۵). در نتیجه کارکنان هم رضایت هم نارضایتی خود را ابراز می‌کنند و این کار را هم به صورت سازنده هم به شکل مخرب، گاهی به صورت فعال تر و در موارد دیگر به شکلی منفعل تر، انجام می‌دهند. سازنده فعال به منظور افزایش شدت شامل ارائه پیشنهاد، تقویت، استدلال، تصمیم مشترک، چانه‌زنی اتحادیه، و مخالفت اصولی است و سازنده منفعل به منظور کاهش شدت شامل گوش دادن دقیق، پشتیبانی آرام، انطباق، و همکاری ساده است. مخرب فعال به منظور افزایش شدت شامل شکایت از همکاران، نارضایتی، دوگانگی، پرخاشگری کلامی، بددهنی، خروج خصمانه است و مخرب منفعل به منظور کاهش شدت شامل زمزمه کردن، بی‌علاقگی، سکوت حساب‌شده، و کناره‌گیری است. در جایی که فرهنگ سازمانی صراحت را تشویق و از آن محافظت می‌کند، صدا سازنده خواهد بود. اینکه صدا سازنده یا مخرب فعال و سازنده یا مخرب منفعل باشد به درجه‌ای که فرهنگ سازمانی اجباری یا صریح است بستگی دارد (Gorden, 1988: 285).

در مجموع، پژوهشی که به نحوه بیان کارمندان در فرهنگ‌های مختلف در محل کار می‌پردازد وجود ندارد. مطالعات نسبتاً کمی ویژگی‌های میان‌فرهنگی صدا و نقش ارزش‌های فرهنگی را در پیش‌بینی رفتارهای صوتی در محیط‌های فرهنگی مختلف بررسی کرده‌اند. با توجه به این شکاف‌ها، نیاز به آزمایش نحوه عملکرد مکانیسم صدای کارمندان در فرهنگ‌های مختلف وجود دارد (Park & Nawakitphaitoon, 2017: 3).

به‌رغم مطالعاتی که به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار و صدای کارکنان صورت گرفته است، که در بالا به برخی از آن‌ها اشاره شد، پژوهش‌های اندکی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمان بر صدای مخرب کارکنان پرداخته‌اند.

امروزه در سازمان‌های ایرانی، همچون سازمان‌های مخابراتی (از جمله سازمان‌های همراه اول و گروه شرکت‌های پرتو آبی)، صحبت‌های منفی و غرغر کارکنان گسترش یافته است؛ در حالی که این کارکنان لزوماً انسان‌هایی با نگرش منفی و غرغرو نیستند. اما وقتی در فضای سازمان قرار می‌گیرند به صحبت‌های غیر سازنده و منفی روی می‌آورند. با توجه به مشاهده پدیده غرغر سازمانی در سازمان‌های ایران و وجود خلأ پژوهشی درباره آن، پژوهش حاضر ضمن مفهوم‌سازی این پدیده درصدد پاسخ به این سؤال است که «مفهوم غرغر سازمانی دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟».

مبانی نظری

صدای کارکنان

کارکنان بزرگ‌ترین دارایی یک سازمان هستند (Grund & Titz, 2021: 1). افراد به سازمان‌ها معنا و مفهوم می‌بخشند. آن‌ها قدرت و نیروی سازمان‌ها هستند (Joseph & Dai, 2009: 243). سازمان‌ها از کارکنان و روابط آن‌ها با یک‌دیگر تشکیل شده‌اند (Daft, 2020: 14). میزان ارتباط کارکنان با ارائه پیشنهادها، ایده‌ها، اطلاعات در مورد مشکلات یا مسائل مورد توجه می‌تواند نتایج فوق‌العاده برای عملکرد سازمان و حتی بقای آن داشته باشد (Morrison, 2011: 373). امروزه سازمان‌ها به اهمیت سرمایه انسانی و همچنین نیاز به کارکنانی که با بیان عقاید و نظرات به سازمان‌ها کمک کنند پی برده‌اند (شعله‌کار و شوقی، ۲۰۱۷: ۱۱۴). از آنجا که سازمان‌ها به طور فزاینده به دانش و ایده‌های کارکنان خود در محیط رقابتی و نامطمئن امروزی متکی هستند، ارتقای صدای کارکنان به یک موضوع حیاتی تبدیل شده است (Song et al., 2021: 1). یکی از رویکردهای شناخته‌شده که تأثیر مثبت بر محیط‌های کاری (سلسله مراتبی) دارد ایجاد یک فرهنگ و سیستم‌های سازمانی مرتبط است که صدای کارکنان را ارتقا می‌دهد (Abdulgalimov et al., 2020: 1). چون کارکنان هم رضایت هم نارضایتی خود را ابراز می‌کنند (Gorden, 1988: 285)، درک فرهنگ غالب سازمانی می‌تواند آن‌ها را به تولید صدای مناسب ترغیب کند (شعله‌کار و شوقی، ۲۰۱۷: ۱۱۴).

اصطلاح صدا تاریخچه‌ای طولانی و متنوع در علوم سازمانی دارد (Morrison, 2014: 174). بیش از پنجاه سال است که محققان به مفاهیم مرتبط با سکوت و صدا علاقه‌مندند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۸). صدا اصطلاحی است که در سال‌های اخیر در مباحث حرفه‌ای و دانشگاهی درباره مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی به طور گسترده‌تری استفاده شده است (Dundon et al., 2004: 1150). اصطلاح «صدا» را اولین بار هیرشمن^۱ (۱۹۷۰) شناسایی کرد (Rao Kowtha, 2001: 6). او صدا را «هر تلاشی برای تغییر» تعریف کرد (باقری و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۸).

سیستم‌ها و رویکردهای رسمی و غیر رسمی برای صدای کارکنان وجود دارد. صدای رسمی معمولاً با استفاده از ساختارهای مدیریتی و ارتباطی از پیش موجود و جدول‌های زمانی ثبت می‌شود. در مقابل، صدای غیر رسمی امکان بیان نظر کارمندان را در هر زمانی و نه لزوماً به عنوان پاسخی به درخواست مدیریت فراهم می‌کند. کارکنان از مکانیسم‌های رسمی و غیر رسمی استفاده می‌کنند. اما معمولاً سیستم‌های غیر رسمی را ترجیح می‌دهند (Abdulgalimov et al., 2020: 2).

صدای کارمند ارتباط غیر رسمی و اختیاری یک کارمند با همکاران و مدیران از طریق ارائه ایده‌ها، پیشنهادها، اطلاعات، و نگرانی‌های مربوط به مشکلات یا نظرات درباره مسائل مربوط به کار با افرادی که ممکن است قادر به انجام دادن اقدامات مناسب با هدف بهبود یا تغییر عملکرد سازمانی باشند تعریف می‌شود (Morrison, 2014: 174).

تئوری و تحقیقات قبلی نشان می‌دهد کارکنان به چهار روش به نارضایتی شخصی و شغلی از سازمان پاسخ می‌دهند: خروج، صدا، وفاداری، غفلت. اول، کارکنان ناراضی ممکن است در پاسخ به نارضایتی شغلی خود یک سازمان را با هم ترک کنند (خروج). دوم، کارکنان ناراضی ممکن است انتخاب کنند در سازمان خود باقی بمانند و فعالانه تلاش کنند تا شرایط را بهبود بخشند و راه‌های جدیدی را برای انجام دادن کارها جست‌وجو کنند و به آن‌ها دست یابند و از تغییراتی برای بهتر کردن کارها حمایت کنند (صدا). سوم، کارکنان ممکن است در سازمان باقی بمانند، اما با پذیرش وضعیت موجود، بدون اینکه اعتراضی داشته

باشند یا هیچ پیشنهادی برای بهبود ارائه دهند، به نارضایتی شغلی خود منفعلانه پاسخ دهند (وفاداری). در نهایت، کارکنان ممکن است در سازمان باقی بمانند و رفتارهای کناره‌گیری منفعلانه را به منزله تلاش کمتر نشان دهند (غفلت) (Zhou & George, 2001: 683).

انواع صدای کارکنان

ون داین^۱ و همکارانش (۲۰۰۳: ۱۳۹) صدای کارکنان را در قالب سه نوع صدای مطیع، صدای تدافعی، صدای نوع‌دوستانه شناسایی کردند.

صدای مطیع: در این نوع صدا که با انگیزه بی‌طرفی ایجاد شده است کارکنان، چون بر آن‌اند که نمی‌توانند تغییری در وضعیت فعلی ایجاد کنند، فقط ایده‌ها و نظرات و عقاید خود را در تأیید شرایط موجود ابراز خواهند کرد.

صدای تدافعی: در این نوع صدا، که با انگیزه محافظت از خود است، فرد با ترس از اینکه بیان عقاید و نظراتش با ارائه داده‌های خاص در مورد یک موضوع می‌تواند برای او پیامدهای بدی، مثل تنبیه و مجازات و توهین، به همراه داشته باشد در مورد آن موضوع اظهار نظر می‌کند.

صدای نوع‌دوستانه: در این نوع صدا، که با انگیزه نوع‌دوستی و همراه خوش‌نیتی است و در مقابل سودجویی قرار دارد، فرد با این فرض که بیان عقاید و نظراتش می‌تواند به نفع سازمان یا همکارانش باشد اظهار نظر می‌کند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۰۱). ماینس^۲ و پاساکف (۲۰۱۴: ۸۷) صدای کارکنان را در چهار نوع صدای حمایت‌کننده، صدای سازنده، صدای تدافعی، صدای مخرب شناسایی کردند.

منظور از صدای حمایت‌کننده طرفداری فرد به صورت آگاهانه از سیاست‌ها، برنامه‌ها، اهداف، روندها، و ... سازمان در زمانی است که به صورت ناجوانمردانه از سوی سایر کارکنان نقد می‌شود.

منظور از صدای سازنده بیان کاملاً داوطلبانه نظرات سازنده و مثبت و ارائه پیشنهادها کاربردی از جانب فرد است. منظور از صدای تدافعی بیان اعتراض‌های داوطلبانه فرد در جهت مخالفت با تغییر در سازمان است؛ حتی اگر این تغییر مفید و ضروری باشد.

در نهایت، منظور از صدای مخرب بیان اعتراض‌های داوطلبانه و خودخواهانه و مخرب فرد در ارتباط با روش‌ها، خط‌مشی‌ها، و سیاست‌های سازمانی است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱۵).

گوردن صدای کارکنان را بر اساس دو نوع فعال / انفعالی و سازنده / مخرب این‌گونه معرفی کرد: صدای فعال سازنده، صدای انفعالی سازنده، صدای فعال مخرب، صدای انفعالی مخرب.

صدای فعال سازنده به منظور افزایش شدت شامل ارائه پیشنهادها، تقویت، استدلال، تصمیم مشترک، چانه‌زنی اتحادیه، و مخالفت اصولی است. صدای انفعالی سازنده به منظور کاهش شدت شامل گوش دادن دقیق و پشتیبانی آرام و انطباق و همکاری ساده است. صدای فعال مخرب به منظور افزایش شدت شامل شکایت از همکاران، نارضایتی، دوگانگی، پرخاشگری کلامی، بددهنی، و خروج خصمانه است. صدای انفعالی مخرب به منظور کاهش شدت شامل زمزمه کردن، بی‌علاقگی، سکوت حساب‌شده، و کناره‌گیری است (Gorden, 1988: 285).

از نظر مکتب رفتار سازمانی مفهوم صدا در سازمان بار مثبت دارد و تعهد سازمانی کارکنان به افزایش صدای آن‌ها در سازمان منجر می‌شود. از نظر این مکتب صدای کارکنان در واقع هشدار از طرف آن‌ها به دلیل علاقه آن‌ها به سازمان جهت اصلاح وضع موجود است. اما از نظر مکتب روابط صنعتی یا روابط کار صدا در سازمان بار منفی دارد و کارکنان به دنبال منافع شخصی خود هستند. از نظر این مکتب صدا در واقع همان اعتراض کارکنان به وضع فعلی است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱۵). آنچه محتوای صدا را در یک سازمان هدایت می‌کند هنجارهای فرهنگی سازمان است (Rao Kowtha, 2001: 8).

فرهنگ سازمانی

ایده فرهنگ سازمانی، که بر صدای کارکنان تأثیر می‌گذارد، جدید نیست. نویسندگانی در گذشته مشاهده کرده‌اند که وجود سازکارهای صوتی برای تولید صدا کافی نیست. این مکانیسم‌ها باید با فرهنگی که پذیرای آن است همراه باشند تا اثربخش شوند (Rao Kowtha, 2001: 6).

فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از هنجارها، ارزش‌ها، و بینش‌های مشترک جهانی در نظر گرفت که در درون یک سازمان با تعامل اعضا با محیط خود توسعه می‌یابد. فرهنگ سازمانی دارای جنبه‌های مختلفی از جمله فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ نوآورانه، و فرهنگ حمایتی است. هر چه سازمان بزرگ‌تر باشد از فرهنگ بوروکراتیک و حمایتی کمتری برخوردار است. فرهنگ سازمانی کیفیت زندگی کاری و عملکرد حرفه‌ای را تعیین می‌کند و بر تغییر و تحول سازمانی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، و مفروضاتی است که تعیین می‌کند افراد در یک سازمان چگونه رفتار می‌کنند و کارها چگونه انجام می‌شوند و می‌توان آن را از طریق مدیریت سازمانی شکل داد (Fang Liu et al., 2022: 437).

پراستنادترین رویکرد به فرهنگ سازمانی را ادگار شاین^۱ (۲۰۱۰) ایجاد کرد. بر اساس رویکرد وی، فرهنگ سازمانی در سه سطح وجود دارد. اولین سطح شامل پدیده‌هایی است که او «مصنوعات» می‌نامد. این‌ها جنبه‌های ملموس فرهنگ یک سازمان هستند و از «ساختارها و فرایندهای قابل مشاهده و محسوس» و «رفتار مشاهده‌شده» تشکیل شده‌اند. مصنوعات محصولات مشهود یک سازمان هستند که ممکن است شامل محیط فیزیکی و معماری، فناوری، ابداعات، سبک، و داستان‌ها و افسانه‌های آن باشد. علاوه بر این، مصنوعات شامل اسناد منتشرشده نیز می‌شود که ارزش‌ها، آیین‌ها، عملیات، و جدول‌های سازمانی را پوشش می‌دهند. سطح دوم همان پدیده‌هایی است که شاین آن را «باورها و ارزش‌های مورد حمایت» می‌نامد که آرمان‌ها، اهداف، ارزش‌ها، و آرزوهای مشترک بین افراد در یک سازمان را در بر می‌گیرد. این‌ها می‌توانند به شکل ایدئولوژی‌های مشترک و همچنین توجیهاتی برای آنچه سازمان انجام می‌دهد باشند. این باورها و ارزش‌های مورد حمایت در سازمان عمیق‌تر هستند و نمی‌توان آن‌ها را مستقیم مشاهده کرد. اما باید از طریق گفت‌وگو با اعضای سازمان یاد گرفت. سومین و عمیق‌ترین سطح فرهنگ سازمانی همان پدیده‌ای است که شاین آن را «مفروضات زیربنایی پایه» می‌نامد. این‌ها عمیقاً در درون سازمان تعبیه شده‌اند و به باورها و ارزش‌های بدیهی مربوط می‌شوند که می‌توانند «ادراک رفتار و فکر و احساس» را تعیین کنند (Van Rooij & Fine, 2018: 23).

شاین و اکثر متخصصان فرهنگ سازمانی علم مدیریت اطلاعات زیادی در مورد فرهنگ سازمانی سمی، که موجب نقض قوانین می‌شود، ارائه نمی‌دهند. برای درک اینکه چگونه فرهنگ سازمانی می‌تواند رفتار توهین‌آمیز و مضر را ایجاد و حفظ کند و برای ردیابی عناصر سمی در فرهنگ سازمانی، که مسئول تخلف هستند، باید از بینش‌هایی از جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، روان‌شناسی، و جرم‌شناسی استفاده کرد (Van Rooij & Fine, 2018: 23).

فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر رفتار و عملکرد کارکنان دارد که به نوبه خود منجر به بهره‌وری و تحریک عملکرد سازمانی می‌شود (Hamid & Durmaz, 2020: 64). زیرساخت‌های فرهنگی برای ایجاد صدا مورد نیاز است (شعله‌کار و شوقی، ۲۰۱۷: ۱۱۴). فقدان فرهنگ مناسب در سازمان می‌تواند مانعی برای ایجاد پدیده صدا باشد. فرهنگ سازمانی اثربخشی شبکه روابط و پویایی‌های تعاملی موجود در سازمان را مختل یا تسهیل می‌کند (Fang Liu et al., 2022: 437).

غرغر سازمانی

واژه غرغر در لغت‌نامه دهخدا «سخن گفتن اعتراض‌آمیز» و انسان غرغرو «کسی که برای اظهار ناخوشایندی بسیار غرغر کند» تعریف شده است (دهخدا، ۱۳۷۷: ۱۶۶۵۴). در فرهنگ فارسی معین، این واژه «سخنی که زیر لب از روی خشم و قهر گفته شود» (معین، ۱۳۸۶: ۱۱۱۶)، در فرهنگ نظام «حرف زدن زیاد و بی‌جای کسی» (داعی الاسلام، ۱۳۶۲: ۲۱۵۷)، و در فرهنگ سعدی «سخنی که زیر لب گویند» تعریف شده است (حامدی ربانی، ۱۳۴۵: ۳۷۴).

غرغر کارکنان بخشی از صدای کارکنان است که صدای اعتراضی، انتقادی، منفی، و مخرب کارکنان است. این پژوهش به دنبال شناسایی مفهوم غرغر سازمانی است، که نشئت گرفته از غرغر کارکنان است.

پیشینه پژوهش

سانگ^۱ و همکارانش (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری خدمتگزار و صدای کارکنان: میانجیگری درگیری شغلی و شخصیت فعال» به بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار صدای ترویجی و رفتار صدای بازدارنده کارکنان با تمرکز بر نقش میانجی درگیری شغلی و نقش تعدیل کننده شخصیت فعال پرداختند. یافته‌ها نشان داد رهبری خدمتگزار، مشارکت شغلی کارکنان، و شخصیت فعالانه می‌تواند رفتار صدای تشویقی و بازدارنده کارکنان را تسهیل کند.

جنسر^۲ و همکارانش (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان «رابطه فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی، و عملکرد شغلی در هتل‌ها (مورد مطالعه: کوش آداسی)» با سنجش تأثیر ادراکات فرهنگ سازمانی کارکنان هتل بر رفتار سکوت سازمانی و عملکرد شغلی آن‌ها و نیز تأثیر رفتار سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی آن‌ها انجام دادند. نتایج مطالعه یادشده بینشی در مورد فرهنگ سازمانی، به عنوان یک عامل مهم در افزایش عملکرد شغلی، ارائه داد. این مطالعه همچنین نشان داد چگونه رفتار سکوت سازمانی و ابعاد آن بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد.

کیم^۳ و کو (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سکوت سازمانی و تعامل استاد و دانشجو» روابط بین انواع مختلف فرهنگ سازمانی (نوآورانه، جمعی، منطقی، سلسله‌مراتبی)، سکوت سازمانی (موافق، اجتماعی، دفاعی)، و تعامل استاد و دانشجو را بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از آن است که اگر مدیران دانشگاه سیاست را تغییر دهند تا استادان را تشویق به درک فرهنگ دانشگاه به عنوان فردی نوآور و جمعی و اجتماعی کنند که از دیدگاه سازمان مثبت است، تعامل میان استادان و دانشجویان را تسهیل خواهد کرد.

پورغفاری و همکارانش (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان «طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن در تهران بزرگ)» انجام دادند. بر اساس نتایج پژوهش یادشده، فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر دارد و ارتباط آنان مثبت و معنادار است. همچنین نتایج نشان داد با ارتقای فرهنگ سازمانی آوای بهره‌مند و سودمند و انذار افزایش می‌یابد، ولی باعث کاهش آوای سازگار می‌شود.

کاوه و همکارانش (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون» انجام دادند. هدف اصلی تحقیق یادشده بررسی شناسایی ابعاد مدل فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در بانک توسعه و تعاون استان مازندران بود. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن بود که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، پیامدها، شرایط مداخله‌گر) بر عملکرد کارکنان بانک توسعه و تعاون تأثیر مثبت و معنادار دارند. همچنین نتیجه این تحقیق نشان داد تأثیر پیامدهای سازمانی و فردی در مدل فرهنگ سازمانی از مابقی بیشتر است.

شعله‌کار و شوقی (۱۳۹۵) مطالعه‌ای در باب «تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی» انجام دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر سکوت و آوای سازمانی اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد شهر تهران دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف «واکاوی پدیده غرغر سازمانی در صنعت مخابرات» انجام شد. این پژوهش از نظر هدف بنیادی و به لحاظ روش از نوع کیفی است که با راهبرد پژوهشی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش شامل همه کارکنان شاغل در سازمان‌های فعال در صنعت مخابرات

1. Song
2. Gencer
3. Kim

ایران (از جمله سازمان‌های همراه اول و گروه شرکت‌های پرتو آبی) و همچنین چند تن از خبرگان دانشگاهی بود. تعداد ۸ مصاحبه در این پژوهش انجام شد. زیرا از مصاحبه ۶ تا مصاحبه ۸ مفهوم جدیدی به مفاهیم و مقولات یافته‌شده در مصاحبه‌های قبلی اضافه نشد که این نشان‌دهنده به اشباع رسیدن داده‌ها بود. پس از انجام دادن هشتمین مصاحبه، نقطه اشباع نظری تشخیص داده شد. متن مصاحبه‌ها به دفعات بازخوانی و بررسی شد و کدگذاری صورت گرفت. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها به روش داده‌بنیاد، در مرحله کدگذاری باز، ابتدا متن مصاحبه‌ها برای یافتن گزاره‌ها و نکات کلیدی نهفته در آن‌ها دقیق بررسی شد. در مرحله کدگذاری محوری یکی از مقولات کلی به دست آمده در مرحله قبل، که بیشترین ارتباط را با سایر مقولات داشت، به عنوان مقوله محوری انتخاب شد. سایر مقولات نیز با مقوله اصلی به نحوی در ارتباط بودند. پس در مرحله کدگذاری انتخابی روابط میان مقولات به شکل مدل صورت‌بندی شد. گفتنی است، به منظور تعیین اعتبارسنجی پژوهش، محققان در جمع‌آوری مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان همه جزئیات را ضبط (جز دو مورد که اجازه ضبط صدا ندادند) و آن‌ها را به متن تبدیل کردند تا روایی یافته‌های پژوهش ارتقا یابد. علاوه بر این، سوالات اصلی مصاحبه را دو نفر خبره (نویسنده همکار (استاد دانشگاه شاهد) و مدیر آموزش سازمان مورد مطالعه (فارغ‌التحصیل دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تهران)) اصلاح و تأیید کردند که مد نظر پژوهشگران قرار گرفت. پس از انجام دادن مصاحبه اول و به تحریر درآمدن آن، گزاره‌ها و نکات کلیدی مشخص شد که استاد دانشگاه آن‌ها را بازبینی و اصلاح کرد و نهایتاً منجر به تغییر ۶ نکته کلیدی توسط ایشان شد. این کار برای همه مصاحبه‌ها انجام شد. همچنین هنگامی که پژوهشگران به شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها پرداختند این موارد را استاد بازبینی و اصلاح کرد که به ادغام بیشتر مفاهیم مشترک و منسجم‌تر شدن آن‌ها انجامید و نهایتاً پس از ادغام ۳ مقوله با مقوله‌های مشابه ۶ مقوله به دست آمده به تأیید ایشان رسید. در نهایت، مدل ترسیم‌شده توسط پژوهشگران، که به واسطه تحلیل داده‌ها به دست آمده بود، توسط استاد و پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان اصلاح و تأیید نهایی شد.

یافته‌ها

پس از مطالعه و بررسی متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و کدها استخراج شدند. در این پژوهش دو حرف انگلیسی در ستون نشان‌دهنده نماد شناسه فرد پاسخگو در مصاحبه است. عدد بعد از این دو حرف معرف پاراگرافی است که نکته کلیدی از آن مستخرج شده و عدد سوم معرف نکته کلیدی موجود در آن پاراگراف است. مثلاً NN,1,1 نشان‌دهنده اولین نکته کلیدی موجود در پاراگراف اول مصاحبه فرد NN است.

در پژوهش حاضر پس از کدگذاری اولیه روی مصاحبه‌های مکتوب‌شده، دسته‌بندی مفهومی کدها آغاز شد و بر حسب دسته‌بندی‌های صورت‌گرفته مقوله‌های اصلی تحقیق مشخص شد. این مقوله‌ها در ادامه ارائه می‌شود. پس از تحلیل مصاحبه‌ها به روش داده‌بنیاد، در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۵۰ کد باز، تعداد ۳۱ مفهوم، و تعداد ۶ مقوله حاصل شد. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله افراد غرغرو به عنوان مقوله محوری انتخاب شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط میان مقولات به شکل مدل صورت‌بندی شد. ۶ مقوله تشکیل‌دهنده مدل شامل غرغر، افراد غرغرو، مرز غرغر با کلمات هم‌طیف (انتقاد، شکایت، انتقاد ناعادلانه)، عوامل پدیدآورنده افراد غرغرو، نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان، راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر هستند.

جدول ۱. عوامل پدیدآورنده افراد غرغرو

ردیف	نشانهگر	نکته کلیدی	مفهوم	مقوله
۱	NN,5,2	عدم توجه عاملی برای بیان غرغر است.	عدم توجه به کارکنان	
	NN,1,1	عدم توانایی فرد غرغرو در بیان درست حرف‌ها یا شنیده نشدن حرف‌های اوست.		
	MA,3,1	مؤثرترین عامل ایجاد غرغر عدم توجه است.		
	AA,6,1	عدم توجه به کارکنان یکی از عوامل تشدیدکننده غرغر است.		
	FB,6,1	عدم توجه به کارکنان در افزایش غرغر تأثیرگذار است.		
	FB,10,3	عدم توجه تشدیدکننده غرغر است.		
	AM,4,1	مهم‌ترین عامل در ایجاد غرغر عدم توجه به کارکنان است.		
	SM,4,1	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن عدم توجه است.		
	SM,8,2	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن عدم توجه است.		
	MK, 3,2	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن عدم توجه است.		
AS,4,1	یکی از عوامل ایجاد غرغر عدم توجه به کارکنان است.			
۲	NN,6,1	افول انگیزه عاملی برای بیان غرغر است.	افول انگیزه کارکنان	
	MA,6,1	افول انگیزه در ایجاد غرغر مؤثر است.		
	AA,6,2	افول انگیزه هم باعث تشدید غرغر می‌شود.		
	FB,6,2	افول انگیزه موجب بروز غرغر می‌شود.		
	AM,5,1	افول انگیزه در افزایش غرغر تأثیرگذار است.		
	SM,4,2	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن افول انگیزه است.		
	MK, 3,3	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن افول انگیزه است.		
AS,4,2	یکی از عوامل ایجاد غرغر افول انگیزه کارکنان است.			
۳	NN,9,1	فرهنگ سازمانی ناعادلانه عاملی برای بیان غرغر است.	فرهنگ سازمانی ناعادلانه	عوامل پدیدآورنده افراد غرغرو
	NN,13,1	غرغرو شدن افراد در اثر قرار گرفتن در جو سازمان.		
	MA,7,1	فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه روی پدیده غرغر مؤثر هستند.		
	AA,10,1	فرهنگ سازمانی بر افزایش پدیده غرغر تأثیر می‌گذارد.		
	AA,11,1	فرهنگ سازمانی بر تولید صدای مثبت و منفی تأثیر می‌گذارد.		
	FB,7,1	فرهنگ سازمانی می‌تواند ایجادکننده غرغر کارکنان باشد.		
	FB,5,2	از عوامل ایجاد پدیده غرغر محیط مستعد غرغر است.		
	AM,7,1	فرهنگ سازمانی در پدیده غرغر تأثیرگذار است.		
	AM,7,2	جو ناعادلانه باعث افزایش غرغر می‌شود.		
	SM,5,1	فرهنگ سازمانی ناعادلانه عاملی برای بیان غرغر است.		
	MK, 4,1	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن فرهنگ سازمانی ناعادلانه است.		
	AS,5,1	یکی از عوامل ایجاد غرغر فرهنگ سازمانی ناعادلانه است.		
	NN,14,1	وظایف اضافی اگر در شرح شغل افراد باشد کمتر غر می‌زنند؛ ولی اگر نباشد بیشتر غر می‌زنند.		
۴	MA,8,1	عامل دیگر ایجاد غرغر سپردن وظیفه اضافی به فرد است.	محول کردن وظایف اضافی به افراد	
	AA,13,1	افزایش غرغر کارمند در اثر محول کردن وظایف اضافی به او وجود دارد.		
	AM,8,1	در برخی مواقع محول کردن چندین وظیفه اضافی به کارمند باعث غرغر شده است.		
	SM,7,1	عامل دیگر ایجاد غرغر محول کردن وظایف اضافی است.		
	MK, 6,1	یک عامل ایجاد غرغر یا تشدید آن محول کردن وظایف اضافی است.		
۵	NN,1,3	برخی برای رسیدن به خواسته‌های خود از غرغر استفاده می‌کنند.	دستیابی شخص غرغرو به خواسته‌ها و اهدافش از طریق غرغر	
	NN,5,1	رسیدن به اهداف عاملی برای بیان غرغر است.		
	FB,5,1	از عوامل ایجاد پدیده غرغر پاسخ به نیازمندی‌های شخص غرغرو بدون در نظر گرفتن شرایط و مقتضیات است.		
۶	MA,4,1	انتقاد زیربانی که در آن عامل ترس هم وجود دارد باعث می‌شود فرد انتقادش را در قالب غرغر بگوید.	ترس از سخن گفتن واضح	
	MA,9,3	عامل رضایت یا نارضایتی موجب تکرار غرغر می‌شود.		
۷	AA,5,1	مهم‌ترین عوامل مؤثر در غرغر کردن نارضایتی شخص از شغل خود است.	نارضایتی افراد	
	FB,10,2	از عوامل ایجاد پدیده غرغر نارضایتی افراد است.		

جدول ۲. افراد غرغرو

ردیف	نشانگر	نکته کلیدی	مفهوم	مقوله
۱	NN,1,2	غرغرو بودن یک ویژگی ذاتی و شخصیتی است.	وجود غرغر در ذات و شخصیت این افراد	افراد غرغرو
	MA,9,2	غرغرو بودن در ذات و شخصیت افراد است.		
	AA,14,2	غرغرو بودن بعضی افراد در ذات آن‌ها نهاده شده است.		
	FB,5,3	وجود غرغر در شخصیت این افراد است.		
	MK, 3,1	غرغر یک ویژگی شخصیتی و ذاتی است.		
۲	NN,2,2	فرد غرغرو صرفاً از زاویه دید خود مسائل را می‌بیند و دیگران را در نظر نمی‌گیرد.	نگرش به مسائل از زاویه دید خود، بدون در نظر گرفتن دیگران و شرایط ناتوانی در رسیدن به سطح افراد دیگر در رقابت	
۳	NN,7,2	افراد غرغرو به پای دیگران در رقابت کردن نمی‌رسند.		
۴	AA,2,1	کارکنان غرغرو مدام بهانه‌جویی می‌کنند و هرکاری که به آن‌ها داده می‌شود برای انجام دادن و حتی انجام ندادنش غرغر می‌کنند.	افراد بهانه‌جو	
۵	AM,2,1	آدم‌های غرغرو عزت نفس پایینی دارند و عیب‌جو هستند.	افرادی عیب‌جو و دارای عزت نفس پایین	
۶	FB,2,1	شخص غرغرو به صورت تکرار در حال گله و شکایت بی‌علت است.	ابراز مکرر اعتراض و ناراضی و سخن بدون دلیل منطقی	افراد غرغرو
	FB,3,1	افرادی که دائم ناراضی هستند و آن را با جملات منفی بروز می‌دهند.		
	SM,1,1	افراد غرغرو همیشه ناراضی و در حال ابراز شکایت بدون دلیل منطقی هستند.		
	SM,2,1	افرادی که از همه چیز شکایت می‌کنند و از زمین و زمان ناراضی هستند.		
	MK,1,2	افراد غرغرو همیشه اظهار ناخشنودی و ناراضی می‌کنند.		
	AS,2,1	کارکنان غرغرو دائم اعتراض می‌کنند و اعتراضشان را تکرار می‌کنند.		
AA,3,1	افرادی که به بیان ناراضی غیرمنطقی از کار و جایگاه و وضعیت حقوقی و سایر خدمات رفاهی می‌پردازند.			

جدول ۳. غرغر

ردیف	نشانگر	نکته کلیدی	مفهوم	مقوله
۱	NN,2,1	زیرلی و غیر شفاف حرف زدن از مصادیق غرغر کردن است.	حرف‌های زیرلی و غیر شفاف و غیر آشکار	غرغر
	MA,2,4	غرغر صحبت عیان و آشکار نیست.		
۲	NN,2,3	غرغر حرف‌های کاملاً بی‌ارزش، بدون نیاز به مهارت، تفکر، و برنامه است.	حرف‌های بی‌ارزش، بی‌فایده، بدون نیاز به تفکر و مهارت و برنامه	غرغر
	AM,1,1	غرغر کردن بیان صحبت‌های بدون فایده و سود است.		
	MK,2,4	غرغر حرف‌های بی‌ارزش و بی‌فایده است.		
	AS,1,1	غرغر کردن حرف زدن از روی خشم و ناراضی، بدون تفکر، است.		
۳	NN,3,3	غرغر عموماً حرف‌های تکراری است.	حرف‌های تکراری و مکرر	غرغر
	MA,2,3	غرغر مکرر است.		
4	FB,1,1	غرغر صحبت‌هایی است که به دلیل عدم آرامش در رابطه با یک موضوع و نبود گوش شنوا برای آن به صورت زمزمه‌های خشم‌آلود برون‌ریز می‌شود.	سخنان و زمزمه‌های خشم‌آلود به دلیل عدم آرامش در رابطه با یک موضوع و نبود گوش شنوا برای آن	غرغر
	MK,1,1	غرغر سخن از روی خشم است.		
5	MA,2,2	غرغر ناعادلانه است.	حرف‌های ناعادلانه	
6	MA,1,1	غرغر یک بعد رفتاری است.	غرغر یک بعد رفتاری	

جدول ۴. راه‌حل‌ها برای از بین بردن یا کاهش غرغر

ردیف	نشانیگر	نکته کلیدی	مفهوم	مقوله
۱	NN,7,1	پاداش، جایزه، مرخصی، و افزایش حقوق در کوتاهمدت باعث کاهش غرغر می‌شود.	اختصاص پاداش، جایزه، مرخصی، افزایش حقوق و دستمزد، و سیستم جبران خدمات عادلانه، بعضی مواقع، با تأثیر کوتاهمدت	راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر
	NN,19,4	جبران خدمات در کوتاهمدت باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	MA,6,2	جایزه و حقوق کاهنده غرغر هستند.		
	MA,15,1	در یک محیط غیر منصفانه افزایش حقوق و دستمزد روی کاهش پدیده غرغر تأثیر دارد.		
	AA,7,1	پاداش، جایزه، مرخصی تا حدی موجب کاهش غرغر می‌شود.		
	AA,8,1	افزایش حقوق و دستمزد تا حدی باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	FB,6,3	اهدای پاداش، جایزه، مرخصی، و عوامل تشویقی به طور مقطعی کاهنده غرغر می‌شود.		
	FB,6,4	افزایش حقوق و دستمزد به طور موقت کاهنده غرغر است.		
	AM,5,2	پاداش، جایزه، مرخصی، عوامل تشویقی، افزایش حقوق و دستمزد در کوتاهمدت باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	AM,17,1	افزایش حقوق و دستمزد بر کاهش پدیده غرغر به صورت کوتاهمدت تأثیرگذار است.		
	AM,14,4	سیستم جبران خدمات عادلانه موجب کاهش یا از بین رفتن غرغر می‌شود.		
	SM,4,3	اهدای پاداش و جایزه و افزایش حقوق تا حدی بر کاهش غرغر اثرگذار است.		
	MK,3,4	اهدای پاداش و جایزه و افزایش حقوق تا حدی و در کوتاهمدت بر کاهش غرغر اثرگذار است.		
	AS,4,3	پاداش و جایزه و حقوق و دستمزد در کوتاهمدت تأثیرگذار است بر کاهش غرغر.		
۲	NN,19,1	دیده شدن و شنیده شدن افراد باعث کاهش غرغر می‌شود.	توجه به کارکنان، رفتار دوستانه با آن‌ها، برگزاری جلسات دوره‌ای، شنیدن حرف‌های کارکنان	راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر
	AM,11,1	عواملی مثل صحبت با کارمند، تذکر به او، توجه به او در کاهش پدیده غرغر تأثیرگذار است.		
	AM,14,1	توجه به کارکنان، صحبت با پرسنل به صورت دوره‌ای، مخصوصاً پرسنل همیشگی، موجب کاهش یا از بین رفتن غرغر می‌شود.		
	MK,11,1	توجه به کارکنان بر کاهش غرغر اثرگذار است.		
	AS,9,4	توجه به کارکنان باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	NN,19,3	صحبت دوستانه با کارکنان باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	MA,13,1	رفتار دوستانه مدیر با کارمند موجب کاهش یا از بین بردن غرغر می‌شود.		
	MA,12,1	صحبت دوفره با کارمندان روی پدیده غرغر تا حدی اثرگذار است.		
	AA,17,1	صحبت دوفره با کارمند غرغو و رفتار دوستانه مدیر باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	FB,11,1	صحبت با فرد غرغو و رفتار دوستانه مدیر با کارمندان باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	SM,9,1	یک عامل کاهش یا از بین بردن غرغر رفتار دوستانه است.		
	SM,9,2	یک عامل کاهش یا از بین بردن غرغر صحبت دوفره و جلسه است.		
	AS,8,1	برگزاری جلسات دوره‌ای و شنیده شدن حرف‌ها باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	AS,9,1	رفتار دوستانه و حرف‌های دوستانه باعث کاهش غرغر می‌شود.		
۳	NN,19,5	ایجاد جو عادلانه در سازمان موجب کاهش یا از بین بردن غرغر می‌شود.	ایجاد جو و فرهنگ سازمانی دوستانه مثبت در سازمان	راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر
	MA,13,2	فرهنگ و جو سازمانی مثبت و تغییر فرهنگ از منفی به مثبت موجب کاهش یا از بین بردن غرغر می‌شود.		
	MA,11,1	ایجاد فضاهای غیر رسمی: اردوها، وقت ناهار، ورزش، استفاده از شبکه‌های اجتماعی موجب کاهش یا از بین بردن غرغر می‌شود.		
	AM,15,1	تغییر فرهنگ سازمانی در جهت فرهنگ مثبت و عادلانه موجب کاهش غرغر می‌شود.		
	AM,14,2	محیط کاری دوستانه و آرام موجب کاهش یا از بین رفتن غرغر می‌شود.		
	SM,9,3	یک عامل کاهش یا از بین بردن غرغر فرهنگ سازمانی مثبت و عادلانه است.		
	AS,9,2	فرهنگ عادلانه باعث کاهش غرغر می‌شود.		
	MA,14,1	اخراج کارکنان غرغو باعث کاهش غرغر معمولاً نمی‌شود.		
	AA,9,1	توبیخ و تنبیه در کاهش غرغر تأثیر نمی‌گذارد.		
	AA,17,2	اخراج کارکنان بر کاهش غرغر تأثیر نمی‌گذارد.		
	FB,6,5	توبیخ و تنبیه موجب کاهش غرغر کارکنان نمی‌شود.		
	AS,9,3	اخراج، تنبیه، و توبیخ کارکنان بر کاهش غرغر تأثیرگذار نیست.		
	AM,6,1	توبیخ و تنبیه در کاهش غرغر تأثیرگذار نیست.		
	AM,16,1	گاهی غرغر فرد به دلیل بودن در جایگاه شغلی نادرست است. اخراج افراد موجب کاهش غرغر نمی‌شود.		
۴	SM,4,4	توبیخ و تنبیه موجب کاهش غرغر و از بین رفتن آن نمی‌شود.	عدم تنبیه، توبیخ، و اخراج کارکنان غرغو (به دلیل تأثیر حداقلی انجام دادن این کار بر کاهش غرغر)	راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر
	SM,9,4	اخراج چند کارمند غرغو تأثیر زیادی بر کاهش غرغر باقی افراد ندارد.		
	MK,3,5	توبیخ و تنبیه موجب کاهش غرغر و از بین رفتن آن نمی‌شود.		
	MK,12,1	اخراج چند کارمند غرغو باعث کاهش غرغر نمی‌شود.		
	NN,14,2	حمایت از رفتار خوب باعث افزایش آن و کاهش غرغر می‌شود.		
۵	NN,19,2	حفظ کرامت انسانی موجب کاهش یا از بین بردن غرغر می‌شود.	حفظ کرامت انسانی	راه‌حل برای از بین بردن یا کاهش غرغر
	AM,14,3	تفکیک وظایف عادلانه موجب کاهش یا از بین رفتن غرغر می‌شود.		

جدول ۵. نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان

ردیف	نشانیگر	نکته کلیدی	مفهوم	مقوله
۱	MA,9,4	نمی‌توان بین غرغر کردن و عملکرد بد یک رابطه مستقیم برقرار کرد. ولی قطعاً بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.	تأثیر منفی وجود کارکنان غرغرو بر عملکرد خودشان، سایر همکاران، و سازمان	نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان
	AA,15,1	تأثیر منفی غرغر کردن کارکنان بر عملکرد آن‌ها و سازمان وجود دارد.		
	FB,10,4	غرغر کردن کارکنان بر عملکرد آن‌ها و عملکرد سازمان اثر منفی می‌گذارد.		
	AM,12,1	غرغر کردن بر عملکرد فرد غرغرو و دیگر همکارانش و نهایتاً عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.		
	SM,8,3	غرغر کردن کارکنان قطعاً بر عملکرد فرد و سازمان تأثیر منفی دارد.		
	MK,10,1	غرغر کردن کارکنان قطعاً بر عملکرد فرد و سازمان تأثیر منفی دارد.		
	AS,7,1	تأثیر منفی غرغر بر عملکرد فرد و سازمان وجود دارد.		
۲	MA,9,5	عدم موفقیت پروژه به دلیل داشتن کارکنان غرغرو در بعضی مواقع	ایجاد نارسایی در انجام دادن پروژه‌ها به دلیل وجود کارکنان غرغرو	
	AA,16,1	کندی روند پروژه به دلیل استفاده از کارمند غرغرو در آن		
	AM,13,1	نارسایی پروژه به دلیل وجود افراد غرغرو در آن		
	AS,7,2	نارسایی در انجام دادن پروژه به دلیل وجود پرسنل غرغرو		

جدول ۶. مرز غرغر با کلمات هم‌طیف

ردیف	نشانیگر	نکته کلیدی	مفهوم	مقوله
۱	NN,3,1	تفاوت انتقاد و غرغر این است که انتقاد همراه با ایده و تفکر و راه‌حل است. اما غرغر هیچ‌یک را ندارد؛ نه راه‌حل نه تفکر.	انتقاد مبتنی بر دلیل منطقی با هدف سازندگی همراه با ایده و تفکر و راه‌حل	مرز غرغر با کلمات هم‌طیف (انتقاد، شکایت، انتقاد ناعادلانه)
	MA,2,1	غرغر با انتقاد و شکایت هم‌خانواده است. آنچه تفاوت ایجاد می‌کند بین غرغر و دیگر کلمات هم‌طیف ناعادلانه بودن، تکرار آن، پنهان بودن، و وضوح نداشتن است.		
	AA,4,1	انتقاد = استدلال منطقی غرغر = حرف‌های منفی به صورت غیر منطقی		
	AM,3,1	انتقاد = سازنده و همراه راه‌حل غرغر = حرف‌هایی جهت تخلیه فرد		
	SM,3,1	انتقاد مبتنی بر دلیل و با هدف سازندگی و بهبود است. ولی غرغر ممتد و غیر منطقی است.		
	MK,2,1	در انتقاد سازندگی و فکر وجود دارد. اما در غرغر وجود ندارد.		
	AS,3,1	انتقاد همراه با تفکر و تأمل و بدون تکرار است. ولی غرغر بدون تفکر و مکرر است.		
	NN,3,2	شکایت همراه با تفکر است. ولی راه‌حل نمی‌دهد.		
	AA,4,2	شکایت واضح است ولی غرغر به صورت تیکه اندازی و غیر واضح است.		
	FB,4,1	شکایت کردن اعلام نارضایتی به صورت منطقی است. اما غرغر کردن اعلام نارضایتی به صورت غیر منطقی است.		
۲	SM,3,2	شکایت با دلیل و منطقی، ولی غرغر بدون دلیل و غیر منطقی هست.	شکایت اعلام نارضایتی به صورت منطقی و واضح همراه با تفکر ولی بدون راه‌حل	
	MK,2,2	شکایت با فکر بیان می‌شود، اما غرغر نه.		
	AS,3,2	شکایت همراه با تفکر است، غرغر نه.		
	NN,4,1	انتقاد ناعادلانه همراه با تفکر است بدون تکرار آن نقد. غرغر بدون تفکر و تکرار بیپای سخن است.		
	AA,4,3	غرغر کردن معادل انتقاد ناعادلانه نیست.		
	AM,3,2	تکرار انتقاد ناعادلانه غرغر است.		
	SM,3,3	انتقاد ناعادلانه مکرر نیست. ولی غرغر مکرر است.		
	MK,2,3	انتقاد ناعادلانه هم با فکر بیان می‌شود؛ اما غرغر نه.		

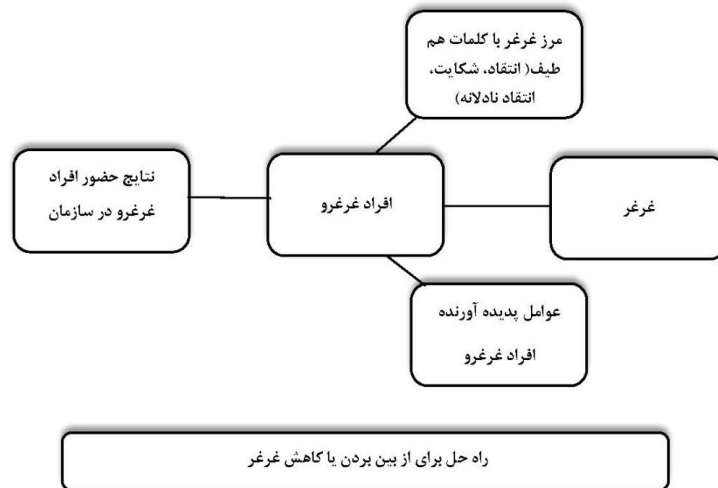
جدول ۷. اشباع نظری مقوله‌ها

ردیف	مصاحبه	نکات کلیدی	مفهوم جدید	مقوله جدید
۱	مصاحبه اول	۳۴	۱۹	۵
۲	مصاحبه دوم	۲۱	۷	۱
۳	مصاحبه سوم	۱۷	۲	۰
۴	مصاحبه چهارم	۲۱	۲	۰
۵	مصاحبه پنجم	۱۹	۱	۰
۶	مصاحبه ششم	۱۷	۰	۰
۷	مصاحبه هفتم	۱۶	۰	۰
۸	مصاحبه هشتم	۱۵	۰	۰

نتیجه

مدل به دست آمده از پژوهش

با توجه به یافته‌های به دست آمده در این پژوهش، مدل مفهومی پدیده غرغر سازمانی به صورت نمودار ۱ تجسم می‌یابد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پدیده غرغر سازمانی



نمودار ۲. مدل نظام مند پدیده غرغر سازمانی

مدل مفهومی پدیدهٔ غرغر سازمانی حول مقولهٔ محوری افراد غرغرو شکل گرفت. این الگو از غرغر آغاز می‌شود و تا نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان پیش می‌رود.

• مقولهٔ محوری (افراد غرغرو)

انسان موجودی اجتماعی است و مهم‌ترین راه‌های ارتباطی انسان‌ها با هم زبان است. بنابراین افراد صحبت‌های مختلفی با یک‌دیگر دارند. امروزه افرادی با صحبت‌های منفی در سازمان‌های ایرانی وجود دارند. حتی بسیار دیده شده که افراد مثبت تازه‌استخدام در سازمان‌ها پس از مدتی به یکی از همین نفرت تبدیل شده‌اند.

طبق یافته‌های این پژوهش آنچه موجب می‌شود در برخورد با کارکنان مختلف بتوان آن‌ها را افراد غرغرو در نظر گرفت چند ویژگی است:

- وجود غرغر در ذات و شخصیت این افراد
 - نگرش به مسائل از زاویهٔ دید خود، بدون در نظر گرفتن دیگران و شرایط
 - ناتوانی در رسیدن به سطح افراد دیگر در رقابت
 - افرادی بهانه‌جو
 - افرادی عیب‌جو و دارای عزت نفس پایین
 - ابراز مکرر اعتراض، نارضایتی، و سخن بدون دلیل منطقی
- از آنجا که این مقوله با سایر مقولات به‌دست‌آمده به نحوی در ارتباط است که مصاحبه‌شوندگان راجع به علل و نتایج این پدیده صحبت کرده‌اند، نقش هسته‌ای این مقوله در فرایند مورد مطالعه شناسایی شد.

• غرغر

واژهٔ غرغر در لغت‌نامهٔ دهخدا «سخن گفتن اعتراض‌آمیز» تعریف شده است. غرغر کارکنان بخشی از صدای کارکنان است که صدای اعتراضی و منفی و مخرب کارکنان است. آنچه در این پژوهش و بر اساس یافته‌های آن به دست آمده بیان‌کنندهٔ این است که غرغر:

- یک بعد رفتاری است.
- حرف‌های ناعادلانه است.
- حرف‌های زیرلیبی و غیر شفاف و غیر آشکار و پنهان است.
- حرف‌های بی‌ارزش و بی‌فایده بدون نیاز به تفکر و مهارت و برنامه است.
- حرف‌های تکراری و مکرر است.
- سخنان و زمزمه‌های خشم‌آلود به دلیل عدم آرامش در رابطه با یک موضوع و نبود گوش شنوا برای آن است.

• عوامل پدیدآورندهٔ افراد غرغرو

مشاهدهٔ کارکنانی که در بدو استخدام انسان‌هایی با نگرش و سخنان مثبت بوده‌اند، اما با گذر زمان تبدیل به افراد غرغرو شده‌اند نشان‌دهندهٔ وجود عواملی است که باعث این تغییر می‌شود. مثلاً یکی از عواملی که در تبدیل کارکنان به افرادی غرغرو در همهٔ مصاحبه‌ها دیده شد و همهٔ مصاحبه‌شونده‌ها به آن اشاره کردند فرهنگ سازمانی ناعادلانه بود؛ عاملی که باعث می‌شود افراد مثبت با قرار گرفتن در جو و فرهنگ ناعادلانهٔ سازمان برای بیان خشم خود از بی‌عدالتی به غرغر پناه بیاورند.

طبق یافته‌های این پژوهش، عوامل پدیدآورندهٔ افراد غرغرو بدین شرح است:

- عدم توجه به کارکنان
- افول انگیزش کارکنان
- فرهنگ سازمانی ناعادلانه

- محول کردن وظایف اضافی
- ترس از سخن گفتن واضح
- نارضایتی افراد
- دست‌یابی شخص غرغرو به خواسته‌ها و اهدافش از طریق غرغر

• مرز غرغر با کلمات هم‌طیف (انتقاد، شکایت، انتقاد ناعادلانه)

در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی کارکنان را به جای سکوت به صدا سوق می‌دهد بسیار باید دقت کرد که هر صدایی غرغر تلقی نمی‌شود. طبق یافته‌های این پژوهش، انتقاد غرغر نیست. چون مبتنی بر دلیل منطقی با هدف سازندگی، همراه ایده و تفکر و راه‌حل، است. شکایت اعلام نارضایتی به صورت منطقی و واضح همراه با تفکر است. ولی راه‌حل نمی‌دهد. همچنین انتقاد ناعادلانه همراه با تفکر بدون تکرار آن نقد است. بنابراین جنس این‌گونه صحبت‌ها با غرغر متفاوت است.

• نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان

نتایج این پژوهش نشان داد اگرچه وجود کارکنان غرغرو موجب نابودی سازمان نمی‌شود، کارایی سازمان را پایین می‌آورد. بر اساس یافته‌های این پژوهش نتایج حضور افراد غرغرو در سازمان بدین صورت است:

- تأثیر منفی وجود کارکنان غرغرو بر عملکرد خودشان، سایر همکاران، و سازمان
- ایجاد نارسایی در انجام دادن پروژه‌ها به دلیل وجود کارکنان غرغرو

• راه‌حل‌ها برای از بین بردن یا کاهش غرغر

اگرچه وجود کارکنان غرغرو در سازمان موجب اتلاف زمان، انرژی، دارایی، و ... در سازمان می‌شود و بازده و کارایی سازمان را پایین می‌آورد، در بعضی مواقع پذیرش افراد غرغرو به دلیل داشتن مهارت‌ها و تخصص‌های شغلی خاص امری اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین باید به دنبال راه‌حلی برای از بین بردن یا کاهش غرغر در سازمان‌ها بود. در انتها طبق یافته‌های این پژوهش آنچه موجب از بین بردن یا کاهش غرغر در سازمان‌ها می‌شود بدین شرح است:

- اختصاص پاداش، جایزه، مرخصی، و افزایش حقوق و دستمزد و سیستم جبران خدمات عادلانه در بعضی مواقع با تأثیر کوتاه‌مدت
- توجه به کارکنان، رفتار دوستانه با آن‌ها، برگزاری جلسات دوره‌ای و شنیدن حرف‌های کارکنان
- ایجاد جو و فرهنگ سازمانی دوستانه و مثبت در سازمان
- حمایت از رفتار خوب
- حفظ کرامت انسانی
- تفکیک وظایف عادلانه
- عدم تنبیه، توبیخ، و اخراج کارکنان غرغرو (به دلیل تأثیر حداقلی این مورد بر کاهش غرغر)

پیشنهاد

پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش در دو بخش ارائه می‌شود. در بخش اول پیشنهادهایی برای سازمان‌های حوزه‌ی مخابرات و تلکام و همچنین در بخش دوم پیشنهادهایی برای انجام دادن تحقیقات تکمیلی پژوهش‌های آتی ارائه خواهد شد.

پیشنهاد‌های کاربردی

- مطابق یافته‌های پژوهش، غرغر حرف‌های ناعادلانه و یک بعد رفتاری است. غرغر حرف‌های زیرلبی و غیر شفاف، حرف‌های بی‌ارزش و بی‌فایده بدون نیاز به تفکر و مهارت و برنامه، زمزمه‌های خشم‌آلود تکراری به دلیل عدم آرامش در

رابطه با یک موضوع و نبود گوش شنوا برای آن است و با کلمات هم‌پیفی همچون انتقاد (که مبتنی بر دلیل منطقی با هدف سازندگی همراه با ایده و تفکر و راه‌حل است) و شکایت (اعلام نارضایتی به صورت منطقی و واضح همراه با تفکر است، ولی راه‌حل نمی‌دهد) و همچنین انتقاد ناعادلانه (همراه با تفکر بدون تکرار آن نقد است) متفاوت است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های مخابراتی به این تفاوت کلمات توجه کنند تا هر صحبتی را غرغر تلقی نکنند و موجبات بی‌توجهی به صحبت‌های کارکنان را فراهم نکنند.

- مطابق یافته‌های این پژوهش عوامل پدیدآورندهٔ افراد غرغرو عدم توجه به کارکنان، افول انگیزهٔ کارکنان، فرهنگ سازمانی ناعادلانه، محول کردن وظایف اضافی، ترس از سخن گفتن واضح، نارضایتی افراد، دستیابی شخص غرغرو به خواسته‌ها و اهدافش از طریق غرغر است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های مخابراتی موارد یادشده جهت بهبود این موارد تغییر یابند تا از پدید آمدن کارکنان غرغرو جلوگیری شود.

- بر اساس یافته‌های این پژوهش، راه‌حل‌ها برای از بین بردن یا کاهش غرغر اختصاص پاداش، جایزه، مرخصی، و افزایش حقوق و دستمزد و سیستم جبران خدمات عادلانه در بعضی مواقع با تأثیر کوتاه‌مدت، توجه به کارکنان، رفتار دوستانه با آن‌ها، برگزاری جلسات دوره‌ای و شنیدن حرف‌های کارکنان، ایجاد جو و فرهنگ سازمانی دوستانه و مثبت در سازمان، حمایت از رفتار خوب، حفظ کرامت انسانی، تفکیک وظایف عادلانه، عدم تنبیه و توبیخ و اخراج کارکنان غرغرو (به دلیل تأثیر حداقلی این مورد بر کاهش غرغر) است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های مخابراتی جهت از بین بردن یا کاهش غرغر این موارد اجرایی شوند.

- طبق یافته‌های این پژوهش آنچه موجب می‌شود در برخورد با کارکنان مختلف آن‌ها را افرادی غرغرو به شمار آورد وجود غرغر در ذات و شخصیت این افراد، نگرش به مسائل از زاویهٔ دید خود بدون در نظر گرفتن دیگران و شرایط، ناتوانی در رسیدن به سطح افراد دیگر در رقابت، افرادی بهانه‌جو، افرادی عیب‌جو و دارای عزت نفس پایین، ابراز مکرر اعتراض، نارضایتی، و سخن بدون دلیل منطقی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های مخابراتی هنگام جذب افراد، در مصاحبه و فرایند استخدامی خود، به این ویژگی‌ها توجه کنند تا از جذب افراد غرغرو در سازمان جلوگیری به عمل آید.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع کیفی است پیشنهاد می‌شود محققان علاقه‌مند به این موضوع به پژوهش‌های مشابه موضوع تحقیق حاضر با استفاده از روش تحقیق کمی بپردازند.
- پژوهش مشابه موضوع تحقیق حاضر در دیگر سازمان‌های دولتی یا خصوصی و مقایسهٔ نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر به منظور دستیابی به عوامل مشترک و تعمیم‌پذیری بیشتر پیشنهاد می‌شود.

محدودیت

هر تحقیقی هنگام اجرا با محدودیت‌هایی مواجه است. این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. برخی از این محدودیت‌ها محدودیت درونی و تا حدودی در اختیار پژوهشگر بوده و برخی نیز بیرونی و خارج از کنترل پژوهشگر بوده است.

محدودیت‌های درونی (محدودیت‌های پژوهشگر)

- برای این پژوهش به دلیل بدیع بودن آن پژوهش‌های مشابه و مقالهٔ پایه‌ای وجود نداشت. بنابراین، پژوهشگر زمان زیادی را برای استخراج متون مشابه و مؤلفه‌ها صرف می‌کرد.
- استفاده از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها در حالی که امکان استفاده از ابزارهای دیگر نیز برای این منظور وجود داشت.

- با توجه به مشاهده این پدیده در سازمان‌های مختلف، پژوهشگر فقط سازمان‌های مخابراتی را برای مصاحبه انتخاب کرد؛ در حالی که می‌توانست سایر سازمان‌ها را نیز برای مصاحبه انتخاب کند.

محدودیت‌های بیرونی (محدودیت‌های پژوهش)

- دشواری مصاحبه و عدم موافقت برخی از مدیران با انجام دادن مصاحبه به دلیل مشغله کاری.
- عدم تمایل اغلب مصاحبه‌شوندگان برای ارزیابی عوامل استخراج‌شده از مصاحبه‌ها.
- امکان تأثیرگذاری برخی موارد بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست؛ مانند جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری مصاحبه‌شوندگان.
- امکان وجود خطا در یادداشت‌برداری دو مورد از مصاحبه‌ها به دلیل عدم اجازه ضبط توسط مصاحبه‌شوندگان.

منابع

- حامدی ربانی، اصغر (۱۳۴۵). فرهنگ سعدی. تهران.
- داعی الاسلام، سید محمدعلی (۱۳۶۲). فرهنگ نظام. تهران: چاپ فاروس ایران.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷). لغتنامه دهخدا. تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی و فلکی، پریسا (۱۳۹۸). آوای کارکنان و پیامدهای سازمانی: تبیین چهار راهبرد آوای کارکنان بر اساس تغییرات دو متغیر تعدیلکننده فرهنگ عام‌گرا/ خاص‌گرا و تبادل رهبر- عضو. مدیریت کسب‌وکار، ۱۱(۴۴)، ۲۹۷-۳۲۵.
- طبرسا، غلامعلی؛ شکوهیار، سجاد و الفت، محمد (۱۳۹۷). تأثیر متناقض رضایت شغلی بر آوای مخرب کارکنان با توجه به نقش میانجیگری شبکه‌های اجتماعی و تعهد سازمانی. مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۳۱۱-۳۳۲.
- معین، محمد (۱۳۸۶). فرهنگ فارسی. تهران: ادنا.
- Abdulgaliimov, D., Kirkham, R., Nicholson, J., Vlachokyriakos, V., Briggs, P., & Olivier, P. (2020). Designing for Employee Voice. *ACM Digital Library*, 1-13.
- Appelbaum, S., Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, Vol. 7 No. 1, pp. 17-28.
- Bagheri, Gh., Zarei, R., & NikAeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Daft, R.L. (2020). *Organization theory & design*. Vanderbilt University.
- Da'i al-Islam, SMA. (1983). *Farhang Nezam*. Tehran: Faros Iran. (in Persian)
- Dehkhoda, A. (1998). *Dehkhoda dictionary*. Tehran: University of Tehran press. (in Persian)
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Fang Liu, Sh., Fan, Y., Luh, D., & Teng, P. (2022). Organizational Culture: The Key to Improving Service Management in Industry 4.0". *Applied Sciences*, 12(1), 437-460.
- Grund, Ch. & Titz, K. (2021). *Affective commitment through further training: the roles of firm provision and employee participation*. Review of Managerial Science.
- Gorden, W.I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Hamed Rabbani, A. (1966). *Farhang Saadi*. Tehran. (in Persian)
- Hamid, D. & Durmaz, O. (2021). Organizational Culture Impact on Employee Innovative Behaviors in Kurdistan. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(1), 63-72.
- Joseph, K.E. & Dai, Ch. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243-250.
- Keyton. J. (2017). Communication in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.
- Logan, N. & Tindall, NTJ. (2018). Voice. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-8.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- Morrison, E.W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Reviews*, 1, 173-197.
- Moaşa, H. (2011). Voice and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, Series VII: Social Sciences and Law, 2, 33-40.
- Moein, M. (2007). *Persian dictionary*. Tehran: Dana Publications. (in Persian)
- Park, J. & Nawakitphaitoon, K. (2017). The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance. *Human Resource Management journal*, 28(1), 14-30.
- Park, JY. & Kim, Do. (2016). Employee Voice Behavior Across Cultures: Examining Cultural Values And Employee Voice Behaviors In Korea And The United States. *Employee voice in emerging economies*, 23, 73-103.
- Rao Kowtha, N., Landau, J., & Beng, Ch. (2001). The Culture of Voice: Exploring the relationship between employee voice and organizational culture. *Academy of Management*, 1-34.
- Rhee, Y., Moon, B. (2009). Organizational Culture and Strategic Communication Practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) Model in Korea. *International Journal of Strategic Communication*. 52-67.
- Sholekar, Sh. & Shoghi, B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(1), 113-142.

- Song, Y., Tian, Q., & Kwan, H. (2021). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.
- Tabarsa, GA., Rezaeian, A., & Falaki, P. (2019). The Voice of Employees and Organizational Consequences: The Voice of employees' Strategies based on the moderating roles of Leader-Member Exchange and Culture (Universalism& Particularism). *Journal of Business Management*, 11(44), 297-325. (in Persian)
- Tabarsa, GA., Shokouhyar, S., & Olfat, M. (2018). The Paradoxical Influence of Job Satisfaction on Destructive Employees' Voice, Considering the Mediating Role of Social Network Sites and Organizational Commitment. *Journal of Public Administration*, 10(2), 311-332. (in Persian)
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Rooij, B. & Fine, A. (2018). Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-38.
- Zhou, J. & George, J. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.