

بررسی نقش میانجی فرسودگی شغلی در رابطه، فلات زندگی شغلی با سکوت سازمانی (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی خراسان رضوی)

وحید میرزایی^{۱*}، محمدنادر کوهستانی قرائی^۲

۱. * استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول) (dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش میانجی فرسودگی شغلی در رابطه فلات زندگی شغلی با سکوت سازمانی صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان جهاد دانشگاهی خراسان رضوی است. برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران استفاده شد، بر این اساس تعداد ۱۱۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. به منظور گردآوری داده‌های پژوهشی از پرسش‌نامه پرسشنامه فلات زندگی شغلی میلیمن (۱۹۹۲)، پرسشنامه سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) و پرسشنامه سلس و جکسون (۱۹۸۶) استفاده شد. برای سنجش روایی، از روایی محتوا و تحلیل عامل تأییدی و به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان آلفای کرونباخ فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و فلات زندگی شغلی به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۵ و ۰/۸ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Amos انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنادار فلات زندگی شغلی با فرسودگی شغلی (ضریب مسیر ۰/۸۲) و رابطه مثبت و معنادار فلات زندگی شغلی با سکوت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۱۹) است. با توجه به تأیید اثر فلات زندگی شغلی بر فرسودگی شغلی و همچنین فرسودگی شغلی بر سکوت سازمانی می‌توان گفت فرسودگی شغلی، رابطه فلات زندگی شغلی و سکوت سازمانی (اثر غیرمستقیم ۰/۹۴) را میانجی‌گری می‌نماید.
(مقاله پژوهشی)	کلمات کلیدی: فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی، فلات زندگی شغلی، جهاد دانشگاهی خراسان رضوی.

مقدمه

یکی از ویژگی‌های متمایز انسان‌ها که آنها را از سایر موجودات متمایز می‌سازد، توانایی آنها در اندیشیدن و ابراز نظرات به‌منظور تأثیرگذاری بر محیط می‌باشد. سازمان‌هایی که برای اهداف مشترک ایجاد شده‌اند نیز تلاش می‌کنند از طریق جمع‌آوری ایده‌های مختلف در مورد کار به بهترین نتیجه دست یابند، زیرا کارکنان عنصر حیاتی یک سازمان بوده و به‌عنوان منابع تغییر، واکنش‌پذیری، یادگیری و نوآوری شناخته می‌شوند (اورن و ایسیاکا^۱، ۲۰۲۳). یکی از موانع اصلی در رسیدن به این اهداف، تغییر برنامه‌ها کمبود اطلاعات، بی‌اعتمادی و سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی، منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها می‌شود؛ بنابراین، انگیزش، رضایت و تعهد پایین‌تری در پی خواهد داشت (نظرزاده دناک، ۱۳۹۷). سکوت سازمانی به پرهیز از ابراز عقاید در مورد موقعیت‌هایی اشاره دارد که به نفع سازمان و اهداف آن است (ون داین و همکاران^۲، ۲۰۰۳). این

رفتار آگاهانه کارکنان می‌تواند مانع از عملکرد سازمان و توسعه آن شود (آلپارسان و کایلر^۱، ۲۰۱۲). علاوه بر این، سکوت سازمانی استرس را در سطح کارکنان افزایش داده و منجر به نارضایتی و استعفا می‌شود و در سطح سازمانی، از تغییر و نوآوری جلوگیری کرده و عملکرد را کاهش می‌دهد (جان و مانیکندان^۲، ۲۰۱۹). به همین دلیل، اتخاذ تدابیری برای کاهش سکوت سازمانی در سازمان‌ها برای ادامه حیات سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است (کرس و کارابی^۳، ۲۰۱۸). درحالی که پدیده سکوت سازمانی، سازمان‌ها را در برگرفته است، بررسی علمی کمی درباره سکوت سازمانی انجام گرفته است. ماریسون و میلیکن^۴ بیان می‌کنند سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است. باتوجه به آنچه که ذکر شد ضرورت توجه به ایجاد پدیده سکوت در سازمان‌ها و شناسایی عوامل تاثیرگذار بر آن احساس می‌شود. طبسی کاخکی (۱۳۸۹) مهمترین علل افزایش سکوت سازمانی را؛ ۱- ترس از عواقب اظهارنظرها مشتمل بر تنبیهات، بی‌نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی و ... ۲- ترس از بی‌توجهی مدیر ارشد و بلا استفاده ماندن نظریات و ایده‌ها؛ در بدترین حالت، ممکن است مدیران حتی نظریات ارائه شده را نخوانند و در بهترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند؛ ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت‌های غیرقابل توجیه؛ اقدام به رد ایده ارایه شده کند. ۳- بدون پاداش گذاشتن ایده‌ها؛ وقتی که سازمان برای ایده‌های ارائه شده که مورد استفاده هم قرار گرفته و اثر بخش بوده‌اند پاداشی پرداخت نمی‌کند (کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶) ۴- خودداری از اقدام و اظهارنظر واقعی؛ شکل بسیار بدتر سکوت سازمانی وقتی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پرسر و صدا هستند ولی آنها از اظهارنظرهای واقعی و اقدام‌های مناسب و کارشناسی شده خودداری می‌کنند و در برخوردها چیزی را می‌گویند یا کاری را انجام می‌دهند که مدیر ارشد سازمان می‌خواهد. متخصصان علم مدیریت از پدیده سکوت سازمانی با عباراتی چون خطرناک یا مضر نام می‌برند. ۵- ترس مدیران از دریافت بازخور منفی (موریسون و میلیکان^۵، ۲۰۰۰). یکی از عواملی که بر سکوت سازمانی موثر است، فلات‌زدگی شغلی است (فرنس، ستونر و وارن^۶، ۱۹۷۷) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله مراتب سازمانی اشاره داشت، اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابجایی افقی در کار راه سازمانی نیز تسری پیدا کرد (ویگا^۷، ۱۹۸۱) بنابراین فلات در مسیر حرفه‌ای و شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی و القاء کننده نوعی احساس افسردگی و شکست می‌باشد. فلات‌زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود، آن را تجربه می‌کنند (فوستر، شاستری و ویتنهان^۸، ۲۰۰۴). این احساس زمانی رخ می‌دهد که سازمان، دارای شغل‌هایی در سطوح بالاتر مدیریت نباشد و یا توانایی‌های یک کارمند با نیازهای شغلی مطابقت نداشته باشد، نیازهایی که به طور عادی روی مسیر شغلی‌اش قرار داشته و به همین خاطر کارمند تصمیم به عدم جستجوی پیشرفت بیشتر می‌گیرد. در این موارد، تحقق غیر ممکن بودن ترفیع آتی، باعث می‌شود کارمند استرس زیادی تجربه نماید (فرنس، ستونر و وارن^۹، ۱۹۷۷). هر اندازه که ساختارهای سازمانی تمایل به حالت سلسله مراتبی پیدا می‌کنند، به همان اندازه مشکلات ارتقا و توسعه کار راه کارکنان نیز مشکل‌تر می‌شود (جانک و تک^{۱۰}، ۲۰۰۸). در نتیجه، بسیاری از کارکنان قبل از آنکه بتوانند به اهداف تعریف شده شغل خود دست یابند به مرحله فلات‌زدگی شغلی می‌رسند (انگوری و انکولا^{۱۱}، ۲۰۰۹).

کارمندان دچار فلات‌زدگی شغلی از موقعیت فعلی خود در سازمان و عنوانی که دارند، راضی نیستند. با اینکه برای محتوای شغلی مناسب هستند، اما زمانی که احساس می‌کنند توانایی‌هایشان در نظر گرفته نمی‌شود و تلاش آنها بی‌فایده است، آنها احساس بی‌عدالتی خواهند کرد که در نهایت این احساس در نگرش‌های کاری منفی و رفتار سست آنها منعکس می‌شود. درعین حال،

1 Alparslan & Kayalar
2 John & Manikandan
3 Kerse & Karabey
4 Morrison & Milliken
5 morrison ve milika

6 Ference, Stoner & Warren
7 Veiga
8 Foster, Shastri & Withane
9 Ference, Stoner, & Warren
10 Jung & Tak
11 Ongori & Agolla

کارکنان به عنوان سرمایه انسانی ضروری سازمان، بهره‌وری، نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان را تعیین می‌کنند (سانگ، جو و کوکی^۱، ۲۰۲۰). زمانی که کارمندان با فلات ساختاری و محتوایی مواجه می‌شوند، توجه بیشتری به منابع خود خواهند کرد و از آنها محافظت خواهند کرد. اگر کارکنان دارای سرمایه روان‌شناختی مثبت بالایی باشند، تمایل بیشتری به خودسازی به طور مثبت، برای مواجهه با مشکلات و چالش‌های شغلی خود دارند، و در نتیجه عملکرد خود را بهبود می‌بخشند (والوموا، پترسون، آوولیو و هارتنل^۲، ۲۰۱۰). کاهش فرصت‌های پیشرفت و توزیع نابرابر منابع منجر به رکود در سازمان می‌شود که کارکنان را ملزم به داشتن توانایی پاسخگویی سریع به محتوای شغلی و ظرفیت روانی برای کنارآمدن با پیشرفت شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر می‌نماید. بنابراین، کارکنان با سرمایه روان‌شناختی مثبت بالاتر برای کاهش تأثیر منفی فلات شغلی از طریق یک طرز فکر مثبت، که کلید ارتقای سطح کارمندان است، در مورد رفاه پایدار شغل خود ابتکار عمل به خرج می‌دهند (چانگ، کنگ و کای^۳، ۲۰۲۴). مطالعات قبلی نشان می‌دهد که فلات‌زدگی شغلی ارتباط نزدیکی با یک سری اختلالات روانی (به عنوان مثال، استرس، خستگی عاطفی، افسردگی، فرسودگی شغلی) و در نتیجه به خطر انداختن رفاه کارکنان در محل کار دارد (هو، زانگ، چن و گریگز^۴، ۲۰۲۲؛ یانگ، جانسون و نیون^۵، ۲۰۱۸). چیریکو و همکاران^۶ (۲۰۲۲)، دریافتند که فرسودگی شغلی حتی یک مسئله جدی‌تری برای سلامت شغلی است و افرادی که بار کاری بالایی دارند، در معرض خطر بالای فرسودگی شغلی هستند. استرس سنگین محل کار خطر خشونت در محل کار و در نتیجه فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهد (لاسلیوا و همکاران^۷، ۲۰۲۱). کارکنانی که در محیط کار خود احساس فرسودگی می‌کنند کمتر از شغل خود راضی هستند و به ماندن در سازمان بی رغبت می‌باشند (حیدری هراتمه^۸، ۲۰۲۱). فرسودگی شغلی استرس مزمن کاری را در بین افراد تشدید می‌کند، قصد ترک شغل را افزایش می‌دهد (چیری و لیتر^۹، ۲۰۲۱). فرسودگی شغلی، پیامد فشار روانی مزمن شغلی است که در بسیاری از سازمان‌ها، به شکل فشار عصبی و روانی به درجات گوناگون وجود دارد و در طولانی مدت باعث فرسودگی شغلی می‌شوند (شمس شهربابکی، داودی و کیانی اشترجانی، ۱۴۰۲) که عمده‌ترین آنها عبارت‌اند از: کاهش رضایت شغلی و کاهش تعهد سازمانی، کاهش رضایت از مسیر شغلی، کاهش عملکرد شغلی، کاهش رفتار سازمانی، شادکامی و فرسودگی شغلی، تجمع اثر استرس بر فرسودگی شغلی، کاهش فرسودگی شغلی در پیشگیری از اختلال استرس پس از سانحه اشاره کرد (لیو و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳). اکثر سازمان‌ها از جمله سازمان جهاد دانشگاهی خراسان رضوی با واگذاری امور به سطوح عملیاتی به دنبال کوچک سازی و کاهش سطوح مدیریتی و تغییر چارتهای سازمانی در سه دهه اخیر بوده است. جذب نیروی انسانی بصورت ساعتی، شرکتی، قراردادی و پیمانی با تحصیلات بالا در سطوح عملیاتی و ستادی در چند سال اخیر، سکون‌زدگی یا فلات‌زدگی شغلی را برای این کارکنان رقم زده است. این کارکنان غیر رسمی به دلیل محدودیت‌های موجود و امنیت شغلی و یا امکان ارتقا شغلی کافی ندارند. در چنین شرایطی فلات‌زدگی یکی از منابع اصلی ایجاد استرس در محیط کار به شمار می‌آید. کارکنانی که احساس می‌کنند هر لحظه امکان تعدیل شدن دارند و یا به نقطه ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقاء و پیشرفت برای آنان وجود ندارد، انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند و این تصور که بعد از سالها سابقه کار و فعالیت هم چنان در یک سطح از نمودار سازمانی باقی مانده و تغییر نکنند رضایت بخش و انگیزه آفرین نیست و در بلندمدت پیامدهایی به دنبال خواهد داشت که نه برای آنها و نه برای سازمان مطلوب نخواهد بود (میرزایی و شیرینکار، ۱۴۰۳). به همین علت شناخت میزان شروع فلات‌زدگی در بین کارکنان هر سازمان می‌تواند به مدیران ارشد و منابع انسانی کمک کند تا راه‌حل‌های مناسبی جهت

¹ Song, Gu & Cooke² Walumbwa, Peterson, Avolio & Hartnell³ Chang, Geng & Cai⁴ Hu, Zhang, Chen & Griggs⁵ Yang, Niven & Johnson⁶ Chirico et al⁷ Laslvia et al⁸ heidari haratemeh⁹ chiri & leiter¹⁰ Liu et al

کاهش آن اتخاذ نمایند. سازمان جهاد دانشگاهی به‌عنوان یکی از سازمان‌های تابعه سازمان امور اداری و استخدامی با محدودیت‌های ساختاری مواجه می‌باشد. نیروهای غیر رسمی مستمر (شرکتی و ساعتی) نیز طبق مقررات مربوطه با محدودیت دریافت حقوق و مزایا، امکانات رفاهی و ارتقای گروه شغلی مواجه می‌باشند. ضمن اینکه ترک خدمت و تغییر شغل بویژه در نیروهای شرکتی با سابقه، طی چند سال اخیر در این سازمان افزایش زیادی یافته است. به نظر می‌رسد کاهش سطح عملکرد شغلی کارکنان و ترک خدمت آنها ناشی از تاثیر فلات‌زدگی شغلی آنان باشد. از سوی دیگر نتیجه پژوهش انجام شده در سازمان جهاد دانشگاهی خراسان رضوی نشان داده است که سکوت سازمانی و مولفه‌های آن در بین کارکنان به دلیل ترس از عواقب اظهارنظرها مشتمل بر تنبیهات و برکناری از پست سازمانی، بیش از حد انتظار و نامطلوب است. به عبارت دیگر، کارکنان در حد بالاتر از متوسط در مقابل مسائل سکوت کرده‌اند و نمی‌توانند ایده‌ها، عقاید و درخواست‌های خود را مطرح کنند (میرزایی، کوهستانی قرائی و وطن، ۱۴۰۳)، لذا باتوجه به این مسائل دیدگاه حاکم بر این پژوهش این است که از آنجایی که نیروی انسانی یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان می‌باشد و توجه به موضوعات ذکرشده، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا بین فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا فرسودگی شغلی رابطه مذکور را میانجی‌گری می‌نماید؟

مبانی نظری پژوهش

فلات‌زدگی شغلی^۱

مفهوم فلات شغلی برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و به طور سنتی به‌عنوان نقطه‌ای در حرفه که در آن احتمال ارتقا سلسله‌مراتبی اضافی بسیار کم است تعریف می‌شود (هو^۲، ۲۰۲۲). برخی از نویسندگان ادعا می‌کنند که مفهوم‌سازی فلات ساختاری صرفاً در شرایط عینی، ادراک فرد از پدیده را نادیده می‌گیرد. یک فرد ممکن است هنگام درک شکاف بین انتظارات شغلی و تجربیات کاری واقعی احساس فلج کند (شمس شهربابکی، داودی و کیانی اشترجانی، ۱۴۰۲). بنابراین در نظر گرفتن جنبه ادراکی یا ذهنی فلات‌زدگی مفهوم فلات‌کاری را غنی می‌کند (ترمبلی^۳، ۲۰۲۱). اگرچه افراد به دنبال چالش‌های جدید هستند، اما کمبود فرصت‌های یادگیری یا مسئولیت‌های جدید را در شغل خود درک می‌کنند. فرصت‌های توسعه کمتر منجر به نارضایتی و بی‌حوصلگی در میان کارمندان می‌شود (وظیفه خواه و لاری یزدی^۴، ۲۰۲۲). کارمندان در شرایط کساد بازار ناشی به طور فزاینده‌ای با مشکلات عملی و در فضایی با امکان کم رشد و توسعه شغلی مواجه هستند. این سختی‌ها و موانع در مسیر توسعه شغلی، پدیده فلات‌زدگی شغلی را برای کارکنان برجسته‌تر می‌کند (یانگ، نیون و جانسون^۵، ۲۰۱۹). ماندن طولانی‌مدت در یک موقعیت شغلی و درگیر کارهای تکراری بودن، برای پیشرفت شغلی کارکنان مضر است. در صورتی که کارکنان بر این باور باشند که سازمان نمی‌تواند برای آنها موقعیت مناسب و فضای ارتقای عمودی و پیشرفت (سلسله‌مراتبی) را فراهم نماید، عملکرد کاری آنها کاهش خواهد یافت (چانگ، کنگ و کای^۶، ۲۰۲۴). با افزایش تقسیم کار در تولید مدرن، کارکنانی که برای مدت طولانی در یک سمت سازمانی با محتوای کار آشنا و تکراری مانده‌اند، احساس خستگی می‌کنند که به آن فلات‌زدگی محتوایی می‌گویند (آلن، راسل، پوتیت و دابینز^۷، ۱۹۹۹). استدلال می‌کند که فلات‌زدگی شغلی منجر به رفتارهای نامناسب و رشد کند عملکرد کارکنان می‌شود (هرست، بارانیک و کلرک^۸، ۲۰۱۷). پریشانی روانی ناشی از فلات شغلی را می‌توان به ویژگی‌های محل کار نسبت داد. آدامز (۱۹۶۵) تئوری برابری را ارائه کرد که ارزش را به‌عنوان "یک نوع عدالت مبتنی بر شایستگی یا مشارکت" تعریف می‌کند (آدامز^۹، ۱۹۶۵). نظریه برابری بیان می‌کند که افراد نگران عادلانه‌بودن روابط اجتماعی خود هستند و با ادراک انصاف تعیین می‌کنند که آیا تغییری در

¹ career plateau

² Hu

³ Tremblay

⁴ Vazifeh khah & Lari yazdi

⁵ Yang, Niven & Johnson

⁶ Chang, Geng & Cai

⁷ Allen, Russell, Poteet & Dobbins

⁸ Hurst, Baranik & Clark

⁹ Adams

نسبت ورودی آنها به پاداش آنها وجود دارد یا خیر. احساس بی عدالتی بر نگرش و عملکرد کاری افراد تأثیر می گذارد. پژوهشگران در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که افراد چگونه در یک موقعیت خاص احساس عدالت و انصاف می کنند (آدامز، ۱۹۶۵ و لیند، کری و تامسون^۱، ۲۰۰۱). در محیط کار، عوامل ادراک شده کارمند شامل: تحصیلات، سابقه کار، تلاش، تجربه، ویژگی های شخصیتی، فکری، توانایی، خلاقیت، وفاداری به سازمان و مهارت ها است. عوامل پاداش ادراک شده عبارت اند از پاداش های درونی (به عنوان مثال، احساس شایستگی / هدفمندی)، مزایای ارشدیت، مزایای حاشیه ای، نمادهای وضعیت، امنیت شغلی، پیشرفت شغلی، شناخت، فرصت برای توسعه شخصی و مشارکت در تصمیم گیری های مهم (دیزلی، هاتون و داگن^۲، ۲۰۰۹). فلات در مسیر شغلی به دلایل مختلفی اتفاق می افتد و دارای انواع مختلف ساختاری، محتوایی، زیستی، روانی و فرهنگی است (حسین خنیفر، ۱۳۸۵). فلات شغلی هنگامی اتفاق می افتد که فرد دیگر نتواند مسئولیت های بیشتری در کار خود بپذیرد (مایلز، گردون و ستورلی^۳، ۲۰۱۳). اغلب افراد، حرفه خود را با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می کنند و اکثر آنها به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین پست ها و مسئولیت ها و دریافت بیشترین پاداش ها اهمیت می دهند (سافی^۴، ۲۰۰۵). دو نوع فلات زدگی شغلی را می توان تعریف کرد: فلات زدگی ساختاری (سلسله مراتبی) و فلات زدگی محتوایی (محتوای شغل). فلات ساختاری، ناشی از محدودیت های موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است زیرا هر چه فرد به رده های بالاتر در سازمان می رود پست های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت ها و توانایی های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد؛ دربرخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد. نوع دیگر فلات زدگی، فلات محتوایی است که وقتی فرد به شغل، کاملاً تسلط پیدا می کند و دیگر امکان یادگیری بیشتر ندارد، رخ می دهد. با این که افراد حرفه ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند (فیاضی و ضیایی، ۱۳۹۹). ساختار تحت، مسیر عمودی ارتقا برای کارکنان را با چالش های بسیاری روبرو کرده است. فلات زدگی شغلی به این معنی است که کارمندان سازمان بعد از مدتی رشد، ترقی و افزایش آموخته های خود، دیگر پیشرفت بسزایی در سازمان نخواهند داشت و باعث بی تفاوتی سازمان و تمایل به خروج از خدمت کارکنان و سکون زدگی در محتوای شغل و انجام کارهای معمول و خسته کننده در سازمان می شود (نورنجد و همکاران^۵، ۲۰۲۰). میری و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر ابهام و تعارض نقش با میانجی گری تعارضات سازمان معلمان تربیت بدنی بیان کردند باتوجه به نقش فلات زدگی شغلی در بروز تعارضات سازمانی و ابهام و تعارض نقش، لزوم طراحی و اجرای برنامه ریزی مسیر کار راهه شغلی می تواند در کاهش فلات زدگی شغلی موثر باشند.

سکوت سازمانی^۶

سازمان ها برای بقای خود نیازمند افرادی هستند که بتوانند ایده های خود را به اشتراک بگذارند، با شرایط در حال تغییر سازگار شوند و تخصص و اطلاعات خود را بدون ترس به اشتراک بگذارند (سیتین^۷، ۲۰۲۰). سکوت در شرایط سازمانی در واقع پنهان کردن ایده ها یا عقاید ترجیحاً یا اجباری در مواجهه با مسئله یا مسئله سازمانی است. سکوت سازمان ها از آنجا رخ می دهد که کارمندان هیچ کمکی به سازمان های خود نمی کنند (بوون و بلکمون^۸، ۲۰۰۳). اگر کارمندان با ساکت ماندن پیام خود را به سازمان یا مدیران خود بدهند، باید معنای این پیام کاملاً تفسیر شود؛ زیرا خطرات احتمالی وجود دارد که می تواند بر روی نگرش، رفتارها یا دستاوردهای شغلی کارمندان در پس زمینه این پیام ها تأثیر بگذارد (تانگیرالا و رامنجام^۹، ۲۰۰۸). در زمانی که بیشتر کارکنان حقایق

^۱ Lind, Kray & Thompson

^۲ Disley, Hatton & Dagnan

^۳ Miles, Gordon & Storlie

^۴ Safi

^۵ Nurnjad et al

^۶ Organizational silence

^۷ Cetin

^۸ Bowen & Blackmon

^۹ Tangirala & Ramanujam

را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند ولی جرات بیان این حقایق را ندارند، به این پیامد منجر می‌شود که اذهان سازمانی که دانش سازمانی‌اند فسیل خواهند شد و علاوه بر کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی کاهش خواهد یافت (دانایی فرد، فانی و براتی، ۲۰۱۱). در واقع اهمیت سکوت سازمانی به این اندازه است که قنبری و بهشتی راد (۲۰۱۶) به نقش سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی اشاره کرده‌اند و سکوت سازمانی در تحقیقات متعددی از جمله تحقیق ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۸)، حق‌گویان و همکاران (۲۰۱۸)، ویتسایت و بارکلی (۲۰۱۳)، برمان و روالد (۲۰۱۶)، ثمرین و همکاران (۲۰۲۱) و چاونگ (۲۰۲۰)، به عنوان یک متغیر میانجی مطرح شده است که به واسطه آن، ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی، نفرت و بی‌اعتمادی در سازمان ایجاد می‌شود (مندعلی زاده و نقش جواهری، ۱۴۰۱). سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به علل مختلف با خودداری از اظهار نظر در مورد مسایل سازمان به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که باید توسط مدیران، عامل آن ردیابی و برطرف شود. بر اساس نتایج تحقیق شفیع‌پور و همکاران (۱۳۹۶) عوامل زیادی ایجاد کننده سکوت در سطح سازمانی می‌باشند، که در این میان یکی از دلایل مدیریتی که موجب ایجاد سکوت در سازمان می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است. به این معنی که زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسئله سازمانی به سرپرست خود می‌دهد، از جانب وی عکس العمل منفی دریافت می‌کند. این امر موجب شده تا فرد ترجیح دهد سکوت پیشه کند که همین امر در صورت تداوم منجر به سکوت سازمانی می‌شود. هم چنین از دلایل دیگر برای سکوت سازمانی می‌توان به بی‌توجهی و عدم حمایت سرپرستان و مدیران از نظرات، ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان، رفتارهای تبعیض آمیز مدیران و سرپرستان، عدم شایسته سالاری، ترس کارکنان به لحاظ پیامدها، ترس ناشی از نبود احساس امنیت شغلی و حفظ موقعیت شغلی، ترس از کمبود اطلاعات و دانش، بی تفاوتی و تسلیم وضع موجود بودن، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، هم‌نوایی افراد با باورها و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و باور خود و تفکیک عمودی بالا در ساختار سازمانی که مانع ارتباط و تعامل موثر بین مدیران و کارکنان می‌شود، اشاره نمود (شفیع‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). اگرچه سکوت سازمانی بطور کلی به عدم ابراز عقیده‌ها، اطلاعات و نظرات کارکنان بطور عمدی اطلاق می‌گردد اما باتوجه به انگیزه‌هایی که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت آن متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنها باشد (شفیع‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. نیروی انسانی در دنیای امروز، بهترین مزیت رقابتی هر سازمان تلقی می‌شود. نیروی انسانی به همان اندازه که می‌تواند سازمان‌ها را در رقابت یاری دهد ممکن است مانعی جدی بر سر راه سازمان باشد و مانع از توسعه و تحول سازمان شود. سکوت سازمانی ممکن است سبب ترک شغل، عدم انگیزه و کاهش تلاش در جهت دسترسی به اهداف سازمانی شود. این امر منجر به کاهش موفقیت کارکنان شده و مشکلات ناشی از سکوت سازمانی منجر به کاهش خلاقیت کارکنان و ناتوانی آنها در تولید راه حل‌های جدید می‌شود. این در حالی است که در دنیای متغیر امروز سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که ایده‌هایشان را ابراز کنند همچنین افراد سازمان‌هایی را انتخاب می‌کنند که به آنها اجازه بیان نظراتشان را بدهند؛ زیرا هم مدیران و هم کارکنان در محیطی که سکوت وجود ندارد، انگیزه و عملکرد بالاتری را از خود نشان می‌دهند (تان^۱، ۲۰۱۰) به نقل از کرمی و همکاران، (۱۳۹۶).

¹ Tan

فرسودگی شغلی^۱

در محیط رقابتی امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا و پیشرفت فراگیر آن‌ها شکل می‌گیرد؛ با این وجود، مباحث مربوط به فرسودگی شغلی کارکنان، یکی از مباحث عمده در مدیریت می‌باشد. بخش عمده‌ای از افراد که در سازمان‌های مختلف اشتغال دارند، باتوجه به جو سازمان، نوع شغل و وظایفشان با مسائلی روبرو هستند. یکی از مسائلی که منابع انسانی را امروزه تهدید می‌کند، فرسودگی شغلی است (صلاحيان عریضی، بابا میری و عسگری، ۱۳۹۰). به‌زعم آکین و السوی^۲ (۲۰۱۶) کارکنانی که در مورد مشکلات سازمان سکوت اختیار می‌کنند، به دلیل ناتوانی در بیان ضعف‌ها، شکست‌ها، مشکلات و کمبودهای سازمان و یا بی‌تفاوتی نسبت به آن، راه‌حل‌های احتمالی را با خود مرور کرده؛ ولی به دلیل ترس از توبیخ یا استهزا دیگران از بیان آن امتناع می‌ورزند. به این ترتیب، در درازمدت از میزان شهامت، تاب‌آوری، عزت‌نفس و اعتماد به نفس آن‌ها کاسته شده و دچار یاس و ناامیدی می‌گردند و سرانجام، نگرانی‌ها بر آنها غلبه کرده و با بروز مشکلات جسمی و روحی دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. بدون شک این پدیده ناخواسته منجر به پیامدهای منفی متعددی می‌شود که یکی از مهم‌ترین این پیامدها، بروز سندروم فرسودگی شغلی است. مفهوم فرسودگی شغلی برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. فرویدنبرگر^۳ روان‌شناس آمریکایی اولین بار در سال ۱۹۷۴ اصطلاح فرسودگی شغلی را مطرح کرد و به‌گونه‌ای بنیان‌گذار فرسودگی شغلی محسوب می‌شود (سلزاکووا^۴، ۲۰۱۶). فرسودگی شغلی در ابتدا به‌عنوان یک مسئله اجتماعی و نه یک سازه علمی پدید آمد، به همین دلیل دارای خاستگاه یا منشأ اجتماعی است (شاوفلی و باکر^۵، ۲۰۱۶). فرسودگی شغلی پاسخی طولانی به عوامل عاطفی و بین‌فردی مرتبط با شغل است که دارای سه بعد خستگی، بدبینی و ناکارآمدی است. فرسودگی شغلی به‌عنوان احساس خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و درماندگی در تحقق فعالیت‌ها، طیف وسیعی از چالش‌های سازمانی از جمله غیبت و جابه‌جایی شغلی را موجب می‌شود، فرسودگی شغلی همچنین بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. از دیگر تبعات فرسودگی شغلی کاهش عملکرد شغلی است و پژوهش‌ها نشان می‌دهد بین فرسودگی شغلی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد و فرسودگی شغلی با افسردگی و سلامت عمومی کارکنان نیز پیوند می‌خورد (خاکپور، ۱۴۰۳). فرسودگی شغلی یک حالت خستگی عاطفی است که در آن فرد احساس تحت تأثیر قرار گرفتن و از پا درآمدن به وسیله شغل خود را دارد که در آن فرد احساس ناتوانی در برآورده کردن انتظارات شغلی و ناتوانی در برقراری ارتباط با بقیه را دارد (مسرور رودستانی و همکاران، ۲۰۲۲). فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. این معضل علاوه بر بروز اثرات نامطلوب جسمی، عوارضی روانی متعددی نیز به همراه داشته است. از واژه فرسودگی برای توصیف پاسخ‌های انسان در برابر فشارهای روانی تجربه شده استفاده می‌شود. فرسودگی شغلی در واقع در اثر استرس‌های مداوم به وجود می‌آید (وظیفه خواه و لاری یزدی^۶، ۲۰۲۲). فرسودگی شغلی منجر به غیبت از کار ترک شغل و قصد ترک شغل، کاهش کیفیت زندگی، کاهش سطح عملکردی و کم شدن کیفیت مراقبت درمانی و همچنین کاهش تعهد به سازمان می‌شود و به طور منفی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد (مسرور رودستانی و همکاران، ۲۰۲۲). فرسودگی شغلی و نارضایتی کارکنان موجب می‌شود که این افراد نتوانند وظایف خود را به خوبی ایفا نمایند. مطالعات صورت پذیرفته نشان می‌دهد که فرسودگی هم بر کیفیت زندگی و هم بر کارایی حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد (رنو و لاکروا^۷، ۲۰۲۳). فرسودگی شغلی حالتی از فرسودگی جسمی و روانی است که پس از کار برای مدت طولانی ظاهر

¹ Job burnout² Akin & Ulusoy³ Freudenberger⁴ Slezakova et al⁵ Schaufeli & Bakker⁶ Vazifeh khah & Lari yazdi⁷ Renaud & Lacroix

می‌شود. اعتقاد بر این است که مدیریت شغلی سازمانی یک عمل مفید برای تحریک پتانسیل کارکنان است. مدیریت شغلی سازمان که به عنوان سازمان فعالیت‌های مرتبط با پیشرفت شغلی کارکنان خود تعریف می‌شود، می‌تواند کارکنان را تحریک کند و به کارکنان کمک کند تا اهداف شغلی شخصی خود را کشف کنند؛ می‌تواند پتانسیل کارکنان را افزایش دهد، به حفظ کارکنان و ارتقای خودآگاهی آنها کمک کند؛ موفقیت شغلی را افزایش دهد (بغدادلی و جیانچینی^۱، ۲۰۱۹). بنابراین سازمان‌ها ممکن است مدیریت شغلی سازمانی را برای تسهیل توانایی کارکنان و انگیزه آنها برای مشارکت در توسعه خود و افزایش بیشتر اثرات با کاهش درک آنها از سطح شغل فراهم کنند (زی و همکاران^۲، ۲۰۲۳). زمانی که کارکنان احساسات مثبتی مانند سرزندگی را تجربه می‌کنند، از زمان کاری خود لذت می‌برند و در کار خود غرق می‌شوند (زو و همکاران^۳، ۲۰۱۸) به افراد کمک می‌کند تا از فرسودگی شغلی اجتناب کنند. گور، آر و جیندال^۴ (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان فرسودگی شغلی در میان کارکنان به این نتیجه رسیدند که فرسودگی شغلی نه تنها باعث ایجاد احساسات منفی می‌شود، بلکه می‌تواند احساسات مثبت را نیز کاهش دهد. محمدی و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود با عنوان فرسودگی شغلی و عوامل مرتبط با آن در میان تکنسین‌های جراحی، به این نتیجه رسیدند که کارگران تازه کار و لیسانس اتاق عمل بیشتر از افرادی که دارای مدرک کاردانی و کارگران با تجربه هستند، از فرسودگی شغلی رنج می‌برند. بانسال و آگاروال^۵ (۲۰۲۱) در یک مطالعه تحقیقاتی به ارزیابی پدیده فرسودگی شغلی در بین معلمان استان جیپور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین ۱۰۰ نفری که در نظرسنجی شرکت کردند، ۶۹٫۸ درصد دارای درجه بالایی از فرسودگی هستند. ایلاپ و همکاران^۶ (۲۰۲۱) در مطالعه خود بر روی ۳۶۰ معمار در یک شرکت طراحی، فرسودگی شغلی را با ۳۹ معیار شناسایی کردند. سانتوس و همکاران^۷ (۲۰۲۰) مطالعه‌ای را بر روی ۸۹ کارگر قراردادی شاغل در مراکز خرید انجام داد و به این نتیجه رسید که کارگران قراردادی دارای درجه متوسطی از فرسودگی شغلی بر اساس چهار علامت مختلف خستگی جسمی و احساسی، کاهش عملکرد کاری و بیگانگی از همکاران هستند.

تبیین فرضیه‌های تحقیق

فرسودگی و سکوت سازمانی

امروز سازمان‌ها به منظور بقا و رقابت در صحنه جهانی سعی می‌کنند افرادی را به کار گیرند که در مقابل چالش‌های محیطی پاسخگو باشند و به تسهیم اطلاعات و دانش خود در سازمان بپردازند تا از آسیب عملکرد سازمان جلوگیری نمایند. با توجه به اینکه منابع انسانی از ارزشمندترین و مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی به شمار می‌رود، بررسی و شناسایی عواملی که می‌تواند بر فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی کارکنان مؤثر باشد، از اهمیت بسزایی برخوردار است (فلاحی، پورشافعی و اکبری بورنگ، ۱۳۹۹). پژوهش‌های کمی در مورد نقش سکوت سازمانی در فرسودگی شغلی انجام شده است اما برخی پژوهش‌های انجام شده ارتباط بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی را تایید می‌کنند و برخی هم رابطه معنا داری بین این دو پدیده نشان نمی‌دهند. پژوهش‌های انجام شده با استفاده از تحلیل رگرسیونی سلسله‌مراتبی، نشان می‌دهد که سکوت سازمانی پیش‌بینی کننده معتبری از فرسودگی شغلی است. نتایج پژوهش طهماسبی و همکاران نیز نشان می‌دهد کاهش آوای سازمانی و افزایش سکوت سازمانی بر هر سه مولفه فرسودگی شغلی تاثیر می‌گذارد. نتایج مطالعه آکین و اولسوی نیز رابطه معنی دار بین متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی را در میان دانشگاهیان تأیید کرد (خاکپور، ۱۴۰۳). نتایج تحقیق بر روی کارکنان شرکت کشتیرانی در اردن (۲۰۲۳) نشان داد که ابعاد سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تاثیر مثبت دارد و شرکت‌های کشتیرانی باید با اتخاذ سیاست‌های کاهش پدیده فرسودگی شغلی، کارکنان را به گفتمان بدون محدودیت تشویق کنند (ال هرایسا^۸، ۲۰۲۳). نتایج مطالعه دیلوس

¹ Bagdadli & Gianecchini

² Xie

³ Zhu

⁴ Gaur & Jindal

⁵ Bansal

⁶ Elap

⁷ Santos

⁸ Haraisa

سانتوس و همکاران^۱ (۲۰۲۰) نیز نشان داد سکوت سازمانی با بهزیستی روان شناختی در میان پرستاران شاغل ارتباط معنی داری دارد. متغیری که فقدان یا کاهش آن پیوستگی زیادی با فرسودگی شغلی دارد. نتایج تحقیق لربولان و آمالیا^۲ (۲۰۲۳) نشان می دهد که سکوت سازمانی باعث فرسودگی شغلی می شود و این امر منجر به افزایش رفتار کناره گیری و قصد جابجایی کارکنان نسل Z می شود. در پژوهش لی و همکاران^۳ ضمن تمایز متغیرهای آوای سازمانی و سکوت سازمانی، تاثیر آنها را بر ایمنی روانشناختی و فرسودگی شغلی پرستاران بررسی نمودند. بر اساس یافته های این پژوهشگران، ایمنی روانی رابطه قوی تری با سکوت سازمانی در مقایسه با آوای سازمانی دارد. علاوه بر این، آوای سازمانی فرسودگی را کاهش داده، در حالی که سکوت آن را افزایش می دهد (خاکپور، ۱۴۰۳). یافته های یک مطالعه تجربی (۲۰۱۹) به روش پیمایش از ۲۸۶ مدیر شاغل در چهار ایالت مختلف در هند نشان داد سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارند، نتایج این مطالعه بر خلاف یافته های مطالعات انجام شده در کشورهای غربی است. این یافته ها اهمیت در نظر گرفتن بافت کشور و متغیرهای میانجی بالقوه را هنگام بررسی سکوت سازمانی نشان می دهد. مطالعه نیتافان^۴ (۲۰۱۹) در فیلیپین نیز ضمن تایید وجود حد متوسطی از سکوت سازمانی نشان داد که هیچ یک از ابعاد سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با هیچ یک از ابعاد فرسودگی شغلی ارتباط معنی داری ندارد و همبستگی هایی که بین متغیرها و ابعاد آنها به دست آمد، ناچیز و از نظر آماری به دلیل خطاهای احتمالی است. نتایج سایر پژوهش ها نشان داد بین مؤلفه های سکوت سازمانی و متغیرهای فرسودگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد و با نتایج پژوهش های آکین و السوی، آکتاش و شیمشک، کایا و چوبان و ساریکایا، الهریسا، دیلوس سانتوس، لی و همکاران همخوانی دارد (خاکپور، ۱۴۰۳). با این وجود یافته های یک مطالعه تجربی توسط سریو استاوا^۵ (۲۰۱۹) نشان داد سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد. به طور کلی سکوت سازمانی به صورت مستقیم یا واسطه ای با فرسودگی شغلی مرتبط می شود. علاوه بر فرسودگی شغلی سکوت سازمانی می تواند متغیر میانجی مشکلات دیگری در سازمان باشد. وجود تناقض در نتایج پژوهش های فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی نیاز به تعامل بیشتری دارد. بیشتر مطالعات انجام شده در این زمینه به روش کمی انجام شده و فرایندی که سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی را موجب می شود مورد غفلت قرار گرفته است که این نقیصه از طریق کاربست رویکردهای کیفی می تواند مرتفع شود. علاوه بر آن با استفاده از رویکردهای ترکیبی به ویژه روش های توضیحی (هریسون و ریلی^۶، ۲۰۲۰) می تواند تفاسیر ارزشمندی را در تبیین فقدان روابط یا روابط منفی بین متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی ارائه دهد. نشانه های فرسودگی شغلی، غیبت از کار، بی علاقه گی نسبت به قبول مسئولیت، افسردگی و علائم جسمانی است. فرسودگی شغلی یک سندروم روان شناختی استرس زا و فشار روانی بین فردی است که افراد در محل کار تجربه می کنند که این وضعیت مزمن ناشی از استرس طولانی مدت بین فردی شناخته شده است (مندعلی زاده و نقش جوهرچی، ۱۴۰۱). در محیط های سازمانی علل و عوامل مختلفی را می توان برای ایجاد فرسودگی شغلی در نظر گرفت. از جمله یکی از دلایل، از سوی مدیریت و رهبران است که عدم مدیریت صحیح از طرف ایشان می تواند نوعی بدبینی سازمانی را ایجاد کند. در این زمینه، یکی از مسائلی که در ارتباط با بدبینی سازمانی مطرح می شود، واکنش کارکنان نسبت به بدبینی و در نهایت پیامد حاصل از آن است (حسن پور و نوری، ۲۰۰۹). بدبینی حاصل از ناامیدی، درماندگی و خشم می تواند افراد را در سازمان از طریق سکوت سازمانی به واکنش وادار کند و پیامد چنین سکوتی بر روی کارایی سازمان اثرگذار باشد (کایلاک و آلتوس^۷، ۲۰۱۷). نتایج نشان می دهد زمانی که در افراد نگرش منفی به همکاران و مافوق و سازمان وجود داشته باشد منجر به ایجاد سکوت در آنان می شود که نظرات خود را ابراز نمی کنند و نسبت به

¹ Delos Santos et al² Lerboulan & Amalia³ Lee⁴ Nitafan⁵ Serio Stava⁶ Harrison & Reilly⁷ Caylak & Altuntas

مسائل و مشکلات واکنش نشان نمی‌دهند از این رو نوعی خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی در آنان رخنه خواهد کرد (مندعلی زاده و نقش جوهرچی، ۱۴۰۱) با توجه مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد

۱- بین فرسودگی شغلی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرسودگی شغلی و فلات‌زدگی شغلی

زی و همکاران (۲۰۲۳)، در تحقیقی با عنوان مدیریت شغلی سازمانی چه سودی برای کارکنان دارد؟ تاثیر مسیرهای توانمندساز و انرژی بخش مدیریت شغلی سازمانی بر اشتغال زایی و فرسودگی شغلی را بررسی و بیان نمودند که مدیریت شغلی سازمانی با توانمندسازی و انرژی بخشیدن به کارمندان برای بهتر کردن خود از نظر شغلی سودمند است و شرایط مرزی فلات شغلی را روشن می‌کند. یافته‌های بهشتی فر (۱۳۹۶) نشان داد که بین فلات شغلی و فرسودگی شغلی پرستاران رابطه وجود دارد، بطوری که فلات‌زدگی شغلی می‌تواند یک پیشبین قوی برای ایجاد فرسودگی شغلی باشد. نتایج پژوهش‌های زردشتیان و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی وجود دارد. بدین معنی که فلات‌زدگی بخش زیادی از فرسودگی شغلی دبیران را تبیین می‌کند. و افرادی که فلات‌زدگی شغلی بیشتری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی بالاتری نیز تجربه کرده‌اند. این نتیجه با تحقیقات پیشین از جمله تحقیق فلدمان و ویتز^۱ (۱۹۸۸)، آلن و همکاران^۲ (۱۹۸۹) و میکلسن (۲۰۰۶) و نیکبخت نصر آبادی (۲۰۱۴)، بهشتی فرد و همکاران (۱۳۹۵)، هم راستا و همسو بوده است. در مطالعات انجام شده توسط اپل باوم و سانتیگو^۳ (۱۹۹۷)، نیز چنین بیان شده است که یکی از عوامل موثر در فرسودگی شغلی منابع انسانی، فلات شغلی است. با توجه مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد

۲- بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فلات‌زدگی و سکوت سازمانی

عوامل انسانی گوناگونی بر سازمان تأثیرگذارند که ممکن است باعث شوند سازمان به اهداف خود دست یابد یا از نیل به اهداف خود باز ماند برخی از این عوامل عبارت‌اند از فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است (زارعی و کرمی، ۱۴۰۱). پنهان کردن داوطلبانه یا غیرارادی دانش و نظرات کارکنان که ممکن است به نفع سازمان باشد، به‌عنوان سکوت شناخته می‌شود و یکی از مشکلات مهمی است که سازمان‌های امروزی باید به آن توجه کنند (باقری و همکاران، ۱۳۹۱). سکوت سازمانی به معنای آن است که کارکنان نظرات واقعی خود را درباره مسائل سازمانی از سایر همکاران، از جمله مدیران، پنهان می‌کنند (پیندر و هارلوس^۵، ۲۰۰۱). این مفهوم که توسط هیرشمن^۶ (۱۹۷۰) ابداع شده، به عدم به‌اشتراک‌گذاری نظرات و عقایدی اشاره دارد که ممکن است به نفع سازمان باشد و به بهبود عملکرد سازمان و کارکنان آن کمک کند، و همچنین به منفعل ماندن در برابر موقعیت‌ها و مشکلاتی که پیش می‌آید، حتی اگر ایده یا نظری در مورد موضوع وجود داشته باشد (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ ون داین و همکاران، ۲۰۰۳). سکوت سازمانی رفتاری است که به طور فردی آغاز می‌شود و با تأثیرگذاری بر سایر کارکنان سازمان، به سکوت سازمانی منجر می‌شود (اردوغان^۷، ۲۰۱۱). این رفتار مانع خلاقیت شده و از ظهور ایده‌ها و نظرات جدید در سازمان جلوگیری می‌کند (اوزکان و گول^۸، ۲۰۱۱). بنابراین، اگرچه این رفتار ناشی از تصمیم‌گیری فردی است، اما مشکلی است که به محیط سازمان سرایت کرده و سازمان را به‌طور کلی تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل، تعیین دلایل سکوت سازمانی بسیار حائز اهمیت است. مطالعات در ادبیات نشان داده است که کارکنان به دلیل ترس و نگرانی، ترجیح می‌دهند

¹ Feldman & Weitz

² Allen et al

³ Appelbaum & Santiago

⁴ Bagheri et al

⁵ Pinder & Harlos

⁶ Hirschman

⁷ Erdoğan

⁸ Gül & Özcan

سکوت کنند (اوکار^۱، ۲۰۱۶). اما فلات یا سکون در مسیر شغلی بیانگر رکود و عدم پیشرفت بوده و القا کننده نوعی احساس افسردگی و شکست می باشد (اردستانی، ۱۳۹۵). در واقع فلات شغلی به عنوان مرحله ای تعریف می شود که در آن، کارمندان بدون توجه به شغل فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت کمی برای پیشرفت پیدا می کنند (پاداما، ۲۰۱۶). عواملی مانند مهندسی مجدد، کوچک سازی، اصلاح ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای استراتژیک و از همه اساسی تر پیشرفت های تکنولوژیک و افزایش رقابت در محیط های کاری از جمله مهمترین دلایلی هستند که فرصت ارتقا را از کارکنان گرفته و باعث شده آنان مدت طولانی تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (فیاضی، ۱۳۹۳). در خصوص پیامدهای این دو پدیده ی سکوت سازمانی و فلات زدگی پژوهش هایی صورت گرفته است، از جمله اینکه فلات شغلی موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان، عملکرد ضعیف، تعهد کاری اندک از سوی کارکنان و تمایل به خروج از خدمت می شود (بهشتی فر، ۱۳۹۶). همچنین سکوت سازمانی موجب نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی و یا جسمانی و حتی کارشکنی یا انحراف می شود (آکاری و اکتوران، ۲۰۱۵). فلات شغلی و سکوت سازمانی از اهمیت خاصی در سازمان برخوردارند و بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی آنان، بهره وری سازمان اثرات منفی می گذارد (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹). نتایج پژوهش دامغانیان و شهباز زاده (۱۳۹۹)، با عنوان تاثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی نشان داد رابطه معنی داری بین فلات شغلی و سکوت سازمانی وجود دارد. فلات زدگی شغلی کارکنان و سکوت سازمانی آنها سبب کاهش تعهد آن ها نسبت به سازمان شده و اثراتی منفی برای سازمان و اهداف آن خواهد داشت (دارابی عمارتی و مرادی، ۱۴۰۲). همچنین نتایج پژوهش پورقاسم و احمدی (۱۳۹۶) و کبیری و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که رابطه بین سکوت سازمانی و فلات زدگی شغلی رابطه مثبت و معنی داری باهم دارند. با توجه مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می گردد

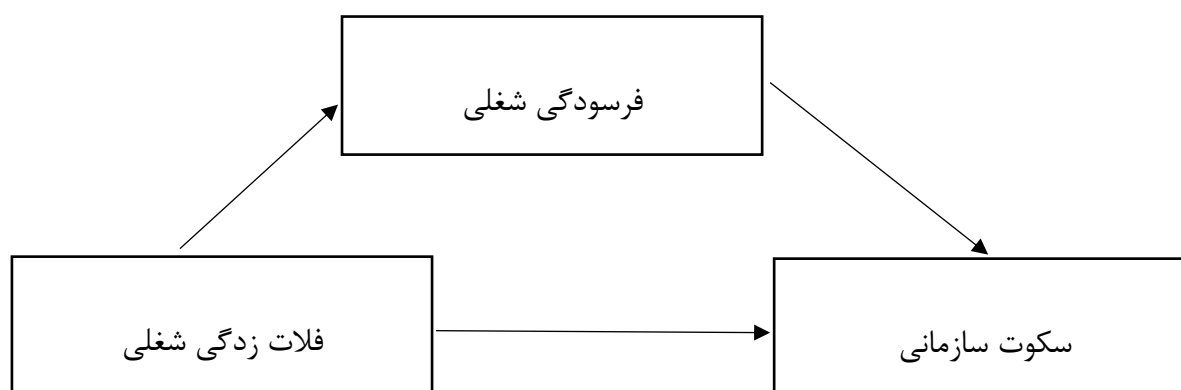
۳- بین فلات زدگی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرسودگی شغلی به عنوان میانجی

بر طبق تحقیقات تپر و پرسی (۲۰۱۱) فرسودگی شغلی می تواند به عنوان یک میانجی در روابط بین عوامل مختلف و نتایج سازمانی یا فردی عمل کند. به عنوان مثال: عوامل استرس زا و فرسودگی شغلی: فشارهای شغلی، مانند حجم کار زیاد یا عدم حمایت از همکاران، می توانند منجر به فرسودگی شغلی شوند. این فرسودگی سپس می تواند بر روی عملکرد شغلی، رضایت شغلی و سلامت روان تأثیر بگذارد. پژوهش های موريسون (۲۰۰۰) نیز نشان داد که فرسودگی شغلی می تواند به عنوان یک میانجی در رابطه بین فلات زدگی شغلی و سکوت سازمانی عمل کند. زمانی که کارکنان دچار فرسودگی شغلی می شوند، انگیزه و توانایی آنها برای ابراز نظرات و ایده های خود کاهش می یابد. این امر می تواند منجر به سکوت سازمانی شود، زیرا کارکنان احساس می کنند که نظراتشان مورد توجه قرار نخواهد گرفت یا تأثیری بر روی تصمیم گیری ها نخواهد داشت. در نهایت، فهم رابطه بین فلات زدگی شغلی، فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی می تواند به مدیران کمک کند تا استراتژی های مؤثرتری برای مدیریت کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنها اتخاذ کنند. ایجاد یک محیط کاری حمایتگر که در آن کارکنان احساس ارزشمندی کنند، می تواند به کاهش فلات زدگی شغلی و فرسودگی شغلی کمک کرده و در نتیجه سکوت سازمانی را کاهش دهد (ماسالاخ و لیتز، ۲۰۱۶). توضیحات نظری و یافته های تجربی بالا نشان می دهد که تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی احتمالاً از طریق فرسودگی شغلی است. با توجه مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می گردد

۴- فرسودگی شغلی رابطه بین فلات زدگی شغلی و سکوت سازمانی را میانجی گری می کند.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت اجرا توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کلیه کارکنان جهاد دانشگاهی مشهد بود که تعداد ۱۱۳ نفر با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. اطلاعات موردنیاز در بخش نظری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و داده‌های موردنیاز در جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق توزیع پرسش‌نامه، پرسشنامه فلات زندگی شغلی میلین (۱۹۹۲)، پرسشنامه سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) و پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلس و جکسون (۱۹۸۶) جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی صوری و روایی تأییدی و جهت پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه‌ها بود جدول (۱) و در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار ایموس ۲۴ استفاده شد.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسش‌نامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده ^۱	پایایی مرکب ^۲
فلات زندگی	۰/۸	۰/۵۵	۰/۸۱
فرسودگی شغلی	۰/۸۶	۰/۵۲	۰/۸۸
سکوت سازمانی	۰/۸۵	۰/۵۹	۰/۸۶

بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید گردید (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، تمامی مقادیر متوسط واریانس‌های استخراج شده متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ است. این مطلب نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق است.

^۱ AVE: Average Variance Extracted

^۲ CR: Composite Reliability

یافته‌های پژوهش

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۱۱۳ پرسش‌نامه استفاده شده برای تحلیل، ۷۰ نفر (معادل ۶۱/۹٪) را مردان و ۴۳ نفر (معادل ۳۸/۱٪) را زنان تشکیل داده‌اند. ۴ نفر (معادل ۳/۵٪) بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۳۴ نفر (معادل ۳۰/۱٪) بین ۳۱ تا ۳۵ سال و ۷۵ نفر (۶۶/۴٪) بیشتر از ۳۵ سال سن داشتند. همچنین ۶ نفر (معادل ۵/۳٪) دارای مدرک دیپلم، ۳۱ نفر (معادل ۲۷/۴٪) دارای مدرک کاردانی و کارشناسی، ۶۴ نفر (معادل ۵۶/۶٪) دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و ۱۲ نفر (معادل ۱۰/۶٪) دارای مدرک دکتری بوده‌اند در بین این افراد ۳ نفر (معادل ۲/۷٪) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۱۰ نفر (معادل ۸/۸٪) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۴۰ نفر (معادل ۳۵/۴٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۶۰ نفر (معادل ۵۳/۱٪) بیشتر از ۱۵ سابقه فعالیت داشتند. همچنین ۷۹ نفر (معادل ۶۹/۹٪) متأهل و ۳۴ نفر (معادل ۳۰/۱٪) مجرد بوده‌اند.

بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طورکلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۲ ارائه گردیده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد باتوجه‌به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و -۱ و کشیدگی بین ۳ و -۳ است در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر	گویه	چولگی	کشیدگی
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	-۰/۹۴	۱/۰۳
	سکوت تدافعی	-۰/۹۷	۰/۹۵
فلات‌زدگی شغلی	فلات ساختاری	-۰/۷۱	۰/۳۴
	فلات محتوایی	-۰/۴۹	-۰/۴۱
فرسودگی شغلی	خستگی عاطفی	-۰/۸۱	۱/۱۸
	مسخ شخصیت	-۰/۲۵	-۰/۴۳
	عدم موفقیت فردی	-۰/۸۱	۰/۹۷

تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله، بارعاملی مؤلفه‌ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می‌شود.

ارزیابی بار عاملی مؤلفه‌ها

۱) پایایی هریک از مؤلفه‌های متغیر پنهان، در مدل ایموس توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه‌ها مشخص می‌شود. ارزش هریک از بارهای عاملی مؤلفه‌های متغیر پنهان مربوطه می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳ میزان بارهای عاملی برای مؤلفه‌های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

متغیر	گویه	ضریب سیر	نسبت بحرانی ^۱
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	۰/۶۹	—
	سکوت تدافعی	۰/۷۲	۶/۵۵
فلات‌زدگی شغلی	فلات ساختاری	۰/۶۱	—
	فلات محتوایی	۰/۸۶	۵/۴۲
فرسودگی شغلی	خستگی عاطفی	۰/۵۹	—
	مسخ شخصیت	۰/۶۶	۵/۰۷
	عدم موفقیت فردی	۰/۶۹	۵/۲

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ است. در جدول ۳ تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

ارزیابی برازش مدل^۲

بعد از بررسی نشانگرهای سازه و اطمینان از شناسایی پذیر بودن مدل نوبت به ارزیابی برازش مدل می‌رسد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
χ^2/df	کای اسکوتر نسبی	۳ < خوب	۱/۸۶

^۱ C.R. : critical ratio

^۲ Model Fit

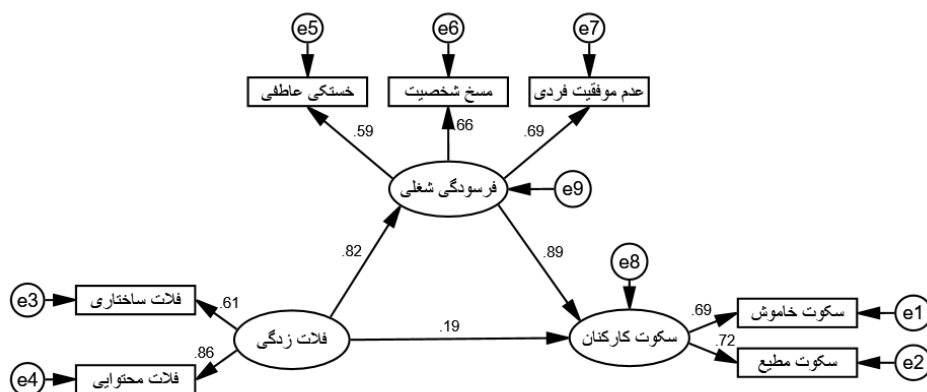
جدول ۴. شاخص های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
		< 3 قابل قبول	
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$< 0/08$ خوب $> 0/1$ ضعیف	۰/۰۹
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده ها	$< 0/1$	۰/۰۳
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$> 0/8$	۰/۹۲
IFI	شاخص برازش نرم	$> 0/8$	۰/۹۶
CFI	شاخص برازش مقایسه ای	$> 0/8$	۰/۹۶

باتوجه به جدول ۴ مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۰۹ است، این مقدار کمتر از ۰/۱ است که نشان دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۸۶) بین ۱ و ۳ است و میزان شاخص برازش مقایسه ای نیز از ۰/۸ بیشتر می باشد. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه ی قابل قبول داشته باشند می توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه ای پژوهشگر با گردآوری داده ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آنها تلاش می نماید پاسخ سؤال های پژوهش را یافته و فرضیه های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهشگر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه ها اظهار نظر کرده و باتوجه به نتایج بدست آمده آنها را تأیید یا رد می کند. با تحلیل داده ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است. نتایج حاصل در جدول ۵ مشاهده می شود.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل تحقیق

نام مسیر	برآورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
فلات‌زدگی شغلی ← فرسودگی شغلی	۰/۸۲	۴/۲۳	***
فرسودگی شغلی ← سکوت سازمانی	۰/۸۹	۲/۵۴	۰/۰۱
فلات‌زدگی شغلی ← سکوت سازمانی	۰/۱۹	۰/۶۳	۰/۵۳

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی ۰/۸۹ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۲/۵۴ و در سطح ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی ۰/۸۲ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۴/۲۳ و در سطح ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فلات‌زدگی شغلی، فرسودگی شغلی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین فلات‌زدگی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

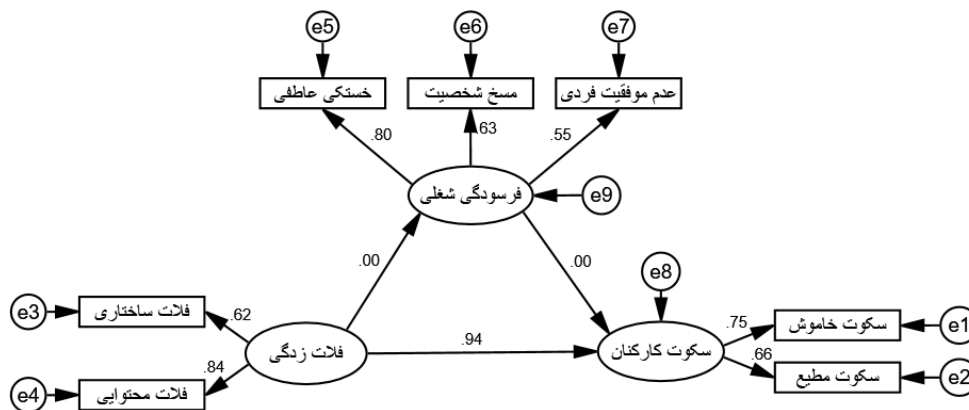
همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین فلات‌زدگی و سکوت سازمانی ۰/۱۹ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۰/۶۳ و در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد. البته بدین معنا نیست که رابطه‌ای بین فلات‌زدگی و سکوت وجود ندارد؛ زیرا با ورود متغیر سوم (فرسودگی شغلی) رابطه بین این دو متغیر تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به‌منظور محاسبه رابطه کل بین فلات‌زدگی و سکوت سازمانی باید ضریب مسیر مستقیم و غیرمستقیم جمع گردد. طبق محاسبات ($۰/۱۹ + ۰/۷۳ = ۰/۹۲$) ضریب اثر کل ۰/۹۲ و معنادار است؛ بنابراین بین فلات‌زدگی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فلات‌زدگی، سکوت سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: فرسودگی شغلی رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

برای بررسی میانجی‌گری متغیر فرسودگی شغلی به روش بوت‌استرپینگ ابتدا رابطه مستقیم^۱ (اثر کل) بین متغیرهای فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی بررسی می‌شود و شرط بررسی ادامه فرایند معناداری مسیر در مرحله اول است. در مرحله دوم مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای فلات‌زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی در حضور متغیر سوم یعنی فرسودگی شغلی مورد آزمون قرار

^۱ total effect

می‌گیرد. در صورت تأیید ضریب مسیر غیرمستقیم، میانجیگری متغیر فرسودگی شغلی تأیید می‌گردد. مرحله آخر در صورت تأیید مرحله دوم انجام می‌شود. در این قسمت رابطه مستقیم بین متغیرهای فلات‌زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی در حضور متغیر میانجی به‌منظور روشن شدن میانجیگری کامل یا جزئی بررسی می‌شود. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به‌طور هم‌زمان از هر دو طریق مستقیم و غیرمستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به‌صورت جزئی میانجیگری می‌کند. اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیرمستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به‌طور کامل میانجیگری می‌کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کل و معنی‌داری این مسیر انجام شود. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت اثر کل نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت اثرکل مربوط به فرضیه چهارم

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی (اثر کل) مربوط به فرضیه چهارم

نام مسیر	برآورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
فلات‌زدگی شغلی ← فرسودگی شغلی			
فرسودگی شغلی ← سکوت سازمانی			
فلات‌زدگی شغلی ← سکوت سازمانی	۰/۹۴	۵/۲۳	***

همان‌طور که در شکل ۲ و جدول ۶، مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین دو متغیر فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی کارکنان در مدل اثر کامل ۰/۹۴ و نسبت بحرانی ۵/۲۳ است و این رابطه مستقیم با ۹۵٪ اطمینان معنادار است؛ بنابراین طبق نمودار تصمیم‌گیری روش بوت‌استرپینگ امکان تحلیل میانجی‌گری برای متغیر فرسودگی شغلی وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیرمستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می‌شود.

جدول ۷. اثر غیرمستقیم و سطح معناداری

(با حضور متغیر میانجی: فلات‌زدگی شغلی)

فلات‌زدگی شغلی	
۰/۰۰	فرسودگی شغلی
ضریب مسیر: ۰/۷۳ سطح معناداری: ۰/۰۴	سکوت سازمانی

در جدول ۷ ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیرنمایش داده شده است. باتوجه به نتایج گزارش شده در جدول ۷ مسیر غیرمستقیم فلات‌زدگی شغلی ← فرسودگی شغلی ← سکوت سازمانی باتوجه به سطح معناداری ۰/۰۴ (که کوچک‌تر از ۰/۰۵ است) معنادار است، بدین معنا که متغیر فرسودگی شغلی متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می‌دهیم. مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت‌استرپ در مرحله آخر، مسیر مستقیم بین فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی در مدل با تأثیر متغیر میانجی فرسودگی شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور از شکل ۲ و جدول ۶ استفاده می‌شود. همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر بین متغیرهای فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی (۰/۹۴) و معنی‌دار است؛ بنابراین مطابق نمودار تصمیم‌گیری بوت‌استرپینگ، فرسودگی شغلی تأثیر مثبت فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند؛ لذا فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش میانجی فرسودگی شغلی در رابطه فلات‌زدگی شغلی با سکوت سازمانی در میان کارکنان جهاد دانشگاهی خراسان رضوی انجام گرفت. باتوجه به تأیید تمامی فرضیه‌های موجود مدل مفهومی پژوهش حاضر، می‌توان اظهار داشت که مدل پیشنهادی مدلی مناسب برای پیش‌بینی متغیرهای فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی است. نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش بیانگر آن است که بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. یافته فرضیه اول با یافته‌های خاکپور (۱۴۰۳) با عنوان "نقش سکوت سازمانی در پیش‌بینی فرسودگی شغلی و مؤلفه‌های آن: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ملایر" نشان داد متغیرهای سکوت سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده معتبری از فرسودگی شغلی کارکنان باشد. نتایج سایر پژوهش‌ها نیز نشان داد بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی و متغیرهای فرسودگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد و با نتایج پژوهش‌های آکین و السوی، آکناش و شیمشک، کایا و چوبان و ساریکایا، الهریسا، دیلوس سانتوس، لی و همکاران با نتیجه فرضیه اول این پژوهش همخوانی دارد. باین وجود یافته‌های یک مطالعه تجربی توسط سریو استاوا^۱ (۲۰۱۹) نشان داد سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد که مخالف با یافته‌های این پژوهش است. مطالعات نیتافان (۲۰۱۹) در فیلیپین نیز نشان می‌دهد که هیچ یک از

^۱ Serio Stava

ابعاد سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با هیچ یک از ابعاد فرسودگی شغلی ارتباط معناداری ندارد همبستگی‌هایی که بین متغیرها و ابعاد آنها به دست آمد، ناچیز و از نظر آهاری به دلیل خطاهای احتمالی است. در تبیین این یافته می‌توان گفت؛ متغیرهای سکوت سازمانی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده معتبری از فرسودگی شغلی کارکنان باشد. با عنایت به اینکه فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی یکی از مهم‌ترین مسائل مورد توجه سازمان‌هاست زیرا امروزه نقش سرمایه‌های انسانی به‌ویژه نیروی دانشی در مزیت رقابتی و توسعه پایدار بر هیچ‌کس پوشیده نیست. دخالت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، بیانگر عدم اعتماد سازمان به آنان و القای این نکته است که سازمان به مهارت‌ها، اطلاعات و عقاید کارکنان اهمیتی قائل نیست که با شیوع سکوت و سایه‌افکنی تدریجی آن بر سازمان، کارکنان به علت ترس یا فقدان عزت نفس ترجیح می‌دهند سکوت کنند. در فضای سکوت، کارکنان در مواجهه با فشارهای روانی ناشی از کار به تدریج انرژی عاطفی و انگیزه‌شان را ازدست‌داده و دچار نوعی بی‌تفاوتی نسبت به شغل خود می‌شوند؛ به گونه‌ای که انجام کار برای آنان خسته‌کننده می‌شود. این خستگی و افسردگی در شبکه‌های اجتماعی و فیزیکی سازمان نفوذ کرده و رقابت در سازمان را از بین می‌برد و بهای سنگین روان‌شناختی مانند استرس، اضطراب، احساس حقارت، آزدگی و پرخاشگری را به فرد تحمیل می‌کند و به فرسودگی شغلی کارکنان منجر می‌شود. در چنین شرایطی می‌توان انتظار داشت که فرسودگی شغلی کارکنان آغاز شده باشد؛ لذا مدیران سازمان‌ها باید نسبت به افزایش آوای سازمانی و جلوگیری از فرسودگی شغلی کارکنان اقدام نمایند. باتوجه به نقش سکوت در پیش‌بینی فرسودگی شغلی پیشنهاد می‌گردد تا مدیریت سازمان با اتخاذ خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و استراتژی‌های مناسب همچون بسترسازی برای ابراز عقاید، توسعه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت، طراحی سیستم ارتقا و پاداش مبتنی بر عملکرد و ایده‌های خلاقانه، به‌کارگیری رویکرد نظروااهی در فضای جلسات هم‌اندیشی با کارکنان جهت شکستن جو سکوت، حذف برداشت‌های نادرست کارکنان و ایجاد اعتماد و امنیت شغلی، بهبود برنامه‌ها و مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری در بین کارکنان و درگیرکردن آنها در مشکلات سازمانی، ایجاد زمینه برای آوای سازمانی در مقابل سکوت، اصلاح ساختار و رویه‌های مدیریتی و اتخاذ رویکرد تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکتی، فراهم‌سازی کانال‌های ارتباطی مناسب، افزایش تعامل و تبادل نظر بین کارکنان و مدیران، تدارک کارگاه‌های آموزشی به‌منظور آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران و سرپرستان در سازمان، اهمیت بسزایی دارد.

نتایج بررسی فرضیه دوم پژوهش بیانگر آن است که بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فلات‌زدگی شغلی، فرسودگی شغلی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. یافته فرضیه دوم با یافته‌های شهرابکی، داودی و اشترجانی (۱۴۰۲) مطابقت دارد. آنها در پژوهش خود با عنوان "تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت پرستاران مرکز درمانی الزهرا از طریق فرسودگی شغلی" نشان داند فلات‌زدگی شغلی پرستاران مرکز آموزشی درمانی الزهرا بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند. همچنین یافته فرضیه دوم با یافته‌های بهشتی‌فر (۱۳۹۶) نیز مطابقت دارد. وی در پژوهش خود نشان داد که بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی پرستاران رابطه‌ای وجود مثبت دارد، به‌طوری که فلات‌زدگی شغلی می‌تواند یک پیش‌بین قوی برای ایجاد فرسودگی شغلی باشد. نتایج پژوهش‌های زردتشتیان و همکاران (۱۳۹۶) هم نشان داد که رابطه مثبت معنی‌داری بین فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی وجود دارد. این نتیجه با تحقیقات پیشین از جمله تحقیق فلدمان و ویتز^۱ (۱۹۸۸)، آلن و همکاران^۲ (۱۹۸۹) و میکلسن (۲۰۰۶) و نیکبخت نصرآبادی (۲۰۱۴)، بهشتی فرد و همکاران (۱۳۹۵)، هم راستا و همسو بوده است. در مطالعات انجام شده توسط اپل ویتز و سانتیگو^۳

^۱ Feldman & Weitz^۲ Allen et al^۳ Appelbaum & Santiago

(۱۹۹۷)، نیز چنین بیان شده است که یکی از عوامل مؤثر در فرسودگی شغلی منابع انسانی، فلات شغلی است؛ بنابراین بالابردن آگاهی کارکنان نسبت به مقوله فلات‌زدگی شغلی امری ضروری است، تا نیروهای حرفه‌ای و متخصص اقدام به ترک سازمان نکنند. افسردگی، ترس، احساس خصومت بر اثر فرسودگی شغلی و فلات حرفه‌ای امری حتمی است و سلامت جسمی و روانی را به خطر می‌اندازد. استراتژی‌های مرسوم مدیریتی برای رهایی از فلات‌زدگی منابع انسانی کارساز نیست، لذا باید سعی شود تا از راهکارهای بهتر خصوصاً مقوله آموزش، نشاط سازمانی، تعامل‌های بالندگی، مشاوره شغلی و بهره‌گیری از متخصصین برون‌سازمانی استفاده شود. ارزیابی کارکنان از حیث نیازها، انگیزه‌ها، استعدادها، مهارت‌ها، اهداف شغلی و ارزش‌های فردی عامل مهمی در کاهش فلات شغلی است. باتوجه به اینکه یافته‌های این فرضیه نشان می‌دهد متغیرهای فلات‌زدگی شغلی، در متغیر فرسودگی شغلی کارکنان مؤثر هستند؛ برای جلوگیری از فرسودگی شغلی کارکنان لازم است به عدم احساس لذت و روزمرگی و عدم ارتقا شغلی و رشد سازمانی توجه نمود. به این منظور پیشنهادهایی برای جلوگیری از فرسودگی شغلی ارائه می‌گردد: غنی‌سازی شغلی کارکنان می‌تواند به‌عنوان عاملی در جهت بهبود رضایت آن‌ها و عاملی برای کاهش فلات‌زدگی شغلی در نظر گرفته شود. ایجاد امید به پیشرفت در کارکنان با استفاده از برنامه‌ریزی شغلی، رفع احساس یکنواختی و خستگی در کار با استفاده از روش‌های ایجاد جذابیت مشاغل، ایجاد شادی و نشاط متناسب با شغل، هم می‌تواند از پیشنهادات برخاسته از نتایج این تحقیق باشد. در این صورت فرسودگی شغلی کارکنان کاهش یافته و از ترک خدمت آن‌ها جلوگیری می‌شود.

نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که بین فلات‌زدگی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فلات‌زدگی، سکوت سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. یافته فرضیه سوم با یافته‌های دارابی عماراتی و مرادی (۱۴۰۲) مطابقت دارد. آن‌ها در پژوهش خود با عنوان "تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجیگری سکوت سازمانی معلمان" نشان داد فلات‌زدگی شغلی با سکوت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند. یافته فرضیه سوم با یافته‌های دامغانیان و شهباززاده (۱۳۹۹) هم‌راستا است. آن‌ها در پژوهش خود با عنوان "تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی" بیان کردند رابطه معنی‌داری بین فلات شغلی و سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش پورقاسم و احمدی (۱۳۹۶) و کبیری و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان داد که رابطه بین سکوت سازمانی و فلات‌زدگی شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری است. نکته قابل توجه در مورد کارکنان سازمان جهاد دانشگاهی خراسان رضوی که زنگ خطر جدی برای مدیران محسوب می‌شود، فلات‌زدگی و سکوت کارکنان است. این سازمان نیز به‌مانند اغلب سازمان‌های دولتی دارای سیستم سلسله‌مراتبی و هرمی است که نتایج نشان می‌دهد، پیشرفت در این سلسله‌مراتب به‌کندی صورت می‌گیرد و کارکنان بیشتر فلات‌زدگی ساختاری را تجربه می‌کنند. این فلات‌زدگی و از طرفی هم نداشتن انگیزه کافی باعث شده است که کارکنان در بسیاری از مسائل مربوط به سازمان سکوت اختیار کنند، چرا که بی‌انگیزگی کارکنان پیامدهای سنگینی برای سازمان دارد که مهم‌ترین آن‌ها تمایل کارکنان به خروج از سازمان که منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود؛ زیرا سازمان کارکنان دانشی که زمان و هزینه زیادی برای آموزش و تربیت آن‌ها صرف گردیده را از دست خواهند داد و پیدا نمودن کارکنان با انگیزه جهت ادامه این چرخه برای سازمان پرهزینه خواهد بود.

لذا چند پیشنهاد در قالب راهکارهایی برای کاهش فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی برای مدیرانی که با این مشکل مواجه‌اند ارائه می‌گردد: برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران در راستای آشنایی با پدیده‌های فلات‌زدگی و سکوت سازمانی، تلاش مدیریت برای استفاده از کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد صمیمیت بین کارکنان و کم کردن فاصله مدیر - کارمند، تفویض اختیار به کارمندان برای ایجاد حس استقلال در آنان، اعمال نظرات و پیشنهادات کارکنان در سیستم جبران خدمات و پاداش‌دهی، برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری، تسهیل ارتباط بین سلسله‌مراتب و کارشناسان، فراهم آوردن فضای باز و آزاد برای بیان مشکلات و دغدغه‌های کارکنان به‌منظور افزایش حس اعتماد،

اتخاذ تصمیم‌ها به صورت گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی جهت مشارکت کارکنان در تنظیم اهداف سازمانی، شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری، شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، در نظر گرفتن نیازهای غیرمادی کارکنان و سعی در ارضای آن‌ها، استفاده از راهبردهای خلاقانه، محیط کاری به منظور جذاب نمودن آن و ایجاد انگیزه در کارکنان، ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و ارتقای کارکنان تا آنان با تعهد بیشتر وظیفه خود را انجام دهند و با اعمال نظرات و انتقادات خود موجبات اصلاح کاستی‌ها و رشد سازمان را فراهم آورند.

نتایج بررسی فرضیه چهارم پژوهش بیانگر آن است که فرسودگی شغلی رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. باتوجه به موارد مطرح شده و نتایج تحقیق، به طور خلاصه می‌توان بیان داشت که لازم است رهبران سازمان‌ها، پدیده شایع فلات‌زدگی و عوامل مؤثر بر آن را بادقت بیشتر مدنظر قرار داده و باتوجه به متغیرهای ایجادکننده آن در این مقاله، به ارزیابی سازمان خود پرداخته و در صورت وجود این شرایط به اصلاح آن‌ها بپردازند، زیرا به نظر بسیاری از محققان، فلات‌زدگی شغلی به مسئله بحرانی برای سازمان‌ها تبدیل شده است که مدیریتی صحیح برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان و کاستن عملکرد آنان را می‌طلبد (عماراتی و مرادی، ۱۴۰۲) بنابراین به مدیران سازمان توصیه می‌شود که کارکنان را برای نشان دادن رفتارهای فراتر از نقش تحت فشار قرار ندهند. همچنین باید توجه داشت که فشار و استرس تنها از سوی مدیران اعمال نمی‌شود. همکاران ممکن است این فشار را بر دیگران نیز اعمال کنند؛ بنابراین سازمان‌ها باید تلاش کنند تا جو سازمانی ایجاد کنند که کارکنان را به گونه‌ای تحت فشار و استرس ناشی از آن قرار ندهد (سامی ارگول و کرسه، ۲۰۲۴). مدیران سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی در سازمان‌ها است. در این راستا نتایج این پژوهش می‌تواند کمک خوبی به مدیران در توجه به پدیده‌هایی چون سکوت سازمانی، فلات‌زدگی و فرسودگی شغلی کارکنان، اصلاح و بهبود راهبردها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی جهت کاهش آن‌ها گردد، تجدیدنظر در ساختارها، تغییر در بعضی از سیاست‌های تمرکزی و دست‌وپاگیر و توسعه شبکه ارتباطی در بخش‌های مختلف سازمان مؤثر واقع گردد. باتوجه به اینکه مهم‌ترین منبع موجود در سازمان، سرمایه‌های انسانی است، پدیده‌های همچون سکوت، فلات‌زدگی و فرسودگی شغلی کارکنان، از آنجاکه برای سازمان‌ها و کارکنان آن پیامدهای منفی همچون نارضایتی، تعهد پایین به سازمان، بدبینی، فشار، افسردگی و علاقه پایین به کار و در نهایت ترک خدمت را در بر دارد، توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد.

منابع

- Ahmadian, S., Sesen, H. & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110-118. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.08> ##
- Alparslan, A. M. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147. ##
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189> ##
- Aslan, Ş. & Yağcı Özen, M. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışından zorunlu vatandaşlık davranışına. In *Proceedings of the 2nd International Congress on New Horizons in Education and Social Sciences (ICES-2019)* (pp. 682-689). <https://doi.org/10.21733/ibadjournal.584469> ##
- Bagheri, G., Zarei R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58. ##

- Baran, H., & Gi derler, C. (2017). *A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258. ##
- Brammer, S., He, H. & Mellahi, K. (2015). *Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. Group and Organization Management*, 40(3), 323-352. <https://doi.org/10.1177/1059601114562246>##
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). *The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. Journal of Management Development*, 35(6), 735-746. ##
- Cavazotte, F. D., Araujo, F. F., & Abreu, A. L. (2017). *Organizational identification among Brazilian public employees: A study of the cultural sector. Revista brasileira de gestão de negócios*, 19(64), 289-306. ##
- Chen, P., Xu, Y., Sparrow, P. & Cooper, C. (2021). *Compulsory citizenship behaviour and work-family conflict: A moderated mediation model. Current Psychology*, 42(8), 6641-6652. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01973-4> ##
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. (2003). *When teachers go the extra mile: foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341. <https://doi.org/10.1348/000709903322275867> ##
- Çimen Fedai, G. (2022). *Örgütsel yıldırmanın örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi – bankacılık sektöründe bir uygulama [Master thesis, Necmettin Erbakan University]. Necmettin Erbakan University.* ##
- Çinar, O., Karcioğlu, F., & Aliogulları, Z. D. (2013). *The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321. ##
- Danışmaz, A. T., Bozkurt, S. & Bal, Y. (2019). *Zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide başarıma ihtiyacının rolünün kurumsal ve kavramsal açıdan incelenmesi. The Journal of Social Science*, 6(38), 259-275. <https://doi.org/10.16990/SOBIDER.5092> ##
- Demir, K. (2015). *Teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification in public and private preschools. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182. ##
- Doğan, E. (2019) *İstismarcı yönetim algısının zorunlu vatandaşlık davranışlarına etkisinde kariyerizmin moderatör etkisi [Master thesis, Gebze Technical University]. Gebze Technical University.* ##
- Dutton, E. J., Dukerich, M. J. & Harquail, V. C. (1994). *Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>##
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi [Master thesis, Gebze Technical University]. Gebze Technical University.*
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). *Workplace ostracism and employee silence in nursing: The mediating role of organizational identification. Journal of advanced nursing*, 72(10), 2381-2388. ##
- Grandey, A. A. & R. Cropanzano (1999). *The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>##
- Gül, H. & Özcan N. (2011). *Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresi'nde görgül bir çalışma. KSÜ İİBF Dergisi*, 1(2), 107-135. ##
- He, P., Peng, Z., Zhao, H. & Estay, C. (2019). *How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: A moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor-subordinate guanxi views. Journal of Business Ethics*, 155, 259-274.

<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3550-2> ##

He, P., Wang, X., Li, Z., Wu, M. & Estay, C. (2018). Compulsory citizenship behavior and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational identification. *Social Behavior and Personality*, 46(12), 2025-2048. <https://doi.org/10.2224/sbp.7452>

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Harvard University Press. ##

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513> ##

Hobfoll, S. E. & Shirom, A. (2001). Conservation of Resources Theory: Applications to stress and management in the workplace. In Golembiewski, R. T. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 57-80). Marcel Dekker. ##

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>##

Jin, X., Jiang, J., Li, P. & Li, B. (2020). LMX and voice: A test in the Chinese hospitality industry. *Anatolia*, 31(1), 131-141. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1716259> ##

John, S. P. & Manikandan, K. (2019). Employee silence: A meta-analytic review. *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354366. ##

Kerse, G. & Karabey, C. N. (2018). Is the voice gold or silence? The relationship political behaviour perceptions, leader-member exchange and employee voice. In Çankaya, F. & Kayıkçı, S. (Eds.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler'de Akademik Araştırmalar-IV* (pp. 487-506). Gece Publishing. ##

Kerse, G. & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 83-108. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.439835> ##

Kerse, G., Koçak, D. & Yücel, İ. (2019). Örgütsel vatandaşlığın zorunlu olması iş tatminini etkiler mi? iş stresi bağlamında bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 547-560. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.505213> ##

Kiliclar, A., & Harbalioglu, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study on five stars hotels in Antalya. *İsletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346. ##

Knoll, M. & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.804113>##

Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202> ##

Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658. <https://doi.org/10.1177/0893318900134003>##

Morrison, E. U., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 25-706. ##

Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75. ##

Lam, L. W., Liu, Y., & Loi, R. (2016). Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations*, 69(2), 345-367. ##

Pacthen. M. (1970). *Participation achievement and involvement on the job*. Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall. ##

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>##
- Sajuyigbe, A. S., Inegbedion, H. E., Adebajji, A. & Ighomereho, S. O. (2022). *Compulsory citizenship behavior, work-life balance, and turnover intention in Academia: Mediating effects of emotional intelligence*. *The Journal of Behavioral Science*, 17(2), 58-72. ##
- Shamir, B. (1991). *Meaning self and motivation in organization*. *Organization studies* (walter).12(3), 405. ##
- Shim, D. C., & Faerman S. (2017). *Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms*. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-59. ##
- Smidts, A., Pruyn, Ad. T. H. H. & van Riel, C. B. M. (2001). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. <https://doi.org/10.2307/3069448>##
- Timur, A. & Behram, N. (2021). *İşveren markası ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında bir araştırma*. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 135-150. <https://doi.org/10.29106/fesa.857470>##
- Uçar, Z. (2016). *Örgütsel (İşgören) sessizlik olgusunun kişisel ve demografik özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342. <https://doi.org/10.24988/deuüibf.2016311511>##
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). *Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation*. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997> ##
- van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384> ##
- Vigoda-Gadot, E. (2006). *Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations*. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x> ##
- Vigoda-Gadot, E. (2007). *Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace*. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>##
- Yürür, Ş. (2011). *Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında bir analiz*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126. ##
- Zhao, H., Peng, Z. & Chen, H. K. (2014). *Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice*. *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.768591>##

The Mediating Role of Job burnout in the Relationship between job plateau and the Employee Silence

(Case Of: Mashhad Academic Center for Education, Culture and Research)

Vahid Mirzaei¹, Mohammad Nader Kouhestani Gharaei²

Abstract

The present study aimed to investigate the mediating role of job burnout in the relationship between job plateau and employee silence. Considering the purpose, the study was carried out as applied research, and in terms of its method and descriptive-survey nature, as correlational one. The statistical population of the study included employees of Mashhad branch of ACECR (Academic Center for Education, Culture and Research). The Cochran method was applied to determine the sample size, and accordingly, 113 people were selected via simple random sampling. In order to collect research data, the Milliman Burnout Inventory (1992), the Organizational Silence and Dine (2003) questionnaire, and the Meslash and Jackson (1986) questionnaire were used. Content validity and confirmatory factor analysis were used to measure validity, and Cronbach's alpha coefficient was used to measure reliability. The Cronbach's alpha values for burnout, organizational silence, and burnout were calculated to be 0.86, 0.85, and 0.8, respectively. Data analysis was performed using structural equation modeling with partial least squares approach and Amos software. The results of the study indicated a positive and significant relationship between job burnout and burnout (path coefficient 0.82) and a positive and significant relationship between job burnout and organizational silence (path coefficient 0.19). Considering the confirmation of the effect of job burnout on job burnout and also job burnout on organizational silence, it can be said that job burnout mediates the relationship between job burnout and organizational silence (indirect effect 0.94).

Keywords: Job burnout, organizational silence, job plateau, Academic Center for Education, Culture and Research.

1 Assistant Professor, Department of Management, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran (corresponding author). (dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir)

2 PhD student, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran. (nader.koohestani@iau.ac.ir)