



## The Relationship between Career Plateau and Organizational Silence through Career Motivation from the Perspective of Fars General Directorate of Sports and Youth

Omid Safari<sup>1✉</sup> | Gholamreza Safari<sup>2</sup>

1. Corresponding author, *Department of Physical Education, Nourabad Mamasani Branch, Islamic Azad University, Nourabad Mamasani, Iran. E-mail: [omidsafari11@yahoo.com](mailto:omidsafari11@yahoo.com)*
2. *Department of Physical Education, Nourabad Mamasani Branch, Islamic Azad University, Nourabad Mamasani, Iran. E-mail: [safari.gholamreza@yahoo.com](mailto:safari.gholamreza@yahoo.com)*

---

---

### Article Info

**Article type:**

Research Article

**Article history:**

Received 16 September 2023

Revised 12 October 2023

Accepted 19 October 2023

Published 23 October 2023

**Keywords:**

Job Plateau

Organizational Silence

Job Motivation

---

---

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this study was to Study the Relationship between Career Plateau and Organizational Silence through Career Motivation from the Perspective the staff of Fars General Directorate of Sports and Youth.

**Methods:** The present study was applied in terms of purpose, descriptive-correlational in terms of data collection method and cross-sectional in terms of time. The statistical population in this study, all employees of the Fars General Directorate of Sports and Youth, including 114 people and according to Morgan's table, 90 people were considered as a sample. In this study, standard questionnaires of atmosphere of silence of Van Dyne et al. (2003), job motivation of Rezaei (2003) and job burnout of Milliman (1992) were used to collect statistical information. The content validity of all three questionnaires was confirmed by experts and its reliability was determined after a test run among 30 employees by calculating Cronbach's alpha for the three questionnaires, respectively 0.929, 0.821 and 0.895. Pearson correlation tests, regression analysis, structural equations and path analysis and SPSS and Amos software were used to analyze the data.

**Results:** The results of Pearson correlation test showed that there is a positive and significant relationship between job plateau and its components with organizational silence; There was a negative and significant relationship between the variable of job plateau and its components with job motivation and a negative and significant relationship between the variable of job motivation and its components with organizational silence. The results of regression analysis test showed that the job plateau variable and its components can predict organizational silence and job motivation and the job motivation variable and its components can predict organizational silence. Finally, the results of structural equations showed that there is a significant relationship between job plateau and organizational silence through job motivation of the staff of the General Directorate of Sports and Youth of Fars.

**Conclusions:** Therefore, in order to effectively use the views and opinions of the employees of this organization, it is better to try to reduce the job plateau to the minimum possible so that we can create more efficiency and effectiveness in the organization.

---

**Cite this article:** Safari, Omid. Safari, Gholamreza. (2023). The Relationship between Career Plateau and Organizational Silence through Career Motivation from the Perspective of Fars General Directorate of Sports and Youth. *Jahesh*, 1 (1), 35-46.





## ارتباط بین فلات شغلی با سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس

امید صفری<sup>۱</sup> | غلامرضا صفری<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران. رایانامه: [omidsafari11@yahoo.com](mailto:omidsafari11@yahoo.com)

۲. استادیار گروه تربیت بدنی، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران. رایانامه: [safari.gholamreza@yahoo.com](mailto:safari.gholamreza@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> هدف از انجام این مطالعه، بررسی ارتباط بین فلات شغلی با سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۶/۲۵	<b>روش پژوهش:</b> تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع پژوهش های توصیفی-همبستگی و از لحاظ زمانی، مقطعی بود و جامعه آماری در این مطالعه، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس شامل ۱۱۴ نفر و با توجه به روش کل شماری، همه ۱۱۴ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. در این مطالعه از پرسشنامه های استاندارد جو سکوت ون داین و همکاران (۲۰۰۳)، انگیزش شغلی رضایی (۱۳۸۲) و فلات زدگی شغلی میلیمان (۱۹۹۲) برای گردآوری اطلاعات آماری استفاده شده است. روایی محتوایی هر سه پرسشنامه توسط صاحب نظران تأیید گردید و پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از کارکنان به وسیله محاسبه آلفای کرونباخ برای سه پرسشنامه به ترتیب ۰/۹۲۹، ۰/۸۲۱ و ۰/۸۹۵ تعیین گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و نرم افزار های SPSS و Amos استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۷/۲۰	<b>یافته ها:</b> نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داده که بین فلات شغلی و مولفه های آن با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار؛ بین متغیر فلات شغلی و مولفه های آن با انگیزش شغلی رابطه منفی و معنادار و بین متغیر انگیزش شغلی و مولفه های آن با سکوت سازمانی نیز رابطه منفی و معنادار وجود داشته است. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داده است که متغیر فلات شغلی و مولفه های آن قابلیت پیش بینی سکوت سازمانی و انگیزش شغلی و متغیر انگیزش شغلی و مولفه های آن قابلیت پیش بینی سکوت سازمانی را دارند. در نهایت، نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بین فلات شغلی با سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه معناداری وجود دارد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۲۷	<b>نتیجه گیری:</b> بنابراین بهتر است که به منظور استفاده موثر از دیدگاه ها و نظرات کارکنان این سازمان، سعی شود که فلات شغلی را به حداقل ممکن رساند تا بتوانیم کارایی و اثر بخشی بیشتر در سازمان ایجاد کنیم.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۸/۱	
<b>کلیدواژه ها:</b> فلات شغلی سکوت سازمانی انگیزش شغلی	

**استناد:** صفری، امید. صفری، غلامرضا. (۱۴۰۲). ارتباط بین فلات شغلی با سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان

فارس. جهش، ۱ (۱)، ۳۵-۴۶.



## مقدمه

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکت ها و سازمان ها، بزرگتر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. بعضی از مدیران بر روی این مساله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می‌کنند. شاید تصورشان این است که کارکنان، زیردستان آن‌ها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند. اگر چه امروزه به دلیل اینکه کارکنان تحت فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند یا به عبارتی از طرف مدیران تحویل گرفته نشوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی همچون سکوت سازمانی<sup>۱</sup> می‌شود (امانی و همکاران، ۱۳۹۶). در شرایط کنونی بسیاری از سازمان‌ها اذعان داشته‌اند فرآیند نوآوری در سازمان‌هایشان به طور معمول بسیار کند است. یکی از دلایل ضعف نوآوری، سکوت به دلیل نبود فضای مناسب برای ارائه ایده‌های جدید است. صاحب نظران سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند (تان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارکنان از ابراز ایده‌ها، بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد واقعیت‌های سازمان و مسائل مربوط به کار و سازمان خود. نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی هر سازمانی است. سازمان‌ها جهت بهره‌وری و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی بوده و جهت تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرات و ایده‌های آنان، یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند. عدم بیان عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌شود (میرزازا، ۱۳۹۷). سکوت سازمانی با عوامل زیادی از جمله فلات شغلی<sup>۳</sup> و انگیزش شغلی<sup>۴</sup> در ارتباط می‌باشد.

پدیده‌ی فلات زدگی شغلی به عنوان مهم‌ترین مشکل در چرخه مسیر شغلی است. یکی از پیامدهایی که فلات زدگی شغلی در سازمان می‌تواند با خود به همراه داشته باشد، استرس و آشفتگی‌های روحی کارکنان در سازمان است. هم‌چنین عدم سازگاری با شغل و عدم ارتباط مناسب با شغل می‌تواند از پیامدهای فلات زدگی شغلی باشد (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۴۰۰). کارکنانی که فلات شغلی را تجربه کرده‌اند، این تفکر را دارند که کارفرمایان شان آنها را رها کرده‌اند. فلات شغلی مقدمه‌ای برای بسیاری از پیامدهای کاری نامطلوب مانند کاهش رضایت شغلی، استرس شغلی بالا و ضعف عملکرد می‌باشد. امروزه کارکنان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله مراتب سازمان پیشرفت کرد. در چنین محیطی فلات زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد استرس در محیط کار به شمار می‌آید. کارکنانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آنها وجود ندارد، انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند و گوشه‌گیر می‌شوند و میزان مشارکت خود را در انجام امور کاهش می‌دهند (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۰).

از نظر سازمانی، انگیزش به فرآیندهای درونی که رفتار را تحریک کرده و آن را به سوی راه‌هایی که سازمان به عنوان یک مجموعه از آن سود می‌برد هدایت می‌کند، اطلاق می‌گردد. از دید فردی انگیزش هرگونه عاملی است که فرد را برای رسیدن به هدفی خاص از درون به فعالیت وامی‌دارد. مردم عموماً انگیزش را حالت درونی می‌دانند که باعث می‌شود فرد به انجام کارهایی بیش از کارهای دیگر تمایل نشان دهد (اکبری و پوراابراهیم، ۱۴۰۰). محققین و پژوهشگران مختلف بیان کرده‌اند که اگر کارمندی ناراضی بوده و از انگیزه بالایی برای انجام کارها برخوردار نباشد، هزینه زیادی را می‌تواند به شرکت وارد نماید. نبود انگیزه شغلی نه تنها منجر به آسیب‌های روحی و روانی شدید برای فرد می‌شود، بلکه باعث کاهش بهره‌وری و اثربخشی می‌شود و می‌تواند

1- Organizational silence

2- Tan

3- Job Plateau

4- Job Motivation

هزینه های غیرقابل پیش بینی شده ای را بر دوش سازمان ها بگذارد که جبران آن هزینه ها می تواند سنگین باشد (السودانی و الموسوی، ۲۰۲۰).

با توجه به وظایف اداره کل ورزش و جوانان در سلامت جامعه و مخصوصاً جوانان و نقش والای مباحث ورزشی در استان فارس، این اداره کل نیازمند به کارکنانی دارد که با مشارکت و فعالیت های بیشتر، در موفقیت این اداره سهم ویژه ای داشته باشند. بحث سکوت سازمانی و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و فعالیت ها موجب می شود تا در مسیر دستیابی به اهداف با موانع زیادی روبرو گردند. در اکثر دستگاه های دولتی مانند اداره کل ورزش و جوانان استان فارس بدلیل وجود مدیریت سنتی و عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و دزدگی کارکنان، سکوت سازمانی گسترش پیدا کرده و موجب شده است تا کارکنان رغبتی برای افزایش فعالیت و درگیری شغلی نداشته باشند. سکوت کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان موجب کاهش روحیه کارکنان و ایجاد جو ناامیدی و بی رغبتی می شود و تمرکز کارکنان از وظیفه اصلی خود که ایجاد شور و شوق و شغف در جامعه می باشد، مغفول می شود. توجه به بحث سکوت سازمانی و بررسی عوامل موثر بر آن می تواند با ایجاد اشتیاق شغلی و افزایش مشارکت کارکنان، توفیق سازمانی را افزایش دهد. بنابراین، مساله اصلی این تحقیق، بررسی ارتباط بین فلات شغلی با سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می باشد و سوالات اصلی تحقیق به شکل زیر مطرح می گردد: آیا بین فلات شغلی با سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه معناداری وجود دارد؟

### روش شناسی پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش، این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. از نظر روش کار، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر زمانی مقطعی می باشد. جامعه آماری در مطالعه حاضر، کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس می باشد. بنابر اطلاعات موجود تعداد آنان ۱۱۴ می باشند. برای نمونه گیری از روش کل شماری استفاده و تمامی اعضای جامعه بعنوان نمونه در نظر گرفته شدند. بعد از توزیع پرسشنامه ها، ۱۰۶ پرسشنامه برگشت داده شد و تحلیل آماری بر اساس آنها انجام گرفت. در این پژوهش از ترکیبی از روش کتابخانه ای و پیمایشی برای جمع آوری داده ها استفاده شده است.

در این مطالعه برای گردآوری اطلاعات از ۳ پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شد. پرسشنامه جو سکوت سازمانی: برای ارزیابی جو سکوت از پرسشنامه ون داین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۱۵ گویه (سکوت تدافعی شامل گویه های (۱-۵)، سکوت رضایتمندانه شامل گویه های (۶-۱۰) و سکوت مطیعانه شامل گویه های (۱۱-۱۵)) می باشد. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم شده است. پرسشنامه انگیزش شغلی: پرسشنامه استاندارد انگیزش شغلی توسط رضایی (۱۳۸۲) با ۱۲ گویه، طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۲ بعد انگیزش بیرونی و انگیزش درونی می باشد و براساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شده است. پرسشنامه فلات شغلی: پرسشنامه فلات زدگی شغلی توسط میلیمان (۱۹۹۲) تهیه شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ عبارت و ۲ مولفه فلات ساختاری (۶ عبارت) و فلات محتوایی (۶ عبارت) می باشد. نمره گذاری این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. در پژوهش حاضر به منظور سنجش روایی پرسشنامه ها، ابتدا پرسشنامه های مذکور در اختیار صاحب نظران قرار گرفت و روایی پرسشنامه ها تایید شد. به منظور سنجش پایایی، روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد. کرونباخ برای تمامی عوامل پرسشنامه بالاتر از ۰/۷۰ است، بنابراین پایایی این عوامل تایید شده و بیانگر پایایی بالا برای این متغیرها است. در این پژوهش از ترکیبی از روش کتابخانه ای و پیمایشی برای جمع آوری داده ها استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده های پژوهش برای تعیین نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد و با توجه به نتیجه این آزمون، برای بررسی فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، تحلیل مسیر و معادلات ساختاری استفاده شد.

<sup>1</sup>- AlSudany & Al-Musawi

<sup>2</sup>- Van Dyne

**یافته‌های پژوهش**

جدول ۱، ماتریس همبستگی متغیرهای فلات شغلی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بین متغیر فلات شغلی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد که این رابطه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون  $0/534$  بوده و در سطح  $0/01$  معنادار می‌باشد. همچنین بین فلات شغلی و ابعاد آن با سکوت سازمانی نیز رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$ )، به طوری که، بین بعد فلات ساختاری با سکوت سازمانی همبستگی برابر با  $0/526$  و بعد فلات محتوایی با سکوت سازمانی همبستگی برابر با  $0/504$  به دست آمده است.

جدول ۱- ماتریس همبستگی بین فلات شغلی و سکوت سازمانی

متغیرها	فلات شغلی	فلات ساختاری	فلات محتوایی	سکوت تدافعی	سکوت رضایتمندانه	سکوت مطیعانه	سکوت سازمانی
فلات شغلی	۱						
فلات ساختاری	$0/402^{**}$	۱					
فلات محتوایی	$0/339^{**}$	$0/347^{**}$	۱				
سکوت تدافعی	$0/335^{**}$	$0/321^{**}$	$0/348^{**}$	۱			
سکوت رضایتمندانه	$0/456^{**}$	$0/474^{**}$	$0/437^{**}$	$0/236$	۱		
سکوت مطیعانه	$0/412^{**}$	$0/369^{**}$	$0/372^{**}$	$0/382^{**}$	$0/511$	۱	
سکوت سازمانی	$0/524^{**}$	$0/526^{**}$	$0/504^{**}$	$0/399^{**}$	$0/326^*$	$0/417^{**}$	۱

جدول ۲، ماتریس همبستگی متغیرهای فلات شغلی و انگیزش شغلی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بین متغیر فلات شغلی و انگیزش شغلی رابطه منفی و معکوس وجود دارد که این رابطه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون  $-0/345$  بوده و در سطح  $0/01$  معنادار می‌باشد. همچنین بین فلات شغلی و ابعاد آن با انگیزش شغلی نیز رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$ )، به طوری که، بین بعد فلات ساختاری با انگیزش شغلی همبستگی برابر با  $-0/337$  و بعد فلات محتوایی با انگیزش شغلی همبستگی برابر با  $-0/333$  به دست آمده است.

جدول ۲- ماتریس همبستگی بین فلات شغلی و انگیزش شغلی

متغیرها	فلات شغلی	فلات ساختاری	فلات محتوایی	فلات محتوایی	انگیزش بیرونی	انگیزش درونی	انگیزش شغلی
فلات شغلی	۱						
فلات ساختاری	۰/۴۰۲**	۱					
فلات محتوایی	۰/۳۳۹**	۰/۳۴۷**	۱				
انگیزش بیرونی	-۰/۳۶۴**	۰/۳۲۸**	۰/۴۳۷**	۱			
انگیزش درونی	-۰/۳۲۷**	-۰/۳۴۸**	-۰/۳۵۰**	۰/۴۴۲**	۱		
انگیزش شغلی	-۰/۳۴۵**	-۰/۳۳۷**	-۰/۳۳۳**	۰/۴۵۸*	۰/۴۴۶**	۱	

جدول ۳- ماتریس همبستگی بین انگیزش شغلی و سکوت سازمانی

متغیرها	انگیزش شغلی	انگیزش بیرونی	انگیزش درونی	سکوت تدافعی	سکوت رضایتمندانه	سکوت مطیعانه	سکوت سازمانی
انگیزش شغلی	۱						
انگیزش بیرونی	۰/۷۱۰**	۱					
انگیزش درونی	۰/۷۳۴**	۰/۴۳۳**	۱				
سکوت تدافعی	-۰/۸۵۵**	-۰/۵۱۶**	۰/۳۷۱	۱			
سکوت رضایتمندانه	-۰/۲۸۶**	-۰/۱۸۵**	-۰/۲۲۶**	۰/۵۴۸**	۱		
سکوت مطیعانه	-۰/۷۶۳**	-۰/۴۳۷**	-۰/۵۹۴	۰/۵۶۸	۰/۵۵۹	۱	
سکوت سازمانی	-۰/۲۷۲**	-۰/۲۴۷**	-۰/۲۱۵**	۰/۵۷۳**	۰/۶۰۴	۰/۵۸۲	۱

جدول ۳، ماتریس همبستگی متغیرهای انگیزش شغلی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بین متغیر انگیزش شغلی و سکوت سازمانی رابطه منفی و معکوس وجود دارد که این رابطه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون  $-0/272$  بوده و در سطح  $0/01$  معنادار می‌باشد. همچنین بین ابعاد انگیزش بیرونی با سکوت سازمانی همبستگی برابر با  $-0/247$  و انگیزش درونی با سکوت سازمانی همبستگی برابر با  $-0/215$  به دست آمده است که از لحاظ آماری معنادار می‌باشند.

جدول ۴- تحلیل رگرسیون فلات شغلی و سکوت سازمانی

پیش‌بین	ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	t	$\beta$	P
فلات شغلی	سکوت سازمانی	۱۲/۵۲۹	۰/۰۰۱	۰/۵۳۴	۰/۲۸۵	۳/۵۴	۰/۳۷۳	۰/۰۰۱
فلات ساختاری	سکوت سازمانی	۳۱/۶۶	۰/۰۰۱	۰/۳۳۵	۰/۱۱۲	۵/۶۲۷	۰/۳۵۶	۰/۰۰۱
فلات محتوایی	سکوت سازمانی	۴۰/۱۸۴	۰/۰۰۱	۰/۴۵۶	۰/۲۰۸	۶/۳۳۹	۰/۳۹۵	۰/۰۰۱

جدول ۴، آزمون تحلیل رگرسیون فلات شغلی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، میزان  $R$  یا ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین فلات شغلی و سکوت سازمانی برابر با  $0/534$  است، همچنین ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین فلات ساختاری و سکوت سازمانی برابر با  $0/335$  بود، ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین فلات محتوایی و سکوت سازمانی برابر با  $0/456$  می‌باشد و استفاده از آزمون  $F$  نشان داد که سطح معناداری این ضرایب همگی  $0/001$  است که این امر نشان دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین فلات شغلی و ابعاد آن با سکوت سازمانی می‌باشد و فلات شغلی و ابعاد آن از قدرت پیش‌بینی مناسبی برای سکوت سازمانی برخوردار است. از بین ابعاد فلات شغلی، فلات محتوایی ضریب بتای استاندارد  $0/395$  را داراست که مقدار  $t$  آن نیز در سطح  $0/001$  معنادار است، این نشان دهنده آن است که بعد فلات ساختاری برای پیش‌بینی سکوت سازمانی از قدرت پیش‌بینی بالاتری برخوردار است.

جدول ۵- تحلیل رگرسیون فلات شغلی و انگیزش شغلی

پیش‌بین	ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	t	$\beta$	P
فلات شغلی	انگیزش شغلی	۲۸/۱۷۵	۰/۰۰۱	-۰/۳۴۵	۰/۱۱۹	-۵/۴۸۲	-۰/۳۸۱	۰/۰۰۱
فلات ساختاری	انگیزش شغلی	۲۷/۱۸	۰/۰۰۱	-۰/۳۶۷	۰/۱۳۵	-۵/۷۲۴	-۰/۳۴۹	۰/۰۰۱
فلات محتوایی	انگیزش شغلی	۱۸/۹۲	۰/۰۰۱	-۰/۳۲۷	۰/۱۰۷	-۵/۳۰۲	-۰/۳۱۶	۰/۰۰۱

جدول ۵، آزمون تحلیل رگرسیون فلات شغلی و انگیزش شغلی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، میزان  $R$  یا ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین فلات شغلی و انگیزش شغلی برابر با  $0/345$  است، همچنین ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین فلات ساختاری و انگیزش شغلی برابر با  $0/367$  بود، ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین فلات محتوایی و انگیزش

شغلی برابر با ۰/۳۲۷ می‌باشد و استفاده از آزمون F نشان داد که سطح معناداری این ضرایب همگی ۰/۰۰۱ است که این امر نشان دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین فلات شغلی و ابعاد آن با انگیزش شغلی می‌باشد و فلات شغلی و ابعاد آن از قدرت پیش بینی مناسبی برای انگیزش شغلی برخوردار است. از بین ابعاد فلات شغلی، فلات ساختاری ضریب بتای استاندارد ۰/۳۴۹- را داراست که مقدار  $t$  آن نیز در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، این نشان دهنده آن است که بعد فلات ساختاری برای پیش‌بینی انگیزش شغلی از قدرت پیش‌بینی بالاتری برخوردار است.

جدول ۶- تحلیل رگرسیون انگیزش شغلی و سکوت سازمانی

پیش‌بین	ملاک	F	P	R	R <sup>2</sup>	t	$\beta$	P
انگیزش شغلی	سکوت سازمانی	۶/۴۲۹	۰/۰۱۲	-۰/۲۷۲	۰/۰۷۴	-۲/۵۳۶	-۰/۳۶۹	۰/۰۱۲
انگیزش بیرونی	سکوت سازمانی	۳۳/۹۷۱	۰/۰۰۱	-۰/۲۸۶	۰/۰۸۲	-۵/۸۲۸	-۰/۳۶۷	۰/۰۰۱
انگیزش درونی	سکوت سازمانی	۴۰/۱۸۴	۰/۰۰۱	-۰/۲۵۵	۰/۰۶۵	-۶/۳۳۹	-۰/۳۷۵	۰/۰۰۱

جدول ۶، آزمون تحلیل رگرسیون انگیزش شغلی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، میزان R یا ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین انگیزش شغلی و سکوت سازمانی برابر با ۰/۲۷۲- است، همچنین ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین انگیزش بیرونی و سکوت سازمانی برابر با ۰/۲۸۶- بود، ضریب همبستگی چندگانه برای رابطه بین انگیزش درونی و سکوت سازمانی برابر با ۰/۲۵۵- می‌باشد و استفاده از آزمون F نشان داد که سطح معناداری این ضرایب همگی ۰/۰۰۱ است که این امر نشان دهنده وجود رابطه منفی و معنادار بین انگیزش شغلی و ابعاد آن با سکوت سازمانی می‌باشد و انگیزش شغلی و ابعاد آن از قدرت پیش‌بینی مناسبی برای سکوت سازمانی برخوردار است. از بین ابعاد انگیزش شغلی، انگیزش درونی ضریب بتای استاندارد ۰/۳۸۸- را داراست که مقدار  $t$  آن نیز در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، این نشان دهنده آن است که بعد انگیزش درونی برای پیش‌بینی سکوت سازمانی از قدرت پیش‌بینی بالاتری برخوردار است.

جدول ۷، نتایج مدل‌سازی معادله ساختاری مدل نهایی تحقیق را نشان می‌دهد. ضرایب الگوی تحقیق نشان می‌دهد که ضریب مسیر فلات شغلی به سکوت سازمانی برابر ۰/۲۸ می‌باشد و این نشان می‌دهد که با یک واحد افزایش در فلات شغلی، سکوت سازمانی به میزان ۰/۲۸ افزایش می‌یابد. ضریب مسیر فلات شغلی به انگیزش شغلی برابر ۰/۳۵- می‌باشد و این نشان می‌دهد که فلات شغلی به میزان ۰/۳۵ بر انگیزش شغلی تأثیر منفی دارد. در نهایت ضریب انگیزش شغلی به سکوت سازمانی برابر ۰/۲۷- می‌باشد و این نتیجه بیانگر تأثیر منفی انگیزش شغلی بر سکوت سازمانی می‌باشد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود متغیر فلات شغلی علاوه بر تأثیر مستقیم بر سکوت سازمانی دارای تأثیر غیرمستقیمی به اندازه ۰/۰۹۵ می‌باشد که از طریق انگیزش شغلی اتفاق می‌افتد و بر این اساس می‌توان گفت که انگیزش شغلی در رابطه بین فلات شغلی و سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس نقش واسطه‌ای دارد.

همان‌گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، شاخص کای اسکور پهنجار (CMIN/df) برابر با ۲/۲۵۳ است که مقادیر زیر ۳ مقادیر مناسبی برای برازش مدل می‌باشند و شاخص نیکویی برازش (GFI) معادل ۰/۹۳ می‌باشد. شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت (NFI) برابر با ۰/۹۸ می‌باشد، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۰ می‌باشد که بالاتر بودن این مقادیر از مقدار ۰/۹ همگی نشان دهنده برازش خوب مدل می‌باشد. همچنین شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) نیز برابر ۰/۰۶ بود که نشان دهنده این است که مدل به خوبی برازش یافته است



جدول ۷- نتایج مدل سازی معادله ساختاری متغیرهای تحقیق

مسیرهای الگو	B	SE	R2	t	اثر غیرمستقیم
فلات شغلی به سکوت سازمانی	۰/۲۸	۰/۰۸	۰/۱۵	۱۳/۶۷	۰/۰۹۵
فلات شغلی به انگیزش شغلی	-۰/۳۵	۰/۰۶	۰/۱۲	-۶/۵۳	-
انگیزش شغلی به سکوت سازمانی	-۰/۲۷	۰/۰۵	۰/۱۸	-۹/۱۱	-
CMIN/DF	P	GFI	CFI	NFI	RMSEA
۲/۲۵۳	۰/۰۰۱	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۰۶

### بحث و نتیجه گیری

با توجه یافته های فرضیه فرعی اول می توان گفت که بین متغیر فلات شغلی و مولفه های آن با سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه نشان می دهد که هنگامی که افراد امکان ارتقا و رشد در سازمان خود نمی یابند، سعی می کند میزان درگیری خود با شغل و سازمان را کاهش داده و به نوعی میزان مشارکت خود را کاهش می دهد و سکوت سازمانی افزایش می یابد. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه نوروزی و طهماسبی آقبلاغی (۱۳۹۹)، دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹)، بهمنی و همکاران (۱۳۹۸) و دریک (۲۰۲۱) همخوانی و مطابقت داشته است. از جمله مسائلی که امروزه سازمان ها را تهدید می کند سکوت سازمانی، فلات شغلی و تاثیرات آنها بر روی سازمان و منابع انسانی است. پژوهشگران سکوت سازمانی را خودداری از بیان ایده ها و نظریات راجع به مشکلات سازمانی می دانند. اما فلات شغلی به عنوان مرحله ای تعریف می شود که کارمندان بدون توجه به شغل فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت کمی برای پیشرفت پیدا می کنند. فلات شغلی و سکوت سازمانی در مدیریت امروز از جایگاه ویژه ای برخوردار هستند که البته در بسیاری از موارد نقش این عوامل در سازمان نادیده گرفته می شود.

با توجه به فرضیه فرعی دوم می توان گفت که بین متغیر فلات شغلی و مولفه های آن با انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه منفی و معناداری وجود دارد. با توجه به رابطه ی فلات شغلی و انگیزش شغلی، با افزایش میزان فلات زدگی کارکنان، بی انگیزگی آنها نیز بیشتر شده و آنان انگیزه لازم را برای ادامه کار از دست می دهند و برعکس، با افزایش بی انگیزگی کارکنان، افسردگی شغلی و استرس شغلی در آنها افزایش می یابد و تعهد آنها نسبت به سازمان نیز کاهش می یابد و این عوامل زمینه را برای ترک سازمان فراهم می کند. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه جونگ و تاک (۲۰۰۸) همخوانی و مطابقت داشته است. فلات زدگی شغلی، مقارن با احساس ناشایستگی و ناخشنودی از مسئولیت های اجتماعی، که ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با بی انگیزگی افراد شاغل در محتوا و ساختار، ایجاد عدم رضایت نامتوازن در شغل فردی و عملکرد سازمانی می گردد. به مرور زمان سکون شغلی و میل به ترک سازمان، برآیند آثار فلات زدگی شغلی متصور می شود؛ در نهایت تمایل به خروج از خدمت، سازمان دانش کارکنان خود را از دست می دهد و گسترش سریع آن بحران سازمانی و مدیریتی می آفریند.

با توجه به فرضیه فرعی سوم می توان گفت که بین متغیر انگیزش شغلی و مولفه های آن با سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه بیانگر این است که انگیزش شغلی از نیازهای رشدی، اجتماعی و فیزیولوژیک جدا نیست و بایستی به این نیازها پاسخ داد و چنانچه کارکنان انگیزش لازم را نداشته باشند، علاقه و رغبتی برای انجام امور

محوه و همراهی با سایر کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی را نخواهند داشت و لذا سکوت سازمانی افزایش خواهد یافت. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه جو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی و مطابقت داشته است. انگیزش یک فرایند پیچیده از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی است و عملکرد کارکنان سازمان تابعی از توانایی و انگیزش آنان می باشد. با توجه یافته های فرضیه فرعی چهارم می توان گفت که متغیر فلات شغلی و مولفه های آن قابلیت پیش بینی سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس را دارند. کارکنان در هر سازمانی بدنبال پیشرفت و ارتقا در سطح سازمان هستند و میل به پیشرفت در ذات تمام انسانهاست. زمانی که کارکنان دچار فلات شغلی می شوند و ناامید از پیشرفت می گردند، احساس لذتی از انجام کار ندارند و سعی می کنند رضایتمندی خود را در جای دیگر جست و جو کنند و لذا در سازمان سکوت و گوشه گیری اختار می کنند و میزان مشارکت خود را کاهش می دهند. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه نوروزی و طهماسبی آقبلاغی (۱۳۹۹)، دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹)، بهمنی و همکاران (۱۳۹۸) و دریک (۲۰۲۱) همخوانی و مطابقت داشته است. فلات های شغلی نقاط حساس و بحرانی در مسیر شغلی یک فرد هستند که هم به دلایل خارجی و هم به دلایل داخلی، پیشرفت را دشوار یا با موانعی مواجه می کنند. با توجه به فرضیه فرعی پنجم می توان گفت که متغیر فلات شغلی و مولفه های آن قابلیت پیش بینی انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس را دارند. افراد همواره به دنبال فرصت های رشد خود هستند و در نتیجه زمانی که این فرصت ها در سازمان فعلی یافت نشود، آن را در جای دیگر جستجو می کنند. همچنین بیشتر کارکنان همواره به دنبال بهبود توانایی ها و مهارت های خود هستند تا بتوانند قابلیت استخدام خود را بهبود بدهند. زمانی که یادگیری در شغل متوقف می شود و افراد این فرصت ها را در سازمان های دیگر جستجو می کنند، لذا فلات زدگی ساختاری و محتوایی می تواند موجبات کاهش انگیزش شغلی کارکنان گردد. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه جونگ و تاک (۲۰۰۸) همخوانی و مطابقت داشته است. با افزایش سازمان هایی با ساختار مسطح و کاهش پست های مدیریتی در لایه میانی، امکان ارتقای عمودی کارکنان در سازمان ها کاهش یافته است. شیوع فلات سازمانی یکی از پیامدهای عدم موفقیت در رقابت برای تصدی مشاغل در سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی خواهد بود.

با توجه به فرضیه فرعی ششم می توان گفت که متغیر انگیزش شغلی و مولفه های آن قابلیت پیش بینی سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس را دارند. با توجه به این نتیجه می توان گفت که کارکنان با انگیزه بالا، باعث بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و هماهنگی تلاش ها در شکل دهی به امکانات، به منظور تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه سایر کارکنان برای شکوفایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری خواهند بود و بالعکس. بنابراین، می توان گفت که افزایش انگیزش شغلی کارکنان موجبات افزایش رضایت و نشاط و روحیه مشارکت کارکنان شده و میزان سکوت سازمانی کاهش می یابد. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه جو و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی و مطابقت داشته است. امروزه کارکنان سازمان، مهمترین منبع موفقیت سازمان ها محسوب می شوند و در این مسیر انگیزه و تمایل کارکنان به فعالیت می تواند ارزش این منبع را مضاعف نماید.

با توجه به نتایج فرضیه اصلی، بین فلات شغلی و سکوت سازمانی از طریق انگیزش شغلی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این فرضیه نشان داد که انگیزش شغلی، نقش میانجی و تعدیلگری بین فلات شغلی و سکوت سازمانی ایفا نموده است. نتایج این فرضیه با مبانی تئوریک و نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی از جمله مطالعه دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹) همخوانی و مطابقت داشته است. هرچقدر که بی انگیزگی کارکنان بیشتر باشد، آنها تمایل بیشتری به سکوت پیدا می کنند و این امر باعث افزایش سکوت سازمانی می شود. در توجیه این نتایج می توان به ساختار بروکراتیک اداره ورزش و جوانان اشاره کرد. این سازمان نیز به مانند اغلب سازمان های دولتی دارای سیستم سلسله مراتبی و هرمی می باشد که نتایج نشان می دهد، پیشرفت در این سلسله مراتب به کندی صورت می گیرد و کارکنان بیشتر فلات زدگی ساختاری را تجربه می کنند. این فلات زدگی و از طرفی هم نداشتن انگیزه کافی باعث شده است که کارکنان در بسیاری از مسائل مربوط به سازمان سکوت اختیار کنند.

## منابع

۱. امانی، مریم؛ مروتی شریف آبادی، علی؛ میرزایی علی آبادی، محمد (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)، مدیریت فرهنگ سازمانی، مقاله ۱۲، دوره ۱۵، شماره ۲.
۲. بهمنی، اکبر؛ قدیری، غلامرضا؛ اونوق، اخلاص (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر فرسودگی و فلات زدگی شغلی بر سکوت کارکنان برخی از سازمان های دولتی، فصلنامه دانش انتظامی اصفهان، دوره ۱۳۹۸، شماره ۲۱.
۳. خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح الدین؛ غلامی، بهمن (۱۴۰۰)، تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان، پویا در آموزش علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۲۲، شماره پیاپی ۲۲.
۴. دامغانیان، حسین؛ شهباز، عرفان (۱۳۹۹)، تاثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، مقاله ۳، دوره ۲۹، شماره ۹۷.
۵. رجبی فرجاد، حاجیه؛ اسماعیلی، احمدرضا؛ فرجامی، مهدی (۱۴۰۰)، بررسی رابطه سازگاری شغلی با فلات زدگی شغلی با نقش تعدیل گر خودکارآمدی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، دوره ۱۴۰۰، شماره ۶۰.
۶. میرزازاز، گلیمیس (۱۳۹۷)، فراتحلیل پیشایندهای سکوت سازمانی در مجلات علمی پژوهشی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۷. نوروزی، حسین؛ طهماسبی آقباغی، داریوش (۱۳۹۹)، مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران، دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۲، شماره ۲.
8. AlSudany, A. M. S., & Al-Musawi, Y. H. (2020). Evaluating The Performance Of Human Resources Using The European Excellence Model (Efqm 2013) And Its Impact On Intellectual Capital Investment/Field Study In The Iraqi Ministry Of Justice. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 5016-5024.
9. Dirk, De Clercq (2021). A contingency perspective on employees' voice behavior in response to career plateau beliefs. *Journal of Management & Organization* , First View , pp. 1 - 23
10. Jung, Ji-hyun, Tak, Jinkook (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Development* 35(2):187-201

11. Ju, D., Ma, L., Ren, R., Zhang, Y (2019) Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. *Front. Psychol.* 10:485. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00485
12. Tan, C. (2014). Organizational Justice as Predictor of Organizational Silence. *Educational Research and Reviews*, 9: 1190-1202. ,