

بررسی نقش واسطه‌ای فلات زدگی شغلی در رابطه بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس ابتدایی منطقه سه شهر مشهد)

وحید میرزایی^{۱*}

ملیحه وطن^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش واسطه‌ای فلات زدگی شغلی در رابطه بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی در میان معلمان ابتدایی منطقه ۳ شهر مشهد انجام شد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر را معلمان مدارس ابتدایی منطقه سه شهر مشهد که تعداد آنان ۱۴۰۰ نفر می‌باشد تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۰۲ نفر حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد است که روایی صوری آن مورد تایید اساتید و نخبگان قرار گرفت و برای پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای سنجش متغیر فلات زدگی از پرسشنامه میلین (۱۹۹۲)، برای سنجش متغیر سکوت سازمانی نیز از پرسشنامه واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و برای سنجش متغیر انگیزش شغلی از پرسشنامه رابینسون و همکاران (۲۰۰۴) استفاده گردید. آزمون فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش رگرسیون چند متغیره و از نرم افزارهای Smart PLS 3 استفاده شده است. نتایج نشان داد که بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین سکوت و فلات زدگی شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. فلات زدگی شغلی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

واژگان کلیدی

فلات زدگی، سکوت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی

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

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (ma.vatan58@gmail.com)

مقدمه

امروزه محیط سازمان ها بیش از هر زمان دیگری، پیچیده، پویا و متحول شده است و دگرگونی ها یکی پس از دیگری مدیران را با چالش های جدید روبرو می سازد. نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان-ها و به عنوان مزیت رقابتی آن مطرح است و جزء باارزش ترین منابع و سرمایه های آن سازمان محسوب می شود. یکی از دغدغه های اصلی مدیران هر سازمان، برانگیختن کارکنان به عنوان سرمایه های استراتژیک سازمان است. تحقیقات اخیر نشان می دهد که نود درصد کارمندان یا انگیزه و تمایل به کار ندارند و یا رفتارشان در راستای اهداف سازمان نیست (سلیمی، محمدیان، ۱۳۹۹). یکی از علت های اصلی آن، بی تفاوتی است (مشتاق^۱، ۲۰۲۱). بی تفاوتی را بی-انگیزه شدن کارکنان نسبت به تحقق اهداف سازمانی می داند که تأثیر منفی بر عملکرد سازمان می گذارد. افرادی که دچار چنین پدیده ای می شوند، گذشته، حال و آینده از نظرشان تفاوتی با هم ندارد در نتیجه نسبت به آینده بی تفاوت می شوند. خلاقیت و ریسک پذیری آنها سرکوب می شود که در نهایت در سازمان منجر به شایعه سازی، بی اعتمادی درونی، جدایی مدیریت از کارکنان و انزوای سازمانی کارکنان می شود. بی-تفاوتی سازمانی حالتی است از احساس انفصال و جدایی فرد از سازمان که اهداف سازمانی برای فرد اهمیت چندانی ندارد (مشتاق، ۲۰۲۱). در رویکردی دیگر بی تفاوتی سازمانی حالتی است که کارکنان خود را درگیر موفقیت های سازمانی نمی کنند، فقط برای گرفتن حقوق و اخراج نشدن کار می کنند و هرگز در پی فرصت ها، برای رشد سازمان خود نیستند. بی تفاوتی سازمانی از پنج مؤلفه بی تفاوتی نسبت به مدیر، بی تفاوتی نسبت به سازمان، بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع، بی تفاوتی نسبت به همکاران و بی تفاوتی نسبت به کار تشکیل شده است بی تفاوتی نسبت به مدیر شامل رفتارهایی از سوی کارکنان است که در این حالت کارکنان برای قبول مسئولیت بیشتر، از اظهار نظر درباره توانایی های خود خودداری می کنند، مدیر را از روند کار خود مطلع نمی کنند (استیرواستا^۲، ۲۰۲۰)، بعضی اوقات خواسته های مدیر خود را عمداً به تعویق می اندازند و یا گاهی اوقات برای فرار از پاسخگویی به دروغ های مصلحتی متوسل می شوند. بی تفاوتی نسبت به سازمان به شرایطی اشاره دارد که کارکنان خود را درگیر موفقیت و شکست سازمان نمی کنند و هیچگونه احساس علاقه و دلبستگی نسبت به سازمان ندارند. بی تفاوتی نسبت به ارباب رجوع حالتی است که کارکنان خدمت به ارباب رجوع را به زمان معینی در ساعات اداری محدود می کنند. بی تفاوتی نسبت به همکاران در شرایطی است که کارکنان در کارهای گروهی همکاری لازم را ندارند و از برقراری رابطه دوستی با دیگران خودداری می کنند. بی تفاوتی نسبت به کار به شرایطی اشاره دارد که کارکنان در کار خود دقت کافی ندارند، هیچگونه خلاقیت و نوآوری در کارها ندارند و وظایف سازمانی را اموری بی ارزش می دانند (شوکت^۳، ۲۰۲۲). منابع انسانی در سازمان ها به عنوان دارایی های راهبردی محسوب می شوند. کارایی و توسعه هر سازمان به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت کارکنان را می توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می کنند؛ ولی به تدریج کارکنان علاقه مند به انجام کارهای بامفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند و اگر با موانعی روبرو شوند، دچار سرخوردگی های شغلی و گوشه گیری در سازمان خود خواهند شد (مرجان^۴، ۲۰۲۱). یکی از مسائلی که امروزه سازمان ها را تهدید می کند، بحث

¹ Mushtaq² Srivastava³ Shaukat⁴ Mergen

سکوت سازمانی و تاثیرات آن بر روی سازمان و منابع انسانی آن است. سکوت سازمانی را پدیده‌ای اجتماعی می‌دانند که کارمندان در آن نظرات خود در مورد مشکلات سازمان را بیان نمی‌کنند (کاظمی، ۱۳۹۲). از جمله عوامل بوجود آورنده‌ی سکوت سازمانی می‌توان به عوامل و اقدامات مدیریتی، سبک رهبری مدیر، ترس از بازخورد منفی، ایجاد جو بی‌اعتمادی و سوظن در سازمان، سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی، فقدان مکانیزم بازخورد از پایین به بالا، انتشار مسئولیت، گروه اندیشی، عوامل فردی و عوامل سازمانی اشاره کرد. در بحث عوامل سازمانی، تعامل با همکاران حرفه شغلی از جمله نمودهای تعاملات اجتماعی است. به همین جهت روابط بین همکاران و سازمان، مشوق‌های مهمی را برای افراد فراهم آورده و می‌تواند یکی از عوامل مهم انگیزش باشد. پس می‌توان انگیزه و اشتیاق را به عنوان عاملی تعیین کرد که نقش به سزایی در سکوت کارکنان دارد (یانگ^۱، ۲۰۲۰). کارکنان به عنوان منابع پایدار و غیرقابل معاوضه سازمان محسوب می‌شوند که دیگر منابع را در جهت صحیح به کار می‌گیرند و سازمان را به سمت تحقق اهداف هدایت می‌کنند، در نتیجه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و باثبات در جهان در توسعه و بهبود توانایی‌های کارکنان است. یکی از عواملی که در مسیر شغلی، به عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی، شناسایی شده است، پدیده فلات زندگی شغلی است. به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات زندگی شغلی، به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها شده است و به همین دلیل مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد. فلات زندگی شغلی یک نگرانی رو به رشد است و عواقب منفی همچون کاهش رضایت شغلی، کاهش رضایت از مسیر شغلی و افزایش تمایل برای ترک خدمت کارکنان را به همراه دارد (پناهی، ۱۴۰۲). فلات یا سکون در مسیر شغلی بیانگر رکود و عدم پیشرفت بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست می‌باشد. در واقع فلات شغلی به عنوان مرحله‌ای تعریف می‌شود که در آن، کارمندان بدون توجه به شغل فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت‌های کمی برای پیشرفت پیدا می‌کنند. عواملی مانند مهندسی مجدد، کوچک سازی، اصلاح ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای استراتژیک و از همه اساسی‌تر پیشرفتهای تکنولوژیک و افزایش رقابت در محیط‌های 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. در خصوص پیامدهای این دو پدیده پژوهش‌هایی صورت گرفته است (بری^۲، ۲۰۲۰)، از جمله اینکه فلات شغلی موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان، عملکرد ضعیف، تعهد کاری اندک از سوی کارکنان و تمایل به خروج از خدمت می‌شود. همچنین سکوت سازمانی موجب نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی و یا جسمانی و گشتاسبی فرد و حتی کارشکنی یا انحراف و می‌شود. به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات شغلی تبدیل به مساله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها شده است که مدیریت صحیح برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان و کاهش عملکرد آنان را می‌طلبد (شرف^۳، ۲۰۲۱). یکی دیگر از عواملی که از اثربخشی کارکنان جلوگیری می‌کند بحث سکوت کارکنان یا اصطلاحاً سکوت-سازمانی می‌باشد. صدا را می‌توان به دست آوردن افکار و ایده‌های ارزشمند که ممکن است به اهداف سازمان کمک کند. سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی می‌شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می‌شوند و به همین دلیل فعالیت‌های

¹ Jiang² Jiang³ Sherf

اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند (موسوی^۱، ۱۴۰۰). به طور کلی آنچه مشخص است هردو پدیده پیامدهای منفی برای سازمان دارند و از آنجایی که در خصوص ارتباط بین فلات زندگی شغلی و سکوت سازمانی پژوهش زیادی صورت نگرفته است. با توجه به اهمیت متغیر سلامت اداری، شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن یکی از ضرورت های نظام آموزش و پرورش و به خصوص متخصصان علوم تربیتی است (تیان^۲، ۲۰۲۲). از آنجاکه یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر سلامت اداری، سنجش فلات زندگی شغلی و نیز بررسی میزان بی تفاوتی سازمانی است و با توجه به اینکه هیچ پژوهشی در ایران به بررسی ارتباط این متغیرها با بی تفاوتی سازمانی نپرداخته است، لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوالات است که آیا بین سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا فلات زندگی شغلی رابطه مذکور را میانجی گری می نماید؟

مبانی نظری

سکوت سازمانی^۳

امروزه مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها نه در حوزه تجهیزات بلکه در حوزه انسان ها است. سازمان هایی که سرمایه های فکری و انسانی مناسبی داشته باشند، در میدان رقابت نسبت به سایر رقبا برتری خواهند یافت، زیرا سرمایه های انسانی ارزشمندتر و برتر از هر سرمایه دیگری در سازمان ها محسوب می شوند، سازمان ها به کارکنانی که قادر به پاسخگویی به تهدیدهای محیطی هستند، اعتماد به نفس دارند و ترسی از به اشتراک گذاشتن دانش خود ندارند، نیاز بیشتری دارند. وقتی مدیران از کارمندان درخواست میکنند عقاید و نظراتشان را بیان کنند، اگر کارمندان باور داشته باشند نظرات و پیشنهادهای آنان برای تغییر ممکن است تعادل فعلی را در سازمان برهم زند یا مدیران را ناراحت کند (آزادمهر و ناستی زایی، ۱۳۹۵)، در بیشتر مواقع در بیان نظرات خود احساس ناامنی میکنند. این احساس ناامنی کارمندان است که سبب تصمیم ناخودآگاه یا آگاهانه آنان برای ساکت ماندن می شود. به عقیده وی، افزایش نگرانی ها و ارائه حقایق، تهدیدی برای قدرت محسوب می شوند و این باعث می شود کارکنان به خاطر ترس از تلافی حرف نزنند. درمجموع یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه ها و اهداف سازمان، فقدان اطلاعات، اعتماد و فقدان آن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده اند که خودداری از بیان ایده ها، نظریات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمانی تعبیر می شود. سکوت سازمانی باعث می شود که کارکنان احساس بی ارزشی کنند، کنترلی بر کار خود نداشته واز ناهنجاری، استرس و احساس افسردگی شغلی رنج ببرند. همچنین ادراک کارکنان نسبت به بی عدالتی در سازمان نیز منجر به افزایش فرسودگی شغلی و کاهش تعهد به رویه ها و در نهایت باعث سکوت کارکنان می شود (مظاهری و همکاران، ۱۳۹۷). سکوت سازمانی، مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی را کاهش می دهد. اما در طرف مقابل، در سازمانهایی که سکوت حاکم نیست، کارکنان و مدیران انگیزه، عملکرد و بهره وری بالایی دارند (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به مطالعات انجام شده، بیشتر صاحب نظران براین باورند که سکوت سازمانی به سه نوع سکوت مطیع، سکوت تدافعی یا خاموش و سکوت نوع دوستانه تقسیم می شود. سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده ها یا اطلاعات بر اساس کناره گیری گفته می شود که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (ارمندی و همکاران، ۱۳۹۵). سکوت خاموش

¹ Shaukat

² Tian

³ Organizational silence

یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود. سکوت خاموش به‌عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴).

بی‌تفاوتی سازمانی^۱

بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی اشاره دارد که در آن کارکنان نسبت به اهداف، مسائل و موفقیت‌های سازمان بی‌علاقه و بی‌تفاوت می‌شوند. این پدیده می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، افزایش نرخ ترک خدمت و تضعیف روحیه کارکنان شود (کارسان و کروش^۲، ۲۰۲۱). بی‌تفاوتی سازمانی به عنوان فقدان انگیزه و مشارکت فعال کارکنان در امور سازمان تعریف می‌شود. این حالت معمولاً ناشی از عوامل مختلفی مانند مدیریت نامؤثر، نبود فرصت‌های رشد، یا احساس بی‌عدالتی در محیط کار است (کان^۳، ۲۰۲۰). بی‌تفاوتی سازمانی وضعیتی است که در آن کارکنان از نظر عاطفی و شناختی از کار خود فاصله می‌گیرند و تعهد کمتری نسبت به اهداف سازمان نشان می‌دهند. این حالت معمولاً ناشی از نارضایتی شغلی، فقدان حمایت سازمانی یا احساس بی‌تأثیری در تصمیمات است (اسچافلی^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). برخی محققان بی‌تفاوتی سازمانی را معادل کاهش رفتارهای فرائقشی می‌دانند، یعنی کارکنان فقط به حداقل وظایف خود عمل می‌کنند و هیچ گونه مشارکت اضافی یا دلسوزی نسبت به سازمان ندارند (ارگان و رایان^۵، ۲۰۲۳). بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند یک مکانیسم دفاعی در برابر فشارهای کاری باشد، جایی که کارکنان برای محافظت از خود، از نظر روانی و عاطفی کناره‌گیری می‌کنند (ماسلاچ و لایتر^۶، ۲۰۲۰).

علل بی‌تفاوتی سازمانی

- **مدیریت ضعیف:** سبک رهبری نامناسب، عدم ارتباط مؤثر و نبود بازخورد سازنده می‌تواند منجر به بی‌تفاوتی شود (گالوپ^۷، ۲۰۲۳).
- **فقدان انگیزش:** اگر کارکنان احساس کنند که تلاش‌هایشان دیده نمی‌شود یا پاداش مناسبی دریافت نمی‌کنند، انگیزه خود را از دست می‌دهند (دسی و رایان^۸، ۲۰۲۰).
- **فرهنگ سازمانی نامناسب:** محیط‌های کاری سمی که در آن‌ها اعتماد و همکاری کم است، می‌تواند بی‌تفاوتی را تشدید کند (سال و زوگی^۹، ۲۰۲۲).

مشخصه‌های بی‌تفاوتی از دیدگاه کورمن

کورمن این مشخصه‌ها را چنین توصیف می‌کند:

- (۱) **ناتوان:** این اصطلاح توصیف‌کننده عواطف فردی است که احساس کند مهار حوادث و رویدادهای حائز اهمیت را در حیات خود از دست داده است و در نتیجه قرار گرفتن در حالت ناتوانی، به احتمال زیاد خود را در رفتارهایی درگیر می‌کند

¹ Organizational Apathy

² Karsan & Kruse

³ Kahn

⁴ Schaufeli

⁵ Organ & Ryan

⁶ Maslach & Leiter

⁷ Gallup

⁸ Deci & Ryan

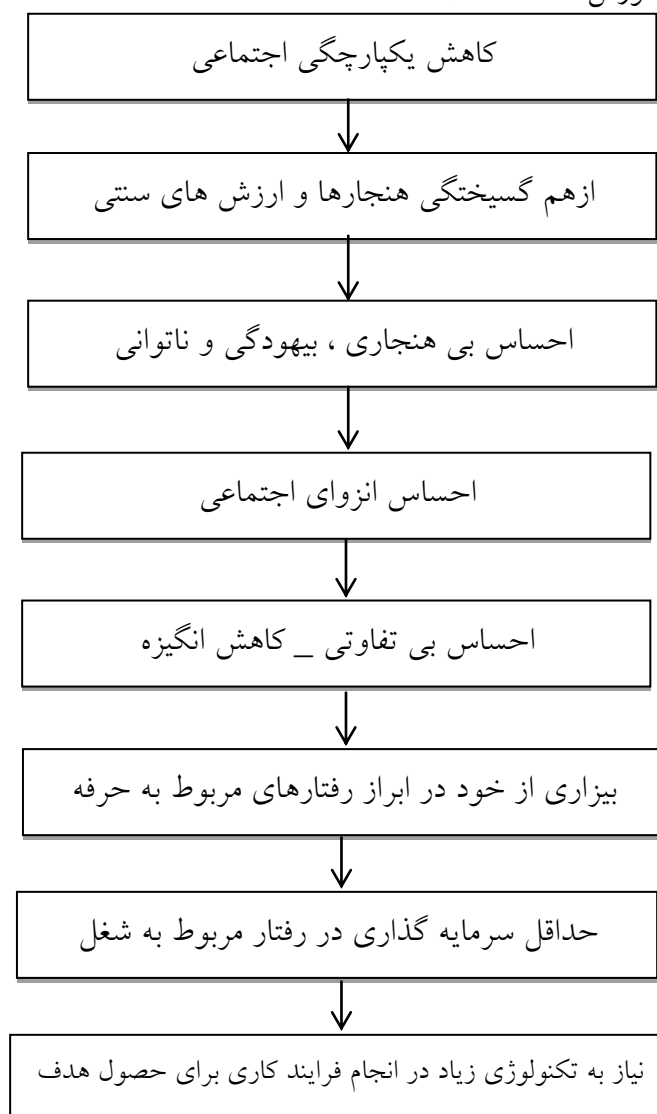
⁹ Sull, Sull, & Zweig

(۲) **بیهودگی:** فردی که احساس بیهودگی می کند، کسی است که در یافتن و به کار بردن مناسب در خصوص اهمیت یا فایده اقدامات خود دچار مشکل شده است (اینکه چه چیز با معنا و مفید است).

(۳) **بی هنجاری:** این اصطلاح وضع فردی را توصیف می کند که برای راهنمایی و هدایت رفتار، قواعد محدودی را تشخیص می دهد. نظام اجتماعی و مقررات رفتاری او از هم گسیخته و برایش رهنمودهایی محدود وجود دارد.

(۴) **انزوای اجتماعی:** وضع روانی فردی که توانایی تعامل با دیگران را از دست داده است و احساس می کند از فهم نگرش های دیگران عاجز است.

(۵) **از خود بیزاری:** فرد در این حالت با رفتارهایی که منعکس کننده ارزش ها یا نیازهای واقعی او نیستند، درگیر است و به جای اظهار وجود، در فعالیت های بی معنی درگیر می شود و عزت نفس اندک و عدم علاقه در این افراد مشاهده می شود. (کورمن، ۱۳۷۰؛ ۲۲۹)



نمودار ۹-۲ اثرات بی تفاوتی بر عملکرد شخص (کورمن، ۱۳۷۰؛ ۲۲۹)

پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی

بی‌تفاوتی سازمانی منجر به کاهش بهره‌وری و کیفیت کار می‌شود، زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای انجام وظایف خود با حداکثر توانایی ندارند (گالوپ، ۲۰۲۳). این پدیده باعث افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود، چرا که افراد بی‌تفاوت تمایل کمتری به ماندن در سازمان نشان می‌دهند (سال و همکاران، ۲۰۲۲). بی‌تفاوتی سازمانی روحیه تیمی را تضعیف می‌کند و همکاری بین کارکنان را کاهش می‌دهد (کارسان و کروس، ۲۰۲۱). این وضعیت می‌تواند منجر به کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان شود، زیرا کارکنان بی‌تفاوت تمایلی به ارائه ایده‌های جدید ندارند (دسی و رایان، ۲۰۲۰). بی‌تفاوتی سازمانی هزینه‌های استخدام و آموزش نیروی جدید را افزایش می‌دهد، زیرا سازمان مجبور به جایگزینی کارکنان بی‌انگیزه می‌شود (شافلی، ۲۰۲۲). این پدیده باعث کاهش رضایت مشتریان می‌گردد، چرا که کارکنان بی‌تفاوت کیفیت خدمات پایین‌تری ارائه می‌کنند (ماسلاچ و لایتر، ۲۰۲۳). بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند منجر به افزایش غیبت‌های کاری شود، زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای حضور منظم در محل کار ندارند (ارگان و رایان، ۲۰۲۳). این وضعیت باعث کاهش انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی می‌شود، زیرا کارکنان بی‌تفاوت تمایلی به سازگاری با شرایط جدید ندارند (اسپریتزر و پورث^۱، ۲۰۲۳).

فلات زدگی شغلی^۲

فلات زدگی شغلی به وضعیتی اشاره دارد که فرد در سازمان به حداکثر پست و موقعیت ممکن خود رسیده و امکان ارتقای بیشتری ندارد، در نتیجه انگیزه و عملکردش کاهش می‌یابد (فرنس، استونر و وارن^۳، ۲۰۲۳). فلات زدگی زمانی رخ می‌دهد که کارمند احساس می‌کند رشد مهارتی و یادگیری او متوقف شده و دیگر چالشی در شغل خود ندارد، که منجر به کاهش رضایت شغلی می‌شود (چائو^۴، ۲۰۲۲). وضعیتی که در آن ساختار سلسله‌مراتبی سازمان امکان ارتقا را محدود می‌کند و کارکنان در یک سطح شغلی ثابت می‌مانند (انگ و فلدمن^۵، ۲۰۲۳). گاهی نیروی کار در مسیر شغلی به جایی می‌رسد که احتمال صعود از نردبان ترقی کاهش می‌یابد و از سوی دیگر وجود فرصت‌های اندک شغلی برای ارتقاء و وجود قوانین و مقررات خشک، این احساس را در کارکنان ایجاد می‌کند که در یک نظام شغلی غیر منصفانه گرفتار شده که از آن جمله می‌توان به فلات شغلی اشاره نمود (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷).

علل فلات زدگی شغلی

- وقتی سازمان‌ها سیاست‌های ترفیع و ارتقای شفافیت نداشته باشند، کارکنان احساس بی‌عدالتی کرده و دچار فلات زدگی می‌شوند (رابینز و جاج^۶، ۲۰۲۳).
- عدم تناسب بین مهارت‌های فردی و نیازهای شغلی می‌تواند به احساس رکود و فلات زدگی منجر شود (آرمسترانگ^۷، ۲۰۲۴).

¹ Spreitzer & Porath

² Career plateauing

³ Ference & Stoner & Warren

⁴ Chao

⁵ Ng & Feldman

⁶ Robbins & Judge

⁷ Armstrong

- زمانی که مدیران بازخوردهای سازنده و راهنمایی‌های حرفه‌ای ارائه ندهند، کارکنان مسیر رشد خود را گم می‌کنند (نون^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).
- تغییرات مداوم در استراتژی‌های سازمانی بدون در نظر گرفتن توسعه کارکنان می‌تواند باعث فلات‌زدگی شود (اولریش و داسون^۲، ۲۰۲۴).
- فشارهای کاری بیش از حد بدون حمایت سازمانی نیز از عوامل مهم ایجاد فلات شغلی محسوب می‌شود (باکلی و کاپوتو^۳، ۲۰۲۳).

پیامدهای فلات‌زدگی شغلی

- کارکنانی که دچار فلات‌زدگی می‌شوند معمولاً کاهش محسوسی در عملکرد شغلی از خود نشان می‌دهند (راینز و جاج، ۲۰۲۳).
- این پدیده می‌تواند منجر به افزایش قابل توجه نرخ ترک خدمت در سازمان شود (آرمسترانگ، ۲۰۲۴).
- فلات‌زدگی شغلی اغلب باعث کاهش خلاقیت و نوآوری در نیروی کار می‌گردد (نون و همکاران، ۲۰۲۳).
- کیفیت خدمات و محصولات سازمان ممکن است به دلیل کاهش انگیزه کارکنان متأثر از فلات‌زدگی تنزل یابد (اولریش و داسون، ۲۰۲۴).
- این وضعیت می‌تواند منجر به افزایش تعارضات بین فردی در محیط کار شود (باکلی و کاپوتو^۴، ۲۰۲۳).
- فلات‌زدگی شغلی هزینه‌های استخدام و آموزش نیروی جایگزین را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد (میلکوویچ و نیومن^۵، ۲۰۲۳).
- سلامت روانی کارکنان ممکن است تحت تأثیر این پدیده قرار گرفته و منجر به افزایش استرس و اضطراب شغلی شود (کاسکیو^۶، ۲۰۲۳).

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این پژوهش به شکل زیر می‌باشد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

(بررسی نقش واسطه‌ای فلات‌زدگی شغلی در رابطه بین سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی)

¹ Noon

² Ulrich & Dason

³ Buckley & Caputo

⁴ Buckley & Caputo

⁵ Milkovich & Newman

⁶ Cascio

فرضیه های پژوهش:

فرضیه اول: بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین سکوت و فلات زدگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین فلات زدگی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: فلات زدگی شغلی رابطه بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی کارکنان را میانجی گری می‌کند.

تبیین فرضیه های تحقیق

بی تفاوتی و سکوت سازمانی

در تبیین این فرضیه می‌توان تحقیقاتی صورت گرفته است که عبارتند از: بر اساس پژوهش‌های مورایسون (۲۰۲۳)، بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی رابطه دوطرفه دارند. از یک سو، بی‌تفاوتی سازمانی منجر به سکوت کارکنان می‌شود، چرا که افراد بی‌تفاوت انگیزه‌ای برای بیان ایده‌ها یا نگرانی‌های خود ندارند. از سوی دیگر، تداوم سکوت سازمانی خود موجب تقویت فرهنگ بی‌تفاوتی می‌شود. مطالعه طولی دترت و ادمی (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که ادراک بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند هم بی‌تفاوتی و هم سکوت سازمانی را ایجاد کند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند سیستم‌های سازمان عادلانه نیستند، هم بی‌تفاوت می‌شوند و هم از بیان نظرات خود خودداری می‌کنند. پژوهش‌های تیم وانگ (۲۰۲۳) اثبات کرده‌اند که رهبران مستبد هم بی‌تفاوتی سازمانی و هم سکوت سازمانی را تشدید می‌کنند. در مقابل، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند از شدت هر دو پدیده بکاهند. یافته‌های جدید لوتانز و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد کارکنانی که از سرمایه روانشناختی (امیدواری، خوش‌بینی، خودکارآمدی و تاب‌آوری) بالاتری برخوردارند، کمتر در معرض تأثیرات متقابل بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی قرار می‌گیرند. مطالعه تطبیقی ژانگ و لی (۲۰۲۳) در سازمان‌های چینی نشان داد که استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای ابراز نظر می‌تواند از شدت رابطه بین بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی بکاهد. مطالعه رحیم‌زاده و محمدی (۱۴۰۲) نشان داد که فرسودگی عاطفی به عنوان عامل واسطه‌ای، رابطه بین بی‌تفاوتی سازمانی و سکوت سازمانی را تقویت می‌کند. وقتی کارکنان دچار فرسودگی می‌شوند، هم بی‌تفاوت می‌شوند و هم از بیان نظرات خود خودداری می‌کنند. پژوهش جعفری و همکاران (۱۴۰۱) در شرکت‌های دولتی ایران اثبات کرد سازمان‌هایی با فرهنگ بوروکراتیک قوی، همزمان شاهد سطوح بالاتری از هر دو پدیده بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی هستند. در این سازمان‌ها، سلسله مراتب اداری مانع بیان نظرات می‌شود. یافته‌های کریمی و نوروزی (۱۴۰۲) در صنعت بانکداری نشان می‌دهد که ادراک عدالت سازمانی می‌تواند از شدت رابطه بین بی‌تفاوتی و سکوت بکاهد. وقتی کارکنان احساس عدالت می‌کنند، کمتر احتمال دارد که همزمان بی‌تفاوت و ساکت باشند.

فلات زدگی و سکوت سازمانی

برای تبیین فرضیه فوق یافته‌ها نشان می‌دهد که: پژوهش زارعی و همکاران (۱۴۰۲) در سازمان‌های صنعتی نشان داد کارکنانی که دچار فلات زدگی شغلی می‌شوند، به دلیل احساس محرومیت از ارتقا و رشد شغلی، تمایل بیشتری به سکوت سازمانی از خود نشان می‌دهند. این رابطه به ویژه در کارکنان با سابقه بیش از ۱۰ سال مشهودتر بود. یافته‌های کریمی‌پور و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد در سازمان‌هایی که حمایت سازمانی ادراک شده بالاست، رابطه بین فلات زدگی و سکوت سازمانی به میزان قابل توجهی ضعیف‌تر می‌شود. این پژوهش بر اهمیت سیستم‌های حمایتی در

کاهش پیامدهای منفی فلات زدگی تأکید دارد. پژوهش هوبفول^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در سازمان‌های چندملیتی نشان داد کارکنان دچار فلات زدگی شغلی، به منظور حفظ منابع روانشناختی باقیمانده خود، به سکوت سازمانی روی می‌آورند. این مکانیسم به ویژه در کارکنان با سابقه ۸-۱۵ سال خدمت با ضریب بتای ۰,۴۲، معنادار بود. مطالعه طولی ماسلاچ و لایتر (۲۰۲۴) در صنایع فناوری نشان داد فلات زدگی شغلی از طریق افزایش تحلیل رفتگی روانی (فرسودگی شغلی) منجر به سکوت سازمانی می‌شود. یافته‌های آوولیو و گاردنر^۲ (۲۰۲۳) اثبات کرد در تیم‌هایی با رهبری اصیل، رابطه بین فلات زدگی و سکوت سازمانی تا ۶۵٪ کاهش می‌یابد. این پژوهش بر اهمیت سبک‌های رهبری تحول‌آفرین در شکستن چرخه فلات زدگی-سکوت تأکید دارد.

فلات زدگی و بی تفاوتی سازمانی

در تبیین فرضیه بالا پژوهش‌هایی انجام شده که به آن اشاره می‌شود. پژوهش پترسون و جانسون^۳ (۲۰۲۴) اثبات کرد در موقعیت‌های شغلی با تنوع مهارتی بالا، رابطه بین فلات زدگی و بی تفاوتی تا ۴۵٪ کاهش می‌یابد. این یافته بر اهمیت طراحی غنی شغل تأکید دارد. پژوهش وانگ و لی^۴ (۲۰۲۳) در سازمان‌های خدماتی نشان داد کارکنان دچار فلات زدگی شغلی با کاهش انتظار دستیابی به نتایج مطلوب، به تدریج به بی تفاوتی سازمانی مبتلا می‌شوند. یافته‌های کوهن^۵ و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد در محیط‌های کاری با عدالت رویه‌ای بالا، رابطه بین فلات زدگی و بی تفاوتی تا ۶۰٪ کاهش می‌یابد. این پژوهش بر اهمیت فرآیندهای عادلانه در سازمان‌ها تأکید دارد. مطالعه باندورا^۶ و همکاران (۲۰۲۳) در سازمان‌های فناوری اطلاعات نشان داد که فلات زدگی شغلی از طریق طریق کاهش باورهای خودکارآمدی، منجر به بی تفاوتی سازمانی می‌شود. مطالعه نوروزی و همکاران (۱۴۰۲) در صنعت نفت نشان داد فلات زدگی شغلی از طریق ایجاد احساس بی‌معنایی در کار، بی تفاوتی سازمانی را افزایش می‌دهد. مطالعه حسینی و همکاران (۱۴۰۲) در صنعت بانکداری اثبات کرد فلات زدگی شغلی از طریق کاهش تعهد عاطفی و مستمر کارکنان، منجر به بی تفاوتی سازمانی می‌شود. مطالعه محمدزاده و رضوی (۱۴۰۱) در کارمند صنعتی نشان داد فلات زدگی شغلی از طریق افزایش افسردگی شغلی، بی تفاوتی سازمانی را تشدید می‌کند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تعداد ۱۴۰۰ نفر از معلمان مقطع ابتدایی می‌باشند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۰۲ نفر حجم نمونه انتخاب شدند. برای سنجش متغیر فلات شغلی از پرسشنامه میلین (۱۹۹۲) استفاده شد که برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ این مقدار ۰,۸۴ بدست آمد. به همین ترتیب برای سنجش متغیر سکوت سازمانی نیز از پرسشنامه واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) با ضریب آلفای کرونباخ ۰,۸۸ استفاده شد و در نهایت برای سنجش متغیر انگیزش شغلی از پرسشنامه رابینسون و همکاران (۲۰۰۴) با ضریب آلفای کرونباخ ۰,۸۴ استفاده شد. شایان ذکر است روایی پرسشنامه‌ها توسط صاحب نظران تایید شد و مقادیر بدست آمده برای ضریب آلفای کرونباخ نیز پایایی بالای پرسشنامه‌ها را تایید می‌کند. طیف پاسخ دهی پرسشنامه‌ها از

¹ Hobfoll

² Avolio & Gardner

³ Peterson & Johnson

⁴ Wang & Li

⁵ Cohen

⁶ Bandura

نوع لیکرت پنج گزینه ای می باشد که در اختیار کارکنان قرار گرفت. روایی پرسشنامه ها با روش روایی صوری و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت (جدول ۱). جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart Pls 3 استفاده گردید.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده ^۱	پایایی مرکب ^۲
بی تفاوتی سازمانی	۰/۸۵	۰/۵۷	۰/۸۹
سکوت سازمانی	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۸۷
فلات زدگی شغلی	۰/۸	۰/۶۸	۰/۸۱

براساس 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). همان طور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، تمامی مقادیر متوسط واریانسهای استخراج شده متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این مطلب نشان دهنده روایی همگرای متغیرهای تحقیق می باشد.

یافته‌های پژوهش

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه ها بدین شرح است: از ۳۰۲ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل، ۱۸۱ نفر (معادل ۵۹٪/۵) مردان و ۱۲۱ نفر (معادل ۴۰٪/۱) را زنان تشکیل داده اند. ۱۳۲ نفر (معادل ۴۳٪/۷) کمتر از ۳۰ سال، ۸۵ نفر (معادل ۲۸٪/۱) بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۷۹ نفر (۲۶٪/۲) بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۶ نفر (۲٪) بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. همچنین ۱۰۳ نفر (معادل ۳۴٪/۱) دارای مدرک کاردانی و پایین تر، ۱۱۴ نفر (معادل ۳۷٪/۷) دارای مدرک کارشناسی، ۶۷ نفر (معادل ۲۲٪/۲) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر (معادل ۴٪) دارای مدرک دکتری بوده اند. همچنین ۶ نفر به این مورد پاسخی نداده اند. در بین این افراد ۱۴۵ نفر (معادل ۴۸٪) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۷۲ نفر (معادل ۲۳٪/۸) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۶۱ نفر (معادل ۲۰٪/۲) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۴ نفر (معادل ۷٪/۹) بیشتر از ۲۰ سابقه فعالیت داشتند.

بررسی نرمال بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی 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 می گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی بین ۱ و -۱ و کشیدگی بین ۳ و -۳ می‌باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

^۱ AVE: Average Variance Extracted

^۲ CR: Composite Reliability

جدول ۲. نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر	گویه	چولگی	کشیدگی
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	-۰/۳۲	۱/۰۷
	سکوت تدافعی	-۰/۲۳	۰/۹
فلات زدگی شغلی	فلات ساختاری	۰/۱۱	-۰/۹۳
	فلات محتوایی	-۰/۱۵	-۰/۵۸
بی تفاوتی سازمانی	بی تفاوتی به مدیر	۰/۶	-۰/۹
	بی تفاوتی به سازمان	-۰/۹	۱/۲
	بی تفاوتی به ارباب رجوع	-۰/۱۲	۱/۱
	بی تفاوتی به همکار	-۰/۱	۱/۶
	بی تفاوتی به کار	-۰/۰۰۷	۱/۰۵

تحلیل عاملی تأییدی

در این مرحله، بارعاملی مؤلفه ها و نیکویی برازش مدل ارزیابی می شود.

ارزیابی بار عاملی مؤلفه ها

پایایی هریک از مؤلفه های متغیر پنهان، در مدل ایموس توسط میزان بار عاملی هر یک از مؤلفه ها مشخص می شود. ارزش هریک از بارهای عاملی مؤلفه های متغیر پنهان مربوطه می بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۴ باشد. در جدول ۳ میزان بارهای عاملی برای مؤلفه های متغیرهای پنهان تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

متغیر	گویه	ضریب سیر	نسبت بحرانی ^۱
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	۰/۸۹	۸/۳۳
	سکوت تدافعی	۰/۸۶	۸/۴۷
فلات زدگی شغلی	فلات ساختاری	۰/۷	۶/۱۵
	فلات محتوایی	۰/۹	۸/۵۱
بی تفاوتی سازمانی	بی تفاوتی به مدیر	۰/۷۱	۶/۲
	بی تفاوتی به سازمان	۰/۷	۶/۱۳
	بی تفاوتی به ارباب رجوع	۰/۷۶	۶/۶

^۱ C.R. : critical ratio

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی

متغیر	گویه	ضریب سیر	نسبت بحرانی ^۱
	بی تفاوتی به همکار	۰/۷۵	۵/۲۳
	بی تفاوتی به کار	۰/۴۷	۴/۰۲

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. 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

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

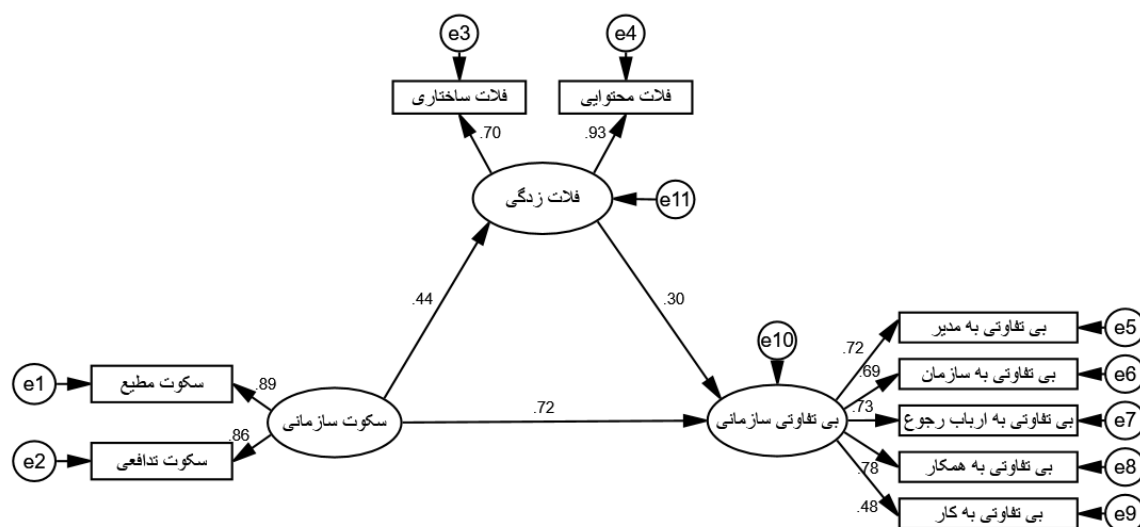
جدول ۴. شاخص‌های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
χ^2/df	کای اسکورنسبی	$\chi^2/df < 3$ $\chi^2/df < 3$ قابل قبول	۱/۷۹
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$RMSEA < 0.08$ خوب $RMSEA > 0.1$ ضعیف	۰/۰۵
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها	$RMR < 0.1$	۰/۰۴
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$NFI > 0.8$	۰/۹
IFI	شاخص برازش نرم	$IFI > 0.8$	۰/۹۱
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	$CFI > 0.8$	۰/۹۱

با توجه به جدول ۴ مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب برابر با ۰/۰۵ می‌باشد، این مقدار کمتر از ۰/۰۸ است که نشان دهنده این است که میانگین توان دوم خطاهای مدل مناسب است و مدل قابل قبول می‌باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۷۹) بین ۱ و ۳ می‌باشد و میزان شاخص برازش مقایسه‌ای نیز از ۰/۸ بیشتر می‌باشد. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه‌ی قابل قبول داشته باشند می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است.

بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه‌ای پژوهش‌گر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش‌گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن‌ها را تایید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است. نتایج حاصل در جدول ۵ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل تحقیق

نام مسیر	برآورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
سکوت سازمانی ← فلات زندگی شغلی	۰/۴۴	۲/۳۵	۰/۰۲
فلات زندگی شغلی ← بی تفاوتی سازمانی	۰/۳	۲/۲	۰/۰۳
سکوت سازمانی ← بی تفاوتی سازمانی	۰/۷۲	۴/۲۱	***

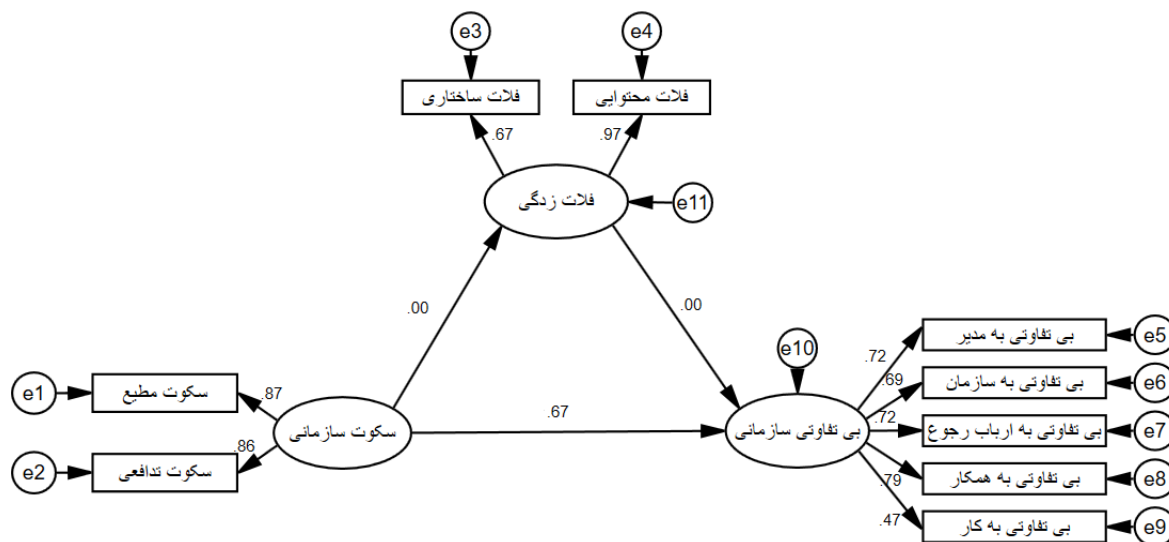
آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می شود ضریب مسیر بین سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی ۰/۷۲ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۴/۲۱ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد. بنابراین بین سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سکوت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی در بین کارکنان افزایش می یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می گردد.

فرضیه دوم: بین سکوت و فلات زندگی شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می شود ضریب مسیر بین سکوت سازمانی و فلات زندگی شغلی ۰/۴۴ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۲/۳۵ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد. بنابراین بین سکوت سازمانی و فلات زندگی شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سکوت سازمانی، فلات زندگی شغلی در بین کارکنان افزایش می یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می گردد.

فرضیه سوم: بین فلات زدگی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همانطور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین فلات زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی ۰/۳ و مقدار آماره نسبت بحرانی برابر ۲/۲ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین فلات زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش فلات زدگی شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: فلات زدگی شغلی رابطه بین سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. برای بررسی میانجی‌گری متغیر فلات زدگی شغلی به روش بوت استرپینگ ابتدا رابطه مستقیم^۱ (اثر کل) بین متغیرهای سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی بررسی می‌شود و شرط بررسی ادامه فرآیند، معناداری مسیر در مرحله اول می‌باشد. در مرحله دوم مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی در حضور متغیر سوم یعنی فلات زدگی شغلی مورد آزمون قرار می‌گیرد. در صورت تأیید ضریب مسیر غیرمستقیم، میانجی‌گری متغیر فلات زدگی شغلی تأیید می‌گردد. مرحله آخر در صورت تأیید مرحله دوم انجام می‌شود. در این قسمت رابطه مستقیم بین متغیرهای سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی در حضور متغیر میانجی به منظور روشن شدن میانجی‌گری کامل یا جزئی بررسی می‌شود. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیرمستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت 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 به طور کامل میانجی‌گری می‌کند. بنا بر توضیحات ذکر شده، ابتدا باید بررسی اثر کل و معنی داری این مسیر انجام شود. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت اثر کل نشان می‌دهد.



ش

کل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت اثر کل مربوط به فرضیه چهارم

¹ total effect

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

نام مسیر	برآورد مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
سکوت سازمانی ← فلات زدگی شغلی			
فلات زدگی شغلی ← بی تفاوتی سازمانی			
سکوت سازمانی ← بی تفاوتی سازمانی	۰/۶۷	۴/۳	***

همانطور که در شکل ۲ و جدول ۶، مشاهده می شود ضریب مسیر بین دو متغیر سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در مدل اثر کامل ۰/۶۷ و نسبت بحرانی ۴/۳ می باشد و این رابطه مستقیم با ۹۵٪ اطمینان معنادار است. بنابراین طبق نمودار تصمیم گیری روش بوت استرپینگ امکان تحلیل میانجی گری برای متغیر فلات زدگی شغلی وجود دارد. در ادامه برای بررسی اثرات غیرمستقیم نتایج برای مدل با اثر میانجی نمایش داده می شود.

جدول ۷. اثر غیرمستقیم و سطح معناداری

(با حضور متغیر میانجی: فلات زدگی شغلی)

سکوت سازمانی	
فلات زدگی شغلی	۰/۰۰
بی تفاوتی سازمانی	ضریب مسیر: ۰/۱۳۵ سطح معناداری: ۰/۰۳۳

در جدول ۷ ضریب مسیر غیرمستقیم و سطح معناداری این مسیر نمایش داده شده است. با توجه به نتایج گزارش شده در جدول ۷ مسیر غیرمستقیم سکوت سازمانی ← فلات زدگی شغلی ← بی تفاوتی سازمانی با توجه به سطح معناداری ۰/۰۳۳ (که کوچکتر از ۰/۰۵ است) معنادار است، بدین معنا که متغیر فلات زدگی شغلی متغیر میانجی است. حال به منظور تعیین نوع میانجی، مرحله بعد را مورد آزمون قرار می دهیم. مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپ در مرحله آخر، مسیر مستقیم بین سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی در مدل با تأثیر متغیر میانجی فلات زدگی شغلی مورد بررسی قرار می گیرد. بدین منظور از شکل ۱ و جدول ۵ استفاده می شود. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می شود، ضریب مسیر بین متغیرهای سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی (۰/۷۲) و معنی دار می باشد. بنابراین مطابق نمودار تصمیم گیری بوت استرپینگ، فلات زدگی شغلی تأثیر مثبت سکوت سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی را به صورت جزئی میانجی گری می کند. لذا فرضیه چهارم تأیید می گردد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش واسطه ای فلات زدگی شغلی در رابطه بین سکوت و بی تفاوتی سازمانی انجام گرفت. با توجه به تأیید تمامی فرضیه های موجود مدل مفهومی پژوهش حاضر، می توان اظهار داشت که مدل پیشنهادی

مدلی مناسب برای پیش‌بینی متغیرهای فلات زدگی شغلی در رابطه بین سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی است. نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش بیانگر آن است که بین سکوت و فلات زدگی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بدین معنا که با افزایش سکوت سازمانی، فلات زدگی سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. این نتیجه فرضیه اول با پژوهش‌های زمانی (۱۳۹۵)، علی‌عسگری (۱۳۹۵)، نیازی و همکاران (۱۳۹۵)، کاوازوت و همکاران (۲۰۱۷)، کالیا، اوربینی و چیرومبولو (۱۳۹۵)، دمیر (۲۰۱۵)، لام، لیو و لوی (۲۰۱۶) و شیم و فارمن (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. نتایج بررسی فرضیه دوم پژوهش بیانگر آن است که فلات زدگی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش فلات زدگی شغلی، بی‌تفاوتی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. یافته فرضیه دوم با نتایج پژوهش‌های شیبانی و همکاران (۱۳۹۴)، صالح‌اردستانی و همکاران (۱۳۹۵) همسو و در یک راستا می‌باشد. صالح‌اردستانی و همکاران در پژوهش خود دریافتند، فلات شغلی با متغیر بی‌تفاوتی سازمانی رابطه قوی دارد. همچنین نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش هیلمن (۲۰۱۷) ناهمخوان می‌باشد. آن‌ها دریافتند که کارکنان بی‌تفاوت بعد از گذشت مدتی از شغل خود انصراف داده و سازمان را ترک می‌کنند و فلات شغلی را به ندرت تجربه خواهند کرد. به نظر می‌رسد دلیل احتمالی عدم همسویی در نتایج، شرایط اقتصادی متفاوت در جامعه آماری مورد مطالعه باشد یا ادله دیگر را می‌توان تفاوت نگرش و دیدگاه افراد عنوان کرد. پاسخگویان در این پژوهش افراد تحصیل کرده در حوزه ورزش و متخصصان، در حیطه ورزش بودند، بنابراین نظر به اینکه افراد مورد مطالعه در شغل خود دارای نقش و جایگاه ورزشی هستند و از آن جایی که ورزش با ویژگی‌های روانشناختی افراد در ارتباط است و بر مفاهیم سلامت جسم، روان و افکار افراد تاثیر گذار است این امر شاید دلیلی بر تفاوت و عدم هم‌خوانی در نتایج پژوهش باشد. نتایج بررسی فرضیه سوم پژوهش بیانگر آن است که بین سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. بدین معنا که با افزایش سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. یافته فرضیه سوم با یافته‌های واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)، شهابی‌نیا (۱۳۹۵)، قلاوندی و مرادی (۱۳۹۴)، نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی (۱۳۹۳)، باران و گیدرلر (۲۰۱۷)، گورزیس، پاناژیوتو و تئودورو (۲۰۱۶) که برخلاف جهت نتایج این پژوهش است. نتایج بررسی فرضیه چهارم پژوهش بیانگر آن است که فلات زدگی شغلی رابطه بین سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی را به صورت کامل میانجی‌گری می‌کند. یافته فرضیه چهارم با یافته‌های ارگول و کرسه (۲۰۲۴) و او و همکاران (۲۰۱۹) مرادی، صفانیا و پورسلطانی زرنندی (۱۳۹۸) هم‌راستا و همخوانی دارد. آن‌ها بیان کردند که فلات زدگی شغلی نقش واسطه‌ای در رابطه بین سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی ایفا می‌کند، بنابراین مکانیسمی که این سه متغیر را هدایت می‌کند و ارتباط بین آنها را نشان می‌دهد. به مدیران سازمان توصیه می‌شود که کارکنان را برای نشان‌دادن رفتارهای فرانقشی تحت فشار قرار ندهند. همچنین باید توجه داشت که فشار در مورد سکوت سازمانی 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 قرار ندهد تا این بی‌تفاوتی سازمانی ایجاد شود (سامی ارگول و کرسه، ۲۰۲۴). لذا چند پیشنهاد در قالب راهکارهایی برای کاهش فلات شغلی و سکوت سازمانی ارائه می‌شود که برای مدیرانی که با این مشکل مواجه اند مفید واقع می‌شود:

- ✓ برگزاری کلاس های آموزشی برای کارکنان و مدیران در راستای آشنایی با پدیده های فلات زدگی و سکوت سازمانی
- ✓ تلاش مدیریت برای استفاده از کارکنان در تصمیم گیری ها و ایجاد صمیمیت بین کارکنان و کم کردن فاصله ی مدیر-کارمند
- ✓ تفویض اختیار به کارمندان ، برای ایجاد حس استقلال در آنان
- ✓ ایجاد فضایی آزاد برای بیان نظرات و عقاید
- ✓ اعمال نظرات و پیشنهادات کارکنان در سیستم جبران خدمات و پاداش دهی (در صورت
- ✓ به مدیران شرکت توصیه می شود که مشارکت و دخالت دادن کارکنان در انجام تصمیمات اساسی سازمان همت گمارند.
- ✓ در صورتیکه کارکنان نسبت به شغل خود علاقه مند نباشند باعث بروز استرس شغلی می شود و متعاقبا نسبت به سازمان بی تفاوت خواهد شد؛ بنابراین به مدیران شرکت توصیه می شود با استفاده از استقلال شغلی و غنی سازی شغل کارمندان را به شغل خود علاقه مند نمایند.
- ✓ به مدیران شرکت توصیه می شود با استفاده از سیستم مدیریت مشارکتی، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و غیره در جهت شنیدن اظهارنظرهای کارکنان تلاش مضاعفی داشته باشند.
- ✓ از طریق ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد و تدوین آیین نامه هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، مدیران شرکت می تواند بر سکوت سازمانی کارکنان خود غلبه نماید
- ✓ برگزاری کلاس های آموزشی برای کارکنان و مدیران در راستای آشنایی با پدیده های فلات زدگی و سکوت سازمانی
- ✓ تلاش مدیریت برای استفاده از کارکنان در تصمیم گیری ها و ایجاد صمیمیت بین کارکنان و کم کردن فاصله ی مدیر-کارمند
- ✓ تفویض اختیار به کارمندان ، برای ایجاد حس استقلال در آنان
- ✓ ایجاد فضایی آزاد برای بیان نظرات و عقاید
- ✓ اعمال نظرات و پیشنهادات کارکنان در سیستم جبران خدمات و پاداش دهی (در صورت امکان) برای ایجاد انگیزه و اشتیاق در آنان
- ✓ ایجاد و نهادینه کردن فرهنگ های مفید و مثبت در سازمان

منابع و مآخذ

- فتحی چگنی، فربرز. (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان سالار. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲(۳)، ۲۹۳-۳۰۷.
- قنبری، سیروس و معجونی، حسین. (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی، ۱۱(۱)، ۵۵-۸۰.

کاظمی، سارا؛ یوسفی، بهرام و صادقی بروجردی، سعید. (۱۳۹۲). اثر کیفیت زندگی بر فلات شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۴)، ۹۱-۱۲.

مهربان، جواد (۱۴۰۰). نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۳(۱)، ۵۵-۸۲.

موسوی، سید نجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز و سپهوند، مهدیه. (۱۴۰۰). رابطه درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار با میانجی‌گری نقض قرارداد روانشناختی. دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۲۲(۱)، ۶۶-۷۸.

ناهی، بلال. (۱۴۰۲). بررسی ارتباط بین حکمرانی خوب و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان با نقش میانجی‌گری احساس تعلق سازمانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۲)، ۱۴۵-۱۶۰.

سلیمی، مهدی و محمدیان، مسلم. (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر استرس شغلی کارکنان و تأثیر آن بر کیفیت زندگی کاری (مورد مطالعه: شرکت توزیع برق استان ایلام). مجله پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۵(۱)، ۸۲-۹۱.

عباسی، حمیده؛ تقی‌زاده، حامد و جلوه، سجاد. (۱۴۰۲). بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی‌تفاوتی سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۱)، ۹۷-۱۱۴.

Akhtar, M.W., Syed, F., Javed, M., & Husnain, M. (2020). Grey shade of work environment triad: Effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees' behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 669-686.

Bari, M.W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees silence: Mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.

Chao, G. T. (2022). Career plateaus revisited: A longitudinal study of career stage outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103765.

Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (2023). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 12(4), 602-613.

Gallup. (2024). The state of the global workplace: Employee engagement insights. Gallup Press.

Jiang, Y., & Yao, Y. (2020). Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(8), 1-13.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2023). The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs. Harvard University Press.

Mergen, A., & Ozbilgin, M. (2021). Toxic illuio in the global value chain: The case of Amazon. In *Destructive Leadership and Management Hypocrisy* (pp. 163-178). Emerald Publishing.

Mushtaq, W., Qammar, A., & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: Examining the roles of family social support and job burnout. *Foresight*, 23(5), 539-553.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2023). Organizational embeddedness and career plateaus: The moderating effects of person-environment fit. *Journal of Management*, 49(1), 328-351.

Organ, D. W., & Ryan, K. (2023). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 76(1), 45-78.

Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: A research on etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(1), 58-77.

Schaufeli, W. B. (2022). Engagement and burnout: Analyzing their shared roots. *Annual Review of Organizational Psychology*, 9(1), 101-125.

- Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: The role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570-1586.
- Sherf, E.N., Parke, M.R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2023). *Creating sustainable performance: What fuels employee vitality and resilience?* Harvard Business Review Press.
- Srivastava, S., & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204.
- Tang, Y., & Chang, C. H. (2024). Multidimensional career plateaus and work outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100925.
- Tian, J., Zhang, W., Mao, Y., & Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teachers job burnout: The mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 369-385.