

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و نهم، شماره ۹۷، پاییز ۹۹

صفحات ۶۷-۳۹

نوع مقاله: پژوهشی

Doi: 10.22054/jmsd.2020.47005.3429

تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی

حسین دامغانیان^۱، عرفان شهباز^۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۱ تاریخ بازنگری: ۹۸/۱۰/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۵

چکیده

از جمله مسائلی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند سکوت سازمانی، فلات شغلی و تأثیرات آنها بر روی سازمان و منابع انسانی است. پژوهشگران سکوت سازمانی را خودداری از بیان ایده‌ها و نظریات راجع به مشکلات سازمانی می‌دانند. اما فلات شغلی به عنوان مرحله‌ای تعریف می‌شود که کارمندان بدون توجه به شغل فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت کمی برای پیشرفت پیدا می‌کنند. فلات شغلی و سکوت سازمانی در مدیریت امروز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند که البته در بسیاری از موارد نقش این عوامل در سازمان نادیده گرفته می‌شود. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد. نمونه آماری شامل ۱۲۷ نفر از کارکنان سازمان آب منطقه‌ای کرمانشاه می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار PLS2 استفاده شد که در نهایت یافته‌ها حکایت از آن داشت که کارکنان سازمان آب منطقه‌ای دچار فلات زدگی شغلی و سکوت سازمانی هستند. همچنین مشخص شد فلات زدگی شغلی، سکوت سازمانی را در پی دارد. از سوی دیگر، بررسی‌ها نشان داد که فلات زدگی شغلی از طریق متاثر ساختن انگیزه‌های کارکنان می‌تواند سکوت را در آنان

۱. دانشیار مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۲. کارشناسی ارشد MBA، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده

مسئول)

e.shahbaz92@gmail.com

موجب شود.

واژگان کلیدی: انگیزش شغلی^۱؛ سازمان آب منطقه ای^۲؛ سکوت سازمانی^۳؛ فلات شغلی^۴؛ منابع انسانی^۵

مقدمه

امروزه منابع انسانی در سازمان‌ها نقش مهمی بازی می‌کنند. در این سازمان‌ها، نیروی انسانی به عنوان دارایی‌های راهبردی محسوب می‌شوند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷). کارایی و توسعه هر سازمان به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. بعضی از مدیران بر روی این مسئله که رضایت را کارکنان می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد پافشاری می‌کنند. ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای بامفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند و اگر با موانعی روبرو شوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد (زارعی متین، ۱۳۹۰). یکی از مسائلی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند، بحث سکوت سازمانی و تاثیرات آن بر روی سازمان و منابع انسانی آن است. موریسون و میلیکان^۶ (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای اجتماعی می‌دانند که کارمندان در آن نظرات خود در مورد مشکلات سازمان را بیان نمی‌کنند. از جمله عوامل بوجود آورنده 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 (اردستانی، ۱۳۹۵). 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 به‌سزایی در سکوت کارکنان دارد.

-
- 1 Job Motivation
 - 2 Water Organization
 - 3 Organizational Silence
 - 4 Career Motivation
 - 4 Career Plateau
 - 5 Human Resource
 - 6 Morrison and Milliken

انگیزش مجموعه ای از نیروهاست که انسان را هم از درون و هم از بیرون به انجام اموری خاص در محیط های کاری ملزم می کند (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۷). انگیزش دارای دو بعد درونی و بیرونی است. انگیزش درونی، انجام کاری است که ماهیت جذاب و لذت بخشی دارد و انگیزش بیرونی، به انجام کاری اشاره دارد که پیامد مجزایی از آن کار (مانند پاداش) داشته باشد (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۷). اما در کنار بحث سکوت سازمانی، اشتیاق به کار و انگیزش یکی از عواملی است که باعث بوجود آمدن حس رضایت شغلی و عدم سکون در مسیر شغلی می شود. هرچه توان بالقوه انگیزشی شغل افراد در سطح بالاتری قرار گیرد، انگیزش و رضایت شغلی افزایش می یابد (مولر و همکاران به نقل از ثابت و همکاران، ۱۳۹۷). کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، راضی ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در آنان کمتر مشاهده می شود (جوکار و همکاران، ۱۳۹۷). اما فلات یا سکون در مسیر شغلی بیانگر رکود و عدم پیشرفت بوده و القاکننده 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 های کمی برای پیشرفت پیدا می کنند (پادما^۱، 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 (بورک و میکلسون به نقل از فیاضی، ۱۳۹۳). در خصوص پیامدهای این دو پدیده 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 (زردشتیان و همکاران، ۱۳۹۶)؛ بهشتی فر^۲ (۱۳۹۶). همچنین سکوت سازمانی موجب نارضایتی، مشکلات مرتبط با استرس، انزوای روانی و یا جسمانی و حتی کارشکنی یا انحراف و ... می شود (آکارای و اکتوران^۲، ۲۰۱۵)؛ گشتاسبی فرد و کریمی (۱۳۹۷)؛ مظاهری و همکاران (۱۳۹۷). به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات شغلی

1 Padma

2 Acaray and Akturan

تبدیل به مساله ای بحرانی برای سازمان ها شده است که مدیریت صحیح برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان و کاهش عملکرد آنان را می طلبد (سلامی به نقل از فیاضی، ۱۳۹۳). یکی دیگر از عواملی که از اثربخشی کارکنان جلوگیری می کند بحث سکوت کارکنان یا اصطلاحاً سکوت سازمانی می باشد. صدا راهی است برای به دست آوردن افکار و ایده های ارزشمند که ممکن است به اهداف سازمان کمک کند. سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی می شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می شوند و به همین دلیل فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند (آریانی قیزقاپان و همکاران، ۱۳۹۶). به طور کلی آنچه مشخص است هر دو پدیده پیامدهای منفی برای سازمان دارند و از آنجایی که در خصوص ارتباط بین فلات زدگی شغلی و سکوت سازمانی پژوهش زیادی صورت نگرفته است، لذا هدف اصلی تحقیق تعیین تاثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی می باشد و سوال اصلی اینجاست که آیا فلات زدگی شغلی بر روی سکوت سازمانی تاثیری دارد؟

پیشینه تحقیق (نظری - تجربی)

پیشینه نظری

فلات شغلی

امروزه کارکنان بیشتر از گذشته درباره زندگی کاری خود فکر می کنند و نگران هستند. آنان شغل مطمئن، درازمدت و ارضا کننده می خواهند و مایل اند در شغل خود پیشرفت کنند (ون و لیو، به نقل از جوکار و همکاران، ۱۳۹۷). گاهی نیروی کار در مسیر شغلی به جایی می رسد که احتمال صعود از نردبان ترقی کاهش می یابد و از سوی دیگر وجود فرصت های اندک شغلی برای ارتقاء و وجود قوانین و مقررات خشک، این احساس را در کارکنان ایجاد می کند که در یک نظام شغلی غیر منصفانه گرفتار شده که از آن جمله می توان به فلات شغلی اشاره نمود (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷). واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روانشناختی فرد درباره توقف پیشرفت او در مسیر شغلی اشاره دارد (زردشتیان و همکاران، ۱۳۹۶). فلات زدگی شغلی موجب می شود که کارکنان نسبت به سازمان خود احساس بی

تفاوتی داشته باشند (صالح اردستانی و سید نقوی، ۱۳۹۵). باردویک^۱ (۱۹۸۶) در تبیین فلات زدگی شغلی، سه گونه اصلی را برمی شمارد: فلات ساختاری، فلات محتوایی و فلات شخصی. فلات ساختاری به معنای پایان احتمال ارتقای فرد در سلسله مراتب سازمان است. نوع دوم، فلات محتوایی است و آن زمانی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نباشد. به عبارتی هر آنچه باید در آن شغل بداند، دانسته و فرصتی برای یادگیری بیشتر وجود ندارد. نوع سوم، فلات شخصی (تخصصی) است که حالت روان شناختی است که به واسطه ی آن فرد احساس می کند متعهد به احترام به تعهداتی است که در گذشته پذیرفته و دیگر احساس تعلق به آن تعهدات ندارد. از جمله مسائل مهم در بحث فلات شغلی، سازگاری شغلی است. تئوری ساخت و ساز حرفه ای ساویکاس، پیشنهاد می کند که افراد به طور مداوم خود را با محیط از طریق خود تنظیمی وفق می دهند. در پرتو نظریه ساخت و ساز حرفه ای، سازگاری شغلی، که شامل ظرفیت خود تنظیمی افراد در مواجهه با نقش های کاری است، فرصت های شغلی کارمندان را کاهش می دهد. (جیانگ^۲، ۲۰۱۶) ازین رو می توان گفت که سازگاری شغلی با فلات شغلی رابطه منفی دارد. همچنین کارمندان، به ویژه کسانی که مدت زیادی در یک سازمان کار می کنند و کارکنانی که به مرکز یک سازمان تعلق دارند، اغلب به فلات شغلی می رسند (دوی و بساریا^۳، ۲۰۱۹). جیانگ و همکاران^۴ (۲۰۱۸) معتقدند که تاثیر منفی سازگاری شغلی بر روی فلات شغلی در بین افراد با دوره تصدی بلند مدت در مقایسه با افراد با دوره تصدی مشاغل کوتاه مدت، قوی تر است. ادغام های گسترده، بازسازی های ساختاری، کوچک سازی، کندی ارتقاء و در نهایت کاهش پست های سازمانی که به موجب آن مجال و فرصت برای حرکت سلسله مراتبی به شدت محدود گردیده، در اغلب موارد به مفهوم ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی است (باربر به نقل از خنیفر، ۱۳۸۵). علاوه براین، عدم رعایت شرایط احراز (به واسطه ی حاکمیت سیستم گزینش نامناسب)، فقدان انگیزش ذاتی در مشاغل (عدم توجه به طراحی مناسب مشاغل، مهندسی مجدد، توسعه شغلی و چرخش مشاغل) از عوامل ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی محسوب می شوند. پادما (۲۰۱۶) نیز

1 Bardwick

2 Jiang

3 Devi and Basariya

4 Jianga et al

ابهام نقش، استرس و فرسودگی شغلی را از علائم فلات شغلی می داند. فرسودگی شغلی شامل تنش شدیدی است که منجر به نابرابری، و یا عدم تعانس بین کارمند و محیط کار می شود. (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۵). از جمله پیامدهای فلات شغلی می توان به کاهش رضایت شغلی و تعهد کارکنان، کاهش عملکرد شغلی و حرفه‌ای و افزایش ترک خدمت اشاره کرد (پادما، ۲۰۱۶)؛ (بهشتی فر، ۱۳۹۶)؛ (ژی و همکاران^۱، ۲۰۱۶). همچنین جیانگ و همکاران (۲۰۱۸) اذعان می دارند برای کاهش فلات شغلی، مدیران در زمانی که فرصت برای ایجاد و یا افزایش سازگاری شغلی در سازمان ایجاد می شود، به کارمندان با دوره تصدی طولانی اولویت دهند. به نظر ژی و همکاران (۲۰۱۶) نیز، تناسب فرد - شغل می تواند اثرات منفی فلات سلسله مراتبی را بر روی کارمندان کاهش دهد. همچنین کارکنان مسن تر بیشتر متعهد و راضی هستند و قصد کمتری برای ترک سازمان خود دارند (دراکر و همکاران^۲، ۲۰۱۷). سایر روش های برون رفت از حالت فلات زدگی شغلی عبارتند از: مشاوره شغلی، آموزش افراد، جابجایی شغلی، ایجاد علایق خارج از محیط کار، شناخت محدودیت های فردی و... (خنیفر، ۱۳۸۵).

انگیزش شغلی

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان ها، انجام دادن کارها از طریق کارکنان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه بدهد. زیرا تحقیقات نشان داده است که کارکنان با انگیزه خلاق تر و بارورتر هستند (انتصار فومنی، ۱۳۹۴). جذب و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص از سختی های عمده سازمان می باشد ولی دشوارتر از آن ایجاد شرایطی جهت تداوم فعالیت آنان و حفظ انگیزه شغلی است (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی هر شخصی برای انجام یک کار، به انگیزه و محرک احتیاج دارد و انگیزه های افراد مختلف نیز متفاوت است. سازمان ها هم برای پیشبرد اهداف خود، به نیروی با انگیزه نیاز دارند. لذا واجب است که در جهت تامین این محرک ها و ارضای کارکنان خود اقدامات لازم را انجام دهند (شهبازیان و همکاران، ۱۳۹۶). برای هر مدیری در سازمان آگاهی داشتن از مسئله انگیزش کارکنان

1 Xie et al

2 Drucker et al

ضروری است (ارشدی به نقل از طاهری و همکاران، ۱۳۹۷). واژه انگیزش اولین بار در سال ۱۹۳۰ و از کلمه لاتین *movere* به معنی حرکت گرفته شده است. (زرع گر و همکاران، ۱۳۹۵) انگیزش عبارت است از یک حالت درونی در فرد که باعث رفتاری در وی می شود که تحقق یک سری اهداف را ممکن می سازد (ارشدی به نقل از طاهری و همکاران، ۱۳۹۷). از طرفی انگیزش شغلی مجموعه ای از نیروهای انرژی بخشی است که از درون و ورای وجود شخص نشأت می گیرند تا آغازگر رفتار مربوط به کار باشند و شکل، جهت، شدت و مقاومت آن را تعیین می کنند. براساس مدل هاگمن و الدهام، انگیزش شغلی شامل مولفه های تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل می باشد (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۷). انگیزش مجموعه ای از نیروهاست که انسان را هم از درون و هم از بیرون به انجام فعالیت هایی خاص در محیط های کاری ملزم می کند (لاندربرگ به نقل از شکوه و نیک پور، ۱۳۹۷). انگیزه درونی افراد ممکن است باعث شود تا کارکنان آموختن و بروز رفتارهای فرا محیطی که به صورت خودجوش تحریک شده را به عنوان رفتار داوطلبانه قلمداد کنند. از این رو، ممکن است کارکنان رفتارهای فرامحیطی را به عنوان جلوه ای از خود واقعیشان بدانند و این موضوع باعث افزایش حس فعالیت در آنها می شود (توسلی و همکاران، ۱۳۹۷). اخوان علوی و همکاران (۱۳۹۳) عوامل انگیزشی را شامل عوامل شغلی (مانند تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد)، عوامل سازمانی (مانند شرایط محیطی، پاداش ها و تقویت ها، حمایت های نظارتی) و عوامل فردی (مانند توانایی ها، دانش شغلی، نگرش ها، باورها و ارزش ها) می دانند. همچنین کریمی و شاهدوستی طی تحقیقی که در سال ۱۳۹۷ انجام دادند، راه های افزایش انگیزه را شایسته سالاری، توسعه مهارت ها و توانمندی های شغلی و روانشناختی کارکنان، پرداخت مناسب، پاداش، قدردانی و تشویق کارکنان، و مشارکت آنان در تصمیم گیری می دانند و معتقدند موارد مذکور ابزارهای موثری هستند که مدیریت با استفاده از آن ها می تواند به ایجاد انگیزه درونی و بیرونی کمک نماید.

سکوت سازمانی

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 رقبای برتری خواهند یافت، زیرا سرمایه های انسانی ارزشمندتر و برتر از هر سرمایه دیگری در سازمان ها محسوب می شوند (طوطیان اصفهانی و جودی نژاد، ۱۳۹۶). 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 می کنند 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، در بیشتر مواقع در بیان نظرات خود احساس ناامنی می کنند. این احساس ناامنی کارمندان است که سبب تصمیم ناخودآگاه یا آگاهانه آنان برای ساکت ماندن می شود (دنیز و همکاران به نقل از تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). پوپ^۱ (۲۰۱۸) معتقد است، عدم تعادل قدرت به عنوان کلید وجود سکوت سازمانی دیده 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. در مجموع 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 (دن و همکاران به نقل از ارمندی و همکاران، ۱۳۹۵). سکوت در محیط کار، اثربخشی تصمیم گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم گیرندگان قرار می دهند کاهش می دهد (نکویی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۹۵). بیکلی (به نقل از ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۷) نیز معتقد است، سکوت هوشیارانه مانع یادگیری است و در بلندمدت به روابط کارکنان و سرپرستان آسیب می زند. وقتی که کارکنان سکوت سازمانی را فرا می گیرند، رکود و بی تحرکی در شبکه های فکری و اجتماعی آن ها راه پیدا می کند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). تمایل آنان به تجربه احساساتی چون نارضایتی شغلی و بی ارزشی بیشتر می شود. این احساسات ممکن است منجر به خشم و بی تفاوتی نسبت به سازمان و مدیران شود. (آیلاک و

آلتونتاس^۱، ۲۰۱۶). همچنین سکوت سازمانی، نوآوری و خلاقیت را در سازمان‌ها از بین می‌برد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴)، چون دانش و بیان ایده‌های کارکنان برای بقا در عرصه رقابت و توسعه‌ی خلاقیت اهمیت بسزایی دارد (فلورن و همکاران به نقل از آزادمهر و ناستی زایی، ۱۳۹۵). سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند، کنترلی بر کار خود نداشته و از ناهنجاری، استرس و احساس افسردگی شغلی رنج ببرند. همچنین ادراک کارکنان نسبت به بی‌عدالتی در سازمان نیز منجر به افزایش فرسودگی شغلی و کاهش تعهد به رویه‌ها و در نهایت باعث سکوت کارکنان می‌شود (نیکولا و همکاران به نقل از مظاهری و همکاران، ۱۳۹۷). سکوت سازمانی، مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی را کاهش می‌دهد (دلآوری و همکاران به نقل از آزادمهر و ناستی زایی، ۱۳۹۵). اما در طرف مقابل، در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، کارکنان و مدیران انگیزه، عملکرد و بهره‌وری بالایی دارند (تنهایی و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به مطالعات انجام شده، بیشتر صاحب‌نظران بر این باورند که سکوت سازمانی به سه نوع سکوت مطیع، سکوت تدافعی یا خاموش و سکوت نوع دوستانه تقسیم می‌شود. سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها یا اطلاعات بر اساس کناره‌گیری گفته می‌شود که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (ارمندی و همکاران، ۱۳۹۵). سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴) و در نهایت سکوت نوع دوستانه، این نوع سکوت به منزله رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان تلقی می‌شود (کاکای و دنیز به نقل از نصیری و همکاران، ۱۳۹۴). بر اساس پژوهش احمدی (به نقل از نوه ابراهیم، ۱۳۹۳) عوامل کارآمد در ایجاد سکوت سازمانی به چهار دسته عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی تقسیم می‌شوند. سایر عوامل تأثیرگذار در سکوت سازمانی عبارت‌اند از ترس از عواقب و پیامدها، عدم تقارن اطلاعات، کمبود مسئولیت، محدودیت زمان و فرهنگ (ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۷)؛ (اروگلر و همکاران به نقل از مظاهری و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین چانگ و همکاران طی تحقیقی در

سال ۲۰۱۸ مفهوم سکوت رهبری را معرفی کردند و معتقدند که در کنار سکوت کارکنان، سکوت رهبران نیز دارای اهمیت است. آنان معتقدند که رهبران نیز می‌توانند با رفتارهای خود سه شکل متمایز از سکوت را در قالب ایجاد سکوت، حفظ سکوت و تضعیف سکوت را نشان دهند که در ساختار سازمان حائز اهمیت است.

پیشینه تجربی

برخی از محققین فلات شغلی را بر اساس زمان تصدی شغل فعلی تعریف می‌کنند و تصدی شغل بین ۳ تا ۵ سال را فلات زدگی می‌دانند. بهشتی فر (۱۳۹۶) معتقد است بیشتر افراد ظرف سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند. در این حالت فرد احساس درماندگی می‌کند و کار خود را ناخوشایندتر و کم ارزش تر می‌پندارد. از این به بعد کار معمولی و یکنواخت می‌شود و دیگر چیزی برای آموختن وجود ندارد. فتحی و ذبیح زاده (۱۳۹۵) معتقدند که فلات ساختاری و محتوایی، بر روی استرس شغلی تاثیر معناداری دارند. همچنین یافته‌های بهشتی فر (۱۳۹۶) نشان داد که بین سکون زدگی و فرسودگی شغلی پرستاران رابطه وجود دارد، به طوری که سکون زدگی شغلی می‌تواند یک پیشین قوی برای ایجاد فرسودگی شغلی باشد. نینگ و یانگ^۱ در سال ۲۰۱۸، تاثیر مستقیم فلات شغلی بر رضایت شغلی و نگرش شغلی کارمندان را تایید کرد. نتایج تحقیق دراکر و همکاران (۲۰۱۷) نیز تاثیر فلات شغلی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تعهد شغلی و قصد ترک را نشان می‌دهد. باوگوژی و همکاران^۲ (۲۰۱۵) پیشنهاد می‌کنند با آزادسازی بازار کار، تغییر ساختار سازمانی و افزایش عرضه نیروی کار شایسته می‌توان فلات شغلی را در میان کارمندان کاهش داد. پادما (۲۰۱۶) راه‌های کاهش فلات شغلی را مدیریت زمان، مدیریت استرس، مشاوره و مشارکت فعالانه در تصمیم‌گیری‌های سازمان می‌داند. همچنین دوی و بساریا (۲۰۱۹) استراتژی‌های زیر را برای رها شدن از فلات شغلی موثر می‌دانند: کارمند باید مسئولیت رشد را بر عهده بگیرد، همواره به دنبال پیشرفت باشد، در هر کاری که با نگرش مثبت انجام می‌دهد دقت کند و مطمئن شود که هر کاری که انجام می‌دهد، صرف نظر از قدردانی، تفاوتی ایجاد می‌کند.

1 Ning Yang et al

2 Baoguo Xie et al

ثابت وهمکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود نشان دادند که اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، تنوع وظایف، استقلال شغلی و بازخورد شغلی دارای تأثیر مستقیم و معنادار بر انگیزش شغلی کارکنان می باشند. وقتی کارکنان دارای انگیزه باشند و از شغل خود احساس رضایت مندی نمایند، ناخواسته وظایف خود را با دقت بیشتری انجام می دهند (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۷). نتایج تحقیق زرع گر وهمکاران (۱۳۹۵) نشان داد که هرچه انگیزش بالاتر رود خستگی، بی علاقه‌گی، ناکارآمدی و فرسودگی کاهش می یابد. شهبازیان وهمکارانش نیز در تحقیق خود در سال ۱۳۹۶ تایید کردند که بین انگیزش شغلی و فرسودگی شغلی رابطه منفی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق شکوه و نیک پور (۱۳۹۷) نشان داد که انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر دارد. به عبارتی، انگیزش شغلی به طور معناداری قادر به پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان است. می توان اینگونه استدلال کرد که وقتی کارکنان دارای انگیزه باشند، وظایف خود را با دقت بیشتری انجام می دهند و ناخواسته رفتارهای فرانقشی و داوطلبانه از خود نشان می دهند. تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۹۴) نیز تایید کرد که انگیزش شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مستقیم دارد. یافته های امجد وهمکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند که هویت سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر دارد. بر این اساس، می توان بیان نمود که وجود هویت سازمانی موجب می شود که آنان نه تنها به انجام وظایف معمولی خود بپردازند، بلکه همواره، در انجام کارهایی که فراتر از سطح معمولی انگیزش است راغب باشند.

سکوت سازمانی نیز سکوتی است که پس از تفکر و ارزیابی در سازمان صورت می گیرد (خدابنده وهمکاران، ۱۳۹۷). سکوتی هوشیارانه که به اعتقاد ملک زاده وهمکارانش (۱۳۹۷) خطر مهمی است که با بی تمایلی کارکنان نسبت به افشای اطلاعات منفی، افزایش پیدا می کند. نتایج تحقیق لقمانی وهمکاران (۱۳۹۶) نشان داد که کارمندان مهم ترین دلیل سکوت سازمانی را نگرش مدیران عالی به سکوت می دانند و معتقد بودند که مدیران عالی این شرایط را برای کارمندان ایجاد کرده اند. این در حالی است که نتایج تحقیق مظاهری وهمکاران (۱۳۹۷) نشان داد که مدیران سازمان ها با بهره گیری از سبک رهبری خود می توانند به دنبال پیاده سازی شیوه ی مدیریت مشارکتی به عنوان ابزاری مناسب جهت پیش برد سازمان به سوی اهدافشان باشند. با یاری جستن از مشارکت کارکنان و مشورت با آنان در زمینه ی تصمیم

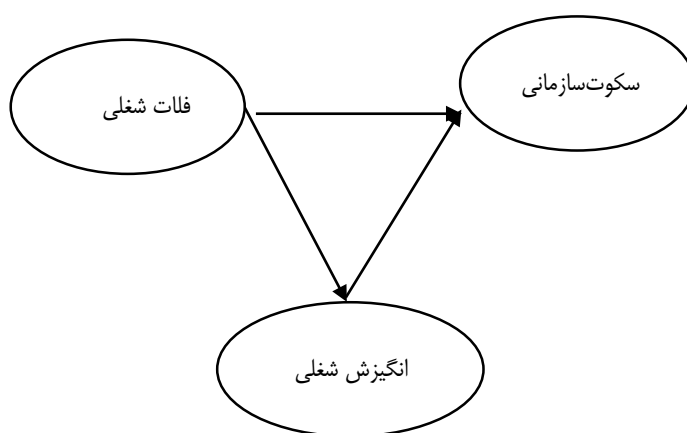
گیری، مخاطرات حاصل از عدم ابراز نظر و ایجاد سکوت سازمانی کاهش می یابد. نتایج تحقیقات قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۵) نیز نشان داد که سکوت سازمانی روی کاهش کار تیمی تاثیر مثبت دارد. البته با توجه به انگیزه ای که در کارمند برای سکوت وجود دارد، ماهیت سکوت سازمانی نیز متفاوت خواهد بود. برخی اوقات سکوت می تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به هر شرایطی (سکوت مطیع)، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظه کارانه (سکوت تدافعی) و برخی اوقات نیز به منظور ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آنان (سکوت نوع دوستانه) باشد (زارعی متین، ۱۳۹۰). آکارای و آکتوران طی تحقیقی که در سال ۲۰۱۵ در زمینه ی ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سکوت مطیع و سکوت تدافعی تاثیر منفی بر رفتار شهروندی سازمانی دارند. این بدین معنی است که اگر کارکنان اجازه ندارند ایده های خود را در ارتباط با کار و بعد سازمانی بیان کنند، سطح رفتار شهروندی کاهش می یابد. همچنین آنان به این نتیجه رسیدند که سکوت نوع دوستانه تاثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این بدین معنی است که اگر کارمندان از بیان نظرات خود در ارتباط با محیط کار و دیگر کارمندان خودداری کنند، سطح رفتار شهروندی سازمانی آنان افزایش می یابد. همچنین بر طبق نتایج به دست آمده از تحقیق الوانی و همکاران (۱۳۹۴)، افزایش رفتار سازمانی مثبت گرا منجر به کاهش سکوت سازمانی می شود. در زمینه موانع سکوت نتایج تحقیق طوطیان اصفهانی و جودی نژاد (۱۳۹۶) نشان داد که موانع سکوت سازمانی به ترتیب اولویت، فردی، سازمانی، فرهنگی اجتماعی و مدیریتی هستند. همچنین سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تاثیر مستقیم و معناداری دارد. وقتی که کارکنان سکوت سازمانی را فرامی گیرند رکود و بی تحرکی در شبکه های فکری و اجتماعی آنان رسوخ می کند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). تمایل آنان به تجربه احساساتی چون نارضایتی شغلی و بی ارزشی بیشتر می شود. آکسین و همکاران^۱ در تحقیق خود در سال ۲۰۱۸ به بررسی تاثیر مالکیت روانی بر سکوت کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که حس مالکیت در کارکنان باعث افزایش رضایت و اعتماد آنها نسبت به سازمان و مدیریت می شود و این مسئله باعث کاهش سکوت آنان می شود. یافته های گشتاسی فرد و کریمی (۱۳۹۷) نیز

رابطه منفی بین سکوت و رضایت را تایید کرده اند. همچنین یافته های بنیسی (۱۳۹۷) نشان داد که سکوت سازمانی بر سلامت روان و اشتیاق شغلی تاثیر مستقیم، منفی و معناداری داشت. در زمینه عملکرد، نتایج تحقیقات ملک زاده و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که سکوت گرایی اجتنابی اثر منفی و معناداری بر عملکرد فردی دارد. نتایج پژوهش عباسی و همکاران (۱۳۹۴) نیز نشان می دهد در مجموع بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط منفی معناداری وجود داد به این معنی که با افزایش سکوت سازمانی در سطح سازمان میزان عملکرد سازمانی کاهش می یابد. همچنین ژو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بهبود بهره‌وری ارتباطات و اثربخشی با کاهش سکوت از اهمیت حیاتی در موفقیت پروژه، برخوردار است. آنها اشتراک گذاری دانش، بازخورد به موقع و اطلاعات جامع را از جمله راه های کاهش سکوت سازمانی می دانند. همچنین آریانی قیزقاپان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند سکوت سازمانی با اهمال کاری رابطه معنادار و مثبت دارد.

باتوجه به مطالب مذکور، می توان نتیجه گرفت فلات شغلی و سکوت سازمانی از اهمیت خاصی در سازمان برخوردارند و بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی آنان، بهره وری سازمان و... اثرات منفی می گذارند که همگی در موفقیت سازمان حائز اهمیت هستند. لذا باید در جهت کاهش این تاثیرات منفی اقدامات لازم صورت بگیرد. اما متأسفانه تحقیقات کمی در این مورد انجام گرفته و تا حدی می توان گفت از تاثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی غافل شده اند. از این رو در این تحقیق سعی شده است با استفاده از نقشی که انگیزش شغلی به عنوان میانجی بازی می کند به بررسی تاثیر این دو عامل پرداخته شود.

فرضیات تحقیق و مدل مفهومی به صورت زیر می باشند:

- فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی تاثیر مستقیم، معنادار و مثبت دارد.
- فلات شغلی به واسطه ی انگیزش شغلی بر روی سکوت سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فلات شغلی بر روی انگیزش شغلی تاثیر منفی و معنادار دارد.
- انگیزش شغلی بر روی سکوت سازمانی تاثیر منفی و معنادار دارد.



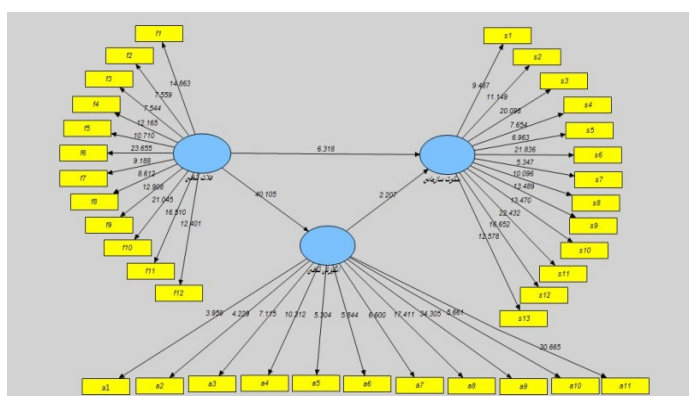
تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی - همبستگی می باشد. نمونه ی آماری تعداد ۱۲۷ نفر از کارکنان مرد و زن سازمان آب منطقه ای کرمانشاه می باشند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. برای سنجش متغیر فلات شغلی از پرسشنامه میلین (۱۹۹۲) استفاده شد که برای پایایی از ضریب آلفای کرونباخ^۱ استفاده شد که 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 پرسشنامه ها توسط صاحب نظران تایید شد و مقادیر بدست آمده برای ضریب آلفای کرونباخ نیز پایایی بالای پرسشنامه ها را تایید می کند. طیف پاسخ دهی پرسشنامه ها از نوع لیکرت پنج گزینه ای می باشد که در اختیار کارکنان قرار گرفت. همچنین برای تحلیل داده ها از نرم افزار pls2 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست مقدار عدد معناداری مولفه ها بررسی شد. از آنجایی که مقدار قابل قبول

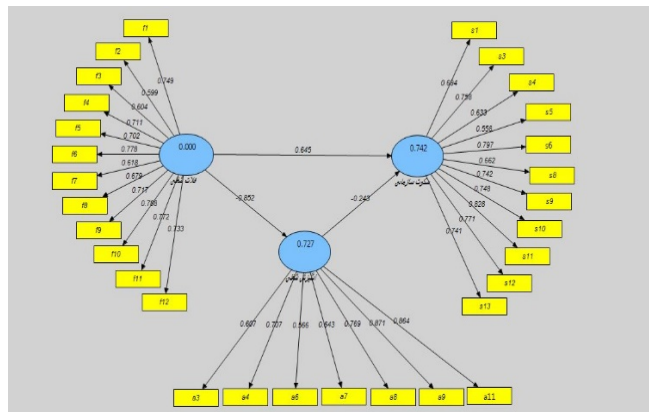
1 Cronbach's alpha

برای معناداری ۹۵٪ و یا به عبارتی دیگر ۱,۹۶ می باشد، لذا مقدار قابل قبول برای معناداری متغیرها و مولفه ها باید بیشتر از ۱,۹۶ باشد که معناداری همگی متغیرها تایید شد. اعداد معناداری متغیرها در شکل شماره ۱ و جدول شماره ۱ آورده شده است.



شکل شماره ۱. مقادیر عدد معناداری

در مرحله ی بعد مقدار بارعاملی محاسبه شد. بار عاملی طبق تعریف مقداری است که یک متغیر می تواند راجع به سازه ی خود اختیار کند. اکثر محققین مقدار بارعاملی بزرگتر/مساوی ۰,۵ را تایید می کنند. در این تحقیق نیز مقدار بارعاملی برای تایید، همین مقدار در نظر گرفته شد. در شکل ۲ و همچنین جدول شماره ۱ مقدار بار عاملی متغیرها و سازه هایی که مقادیر آنها بیشتر از ۰,۵ است، نشان داده شده است. چراکه بارعاملی تعدادی از سوالات از ۰,۵ کمتر بود که حذف شدند.



شکل ۲. مقدار بار عاملی متغیرها و سازه‌ها

جدول ۱. مقادیر مربوط به عدد معناداری و بارعاملی

متغیر آشکار	عدد معناداری	وضعیت تایید یا رد	بارعاملی	وضعیت تایید یا رد	متغیر آشکار	عدد معناداری	وضعیت تایید یا رد	بارعاملی	وضعیت تایید یا رد
فلات ۱	14.863	تایید	0.749	تایید	سکوت ۷	5.347	تایید	< 0.5	رد
فلات ۲	7.559	تایید	0.599	تایید	سکوت ۸	10.096	تایید	0.662	تایید
فلات ۳	7.544	تایید	0.604	تایید	سکوت ۹	13.489	تایید	0.742	تایید
فلات ۴	12.165	تایید	0.711	تایید	سکوت ۱۰	13.47	تایید	0.748	تایید
فلات ۵	10.71	تایید	0.702	تایید	سکوت ۱۱	22.432	تایید	0.828	تایید
فلات ۶	23.655	تایید	0.778	تایید	سکوت ۱۲	16.652	تایید	0.771	تایید
فلات ۷	9.188	تایید	0.618	تایید	سکوت ۱۳	12.578	تایید	0.741	تایید
فلات ۸	8.612	تایید	0.679	تایید	انگیزش ۱	3.95	تایید	< 0.5	رد
فلات ۹	12.908	تایید	0.717	تایید	انگیزش ۲	4.229	تایید	< 0.5	رد
فلات ۱۰	21.045	تایید	0.788	تایید	انگیزش ۳	7.115	تایید	0.607	تایید
فلات ۱۱	16.51	تایید	0.772	تایید	انگیزش ۴	10.312	تایید	0.707	تایید
فلات ۱۲	12.401	تایید	0.733	تایید	انگیزش ۵	5.304	تایید	< 0.5	رد
سکوت ۱	9.467	تایید	0.694	تایید	انگیزش ۶	5.844	تایید	0.566	تایید
سکوت ۲	11.149	تایید	< 0.5	رد	انگیزش ۷	6.6	تایید	0.643	تایید
سکوت ۳	20.098	تایید	0.758	تایید	انگیزش ۸	17.411	تایید	0.769	تایید
سکوت ۴	7.654	تایید	0.633	تایید	انگیزش ۹	34.305	تایید	0.871	تایید
سکوت ۵	6.963	تایید	0.558	تایید	انگیزش ۱۰	5.661	تایید	< 0.5	رد
سکوت ۶	21.836	تایید	0.797	تایید	انگیزش ۱۱	30.665	تایید	0.864	تایید

تحلیل عاملی تاییدی نیز محاسبه شد که نتایج مربوط به آن در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تاییدی

انگیزش شغلی	سکوت سازمانی	فلات شغلی	متغیر/سوال	انگیزش شغلی	سکوت سازمانی	فلات شغلی	متغیر/سوال
-0.6933	0.6511	0.7174	فلات ۹	0.6071	-0.4124	-0.5397	انگیزش ۳
-0.6756	0.6684	0.7878	فلات ۱۰	0.707	-0.6334	-0.6283	انگیزش ۴
-0.5773	0.5702	0.7719	فلات ۱۱	0.5659	-0.3975	-0.4446	انگیزش ۶
-0.6314	0.5857	0.7333	فلات ۱۲	0.6432	-0.4609	-0.5421	انگیزش ۷
-0.5726	0.6944	0.5986	سکوت ۱	0.7688	-0.6284	-0.7262	انگیزش ۸
-0.5575	0.7579	0.6165	سکوت ۳	0.8707	-0.707	-0.7044	انگیزش ۹
-0.4779	0.6332	0.5039	سکوت ۴	0.8642	-0.697	-0.6948	انگیزش ۱۱
-0.4842	0.5581	0.4959	سکوت ۵	-0.6852	0.549	0.7487	فلات ۱
-0.6558	0.7971	0.7212	سکوت ۶	-0.5726	0.6944	0.5986	فلات ۲
-0.636	0.6618	0.5567	سکوت ۸	-0.4663	0.5684	0.6036	فلات ۳
-0.4954	0.7418	0.6374	سکوت ۹	-0.5263	0.5453	0.711	فلات ۴
-0.5701	0.7476	0.6456	سکوت ۱۰	-0.5459	0.6451	0.7018	فلات ۵
-0.6794	0.8276	0.706	سکوت ۱۱	-0.6248	0.758	0.7778	فلات ۶
-0.5521	0.7708	0.6145	سکوت ۱۲	-0.6088	0.4031	0.6177	فلات ۷
-0.6048	0.741	0.6492	سکوت ۱۳	-0.5785	0.5037	0.6788	فلات ۸

در مرحله ی بعد شاخص های برازش محاسبه شدند. ابتدا مقدار روایی همگرا یا میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و همچنین شاخص قابلیت اطمینان یا مقدار عدم خطای اندازه گیری (Q) محاسبه شد. مقدار AVE مشخص می کند آیا مجموعه متغیرهای آشکار می توانند کنار هم متغیر پنهان را تعریف کنند یا نه. محققین مقدار مورد تایید برای AVE را بزرگتر/مساوی ۰,۵ در نظر گرفته اند. در جدول شماره ۳ مقادیر AVE برای متغیرها آورده شده است که همگی تایید شدند. اما شاخص Q بر اساس مقدار واریانس خطا محاسبه می شود. نکته قابل توجه اینکه شاخص Q مقدار خطای اندازه گیری را فقط برای متغیرهای وابسته و میانجی محاسبه می کند و بر این اساس در صدد این است که مشخص کند مقدار خطای اندازه گیری که توسط متغیر

مستقل تحمیل شده است، به چه میزانی می باشد. مقادیر شاخص Q متغیرهای وابسته و متغیر میانجی نیز در جدول شماره ۳ آورده شده است. طبق نظر اکثر محققین مقدار قابل قبول بزرگتر از ۰,۱۵ می باشد که برای همگی متغیرها این شاخص نیز تایید شد. سپس مقدار ضریب تعیین (R^2) محاسبه شد. R^2 عبارت است از اینکه چند درصد متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تعریف می شود. به عبارت دیگر شاخص R^2 مشخص می کند آیا روابط تعریف شده بین سازه ها صحیح هستند یا نه. مقدار مطلوب R^2 را بزرگتر از ۰,۱۵ در نظر می گیرند. شایان ذکر است که متغیر مستقل ضریب R^2 ندارد. مقادیر مربوط به ضریب R^2 نیز در جدول شماره ۳ آورده شده است. برای بررسی پایایی دو آزمون وجود دارد؛ آزمون آلفای کرونباخ و آزمون پایایی ترکیبی (CR). مقدار مطلوب آلفای کرونباخ بین ۰,۷ تا ۰,۹ است و مقدار مطلوب شاخص CR نیز بزرگتر از ۰,۷ می باشد. مقادیر مربوط به شاخص های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مقادیر مربوط به شاخص های برازش

متغیر	AVE	R^2	$Q = 1 - \text{SSE}/\text{SSO}$	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
فلات شغلی	0.5	-	-	0.9	0.92
سکوت سازمانی	0.5254	0.475	0.2832	0.9	0.92
انگیزش شغلی	0.5283	0.725	0.3704	0.8	0.88

در مرحله بعد شاخص های VAF و GOF نیز محاسبه شدند. VAF سهم متغیر میانجی از سهم کل را نشان می دهد.

$$\text{VAF} = [(-0.852) * (-0.243)] / [((-0.852) * (-0.243)) + 0.645] = 0.24$$

مقدار بدست آمده بدین معناست که حدوداً 24 درصد از تاثیر فلات شغلی بر سکوت سازمانی غیر مستقیم و توسط متغیر میانجی، انگیزش شغلی، تبیین می شود. شاخص GOF نیز نشان دهنده این است که آیا کل مدل دارای روایی می باشد یا خیر.

$$\text{GOF} = \sqrt{(1.5537) * (0.6)} = 0.9655$$

در ادامه آزمون فورنل لارکر نیز محاسبه شد. نتایج مربوط به آزمون که به دنبال روایی

ارتباط بین سازه‌ها می‌باشد در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. نتایج مربوط به آزمون فورنل لارکر

متغیر	فلات شغلی	سکوت سازمانی	انگیزش شغلی
فلات شغلی	۰,۷		
سکوت سازمانی	۰,۶۴۵	۰,۷	
انگیزش شغلی	-۰,۸۵۲	-۰,۲۴۸	۰,۷

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه آزمون	فرضیات تحقیق
تایید	فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی تأثیری مستقیم، معنادار و مثبت دارد.
تایید	فلات شغلی به واسطه‌ی انگیزش شغلی بر روی سکوت سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.
تایید	فلات شغلی بر روی انگیزش شغلی تأثیری منفی و معنادار دارد.
تایید	انگیزش شغلی بر روی سکوت سازمانی تأثیری منفی و معنادار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، مشخص کردن تاثیر فلات شغلی بر سکوت کارکنان سازمان آب منطقه ای کرمانشاه با نقش میانجی انگیزش شغلی بود. مقادیر معناداری مربوط به متغیرها که در جدول ۱ آورده شدند، همگی تایید شدند و این وجود رابطه معنادار بین فلات شغلی و سکوت سازمانی و همچنین فلات با انگیزش و انگیزش با سکوت و نهایتاً فلات با سکوت با نقش میانجی انگیزش را تایید می‌کند. در ادامه مقادیر بار عاملی و تحلیل عاملی تاییدی نیز محاسبه شدند. سپس مقادیر AVE، Q، R²، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، VAF، GOF و آزمون فورنل لارکر نیز محاسبه شدند و همگی تایید شدند. با توجه به مقادیر بدست آمده و نتایج آزمون فرضیات، همگی فرضیه‌های تحقیق تایید شدند که با تحقیقات ژو جیانگ و همکاران (۲۰۱۸)، اردستانی (۱۳۹۵) و روتوندو و پریو (به نقل از فیاضی، ۱۳۹۳) همسویی دارد. نکته قابل توجه در مورد کارکنان سازمان آب منطقه ای که زنگ خطر جدی برای مدیران محسوب می‌شود،

فلات زدگی و سکوت کارکنان بود. همچنین میزان انگیزش شغلی در میان کارکنان بسیار پایین بود. 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 که با یافته های (مولر و همکاران به نقل از ثابت و همکاران، ۱۳۹۷)، (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۷)، (زرع گر و همکاران، ۱۳۹۵)، (شهبازیان و همکاران، ۱۳۹۶)، (آجیل چی و همکاران، ۱۳۹۳)، (کریمی و شاهدوستی، ۱۳۹۷) و (انتصار فومنی، ۱۳۹۴) سازگاری دارد. از طرفی با توجه به رابطه انگیزش شغلی و سکوت سازمانی، 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 سازمان آب منطقه ای 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. همچنین وجود رابطه بین ساختار سازمان و مسئله انگیزش با نتایج تحقیق طاهری و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد. به طور کلی سازمان ها امروزه به دنبال رویکردهای جدید در مدیریت هستند تا بتوانند از منابع انسانی خود به بهترین شکل استفاده کنند و بازده کاری خود را بالا ببرند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷)، تا جایی که بجای واژه منابع انسانی از سرمایه انسانی نام می برند. به عنوان مثال پژوهش ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند با انگیزه بیشتری کار می کنند. پس می توان انگیزش شغلی را عامل اساسی در کاهش تاثیر پدیده هایی مانند فلات زدگی و به طور کلی مدیریت منابع انسانی دانست. چراکه بی انگیزگی کارکنان پیامدهای سنگینی برای سازمان دارد که مهمترین آنها تمایل کارکنان به خروج از سازمان می باشد. سنگین، به این دلیل که وقتی کارکنان به طور داوطلبانه سازمان را ترک می کنند، بهره وری سازمان به دلایلی کاهش می یابد. اول اینکه با خروج کارکنان،

سازمان دانش کارکنان خود را ازدست می دهد. دوم اینکه سازمان نیازمند زمان و هزینه زیاد برای جایگزینی نیروی مناسب است. سوم اینکه باید زمان و هزینه جدیدی را برای آموزش نیروی انسانی تازه وارد صرف کند. در نتیجه همواره باید انگیزش کارکنان را مدنظر قرار داد و به آن توجه کرد. در بیشتر آثار مدیریت هم، از کارکنان به عنوان منابع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری یاد می شود. در شرایط کنونی سازمان هایی موفق تر هستند که بتوانند از این منابع و عوامل حیاتی خود به بهترین شکل استفاده کنند. بنابراین وجود شرایطی که کارکنان بتوانند بهترین بازدهی و کارآیی را از خود نشان دهند بسیار لازم و حیاتی است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴). یکی از مهمترین عواملی که از اثربخشی کارکنان جلوگیری می کند بحث سکوت کارکنان یا اصطلاحاً سکوت سازمانی می باشد. سکوت به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی می شود و سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد. بنابراین خطاها بیشتر و حتی شدیدتر می شوند و به همین دلیل فعالیت های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی گیرند (آریانی قیزقاپان و همکاران، ۱۳۹۶). به طور کلی می توان گفت که سکوت علامتی برای بیماری سازمانی محسوب می شود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی توجهی به این موضوع می تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (دهستانی و صالح آبادی، ۱۳۹۷). در نتیجه بررسی این دو موضوع یعنی فلات شغلی و سکوت سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. لذا چند پیشنهاد در قالب راهکارهایی برای کاهش فلات شغلی و سکوت سازمانی ارائه می شود که برای مدیرانی که با این مشکل مواجه اند مفید واقع می شود:

- 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
- در نظر گرفتن نیازهای غیرمادی کارکنان و سعی در ارضای آنها

در هیچ سازمانی شاید نتوان همه را همزمان راضی نگه داشت و یک سازمان عاری از نقص را ایجاد کرد ولی با رعایت نکاتی که لازمه ی مدیریت امروز است تا حد زیادی می توان از مشکلاتی از قبیل فلات زدگی و سکوت سازمانی کارکنان جلوگیری کرد. به همین خاطر پیشنهاد نویسنده به محققینی که علاقه به تحقیق در این زمینه را دارند، تحقیق درباره ی علل و ریشه های بوجود آمدن این معضلات در سازمان است و تلاش برای پیاده کردن یک استراتژی پاسخگو برای سازمان که قدرت پیشگیری و مقابله با این مشکلات را بدست آورد.

منابع

- آریانی قیزقاپان، ابراهیم و همکاران. (۱۳۹۶). آزمون الگوی علی اهمال کاری معلمان بر اساس سکوت سازمانی با میانجی گری بی تفاوتی سازمانی. *فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی*، سال سوم، شماره 21، تابستان ۱۳۹۶، ص ۷۹-۱۰۹
- ارمنندی، مریم و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه کارکنان. *فصلنامه علمی اندیشه های نوین تربیتی*، دوره ۱۲، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵، ص ۱۱۵-۱۴۴
- انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۳۹۳). رابطه انگیزش شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی معلمان با بهره وری مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان زنجان. *مجله مدیریت بهره وری*، سال هشتم، شماره ۳۲، بهار ۱۳۹۴
- اخوان علوی، سید حسین و همکاران. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عوامل انگیزشی (شغلی، سازمانی و فردی) بر کیفیت نظارت مالی ذی حسابان و مدیران مالی دستگاه های اجرایی. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳، ص ۷۱۹-۷۳۹
- الوانی، سید مهدی و همکاران. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش سکوت سازمانی. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، زمستان ۱۳۹۴، ص ۱-۲۶
- امجد زبردست، محمد و همکاران. (۱۳۹۶). رابطه بین هویت سازمانی و انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی. *مجله جامعه شناسی نهادهای اجتماعی*، سال چهارم، شماره ۱۰، ص ۱۳۹-۱۶۰
- بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۹۶). رابطه سکون زندگی و فرسودگی شغلی پرستاران بیمارستان های خصوصی شهر کرمان در سال ۱۳۹۳. *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)*، سال یازدهم، ویژه نامه شماره ۱ سال ۱۳۹۶، ص ۷۵-۸۴
- بنیسی، پریناز. (۱۳۹۷). رابطه سکوت سازمانی و عدالت سازمانی با اشتیاق شغلی با میانجی گری سلامت روان در کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال دوازدهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۷، ص ۴۱-۵۷

توسلی، مهسا و همکاران. (۱۳۹۷). رفتارهای فرامحیطی کارکنان، رهبری تحول گرا و نقش واسط انگیزش درونی (مورد مطالعه: سازمان مدیریت پسماند شهرداری مشهد). فصلنامه علمی پژوهشی آموزش محیط زیست و توسعه پایدار، سال هفتم، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۷، ص ۹-۲۰

تنهایی، محمدحسن و همکاران. (۱۳۹۷). بازآفرینی الگوی پیشایندها و پیامدهای سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری اصفهان). مجله جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و نهم، شماره ۴، ص ۱۴۷-۱۶۶

ثابت، عباس و همکاران. (۱۳۹۶). ارائه مدل معادلات ساختاری متغیرهای روان شناختی موثر بر کاهش سکوت سازمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی روش ها و مدل های روان شناختی، سال هشتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶

ثابت، عباس و همکاران. (۱۳۹۷). تحلیل تأثیر ابعاد مدل ویژگی های شغلی در ایجاد و توسعه انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، خرداد ۱۳۹۷

جوکار، علی اکبر و همکاران. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان های دولتی، سال ششم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۷، ص ۱۳۷-۱۴۸

خنیفر، حسین. (۱۳۸۵). بررسی ابعاد روانی فلات شغلی و ارائه راهکارهای عملی برون رفت. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران، سال چهارم، شماره ۱۲، بهار ۱۳۸۵، ص ۸۳-

۱۱۱

خدابنده، سعید و همکاران. (۱۳۹۷). طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. نشریه دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال دوازدهم، شماره ۱، ص ۵۵-۶۹

دیواندری، علی و همکاران. (۱۳۹۷). بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت). نشریه مدیریت بازرگانی، سال دهم، شماره ۳، ص ۶۷۳-

۶۹۴

دهستانی، رقیه و آزاده، صالح آبادی. (۱۳۹۷). سکوت سازمانی و کتابخانه های دانشگاهی.

- نشریه تازه های اطلاع رسانی و مهارت های اطلاع یابی، شماره ۴۸، پاییز ۱۳۹۷
- رحیمی، صالح و همکاران. (۱۳۹۵). بررسی رابطه تاب آوری و فرسودگی شغلی کتابداران کتابخانه های دانشگاه های دولتی شهر کرمانشاه. *تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی*، سال پنجاهم، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۵، ص ۱۳۷-۱۵۳
- زارعی متین، حسن و همکاران. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ششم، شماره ۲۱، ص ۷۴-۱۰۷
- زردشتیان، شیرین و همکاران. (۱۳۹۶). اثر فلات زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی دیران تربیت بدنی استان کرمانشاه. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، سال چهارم، شماره ۳، پیاپی (۱۵)، پاییز ۱۳۹۶، ص ۶۱-۶۹
- زرع گر، ملیحه و همکاران. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط انگیزش و فرسودگی تحصیلی در دانشجویان دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *مجله راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی*، سال چهارم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۶، ص ۴۰-۵۰
- شکوه، زهرا و امین، نیک پور. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی گری انگیزش شغلی کارکنان. *پژوهش های مدیریت عمومی*، تابستان ۱۳۹۷
- شهبازیان خونیک، آرش و همکاران. (۱۳۹۶). نقش انگیزش شغلی و اهمال کاری شغلی در پیشبینی فرسودگی شغلی کارکنان بیمارستان شهر اهر. *دوماهنامه سلامت کار ایران*، دوره ۱۴، شماره ۵، آذر و دی ۱۳۹۶
- صالح اردستانی، عباس و میرعلی، سیدنقوی. (۱۳۹۵). تبیین رابطه فلات زدگی شغلی با بی تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان. *پژوهش های مدیریت عمومی*، سال نهم، شماره ۳۱، ص ۱۴۵-۱۶۰
- طوطیان اصفهانی، صدیقه و بهاره، جودی نژاد. (۱۳۹۶). شناسایی موانع سکوت سازمانی نسبت به خطی مشی پرداخت هزینه های دارویی درمانی در سازمان تامین اجتماعی استان البرز. *فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت*، سال هشتم، شماره ۲۸، زمستان ۱۳۹۶
- طاهری، عبدالمحمد و همکاران. (۱۳۹۷). بررسی رابطه ساختار سازمانی با انگیزش شغلی کارکنان شرکت گاز بیدبلند. *فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال

نهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷

عباسی، همایون و همکاران. (۱۳۹۴). پیشینی عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان کرمانشاه بر اساس سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، سال دوم، شماره ۷، ص ۱۱-۱۸

فتحی، ناهید و محمود، ذبیح زاده باغلونی. (۱۳۹۵). ارزیابی و تحلیل تاثیر فلات شغلی در استرس شغلی زنان (مطالعه موردی: شعب بانک پاسارگاد در منطقه ۶ شهر تهران). *پژوهش نامه زنان*، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هفتم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۵، ص ۲۳-۴۵

فیاضی، مرجان و ثریا، ضیایی. (۱۳۹۳). تاثیر فلات شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال هفتم، شماره ۱۱، بهار و تابستان ۱۳۹۳

قنبری، سیروس و رقیه، بهشتی راد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). *جامعه شناسی کاربردی*، سال بیست و هفتم، شماره ۶۴، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۵، ص ۴۷-۶۰

کریمی، سعید و مریم، شاهدوستی. (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه میان سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان. *مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، سال دوم، شماره ۴

کاظمی، سارا و همکاران. (۱۳۹۷). اثر کیفیت زندگی بر فلات شغلی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، سال پنجم، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۷، ص ۷۹-۹۲

گشتاسبی فرد، پرستو و فریبا، کریمی. (۱۳۹۷). رابطه اعتماد سازمانی و سکوت سازمانی با رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال نهم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، پاییز ۳۳

لقمانی، محسن و همکاران. (۱۳۹۶). رابطه بین ویژگی های شغل و نگرش به سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان: نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی. *پژوهش*

های کاربردی در مدیریت ورزش، سال ششم، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۶، ص ۳۵-۴۶
 مظاهری، ساناز و همکاران. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه
 متخصصان حوزه ی مدیریت آموزشی: پژوهش کیفی، فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش علوم
 دریایی، شماره ۱۳ تابستان ۱۳۹۷

مرادی، محمدرضا و همکاران. (۱۳۹۲). مدل یابی تأثیر انگیزش شغلی بر رفتارهای
 شهروندی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. مدیریت
 ورزشی، سال هفتم، شماره ۳، ص ۳۶۷-۳۸۳

ملک زاده، غلامرضا و همکاران. (۱۳۹۷). نقش میانجی سکوت گرابی اجتنابی در رابطه میان
 جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی. فصلنامه مدیریت دولتی، سال دهم، شماره
 ۴، ۱۳۹۷، ص ۶۵۱-۶۷۷

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر صخره شیشه ای بر اشتیاق شغلی با
 نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه بوعلی سینای همدان).
 نشریه زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۳، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۴، ص ۳۷۷-۳۹۸

نوه ابراهیم، عبدالرحیم و فرزانه یوسفی. (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد
 کارآفرینی سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۵
 ناستی زایی، ناصر و آرزو، آزاد مهر. (۱۳۹۵). رابطه جو اخلاقی با سکوت سازمانی اعضای
 هیات علمی. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، سال نهم، شماره ۲۴، زمستان ۱۳۹۵، ص
 ۹-۱۲

نکوئی مقدم، محمود و ملیکه، بهشتی فر. (۱۳۹۵). رابطه بین عدالت سازمانی و سکوت
 کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران
 (پیاورد سلامت)، سال دهم، شماره ۲، خرداد و تیر ۱۳۹۵، ص ۱۹۴-۲۰۴
 یزدانی، آناهیتا و همکاران. (۱۳۹۶). رابطه میزان استفاده از فناوری اطلاعات با انگیزش شغلی
 و خلاقیت دبیران مقطع متوسط شهر بیضا. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت
 آموزشی، سال هشتم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۶، پیاپی ۳۲

Acaray, Ali and Abdülkadir Akturan. (2015). The Relationship between
 Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. Procedia -

Social and Behavioral Sciences 207 (2015) pp 472 – 482

Akcin, Kültigin, et al. (2018). Effect of Psychological Ownership on Employee Silence and Task Performance: A Study on Academicians. *International Business Research*; Vol. 11, No. 1; 2018

Aylak, Esra and Serap Altuntas. (2016). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work. *The Journal of Nursing Research*

Bardwick, J.M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books

Chang, Tree, et al. (2018). Silent Leaders in the Workplace: Forms of Leadership Silence. Attributions of Leadership Silence, and Accuracy of Attributions, *International Journal of Business Communication*, pp 1–26

Devi, A.R.Shakila and Dr.S.Rabiyathul Basariya, (2019), Career Plateau and Dealing Strategies, *International Journal of Research and Analytical Reviews*

Drucker, Carole, et al. (2017). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities, *Public Organization Review*, Springer Verlag, 2015, 15 (3), pp.335–351

Jianga, Zhou, et al. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior* 104 (2018), pp 59–71

Jiang, Zhou.(2016).The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*

Millman, J.F (1992). Causes, consequences and moderating Factors of Career plateauing. University of Southern California

Morrison, E.W and F.J Milliken.(2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol25

Pope, Rachael. (2018). Organizational Silence in the NHS: ‘Hear no, See no, Speak no’, *Journal of change managment*

Padma, Satuluri.(2016).Career Plateau- A Literature Review. *Amity Journal of Training and Development* 1(2), pp 44-52

Robinson D, Perryman S, Hayday S.(۲۰۰۴).The drivers of employment engagement. Brighton, Institute for Employment Studies,UK: report

Saglam, Aycan cicek,et al. (2018). Prediction of Academic Staffs’ Organizational Silence through their Power Distance Perceptions. *ÜNİVERSİTEPARK Bülten | Bulletin* , Volume 7 , Issue 2 , 2018 , pp. 143–166

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458

Xie, Baoguo ,et al. (2016). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage Examining mediation and moderation effects. *Career Development International* Vol, 21 ,No 5, 2016 , pp 518-533

Xie, Baoguo, et al.(2015). Does Double Plateau Always Lead to Turnover Intention? Evidence From China With Indigenous Career Plateau Scale. *Journal of Career Development* 2015, Vol. 42(6), pp 540-553

Yang, Ning , et all. (2018). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*

Zhu, Fangwei, et al. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted