

# Journal of Research in Educational Systems

Volume 17, Issue 60, 2023  
Pp. 78-93

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

## Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received February 18, 2023  
Received In Revised Form  
April 21, 2023  
Accepted May 12, 2023  
Published Online May 15,  
2023

**Keywords:**  
Job burnout,  
Organizational  
commitment,  
Organizational silence

## Analyzing the Effect of Job Burnout on Organizational Commitment with the Mediation of Teachers' Organizational Silence

Abedin Darabi Emarati<sup>1✉</sup> | Hadis Moradi<sup>2</sup>

1. *Corresponding Author*, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [a.darabi@pnu.ac.ir](mailto:a.darabi@pnu.ac.ir)
2. Master's Student, field of educational sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [hadismoradi1371@yahoo.com](mailto:hadismoradi1371@yahoo.com)

### ABSTRACT

The present study was conducted with the aim of analyzing the effect of job burnout on organizational commitment with the mediation of organizational silence among teachers of first secondary schools in Noorabad city. The research method was descriptive-correlation of the type of structural equations. The statistical population of the research was all the teachers of the first secondary schools of Noorabad city in the academic year of 2021-2022, numbering 320 people. To select the sample, Krejcie & Morgan table was used and 175 people were selected by stratified random sampling method. In order to collect information, three standard questionnaires of Milliman's job plateau (1992), Allen and Mayer's (1990) organizational commitment, and Dine et al.'s (2003) organizational silence were used. Descriptive statistics and inferential statistics including confirmatory factor analysis and structural equation modeling with partial least squares approach were used for data analysis. The research findings showed that there is no significant relationship between job burnout and organizational commitment at the 0.05 level, but with the mediation of organizational silence, this relationship is negative and significant. Also, organizational silence has a negative and significant relationship with organizational commitment at the 99% confidence level, and job burnout has a positive and significant relationship with organizational silence at the 99% confidence level. In general, it is concluded that the conceptual model of the effectiveness of organizational commitment on job burnout with the mediating role of organizational silence does not fit with the empirical model.

**Cite this article:** Darabi Emarati, A., & Moradi, H. (2023). Analyzing the Effect of Job Burnout on Organizational Commitment with the Mediation of Teachers' Organizational Silence. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 78-93. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.385345.2916>



© The Author(s)

DOI: <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.385345.2916>

Publisher: Iranian Educational Research Association



## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۷، شماره ۶۰، ۱۴۰۲  
ص ۷۸-۹۳

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵

واژه‌های کلیدی:

فلات‌زدگی شغلی،

تعهد سازمانی،

سکوت سازمانی

# تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی معلمان

عابدین دارابی عمارتی<sup>۱</sup> | حدیث مرادی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول: استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور. رایانامه: [a.darabi@pnu.ac.ir](mailto:a.darabi@pnu.ac.ir)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور. رایانامه:

[hadismoradi1371@yahoo.com](mailto:hadismoradi1371@yahoo.com)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی معلمان مدارس متوسطه اول شهر نورآباد انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی - همبستگی از نوع معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش تمامی معلمان مدارس متوسطه اول شهر نورآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۳۲۰ نفر بود. برای انتخاب نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد و ۱۷۵ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی از نوع طبقه‌ای انتخاب گردید. جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد فلات‌زدگی شغلی (Milliman (1992)، تعهد سازمانی Allen and Mayer (1990)، سکوت سازمانی Dine و همکاران (2003) استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی شامل تحلیل عامل تأییدی و از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد همه ضرایب مسیر بین فلات‌زدگی شغلی و تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نیست؛ اما با میانجی‌گری سکوت سازمانی این رابطه منفی و معنادار است. همچنین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه‌ای منفی و معنادار دارد و فلات‌زدگی شغلی با سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند. به‌طور کلی نتیجه می‌شود که مدل مفهومی اثربخشی تعهد سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی با مدل تجربی برازش ندارد.

استناد به این مقاله: دارابی عمارتی، ع. و مرادی، ح. (۱۴۰۲). تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری

سکوت سازمانی معلمان. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۰)، ۷۸-۹۳.

<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.385345.2916>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



## مقدمه

نظام آموزشی ما با آموزش و پرورش ناب فاصله دارد و مواد متعددی وجود دارند که می‌توان با حذف هر کدام از آن‌ها یک قدم به تحقق آموزش و پرورش ناب<sup>۱</sup> نزدیک‌تر شد. آموزش و پرورش ناب با پیش‌بینی انتظارات و پاسخ‌گویی، برای ذینفعان ارزش‌آفرینی می‌کند و موجب رضایت آنان است. با مدیریت مؤثر تغییر به نتایجی برجسته و پایدار در محیط عملیاتی خود می‌رسد و این‌ها یعنی تعالی آموزش و پرورش (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۱). در اغلب کشورهای دنیا، کیفیت بخشی در نظام آموزش و پرورش از جمله دغدغه‌های مهم و اساسی است (Khan, 2022) نقل از عزیزی تراب و همکاران، ۱۴۰۱). اصلی‌ترین منابع انسانی آموزش و پرورش کشور معلمان هستند و میزان توانایی، مهارت و شایستگی ایشان بر کیفیت و اثربخشی فرایند آموزش و تربیت نسل جوان کشور و به تبع آن بر توسعه و آبادانی آن اثرگذار است (امین‌بیدختی و همکاران، ۱۴۰۱).

در سازمان‌ها افراد دور هم جمع می‌شوند تا با همکاری منطقی و سیستماتیک به اهداف مشترک دست یابند. کار سیستماتیک و منطقی یعنی فراهم کردن زیرساخت‌ها، برنامه‌ریزی منظم و کنترل شده با استفاده از امکانات، روش‌ها، ماشین‌آلات، مواد، محیط و پول (Utami et al., 2021). سازمان‌ها به صورت مداوم در تلاش هستند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان با ارائه‌ی مشوق‌ها و ارزش‌های قانع‌کننده متعهد به سازمان باقی بمانند (Paadi et al., 2019). عوامل انسانی گوناگونی بر سازمان تأثیرگذارند که ممکن است باعث شوند سازمان به اهداف خود دست یابد یا از نیل به اهداف خود بازماند. برخی از این عوامل عبارت‌اند از تعهد سازمانی<sup>۲</sup>، فلات‌زدگی شغلی<sup>۳</sup> و سکوت سازمانی<sup>۴</sup> که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته شده است. باورها و عقاید معلمان، موتور محرک عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی معلمان است (زارعی و کرمی، ۱۴۰۱).

Klein and Park (2015) تعهد سازمانی را اغلب به‌عنوان (۱) تمایل شدید به عضویت در سازمان (۲) تمایل به تلاش بر

اساس خواسته‌های سازمان (۳) پذیرش باورها، ارزش‌ها و اهداف سازمانی تعریف می‌کنند (Utami et al., 2021). تعهد سازمانی دارای سه بعد است (کمالپور و نظری، ۱۳۹۸): الف: تعهد مستمر، یعنی ترجیح کارمند به ماندن در سازمان، ب: تعهد عاطفی، یعنی علاقه و نگرش مثبت فرد به سازمان، ج: تعهد هنجاری که بیانگر میزان تعهدی است که در آن کارمند احساس می‌کند موظف است در سازمان بماند، و یا حالتی که احساس می‌کند ماندن او در سازمان کار صحیحی است. در واقع سازمان یک کارمند وفادار دارد (Phungula et al., 2022).

یکی از عواملی که می‌تواند آثار مخرب و نامطلوبی برای سازمان داشته باشد فلات‌زدگی شغلی است و سازمان‌ها باید به آثار مخرب آن توجه داشته باشند (Yang et al., 2018). این پدیده باعث ایجاد شرایط کار نامطلوب مانند استرس بالا، عملکرد ضعیف و کناره‌گیری می‌شود و برای بسیاری از کارکنان مانند یک شوک است و تأثیری منفی و مستقیم بر رضایت شغلی، انگیزه و عملکرد کارکنان دارد (Ongori & Agolla, 2009). فلات‌زدگی نقطه‌ای است که در آن احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی کم است (کرمی و همکاران، ۱۳۹۹). در حقیقت فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان مرحله‌ای تعریف می‌شود که در آن کارمندان بدون در نظر گرفتن شغل فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی فرصت‌های اندکی برای پیشرفت پیدا خواهند کرد (Padma, 2016). به نظر بسیاری از محققان، فلات‌زدگی شغلی به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها تبدیل شده است که مدیریتی صحیح برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان و کاستن عملکرد آنان را می‌طلبد (فیاضی، ۱۳۹۳). در حال حاضر، پژوهش‌ها بر دو نوع فلات‌زدگی متمرکز شده است: فلات‌زدگی ساختاری<sup>۵</sup> و فلات‌زدگی محتوایی<sup>۶</sup>. فلات‌زدگی ساختاری مربوط به حرکت عمودی کارمندان در سازمان‌هاست و فلات‌زدگی محتوایی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان بر شغل خود مسلط شده و خسته می‌شوند (Shabeer et al., 2019). در مطالعاتی چون فیاضی (۱۳۹۹)، Huaman-Kim and Yang-kuc (2022) Ramirez and Lahlouh

4. organizational silence  
5. structural plateau  
6. content plateau

1. lean education  
2. organizational commitment  
3. job burnout

کاهش تعهد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی گردد و سبب به هدر رفتن منابع مادی و انسانی گردد (کیخا و همکاران، ۱۳۹۹). در واقع، سکوت سازمانی فرایند سازمانی مضر و ناکارآمد است که می‌تواند به شکل‌های گوناگونی مانند عدم مشارکت در طرح‌ها و سکوت در جلسه‌ها نمود پیدا کند و تلاش‌ها و هزینه‌ها را به هدر دهد (Liu et al., 2009). در پژوهش‌هایی چون (کیخا، میرکمالی و ابراهیمی، ۱۳۹۹)، محسنی و همکاران (۱۳۹۵)، کمال پور و نظری (۱۳۹۸)، Chetin (2020)، Demirtas, Bayramoglu and Cetinkanat (2020)، Deniz و همکاران (2013) بیان شده که سکوت سازمانی تأثیری منفی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان دریافت که فلات‌زدگی شغلی کارکنان و سکوت سازمانی آن‌ها سبب کاهش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان شده و اثراتی منفی برای سازمان و اهداف آن خواهد داشت. هرچند پژوهش‌هایی در مورد این عوامل و رابطه بین آن‌ها در سازمان‌هایی غیر از آموزش و پرورش صورت گرفته ولی به‌ندرت در سازمان آموزش و پرورش به آن پرداخته شده است و نبود پژوهش‌های لازم ممکن است سبب شود که سازمان آموزش و پرورش از نیل به اهداف خود بازماند. در این پژوهش سعی بر این است که ارتباط بین متغیرهای یادشده در سازمان آموزش و پرورش مورد واکاوی و بررسی قرار گیرد. بنابراین هدف اصلی پژوهش، تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی معلمان مدارس متوسطه اول شهر نورآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ است.

(2021)، Badian (2016) و Jung and Tak (2008) بیان شده که فلات‌زدگی شغلی تأثیری منفی بر تعهد کارکنان به خصوص تعهد عاطفی آن‌ها دارد و مطالعاتی چون (کرمی و همکاران، ۱۳۹۹) و عبدلوند و ذاکری (۱۳۹۷) بیان می‌کنند که فلات‌زدگی با تأثیری که بر متغیرهای میانجی مانند درگیری شغلی و رضایت شغلی دارد سبب کاهش تعهد کارکنان می‌شود.

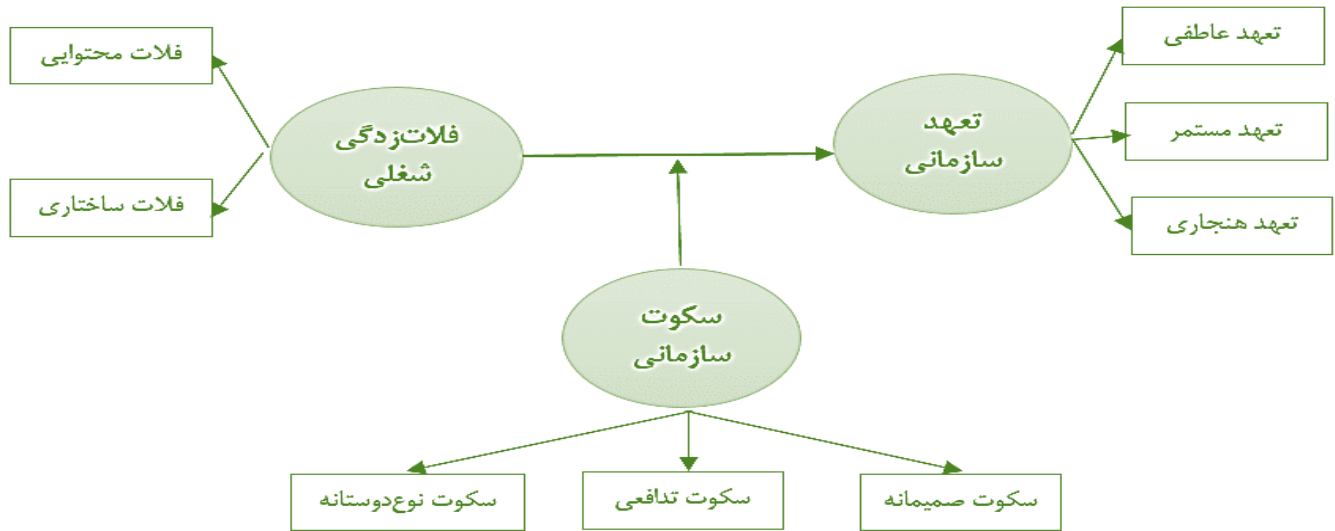
از دیگر عوامل بسیار تأثیرگذار در کارایی سازمان سکوت کارکنان سازمان است. باوجوداینکه پدیده سکوت کارکنان اغلب سازمان‌ها را دربر گرفته، اما هنوز بررسی علمی کمی درباره سکوت کارکنان انجام شده است (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). Pinder and Harlos (2001) سکوت سازمانی را بیان نکردن صادقانه عقاید کارکنان درباره عملکرد و وضعیت سازمان تعریف می‌کنند. کارکنان دانش و افکار خود را در مورد سازمان به اشتراک نمی‌گذارند و نسبت به مشکلات بی‌تفاوت می‌شوند، به این رفتار کارکنان سکوت سازمانی می‌گویند (امین‌بیدختی و علیجانی، ۱۳۹۵). سکوت سازمانی ممکن است به یکی از صورت‌های سکوت تدافعی، سکوت مطیعانه، سکوت نوع‌دوستانه، سکوت فرصت‌طلبانه و سکوت محجوب صورت پذیرد (Perkins, 2014). همچنین سکوت سازمانی با دربرگیری عوامل امتناع کارکنان از ارائه نظر، بازدارندگی و پدیده خودسانسوری به دلایل گوناگون (سکوت مطیع<sup>۱</sup>، تدافعی<sup>۲</sup>، نوع‌دوستانه<sup>۳</sup>، فرصت‌طلبانه<sup>۴</sup>، و محجوب<sup>۵</sup>) ممکن است سبب ایجاد پیامدهای سازمانی نامطلوب و بلندمدتی مانند شیوه‌های غیراخلاقی، رفتارهای غیرقانونی،

4. opportunistically  
5. discreet

1. submissive silence  
2. defensive  
3. altruistic

شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش



## روش

روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی از نوع توصیفی - همبستگی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری است و جامعه آماری را تمامی معلمان مدارس متوسطه اول شهر نورآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۳۲۰ نفر (۲۰۸ مرد، ۱۱۲ زن) تشکیل می‌دهد. با استناد به جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۷۵ نفر (۱۱۰ مرد، ۶۵ زن) به شیوه نمونه‌گیری تصادفی از نوع طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. به دلیل این که ممکن بود تعدادی از پرسش‌نامه‌ها بازگشت داده نشود تعداد ۱۸۵ پرسش‌نامه بین معلمان شهر نورآباد توزیع شد و از این تعداد ۱۷۹ پرسش‌نامه برگشت داده شد که تعداد ۱۷۵ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری اطلاعات سه پرسش‌نامه به شرح ذیل است:

- پرسش‌نامه فلات‌زدگی شغلی<sup>۱</sup>: این پرسش‌نامه توسط Millman (1992) برای سنجش میزان فلات‌زدگی شغلی معلمان ساخته شده است. دارای دو مؤلفه و ۱۲ سؤال است. فلات ساختاری (سؤالات ۱ تا ۶) و فلات محتوایی (سؤالات ۷ تا ۱۲). سؤالات این پرسش‌نامه مطابق با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق: نمره ۵، موافق: نمره ۴، نظری ندارم: نمره ۳، مخالف: نمره ۲، کاملاً مخالف: نمره ۱) تنظیم گردیده است. دامنه امتیاز این پرسش‌نامه بین ۱۲ تا ۶۰ است. در پژوهش

دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹) روایی این پرسش‌نامه توسط متخصصان و کارشناسان تأیید شده است. همچنین پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۴) به دست آمده است که نمایانگر پایایی بالای این پرسش‌نامه است. در این پژوهش نیز ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) برابر ۰/۷۲ محاسبه شده است که بیانگر پایایی مطلوب برای این پرسش‌نامه است. ب: پرسش‌نامه تعهد سازمانی<sup>۲</sup>: این پرسش‌نامه توسط Allen and Meyer (1990) در سه مؤلفه و ۲۴ سؤال تنظیم شده است و دارای سه بعد تعهد عاطفی (سؤالات ۱-۸)، تعهد مستمر (سؤالات ۹-۱۶)، تعهد تکلیفی یا هنجاری (سؤالات ۱۶-۲۴) است. سؤالات این پرسش‌نامه مطابق با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق: نمره ۵، موافق: نمره ۴، نظری ندارم: نمره ۳، مخالف: نمره ۲، کاملاً مخالف: نمره ۱) تنظیم گردیده است. نمره بین ۲۵ تا ۵۶: میزان تعهد سازمانی عمومی در حد پایینی است. نمره بین ۵۶ تا ۱۰۲: میزان تعهد سازمانی عمومی در حد متوسطی است و نمره بالاتر از ۱۰۲: میزان تعهد سازمانی عمومی در حد بالایی است. در پژوهش کرمی و همکاران (۱۳۹۹) روایی پرسش‌نامه توسط اساتید و متخصصان این حوزه تأیید شده است و میانگین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمده است که نشان‌دهنده پایایی بالای این پرسش‌نامه است. در این

با رویکرد حداقل مربعات جزئی (اسمارت پی آل اس<sup>۲</sup>) استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این پژوهش توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان به این صورت بود که تعداد مردان برابر ۱۱۰ نفر (۶۲/۹ درصد) و تعداد زنان برابر ۶۵ نفر (۳۷/۱ درصد) بود. همچنین از نظر سن تعداد ۵۳ نفر (۳۰/۳ درصد) تا ۲۶ تا ۳۵ سال، تعداد ۹۹ نفر (۵۶/۶ درصد) تا ۳۶ تا ۴۵ سال، تعداد ۲۳ نفر (۱۳/۱ درصد) تا ۴۶ تا ۵۵ سال سن داشتند. توزیع فراوانی سوابق پاسخگویان به این صورت بود که تعداد ۴۴ نفر (۲۵/۱ درصد) کمتر از ۵ سال، تعداد ۱۷ نفر (۹/۷ درصد) تا ۶ تا ۱۰ سال، تعداد ۱۸ نفر (۱۰/۳ درصد) تا ۱۱ تا ۱۵ سال، تعداد ۳۷ نفر (۲۱/۱ درصد) تا ۱۶ تا ۲۰ سال، تعداد ۵۹ نفر (۳۳/۷ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. توزیع فراوانی تحصیلات پاسخگویان به این صورت بود که تعداد ۱ نفر (۰/۶ درصد) فوق‌دیپلم و پایین‌تر، تعداد ۶۸ نفر (۳۸/۹ درصد) کارشناسی، تعداد ۹۲ نفر (۵۲/۶ درصد) کارشناسی ارشد و تعداد ۱۴ نفر (۸/۰ درصد) دکتری بودند.

پژوهش نیز ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۴ محاسبه شده است که بیانگر پایایی مطلوب برای این پرسش‌نامه است. ج: پرسش‌نامه سکوت سازمانی<sup>۱</sup>: این پرسش‌نامه توسط Van Dyne (2003) ساخته شده است دارای سه بعد سکوت مطیعانه، تدافعی و نوع‌دوستانه و ۱۲ سؤال با طیف پاسخگویی لیکرت است (کاملاً موافق، موافق، تا حدی موافق، تا حدی مخالف، مخالف، کاملاً مخالف). نمره بین ۱۲ تا ۳۰: سکوت سازمانی ضعیف است. نمره بین ۳۰ تا ۴۲: سکوت سازمانی متوسط است. نمره بالاتر از ۴۲: سکوت سازمانی قوی است. حداقل امتیاز ممکن ۱۲ و حداکثر ۷۲ است. در پژوهش رجیبی و همکاران (۱۳۹۶) روایی و پایایی این پرسش‌نامه مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. ضرایب آلفای کرونباخ برای بعد سکوت مطیع ۰/۸۷، سکوت تدافعی ۰/۷۴ و سکوت نوع‌دوستانه ۰/۸۶ به دست آمده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب پایایی آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۸ محاسبه شده است که بیانگر پایایی مطلوب برای این پرسش‌نامه است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و روش‌های آمار استنباطی شامل تحلیل عامل تأییدی و از مدل‌سازی معادلات ساختاری

### جدول ۱.

شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	زیر مقیاس	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد
فلات‌زدگی شغلی	محتوایی	۱۷۵	۶	۲۱	۱۰/۸۲	۳/۴۴
	ساختاری	۱۷۵	۶	۲۲	۱۱/۶۲	۴/۰۸
	کل فلات‌زدگی شغلی	۱۷۵	۱۳	۳۸	۲۲/۴۳	۷/۱۲
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	۱۷۵	۵	۱۷	۹/۳۳	۲/۸۶
	سکوت تدافعی	۱۷۵	۵	۱۸	۹/۸۱	۲/۸۳
	سکوت نوع‌دوستانه	۱۷۵	۶	۲۰	۱۴/۴۵	۲/۶۱
	کل سکوت سازمانی	۱۷۵	۲۱	۴۹	۳۳/۶۰	۶/۹۳
تعهد سازمانی	عاطفی	۱۷۵	۱۴	۳۸	۲۸/۵۰	۵/۰۷
	مستمر	۱۷۵	۸	۳۹	۲۹/۶۰	۴/۸۲
	هنجاری	۱۷۵	۱۴	۴۰	۳۱/۰۹	۴/۴۳
	کل تعهد سازمانی	۱۷۵	۴۵	۱۱۵	۸۹/۲۰	۱۱/۶۱



با سکوت سازمانی برابر ۰/۹۷ که در سطح  $P < ۰/۰۱$  معنی‌دار است و با توجه به اینکه مقدار ضریب بیشتر از ۰/۶۵ بوده لذا شدت آن در سطح خوب است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین هر سه متغیر اصلی پژوهش رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

حال با توجه به اینکه روابط خطی بین متغیرهای پنهان وجود دارد و متغیرهای وابسته و میانجی به گونه پیوسته توزیع شده‌اند به روش تحلیل معادلات ساختاری به بررسی کفایت و مناسب بودن مدل مفهومی پژوهش پرداخته شد. به‌منظور تحلیل مدل مفهومی پژوهش از نرم‌افزار اسمارت پی آل اس نسخه ۳,۲,۸ استفاده شد. در تدوین مدل اولیه مجموعاً تعداد ۵۱ گویه (۱۲ گویه برای متغیر فلات‌زدگی شغلی، ۱۵ گویه برای متغیر سکوت سازمانی و ۲۴ گویه برای متغیر تعهد سازمانی) وارد شد. متغیر فلات‌زدگی شغلی دارای دو بعد ساختاری و محتوایی و متغیر سکوت سازمانی دارای سه بعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه و متغیر تعهد سازمانی دارای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری بوده که هرکدام با استفاده از گویه‌های مرتبط به خود در مدل رسم شدند.

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود میانگین و انحراف استاندارد متغیر فلات‌زدگی شغلی به ترتیب برابر ۲۲/۴۳ و ۷/۱۲، میانگین و انحراف استاندارد سکوت سازمانی به ترتیب برابر ۳۳/۶۰ و ۶/۹۳، میانگین و انحراف استاندارد تعهد سازمانی برابر ۸۹/۲۰ و ۱۱/۶۱ است.

## جدول ۲.

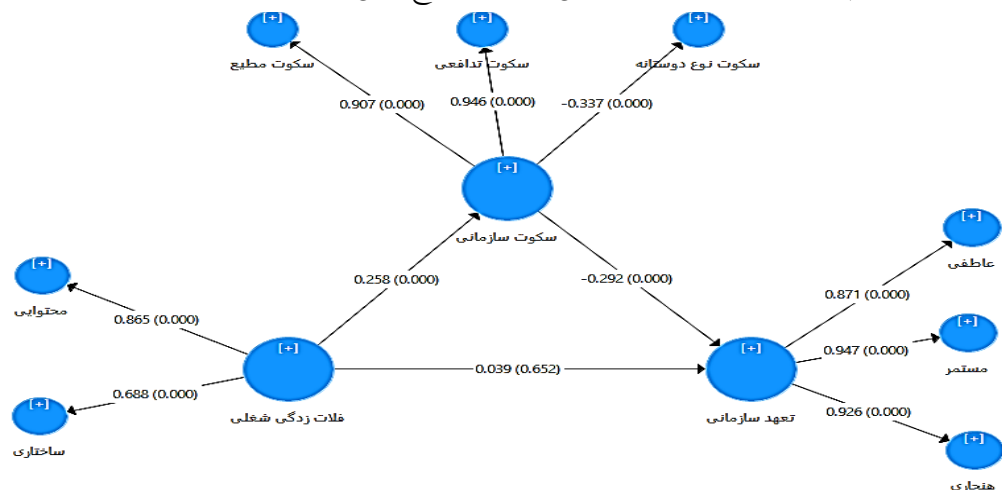
ضرایب همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	تعهد سازمانی	سکوت سازمانی
سکوت سازمانی	۰/۴۴**	
فلات‌زدگی شغلی	۰/۴۲**	۰/۹۷**

در جدول ۲ ضرایب همبستگی بین سه متغیر اصلی پژوهش نشان داده شده است. می‌توان مشاهده نمود که ضریب همبستگی بین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی برابر ۰/۴۴-، ضریب همبستگی بین فلات‌زدگی شغلی با تعهد سازمانی برابر ۰/۴۲- که در سطح  $P < ۰/۰۱$  معنی‌دار است و با توجه به اینکه مقدار ضریب کمتر از ۰/۳۵ بوده لذا شدت آن کمتر از سطح متوسط است. ضریب همبستگی بین فلات‌زدگی شغلی

## شکل ۲.

مدل ساختاری اولیه پژوهش بر اساس مدل مفهومی با مقادیر سطح معنی‌داری



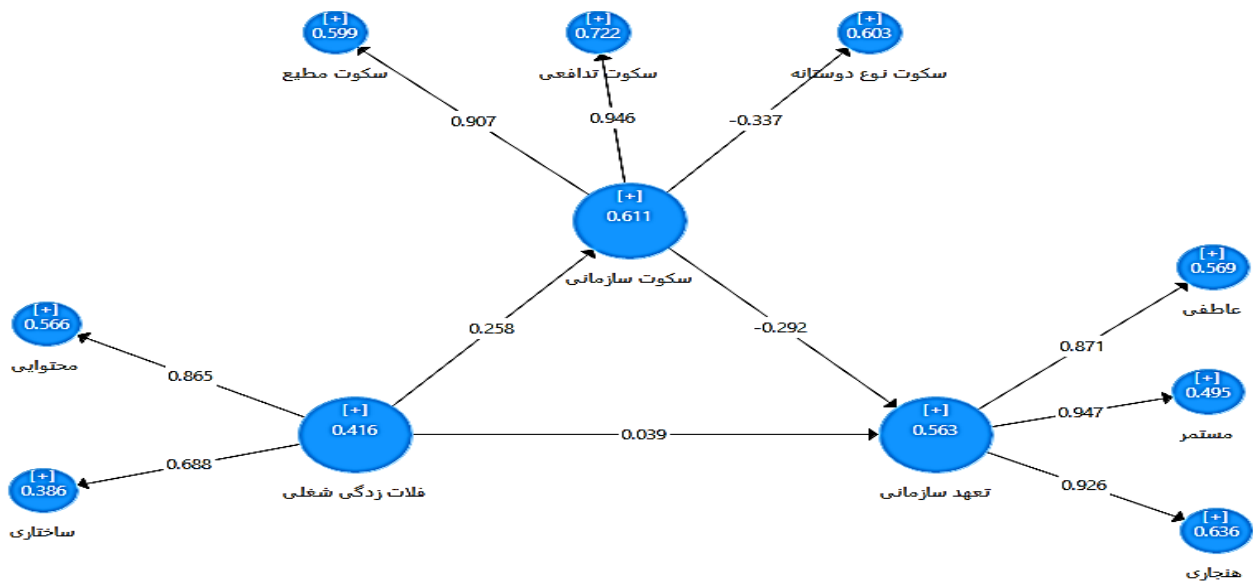
برای رسیدن به مدل مناسب‌تر، گویه‌های با بار عاملی کمتر از ۰/۷ از مدل حذف می‌شود.

با توجه به شکل ۲، ضرایب سطح معنی‌داری برای مسیر فلات‌زدگی شغلی به تعهد سازمانی بیشتر از ۰/۰۵ است لذا

۱. جهت وضوح بهتر و بیشتر مدل، با استفاده از نرم‌افزار گویه‌های هر متغیر مکنون در آن مخفی شده است. علامت (+) روی دایره متغیرهای مکنون نشان‌دهنده این مطلب می‌باشد.

شکل ۳.

مدل ساختاری اولیه پژوهش بر اساس مدل مفهومی با مقادیر AVE

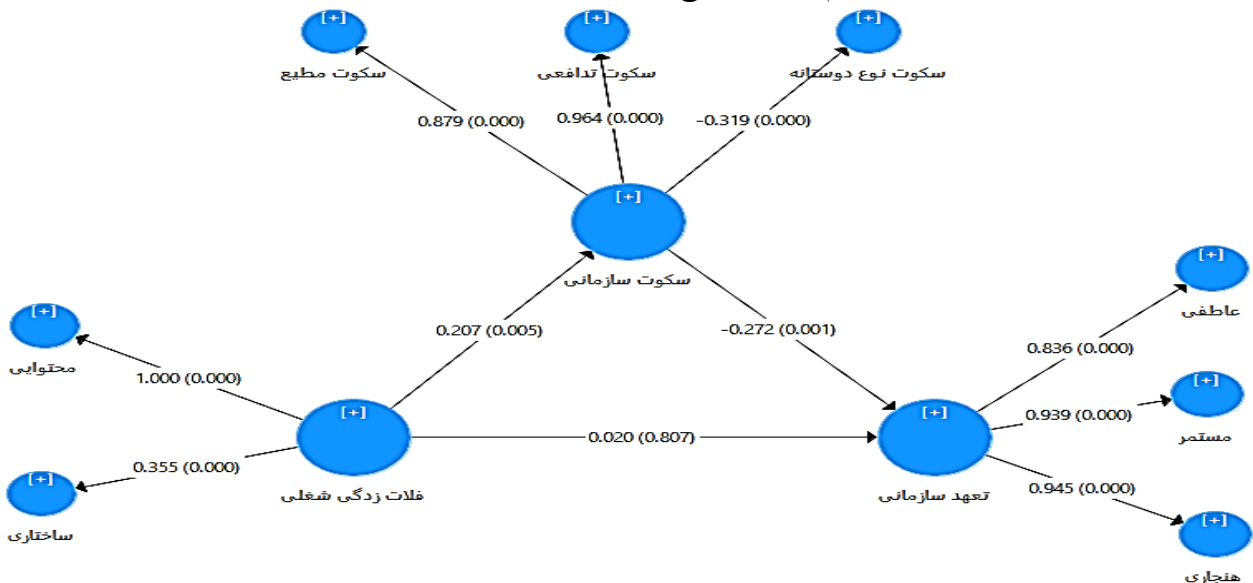


سازمانی (تعداد ۴ گویه)، سکوت سازمانی (تعداد ۱ گویه) و فلات‌زدگی شغلی (تعداد ۱ گویه) و از مؤلفه‌های ساختاری (تعداد ۳ گویه)، عاطفی (تعداد ۱ گویه)، سکوت نوع دوستانه (تعداد ۱ گویه)، محتوایی (تعداد ۱ گویه)، مستمر (تعداد ۳ گویه) و هنجاری (تعداد ۱ گویه) حذف و سایر متغیرها بدون حذف گویه باقی ماندند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر میانگین واریانس استخراجی<sup>۱</sup> برای متغیر فلات‌زدگی شغلی و مؤلفه‌های ساختاری و مستمر کمتر از مقدار استاندارد ۰/۵ (فورنل و لانکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱) است. لذا بنا بر شکل ۳ نتیجه می‌شود که مدل ساختاری اولیه از نظر مقادیر اندازه‌گیری در سطح مطلوبی قرار ندارد. بنابراین با حذف گویه‌های مشخص شده با بار عاملی کمتر از ۰/۷، مجدداً مدل تحلیل شد. از متغیرهای تعهد

شکل ۴.

مدل ساختاری نهایی پژوهش بر اساس مدل مفهوم با مقادیر سطح معنی‌داری ضرایب مسیر



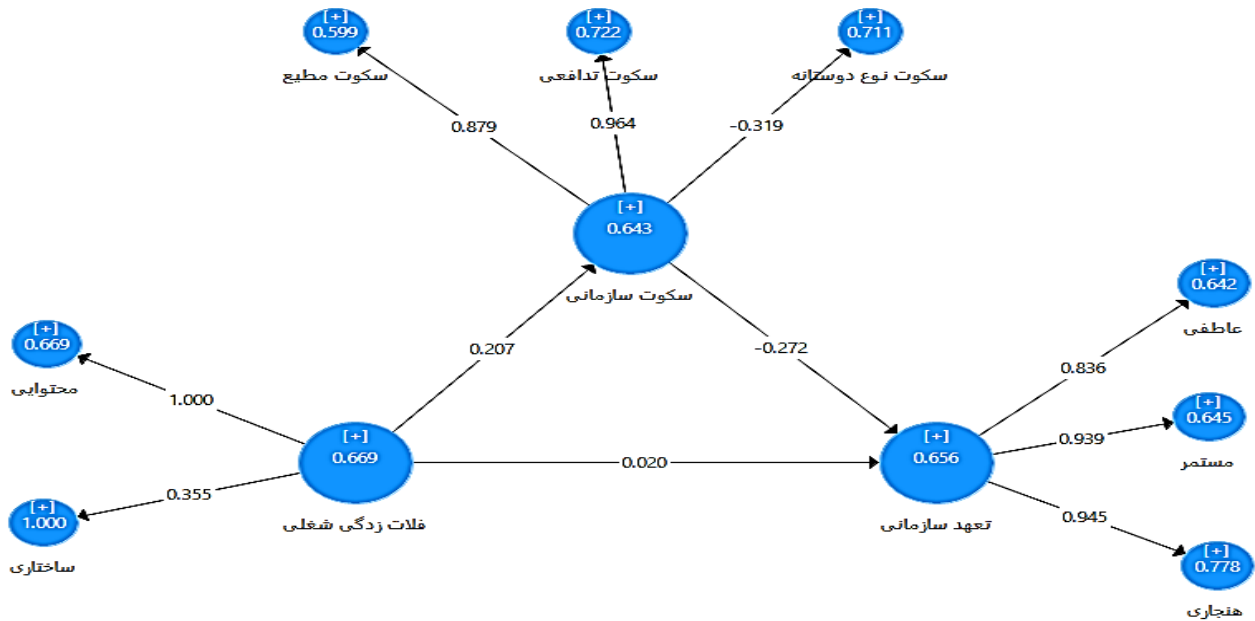


شغلی به تعهد سازمانی در سطح  $P < 0/05$  معنی‌دار می‌باشند. حال برای بررسی مدل اندازه‌گیری سایر نتایج نیز مشاهده می‌شوند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مقادیر میانگین واریانس استخراجی برای همه متغیرهای مکنون بیشتر از مقدار معیار  $0/5$  می‌باشند و همه ضرایب مسیر به‌جز مسیر فلات‌زدگی

شکل ۵.

مدل ساختاری نهایی پژوهش بر اساس مدل مفهومی با مقادیر AVE



جدول ۳.

نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر	زیر مقیاس	آلفای کرونباخ (Alpha > 0/7)	پایایی ترکیبی (C.R. > 0/7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0/5)
فلات‌زدگی شغلی	محتوایی	0/50	0/80	0/64
	ساختاری	1/00	1/00	1/00
	کل فلات‌زدگی شغلی	0/50	0/80	0/66
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	0/82	0/88	0/59
	سکوت تدافعی	0/90	0/92	0/72
	سکوت نوع‌دوستانه	0/86	0/90	0/71
	کل سکوت سازمانی	0/92	0/93	0/64
تعهد سازمانی	عاطفی	0/71	0/84	0/64
	مستمر	0/86	0/90	0/64
	هنجاری	0/85	0/91	0/77
	کل تعهد سازمانی	0/92	0/93	0/65

مناسب  $0/7$  است، از پایایی خوبی برخوردار می‌باشند. همچنین مقدار ضریب پایایی ترکیبی (ضریب دیلون-

با توجه به جدول ۳ مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها به‌جز متغیر فلات‌زدگی شغلی و مؤلفه محتوایی بزرگ‌تر از حد

برای آن ۰/۵۰ است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۴). در این مدل روایی همگرایی متغیرهای فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب برابر ۰/۶۹، ۰/۶۴ و ۰/۶۵ بوده که همگی در سطح مناسب و قابل قبولی می‌باشند.

گلدشتاین) برای کل متغیرها بیشتر از حد مطلوب ۰/۷ بوده و نتیجه بر مناسب بودن پایایی ترکیبی هر متغیر دارد. معیار ارزیابی روایی همگرا به معنی میانگین واریانس مشترک بین متغیر مکنون و معرف‌هایش است و حداقل مقدار قابل قبول

#### جدول ۴.

ماتریس فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
تعهد سازمانی	۰/۸۱										
ساختاری	-۰/۰۱	۱/۰۰									
سکوت تدافعی	-۰/۲۴	۰/۱۸	۰/۸۵								
سکوت سازمانی	-۰/۲۶	۰/۲۰	۰/۹۶	۰/۸۰							
سکوت مطیع	-۰/۲۴	۰/۲۲	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۷۷						
سکوت نوع‌دوستانه	۰/۳۷	-۰/۰۰	-۰/۲۸	-۰/۳۱	-۰/۳۲	۰/۸۴					
عاطفی	۰/۸۳	-۰/۰۲	-۰/۲۵	-۰/۲۶	-۰/۲۲	۰/۳۹	۰/۸۰				
فلات‌زدگی شغلی	-۰/۰۳	۰/۳۵	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۲۱	-۰/۰۳	-۰/۱۴	۰/۸۱			
محتوایی	-۰/۰۳	۰/۳۵	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۲۱	-۰/۰۳	-۰/۱۴	۰/۸۱	۱/۰۰		
مستمر	۰/۹۳	۰/۰۴	-۰/۱۷	-۰/۲۰	-۰/۱۹	۰/۳۱	۰/۷۳	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۸۰	
هنجاری	۰/۹۴	-۰/۰۳	-۰/۲۴	-۰/۲۶	-۰/۲۴	۰/۳۸	۰/۷۴	-۰/۰۳	-۰/۰۳	۰/۸۰	۰/۸۸

جذر میانگین واریانس استخراجی (AVE) متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر باشد. منطق این سازه این است که یک سازه باید واریانس بیشتری با معرف‌های خود تا سایر سازه‌ها داشته باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که متغیرهای تعهد سازمانی و فلات‌زدگی شغلی و مؤلفه‌های ساختاری، سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه واگرای قابل قبولی دارند. حال در ادامه مدل درونی (ساختاری) پژوهش بررسی می‌گردد.

جدول ۴ بررسی روایی واگرای مدل پژوهش را نشان می‌دهد. روایی واگرا، اندازه‌ای است که یک سازه به‌درستی از سایر سازه‌ها با معیار تجربی متمایز می‌شود. این روایی در دو سطح معرف و متغیر مکنون محاسبه می‌شود. در سطح معرف برای محاسبه روایی واگرا، از بارهای عرضی استفاده می‌شود که لازم است بار یک معرف متناظر سازه، بیشتر از همه بارهای آن معرف روی سایر سازه‌ها باشد. این شرط در مورد همه معرف‌ها رعایت شده که البته به دلیل طولانی بودن جدول از ارائه آن خودداری شده است. در سطح متغیر مکنون از معیار فورنل-لارکر استفاده شد که ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)، هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد، یعنی مقدار

جدول ۵.

شاخص‌های هم‌خطی، اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اندازه اثر مدل درونی پژوهش

مسیر	هم‌خطی (VIF)	اثر مستقیم مقادیر	فاصله اطمینان			مقصد	مبدأ
			Sig	T	B		
تعهد سازمانی	۱/۰۰	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۳۰/۵۴	۰/۸۸	عاطفی	۲/۳۲
تعهد سازمانی	۱/۰۰	۰/۹۳	۰/۰۰۱	۸۷/۱۸	۰/۹۵	مستمر	۷/۵۲
تعهد سازمانی	۱/۰۰	۰/۹۴	۰/۰۰۱	۱۰۸/۱۶	۰/۹۲	تعهد هنجاری	۸/۳۶
سکوت سازمانی	۱/۰۴	-۰/۲۷	۰/۰۰۱	۳/۳۰	-۰/۱۰	تعهد سازمانی	۰/۰۷
سکوت سازمانی	۱/۰۰	۰/۹۶	۰/۰۰۱	۱۳۵/۲۱	۰/۹۷	سکوت تدافعی	۱۳/۱۵
سکوت سازمانی	۱/۰۰	۰/۸۷	۰/۰۰۱	۴۶/۰۱	۰/۹۱	سکوت مطیع	۳/۳۹
سکوت سازمانی	۱/۰۰	-۰/۳۱	۰/۰۰۱	۴/۰۷	-۰/۱۷	سکوت نوع‌دوستانه	۰/۱۱
فلات‌زدگی شغلی	۱/۰۴	۰/۰۲	۰/۸۰	۰/۲۴	۰/۱۷	تعهد سازمانی	۰/۰۲
فلات‌زدگی شغلی	۱/۰۰	۰/۳۵	۰/۰۰۵	۵/۳۰	۰/۴۸	ساختاری	۰/۱۴
فلات‌زدگی شغلی	۱/۰۰	۰/۲۰	۰/۰۰۱	۲/۸۱	۰/۳۴	سکوت سازمانی	۰/۰۴
فلات‌زدگی شغلی	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰۱	۱۶/۲۴	۱/۰۰	محتوایی	۹/۰۲
اثر غیرمستقیم							
فلات‌زدگی شغلی - سکوت سازمانی	--	-۰/۰۵	۲/۱۹	۰/۰۲	-۰/۱۱	-	-۰/۰۱

با توجه به جدول ۵ مشاهده می‌شود شرط عدم هم‌خطی برای هر متغیر رعایت شده است و ارتباط هر سه متغیر فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و تعهد سازمانی با ابعاد خود در سطح خطای  $P < 0/01$  معنی‌دار می‌باشند. همچنین اثر سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی ( $f^2 = 0/07$ ) اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی ( $f^2 = 0/02$ ) و اثر فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی ( $f^2 = 0/04$ ) اندازه اثر کوچک می‌باشند.

جدول ۶.

شاخص‌های  $R^2$ ،  $Q^2$  و ماتریس اهمیت-عملکرد مدل درونی

پژوهش

متغیر	$R^2$	$Q^2$	ماتریس اهمیت-عملکرد (IPMA)
سکوت سازمانی	-	-	اثر کل (اهمیت) -۰/۲۷
فلات‌زدگی شغلی	-	-	عملکرد ۳۰/۵۷
			اثر کل (اهمیت) -۰/۰۳
			عملکرد ۴۷/۵۰

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود فلات‌زدگی شغلی با اهمیت ( $-0/03$ ) نسبت به سکوت سازمانی ( $0/27$ ) عملکرد ( $47/50$ ) بالاتری نسبت به آن ( $30/57$ ) دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور تحلیل اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی معلمان انجام شد. نتایج نشان داد که همه ضرایب مسیر بین فلات‌زدگی شغلی با تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست، بنابراین مدل مفهومی فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی با مدل تجربی برازش ندارد.

نتایج تجزیه و تحلیل در خصوص فرضیه اول پژوهش نشان داد که اثر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست ( $\beta = 0/02$ ,  $p = 0/80$ ). این یافته با نتایج تحقیقات عبدلوند و ذاکری (۱۳۹۷) همخوانی دارد. هرچند در پژوهش‌هایی مانند کرمی و همکاران (۱۳۹۹)

باشد نوآوری به مشکل برخورد خورد. در چنین سازمان‌هایی کارکنان می‌ترسند که مبادا نقشه و طرح ایشان با شکست مواجه گردد، یا این‌که آن‌ها از سوی همکارانشان مورد تمسخر قرار گیرند؛ چراکه آن‌ها از راه‌ها و شیوه‌های نوین ترس و وحشت دارند.

در رابطه با فرضیه سوم پژوهش یافته‌ها نشان داد که اثر سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد منفی و معنی‌دار است ( $\beta = -0.27, p = 0.001$ ). لذا می‌توان گفت سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس متوسطه اول شهر نورآباد تأثیر منفی و معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات کیخا و همکاران (۱۳۹۹) و محسنی و همکاران (۱۳۹۵) و Bayramoglu and Cetinkanat (2020) همسو است یعنی افزایش سکوت سازمانی کاهش تعهد سازمانی را در پی دارد. به بیانی دیگر، سکوت سازمانی از جمله عوامل مهم و اساسی در کاهش اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها محسوب می‌گردد. هنگامی‌که جو سکوت در سازمان حاکم باشد، دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. ایجاد فضای گفتگومانی وادارنده به سکوت در سازمان سبب می‌شود که راه را برای مشارکت در ایده‌ها، اجماع، جمع‌سپاری در تصمیم‌گیری‌ها، کارهای گروهی و دیگر سازوکارهای مثبت سازمان بسته شود. اما باید دانست که افزون بر آن، عواقب دیگری نیز ممکن است به همراه داشته باشد و علاوه بر کاهش رضایت و تعهد شغلی، با تأثیر منفی بر دیگر متغیرهای شغلی و سازمانی مانند عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی که آینده یک سازمان را رقم می‌زنند، همراه باشد. سازمان‌ها باید در جهتی حرکت کنند که با از میان برداشتن این فضای نامناسب، هر چه بیشتر هم‌کنشی‌ها، همکاری‌ها، دگرپذیری‌ها و نقدپذیری‌ها را برای کارمندان سازمان خود توسعه دهند (کمالپور و نظری، ۱۳۹۸).

در خصوص فرضیه چهارم پژوهش، نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد منفی و معنی‌دار است ( $\beta = -0.05, p = 0.02$ ). در این رابطه می‌توان گفت فلات‌زدگی شغلی از علل سکوت سازمانی معلمان است و

(فلات‌زدگی شغلی محتوایی بر تعهد هنجاری) و Badiane (2016) (فلات‌زدگی شغلی محتوایی بر تعهد مستمر) بی‌معنی بودن این رابطه در برخی ابعاد آن تأیید شده‌اند. این یافته با نتایج مطالعاتی مانند ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، Kim and Yang-kuc (2021)، فیاضی (۱۳۹۳) و Jung and Tak (2008) که بیان می‌کنند فلات‌زدگی شغلی با تعهد سازمانی رابطه‌ای معکوس دارد و با افزایش فلات‌زدگی تعهد سازمانی کاهش می‌یابد همسو نیست. آن‌ها بیان می‌کنند که عدم احساس تعهد مشکلات بزرگی را برای سازمان به وجود خواهد آورد و عملکرد نیروی انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فقدان تعهد سازمانی اثراتی از قبیل ترک شغل، غیبت و تأخیر بیشتر را به دنبال خواهد داشت و فلات شغلی (احساس رکود) با احساس دل‌سردی که در کارکنان ایجاد می‌کند سبب کاهش تعهد در کارکنان می‌شود و مدیران می‌توانند با دادن مشوق و انگیزه از اثرات منفی آن بکاهند. اما در پژوهش حاضر به دلیل این‌که جامعه آماری معلمان هستند و در سازمان آموزش و پرورش در بهره‌مندی کارکنان از مزایا در سطوح و جایگاه‌های مختلف اختلاف فاحشی وجود ندارد و نیز اکثر معلمان بدون در نظر گرفتن ارتقا، و با عشق و علاقه کار خود را شروع کرده‌اند این نتیجه حاصل شده است.

در خصوص فرضیه دوم پژوهش، یافته‌ها نشان داد که اثر فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مثبت و معنی‌دار است ( $\beta = 0.20, p = 0.001$ ). لذا می‌توان گفت فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی معلمان مدارس متوسطه اول شهر نورآباد تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری دارد. این یافته با نتایج مطالعات دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹) همسو است یعنی فلات‌زدگی شغلی سکوت سازمانی را در پی دارد. فلات‌زدگی شغلی در سازمان می‌شود که کارمندان باعث انحراف جریان اطلاعات در سازمان شوند و با همکاران و کارکنان با سوءظن و بدگمانی رفتار کنند. زمانی که فلات‌زدگی شغلی افزایش یابد موانع ارتباطاتی ایجاد شده، اطلاعات به‌طور باز و صادقانه جریان پیدا نخواهد کرد؛ در نتیجه فرایند تصمیم‌گیری تضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین خواهد آمد. زمانی که فلات‌زدگی شغلی بالا

برای مقایسه نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های همسو و ناهم‌سو تاکنون پژوهشی که هم‌زمان رابطه سه متغیر را بررسی کرده باشد انجام نشده است لذا برای تبیین این فرضیه به توضیحات فرضیات پیشین که رابطه دوجه‌دو متغیرها را بررسی نموده است اکتفا می‌کنیم.

پیشنهادهای پژوهشی از قرار زیر است:

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران با راهبردهای خلاقانه، محیط کاری را برای معلمان جذاب نموده و انگیزه آن‌ها را افزایش دهند تا موانع برای سکوت معلمان و به‌تبع آن رشد و ارتقای سازمان برداشته شود. همچنین مدیران تلاش نمایند معلمان را در فرایند تصمیم‌گیری دخیل نموده و با ایجاد فضای صمیمی در بین کارکنان فاصله مدیر- معلم را کاهش دهند تا معلمان وظایف خود را بهتر انجام داده و احساس تعلق و تعهد بیشتری را داشته باشند. مدیران فرصت‌هایی را برای رشد و ارتقای کارکنان فراهم نمایند تا کارکنان احساس صلاحیت و شایستگی را در خود داشته باشند و با تعهد بیشتر وظیفه خود را انجام دهند و با اعمال نظرات و انتقادات خود موجبات اصلاح کاستی‌ها و رشد سازمان را فراهم آورند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که مهم‌ترین آن‌ها عدم کنترل متغیرهایی چون هوش، اطلاعات، تحصیلات، طبقه اجتماعی، فرهنگی و تفاوت‌های فردی معلمان نظیر نگرش، باور و عوامل محیطی و مشارکت پایین و ضعیف برخی از معلمان در پاسخ به پرسشنامه بود.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی دانشگاه پیام نور مرکز کرمانشاه است. نویسندگان از همه ی کسانی که در نگارش این مقاله همکاری کردند کمال تشکر را دارند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم

سکوت سازمانی از طریق اثرات و پیامدهای که دارد سبب کاهش تعهد سازمانی معلمان می‌گردد. بنابراین رابطه بین متغیر فلات‌زدگی شغلی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. اثر نامطلوب و منفی فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی توسط پژوهش‌های زیادی به اثبات رسیده است. فلات‌زدگی شغلی از مهم‌ترین عواملی است که موفقیت شغلی کارکنان را با خطر جدی مواجه می‌سازد. فلات‌زدگی شغلی دامی است که بر سر راه کارکنان قرار دارد. اکثر کارکنان در طول زندگی خود مبتلا به پدیده فلات‌زدگی شغلی می‌شوند. لذا ضرورت توجه به پدیده فلات‌زدگی شغلی توسط کلیه سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است.

از طرفی دیگر وقتی کارکنان به دلیل عملکرد سازمان، ترس و محافظت خود از بازخوردهای منفی سازمان و مدیران آن، از بیان عقاید و ایده‌های خود پرهیز می‌کنند دچار سکوت سازمانی می‌شوند و درنهایت نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس مسئولیت و تعهد نمی‌کنند. بنابراین باید زمینه‌ای فراهم شود تا کارکنان احساس مسئولیت کنند و توانایی‌ها، تجربیات و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای سازمان به‌کارگیرند.

سکوت سازمانی کارکنان سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود. وقتی کارکنان با رفتارهای ناعادلانه در سازمان روبرو می‌شوند نوعی احساس بی‌اهمیت بودن در سازمان به آن‌ها دست می‌دهد، اعتماد خود به سازمان را از دست داده و ترجیح می‌دهند نسبت به مسائل سازمان سکوت کنند (دباغ و همکاران، ۲۰۱۲). اما اگر فرد نسبت به شغل خود اشتیاق داشته باشد به همان اندازه نسبت به سازمان متعهد می‌شود. داوطلبانه برای استراتژی‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌کند، به‌طور شناختی، عاطفی و فیزیکی به سازمان وفادار و با کار عجین می‌شود. با وجود سختی‌ها و مشقت‌های کاری علاقه‌مند به ماندن در سازمان می‌شود. اگر کارکنان در شغل خود متعهد باشند انتقال به سازمان دیگر و دست‌یابی به شغل بهتر را به قیمت ترک سازمان فعلی، اخلاقی نمی‌دانند.

فیاضی، م.، و ضیایی، ث. (۱۳۹۳). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، (۱۱) ۶، ۷۴-۹۱.

فیاضی، م. (۱۳۹۹). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دل‌بستگی به کار، مورد مطالعه: کتابداران دانشگاهی کشور. *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، (۳۲) ۸، ۱۳۹-۱۵۶.

کرمی، س.، محمداسماعیلی، ن.، و حاجی عسگری نوش‌آبادی، س. (۱۳۹۹). بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی با درگیری شغلی با نقش میانجی‌گر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: هلدینگ ساختمانی تراز پی‌ریز وابسته به صندوق بازنشستگی کشوری). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، (۴۷) ۱۳، ۱۳۵-۱۳۰. Doi: 10.22111/jmr.2020.32205.4866.۱۶۰

کمالپور، خ.، و نظری، ن. (۱۳۹۸). نقش سکوت سازمانی در تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت. *انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، (۲) ۱۲، ۱۳۳-۱۴۵.

کیخا، ا.، میرکمالی، س.، و ابراهیمی، ب. (۱۳۹۹). تأثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری. *فرآیند مدیریت و توسعه*، (۴) ۳۲، ۹۳-۱۱۸.

محسنی، س.، کهکی، ف.، آهوپی، م.، و ثناگو، ا. (۱۳۹۵). رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان علوم پزشکی. *فصلنامه نسیم تندرستی*، (۲) ۵، ۵۴-۶۱.

هاشمی، م.، یاری حاج عطالو، ج.، و ملکی آوارسین، ص. (۱۴۰۱). آموزش و پرورش ناب - ملزومات و پیامدها. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، (۵۷) ۱۶، ۱۱۹-۱۳۰. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.57.9.8

## References

Abdulvand, M., & Zakari, M. (2017). Examining the effect of job burnout on the job performance of employees of Paksho company, considering the mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Modern Management Engineering Quarterly*, 7(2), 89-99. [In Persian]

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Amin Bidakhti, A., & Alijani, R. (2022). Examining the criteria of professional qualification of primary school teachers (case study). *Journal of Research in Educational Systems*, 15(56), 34-47. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.56.3.0 [In Persian]

AminBeidokhti, A., & Alijani, R. (2015). Predicting employee empowerment based on political skill with the mediating role of organizational silence and employee silence behavior. *Journal of Management*

ابراهیمی، ص.، فیاضی، م.، طیار، ا. و سیفی، ع. (۱۳۹۹). رابطه فلات‌زدگی شغلی (محتوایی و ساختاری) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نقش میانجی انگیزه درونی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، (۲) ۵۴، ۵۱-۶۷. Doi: 10.22059/jlib.2021.307344.1508

امین بیدختی، ع.، پرداختچی، م. و علی‌یاری، س. (۱۴۰۱). بررسی معیارهای صلاحیت حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی (مطالعه موردی). *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، (۵۶) ۱۵، ۳۴-۴۷. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.56.3.0

امین بیدختی، ع.؛ و علیجانی، ر. (۱۳۹۵). پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، (۴) ۲۹، ۳-۲۰. Doi: 20.1001.1.1.7350719.1395.29.4.1.4

دامغانیان، ح.، و شهباز، ع. (۱۳۹۹). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، (۹۷) ۲۹، ۶۸-۶۱.

دانایی‌فرد، ح.، و پناهی، ب. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی (تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، (۳) ۲، ۱-۱۹.

رجبی، ف.، میرسپاسی، ن. و سمیعی، م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: اداره کل حمل‌ونقل و پایانه‌های استان مرکزی). *مدیریت بهره‌وری*، (۴۳) ۱۱، ۱۸۷-۲۰۹.

زارعی، م.، و الله‌کرمی، آ. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی معلمان و ارائه چارچوبی جهت ارزشیابی آنان. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، (۵۶) ۱۶، ۹۱-۱۰۲. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.56.7.4

عبدالوند، م.، و ذاکری، م. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت پاکشو با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی. *فصلنامه مهندسی مدیریت نوین*، (۲) ۷، ۸۹-۹۹.

عزیزی تراب، ز.، مهاجران، ب.، و حسینی، م. (۱۴۰۱). طراحی الگوی کیفیت‌بخشی نظام رتبه‌بندی معلمان. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، (۵۷) ۱۶، ۳۷-۵۰. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.57.3.2



- Fayazi, M. (2019). The effect of job burnout on emotional commitment and attachment to work, case study: university librarians of the country. *Iranian Journal of Management Sciences*, 8(32), 139-156. [In Persian]
- Fayazi, M., & Ziyai, S. (2013). The effect of job plateauing on job burnout and willingness to leave librarians. *Journal of Change Management*, 6(11), 74-91. [In Persian]
- Hashemi, M., Yari Haj Atalo, J., and Maleki Avarsin, S. (2022). Pure education - requirements and consequences. *Journal of Research in Educational Systems*, 16(57), 119-130. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.57.9.8 [In Persian]
- Huaman-Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2022). Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 1-22. DOI:10.1007/s11115-022-00621-0
- Jung, J., & Tak, J. (2008). The Effect 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. DOI:10.1177/0894845308325648
- Kamalpour, K., & Nazari, N. (2018). The role of organizational silence in organizational commitment and willingness to leave the service. *Association for Sociology of Education*, 12(2), 133-145. [In Persian]
- Karmi, S., Mohammad Ismaili, N., & Haji Asgari Noushabadi, S. (2019). Examining the relationship between job burnout and job conflict with the mediating role of organizational commitment (case study: Teraz Piriz Construction Holding affiliated to the National Pension Fund). *Public Management Research*, 13(47), 135-160. Doi:10.22111/jmr.2020.32205.4866. [In Persian]
- Kikha, A., Mirkamali, S. M., & Ebrahimi, B. (2019). The effect of explaining the relationship between organizational silence and organizational commitment on accountability. *Management and Development Process*, 32(4), 118-93. [In Persian]
- Kim, S. D., & Yong-Kuk, L. (2021). The Relationship between Career Plateau, Exercise Satisfaction, Exercise Commitment, and Career Transition Intention of Student Athletes. *Ilkogretim Online*, 20(3). doi: 10.17051/ilkonline.2021.03.133
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2015). Organizational commitment. In: J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences (2nd ed.)*, (Vol 17. pp. 334-340). Oxford, UK: Elsevier.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009, July). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering* (pp. 1647-1651). IEEE. DOI:10.1109/ICCIE.2009.5223551
- Millman, J. F. (1992). *Causes, consequences and moderating Factors of Career plateauing*. University of Southern California.
- Mohseni, S., Kahki, F., Ahoi, M., & Thanago, A. (2015). The relationship between silence and organizational commitment with burnout of medical staff. *Nasim Tossansi Quarterly*, 5(2), 54-61. [In Persian]
- and *Development Process*, 29(4), 3-20. Doi: 20.1001.1.17350719.1395.29.4.1.4. [In Persian]
- Azizi Torab Z., Mohajeran, B., & Hasani, M. (2022). Designing the quality model of teacher rating system. *Journal of Research in Educational Systems*, 16(57), 37-50. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.57.3.2 [In Persian]
- Badiane, K. (2016). A study on career plateauing, organizational commitment and organizational citizenship behavior of Taiwan-based expatriates: a holistic approach to international mobility. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 134-167. doi:10.5296/ijhrs.v6i2.9254
- Bayramoglu, D., & Cetinkanat, C. A. (2020). Examining the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Silence of Teachers. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71, 25-40. DOI: 10.33788/rcis.71.2
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 0-0. DOI: 10.29252/aassjournal.830
- Dabbagh, P., Esfahani, A. N., & Shidk, A. (2012). Studing relationship beetwin perceived organization justice and organization silence. Case study: (khorshid hospital personals). *Institute of interdisciplinary bus. Res.* 3(10), 468-478.
- Damghanian, H., Shahbaz, I. (2019). The effect of job plateauing on organizational silence with the mediating role of job motivation. *Scientific Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 29(97), 41-68. [In Persian]
- Danai Fard, H., & Panahi, B. (2009). Analysis of the job attitudes of employees of government organizations (explaining the atmosphere of organizational silence and the behavior of organizational silence). *Journal of Change Management*, 2(3), 1-19. [In Persian]
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125. doi: 10.5281/zenodo.1321680
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. DOI:10.1111/1467-6486.00384
- Ebrahimi, S., Fayazi, M., Tayari, A & Saifi, A. (2019). The relationship between job plateau (content and structure) with job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of intrinsic motivation of university library librarians. *Library research and academic information*, 54(2), 51-67. Doi:10.22059/jlib.2021.307344.1508. [In Persian]

- Central Province). *Productivity Management*, 11(43), 187-209. [In Persian]
- Shabeer, S., Mohammed, S. J., Jawahar, I. J., & Bilal, A. R. (2019). The mediating influence of fit perceptions in the relationship between career adaptability and job content and hierarchical plateaus. *Journal of Career Development*, 46(3), 332-345. <https://doi.org/10.1177/0894845318763960>
- Utami, N. M. S., Sapta, I., Verawati, Y., & Astakoni, I. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507-517. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.507
- Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71-85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.006>
- Zarei, M. & Allah Karmi, A. (2022). Identifying the competence components of teachers and providing a framework for their evaluation. *Journal of Research in Educational Systems*, 16(56), 91-102. Doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.56.7.4
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). *Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit.*
- Paadi, K., Barkhuizen, N., & Swanepoel, S. (2019). Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 51-67.
- Padma, S. (2016). *Career Plateau-A Literature Review.*
- Perkins, D. (2014). Conceptualizing defensive silence in project-manager-to-project-sponsor communication. *Leadership & Organization Development Journal.*
- Phungula, N., Dhanpat, N., & Braine, R. D. (2022). The effect of employee value proposition on normative commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 2, 46-57. DOI: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002322>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in personnel and human resources management.* Emerald Group Publishing Limited.
- Rajabi,, Mirspasi,, & Samie, M. (2016). Investigating the effect of organizational silence on the productivity of human resources (case study: General Administration of Transportation and Terminals of