

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده تربیت بدنی

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رویدادهای ورزشی

بررسی ارتباط جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان
رضوی با نقش میانجی سکوت سازمانی

نگارنده: مهرداد مهدوی خواه

استاد راهنما

دکتر سیدرضا حسینی نیا

بهمن ۱۳۹۶

با احترام تقدیم به پدر بزرگوارم:

پدری که هر چه از تو می گویم باز هم کم می آورم
خورشیدی شدی و از روشنایی ات جان گرفتم و در ناامیدی ها نازم را کشیدی و لبریزم کردی از
شوق
اکنون حاصل دستان خسته ات رمز موفقیتم شد
به خودم تبریک می گویم که تو را دارم.

با احترام تقدیم به مادر مهربانم:

مادری که تار مویی از تو بیای من سفید نماند
که هر چه آموختم در مکتب عشقت آموختم و هر چه بکوشم قلمروای از دریای بی کران مهربانیت
را سپاس نتوانم بگویم.

با احترام تقدیم به برادران و خواهرانم:

که همواره در طول تحصیل متحمل زحماتم بودند و تکیه گاه من در مواجهه با مشکلات، و
وجودش مایه دلگرمی من می باشد.

سپاس خدای را که سخنوران، در ستودن او بمانند و شمارندگان، شمردن نعمت های او ندانند و کوشندگان، حق او را گزاردن نتوانند. و سلام و دورد بر محمد و خاندان پاک او، طاهران معصوم، هم آنان که وجودمان وامدار وجودشان است؛ و نفرین پیوسته بر دشمنان ایشان تا روز رستاخیز...

بدون شک جایگاه و منزلت معلم، اجل از آن است که در مقام قدردانی از زحمات بی شائبه ی او، با زبان قاصر و دست ناتوان، چیزی بنگاریم.

اما از آنجایی که تجلیل از معلم، سپاس از انسانی است که هدف و غایت آفرینش را تامین می کند و سلامت امانت هایی را که به دستش سپرده اند، تضمین؛ بر حسب وظیفه و از باب " من لم یشکر المنعم من المخلوقین لم یشکر الله عز و جل"

از خانواده عزیزم که همواره بر کوتاهی و درشتی من، قلم عفو کشیده و کریمانه از کنار غفلت هایم گذشته اند و در تمام عرصه های زندگی یار و یآوری بی چشم داشت برای من بوده اند؛

از استاد با کمالات و شایسته؛ جناب آقای دکتر سید رضا حسینی نیا که در کمال سعه صدر، با حسن خلق و فروتنی، از هیچ کمکی در این عرصه بر من دریغ ننمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛ از استاد صبور و با تقوا ، جناب آقای دکتر بحرالعلوم و از استاد فرزانه و دلسوز جناب آقای دکتر باقری که زحمت داوری این رساله را متقبل شدند؛ و همچنین استاد گرانقدرم جناب آقای دکتر اندام کمال تشکر و قدردانی را دارم.

باشد که این خردترین، بخشی از زحمات آنان را سپاس گوید.

نهایتا سپاس خود را از کلیه کسانی که به هر نحوی در حین تحصیل و پژوهش بنده را یاری نموده اند و متحمل زحماتم بودند، ابراز می دارم

تعهد نامه

اینجانب **مهرداد مهدوی خواه** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی - گرایش رویدادهای ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی ارتباط جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی با نقش میانجی سکوت سازمانی تحت راهنمایی دکتر سیدرضا حسینی نیا متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد..
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده

وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها نیز زیر نظر این وزارتخانه در سطح استان‌ها مشغول به فعالیت هستند. بدون شک مهم‌ترین هدف هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی دستیابی به بالاترین سطح ممکن در بهره‌وری و یا بهره‌وری بهینه است، از طرفی یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به خصوص بخش منابع انسانی با آن درگیرند، جو سکوت سازمانی است که نهایتاً منجر به تحلیل‌رفتگی شغلی در کارکنان می‌گردد. در نتیجه یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده که پژوهش حاضر به این موضوع اساسی پرداخته است. هدف از این پژوهش بررسی ارتباط جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان با نقش میانجی سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل دادند ($N=380$) که در سال ۱۳۹۶ در ادارات این استان مشغول به کار بودند. نمونه‌گیری به روش تصادفی_خوشه‌ای در دسترس انجام شد، به‌طوری که از بین شهرستان‌های استان خراسان رضوی ۱۵ شهرستان مورد مطالعه قرار گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه جو سازمانی جاو و لیو (۲۰۰۳)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و پرسش‌نامه تحلیل‌رفتگی شغلی مسلش و جکسون (۱۹۹۶) استفاده شد. برای روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه‌ها از نظرات ۱۰ تن از صاحب نظران و اساتید مدیریت ورزشی کمک گرفته شد. سپس در یک مطالعه مقدماتی بر روی گروهی ۳۰ نفری از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، پرسش‌نامه جو سازمانی با $\alpha=0/65$ سکوت سازمانی با $\alpha=0/79$ و تحلیل‌رفتگی شغلی با $0/88$ تعیین شد. نتایج این تحقیق نشان داد که جو سازمانی بر سکوت سازمانی ($-0/25$) و تحلیل‌رفتگی شغلی ($-0/17$) تاثیر منفی و معنادار دارد. همچنین سکوت سازمانی بر تحلیل‌رفتگی شغلی ($0/72$) اثر مثبت و معناداری در سطح $0/001$ دارد و جو سازمانی به واسطه سکوت سازمانی بر تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تاثیر غیرمستقیم و معنادار دارد ($-0/18$). در نهایت، شاخص‌های برازش مدل، نشان‌دهنده برازش نسبتاً مطلوب مدل بودند.

واژه‌های کلیدی: ادارات ورزش و جوانان، تحلیل‌رفتگی شغلی، جو سازمانی، سکوت سازمانی

فصل اول: طرح پژوهش

۱-۱- مقدمه پژوهش	۲
۱-۲- بیان مسئله پژوهش	۵
۱-۳- ضرورت پژوهش	۹
۱-۴- اهداف پژوهش	۱۳
۱-۴-۱- هدف کلی	۱۳
۱-۴-۲- اهداف اختصاصی	۱۳
۱-۵- فرضیه های پژوهش	۱۳
۱-۶- پیش فرض ها	۱۴
۱-۷- محدودیت های پژوهش	۱۴
۱-۷-۱- محدودیت هایی که در اختیار محقق بوده است	۱۴
۱-۷-۲- محدودیت هایی که در اختیار محقق نبوده است	۱۴
۱-۸- تعریف واژه ها و اصطلاحات پژوهش	۱۵
۱-۸-۱- تعریف مفهومی	۱۵
۱-۸-۲- تعاریف عملیاتی	۱۷

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱-۲- مقدمه	۲۰
۲-۲- مبانی نظری	۲۰
۲-۲-۱- سکوت سازمانی	۲۰
۲-۲-۱-۱- انواع سکوت سازمانی:	۲۴
۲-۲-۱-۲- عوامل ایجاد سکوت سازمانی	۲۶
۲-۲-۲-۳- ایجاد و شکل گیری سکوت سازمانی	۳۲
۲-۲-۱-۴- پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی	۳۴

۳۶.....	۵-۱-۲-۲- اثرات سکوت سازمانی بر فرآیندهای تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی
۳۸.....	۶-۱-۲-۲- روش‌های غلبه بر سکوت سازمانی
۳۹.....	۲-۲-۲- جوسازمانی
۴۰.....	۱-۲-۲-۲- تعاریف جوسازمانی
۴۲.....	۲-۲-۲-۲- انواع جوسازمانی
۴۳.....	۳-۲-۲-۲- ابعاد جوسازمانی
۴۴.....	۴-۲-۲-۲- رویکردها و مدل‌های جوسازمانی
۴۹.....	۳-۲-۲- تحلیل رفتگی
۵۳.....	۱-۳-۲-۲- تاریخچه تحلیل رفتگی
۵۸.....	۳-۳-۲-۲- عوامل ایجاد کننده تحلیل رفتگی شغلی
۶۰.....	۴-۳-۲-۲- ابعاد تحلیل رفتگی شغلی از دیدگاه مسلش
۶۰.....	۵-۳-۲-۲- استرس و تحلیل رفتگی
۶۲.....	۶-۳-۲-۲- استرس شغلی در کارکنان
۶۳.....	۲-۳-۲-۷- تأثیر استرس بر عملکرد شخصی
۶۳.....	۸-۳-۲-۲- استرس شغلی
۶۴.....	۴-۲-۲- پیشینه پژوهش
۶۴.....	۱-۴-۲-۲- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور
۷۱.....	۲-۴-۲-۲- پژوهش‌های انجام شده در خارج کشور
۷۵.....	۵-۲-۲- جمع‌بندی

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۷۸.....	۱-۳- مقدمه
۷۸.....	۲-۳- روش پژوهش
۷۸.....	۳-۳- جامعه و نمونه آماری
۸۱.....	۴-۳- متغیرهای پژوهش
۸۱.....	۵-۳- ابزار جمع آوری داده ها

۳-۵-۱- برگه اطلاعات فردی.....	۸۱
۳-۵-۲- پرسشنامه جو سازمانی	۸۱
۳-۵-۳- پرسشنامه سکوت سازمانی	۸۲
۳-۵-۴- پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی	۸۲
۳-۶- روایی و پایایی ابزارهای تحقیق	۸۳
۳-۷- روایی سازه	۸۴
۳-۷-۱- روایی سازه جو سازمانی	۸۵
۳-۷-۲- روایی سازه سکوت سازمانی	۸۷
۳-۷-۳- روایی تحلیل رفتگی شغلی	۸۸
۳-۸- روش جمع آوری داده های پژوهش	۹۰
۳-۹- روش های آماری پژوهش	۹۰
۳-۹-۱- آمار توصیفی	۹۰
۳-۹-۲- آمار استنباطی	۹۱

فصل چهارم: یافته‌های پژوهش

۴-۱- مقدمه	۹۴
۴-۲- توصیف ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها	۹۴
۴-۲-۱- سن	۹۴
۴-۲-۲- جنسیت	۹۵
۴-۲-۳- سطح تحصیلات	۹۵
۴-۲-۴- سابقه فعالیت	۹۶
۴-۲-۵- وضعیت استخدامی	۹۶
۴-۳- توصیف آماری متغیرهای تحقیق	۹۷
۴-۳-۱- جو سازمانی	۹۷
۴-۳-۲- سکوت سازمانی	۹۷
۴-۳-۳- تحلیل رفتگی شغلی	۹۸

۹۸	۴-۴- یافته های استنباطی
۹۸	۴-۵- فرض نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره داده ها
۱۰۰	۴-۶- بررسی همخطی چندگانه متغیرهای تحقیق
۱۰۰	۴-۷- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق
۱۰۱	۴-۸- مدلسازی معادلات ساختاری
۱۰۴	۴-۸-۱- بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب اثرات در مدل تحقیق
۱۰۵	۴-۸-۲- بررسی اثرات کل در مدل تحقیق
۱۰۶	۴-۹- آزمون سوبل
۱۰۷	۴-۱۰- آزمون فرضیه های تحقیق
۱۰۷	۴-۱۰-۱- فرضیه اول
۱۰۷	۴-۱۰-۱- فرضیه دوم
۱۰۸	۴-۱۰-۱- فرضیه سوم
۱۰۸	۴-۱۰-۱- فرضیه چهارم

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۱۰	۵-۱- مقدمه
۱۱۰	۵-۲- خلاصه پژوهش
۱۱۳	۵-۳- بحث و نتیجه گیری
۱۱۸	۵-۴- پیشنهادات پژوهش
۱۱۸	۵-۴-۱- پیشنهادات کاربردی
۱۲۰	۵-۴-۲- پیشنهادات پژوهشی
۱۲۱	منابع و مأخذ
۱۲۱	پیوست ها

فهرست جداول

جدول (۳-۱). شهرستان های مورد مطالعه قرار گرفته شده.....	۸۰
جدول (۳-۲)، گویه های مربوط به پرسشنامه جو سازمانی.....	۸۲
جدول (۳-۳)، گویه های مربوط به پرسشنامه سکوت سازمانی.....	۸۲
جدول (۳-۴)، گویه های مربوط به پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی.....	۸۳
جدول (۳-۵)، ویژگی پرسشنامه های پژوهش.....	۸۴
جدول (۳-۶)، پارامترهای مدل اندازه گیری جو سازمانی در تحلیل عاملی تاییدی.....	۸۶
جدول (۳-۷)، شاخصهای نیکویی برازش الگوی اندازه گیری جو سازمانی.....	۸۶
جدول (۳-۸)، پارامترهای الگوی اندازه گیری سکوت سازمانی در تحلیل عاملی.....	۸۷
جدول (۳-۹)، شاخص های نیکویی برازش الگوی اندازه گیری سکوت سازمانی.....	۸۸
جدول (۳-۱۰)، پارامترهای الگوی اندازه گیری تحلیل رفتگی شغلی در تحلیل عاملی.....	۸۸
جدول (۳-۱۱)، شاخص های نیکویی برازش الگوی اندازه گیری تحلیل رفتگی شغلی.....	۹۰
جدول (۴-۱)، توزیع فراوانی سن نمونه های تحقیق.....	۹۴
جدول (۴-۲)، توزیع فراوانی جنسیت نمونه های تحقیق.....	۹۵
جدول (۴-۳)، توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه های تحقیق.....	۹۵
جدول (۴-۴)، توزیع فراوانی سابقه فعالیت نمونه های.....	۹۶
جدول (۴-۵)، توزیع فراوانی وضعیت استخدامی نمونه های تحقیق.....	۹۶
جدول (۴-۶)، آمار توصیفی مربوط به جو سازمانی.....	۹۷
جدول (۴-۷)، آمار توصیفی مربوط به سکوت سازمانی.....	۹۷
جدول (۴-۸)، آمار توصیفی مربوط به تحلیل رفتگی شغلی.....	۹۸
جدول (۴-۹)، نتایج آزمون حد مرکزی جهت تعیین نرمال بودن داده ها.....	۹۹
جدول (۴-۱۰)، شاخص های همخطی چندگانه در متغیرهای پیش بینی کننده تحلیل رفتگی شغلی.....	۱۰۰
جدول (۴-۱۱)، ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق.....	۱۰۱
جدول (۴-۱۲)، شاخص های برازش مدل.....	۱۰۳
جدول (۴-۱۳)، برآورد ضرایب رگرسیونی در مدل تحقیق.....	۱۰۴

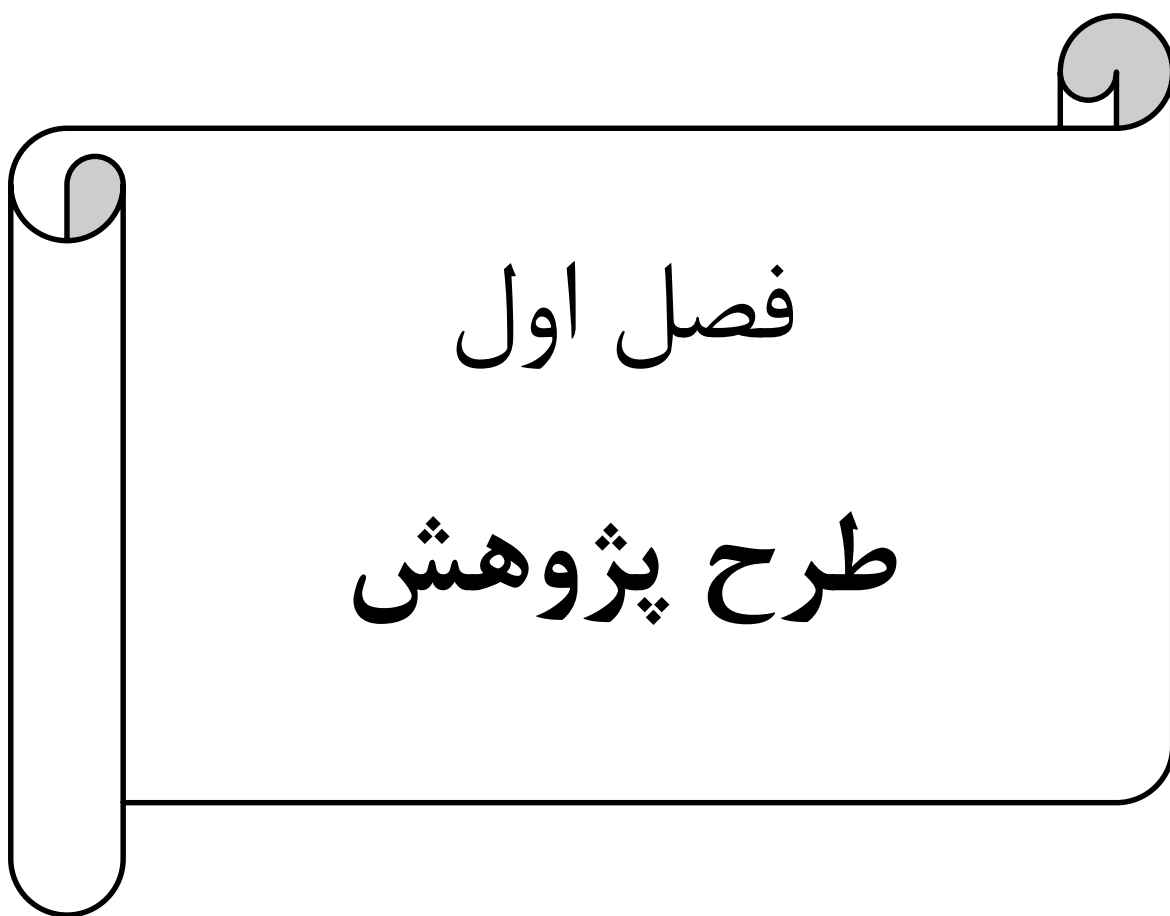
جدول (۴-۱۴)، ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و اثرات کل مدل تحقیق..... ۱۰۵

جدول (۴-۱۵)، ضرایب استاندارد شده اثرات کل مدل تحقیق..... ۱۰۵

جدول (۴-۱۶)، آزمون سوبل ۱۰۷

فهرست اشکال

- شکل ۱-۲ - عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی (جلالی، ۱۳۹۲) ۲۶
- شکل ۲-۲ - عوامل مؤثر در شکل گیری سکوت سازمانی (جلالی، ۱۳۹۲) ۳۲
- شکل ۳-۲ - مدل رویکرد ساختاری (جلالی، ۱۳۹۲) ۴۵
- شکل ۴-۲ - مدل رویکرد ادراکی (جلالی، ۱۳۹۲) ۴۷
- شکل ۵-۲ - چگونگی پیدایش تحلیل رفتگی (کشتی دار، ۱۳۸۱) ۵۶
- شکل ۶-۲ - اجزای اصلی تحلیل رفتگی شغلی (کشتی دار، ۱۳۸۱) ۵۸
- شکل ۷-۲ - مدل مفهومی پژوهش ۷۶
- شکل (۴-۱)، مسیر تأثیر جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی سازمانی ۱۰۲



فصل اول

طرح پژوهش

۱-۱- مقدمه پژوهش

وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود و ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها نیز زیر نظر این وزارتخانه در سطح استان‌ها مشغول به فعالیت هستند. این سازمان، عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در کشور است که اهداف آن به طور کلی شامل پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد، توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگی ساختن فعالیت‌های تربیت‌بدنی و تفریحات سالم، ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، حل مسائل جوانان، استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان است (سایت رسمی وزارت ورزش و جوانان). بنابراین ادارات ورزش و جوانان در سطح استان‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش بسیار ارزنده‌ای در ورزش کشور دارند و بهبود عملکرد این ادارات باعث پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور می‌شود (احمدی، ۱۳۸۸).

مهم‌ترین هدف هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی دستیابی به بالاترین سطح ممکن در بهره‌وری و یا بهره‌وری بهینه است. عوامل مهم موثر در بهره‌وری؛ سرمایه، ابزار، روش‌های انجام کار و نیروی انسانی است. بی‌گمان نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است، زیرا نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیش‌ترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید (بازوند و همکاران، ۱۳۹۲).

یکی از مشکلات عمده‌ای که در حال حاضر سازمان‌ها و به خصوص بخش منابع انسانی با آن درگیرند، تمایل نداشتن کارکنان به مشارکت در بحث‌های سازمانی است. بسیاری از کارکنان گوشه‌گیر و منزوی‌اند و در عمل، تمایلی به صحبت و اظهار نظر و بیان عقیده ندارند و متأسفانه برخی از مدیران این موضوع را

ساده می‌انگارند و بی‌تمایلی در اظهارنظر کارکنان و مشارکت نکردن در بحث‌ها را نوعی رضایت سازمانی می‌پندارند. البته باید توجه داشت که بر اساس نظریه‌های نوین مدیریت، مشارکت در بحث‌ها یکی از رویکردهای مهم توزیع دانش است، بنابراین هر چه تعداد کارکنان ساکت در سازمان بیشتر باشد، انتظار می‌رود زمینه خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری سازمان کاهش یابد (میرمحمدی و حسینی، ۱۳۹۵). سکوت سازمانی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد؛ چرا که اگر بر انتقادات و پیشنهادهای سازمانی، مهر سکوت زده شود، ذهن کارکنان که موتور مولد دانش سازمانی هستند از تکاپو خواهد ایستاد و وقتی کارکنان به‌عنوان سرمایه راهبردی سازمان سکوت می‌کنند، مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند. چند نمونه از این خطرات عبارت است از: محدود شدن کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کند شدن سرعت تحول در سازمان ناشی از بروز مقاومت کارکنان در برابر تغییر، عدم وجود بازخوردهای منفی در سازمان از سوی کارکنان و در نتیجه آن، عدم توانایی سازمان در اصلاح خطاهای خود، کاهش رضایت شغلی کارکنان و موارد متعدد دیگر (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). در صورت درک صحیح این مسئله، مدیران می‌توانند راهکارهایی را برای ارتقای سطح دانش و ارائه نظرات مفید کارمندان؛ که راهکاری در مقابل سکوت است، به کار گیرند.

از سوی دیگر تحلیل رفتگی شغلی نوعی پاسخ فرد به عوامل فشارزای میان فردی در محیط کار است که طی آن تماس‌های مکرر و بیش از حد ظرفیت کارکنان با دیگران، باعث ایجاد تغییراتی در نگرش‌ها و رفتار وی نسبت به دیگران می‌شود. سطح بالای فشار روانی در محیط کار و عدم برخورداری فرد از مهارت‌های لازم برای مقابله با آن، در درازمدت خسارات زیادی برای فرد، سازمان و حتی اجتماع خواهد داشت. کاهش انرژی جسمی و روانی نیروی انسانی، پایین آمدن سطح مقاومت نسبت به بیماری‌ها، افزایش عدم رضایت و بدبینی و نهایتاً افزایش غیبت از کار و کاهش کارایی فردی و سازمانی از جمله این

پیامدهاست (ساعتچی، ۱۳۸۰). پانیز و آرنسون^۱ تحلیل رفتگی شغلی را سندروم خستگی فیزیکی و هیجانی می‌دانند که در نتیجه افزایش گرایش‌های منفی شغلی و از دست دادن احساس علاقه به همکاران ایجاد می‌شود (مسلش و جکسون^۲، ۱۹۹۶). شواهد تجربی قابل‌ملاحظه‌ای حاکی از آن است که تحلیل رفتگی فرآیندی است که به تدریج در طول زمان گسترش می‌یابد (لیتر^۳، ۱۹۹۲؛ مسلش و لیتر^۴، ۱۹۹۷؛ شافلی و اینزمان^۵، ۱۹۹۸). یکی از مشخصات متمایزکننده تحلیل‌رفتگی آن است که افراد معتقدند که منابع موجود برای مقابله با شرایط استرس بسیار کم هستند و از این رو، افراد برای کاهش تحلیل‌رفتگی باید به ظرفیت‌های شخصی خود رجوع نموده و به آن تکیه نمایند (میلر و الیز^۶، ۱۹۸۲؛ به نقل از ضیایی و نرگسیان، ۱۳۸۹).

تحقیقات بیکر (۱۹۹۲) نشان می‌دهد که جو سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیر در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی آنها همچون توفیق‌طلبی، قدرت و ... دارد (شفیع پور مطلق و همکاران، ۱۳۹۲). جو سازمانی به صورت ادراک رسمی و غیر رسمی از سیاست‌ها، اعمال و رویه‌های سازمانی تعریف می‌شوند که با سبک رهبری مدیر در ارتباط است (شفیع پور مطلق و همکاران، ۲۰۱۰) و در همه ابعاد سازمان جریان دارد و بر سلوک، رفتار و نگرش‌های کارکنان اثر می‌گذارد (بیدختی و همکاران، ۱۳۸۸).

از این رو پژوهش حاضر در نظر دارد که رابطه جو سازمانی و سکوت سازمانی با تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد تا در نهایت بتواند با ارائه راهکارهای مناسب هرچند اندک، گامی مهم در کاهش سکوت سازمانی و تحلیل-

^۱ Paneees & arenson

^۲ Maslach & Jackson

^۳ Leiter

^۴ Maslach & Leiter

^۵ Schaufeli & Enzmann

^۶ Miller and Ellis

رفتگی شغلی و افزایش بهره‌وری کارکنان ادارات ورزش و جوانان و در سطوح بالاتر پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور بردارد.

۱-۲- بیان مسئله پژوهش

امروزه موفقیت در ورزش در جریان محیط‌های سازمانی و تصمیمات استراتژیک پیرامون تمامی منابع سازمانی حاصل می‌شود (آدابی و همکاران، ۱۳۹۴). موقعیت‌های کنونی در سازمان‌های ورزشی و غیر ورزشی به مانند گذشته نیست و راهکارهای ثابتی برای واکنش به تغییرات محیطی وجود ندارد، بلکه باید ساز و کارهایی برای غلبه بر پدیده عدم اطمینان در سازمان‌های ورزشی وجود داشته باشد (اسدی، ۱۳۹۳). جو سازمانی یکی از ابعادی است که در هر واحد سازمانی نشان‌دهنده فضای اجتماعی حاکم بر آن واحد می‌باشد. جو سازمانی حاکم بر یک واحد می‌تواند در موفقیت آن واحد در زمینه‌های مختلف تأثیرگذار باشد (کریلیدو و همکاران؛ ۲۰۰۹). جو یعنی ادراک رسمی و غیررسمی از سیاست‌ها، اعمال و رویه‌های سازمانی که می‌تواند بر متغیرهای دیگر سازمانی اثر بگذارد (اشنایدر، اسمیت، تیلور و فلینور؛ ۲۰۰۲). جو سازمانی از دو رویه‌ی جو همکارانه و جو نوآورانه تشکیل شده است (جاو و لیو؛ ۲۰۰۳). هنگامی که در یک سازمان جو همکارانه وجود دارد اعضای آن تمایل بیشتری به کار کردن با یکدیگر به صورت گروهی و رشد و ارتقای یکدیگر دارند (جانز و پراسارنphanich؛ ۲۰۰۳). هنگامی که افراد درجه بالایی از جو همکارانه را در درون سازمان ادراک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که با یکدیگر رابطه تعاملی برقرار کنند و هنگامی که شرکت‌ها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می‌دهند، کارکنان برای مبادله و تسهیم دانش، به منظور خلق موضوع‌های جدید، تعامل خود را با دیگران افزایش می‌دهند (هوگل، پاروتیا و مانسون؛ ۲۰۰۳). جو سازمانی با ادراک کارکنان و توصیف آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود

۱ Kyrillidou

۲ Schnider, Smith, Taylor & Fleenor

۳ Jaw & Liu

۴ Janz & Prasarnphanich

۵ Hoegl, Parboteeah & Munson

(دیکسون، ری سیک و هنگز، ۲۰۰۶). تحقیقات نشان داده‌است که جو سازمانی ایده‌آل می‌تواند بر اساس مکانسیم‌های منحصر به فردی منجر به نوآوری در سازمان شود. جو سازمانی ویژگی نسبتاً با دوامی از سازمان است که موجب تمایز آن سازمان از سایر سازمان‌ها می‌شود و متضمن ادراک جمعی متجلی شده در عواملی چون استقلال، اعتماد و پیوستگی، حمایت، هویت، شناسایی، ابداع و بی‌طرفی است و از طریق تعامل بین اعضا به وجود می‌آید. این سازه سازمانی به مثابه مبنایی جهت تفسیر موقعیت، مورد استفاده قرار می‌گیرد و منعکس‌کننده هنجارها، ارزش‌ها، طرز تلقی و نگرش‌ها از فرهنگ سازمانی است و منبعی مؤثر و بانفوذ جهت شکل‌دهی رفتار است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۲). جو سازمانی، مشتمل بر مجموعه‌ای از مشخصه‌های سازمانی است که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم توسط کارکنان سازمان ادراک می‌شوند و بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۲). بدین ترتیب وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (وردی‌نژاد و حسن‌زادی، ۱۳۸۵). یکی از عوامل سازمانی که ممکن است تحت تأثیر جو سازمانی قرار گیرد، سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی به‌عنوان یک پدیده اجتماعی و تحت تأثیر متغیرهای گوناگون در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد (دیمیتریس و واکولا، ۲۰۰۷). سکوت سازمانی را، خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف نموده‌اند (پیندر و هرلوز، ۲۰۰۱). زمانی که یک سیستم، جو سکوت را تقویت می‌کند؛ دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهارنظر نخواهند بود؛ از این رو، بر اساس مطالعه دانکون و ویس^۴ (۱۹۷۹) چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود

^۱ Dickson, Resick & Hanges

^۲ Dimitris & Vakola

^۳ Pinder & Harlos

^۴ dancon & veis

که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌شود که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

در واقع سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد مانند: سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (دن^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). اثرات نامطلوب سکوت کارکنان می‌تواند مستقیم و غیر مستقیم باشد. سکوت کارکنان با کاهش دسترسی مدیریتی به اطلاعات ضروری سازمانی، به طور مستقیم بر کار اثر می‌گذارد؛ برای نمونه، بهبود مستمر فرایندها نیازمند شناسایی مستمر مسائل عملیاتی است که می‌تواند راهنمایی برای ضعف‌های جاری فرایندهای کاری باشد و این امر با سکوت سازمانی با مشکلاتی مواجه می‌شود (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۲).

علاوه بر این، نتایج پژوهش ارجریس و شون (۱۹۷۸) نمایانگر آن است که سکوت کارکنان نوآوری‌های محیط کاری را کاهش می‌دهد (کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۲). بهره‌وری و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی وابسته است؛ از این رو مدیران بصیر همواره مترصدند تا افراد توانمند را شناسایی کرده و آنها را برای تصدی مشاغل مهم در حوزه مسئولیت خود جذب کنند؛ موفقیت در این امر مستلزم اهتمام مدیران به مدیریت صحیح و دقیق فراگردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی، تحلیل نیازهای سازمان به نیروی انسانی و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازهاست (رضاییان، ۱۳۹۰). در این سازمان‌ها مدیران به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده، به اظهارنظر پرداخته و به دلیل رقابت هرچه بیشتر، انتظارات بالاتر مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت که نشان‌دهنده دنیای در حال تغییر است، احساس مسئولیت داشته باشند. مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود

^۱ Dan

دارند. تصور آنها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد، ولی به تدریج کارکنان علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد و اگر با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی و رکود سازمانی می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت سازمانی ممکن است به اشکال مختلف، مانند سکوت دسته‌جمعی در جلسات، میزان مشارکت کم در طرح‌های پیشنهادی، میزان پایین صدای جمعی و ... باشد و اثرات مضر بر تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر داشته باشد (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

هم‌چنین تحقیقات اخیر نشان می‌دهد، یکی از معضلات جدی مدیران در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و هم‌چنین مؤسسات آموزشی تحلیل‌رفتگی نیروی انسانی و متعاقب آن کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی است. این سازمان‌ها علی‌رغم برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری زیاد در بخش آموزش تخصصی و تجهیزات به دلیل تحلیل‌رفتگی نیروی انسانی از یک سو با خسارات عملکرد ضعیف، کاهش بازدهی و تولید و از سوی دیگر با هزینه‌های سرسام‌آور بهداشتی و درمانی، بیماری و ناتوانی نیروی کار مواجه هستند (خورش و همکاران، ۱۳۸۸). فرد تحلیل رفته، اهمیت و معنای خود را در کار از دست می‌دهد، پرخاشگر، بدگمان، منفی‌باف، بدبین و عصبانی است. چنین فردی، حساس، زودرنج و بی‌حوصله است و با کوچک‌ترین ناراحتی از کوره در می‌رود. اعتقاد بر این است که تحلیل‌رفتگی سرایت‌پذیری زیادی دارد و فرد تحلیل رفته، خیلی زود بسیاری از همکاران خود را به این مورد مبتلا می‌سازد. تحلیل‌رفتگی ابتدا تعادل زیستی فرد و سپس تعادل سازمانی را به هم زده و کارایی، بهره‌وری و در نهایت اثربخشی را در سازمان مختل می‌سازد. از این‌رو، تشخیص فوری این پدیده و نشانگرهای آن و جلوگیری از شیوع آن بسیار مهم است (پارسامعین و

^۱ Liu et al

فتاح، ۱۳۸۹). مسلسل (۱۹۸۳) تحلیل رفتگی را کارکرد سه عامل فرسودگی عاطفی، تهی شدن از ویژگی‌های فردی (مسخ شخصیت) و کاهش عملکرد شخصی می‌داند (سعادت، ۱۳۷۵).

سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان ایده‌ها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت ننمایند و بی‌تفاوت از کنار مشکلات عبور کنند. سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان به دنبال دارد زیرا باعث می‌شود کارکنان به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان سکوت کنند و هیچ علاقه‌ای به انجام وظایف خود نداشته باشند. از طرفی دیگر با توجه به اهمیت و نقش اداره کل ورزش و جوانان در پرورش نیروی جسمانی در افراد، توسعه و تعمیم ورزش، هماهنگ کردن فعالیت‌های تربیت‌بدنی و تفریحات سالم و فراهم کردن امکانات و تسهیلات جهت ارتقاء ورزش در سطح استان، مدیران نیازمند شناخت عوامل، منابع و استراتژی‌های مقابله با تحلیل رفتگی و سکوت سازمانی هستند و با ایجاد جو سازمانی مناسب می‌توانند ارتباطات سازمانی را افزایش دهند و تحلیل رفتگی و سکوت سازمانی را کاهش داده یا از بین ببرند. لذا در این پژوهش به بررسی ارتباط بین جو سازمانی و سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی می‌پردازد.

۱-۳- ضرورت پژوهش

نیروی انسانی و اهمیت آن در سازمان واقعیتی است که امروزه از نظر هیچ‌کس پوشیده نیست. به راستی پیشرفت و استمرار حیات سازمان‌ها در گرو توجه همه‌جانبه مدیران به نقش و جایگاه سرمایه انسانی است. شکوفا شدن نیروی انسانی در سازمان‌ها، اقدام‌های گوناگونی را می‌طلبد (خدایاری‌فرد، ۱۳۸۸). استفاده بهینه از امکانات و منابع انسانی موجب توانمندی، قدرت اقتصادی و رفاه آن سازمان است. در این راستا هر چه نیروی انسانی شاغل در بخش‌های مختلف توانمندتر، با انگیزه‌تر و سالم‌تر باشند پیشرفت و توفیق آن سازمان در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی بیشتر خواهد بود. بدون شک دستیابی به چنین اهداف

بزرگی نیازمند نگرش راهبردی و بلندمدت به حفظ و بهسازی منابع انسانی در هر سازمان خواهد داشت، یکی از اصول مهم و تأثیرگذار در حفظ و بهسازی منابع انسانی در هر سازمان، مدیریت و کنترل فشارهای روانی و پیشگیری از تحلیل رفتگی شغلی در محیط کار است (شعبانی بهار و شریفی اسکندری، ۱۳۹۵). لیتر و مسلش (۲۰۰۴) بر این باورند که هر اندازه بین فرد و شغل وی، تناسب کمتری برقرار باشد، احتمال بروز تحلیل رفتگی در فرد بیشتر خواهد بود. تحلیل رفتگی به پیامدهای منفی سازمانی همچون سطح پایین تعهد سازمانی مرتبط شده است. یکی از یافته‌های عمده در ادبیات تحلیل رفتگی این بوده است که تحلیل رفتگی با مفاهیم مدیریت تغییر و تحول نظیر تعهد سازمانی به صورت منفی با یکدیگر رابطه دارند (کنوپ^۱، ۱۹۹۵). از جمله عوامل سازمانی که به فرسودگی شغلی منجر می‌شود، سبک مدیریت، مقررات کاری خشک و انعطاف‌ناپذیر، عدم امنیت شغلی و فرصت‌های اندک برای ارتقاء است (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰). از طرفی مشارکت و همکاری کارکنان در امور سازمان جهت توانمندسازی آن‌ها ضروری است زیرا کارکنان منبع تغییر نوآوری و ابتکار بشمار می‌روند. صدای سازمانی به این معنی است که کارکنان مختارند که دیدگاه‌های خود را بیان کنند و بدین ترتیب، اقدام‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. درحالی‌که صدای سازمان یعنی بازگو کردن نظرها، مشکلات و اعتراض‌ها در سازمان، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی به شمار می‌رود، ولی اختیاری است و کارکنان اغلب تمایلی به بیان ایده و دیدگاه خود ندارند. به گفته صاحب‌نظرانی چون آرجریس (۱۹۹۱) تمایل نداشتن افراد نسبت به بیان نگرانی‌هایشان در مورد مسائل و مشکلات سازمان به سرپرستانشان موضوع جالب توجهی در ادبیات رفتار سازمانی شده است (نوه ابراهیم و یوسفی، ۱۳۹۳).

^۱ Knoop

از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روزافزون مواجه هست، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آنها ضروری است. باید توجه داشت که محیط همواره با بی‌رحمی تمام در میان رقبای موجود در یک زمینه کاری خاص، دست به گزینش می‌زند و مواردی که نتوانند به خواسته‌های محیطی پاسخ بهتری بدهند و اعتماد محیط کاری خود را جلب نمایند حکم خروج را از چرخه رقابت امضا می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌های معاصر، کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (پیندر^۱ و همکاران، ۲۰۰۱). سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر در ارتباط است. مشکلی که هم اکنون گریبانگیر سازمان‌هاست، آن است که بیشتر آن‌ها از اظهار نظر خیلی کم کارکنان ناراحتند. در چنین شرایطی کیفیت تصمیم‌گیری و انجام تغییر، کاهش می‌یابد. هم‌چنین، سکوت سازمانی به وسیله جلوگیری از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (میلر^۲، ۱۹۷۲). سکوت سازمانی می‌تواند اثرهای زیان باری بر فرآیند تصمیم‌گیری و تغییر داشته باشد. این امر به وسیله جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا داده‌های صحیح ایجاد می‌شود (هانگ^۳ و همکاران، ۲۰۰۵).

جو سازمانی به عنوان ادراکات مشترک و مضمون مربوط به خط مشی‌ها، عملکردها و رویه‌هایی که کارکنان تجربه کرده و رفتارهایی از کارکنان که در ارتباط با تشویق، حمایت و انتظارات آنان است، تعبیر می‌گردد که می‌تواند بر پیامدهای سازمانی نظیر توانمندی تأثیر بگذارد (اسنایدر^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). به

۱. Pinder

۲. Miller

۳. Huang

۴. Schneider

عبارت دیگر جو ارتباطات باز مطلوب است زیرا باعث افزایش روابط انسانی مطلوب و تبادل و انتشار اطلاعات در سازمان می‌شود و بهره‌وری و روحیه همکاری را نیز افزایش می‌دهد (راس^۱، ۱۹۷۴، ۲۰۰۱). جو سازمانی حاصل احساسات کارکنان نسبت به جنبه‌های عینی و مخصوص سازمان است. به همین دلیل هر زمان که جو حاکم در سازمان (احساسات مطلوب کارکنان سازمان نسبت به سازمان) به طور مطلوب و مثبتی افزایش یابد، نگرش‌های شغلی مانند رفتار شهروند سازمانی (فرزی و همکاران، ۱۳۹۴)، رضایت شغلی (کلانی و همکاران، ۱۳۹۲) و دلبستگی شغلی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۱) نیز تحصیل می‌شوند. محققان علاوه بر متغیرهای فردی در سطح متغیرهای سازمانی نشان دادند که جو سازمانی می‌تواند کارآفرینی سازمانی (ویسی، ۱۳۹۳)، انتشار فناوری اطلاعات (چلادرای^۲، ۲۰۱۳) و رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه (دی مینین^۳، ۲۰۱۴) را در سازمان‌های ورزشی ایجاد کند.

از طرفی مرور یافته‌ها و پژوهش‌ها بیانگر تأثیر تحلیل رفتگی شغلی و سکوت سازمانی در کاهش کارایی نیروی انسانی است، از این رو بررسی عوامل مؤثر بر تحلیل رفتگی و متأثر از جو سازمانی و سکوت سازمانی ضرورت پیدا می‌کند. در این راستا شناخت عواملی که در ایجاد و توسعه تحلیل رفتگی نقش دارند اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا کاهش اثربخشی و افزایش غیبت از کار در افرادی که از تحلیل رفتگی رنج می‌برند، مشاهده می‌شود. پس می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه جدی مدیران سازمان را می‌طلبد. در نتیجه آنچه که اهمیت پژوهش حاضر را بیش از پیش نمایان می‌سازد، پرداختن به متغیر-هایی است که در تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند و کمتر در کنار هم به خصوص در ادارات ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۱. Ross

۲. Chelladurai

۳. Di Minin

۴-۱- اهداف پژوهش

۴-۱-۱- هدف کلی

هدف کلی این پژوهش بررسی ارتباط جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی با نقش میانجی سکوت سازمانی است.

۴-۱-۲- اهداف اختصاصی

۱- تعیین ارتباط جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۲- تعیین ارتباط سکوت سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۳- تعیین ارتباط جو سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۴- تعیین ارتباط جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به واسطه سکوت سازمانی.

۵-۱- فرضیه‌های پژوهش

۱- جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود دارد.

۲- سکوت سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

۳- جو سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط مستقیم و معناداری دارد.

۴- جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به واسطه سکوت سازمانی ارتباط معناداری دارد.

۱-۶- پیش فرض ها

۱- سؤالات پرسش نامه های استفاده شده با فرهنگ ایرانی هماهنگی دارند.

۲- نمونه های پژوهش در این مطالعه، نمایانگر کل جامعه پژوهش بوده اند.

۳- کارکنان با صداقت و دقت، به سؤالات پاسخ می دهند.

۴- کارکنان از سؤالات پرسش نامه ها درک یکسان و روشنی داشته اند.

۵- سؤالات پژوهش توانسته است به خوبی اهداف پژوهش را تبیین کند.

۱-۷- محدودیت های پژوهش

۱-۷-۱- محدودیت هایی که در اختیار محقق بوده است

۱- آزمودنی های پژوهش محدود به کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود.

۲- محدوده زمانی اجرای پژوهش تابستان ۱۳۹۶ بوده است.

۱-۷-۲- محدودیت هایی که در اختیار محقق نبوده است

۱- با توجه به اینکه آزمودنی ها در شهرستان های مختلف بوده اند، احتمال تفاوت فرهنگی وجود دارد.

۲- عدم پاسخگویی کامل برخی آزمودنی ها به تمامی سؤالات پرسش نامه.

۳- عدم ایجاد شرایط یکسان برای تمامی آزمودنی ها هنگام تکمیل پرسش نامه.

۸-۱- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش

۸-۱-۱- تعریف مفهومی

جو سازمانی! ریچارد و اشنایدر^۲ (۲۰۰۸) در تعریف جو بیان می‌دارند: جو سازمانی به دیدگاه‌های سازمانی، اقدامات و روش‌ها چه رسمی و چه غیر رسمی اطلاق می‌شود. جو سازمانی عمدتاً در مورد نگرش و رفتار است (هیوسین^۳، ۲۰۰۸) و متشکل از درک افراد در مورد سازمان بوده (آسیف^۴، ۱۹۹۶) که می‌توان با ارزیابی این ادراک و توصیف کارکنان از ویژگی‌های درونی سازمان، جو سازمانی را سنجید (دیکسون^۵ و همکاران، ۲۰۰۴).

۱- جو نوآورانه: هنگامی که شرکتها سطح بالایی از جو نوآورانه ارائه می‌دهند، کارکنان تمایل دارند برای مبادله و تسهیم دانش به منظور خلق موضوعهای جدید، تعامل خود را با دیگران افزایش دهند در نتیجه یک جو نوآورانه تعامل اجتماعی را بین اعضای سازمان بالا می‌برد (هگل^۶ و همکاران، ۲۰۰۳).

۲- جو همکارانه: وجود جو همکارانه در سازمان به وجود آورنده دلیلی برای تمایل بیشتر اعضای آن سازمان به کارکردن با یکدیگر به صورت گروهی در جهت رشد و ارتقای یکدیگر است (جانز^۷ و همکاران، ۲۰۰۳).

^۱ organizational climate

^۲ Reichard & Schneider

^۳ Huseyin

^۴ Asif

^۵ Dickson

^۶ Climate Innovative

^۷ Knowledge Sharing

^۸ Hoegl

^۹ Cooperative Climate

^{۱۰} Janz

سکوت سازمانی! سکوت سازمانی پدیده‌ای است که طی آن کارکنان از اظهار ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی تعمداً خودداری می‌کنند (میرمحمدی و حسینی، ۱۳۹۵). با لطبع این اظهار نکردن در بلندمدت، قدرت نوآوری و خلاقیت و بهبود مستمر را از سازمان می‌گیرد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴).

۱- **سکوت تدافعی:** گاهی ممکن است افراد بدلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیر منفعلانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

۲- **سکوت مطیع:** هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آنها اغلب آن است که وی بطور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کند (کرانت^۲، ۲۰۰۰). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال (پیندر و هارلوس^۳، ۲۰۰۱).

۳- **سکوت نوع دوستانه:** عبارتست از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نועدوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

۱. organizational silence

۲. Crant

۳. Pinder & Harlos

تحلیل رفتگی شغلی! فرودنبرگر^۲ تحلیل رفتگی شغلی را حالتی از خستگی یا ناکامی می‌داند که به علت از خودگذشتگی فرد و همچنین روش زندگی او یا ارتباطاتی که منجر به وصول نتیجه دلخواه نمی‌شوند، به وجود می‌آید (وحدانی و همکاران، ۱۳۹۲).

۱- **خستگی عاطفی:**^۳ شامل وجود احساساتی است که در آن شخص نیروی هیجان خود را از دست می‌دهد و قادر به برقراری روابط عاطفی با دیگران نیست (وحدانی و همکاران، ۱۳۹۲).

۲- **زوال (مسخ) شخصیت:**^۴ مربوط به پاسخ‌های غیراحساسی و خشن نسبت به همکاران و زیردستان است (وحدانی و همکاران، ۱۳۹۲).

۳- **عملکرد فردی:** حالتی است که افراد در تلاش‌های حرفه خود برداشت‌های منفی دارند و احساس می‌کنند در شغل خودشان پیشرفتی ندارند و کار، تلاش و حرفه‌شان نتایج مثبتی به همراه ندارد (وحدانی و همکاران، ۱۳۹۲).

۱-۸-۲- تعاریف عملیاتی

جو سازمانی: منظور از جو سازمانی در این پژوهش میانگین نمره افراد در دو عامل جو نوآورانه و جو همکارانه است؛ که در قالب پرسش‌نامه ۵ سؤالی جو سازمانی جاو و لیو^۵ (۲۰۰۳) (پیوست الف) سنجیده می‌شود.

سکوت سازمانی: منظور از سکوت سازمانی در این پژوهش میانگین نمره افراد در سه عامل سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه است؛ که در قالب پرسش‌نامه ۱۳ سؤالی والا کو و بورادوس^۱ (پیوست الف) سنجیده می‌شود.

۱. burnout job

۲. Freudenberger

۳. depersonalization

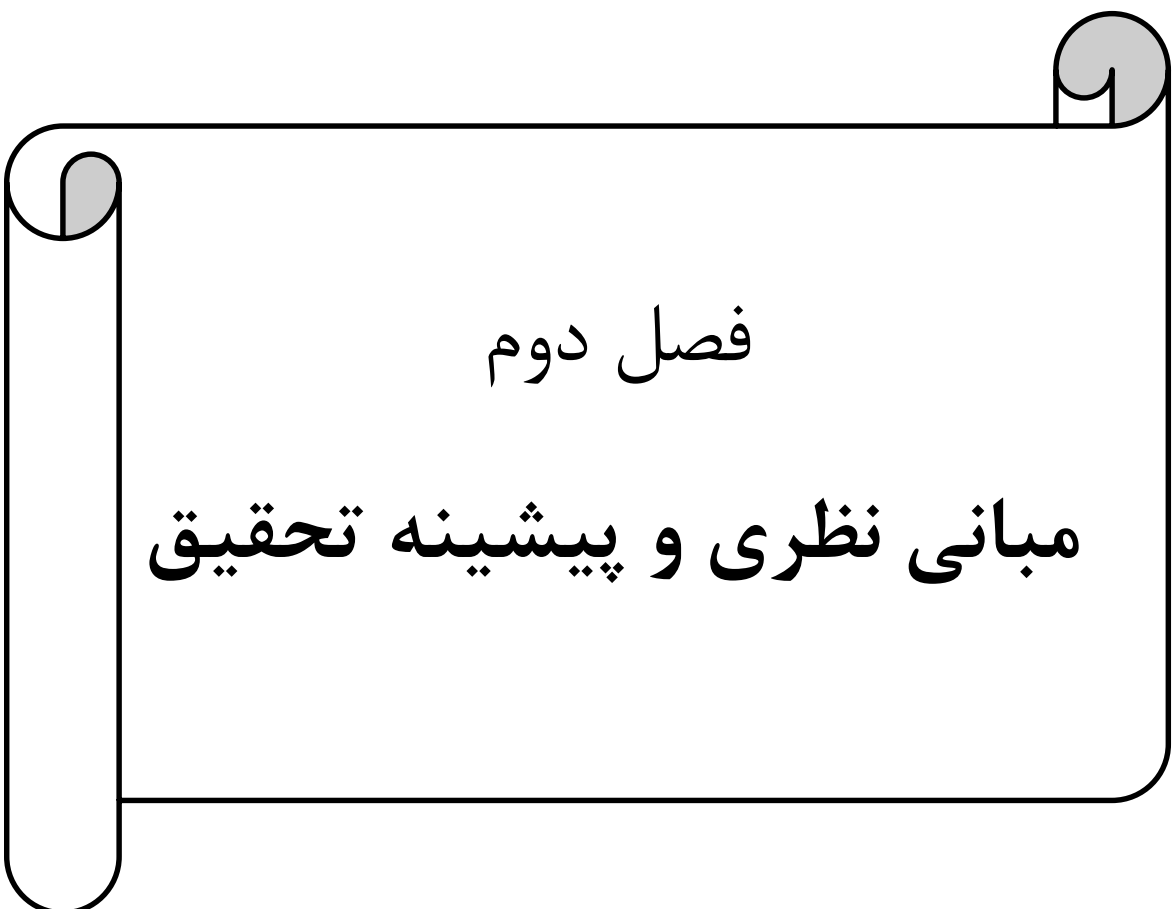
۴. emotional exhaustion

۵. Jaw & liu

تحلیل رفتگی شغلی: در این پژوهش منظور از تحلیل رفتگی شغلی میانگین نمره پاسخ‌دهندگان در سه عامل خستگی عاطفی، زوال (مسخ) شخصیت و عملکرد فردی است که در قالب پرسش‌نامه ۲۲ سوالی تحلیل رفتگی شغلی مسلش و جکسون^۲ (پیوست الف) سنجیده می‌شود.

۱ vakoia & bouradas

۲ maslach & jakson



فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- مقدمه

در این فصل، مطالب در قالب دو بخش آورده شده است. بخش نخست مربوط به مبانی نظری است که در آن اطلاعاتی در مورد متغیرهای پژوهش بیان شده است و بخش دوم شامل پیشینه و ادبیات پژوهش در داخل و خارج از کشور است.

۲-۲- مبانی نظری

۲-۲-۱- سکوت سازمانی

سکوت در سازمان چنین تعریف شده است که کارکنان آگاهانه از ارائه نظرات و افکار خود در مورد بهبود و توسعه در کار و یا محیط کار، خودداری می‌کنند. سکوت سازمانی خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است (سهی توغلو^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). سکوت، توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ این ویژگی‌ها شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ و درک کارکنان می‌باشد (دیمیتریس^۲ و همکاران، ۲۰۰۷)؛ اما در عین حال دو عامل اصلی که سبب سکوت کارکنان در سازمان می‌گردد عبارت‌اند از: ترس مدیران از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیتشان؛ و تصور کارکنان از باورهای مدیریت در مورد آنها است (صوری زهی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیندر و هارلوز^۳ سکوت کارکنان را خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می‌کنند. با این تعریف، هر نوع برقراری ارتباط که میل به تغییر شرایط را منعکس نمی‌کند، یا که به افرادی که تصور می‌شود قادر به بهبود آن شرایط هستند، سوق

1. Sehitoglu

2. Dimitris

۳. Pinder & Harlos

داده نشود، در شمول تلاش برای شکستن سکوت قرار ندارد (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). آنها همچنین سکوت را به عنوان عدم وجود آوا که شکلی از ارتباطات است و شامل طیف وسیعی از ادراک، احساس یا تمایلاتی از قبیل اعتراض یا تأیید است، تعریف کردند (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳). پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) تصریح نمودند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است بسته به انگیزه‌های اساسی آنها در معانی مختلفی تفسیر شود. آنها سکوت را در دو شکل « سکوت مطیع » و « سکوت خاموش » متمایز نمودند، به طوری که سکوت خاموش نشان‌دهنده حذف عمدی است، سکوت مطیع بر تسلیم بنا شده است (زهیر و اردوغان، ۲۰۱۱). همچنین سکوت مطیع به نگهداشت/تملک منفی نظرات اشاره دارد و به معنای اطاعت منفعلانه است، در حالی که سکوت خاموش بر نگهداشت/تملک مثبت نظرات، به منظور حفاظت از خود و ترس از نتایج ناخوشایند دلالت دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۱. سکوت خاموش

سکوت خاموش یعنی امتناع و خودداری از ارائه ایده‌ها به دلیل ترس و به منظور حفظ خود، چرا که صحبت کردن در این حالت اساساً امری ناپسند و نامطبوع است. سکوت خاموش به عنوان یک شکل از سکوت است که نشان‌دهنده عدم مشارکت عمدی است. در زمینه بی‌عدالتی محل کار، این نوع سکوت حالت آگاهانه و ناخوشایندی است که می‌تواند توسط خود شخص و یا با کمک و ترغیب دیگران اصلاح شود. یک حالت از خاموشی است که متضمن عدم توافق با شرایط خود، در اثر تحمل درد و رنج سکوت می‌باشد، در حالی که ضمن آگاهی از گزینه‌های موجود برای تغییر وضع موجود، هنوز تمایلی به بررسی آنها وجود ندارد. با این وجود، کارکنان خاموش آماده شکستن سکوت خود به منظور تغییر شرایطی که پرورش‌دهنده یا تولیدکننده سکوت است، می‌باشند (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

۱. Acquiescence silence

۲. Quiescence silence

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) از اصطلاح سکوت خاموش برای توصیف کناره‌گیری عمدی که ریشه در ترس از عواقب ناشی از صحبت کردن دارد، استفاده نموده‌اند. کار آن‌ها با کار موریسون و میلیکان^۱ (۲۰۰۰) که بر احساس ترس شخص به عنوان یک محرک کلیدی سکوت سازمانی تأکید می‌نماید، سازگار است. کار آن‌ها همچنین با سلامت روان‌شناختی و فرصت‌های بروز آوا به عنوان پیش‌شرط‌های حیاتی صحبت کردن در بافت محیط کار، سازگار است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

۲. سکوت مطیع

پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه ایده‌ها بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف نموده‌اند. مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، یک حالت مطمئن از وضعیت و آگاهی محدود از این‌که جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد. در شرایط ناعادلانه، میزان نادیده گرفتن گزینه‌های موجود و فقدان تمایل به جستجوی هر گزینه دیگر افزایش می‌یابد.

سکوت مطیع حالتی عمیق‌تر نسبت به سکوت خاموش دارد و برای شکسته شدن به کمک یا تحریک بیشتری نیاز دارد. کارکنان مطیع، کمتر از سکوت خود آگاه‌اند و آمادگی یا تمایل کمتری برای تغییر شرایط، نسبت به هم‌تایان خاموش خود دارند. همانند سکوت خاموش، سکوت مطیع نیز ناخوشایند است، اما ظرفیت انگیزشی آن ضعیف‌تر است. افراد با سکوت مطیع عمیق، امید خود را به بهبود شرایط از دست می‌دهند و کم و بیش نسبت به اهمیت وقایع خارجی که ممکن است زمینه را برای امیدواری و بهبود شرایط فراهم کند، بی‌اعتنا می‌شوند. مدت زمان خیلی بیشتری برای کنش (مانند بیان آوا) آن‌ها، نسبت به کارکنان خاموش برای ترغیب به حرف زدن یا شکایت کردن، به طول می‌انجامد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

^۱ Morison & Milikan

در هر محیط کار، کارکنان دارای ایده‌ها و نظرات متفاوتی در مورد شرایط کار، مسائل و مشکلات جاری، روش‌های بهبود شرایط و رفع مشکلات هستند. اینکه کارکنان تا چه حد مایل به بیان ایده‌ها و پیشنهادات خود هستند و سازمان تا چه حد پذیرای نظرات آن‌هاست موضوع سکوت سازمانی را شکل می‌دهد. در تعریف این موضوع، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان کردند که زمانی که اعضای سازمان، سکوت در برابر مسائل سازمانی را انتخاب می‌کنند، سکوت به یک رفتار جمعی تبدیل می‌گردد که به پدیده سکوت سازمانی اشاره دارد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) در تکمیل تعریف ارائه شده توسط موریسون و میلیکن، سکوت کارکنان را بدین صورت تعریف می‌کنند: امتناع کارکنان از هرگونه اظهار نظر در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی خود در مورد شرایط سازمانی به افرادی که از نظر آن‌ها قادر به تغییر این شرایط هستند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). بوئن و بلک مون^۱ (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را عدم مشارکت آزادانه افراد در مجادلات سازمانی تعریف کرده‌اند. از نظر آن‌ها سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست بلکه یک گرایش جمعی بین کارکنان است (بوئن و بلک مون، ۲۰۰۳). هنریکسون و دایتون^۲ (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را یک پدیده جمعی تعریف می‌کنند که طی آن کارکنان نسبت به مسائل مهم پیش روی سازمان، واکنش بسیار ضعیفی نشان می‌دهند (هنریکسون و دایتون، ۲۰۰۶).

در پژوهش‌های پیندر و هارلوز (۲۰۰۱) و ون داین^۳ و همکاران (۲۰۰۳)، عنوان شده است که در نظر گرفتن سکوت به عنوان یک مفهوم تک‌بعدی می‌تواند منجر به نادیده گرفته شدن تفاوت‌های مهم در انگیزه‌های کارکنان برای امتناع از بیان نظراتشان گردد. از آن پس هرچند که به چندبعدی بودن سکوت در بخش نظری اکثر مقالات اشاره می‌گردد اما در بررسی عملی این مفهوم معمولاً آن را یک مفهوم

1. Bowen & Blakmon
2. Henrikson & Dayton
3. Wendain

تک‌بعدی در نظر می‌گیرند؛ بنابراین در پژوهش‌هایی که بر روی مفهوم سکوت سازمانی انجام می‌شود باید این نکته را در مدنظر قرار داد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

۱-۲-۲-۱ انواع سکوت سازمانی:

همان‌طور که گفته شد، کارکنان انگیزه‌های متفاوتی برای بیان نکردن ایده‌ها و نظرات خود دارند و همین امر وجود انواع مختلف سکوت را تصریح می‌نماید. محققان مختلف طبقه‌بندی‌های مختلفی را از این مفهوم ارائه دادند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ ون داین و همکاران، ۲۰۰۳؛ کنول و ون دیک، ۲۰۱۲). در اینجا سعی داریم با جمع‌بندی آن‌ها به جامع‌ترین طبقه‌بندی دست یابیم.

۱- سکوت مطیع^۱

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان نموده‌اند که کارکنان اغلب به این علت سخن نمی‌گویند که معتقدند سرپرستان و مدیران ارشد نه خواهان نظرات آن‌ها بوده و نه برای این نظرات ارزش قائل‌اند. این فقدان علاقه، به همراه جوی که در آن یکرنگی ترویج می‌شود و اختلاف عقیده سرکوب می‌گردد، کارکنان را ترغیب به عدم همراهی می‌نماید (موریسون و میلیکن، ۲۰۰). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و ون داین و همکاران (۲۰۰۳) اصطلاح سکوت مطیع را برای چنین امتناعی از بیان ایده‌ها از روی اطاعت و تسلیم مطرح نمودند. سکوت مطیع نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان می‌باشد که امید به بهبودی در آن‌ها از بین رفته است و تمایلی به تلاش برای صحبت، مشارکت یا تلاش برای تغییر وضعیت ندارند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱؛ ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

۲- سکوت تدافعی^۲

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) برای نخستین بار به این نوع سکوت اشاره نمودند. آن‌ها این نوع سکوت را به عنوان نقطه مقابل سکوت مطیع مطرح کرده‌اند و آن را سکوت غیر مطیع^۱ نامیدند و آن را به صورت

1. Acquiescent Silence
2. Defensive Silence

امتناع آگاهانه از بیان اطلاعات برای حفاظت از خود بر مبنای این ترس که نتایج صحبت کردن می‌تواند فی‌نفسه نامطلوب باشد تعریف نمودند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). ون داین و سایرین بر مبنای اظهارات پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) و موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) نوعی از سکوت را شناسایی نمودند که به صورت دفاعی رفتاری ارادی و منفعلانه بوده و با هدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد. آن‌ها این نوع سکوت را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات برای حفاظت از خود به دلیل ترس» تعریف نموده‌اند و آن را «سکوت دفاعی» نامیدند (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳).

۳- سکوت نوع دوستانه^۲

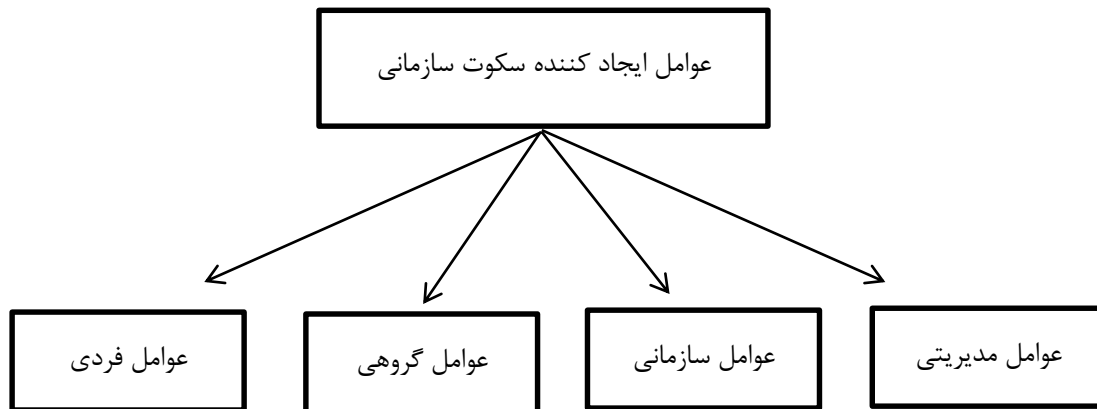
ون داین و سایرین (۲۰۰۳) مفهوم سازی پیندر و هارلوس را از سکوت سازمانی با افزودن انگیزه‌های اجتماعی مطلوب، توسعه دادند. آن‌ها سکوت نوع دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار باهدف نفع رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت» تعریف می‌کنند. آن‌ها با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی به تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است. علاوه بر این، آن‌ها رابطه نزدیکی را بین سکوت نوع دوستانه و روحیه جوانمردی ذکر می‌کنند که با عدم اعتراض و تحمل ناملایمات در محیط کار بدون ابراز شکایت توصیف می‌گردد (دوستار و همکاران، ۱۳۹۳).

3. Quiescent Silence

۲. Friendly silence

۲-۲-۱-۲- عوامل ایجاد سکوت سازمانی

دلایل سکوت سازمانی را می‌توان به ۴ عامل زیر تقسیم‌بندی کرد:



شکل ۲-۱ - عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی (جلالی، ۱۳۹۲)

۱- عوامل مدیریتی:

✓ اقدامات مدیریتی

انواع مختلفی از اقدامات مدیریتی می‌تواند منجر به مانع شدن ارتباطات از بالا به پایین در یک سازمان گردد. به عنوان مثال بعضی از مدیران تمایل به رد کردن و یا ابراز واکنش منفی و مخالفت کردن و یا ارائه بازخورد منفی و یا فقدان درخواست غیر رسمی بازخورد منفی دارند (چنگ و مارک، ۲۰۰۹)

✓ بیماری مدیر ارشد

گاهی اوقات افرادی که باید اظهارنظر کنند از خشم رهبر می‌ترسند، به ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر آمرانه یا پیشتازی است. هر کسی که برای چنین رهبری حامل خبر بدی باشد، به جرم رساندن پیام، به شکل نمادین اعدام خواهد شد. در چنین اوضاعی افراد به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن بر ضد

۱. Chang & Mark

خط‌مشی‌های گروه، حرفی نمی‌زنند. آنان برای آنکه خوش‌بین به نظر آیند، حقایق منفی را کنار می‌زنند. این بیماری ممکن است واگیردار باشد و در سازمان و در تمام سطوح مدیریتی منتشر شود. نتیجه طبیعی این امر خرسند نگه داشتن رئیس است که تمایل گسترده‌ای را به دادن بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی در افراد ایجاد می‌کند و مانع انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمان می‌شود (گلمن و همکاران، ۱۳۸۵)

✓ ترس از بازخورد منفی

شواهد قوی در مورد واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان در مورد بازخورد منفی که اغلب از آن اجتناب می‌شود یا انجام آن به بعد موکول می‌گردد و یا زمانی که بازخورد ارائه می‌شود آن را تحریف می‌کنند، به وجود می‌آید (فیشر^۱، ۱۹۷۹). آرجریس و اسچون^۲ (۱۹۷۸) ترس از بازخورد منفی را در میان مدیران تجزیه و تحلیل کردند که نشان می‌دهد کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند؛ بنابراین مدیران از بیان اشتباهاتشان، تقاضا برای کمک از همکارانشان یا زیر دستانشان و اجازه به دیگری برای ارائه راه‌حل، دوری می‌کنند. این عکس‌العمل‌ها منجر به ایجاد جو سکوت در مقیاس بزرگ می‌شود (آرجریس و اسچون، ۱۹۷۸)

✓ درجه‌ای از تفاوت‌های جمعیت شناختی ما بین کارکنان و مدیران عالی

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند تفاوت‌ها و اختلافات (عوامل قومی، نژادی، سن، جنسیت و ...) ما بین مدیران عالی و کارمندان سطوح پایین‌تر ممکن است که به پیدایش جو سکوت سازمانی کمک کند.

«هنگامی که جمع زیادی از کارمندان مشاهده کنند که افرادی که شبیه به آن‌ها هستند اما از امتیازات بالاتری در میان مدیریت عالی برخوردار هستند، آن‌ها احتمالاً نتیجه‌گیری می‌کنند که سازمان برای

^۱ Fisher

^۲ Argyris & Schon

برآورده‌های افراد ارزش یکسانی قائل نیست». چنین اعتقاداتی ممکن است باعث شود که افراد نتیجه‌گیری کنند که مشارکت و ابراز عقیده برای آن‌ها خطراتی را به همراه داشته باشد مخصوصاً در میان کارمندانی که تشابه شناختی با مدیران عالی دارند (چنگ و همکاران، ۲۰۰۹)

✓ ایجاد جو توأم با بی‌اعتمادی و سوءظن در سازمان

ادموندسون^۱ (۲۰۰۴) بیان می‌کند که سکوت سازمانی در شرایطی که گزارش کافی از اشتباهات کارمندان وجود دارد و مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباهات به بی‌توجهی‌ها و عدم شایستگی کارمندان می‌باشد اتفاق می‌افتد، زمانی که بحثی مطرح می‌شود منطقی است که انتظار داشته باشیم افراد سکوت کنند. همان‌طور که سنگه^۲ (۱۹۹۰) بیان می‌کند مشخصه یادگیری گروهی فردی و سازمانی، توانایی نهادی یادگیری از اشتباهات و نابخردی‌هاست. در انجام این امر رهبران با دقت به رفتار خود ملاحظه داشته تا از کارهایی که جو بی‌اعتمادی و سوءظن را در سازمان به وجود می‌آورند، خودداری کنند (سنگه، ۱۹۹۹).

۲- عوامل سازمانی

✓ فلات شغلی

تعامل با همکاران حرفه شغلی ازجمله نموده‌های تعاملات اجتماعی‌اند که نقش محوری و مهمی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند و افراد برای مقابله با چالش‌های موجود در دنیای سازمانی خود باید مهارت‌های اساسی شناختی- اجتماعی نظیر همکاری، مشارکت و حل مشکلات، به ویژه مشکلات میان فردی را بیاموزند (بران اریک^۳ ۱۹۹۵). به همین جهت روابط بین همکاران و سازمان مشوق‌های مهمی را برای افراد فراهم کرده و می‌تواند یکی از عوامل مهم انگیزش باشد (خنifer^۴، ۱۳۸۵). امروزه نظریه‌های مختلف

^۱ Edmonson

^۲ Senge

^۳ Bern Eric

^۴ Khenifer

انگیزش در تبیین رفتارهای آدمی منظرگاه‌های گوناگونی را مطرح می‌سازد. به طور مثال در سازمان‌هایی که کوچک‌سازی و یا خصوصی‌سازی صورت گرفته موقعیت‌های کمتری برای صعود از نردبان ترقی وجود دارد و افراد سریع‌تر به سکون یا خو گرفتن به وضع موجود می‌گرایند. از طرفی امروزه عقیده بر این است که مقوله سکون در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی دارد، چرا که در بسیاری از موارد کارکنان مجبور به انجام اموری می‌شوند که به آن علاقه نداشته و کم‌کم دچار رکود و توقف می‌شوند (کیدجنیفر، ۲۰۰۰)؛ بنابراین فلات در مسیر شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القا کننده نوعی احساس شکست و افسردگی می‌باشد (خنیر، ۱۳۸۵)؛ بنابراین فلات شغلی منجر به رکود و توقف فرد شده و سکون فرد و به تبع آن سکوت سازمانی به وجود می‌آید.

✓ سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی

فستینگر^۲ بیان می‌کند که ساختاربندی گروه‌ها به صورت سلسله مراتبی به‌طور خودکار از ارتباط آزادانه در سازمان جلوگیری می‌کند؛ مخصوصاً دلیل آن، انتقادات و عیب‌جویی‌هایی است که اعضا با مقام و منزلت پایین از اعضا با مقام و منزلت بالاتر به عمل می‌آورند (فستینگر، ۱۹۸۴). البته گلوئر بیان می‌کند که ارتباطات از بالا به پایین فقط تحت تأثیر ویژگی‌های ارتباط برقرارکننده، پیام و محیط سازمانی نیست، بلکه تحت تأثیر ویژگی ارتباط بین رئیس و مرئوس نیز قرار دارد. شکستن جو سکوت بین کارمندان و مدیر آسان نیست. شکستن این چرخه رفتاری که منجر به حفظ سکوت سازمان می‌شود بسیار سخت است، زیرا این امر موضوعی نیست که مستقیماً قابل مشاهده باشد (گلوئر، ۱۹۸۴).

۱. Kidd Jennifer

۲. Festinger

✓ فقدان مکانیزم بازخورد از بالا به پایین

سکوت سازمانی ممکن است منجر به فقدان بازخورد، فقدان اطلاعات و فقدان تجزیه و تحلیل ایده‌ها شود؛ بنابراین سازمان از فرآیندهای سازمانی دارای اثربخشی پایین متحمل خسارات می‌گردد (موریسون و همکاران، ۲۰۰۰).

۳- عوامل گروهی (اجتماعی)

✓ هم‌نوایی با جمع (تطابق)

مطالعات نشان می‌دهد که افراد تصمیمات و اعتقاداتشان را به تناسب محیطی که در آن قرار گرفته‌اند اتخاذ می‌کنند. این ویژگی گروهی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود. یکی از دلایل هم‌نوایی افراد با اعتقادات و نظرات دیگران و خودداری از ابراز نظر و عقیده خود، کسب مقبولیت در یک گروه یا جامعه می‌باشد. مخصوصاً اگر گروه متشکل از کارشناسان و خبرگان باشد و تفاوت اساسی در دانش و سطح اطلاعات بین گروه هدف و اعضای خاصی از گروه وجود داشته باشد (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶).

✓ انتشار و پخش مسئولیت

پخش مسئولیت یک ویژگی گروهی است که می‌تواند اثر شدیدی بر روی سکوت سازمانی داشته باشد و آن عبارت است از گرایش افراد به پذیرفتن مسئولیت کمتر در دنبال کردن یک هدف مشترک هنگامی که در انجام فعالیت و تلاش با همدیگر شریک شوند در مقایسه با هنگامی که مسئولیت افراد به‌طور فردی تعیین شود. این پدیده اشاره بر شانه خالی کردن از مسئولیت و پخش مسئولیت‌هاست که بیشتر یک صفت ذاتی گروهی است. این پدیده و پیامدهای ناسازگار آن زمانی می‌تواند کاهش پیدا کند که افراد پاسخگوی فعالیت تعیین شده‌ای باشند و بتوانند عملکرد خود را مدیریت و نظارت کنند (هنریکسن^۱ و دایتون، ۲۰۰۶).

1. Henricson

✓ گروه اندیشی

حقیقتاً کیفیت تصمیم‌گیری گروهی بهتر از تصمیمات فردی است اما بعضاً گروه‌ها در تلاش‌های گروهی‌شان در رسیدن به اجماع اشتباه می‌کنند. اندیشه گروهی نیازمند مدیریت بسیار قوی و بامهارتی است تا از خطر افتادن به این دام، اجتناب گردد و نگاه‌ها و بینش‌های مختلف و واگرا آشکارا گردد (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶). جانیس (۱۹۷۲) از واژه گروه اندیشی استفاده می‌کند و آن را به‌عنوان گرایش و تمایل به هم‌شکلی در تفکر گروهی و رسیدن به یک اجماع کلی می‌داند. در این مورد فرد از ارائه نظری که برخلاف گروه یا رهبر بوده خودداری کرده و سکوت می‌کند.

۴- عوامل فردی

✓ حفظ موقعیت کنونی

بدون توجه به سازمانی خاص، بیشتر اعضای سازمان تمایل به حفظ موقعیت کنونی خود دارند. حفظ موقعیت کنونی مستلزم این است که در دوره‌های از عمل و اقدام که در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرد که نیازمند تصمیم‌گیری، عدم اطمینان و شک و تردید می‌باشد دوری کند، در نتیجه شخص متوجه می‌شود که کار خاصی را انجام ندهد و انجام ندادن اقدام خاصی باعث می‌شود که فرد ساکت باقی بماند (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶).

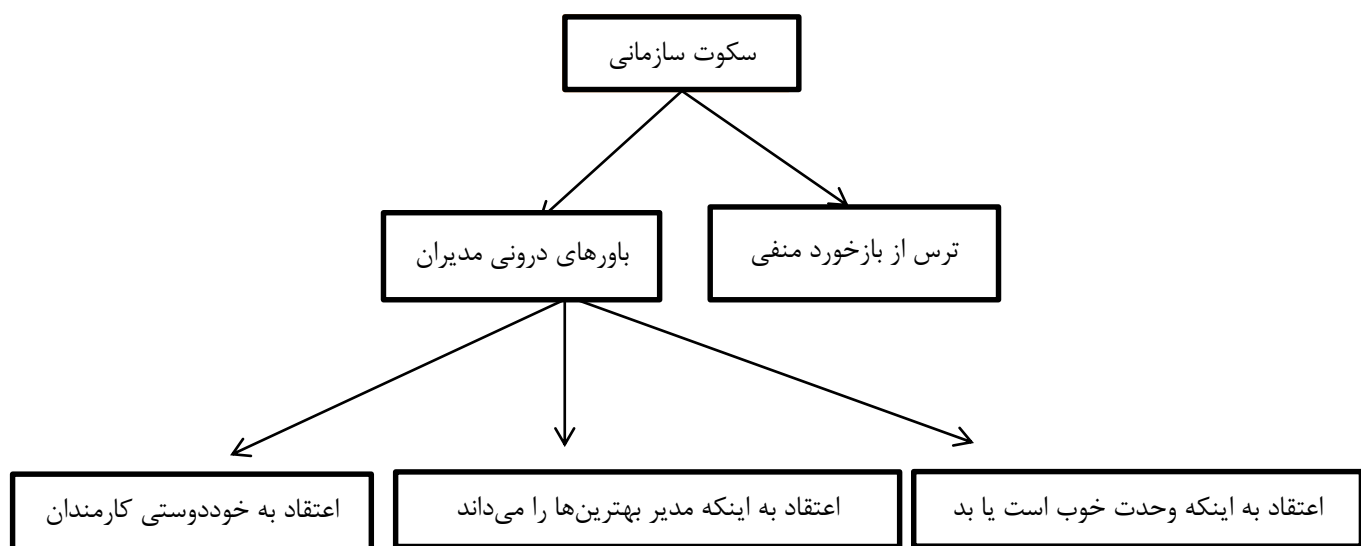
✓ بی‌اعتمادی و بدبینی به مدیر

اگر کارمندان احساس بدبینی و بی‌اعتمادی به مافوق و رهبر خود داشته باشند و در تعامل خود با مدیر احساس امنیت و آرامش نکنند، از ارائه نظر و صحبت خودداری نموده و نهایتاً آن‌ها ساکت می‌مانند و این مسئله موجب پیدایش جو سکوت در سازمان می‌گردد (دین، جان وو و چنچ ما، ۲۰۰۹). همچنین مدیر

بایستی در تعامل با کارکنان اعتماد ایجاد کند و معتقد باشد اعتماد کلید و حلقه اصلی ارتباط مؤثر می‌باشد (غفار زاده آهنگر، ۱۳۹۴).

۳-۲-۲-۲- ایجاد و شکل‌گیری سکوت سازمانی

معمولاً فرض بر این است که سکوت سازمانی از نتایج ترس مدیران از بازخورد منفی و یا مجموعه‌ای از باورهای درونی است که توسط مدیران ایجاد می‌شود (موریسون و همکاران، ۲۰۰۰).



شکل ۲-۲- عوامل مؤثر در شکل‌گیری سکوت سازمانی (جلالی، ۱۳۹۲)

۱- ترس از بازخورد منفی

یکی از عواملی که احتمال بروز سکوت سازمانی را تسهیل می‌کند ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی است. مشاهدات مستدلی مبنی بر اینکه افراد معمولاً از ارائه بازخورد منفی هراس دارند، وجود دارد؛ چه این پاسخ‌ها درباره خودشان باشد و یا در مورد فعالیتی که به آن‌ها مربوط است؛ بنابراین آن‌ها سعی دارند که اولاً هیچ پاسخ منفی دریافت نکنند و یا زمانی که چنین پاسخی را دریافت نمودند سعی می‌کنند از آن

چشم‌پوشی کنند، درستی آن را انکار کنند و یا مقبولیت منبع آن را زیر سؤال ببرند (پرلو^۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

چنین ترس از بازخورد، در میان مدیران سازمان بیشتر است. آن‌ها بیان می‌کنند که بسیاری از مدیران نیازمند این هستند که از احساس خطر، رنجش خاطر و یا احساس شکست‌پذیر بودن جلوگیری کنند؛ بنابراین مدیران تلاش می‌کنند از ارائه‌ی هرگونه اطلاعات که نشان‌دهنده‌ی ضعف آن‌ها بوده و یا در مورد عملکرد فعلی‌شان ایجاد سؤال می‌کند، پرهیز کنند. البته بسیاری از مدیران از دریافت بازخورد منفی که از طرف زیردستان دریافت می‌شود گاهی برداشت نادرست و یا غیرقانونی دارند (پرلو و همکاران، ۲۰۰۳).

۲- باورهای درونی مدیران

یکی از عوامل تأثیرگذار بر سکوت سازمانی، مجموعه‌ای از باورهایی است که مدیران به شکل درونی درباره‌ی کارکنان یا ماهیت مدیریت دارند. یکی از این باورها خوددوستی است. گوشال^۲ موران^۳ و ففر^۴ تأکید دارند پارادایم اقتصادی در آمریکا در مکاتب اقتصادی و نگرش بسیاری از مدیران شکل گرفته است. این پارادایم بر اساس تئوری مک کریگور بوده و نقطه ابتدایی آن این است که افراد معمولاً خوددوست هستند و به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که منفعت خود را به حداکثر برسانند. در این دیدگاه به کارکنان به‌مثابه افرادی نگریسته می‌شود که از تلاش و کار روی‌گردان بوده و نمی‌توان به آنان اعتماد کرد که بر طبق منفعت سازمان عمل کنند مگر آنکه برایشان موارد تشویقی یا تنبیهی در نظر گرفته شود (هنریکسن و همکاران، ۲۰۰۶)؛ بنابراین اگر باور رایج در سازمان آن است که کارکنان باید فرصت‌طلب باشند و هیچ دانش معتبری برای صلاح سازمان ندارند، پس برای مدیران مطلوب است که آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت ندهند. دور نگه‌داشتن کارکنان از تصمیم‌گیری همچنین راهی برای جلوگیری

1. Perlo
۲. Goshal
۳. Moran
۴. Fefer

از آرای مخالف و بازخورد منفی است و نتیجه این امر عدم ابراز مخالفت و ترس از بازخورد است. اگرچه ممکن است که در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود ولی در حقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود.

زمانی که مدیران ارشد سازمان بر این باورند که کارکنانشان خوددوست هستند، آنها به گونه‌ای رفتار می‌کنند که ارتباطات از بالا به پایین را تشویق می‌کنند. دومین باوری که احتمالاً در سکوت سازمانی ایفاگر نقش است. کلاس^۱ (۲۰۰۷) اشاره می‌کند طبق این ایده مدیران باید کنترل و مدیریت کنند و در مقابل، زیردستان باید نقش دنباله‌روی را ایفا نموده و بدون سؤال تبعیت کنند. سومین باور درونی در شکل‌گیری و گسترش سکوت سازمانی این است که وحدت، توافق و اشتراک نشانه‌های سلامت سازمانی بوده درحالی‌که از مخالفت و تعارض باید جلوگیری شود. بورل و مورگان این دیدگاه را بخشی از دیدگاه یگانگی می‌دانند که در برابر دیدگاه تکثرگرایی است. در دیدگاه تکثرگرایی، مخالف امری معمولی به شمار آمده و تضاد نیز به عنوان عاملی است که منجر به سلامت سازمانی خواهد شد. مبحث دیدگاه یگانگی در مسائلی نظیر تصمیم‌گیری گروهی، ایجاد استراتژی و خلاقیت نیز به چشم می‌خورد (غفار زاده آهنگر، ۱۳۹۴).

۴-۱-۲-۲- پیامدهای ناشی از سکوت سازمانی

پژوهشگران علوم ارتباطات، بر جنبه‌های مثبت سکوت به عنوان عامل اساسی در تعاملات اجتماعی معتقدند و اذعان می‌دارند که سکوت عاملی مهم در ارتباطات اثربخش است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). سکوت می‌تواند در تبادل ارتباطات بین فرستنده پیام و دریافت‌کننده پیام با قصد قبلی و باارزش باشد (پنا^۲ و همکاران، ۲۰۰۹)؛ اما در اغلب موارد از سکوت به عنوان پدیده‌ای مخرب و زیان‌بار یاد می‌شود به‌طور کلی سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان

^۱ Klacer

^۲ Penna

تأثیرگذار است (ماریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). تأثیرات جو سکوت بر کارمندان به‌طور بالقوه مشکل‌آفرین است و در موارد استثنایی می‌تواند موجب فاجعه‌های سازمانی شود، سازمان‌ها از اولین روزهای عصر صنعتی از پیامدهای سکوت کارکنان رنج برده‌اند (بگاشن^۱، ۲۰۱۲). مطابق با گفته نیمث^۲ (۱۹۹۷) سکوت سازمانی، اثربخشی تصمیم‌گیری و فرایندهای تغییر سازمانی را به دلیل محدود کردن داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهند، کاهش می‌دهد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). تأثیرات سکوت هم برای افراد و هم برای سازمان مضر هستند. سکوت تک‌تک کارمندان را تحت فشار قرار می‌دهد چون آن‌ها ممکن است حس کنند ناتوان‌اند و کمتر از محیط کارشان راضی شوند (اسلازر و زالین، ۲۰۱۲).

گاهی مدیران ارشد ممکن است نپذیرند که آن‌ها فاقد اطلاعات مهم هستند و سکوت را به‌عنوان نشانه‌ی اجماع نظر و موفقیت تلقی کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). سکوت فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام‌شده را از بین می‌برد و می‌تواند به شکل‌های متفاوتی مانند سکوت دسته‌جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها و کم بودن ابراز عقاید و نظرات به خود بگیرد (دن و همکاران، ۲۰۰۹). سکوت کارکنان برای سازمان بسیار خطرناک است زیرا سبب می‌شود تا برخی از کارکنان به‌شدت بی‌تفاوت شوند. کارکنان بی‌تفاوت کسانی هستند که نسبت به شغل خود، کارفرمایان خود، کیفیت کارشان و درمجموع سازمانشان بی‌تفاوت باشند (جوینزن و کارل^۳، ۱۹۹۶). سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود (وکلا و دیمیتریس، ۲۰۰۷). طبق گفته فیشر (۱۹۷۹) موریسون و میلیکن نشان می‌دهد که سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی در میان سایر متغیرها شده، بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد پایین‌تری در پی خواهد داشت (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

^۱ Bogashen

^۲ Nemeth

^۳ Joinson & carla

موریسون، میلیکن و هیولن^۱ (۲۰۰۳) به معرفی ۵ نوع ترس یا پیامدهای منفی پیش‌بینی‌شده از جانب کارکنان که بر تصمیمات آن‌ها برای سکوت تأثیر می‌گذارد پرداختند. این پنج دسته از پیامدهای منفی پیش‌بینی‌شده عبارت‌اند از (۱) ترس از تخریب تصورات ذهنی خوبی که از فرد در ذهن است (۲) ترس از این‌که فرد در دسرساز قلمداد شود و یا با دیدی منفی نگریسته شود (۳) ترس از تخریب روابط (۴) ترس از تلافی و مجازات و تنبیه (۵) ترس از داشتن تأثیرات منفی برای دیگران (براتی، ۱۳۸۹).

۵-۱-۲- اثرات سکوت سازمانی بر فرآیندهای تغییر و تصمیم‌گیری

سازمانی

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌کنند که یکی از پیامدهای سکوت سازمانی برای سازمان، فرآیندهای مرتبط با تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی است. بیر و ایزن استیت^۲ (۲۰۰۰) نیز بر این باورند که خودداری از ارائه اطلاعات و عقاید می‌تواند به فرآیندهای تصمیم‌گیری، تصحیح خطاها و فرآیندهای توسعه و نوآوری آسیب برساند. اپلبام و همکاران^۳ (۲۰۰۰) معتقدند که در طی فرآیند تغییرات سازمانی، کارکنان با مسائل بسیاری همچون ترس از احتمال از دست دادن شغل، عدم اطمینان نسبت به مدیر جدید یا اعضای گروه جدید و غیره مواجه می‌شوند. اگر سکوت در سازمان سایه افکند، انجام تغییرات با ریسک همراه خواهد بود، از این‌رو جو ارتباطی مناسبی جهت اجتناب از بی‌اعتمادی و سوظن در کارکنان به وجود خواهد آمد (واکولا و بورادوس، ۲۰۰۵). پژوهش‌های گسترده‌ای که در رابطه با تصمیم‌گیری گروهی انجام‌شده، مؤید این نکته هستند که کیفیت تصمیم‌گیری زمانی که دیدگاه‌ها و روش‌های گوناگون مورد ملاحظه و بررسی قرار می‌گیرند، ارتقا می‌یابد. همچنین پژوهش‌های انجام‌شده روی تدوین استراتژی نشان داده است که وجود نقطه نظرات متضاد و گوناگون در گروه‌های مدیریتی عالی، تأثیر مثبتی بر

^۱ Hyvln

^۲ Beer & Eisenstat

^۳ Applbaum et al.

کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی و عملکرد دارد. علاوه بر این، پژوهش‌های دیگر نشان داده است که میزان ابتکارها در سازمان مستلزم وجود فضایی است که کارکنان در آن احساس نمایند آزادند به طریقی متفاوت از روال معمول عمل کنند؛ چراکه این آزادی عمل به آن‌ها امکان می‌دهد که دیدگاه‌ها یا عقاید کاملاً جدیدی ارائه دهند یا اعتقادات و اقدامات کنونی را زیر سؤال ببرند. به‌طور کلی این جریان‌های پژوهشی مؤید این هستند که سکوت سازمانی اثربخشی فرآیند تغییر و تصمیم‌گیری سازمانی را با محدود کردن پراکندگی نهاده‌های اطلاعاتی موجود برای تصمیم‌گیرندگان به خطر می‌اندازد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

شیوه دیگری که سکوت سازمانی بدان وسیله می‌تواند اثربخشی فرآیندهای توسعه و تغییر سازمانی را محدود سازد، مسدود کردن راه بازخورد منفی و در نتیجه توانایی سازمان برای کشف و تصحیح خطاها است (میلر، ۱۹۷۲). بدون بازخورد منفی، خطاها مدام تکرار می‌شوند و یا حتی ممکن است کارکنانشان تقاضای بازخورد نمایند، کارکنان ممکن است دقت نمایند تا اطلاعات منفی و ناخوشایند را از صافی بگذرانند. در نتیجه بازخورد داخلی که مدیریت دریافت می‌کند ممکن است انعکاس‌دهنده آنچه باشد که کارکنان تصور می‌کنند مدیریت تمایل به شنیدن آن دارد بنابراین بازخوردهای صحیح و قابل اطمینانی نمی‌باشند. اگر مدیران از این بازخوردهای تحریف‌شده به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری استفاده کند، این سازمان در خطر دور شدن و منحرف شدن از هدف حرکت خواهد کرد (میلر، ۱۹۷۲). چریس و پنتیلا^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که سکوت کارکنان باعث نابودی نوآوری می‌شود و پروژه‌های سازمان را به‌طور ضعیف برنامه‌ریزی خواهد کرد و این منجر به محصولاتی معیوب و روحیه پایین می‌شود (شجاعی، ۲۰۱۱).

1. Miler
2. Chris & Pantalia

۶-۱-۲-۲- روش‌های غلبه بر سکوت سازمانی

سرپرستان و مدیران سطح بالا باید محل کاری را به وجود آورند که کارمندان برای بیان دیدگاه‌هایشان احساس امنیت کنند و برای ایده‌ها و پیشنهادهایشان تشویق شوند. اگر کارکنان حس کنند مدیران و سرپرستانشان علاقه‌ای به شنیدن حقیقت ندارند، کارمندان ترجیح می‌دهند در وضعیت سکوت باقی بمانند (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱). ایجاد جو اعتماد می‌تواند به مدیران در کاهش سکوت کارکنان کمک زیادی کند، سیکس و سورگ^۱ (۲۰۰۸) معتقدند به واسطه بازخورد مثبت دادن و تحسین کردن‌ها هم در جلسات خصوصی و هم در جلسات عمومی و به‌وسیله بازخورد منفی دادن به روشی مفید، ایجاد می‌شود (اسلازر و زالین، ۲۰۱۲).

نایتس^۲ و همکاران (۲۰۰۵) بر این عقیده‌اند که تعهد سازمانی از برداشت کارکنان از عدالت رویه درون سازمان متأثر است، هنگامی که آنان نتیجه کار خود را عادلانه ببینند، مشتاق‌ترند که در مبادلات اجتماعی شرکت کنند که فراتر از انتظارات عادی از نقش آن‌هاست (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) پیشنهادهایی برای کاهش سکوت در سازمان‌ها ارائه کرده‌اند از قبیل، استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریه‌ها و پیشنهادهای خلاق، شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری، شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها، تشکیل کارگاه‌های آموزشی برقراری مهارت‌های ارتباط برای مدیران و سرپرستان، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظریه‌ها، دائمی کردن تصمیم‌گیری‌های گروهی و اهمیت دادن به گروه‌ها و کمیته‌های کاری در سازمان‌ها، تغییر فرهنگ سازمان‌ها در جهت یادگیرنده و یادگیری سازمانی، برقراری برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). روش دیگر برای

^۱ Six & surge

^۲ Naits

تشویق رفتار صحبت کردن، اطمینان از فرصت‌های ارتباطی و ایجاد دستگاه‌های رسمی برای انتقال یا مبادله اطلاعات، مسائل یا ایده‌هاست (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۱).

۲-۲-۲- جوسازمانی

ازجمله مباحثی که در ادبیات مدیریت به میزان زیادی موردبحث و جدل بوده و در حد محدودی مورد شناخت قرارگرفته جوسازمانی است. گرچه پژوهش‌های مرتبط با جوسازمانی و تلاش برای تدوین و تبیین قابل قبول از حداقل ۵۰ سال قبل آغازشده است.

ادبیات ناظر بر جوسازمانی، به اعتقاد دنیسون^۱ (۱۹۹۶)، ریشه در نظریه میدانی کرت لوین (۱۹۵۱) دارد. این نظریه به شکل تحلیلی فرد را از محیط جدا ساخته است. بعدها به افراد و زمینه‌های فکری آن‌ها بیش از ساختار توجه شد؛ و همچنان در اواسط دهه ۱۹۷۰ برخی اختلافات موجود پیرامون مسائل همچون تداخل میان جوسازمانی و مفاهیم نظیر رضایت و ساختار سازمانی را برطرف ساختند. این مقالات به اعتقاد دنیسون باعث بسترسازی برای رسیدن به اتفاق نظر در مورد دو رویکرد متفاوت به جوسازمانی شدند. این رویکردها عبارت بودند از: الف) اندازه‌گیری دیدگاه‌های فردی؛ ب) اندازه‌گیری چندگانه دیدگاه‌ها برای تلفیق دیدگاه‌های ادراکی و معیارهای عینی‌تر که رویکرد اولی به‌عنوان جو روانی و رویکرد دوم به‌عنوان جوسازمانی شناخته شدند. در دهه ۱۹۸۰ پژوهشگران توجه بیشتری به مسائل مرتبط با جو، ازجمله چگونگی شکل‌گیری جوسازمانی معطوف داشتند. فرایند «جذب، انتخاب و ابقا» پویایی شکل‌گیری جو بر اساس تغیر اعضاء همراه با رویکرد اجتماعی شدن به تصویر می‌کشد. رویکرد ساختار اجتماعی جو را به‌عنوان یکی از نتایج نظام ارزشی سازمان قلمداد می‌کند. مورگان و ولکوین^۲ (۱۹۹۲) رویکردهای ناظر بر شکل‌گیری جوسازمانی را تحت عناوین ساختاری، ادراکی، تعاملی و فرهنگی طبقه‌بندی کردند.

از سوی صاحب‌نظران، تعاریف و دیدگاه‌های گوناگونی در مورد جوسازمانی ارائه‌شده است. ویژگی‌های

۱. Denison

۲. Morgan & welkoin

درونی نسبتاً پایدار و احساس و ادراک جمعی افراد از آن ویژگی‌ها و خصوصیات هستند که موجب شده است که برخی از صاحب‌نظران، جوسازمانی و شخصیت سازمانی را یکی تصور کنند (هوی و میسکل، ترجمه: عباس زاده، ۱۳۷۱). جوسازمانی به تصورات، احساسات و ارزش‌های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می‌شود. همین‌طور احساس تعهد نسبت به سازمان، حس اعتماد و تعلق، اعتماد به نفس و وفاداری را نیز شامل می‌شود که تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند فضای فیزیکی، قوانین سازمانی حاکم و ویژگی‌های رفتاری افراد در محیط کار قرار می‌گیرد (آلیس^۱، ۲۰۰۰).

۱-۲-۲- تعاریف جوسازمانی

در فرهنگ آکسفورد^۲ (۲۰۰۵) واژه‌ی جو از حیث لغوی به نگرش یا احساس عمومی، وضع و حالت در یک مکان خاص اشاره دارد. ازجمله مباحثی که در ادبیات مدیریت به میزان زیادی محل بحث و جدل بوده و در حد محدودی مورد شناخت قرار گرفته جوسازمانی است. از این‌رو گرچه تحقیقات مرتبط با جوسازمانی و تلاش برای تدوین تعریفی قابل قبول از دهه‌های پیش آغاز شده، ولی هنوز تعریف واحدی که مورد پذیرش همگان باشد ارائه نشده است به عبارت دیگر تعاریف ارائه شده از مفهوم جوسازمانی باهم سازگاری ندارند (گلیک^۳، ۱۹۸۵، منوریان ۱۳۷۷).

مفهوم جو سازمان به عنوان یک استعاره مجازی که معرف یک یا چند ویژگی متمایز سازمانی است بکار برده می‌شود. به‌طور کلی مفهوم جوسازمانی که در اواخر دهه شصت متداول و رایج شد، مقدم بر فرهنگ سازمانی است که در اواخر دهه هشتاد رشد و تکامل یافت. «ریچارد و اشنایدر»^۴ معتقدند که جوسازمانی به دیدگاه‌های سازمانی، اقدامات و روش‌های رسمی و غیررسمی اطلاق می‌گردد.

مجموعه‌ای از خصوصیات داخلی که موجب تمایز مدارس از یکدیگر شده و در رفتار اعضای آن‌ها تأثیر

۱. Ales

۲. Oxford

۳. Glick

۴. Richards & shadier

دارد، جوسازمانی نامیده می‌شود. جو عبارت است از کیفیت نسبتاً پایدار محیط مدرسه که معلمان آن را تجربه کرده و بر رفتار آنان تأثیر گذاشته و مبتنی بر ادراک عملی رفتار در مدرسه است. مجموعه‌ای از خصائص و ویژگی‌هایی که موجب تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌گردد، اطلاق می‌شود (هوی و میسکل، ۲۰۰۰). در حقیقت جوسازمانی اغلب به‌عنوان شخصیت سازمان معرفی می‌گردد. همان‌طور که شخصیت به خصائص ثابتی از افراد اشاره دارد، جو نیز خصائص و خواص ثابت سازمان‌ها اشاره می‌کند (دیوید، ۱۹۸۹). سبک رهبری مدیریت عالی و هنجارها، ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان باهم ترکیب می‌شوند تا جوسازمان را شکل دهند (دونالد، ۱۹۸۸). چاندان^۱ (۱۹۹۵)، معتقد است جو مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و عواملی است که به‌وسیله کارکنان درباره سازمانشان ادراک می‌شود و می‌تواند به‌عنوان شکل‌دهنده رفتارشان عمل کند. این عوامل ممکن است شامل توصیف‌های شغل، چارچوب ساختار سازمانی، معیارهای عملکرد و ارزشیابی، سبک رهبری، نوآوری‌ها، ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی و غیره باشد. جوسازمانی دربرگیرنده‌ای ویژگی‌های محیط کاری است و بیان‌کننده‌ای چگونگی محیطی است که نیروی انسانی در آن مشغول به فعالیت است (آرنوس و ساویتزکی^۲، ۲۰۰۶؛ گیلسون و گرین^۳، ۲۰۱۱). جوسازمانی بیان‌کننده درک کارکنان از بستر سازمانی است (هانتر و کورال^۴، ۲۰۰۱). در این راستا، زوهار و لوریا^۵ (۲۰۰۵) معتقدند جوسازمانی درک مشترکی است که افراد دارند و احساس آن‌ها را از سازمان شکل می‌دهد و هنجارهای اجتماعی، خط و مشی‌ها و رویه‌های سازمانی اطلاعاتی ارزشمندی را به کارکنان در مورد انتظارات رفتاری از نقش آن‌ها بیان می‌دارد که این امر خود موجب شکل‌گیری محیطی ویژه با عنوان جوسازمانی می‌شود. جوسازمانی زمانی ارتقا می‌یابد که کارکنان سازمان در همان محیط

۱. Chandan

۲. Aronss & Savitzki

۳. Gillson & Girren

۴. Hanter & Kurall

۵. Zohar & Lorriya

رفتاری را از خود بروز می‌دهند (مک کی و همکاران، ۲۰۰۷).

با توجه به تعاریف ارائه‌شده، جوسازمانی را می‌توان چنین تعریف کرد: جوسازمانی هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌های غالب در فرهنگ سازمان را منعکس می‌سازد و به‌عنوان منبعی که شکل‌دهی رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد، عمل می‌نماید؛ یعنی ادراک جمعی افراد از فرهنگ‌سازمانی که موقتی و نسبت به فرهنگ‌سازمانی از پایداری کمتری برخوردار است.

۲-۲-۲- انواع جوسازمانی

هالپین و کرافت^۲ بر اثر پژوهش‌های خودروی هفتادویک مدرسه ابتدایی در امریکا، توانستند شش نوع جوسازمانی را مورد شناسایی قرار دهند.

۱. جو باز: در این جو، معلمان از روحیه بالایی برخوردارند و بدون پرخاشگری و درگیری به‌خوبی باهم کار می‌کنند. خط‌مشی‌های مدیریت انجام‌وظیفه و امور را تسهیل می‌کند و افراد مزاحمتی برای هم ندارند.
۲. جو خودگردان: معلمین در این جو، از آزادی نسبتاً کاملی برخوردارند. معلمان سرگرم کار خود هستند و به‌آسانی و با سرعت می‌توانند به اهداف خود دست یابند.
۳. جو کنترل‌شده: در این جو، معلمان سخت کار می‌کنند و وقت کمی برای ارتباطات دوستانه با یکدیگر دارند. در این جو، بیشتر روی انجام وظیفه تأکید می‌شود.
۴. جو آشنا: در این جو مدیر اعتقاد دارد که همه اعضای یک خانواده هستند. آنها از انجام کارهایی که به احساسات اعضای خانواده آسیب می‌رساند اجتناب می‌کند.

۵. جو پدران: در این جو، معلمان با یکدیگر خوب کار نمی‌کنند و همین امر سبب بروز عدم هماهنگی در بین آنها می‌شود. معلمان از روابط دوستانه برخوردار نیستند. روحیه آنها به‌طور محسوسی پایین است و از نظرتأمین نیازهای اجتماعی ناراضی هستند. مدیر در هر جا که باشد به نظارت و کنترل رفتار معلمان

۱. Mac ki & et all
۲. Halpin & Croft

می‌پردازد.

۶. جو بسته: در این جو، معلمان خود را در امور مدرسه درگیر نمی‌سازند. رضایت شغلی معلمان در سطح پایینی است. معلمان سعی می‌کنند از طریق برقراری روابط انسانی با یکدیگر و روابط خصوصی خود را راضی سازند. غیر از آن‌ها که سنشان بالاست و توان تغییر شغل و ترک مدرسه را ندارند، اکثر معلمان علاقه‌مند به ترک شغل خود هستند (هالپین و کرافت، ۱۹۶۳).

۳-۲-۲-۲- ابعاد جو سازمانی

(۱) **طراحی سازمانی:** وضوح و روشنی اهداف و مقاصد سازمان و روشنی رسالت‌ها و مأموریت سازمان برای کارکنان، همچنان داشتن ساختار گزارش دهی مشخص و مجموعه مهارت‌های موردنیاز برای اجرای وظایف که کارکنان مستلزم داشتن آن‌ها است.

(۲) **ویژگی‌های شخصیتی شغل:** به ویژگی‌های جو سازمانی اشاره دارد که؛ سازمان در گزینش و به‌کارگیری کارکنان طوری عمل کرده است که کارکنان برای به فعلیت درآوردن استعدادهایشان تشویق می‌شوند و موردحمایت قرار می‌گیرند و همچنان در سازمان احساس ارزشمندی می‌کنند و احساس می‌کنند که در این شغل تمام مهارت‌ها و توانایی‌هایشان به چالش کشیده می‌شود.

(۳) **روابط میان همکاران:** مشخص‌کننده نوع و شدت روابط انسانی، میزان همکاری، کمک و هدایت و درک ارزش‌های کاری، در میان اعضای سازمان می‌باشد.

(۴) **فرهنگ محیط کار:** شاخصی است که میزان صمیمیت و دوستی حاکم در روابط بین مدیران و کارکنان و ارتباط روشن و سریع میان آن‌ها را نشان می‌دهد.

(۵) **مدیریت ارشد:** به بررسی میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان به‌منظور

کمک و راهنمایی و حمایت آن‌ها، رفتار عادلانه با کارکنان، قدردانی از عملکرد کارکنان و هم چنان تعیین استانداردها می‌پردازد.

۶) **سرپرستی یا نظارت مستقیم:** این شاخص به بررسی درجه و میزان تدوین اهداف روشن و انتظارات عملکرد در سازمان می‌پردازد. راهنمایی‌های لازم و ارائه بازخورد و گوش دادن به دغدغه‌های کارکنان، از جانب مدیران و رهبران سازمان‌ها، عملکرد بهتری کارکنان را به دنبال دارد.

۷) **فرایندهای کاری:** به بررسی چگونگی انجام وظایف شغلی، مسئولیت‌ها، استفاده مؤثر از فرایندهای کاری و انجام به‌موقع مسئولیت‌ها و وظایف شغلی در سازمان می‌پردازد.

۸ **ارتباطات:** این شاخص به بررسی نوع ارتباطات درون‌سازمانی می‌پردازد. در بعضی سازمان‌ها ارتباطات محدود به سلسله‌مراتب رسمی ارتباطات است؛ اما در شبکه‌های ارتباطی چندجانبه و غیرمتمرکز که ویژگی‌های سازمان‌های انسان گونه است، سطوح بالاتری از خشنودی و رضایت در کارکنان حاصل می‌شود (پلاس دلتا، ۲۰۱۱).

۴-۲-۲-۲- رویکردها و مدل‌های جوسازمانی

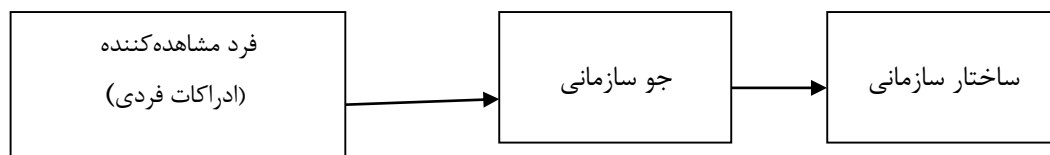
۱. رویکرد ساختاری^۱:

این رویکرد به جو، اساساً به‌عنوان ویژگی‌ها و خصوصیات وابسته به یک سازمان توجه دارد. این ویژگی همواره با سازمان وجود دارد و از ادراک اعضاء سازمان مستقل است. رویکرد ساختاری ما را به ارتباط بین هدف و معیارهای ادراکی جوسازمانی هدایت می‌کند. گویان^۲ این مسئله را مطرح ساخت که جوسازمانی، ویژگی‌های سازمان را مورد ملاحظه قرار داده، پس درک صحیح باید بر اساس هدف و معیارهای بیرونی،

^۱. structural approach

^۲. Guion

ارزشیابی گردد. پایین و پاق^۱ تجزیه و تحلیل عمده‌ای از اجزاء دیدگاه ساختاری ارائه نموده‌اند که بر این اساس، موقعیت‌های واقعی در شرایط سازمانی، عامل تعیین‌کننده نظریات، ارزش‌ها و ادراکات کارکنان از وقایع سازمان است؛ بنابراین جویهای مختلف در ابعاد مختلف رفتار سازمانی مانند اندازه سازمان، درجه تمرکز در تصمیم‌گیری، تعداد سطوح در سلسله‌مراتب، ماهیت فناوری مورد استفاده و حوزه‌ای که قوانین رسمی و خط‌مشی‌هایی که رفتار فرد را نهی می‌کند، ظاهر می‌گردد. شکل زیر نمایانگر این مسئله است که ساختار سازمانی، یک جو سازمانی را با خواص مستقل از خودش که اعضاء سازمان آن را دریافت می‌کنند، خلق می‌نماید. به عبارت ساده‌تر؛ جو یک آشکارگر هدف در ساختار سازمانی است که افراد با آن مواجه گردیده و آن را درک و دریافت می‌دارند.



شکل ۲-۳- مدل رویکرد ساختاری (جلالی، ۱۳۹۲)

۲. رویکرد ادراکی^۲

این رویکرد اساس و ریشه جو سازمانی را در افراد متمرکز می‌داند. رویکرد ادراکی اظهار می‌دارد که افراد متغیرهای موقعیتی را به روشی که از لحاظ روانشناسی برای آن‌ها معنی‌دار است، تفسیر نموده و به آن پاسخ می‌دهند. برای فهم بهتر این رویکرد لازم است دو فرایند ادراکی یعنی؛ گزینش ادراکی^۳ و تنظیم ادراکی^۴ را مورد بررسی قرار دهیم.

الف - گزینش ادراکی؛ به‌طور خلاصه، عمل انتخاب از بین محرک‌های گوناگون را گزینش ادراکی

^۱ Payne & Pugh

^۲ perceptual approach

^۳ perceptual selectivity

^۴ perceptual organization

می‌نامیم. عوامل مؤثر بر گزینش ادراکی را می‌توان به دودسته تقسیم کرد؛ عوامل خارجی و عوامل داخلی.

عوامل داخلی خود به چند عامل دیگر تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از؛

۱. شدت: هر چه شدت محرک بیشتر باشد، امکان اینکه موردتوجه قرار گیرد بیشتر است. یک‌صدای

قوی، نور خیره‌کننده و بوی شدید از یک‌صدای خفیف، نور کم و بوی ضعیف بیشتر جلوه می‌کند.

۲. اندازه: هر چه محرک بزرگ‌تر باشد، احتمال اینکه موردتوجه قرار گیرد بیشتر است. با بهره‌گیری از

این اصل است که سعی می‌شود آگهی‌های تبلیغاتی بازرگانی در تابلوها و نشریات تبلیغ در معابر

حتی‌الامکان بزرگ‌تر و درنتیجه چشم‌گیرتر باشند.

۳. درجه اختلاف با هم: هر پدیده‌ای به محیط و زمینه‌ای، جهت وقوع نیاز دارد. در حقیقت به هنگام

مقابل و مقایسه با محیط است که به درجه اختلاف و درنتیجه درجه نسبی محرک پی می‌بریم.

۴. تکرار و تداوم: تکرار نیز امکان جلب نظر کردن پدیده را افزایش می‌دهد. چنانکه یک‌بار به محرکی

وقعی گذاشته نشود، به احتمال زیاد وقتی که وقوع آن تکرار شود، موردتوجه قرار می‌گیرد. تکرار، حساسیت

و هوشیاری ما را نسبت به محرک بیشتر می‌کند.

۵. حرکت و جنبش: تحرک محرک نیز با جلب نظر کردن و درنتیجه دریافت و پذیرش آن از طرف

شخص، ارتباط مستقیم دارد. در حوزه دید ما اشیایی که دارای حرکت و جنبش هستند.

۶. تازگی و آشنایی: به‌طورکلی رویدادهایی تازه در محیط تازه زودتر مورد توجه قرار می‌گیرند. به‌عنوان

مثال چرخش شغلی که طی آن کارمند هرچند وقت یک‌بار به شغل تازه‌ای گمارده می‌شود، مادام که

تازگی وظایف و مسئولیت‌ها در محیط آشنای سازمان ادامه داشته باشد و فرد هنوز به آن‌ها عادت نکرده

است، باعث جلب‌توجه می‌شود (موران و ولکویین، ۱۹۹۲).

عوامل داخلی مؤثر بر ادراک عبارت‌اند از؛

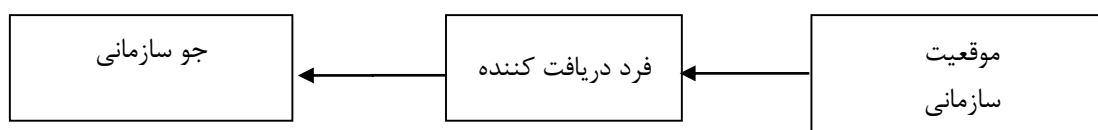
۱. انگیزش: هر فرد محرک‌های خارجی را در پرتو نیازها، خواسته‌ها و علایق خود می‌بیند و به آنچه با

نیازهای او هماهنگی ندارد عطف توجه نمی‌نماید.

۲. **شخصیت:** عوامل محیطی و ارثی هر دو در شکل یافتن شخصیت افراد دخالت دارند. اینکه ما چه محرک‌هایی را می‌بینیم، ماهیت درک ما چگونه دارد و به چه محرک‌هایی اصولاً توجه نمی‌کنیم تا حد زیادی از شخصیت ما متأثر است.

۳. **تجارب و فراگرفته‌ها:** سوابق، تجرب و آنچه در گذشته فراگرفته شده‌اند، در شخص یک آمادگی، حضور ذهن و انتظار در این زمینه که پدیده‌ای را چگونه و به چه شیوه‌ای ببینید، به وجود می‌آورد. به عبارت دیگر دید و ادراک ما از دنیای خارج تا حد زیادی تحت تأثیر گذشته و فراگرفته‌ها و آموخته‌هایمان شکل می‌گیرد.

ب - **تنظیم ادراکی؛** اینکه پس از مشاهده و پذیرش محرک‌ها چه اتفاقی می‌افتد، موضوعی است که تحت عنوان تنظیم ادراکی مورد بحث قرار می‌گیرد. فرد بندرت قطعات تنها و منفک رنگ، نور یا صوت را می‌بیند یا می‌شنود. آنچه او پذیرفته و به ذهن می‌گیرد گروه‌ها و قواره‌های مرتبط، همبسته و سازمان‌یافته‌ای از محرک‌های موجود در محیط‌اند. به عبارت دیگر، فرایند ادراکی اطلاعات وارده را به شکل یک مفهوم کلی به ذهن تنظیم می‌نماید. تنظیم ادراکی خود تحت عناوین شکل - زمینه^۱، دسته‌بندی ادراکی^۲، ثبات ادراکی^۳ و محیط یا زمینه ادراکی^۴ مورد بحث قرار می‌گیرد. (گروهی از نویسندگان، ۱۳۷۰).



شکل ۲-۴- مدل رویکرد ادراکی (جلالی، ۱۳۹۲)

۱. figure – ground
۲. perceptual grouping
۳. perceptual constancy
۴. perceptual context

۳. **رویکرد تعاملی**^۱: این رویکرد از دو رویکرد قبلی متمایز است. برخلاف رویکرد ساختاری، این رویکرد معتقد نیست که ریشه جو اساساً در ویژگی‌های سازمانی قرار دارد و برخلاف رویکرد ادراکی مدعی نیست که جوها اساساً در درون فرد ایجاد می‌گردند. اساس رویکرد تعاملی این است که تعامل در پاسخگویی به قانون موقعیت، توان مشارکتی را که منبع جوسازمانی است، بارور می‌سازد. بعضی از محققین به‌روشنی جوسازمانی را به‌عنوان تأثیرات ترکیب یافته از ویژگی‌های شخصیتی در تعامل با عناصر ساختاری سازمان تعریف نموده‌اند. در این میان، «ارتباط»، جزء اساسی در شکل‌گیری جوسازمانی است.

این رویکرد به تعامل بین افراد به‌عنوان کسانی که در فرایند درک و تغییر واقعیت‌های سازمانی درگیر هستند، توجه شایان دارد، درحالی‌که رویکرد ساختاری مدعی است که واقعیت از شرایط عینی سازمان مشتق می‌گردد و رویکرد ادراکی مشاهده را دلیلی بر این می‌داند که واقعیت در بخش خودآگاه و ذهنی افراد قرار دارد (هرسی و بلانچارد^۲، ۱۹۹۳). رویکرد و یا آخرین مدل که مبانی نظری پژوهش حاضر در مورد جو سازمانی نیز بر اساس این مدل استوار است مدل یا رویکرد فرهنگی می‌باشد.

۴. **رویکرد فرهنگی**: رویکرد ساختاری بر عناصری نظیر تصمیم‌گیری، تمرکز یا عدم تمرکز، کنترل و... و رویکرد ادراکی بر روانشناسی فردی و ادراک فرد از محیط سازمانی و رویکرد تعاملی بر تعامل بین عناصر و ادراک فردی تأکید داشته‌اند. رویکرد فرهنگی نوع تکامل‌یافته رویکرد تعاملی است. طبق این رویکرد، گروه‌های سازمانی یک حس مشترک را از ارزش‌ها، تاریخ، مقاصد و اهدافی که حاصل تعبیر و تفسیر جمعی است را ایجاد می‌نمایند. با توجه به اینکه چگونه افراد آگاهی خود را در ارتباط با یکدیگر شکل می‌دهند، می‌توان به یک دیدگاه روشن و صریح که افراد چگونه رفتار جمعی یا گروهی را امکان‌پذیر می‌نمایند، رسید. رویکرد فرهنگی بر این مطلب تأکید دارد که گروهی دربردارنده ارزش‌ها، هنجارها،

۱. interaction approach

۲. Hersey & Blanchard

اطلاعات حاصل از توافق جمعی و معانی که به‌طور تاریخی شکل یافته‌اند، می‌باشد. (اشفورد و توسی^۱، ۱۹۹۲)، پیوند بین فرهنگ و جو را بررسی نموده و اشاره می‌نماید که؛ این ارتباط یک مرحله مفهومی وسیع از فرضیات مشترک (فرهنگ) به ادراکات مشترک (جو) نمی‌باشد.

۳-۲-۲- تحلیل رفتگی

استفاده از واژه تحلیل رفتگی برای اولین بار از سوی فرویدن‌برگر انجام گرفت و در سال‌های اخیر روان-شناسان سازمان و مدیریت نسبت به مطالعه آن علاقه‌مندی زیادی نشان داده و پژوهش‌های متعددی را در این زمینه انجام داده‌اند. محققانی مانند مسلش^۲، پینز^۳ و گیردین^۴ در مورد تحلیل رفتگی پژوهش داشته‌اند. گیردین و همکاران او تحلیل رفتگی را به‌عنوان فرسودگی جسمی و ذهنی بسیار زیاد ناشی از دو عامل جو بوروکراسی و کار بیش از حد و بی‌نتیجه تعریف کرده‌اند (گیردین و همکاران، ۱۹۹۶).

مسلش و همکاران (۲۰۰۱) آن را پاسخ به عوامل فشارزای دائمی ناشی از کار و محیط حاکم بر شغل دانسته‌اند. تعدادی دیگر از محققان بیان کرده‌اند که تحلیل رفتگی عبارت است از: خستگی و فرسودگی روانی در نتیجه تلاش‌های مکرر و عموماً بی‌نتیجه که برای رقابت انجام گرفته است. تحلیل رفتگی یک مشکل انزوای عاطفی، روانی و برخی اوقات جسمانی است و اغلب با ترک فعالیت همراه است (باقری، ۱۳۸۳؛ ص. ۵۷).

استفن رابینز (۱۹۹۱) تحلیل رفتگی را به سه مفهوم توصیف کرده است:

۱. تهی شده از ویژگی‌های شخصیتی ۲. احساس کاهش عملکرد موفقیت‌آمیز ۳. فرسودگی عاطفی، جسمی و روانی. اسمیت (۱۹۸۶) در زمینه ورزش بیان داشته است: تحلیل رفتگی عبارت است از:

۱. Ashforth & Tusi

۲. Maslash

۳. Pines

۴. Girdin

کناره‌گیری و انزوای عاطفی، جسمانی و روانی از ورزش که قبلاً از آن لذت می‌برده است. این کناره‌گیری در نتیجه فشار روانی زیاد در طی مدتی به ورزشکار وارد شده است (باقری، همان منبع).

سعادت (۱۳۷۵) بیان داشته که تحلیل‌رفتگی عبارت است از: فشار عصبی شدید ناشی از ماهیت کار و وضعیت نامناسب کار. پس از ایجاد حالت فوق، کار اهمیت و معنای خود را از دست می‌دهد و فردی که دچار تحلیل‌رفتگی شده، دائم خسته، پرخاشگر، بدگمان، منفی‌باف و عصبی است. علاوه بر آن حساس و زود رنج بوده و با کوچک‌ترین ناراحتی از حالت طبیعی خارج می‌شود. این دانشمند بیان می‌دارد که تحلیل‌رفتگی سرایت‌پذیری زیادی دارد و فرد تحلیل رفته به‌زودی گروهی از همکاران خود را نیز مبتلا می‌کند؛ بنابراین تشخیص فوری علائم تحلیل‌رفتگی و جلوگیری از شیوع آن اهمیت زیادی دارد.

تحلیل‌رفتگی به کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی منجر می‌گردد. در مقابل غیبت از کار، اختلال در ارتباط با همکاران و دوستان افزایش می‌یابد (رابینز، ۱۹۹۱). علاوه بر عوامل مربوط به کار و محیط کار، شخصیت نوع A بیش‌تر در معرض ابتلا به تحلیل‌رفتگی است (سعادت، ۱۳۷۵). همچنین افرادی که از نظر ویژگی‌های شخصیتی نمره بالایی از برون‌گرایی، وجدان کاری، هوش عاطفی و خود ساماندهی دارند کمتر دچار تحلیل‌رفتگی می‌شوند (بیکر و همکاران، ۲۰۰۶؛ ص. ۳۱-۵۰).

فرویدن‌برگر بیان می‌دارد که در شرایطی که فرد به‌شدت فعالیت نموده تا به نتایجی برسد، اما به نظر او فعالیت‌ها بی‌معنا شده‌اند و لذت کم‌تری از آن‌ها می‌برد، آن فرد دچار تحلیل‌رفتگی شده است.

مارتین (۲۰۰۱) علائم تحلیل‌رفتگی را به شرح ذیل بیان داشته است.

□ سردرد

□ ایجاد اختلال در خواب و تحریک‌پذیری

□ خستگی روحی و جسمی

□ کاهش اعتماد به نفس، انزوا و کناره‌گیری درونی

□ تغییر در باورها و ارزش‌ها

□ ورود با تأخیر به محل کار

میلر و اسمیت (۱۹۹۷) جریان تحلیل‌رفتگی را طی مراحل می‌دانند که فرد را به آرامی و غیر محسوس و بدون این که خود آگاه باشد به این ورطه می‌کشاند. آنان اندوه‌بارترین نوع فشار عصبی شغلی را تحلیل-رفتگی می‌دانند. آن‌ها بیان داشته‌اند که در مرحله اول که یک فرد وارد سازمانی می‌شود ممکن است کار برای او فوق‌العاده جالب باشد، او دارای انرژی بی‌پایان و مشتاق و علاقه‌مند است، شغل برای او دوست-داشتنی است و گویا شغل نیز فرد را دوست دارد. عقیده دارد که حرفه وی برای تمام نیازها و آرزوهایش راضی‌کننده است، همه مشکلات همیشه حل می‌شود و او از شغل و همکارانش لذت می‌برد.

در مرحله بعد این وضعیت مطلوب رفته‌رفته رو به نقصان می‌گذارد و ممکن است به این نتیجه برسد که توقعات و انتظارات غیرواقعی پدید می‌آید و شغل در آن جهتی نسبت که فرد به آن تمایل دارد. رضایت شغلی در حد نیازهای او نیست و همکاران و سازمان کمتر از حد مورد انتظار هستند، پاداش ناکافی است و ناامیدی رشد می‌کند. در این مرحله فرد هنوز سخت کار می‌کند تا رویاهای او به واقعیت تبدیل شود؛ اما چون کار سخت چیزی را تغییر نمی‌دهد، ناامیدی شکل می‌گیرد و اعتماد به نفس کاهش می‌یابد.

در مرحله سوم، تحلیل‌رفتگی شروع می‌شود، اشتیاق به انجام دادن کار و تلاش برای آن کاهش می‌یابد. خستگی دائمی و تندخویی آغاز می‌شود. بهره‌وری کاهش می‌یابد، کار روزبه‌روز بدتر می‌شود و همکاران و سرپرستان را به باد انتقاد می‌گیرد.

در صورتی که تحلیل‌رفتگی در مرحله از بین نرود فرد شدیداً دچار ناامیدی و عصبانیت می‌شود و مقصر دانستن او توسط دیگران درباره مشکلات، سبب بدبینی، کناره‌گیری و انتقاد شدید وی از سازمان، سرپرستان و همکاران می‌گردد. در این زمان فرد در بدترین شرایط برای بروز افسردگی، اضطراب و

بیماری‌های جسمی قرار می‌گیرد و با بدبینی و احساس بدگمانی نسبت به آینده سخن می‌گوید (باقری، همان).

تحلیل‌رفتگی با فشار عصبی یکسان نیست؛ اما رابطه نزدیکی با یکدیگر دارند، تحلیل‌رفتگی یک نوع فقدان بصیرت، بی‌هویتی و کناره‌گیری است. در مقابل فشار عصبی، بیم و هراس و اختلال اضطراب‌گونه است. تحلیل‌رفتگی تضعیف روحیه و از دست دادن آرزوها و امیدهاست، در حالی که فشار عصبی، بر هم خوردن یکپارچگی است. در هنگام تحلیل‌رفتگی انسان از عواطف و احساسات تهی می‌گردد، در حالی که در هنگام فشار عصبی احساسات و عواطف در سطح بالایی نشان داده می‌شوند.

با توجه به مطالب مذکور در مورد تحلیل‌رفتگی، نتیجه گرفته می‌شود که منشأ تحلیل‌رفتگی ماهیت کار و محیط حاکم بر شغل است. همچنین بیش‌تر افراد کارشناس و متخصص دچار تحلیل‌رفتگی می‌شوند. به عبارت دیگر، یک فرد تحصیل کرده که دارای انتظارات و انگیزه بالا وارد سازمان می‌شود، اما رفته احساس می‌کند که:

- ☐ شغل او بی‌معنی و کم‌اهمیت است
- ☐ شغل او سرانجامی ندارد و او را به جایی نمی‌رساند.
- ☐ در شغل تحرک و پویایی ندارد
- ☐ شغل خسته‌کننده و یکنواخت است
- ☐ به نیازهای فردی او توجه نمی‌شود
- ☐ مشارکت در تصمیم‌گیری ندارد
- ☐ انتظارات او برآورده نمی‌شود
- ☐ ارتباط سالم وجود ندارد
- ☐ رقابت ناسالم است و تعارض شدید وجود دارد

این احساس نسبت به شغل و سازمان باعث ایجاد فشار عصبی ممتد، خستگی، کاهش انگیزه و اعتماد به-
نفس، ترک روانی سازمان و ناتوانی فکری و جسمی می‌شود. مجموعه چنین حالات را تحلیل‌رفتگی می-
گویند.

برای رهایی از تحلیل‌رفتگی، مهم‌ترین کار اقداماتی است که خود فرد باید انجام دهد. از جمله شناخت و
درک واقعی و صحیح از کار و سازمان و تنظیم انتظارات واقعی از ماهیت شغل و سازمان و آن‌ها را به‌عنوان
واقعیت‌ها بپذیرد. برقراری ارتباط صمیمانه با همکاران و دوستان، انجام دادن فعالیت‌های اجتماعی و
تفریحی و برنامه منظم ورزشی می‌تواند مانع تحلیل‌رفتگی شود یا آن را کاهش دهد. چنانچه شغل اهمیت
لازم را ندارد، لازم است در غیر ساعات کاری در مورد یک شغل دیگر که با آموخته‌ها و تحصیلات خود
هماهنگی بیش‌تری داشته باشد، فکر و تلاش شود و از طریق شغل دوم بتواند انتظارات و اهداف خود را
دنبال کند.

مدیران نیز می‌توانند از تحلیل‌رفتگی کارکنان با تجربه و کارشناسان خود جلوگیری کنند. اقدامات لازم در
این راستا غنی‌سازی شغل، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری، مدیریت عملکرد و پاداش، توسعه ارتباط
صمیمی، توجه به تطبیق شغل و شاغل و شایسته‌سالاری، مدیریت تعارض و استرس و رفع ابهام‌های
شغلی و مانند آن است.

۱-۳-۲- تاریخچه تحلیل‌رفتگی

بین سال‌های ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۳ میلادی کوشش‌های زیادی انجام گرفت تا تحلیل‌رفتگی را به‌عنوان یکی از
پیامدهای استرس تعریف کنند. هر کدام از تعریف‌ها بر یک جنبه از تحلیل‌رفتگی تأکید داشت تا این‌که
در سال ۱۹۸۳ میلادی یک تعریف کامل توسط مسلش ارائه شد. این تعریف تحلیل‌رفتگی را کارکرد سه
عامل می‌داند:

الف) فرسودگی عاطفی

ب) تهی شدن از ویژگی‌های فردی (مسخ شخصیت)

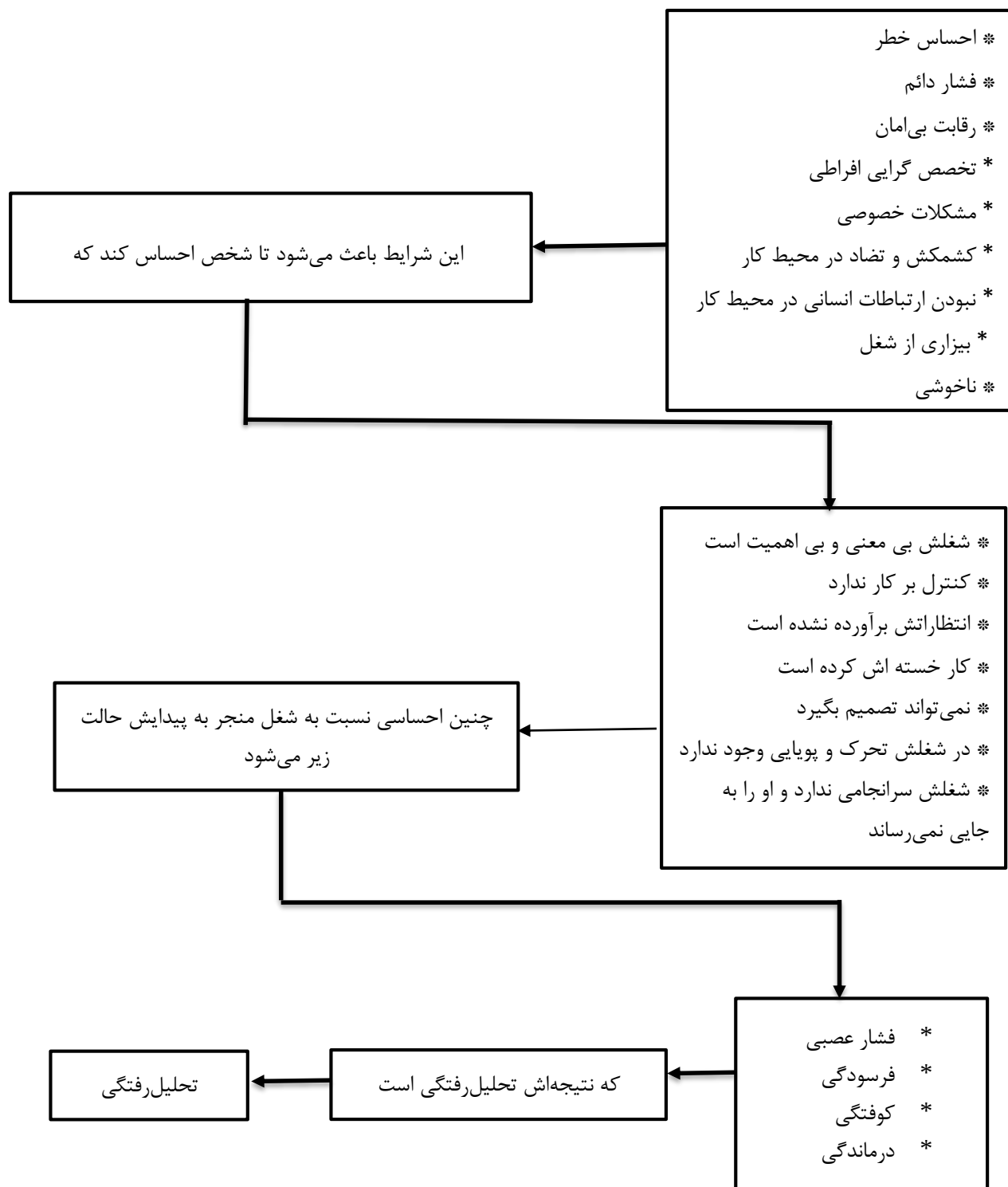
ج) کاهش عملکرد شخصی

فرسودگی عاطفی و بدنی آن دسته از شرایطی درونی است که به وسیله عوامل شخصی و سازمانی به وجود می‌آید. عوامل شخصی مانند مسائل زندگی، قانونی و مالی گاه آنقدر در زندگی فرد مهم می‌شود که او را تسلیم حوادث می‌کند و امور زندگی را رها و به سرنوشت واگذار می‌کند. همچنین فرسودگی عاطفی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد احساس می‌کند در مقایسه با دیگران توانایی خود را برای یک عملکرد مطلوب از دست داده است و توانایی لازم برای عمل در موقعیت‌های مختلف را ندارد.

عامل بعدی تحلیل‌رفتگی تهی شدن از ویژگی‌های شخصی (مسخ شخصیت) است. خودکاری همواره با قوانین و مقررات زیاد از حد و نداشتن روابط شخصی، تکراری بودن کارها، پیوستگی شدید به اهداف غیرشخصی، تعداد زیاد سطوح مدیریت، تعداد زیاد مشاغل و گروه‌ها از ویژگی‌های ادارات و سازمان‌های جدید است که می‌تواند زمینه‌ای را برای تهی شدن افراطی از ویژگی‌های شخصی و تحلیل‌رفتگی اولیه افراد فراهم کند (زارع‌نژاد، ۱۳۷۴). سندرم تحلیل‌رفتگی شغلی مجموعه‌ای از خستگی جسمی و خستگی شناختی است که حاصل استرس مزمن ناشی از کار و فعالیت اصلی می‌باشد تحلیل‌رفتگی یا خستگی مزمن که طب داخلی از آن نام می‌برد نیز هم‌پوشی دارد. افراد مبتلا به تحلیل‌رفتگی دچار مشکلاتی همچون افزایش سطح کلسترول، تری‌گلیسیرید، فنر، اسید اوریک و نا به هنجاری در نوار مغزی می‌باشد. آخرین یافته‌ها نشان داده‌اند که تحلیل‌رفتگی پیش زمینه ناراحتی‌های قلبی-عروقی است (رستگار، ۱۳۸۴). کارکنانی که از تحلیل‌رفتگی شغلی رنج می‌برند در کارشان کم انگیزه و کم فعالیت می‌شوند و از نظر روانی بی‌تفاوت، افسرده، خستگی‌پذیر و زودرنج می‌گردند، از همه جنبه‌های کاریشان ایراد می‌گیرند و به طور منفی به پیشنهادات دیگران واکنش نشان می‌دهند و به طور قابل‌ملاحظه‌ای

رضایت شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد (مهرداد، ۱۳۸۱). شرایطی که به تحلیل رفتگی منجر می‌شود در نمودار

(۲-۵)، نشان داده شده است (کشتی‌دار، ۱۳۸۱).



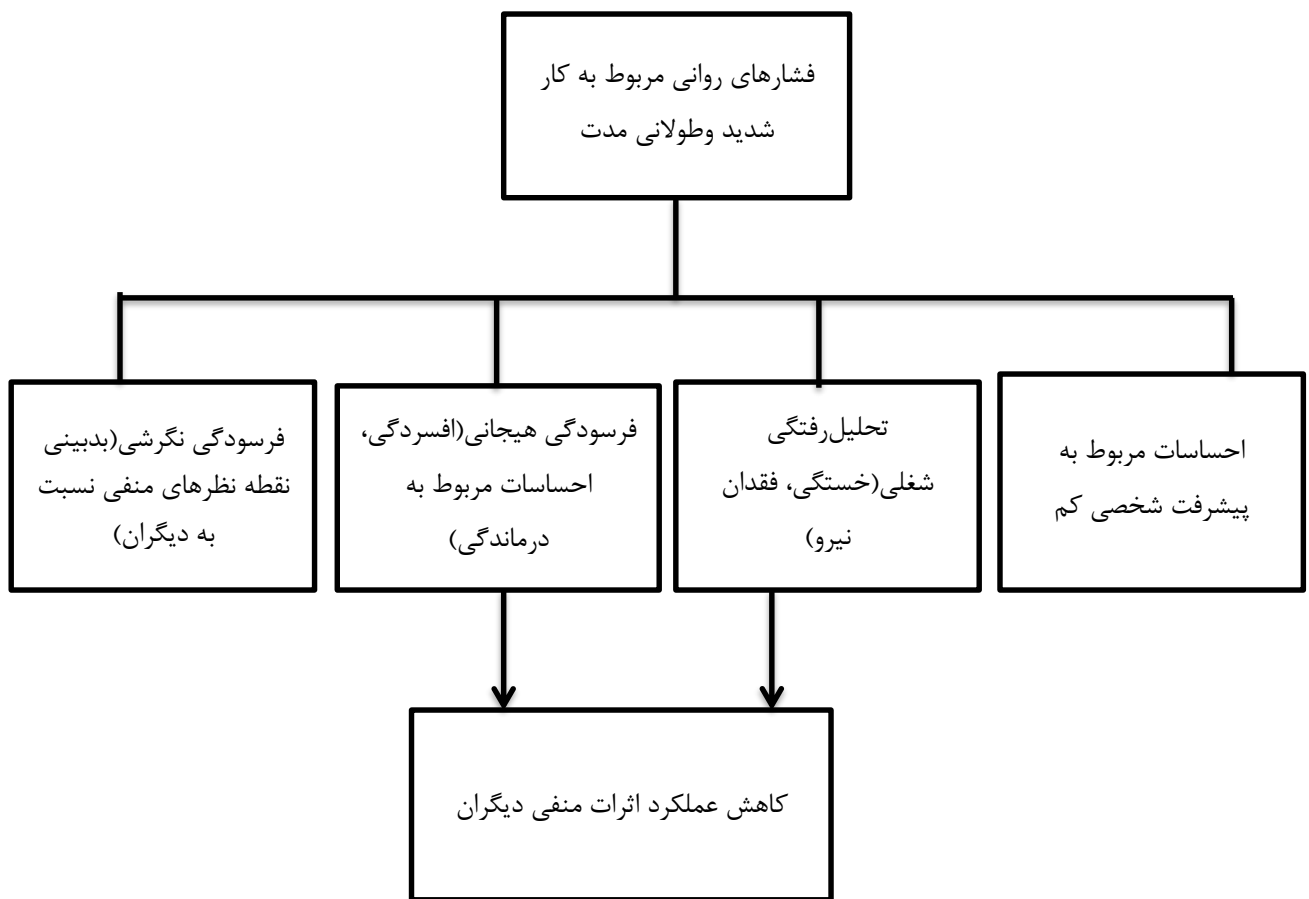
شکل ۲-۵- چگونه پیدایش تحلیل رفتگی (کشتی‌دار، ۱۳۸۱)

۲-۳-۲- نشانه‌های مرضی تحلیل‌رفتگی شغلی

اولین شکل قربانیان تحلیل‌رفتگی از کار آن است که از فرسودگی جسمی رنج می‌برند، قدرت آنان برای کار کردن کم است و بیشتر اوقات خسته و ناتوان هستند. علاوه بر آن، این افراد از نشانه‌های مرضی فیزیولوژیکی بسیار مثل سردردهای مکرر، تهوع، اختلال در خوابیدن و تغییر عادات مربوط به غذا خوردن (مثل از دست دادن اشتها) در رنج هستند. دومین مشکل افراد مبتلا به خستگی از کار آن است که گرفتار فرسودگی هیجانی هستند. افسردگی، احساس درماندگی و نیز احساس به دام افتادن در کار و شغل خود، بخشی از مشکلات هیجانی این افراد است. سومین مشکل افرادی که گرفتار خستگی شغلی هستند آن است که غالباً گرفتار فرسودگی نگرشی (از این اختلال غالباً با اصطلاح دگرسان بینی خود یاد می‌شود) هستند.

این افراد نسبت به دیگران بدگمان می‌شوند، این تمایل در آنان ایجاد می‌شود که با دیگران بیشتر مانند یک شی رفتار کنند تا به عنوان یک انسان و ضمناً نسبت به آنان نیز نگرش منفی پیدا می‌کنند. افرادی که دچار تحلیل‌رفتگی شغلی هستند این تمایل را پیدا می‌کنند که به ابطال‌سازی (عمل موهن انجام دادن یا حقیر کردن) خود، شغلی که به عهده دارند سازمان محل کار خویش و به طور کلی به ابطال‌سازی زندگی خود بپردازند به عبارت ساده‌تر این افراد، جهان اطراف خود را بیشتر با عینک خاکستری تیره نگاه می‌کنند.

به طور کلی می‌توان تحلیل‌رفتگی شغلی را نوعی اختلال بدانیم که به دلیل قرار گرفتن طولانی‌مدت شخصی در معرض فشار روانی، در وی ایجاد می‌شود نشانه‌های مرضی آن نیز فرسودگی هیجانی، جسمی و ذهنی است. ضمناً عزت‌نفس فرد مبتلا به این عارضه کم می‌شود و احساس ناسودمندی می‌کند. نشانگان تحلیل‌رفتگی شغلی را می‌توان به گونه‌ای دیگر و مطابق آنچه در زیر آورده شده است طبقه‌بندی کرد (رستگار، ۱۳۸۴).



شکل ۲-۶- اجزای اصلی تحلیل رفتگی شغلی (کشتی‌دار، ۱۳۸۱)

۳-۲-۲- عوامل ایجاد کننده تحلیل رفتگی شغلی

این عوامل به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱- عوامل سازمانی ۲- عوامل بین فردی ۳- عوامل درون فردی

۱- عوامل سازمانی

الف) ابهام در نقش: اصطلاح ابهام در نقش به روشن و مشخصی نبودن اهداف، مسئولیت‌ها و محدودیت‌ها اطلاق شده است و به عواملی مثل پیچیدگی تکالیف، تکنولوژی و تغییر سریع و مداوم سازمان مربوط می‌شود.

به عبارتی ابهام نقش موقعی رخ می‌دهد که انتظاراتی که در محیط کار از یک فرد وجود دارد نامشخص باشد و ممکن است به خاطر عدم درک انتظار، عدم آشنایی با نحوه انجام کار و یا عدم اطلاع از نتایج آن باشد بنابراین زمانی که کارکنان نمی‌توانند به پیش‌بینی در شغل بپردازند دچار ابهام می‌شوند.

ب) تعارض در نقش: تعارض نقش زمانی رخ می‌دهد که خواسته‌ها یا درخواست‌های متناقض و نامتناقض بر افراد اعمال شود برای مثال زمانی فرد دچار این وضعیت می‌شود که به او دستوراتی خارج از قلمرو مسئولیت حرفه‌ای او داده شود و یا هنگامی که ارزش‌های اخلاقی فرد با مدیران و سرپرستان در تضاد باشد.

ج) انتظارات شغل: بسیاری از محققین بر این باورند که هم‌تا بودن شغلی اولیه و تجارب شغلی بعدی تا حدود زیادی واکنش کارکنان را نسبت به شغلشان تعیین می‌کند انتظار پیشرفت به آنچه فرد قادر خواهد بود عمل کند و انجام دهد مربوط است و انتظارات سازمانی به ماهیت شغل و سیستم‌هایی که فرد درون آن به عنوان یک شاغل عمل می‌کند مربوط می‌شود.

د) تراکم کاری: تراکم کاری شامل مؤلفه‌های کمی و کیفی است. مؤلفه‌های تراکم کاری کمی شامل درخواست‌های بیش از حد است که زمان کمی برای رسیدگی به آن‌ها وجود دارد تراکم کیفی به پیچیدگی شغل مربوط است.

۲- عوامل بین فردی: تحقیقات مختلفی که بر روی نقش حمایت در فشار روانی و فرسودگی شغلی صورت گرفته است، حمایت اجتماعی را به عنوان یک منبع کمک به افراد برای مقابله با فشار روانی و فرسودگی شغلی مشخص کرده است حمایت اجتماعی موجب تسهیل رفتارهای انطباقی فرد می‌شود که البته به ماهیت اجتماعی فرد باز می‌گردد. به عبارتی زمانی شکل می‌گیرد که روابط عمیقی حاکی از علاقه و نگرانی نسبت به هم بین افراد به وجود آید.

۳- عوامل درون فردی: عدم آمادگی برای احراز شغل، متغیرهای جمعیت شناختی و ویژگی‌های شخصیتی افراد به عنوان عوامل درون فردی نقش تعیین‌کننده‌ای در فرایند تحلیل‌رفتگی شغلی دارد. افرادی که آموزش‌های لازم برای احراز شغل کسب نکرده‌اند، آمادگی بیشتری برای مبتلا شدن به تحلیل‌رفتگی شغلی دارند. متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سن، میزان تحصیلات، وضعیت تاهل و سابقه کار) نقش مؤثری در تحلیل‌رفتگی شغلی دارند (تنها، ۱۳۸۶).

۴-۳-۲- ابعاد تحلیل‌رفتگی شغلی از دیدگاه مسلش^۱

- ۱- فرسودگی هیجانی: منظور از فرسودگی هیجانی وجود احساسات است که در آن شخص نیروهای هیجانی خود را از دست می‌دهد و قادر به برقراری روابط عاطفی با دیگران نیست.
- ۲- مسخ شخصیت: منظور از این مؤلفه تحلیل‌رفتگی شغلی به پاسخ‌های غیر احساسی و خشن نسبت به همکاران و زیردستان (دانش‌آموزان) مربوط است. در این پژوهش منظور از مسخ شخصیت پاسخ‌های غیر احساسی، خشک و خشن نسبت به دانش‌آموزان می‌باشد.
- ۳- فقدان موفقیت فردی: کسانی که احساس عدم موفقیت فردی دارند و از تلاش‌های حرفه‌ای خود برداشت‌های منفی دارند و احساس می‌کنند در شغلشان پیشرفتی ندارند و کار و تلاش و حرفه و نتایج مثبت برایشان نداشته است. در این پژوهش منظور از فقدان موفقیت فردی برداشت‌های منفی افراد از پیشرفت شغلی خود می‌باشد (حشمت‌خواه، ۱۳۷۶).

۵-۳-۲- استرس و تحلیل‌رفتگی

استرس بیماری بسیار پیچیده‌ای است و زمان نهفتگی بین آغاز استرس و بروز نشانه‌ها می‌تواند بسیار طولانی باشد. در تاریخچه هر بیماری دست کم سه مرحله؛ پیش از بروز بالینی، آغاز واقعی و مرحله پس از استقرار وجود دارد. در حال حاضر پژوهشگران خاطر نشان می‌سازند که هیچ‌گونه دلیل منطقی برای

۱. maslach

استقرار یک بیماری در خارج از قلمرو روان- تنی وجود ندارد و این مسئله که بین ماهیت هیجان و واکنش بدنی نسبت به آن همبستگی خاصی وجود دارد، برای نخستین بار توسط متخصصان روان- تنی پاسخ داده شد. پستونجی^۱ مراحل پنج‌گانه تحلیل‌رفتگی را به شرح ذیل معرفی می‌کند:

(۱) مرحله ماه عسل^۲: در این مرحله فرد احساس شادمانه و سرخوشی ناشی از کسب شغل جدید را تجربه می‌کند. این احساسات عبارت‌اند از: تهییج، اشتیاق، غرور و چالش، البته ممکن است پس از مدتی جنبه‌های نامناسب کار و شغل به دو طریق ظهور پیدا کنند؛ یعنی در وهله اول نیروی ذخیره شده برای مقابله با نیازهای یک محیط چالش آور به تدریج به اتمام می‌رسد و در وهله بعد برای مقابله با استرس، عادات و راهبردهایی شکل می‌گیرد که برای غلبه بر استرس و چالش‌های بعدی مفید نیستند.

(۲) مرحله کمبود سوخت^۳: در این مرحله فرد نوعی احساس مبهم زوال، خستگی و گیجی را تجربه می‌کند. نشانه‌های این مرحله عبارت‌اند از: عدم رضایت شغلی، عدم کارایی، اختلال در خواب و احساس خستگی، نتیجه چنین احساساتی نیز واکنش فرار (پرخوری و اعتیاد) است.

(۳) مرحله نشانه مزمن^۴: در این مرحله نشانه‌های مرضی فیزیولوژیک بیشتر آشکار می‌شوند و فرد به توجه و کمک نیاز پیدا می‌کند. نشانه‌های عادی در این مرحله عبارت‌اند از: فرسودگی مزمن، بیماری جسمی، خشم و افسردگی. در این مرحله نوعی احساس خستگی و فرسودگی بر فرد مستولی می‌شود.

(۴) مرحله بحران^۵: اگر احساسات و نشانه‌های مرضی مرحله سوم برای مدت طولانی ادامه پیدا کند، فرد وارد مرحله بحران می‌شود. در این مرحله فرد احساس می‌کند نسبت به او ظلم شده است و تمایلات مربوط به بدبینی و شک و تردید نسبت به خود در او افزایش می‌یابد. در این مرحله ممکن است فرد دچار

۱. pestonjee

۲. honey moon stage

۳. fuelshortage stage

۴. chronic symptom stage

۵. crisisstage

التهاب معده، سردرد، دردهای مزمن پشت، فشارخون بالا و کم‌خوابی شود. ضمناً ممکن است این دردها به صورت حاد جلوه‌گر گردد.

۵) مرحله بن‌بست! این مرحله با به پایان رسیدن نیروی فرد برای سازگاری با محیط کار مشخص می‌شود و احتمال دارد در این مرحله فرد شغل خود را از دست بدهد. از طرف دیگر این احتمال نیز وجود دارد که با بهبود فرد در این مرحله، بعضی از نشانه‌های مرضی از بین برود؛ اما این نشانه‌ها تغییرات فیزیولوژیک دیگری را در فرد ایجاد می‌کند که ممکن است رهایی از آن‌ها به سادگی ممکن نباشد (خورشیدی، ۱۳۷۹).

به طور کلی پژوهش در مورد تحلیل‌رفتگی از رشته روان‌شناسی سرچشمه گرفته است که تحلیل‌رفتگی را نتیجه شکست در مقابله با استرس شغلی می‌داند. این دیدگاه تحلیل‌رفتگی را به عنوان بی‌اشتیاقی برای به کار کردن تعریف می‌کند که از طریق تخلیه انرژی، مسخ شخصیت، افسردگی و گوشه‌گیری احساسی – اخلاقی مشخص می‌شود از نظر دورکین^۲ (۱۹۹۷) این دیدگاهی است که استرس را ناشی از کار زیاد، تضاد نقش و ابهام نقش می‌داند (التاهانیه^۳، ۲۰۰۳).

با شناخت اوضاع و احوال و شرایط متعدد درون سازمانی و نیز ویژگی‌های رفتاری فرد می‌توان روشن ساخت که آیا مبتلا به تحلیل‌رفتگی شغلی شده است یا خیر. ضمناً با شناخت این عوامل می‌توان میزان یا شدت این اختلال را نیز تعیین کرد (کادویچ^۴، ۱۹۹۷).

۶-۳-۲- استرس شغلی در کارکنان

استرس بخشی از زندگی روزانه کارمندان را تشکیل می‌دهد. تغییرات سازمانی، توقعات کارکنان از مدیریت، دگرگونی‌های تکنولوژی، انتظارات جامعه و گرفتاری‌های شخصی و اجتماعی افراد سبب می‌شود

۱. hitting the wall stage

۲. dworkin

۳. Altahayneh

۴. chadwick

که عوامل فشارزا بر فرد فشار آورد و گاه او را دچار آشفتگی، اضطراب، نگرانی و تشویش سازد. استرس در همه افراد یکسان نیست، برخی کارکنان در برابر حوادث کوچک از خود واکنش منفی و شدید نشان می-دهند؛ برخی دیگر از همان حوادث آشفته نمی‌شوند.

تغییراتی که در محیط سازمان پدید می‌آید همچون: تغییر در گردش کار، استفاده از تکنولوژی تازه، برپایی جلسات اداری، بحث درباره نیازهای هر بخش، بحث‌های مالی و بودجه، کمی درآمد موسسه، قوانین و مقررات محدود کننده، تنزیل وضع سازمانی کارکنان، فشار مدیریت و همکاران، فشار هیئت مدیره یا روسای سازمان بر مدیر را می‌توان نمونه‌هایی از استرس سازمان به حساب آورد (علوی، ۱۳۷۰).

۲-۳-۷- تأثیر استرس بر عملکرد شخصی

پیامدهای گوناگون استرس معمولاً به صورت عوارض جسمی، روانی و رفتاری در فرد ظاهر می‌شود. استرس بخش جدا ناپذیری از زندگی است و دو حالت دارد:

- استرس تحلیل برنده‌ی مخرب و منفی
- استرس نیروزا سازنده و مثبت (اجاقی، ۱۳۷۷).

۲-۳-۸- استرس شغلی

این کلمه از زبان انگلیسی گرفته شده است و معادل دقیق‌تری غیر از کلمه فشار در فارسی ندارد که آن هم معنای وسیع و طیف گسترده‌ای آن را در بر می‌گیرد. ساختار استرس کاملاً پیچیده است در حقیقت محققان نمی‌توانند تنها روی یک تعریف استرس توافق کنند. تعاریف زیادی برای استرس وجود دارد. هانس سلیه استرس را چنین تعریف کرده است: «درجه سوخت‌وساز بدن بر اثر فشارهای زندگی». البته کلمه استرس فقط به روند این پدیده در بدن انسان اطلاق نمی‌شود؛ بلکه محرک‌های فشارآور نیز با همین نام خوانده می‌شود (گودرزی و کشتی‌دار، ۱۳۸۱).

استرس‌های شدید ناشی از ماهیت، نوع و یا وضعیت نامناسب کار به پیدایش حالتی در کارکنان منجر می‌شود که تحلیل‌رفتگی نامیده می‌شود. در این حالت کار معنا و اهمیت خود را از دست می‌دهد. شخصی که دچار تحلیل‌رفتگی شده است، دائم خسته به نظر می‌رسد، پرخاشگری دارد، بدگمان، منفی‌باف و بدبین و عصبی، حساس، زودرنج و بی‌حوصله است و با کوچک‌ترین ناراحتی از کوره در می‌رود و کلافه است و یا خود را در بن‌بست می‌بیند. بیماری، زخم معده، کمردرد و سردردهای مکرر از جمله نشانه‌های دیگر تحلیل‌رفتگی است (فروزان فرضیه، ۱۳۷۱).

استرس به خودی خود چیز بدی نیست، اما اصولاً این پدیده را از دیدگاه منفی مورد بحث قرار می‌دهند؛ ولی می‌تواند دارای ارزش مثبت هم باشد. اصولاً استرس با نوعی قید و بند و یا با خواسته‌هایی همراه است. مقصود از قید و بند، عواملی است که مانع رسیدن فرد به چیزی می‌شود که مورد نظر یا تمنای وی است. مقصود از خواسته یا آرزو چیزی است که از دست رفته است. برای این که استرس به صورت واقعی درآید باید نتیجه کار نامشخص یا نامطمئن باشد و نتیجه باید از اهمیت زیادی برخوردار باشد. استرس زمانی وجود خواهد داشت که شک و تردید و عدم اطمینان وجود داشته باشد. مثلاً در مسابقات ورزشی کسانی که نسبت به برد و باخت نامطمئن هستند دارای بیشترین استرس هستند. اگر نتیجه‌ای بی‌اهمیت باشد در آن صورت هیچ استرسی وجود نخواهد داشت (اسکندری‌راد، ۱۳۸۴).

۴-۲-۲- پیشینه پژوهش

۱-۴-۲-۲- پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور

شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان نشان دادند که بین سکوت سازمانی با تحلیل‌رفتگی شغلی و تمامی ابعاد آن رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد و سکوت سازمانی توان

تبیین تحلیل رفتگی شغلی را دارد. در واقع، پدیده‌ی سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و نظرات افراد در سازمان باشد و موجبات تحلیل رفتگی شغلی افراد را فراهم آورد. از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد و تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

آقای و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی وضعیت و ارتباط بین جو سازمانی و سکوت سازمانی با توانمندی روان‌شناختی کارکنان در بیمارستان‌های دولتی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی بیرجند نشان دادند که میانگین جو سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب: $2/94 \pm 0/67$ و $3/18 \pm 0/56$ بود که سطح مطلوبی در بیمارستان‌های مورد مطالعه نداشتند ($P < 0/05$). اگرچه میانگین کلی متغیر توانمندی روان‌شناختی با مقدار $3/6 \pm 0/58$ ، سطح نسبتاً مطلوبی داشت، اما دو مؤلفه اعتماد به دیگران و خودسامانی به ترتیب با میانگین $3/2 \pm 0/83$ و $3/42 \pm 0/67$ سطح مطلوبی را نشان ندادند ($P < 0/05$). جو سازمانی و سکوت سازمانی به ترتیب با ضریب همبستگی $0/6$ و $0/58$ ، رابطه مستقیم و به نسبت قوی با توانمندی روان‌شناختی نشان دادند.

باقری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس نشان دادند که بین ابعاد جو سازمانی با تحلیل رفتگی رابطه معناداری وجود دارد که از بین ابعاد جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی بعد رضایت از رویه‌ها، قدرت پیش‌بینی قوی‌تری را نشان می‌دهد.

باقری و همکاران (۱۳۹۴) تبیین رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس نشان دادند که بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با ارتباطات

سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر با تحلیل رفتگی شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

باقری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه استرس شغلی و سلامت روانی با فرسودگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس نشان دادند که بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی رابطه معکوس و معنادار و بین سلامت روانی و فرسودگی شغلی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین بین استرس شغلی و سلامت روانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد و همچنین استرس شغلی قدرت پیش‌بینی فرسودگی شغلی و سلامت روانی را نیز دارد.

حسن‌پور (۱۳۹۴) در مقاله‌ای تحت عنوان سکوت سازمانی و راه‌کارهای برون‌رفت آن نشان داد که در بسیاری از سازمان‌ها کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد سازمان‌ها و مشکلات آن امتناع می‌ورزند.

خادم و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با سکوت سازمانی با توجه به متغیر تعدیل‌کننده جو سازمانی در شعب بانک ملی شهرستان مشهد نشان دادند که بین ویژگی‌های شخصیتی و سکوت سازمانی کارکنان و بررسی نقش تعدیل‌گری جو سازمانی بر روی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و سکوت سازمانی بود. در این راستا ۷ فرضیه پژوهش حاضر تأیید شدند و در انتها پیشنهاداتی به شعب بانک ملی شهرستان مشهد ارائه گردید.

ریگی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین ساختار سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نشان دادند که رابطه معنادار بین ساختار سازمانی و ابعاد آن تمرکز رسمیت پیچیدگی با تحلیل رفتگی شغلی کارکنان است.

صوری زهی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش نشان دادند که بین

سکوت سازمانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابط مثبت و معنادار وجود دارد و در نهایت بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه عکس و معنادار می‌باشد.

بزرگ نیا و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه نشان دادند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران رابطه منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین سکوت سازمانی با ابعاد عملکرد سازمانی شامل: وضوح نقش، حمایت سازمانی، انگیزه کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارزیابی کارکنان و محیط سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود داشت، اما در مورد توانایی کارکنان این رابطه معنادار نبود. نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره نشان داد که؛ از بین ابعاد عملکرد، سه بعد محیط سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و وضوح نقش قدرت پیش‌بینی سکوت سازمانی را داشتند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند بین سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دانشگاه رابطه معناداری وجود ندارد و همچنین بین سکوت سازمانی و ابعاد عملکرد سازمانی رابطه منفی وجود دارد.

کوشازاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل‌رفتگی بیان کردند عدالت سازمانی هم از طریق متغیرهای واسطه جو سکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل‌رفتگی و هم به طور مستقیم می‌تواند تمایل به ترک خدمت کارکنان را پیش‌بینی کند.

اکبری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان رابطه جو سازمانی مدرسه و دلبستگی شغلی معلمان تربیت‌بدنی مدرسه‌های شهر رشت بیان کردند که جو سازمانی هر سه مقطع تحصیلی از نظر باز بودن در سطح متوسطی قرار داشت. نیز بین جو سازمانی و دلبستگی شغلی و بین دلبستگی شغلی معلمان با سه

بعد جو سازمانی رفتار متعهدانه معلمان رفتار صمیمی معلمان و رفتار حمایتی مدیران رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد البته رابطه رفتار دستوری مدیران و رفتار ناامیدانه معلمان با دلبستگی شغلی معلمان منفی و معنادار بود بنابراین، رفتار میان فردی معلمان و رفتار مدیر مدرسه می‌تواند بر دلبستگی شغلی معلمان اثر بگذارد.

افخمی (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی نشان داد که ابعاد شخصیتی برونگرایی، گشودگی و وظیفه‌شناسی رابطه منفی و معناداری با سکوت دارند؛ در حالی که بین سازگاری و سکوت، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ ضمن آنکه بین بعد شخصیتی روان رنجوری با سکوت رابطه معناداری مشاهده نشد.

جوان اقبال (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین جوسازمانی و تحلیل رفتگی شغلی معلمان تربیت‌بدنی مدارس شهر بجنورد نشان داد که بین جو سازمانی باز با تحلیل رفتگی شغلی و دو بعد آن یعنی فرسودگی هیجانی و مسخ شخصیت ارتباط منفی و معناداری وجود دارد و همچنین بین جو سازمانی بسته و فقدان موفقیت فردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به نظر می‌رسد جو و ادراکات مثبت از فضا و محیط کار موجب افزایش روابط عاطفی، احساس کرامت، احساس رضایت و موفقیت در افراد و کاهش ترک خدمت و غیبت و تحلیل رفتگی شغلی می‌شود که بهره‌وری سازمانی را به همراه خواهد داشت.

نصراصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی هویت سازمانی و سکوت سازمانی پرداختند و نشان دادند که همبستگی مثبت و معناداری بین سکوت سازمانی و هویت سازمانی وجود دارد.

زارعی منش و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان سکوت سازمانی، مفاهیم و علل و پیامدها نشان دادند که سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و متداول در سازمان بود و کارکنان به صورت عمدی از ارائه اطلاعات و ایده‌ها امتناع ورزیده و سکوت سازمانی را پدید آوردند.

کبابی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین هوش هیجانی و میزان تحلیل رفتگی کشتی گیران نخبه استان خوزستان نشان داد که بین هوش هیجانی با تحلیل رفتگی در کشتی گیران رابطه منفی معناداری وجود دارد، به طوری که با بالارفتن هوش هیجانی، تحلیل رفتگی و خرده مقیاس های آن در کشتی گیران کاهش می یابد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد بین خودتنظیمی و هوش هیجانی با تحلیل رفتگی در کشتی گیران رابطه چندگانه وجود دارد، به طوری که هوش هیجانی توانایی پیش بینی میزان تحلیل رفتگی کشتی گیران را دارد. لذا به مربیان پیشنهاد می شود که با برآورد هوش هیجانی و خرده مقیاس های آن احتمال دچار شدن ورزشکاران به تحلیل رفتگی را پیش بینی و از طریق راهکارهای مناسب از بروز این پدیده جلوگیری به عمل آورند.

بیدختی و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند که با افزایش رفتار دستوری مدیران، جو سازمانی بسته تر می شود.

رمضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین جو سازمانی مدارس و تحلیل رفتگی شغلی معلمان تربیت بدنی نشان دادند که بین جو سازمانی و تحلیل رفتگی و ابعاد جو سازمانی رفتار متعهدانه معلمان؛ رفتار صمیمی معلمان و رفتار حمایتی مدیران و تحلیل رفتگی شغلی به ترتیب رابطه منفی و معناداری وجود رفتار و مدیران دستوری رفتار بین دارد ناامیدانه معلمان با تحلیل رفتگی به ترتیب رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. رابطه بین جو سازمانی باز با دو بعد فرسودگی هیجانی و مسخ شخصیت منفی و معنادار و با بعد موفقیت فردی معلمان مثبت و معناداری وجود دارد.

علیزاده (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی و مقایسه فرسودگی شغلی در معلمان تربیت بدنی و سایر دروس مدارس راهنمایی شهرستان سلسله به این نتیجه دست یافت که بین فرسودگی شغلی معلمان تربیت بدنی و سایر دروس مدارس راهنمایی، معلمان تربیت بدنی در عواملی از جمله مسخ شخصیت و مشکلات ناشی

از نقش و شرایط نامطلوب کاری فرسودگی بیشتری دارند اما در بعد موفقیت فردی نسبت به سایر معلمان فرسودگی کمتری دارند (علیزاده، ۱۳۸۷).

تنها (۱۳۸۶)، در بررسی ارتباط بین جو سازمانی و تعهد سازمانی با میزان رضایت شغلی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی غرب کشور به این نتیجه رسید که:

۱- بین جو سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از طرفی رضایت از پاداش و اثربخشی ارتباطات بهترین پیش‌بینی کننده‌های جو سازمانی هستند.

۲- بین جو سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از طرفی وضوح و توافق نقش و توافق بر روی رویه‌ها بهترین پیش‌بینی کننده‌های جو سازمانی معرفی شده‌اند (تنها، ۱۳۸۶).

قدیمی مقدم (۱۳۸۵)، شیوع فرسودگی شغلی را بین معلمان و کارکنان سازمانی آموزش و پرورش بررسی کرد. ۱۰۶۸ نفر با استفاده از پرسشنامه MBI مورد مطالعه قرار گرفتند نتایج نشان داد که در ۶۹ درصد از آزمودنی‌ها درجاتی از فرسودگی (خفیف تا شدید) وجود دارد. تفاوت فرسودگی شغلی معلمان دوره آموزشی سه‌گانه و کادر اداری در چند مورد معناداری است و میزان فرسودگی شغلی معلمان و کارکنان مرد بیشتر از زنان است. همچنین بین فرسودگی شغلی و مدرک تحصیلی رابطه مثبت وجود داشت و در نهایت میزان فرسودگی شغلی در معلمان و کارکنان شهرها و نواحی مختلف متفاوت بود (قدیمی مقدم و حسینی طباطبایی، ۱۳۸۵).

وردی نژاد و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان عوامل سازمانی با میزان تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان سازمان بنادر انزلی نشان دادند که بیشترین تحلیل‌رفتگی ناشی از ساخت سازمانی است.

بررسی رابطه جو سازمانی و فشار روانی مدیر که توسط زارع نژاد (۱۳۸۴) نشان داد مدیرانی که از حداقل فشار روانی برخوردار بودند، جو سازمانی سالم‌تری نسبت به مدیرانی داشتند که از حداکثر فشار روانی برخوردار بودند. پس بین فشار روانی و جو سازمانی دبیران رابطه معناداری وجود داشت (زارع‌نژاد، ۱۳۷۴). سید عباس زاده و قلاوندی (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان بررسی نگرش دبیران نسبت به جو سازمانی و رابطه آن با روحیه ۲۰۰ نفر از دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهرستان ارومیه به این نتیجه رسیدند که در دبیرستان‌های دارای جو سازمانی باز، دبیران دارای روحیه بالا بودند؛ بنابراین بین جو سازمانی و روحیه دبیران رابطه معناداری مشاهده شد (سیدعباس‌زاده و قلاوندی، ۱۳۸۴).

رسولی (۱۳۸۳) میزان تحلیل‌رفتگی شغلی بین معلمان مراکز آموزشی عقب‌مانده ذهنی، ناشنوا، نابینا و چند معلولیتی را بررسی کرد. در این پژوهش ۱۹۵ نفر از معلمان مرد و زن دوره ابتدایی شرکت کردند. نتایج نشان داد که در دو بعد فرسودگی هیجانی و موفقیت فردی تفاوت معناداری بین گروه معلمان مراکز آموزشی چند معلولیتی با معلمان سایر مراکز آموزشی وجود دارد. در بعد مسخ شخصیت تفاوت معناداری بین معلمان مرد و زن مراکز آموزش استثنایی وجود داشت. بین تحلیل‌رفتگی شغلی و وضعیت تا هل، سطح تحصیلات و سابقه کاری رابطه معناداری وجود نداشت. معلمان مراکز چند معلولیتی از تحلیل‌رفتگی شغلی بیشتری به‌خصوص در ابعاد فرسودگی هیجانی و موفقیت فردی نسبت به سایر معلمان مراکز آموزشی استثنایی برخوردار بودند (رسولی، ۱۳۸۳).

۲-۴-۲- پژوهش‌های انجام شده در خارج کشور

اکارایا و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در ترکیه نشان دادند که بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی رابطه منفی وجود داشت و میزان سکوت در زنان بیشتر از مردان است.

۱. acaraya et al

عرب^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران نشان داد که بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

پناهی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان داد بین ابعاد سکوت سازمانی و تعهد کارکنان با سکوت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و بین فرصت‌های ارتباطی و تعهد سازمانی با سکوت سازمانی ارتباط معناداری وجود ندارد.

تن^۲ (۲۰۱۴) نشان داد در حالی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند روابط بین فردی تقویت می‌شود و جو مساعدی در سازمان فراهم می‌شود تا افراد با صداقت با هم برخورد کنند.

دنیز و همکاران (۲۰۱۳) در بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد عاطفی دریافتند که رابطه معناداری بین سکوت سازمانی و تعهد عاطفی وجود دارد.

دن و همکاران^۳ (۲۰۰۹) اعتقاد دارند وقتی اکثریت اعضای سازمان تصمیم به نگهداری سکوت در مورد برخی موضوعات سازمانی می‌گیرند، سکوت به عنوان مجموع پدیده‌هایی اشاره دارد هر کدام منجر به سکوت سازمانی می‌شود.

سابانسی^۴ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین تحلیل‌رفتگی معلمان و سلامت سازمانی آنان در مدارس ابتدایی آنتالیا ترکیه به این نتیجه رسید که:

۱- تحلیل‌رفتگی معلمان در بعد فرسودگی عاطفی و موفقیت فردی پایین بود و در بعد مسخ

شخصیت در سطح بالا

۲- سلامت سازمانی در سطح بالا گزارش شد و بین سلامت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی معلمان

رابطه معنی‌دار مشاهده شد.

۱. arab

۲. ten

۳. dennis et al

۴. sabanc

۳- تحلیل رفتگی از فاکتورهایی است که بر سلامت سازمانی مدرسه تأثیرگذار است (سابانسی، ۲۰۰۹).

برینسفلد و همکاران^۱ (۲۰۰۹) در یک مطالعه و بررسی تاریخی سکوت سازمانی اشاره به رفتار منفعل و سکوت در سازمان را بیان می‌کنند و این سکوت می‌تواند به صورت فعال و آگاهانه می‌باشد. برینسفیلد (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان داد که سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چندبعدی، قابل اندازه‌گیری و به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است.

الموهنادی و همکاران^۲ (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان استرس در معلمان تربیت‌بدنی قطری، به این نتیجه دست یافتند که استرس به خاطر شخص یا محیطش به طور جداگانه افزایش نمی‌یابد، بلکه بیشتر به خاطر تعامل فرد با محیط اطرافش ایجاد می‌گردد. یک تناسب خوب بین فرد و محیط ایجاد استرس نمی‌کند؛ بلکه استرس به علت عدم تناسب بین فرد و محیط افزایش می‌یابد. آن‌ها عوامل استرس‌زای مرتبط با محیط کار را عبارت از: جو سازمانی نامطلوب، کمبود احترام به معلمان، سبک مدیریت، ارتباط با همکاران، عدم حمایت از طرف همکاران، تضاد و ابهام نقش و غیره می‌دانستند.

محمد عظیم^۳ (۲۰۰۸)، در پژوهشی به بررسی سطوح تحلیل رفتگی شغلی در بین ۳۰۰ مدرس دانشگاه شامل مربی‌ها، استادیارها و استادها در کشور عمان پرداخت که نتایج نشان داد:

۱- مربیان دارای سطح بالایی از فرسودگی عاطفی هستند و تفاوت معناداری در بعد فرسودگی عاطفی بین استادیارها و استادها مشاهده نشد.

۲- اما فرسودگی عاطفی مربیان در مقایسه با استادیارها کمتر بود اما در مقایسه با استادها فرسودگی عاطفی بیشتری داشتند.

۳- در بعد مسخ شخصیت تفاوت معناداری در بین سه گروه مشاهده نشد (المهنادی و کپل، ۲۰۰۷).

۱. brinsfield et al

۲. AL – Mohannadi et al

۳. mohammad azeem

همان‌طور که در تحقیقات بالا مشاهده شد معلمان تربیت‌بدنی از نظر استرس و تحلیل‌رفتگی در سطح متوسط و بالایی قرار داشتند که تأثیر عوامل استرس‌زای شغلی و محیطی در آن به چشم می‌خورد و این نشان‌دهنده اهمیت توجه به جو سازمانی به عنوان یک عامل اثرگذار مهم می‌باشد.

گریسون و همکاران^۱ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان، ارتباط بین ابعاد جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی معلمان، به این نتیجه دست یافتند که بین جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی معلمان ارتباط منفی و معناداری ($r = -0/37$) وجود داشت. آن‌ها همچنین به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین ابعاد جو سازمانی (تعامل کم دانش‌آموزان، سبک مدیریت در مدرسه، تعامل بین معلم و دانش‌آموز و غیره) و ابعاد تحلیل‌رفتگی شغلی نیز معنادار بود (گریسون و همکاران، ۲۰۰۷).

ساوری و لوکس (۲۰۰۶) به بررسی رابطه میان توانمندسازی و رضایت شغلی و سطوح استرس پرداخته‌اند نتیجه پژوهش آن‌ها به این صورت است که هر چقدر میزان نفوذ ادراک‌شده بر کار بیشتر باشد، رضایت شغلی افزایش و سطوح استرس کاهش می‌یابد.

نیکسون و همکاران^۲ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل فاکتورهایی که ابقا مربیان در حرفه تدریس تأثیر می‌گذارد، به این نتیجه رسید در صورتی که مربیان مدرسه‌شان را به عنوان یک مکان خوب برای کار درک کنند، احتمال خیلی زیادی وجود دارد که در حرفه تدریس خود باقی بمانند. این شرایط کاری مثبت شامل دامنه گسترده‌ای از متغیرها و جو سازمانی مثبت است. معلمان که در مدارس فاقد حمایت والدین و مدیران کار می‌کنند و یا جو سازمانی آن زمینه‌ساز یادگیری نیست، احتمال قوی برای ایجاد فرسودگی خیلی زیاد در آنان وجود دارد.

۱. grayson et al

۲. nickson , et al

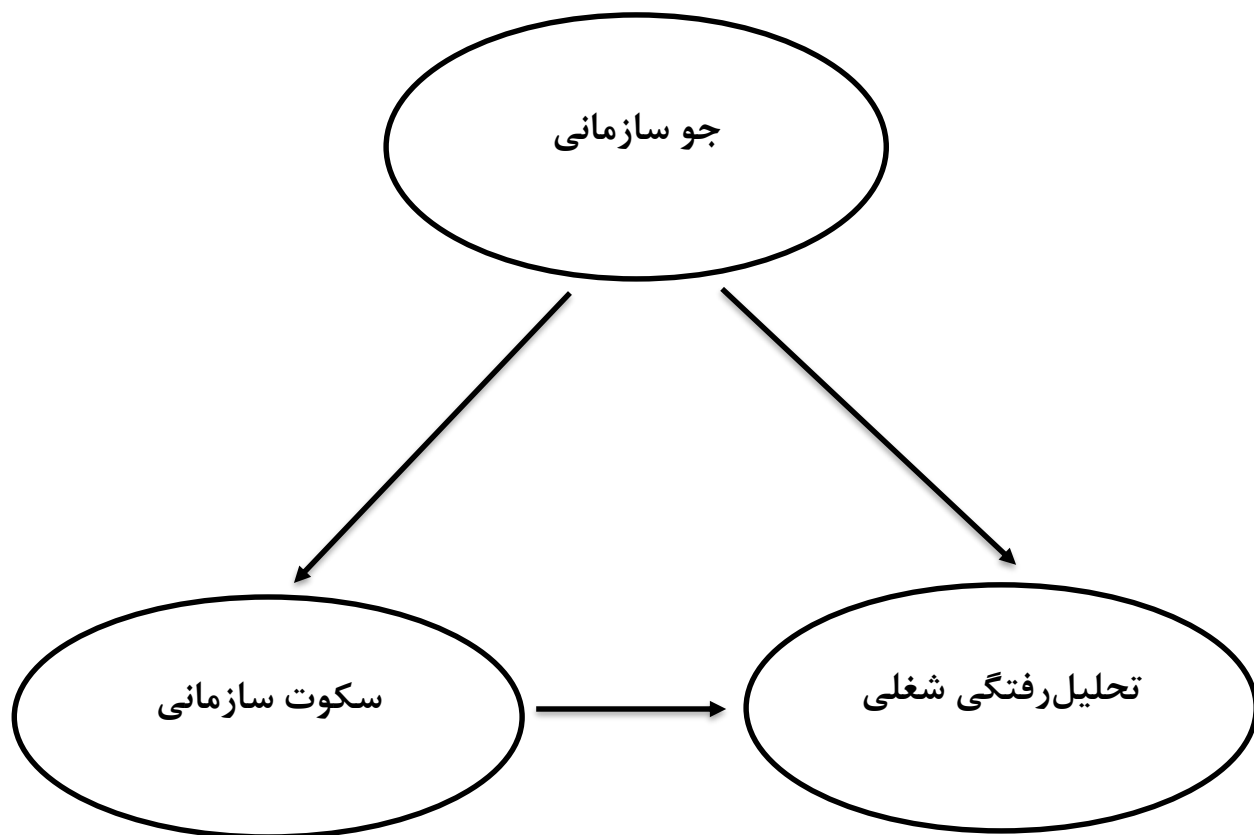
۵-۲-۲- جمع‌بندی

به‌طور کلی ادبیات پژوهش این نتیجه را به ما می‌دهد که جو سازمانی مثبت و مدیریت اثربخش از بهترین و اساسی‌ترین عوامل مؤثر در کارایی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی هستند. با توجه به نقش اساسی کارکنان ادارات ورزشی در رشد و توسعه ورزش کشور و همچنین تربیت نسل آینده شناسایی عوامل استرس‌زای مرتبط با این رشته (شغل) و جو حاکم بر ادارات ورزشی و محیط سازمانی بیشتر از این، نقش این عوامل را مشخص می‌نماید. نتایج تحقیقات مربوط به دو متغیر جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی با میانجی سکوت سازمانی ارتباط متوسط و معناداری را نشان می‌دهد. بنابر اهمیت و ضرورت سلامت روانی کارکنان در ادارات ورزشی و ارتباط آن با جو سازمانی ادارات این نکته برای مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان آشکار می‌گردد که باید برای تحقق هر چه بهتر اهداف این سازمان‌ها در جهت ایجاد جوی سالم و مطلوب در ادارات ورزشی تلاش کنند.

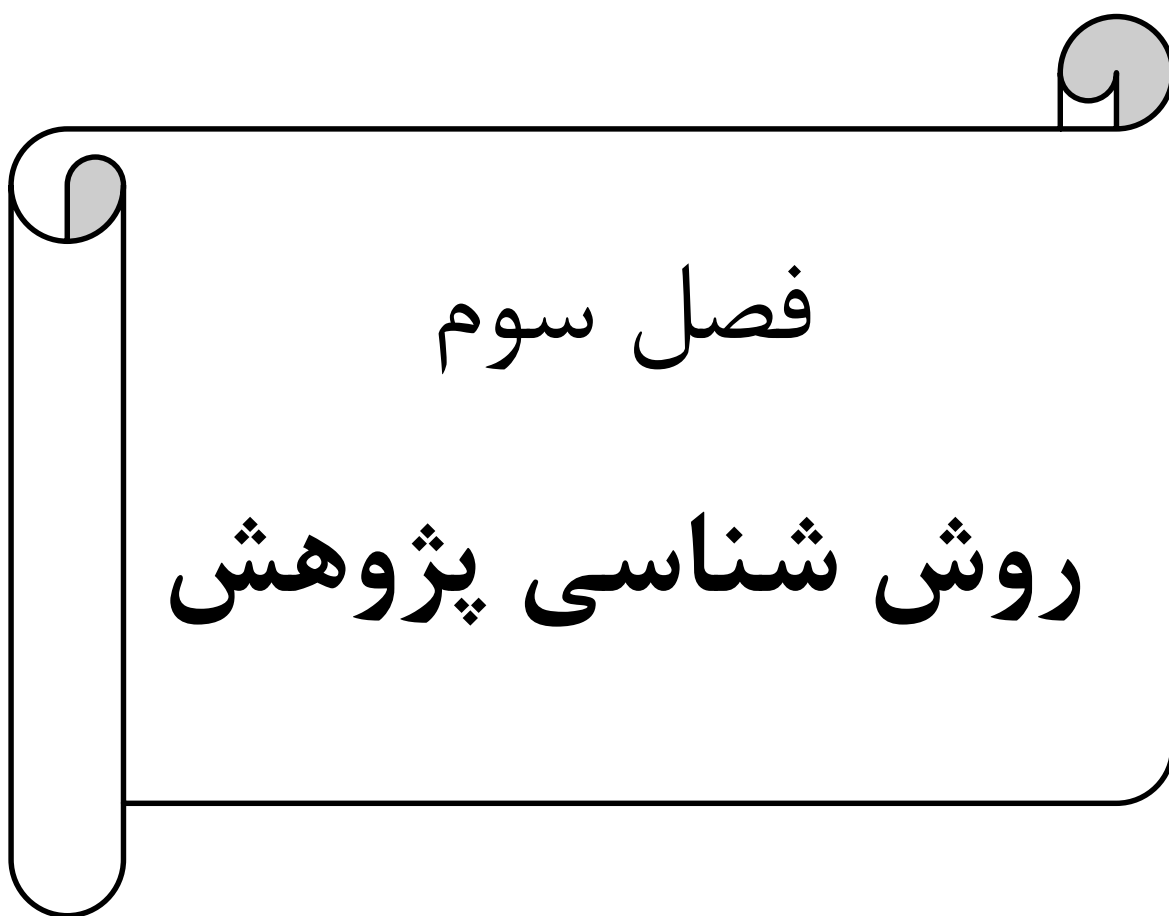
با توجه به این که در پژوهش‌های پیشین ارتباط بین جو سازمانی و سکوت سازمانی (آقایی و همکاران، ۱۳۹۴)، ارتباط جو سازمانی با تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان (باقری و همکاران، ۱۳۹۴)، رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با سکوت سازمانی (خادم و همکاران، ۱۳۹۴) و همچنین، ارتباط بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (آکارایا و همکاران، ۲۰۱۶)، ارتباط بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی (عرب، ۲۰۱۵)، ارتباط بین سکوت سازمانی و تعهد کارکنان (پناهی و همکاران، ۲۰۱۵) مورد بررسی قرار گرفته است، ولی تاکنون پژوهشی تحت عنوان ارتباط جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی با میانجی سکوت سازمانی صورت نپذیرفته است، تحقیق حاضر می‌تواند خلاء پژوهش‌های پیشین را تا حدی از بین ببرد.

با مرور ادبیات پژوهش به نظر می‌رسد ارتباط مثبتی بین جو باز و رضایت شغلی افراد در سازمان‌ها وجود دارد و نتایج نشان می‌دهد که هر چه جو سازمانی بازتر باشد روحیه افراد بهتر خواهد بود و بالطبع کارایی آن‌ها در سازمان بهتر خواهد بود که بقای سازمان را در پی خواهد داشت با توجه به این که یک جو

مطلوب و دوستانه در ایجاد یک محیط سالم به دور از تنش نقش اساسی دارد و می‌تواند از ایجاد استرس و تحلیل‌رفتگی در کارکنان ادارات ورزشی پیشگیری نماید لذا پژوهش حاضر می‌تواند گامی مؤثر در جهت بهره‌وری وزارت ورزش و جوانان کشور باشد، در واقع پژوهش حاضر تلاشی است به منظور شناسایی عوامل تعیین‌کننده جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان با نقش میانجی سکوت سازمانی و عوامل مرتبط با آن و از آنجا که شناخت تمام ناشناخته‌ها، نیاز به پژوهش و بررسی دارد، امید است که این پژوهش بتواند گوشه‌ای از این مفهوم سازمانی را در جامعه تحت بررسی، روشن سازد.



شکل ۲-۷- مدل مفهومی پژوهش



۱-۳- مقدمه

هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی ارتباط بین جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی است. در این فصل ابتدا به روش پژوهش اشاره، سپس به معرفی جامعه آماری و شیوه انتخاب نمونه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین متغیرهای مورد مطالعه، روش جمع‌آوری داده‌ها و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شرح داده می‌شود.

۲-۳- روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی است. پژوهش حاضر با توجه به هدف اصلی آن که بررسی ارتباط بین جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی است، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیر آزمایشی و به‌طور دقیق‌تر همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی است. این پژوهش به شکل میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده است.

۳-۳- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل دادند (۳۸۰ نفر) که در سال ۱۳۹۶ در ادارات این استان مشغول به کار بودند. در این پژوهش کلیه کارکنان اعم از رسمی، قراردادی، پیمانی و روزمزد به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. برای انتخاب شهرستان‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی-خوشه‌ای استفاده شد. به طوری که از بین ۲۸ شهرستان استان خراسان رضوی ۱۵ شهرستان مورد مطالعه قرار گرفته است (جدول ۳-۱). همچنین برای انتخاب کارکنان از روش

نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری ادعاهای مختلفی دربارهٔ نسبت آزمودنی‌ها به متغیرها وجود دارد که از نسبت خیلی بزرگ ۱۰ به ۱ (سؤال) تا نسبت حداقل لازم ۲ به ۱ (سؤال) در نوسان است (کلانتری، ۱۳۸۸). در این پژوهش تعداد نمونه با توجه به تعداد سؤالات پرسش-نامه‌ها (۴۰)، با برآورد حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر تعداد سؤالات بین ۸۰-۴۰۰ تخمین زده شد؛ ولی با توجه به این که در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری هر چقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می‌شود (کلاین، ۱۳۸۰)، ۲۱۰ نمونه انتخاب شد که از این تعداد پرسش‌نامه توزیع شده، ۱۹۸ پرسش‌نامه برگشت داده شد؛ در نهایت با حذف پرسشنامه‌های مخدوش، ۱۸۸ پرسش‌نامه کامل و بدون نقص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول (۳-۱). شهرستان‌های مورد مطالعه قرار گرفته شده

	شهرستان‌های مورد مطالعه	تعداد افراد شرکت‌کننده در پژوهش
۱	بردسکن	۱۲
۲	بینالود	۱۰
۳	تربت حیدریه	۱۳
۴	جغتای	۵
۵	جوین	۵
۶	چناران	۱۰
۷	خلیل‌آباد	۱۳
۸	خوشاب	۷
۹	سبزوار	۱۸
۱۰	فریمان	۱۲
۱۱	فیروزه	۱۰
۱۲	قوچان	۱۲
۱۳	کاشمر	۱۲
۱۴	مشهد	۵۴
۱۵	نیشابور	۱۷

۴-۳- متغیرهای پژوهش

متغیر برون‌زا^۱ متغیر برون‌زا (مستقل) متغیری است که هیچ اثری از سایر متغیرهای الگو و مدل طراحی شده نمی‌پذیرد. در این پژوهش جو سازمانی به عنوان متغیر برون‌زا در نظر گرفته شده است. متغیر درون‌زا^۲ متغیر درون‌زا (وابسته) متغیری است که از حداقل یک متغیر دیگر در مدل و الگوی طراحی شده اثر می‌پذیرد. مقدار متغیر درون‌زا توسط سایر متغیرهای درون مدل تعیین می‌شود (کلانتری، ۱۳۸۸). در این پژوهش تحلیل‌رفتگی شغلی به عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شده است. متغیر میانجی: متغیری است که در رابطه بین دو متغیر مستقل و وابسته سهمی داشته باشد و به عنوان متغیر واسطه‌ای عمل کند (قاسمی، ۱۳۹۲). در این پژوهش سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

۵-۳- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه است که مشتمل بر چهار بخش زیر می‌باشد:

۵-۳-۱- برگه اطلاعات فردی

در راستای اهداف پژوهش، این برگه توسط محقق تهیه شده است و در آن داده‌های مربوط به سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه کار و وضعیت استخدامی نمونه‌های پژوهش جمع‌آوری گردید.

۵-۳-۲- پرسش‌نامه جو سازمانی

به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر جو سازمانی از پرسش‌نامه جو سازمانی جاو و لیو^۱ (۲۰۰۳) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۵ سؤال است که ۳ سؤال آن جو نوآورانه و ۲ سؤال جو همکارانه را

1. Endogenous

۲ Exogenous

می‌سنگد؛ گزینه‌های پاسخ سؤالات در یک طیف ۵ ارزشی لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) ارزش‌گذاری شده است.

جدول (۳-۲)، گویه‌های مربوط به پرسش‌نامه جو سازمانی

جو سازمانی	شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه
جو نوآورانه	۲-۳-۵
جو همکارانه	۱-۴

۳-۵-۳- پرسش‌نامه سکوت سازمانی

به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر سکوت سازمانی از پرسش‌نامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس^۲ (۲۰۰۵) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل ۱۳ سؤال است که ۴ سؤال آن سکوت تدافعی، ۴ سؤال سکوت مطیع و ۵ سؤال سکوت نوع دوستانه را بررسی می‌کند. این سؤالات در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند.

جدول (۳-۳)، گویه‌های مربوط به پرسش‌نامه سکوت سازمانی

سکوت سازمانی	شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه
سکوت تدافعی	۱-۷-۹-۱۳
سکوت مطیع	۲-۵-۱۰-۱۲
سکوت نوع دوستانه	۳-۴-۶-۸-۱۱

۳-۵-۴- پرسش‌نامه تحلیل رفتگی شغلی

به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر تحلیل رفتگی شغلی از پرسش‌نامه تحلیل رفتگی شغلی مسلش و جکسون^۳ (۱۹۹۶) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل ۲۲ سؤال است که ۹ سؤال آن

^۱ Jaw & Liu

^۲ Vakola & Bouradas

^۳ Maslach & Jackson

خستگی عاطفی، ۵ سؤال زوال (مسخ) شخصیت و ۸ سؤال عملکرد فردی را بررسی می‌کند. تمامی سؤالات در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند.

جدول (۳-۴)، گویه‌های مربوط به پرسش‌نامه تحلیل‌رفتگی شغلی

تحلیل‌رفتگی	شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه
خستگی عاطفی	۸-۱۳-۱۴-۱۶-۲۰-۳-۶-۱-۲
زوال (مسخ) شخصیت	۵-۹-۱۱-۱۵-۲۲
عملکرد فردی	۱۷-۱۸-۱۹-۲۱-۱۲-۴-۷-۱۰

۳-۶- روایی^۱ و پایایی^۲ ابزارهای تحقیق

برای به دست آوردن روایی پرسش‌نامه‌ها از روش صوری و محتوایی استفاده شد. به این صورت که پرسش‌نامه‌های پژوهش توسط ۱۰ نفر از متخصصان (۲ دانشیار، ۴ استادیار، ۲ دکتری رشته مدیریت ورزشی و ۲ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی) مورد بررسی قرار گرفت تا نظرهای تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش سؤالات، تعداد سؤالات، محتوای پرسش‌نامه‌ها، ارتباط سؤالات با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش اعلام کنند. در نهایت پس از توزیع و برگشت پرسش‌نامه‌ها، نظرات و پیشنهادهای جهت اصلاح ادبی، محتوایی و صوری ابزار، با نظر اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت و در پرسش‌نامه نهایی لحاظ شد. برای دستیابی به پرسش‌نامه استاندارد، مطالعه مقدماتی اجرا شد تا ضمن تشخیص محدودیت‌های اجرایی و برطرف کردن ابهامات احتمالی، پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز بررسی شود. بدین منظور برای تعیین ثبات اندازه‌گیری تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به صورت تصادفی در بین کارکنان توزیع و سپس ضریب پایایی برای پرسش‌نامه‌های جو سازمانی، سکوت سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول (۳-۵) گزارش شده است. لازم به ذکر است که پایایی پرسش‌نامه جو سازمانی توسط براتی احمد آبادی و

^۱ validity

^۲ reliability

همکاران (۱۳۸۹)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی توسط شعبانی بهار و شریفی اسکندری (۱۳۹۵) و پرسش‌نامه تحلیل‌رفتگی شغلی توسط امیری و همکاران (۱۳۹۰) مورد ارزیابی قرار گرفته و در سطح قابل قبولی گزارش شده است (۰/۷۰، ۰/۹۱، ۰/۷۸).

جدول (۵-۳)، ویژگی پرسش‌نامه‌های پژوهش

پرسش‌نامه‌ها	تعداد نمونه	تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ
جو سازمانی	۳۰	۵	۰/۶۵
سکوت سازمانی	۳۰	۱۳	۰/۷۹
تحلیل‌رفتگی شغلی	۳۰	۲۲	۰/۸۸

با توجه به مقدار پایایی گزارش شده برای مؤلفه‌های پژوهش، می‌توان بیان کرد که هر سه پرسش‌نامه دارای ثبات اندازه‌گیری می‌باشد؛ شاید بتوان علت پایین بودن مقدار پایایی پرسش‌نامه جو سازمانی را به دلیل تعداد کم سؤالات (۵ سؤال) تفسیر کرد.

۷-۳- روایی سازه^۱

در روایی سازه، بهره‌گیری از روش‌های آماری پیشرفته مورد تأکید است. بهترین شیوه برای تعیین روایی سازه، شیوه‌ی تحلیل عاملی^۲ است که توسط اسپیرمن^۳ مطرح شده است. این نوع روایی در راستای شناسایی عوامل سازنده یک سازه به کار برده می‌شود. به این ترتیب که بر اساس همبستگی‌های به دست آمده بین شاخص‌های گوناگون، عوامل سازنده یک سازه را شناسایی می‌نماید. نرم‌افزار با استفاده از ضرایب همبستگی بین شاخص‌های متفاوت، آن را تحت عنوان یک عامل جایگزین می‌کند (قاسمی، ۱۳۹۲). با توجه به اینکه برای پرسش‌نامه‌ها از قبل عامل تعریف شده بود، از بین شیوه‌های متفاوت تحلیل عاملی، از شیوه تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و عوامل اصلی پرسش‌نامه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند؛ بنابراین می‌توان گفت، عوامل استخراج شده به صورت نظری و تجربی با مفروضات ابزار اندازه‌گیری منطبق است.

^۱ construct validity

^۲ Factor Analysis

^۳ Spearman

در ابتدا تحلیل عاملی صرفاً یک روش اکتشافی بود؛ اما اخیراً این امکان به وجود آمده است که بتوان با استفاده از تحلیل عاملی فرض آزمایی کرد. این روش که توسط جورس کوگ^۱ (۱۹۷۳) ابداع شد، تحلیل عاملی تأییدی نامیده می‌شود (کلاین، ۲۰۰۲). در این روش محقق مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده دنبال می‌کند و درصدد است تا صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهد. این تکنیک به محقق اجازه می‌دهد تا آزمون این فرضیه که «بین متغیرهای آشکار و سازه‌های نهفته رابطه وجود دارد» را مورد بررسی قرار دهد. بعلاوه می‌توان بر اساس برخی از شاخص‌هایی که ارائه می‌گردد میزان موفقیت برازندگی را نیز سنجید. به طور کلی برای ارزیابی مدل‌های تحلیل عاملی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در اینجا، طبق پیشنهاد میرز^۲ و همکاران (۲۰۱۲) از شاخص‌های مجذور کای (که در ایموس با برچسب GMIN مشخص می‌شود)، شاخص برازش نرم شده (NFI)، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)، شاخص توکر-لویس (TLI) و ریشه خطایی میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) استفاده شده است.

۱-۷-۳- روایی سازه جو سازمانی

از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار مقیاس جو سازمانی استفاده شد و در جدول (۶-۳) پارامترهای الگوی اندازه‌گیری این مقیاس مشخص شده‌اند. لازم به توضیح است که با توجه به اینکه در روش‌های نسل اول مدل‌سازی معادلات ساختاری همچون ایموس و لیزرل، برای آزمودن صحیح روایی و مدل اندازه‌گیری و ساختاری، نیاز به سازه‌هایی با حداقل سه سؤال به ازای هر سازه دارد؛ از این‌رو در پژوهش حاضر به‌منظور بررسی روایی پرسش‌نامه جو سازمانی در فصل ۳ و بررسی تأثیر جو سازمانی بر سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی در فصل ۴، پرسش‌نامه جو سازمانی که دارای دو بعد (جو نوآورانه، جو همکارانه) است، به صورت ۵ سؤالی در نظر گرفته شده است.

^۱Joreskog
^۲Meyers

جدول (۳-۶)، پارامترهای مدل اندازه‌گیری جو سازمانی در تحلیل عاملی تاییدی

نسبت بحرانی (C.R.)	خطای استاندارد (S.E.)	برآورد استاندارد (β)	برآورد غیراستاندارد (b)	ارتباط بین گویه‌ها با عوامل
-	-	۰/۴۲	۱/۰۰۰	جو سازمانی - گویه ۱
۴/۳۹	۰/۲۸	۰/۵۶	۱/۲۶	جو سازمانی - گویه ۲
۳/۸۸	۰/۴۲	۰/۷۴	۱/۶۴	جو سازمانی - گویه ۳
۴/۰۱	۰/۳۲	۰/۵۵	۱/۲۸	جو سازمانی - گویه ۴
۲/۳۹	۰/۲۵	۰/۲۶	۰/۶۲	جو سازمانی - گویه ۵

مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل نشان‌دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر نهفته مربوط بوده که نسبت بحرانی برابر با $\pm 1/96$ $t >$ متناظر آن‌ها نیز معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد، بنابراین بر اساس مقدار (C.R.) به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که هر یک از سؤالات دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری عامل جو سازمانی هستند.

جدول (۳-۷)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری جو سازمانی

RMSEA	TLI	CFI	NFI	P	CMIN/DF	CMIN
۰/۰۸	۰/۸۹	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۰۵	۲/۳۷	۹/۵۰

مقدار شاخص توکر-لویس (TLI)، شاخص برازش نرم شده (NFI) و شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) از صفر تا یک در نوسان هستند که هر چه مقدار این شاخص‌ها به یک نزدیک‌تر باشد، نیکویی برازش الگو بیشتر است، اما ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) باید تا حد امکان کوچک باشد و کمتر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده برازش کاملاً مناسب تا ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب و تا ۰/۱ یا بیشتر حاکی از برازش ضعیف است (میرز و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به جدول (۳-۷)، مقدار شاخص RMSEA نشان‌دهنده برازش مناسب و بقیه شاخص‌ها کاملاً مناسب است؛ بنابراین شاخص‌ها بیانگر برازش و صحت مناسب و مطلوب مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

۲-۷-۳- روایی سازه سکوت سازمانی

از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار مقیاس سکوت سازمانی استفاده شد و در جدول (۳-۸) پارامترهای الگوی اندازه‌گیری این مقیاس مشخص شده‌اند.

جدول (۳-۸)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری سکوت سازمانی در تحلیل عاملی

نسبت بحرانی (C.R.)	خطای استاندارد (S.E.)	برآورد استاندارد (β)	برآورد غیراستاندارد (b)	ارتباط بین گویه‌ها با عوامل
-	-	۰/۸۳	۱/۰۰۰	سکوت سازمانی - تدافعی
۵/۰۱	۰/۱۶	۰/۷۵	۰/۸۱	سکوت سازمانی - مطیع
۴/۳۶	۰/۰۷	۰/۴۰	۰/۳۲	سکوت سازمانی - نوع دوستانه
۱۰/۲۲	۰/۰۴	۰/۸۷	۱/۰۸	سکوت تدافعی - گویه ۱
۱۱/۰۴	۰/۰۶	۰/۶۳	۰/۷۴	سکوت تدافعی - گویه ۷
۱۳/۳۶	۰/۰۶	۰/۷۱	۰/۸۱	سکوت تدافعی - گویه ۹
۴/۴۴	۰/۰۸	۰/۷۷	۰/۲۱	سکوت تدافعی - گویه ۱۳
-	-	۰/۹۹	۱/۰۰۰	سکوت مطیع - گویه ۲
۷/۶۶	۰/۰۸	۰/۴۹	۰/۵۸	سکوت مطیع - گویه ۵
۱۰/۰۱	۰/۰۷	۰/۶۰	۰/۶۸	سکوت مطیع - گویه ۱۰
۳/۲۲	۰/۰۹	۰/۴۱	۰/۱۸	سکوت مطیع - گویه ۱۲
۱۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۸۶	۰/۹۰	سکوت نوع دوستانه - گویه ۳
۳/۱۴	۰/۰۹	۰/۵۲	۰/۳۰	سکوت نوع دوستانه - گویه ۴
۶/۰۲	۰/۰۷	۰/۴۸	۰/۵۱	سکوت نوع دوستانه - گویه ۶
۵/۸۰	۰/۰۷	۰/۵۰	۰/۵۲	سکوت نوع دوستانه - گویه ۸
۱/۲۰	۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱۸	سکوت نوع دوستانه - گویه ۱۱

مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل نشان‌دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر نهفته مربوط بوده که نسبت بحرانی برابر با $\pm 1/96$ $t >$ متناظر آن‌ها نیز معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد، بنابراین بر اساس مقدار (C.R) به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که هر یک

از سؤالات دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری عامل سکوت سازمانی هستند و تنها سؤال ۱۱ به دلیل پایین بودن بار عاملی از پرسش‌نامه حذف گردید.

جدول (۳-۹)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری سکوت سازمانی

RMSEA	TLI	CFI	NFI	P	CMIN/DF	CMIN
۰/۰۸	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۰۰۰	۴/۱۰	۴۲/۳۶

همانطور که در جدول (۳-۹) مشاهده می‌شود، مقدار شاخص توکر-لویس (TLI)، شاخص برازش نرم شده (NFI) و شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) بین ۰/۸ تا ۰/۹، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)، ۰/۰۸ و CMIN/DF نیز کمتر از ۵ است که مقدار همه شاخص‌ها نشان‌دهنده‌ی برازش تقریباً مناسب شاخص‌های برازندگی (تناسب) و در نتیجه برازش و صحت نسبتاً مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

۳-۷-۳- روایی تحلیل‌رفتگی شغلی

از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار مقیاس تحلیل‌رفتگی شغلی استفاده شد و در جدول (۳-۱۰) پارامترهای الگوی اندازه‌گیری این مقیاس مشخص شده‌اند.

جدول (۳-۱۰)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری تحلیل‌رفتگی شغلی در تحلیل عاملی

نسبت بحرانی (C.R.)	خطای استاندارد (S.E.)	برآورد استاندارد (β)	برآورد غیراستاندارد (b)	ارتباط بین گویه‌ها با عوامل
-	-	۰/۵۴	۱/۰۰۰	تحلیل‌رفتگی شغلی - خستگی عاطفی
۷/۰۱	۰/۲۰	۰/۷۴	۱/۳۹	تحلیل‌رفتگی شغلی - زوال شخصیت
۶/۳۸	۰/۲۱	۰/۹۰	۱/۳۶	تحلیل‌رفتگی شغلی - عملکرد فردی
-	-	۰/۶۷	۱/۰۰۰	خستگی عاطفی - گویه ۱
۷/۰۴	۰/۱۵	۰/۵۵	۰/۸۱	خستگی عاطفی - گویه ۲
۹/۱۸	۰/۱۵	۰/۷۴	۱/۳۴	خستگی عاطفی - گویه ۳
۷/۴۹	۰/۱۳	۰/۵۹	۰/۹۷	خستگی عاطفی - گویه ۶

۳/۹۲	۰/۴۲	۰/۳۰	۱/۶۴	خستگی عاطفی - گویه ۸
۸/۰۴	۰/۱۳	۰/۶۴	۱/۰۴	خستگی عاطفی - گویه ۱۳
۶/۳۲	۰/۱۳	۰/۴۹	۰/۸۳	خستگی عاطفی - گویه ۱۴
۹/۱۰	۰/۱۴	۰/۷۳	۱/۲۵	خستگی عاطفی - گویه ۱۶
۷/۸۱	۰/۱۲	۰/۶۱	۰/۹۸	خستگی عاطفی - گویه ۲۰
۸/۶۷	۰/۱۴	۰/۶۸	۱/۲۳	زوال شخصیت - گویه ۵
۸/۹۶	۰/۱۵	۰/۷۲	۱/۳۶	زوال شخصیت - گویه ۹
۶/۲۱	۰/۱۴	۰/۴۸	۰/۸۵	زوال شخصیت - گویه ۱۱
-۰/۲۶	۰/۱۳	-۰/۰۲	-۰/۰۳	زوال شخصیت - گویه ۱۵
۷/۷۰	۰/۱۳	۰/۶۱	۰/۹۹	زوال شخصیت - گویه ۲۲
۹/۳۹	۰/۱۴	۰/۷۵	۱/۲۷	عملکرد فردی - گویه ۴
۹/۳۸	۰/۱۳	۰/۷۵	۱/۲۷	عملکرد فردی - گویه ۷
۸/۷۰	۰/۱۴	۰/۶۹	۱/۱۹	عملکرد فردی - گویه ۱۰
۳/۸۳	۰/۱۱	۰/۲۹	۰/۴۴	عملکرد فردی - گویه ۱۲
۶/۱۹	۰/۱۳	۰/۵۵	۰/۹۳	عملکرد فردی - گویه ۱۷
۹/۴۵	۰/۱۵	۰/۷۷	۱/۲۷	عملکرد فردی - گویه ۱۸
۸/۱۹	۰/۱۳	۰/۶۵	۱/۰۹	عملکرد فردی - گویه ۱۹
۷/۲۳	۰/۱۴	۰/۵۷	۰/۹۸	عملکرد فردی - گویه ۲۱

مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل نشان‌دهندهٔ بار عاملی آن‌ها روی متغیر نهفته مربوط بوده که نسبت بحرانی برابر با $\pm 1/96$ $t >$ متناظر آن‌ها نیز معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد، بنابراین بر اساس مقدار (C.R) به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که هر یک از سؤالات دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری عامل تحلیل‌رفتگی شغلی هستند و تنها سؤال ۱۵ که مربوط به مؤلفهٔ زوال شخصیت است، به دلیل پایین بودن بار عاملی و با توجه به نسبت بحرانی به‌دست آمده (۰/۲۶-) از پرسش‌نامه حذف گردید.

جدول (۳-۱۱)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری تحلیل‌رفتگی شغلی

RMSEA	TLI	CFI	NFI	P	CMIN/DF	CMIN
۰/۰۸	۰/۹۰	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۰۰۱	۲/۶۴	۲۹/۱۶

همان‌طور که در جدول (۳-۱۱)، مشاهده می‌شود شاخص‌ها در سطح قابل قبولی هستند؛ مدل با داده‌ها برازش دارد و سؤال‌ها متجانس هستند.

۳-۸- روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش و همچنین با توجه به نظر استاد راهنما پرسش‌نامه نهایی آماده شد. در مرحله بعد، آخرین آمار مربوط به ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان خراسان رضوی با مراجعه به اداره کل ورزش و جوانان استان اخذ شد، سپس با اخذ معرفی‌نامه از دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود و ارائه آن به رئیس ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها و هماهنگی با رئیس ادارات و در نهایت با ارائه توضیحات لازم مبنی بر اهمیت موضوع پژوهش، شرح نحوه تکمیل پرسش‌نامه و اطمینان بخشیدن به کارکنان مبنی بر محرمانه بودن اطلاعات، پرسش‌نامه‌ها بین توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری شد. محقق در بازه زمانی ۲۰ روز اقدام به توزیع ۲۱۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان کرد و پس از کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های مخدوش تعداد ۱۸۸ پرسش‌نامه تکمیل‌شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳-۹- روش‌های آماری پژوهش

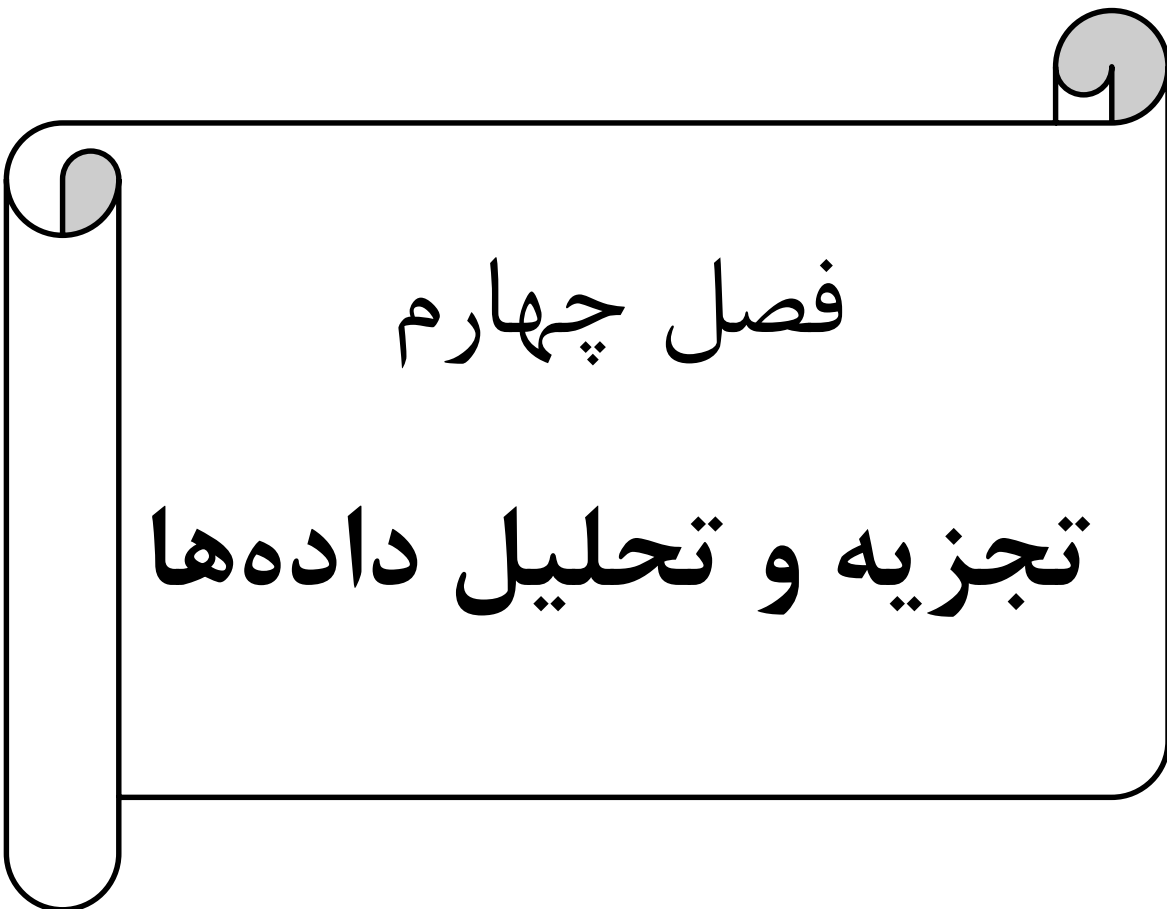
در این پژوهش از دو روش آماری استفاده شد:

۳-۹-۱- آمار توصیفی

به‌منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی کردن نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصدها، انحراف استاندارد، رسم جدول) استفاده شده است.

۲-۹-۳- آمار استنباطی

با توجه به نرمال بودن چند متغیره داده‌ها که با استفاده از ضریب مردیا مشخص شد، در ادامه تحلیل‌ها از روش‌های آماری پارامتریک استفاده گردید. به‌منظور تعیین روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی، برای تعیین همبستگی بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بدین منظور از نرم‌افزارهای آماری Spss نسخه ۲۳ و Amos نسخه ۲۱ استفاده شد.



فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- مقدمه

توصیف و تحلیل داده‌ها یکی از مراحل مهم در هر فرایند پژوهشی و تحقیقاتی است. در این فصل به تجزیه داده‌های خام پژوهش و استخراج نتایج پرداخته می‌شود. این فصل شامل دو بخش می‌باشد؛ در بخش اول، توصیف آماری جامعه مورد بررسی (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) که در برگیرنده متغیرهایی مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کار، وضعیت استخدامی در قالب جدول ارائه می‌گردد. در بخش دوم نیز با استفاده از روش‌های آمار استنباطی به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. لازم به توضیح است که کلیه محاسبات در این فصل با استفاده نرم‌افزار Amos و spss انجام گرفته است.

۴-۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

۴-۲-۱- سن

همانگونه که در جدول (۴-۱) ملاحظه می‌شود، ۲۵/۵ درصد از نمونه‌های پژوهش در دامنه‌ی سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۷/۹ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۰/۷ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۵/۹ درصد در دامنه سنی بیشتر از ۵۰ سال قرار دارند؛ یعنی اکثر نمونه‌های پژوهش در دامنه سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند و کمترین فراوانی نمونه‌های پژوهش در دامنه سنی بیشتر از ۵۰ سال هستند.

جدول (۴-۱)، توزیع فراوانی سن نمونه‌های تحقیق

سن	فراوانی	درصد
۲۰ تا ۳۰ سال	۴۸	۲۵/۵
۳۱ تا ۴۰ سال	۹۰	۴۷/۹
۴۱ تا ۵۰ سال	۳۹	۲۰/۷
بیشتر از ۵۰ سال	۱۱	۵/۹
کل	۱۸۸	۱۰۰

۴-۲-۲- جنسیت

با توجه به جدول (۴-۲) می‌توان عنوان کرد که از مجموع ۱۸۸ نفر از کارکنان، ۱۰۴ نفر (۵۵٪/۳) مرد بوده و ۸۴ نفر (۴۴٪/۷) مابقی را زنان تشکیل دادند.

جدول (۴-۲)، توزیع فراوانی جنسیت نمونه‌های تحقیق

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۰۴	۵۵/۳
زن	۸۴	۴۴/۷
کل	۱۸۸	۱۰۰

۴-۲-۳- سطح تحصیلات

چنانچه در جدول (۴-۳) ملاحظه می‌شود، سطح تحصیلات ۹/۶ درصد از نمونه‌های پژوهش دیپلم، ۷/۴ درصد فوق دیپلم، ۴۳/۲ درصد کارشناسی، ۳۴ درصد کارشناسی ارشد و ۵/۸ درصد دکتری هستند. به طوری که سطح تحصیلات اکثر نمونه‌های پژوهش کارشناسی و کمترین فراوانی نمونه‌های پژوهش دکتری می‌باشد.

جدول (۴-۳)، توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه‌های تحقیق

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۸	۹/۶
فوق دیپلم	۱۴	۷/۴
کارشناسی	۸۱	۴۳/۲
کارشناسی ارشد	۶۴	۳۴
دکتری	۱۱	۵/۸
کل	۱۸۸	۱۰۰

۴-۲-۴- سابقه فعالیت

همانطور که در جدول (۴-۴) ملاحظه می‌شود، بیشترین تعداد نمونه مورد مطالعه سابقه‌ای بین ۶ تا ۱۰ سال (۳۳٪) دارند و کمترین تعداد سابقه بالاتر از ۲۰ سال (۸٪) دارند.

جدول (۴-۴)، توزیع فراوانی سابقه فعالیت نمونه‌های

سابقه فعالیت	فراوانی	درصد
زیر ۵ سال	۴۲	۲۲/۳
۶ تا ۱۰ سال	۶۲	۳۳
۱۱ تا ۱۵ سال	۴۳	۲۲/۹
۱۶ تا ۲۰ سال	۲۶	۱۳/۸
بالاتر از ۲۰ سال	۱۵	۸
کل	۱۸۸	۱۰۰

۴-۲-۵- وضعیت استخدامی

چنانچه در جدول (۴-۵) مشاهده می‌شود، ۲۶/۱ درصد از وضعیت استخدامی نمونه‌های پژوهش را قراردادی، ۲۲/۹ درصد پیمانی، ۴۶/۲ درصد رسمی و مابقی را سایر تشکیل دادند؛ یعنی وضعیت استخدامی اکثر نمونه‌های پژوهش رسمی (۴۶/۲ درصد) می‌باشد.

جدول (۴-۵)، توزیع فراوانی وضعیت استخدامی نمونه‌های تحقیق

وضعیت استخدامی	فراوانی	درصد
قراردادی	۴۹	۲۶/۱
پیمانی	۴۳	۲۲/۹
رسمی	۸۷	۴۶/۲
سایر	۹	۴/۸
کل	۱۸۸	۱۰۰

۴-۳- توصیف آماری متغیرهای تحقیق

۴-۳-۱- جو سازمانی

بر اساس جدول (۴-۶) می‌توان بیان کرد که میانگین بعد جو سازمانی نوآورانه بالاتر از سطح متوسط و بعد جو همکارانه در سطح متوسط قرار دارد و بیشترین میانگین امتیاز مربوط به جو نوآورانه است.

جدول (۴-۶)، آمار توصیفی مربوط به جو سازمانی

جو سازمانی	میانگین	انحراف معیار	کوچکترین	بزرگترین
جو سازمانی	۳/۹۲	۰/۵۹	۲	۵
نوآورانه	۳/۸۷	۰/۹۳	۱	۵
همکارانه	۳/۵۲	۰/۸۹	۱	۵

۴-۳-۲- سکوت سازمانی

همانگونه که در جدول (۴-۷) مشاهده می‌شود، میانگین بعد سکوت تدافعی بالاتر از سطح متوسط و دو بعد سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه در سطح متوسطی است؛ از نظر آزمودنی‌ها بعد تدافعی ($3/0 \pm 72/84$) دارای بیشترین میانگین امتیاز و بعد دوستان ($3/0 \pm 14/84$) دارای کمترین میانگین امتیاز است.

جدول (۴-۷)، آمار توصیفی مربوط به سکوت سازمانی

سکوت سازمانی	میانگین	انحراف معیار	کوچکترین	بزرگترین
سکوت سازمانی	۳/۴۱	۰/۵۶	۱	۵
تدافعی	۳/۷۲	۰/۸۴	۱	۵
مطیع	۳/۴۸	۰/۷۶	۱	۵
نوع دوستانه	۳/۱۴	۰/۸۴	۲	۵

۳-۳-۴- تحلیل رفتگی شغلی

همانگونه که در جدول (۴-۸) مشاهده می‌شود، میانگین ابعاد تحلیل رفتگی شغلی هر سه در سطح متوسط است؛ از نظر آزمودنی‌ها بعد عاطفی ($3/0 \pm 38/68$) و زوال شخصیت ($3/0 \pm 38/70$) دارای بیشترین میانگین امتیاز و بعد عملکرد فردی ($3/0 \pm 32/54$) دارای کمترین میانگین امتیاز است.

جدول (۴-۸)، آمار توصیفی مربوط به تحلیل رفتگی شغلی

تحلیل رفتگی شغلی	میانگین	انحراف معیار	کوچکترین	بزرگترین
تحلیل رفتگی شغلی	۳/۳۵	۰/۶۰	۱	۵
خستگی عاطفی	۳/۳۸	۰/۶۸	۲	۵
زوال شخصیت	۳/۳۸	۰/۷۰	۱	۵
عملکرد فردی	۳/۳۲	۰/۵۴	۱	۵

۴-۴- یافته‌های استنباطی

۴-۵- فرض نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره داده‌ها^۱

یکی از مواردی که پیش از به کارگیری داده‌های پژوهش در اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری باید در نظر داشت، فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش می‌باشد (ابارشی، ۱۳۹۱). زیرا چنانچه توزیع داده‌های پژوهش تفاوت زیاد و معناداری با توزیع نرمال داشته باشد، نتایج تحلیل‌های آماری بی‌اعتبار خواهد بود. به همین دلیل پژوهشگر بایستی از نرمال توزیع چند متغیره اطمینان حاصل نماید (ابارشی، ۱۳۹۱). نرمال بودن چند متغیره چنین فرض می‌کند که هر یک از متغیرها به صورت نرمال توزیع شده است. نرمال بودن چند متغیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری مستلزم آن است که هر نشانگر برای هر مقدار از دیگر

^۱ Multivariate Normality

نشانگرها به صورت نرمال توزیع شده باشد. انحراف از این مفروضه می‌تواند منجر به تورم^۱ یا رکود^۲ در ارزش‌های مجذور کای شود. در واقع نرمال بودن توزیع چند متغیره به آن مفهوم است که نرمال بودن دو متغیر و یا بیشتر از دو متغیر مدنظر قرار گیرد. بنابراین زمانی که توزیع چند متغیره نرمال است می‌توان نتیجه گرفت که تک‌تک متغیرهای آن دارای توزیعی نرمال می‌باشند ولی عکس این رابطه نمی‌تواند ضرورتاً درست باشد. روش‌های متعددی برای بررسی نرمال بودن وجود دارد. روش مورد استفاده برای بررسی نرمال بودن در این پژوهش آماره^۳ ضریب مردیا^۳ است.

جدول (۹-۴)، نتایج آزمون حد مرکزی جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها

متغیر	چولگی	کشیدگی	C.r	نتیجه آزمون
جو سازمانی ۱	۰/۶۷	-۰/۳۶	-۱/۰۲	---
جو سازمانی ۲	-۰/۶۲	-۰/۳۱	-۰/۸۸	---
جو سازمانی ۳	-۰/۹۰	-۰/۰۳	-۰/۰۹	---
جو سازمانی ۴	-۰/۲۲	-۱/۰۹	-۳/۰۷	---
جو سازمانی ۵	-۰/۰۹	-۰/۸۸	-۲/۴۸	---
تدافعی	-۰/۸۲	۰/۶۹	۱/۹۵	---
مطیع	-۰/۳۲	-۱/۸۷	-۰/۵۰	---
نوع دوستانه	۰/۱۳	۰/۴۴	۱/۲۳	---
خستگی عاطفی	-۰/۲۹	-۰/۲۸	-۰/۷۹	---
زوال شخصیت	-۰/۸۳	۰/۹۵	۲/۶۷	---
عملکرد فردی	-۰/۵۰	۰/۸۹	۲/۴۹	---
چند متغیری	۰/۹۷		۱/۱۹	نرمال است

زمانی که مقدار بحرانی مربوط به ضریب مردیا کمتر از ۲/۵۸ باشد پیش‌فرض نرمال بودن چند متغیری در داده‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

^۱inflation
^۲deflation
^۳Mardias Coefficient

۴-۶- بررسی همخطی چندگانه^۱ متغیرهای تحقیق

علاوه بر نرمال بودن داده‌های پژوهش از دیگر مفروضات مدل‌سازی معادلات ساختاری عدم وجود همخطی چندگانه متغیرهای پژوهش می‌باشد. منظور از همپوشی متغیرهای مستقل این پژوهش این است که آیا بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد یا نه. رابطه همخطی، وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. برای تشخیص وجود همپوشی باید به بررسی دو شاخص عامل تورم واریانس^۲ و پارامتر تحمل^۳ پرداخت. ضریب تحمل که بین (۰) تا (۱) نوسان دارد، نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه رابطه خطی با همدیگر دارند. بنابراین هر چه مقدار بیشتر (نزدیک به ۱) باشد، میزان همخطی کمتر است. همچنین اگر مقدار عامل تورم واریانس بالاتر از ۱۰ باشد، بین متغیرها همپوشی وجود دارد در غیر این صورت متغیرهای مستقل نسبت به هم دارای همپوشی نیستند (میرز و همکاران، ۲۰۱۲).

جدول (۴-۱۰)، شاخص‌های همخطی چندگانه در متغیرهای پیش‌بینی کننده تحلیل رفتگی شغلی

متغیرها	عامل تورم واریانس	پارامتر تحمل
جو سازمانی	۱/۰۶	۰/۹۹
سکوت سازمانی	۱/۴۳	۰/۷۰

همانطور که در جدول (۴-۱۰)، مشاهده می‌شود، عامل تورم واریانس متغیرهای مستقل کمتر از ۱۰ و پارامتر تحمل آن‌ها نیز بیشتر از صفر و نزدیک به یک می‌باشد که نشان از میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل دارد.

۴-۷- ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

۱. Multicollinearity
۲. Variance inflation factor
۳. Tolerance

از آنجا که مبنای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی، ماتریس همبستگی می‌باشد؛ بنابراین ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول (۴-۱۱) ارائه شده است. با توجه به جدول زیر، نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین متغیرهای جو سازمانی با سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی ارتباط منفی و معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد؛ همچنین همبستگی مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۱ بین متغیرهای سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی وجود دارد.

جدول (۴-۱۱)، ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳
۱- جو سازمانی	۱		
۲- سکوت سازمانی	-۰/۱۵*	۱	
۳- تحلیل رفتگی شغلی	-۰/۲۷*	۰/۵۵**	۱

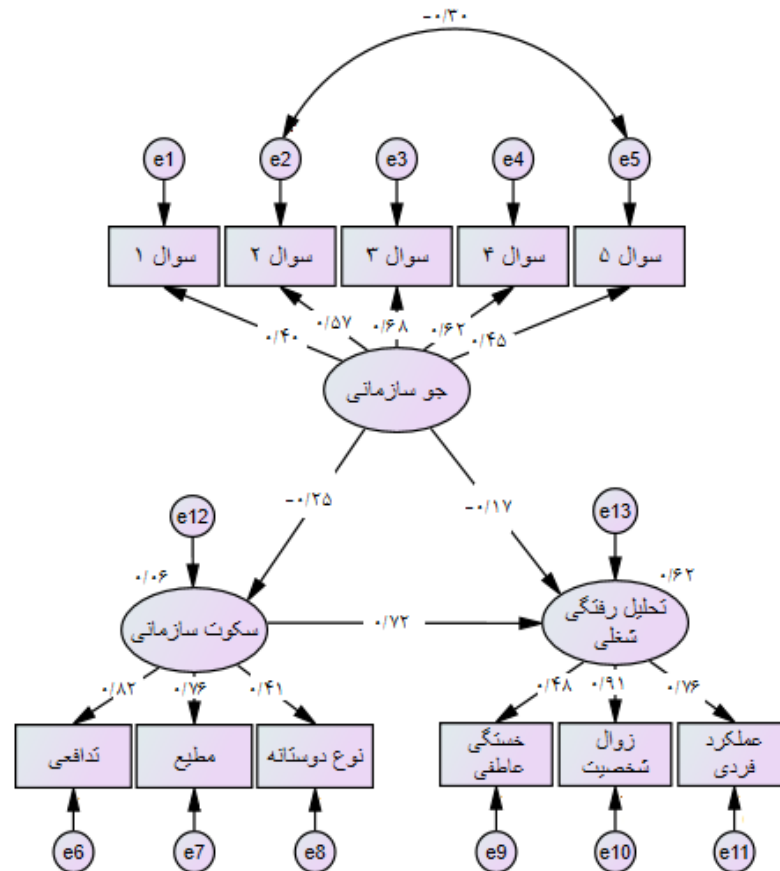
$p \leq 0/05^*$ $p \leq 0/01^{**}$

۸-۴- مدل سازی معادلات ساختاری

در این پژوهش به منظور بررسی تأثیر جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی، یک مدل فرضی بر اساس پیشینه طراحی شد؛ که در فصل دوم ارائه شده است و فرضیه‌های فصل اول نیز بر مبنای روابط علی احتمالی در این مدل است.

همانطور که در شکل (۴-۱) مشاهده می‌شود ضرایب استاندارد و مقدار واریانس تبیین شده، بر روی مدل مشخص شده است. همچنین برای پارامترهای برآورد شده که شامل ضرایب اثر مستقیم، ضرایب اثر غیرمستقیم و ضرایب اثر کل می‌باشند، جداولی تعبیه شده است. در جدولی جداگانه نیز ضرایب برآورد، ضرایب برآورد استاندارد شده، خطای استاندارد برآورد و ارزش t مربوط به معناداری برآورد پارامترها که در نرم‌افزار ایموس با برچسب (C.R) مشخص می‌شود، ارائه شده است. سپس به بررسی تأیید یا عدم

تأیید فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. در نهایت شاخص‌های ارزشیابی برازندگی مدل گزارش شده است.



شکل (۴-۱)، مسیر تأثیر جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی سازمانی

پس از رسم مدل پژوهش، نوبت به اندازه‌گیری برازش مدل می‌رسد؛ جدول (۴-۱۲) شاخص‌های نیکویی برازش مدل پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدلیابی معادلات ساختاری روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، کلاین (۲۰۰۲) شاخص‌های برازش خرد دو (X^2) ، CFI، TLI و NFI همچنین RMSEA را برای گزارش پیشنهاد کرده است. در نتیجه در پژوهش حاضر از بین شاخص‌های برازندگی مقتصد، شاخص خرد دو نسبی (CMIN/DF) و شاخص ریشه

میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص توکر-لویس (TLI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) مورد استفاده قرار گرفت، که توسط میرزو و همکاران (۲۰۱۲) پیشنهاد شده و در جدول زیر ارائه شده است.

نایت، ویردین، اوکامپو و روزا (۱۹۹۴) رهنمودهایی را برای ارزیابی TLI پیشنهاد کرده‌اند، برازش خوب بزرگ‌تر از ۰/۹۰؛ برازش مناسب اما مرزی ۰/۸۰ تا ۰/۸۹؛ برازش ضعیف ۰/۶۰ تا ۰/۷۹ و برازش خیلی ضعیف کوچک‌تر از ۰/۶۰ در ارتباط با شاخص NFI و CFI نیز می‌توان گفت مقادیر بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ نشان‌دهنده برازش قابل قبول است. برای شاخص RMSEA نیز مقادیر کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول تلقی می‌شوند، اما اندازه‌های بالاتر از ۰/۱۰ اغلب غیرقابل قبول است (میرز و همکاران، ۲۰۱۲). آخرین شاخص X^2 می‌باشد که میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه‌گیری می‌کند و عدم معناداری آن نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد؛ اما با توجه به حساسیت این شاخص به حجم نمونه و انحراف از فرض نرمال بودن چند متغیره، در موارد معناداری آنان، به شاخص دیگر مثل نسبت مجذور کای به درجه آزادی (X^2/DF) مراجعه می‌شود. دیدگاه‌های مختلفی در مورد این شاخص وجود دارد، اما اغلب مقادیر ۱ تا ۵ را برای آن قابل قبول می‌دانند (قاسمی، ۱۳۹۲).

جدول (۱۲-۴)، شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص‌ها	مقدار شاخص	حد مجاز
CMIN (کای دو)	۵۳/۷۲۵	هر چه مقدار کای دو کوچکتر باشد، مدل تدوین شده بهتر است
CMIN/DF (کای دو به هنجار شده)	۱/۳۴	کمتر از ۳
NFI (شاخص برازندگی نرم شده)	۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹
CFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
TLI (شاخص توکر-لویس)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای بر آورد)	۰/۰۴	کمتر از ۰/۰۸

همانطور که مشاهده می‌شود، شاخص‌های جدول (۴-۱۲)، بیانگر مهمترین شاخص‌ها است و نشان می‌دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت بسیار مناسبی برخوردار است و شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است.

۴-۸-۱- بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم و ضرایب اثرات در مدل

تحقیق

در جدول زیر ضرایب اثرات مستقیم متغیرهای موجود در مدل ارائه شده است.

جدول (۴-۱۳)، برآورد ضرایب رگرسیونی در مدل تحقیق

مسیرها	برآورد پارامتر	انحراف استاندارد	پارامتر استاندارد شده	C.R.	P
جو سازمانی <---	سکوت سازمانی	-۰/۱۴	۰/۰۸	-۰/۲۵	۰/۰۳
جو سازمانی <---	تحلیل رفتگی شغلی	-۰/۱۹	۰/۰۹	-۰/۱۷	۰/۰۴
سکوت سازمانی <---	تحلیل رفتگی شغلی	۱/۳۷	۰/۳۰	۰/۷۲	۰/۰۰۱

جدول (۴-۱۴)، ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرها را نشان می‌دهد. مدل‌سازی معادلات ساختاری علاوه بر برآورد ضرایب مستقیم قابلیت آن را دارد که اثرات غیر مستقیم متغیرها بر همدیگر را نیز تعیین و برآورد کند. آثار غیر مستقیم به این دلیل به وجود می‌آید که یک متغیر می‌تواند به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین متغیرهای دیگر را تعدیل کند. با توجه به اطلاعات به دست آمده اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل در جدول زیر گزارش شده است.

جدول (۴-۱۴)، ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و اثرات کل مدل تحقیق

اثر متغیرها				
متغیرها		اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	
جو سازمانی	<---	سکوت سازمانی	-۰/۲۵	--
جو سازمانی	<---	تحلیل رفتگی شغلی	-۰/۱۷	-۰/۱۸
سکوت سازمانی	<---	تحلیل رفتگی شغلی	۰/۷۲	--
P < 0/05				

همان طور که در جدول (۴-۱۳) و (۴-۱۴) مشاهده می شود، جو سازمانی بر سکوت سازمانی (-۰/۲۵) و تحلیل رفتگی شغلی (-۰/۱۷) تأثیر منفی و معنادار دارد. سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی (۰/۷۲) نیز اثر مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۰۱ دارد؛ اثر غیر مستقیمی نیز (-۰/۱۸) بین جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی مشاهده شد.

۲-۸-۴- بررسی اثرات کل در مدل تحقیق

مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم بر متغیر وابسته، اثرات کل آن را تشکیل می دهد. در بعضی مواقع متغیرها بر هم فقط اثر مستقیم و یا فقط اثر غیر مستقیم دارند، در این صورت اثر کل با اثر مستقیم و یا اثر غیر مستقیم برابر است.

جدول (۴-۱۵)، ضرایب استاندارد شده اثرات کل مدل تحقیق

متغیرها		اثر کل	مقدار واریانس تبیین شده
جو سازمانی	<---	سکوت سازمانی	-۰/۲۵
جو سازمانی	<---	تحلیل رفتگی شغلی	-۰/۳۵
سکوت سازمانی	<---	تحلیل رفتگی شغلی	۰/۷۱
			۰/۰۶
			۰/۶۲

در جدول (۴-۱۵)، اثرات کل متغیرهای برونزا بر درونزا ارائه شده است؛ در پژوهش حاضر اثر کل با اثر مستقیم جو سازمانی بر سکوت سازمانی و سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی برابر است، زیرا اثر غیرمستقیمی بین این متغیرها مشاهده نشد؛ اما اثر کل جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی برابر با ۰/۳۵- است، زیرا اثر غیرمستقیم ۰/۱۸- درصدی بین این دو متغیر مشاهده شد. لازم به ذکر است که با توجه به مدل پژوهش ۰/۰۶ درصد از واریانس سکوت سازمانی توسط متغیر جو سازمانی و ۰/۶۲ درصد از واریانس تحلیل رفتگی شغلی توسط متغیرهای جو سازمانی و سکوت سازمانی قابل تبیین می باشد.

۹-۴- آزمون سوبل^۱

برای آزمودن تأثیر متغیر میانجی، آزمون پر کاربردی به نام آزمون سوبل (نامهای دیگر آزمون سوبل: رویکرد حاصلضرب، روش دلتا یا رویکرد نظریه نرمال) وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه با دو متغیر دیگر به کار می رود. در پژوهش حاضر متغیر سکوت سازمانی نقش میانجی را بین متغیر جو سازمانی (پیش بین) و تحلیل رفتگی شغلی (ملاک) ایفا می کند. در آزمون سوبل، Z-value از طریق فرمول (۱) به دست می آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود (سوبل، ۱۹۸۲).

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

sb: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

^۱ Sobel test

$$\text{z-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} = -1.87 \quad \text{فرمول (۴-۱)}$$

جدول (۴-۱۶)، آزمون سوبل

۰/۰۸	Sa	-۰/۲۵	A
۰/۲۹	Sb	۰/۷۱	B

با توجه به فرمول (۱) و جدول (۴-۱۳)، مقدار معناداری این فرضیه ۱/۸۷- به دست آمد که کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای ندارد.

۴-۱۰- آزمون فرضیه‌های تحقیق

۴-۱۰-۱- فرضیه اول

فرضیه صفر (H_0): جو سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تأثیر مستقیم و معنادار ندارد.

جدول (۴-۱۳)، نشان می‌دهد که تأثیر مستقیم جو سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی برابر با ۰/۲۵- می‌باشد که در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده و فرضیه صفر رد می‌شود. این نشان می‌دهد که به ازای یک واحد (انحراف استاندارد) تغییر در جو سازمانی، میزان سکوت سازمانی به مقدار ۰/۲۵- تغییر خواهد کرد.

۴-۱۰-۲- فرضیه دوم

فرضیه صفر (H_0): جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تأثیر مستقیم و معنادار ندارد.

بنا بر مدل ارائه شده و بر اساس جدول (۴-۱۳)، جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان تأثیر منفی و معنادار (۰/۱۷-) دارد؛ به عبارتی فرضیه پژوهش مورد تأیید و فرضیه صفر رد می‌شود.

۱-۱۰-۴- فرضیه سوم

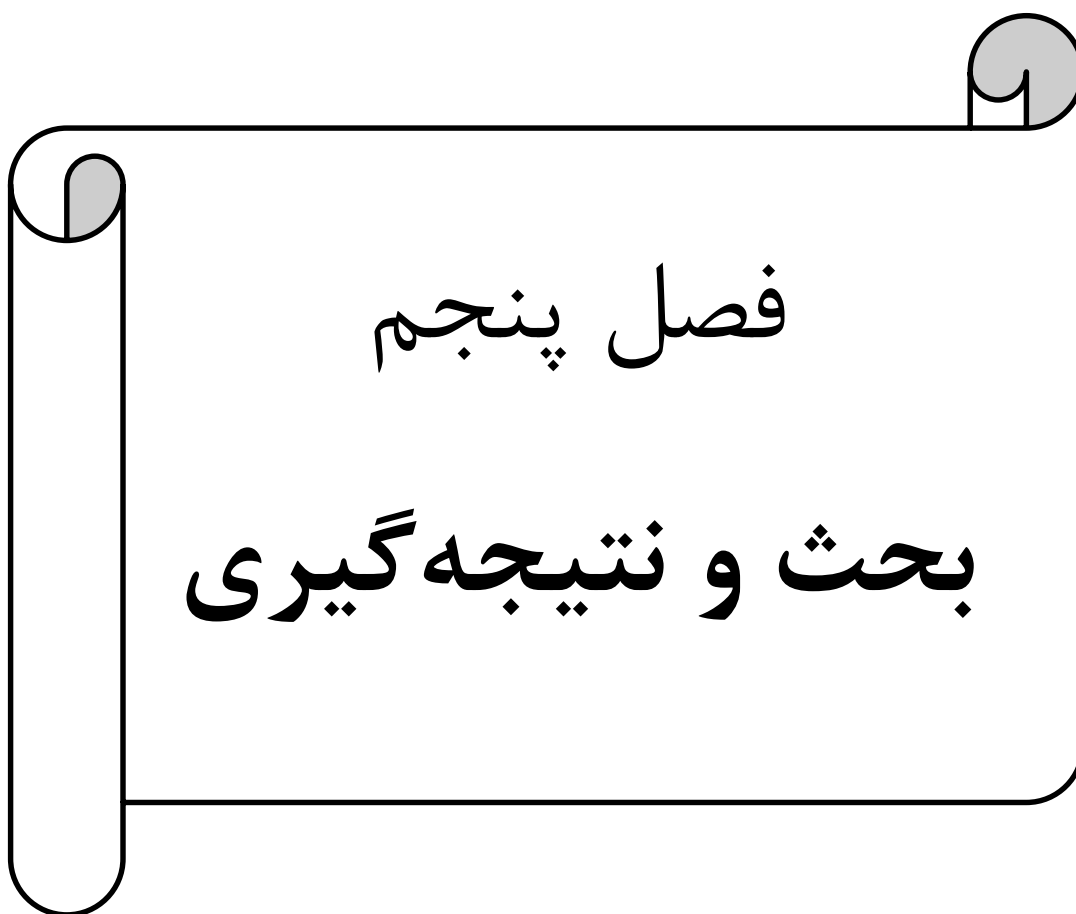
فرضیه صفر (H_0): سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تأثیر مستقیم و معنادار ندارد.

همان طور که در جدول (۴-۱۳)، مشاهده می شود، تأثیر مستقیم سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان برابر با ۰/۷۲ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بوده و فرضیه صفر رد می شود.

۱-۱۰-۴- فرضیه چهارم

فرضیه صفر (H_0): جو سازمانی به واسطه سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تأثیر غیرمستقیم و معنادار ندارد.

با توجه به مقدار آزمون سوبل که به منظور بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی محاسبه شد (کوچکتر از ۱/۹۶)، فرض صفر تأیید شد. بدین معنی که متغیر سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای نداشته است؛ به طور دقیق تر جو سازمانی به واسطه سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تأثیر معنادار ندارد.



۱-۵- مقدمه

در این فصل ابتدا یافته‌های پژوهش به صورت خلاصه مطرح شده و با توجه به اهداف ویژه و نتایج پژوهش - های دیگران مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و بر اساس نتایج درخواستی از پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

۲-۵- خلاصه پژوهش

کارکنان امروزه با افزایش مداوم وظایف شغلی در محل کار روبرو هستند. این در حالی است که اوقات بیشتری را صرف کار می‌کنند و این موجب وارد شدن فشار بیش از اندازه بر آنان می‌شود؛ کارکنان اداره ورزش و جوانان نیز از این امر استثنا نیستند. امروزه انتظارات از کارکنان در درون و بیرون این سیستم اجتماعی بسیار زیاد شده است و آن‌ها دائماً تحت فشار کاری هستند، این فشار احتمالاً آنان را بیش از پیش تحت تأثیر قرار می‌دهد، سلامت و آسایش شخصی آنان را به خطر می‌اندازد، آنان را دچار استرس (فشار روانی) می‌کند، که تحلیل رفتگی شغلی از عمده‌ترین پیامدهای استرس شغلی است و در نتیجه قرار گرفتن طولانی مدت فرد در معرض فشار روانی به وجود می‌آید؛ در اثر فشارهایی که بر آنان وارد می‌شود پس از مدتی توان و انرژی اولیه این نیروی مهم تحلیل می‌رود و به همین خاطر ممکن است از کارآیی و اثربخشی آن‌ها نیز کاسته شود (قاسمی روشناوند، ۱۳۹۳؛ ملک آرا، ۱۳۸۸). در حقیقت تحلیل رفتگی شغلی، پاسخی منفی است که تحت تأثیر محیط کاری و مدیریت نادرست به وجود می‌آید (لامبرت و همکاران^۱، ۲۰۱۰)؛ انتظار می‌رود با بهبود و اصلاح جو سازمانی و مشارکت بیشتر کارکنان، خود درگیری‌های بالقوه آنها کاهش یابد. مدیریت سازمان‌های ورزشی و فعالیت‌های مربوط به بخش ورزش و جوانان رکن اصلی سازمان است و از طرفی وظایفی دشوار، مهم و پیچیده بر عهده این سازمان‌ها گذارده شده؛ مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها و فراهم آوردن شرایط استفاده از

^۱ Lambert et al

تمام منابع سازمانی اعم از انسانی و مادی برای دسترسی به اهداف مورد نظر اهمیت ویژه‌ای دارد؛ از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بوده است.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی (۳۸۰ نفر) تشکیل دادند. در این پژوهش تعداد نمونه با توجه به تعداد سؤالات پرسش‌نامه‌ها (۴۰)، با برآورد حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر تعداد سؤالات بین ۸۰-۴۰۰ تخمین زده شد و با توجه به این نکته که در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری هر چقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می‌شود، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که از ۲۱۰ پرسش‌نامه توزیع شده، ۱۹۸ پرسش‌نامه برگشت داده شد؛ در نهایت با حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش، ۱۸۸ پرسش‌نامه کامل و بدون نقص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به هدف اصلی پژوهش که بررسی ارتباط بین جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود، بهترین روش برای انجام پژوهش به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به طور دقیق‌تر همبستگی، از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی بود. پژوهش حاضر به شکل میدانی انجام شد و روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی - خوشه‌ای بود. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر شامل چهار پرسش‌نامه ویژگی جمعیت شناختی، پرسش‌نامه جو سازمانی جاو و لیو (۲۰۰۳)، پرسش‌نامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و پرسش‌نامه تحلیل‌رفتگی شغلی مسلس و جکسون (۱۹۹۶) بود؛ پرسش‌نامه جو سازمانی دارای ۵ سؤال و دو بعد جو نوآورانه و همکارانه؛ پرسش‌نامه سکوت سازمانی دارای ۱۳ سؤال و سه بعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه و پرسش‌نامه تحلیل‌رفتگی شغلی دارای ۲۲ سؤال و سه بعد خستگی عاطفی، زوال شخصیت و عملکرد

فردی بود که هر سه پرسش‌نامه در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) تنظیم شده بود.

پس از تعیین روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها که توسط ۱۰ تن از صاحب‌نظران، اساتید مدیریت ورزشی و کارشناسان انجام گرفت، تعیین پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی ($N=30$) و از طریق آزمون آلفای کرونباخ صورت گرفت (جو سازمانی $\alpha=0/65$)، (سکوت سازمانی $\alpha=0/79$)، (تحلیل‌رفتگی شغلی $\alpha=0/88$) و پرسش‌نامه‌ها در بین نمونه‌های پژوهش توزیع شد، پس از گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ها، به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی کردن نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصدها، انحراف استاندارد) و به منظور بررسی چگونگی توزیع داده‌ها از شاخص چولگی و کشیدگی و ضریب مردیا، برای تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و برای سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب مدل علی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و در نهایت جهت بررسی نقش متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که اکثر کارکنان شاغل در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی را مردان تشکیل دادند. همچنین بیشتر نمونه‌های پژوهش در دامنه سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند و سابقه فعالیت آن‌ها در اداره خود بین ۶ تا ۱۰ سال بود؛ در ادامه نتایج نشان داد سطح تحصیلات اکثر نمونه‌های پژوهش، کارشناسی ($43/2\%$) و کمترین فراوانی نمونه‌های پژوهش، دکتری ($5/8\%$) و وضعیت استخدامی $46/2\%$ درصد از نمونه‌های پژوهش رسمی می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که در بین شاخص‌های آماری مؤلفه‌های جو سازمانی، بعد جو نوآورانه دارای بیشترین میانگین؛ همچنین در بین شاخص‌های سکوت سازمانی، بعد سکوت تدافعی دارای بیشترین میانگین و نوع دوستانه دارای کمترین میانگین و از بین مؤلفه‌هایی تحلیل‌رفتگی شغلی، بعد خستگی عاطفی و زوال شخصیت دارای بیشترین میانگین و عملکرد فردی دارای کمترین میانگین بوده است. آزمون فرضیات

پژوهش نشان داد که جو سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان در سطح ۰/۰۵ تأثیر منفی و معناداری دارد؛ همچنین جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان در سطح ۰/۰۵ تأثیر منفی و معنادار و سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی در سطح ۰/۰۰۱ تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ در نهایت جو سازمانی به واسطه تحلیل رفتگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تأثیر معناداری را نشان نداد.

۳-۵- بحث و نتیجه گیری

سرمایه انسانی هر سازمانی را کارکنانی تشکیل می‌دهند که در آن کار می‌کنند و موفقیت سازمان نیز به همان‌ها بستگی دارد. مسئله تحلیل رفتگی شغلی و عوامل پیش‌بینی کننده مؤثر بر آن، از جمله مهم‌ترین مسائلی است که امروزه با حجم گسترده‌ای مورد توجه مطالعات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی قرار گرفته است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱)؛ چرا که تغییرات به وجود آمده در عرصه‌های گوناگون شغلی و ناتوانی در سازگاری با این تغییرات، فشارهای روانی زیادی را به کارکنان وارد می‌کند و در پی فشارهای روانی ایجاد شده

غیبت از کار، بی‌علاقگی نسبت به کار، سهل انگاری، کاهش توان کاری و کاهش اثر بخشی به وجود می‌آید (قاسمی روشنوند، ۱۳۹۳؛ ضیائی و نرگسیان، ۱۳۸۹)؛ اما نیروی انسانی توانمند، باانگیزه و سالم مشاغل در بخش‌های مختلف، پیشرفت و توفیق سازمان را در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی فراهم خواهند آورد؛ بدون شک دستیابی به چنین اهداف بزرگی نیازمند نگرش استراتژیک و بلندمدت به حفظ و بهسازی منابع انسانی در هر سازمان خواهد داشت، یکی از اصول مهم و تأثیرگذار در حفظ و بهسازی منابع انسانی در هر سازمان، مدیریت و کنترل فشارهای روانی و پیشگیری از تحلیل رفتگی شغلی در محیط کار است؛ از این رو بررسی تأثیر جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی لازم به نظر می‌رسید.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین جو سازمانی با متغیر سکوت سازمانی ارتباط منفی و معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه کارکنان جو حاکم در سازمان را مثبت‌تر درک کنند به همان نسبت سکوت کارکنان در بیان ایده‌ها، نظرات، اطلاعات و ... کاهش می‌یابد. قلاوندی و مرادی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که از میان جو اخلاقی سازمانی، جو خودخواهانه ارتباط مثبت و معناداری با سکوت سازمانی و جو دلسوزانه ارتباط منفی و معنادار با سکوت سازمانی دارد و در ادامه بیان کردند که با دلسوزانه‌تر شدن جو اخلاقی یک سازمان از میزان سکوت سازمانی اعضای آن کاسته می‌شود؛ از سوی دیگر جو اخلاقی خودخواهانه در یک سازمان نشانگر سازمانی آسیب‌پذیر از لحاظ هویت سازمانی و مستعد سکوت سازمانی است. نتایج تحقیق بوچان و همکاران^۱ (۲۰۰۵) نشان داد که ایجاد شرایط و اجازه دادن به پرسنل جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، علیرغم افزایش در حجم کاری آنان به ارتقای روحیه، ایجاد احساس همبستگی و داشتن اهداف مشترک و اثر بخشی کمک می‌کند. حسنی و جعفری (۱۳۹۳) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که ارتباط معناداری بین جو سازمانی با میزان تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیر انتفاعی وجود دارد. همچنین آدابی و یکتایار (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که بین جو سازمانی و میزان مشارکت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل در تصمیم‌گیری‌های ادارات ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد؛ با توجه به این مسئله که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و بیان نظرات کارکنان در ادارات، نقطه مقابل سکوت سازمانی و عدم اظهار نظر و مشارکت کارکنان است، می‌توان به عنوان حمایت از فرضیه یک پژوهش مطرح نمود. لازم به ذکر است که پژوهش‌های چندانی در رابطه با این فرضیه انجام نگرفته است و امکان مقایسه مستقیم یافته‌ها با سایر پژوهش‌ها دشوار است؛ اما به‌منظور حمایت از این فرضیه‌ها مبنی بر تأثیر منفی جو سازمانی بر سکوت سازمانی، می‌توان به مرتبط‌ترین پژوهش‌های انجام شده همچون پژوهش

^۱ Buchan et al

صیدی و زردشت (۲۰۱۲)، نوروزی و همکاران (۱۳۹۳) و ایمانی (۱۳۹۰) اشاره نمود. یافته‌های پژوهش موريسون و میلیکن (۲۰۰۰)، نشان می‌دهد، محور موضوعات سکوت مانده اغلب دربارهٔ تعارض با همکاران، مخالفت با تصمیم‌های سازمانی، دانش کارکنان درباره ضعف‌های بالقوه در فرایندهای کار، نگرانی درباره رفتارهای غیرقانونی و دادخواهی‌های فردی است. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو، بر اساس مطالعه دانکون و ویس (۱۹۷۹)، چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به‌طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست؛ در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌شود که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت خواهد شد (به نقل از کوشازاده و کوشازاده، ۱۳۹۲). در راستای مطالب مذکور و تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد که در سازمان‌هایی که اعمال مقررات در حد معقول است، اجازهٔ ابتکار عمل به اعضای خود می‌دهند و از کارکنان حمایت لازم را به عمل می‌آورند و به‌طور کلی جو سازمان به صورت باز درک می‌شود، کارکنان نیز با هدف نفع رسانی در مورد مسائل سازمان آزادانه اظهار نظر می‌کنند، به بیان ایده‌های خود می‌پردازند و دانش و تجربهٔ خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.

از دیگر یافته‌های این پژوهش ارتباط منفی و معنادار بین ابعاد جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی و همچنین تأثیر منفی و معنادار جو سازمانی بر تحلیل‌رفتگی شغلی می‌باشد. این یافته‌ها بیانگر این واقعیت است که با افزایش جو سازمانی مثبت، میزان تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. میلر^۱ (۲۰۰۳)، در پژوهش خود نشان داد که ارتباط معناداری بین ویژگی‌های جو سازمانی مثبت و تحلیل‌رفتگی کم وجود دارد. همچنین دورکین^۲ (۲۰۰۳) در پژوهشی به این نتیجه رسید که تحلیل‌رفتگی در معلمان دارای

۱. Miller

۲. Dworkin

مدیران حمایت گرا نسبت به آنهایی که خلاف آن رفتار را درک کرده بودند، در سطح پایینی از تحلیل رفتگی قرار داشتند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش باقری و همکاران (۱۳۹۴)، ریگی و همکاران (۱۳۹۴)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۸۸)، شایان جهمرمی و همکاران (۱۳۸۸)، الموهنادی و کاپل (۲۰۰۷)، گریسون و الوارز^۲ (۲۰۰۸)، جوان اقبال (۱۳۹۱) همخوانی دارد. تحلیل رفتگی شغلی کارکنان نوعی سکون‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی است و زمانی به وجود می‌آید که فرد احساس کند فشارهای خیلی زیادی را تحمل می‌کند و منابع رضایت نیز خیلی کم است؛ در این حالت کارکنان انگیزه لازم برای کارها را از دست خواهند داد؛ اشخاصی که اشتیاق زیادی دارند، انگیزش زیادی هم برای کار دارند و در موقعیت ویژه‌ای اولین قربانیان حالت تحلیل رفتگی هستند، آنها به‌ویژه هنگامی که سازمان نوآوری آنها را نادیده گرفته و یا محدود کرده و دائماً به فکر منافع خود باشد، آسیب می‌بینند (مشبکی و روئین، ۱۳۹۰). در راستای یافته‌های پژوهش حاضر هنگامی که سازمان درجه بالایی از جو نوآورانه و همکارانه را در سازمان به کارکنان ارائه دهد، آنها نیز به‌منظور خلق موضوعات جدید با یکدیگر تعامل می‌کنند، از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع نمی‌ورزند، از فشار روانی آنها کاسته می‌شود و با توان و انرژی شرایط بقاء در عرصه رقابت و توسعه خلاقیت و پیشرفت سازمان را فراهم می‌آورند.

طبق یافته‌های پژوهش حاضر بین سکوت سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی همبستگی معناداری مشاهده شد؛ همچنین نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اثر مستقیم و معناداری دارد. این یافته‌ها با نتایج عرب و همکاران (۱۳۹۳) کوشازاده و کوشازاده (۱۳۹۲)، شعبانی بهار و شریفی اسکندری (۱۳۹۵)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در تبیین فرضیه تأیید شده می‌توان بیان کرد با به وجود آمدن شرایط سکوت و سایه افکنی آن در سازمان و با

۱. Al-Mohannadi & Capel

۲. Grayson & Alvarez

توجه به حجم کارها و فشارهای روانی حاصل از کار، انرژی عاطفی شخص از دست می‌رود و فرد احساس می‌کند که از نظر عاطفی فرسوده شده است؛ با تداوم این احساس، توان روحی فرد کاهش می‌یابد و انگیزه او از دست می‌رود، بطوریکه به تدریج دچار نوعی سردی توأم با بی‌تفاوتی مفرط نسبت به شغلش می‌گردد، انجام دادن کار برایش خسته‌کننده می‌شود و این روند منجر به خستگی عاطفی و جسمی می‌شود و فرد در قبال شغلش تعهد عاطفی نیز نخواهد داشت؛ همچنین یکی از دلایل ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن گشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست بدهند و این امر منجر به مسخ شخصیت در افراد می‌شود، حال هر چه فضای سازمانی بازتر بوده افراد به راحتی نظرات خود را بیان کرده و سکوت در میان آنان کاهش می‌یابد. در ادامه در راستای تبیین فرضیه سوم می‌توان اظهار کرد که معمولاً انسان‌ها مایلند که فردی مولد باشند و با حفظ سطح عملکرد خود پاداش کافی، قدرشناسی و پیشرفت بیشتری بیابند. چنانچه محدودیت‌ها و موانع ظاهر شوند و کاهش عملکرد اتفاق بیفتد، فرد احساس می‌کند که توان عملکرد قبلی را ندارد و بهره‌وری‌اش کاهش یافته است، در نتیجه او احساس افسردگی می‌کند و انگیزه خود را نسبت به کار از دست می‌دهد؛ وقتی فرد احساس کند که تلاش‌هایش در کار بی‌فایده و غیر اثربخش است، یا احساس کند که این نوع تلاش‌ها مورد توجه و قدردانی دیگران قرار نمی‌گیرد و در این زمینه سکوت نماید، موفقیت وی در کار کاهش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش دنیز و همکاران^۱ (۲۰۱۳)، زهیر و اردوغان^۲ (۲۰۱۱)، افخمی اردکانی و خلیلی صدر آباد (۱۳۹۱؛ به نقل از شعبانی بهار و شریفی اسکندری، ۱۳۹۵) همراستا می‌باشد. به‌طور کلی می‌توان عنوان کرد که هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به عبارتی نگرش سرپرستان منجر به رفتارهایی شود که موجب سکوت کارکنان یا افزایش سکوت کارکنان شود و نگرش مدیریت عالی سازمان در جهتی باشد که رفتارهای سکوت‌آمیز را تقویت کند و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای ابراز

۱. Deniz et al

۲. Zehir & Erdogan

عقاید و خواسته‌های افراد کم باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان مشغول در سازمان در قبال اغلب مسائل مهم سازمانی سکوت اختیار کرده و به دنبال آن انگیزه افراد برای کار، پیشرفت سازمان، اثربخشی آن و همچنین نگرش‌های شغلی کارکنان همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی پایین خواهد آمد همین امر دلیلی خواهد بود تا افراد به مرور زمان احساس خستگی از کار داشته و موجبات تحلیل‌رفتگی شغلی را فراهم خواهد آورد.

در نهایت نتایج حاصل از مدل پژوهش و آزمون اثر متغیر میانجی نشان داد که جو سازمانی به واسطه سکوت سازمانی بر تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان تأثیر معناداری ندارد. همان‌طور که در پیشینه پژوهش نیز اشاره شد، مطالعات پیشین ارتباط دو به دوی این متغیرها را بررسی نموده‌اند؛ اما در ارتباط با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در بین متغیرهای جو سازمانی و تحلیل‌رفتگی شغلی، مطالعه جامعی انجام نگرفته است، اما این یافته را می‌توان اینگونه توجیه نمود که جو سازمانی و سکوت سازمانی اگر چه در این پژوهش تأثیر معناداری بر تحلیل‌رفتگی شغلی نداشت ولی نمی‌توان گفت که جو و سکوت سازمانی در سایر ادارات استان‌های کشور نیز تأثیر معناداری بر تحلیل‌رفتگی شغلی ندارند و در تحقیقات آتی نیاز به بررسی بیشتری دارد.

۴-۵- پیشنهادات پژوهش

۱-۴-۵- پیشنهادات کاربردی

✓ با توجه به تأثیر منفی جو سازمانی بر سکوت سازمانی، پیشنهاد می‌شود به‌منظور ساختن جو مثبت سازمانی و کاهش سکوت سازمانی، مدیران سازمان از ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان حمایت کنند و آنان را به ارائه نظرهای جدید و همکاری در امور ترغیب نمایند؛ برای دستیابی به

این مهم می‌توان از رویکردهای نظام پیشنهادها، گروه‌های کاری، کمیته‌ها و حلقه‌های تصمیم‌گیری بهره برد.

✓ با توجه به یافته‌های به دست آمده و مشخص شدن نقش جو سازمانی بر سکوت سازمانی، پیشنهاد می‌شود جو سازمانی به گونه‌ای تقویت گردد تا برای کارکنان بدون نگرانی از مورد انتقاد قرار گرفتن توسط همکاران و بالادستان، اظهار نظر کرده و بدون ترس و مشکلات ناشی از آن، در مواقع لزوم اطلاعات خود را ارائه کنند. بدین طریق، زمینه‌ای ایجاد شود تا کارکنان بدون هراس از دست دادن موقعیت خود، ایده‌ها و عقایدشان را بیان نمایند. مهم شمردن عقاید جدید، باعث می‌شود تا افراد به این باور برسند که ارائه ایده‌های آنها نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها دارد و نگرش‌های منفی در این زمینه اصلاح شود و در همین راستا می‌توان، نظام پاداش‌دهی مناسبی نیز برای بیان نظرات و ارائه پیشنهادهای خلاقانه ایجاد کرد.

✓ بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدیران می‌توانند با رعایت نکاتی برای تأثیرگذاری مناسب بر سازمان و ایجاد جو مناسب سازمانی تلاش کنند و از ایجاد رفتار سکوت کارکنان که می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد سازمان نیز داشته باشد اجتناب کنند؛ از این رو پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود: ۱- حوزه اختیارات هر فرد را مشخص کنند. مدیران باید همزمان با ارائه مسئولیت به کارکنان، اختیارات لازم برای انجام آن مسئولیت را بدهند؛ به گونه‌ای که کارکنان اطمینان یابند که برای انجام مسئولیت مورد نظر اختیار لازم را دارند. ۲- اولویت‌های کاری خود را مشخص کنند. میزان اهمیت کارها را از زیاد تا کم به صورت شفاف برای کارکنان مشخص کنند. ۳- مدیران به زیردستان اجازه دهند تا در تصمیم‌های مهم و حیاتی تأثیرگذار باشند. ۴- مدیران باید به نظرهای کارکنان علاقه و تمایل نشان داده و احساس نوع دوستی خود را به کارکنان نشان دهند؛ به گونه‌ای که کارکنان احساس کنند رشد و منافع آنها برای مدیر بسیار مهم است.

✓ با توجه به تأثیر سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان به مسئولان ادارات ورزش و جوانان توصیه می‌شود به منظور جلوگیری از تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، با فراهم آوردن تبادل اطلاعات کاری و با مشارکت دادن کارکنان در امور مربوط به خود و سازمان زمینه ایجاد روحیه نشاط و سرزندگی را در بین کارمندان فراهم کنند، چرا که فشارهایی که در محیط کار سبب تحلیل رفتگی شغلی می‌شوند، نه تنها می‌تواند برای کارفرمایان و مدیران بلکه در سطح کلان برای کل جامعه زیان‌آور باشد؛ به همین دلیل درک ماهیت تحلیل رفتگی شغلی و اتخاذ راهبردهایی برای مقابله با آن، حافظ بقای فرد، سازمان و شغلی است که فرد در آن به کار گمارده شده است.

✓ با توجه به تأثیر جو سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی به مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود با نهادینه کردن گرایش‌های نوآورانه در ادارات و با ایجاد سیاست‌های تشویقی در بین کارکنان خود از طرح‌های خلاقانه و جدید آنها در جهت ایجاد جوی سالم و مثبت به-منظور کاهش تحلیل رفتگی و افزایش خلاقیت کارکنان حمایت‌های لازم را انجام دهند و موفقیت و حفظ موقعیت رقابتی خود را با این عمل تضمین نمایند.

✓ توصیه می‌شود مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان در راستای توسعه نوآوری و حمایت از کارکنان، واحدهای کاری ویژه‌ای را تعریف نمایند و ضمن تقسیم کار بین آنها و تفویض اختیارات لازم به آنها وظیفه هماهنگی آنها را نیز به نحو مطلوبی انجام دهند تا از فشارهای روانی و شغلی کارکنان بکاهند.

۲-۴-۵- پیشنهادات پژوهشی

✓ با توجه به مطالعات محقق و پرسشنامه‌های مربوط به دو مؤلفه سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی، به نظر می‌رسد احساسات شخصی اعضای سازمان در کنار عوامل سازمانی در سکوت

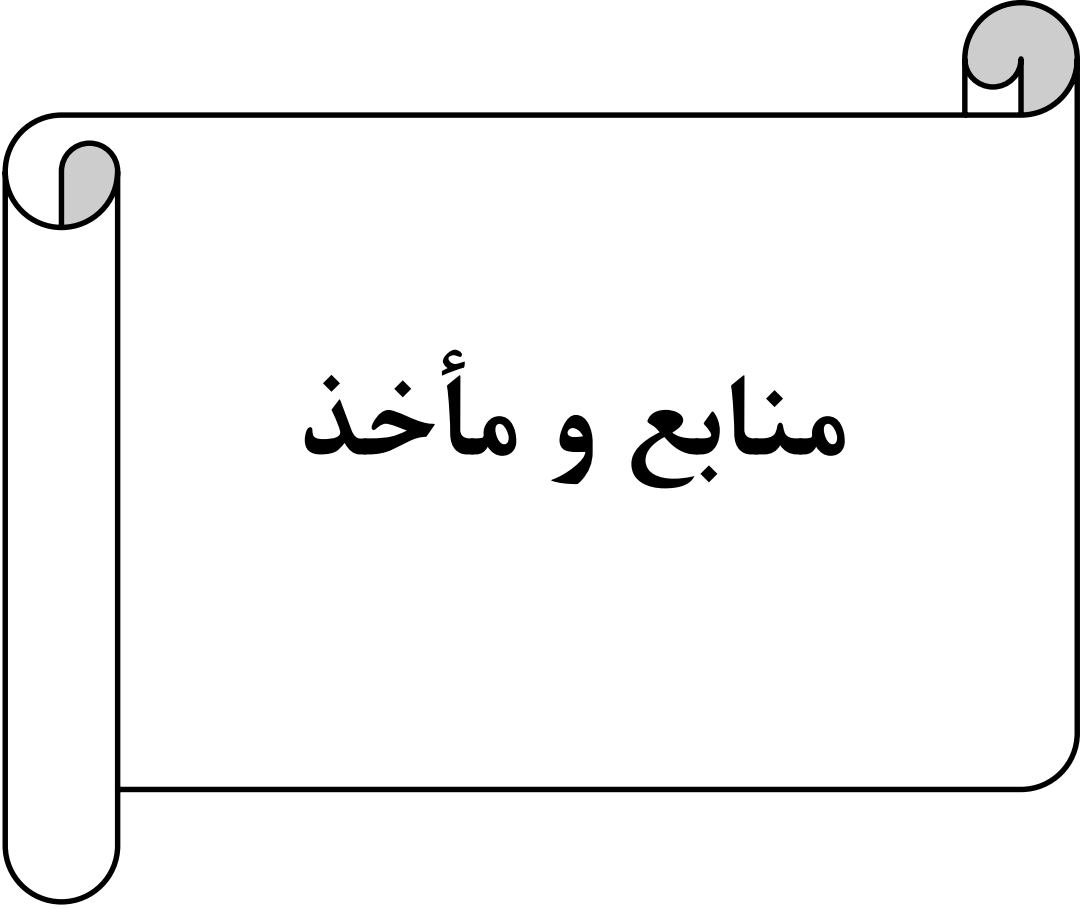
سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی آنها دخیل هستند، از این رو بررسی علل فردی و فرهنگی این مشکل سازمانی به محققان آتی پیشنهاد می‌شود.

✓ با توجه به این که پژوهش حاضر تنها بر روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام شده و تعمیم نتایج باید با احتیاط صورت گیرد، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در سازمان‌ها و شهرهای دیگر انجام پذیرد تا امکان تعمیم نتایج با اطمینان بیشتری صورت گیرد.

✓ با توجه به تأثیر قوی مؤلفه سکوت سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر کاهش میزان سکوت سازمانی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان پرداخته شود.

✓ با توجه به رد فرضیه پژوهش مبنی بر بررسی نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در بین متغیر جو سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی اثر میانجی‌گری سکوت سازمانی را با این دو متغیر در سازمان‌ها با آزمون‌ها دیگر (بوت استرپ، بارون و کنی) بررسی نمایند.

✓ از آنجایی که ۰/۰۶ از واریانس سکوت سازمانی توسط جو سازمانی قابل تبیین می‌باشد و این مقدار بسیار ناچیز است، لذا پیشنهاد می‌شود محققان در پژوهش‌های آتی سایر متغیرها را نیز مورد بررسی قرار دهند.



منابع و مأخذ

- احمدی، علی (۱۳۸۸)، پایان نامه ارشد: "ارتباط بین سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی با رضایت شغلی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی"، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- آدابی، حسن و یکتایار، مظفر (۱۳۹۴). ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴(۱)، ۹۱-۸۱.
- اسدی، نفیسه (۱۳۹۳). تعیین رابطه چابکی سازمانی با اثربخشی سازمانی در اداره ورزش و جوانان شهر همدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- بازوند، کاظم و کاشف، محمد و اسماعیلی، محمود (۱۳۹۲) "رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان لرستان" مدیریت ورزشی، شماره ۴، دوره ۵: ص ۱۲۵-۱۴۳.
- بیدختی، امین و حمزئیان، علی‌اکبر و صباغیان، زهرا (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و خلاقیت در معلمان مدرسه‌های ابتدایی شهر سمنان. مجله علوم تربیتی و روانشناسی، ۵(۱)، ۲۳-۶۸.
- پارسامعین، کورش و ناظم، فتاح (۱۳۸۹). ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی. ۱(۳)، ۱۷-۷.
- پورعزت، علی اصغر و احسانی مقدم، ندا و یزدانی، حمیدرضا و فائز، کوکب (۱۳۹۲). تحلیل مقایسه‌ای نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمان و وفاداری سازمانی: پژوهشی پیرامون یک سازمان فناوری اطلاعات. مدیریت دولتی. ۵(۱)، ۸۸-۶۵.
- خدایاری‌فرد، مهدی (۱۳۸۸)، طرح پژوهشی: "سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روان‌شناختی به منظور ارتقای آن"، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران.
- خنیفر، حسین. (۱۳۸۵). بررسی ابعاد روانی شغلی و ارائه راه کارهای عملی برون رفت. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم.
- خوروش، مجید و احسانی، محمد و تندنویس، فریدون (۱۳۸۸). ارتباط فعالیت بدنی با تحلیل رفتگی شغلی و انگیزه پیشرفت در کارشناسان ورزشی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۷(۱۳)، ۱۳۳-۱۴۳.

- دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی، تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش نامه مدیریت، ۲(۳)، ۱-۱۹.
- دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال (۱۳۸۹). «تحلیل نگرش های شغلی کارکنان سازمان های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»؛ پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، ص ۵-۷.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا. ۱۳(۴۰)، ۲۲-۲۳.
- رسولی، سید عباس. ۱۳۸۳. مقایسه میزان فرسودگی شغلی معلمان مراکز آموزشی عقب مانده ذهنی، ناشنوا، نابینا و چند معلولیتی و ارتباط آن با مسند مهارگری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- رضایی دولت آبادی، حسین. ۱۳۷۲. بررسی روابط جو سازمانی و رضایت شغلی در بین کارکنان ذوب آهن، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی- مالی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. سازمان چاپ و انتشارات فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ چهارم : ۳۹۶.
- رضائی نژاد، رحیم. ۱۳۸۰. بررسی و مقایسه رفتار حمایتی مدیر، عوامل نگهدارنده و استرس زای شغلی در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش دانشگاه های دولتی کشور، رساله دکتری مدیریت تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- زارع نژاد، محمد. ۱۳۷۴. بررسی میزان فشار روانی مدیران و رابطه آن با جو سازمانی دبیرستان های پسرانه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- زارعی متین، حسن و طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). بررسی و تبیین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. ۱(۱): ۹۹-۱۱۳.
- زارعی متین، حسن و طاهری، فاطمه و سیار، ابولقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۶(۲۰)، ۱۰۳-۷۷.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۱). «بررسی و تبیین عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی از دیدگاه مدیران و کارکنان بر مبنای مدل سه شاخگی (۳C)، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۱)، ص ۹۹-۱۱۳.

- زارعیان جهرمی، فاطمه. ۱۳۸۵. بررسی میزان تحلیل رفتگی شغلی دبیران تربیت بدنی شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- زمینی، سهیلا و حسینی نسب، داود و زمینی، سمیرا و زارعی، پروین (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز. فصلنامه سلامت کار ایران، ۸(۱)، ۴۰-۳۰.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۰). روانشناسی بهره‌وری. چاپ دوم، تهران: ویرایش.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). تأثیر تحلیل رفتگی بر کارایی نیروی انسانی. دانش مدیریت، ۳۳(۳۴)، ۲۰-۱۴.
- سیادت، سید علی و گودرزی، اکرم. ۱۳۸۴. بررسی رابطه جو سازمانی با ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، سال دوم، صص ۱۴۲-۱۲۵.
- سید عباس زاده، میر محمد و قلاوندی، حسن. ۱۳۸۴. بررسی نگرش دبیران به جو سازمانی و رابطه آن با روحیه دبیران در دبیرستان‌های دخترانه، نشریه اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱(۳ و ۲)، ۸۹-۱۱۰.
- شعبانی بهار، غلامرضا و شریفی اسکندری، اعظم (۱۳۹۵). تعیین رابطه سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱)، ۶۱-۵۱.
- شفیعی پور مطلق، فرهاد و خدیوی، اسدالله و ترابی نهاد، منیره (۱۳۹۱). تعیین رابطه بین جو سازمانی، سبک رهبری و عدالت سازمانی با انگیزه توفیق طلبی سازمانی مبتنی بر میانجی‌گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی؛ اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات). تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴(۲)، ۱۲۵-۱۱۳.
- شیبانی، عرب. ۱۳۷۶. بررسی اثرات جو سازمانی مدارس بر روحیه دبیران دبیرستان‌های دخترانه نواحی هفت گانه مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی.
- شیرکول، ماندانا. ۱۳۸۲. عوامل موثر در بروز فرسودگی شغلی معلمان دانش آموزان نابینا، ناشنوا و عادی در مقطع راهنمایی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

- صادقی، عباس. فتحی، بهمن. ۱۳۸۱. بررسی رابطه جو سازمانی و رضایت شغلی معلمان در شهر ماسال، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، شماره ۵، صفحه ۵۵-۷۸.
- صوری زهی، ذکریا؛ جبّاری، غلام؛ تربتی، امیر (۱۳۹۲). "رابطه ی بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان خاش". فصلنامه ی رسالت مدیریت دولتی؛ ۴(۱۱ و ۱۲)، ص ۷۱-۸۳.
- ضیایی، محمد صادق و نرگسیان، جواد (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و کاهش تحلیل رفتگی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی تهران. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۴۴(۵۲)، ۳۳-۱۳.
- علوی، سید امن الله. ۱۳۷۰. روانشناسی مدیریت و سازمان، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، تهران.
- علیزاده، عزت الله. ۱۳۸۷. بررسی و مقایسه فرسودگی شغلی معلمان تربیت بدنی و معلمان سایر دروس مدارس راهنمایی شهرستان سلسله دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد.
- عیدی، حسین و رضانی نژاد، رحیم و یوسفی، بهرام و عسگری، بهمن (۱۳۹۳). تحلیل الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی. مدیریت ورزشی، ۶(۲)، ۱۶۵-۱۸۰.
- غفارزاده آهنگر، ثریا؛ برومند، محمدرضا؛ حامی، محمد (۱۳۹۴). «بررسی سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران». همایش بین‌المللی مدیریت ورزشی؛ ص ۳۳۳-۳۲۸
- فرزی، حامد و عباسی، همایون و زرشتیان، شیرین (۱۳۹۴). رابطه بین چابکی سازمانی و کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. ۷(۳۱)، ۱۶۵-۱۸۰.
- فروزان فرضیه، بهزاد. ۱۳۷۱. استرس چیست؟ مجله صنعت و ایمنی، شماره ۲۰.
- قدیمی مقدم، ملک محمد، حسینی طباطبایی، فوزیه. ۱۳۸۵. شیوع فرسودگی شغلی در بین معلمان و کارکنان سازمان آموزش و پرورش و رابطه آن با جنسیت، مدرک تحصیلی، مقطع شغلی و موقعیت جغرافیایی، نشریه پژوهش‌های روانشناختی، شماره ۱ و ۲، صفحه ۵۶.
- کبابی، مجتبی (۱۳۸۹) پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز.

- کشانی، عباس. ۱۳۷۷. رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در معلمان کودکان عقب مانده ذهنی آموزش پذیر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران
- کشتی دار، محمد. ۱۳۸۱. بررسی رابطه تحلیل رفتگی با منبع کنترل و مقایسه آن در بین مدیران دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه های آموزش عالی کشور، پایان نامه دکترا، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
- کلانی، امین و ترخانی، عزت الله و محدی شمس آبادی، امیرمسعود و طیبی، سجاد (۱۳۹۲). رابطه قابلیت های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۱)، ۷۵-۸۷.
- کوشازاده، سیدعلی و کوشازاده، فاطمه (۱۳۹۲). رابطه عدالت سازمانی با تمایل به ترک ختمت کارکنان: نقش واسطه جو سکوت سازمانی، عجین شدن با شغل و تحلیل رفتگی. مجله مدیریت توسعه و تحول. ۱۶، ۶۱-۶۹.
- گلایی، ایران. ۱۳۸۰. تحلیل عوامل تنیدگی شغلی دبیران تربیت بدنی مدارس متوسطه شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- گلמן، دانیل، بویاتزیس، ریچارد، مک کی، آنی. (۱۳۸۵). اصول رهبری سازمانی، هوش هیجانی و مدیریت در رهبری سازمانی، ترجمه بهمن ابراهیمی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- گودرزی، محمود، کشتی دار، محمد. ۱۳۸۱. ارتباط بین مشخصات فردی با تحلیل رفتگی مدیران دانشکده های تربیت بدنی، غیر تربیت بدنی و مدیران دانشگاه های آموزش عالی کشور، نشریه حرکت، شماره ۱۳، صفحه ۴۵-۵۳.
- محمدی، سردار و مشرف جوادی، بتول و مظفری، سید امیراحمد (۱۳۹۱). ارتباط بین نگرش، ساختار سازمانی و جو سازمانی با انتشار فناوری اطلاعات در سازمانهای منتخب ورزشی ایران. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲(۳)، ۳۵-۱۵.
- مراتب، محسن. ۱۳۶۹. بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه اصفهان و دانشگاه تهران پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- مهرداد، علی. ۱۳۸۱. روانشناسی صنعتی و سازمانی، چاپ دوم، انتشارات جنگل، تهران.
- میرمحمدی، سیدکاظم و حسینی، سید مهدی (۱۳۹۵). تحلیل نگرش های شغلی کارکنان و تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. مجله مدیریت توسعه و تحول. ۲۳۷-۲۴۶.

- نوربخش، مهوش و میر نادری، علی اکبر. ۱۳۸۴. بررسی رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی در معلمان تربیت بدنی دوره متوسطه شهر رشت، نشریه المپیک، ۱(۲۹): ۷-۱۶.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم و یوسفی، فرزانه (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۲)، ۱۵۶-۱۳۳.
- الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا؛ هنرمند، روح‌الله، (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی، فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت؛ ۲۴(۷۹)، ص ۱-۲۶.
- وحدانی، محسن و محرم‌زاده، محسن و سیدعامری، میرحسین (۱۳۹۲). تحلیل عوامل مؤثر بر تحلیل رفتگی شغلی و استراتژی‌های مقابله با آن در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان ایران. دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. ۵(۲)، ۱۷-۱.
- وردی‌نژاد، فریدون و حسن‌زادی، زهرا (۱۳۸۵). بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی با میزان تحلیل رفتگی شغلی کارکنان مطالعه موردی: سازمان بنادر و کشتیرانی بندر انزلی. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۶(۱)، ۱۵۰-۱۳۰.
- ویسی، کوروش (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی چابکی سازمانی در شرکت‌های تولیدی ورزشی. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

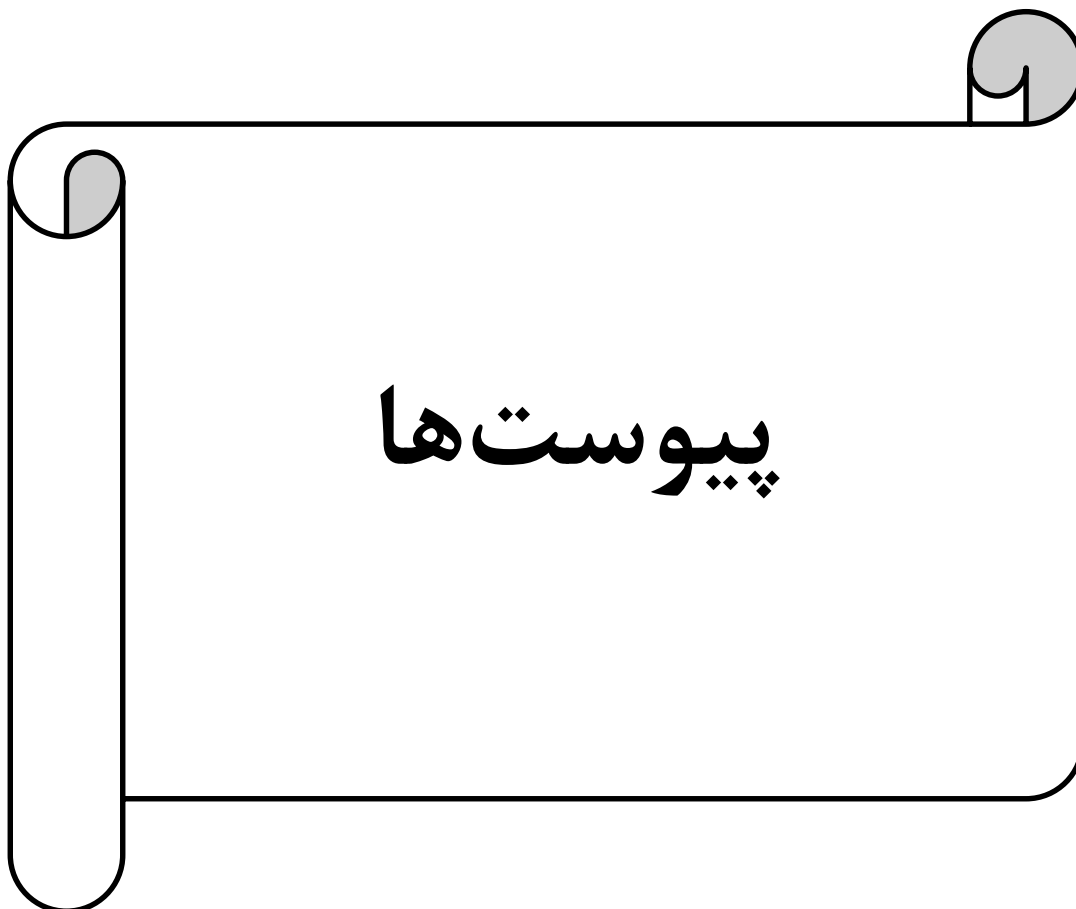
- Al-Mohannadi, A, Capel. S, (2007). "Stress in physical education teachers in Qatar", Social Psychology of Education, 10(1): PP: 55-75.
- Altahayneh. Z, (2003), The Effects of coaches` behaviors and burnout on the satisfaction and burnout of Athletes, A Dissertation for the degree of Doctor of philosophy in the FLORIDA state university.
- Antoniou. A. S, Polychroni. F, Walters. B, (2000), Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational, needs in Greece. Presented at ISEC. [www.yahoo.com.gov/databases/digests/Ed308657. Html](http://www.yahoo.com.gov/databases/digests/Ed308657.html).
- Arab Fatemeh (2015) Evaluation of the Relationship between Workaholism, Organizational Silence and Burnout in Staff of Mazandaran University of Medical Sciences. Journal of Health Research in Community.
- Asif F. Estimating the impact of Denison's (1996), What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Journal of Business Research. 2011; 6(1): 454-459.
- Bern, Eric. (1995). Games people play, The psychology of human Relationship, Grove press, INC NEW York.

- Bowem, F. & Blackmon, K. (2003), Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management studies*, 40, 1393-1417.
- Brinsfield, C. D, Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations.
- Chadwick, P, (1997), Should we buy the student-as-consumer, P.2.
- Chang Woo Park and Mark Keil (2009)." Organizational Silence and Whistle – Blowing on IT Projects: An Integrated Model, "Decision Sciences journal, Vol. 40, No. 40.
- Chelladurai, P. (2013). "A personal journey in theorizing in sport management". *Sport Management Review*, 16: PP 22–28.
- Colangelo, T. M, (2004). "Teacher stress and burnout and the role of physical activity and parent involvement", A thesis of master of art in psychology department of psychology.
- Crant, J. M. (2000). 'Proactive behaviour', C. C. Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
- Dan, I; Jun, W; Jiu-cheng, M (2009). "Organizational Silence; a Survey on employees working in a telecommunication company". Pp 1647-1651.
- Delores. M. M, 1988, the relationship of organizational climate to burnout faculty in selected community colleges in the MIDWEST, UMI proquest digital dissertation- full citation & Abstract.
- Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, pp 691- 700.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Bortoluzzi, G., Piccaluga, A. (2014). Undinese Calcio soccer football as a talent factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32 (2): PP 319-336.
- Dickson. M. W., Resick.C.J, & Hanges .P.J. (2004). When organizational climate is unambiguous, It is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91:351-364
- Dimitris, Bouradas, Vakola, Maria. (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management*. Athens. University of Economics and Business
- Donna. L. P, Donna. J. K, (1993), High school coaches of women's Teams: An evaluation of burnout levels, 50(30): 126-131.

- Dworkin. A. G, Saha. L. J, Hill.A.N, 2003, teacher burnout and perceptions of a democratic school environment, *International Education Journal*, 4(2): 108-120.
- Evers. W, Tomic. W, Brouwers. A, 2004, Constructive thinking and burnout among secondary school teachers, *Social psychology of Education*, 8 (4): 425-439.
- Festinger, L. (1954). Theory of social comparison processes, *Human Relations*, 40: 427-448.
- Fisher.C. (1979). "Transmission of positive and negative feedback to subordinates: laboratory investigation", *Journal of Applied Psychology*, October, pp533-40.
- Glauser, M.j. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis, *Human Relations*, 37: 613-643.
- Grayson. L.J., Alvarez. H. k, 2007, School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model, *Teaching and Teacher Education*.
- Gyust, B, Geenglass. G, Ganster. D. C, Burk. R. j. 1990. The role of gender differences occupational stress and depersonalization, *Journal of social behavior and personality*, 5 (4): 387-392.
- Henrikson, k. & Dayton, E. (2006), Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Journal of Health Service Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hoegl .M, Parboteeah K.P., & Munson C.L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks, *Decision Sciences*, 34 (4): 741-770.
- Huang, X, Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross Nationally", *Management and Organization Review*.
- Huseyin G. Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*. 2008; 3 (1): 37-48.
- Janz B. D, & Prasarnphanich .P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture, *Decision Sciences*. 34 (2): 351-384.
- Jaw B.S., & Liu W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM, *Human Resource Management*, 42: 223-241.
- John. M.C, Taylor. V .J. W, 1999, leadership style, school climate, and the institutional commitment of teacher, *International Forum*, 2 (1): 25-57.
- Kaufman R. (1992), Six steps to strategic success, *Training and Development*.
- Kidd, Jennifer m. (2000). "Emotion: an absent presence in career theory" *Journal of vocational behavior* vol.
- Knoop, R. (1995) Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment of nurses. *The Journal of psychology*. 129(6): 643-649.
- Koustelios, A, Tsigilis. N, 2005, the relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach, *European physical education Review*, 11 (2): 189-203.

- Kyriallidou M, Lowry C, Hanges P, Aiken J, Justh K. (2009). Climate QUAL™: Organizational climate and diversity assessment. C&RL News. 70(3):154-157.
- Leiter, M. P (1992). Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. Work and Stress, 6, 107-115.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2004) In P.L.Perrewew & D.C. Ganster (Eds), Research in occupational stress and well-being: vol.3. Areas of Worklife: A Structured approach to organizational predictors of job burnout, 91- 114, Oxford: Elsevier
- Liu, D; Wu, J; Ma, J-ch. (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", Pp 1647-1651.
- Maslach & Jackson. (1996). "Maslach Burnout Inventory Manual (3rd Ed)". Palo Alto, Counting psychosocial Press.33 (2), pp:115-128.
- Maslach, C, & Leiter, M (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maureen. D. L, (2006), a study of the relationship between leadership and school climate in rural secondary schools, Indiana University of Pennsylvania.
- Miller, J.G. (1972). "Living systems: the organization, behavioral science", 17: 1-80.
- Miller. A. R, (2003), an analysis of the relationship between the perceived organizational climate and professional burnout in libraries and computing centers in West Virginia public Higher Education Institutions, Dissertation of Doctor of Education in Department of Leadership studies.
- Morris. A., Bloom. J. R, (2002), contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care, university of California, USA, Hum, 4 (2):71-83.
- Morrison, E, & Milliken, F, (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a Pluralistic world. The Academy of Management Review, 25, 706-725.
- Nagy. S, Nagy. C.M, (1992), Longitudinal study of burnout in school teachers, physiological Reports, 7, pp: 523-532.
- Nickson. L. M. Kritsonis. W. A, 2006, a national perspective: an analysis of factors that influence special educators to remain in the field of education, publishing and mentoring doctoral student research, 1 (1).
- Perlow, L. A. Repenning, N. P.(2009).The dynamics of silencing conflict, Elsevier, Available online at www.sciencedirect.com. Research in Organization Behavior29, 195-223.
- Pinder, C. & Harlos K (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, Volum20, pages 331-369

- Reichard AE, Schneider B. climate and culture:An Evaluation of Construct. San Francisco: Jossey-Bass; 2009. P. 22.
- Ross, P. F., (1974, 2001). Innovation adoption by organizations. *Personnel Psychology*.27.pp: 21– 47.
- Sabanci. A, (2009), the effect of primary sb school Teacher burnout on organizational. www.Sciencedirect.com.
- Sari. H, (2004), an analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school head teachers and teachers and the factors effecting their burnout and job satisfaction, Selcuk University Kong a Turkey.
- Sava. F. A, (2002), Causes and effects of teacher conflict inducing attitudes towards pupils: a path analysis model, *Teaching and teacher education*, 18(8): 1007-1021.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D (1998) *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schneider B, Ehrhart MG, MaceyWH. *Organizational Climate and Culture*. *Annu Rev Psychol*. 2013; 64:361-88.
- Schnider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor. J. (2002). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis, *Journal of Research in Psychology*, 83: 462-470.
- Sehitoglu, yasin (2014), "study of organizational in the context of leadership styles and reasons of Employee silence", *journal of Global Strategic Management*, 57-68.
- Senge, P. (1999), *The Dance of change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Shafiepour Motlagh.F, Jaafari.P,yarmohammadian.M.(2010),” The study of Relationship between Organizational Justice and Decision making Styles with Productivity in educational systems (case study, Esfahan), *International Conference On Operations and Management Sciences(ICOMS)*, Institute Of Management Technology Nagpur, February 12-13.
- Towler, C., (1993), Problem solving teams in an administration. *Journal of library administration*. 18(1).
- Trent. L, (1994), *Enhancement of the school climate by reducing teacher burnout: using an Invitational Approach*, Macquarie University.
- Van Dyne, L; Soon A. & Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as mulitidimensional constructs. *Jurnal of management studies*, 40(6), 1359-1391.



کارشناس محترم اداره ورزش و جوانان

با عرض سلام و احترام

پرسشنامه ذیل به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی پیرامون بررسی ارتباط بین جو سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی و میانجی‌گری سکوت سازمانی تهیه و تنظیم شده است. لطفاً عبارت زیر را با دقت بخوانید و گزینه مناسب را علامت بزنید؛ توجه فرمایید که جواب صحیح یا غلط وجود ندارد. بی‌شک پاسخگویی دقیق و صادقانه شما به سؤالات مطرح شده می‌تواند ما را در رسیدن به اهداف پژوهش یاری رساند. لازم به ذکر است که پاسخ‌های شما کاملاً محرمانه خواهد ماند و به صورت کلی در نتایج لحاظ می‌گردد.

پیشاپیش از حوصله و وقتی که جهت تکمیل پرسشنامه مبذول می‌فرمایید کمال تقدیر و تشکر را دارم.

مهدوی‌خواه دانشجوی کارشناسی ارشد – مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

سن:

جنسیت: الف) زن ب) مرد ☐

وضعیت تأهل: الف) مجرد ☐ الف) متأهل ☐

میزان تحصیلات: الف) دیپلم ☐ ب) کاردانی ☐ ج) فوق دیپلم ☐ د) کارشناسی ☐ ه) ☐

کارشناسی ارشد ☐ ی) دکتری ☐

سابقه کار:

وضعیت استخدامی: الف) رسمی ☐ ب) پیمانی ☐ ج) قراردادی ☐ د) روزمزد ☐

پرسشنامه جو سازمانی

لطفاً میزان توافق خود با جملات را، با علامت x در مقابل هر سؤال مشخص کنید.

سؤالات	كاملاً مخالفم	مخالفم	نا محدودی مخالفم	موافقم	كاملاً موافقم
۱ سازمان محیطی مشوق برای افزایش نوآوری دارد.					
۲ سازمان کارکنان را بر می انگیزد تا که خلاق و نوآور باشند.					
۳ سازمان فعالانه متعهد به نوآوری شده است.					
۴ سازمان حمایت مورد نیاز کارکنان را به آنان ارائه می دهد.					
۵ کارکنان در سازمان احساس امنیت می کنند.					

پرسشنامه سکوت سازمانی

لطفاً میزان توافق خود با جملات را، با علامت x در مقابل هر سؤال مشخص کنید.

ابعاد	سؤالات	كاملاً مخالفم	مخالفم	نا محدودی مخالفم	موافقم	كاملاً موافقم
میزان رضایت	۱ در این سازمان، همکارانم برای حفظ موقعیت خود (ترس از دست دادن جایگاه خود) از ارائه اطلاعات خودداری می کنند.					
	۲ اگر شما مخالفت های خود را در رابطه با مسائل سازمان بیان کنید، ممکن است مدیران عالی سازمان شما را "خرابکار یا دردسرساز" بخوانند.					
	۳ اگر شما مخالفت های خود را در مورد مسائل سازمان بیان کنید، می بایست به پیامدهای منفی آن که از جانب مدیران عالی سازمان متوجه شما می شود، تن دهید.					
	۴ اگر شما مخالفت های خود را در رابطه با مسائل					

					سازمان بیان کنید، ممکن است مدیران عالی سازمان بپندارند که شما به سازمان وفادار نیستید.		
					مدیران عالی این سازمان، کارکنان را به بیان مخالفت‌هایشان که در رابطه با مسائل سازمان می‌باشد، تشویق می‌کنند.	۵	سکوت ملیح
					من معتقدم که سرپرستم به آنچه که افراد (کارکنان، ارباب رجوع و ...) می‌گویند توجه می‌کند.	۶	
					کارکنان می‌توانند در مورد مسائل سازمان آزادانه با سرپرست خود سخن گویند.	۷	
					من معتقدم که سرپرست "مخالفت‌ها و نقطه نظرات گوناگون" را مفید تصور می‌کند.	۸	
					رابطه کاری بین کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان رضایت بخش است.	۹	سکوت دوستانه
					در این سازمان کارکنان دانش و تجربه خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.	۱۰	
					در این سازمان ارتباطات و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی سازمان به نحو مناسبی وجود دارد.	۱۱	
					در این سازمان در رابطه با تغییرات سازمانی اطلاع رسانی کافی صورت می‌گیرد.	۱۲	
					این سازمان کارکنانش را از مأموریت، اهداف، برنامه‌ها و پیشرفت‌هایش مطلع می‌سازد.	۱۳	

پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی

لطفاً میزان توافق خود با جملات را، با علامت x در مقابل هر سؤال مشخص کنید.

سؤالات						خستگی عاطفی
کاملاً مخالفم	مخالتم	تا حدودی مخالفم	مواقفم	کاملاً موافقم	مواقفم	
						۱
						۲
						۳

					کنم.		
					کار با مشتریان این اداره در طول زمان کاری واقعاً سخت و طاقت فرساست.	۴	
					احساس می‌کنم شغلم از نظر روانی، مرا فرسوده کرده است.	۵	
					شغلم باعث شده احساس پوچی و بیهودگی کنم.	۶	
					احساس می‌کنم که کارهایم را به سختی انجام می‌دهم.	۷	
					سر و کار داشتن مستقیم با برخی از مشتریان سخت است و مرا تحت فشار روانی قرار می‌دهد.	۸	
					احساس می‌کنم به آخر خط رسیده‌ام.	۹	
					احساس می‌کنم با برخی از مشتریان به صورت اشیایی بدون شخصیت انسانی، برخورد می‌کنم.	۱۰	مسئله (زوال) شخصیت
					احساس می‌کنم به خاطر شغلم بر زندگی مشتریان این اداره تأثیر مثبت می‌گذارم.	۱۱	
					نگران این مسئله هستم که شغلم مرا نسبت به مردم بی‌تفاوت می‌کند.	۱۲	
					واقعاً برایم مهم نیست که برای برخی از مشتریان این اداره چه چه اتفاقی می‌افتد.	۱۳	
					احساس می‌کنم مشتریان برای برخی از مشکلات پیش آمده در این اداره، مرا مقصر می‌دانند و سرزنش می‌کنند.	۱۴	
					به راحتی می‌توانم احساسات مشتریان این اداره را درک کنم.	۱۵	عملکرد فردی
					احساس می‌کنم به راحتی می‌توانم با مشکلات مشتریان کنار بیایم.	۱۶	
					از زمانی که این شغل را انتخاب کرده‌ام، نسبت به دیگران بی‌تفاوتم.	۱۷	
					احساس می‌کنم سرشار از توان و نیرو هستم.	۱۸	
					به آسانی می‌توانم برای مشتریان این اداره محیطی آرامی فراهم کنم.	۱۹	
					پس از کار با مشتریان این اداره، احساس شادمانی و نشاط می‌کنم.	۲۰	
					این شغل، برایم دستاوردهای مهم و با ارزشی داشته است.	۲۱	
					در حیطه شغلی خود با مشکلات عاطفی و روانی بسیاری برخورد می‌کنم.	۲۲	

Abstract

Surely the most important goal of any organization, such as sports organizations, is to achieve the highest possible level of productivity or optimal efficiency. On the other hand, currently one of the major problems are faced by organizations and especially the HR department, is the climate of enterprise silence, which ultimately leads to burnout in the staff. As a result, finding solutions to this problem contains of great importance in contemporary organizational issues. The present research has focused on this issue.

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational atmosphere and burnout of employees with the role of institutional mediation mediator in sport and youth departments of Khorasan Razavi province.

The statistical society of this research is composed of the entire staff of the sport and youth offices of the province of khorasan-e-Razavi who were busy working in the offices of this province (n=380) during 1396. In this research, the whole staff in available occur official, conventional, contractual and daily-waged people were assigned as the statistical society. The method of group-random sampling was used to sample. In a way that 15 cities between the cities of the province of khorasan-e-Razavi have been studied. The organizational climate questionnaire of Javier and Liu (2003), Organizational Silence Questionnaire, Vakula and Borados (2005) and Maslach and Jackson (1996) burnout inventory were used for data collection. For face and content validity, these questionnaires were supported by the opinions of 10 experts and sports management professors. Then, a preliminary study was determined on a group of 30 employees of sport and youth departments in Khorasan Razavi province, organizational climate inventory ($\alpha = 0.65$), organizational silence ($\alpha = 0.79$) and burnout ($\alpha = 0.88$). The results of this study showed that organizational climate has a negative and significant effect on organizational silence (-0.25) and burnout (-0.17). Also, organizational silence has a positive and significant effect on job burnout (0.72) at the level of 0.001 and organizational climate due to organizational silence has indirect and significant effect on occupational burnout of employees of sport and youth departments of Khorasan Razavi province (-0.18). Finally, the fitting indices of the model represent a relatively optimal fit of the model.

Key words: Sports and Youth departments, job Burnout, Organizational Climate, Organizational Silence



Faculty of Physical Education
M.A. Thesis in Sports Event Management

The relationship between organizational climate and employees job burnout
with the mediator role of organizational silence in sports and youth offices in
Khorasan Razavi province

By: Mehrdad Mahdavikhah

Supervisor

Dr. Syed Reza Hosseini Nia

Jaunary 2018