

نقش میانجی سکوت سازمانی در تأثیر تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم‌گیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک مسکن استان تهران)

فتاح شریف‌زاده^۱، حسین اصلی‌پور^۲، آتنا شکیبا^۳

چکیده

زمینه و هدف: تحلیل رفتگی و سکوت سازمانی در شمار مهم‌ترین نگرانی‌های مدیریت منابع انسانی امروزین به شمار می‌روند که پیامدهای ناگواری برای سازمان به همراه دارند. برای افزایش شناخت موجود در این زمینه پژوهش حاضر تأثیر تحلیل رفتگی شغلی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی را با میانجی‌گری سکوت سازمانی بررسی می‌کند. **روش‌شناسی:** روش این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن را ریاست، معاونت و پایه‌وران شعب بانک مسکن استان تهران تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۲۹۶ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و لیزرل انجام شده است.

یافته‌ها: تحلیل رفتگی و سکوت سازمانی با هم رابطه مستقیم دارند. همچنین تحلیل رفتگی شغلی و و هر سه مؤلفه آن (تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی) هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر منفی دارد.

نتیجه‌گیری: با افزایش تحلیل رفتگی در سازمان کیفیت تصمیم‌گیری افول می‌کند و این کاهش در صورت وجود سکوت سازمانی شدیدتر هم می‌شود. در واقع کارکنان تحلیل‌رفته برای مشارکت فعالانه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تمایلی ندارند.

کلیدواژه‌ها: تحلیل رفتگی شغلی، سکوت سازمانی، تصمیم‌گیری سازمانی، بانک دولتی، بانک مسکن

استناد: شریف‌زاده، فتاح؛ اصلی‌پور، حسین؛ شکیبا، آتنا (۱۳۹۸). نقش میانجی سکوت سازمانی در تأثیر تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم‌گیری سازمانی (مورد مطالعه: بانک مسکن استان تهران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۹ (۳)، ۱-۲۶.

۱. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۸/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۹/۲۶

نویسنده مسئول مقاله: آتنا شکیبا

E-mail: Atena.shakiba7@gmail.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه و پیشرفت جوامع بشری به‌شمار می‌رود و کشوری می‌تواند در این مسیر گام مؤثری بردارد که زمینه‌های مورد نیاز برای شکوفایی استعداد‌های افراد جامعه در آن وجود داشته باشد. کارکنان به عنوان منابع حیاتی سازمان نقش مهمی را در بهره‌وری سازمان، سکون یا رکود، موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کنند (مهاجران و دیوبند، ۱۳۹۶). از این رو پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در سازمان در اولویت قرار می‌گیرد.

مفهومی که در سالیان اخیر توجه روانشناسان را به خود جلب کرده است از پادرامدن، از رمق‌افتادن، بی‌حالی، سستی و رخوت متصدی شغل است که در اصطلاح به آن «فرسودگی شغلی»^۱ گفته می‌شود (راشدی و همکاران، ۱۳۹۱). فرسودگی شغلی به عنوان بزرگ‌ترین خطر شغلی قرن بیست و یکم نام‌گذاری شده است و شامل موارد جدی روانشناختی یا فیزیکی است که از دوره‌های طولانی استرس یا ناامیدی در کار به وجود می‌آید (چنگ و همکاران^۲، ۲۰۱۸). پدیده تحلیل‌رفتگی شغلی دامن‌گیر افراد مختلف در مشاغل گوناگون می‌شود و برای فرد فشار کاری زیاد و رضایت شغلی کم در پی دارد (فیلیس و همکاران^۳، ۲۰۱۸). این پدیده رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکنانی که از فرسودگی شغلی رنج می‌برند در کار خود کم‌انگیزه و کم‌فعالیت و از نظر روانی بی‌تفاوت، افسرده، خستگی‌پذیر و زودرنج می‌شوند (راستگو و همکاران، ۱۳۹۵؛ جیائو و همکاران^۴، ۲۰۱۸؛ دی کرون و ایوانی^۵، ۲۰۱۷؛ طاهری و گرجی، ۱۳۹۲). از این رو سازمان‌ها به دلیل بروز فرسودگی شغلی در میان کارکنان، ناچار به پذیرش خسارت‌هایی در اثر کاهش عملکرد فردی کارکنان می‌شوند (حیدری و محمدی مقدم، ۱۳۹۶).

پژوهشگران توقعات بالای کاری و درآمد ناکافی و نامتناسب با میزان کار انجام‌شده را در شمار عوامل ایجاد فرسودگی می‌دانند (معتمد جهرمی و همکاران، ۱۳۹۶)؛ اما به طور

1. Job burnout
 2. Cheng et al.
 3. Phillips et al.
 4. Jiao et al.
 5. Day, Crown & Ivany

کلی عامل اصلی و اولیه فرسودگی شغلی این است که شخص در مدت زمانی طولانی زیر فشار روانی و عصبی شدید باشد (زردشتیان و همکاران، ۱۳۹۶). افزایش فرسودگی شغلی پیامدهای زیادی مانند اختلال در انگیزش کار، افزایش نارضایتی شغلی، غیبت از کار، رها کردن شغل، کاهش عملکرد، ضعف بهره‌وری و... را به دنبال دارد. همچنین یکی از پیامدهای آن سکوت سازمانی است که به معنی خودداری از بیان نظرات و دیدگاه‌ها دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی است (وکالا^۱، ۲۰۰۶، به نقل از آکاری و اکتوران^۲، ۲۰۱۵)؛ بنابراین مشاهده می‌شود کارکنان به عنوان عنصر اصلی سازمان که دارای اطلاعات، تجربه، دانش سازمانی و ایده‌هایی در مورد سازمان خود هستند از گزارش مشکلات و به اشتراک‌گذاری راه‌حل‌ها و اطلاعات پرهیز می‌کنند؛ در این حالت سکوت سازمانی رخ می‌دهد (کاراسا^۳، ۲۰۱۳).

این پدیده مشکلات دیگری را در سازمان در پی دارد از جمله کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و به تعویق انداختن آن است. زمانی که در سازمان جو سکوت ایجاد شده باشد، دیدگاه‌ها، نظرات و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند ممکن است دیگر مشوق اظهار نظر نباشند. از این رو چنین سازمانی 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 (ثابت و همکاران، ۱۳۹۶)؛ بنابراین هرچه سکوت سازمانی بیشتر باشد میزان کیفیت تصمیم‌گیری کاهش یافته و بی‌تصمیمی بیشتر می‌شود. بی‌تصمیمی شغلی سازه‌ای است که درون تصمیم‌گیری شغلی قرار گرفته و به معنای ناطمینانی و تعلل فرد در تصمیم‌گیری است (لیندner و رز^۴، ۲۰۱۷).

پژوهش‌ها نشان داده کارکنان مشاغلی که به‌طور مستقیم با مردم در ارتباط هستند با فشارهای روانی بیشتری روبه‌رو هستند و بیشتر و زودتر از کارکنان دیگر مشاغل از نظر روحی و جسمی تحلیل می‌روند (تجری و همکاران، ۱۳۹۳؛ شجاع فرد و همکاران، ۱۳۹۳؛ محسنی و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Vakola
2. Acaray & Akturan
3. Karaca
4. Lindner & Rose

کارکنان بانک‌ها نیز به علت افزایش انتظارات از آن‌ها در درون و بیرون سیستم و رویارویی روزانه و مستقیم با ارباب‌رجوع برای ارائه خدمات همواره تحت فشار کاری قرار دارند که به افزایش احتمال تحلیل‌رفتگی در آن‌ها منجر می‌شود. از این رو، با بررسی فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی در میان کارکنان بانک، مدیران شعب درک خواهند کرد که باید زمینه‌های افزایش رضایت و جلب همکاری در کارکنان را تقویت و کارکنان را در تصمیم‌گیری و پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و توانایی‌شان سهیم کنند و با ایجاد راهکارها و استراتژی‌های مناسب باعث کاهش فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی آنان شوند. این امر در نهایت افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی و کارایی در عملکرد کارکنان بانک را به دنبال خواهد داشت.

همه این مطالب باعث شد این ضرورت احساس شود تا در این پژوهش برای ارتقای شناخت موجود در زمینه تأثیر تحلیل‌رفتگی شغلی بر کیفیت تصمیمات سازمانی به بررسی نقش میانجی سکوت سازمانی در شعب بانک مسکن استان تهران پرداخته شود.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

تحلیل‌رفتگی شغلی

واژه «تحلیل‌رفتگی» نخستین بار به‌وسیله هربرت فریدن برگر^۱ (۱۹۷۵) برای توصیف نوع ویژه‌ای از تحلیل‌رفتگی شغلی به کار گرفته شد. او فرسودگی شغلی را نوعی حالت خستگی مفرط که از کار سخت و بدون انگیزه و علاقه ناشی می‌شود تعریف کرد و از این اصطلاح برای شرح حالات تخلیه شدن احساسی تدریجی، از دست دادن انگیزه و تعهد در کارکنان جوانی که با تعهد بالا در یک کلینیک درمانی کار می‌کردند استفاده کرد.

بنابراین سندرم تحلیل‌رفتگی به عنوان تجربه خستگی طولانی مدت و کاهش علاقه در زمینه کار تعریف می‌شود (الشاعر و همکاران، ۲۰۱۷، ۲). تحلیل‌رفتگی مقدمه‌یاب نوعی حالت مؤثر مزمن مرتبط با کار است که به تدریج در طول زمان به‌عنوان پیامد استرس

1. Freadenberger
2. Elshaer et al.

طولانی مدت ایجاد می‌شود (سوکا و همکاران، ۱، ۲۰۱۶). از این رو، می‌توان گفت فرسودگی شغلی نوعی سندرم روانشناختی از خستگی، بدبینی و ناتوانی در پاسخ به استرس‌های شغلی مزمن است (یانگ و همکاران، ۲، ۲۰۱۷). این پدیده فشار مزمنی ایجاد می‌کند که ناشی از ناهماهنگی یا عدم تجانس میان کارمند و شغل است و در میان افرادی رخ می‌دهد که به نوعی خدمات انسانی انجام می‌دهند. در این حالت سختی کار و شرایط موجود آن باعث پرخاشگری، ناامیدی، بدبینی نسبت به آینده شغلی، از بین رفتن انگیزه مثبت، کاهش کوشش‌های سازنده شغلی، نبود احساس همدردی، منفی‌گرایی، داشتن تمایلات خودآزاری یا آزار دیگر همکاران، تحریک‌پذیری، گرایش به توجیه شکست‌ها و نسبت دادن آن‌ها به دیگران و وضع موجود، مقاومت در برابر تغییر، افزایش رشد تغییرناپذیری و سرسختی در افکار و عقاید و کاهش احساس خلاقیت حرفه‌ای، عملکرد، کیفیت و شایستگی در کار می‌شود (کشته‌گر و همکاران، ۱۳۹۳).

مسلاچ و جکسون^۳ (۱۹۸۱) می‌گویند فرسودگی شغلی سازه‌ای چندبعدی است و از سه مؤلفه مربوط به هم تشکیل شده است که شامل تحلیل عاطفی^۴، مسخ شخصیت^۵ و کاهش موفقیت فردی^۶ است. وقتی افراد در مورد تحلیل رفتگی خود سخن می‌گویند بیشتر به بعد خستگی تأکید دارند، تحلیل عاطفی نوعی احساس تخلیه جسمی و روحی است که به واسطه فشارهای شغلی ایجاد می‌شود؛ به گونه‌ای که فردی که در گذشته دارای انگیزه، پرانرژی، سرزنده و پر نشاط بوده، احساس می‌کند کارش خسته‌کننده و بی‌معنا شده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۰). مسخ شخصیت یعنی فرد در حال رنج بردن از تغییراتی در شخصیتش است که نمایانگر نوعی فاصله یا سردی و حرفه‌ای نبودن در ارتباط با ارباب رجوع است (شجاع فرد و همکاران، ۱۳۹۳). منظور از کاهش موفقیت فردی نیز آن است که فرد احساس می‌کند عملکردش با موفقیت همراه نیست. در این مؤلفه عملکرد یا موفقیت ادراکی فرد مخدوش می‌شود و نه عملکرد و موفقیت واقعی او (مسلاچ و لیتز، ۷، ۲۰۰۵).

1. Sokka et al.

2. Yang et al.

3. Maslach & Jackson

4. emotional exhaustion

5. Depersonalization

6. reduced personal accomplishment

7. Maslach & Leiter

سکوت سازمانی

سکوت سازمانی^۱ نخستین بار به وسیله پژوهشگری اجتماعی بنام آلبرت هرچمن^۲ در سال ۱۹۷۰ میلادی بیان شد که به عنوان نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار پنداشته می‌شد و بعدها به وسیله برخی از دیگر اندیشمندان از زوایای مختلف توسعه یافت (قنبری و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵). تعاریف اولیه از سکوت بر وفاداری کارکنان تکیه داشت و معادل بعد جوانمردی، گذشت و سکوت در شرایط دشوار سازمانی که یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی است، در نظر گرفته می‌شد؛ اما امروزه سکوت کارکنان پدیده‌ای است چندبعدی، سنجش‌پذیر و مرتبط با دیگر پدیده‌های سازمانی است (زهیر و اردوغان^۳، ۲۰۱۱). پیندر و هارلوز^۴ (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. آن‌ها سکوت را نوعی رفتار آگاهانه، ارادی، هدفمند و فعالانه می‌دانند و می‌گویند سکوت سازمانی نوعی فرایند ناکارای انرژی‌بر و هزینه‌بر است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سطوح پایین عمل‌گرایی در طرح برنامه‌های پیشنهادی، سکوت جمعی در جلسات و... داشته باشد.

زمانی که در سازمان سکوت ایجاد شده باشد دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارد دیگر مشوق اظهار نظر نخواهد بود؛ چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌شود که اثرات منفی سکوت بر تصمیم‌گیری سازمانی و فرآیندهای تغییر در آن تقویت می‌شود (ثابت و همکاران، ۱۳۹۶). به همین منظور محققان سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک و بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند که موجب می‌شود تا گوناگونی و تفاوت‌های افکار و ایده‌ها در سازمان از بین برود (بزرگ نیا حسینی و عنایتی، ۱۳۹۳). مورین و میلیکن^۵ (۲۰۰۰) می‌گویند سه عامل مدیریت عالی، نگرش سرپرستان و میزان فرصت‌های ارتباطی در خلق جو سکوت تأثیرگذار هستند.

1. Organizational Silence
 2. Albert Herchman
 3. Zehir & Erdogan
 4. Pinder & Harlos
 5. Morrison and Milliken

سکوت سازمانی ممکن است در اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین صدای دسته جمعی و همچنین سطوح پایین مشارکت در برنامه‌های پیشنهادی رخ دهد. سکوت سازمانی با توجه به ماهیتش به سه نوع مختلف تقسیم می‌شود: سکوت مطیع^۱، سکوت تدافعی^۲ و سکوت نوع دوستانه^۳. سکوت مطیع حاصل رفتار کنارگیرانه‌ای است که بیشتر حالتی انفعالی دارد (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱). از مشخصات رفتاری افرادی که دارای سکوت مطیع هستند می‌توان به مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت، رکود و ثبات اشاره کرد. افراد با داشتن این نوع سکوت، تسلیم وضعیت فعلی می‌شوند و برای تلاش در راستای صحبت کردن، مشارکت یا تلاش در خصوص تغییر وضعیت موجود تمایلی ندارند و ایده‌ها و پیشنهادهای خود را ابراز نمی‌کنند (زارعی متین، ۱۳۹۳: ۵۱۶). سکوت تدافعی رفتاری تعمدی و فعالانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود؛ و همزمان به معنای خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی پنداشته می‌شود. سکوت نوع دوستانه بر اساس انگیزه نوع دوستی و همکاری است و مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است. این نوع از سکوت شامل خودداری از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان است (سیدنقوی، ۱۳۹۴).

تصمیم‌گیری سازمانی^۴

تصمیم‌گیری به معنای انتخاب یک راهکار از میان راهکارهای مختلف است. جوهر همه فعالیت‌های مدیریت تصمیم‌گیری است. (الوانی، ۱۳۷۸). تصمیم‌گیری رکن اساسی مدیریت مدرن است. مدیران دولتی و خصوصی همواره ناگزیر به گرفتن تصمیم و گزینش از میان انواع راهکارها برای اداره امور جامعه یا سازمان هستند؛ بنابراین تصمیمات مدیران می‌توانند بر همه مؤلفه‌های سازمان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشند (الکوم و تیتراک^۵، ۲۰۱۵).

1. passive silence

2. defensive silence

3. prosocial silence

4. Organization Decision Making

5. Olcum & Titrek

تصمیم‌گیری سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار در زندگی فردی و اجتماعی افراد است و نقش گسترده‌ای در زندگی آدمی دارد. در طی سالیان گذشته پژوهش‌های بسیاری در خصوص مقوله تصمیم‌گیری انجام گرفته است که در نتیجه آن تاکنون طبقه‌بندی‌های متعددی در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری ارائه شده است (آهنچیان و عصارودی، ۱۳۹۴). همه ما در زندگی تصمیم می‌گیریم، اما همه در تصمیم‌گیری‌هایمان موفق نیستیم. عوامل زیادی بر توانایی تصمیم‌گیری ما اثر می‌گذارند. عامل اصلی مؤثر بر تصمیم‌گیری صحیح، مربوط به روش‌هایی است که فرد در ارزیابی گزینه‌های موجود در پیش می‌گیرد (طاهری یخفروزانی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ بنابراین افراد در سازمان با رعایت اصول مناسب در تصمیم‌گیری افزون بر اینکه سبک زندگی مشخصی را انتخاب می‌کنند، در سرنوشت سازمان هم سهیم و با گرفتن تصمیم‌های درست و مؤثر باعث اثربخش‌تر و بهره‌ورتر شدن سازمان می‌شوند.

پیشینه تجربی

برخی از مطالعات انجام شده در خصوص ارتباط میان متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. مرور این پیشینه نشان می‌دهد هرچند مطالعات متعددی در خصوص پیشایندها و پیامدهای فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی انجام شده است، اما مطالعات مربوط به تأثیر فرسودگی شغلی بر تصمیمات سازمانی از غنای کافی برخوردار نیست این شکاف در خصوص مطالعه عوامل میانجی مؤثر در این رابطه شدیدتر است. پژوهش حاضر به دنبال کاهش نسبی این شکاف است.

مدل مفهومی تحقیق

بر اساس محتوای مبانی نظری پژوهش، مدل مفهومی به صورت شکل ۱ ارائه می‌شود. این مدل با اقتباس از مدل تحلیل‌رفتگی مسلج و جکسون^۱ (۱۹۸۱)، مدل سکوت سازمانی ون دین و همکاران^۲ (۲۰۰۳) و مدل سبک‌های تصمیم‌گیری سازمانی اسکات و بروس^۳ (۱۹۹۵) طراحی شده است. در پژوهش اکین و الوسوی (۲۰۱۶) مشخص شد

1. Maslach & Jackson

2. Van Dyne et al.

3. Scott & Bruce

همبستگی مثبتی بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی سازمانی وجود دارد. همچنین سکوت سازمانی با تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی رابطه مثبت و معنادار دارد. افزون بر این، عسگری نژاد (۱۳۹۶) نشان داد تصمیمات نامطلوب مدیران با افزایش فرسودگی شغلی کارکنان ارتباط معناداری دارد. همچنین جیائو و همکاران (۲۰۱۸) نیز نشان نداد عوامل احساسی می‌تواند تأثیر مهمی در کیفیت تصمیم‌گیری روزانه افراد داشته باشد و کیفیت تصمیم‌گیری در وضعیت تحلیل رفتگی شغلی به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

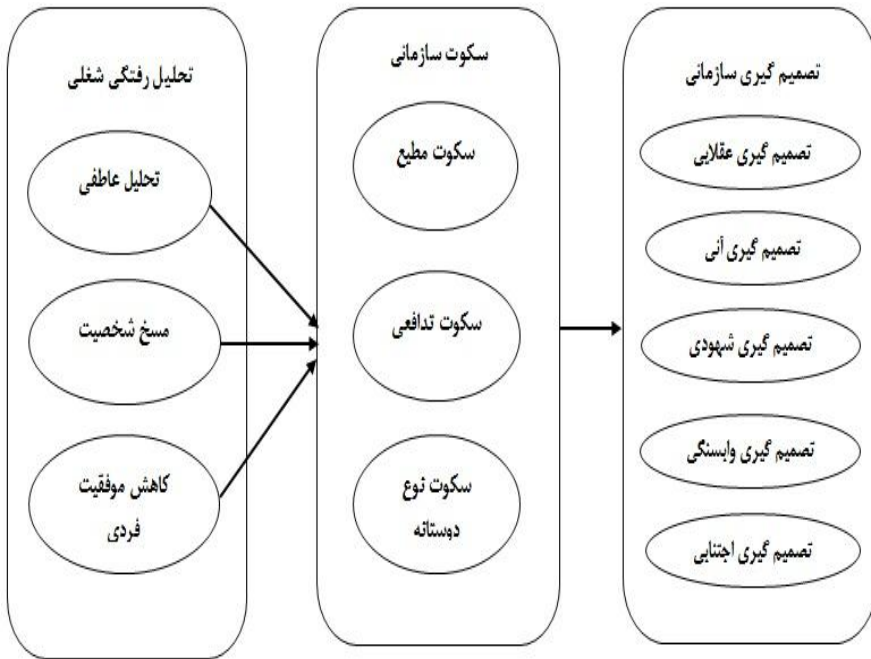
محقق	عنوان	نتایج
جیائو و همکاران (۲۰۱۸)	همبستگی بین کیفیت احساس تصمیم‌گیری و فرسودگی شغلی بر اساس علوم اعصاب شناختی	عوامل احساسی می‌تواند تأثیر مهمی در رفتار تصمیم‌گیری روزانه افراد داشته باشد و کیفیت تصمیم‌گیری در وضعیت فرسودگی شغلی به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد که نشان دهنده میزان خطای بالاتر و زمان تصمیم‌گیری طولانی‌تر است.
اکین و الوسوی ^۱ (۲۰۱۶)	رابطه بین سکوت سازمان و فرسودگی در میان دانشجویان دانشگاه‌های ترکیه	همبستگی مثبت بین سکوت و میزان فرسودگی سازمانی مشخص شد. سکوت سازمانی با تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش دستیابی فردی رابطه مثبت دارد.
گوئو و همکاران ^۲ (۲۰۱۸)	رهبری استبدادی و خلاقیت کارکنان: نقش مدون سرمایه روانشناختی و نقش واسطه‌ای سکوت مطیع و تدافعی	سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رهبری اقتدارگرا و خلاقیت کارکنان تأثیر منفی داشت و این رابطه با میانجیگری سرمایه روانی کارکنان تعدیل شد.
نورسلام و همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	توسعه یک مدل توانمندسازی برای سندرم فرسودگی و کیفیت زندگی	توانمندسازی روانشناختی، سندرم فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد. سندرم فرسودگی تحت تأثیر کیفیت زندگی کاری قرار دارد و توانمندسازی ساختاری کیفیت

1. Akın & Ulusoy

2. Guo et al.

3. Nursalam et al.

محقق	عنوان	نتایج
	کار پرستاری در انونوزی	زندگی کاری را افزایش می دهد.
دی، کرون و ایوانی (۲۰۱۷)	تغییر سازمانی و فرسودگی کارکنان: اثرات تعدیل کننده حمایت و کنترل شغلی	کنترل کار با فرسودگی ارتباط مستقیم دارد و پشتیبانی با خستگی و بدبینی مرتبط بود و حمایت سرپرستانه، رابطه منفی بین عوامل استرسزا و فرسودگی شغلی را تأیید کرد.
پرتقس و همکاران (۲۰۱۷)	ترس از خشونت های آینده در کار و فرسودگی شغلی: با بررسی نقش خشونت روانشناختی و کنترل شغلی	ترس از خشونت در آینده با خستگی عاطفی و بدبینی ارتباط مثبت و معنادار دارد. کنترل شغلی ارتباطی با ترس از خشونت های آینده و بدبینی نداشت، اما ارتباط بین ترس از خشونت های آینده و خستگی های عاطفی تعدیل می کرد.
عسگری نژاد (۱۳۹۶)	بررسی رابطه نقش تصمیم گیری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان	تصمیمات نامطلوب مدیران با افزایش فرسودگی شغلی کارکنان ارتباط معناداری دارد.
محسنی و همکاران (۱۳۹۵)	رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان	یافته های این پژوهش نشان داد بین سکوت با فرسودگی رابطه مثبت و تعهد با فرسودگی شغلی رابطه معکوس و منفی وجود دارد.
زارعی و کشاورز (۱۳۹۵)	رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی با سکوت سازمانی معلمان مقطع ابتدایی	یافته ها نشان داد تمامی ابعاد فرسودگی شغلی با سکوت سازمانی در سطح کمتر از ۰/۰۵ رابطه مستقیم و معنادار دارند.
امیرخانی و قلعه آقابائی (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی	یافته های پژوهش بیانگر تأثیر منفی و معنادار سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بود.
نوه ابراهیم و یوسفی (۱۳۹۵)	عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی	نتایج به دست آمده ضمن تأیید مدل برآزش شده، تأثیرگذاری معکوس مؤلفه های سکوت سازمانی بر کارآفرینی سازمانی را مورد تأیید قرار داد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

همان گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود این پژوهش بر آن است تا نقش میانجی سکوت سازمانی را در تأثیر تحلیل رفتگی شغلی و هر یک از مولفه‌های آن بر تصمیم‌گیری سازمانی بررسی کند. بر این اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:

H: تحلیل رفتگی شغلی کارکنان از طریق سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی به‌طور معناداری اثرگذار است.

H₁: تحلیل عاطفی کارکنان از طریق سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی به‌طور معناداری اثرگذار است.

H₂: مسخ شخصیت کارکنان از طریق سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی به‌طور معناداری اثرگذار است.

H₃: کاهش موفقیت فردی کارکنان از طریق سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی به‌طور معناداری اثرگذار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را ریاست، معاونت و پایه‌وران شعب بانک مسکن استان تهران تشکیل می‌دهند که شامل ۱۲۱۵ نفر هستند و با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۲۹۶ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص مبانی نظری و تعریف متغیرها و پیشینه تحقیق، روش مطالعات کتابخانه‌ای مانند بررسی کتب، مقالات و منابع اینترنتی به کار گرفته شد و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد که شامل دو بخش عمده سؤالات جمعیت‌شناختی (۵ پرسش) و پرسش‌های مربوط به متغیرهای پژوهش (۴۵ پرسش) تنظیم شده است: پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلج و جکسون (۱۹۸۱)، سکوت سازمانی واکولا و بورادوس^۱ (۲۰۰۵) و سبک‌های تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵). روایی پرسشنامه از طریق مراجعه به اساتید متخصص و نظر خبرگان در حوزه مدیریت تأیید شد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ سؤالات پرسشنامه آورده شده است. با توجه به اینکه این ضریب برای هر یک از متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۷ است پایایی پرسشنامه مورد تأیید است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نیز از معادلات ساختاری تحلیل مسیر و از نرم‌افزارهای SPSS, Lisrel استفاده شده است.

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
تحلیل رفتگی شغلی	۱۷: سؤالات ۱ تا ۱۷	۰/۸۰۷
سکوت سازمانی	۱۲: سؤالات ۱۸ تا ۲۹	۰/۷۱۶
تصمیم‌گیری سازمانی	۱۶: سؤالات ۳۰ تا ۴۵	۰/۷۲۹
کل پرسشنامه	۴۵	۰/۷۹۹

یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی ملاحظه شد ۷۳ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۲۷ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. ۸/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۱/۶ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۴۴/۳ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۴ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و فقط ۱/۷ درصد بالای ۵۰ سال دارند. همچنین ۱۸/۲ درصد افراد دارای مدرک دیپلم و فوق‌دیپلم، ۵۳ درصد از افراد دارای مدرک کارشناسی، ۲۵/۷ درصد کارشناسی ارشد و فقط ۲/۷ درصد دارای مدرک دکتری هستند. ۹/۱ درصد از افراد زیر ۵ سال سابقه دارند، ۱۶/۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۱/۴ درصد از افراد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۷/۴ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۵/۵ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند. بر اساس فراوانی تجمعی، ۲۵/۷ درصد زیر ۱۰ سال سابقه دارند. در انتها نیز مشخص شد ۶۰ درصد از افراد پاپور شعبه، ۳۳/۴ درصد کارمند سازمان، ۸/۸ درصد معاون شعبه و ۶/۸ درصد قائم‌مقام یا رئیس شعبه هستند.

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، آمار توصیفی متغیرهای مورد استفاده در پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آمار توصیفی در جدول ۲ ارائه شده است. میانگین متغیر تحلیل رفتگی شغلی ۳/۱۲۸ به دست آمده است؛ در بین خرده مقیاس‌ها نیز، بیشترین میانگین مربوط به مسخ شخصیت ۳/۱۵۲ و کمترین میانگین به کاهش موفقیت فردی با ۳/۱۱۵ تعلق دارد. میانگین سکوت سازمانی ۳/۱۹۲ محاسبه شده است. در بین خرده مقیاس‌ها نیز، بالاترین میانگین متعلق به سکوت تدافعی با ۳/۲۰۵ و پایین‌ترین میانگین متعلق به سکوت نوع‌دوستانه با ۳/۱۸۴ اختصاص دارد. میانگین تصمیم‌گیری سازمانی ۲/۸۱۵ به دست آمده است؛ نتایج خرده مقیاس‌ها نیز نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری عقلانی بالاترین میانگین را با ۲/۸۵۸ به خود اختصاص داده است؛ همچنین پایین‌ترین میانگین نیز به تصمیم‌گیری آنی با ۲/۷۶۴ تعلق دارد.

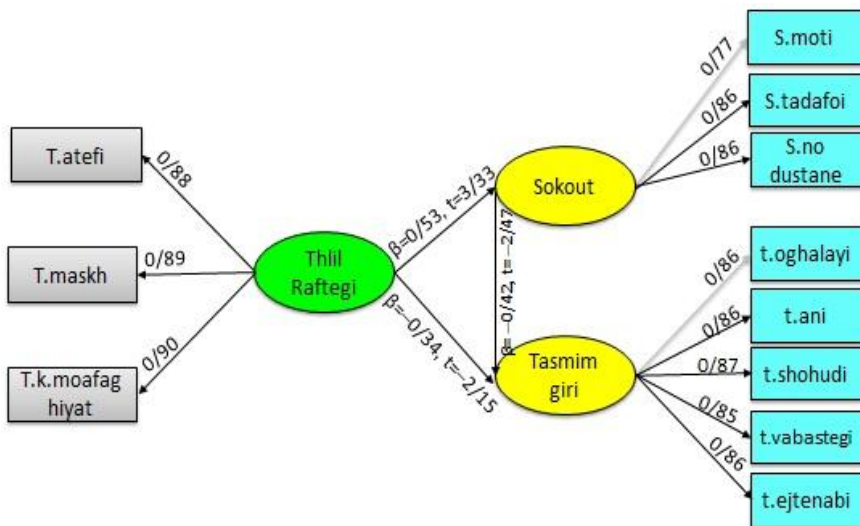
با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۳۹) جدول (۳) فرضیه صفر مبنی بر برابر بودن میانگین نمره تحلیل رفتگی با عدد ۳ رد می‌شود. میانگین نمره تحلیل رفتگی شغلی برابر ۳/۱۲۸ است که به طور معنی‌داری بیشتر از عدد سه است. نتایج نشان‌دهنده این است که تحلیل رفتگی قابل توجهی در کارکنان وجود دارد. همچنین با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) فرضیه صفر مبنی بر برابر بودن میانگین نمره سکوت سازمانی با عدد ۳ رد می‌شود. میانگین نمره سکوت سازمانی برابر ۳/۱۹۲ است که به طور معناداری بیشتر از عدد سه است. نتایج نشان‌دهنده این است که سکوت سازمانی قابل توجهی در کارکنان وجود دارد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

عامل	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	آماره تی	سطح معنی‌داری
تحلیل رفتگی شنلی	۲۹۶	۳/۱۲۸	۱/۰۵۷	۱/۰۴۸	۴/۹۵۲	۲/۰۷۷	۰/۰۳۹
تحلیل عاطفی	۲۹۶	۳/۱۱۹	۱/۱۱۳	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
مسخ شخصیت	۲۹۶	۳/۱۵۲	۱/۱۳۲	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
کاهش موفقیت فردی	۲۹۶	۳/۱۱۵	۱/۱۴۸	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
سکوت سازمانی	۲۹۶	۳/۱۹۲	۰/۹۲۶	۱/۴۱۷	۴/۸۳۳	۳/۵۶۷	۰/۰۰۰
سکوت مطیع	۲۹۶	۳/۱۸۷	۱/۰۶۱	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
سکوت تدافعی	۲۹۶	۳/۲۰۵	۱/۰۷۸	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
سکوت نوع دوستانه	۲۹۶	۳/۱۸۴	۱/۰۴۹	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
تصمیم‌گیری سازمانی	۲۹۶	۲/۸۱۵	۱/۱۰۶	۱/۰۵۰	۴/۹۰۰		
تصمیم‌گیری عقلانی	۲۹۶	۲/۸۵۸	۱/۲۱۴	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
تصمیم‌گیری آنی	۲۹۶	۲/۷۶۴	۱/۲۵۳	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
تصمیم‌گیری شهودی	۲۹۶	۲/۸۲۰	۱/۲۷۶	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
تصمیم‌گیری وابستگی	۲۹۶	۲/۷۸۰	۱/۲۴۹	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		
تصمیم‌گیری اجتنابی	۲۹۶	۲/۸۵۴	۱/۲۱۷	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰		

آزمون فرضیه اصلی تحقیق

شکل ۲ نتایج تحلیل مسیر اثرگذاری تحلیل رفتگی شغلی کارکنان از طریق سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی را نشان می‌دهد. یافته‌ها حاکی از آن است که تحلیل رفتگی شغلی با تصمیم‌گیری سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد و زمانی که تحلیل رفتگی افزایش می‌یابد کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان ۰/۳۴ کاهش می‌یابد. افزون بر این، یافته‌ها تأثیر مثبت و مستقیم سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی را نشان می‌دهد؛ به این صورت که با افزایش تحلیل رفتگی شغلی، سکوت سازمانی نیز ۰/۵۳ افزایش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی به صورت غیرمستقیم کیفیت تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد و با میانجی‌گری سکوت سازمانی کاهش کیفیت تصمیم‌گیری محرزتر بوده و کیفیت آن به میزان ۰/۴۲ کاهش می‌یابد. آزمون سوبل (۱۹۸۲) نیز نشان می‌دهد تأثیر ابعاد تحلیل رفتگی بر تصمیم‌گیری سازمانی از طریق سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار است.



شکل ۲. معادلات ساختاری فرضیه اصلی

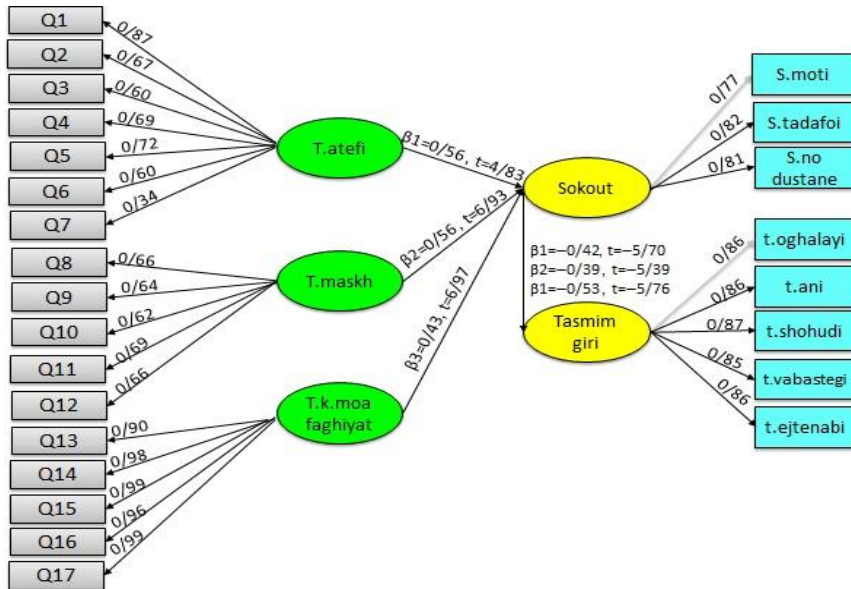
GFI = ۰/۹۷, RMSEA = ۰/۰۳۵, RMR = ۰/۰۴۸, NFI = ۰/۹۱, NNFI = ۰/۹۶, CFI = ۰/۹۷

محدوده قابل قبول: CFI > ۰/۹۰, NNFI > ۰/۹۰, NFI > ۰/۹۰, RMR < ۰/۰۵, RMSEA < ۰/۰۸, GFI > ۰/۹۰

جدول ۳. نتایج آزمون سوبل (۱۹۸۲) فرضیه اصلی

آماره تی	ضریب	تأثیر غیرمستقیم تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم‌گیری سازمانی	تأثیر مستقیم تحلیل رفتگی شغلی بر تصمیم‌گیری سازمانی
۱/۹۸۳	-۰/۲۲۲	تحلیل رفتگی شغلی	->

شکل ۳ نتایج تحلیل مسیر اثرگذاری ابعاد تحلیل رفتگی شغلی کارکنان از طریق سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی را نشان می‌دهد؛ یافته‌ها حاکی از آن است که تحلیل عاطفی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد و با افزایش تحلیل عاطفی، سکوت سازمانی ۰/۵۶ افزایش می‌یابد. علاوه بر آن سکوت سازمانی با تصمیم‌گیری سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد و با میانجی‌گری سکوت سازمانی کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان ۰/۴۲- کاهش می‌یابد.



شکل ۳. معادلات ساختاری فرضیات فرعی

GFI = ۰/۹۴, RMSEA = ۰/۰۱۲, RMR = ۰/۰۳۸, NFI = ۰/۹۳, NNFI = ۰/۹۴, CFI = ۰/۹۸
 محدوده قابل قبول: GFI > 0.90, RMSEA < 0.08, RMR < 0.05, NFI > 0.90, NNFI > 0.90, CFI > 0.90

همچنین نتایج تحلیل مسیر در مورد فرضیه فرعی دوم نشان‌دهنده این است که مسخ شخصیت با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد و با افزایش مسخ شخصیت، سکوت سازمانی ۰/۵۶ افزایش می‌یابد. علاوه بر آن سکوت سازمانی با کیفیت تصمیم‌گیری رابطه منفی و معنادار دارد و با میانجی‌گری سکوت سازمانی کیفیت تصمیم‌گیری ۰/۳۹- کاهش می‌یابد. در مورد فرضیه فرعی سوم نتایج تحلیل مسیر رابطه مثبت و معنادار سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی را نشان می‌دهد و با افزایش تحلیل رفتگی شغلی، سکوت سازمانی ۰/۴۳ افزایش می‌یابد. همچنین سکوت سازمانی با تصمیم‌گیری شغلی رابطه منفی و معنادار دارد و با افزایش سکوت سازمانی کیفیت در سازمان ۰/۵۳- تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش تأثیر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان بر تصمیم‌گیری سازمانی و از طریق سکوت سازمانی را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج نشان داد تحلیل رفتگی شغلی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و با میانجی‌گری سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی اثر منفی و معناداری دارد. به این صورت که زمانی که تحلیل رفتگی در سازمان افزایش می‌یابد کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان کاهش پیدا می‌کند و زمانی این کاهش کیفیت شدیدتر می‌شود که با سکوت سازمانی همراه باشد. در واقع کارکنان تحلیل رفته انگیزه و رغبتی برای بیان نظرات خود، انجام وظایف به نحو احسن و مشارکت در تصمیم‌گیری ندارند. در واقع آن‌طور که باید در انجام وظایف خود تمرکز نمی‌کنند به همین دلیل کیفیت تصمیمات در آن‌ها کاهش می‌یابد.

در بررسی فرضیه اصلی تحقیق با افزایش تحلیل رفتگی شغلی کیفیت تصمیم‌گیری ۳۴٪ کاهش می‌یابد و با میانجی‌گری سکوت سازمانی این کاهش کیفیت به مقدار ۴۲٪ رسیده است؛ بنابراین فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود. در پژوهشی که توسط جیاو و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان همبستگی بین کیفیت احساس تصمیم‌گیری و فرسودگی شغلی بر اساس علوم اعصاب شناختی انجام شد مشخص شد عوامل احساسی می‌تواند تأثیر مهمی در رفتار تصمیم‌گیری روزانه افراد داشته باشد و کیفیت تصمیم‌گیری در وضعیت فرسودگی شغلی به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد که نشان‌دهنده میزان خطای بالاتر و زمان تصمیم‌گیری طولانی‌تر است. اکین و الوسوی (۲۰۱۶) نشان دادند همبستگی مثبتی بین سکوت و میزان فرسودگی سازمانی وجود دارد. همچنین تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد سکوت سازمانی با تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی رابطه مثبت و معنادار دارد. پژوهش عسگری نژاد (۱۳۹۶) نیز نشان داد تصمیمات نامطلوب مدیران با افزایش فرسودگی شغلی کارکنان ارتباط معناداری دارد. به این ترتیب نتیجه تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات گذشته هم‌راستا و همسو است.

بررسی فرضیه فرعی اول نشان داد با افزایش تحلیل عاطفی، سکوت سازمانی ۵۶٪ افزایش می‌یابد و با میانجی‌گری سکوت سازمانی کیفیت تصمیم‌گیری به مقدار ۴۲٪ کاهش خواهد یافت. تأیید فرضیه اول پژوهش نشانگر آن است که تحلیل عاطفی به صورت غیرمستقیم با میانجی‌گری سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد. به این صورت که زمانی که تحلیل عاطفی افزایش یابد کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد و با میانجی‌گری سکوت این کاهش کیفیت مشهودتر خواهد بود. در واقع زمانی که افراد در مورد

تحلیل رفتگی خود سخن می‌گویند بیشتر به بعد خستگی تأکید دارند، در تحلیل عاطفی نیروهای هیجانی شخص تحلیل می‌رود. تعادل قبلی شخص که دارای سطح انگیزشی بالا بوده در اثر فرسودگی به تدریج از بین می‌رود و انجام دادن کار برای وی خسته‌کننده می‌شود (ساعتچی، ۱۳۸۸: ۳۴) بنابراین در امتداد افزایش تحلیل عاطفی کیفیت تصمیمات نیز کاهش می‌یابد. پژوهش ماسیئرو و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نشان داد سبک تصمیم‌گیری اجتناب‌ناپذیر و مشکل در شناسایی و توصیف احساسات، پیش‌بینی‌کننده قدرتمند برخی از ابعاد فرسودگی شغلی هستند. زارعی و کشاورز (۱۳۹۵) نیز دریافتند همه مؤلفه‌های فرسودگی شغلی با سکوت سازمانی در سطح کمتر از ۰/۰۵ رابطه مستقیم معنادار دارند. همچنین پرتقس و همکاران (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه رسیدند که ترس از خشونت در آینده با تحلیل عاطفی و بدبینی ارتباط دارد و در واقع نتایج بیانگر این بود که هنگامی که یک کارگر ترس از وقایع خشونت‌آمیز آینده را در کار تجربه می‌کند، تمایل دارد سطوح قوی‌تری از خستگی عاطفی و بدبینی را تجربه کند. از این رو نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات گذشته مطابقت دارد.

بررسی فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان داد با افزایش مسخ شخصیت، سکوت سازمانی ۰/۵۶ افزایش می‌یابد و با میانجی‌گیری سکوت سازمانی کاهش کیفیت تصمیم‌گیری به مقدار ۳۹٪ خواهد رسید؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم تحقیق تأیید می‌شود. این نتایج نشانگر آن است که مسخ شخصیت به صورت غیرمستقیم با میانجی‌گری سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد. به این صورت که زمانی که مسخ شخصیت در میان کارمندان افزایش می‌یابد کیفیت تصمیمات نیز در آن‌ها کاهش می‌یابد و این کاهش با میانجی‌گری سکوت سازمانی بیشتر می‌شود. این پدیده همراه با نوعی فاصله بین فردی و نبود رابطه با همکاران و صاحب‌کاران است و به ارزیابی منفی فرد از خودش اشاره دارد و زمانی که فرد کارمند از چیزی در وجودش رنج می‌برد و باعث می‌شود با ارباب‌رجوع و کارمندان به صورت ابزاری رفتار کند و از آن‌ها فاصله بگیرد نتایج ناشی از این رفتار بر روی تصمیمات او نیز اثر گذاشته و کیفیت آن کاهش می‌دهد. این نتایج با یافته‌های طاهری و گرجی (۱۳۹۲) سازگار است که نشان دادند بین خستگی هیجانی و کیفیت خدمات رابطه معناداری وجود دارد و بین مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی و کیفیت خدمات رابطه معناداری وجود دارد به این

صورت که با افزایش تحلیل عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی، کیفیت خدمات نیز کاهش می‌یابد. همچنین یافته‌های مرویان حسینی و لاری دشت بیاض (۱۳۹۴) حاکی از تأیید ارتباطی مثبت و معنادار میان استرس شغلی با فرسودگی شغلی و تأیید رابطه منفی و معنادار میان فرسودگی شغلی با عملکرد شغلی حساب‌برسان بود. همچنین رابطه منفی استرس شغلی با عملکرد شغلی از طریق متغیر میانجی فرسودگی شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

بررسی فرضیه فرعی سوم نیز نشان داد با افزایش عدم کارایی فردی، سکوت سازمانی ۰/۴۳ افزایش می‌یابد و با میانجی‌گیری سکوت سازمانی کیفیت تصمیم‌گیری به مقدار ۵۳٪ کاهش خواهد یافت؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم تأیید می‌شود. این نتایج نشانگر آن است که کاهش موفقیت فردی به صورت غیرمستقیم با میانجی‌گری سکوت سازمانی بر تصمیم‌گیری سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد. به این صورت که با افزایش عدم موفقیت فردی کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد و زمانی که این کاهش موفقیت فردی توأم با سکوت سازمانی باشد تأثیر بیشتری در کاهش کیفیت تصمیم‌گیری خواهد گذاشت. رابطه بین عدم کارایی فردی با دو بعد دیگر تحلیل رفتگی تا حدودی پیچیده است. در برخی از تحقیقات نشان داده که بعد عدم کارایی فردی نتیجه دو بعد دیگر فرسودگی است؛ ولی در تحقیقات دیگر این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفته است و تأکید می‌کند که این مؤلفه‌ها به جای اینکه به صورت زنجیره‌وار قرار داشته باشند، به طور موازی و به همراه یکدیگر رشد می‌کنند، احساس کاهش موفقیت فردی یک ارزیابی منفی از خود در رابطه با انجام کار است که ناشی از کم شدن احساس شایستگی در انجام وظایف شخصی است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین زمانی که فرد این ارزیابی را از خود دارد که در کارهای خود از کارایی لازم برخوردار نیست ناخودآگاه این طرز تلقی در تصمیمات او نیز تأثیر خواهد گذاشت و کیفیت آن را کاهش خواهد داد. پژوهش سینگ و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نشان داد ایجاد شغل، یعنی تغییرات پیشگیرانه‌ای که در کار فرد ایجاد شده است از طریق تقسیم تقاضا و منابع شغلی موجود، منجر به نتایج مختلف مثبت در سطوح عملکرد فردی، شغلی و سازمانی می‌شود و اثرات مقابله‌ای در طراحی شغل با استرس و فرسودگی شغلی ارتباط منفی و معنادار دارد. تجری و همکاران (۱۳۹۳) نیز به این نتیجه رسیدند که در شعب بانک کشاورزی استان گلستان، بین کیفیت زندگی کاری با بهبود عملکرد

کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و بین کیفیت زندگی کاری و فرسودگی شغلی و همچنین بین فرسودگی شغلی و بهبود عملکرد کارکنان رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. همچنین ددی، کرون و ایوانی (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که کنترل کار به طور مستقیم با تمام اجزای فرسودگی ارتباط مثبت و معنادار دارد و حمایت سرپرستانه با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معنادار دارد. از این رو نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات گذشته هم‌راستا و همسو است.

پیشنهادها

بر اساس نتایج حاصل از بررسی فرضیه اول نیاز است مدیران برای شکستن سکوت سازمانی محیطی را ایجاد کنند که کارکنان احساس امنیت روانی کرده و نحوه تفکر خود درباره نوع شغل و تنش‌های ایجاد شده در حین انجام وظیفه را بروز دهند. همچنین برای کاهش سکوت سازمانی باید ساختار سازمانی تغییر یابد. در واقع توجه به عدم تمرکز، پایین بودن پیچیدگی عمودی، کاهش رسمیت و تمرکززدایی از اهم این تغییرات است. هرچه رسمیت و سلسله‌مراتب کمتر باشد سبب تسهیل بیشتر مشارکت کارکنان و دادن آزادی عمل می‌گردد و این امر بر کاهش سکوت سازمانی موثر است. افزون بر این، در راستای کاهش تحلیل رفتگی مدیران بانک مسکن باید با شناخت درست از منابع تنش و فشار، میزان فشار وارد شده بر فرد را کاهش دهند و با ایجاد تفریحات مثبت، قدرانی‌ها بر اساس پیشرفت عملکرد، ایجاد نگرش مثبت، دمیدن روح عزت نفس و خودارزشمندی و اجرای برنامه‌های بازآموزی و خدمات مشاوره‌ای، سبب کاهش تحلیل رفتگی شوند، همچنین لازم است مدیران عوامل استرس‌زا را شناسایی کرده و گامی در جهت حذف این موارد بردارند زیرا کاهش و از بین بردن استرس‌های موجود در محیط کار می‌تواند به عنوان نخستین گام در بهبود تحلیل رفتگی شغلی به حساب آید. در نهایت با کاهش سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کیفیت تصمیمات نیز بهبود خواهد یافت.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل فرضیه فرعی اول پژوهش و با توجه به اینکه سکوت سازمانی در رابطه میان تحلیل عاطفی و تصمیم‌گیری نقش میانجی دارد، یکی از موارد برای کاهش سکوت سازمانی پیشنهاد می‌شود بهبود شیوه‌های ارتباطی به گونه‌ای است که کیفیت و کمیت ارتباطها بهبود یابد و اطمینان حاصل شود که افراد می‌توانند نظرات، شکایات، انتقادات و پیشنهادات خود را در رابطه با هر فرد یا موضوع به راحتی و بدون ترس و نگرانی ارائه کنند. همچنین توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده و یاددهنده نیز می‌تواند علاقه کارکنان در ابراز نظر و اطلاعات و تسهیم دانش خود را در سازمان تسهیل سازد. فراهم نمودن احساس امنیت برای

کارکنان تشویق و تشکر از آنها چه در هنگام انتقاد و چه در هنگام پیشنهاد باعث می‌شود آنها احساس کنند در عمل حق اظهار نظر دارند. برای کاهش تحلیل عاطفی نیز سازمان باید با کاهش تراکم کاری کارمندان و سرپرستان از خستگی عاطفی آنان پیشگیری کند و شرایطی را فراهم آورد که از درخواست‌های بیش از حد از سرپرستان و کارمندان در سازمان جلوگیری شود و میزان پیچیدگی‌های شغلی کاهش یابد. تراکم کاری زیاد می‌تواند باعث شود کارکنان احساسات خود را از دست بدهند و انرژی و توان برای کار روزانه را نداشته باشند پس لازم است از طریق کاهش تراکم کاری از این امر جلوگیری شود.

همچنین برای کاهش سکوت سازمانی مدیران باید به کارمندان و کمیته‌های کاری در سازمان بیشتر اهمیت دهند، سازمان نباید به کارکنان خود به‌عنوان ماشینی که تنها برای دستیابی به سودآوری باشد نگاه کند؛ زیرا منابع انسانی بر خلاف وسایل سخت‌افزاری و تجهیزات احساس دارند و نگاه ابزارگونه به آنها باعث افزایش مسخ شخصیت در آنها می‌شود. بنابراین باید با حمایت از کارکنان و بسترسازی برای افزایش رضایت شغلی آنان زمینه افزایش تعهد شغلی آنها را فراهم کنند، زمانی که کارکنان خود را متعهد به سازمان احساس کنند، احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و در کارها و ارائه ایده‌ها، نظرات، اطلاعات و پیشنهادات مشارکت بیشتری خواهند داشت. همچنین باید طمینان یابند که تصمیمات آنها بدون تعصب و بر مبنای مشورت و اطلاعات درست است. بهبود عدالت سازمانی به‌خصوص عدالت رویه‌ای نیز می‌تواند در برون‌رفت از وضعیت سکوت و بی‌تفاوتی سازمانی مؤثر باشد. این موارد خود عاملی برای کاهش تحلیل رفتگی و ارتقای کیفیت تصمیم‌ها می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از بررسی فرضیه فرعی سوم پژوهش به مدیران ارشد بانک مسکن پیشنهاد می‌شود با استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادهای خلاقانه و تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، زمینه شکستن سکوت سازمانی در آنها را فراهم کنند و همچنین با شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها و شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری شرایطی را فراهم کنند که ضمن کاهش سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی، کیفیت تصمیمات نیز افزایش یابد. همچنین سازمان می‌تواند با برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با رده شغلی کارکنان گامی در جهت افزایش مهارت‌های شغلی آنان بردارد که این امر به خودی خود منجر به افزایش دانش تخصصی و موفقیت فردی در انجام وظایف محوله و بهبود کیفیت تصمیمات می‌شود.

منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸). *تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی* (چاپ هفتم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- امیرخانی، امیرحسین؛ قلعه آقابائی، فرشته (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. س ۲۶، شماره ۸۵، صص ۱۰۹-۱۲۴.
- امیری، مجتبی؛ اسدی، محمدرضا؛ دلبری راغب، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی وضعیت فرسودگی شغلی در میان کارکنان بانک و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت آن. *مدیریت بازرگانی*. دوره ۳، ش ۷، صص ۳۷-۵۶.
- آهنچیان، محمدرضا؛ عصارودی، عبدالقادر (۱۳۹۴). ارتباط سبک تصمیم‌گیری و یادگیری خودراهبر در دانشجویان هوشبری. *علوم مراقبتی نظامی*، س ۲، ش ۱، صص ۲۴-۳۳.
- بزرگ‌نیا حسینی، فاطمه؛ عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. *فصلنامه اخلاق در علم رفتاری*، س ۹، ش ۴، صص ۱-۱۰.
- تجری، حمیدرضا؛ بهرام زاده، حسینعلی؛ گرجی، محمدباقر؛ بسطامی، طاهره (۱۳۹۳). بررسی نقش میانجی‌گری فرسودگی شغلی بر رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد کارکنان شعب بانک کشاورزی استان گلستان. *کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم*.
- ثابت، رازقی؛ هاشمی. (۱۳۹۶). ارائه مدل معادلات ساختاری متغیرهای روانشناختی مؤثر بر کاهش سکوت‌سازمانی. *روش‌ها و مدل‌های روانشناختی*، س ۸ (۲۸)، ش ۲، صص ۱-۱۸.
- حیدری، حمیدرضا؛ محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌گری فرسودگی شغلی در ارتباط بین ارزش‌های کاری و رفتار شهروندی سازمانی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، س ۵، ش ۱.
- راستگو، ناهید؛ حرفه دوست، منصور؛ خیرجو، اسماعیل (۱۳۹۵). اثربخشی آموزش گروهی ذهن آگاهی بر فرسودگی شغلی، رضایت شغلی و برخی نشانگان آسیب‌شناسی روانی معلمان. *فصلنامه راهبردهای شناختی در یادگیری*، (۷)، صص ۱۷۹-۱۹۸.
- راشدی، وحید؛ فروغان، مهشید؛ حسینی، محمدعلی (۱۳۹۱). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان بهزیستی استان تهران. *مدیریت ارتقای سلامت*، دوره ۱، شماره ۲.
- زارعی متین، حسن (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته* (چاپ دوم). تهران: نشر آگه.
- زارعی، رضا؛ کشاورز، حسین (۱۳۹۵). رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی با سکوت سازمانی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان خرامه. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- زردشتیان، شیرین؛ حسینی، مریم؛ کریمی، جواد (۱۳۹۶). اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت با ملاحظه نقش میانجی فرسودگی شغلی در دبیران تربیت‌بدنی استان کرمانشاه. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، (۱۵)، صص ۶۱-۶۹.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۸). *بهداشت روانی در محیط کار: با تأکید بر فشار روانی و فرسودگی شغلی* (چاپ دوم). تهران: نشر ویرایش.
- سیدنقوی، میرعلی؛ رفعتی آلاشتی، کیمیا (۱۳۹۴). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته* (چاپ چهارم). تهران: نشر مهکامه.
- شجاع فرد، جواد؛ پورصادق، ناصر؛ شهرآشوب، قاسم؛ زنگی‌شبه، سحر (۱۳۹۳). رابطه فرسودگی شغلی و تاب‌آوری در پرسنل فوریت‌های پزشکی شهر تهران. *فصلنامه علمی امداد و نجات*، (۲)، صص ۵۸-۶۷.

- طاهری، محبوبه؛ گرجی، محمدباقر (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرسودگی شغلی و کیفیت خدمات در بانک رفاه استان گلستان. کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری.
- طاهری یخفروزانی، فاطمه؛ بهلولی زیناب، نادر؛ سرمست، بهرام (۱۳۹۴). ارائه الگوی بهینه تصمیم‌گیری مبتنی بر مدل اجتماعی تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مجلس و راهبرد*. س ۲۲. ش ۸۲.
- عسگری نژاد، منیره (۱۳۹۶). بررسی رابطه نقش تصمیم‌گیری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان. پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی، ۲۹، آذر ۱۳۹۶. مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما، تهران.
- قنبری، سیروس؛ بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). *جامعه‌شناسی کاربردی*، س ۲۷، ش ۴، صص ۴۷-۶۰.
- کشته گر، عبدالعلی؛ جوداده، مهتا؛ فردین، مرضیه؛ راشکی قلعه‌نو، مهین (۱۳۹۳). بررسی تأثیر فرسودگی شغلی و اعتیاد به کار بر تعهد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت دولتی*، ش ۲۵، س ۷، صص ۱۶۷-۱۸۸.
- محسنی، سحر؛ کهکی، فاطمه؛ آهویی، مهشید؛ ثناگو، اکرم؛ حسین زهی، مهدی؛ میرشکاری، لیلیا (۱۳۹۵). رابطه بین سکوت و تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی کارکنان علوم پزشکی. *فصلنامه نسیم تندرستی*، ۵(۲)، صص ۵۴-۶۱.
- مروبان حسینی، زهرا؛ لاری دشت بیاض، محمود (۱۳۹۴). بررسی نقش فرسودگی شغلی در رابطه بین استرس و عملکرد شغلی حسابداران. *حسابداری سلامت*، سال چهارم، شماره اول (۱۱)، صص ۵۷-۸۰.
- معمدجهرمی، محدثه؛ عباس‌زاده، عباس؛ جلالی، طیبه (۱۳۹۶). ارتباط فرسودگی شغلی و نقش حمایت از بیماران در پرستاران بخش‌های مراقبت ویژه. *مجله اخلاق پزشکی*، ۱۱(۴۰)، صص ۲۹-۳۷.
- مهاجران، بهناز؛ دیوبند، افشین (۱۳۹۶). الگوی علی ارتباط سبک رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی ادراک‌شده و سکوت سازمانی در میان کارکنان اداری دانشگاه ارومیه. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*. دوره نهم، ش ۳۰، صص ۷۳-۹۰.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ یوسفی، فرزانه (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. ش ۲، س ۷، صص ۱۳۳-۱۵۶.
- Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Akim, U. & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: a research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46.
- Cheng, J. C. & Yi, O. yang (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- Day, A. Crown, S. N. & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety science*, 100, 4-12.
- Elshaer, N. S. M. Moustafa, M. S. A. Aiad, M. W. & Ramadan, M. I. E. (2017). Job Stress and Burnout Syndrome among Critical Care Healthcare Workers. *Alexandria Journal of Medicine*.
- Freadenberger J.J.(1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychiatry, Theory, Research and practice*. Vol 12, No.1.

- Guo, L. Decoster, S. Babalola, M. T. De Schutter, L. Garba, O. A. & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Jiao, W. Wu, A. & Wang, L. (2018). Correlation between Emotion and Job Burnout Decision-making Quality Based on Cognitive Neuroscience. *NeuroQuantology*, 16(5).
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchic organization: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, edition vol.9, No.23 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- Lindner, F. & Rose, J. (2017). No need for more time: Intertemporal allocation decisions under time pressure. *Journal of Economic Psychology*, 60, 53-70.
- Masiero, M. Cutica, I. Russo, S. Mazzocco, K. & Pravettoni, G. (2018). Psycho-cognitive predictors of burnout in healthcare professionals working in emergency departments. *Journal of clinical nursing*.
- Maslach, C, Jackson, S (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, No.11, pp: 99-113.
- Maslach C, Leiter M.P (2005). Reversing Burnout: How to rekindle your Passion for your work. Stanford Social Innovation Review, *Graduate school of Business*.
- Morrison, E & Milliken, F(2000). Sound of Silence, *academy of management review*, vol. 25, pp.31-35.
- Nursalam, N. Fibriansari, R. D. Yuwono, S. R. Hadi, M. Efendi, F. & Bushy, A. (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. *International Journal of Nursing Sciences*.
- Olcum, D. & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Phillips, J. D. He, A. S. Lizano, E. L. Rienks, S. & Leake, R. (2018). Examining internal and external job resources in child welfare: Protecting against caseworker burnout. *Child abuse & neglect*, 81, 48-59.
- Pinder, C. and Harlos, H.(2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice" *Research in personnel and Human Resource Management*, Vol.20,pp.69-331.
- Portoghese, I. Galletta, M. Leiter, M. P. Cocco, P. D'Aloja, E. & Campagna, M. (2017). Fear of future violence at work and job burnout: A diary study on the role of psychological violence and job control. *Burnout research*, 7, 36-46.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.

- Singh, V. & Singh, M. (2018). A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance. *IIMB Management Review*.
- Sokka, L. Leinikka, M. Korpela, J. Henelius, A. Ahonen, L. Alain, C & Huotilainen, M. (2016). Job burnout is associated with dysfunctions in brain mechanisms of voluntary and involuntary attention. *Biological psychology*, 117, 56-66.
- Vakola, Maria; Bouradas, Dimitris (2005) "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", *Employee Relations*, Vol. 27 Iss: 5, pp.441 – 458.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, and Isabel C Botero.(2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee. *Journal of Management Studies*.40, no. 6: 1359-1392.
- Yang, F. Li, X. Zhu, Y. Li, Y. & Wu, C. (2017). Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1272-1287.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

