

## تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان

محمد حاکم\*

سید هادی موسوی نژاد\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۱۴

### چکیده

از جمله عناصری که باعث می‌شود تا کارکنان از ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی رنج برده و از انگیزه پایینی برخوردار شوند، نبود محیط کاری شاد و رضایت‌بخش و همچنین عدم تمایل کارکنان برای تسهیم اطلاعات و نظرها و در نهایت، نفوذ فرهنگ سکوت در سازمان است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر، بررسی و شناخت ابعاد سکوت سازمانی و شادی-درکار و تبیین و تأثیر آنها در فرسودگی شغلی کارکنان است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است که به روش میدانی اقدام به جمع‌آوری اطلاعات شده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت مخابرات با تعداد ۵۰۰ کارمند است که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۴۱ کارمند به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است که پایایی آن با آلفای کرونباخ محاسبه شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار ایموس انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و بر شادی درکار تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. همچنین شادی درکار می‌تواند ارتباط بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی را تحت تأثیر قرار داده و به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان منجر شود.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت سازمانی؛ آوای سازمانی؛ شادی درکار؛ فرسودگی شغلی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری.

\*. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان.

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول). HadiMousavi\_67@yahoo.com

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند تا به واسطه رقابت فشرده، انتظارات بالای مشتریان و توجه بسیار زیاد بر کیفیت که نشان‌دهنده تغییرات دائمی هستند، بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و درباره مسایل و مشکلات سازمانی سخن بگویند (شجاعی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و راه‌های ارتباطی باز است، ولی بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از راه‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را «سکوت سازمانی» نام نهادند. سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن گله دارند. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان، توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها، از اهمیت زیادی برخوردار است (پرلو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

علاوه بر این، سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند؛ کنترلی بر کار خود نداشته و از ناهنجاری، استرس و احساس فرسودگی شغلی رنج ببرند (نیکولا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). این نشانه‌ها، زمینه‌ساز ایجاد فرسودگی شغلی در محیط کار است. در واقع، یکی از عناصری که باعث فرسودگی شغلی می‌شود، نفوذ فرهنگ سکوت در سازمان است. هنگامی که این فرهنگ غالب است، تناقض، آشکار خواهد شد که در آن وضعیت بسیاری از کارکنان حقایقی را در مورد مسایل مربوط به سازمان می‌دانند، اما شهادت صحبت در مورد آنها را ندارند (موریسون و میلیکن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). کارکنان بی‌تفاوت که غالباً نتیجه نادیده گرفتن سکوت افراد هستند، باعث توسعه این نگرش می‌شوند که «بی‌تفاوت باشید» که در نتیجه چنین نگرشی،

1. Shojaie et al.
2. Perlow
3. Nikolaou et al.
4. Morrison & Milliken

افسردگی و استرس کارکنان افزایش می‌یابد. وجود چنین عواملی، کارایی افراد را کاهش داده است و سازمان‌ها در جستجوی راه‌حلی در این زمینه هستند. یکی از راه‌ها، توجه به روحیه و انگیزش کارکنان و ایجاد محیطی شغلی مناسب برای استفاده از استعدادها و توانایی‌های کارکنان است که می‌تواند شادی شغلی آن‌ها را به همراه داشته باشد (بوهم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). شادی به ارزیابی‌های ذهنی افراد که شامل جنبه شناختی (مانند قضاوت در مورد خشنودی از زندگی) و عاطفی (مانند ظاهر شدن هیجانات در واکنش به رویدادها) است، اشاره دارد. در صورتی که افراد از شرایط زندگی خود راضی باشند و دائماً عواطف مثبت بیشتر و عواطف منفی کمتری را تجربه نمایند، شادتر بوده و از تندرستی ذهنی بالاتری برخوردار خواهند بود (ربانی و بهشتی، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر، افزایش عواطف مثبت، کاهش عواطف منفی و به‌طور کلی شادی، می‌تواند در رشد کارایی کارکنان مؤثر باشد، زیرا کاهش شادی، باعث رشد فرسودگی شغلی و در نتیجه کاهش عملکرد افراد می‌شود (آرگایل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

در سال‌های اخیر پدیده فرسودگی شغلی توجه بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران بهره‌وری نیروی انسانی را به خود جلب کرده است. حجم دقیق فرسودگی شغلی مشخص نیست، با این حال به دامنه وسیعی از نیروهای کار و نیروی انسانی صدمه می‌زند. بررسی‌های انجام گرفته در زمینه فرسودگی شغلی حاکی از آن است که تاکنون پژوهش‌های اندکی در این باره صورت گرفته است (فرح‌بخش، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر، خلاء پژوهش‌هایی با این رویکرد به دلیل نبودن آن و به کارگیری مفاهیم جدیدی همچون سکوت سازمانی و شادی در کار (و ابعاد مهمی همچون عواطف مثبت و منفی و رضایت از زندگی) در حوزه مدیریت رفتاری، ضرورت انجام پژوهش حاضر را برجسته می‌نماید. می‌توان گفت که پژوهش حاضر با رویکردی جدید نسبت به ارائه عقاید، نظرات و مشارکت کارکنان در امور سازمان جهت پیشگیری و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان در کنار ایفای نقش محیط کاری شاد و مناسب که تاکنون به صورت یک کل مورد توجه قرار نگرفته‌اند، یک مهم در این حوزه از تحقیقات به‌شمار می‌رود. بنابراین، موضوع فرسودگی-شغلی و یافتن راه‌های رفع آن از اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر برخوردار بوده و توجه

1. Boehm  
2. Argyle

جدی مدیران سازمان را می‌طلبند. پس به نظر می‌رسد شناسایی ابعاد و اقدامات سکوت سازمانی و شادی در کار از یک سو و بررسی تأثیر آنها بر ابعاد و اقدامات فرسودگی شغلی شرکت کارکنان مخابرات استان قزوین از سوی دیگر، یک راهکار عملی جهت جلوگیری از فرسودگی شغلی این کارکنان بوده و از این طریق بتوان اقداماتی را در این راستا برنامه‌ریزی نمود. پرسشی که این پژوهش در پی پاسخگویی به آن بوده، این است که آیا می‌توان با عوامل سکوت سازمانی و شادی در کار، میزان فرسودگی شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار داد یا خیر و اینکه میزان این تأثیرات چگونه بوده و کدام عامل تأثیر بیشتری در کاهش فرسودگی شغلی دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سکوت سازمانی

موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که در آن، کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند. هنریکس و دایتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد، مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبه‌رو می‌شود از خود نشان می‌دهند. به زعم دیمیتریس و کولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) سکوت سازمانی موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود که به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌شود. دلایل سکوت سازمانی را می‌توان به ۳ عامل مدیریتی، سازمانی و شخصیتی تقسیم‌بندی کرد:

**عوامل مدیریتی<sup>۳</sup>.** یکی از دلایل مدیریتی که باعث ایجاد سکوت می‌شود، بازخورد منفی و همیشگی از جانب سرپرستان و مدیران به کارکنان است، یعنی زمانی که کارمندی پیشنهادی درباره یک مسئله سازمانی به سرپرست خود می‌دهد، از جانب وی عکس‌العمل منفی دریافت کند. این موجب می‌شود تا فرد سکوت‌پیشه کردن را ترجیح دهد که در طول زمان منجر به سکوت

1. Henriksen & Dayton

2. Dimitrias & Vakola

3. Management factors

سازمانی می‌شود. عامل مدیریتی دیگر اعتقاد دارد سکوت سازمانی، یک سری انتقادات ضمنی مدیران نسبت به کارکنان است. برخی مدیران درباره کارکنان معتقدند که آنها به منافع خود علاقه‌مندند و در نتیجه غیرقابل اعتماد هستند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که یک الگوی اقتصادی به تازگی بر طرز فکر بسیاری از مدیران حکمفرما شده است که بیان می‌کند افراد علاقه‌مند به منافع خود هستند و از تلاش بیزارند و می‌توان انتظار داشت که به طریقی عمل کنند که تنها سود و منفعت خودشان را حداکثر سازند نه عملکرد سازمانی را (مویسون و میلیکن، ۲۰۰۰). دلیل دیگر برای سکوت، زمانی رخ می‌دهد که سرپرستان و کارکنان از دریافتن مشکل موجود در سازمان عاجز می‌مانند. اجتناب از این مشکل و یا به دنبال راه‌حل‌های سریع گشتن، فقط می‌تواند این مشکل را بدتر کند و باعث شود که کارکنان احساس کنند که هیچ امیدی برای یافتن راه‌حل نیست و در نتیجه سکوت می‌کنند (باقری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). همچنین، رفتارهای رهبر و مدیران به گونه‌ای که باعث ایجاد بی‌اعتمادی کارکنان و زیردستانشان به آنها شود، دلیلی برای ایجاد سکوت افراد می‌شود. اگر افراد به مدیران و سرپرستانشان بی‌اعتماد و بدگمان باشند، بیشتر ترجیح می‌دهند تا سکوت پیشه کنند (لیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

**عوامل سازمانی<sup>۳</sup>.** مویسون و میلیکن دلایل سازمانی که باعث تشویق سکوت در سازمان‌ها می‌شوند را شناسایی کرده‌اند. این دلایل عبارت است از: رویه‌های تصمیم‌گیری، بی‌عدالتی در پرداخت و ناکارآمدی‌های سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی (مویسون و میلیکن، ۲۰۰۰). علاوه بر این تمایل سازمان برای به کارگیری کارکنان قراردادی و از بیرون سازمان و همچنین متمرکز-ساختن تصمیم‌گیری نیز می‌تواند از جمله دلایل سازمانی ایجادکننده سکوت باشد (ماریا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

**عوامل شخصیتی<sup>۵</sup>.** یکی از دلایل شخصیتی مؤثر بر ایجاد سکوت سازمانی این است که افراد می‌ترسند اگر درباره موضوعی زبان به سخن بکشایند و ابراز عقیده کنند، اخراج شوند و شغلشان را از دست دهند. در برخی از موارد، زیردستان نمی‌خواهند به گونه‌ای رفتار کنند که

1. Bagheri et al.  
2. Liu et al  
3. Organizational Factors  
4. Maria  
5. Personality Factors

این گونه تعبیر شود که علیه سرپرستان خود رفتار می کنند و اعمال آنها را مورد انتقاد قرار می دهند که در نتیجه این امر اخراج می شوند (باقری و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین، سکوت با اصطلاحاتی چون فروتنی، احترام به دیگران، احتیاط و ملاحظه و رفتار بجا و مناسب مرتبط است و افراد با سکوت پیشه کردن می خواهند این رفتارها را رعایت کرده و احتمال بروز تضاد و تعارض و دیگر خطرات ممکن را کاهش دهند (لیو و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، پنج ترس موجود در درون فرد را شناسایی کرده اند که تصمیم او را برای ساکت ماندن تحت تأثیر قرار می دهند. این پنج ترس عبارت است از: ترس از خراب شدن تصویر فرد در نزد دیگران، ترس از انگشت‌نماد شدن یا قضاوت منفی نسبت به او، ترس از آسیب دیدن یا خراب شدن ارتباطات، ترس از انتقام یا تنبیه و در نهایت ترس از تأثیر منفی گذاشتن روی دیگران.

به عقیده موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، هدف از بیان متغیرهای سازمانی، مدیریتی و شخصیتی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی، تشریح فرایندی است که به واسطه آن، سکوت در سازمان ایجاد شده، تقویت و تداوم می یابد. بر این اساس، سکوت پیامدی است که مدیون دو عامل: ترس مدیران از باز خورد منفی و مجموعه ای از باورهای ضمنی آنهاست. از عوامل به وجود آورنده این باورها می توان به شرایط سازمانی و محیطی و نیز متغیرهای فردی، اشاره کرد. این باورها، به همراه ترس مدیریت از باز خورد های منفی، منجر به انواع قابل پیش بینی از ساختارها و سیاست های سازمانی و مدیریتی می شود که مانع جریان صعودی اطلاعات هستند. این ساختارها و روش ها به توسعه آن چیزی کمک می کند که "فضای سکوت" نامیده می شود؛ برداشت های مشترک گسترده در میان کارکنان مبنی بر این که صحبت کردن درباره مسائل یا موضوعات، کاری عبث یا خطرناک است. وقتی چنین فضایی وجود داشته باشد، واکنش اصلی کارکنان در سازمان، به جای اظهار عقاید و ایده ها، سکوت خواهد بود. البته، احتمال اینکه چنین فضایی پدیدار شود و همچنین قدرت و گسترش چنین فضایی به فعالیت های جمعی کارکنان برای معنابخشی بستگی خواهد داشت.

## شادی در کار

شادی یعنی هیجانانگیز، عواطف مثبت<sup>۱</sup>، تعادل عاطفه<sup>۲</sup> و رضایت از زندگی<sup>۳</sup> (کانینگهام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). به عقیده دوتون و ادموند<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، شادی در محیط کار زمانی حاصل می‌شود که فرد جهت دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی‌ها و استعدادها خود استفاده می‌نماید. نظریه پردازان در تحلیل مفهوم شادی، به عنوان یکی از مؤلفه‌های سلامت روان، به دو مؤلفه شناختی و عاطفی اشاره کردند. مؤلفه شناختی بر رضایت فرد از زندگی (ارزیابی فرد مبتنی بر استانداردهای ذهنی) و مؤلفه عاطفی بر توازن لذت (تعادل بین هیجانانگیز مثبت و منفی) (آرگایل، ۲۰۰۱) و حالت‌هایی نظیر خندیدن و شوخ‌طبعی (سلیگمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) اشاره دارند.

بنابراین، مؤلفه شناختی و به تبع آن رضایت از زندگی را می‌توان حالت و شرایطی دانست که بر اساس ارضای نیاز، آرزوها و امیال اتفاق افتاده و فرد از روی موفقیت، تمایل و تأیید آزادانه از شرایط فردی و پیرامونی به لحاظ ذهنی خشنود شده و آن را خوشایند ارزیابی می‌نماید (رفیعی و حاجبانی، ۱۳۹۲). ملاک شادی در این دیدگاه، رضایت درونی فرد از کلیت زندگی خویش است و بالاترین حد شادی هنگامی ایجاد می‌شود که فرد در ارزیابی شناختی خود، از کلیت زندگی خویش راضی است. در تمام این تعریف‌ها، معیار رضایت از زندگی، ذهنیت فرد است؛ به این معنا که فرد به لحاظ ذهنی تا چه اندازه بین واقعیت زندگی و ایده‌آل‌هایش هماهنگی احساس می‌کند (ربانی و بهشتی، ۱۳۹۰). تعریف این پژوهش از رضایت از زندگی نیز نوعی احساس شادی کلی و عمیق درونی است که ناشی از تجربه‌های فردی در جهان بیرونی است. به عبارت دیگر، رضایت از زندگی منعکس‌کننده احساس و نظر کلی افراد یک جامعه نسبت به جهانی است که در آن زندگی و کار می‌کنند.

در خصوص مؤلفه عاطفی یکی از عمده‌ترین بحث‌ها، مسئله پیوستار شادی است. در گذشته اغلب نظریه پردازان بر این باور بودند که شادی عکس غم است؛ اما بررسی‌های نظری و تجربی

1. Positive Affects
2. Balance Affect
3. Life Satisfaction
4. Cunningham
5. Dutton & Edmund
6. Seligman

سال‌های اخیر، مؤید آن بوده که عواطف مثبت و منفی مستقل از یکدیگرند و فرد می‌تواند آنها را تجربه کند. محققان در توجیه این استقلال، به دو مؤلفه برانگیختگی و خوشایندی اشاره کردند. به این ترتیب که بر اساس تعامل این دو بعد، عواطف از یکدیگر متمایزند. آنها معتقدند عاطفه مثبت بالا، تمام تجارب خوشایندی را شامل می‌شود که همراه با برانگیختگی بالاست و برعکس (واتسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). از دیدگاه تکاملی نیز هر یک از این عواطف، کارکردهای ویژه‌ای دارند و جنبه‌های مختلف سیستم عصبی زیست‌شناسی افراد می‌باشد، چنان‌که عاطفه منفی بخشی از سیستم بازداری رفتاری یا سیستم اجتنابی است که سعی می‌کند ارگانیزم را از موقعیتی که احتمال خطر در آن وجود دارد، دور کند. در مقابل، عاطفه مثبت بخشی از سیستم تسهیل‌کننده رفتاری است که ارگانیزم را به سمت موقعیت‌های پاداش‌دهنده که منجر به لذت می‌شوند، سوق می‌دهد (لوپز و اشنایدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). با نگاهی به مبانی نظری در پژوهش حاضر، مفهوم شادی در قالب دو مؤلفه «رضایت از زندگی» و «عواطف مثبت و منفی» در نظر گرفته شده است.

### فرسودگی شغلی

اصطلاح «فرسودگی شغلی» که ابتدا توسط هربرت فرویدنبرگر (۱۹۷۴) مورد استفاده قرار گرفت، به خستگی ناشی از فشارهای موجود در محل کار، نفس کار و همچنین علائم و حالت‌های تحلیل‌رفتگی توان، سرخوردگی و گوشه‌گیری در کارکنان گفته می‌شود (شافلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). همان‌طور که جدول (۱) نشان می‌دهد، رویکردهای مختلفی نسبت به فشار و فرسودگی شغلی وجود دارد. ملاحظه می‌شود که رویکرد سنتی به ارتباط سازمانی، غالباً فشار و فرسودگی را نادیده می‌گیرد. در واقع یک کارمند مانند یک قطعه در ماشین است که باید تعویض شود. غالب پژوهشگرانی که فشار و فرسودگی را مطالعه می‌کنند، رویکرد روابط انسانی، منابع انسانی و یا نظام‌ها را در کار خود اتخاذ کرده‌اند. رویکردهای روابط انسانی و منابع انسانی، فرسودگی را به عنوان مشکلی جدی تلقی می‌کنند. اما احتمالاً شیوه‌های متفاوتی برای مقابله با آن

1. Watson et al.  
2. Lopez & Snyder  
3. Schaufeli et al.



دارند. یک مدیر روابط انسانی در کنار حفظ نظارت بر کارکنان، در تلاش است عزت نفس آنان را تقویت کند.

### جدول ۱- رویکردهای فشار و فرسودگی شغل

رویکرد	چگونگی بررسی فشار و فرسودگی
سنتی	• فشار و فرسودگی تنها به عنوان موضوعی که بهره‌وری کارگر را کاهش می‌دهد، نگریسته می‌شود. شرایط کاری سازمان‌های سنتی، احتمالاً باعث فرسودگی می‌شوند، اما یک کارمند با فرسودگی در اولین فرصت با فردی دیگر جایگزین خواهد شد.
روابط انسانی	• فشار و فرسودگی عامل نگرانی سازمان برای سلامت و رفاه کارکنان می‌شود. با حمایت عاطفی یا سایر روش‌ها سعی بر ارتقای عزت نفس کارکنان خواهد شد.
سیستم‌ها	• فشار و فرسودگی به عنوان نتیجه عملیات منظم سازمان مطالعه می‌شود. در این رویکرد به تأثیر مشارکت در شبکه ارتباطی سازمان بر فشار و مدل‌های سایبرنتیک کنترل سنتی در محل کار توجه می‌شود.
فرهنگ	• فشار و فرسودگی به عنوان یکی از جوانب ارزش‌ها و مفروضه‌های موردنظر اعضای سازمان تلقی می‌شود. شرایطی که موجب فشار و فرسودگی می‌شوند، از طریق تعامل افراد سازمان از نظر اجتماعی ایجاد می‌شود.
انتقادی	• فشار و فرسودگی شغلی به عنوان یکی از شاخص‌های تنش در روابط بین کارکنان و کارفرما در بافت سازمانی تلقی می‌شود. هدف پژوهشگر انتقادی آموزش کارگران برای عدم قبول شرایطی است که موجب فشار و فرسودگی می‌شوند.

منبع: مازلاچ (۱۹۸۲)

با توجه به دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف چارچوب نظری، پژوهش حاضر در قالب نظریه مازلاچ جهت بررسی و سنجش میزان فرسودگی شغلی و ابعاد آن تعریف و اجرا شده است. مازلاچ (۱۹۸۲) به فرسودگی به عنوان پدیده‌ای مرکب از سه بعد به هم مرتبط می‌نگرد: اولین بعد، «خستگی احساسی یا فرسودگی عاطفی» است که به عنوان هسته مرکزی فرسودگی در نظر گرفته شده است و کارکنان زمانی از آن رنج می‌برند که احساس فرسودگی، سرخوردگی، بی‌رمقی و

ناتوانی برای حاضر شدن در محل کار در روز بعد داشته باشند. دومین بعد، «پایین بودن احساس موفقیت فردی<sup>۱</sup> یا فرسودگی جسمانی» است و اشاره به این دارد که فرد خود را شکست خورده و ناتوان از انجام مؤثر وظایف شغلی می‌پندارد. سومین بعد، «مسخ شخصیت<sup>۲</sup> یا فرسودگی نگرشی» است. این بعد تنها به کارکنانی مربوط است که باید به عنوان بخشی از شغل خود با دیگر افراد (نظیر مشتریان) ارتباط شخصی داشته باشند. هنگامی که این کارکنان فرسوده می‌شوند، تمایل دارند که افراد را با عینک بدبینی بنگرند؛ نظر درستی درباره آنها نداشته باشند؛ همیشه بدترین را از آنها انتظار داشته و حتی عملاً از آنها بیزار شوند. مازلاچ و همکاران (۲۰۰۱) بر این عقیده‌اند که فرسودگی عاطفی ویژگی اصلی فرسودگی شغلی و بارزترین مشخصه این سندرم پیچیده است. بسیاری افراد هنگام توصیف احساس فرسودگی شغلی خود به فرسودگی عاطفی اشاره می‌کنند. در واقع از میان سه زیرسازه یا مؤلفه فرسودگی شغلی، فرسودگی عاطفی مؤلفه‌ای است که بیش‌تر گزارش شده و بیش‌تر نیز مورد تحلیل قرار گرفته است.

### پیشینه پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

همان‌طور که ذکر شد، یکی از عناصری که منجر به فرسودگی شغلی می‌شود، نفوذ فرهنگ سکوت در سازمان است. سکوت سازمانی منجر به ناهنجاری شده که این عامل با انگیزه، رضایت و تعهد پایین همراه است (مویسون و میلیکن، ۲۰۰۰). شواهد نیز نشان می‌دهند که سکوت می‌تواند منجر به استرس، انکار، نارضایتی و قطع ارتباط بین کارکنان شود. سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کرده و فکر کنند که کنترلی بر کار خود ندارد؛ این عواقب منفی سکوت سازمانی، در نهایت منجر به یک حس فرسودگی شغلی در کارکنان سازمان می‌شود (نیکولا و همکاران، ۲۰۱۱) در این ارتباط، طهماسبی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در مقاله «فرسودگی شغلی: توضیح نقش سکوت سازمانی و تأثیر آن» نشان دادند سکوت سازمانی در شکل‌گیری فرسودگی شغلی مؤثر است و رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار بین فرسودگی شغلی و ابعاد

1. Individual Success  
2. Depersonalization  
3. Tahmasebi et al.

آن (شامل فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و فرسودگی جسمانی) با سکوت سازمانی وجود دارد. همچنین دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در پژوهشی که میان کارکنان سازمان‌های دولتی انجام گرفت، نشان دادند که سکوت سازمانی می‌تواند نگرش شغلی کارکنان مانند رضایت و تعهد را تحت تأثیر قرار دهد. این در حالی است که فرسودگی شغلی رابطه‌ای معکوس با رضایت و تعهد سازمانی دارد (کرد تمینی و کوهی، ۱۳۹۰). همچنین ویکینا و انگری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی فرسودگی شغلی معلمان در مدارس نیجریه پرداختند. آنها در این پژوهش بیان داشتند که بسیاری از معلمان با رنج روانی و فرسودگی شغلی مواجه هستند و فضای سکوت حاکم در مدارس می‌تواند باعث تشدید این وضعیت شود. در کل می‌توان چنین عنوان کرد که عدم تمایل برای تسهیم اطلاعات و نظرات و همچنین ارائه بازخورد، اثر منفی بالقوه‌ای در اعتماد به نفس، روحیه و انگیزه کارکنان دارد و می‌تواند در افزایش استرس و فرسودگی شغلی کارکنان نقش مهمی ایفا نماید (وکولا و بوراداس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در این راستا، فرضیه زیر ارائه شده است:

فرضیه ۱- سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.

دانش و آگاهی افراد می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند در بهبود شرایط کاری عمل کند. اگر بستر و زمینه این امر فراهم شود، کارکنان از سکوت پرهیز کرده و در فرایندهای سازمان مشارکت بیشتری خواهند داشت. بنابراین سازمان نه تنها با انبوهی از اطلاعات در فرایندهایی مانند تصمیم‌گیری برخوردار خواهد شد، بلکه می‌تواند با ایجاد محیطی "انسانی‌تر"<sup>۳</sup> برای کارکنان در روحیه آنها تأثیرگذار باشد. به منظور به کارگیری اطلاعات بیشتر برای فرایند تصمیم‌گیری و داشتن کارکنان شادتر و با انگیزه‌تر، مدیران باید موانعی که از تبادل اطلاعات کارکنان (آوای کارکنان) جلوگیری می‌کند را کاهش دهند (کوهنی و فری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). این در حالی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که انسانی کردن سازمان با پذیرش کارکنان برای افزایش آوای<sup>۵</sup> آنها، باعث بهتر شدن انگیزش کارکنان می‌شود. آنها بر این نکته تأکید دارند که اگر نظرات

1. Nwikina & Nwanekezi  
2. Vakola & Bouradas  
3. More Human  
4. Cueni & Frey  
5. Voice

و بازخورد کارکنان در سازمان مورد توجه قرار نگیرند، کارکنان احساس عدم کنترل کرده و منجر به ناهنجاری می شود که می تواند انگیزش کارکنان را کاهش داده و از مشارکت آنها در موفقیت سازمان جلوگیری کند. از طرفی، پژوهش های شادی در کار نشان می دهد که درک کارکنان از خود کنترلی، در افزایش رضایت و انگیزش کارکنان موثر است (بنز و فری<sup>۱</sup>، فری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). سلیمانی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز با بررسی تأثیر رهبری معنوی بر شادی کارکنان که در شعب منتخب بانک صادرات اراک و با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری انجام شده است، نشان دادند که رهبری معنوی با شادی کارکنان به صورتی مثبت در ارتباط است و همچنین می تواند سکوت سازمانی را به میزان زیادی تحت الشعاع قرار دهد. بدین ترتیب، فرضیه زیر ارائه می شود:

فرضیه ۲- سکوت سازمانی بر شادی در کار تأثیر معنی داری دارد.

تحقیقات نشان داده است محیط کاری شاد باعث کاهش تنش و خستگی در افراد و افزایش لذت کار کردن می شود؛ همچنین هر فرد نسبت به کار احساس رضایت پیدا کرده و نسبت به سازمان خود تعهد و دلبستگی بیشتری به دست می آورد (مزیدی و استوار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). محیط کاری شاد و برخورداری از کارکنان شاد مفهومی است که با فرسودگی شغلی مرتبط می شود و پاسخی است به استرس طولانی مدت مرتبط با کار که به صورت از دست رفتن منابع، نگرش منفی نسبت به شغل و کاهش خود کارآمدی شغلی آشکار می شود (هالبرگ و شافلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

پژوهش های مختلف نیز این مهم را مورد توجه قرار داده اند. به عنوان مثال، عابدی (۱۳۸۱) در پژوهش خود در میان مشاوران آموزش و پرورش شهر اصفهان به این نتیجه رسید که افزایش شادمانی افراد می تواند در کاهش فرسودگی شغلی آنها مؤثر باشد. همچنین نتایج مطالعه ملکی ها و عابدی<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) نیز حاکی از ارتباط بین فرسودگی و شادی در کار است. آنها معتقدند که شادی افراد در محیط کار باعث ایجاد احساس مثبت بیشتری در آنها شده و این به نوبه خود در کاهش

1. Benz & Frey
2. Frey
3. Soleimani et al.
4. Mazidi & Ostovar
5. Hallberg & Schaufeli
6. Malekiha & Abedi

استرس و فرسودگی شغلی آها مؤثر است. شمس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود در ارتباط بین فرسودگی شغلی با شادی شغلی در مدارس اصفهان به این نتیجه رسیدند که بین این دو متغیر ارتباط معنی داری وجود دارد و شادی می تواند به عنوان یک پیش‌بینی کننده فرسودگی شغلی عمل کند. افزون بر این، در میان پژوهش‌های انجام گرفته در خارج از کشور، بوسمن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) با بررسی عاطفه مثبت و منفی به عنوان ابعاد شادی در کار در پیش‌بینی درگیری و فرسودگی شغلی نشان دادند که این عواطف تأثیرات مهمی بر فرسودگی شغلی دارند و در این میان، عاطفه منفی بالا و عاطفه مثبت پایین، فرسودگی شغلی بالایی را به همراه دارد. همچنین در پژوهشی که توسط واتکین<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، در زمینه بررسی رابطه بین هوش هیجانی و انواع متغیرهای شغلی صورت گرفت، نتایج زیر به دست آمد: کارکنانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند از شادابی، نشاط و سرزندگی بیشتری برخوردارند، نسبت به زندگی خوش‌بین‌تر بوده و در برابر استرس و فرسودگی شغلی نیز مقاوم‌ترند. ناگفته نماند که تاکنون پژوهش‌های مختلفی به بررسی روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش پرداخته‌اند ولی مطالعه‌ای که به بررسی آنها به صورت یک کل بنگرد وجود نداشته است. فرضیه‌های زیر در این راستا ارائه شده است:

فرضیه ۳- شادی در کار بر فرسودگی شغلی منابع انسانی تأثیر معنی داری دارد.

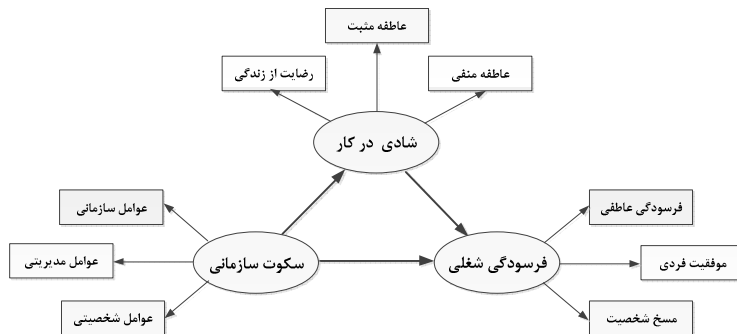
فرضیه ۴- شادی در کار نقش عامل میانجی را در مسیر تأثیر سکوت سازمانی بر فرسودگی

شغلی منابع انسانی دارد.

حال، با توجه به روابط عنوان شده در مبانی پژوهش، به منظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش، الگوی مفهومی (۱) برای بررسی تأثیر سکوت سازمانی و شادی در کار بر فرسودگی شغلی طراحی شده است.

پرونده علمی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Shams et al.  
2. Bosman et al.  
3. Watkin



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر سکوت سازمانی و شادی در کار بر فرسودگی شغلی منابع انسانی سازمان است. نوع پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نوع علی است. جامعه آماری این پژوهش، کل کارکنان شرکت مخابرات استان قزوین است که برابر با ۵۰۰ کارمند به صورت قراردادی و پیمانی می‌باشد. نمونه آماری پژوهش نیز ۱۴۱ کارمند است که با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۷ درصد محاسبه شده است. با توجه به حجم مورد نیاز نمونه، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین کارکنان بخش‌های مختلف توزیع شد که از این تعداد، ۱۳۸ پرسشنامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مقیاس پرسشنامه‌های مورداستفاده در این پژوهش به قرار زیر است: برای سنجش سکوت سازمانی از مقیاس دیمیتریس و کولا (۲۰۰۳)، برای سنجش عاطفه مثبت و منفی از مقیاس واتسون و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، برای سنجش رضایت از زندگی از مقیاس دینر و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) و برای سنجش فرسودگی شغلی از مقیاس مازلاچ و جکسون<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند، استفاده شده است؛ مقیاس سکوت سازمانی شامل ۱۵ گزاره (۶

1. Watson et al.  
2. Diener et al.  
3. Maslach & Jackson.

گزاره مربوط به عوامل سازمانی، ۴ گزاره مربوط به عوامل مدیریتی و ۵ گزاره مربوط به عوامل شخصیتی)، مقیاس عاطفه مثبت و منفی شامل ۲۰ گزاره (۱۰ گزاره مربوط به حالات مثبت و ۱۰ گزاره مربوط به حالات منفی)، مقیاس رضایت از زندگی (کار) شامل ۵ گزاره، و مقیاس فرسودگی شغلی نیز شامل ۲۲ گزاره (۹ گزاره مربوط به فرسودگی عاطفی، ۵ گزاره مربوط به مسخ شخصیت و ۸ گزاره مربوط به فرسودگی جسمانی) است.

## یافته‌های پژوهش

### پایایی ابزار پژوهش و تحلیل عالی تأییدی

جهت سنجش میزان قابلیت و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، روش آلفای کرونباخ به کار رفته است. بر اساس مدل مفهومی و با توجه به مطالعات مبانی نظری و ابزار پژوهش، شاخص‌های سنجش متغیرها و نتایج آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های موردسنجش در جدول (۲) ارائه شده است.

همان‌طور که نتایج آلفای کرونباخ نشان می‌دهد، ضرایب کلیه متغیرها در بالاتر از ۰/۷۰ قرار دارد که حاکی از پایایی مناسب ابزار پژوهش است. همچنین، در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش و اندازه‌گیری تأثیر سکوت سازمانی و شادی در کار بر فرسودگی شغلی استفاده شده است. برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل کلی نیز از معیارهای برازشی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد، استفاده شده است. معیارهای برازش، نشان‌دهنده این است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟ ابتدا اقدام به برآورد شاخص‌های برازندگی برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار ایموس<sup>۱</sup> ۱۸ شده است که نتایج آن در جدول (۳) قابل مشاهده است.

1. Amos

جدول ۱- متغیرهای اصلی پژوهش، شاخص‌های سنجش و پایایی آنها

مقیاس	متغیر	شاخص سنجش	آلفا
سکوت سازمانی	عوامل سازمانی	رویه‌های تصمیم‌گیری - ناکارآمدی‌های سازمانی - عملکرد ضعیف سازمانی - تعامیل سازمان برای به کارگیری کارکنان قراردادی - ساختار تصمیم‌گیری متمرکز - بی‌عدالتی در پرداخت	۰/۹۲
	عوامل مدیریتی	پیش‌فرض‌های منفی مدیران نسبت به کارکنان - رفتارهای از بین برنده اعتماد مدیران - بازخور منفی همیشگی مدیران - انتقادات ضمنی مدیران.	۰/۸۹
	عوامل شخصی	ترس از دست‌دادن شغل - کاهش احتمال بروز تضاد و تعارض - وجود اضطراب و تنش در افراد - ترس از خراب شدن تصویر خود نزد دیگران - ترس از برجسته شدن منفی خوردن	۰/۷۸
شادی در کار	عاطفه منفی	پریشان‌بودن - ترسو بودن - احساس شرمساری - متخاصم‌بودن - داشتن افسردگی و اضطراب - عصبی‌بودن - راحت‌نبودن - زودرنجی - بی‌قراری - هراسان‌بودن.	۰/۸۸
	عاطفه مثبت	شور و شوق به کار - فعال‌بودن - هیجان خواه - تمرکزداشتن - لذت‌بردن از کار - نیرومندی - علاقه‌مندبودن - احساس غرور و افتخار - هوشیاری و زیرکی - متوجه و دقیق‌بودن.	۰/۸۷
فرسودگی عاطفی	رضایت از زندگی	ایده‌آل‌بودن کار - شرایط عالی - رضایت از کار - دستیابی به نتایج مطلوب - ادامه روند کار بدون تغییر.	۰/۸۲
	فرسودگی عاطفی	احساس تحلیل‌رفتگی نیرو - احساس مورد سوءاستفاده قرار گرفتن - احساس دلزدگی برای رفتن به سرکار - احساس بیهودگی و پوچی - احساس انجام کار به سختی.	۰/۹۰
	موفقیت فردی	برخورد علمی با مشکلات - تأثیر مثبت بر زندگی افراد - سرشار از نیرو انرژی - فراهم کردن محیطی آرام - احساس شادی و نشاط پس از کار - برخورداری از دستاوردهای با ارزش - برخورد آرام با مشکلات عاطفی.	۰/۸۶
مسخ شخصیت	بی‌تفاوتی نسبت به دیگران - احساس سنگدلی نسبت به مردم - کمک ندادن به افراد در مواقع لزوم - بیزاری نسبت به افراد	۰/۷۹	

جدول ۲- تحلیل عاملی تأییدی الگوهای اندازه‌گیری مدل

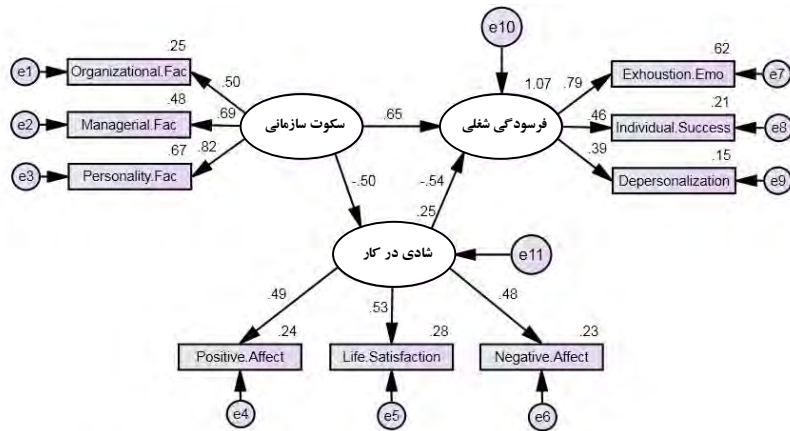
متغیر	DF	CMIN	GFI	RMSEA
سکوت سازمانی	۵	۳/۶۳۳	۰/۹۱۹	۰/۰۲۶
شادی در کار	۳	۲/۵۳۰	۰/۹۷۱	۰/۰۰۱
فرسودگی شغلی	۴	۳/۰۳۴	۰/۹۳۰	۰/۰۱۴
مقادیر قابل قبول	-	-	GFI>0.90	RMSE<0.08



در توضیح مقدار کای اسکوتر (CMIN)، الگو سطح معنی داری P لازم است، گفته می‌شود هرچه مقدار کای اسکوتر کوچک‌تر باشد، الگوی تدوین شده توسط پژوهشگر رضایت‌بخش‌تر است؛ چنانچه مقدار P بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، حاکی از این است که مقدار CMIN برای الگو قابل قبول است (تینزلی و براون، ۲۰۰۰). با توجه به اینکه مقدار P برای همه الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوتر (CMIN)، برای الگوهای اندازه‌گیری مناسب است. در این پژوهش، شاخص نیکویی برازش (GFI) برای الگوهای اندازه‌گیری بزرگ‌تر از ۰/۹۰ است که نشان از برازش خوب برای داده‌ها از الگو است. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، برای الگوی اندازه‌گیری کمتر از ۰/۰۸ است که این امر نشان از برازش خوب الگوها توسط داده‌ها است. در پایان با توجه به مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) از برازش خوبی برخوردار هستند و به این معنی است که متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر پرسش بررسی شد و بارهای عاملی همه پرسش‌ها بالاتر از ۰/۰۵ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ بودند؛ پس می‌توان نتیجه گرفت که پرسش‌ها به خوبی متغیرهای مشاهده را می‌سنجند.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معنی‌داری فرضیه اصلی از دو شاخص مقدار اعداد بحرانی و P در نرم‌افزار ایموس کمک گرفته شده است. بر اساس سطح معنی‌داری ۰/۰۵ مقدار اعداد بحرانی (CR) باید بیش‌تر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود؛ همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حکایت از تفاوت معنی‌دار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ دارد. برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش هم از معادلات ساختاری و نرم‌افزار «ایموس ۱۸» استفاده شده است که خروجی نرم‌افزار به صورت شکل (۳) است.



CMIN=27.445, DF=24, GFI=.958, CFI=.986, RMSEA=.032

شکل ۲- مدل عملیاتی پژوهش

با توجه به اطلاعات شکل بالا می‌توان دریافت که مدل، از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۳- ضریب رگرسیونی و سطح معنی‌داری فرضیه‌ها

نتیجه	CR	Sig	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
تأیید	۴/۴۳۶	۰/۰۰۰	۰/۶۵	H <sub>1</sub> : سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	۳/۱۰۳	۰/۰۰۲	-۰/۵۰	H <sub>2</sub> : سکوت سازمانی بر شادی در کار تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	۲/۷۸۱	۰/۰۰۵	-۰/۵۴	H <sub>3</sub> : شادی در کار بر فرسودگی شغلی منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد.
تأیید	-	۰/۰۰۵	۰/۲۷	H <sub>4</sub> : شادی در کار نقش فاکتور میانجی را در مسیر تأثیر سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی منابع انسانی دارد.

همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه فرضیه‌های پژوهش با سطح اطمینان ۹۵ درصد و با عدد بحرانی بیشتر از  $\pm 1/96$  مورد تأیید قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، با اطمینان  $0/95$  می‌توان گفت، سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد ( $CR=44/4$ ,  $Sig=.000$ ). با همین اطمینان می‌توان ادعا کرد که سکوت سازمانی بر شادی در کار ( $CR=3/103$ ,  $Sig=.002$ ) و همچنین شادی در کار بر فرسودگی شغلی ( $CR=2/781$ ,  $Sig=.005$ ) تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. علاوه بر این، شادی در کار نیز نقش میانجی را برای رابطه بین تأثیر سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی دارد ( $Sig=.000$ ). بدین معنی که با کاهش سکوت سازمانی، شادی شغلی کارکنان افزایش می‌یابد و این افزایش به نوبه خود باعث کاهش احساس فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. در این پژوهش افزون بر آزمون فرضیه‌ها، سطح متغیرها نیز در شرکت مخابرات تعیین شده است که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۴- تعیین سطح متغیرهای پژوهش با متوسط ۳

متغیر	میانگین	sig	فاصله اطمینان ۹۵٪	
			حد بالا	حد پایین
عوامل سازمانی	۳/۶۰	۰/۰۰	۰/۴۰	۰/۱۳
عوامل مدیریتی	۳/۵۳	۰/۰۱	۰/۵۲	۰/۲۳
عوامل شخصیتی	۳/۹۰	۰/۰۱	۰/۴۶	۰/۱۱
عاطفه منفی	۳/۲۲	۰/۰۲	۰/۷۲	۰/۲۶
عاطفه مثبت	۳/۳۱	۰/۰۰	۰/۵۹	۰/۱۹
رضایت از زندگی (کار)	۳/۱۸	۰/۰۳	۰/۴۵	۰/۱۴
فرسودگی عاطفی	۳/۲۵	۰/۰۳	۰/۶۰	۰/۱۸
موفقیت فردی	۳/۱۶	۰/۰۱	۰/۷۳	۰/۲۵
مسخ شخصیت	۳/۴۰	۰/۰۲	۰/۴۳	۰/۱۲

برای تعیین سطح هر یک از متغیرهای پژوهش از آزمون مقایسه میانگین‌ها بر مبنای فرضیه‌های زیر استفاده شده است.

$$H_0 \mu = 3 :$$

$$H_1 \mu = 3 :$$

چنانچه مقدار sig (سطح معنی داری) کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد فرض  $H_0$  رد می‌شود. جدول (۵) نتیجه آزمون میانگین نمره‌ها در جامعه را نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۷، sig تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض  $H_0$  در مورد آن‌ها رد می‌شود. این بدان معنی است که میانگین متغیرهای پژوهش اختلاف معنی داری با سه دارند. با توجه به مقادیر حد بالا و پایین که هر دو مثبت هستند می‌توان گفت، میانگین متغیرها بزرگ‌تر از سه هستند؛ در نتیجه وضعیت این عوامل در سطح مطلوبی قرار دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عامل اصلی و اولیه ایجاد فرسودگی کاری، قرار گرفتن شخص در مدت طولانی تحت فشارهای روانی و عصبی شدید است. اما در اینجا باید این نکته را یادآور شد که علاوه بر عامل نامبرده، متغیرها و عوامل دیگری همچون سکوت سازمانی و عدم شادی شغلی نیز در این رابطه نقش اساسی بازی می‌کنند. در این پژوهش، از متغیرهای سکوت سازمانی و شادی در کار به عنوان عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی یاد شده است، چرا که پیش‌بینی می‌شود سکوت سازمانی و در پی آن، کم‌رنگ شدن شادی شغلی منجر به استرس و احساس فرسودگی شغلی کارکنان شود.

همان‌طور که نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد، فرضیه اول پژوهش یعنی تأثیر مثبت و معنی دار سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی، تأیید می‌شود. بدین معنی که یک درصد تغییر در سکوت سازمانی منجر به یک درصد تغییر در فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. این نتیجه همراستا با نتایج پژوهش طهماسبی و همکاران (۲۰۱۳) است. همچنین این نتیجه با نتایج به دست آمده در پژوهش‌های انجام گرفته در کشورهای دیگر همخوانی دارد ولی با توجه به این که سکوت سازمانی موضوع جدیدی در حوزه مدیریت و سازمان است، به ویژه در کشور ما کار میدانی روی آن صورت نگرفته است، لازم است که تحقیقات دیگری با نمونه‌های متعدد مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به نتایج به دست آمده و تحلیل‌های صورت گرفته در شرکت مخابرات استان قزوین، همان‌گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد، از میان عوامل سکوت سازمانی مؤثر بر فرسودگی شغلی کارکنان، عامل شخصیتی بیش‌ترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است. بدین معنی که

انگیزه‌های مختلف کارکنان، باعث می‌شود تا آنان به صورت عمدی از ارائه نظرها، ایده‌ها و عقاید خود امتناع ورزند و شکلی از سکوت را پدیدآورند که فرسودگی شغلی بیشتر را به دنبال خواهد داشت. بعد از عامل شخصیتی، بار عاملی عوامل مدیریتی و سازمانی در مرتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند. با توجه به این امر، برای کاهش میزان فرسودگی شغلی کارکنان، پیشنهاد می‌شود تا شرکت مخابرات قزوین با فراهم نمودن فرصت‌های ارتباطی مناسب، ایجاد نظام‌های رسمی جهت انتقال یا مبادله اطلاعات، نگرانی‌ها و ایده‌ها، و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرها و پیشنهادها منجر به ترغیب رفتارهای مشارکتی در سازمان شده و مانع فرسودگی شغلی کارکنان خود شود. در این میان، تعارض نقش، ابهام نقش و ازدیاد نقش از مهم‌ترین عوامل سازمانی مرتبط با فرسودگی به‌شمار می‌روند که باید توجه ویژه‌ای به آنها مبذول داشت.

آنچه این پژوهش را از سایر پژوهش‌های مشابه متمایز می‌سازد، بررسی نقش شادی در کار به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی است. نتایج پژوهش حاکی از تأیید تأثیر معکوس سکوت سازمانی بر شادی در کار و شادی در کار بر فرسودگی شغلی است. نتایج این پژوهش با یافته‌های بوسمن و همکاران (۲۰۰۵)، ویکینا وانکزی (۲۰۱۰) و سلیمانی و همکاران (۲۰۱۴) همراستا می‌باشد. بدین ترتیب، سکوت سازمانی (عامل سازمانی، عامل مدیریتی و عامل شخصیتی) جدای از اینکه بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبتی بر جای می‌گذارد، بر شادی در کار تأثیر معکوسی دارد. بدین معنی که در صورت توجه کردن به گزینه‌ها و دیدگاه‌های چندگانه و کانال‌های ارتباطی باز، فرد جهت دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی‌ها و استعدادها خود استفاده می‌نماید و این به نوبه خود در افزایش شادی شغلی و کاهش فرسودگی شغلی تأثیر مثبتی دارد. در بین ابعاد شادی در کار همان‌گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد، بار عاملی رضایت از زندگی از بار عاملی عاطفه مثبت و عاطفه منفی بیشتر است. گرچه نتایج جدول (۵) مناسب بودن این عوامل را در شرکت مخابرات استان قزوین نشان می‌دهد؛ پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که در جستجوی راهی برای دستیابی به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان خود هستند، با حمایت‌های اجتماعی، شناختی و عاطفی از کارکنان، موجب برنامه‌ریزی کارآمد و مؤثرتری در ارتباط با مسائل شده و همچنین موجب ارتقای کارایی و کاهش فرسودگی شغلی آنان شوند.

افزون بر موارد یادشده، در بین ابعاد فرسودگی شغلی، فرسودگی عاطفی، بیش‌ترین بار عاملی

را دارد؛ و همان‌طور که مازلاچ و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌دارند، فرسودگی عاطفی ویژگی اصلی فرسودگی شغلی و بارزترین مشخصه این سندرم پیچیده است. از این‌رو، به سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت‌های مخابرات استان قزوین پیشنهاد می‌شود تا با شناسایی و کمینه‌سازی فشارهای شغلی در محیط کار، بهبود و افزایش ابزارهای ارتباطی کارکنان و خانواده کارکنان و مطلوب‌نمودن محیط کار برای کارکنان خود، با حداقل فرسودگی شغلی همگام و همسو نمایند. به‌طور کلی، با اتخاذ رویکردی کاربردی به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، برای برخورداری از حداقل فرسودگی شغلی کارکنان خود، اقدام به فراهم‌آوردن شرایط مساعد برای این امر کنند که با توجه به نتایج این پژوهش، می‌توان به مشارکت و همکاری کارکنان در راستای کاهش فرسودگی اشاره کرد. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده درباره‌ی تأثیر معکوس شادی در کار بر فرسودگی شغلی پیشنهاد می‌شود، سازمان با حذف اضطراب، افسردگی و سایر عواطف منفی مرتبط با فرسودگی، بتواند از آثار بسیار آن در رشد شادی و رضایت استفاده کنند که هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم موجب کاهش فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود.

گفتنی است، این پژوهش نیز مانند بسیاری از پژوهش‌ها در حیطه علوم انسانی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که برای نمونه می‌توان به انجام آن در یک سازمان اشاره داشت؛ زیرا اگر امکان اجرای پژوهش در چندین سازمان یا شرکت وجود داشت، به‌طور قطع قابلیت تعمیم پژوهش افزایش می‌یافت. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش، در نظر نگرفتن عواملی مانند: سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، شرایط کاری و ویژگی‌های فردی کارکنان بوده است که در مبانی نظری از تأثیر این عوامل نیز بر فرسودگی شغلی یاد شده است. از این‌رو، برای غلبه بر این محدودیت به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود، در پژوهش‌های آینده خود اقدام به بازآفرینی این پژوهش در سایر سازمان‌ها یا شرکت‌ها کرده و همچنین در پژوهش‌هایی دیگر به بررسی عوامل مختلف کاهش فرسودگی بپردازند.

## فهرست منابع

- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۶۱-۸۲.
- دانایی فرد، حسن؛ و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی: تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم؛ شماره ۳، صص. ۱۹-۱.
- عابدی، محمدرضا. (۱۳۸۱). بررسی و مقایسه اثربخشی روش‌های مشاوره شغلی به سبک نظریه یادگیری اجتماعی، سازگاری شغلی و مدل شناختی رفتاری شادمانی فوردایس بر کاهش فرسودگی شغلی مشاوران آموزش و پرورش شهر اصفهان، پایان‌نامه دکتری «مشاوره» دانشگاه علامه طباطبائی تهران، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- فرحبخش، سعید (۱۳۹۰)، رابطه ابعاد مختلف فرسودگی شغلی و برخی از عوامل مربوط به شغل در مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان، تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۹، شماره ۱.
- رفیعی، مهدی. و حاجیانی، ابراهیم. (۱۳۹۲). بررسی رضایت از زندگی و عوامل موثر بر آن، جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی ایران، سال دوم، شماره پنجم.
- ربانی، رسول. و بهشتی، سیدصمد. (۱۳۹۱). بررسی تجربی رابطه دینداری و رضایت از زندگی، مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی، سال هشتم، شماره اول، ۷۹-۱۰۲.
- کرد تمینی، بهمن. و کوهی، ملیحه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه تعهد سازمانی با فرسودگی شغلی و معنویت سازمانی در بین کارمندان اداره پست شهرستان زاهدان و گرگان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص. ۱۴۴-۱۲۹.
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness*, London, Routledge.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2008). The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68, 445-455.
- Boehm, K. J. & Lyubomirsky, S. (2007). Does happiness promote career success?, *Journal of career assessment*, 16(1), 101-116.
- Bosman, J., Rothmann, S. & Buitendach, J. H. (2005). Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: The Impact of Positive and Negative Affectivity, *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48-56.
- Cueni, R., & Frey, B. S. (2012). How to Overcome Herding Behavior in Firms. *Towards a New Theory of the Firm: Humanizing the Firm and the Management Profession*.

- Cunningham, I. (2006). A declaration on learning: how do you respond?. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(6), 18-23.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *In Computers & Industrial Engineering: International Conference*, 1647-1651.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of economics and business*, 1-19.
- Dutton, M. V. & Edmund, D. L. (2007). A model of workplace happiness. *Journal of selection and development review*, 23, 9-14.
- Frey, B. S. (2008). *Happiness: A Revolution in Economics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006) "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Lopez, S. J. & Snyder, C. R. (2002). *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press.
- Malekiha, M. & Abedi, M. R. (2014). The relationship between work engagement and happiness among Nurses in Iran, *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(4), 809-816.
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of business ethics*, 65(3), 219-234.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout, Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mazidi, M. & Ostovar, S. (2006). Effects of Religion and Type of Religious Internalization on the Mental Health of Iranian Adolescent, *Perceptual and Motor Skills*, 103(1), 301-306.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees 'attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40 (6), 723-741.
- Nwikina, L. & Nwanekezi, A. (2010). Management of Job-Related Teacher Burnout in Nigerian Schools. *Academia Arena*, 2(7), 31-38.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Arvard Business Review*, 81(5), 52-8.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (1994). *Professional burnout: Recent developments in theory & research*, (1st ed), Washington: Taylor & Francis Press.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2, 3-12.
- Shams, F., Karimian, J. & Davari, F. (2014). The Relationship between job burnout with the happiness of the physical education teachers in Isfahan schools. *International Journal of Sport Studies*, 4(9), 1058-1061.
- Shojaie, S., Zaree Matin, H. & Barani, Gh. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1-5.



- Soleimani, M., Esfahani, A. N., Ghobadiani, H. & Mighan, H. (2014). Studying the impact of spiritual leadership on employees' happiness (case study: selected Saderat Bank branches in Arak). *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 455-471.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M. & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence, *J. Basic. Appl. Sci. Res*, 3(8), 272-282.
- Tinsley, H. E. A. & Brown, S. D. (2000). *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*. Academic Press.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458
- Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International journal of selection and assessment*, 8(2), 89-92.
- Watson, D., Clark, L. & Tellegan, A. (1985). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

