

## Research Paper

# The Causal Relationship of the Centralized Decision-Making and Workplace Mobbing With job Burnout Considering the Mediating Role of Organizational Silence

Shahram Nouri Samarin<sup>1</sup>, Nasrin Arshadi<sup>2\*</sup>, Seyyed Esmaeil Hashemi<sup>3</sup>, Abdolzahra Naaami<sup>4</sup>.

1. Shahram Nouri Samarin, Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

2. Nasrin Arshadi,

Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

3. Seyed Esmaeil Hashemi,

Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

4. AbdolZahra Naami, Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

**Received:**

**Revised:**

**Accepted:**

Use your device to scan and read the article online



**Keywords:**

Centralized decision-making, mobbing, job burnout, organizational silence

### Abstract

**Introduction:** Today, burnout has become a common organizational problem that covers all aspects of people's lives and has led to a reduction in labor and damage to the country's economy and production. The aim of current research was to investigate the causal relationship of the centralized decision-making and workplace mobbing with job burnout considering mediating role of organizational silence.

**Material and Methods:** The study was correlational research based on structural equation modeling. The statistical population of present study was all employees of management of repair, completion, and technical services wells of National Iranian South Oil Company (NISOC) in 2019. This population used as research sample (376 employees). The participants completed the Centralization in the decision-making (46), Organizational Silence (39), Workplace Mobbing (48) and Job Burnout (6) Questionnaires. Structural equation modeling (SEM) was used for data analysis. The indirect effects were tested using the bootstrap procedure. Results showed that the proposed model fit the data properly.

**Findings:** results showed that centralized decision-making and workplace mobbing had significant path coefficients with job burnout. Moreover, indirect path coefficients of centralized decision-making and workplace mobbing with job burnout through organizational silence were significant.

**Conclusion:** Based on the findings of this study, it can be concluded that in order to reduce job burnout, it is necessary to consider the role of centralized

**Citation:** Nouri Samarin Sh, Arshadi N, Hashemi, S.E, Naami, A. The Causal Relationship of the Centralized Decision-Making and Workplace Mobbing With job Burnout Considering the Mediating Role of Organizational Silence. *Psychological Methods and Models*. 2021; 11 (42): 73- 87.

\* **Corresponding author:** Nasrin Arshadi

**Address:** Department of Psychology, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

**Tell:** 09161112723

**Email:** [narshadi@scu.ac.ir](mailto:narshadi@scu.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction

In the new approaches of management, human resources are key to success of each organization (1). Moreover, the health of the organization is greatly affected by the physical and psychological health of employees (2). One of the issues that threaten the psychological and physical health of employees is psychological pressures in the workplace that can disrupt the quality of work life of employees and lead to job burnout (3). Job burnout is a psychiatric syndrome that includes chronic psychological and personal stress factors that people experience at work and then transfer the syndrome to work, organization, colleagues, and customers (4). Job burnout is linked with disorders such as physical fatigue, lack of sleep, exposure to alcohol and drugs, family and marital problems, and the decline of productivity, increased loss of job and absence (8). The results show that centralized decision making, workplace mobbing and organizational silence plays an important role in shaping job burnout (36). Therefore, the present study tries to provide a new model and test it in predicting job burnout based on workplace mobbing, centralized decision making and organizational silence to be examined through direct and indirect effects of research variables on job burnout. According to the above discussion, the aim of current research is to investigate the causal relationship of the centralized decision-making and workplace mobbing with job burnout considering mediating role of organizational silence.

### Materials and methods

The study was correlational research based on structural equation modeling. The statistical population of present study was all employees of management of repair, completion, and technical services wells of National Iranian South Oil Company (NISOC) in 2019. This population used as research sample (376 employees). The participants completed the Centralization in the decision-Making (46), Organizational Silence (39),

Workplace Mobbing (48) and Job Burnout (6) Questionnaires. SPSS software was used to study descriptive statistics (mean and standard deviation) and correlation between the research variables. Also, Structural equation modeling (SEM) was used for data analysis. The indirect effects were tested using the bootstrap procedure. Results showed that the proposed model fit the data properly.

### Findings

Prior to the examination of the structural coefficients, the overall fit of the proposed model with the data was investigated, with respect to the reported value, the ratio of two to degrees of freedom in the final model of 0 /689. The results reported for the GFI indices were AGFI, respectively, 0/99 and 0/98 respectively, indicating the fit of the proposed model. Also, the IFI indices, the CFI, and RMSEA were obtained 1 , 1 , and 00 , respectively. In the total, all indices confirm the optimal fitting of the structural equation model. In the second stage, the direct and indirect effects of the model were studied in the structural model. Results show that centralized decision - making ( $P = 0 / 001$ ,  $\beta = 0 / 27$ ) and workplace mobbing ( $P = 0 / 001$ ,  $\beta = 0 / 4$ ) have positive and significant effect on organizational silence. The effect of workplace mobbing ( $P = 0 / 01$ ,  $\beta = 0 / 25$ ), the centralized decision making ( $P = 0 / 001$ ,  $\beta = 0 / 36$ ) and organizational silence ( $P = 0 / 05$ ,  $\beta = 0 / 34$ ) on job burnout is positive and significant. Furthermore, in a study of the indirect effects, the results of the strop bootstrap revealed that indirect effects of centralized decision - making,  $\beta = 0 / 9$ ,  $P = 0 / 008$  and workplace mobbing ( $P = 0 / 007$ ,  $\beta = 0 / 14$ ) through the mediation role of organizational silence, on job burnout were positive.

### Discussion

The results of this study showed that the centralized decision-making has a positive and significant effect on burnout. This finding is consistent with the results of some studies ( 17,18,20 ), it is possible to say that the lack of involvement of employees in the

organization's decisions indicate the organization's lack of trust and this, in turn, will increase the feeling of helplessness, frustration and job burnout in employees. Also the positive and meaningful effect of workplace mobbing, on employees' job burnout was one of the other findings of this study. This finding is consistent with the results of some studies(26,27,28). In explaining this finding, with the spread of mobbing behaviors in the workplace, many positive personal and organizational traits such as trust, motivation and job performance evaluation, citizenship behaviors, commitment are seriously damaged, and by creating a gap between the demands of the employees and the organization as well as increasing the social, psychological and psychosomatic problems of the employees, it leads to their job burnout. The results showed that workplace mobbing has a positive and significant effect on organizational silence. This finding is consistent with the results of some studies (52,51,31). It can be said that, one of the requirements for expressing employees around the organization is a feeling of psychological security, in organizations that lack a defined structure for intra-organizational interactions, there are some traumatic behaviors including insulting employees' contempt, which ultimately undermines psychological security, a sense of self-value and the ability to express employees themselves. The results showed that organizational silence has a negative impact on job burnout. This finding is consistent with the results of some studies(43,42,41). In explaining this finding, by the gradual prevalence of the space of silence on the organization, if there are problems and obstacles in the workplace, employees tend to refrain from speech because of fear or lack of self-esteem. In the climate of silence, the employees in the face of the psychological pressures resulting from work have gradually lost their emotional energies and motivations. and have a kind of indifference to their jobs and job burnout.

### Conclusion

Finally, according to the findings of the present study, it can be concluded that in

order to reduce job burnout, it is necessary to consider the role of centralized decision-making, mobbing in workplace and organizational silence.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

All subjects full fill the informed consent.

### Funding

No funding.

### Authors' contributions

Design and conceptualization: Nasrin Arshadi, Shahram Nouri Samarin, Seyyed Esmaeil Hashemi ; Methodology and data analysis: Shahram Nouri Samarin, Abdolzahra Naami; Supervision and final writing: Nasrin Arshadi.

### Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

## مقاله پژوهشی

## رابطه علی تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی: نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی

شهرام نوری ثمرین<sup>۱</sup>، نسرين ارشدی<sup>۲\*</sup>، سیداسماعیل هاشمی<sup>۳</sup>، عبدالزهره نعیمی<sup>۴</sup>

۱. گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲. گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۳. گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۴. گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** امروزه، فرسودگی شغلی به یک معضل شایع سازمانی تبدیل شده که تمام شئون زندگی مردم را در بر گرفته و موجبات کاهش نیروی کار و ضربه به اقتصاد و تولید کشور را فراهم آورده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه علی تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی انجام گرفت.

**مواد و روش‌ها:** این مطالعه از نوع پژوهش‌های همبستگی مبتنی بر الگویابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان مدیریت تعمیر، تکمیل و خدمات فنی چاه‌های نفت شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در سال ۱۳۹۸ بود. کل این جامعه آماری به عنوان نمونه پژوهش به کار گرفته شد (۳۷۶ نفر). شرکت‌کنندگان در پژوهش به پرسشنامه تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری (۴۶) سکوت سازمانی (۳۹)، اوباشگری در محیط کار (۴۸) و فرسودگی شغلی (۶) پاسخ دادند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) انجام گرفت، جهت بررسی معنی‌داری اثرات غیرمستقیم، روش بوت‌استرپ به کار گرفته شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که الگوی پیشنهادی پژوهش از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. یافته‌ها همچنین حاکی از آن بود که تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار روابط معنی‌داری با فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی داشتند. همچنین، روابط غیرمستقیم تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی از طریق سکوت سازمانی معنی‌دار بود.

**بحث و نتیجه‌گیری:** براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که جهت کاهش فرسودگی شغلی، توجه به نقش تصمیم‌گیری متمرکز، اوباشگری در محیط کار و سکوت سازمانی ضروری است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۱۸

تاریخ داوری: ۱۳۹۹/۱۱/۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



## واژه‌های کلیدی:

تصمیم‌گیری متمرکز، اوباشگری در محیط کار، فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی.

\* نویسنده مسئول: نسرين ارشدی

نشانی: گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

تلفن: ۰۹۱۶۱۱۲۷۲۳

پست الکترونیکی: [narshadi@scu.ac.ir](mailto:narshadi@scu.ac.ir)



نخست، به میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان اشاره دارد و سطح دوم، بیانگر میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف شغلی است و سازمان‌های متمرکز در هر دو سطح فوق، امتیازات پایینی دارند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران عالی به عقاید و نظرات زیردستان خود در اتخاذ تصمیمات، اهمیت کمتری قائل هستند (۱۴)، که این امر، مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه کاهش تسهیم نظرات و ایده‌های نوآورانه کارکنان می‌شود؛ زیرا کانال‌های ارتباطی در این ساختارها بسیار کند و زمان‌بر است (۱۵). لامبرت و همکاران (۱۶) معتقدند؛ مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، به آنان اجازه می‌دهد که بر زندگی کاری خود احساس کنترل داشته و خود را عنصری ارزشمند در سازمان، تصور نمایند. در مقابل، تمرکز تصمیم‌گیری‌ها در رأس سازمان و عدم مشارکت کارکنان در آن می‌تواند موجب احساس ناتوانی و عدم کنترل کارکنان بر زندگی کاری خود شده و ضمن کاهش انگیزش شغلی به فرسودگی آنان منجر شود. نتایج پژوهش‌های متعددی بر ارتباط بین تصمیم‌گیری متمرکز و فرسودگی شغلی تأکید دارند (۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰).

یکی دیگر از عوامل موثر بر فرسودگی شغلی، اوباشگری در محیط کار، است. اوباشگری در محیط کار مجموعه‌ای از رفتارهای بد، تهدیدکننده، خشونت‌آمیز و تحقیرکننده است که به‌طور منظم در محیط کار توسط دیگران بر فرد قربانی اعمال می‌شود (۲۱). اوباشگری شامل شایعه، انزواسازی اجتماعی، خشونت کلامی، حمله به اعتبار شخصی، خشونت فیزیکی و حمله به قدرت ابراز نظر فرد است (۲۲) که به شکل یک رفتار کاملاً محسوس یا نامحسوس روی می‌دهد و هدف آن، تبدیل یک کارمند فعال به کارمند منفعل و سپس حذف وی است (۲۱). اوباشگری، سندرومی است که با برخی پیامدهای منفی مانند ترس‌های بی‌مورد، فقدان اعتماد به نفس و مشکلات سلامتی در افراد قربانی همراه است که در نتیجه آن، قربانیان نمی‌توانند عملکرد موثری داشته باشند و لذا، شغل خود را از دست می‌دهند (۲۳). اوباشگری، علاوه بر پیامدهای فردی، محیط اجتماعی حاکم بر سازمان و شرایط شغلی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ افزایش اقدامات اوباشگرانه در محیط کار می‌تواند موجب رکود ارزش‌های مثبت فرهنگی در سازمان شده و با تضعیف اعتماد و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، انگیزش شغلی آنان را کاهش (۲۴) و فرسودگی شغلی را بر کارکنان تحمیل نماید (۲۵). افزون‌براین، نتایج پژوهش‌های متعددی رابطه بین اوباشگری در محیط کار و فرسودگی سازمانی را مورد تأیید قرار داده‌اند (۲۶، ۲۷، ۲۸).

نتایج مطالعات متعددی (۲۹، ۳۰، ۳۱) نشان می‌دهند که شیوع رفتارهای اوباشگرانه در محیط کار می‌تواند بر سکوت کارکنان پیرامون مسائل سازمان اثرگذار باشد. براساس نظریه لیمن (۲۲)، یکی از زمینه‌های اوباشگری، حمله به عزت نفس و قدرت ابراز نظر و ارتباط فرد با دیگران است. در فرایند اوباشگری سعی بر آن است که با ایجاد فشار روانی بر فرد قربانی و تخریب شخصیت او، قدرت ارتباط و ابراز نظر او را در سازمان تضعیف کنند. در همین راستا، سمالوگ و کیلینک (۳۲) معتقدند که براساس اصل انتظارات پیامد (۳۳)، کارکنان قربانی به دلیل ادراک جو اوباشگری در محیط کار، تلاش می‌کنند تا قبل از هرگونه اظهارنظری، پیامد آن را در نظر گرفته و برای مصون ماندن از انتقام

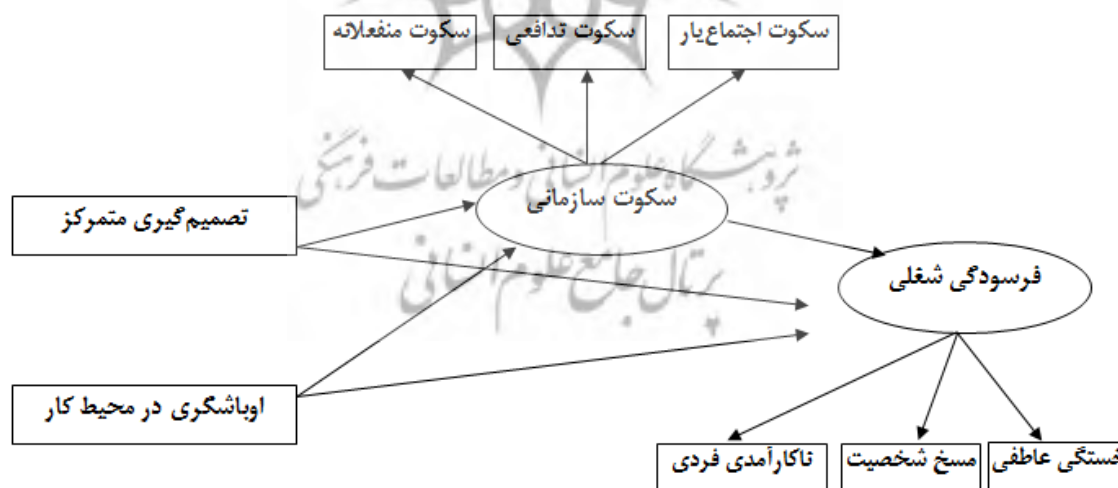
در رویکردهای جدید مدیریت، منابع انسانی کلید موفقیت هر سازمان به شمار می‌رود. در دنیای پیچیده کنونی، تداوم حضور سازمان در بازار رقابتی بدون داشتن منابع انسانی ماهر و خلاق که بتواند ایده‌های نوآورانه ارائه دهد، غیرممکن است (۱). افزون‌براین، سلامت سازمان تا حد بسیاری متأثر از سلامت جسمی و روانی کارکنان است (۲). یکی از موضوعاتی که سلامت روانی و جسمی کارکنان را تهدید می‌کند، فشارهای روانی در محیط کار است که می‌تواند کیفیت زندگی کاری و شخصی کارکنان را مختل کرده و به فرسودگی شغلی منجر شود (۳). فرسودگی شغلی، یک سندروم روانی است که شامل احساسات مزمن و عوامل استرس‌زای فردی است که افراد در محل کار تجربه می‌کنند و سپس این سندروم را به کار، سازمان، همکاران و مشتریان نیز منتقل می‌کنند (۴). در این پدیده، فرد از لحاظ هیجانی دچار خستگی شده و نگرش و احساسات منفی نسبت به سازمان پیدا می‌کند و به تدریج در ایفای وظایف خود احساس کاهش شایستگی می‌کند. فرسودگی نوعاً یک اختلال روانی نیست، اما به تدریج در طول زمان توسعه یافته و ممکن است واقعاً به یک ناتوانی تبدیل شود (۵). مسلج و جکسون (۶) مدلی سه بُعدی از فرسودگی شغلی را ارائه کرده‌اند که در آن فرسودگی به عنوان پدیده‌ای مرکب از سه مولفه مرتبط باهم قلمداد می‌شود. اولین مولفه خستگی عاطفی است که به عنوان هسته مرکزی فرسودگی در نظر گرفته شده است و کارکنان زمانی از آن رنج می‌برند که احساس سرخوردگی، بی‌رقمی و ناتوانی برای حاضر شدن در محل کار داشته باشند. دومین مولفه، عدم احساس موفقیت فردی یا فرسودگی جسمانی است که اشاره به شرایطی دارد که فرد خود را شکست خورده و ناتوان از انجام موثر وظایف شغلی می‌پندارد. سومین مولفه، مسخ شخصیت یا فرسودگی نگرشی است؛ هنگامی که کارکنان فرسوده می‌شوند، تمایل دارند که با عینک بدبینی به دیگران بنگرند، نظر درستی به ارباب رجوع نداشته و حتی ممکن است عملاً از آنها بیزار باشند. امروزه، فرسودگی شغلی به یک معضل شایع سازمانی تبدیل شده که تمام شئون زندگی مردم را دربر گرفته و موجبات کاهش نیروی کار و ضربه به اقتصاد و تولید کشور را فراهم آورده است (۷). وقتی فرسودگی شغلی رخ می‌دهد، اختلالاتی همچون خستگی بدنی، بی‌خوابی، روی آوردن به الکل و مواد مخدر، مشکلات خانوادگی و زناشویی در کارکنان پدیدار شده و افت بهره‌وری، افزایش ترک شغل و غیبت آنان را در پی دارد (۸). نتایج پژوهش‌های مختلف بیانگر آن است که عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی متعددی در شکل‌گیری فرسودگی شغلی نقش دارند (۹). در همین راستا، در مدل مسلج، شوفلی و لیتز (۱۰) به برخی پیشنهادهای فرسودگی شغلی مانند حجم زیاد کار، پاداش کم، عدم تعامل اجتماعی، تبعیض و تضاد بین ارزش‌های فرد و سازمان اشاره شده است. افزون‌براین، براساس نظریه تناسب بین فرد و محیط کاری (۱۱)، عوامل سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری فرسودگی شغلی دارند که یکی از آنها تصمیم‌گیری متمرکز است. تمرکزگرایی، یکی از ابعاد ساختار سازمانی است که به درجه‌ای از تمرکز تصمیمات در یک نقطه از سازمان و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز اشاره دارد (۱۲). لامبرت، پاولین و هوگان (۱۳) معتقدند؛ تمرکزگرایی دارای دو سطح است: سطح

سکوت سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز فرسودگی شغلی باشد (۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴). در همین راستا، اکین (۴۵) معتقدند؛ کارکنانی که در مورد مسائل سازمان سکوت اختیار می‌کنند، به دلیل آنکه نمی‌توانند ضعف‌ها، شکست‌ها، مشکلات و کمبودهای سازمان را بیان کنند و یا نسبت به آن بی‌تفاوت باشند، راه‌حل‌های احتمالی را با خود مرور کرده ولی به دلیل ترس از توبیخ یا استهزاء دیگران از بیان آن خودداری می‌کنند. به این ترتیب، در درازمدت از میزان شهامت، استقامت، عزت‌نفس و اعتماد به نفس آنها کاسته شده و دچار یأس و نومیدی می‌گردند و در نهایت، نگرانی‌ها بر آنها غلبه کرده و با بروز مشکلات جسمی و روحی دچار فرسودگی شغلی می‌شوند (۴۵).

همان‌طور که ملاحظه شد، علیرغم وجود پژوهش‌هایی در زمینه ارتباط بین متغیرهای پژوهش، تاکنون رابطه بین این چهار متغیر به طور همزمان در یک پژوهش واحد، مورد بررسی قرار نگرفته است و خلأ پژوهشی در این زمینه محسوس است. از این‌رو، پژوهش حاضر با اقتباس از نظریات و مدل‌های سکوت سازمانی موریسون و میلیکن (۳۴)؛ اوباشگری لیمن (۲۲) و فرسودگی شغلی مسلج و جکسون (۶) درصد ارائه یک الگوی جدید و آزمون آن در پیش‌بینی فرسودگی شغلی براساس متغیرهای اوباشگری در محیط کار، تصمیم‌گیری متمرکز و سکوت سازمانی است تا از این طریق تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش بر فرسودگی شغلی مورد بررسی قرار گیرد. لذا، با توجه به مباحث فوق، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه علی تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی با نقش میانجی سکوت سازمانی است. شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

دیگران سکوت اختیار کنند. همچنین براساس نظریه موریسون و میلیکن (۳۴)، پیرامون سکوت سازمانی، دو عامل الف) ترس مدیریت از بازخورد منفی و ب) مجموعه باورهای مدیریت در مورد کارکنان، به شکل‌گیری ساختارها و سیاست‌های سازمانی و مدیریتی منجر می‌شود که مانع ارائه اطلاعات از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان، تمرکز مرجع رسمی تصمیم‌گیری در رأس سازمان و فقدان سازوکارهای رسمی دریافت بازخورد می‌شود. در نهایت، این باورها و ساختارهای شکل گرفته به توسعه فضای سکوت در سازمان منجر می‌شود که پاسخ غالب و بارز کارکنان به آن، رفتار سکوت است (۲۵). همچنین پژوهش‌های متعددی بر ارتباط بین تصمیم‌گیری متمرکز و سکوت سازمانی تأکید دارند (۳۶، ۳۷، ۳۸).

یکی دیگر از پیش‌بینی‌های مهم فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی، پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمان بوجود می‌آید و براساس آن، کارکنان از ارائه کارکنان نظرات و نگرانی‌های خود پیرامون مشکلات سازمان امتناع می‌ورزند که می‌تواند به اشکال مختلفی همچون سکوت دسته‌جمعی در جلسات و مشارکت کمتر در ارائه نظرات بروز یابد (۳۵). ونداین، انگ و بوترو (۳۹) معتقدند؛ سکوت کارکنان اگرچه ممکن است به لحاظ کاهش تضادهای بین‌فردی و حفظ اطلاعات محرمانه سازمان مفید باشد، اما یک پدیده زیانبار برای کارکنان و سازمان به شمار می‌رود. سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی می‌شود (۱). نتایج مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سکوت سازمانی با برخی پیامدهای منفی مانند کاهش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و افزایش فرسودگی شغلی همراه است (۴۰). علاوه‌براین، محققان دریافتند که



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

## مواد و روش‌ها

یک طیف پنج درجه‌ای لیکرت از ۱ (هرگز) تا ۵ (زیاد) مشخص شده است. مسلج و جکسون (۶)، ضریب پایایی پرسشنامه را با استفاده از روش آلفای کرونباخ در ابعاد پرسشنامه بین ۰/۷۱ تا ۰/۸۹ برآورد کردند. همچنین روایی پرسشنامه را با استفاده از محاسبه همبستگی ابعاد تجربه شغلی با فرسودگی شغلی، مطلوب گزارش کردند. در ایران نیز ضریب پایایی برای کل آزمون (۰/۸۷) و برای ابعاد سه‌گانه آن یعنی فرسودگی عاطفی، مسخ شخصیت و ناکارآمدی فردی به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۵، ۰/۷۴ به دست آمد (۴۹). همچنین در بررسی روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی، ساختار سه عاملی پرسشنامه مور تأیید قرار گرفت (۵۰). در مجموع شواهد بیانگر روایی و پایایی مطلوب پرسشنامه فرسودگی شغلی می‌باشد. همچنین پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد. برای بررسی آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و همبستگی بین متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار SPSS (نسخه ۲۴) و برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش الگویابی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Amos (نسخه ۲۴) استفاده شد. همچنین برای بررسی معنی‌داری اثرات غیرمستقیم موجود در الگو، روش بوت‌استرپ به کار گرفته شد.

## یافته‌ها

بررسی یافته‌های توصیفی شامل ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه نمونه نشان داد که ۵۲/۰٪ دیپلم، ۱۷/۰٪ فوق دیپلم، ۱۹/۰٪ کارشناسی و ۱۲/۰٪ کارشناسی ارشد بودند. همچنین از بین افراد نمونه، ۲۸۷ نفر (۷۶ درصد) کارکنان رسمی و ۹۰ نفر (۲۴ درصد) کارکنان قراردادی بودند. جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد

طرح پژوهش حاضر از نوع همبستگی است که در چارچوب آن، روابط مفروض میان متغیرهای مدل پژوهش، با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی شده است. در مدل مذکور، اوباشگری در محیط کار و تصمیم‌گیری متمرکز، متغیر برون زاد؛ سکوت سازمانی، متغیر میانجی و فرسودگی شغلی، متغیر درون‌زاد بودند. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان مشغول به کار در سال ۱۳۹۸ در مدیریت تعمیر، تکمیل و خدمات فنی چاه‌های شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بود. طبق آمار مدیریت، مجموع کارکنان شاغل ۳۷۶ نفر بود که کل افراد جامعه به عنوان نمونه اصلی در نظر گرفته شد. در پژوهش حاضر به منظور سنجش متغیرهای پژوهش از ابزارهای زیر استفاده شد: پرسشنامه تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری: در پژوهش حاضر جهت سنجش تصمیم‌گیری متمرکز از پرسشنامه تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری فرل و اسکینر (۴۶) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۴ ماده است که نمره‌گذاری آن براساس یک طیف لیکرت از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) مشخص شده است. سازندگان، روایی پرسشنامه را براساس تحلیل عامل تأییدی و پایایی آن را براساس آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۲)، مطلوب گزارش کرده‌اند. همچنین مشخصات روانسنجی این پرسشنامه در ایران، در یک نمونه مجزا شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان دانشگاه با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی بررسی شد و نتایج نشان داد که ساختار یک عاملی این مقیاس برازش بسیار خوبی با داده‌ها دارد (GFI=۰/۹۹, IFI=۱, CFI=۱, RMSEA=۰/۰۱). با توجه به این نتایج، فرم ۴ ماده‌ای این پرسشنامه تهیه شد. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد.

## پرسشنامه سکوت سازمانی: در پژوهش حاضر جهت سنجش

سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی ونداین و همکاران (۳۹) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ ماده و سه بُعد سکوت منفعلانه، سکوت تدافعی و سکوت اجتماع‌یار می‌باشد و نمره‌گذاری آن براساس یک طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ (بسیار مخالفم) تا ۵ (بسیار موافقم) مشخص شده است. در ایران زاهدیابلان و کریمیان‌پور (۴۷) روایی پرسشنامه را با استفاده از روایی محتوایی و پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۳ تأیید نمودند. همچنین پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر، با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. پرسشنامه اوباشگری در محیط کار لوکزامبورگ: این پرسشنامه که برای سنجش اوباشگری در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد، توسط استیفن، سیسکا، اشمیت، کول و هاپ (۴۸) ساخته شده و شامل ۵ ماده است که براساس طیف لیکرت از هرگز (۱) تا همیشه (۵) نمره‌گذاری می‌شود. سازندگان پرسشنامه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، روایی پرسشنامه را مطلوب گزارش کردند. همچنین پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ به دست آمد. پرسشنامه فرسودگی شغلی: پرسشنامه فرسودگی شغلی توسط مسلج و جکسون (۶) ساخته شده و دارای ۲۲ ماده و سه بُعد (خستگی عاطفی، ناکارآمدی فردی و مسخ شخصیت) می‌باشد و نمره‌گذاری آن براساس

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱- سکوت سازمانی	۲۹/۵	۸/۸									
۲- سکوت تدافعی	۱۰/۷	۴/۷	۰/۸۰**								
۳- سکوت اجتماعی	۱۰/۴	۴	۰/۷۶**	۰/۳۷**							
۴- سکوت منفعلانه	۸/۷	۳/۳	۰/۷۲**	۰/۳۴**	۱						
۵- فرسودگی شغلی	۳۱/۷	۵/۱	۰/۲۳**	۰/۲۴**	۰/۱۲*	۰/۱۵**					
۶- ناکارآمدی فردی	۱۰/۶	۲/۲	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۰۲	۰/۰۰۴	۰/۵۶**				
۷- مسخ شخصیت	۷/۷	۲/۴	۰/۱۹**	۰/۱۲*	۰/۱۲*	۰/۱۵**	۰/۶۳**	۰/۱۲*			
۸- خستگی عاطفی	۱۳/۴	۳/۹	۰/۲۰**	۰/۱۱*	۰/۱۰*	۰/۱۳*	۰/۷۴**	۰/۱۱*	۰/۱۶**		
۹- اوباشگری در محیط کار	۱۰/۹	۳/۴	۰/۳۵**	۰/۲۹**	۰/۲۵**	۰/۲۲**	۰/۲۳**	۰/۰۶	۰/۱۷**	۰/۲۰**	
۱۰- تصمیم‌گیری متمرکز	۱۳	۲/۹	۰/۲۳**	۰/۱۵**	۰/۱۵**	۰/۱۱*	۰/۲۷**	۰/۱۱*	۰/۱۸**	۰/۲۱**	۰/۰۵

(\*\* P < ۰/۰۱)

(\* P < ۰/۰۵)

به منظور آزمون مدل پیشنهادی، مفروضه‌های زیربنایی روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی گردید. پس از غربالگری داده‌های اولیه) شامل داده‌های از دست رفته و بررسی داده‌های پرت)، مفروضه اصلی مدل‌یابی معادلات ساختاری یعنی نرمال بودن تک متغیری داده‌ها از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف بررسی شد که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد؛ فرسودگی شغلی (۳۱/۷)، سکوت سازمانی (۲۹/۵)، تصمیم‌گیری متمرکز (۱۷/۲۷) و اوباشگری در محیط کار (۱۰/۶) به ترتیب دارای بالاترین میانگین‌ها هستند. همچنین نتایج همبستگی بین متغیرها در جدول ۱ بیانگر آن است که بین تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. همچنین رابطه بین تصمیم‌گیری متمرکز، اوباشگری در محیط کار و سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی مثبت و معنی‌دار است.

جدول (۲) بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش در نمونه آماری

متغیر	آماره K-S <sub>Z</sub>	سطح معناداری
فرسودگی شغلی	۱/۰۶	۰/۳۲
سکوت سازمانی	۰/۸۸۶	۰/۴۱
تصمیم‌گیری متمرکز	۰/۹۸	۰/۵۱
اوباشگری در محیط کار	۱/۵۲	۰/۱۵۵

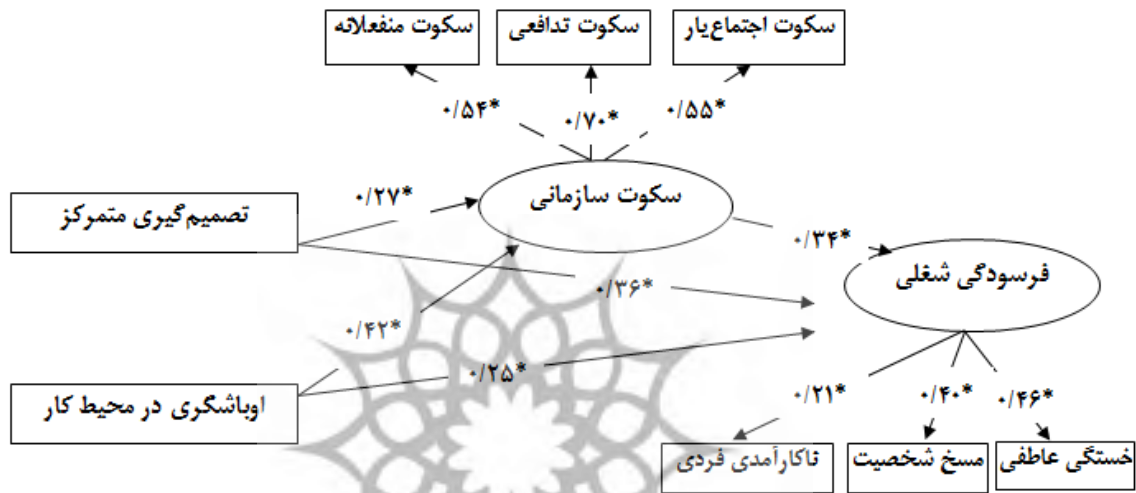
همان‌طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود؛ یافته‌های حاصل از آزمون کالموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای نشان داد که فرض طبیعی بودن توزیع داده‌ها در تمامی متغیرها، موردتائید قرار می‌گیرد (P > ۰/۰۵). بنابراین، داده‌ها توزیع نرمال دارند و می‌توان از آزمون پارامتریک استفاده نمود. پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازش کلی الگوی پیشنهادی با داده‌ها بررسی شد که نتایج آن در جدول ۳ آمده است.



جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی

شاخص	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۱۱/۰۲۵	۱۶	۰/۶۸۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۱	۱	۰/۰۰

همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود: تمامی شاخص‌ها، برازش مطلوب الگوی معادلات ساختاری را تأیید می‌کنند. شکل ۲ الگوی نهایی پژوهش را همراه با ضرایب مسیر نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش

شده است. جدول ۴ ضرایب استاندارد و غیراستاندارد و سطح معنی‌داری را در مسیرهای مستقیم نشان می‌دهد.

بعد از بررسی چگونگی برازش الگوی کلی با داده‌های پژوهش حاضر و اطمینان از برازش مناسب الگو، در مرحله دوم ضرایب مسیر در الگوی ساختاری بررسی شد که نتایج آن در جدول ۴ و ۵ نشان داده

جدول ۴. ضرایب استاندارد و غیراستاندارد و سطح معنی‌داری در مسیرهای مستقیم

مسیر	برآورد استاندارد ( $\beta$ )	برآورد غیراستاندارد (B)	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معنی‌داری	آزمون فرضیه
تصمیم‌گیری متمرکز ← سکوت سازمانی	۰/۲۷	۰/۱۷	۰/۰۴	۴/۲	۰/۰۰۱	تأیید
اوباشگری در محیط کار ← سکوت سازمانی	۰/۴۲	۰/۲۷	۰/۰۵	۵/۹	۰/۰۰۱	تأیید
اوباشگری در محیط کار ← فرسودگی شغلی	۰/۲۵	۰/۱۳	۰/۰۶	۲/۴	۰/۰۱۶	تأیید
تصمیم‌گیری متمرکز ← فرسودگی شغلی	۰/۳۶	۰/۱۸	۰/۰۵	۳/۶	۰/۰۰۱	تأیید
سکوت سازمانی ← فرسودگی شغلی	۰/۳۴	۰/۲۷	۰/۱۱	۲/۵	۰/۰۱۳	تأیید

همچنین جدول ۵ نتایج مربوط به مسیرهای غیرمستقیم را با استفاده از روش بوت استرپ نشان می‌دهد.

همان‌طور که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، وزن‌های استاندارد رگرسیون ( $\beta$ ) و معنی‌داری هر یک از آن‌ها آورده شده است. براین اساس، همه مسیرها معنی‌دار هستند. در این جدول، بیشترین ضریب بتا ( $\beta$ ) مربوط به مسیر اوباشگری در محیط کار به سکوت سازمانی (۰/۴۲) می‌باشد.

جدول ۵. اندازه و معناداری اثرات غیرمستقیم الگو

مسیرهای غیرمستقیم	اندازه استاندارد	حد پایین	حد بالا	سطح معنی‌داری	آزمون فرضیه
اتصمیم‌گیری متمرکز ← سکوت سازمانی ← فرسودگی شغلی	۰/۹	۰/۰۳	۰/۲۶	۰/۰۰۸	تائید
اوباشگری در محیط کار ← سکوت سازمانی ← فرسودگی شغلی	۰/۱۴	۰/۰۴۷	۰/۱۷	۰/۰۰۷	تائید

اثر مثبت و معنی‌دار بر سکوت سازمانی است. این یافته، نتایج برخی پژوهش‌های دیگر (۳۱، ۵۲، ۵۳) مورد تأیید قرار داد. در تبیین این یافته می‌توان گفت؛ یکی از شرایط لازم برای اظهارنظر کارکنان پیرامون مسائل سازمان، احساس امنیت روانشناختی است. در سازمان‌هایی که فاقد یک ساختار معین و مطلوب برای تعاملات درون سازمانی هستند، بروز برخی رفتارهای آسیب‌زا از جمله توهین و تحقیر کارکنان امری شایع است که این امر در نهایت، موجب تضعیف امنیت روانشناختی، احساس خودارزشمندی و توان ابراز خود در کارکنان می‌شود. در همین راستا، میلیکن، موریسون و هولین (۵۴) در پژوهش خود دریافتند که ترس کارکنان از اقدامات تلافی‌جویانه و مجازات، برچسب منفی خوردن و تخریب روابط از دلایل سکوت کارکنان می‌باشد. لذا، با عنایت به این که بیشتر افراد نمونه در پژوهش حاضر، دارای تحصیلات دبیرم هستند و همچنین میانگین بالاتر مولفه سکوت تدافعی، یافته فوق دور از انتظار نمی‌باشد. نتایج پژوهش‌شان داد که سکوت سازمانی اثر مثبت و معنی‌دار بر فرسودگی شغلی دارد. این یافته، نتایج تحقیقات قبلی (۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴) را تأیید کرد. در تبیین این یافته می‌توان گفت؛ با شیوع سکوت و سایه‌افکنی تدریجی آن بر سازمان، چنانچه مشکلات و موانعی در محیط کار وجود داشته باشد، کارکنان به علت ترس یا فقدان عزت‌نفس از بیان آنها خودداری کرده و ترجیح می‌دهند سکوت کنند. در فضای سکوت، کارکنان در مواجهه با فشارهای روانی ناشی از کار به تدریج انرژی عاطفی و انگیزه شان را از دست داده و دچار نوعی بی‌تفاوتی نسبت به شغل خود می‌شوند؛ به گونه‌ای که انجام کار برای آنان خسته کننده می‌شود. بنابراین، در چنین شرایطی می‌توان انتظار داشت که فرسودگی شغلی کارکنان آغاز شده باشد.

درخصوص اثرات غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش، نتایج نشان داد که اوباشگری در محیط کار با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی اثر مثبت و معنی‌دار دارد. این یافته با نتایج برخی پژوهش‌ها (۵۵، ۵۶) همخوانی دارد. کارساوران و سیدبکا (۵۵) در مطالعه خود نشان دادند که بین اوباشگری در محیط کار و خستگی عاطفی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و سکوت سازمانی در رابطه بین دومتغیر، نقش میانجی ایفا می‌کند. در تبیین این یافته، می‌توان گفت؛ در حالی که ویژگی‌هایی مانند عزت‌نفس، امنیت روانشناختی و اعتماد به سازمان از جمله شرایط ضروری برای اظهارنظر کارکنان پیرامون

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، رابطه غیرمستقیم تصمیم‌گیری متمرکز با فرسودگی شغلی از طریق سکوت سازمانی و نیز رابطه غیرمستقیم اوباشگری در محیط کار با فرسودگی شغلی از طریق سکوت سازمانی معنی‌دار است.

## بحث و بررسی

پژوهش حاضر، با هدف بررسی اثر اوباشگری در محیط کار و تصمیم‌گیری متمرکز بر فرسودگی شغلی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در کارکنان مدیریت تعمیر، تکمیل و خدمات فنی چاه‌های شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب صورت گرفت. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تصمیم‌گیری متمرکز اثر مثبت و معنی‌دار بر فرسودگی شغلی دارد. این یافته، با نتایج برخی پژوهش‌های پیشین (۱۷، ۱۸، ۲۰) هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان گفت؛ دخالت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، بیانگر عدم اعتماد سازمان به آنان و القای این نکته است که سازمان به مهارت‌ها، اطلاعات و عقاید کارکنان اهمیتی قائل نیست و این امر، به نوبه خود موجب افزایش احساس درماندگی، عدم خودباوری، ناتوانی و ناامیدی، که منابع مهم استرس‌های روزمره هستند، می‌شود و کارکنان را به سوی فرسودگی شغلی سوق می‌دهد. افزون‌براین، براساس نظریه خودتعیین‌گری، سه نیاز اصلی روان‌شناختی (استقلال، شایستگی و ارتباط) زمینه‌ساز رشد روان‌شناختی (انگیزش درونی)، انسجام و یکپارچگی و بهزیستی انسان هستند. در سازمان‌های دارای سبک تصمیم‌گیری متمرکز، این نیازها سرکوب شده و به پیامدهای منفی روان‌شناختی و فرسودگی شغلی افراد منجر می‌شود (۵۱). همچنین اثر مثبت و معنی‌دار اوباشگری در محیط کار بر فرسودگی شغلی کارکنان از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر بود. این یافته با نتایج تحقیقات قبلی (۲۶، ۲۷، ۲۸) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت، با گسترش رفتارهای اوباشگرانه در محیط کار، بسیاری از ویژگی‌های مثبت فردی و سازمانی از جمله اعتماد، انگیزش و عملکرد شغلی، رفتارهای شهروندی، تعهد و آرامش سازمانی دچار آسیب جدی می‌شوند و با ایجاد شکاف بین خواسته‌های کارکنان و سازمان و همچنین افزایش مشکلات اجتماعی، روان‌شناختی و روان‌تنی کارکنان، به فرسودگی شغلی آنان منتهی می‌شود. نتایج دیگر پژوهش بیانگر آن بود که اوباشگری در محیط کار دارای

پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی نیز روبرو بوده است. به‌طور مثال، روش گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، استفاده از پرسشنامه‌های خودسنجی و خودگزارشی بود. این‌گونه ابزارها محدودیت خاص خود را دارند. لذا پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی از روش پژوهش کیفی و کمی به‌طور همزمان استفاده شود. همچنین با توجه به این‌که پژوهش حاضر روی کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب انجام گرفته است. لذا، در تعمیم نتایج حاصل از این پژوهش به سایر جوامع آماري که از نظر ابعاد مختلف با جامعه این پژوهش متفاوت هستند، باید جانب احتیاط رعایت گردد.

### نتیجه‌گیری

در پایان با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با توجه به اثرات اوباشگری در محیط کار، تصمیم‌گیری متمرکز و سکوت سازمانی در افزایش فرسودگی شغلی کارکنان، مدیریت و کاهش این آنها در کاهش فرسودگی کارکنان ضرورت دارد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: نسرين ارشدي، شهرام نوري ثمين، سيد اسماعيل هاشمي؛ روش‌شناسی و تحلیل داده‌ها: شهرام نوري ثمين، عبدالزهره نعامی؛ نظارت و نگارش نهایی: نسرين ارشدي

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

1. Eriguc, G. Ozer, O. Turac, I.S., & Songur, C. The causes and effects of the organizational silence: On which is issues the nurses remain silent?. Int Journal of Management Economics and Business, 2014; 10(22), 131-153.  
<https://www.researchgate.net/publication/269762389>
2. Ilies, R.S.Y., & Pluut, h. Intra-devidual models of employee well-being: What have we leaned and where do we of from here?. European Journal of work and organizational Psychology, 2015; 1-11.

مسائل سازمان هستند، اما وجود فضای اوباشگری در محیط کار این ویژگی‌های اساسی را در کارکنان قربانی تضعیف می‌کند و لذا، انتظار می‌رود که آنها در مورد مسائل سازمان سکوت کنند. زمانی که سکوت در سازمان غالب شود، افسردگی در شبکه‌های اجتماعی و فیزیکی سازمان نفوذ کرده و رقابت در سازمان را از بین می‌برد و بهای سنگین روان‌شناختی مانند استرس، اضطراب، احساس حقارت، آزدگی و پرخاشگری را بر فرد تحمیل می‌کند و به فرسودگی شغلی کارکنان منجر می‌شود. نتایج دیگر پژوهش بیانگر اثر مثبت و معنی‌دار تصمیم‌گیری متمرکز بر فرسودگی شغلی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی بود. در سازمان‌های متمرکز، از یک سو، مدیران باور دارند که نظرات و ایده‌های بهتری نسبت به کارکنان دارند و لذا، به نظرات و عقاید آنان بها نمی‌دهند. از سوی دیگر، کارکنان نیز تصور می‌کنند که قادر به اثرگذاری بر نتایج سازمانی نبوده و اظهار نظر کردن پیرامون مسائل سازمان امری بیهوده است. در واقع، سبک تصمیم‌گیری متمرکز سبب نارضایتی و احساس عدم کنترل در کارکنان می‌شود و لذا، کارکنان سکوت اختیار می‌کنند. در فضای سکوت، فقدان فرصت‌های ارتباطی جهت تسهیم اطلاعات و نظرات و همچنین ارائه بازخورد کارکنان، اثر منفی بالقوه‌ای در اعتماد به نفس، روحیه و انگیزه کارکنان دارد و می‌تواند در افزایش استرس و فرسودگی کارکنان نقش مهمی را ایفا کند (۵۷).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر بیانگر اثر تصمیم‌گیری متمرکز و اوباشگری در محیط کار بر فرسودگی شغلی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی بود. با توجه به این نتایج پیشنهاد می‌شود؛ سازمان با اصلاح ساختار و رویه‌های مدیریتی و اتخاذ رویکرد تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مشارکتی، فراهم‌سازی کانال‌های ارتباطی مناسب به کاهش جو سکوت و در نتیجه افزایش تعامل و تبادل نظر بین کارکنان و مدیران، کمک کند. در همین راستا، واگذاری مسئولیت‌ها و اختیارات از طریق معاونت‌ها به بخش‌های کوچک‌تر با توان انعطاف‌پذیری بیشتر و در اختیار گذاشتن منابع لازم برای آنها و تنظیم برخی قوانین برای حمایت از نظرات و نگرش‌های کارکنان و اتخاذ سیستم پاداش‌دهی مناسب برای ایده‌های خلاقانه می‌تواند از راهکارهای مهم جذب ایده‌ها و پیشنهادات راهگشای کارکنان باشد. افزون بر این، تدارک کارگاه‌های آموزشی به منظور آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران و سرپرستان، تغییر و اصلاح باورهای تقویت‌کننده جو سکوت در مدیران و کارکنان برای اجتناب از شکل‌گیری رفتار سکوت در سازمان، اهمیت بسزایی دارد. با عنایت به اثر معنی‌دار اوباشگری در محیط کار و سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی پیشنهاد می‌شود که خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های مشخصی بر ضد اقدامات اوباشگرانه در محیط کار، تعیین شود و با فراهم‌سازی زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، حمایت‌های اجتماعی، شناختی و عاطفی از کارکنان به عمل آید تا به کاهش فرسودگی شغلی کارکنان کمک کند. همچنین به منظور غنا بخشیدن به پیشینه نظری و آشنایی هر چه بیشتر با مفهوم فرسودگی شغلی، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های دیگری با هدف شناسایی و بررسی جامع‌تر عوامل زمینه‌ساز فرسودگی شغلی از جمله سبک‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی انجام شود. این پژوهش نیز مانند هر

11. Vilela, B.B. Gonzalez, J.V. Frin, P.F. Person- organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor- salesperson data set in a Spanish contex. *Industrial Marketing Management*, 2008; 37, 8, 1005-1019.  
[DOI:10.1016/j.INDMARMAN.2007.11.004]
12. Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. Discriminating organizational politics, justice, support, *Journal of organizational Behavior*, 2001; 22, 347-366.  
[DOI: 10.1002/job.92]
13. Lambert, E.G. Paoline, E.A., & Hogan, N.L. The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Criminal Justice Studies*, 2006; 19, 1. 23-44.  
[DIO: 10.1080/14786010600615967]
14. Caruana, A. Morris, M. h. H. Vella, A.J. The effect of centralization and formalization on entrepreneurship export. *Journal of Small Business Management*, 1998; 16-29.  
<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/17785>
15. Yen, C. H., & Teng, H.Y. The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry, *Tourism management*, 2013; 36,401-410.  
[DOI: 10.1016/j.tourman.2012.10.003]
16. Lambert, E., Hogan, N., & Altheimer, I. (2010). An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. *The Prison Journal*, 2010; 90, 94-114.  
[DOI: 10.1177/0032885509357586]
17. HaghaniNemati, M. The relationship between bureaucratic organizational structure and organizational change with the mediating role of job burnout in Northern Khorasan police officers. *Quarterly Journal of Northern Khorasan Police Science*, 2019; 6, 22, 7-41.  
[http://khs.jrl.police.ir/article\\_91817\\_91948\\_9c7949b0b23e6ebfa937078e0a8.pdf?lang=en](http://khs.jrl.police.ir/article_91817_91948_9c7949b0b23e6ebfa937078e0a8.pdf?lang=en)
3. Golmohammadian, M. Sajadi, S.N. The role of psychological capital and organizational citizenship behavior in predicting job burnout of exceptional elementary school teachers. *Psychology of Exceptional Individuals*, 2016; 6,24.109-133.  
[DOI:10.1080/1359432X.2015.1071422]
4. Blom, V., Bodin, L., Bergström, G. & Svedberg, P. Applying the Demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 2016; 9(1), 110-122.  
[DOI:10.22054/jpe.2017.7531]
5. Leiter, M. P. & Maslach, C. Burnout and engagement: contributions to a new vision, *Burnout research*, 2017; 5, 55-57.  
[DOI: 10.1108/IJWHM-06-2015-0033]
6. Maslach, C., & Jackson, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 1981; 2, 99-113.  
[DOI: 10.1016/j.burn.2017.04.003]
7. Schaufei, W., Bakker, A., & Rhenen, W.V. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 2009; 30, 893-917.  
[DOI: 10.1002/job.595]
8. Kahn, J. H., Schneider, K. T., Jenkins-Henkelman, T. M. & Moyle, L. L. Emotional social support and job burnout among high-school teachers: is it all due to dispositional affectivity?. *Journal of Organizational Behavior*, 2006; 27(6), 793-807.  
[DOI.org/10.1002/job.397]
9. Yener, M. Coskun, O. Using job resources and job demands in predicting burnout. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2013; 99, 869-876.  
[DOI:10.1016/j.sbspro.2013.10.559]
10. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001; 52, 397-422.  
[DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.397]



26. Tosten, R. Avci, Y. E. , & Okcu, V. The relation between the exposure to mobbing and burnout levels of secondary school teachers. *International Journal of Learning and teaching*, 2018; 10(4), 355-366.  
[DOI: [10.18844](https://doi.org/10.18844)]
27. Turkan, A., & Kilic, I. The effect of mobbing on burnout syndrome at workplace: An application on health staff in Turkey. *Journal of Business Reasearch Turk*, 2015; 7(3), 7-21  
[DOI: [10.20491/isader.2015315710](https://doi.org/10.20491/isader.2015315710)]
28. Yesilbas, M. Wan, T.T. The impact of mobbing and job-related stress on burnout and health-related quality of life: The case of Turkish territorial state representatives. *International Journal of Public Administration*, 2017; 40,12,:1-12.  
[DOI: [10.1080/01900692.2016.1204553](https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1204553)]
29. Erdirencelebi, M. , & Şendogdu, A. A. Effects of mobbing and organizational silence on employee's performance. *The Macrotheme Review*, 2016, 5, 101-116.
30. Rai, A., & Agarwal, U.A. A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research. *Management Research Review*, 2018; 437-475.  
[DOI: [10.1108/MRR-05-2016-0111](https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0111)]
31. Ozturk, U.C., & Cevher, E. Mobbing in silence: Relationship between the mobbing and organizational silence. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araşt ırmalar Dergisi*, 2016; 18 (30): 71-80.  
[DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.01.110](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.110)]
32. Cemalogu, N. Kilinc, A. C. The relationship between school principals ethical leadership behaviors and teachers, perceived organizational trust and mobbing. *Education and Science*, 2012;37, 165, 1-16.  
<https://www.researchgate.net/publication/277754798>
33. Bandura, A., & Locke, E. Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 2003; 88(1), 87-99.  
[DOI: [10.1037/0021-9010.88.1.87](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87)]
34. Morrison, E. W. ,& Milliken, F.J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic
18. Bilal, A., & Ahmed, H. M. Organizational structure as determinant of job burnout. *Workplace Health & Safety*, 2017; 65, 118-128.  
[DOI: [10.1177/2165079916662050](https://doi.org/10.1177/2165079916662050)]
19. Hillhouse, J. J., & Adler, C. M. Investigating stress effect patterns in hospital staff nurses: Results of a cluster analysis. *Social Science & Medicine*, 1997; 45, 1781-1788.  
[DOI: [10.1016/S0277-9536\(97\)00109-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(97)00109-3)]
20. Saeedinejad, M.M. Study the relationship between organizational structure and job burnout regarding staff of pharmaceutical company Tehran. *International Business Management*, 2016; 10, 11, 2190-2194.  
<https://medwelljournals.com/abstract/?doi=ibm.2016.2190.2194>
21. Harlos, K. & Knoll, M. Employee silence and workplace bullying. In P. D'Cruz, E. Noronha A., E. Baillien, B. Catley, K. HARLOS, A. Hogh, & E. Gemzoe Mikkelsen (Eds.), *Pathways of Job-related Negative Behaviour. Handbooks of workplace bullying, Emotional Abuse and Harassment*, 2018;. 2. Singapore: Springer.  
[DOI: [10.1007/978-981-10-6173-8\\_9-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6173-8_9-1)]
22. Leymann, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and organizational Psychology*, 1996; 5(2), 165-184.  
[DOI: [10.1080/13594329608414853](https://doi.org/10.1080/13594329608414853)]
23. Celep, C., & Konakli, T. Mobbing experiences of instructor Causes, results, and solusion suggestions, *Educational Sciences: Theory & Practic*, 2013; 13, 1, 193-199.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1016648.pdf>
24. Einarsen, S. Harrasment and bullying at work: A review of the scandinavian approach, *Aggression and Violent Behavior*, 2000; 5 (4): 379-401.  
[https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
25. Josipovic-Jelic, Z., Stoini, E., & Celic-Bunikic, S. The effect of mobbing on medical staff performance. *Acta clinica Croatica*, 2005; 44(4), 347-352.  
<https://hrcak.srce.hr/14296>

43. Arab F, Rezaeirad M, Esmaeilnia K. Evaluation of the relationship between Workaholism, organizational silence, and burnout in staff of mazandaran University of Medical Sciences in 2014. J Health Res Commun. 2016; 1 (4) :21-27  
<http://jhc.mazums.ac.ir/article-1-69-fa.html>
44. Srivastava,S AK Jain,A.K., & Sullivan. Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. Personnel Review, 2019; 48, 4, 1045-1060.  
[DOI: [10.1108/PR-03-2018-0104](https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104)]
45. Akin, U., & Ulusoy, T. The relationship between organizational silence and burnout among academician A research on universities in Turkey. International Journal of Higher Education, 2016; 5(2), 46-58.  
[DOI: [10.5430/ijhe.v5n2p46](https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n2p46)]
46. Ferrell, O.C.Skinner, S.J. Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organization. Journal of Marketing Research, 1988; 25(1), 103-109.  
[DOI: [10.2307/3172930](https://doi.org/10.2307/3172930)]
47. Zahed-babelan, A., & Karimianpour, G. The role organizational justice and organizational trust in anticipation of organizational silence. Management Studies in Development and Evolusion, 2016; 25, 8, 85-99. [in Persian].  
[Dol: [10.22054/jmsd.2016.4029](https://doi.org/10.22054/jmsd.2016.4029)]
48. Steffgen, G. Sischuka, P. Schmidt, A. F., & Happ. C. The Luxembourg workplace mobbing scale: Psychometric properties of a short instrument in three different languages. European Journal of Psychological Assessment, 2016; 1-23.  
[DOI: [10.1027/1015-5759/a000381](https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000381)]
49. Aminbeidokhti, A., & YoosefiNejad, M. The relationship between hardiness and job burnout of Semnan school administrators and teachers. Journal of Educational Psychology Studies, 2015, 12, 22, 23-46.  
[DOI: [10.22111/jeps.2015.1858](https://doi.org/10.22111/jeps.2015.1858)]
50. Hakkak, M., & MousaviNejad, S.H. Study role of organizational silence and happiness at work(cognitive and emotion) to reduce of employees job burnouts. Organizational Behavior world. Academy of Management Review, 2000; 25(4)706-725.  
[DOI: [10.2307/259200](https://doi.org/10.2307/259200)]
35. Maria, W. D. Bother secret, sister silence: sibling conspiracies against managerial integrity. Journal of Business Ethics, 2006; 65,3, 219- 234.  
[DOI: [10.1007/s10551-005-4710-3](https://doi.org/10.1007/s10551-005-4710-3)]
36. Dedahnov, A.T. Kim, C. Rhee, J. Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence, Social Behavior and Personality, 2015; 43, 481-492;  
[DOI: [10.2224/sbp.2015.43.3.481](https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.481)]
37. Dedahanov, A.T. Rhee, C., & Yoon, J. Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link?, Emerald Publishing Limiter, 2017; 22,4,334-350.  
[DOI: [10.1108/CDI-12-2016-0234](https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234)]
38. Rhee, J. Dadahanov, A. Lee, D. Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, prosocial silence, Social Behavior and Personality, 2014; 42(5),705-720.  
[DOI: [10.2224/sbp.2014.42.5.705](https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705)]
39. Van Dyne. L.V. Ang, S. , & Botero, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 2003; 40(6)1359-1392.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
40. Demiralay,T., & Lorcu, F. Examining organizational silence on doctors with Structural quation modeling?. International Journal of Business and Social Sciences, 2015; 6, 90, 37-49.  
[http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_6\\_No\\_9\\_1\\_September\\_2015/5.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_9_1_September_2015/5.pdf)
41. Al-Rousan, M.A.M., & Omoush, M.M. The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. Journal of Management and Strategy, 2018; 9, 3, 114-122.  
<https://doi.org/10.5430/jms.v9n3p114>
42. Coban, H. Sarikaya, & M. A research on the relationship between organizational silence and burnout. European Scientific Journal, 2016; 145-154.  
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/8117>

Studies Quarterly, 2015; 4, 1, 97-121. [Persian].

<https://iranjournals.nlai.ir/handle/123456789/156560>

51. Ryan, R.M., & Frederick, C. On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 1997; 65, 3, 529-565.

[DOI: [10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326)]

52. Husrevsahi, S.P. Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teacher. *Educational Sciences. Theory & practice*, 2015; 1(5), 1179-1188.

[DOI: [10.12738/estp.2015.5.2581](https://doi.org/10.12738/estp.2015.5.2581)]

53. Elci, M. Erdilek, M. K. Alpkan, L. & Sener, I. The mediating role mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014; 150, 455-464.

[DOI: [10.1016/j.sbspro.2014.09.053](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.053)]

54. Milliken, F.J., & Morrison, E. W. , & Hewlin, P. F. An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 2003; 40, 1453-1476.

[DOI: [10.1111/1467-6486.00387](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387)]

55. Karsavuran, S., & Sidika, K . The relationship between burnout and mobbing among hospital manager, *Nurs Ethics*, 2017, 24,3, 337-348.

[DOI: [10.1177/0969733015602054](https://doi.org/10.1177/0969733015602054)]

56. Erdogdu, M. Effect of organizational justice behaviors on organizational silence and cynicism: A research on academics from schools of physical education and sports. *Universal Journal of Educational Research*, 2018; 6, 4, 733 - 741.

[DOI: [10.13189/ujer.2018.060416](https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060416)]

57. Vakola, A.. & Bouradas, D. Antecedents and consequences of organizational silence. An empirical investigation, *Employee Relations*, 2005; 27(5), 441-458.

[DOI: [10.1108/01425450510611997](https://doi.org/10.1108/01425450510611997)]

