

رابطه سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری با نقش میانجی نظارت مدیریتی در دادگستری شهرستان تهران

| هادی رمضانیان فهندری* | استادیار گروه حقوق عمومی و بین‌الملل، دانشکده ثبت و مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران
| زهرا هادی‌زاده اصفهانی | دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت نظارت و بازرسی، دانشکده ثبت و مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران
| محمد وزین کریمیان | دانشیار گروه حقوق عمومی و بین‌الملل، دانشکده ثبت و مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه میان سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری با نقش میانجی نظارت مدیر در دادگستری شهرستان تهران انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان اداری شعب مجتمع‌های قضایی شهرستان تهران، به تعداد ۶ هزار نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۶۱ نفر تعیین شد. به منظور انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. گردآوری داده‌ها از طریق سه پرسش‌نامه استاندارد سکوت سازمانی ون‌داین (۲۰۰۳)، سکون‌زدگی باردویک (۱۹۸۶) و نظارت و کنترل آنتونی و همکاران (۱۹۸۹) انجام گرفت. داده‌های حاصل، با استفاده از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون ساده و چندگانه، تحلیل شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین سکوت سازمانی و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و متغیر سکوت سازمانی می‌تواند ۲۵/۵ درصد از تغییرات متغیر سکون‌زدگی شغلی را تبیین کند؛ بین نظارت مدیر و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری همبستگی معنادار وجود ندارد و متغیر نظارت مدیر فقط می‌تواند ۰/۶ درصد از تغییرات متغیر سکون‌زدگی شغلی را تبیین کند که مقدار بسیار ناچیزی است؛ بین سکوت سازمانی

کارکنان اداری و نظارت مدیر همبستگی منفی و معنادار وجود دارد؛ و تأثیر متغیر میانجی یعنی نظارت مدیر در رابطه میان دو متغیر سکوت سازمانی و سکون‌زدگی شغلی معنادار نیست.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی - سکون‌زدگی شغلی - نظارت مدیریتی - کارکنان اداری دادگستری

۱- مقدمه

کارکنان اداری دادگستری در جریان دادرسی نقش و اهمیت سازنده‌ای دارند؛ بالندگی دادرسی، تأمین اصول سرعت، دقت و صحت در گرو تلاش و همت آن‌هاست (معاونت آموزش قوه قضائیه، ۱۳۸۷، ۱: ۱). هریک از دفاتر شعب قضائی (اعم از دادسرا یا دادگاه)، محل انجام مقدمات رسیدگی، تنظیم و تسبیق پرونده‌ها است. دفتر هر شعبه متشکل از یک نفر مدیر دفتر (به‌عنوان عالی‌ترین کارمند اداری) و به‌تعداد لازم کارمند اداری دیگر مانند متصدی امور دفتری (ثبات)، تقریرنویس (منشی) و بایگان (ضباط) است که همگی تحت ریاست و زیر نظر قاضی شعبه انجام وظیفه می‌کنند (معاونت آموزش قوه قضائیه، ۱۳۸۷، ۱: ۷). یکی از سیاست‌های مهم که در تعامل با منابع انسانی، به‌خصوص در مجموعه دادگستری نقش ویژه‌ای دارد: برقراری عدالت در ساحت‌های مختلف زندگی کاری است (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۰۸). محل خدمت کارکنان اداری دادگستری در صف؛ عموماً در شعبه‌های نواحی مختلف قضائی است و به‌نظر می‌رسد هم‌جواری با کارکنان قضائی سبب می‌شود تا آنان شغل خود را در مقایسه با فرصت و ماهیت کاری دیگر کارکنان غیرچالشی و یک نواخت ببینند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۷).

در این میان، سکوت سازمانی^۱ و سکون‌زدگی شغلی^۲، دو عامل مهم و تأثیرگذار در کیفیت زندگی کاری کارکنان اداری محسوب می‌شوند. سکوت سازمانی به‌معنای خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری؛ شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان است (پورقاسم و آقااحمدی، ۱۳۹۶ به نقل از: شجاعی، ۱۳۹۴) و سکون‌زدگی هنگامی رخ می‌دهد که امکان صعود و پیش‌رفت در سلسله مراتب اداری سازمان برای فرد وجود نداشته باشد (لی، ۲۰۰۳: ۵۳۹). از طرفی وظایف عمومی مدیریت به ۵ دسته تقسیم می‌شود: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و نظارت و کنترل. در کنار نقش‌های مختلف مدیر، انجام هیچ‌فعالی در سازمان منتهی به موفقیت نخواهد شد، مگر آنکه نظارت و کنترل‌های لازم و مناسبی نسبت به آن صورت گرفته باشد؛ زیرا در سایه نظارت است که مدیر از نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاه می‌شود و در راستای کنترل امور، قدرت

1. Organizational silence

2. Career plateau

3. Lee

پیگیری، سنجش و اصلاح آن‌ها را پیدا می‌کند (الوانی، ۱۳۸۶: ۱۱۹). به همین جهت در تحقیق حاضر از میان نقش‌های مختلف مدیریت، نقش نظارتی آن به‌عنوان یک متغیر میانجی در بررسی رابطه میان سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی مدنظر قرار گرفته است. همان‌طور که ذکر شد، در ساختار سازمانی دادگستری، برای کارکنان اداری در صف تنها ۴ پست سازمانی برای ارتقا وجود دارد؛ که از میان آن‌ها تعداد پست مدیر دفتر، محدود بوده و امکان دسترسی به سطوح بالاتر برای همگان وجود ندارد. این پست‌های سازمانی محدود، خود عاملی برای بروز سکون‌زدگی در سازمان هستند. از طرفی سکوت سازمانی که حاصل عقاید و نگرش‌های مدیریت است، موجب تشدید سکون‌زدگی است؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد که کلید اصلی حل معضل سکوت سازمانی به دست شخص مدیر است. به‌عبارت دیگر؛ اوست که در کنار وظایف مختلفی که به‌عهده دارد، با نقش نظارتی خود می‌تواند از پدیده سکوت سازمانی و به‌تبع آن، سکون‌زدگی جلوگیری کند (پورقاسم و آقا احمدی، ۱۳۹۶ به نقل از: شجاعی، ۱۳۹۴)؛ با این وصف پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به آن بوده که چه رابطه‌ای میان سکوت سازمانی و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری با نقش میانجی نظارت مدیر در مجموعه دادگستری وجود دارد؟

۲- چارچوب نظری و الگوی مفهومی

در این بخش، نخست؛ مفاهیم سه متغیر پژوهش (سکوت سازمانی، سکون‌زدگی و نظارت) و سپس ادبیات پژوهشی مرتبط با آن‌ها (پیشینه پژوهشی تحقیق) مورد بررسی قرار گرفته است.

۲-۱- سکوت سازمانی

در گذشته کارفرمایان به دنبال نیروی کار مطیعی بودند که بدون هیچ صحبت یا اعتراضی مشغول انجام وظایف خود باشند؛ اما با توجه به دنیای پرقابتی که امروزه پیش‌روی سازمان‌ها قرار دارد، مدیران دریافته‌اند که یکی از راه‌های تطبیق با اوضاع و احوال جدید و ماندن در بازار رقابت، استفاده از ایده‌ها و نظرات کارکنان است (کمال زاده و لیاقت، ۱۳۹۶: ۹۸). برای نخستین بار، هیرشمن^۱ (۱۹۷۰) عبارت سکوت را در کتاب خود با عنوان "خروج، صدا و وفاداری"^۲ به‌کار برد (Gulluce & Erkilic, 2016: 10-11). تعاریف اولیه سکوت، با وفاداری برابر است. بر این اساس چنانچه کارکنان لب به سخن باز می‌کردند و سکوت خود را می‌شکستند، این اقدام آن‌ها خلاف اصل وفاداری تلقی می‌شد؛ اما امروز محققان ثابت کرده‌اند که گسترش سکوت سازمانی نه تنها وفاداری

1. Hirschman

2. Exit, Voice and Loyalty

کارکنان به سازمان را ثابت نمی‌کند، بلکه نتایج زیان‌باری را برای سازمان به دنبال خواهد داشت (Aylsworth, 2008; Beheshtifar et al, 2012).

۲-۱-۱- مفهوم سکوت سازمانی

در مورد مفهوم سکوت سازمانی موريسن و میلیکن^۱ (۲۰۰۰) معتقدند: سکوت یک پدیده جمعی است و هنگامی اتفاق می‌افتد که بیشتر اعضای سازمان در مورد مسائل سازمانی تصمیم به سکوت بگیرند. از طرفی پیندر و هارلوس^۲ (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را به معنای عدم مشارکت تعداد مشخصی از کارکنان در ابراز حقایق سازمانی که با توجه به جایگاه‌شان امکان تغییر دارند، می‌دانند. طبق نظر پرلو و همکاران^۳ (۲۰۰۳)؛ ماهیت پیچیده سکوت هنگامی محقق می‌شود که اعضای سازمان از صحبت کردن درباره تفاوت‌ها اجتناب می‌کنند تا از بروز بحث‌هایی که عاقبت آن موجب دردسر و مشکل است، جلوگیری کنند. آن‌ها برای توصیف این موقعیت‌ها از عبارت "تعارض سکوت‌ساز" استفاده می‌کنند و آن را شرایطی توصیف می‌کنند که افراد، نه به طور کامل، با تفاوت‌های یک‌دیگر روبه‌رو می‌شوند و نه آن را ابراز می‌دارند. همچنین طبق تعریف ارائه شده توسط شفیع سروستانی و همکاران (۱۳۹۶)؛ سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که افراد مشارکت کمی در واکنش به مشکلات سازمان دارند و از ابراز جهت‌گیری‌های رفتاری و شناختی و ارزیابی‌های مؤثر و انتقال اظهارنظرهای خالصانه درباره وقایع سازمان امتناع می‌ورزند و کارکنان دانش، باورها، افکار، ایده‌ها و تجارب خودشان را با مدیران‌شان برای بهبود شرایط کاری در میان نمی‌گذارند. سکوت سازمانی که حدود ۵ دهه از پیدایش مفهوم آن می‌گذرد، به واسطه دو دسته عوامل:

۱. سازمانی نظیر؛ نگرش‌های ذهنی مدیر، سبک رهبری، عدم تمرکز سازمانی، عدم شفافیت سازمانی، احساس بی‌عدالتی، ضعف اعتماد سازمانی، عدم رعایت شایسته‌سالاری و ضعف فرهنگ سازمانی و
۲. عوامل فردی نظیر؛ عدم تعهد کارکنان، نوع شخصیت کارکنان، وجود ترس، درماندگی آموخته شده، یادگیری اجتماعی و منفعت‌طلبی کارکنان به وجود می‌آید (پیران‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶؛ زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۱-۲- انواع سکوت سازمانی

برای سکوت سازمانی در ادبیات علمی مدیریت، دسته‌بندی‌های مختلفی ذکر شده است. در اینجا یکی از مهم‌ترین دسته‌بندی‌های موجود، براساس مدل ون‌داین و همکاران^۴ (۲۰۰۳)، که

1. Morrison & Milliken
 2. Pinder & Harlos
 3. Perlow et al
 4. Van-Dyne et al

سکوت سازمانی را مبتنی بر انگیزه افراد به ۳ دسته مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه تقسیم می‌کند، ارائه می‌شود (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

الف) سکوت مطیع^۱

پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) سکوت مطیع را امتناع و خودداری کارکنان از ارائه ایده‌ها براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی، تعریف کرده‌اند. مطیع بودن کارکنان به معنی یک احساس عمیق از پذیرش شرایط سازمانی، یک حالت مسلم گرفتن وضعیت و آگاهی محدود از اینکه جایگزین‌ها وجود دارند، می‌باشد. در شرایط ناعادلانه، میزان تن در دادن به نادیده گرفتن گزینه‌های موجود و فقدان تمایل به جستجوی هر گزینه دیگر، افزایش می‌یابد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۹).

ب) سکوت تدافعی^۲

در این نوع سکوت، انگیزه فرد احساس ترس از ارائه اطلاعات است. به عبارت دیگر، در چنین شرایطی فرد برای حفظ موقعیت و شرایط خود از ارائه نظرات خودداری می‌کند. سکوت تدافعی یک رفتار عمدی و غیرمنفعلانه در راستای محافظت از تهدیدهای خارجی است. این نوع سکوت برخلاف نوع پیشین، بیش‌تر حالت غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیش‌تر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به‌عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است (کمال‌زاده و لیاقت، ۱۳۹۶: ۱۰۲).

ج) سکوت نوع‌دوستانه^۳

کوردسگارد و همکاران^۴ (۱۹۹۷) معتقدند؛ سکوت نوع‌دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است (کمال‌زاده و لیاقت، ۱۳۹۶: ۱۰۳). این نوع سکوت عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک‌مساعی و همکاری. این سکوت عمدی و غیرمنفعلانه است و بیشتر بر دیگران تمرکز دارد تا خود فرد. سکوت نوع‌دوستانه همانند سکوت تدافعی براساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری، و درعین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است؛ اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌شود؛ به‌جای آنکه صرفاً به‌خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۳).

1. Acquiescent
2. Defensive
3. Prosocial
4. Korsgaard et al

۲-۱-۳- پیامدهای سکوت سازمانی

سکوت با توجه به ماهیت پیچیده‌ای که دارد می‌تواند آثار و پیامدهای مثبت یا منفی خاصی به دنبال داشته باشد. در سطح سازمانی، دانایی و همکاران^۱ (۲۰۱۱) بر افزایش میزان نارضایتی کارکنان تأکید می‌کنند که این امر با توجه به غیبت زیاد و کاهش گردش مالی سازمان، مشهود است. در واقع این اثرات منفی سکوت بر روی سازمان است که مدیران را به واکنش برای مقابله با این پدیده، وا می‌دارد. در سطح فردی نیز از آن جایی که کارکنان نسبت به شغل خود و کیفیت کار حساس هستند، زمانی که نتوانند نظرات خود را به راحتی ابراز کنند، دچار افسردگی، استرس و سایر مشکلات روحی و روانی می‌شوند (Fapohunda, 2018: 91).

نکته دیگری که حائز اهمیت است اینکه اگر سازمان، در مقابل پدیده‌های سازمانی واکنش درستی نشان ندهد و با روش‌های درستی به مقابله با آن‌ها نپردازد، زمینه ایجاد و پیدایش پدیده‌های دیگر را در سازمان فراهم می‌کند. برای مثال؛ سکون‌زدگی که خود می‌تواند عاملی برای ظهور و بروز سکوت سازمانی باشد، در بسیاری از موارد می‌تواند یکی از پیامدهای سکوت هم باشد. در چنین حالتی، پس از وقوع سکوت در سازمان، علاوه بر پیامدهایی که این پدیده به تنهایی به دنبال دارد، سکون‌زدگی به همراه تبعات منفی خاص خود نیز به آن افزوده خواهد شد (دامغانیان و شهناز، ۱۳۹۹: ۲۳).

در نهایت با توجه به مطالب بیان شده در مورد سکوت سازمانی، می‌توان اظهار داشت؛ سازمان‌ها باید با اطمینان از اینکه مدیران سخت تلاش می‌کنند تا نظرات منفی کارکنان در مورد عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهند، در راستای از بین بردن سکوت سازمانی و افزایش تعهد سازمانی آنان، گام‌های جدی بردارند. در این مسیر باید بستری فراهم کرد تا کارکنانی که اطلاعات حساس و یا مهمی دارند، برای ارائه آن‌ها، احساس امنیت کنند. برای مثال؛ اگر مایل باشند اطلاعات‌شان را به صورت ناشناس منتقل کنند، مدیران بدون ایجاد ترس و اجبار، شرایط تقویت آوای سازمانی (ارائه نظرات) کارکنان را فراهم کنند (Fapohunda, 2018: 91).

۲-۲- سکون‌زدگی

همه کارکنان در اولین لحظه‌های شروع کار خود در سازمان، متناسب با هدفی که پیش‌رو دارند، مسیر شغلی خاصی را برای خود تجسم می‌کنند. مسیر شغلی راهی است که در نقطه اوج خود، کارکنان را به اهداف‌شان می‌رساند. هنگامی که موانعی در این مسیر، پیش‌روی افراد قرار گیرد و انتظار آن‌ها را از ایفای مسئولیت‌های کاری‌شان برآورده نسازد، پدیده سکون‌زدگی به وجود می‌آید (رجبی فرجاد و علی پورصبحی، ۱۳۹۷: ۴۹). از آن جایی که بیش‌تر سازمان‌ها، ساختارهای

1. Donaghey et al

هرمی شکل دارند (بدین صورت که با نزدیک شدن به موقعیت‌های بالاتر، موقعیت‌های شغلی کمتری ارائه می‌شود، به مرور زمان، تقریباً هریک از کارکنان به نقطه‌ای می‌رسند که در آن رکود و سکون وجود دارد)، معمولاً حالت سکون زندگی برای کارکنانی که بیش از ۵ سال در یک پست سازمانی بوده‌اند یا کسانی که به‌عنوان کارمند باتجربه شناخته می‌شوند، بیشتر دیده می‌شود (Mohamed Anuar, 2014: 225).

۲-۲-۱- مفهوم سکون زندگی

اصطلاح سکون زندگی ابتدا توسط فرنس و همکاران^۱ (۱۹۷۵) بدین‌گونه تعریف شد: «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد، که احتمال پیشرفت بیشتر، در آن بسیار کم است» (Yang et al, 2019: 291). سکون زندگی براساس تعریفی که باردویک^۲ (۱۹۸۶) و وارن^۳ و همکاران (۱۹۷۷) ارائه کرده‌اند؛ مرحله‌ای از مسیر حرفه‌ای فرد است که در آن احتمال ارتقای شغل و چالش کاری بسیار کم است؛ لزوماً دلالت بر یک حادثه منفی ندارد، بلکه می‌توان به‌عنوان مرحله‌ای از آن یاد کرد که همه کارکنان ممکن است به آن برسند (Yang et al, 2018: 71). سکون زندگی می‌تواند ذهنی و یا عینی باشد. جنبه‌های ذهنی با ادراک خود فرد مرتبط است. هنگامی که کارکنان سکون زندگی را درک می‌کنند، مشاغل آن‌ها گاهی تحت تأثیر اعتقاداتشان قرار می‌گیرد (ShakilaDevi & Basariya, 2018: 217).

از نظر اندیشمندان، عوامل مختلفی سبب ایجاد سکون زندگی می‌شود؛ اما در یک دسته‌بندی کلی می‌توان آن‌ها را در ۳ دسته فردی، خانوادگی و سازمانی قرار داد (مباشری و بابایی، ۱۳۹۶: ۵۳). همچنین برای شناسایی این پدیده در سازمان، نشانه‌هایی نظیر این موارد وجود دارد: درک عدم حمایت سازمانی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، کاهش رضایت شغلی (Yang et al, 2019). باردویک (۱۹۸۶) به‌عنوان یک دانشمند برجسته در حوزه سکون زندگی، اولین بار اصطلاح «ناحیه سکون» را مطرح ساخت. براساس مدل باردویک، سکون زندگی شامل ۳ نوع: ساختاری، محتوای شغلی و زندگی می‌شود و براساس نتایج حاصل از سایر مطالعات؛ کاهش عملکرد کارکنان، ترک شغل و کاهش رضایت و تعهد سازمانی، از مهم‌ترین عوارض سکون زندگی در یک سازمان است (جوکار و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۱).

۲-۲-۲- انواع سکون زندگی

پدیده سکون زندگی دو منبع اساسی دارد: سازمان و شخص. منبع سازمانی آن، دو نوع سکون زندگی ساختاری و محتوایی ایجاد می‌کند و منبع شخصی، ناظر بر سکون زندگی زندگی است

1. Ference et al

2. Bardwick

3. Warren

(مباشری و بابایی، ۱۳۹۶: ۵۴). در ادامه مفهوم سکون‌زدگی ساختاری، محتوایی (محتوای شغلی) و زندگی (زیستی)، به ترتیب، بررسی شده است.

الف) سکون‌زدگی ساختاری

به اعتقاد باردویک (۱۹۸۶) سکون‌زدگی ساختاری، ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است؛ زیرا هرچه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان دست می‌یابد، پست‌های محدودتری وجود دارد و یا اینکه در برخی موارد، فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را برای رفتن به رده بعدی ندارد؛ حتی در مواردی اصلاً پست بالاتری وجود ندارد (فیاضی و ضیایی، ۱۳۹۳: ۷۷). اصولاً سازمان‌های موجود، به لحاظ ساختاری یا مسطح^۱ هستند و یا بلندقامت.^۲ در سازمان‌های مسطح، میان پائین‌ترین سطح تا عالی‌ترین رتبه آن، پست‌های محدودی وجود دارد. هرچند این شرایط سبب بروز سکون‌زدگی ساختاری می‌شود؛ اما ناگفته نماند که با توجه به سهولت در برقراری ارتباط میان سطوح عالی سازمان با سطوح زیرین، نظارت مدیر به صورت مستقیم و مؤثرتری صورت می‌پذیرد (Robbins, 1990: 87).

ب) سکون‌زدگی محتوایی (محتوای شغلی)

گاهی افراد به علت محتوای شغل، دچار سکون‌زدگی می‌شوند. عموماً کارهای با تنوع پائین و دارای محتوای خسته و کسل‌کننده، در این دسته قرار می‌گیرند. آن‌ها سالیان متمادی مشغول یک کار یکنواخت بوده و دقیقاً می‌دانند که هرروز از آنان انتظار انجام چه کاری می‌رود؛ به همین جهت هیچ موضوع جدیدی برای آموختن ندارند (فتحی و ذبیح‌زاده باغلوئی، ۱۳۹۵: ۲۹). با اینکه افراد حرفه‌ای بیش‌تر در معرض این پدیده قرار دارند، باردویک هشدار می‌دهد که هرکس ممکن است با سکون‌زدگی مواجه شود. در بعضی موارد، کارکنانی که دچار سکون‌زدگی محتوایی می‌شوند؛ همچنان شایسته و راضی باقی می‌مانند، برخی نیز با این موقعیت کنار می‌آیند (در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند؛ زیرا گمان می‌کنند که شکست، نتیجه تغییر است) (فیاضی و ضیایی، ۱۳۹۳: ۷۸).

ج) سکون‌زدگی زندگی (زیستی)

از آنجایی که بیشتر پژوهش‌ها بر سکون‌زدگی افراد در مسیر شغلی متمرکز شده‌اند، مطالعات اندکی در مورد سکون‌زدگی زندگی صورت گرفته است. از نگاه باردویک (۱۹۸۸)؛ سکون‌زدگی در زندگی شامل این احساس است که در هیچ‌یک از زمینه‌های زندگی، رضایتی حاصل نشده است. در این نوع سکون‌زدگی، فرد مجبور به انجام کارهایی است که در گذشته برای انجام آن‌ها متعهد شده

1. Flat

2. Tall

و دیگر احساس تعلقی ندارد (کلاه‌چیان و رحمتی‌نیا، ۱۳۹۶: ۶۴-۶۳). لنتز^۱ (۲۰۰۴) سکون‌زدگی زیستی را نوعی احساس فردی توصیف می‌کند، به‌گونه‌ای که افراد در وظیفه‌ای خارج از کار خود گرفتار شده باشند. این عوامل به زندگی و حیات فرد بازمی‌گردد، زمانی که فرد دچار روزمرگی شود و هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی شخصی احساس نکند (مدد نوری و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۱). همان‌طور که بیان شد؛ سکون‌زدگی ساختاری مربوط به پیشرفت در درون سازمان است؛ درحالی‌که سکون‌زدگی محتوای شغلی با پیشرفت و ارتقا در تخصص مرتبط است. نکته قابل توجه این است که برای کارکنانی که در شرایط دشوار کاری به‌سر می‌برند، این احتمال وجود دارد که هم زمان دچار چند نوع سکون‌زدگی شوند.

۲-۲-۳- پیامدهای سکون‌زدگی

براساس تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی، دوره‌های سکون‌زدگی در رشد یک فرد، کارا و مولد هستند. به عبارت دیگر، سکون‌زدگی می‌تواند دوره‌ای از ثبات را نشان دهد که در آن، کارکنان مهارت‌های کاری را کسب می‌کنند، منافع خانوادگی یا شخصی را دنبال می‌کنند و مهارت‌های حرفه‌ای و عملکردی را بهبود می‌بخشند تا بتوانند در سازمان خود مشارکت بیشتری داشته باشند؛ اما زمانی که سازمان به‌درستی با این پدیده روبرو نشود و مدیریت خوبی در این زمینه صورت نگیرد، آثار زیان‌بار آن به‌مرور آشکار خواهد شد (ShakilaDevi & Basariya, 2018: 217).

سو و چنگ^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود اظهار داشتند؛ کارکنانی که دچار سکون‌زدگی شده‌اند معمولاً بیشتر اوقات در سازمان غیبت می‌کنند، از سرپرستان خود رضایت کمتری دارند، مشکلات سلامتی بیشتری تجربه می‌کنند، استرس بیشتر و اعتماد به‌نفس پایین‌تری دارند، تمایل به ترک خدمت در آنان زیاد است و به فرسودگی شغلی مبتلا می‌شوند. در واقع محققان دریافته‌اند کارکنانی که باور دارند به‌طور ساختاری دچار سکون‌زدگی شده‌اند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتری را نشان داده و عملکرد شغلی پایین‌تری دارند. اگرچه این نتایج می‌تواند به‌وسیله تفاوت‌ها در نگرش‌های شغلی، آرزوی پیشرفت، ترس از رکود و عملکرد کارکنان تحت‌الشعاع قرار گیرد. همچنین کسانی که در مواجهه با سکون‌زدگی محتوای شغلی هستند، احساس‌های مشابهی را نشان داده‌اند. برای مثال؛ برخی محققان دریافته‌اند؛ کسانی که با این نوع از سکون‌زدگی مواجه‌اند، تمایل به رضایت و تعهد کمتری دارند (جوکار و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۱).

1. Lentz

2. Su & Cheng

در مسیر مقابله با سکون‌زدگی، راه‌حل‌های مختلفی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌های ارائه‌شده؛ بررسی و شناسایی عوامل به‌وجود آورنده سکون‌زدگی و ایجاد اصلاحاتی برای کاهش اثرات منفی ناشی از آن، توسط مدیر و ناظران سازمان است (Yang et al, 2019:296-267). این راه‌حل بر دغدغه پژوهش حاضر نیز منطبق است. اگر نتوان با قطعیت مدیریت ناکارآمد را یکی از عوامل به‌وجود آورنده سکون‌زدگی دانست، یقیناً مدیریت صحیح یکی از کلیدی‌ترین مسیرهای رفع این پدیده در سازمان است (رجبی فرجاد و علی پورصباحی، ۱۳۹۷: ۴۷).

۲-۳- نظارت

نظارت و کنترل؛ یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر است. فایول^۱، وظایف عمومی مدیریت را مبتنی بر ۵ عنصر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و نظارت و کنترل می‌داند و معتقد است نظارت و کنترل، کامل‌کننده ۴ عنصر دیگر است. به‌عبارت دیگر، در یک نظام مدیریتی که نیل به اهداف در آن بسیار حائز اهمیت است، با نظارت دقیق و مستمر، می‌توان عملکرد کارکنان و مدیران را ارزیابی، نقاط قوت و ضعف آن را بازیابی و از تکرار انحراف جلوگیری کرد و در نهایت روش‌های مطلوب اجرای وظایف اداری را توسعه داد (موحدی محب و جهانگیری، ۱۳۹۵: ۴۴). بحث «نظارت» با انواع متفاوت و شیوه‌های گوناگون آن، در حکومت‌های مختلف مطرح بوده است. در زمان هخامنشیان و در زمان پادشاهی کوروش و داریوش تفتیش و نظارت، جزء مشاغل اداری محسوب می‌شد (حضور و جهرمی، ۱۳۹۲ به نقل از: پیرنیا، ۱۳۸۹). پس از ظهور اسلام، نظارت به‌عنوان سنتی از سنن ثابت الهی معرفی گردید. نظارت کامل و دقیق نيات انسان‌ها و ارزیابی اعمال انسان در روز قیامت، مفاهیمی است که بر این امر دلالت دارد (حضور و جهرمی، ۱۳۹۲ به نقل از: عمیدزنجانی، ۱۳۸۹). به اعتقاد رایبیز^۲؛ نظارت در اصطلاح علمی آن، به‌معنای تحت نظر قراردادن فعالیت‌ها، به‌منظور کسب اطمینان از اینکه همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌پذیرند است و در این زمینه اصلاح کردن انحرافات، بسیار مهم است. طبق تعریف؛ نظارت و کنترل، فرایندی است برای کسب اطمینان از اینکه اقدام‌ها و فعالیت‌های جاری سازمان، در جهت اهداف پیش‌بینی‌شده و منطبق با اقدامات برنامه‌ریزی‌شده می‌باشد (محمودیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۴). نوربرت وینر^۳ نظارت را چنین تعریف می‌کند؛ نظارت چیزی نیست جز ارسال پیام‌هایی که به‌طور مؤثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می‌دهد (شریف‌زاده و فیروزجایی، ۱۳۸۷: ۱۳۰-۱۲۹). از آنجایی که رابطه نظارتی باید منطبق بر قاعده‌های حقوقی حاکم بر موضوع باشد، نظارت در حقوق نیز به‌عنوان یک واژه حقوقی

1. Fayol

2. Robbins

3. Norbert Wiener

مطرح است. نکته قابل توجه، تمایز رویکردهای حقوقی و مدیریتی است. به طور خلاصه می توان گفت که در رویکرد حقوقی، مطابقت رفتار با قواعد حقوقی مدنظر است؛ در حالی که در رویکرد مدیریتی بهره‌وری مطرح است. با این وجود، در کنترل، با توجه به وجه اشتراک علم مدیریت با علوم گوناگون، نه تنها مطابقت رفتار با قواعد حقوقی، بلکه مطابقت رفتار با قواعد اخلاقی نیز باید تحت نظارت باشد (کریمیان، ۱۳۸۹: ۱۷).

مدیران رده‌های گوناگون حکومت برای طراحی نظام نظارت و مراقبت مناسب در دستگاه‌ها، به طور معمول باید مراحل زیر را اجرا کنند:

۱. تعیین نتایج مورد انتظار و بایدها؛
۲. تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار؛
۳. تعیین استاندارد و الگوی مناسب؛
۴. تطبیق نتایج عملیات با نتایج مورد انتظار؛
۵. ارزیابی گزارش‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده و نتیجه‌گیری (شریف‌زاده و فیروزجایی، ۱۳۸۷: ۱۳۰-۱۲۹).

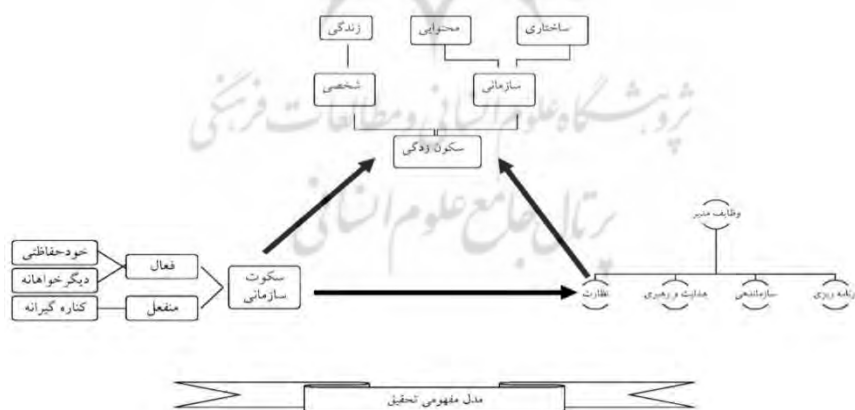
منظور از مدیر و نقش نظارتی آن در این بررسی، نظارت قاضی شعبه است؛ زیرا از یک سو مدیر دفتر خود یک کارمند اداری محسوب می‌شود و از سویی دیگر همه امور تحت او امر قاضی شعبه است و در این زمینه اختیار کافی برای تصمیم‌گیری امور دارد. از آنجایی که از لوازم برقراری عدالت اجتماعی، نظارت بر امور کارکنان و زیردستان است؛ اگر عمل نظارت به موقع صورت پذیرد و این عمل استمرار داشته باشد و شاخص‌های درستی در اعمال آن به کار گرفته شود، می‌تواند درصد بالایی از عدالت اجتماعی را در مجموعه دادگستری تأمین کند.

مطالعات انجام‌گرفته در خصوص متغیرهای این مطالعه نیز بر وجود ارتباط میان آن‌ها دلالت دارند. برای نمونه:

امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مسیر فلات‌زدگی شغلی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی به سکوت سازمانی معنی‌دار بوده و رابطه بین آن‌ها قابل تأیید است. نتایج تحقیق آی‌هوآ و همکاران^۱ (۲۰۱۸) نیز نشان داد که ادراک از سیاست سازمانی، نقش میانجی بین نظارت توهین‌آمیز و سکوت کارکنان ایفا می‌کند؛ ارتباط میان رهبر سازمان و اعضا، رابطه میان نظارت توهین‌آمیز و سکوت کارکنان را تعدیل می‌کند و نظارت توهین‌آمیز، تأثیر مثبت قوی در ادراک سیاست سازمانی برای کسانی که از کیفیت پایین ارتباط رهبر - عضو برخوردارند،

دارد. موسوی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافته‌اند که بین فلات‌زدگی شغلی با اینرسی سازمانی با نقش میانجی اجتناب از تغییر، رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین فلات‌زدگی شغلی، ساختاری و محتوایی با اینرسی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق پورقاسم و آقااحمدی (۱۳۹۶) مؤید آن بود که با افزایش سکوت‌سازمانی و فلات‌زدگی شغلی در شعب بانک آینده استان تهران، دل‌بستگی به کار کارکنان کاهش پیدا می‌کند؛ در نتیجه این دو باهم ارتباط منفی و معنادار دارند. همچنین جاوری و جلیل^۱ (۲۰۱۵) به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبتی بین سیاست سازمانی و انگیزه‌های سکوت‌کارکنان وجود دارد که نشان می‌دهد کارکنان به دلیل انگیزه‌های مختلف در یک فضای سیاسی از دادن اطلاعات خودداری می‌کنند؛ اما اعتماد به سرپرست نقش تعدیل‌کننده‌ای در این رابطه نداشت.

طبق مطالعات انجام‌گرفته و بررسی چارچوب نظری و پیشینه پژوهش، سیر تحول مفاهیم سکوت‌سازمانی، سکون‌زدگی شغلی و نظارت مدیریتی تبیین شد و پژوهشگر با تمرکز بر دیدگاه ون‌داین (۲۰۰۳) در خصوص سکوت‌سازمانی و دیدگاه باردویک (۱۹۸۶) در زمینه سکون‌زدگی شغلی و تأکید بر نقش نظارتی مدیر، به این جمع‌بندی رسید که پژوهش‌های موجود، به تبیین رابطه یا اثر میان این سه متغیر نپرداخته و عمدتاً دو به دوی این متغیرها مورد توجه قرار گرفته است. ضمن اینکه جو و فرهنگ سازمانی حاکم بر دستگاه قضائی کشور نیز با جو و فرهنگ سازمان‌هایی که پژوهش‌های مذکور در آن‌ها انجام شده متفاوت است؛ بنابراین ضرورت داشت تحقیق حاضر به تبیین روابط سه‌گانه این متغیرها در دستگاه قضائی کشورمان بپردازد.



شکل ۱: الگوی مفهومی تحقیق

براساس الگوی مفهومی تحقیق (شکل ۱)، فرضیه‌های پژوهش عبارت‌اند از:
 میان سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران رابطه
 معنادار وجود دارد.

میان نظارت مدیر و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران رابطه
 معنادار وجود دارد.

میان سکوت سازمانی کارکنان اداری و نظارت مدیر در دادگستری شهرستان تهران رابطه معنادار
 وجود دارد.

سکوت سازمانی، پیش‌بینی‌کننده سکون زندگی شغلی کارکنان اداری دادگستری شهرستان تهران است.
 نظارت مدیر، پیش‌بینی‌کننده سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران است.
 میان سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری با نقش میانجی نظارت مدیر در
 دادگستری شهرستان تهران، رابطه معنادار وجود دارد.

۳- روش تحقیق

روش انجام پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف از نوع پژوهش‌های
 کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان اداری شعب قضائی و نیز مدیران کل
 دفاتر مجتمع‌های قضائی در شهرستان تهران بود که تعداد آن‌ها براساس گزارش معاونت منابع انسانی
 قوه قضائیه حدود ۶۰۰۰ نفر است (حدود ۳۹۰۰ نفر مرد و ۲۱۰۰ نفر زن). برای انتخاب افراد
 نمونه، با رویکرد نمونه‌گیری خوشه‌ای، در درجه اول به دلیل تعدد مجتمع‌های قضائی در شهر تهران
 و عدم تعدد مجتمع‌های قضائی در سایر شهرها، تمامی مجتمع‌های قضائی شهر تهران به‌عنوان
 واحدهای مستقل در کنار دادگستری‌های شهرهای دیگر قرار گرفتند؛ سپس به‌صورت تصادفی
 مجتمع‌های قضائی شهید بهشتی (ره)، شهید مفتح (ره)، شهید محلاتی (ره)، بعثت و مجتمع
 قضائی خانواده ۲ از شهر تهران به‌همراه دادگستری‌های شهرهای شمیرانات، قدس، پاکدشت و
 شهرری از میان شهرهای مختلف شهرستان تهران انتخاب شدند. در مرحله بعد، افراد نمونه که ناظر
 به حجم جامعه آماری و براساس جدول مورگان ۳۷۵ نفر بودند، به روش تصادفی ساده از میان
 مجتمع‌های قضائی مزبور با رعایت نسبت جنسیت انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق سه
 پرسش‌نامه استاندارد سکوت سازمانی ون‌داین (۲۰۰۳)، سکون زندگی باردویک (۱۹۸۶) و نظارت و
 کنترل آنتونی و همکاران (۱۹۸۹) انجام شد. با وجود اینکه با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته هر ۳
 پرسش‌نامه از روایی و پایایی لازم برخوردار بودند؛ اما روایی و پایایی هر سه پرسش‌نامه مجدد مورد

بررسی و تأیید قرار گرفت. در نهایت داده‌های حاصل، با استفاده از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون ساده و چندگانه، مورد تحلیل قرار گرفتند.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرهای ملاک و پیشین مشخص کرد که سطح معنی‌داری تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است، از این رو می‌توان گفت که توزیع داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های تحقیق نرمال است. بر همین اساس برای آزمون فرضیه‌ها از آمار پارامتریک استفاده شد.

جدول ۱: آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیر	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	نتیجه‌گیری
سکون‌زدگی شغلی	324/0	05/0	نرمال است
سکوت سازمانی	356/0	05/0	نرمال است
نظارت مدیر	321/0	05/0	نرمال است

۴-۲- شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

در این قسمت شاخص‌های توصیفی برای توصیف وضعیت هر یک از متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
سکون‌زدگی شغلی	351	2479/48	73211/8
سکوت سازمانی	351	0940/31	23610/10
نظارت مدیر	351	7094/82	40032/19

۴-۳- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیات تحقیق

جدول ۳: ماتریس همبستگی سکوت سازمانی و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری

شهرستان تهران

سکون‌زدگی شغلی	سکوت سازمانی
سکون‌زدگی شغلی	0.507**
درجه معناداری	0.000
ضریب همبستگی	1.000

351	351	تعداد	سکوت سازمانی
1.000	**0.507	ضریب همبستگی	
.	0.000	درجه معناداری	
351	351	تعداد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول ۳ نشان می‌دهد که بین سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران همبستگی مثبت و معنادار (۰/۵۰۷) در سطح خطای ۰/۰۰۱ وجود دارد (تأیید فرضیه شماره ۱). شدت همبستگی به دست آمده در حد متوسط است و نتایج نشان می‌دهد: کارکنانی که سکوت سازمانی بالاتری دارند، از سکون زندگی شغلی بیشتری نیز برخوردارند.

جدول ۴: ماتریس همبستگی نظارت مدیر و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران

نظارت مدیر	سکون زندگی شغلی		
0.095-	1.000	ضریب همبستگی	سکون زندگی شغلی
0.076	.	درجه معناداری	
351	351	تعداد	
1.000	0.095-	ضریب همبستگی	نظارت مدیر
.	0.076	درجه معناداری	
351	351	تعداد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول ۴ نشان می‌دهد که بین نظارت مدیر و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران همبستگی معنادار (۰/۰۹۵-) وجود ندارد. شدت همبستگی به دست آمده در حد بسیار ناچیز و معکوس است (رد فرضیه شماره ۲). در نتیجه از جنبه آماری دو متغیر نظارت مدیر و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری با یکدیگر رابطه ندارند.

جدول ۵: ماتریس همبستگی نظارت مدیر و سکوت سازمانی کارکنان اداری در دادگستری

شهرستان تهران

نظارت مدیریت	سکوت سازمانی		
** -0.196	1.000	ضریب همبستگی	سکوت سازمانی
0.000	.	درجه معناداری	
351	351	تعداد	
1.000	** -0.196	ضریب همبستگی	نظارت مدیریت
.	0.000	درجه معناداری	
351	351	تعداد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

جدول ۵ تبیین می‌کند که بین سکوت سازمانی کارکنان اداری و نظارت مدیر در دادگستری شهرستان تهران همبستگی منفی و معنادار ($-0/196$) در سطح خطای $0/001$ وجود دارد (تأیید فرضیه شماره ۳). شدت همبستگی به دست آمده در حد کم و معکوس است و نتایج نشان می‌دهد هرچه سکوت سازمانی بیشتر می‌شود، نظارت مدیر بر کارکنان کمتر می‌شود. در ادامه به منظور تعیین میزان قابل پیش‌بینی بودن سکون‌زدگی شغلی از روی سکوت سازمانی کارکنان اداری از رگرسیون خطی استفاده شد.

جدول ۶: خلاصه مدل به کار گرفته شده

مدل	R	R2	R2	خطای معناداری F	آماره
		تعدیل شده	استاندارد		دوربین - واتسون
1	0.507	0.257	0.255	7.53895	1.696
Predictors: (Constant), SOKOT Dependent Variable: SOKON					

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد مقدار R برابر است با $0/507$ که به شدت نسبی همبستگی بین دو متغیر اشاره دارد. همان‌طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) مشخص است، بین دو متغیر سکوت سازمانی و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری، همبستگی در حد متوسط وجود

دارد. مقدار R^2 نشان می‌دهد که متغیر سکوت سازمانی می‌تواند ۲۵/۵ درصد از تغییرات متغیر سکون زندگی شغلی را تبیین کند. آماره دوربین- واتسون نیز بیانگر عدم همبستگی باقیمانده‌های مدل است. آماره دوربین- واتسون مانند آماره F یا آماره t دارای سطح معناداری نیست، بنابراین به‌طور تجربی ثابت شده است که باید بین عدد ۱/۵ تا ۲/۵ باشد، که اگر حدود عدد ۲ باشد، عدد خوبی است. در این مدل آماره دوربین- واتسون عدد ۱/۶۹ را نشان می‌دهد، در نتیجه فرض صفر رد شده و فرض مقابل مبنی بر مستقل بودن باقیمانده‌های مدل پذیرفته می‌شود.

جدول ۷: آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل به‌کار گرفته شده

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معنی داری
1	رگرسیون	1	6851.743	120.553	0.000
	باقی مانده	349	56.836		
	کل	350	26687.436		

Dependent Variable: SOKON
Predictors: (Constant), SOKOT

جدول ۷ نیز نشان می‌دهد که مدل رگرسیون می‌تواند به‌طور معنادار و مناسبی تغییرات متغیر وابسته (سکون زندگی شغلی) را پیش‌بینی کند. درجه معناداری آماری مدل رگرسیون (۰/۰۰۰) نشان می‌دهد که در مدل به‌کاررفته، سکوت سازمانی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای متغیر سکون زندگی شغلی است (تایید فرضیه شماره ۴).

جدول ۸: ضرایب بتا برای مدل

مدل	ضرایب بتا استاندارد شده	t	سطح معنی داری
مقدار ثابت		27.319	0.000
سکوت سازمانی	/507	10.980	0.000

جدول ۸ نشان می‌دهد که مقدار ثابت (constant) و متغیر سکوت سازمانی هر دو در مدل معنادار شده‌اند. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا Beta که برابر است با ۰/۵۰۷ نشانگر میزان تأثیر متغیر مستقل (سکوت سازمانی) بر متغیر وابسته (سکون زندگی شغلی) است. چون تنها یک متغیر مستقل در مدل داریم میزان Beta با میزان همبستگی پیرسون بین دو متغیر (R) دقیقاً برابر است.

به منظور تعیین میزان قابل پیش‌بینی بودن سکون‌زدگی شغلی از روی نظارت مدیر بر کارکنان اداری نیز از رگرسیون خطی استفاده شد.

جدول ۹: خلاصه مدل به کار گرفته شده

مدل	R	R ²	خطای استاندارد برآورد	معناداری F	آماره دوربین- واتسون
1	0.095	0.009	8.70528	0.076	1.613
Predictors: (Constant), NEZARAT					
Dependent Variable: SOKON					

همان‌طور که جدول ۹ نشان می‌دهد مقدار R برابر است با ۰/۰۰۹ که به همبستگی بین دو متغیر اشاره دارد. همان‌طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) مشخص است، بین دو متغیر نظارت مدیر و سکون‌زدگی شغلی کارکنان اداری همبستگی در حد متوسط وجود دارد. مقدار R² نشان می‌دهد که متغیر نظارت مدیر می‌تواند ۰/۶ درصد از تغییرات متغیر سکون‌زدگی شغلی را تبیین کند که مقدار بسیار ناچیزی است. در این مدل آماره دوربین-واتسون عدد ۱/۶۱ را نشان می‌دهد، در نتیجه فرض صفر رد شده و فرض مقابل مبنی بر مستقل بودن باقیمانده‌های مدل پذیرفته می‌شود.

جدول ۱۰: آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل به کار گرفته شده

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار F	سطح معنی‌داری
1 رگرسیون	239.571	1	239.571	3.161	0.076
باقی‌مانده	26447.865	349	75.782		
کل	26687.436	350			
Dependent Variable: SOKON					
Predictors: (Constant), SOKOT					

جدول ۱۰ نیز نشان می‌دهد که مدل رگرسیون نمی‌تواند به‌طور معنادار و مناسبی تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی کند. درجه معناداری آماری مدل رگرسیون (۰/۰۷۶) نشان می‌دهد که در مدل به کار رفته، نظارت مدیر پیش‌بینی‌کننده خوبی برای متغیر سکون‌زدگی شغلی نیست (رد فرضیه شماره ۵).

جدول ۱۱: ضرایب بتا برای مدل

مدل	ضرایب بتا استاندارد شده	t	سطح معنی داری
مقدار ثابت		25.411	0.000
نظارت مدیر	/095	1.778-	0.076

جدول ۱۱ نشان می‌دهد که مقدار ثابت (constant) معنادار، ولی متغیر نظارت مدیر در مدل معنادار نشده است. ضریب رگرسیونی استاندارد شده یا Beta که برابر است با ۰/۰۹۵ نشان‌گر میزان تأثیر متغیر مستقل (نظارت مدیر) بر متغیر وابسته (سکون زندگی شغلی) است. چون تنها یک متغیر مستقل در مدل داریم میزان Beta با میزان همبستگی پیرسون بین دو متغیر (R) دقیقاً برابر است. در ادامه از آزمون سوبل برای معناداری تأثیر متغیر میانجی در رابطه‌ی میان دو متغیر ملاک و پیش‌بین استفاده شد. در آزمون سوبل، مقدار Z-value نشان‌دهنده تأثیر متغیر میانجی در رابطه‌ی میان دو متغیر ملاک و پیش‌بین است. اگر مقدار Z-value از ۱/۹۶ بیش‌تر باشد، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر متغیر میانجی در رابطه میان دو متغیر ملاک و پیش‌بین معنادار است.

جدول ۱۲: اثر و اهمیت غیر مستقیم متغیرها با استفاده از توزیع طبیعی

Sig(two)	Z	UL95CI	LL95CI	s.e.	Value	Effect
9214/0	0986/0-	0151/0	0167/0-	0081/0	0008/0-	

باتوجه به جدول ۱۲ مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۰/۰۹۸۶- شده است؛ که به دلیل کمتر بودن مقدار Z-value از ۱/۹۶، می‌توان گفت تأثیر متغیر میانجی یعنی نظارت مدیر در رابطه میان دو متغیر سکون زندگی شغلی و سکون سازمانی معنادار نیست (رد فرضیه اصلی).

۵- نتیجه‌گیری

سکون سازمانی، اصطلاحی است که برای نخستین بار به وسیله موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) مطرح شد. از دیدگاه آن‌ها سکون سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمانی به وجود می‌آید و تحت تأثیر بسیاری از ویژگی‌های سازمانی و عقاید و نگرش‌های مدیر در مورد کارکنان قرار گرفته و در واقع ترجیح کارکنان به خودداری از اظهارنظرها و نگرانی‌های خود در مورد مسائل و مشکلات سازمانی است. باردویک (۱۹۸۶) معتقد است سکون زندگی شغلی مرحله‌ای از کارراهه شغلی فرد است که امکان ارتقای شغل و چالش کاری در آن بسیار ناچیز است؛ و الزاماً دلالت بر یک حادثه منفی ندارد، بلکه مرحله‌ای است که همه کارکنان ممکن است در مسیر شغلی خود به آن برسند. رابینز معتقد است که نظارت مدیر عبارت از تحت نظر قراردادن فعالیت‌ها، به منظور حصول

اطمینان از اینکه آن‌ها همان‌گونه که برنامه‌ریزی شده‌اند، انجام می‌پذیرند؛ در این فرایند، اصلاح انحرافات بسیار مهم است.

در تبیین رابطه میان متغیرهای پژوهش (سکوت سازمانی، سکون‌زدگی شغلی و نظارت مدیر)، می‌توان چنین استدلال کرد که نگرانی‌ها، ترس‌ها و باورهای مدیران می‌تواند به شیوه‌های مختلف من جمله نوع نظارت آن‌ها به سکوت منجر شود. به اعتقاد موریسون و میلکین (۲۰۰۰) عامل مهمی که جو سکوت در سازمان‌ها را موجب می‌شود، ترس مدیران ارشد از دریافت بازخورد منفی به طور خاص از سوی زیردستان است. عمدتاً مدیران از احساس شرمندگی، تهدید و آسیب‌پذیری یا ناشایستگی پرهیز می‌کنند؛ بنابراین در شرایطی که به لحاظ ساختاری، فرصت اندکی برای ارتقای کارکنان در سازمان وجود دارد، سکوت سازمانی و سبک مدیریتی مدیر نیز خود عاملی برای تشدید سکون‌زدگی است.

پیش‌تر بیان شد که در شعب قضائی، همه امور تحت اوامر قضائی شعبه است و ایشان در این زمینه اختیار کافی برای تصمیم‌گیری دارد؛ اما ناگفته نماند که در حوزه شناسایی مشکلات کاری کارکنان، رفع بسیاری از آن‌ها، به اصلاح ساختار سازمانی و قواعد و مقررات موجود برمی‌گردد؛ بنابراین انتظاری که از مدیر، برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌رود، باید به طور کامل در چارچوب اختیار و صلاحیت‌های ایشان باشد، نه بیشتر. این مسئله به خصوص در مورد سکون‌زدگی ساختاری مطرح می‌شود؛ چراکه بررسی‌های صورت‌گرفته نشان داد: سکوت سازمانی عمدتاً برخاسته از نحوه تعامل و رفتار نادرست مدیر با زیردستان است. از طرفی در مورد سکون‌زدگی محتوایی نیز، حداقل اختیارات مدیر به منظور ایجاد چالش در محتوای یک شغل، می‌تواند کافی باشد؛ اما برای از بین بردن سکون‌زدگی ساختاری، قطعاً تلاش شخص مدیر، به تنهایی ثمره‌ای نخواهد داشت و در فرایند تغییر ساختار، که یک روند طولانی، پیچیده و دشوار است، مدیر حداقلی‌ترین نقش را ایفا می‌کند.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های دیگر صورت‌گرفته در همین زمینه موضوعی، در جدول ۱۳ انعکاس یافته است:

جدول ۱۳: مقایسه نتایج

ردیف مقایسه (برحسب شماره نتیجه این پژوهش)	نتیجه این پژوهش	مقایسه با نتایج پژوهش های دیگر	بحث
نتیجه اول	بین سکوت سازمانی و سکون زندگی شغلی کارکنان اداری در دادگستری شهرستان تهران همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.	تطبیق با پژوهش های امیرکبیری و همکاران (۱۳۹۸) و موسوی و همکاران (۱۳۹۷)	هنگامی که شرایط مساعدی برای بروز عقاید و نظرات و همچنین برقراری ارتباط با همکاران و مدیریت وجود نداشته باشد، سکون زندگی در سازمان تشدید می گردد.
نتیجه دوم	بین نظارت مدیر و سکون زندگی شغلی کارکنان همبستگی معنادار وجود ندارد.	تطبیق با پژوهش های عنایتی و همکاران (۱۳۹۷) و ویکراماسینیه و جیاوهر (۲۰۱۰)	از آنجایی که نظارت مدیر ارتباطی با سکون زندگی کارکنان اداری دادگستری شهرستان تهران ندارد، این سکون زندگی از نوع ساختاری است.
نتیجه سوم	بین سکوت سازمانی کارکنان اداری و نظارت مدیر همبستگی منفی و معنادار وجود دارد.	تطبیق با پژوهش های فاپوهوندا (۲۰۱۸) و آئی هوآ و همکاران (۲۰۱۸)	مدیر برای انجام وظیفه نظارتی خود به مشارکت کارکنان در قالب اظهار نظر نیاز دارد، چنانچه پدیده سکوت سازمانی گسترش یابد، مدیر نمی تواند وظیفه نظارتی خود را به خوبی ایفا کند.
نتیجه چهارم	متغیر سکوت سازمانی می تواند ۲۵/۵ درصد از تغییرات متغیر سکون زندگی شغلی را تبیین کند.	تطبیق با پژوهش های موسوی و همکاران (۱۳۹۷) و شکیلادوی و بصری (۲۰۱۹)	با توجه به نتیجه چهارم، این میزان از پیش بینی کنندگی منطقی است.

<p>با توجه به تأثیری که مدیر در اداره شرایط موجود در سازمان دارد، این میزان از پیش‌بینی‌کنندگی سکون‌زدگی توسط نظارت مدیر قابل قبول نیست.</p>	<p>تطبیق با پژوهش‌های عنایتی و همکاران (۱۳۹۷) و ویکراماسینه و جیاوهارا (۲۰۱۰)</p>	<p>متغیر نظارت مدیر می‌تواند ۰/۶ درصد از تغییرات متغیر سکون‌زدگی شغلی را تبیین کند که مقدار بسیار ناچیزی است.</p>	<p>نتیجه پنجم</p>
<p>نقش نظارتی مدیر در دادگستری شهرستان تهران، به شیوه مطلوب ایفا نمی‌شود؛ زیرا انتظار می‌رفت با توجه به نقش کلیدی مدیر در کنترل شرایط موجود امیدوارکننده‌تر از شرایط حال حاضر باشد.</p>	<p>تطبیق با پژوهش جاویرا و جلیل (۲۰۱۵)</p>	<p>تأثیر متغیر میانجی یعنی نظارت مدیر در رابطه میان دو متغیر سکون‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی معنادار نیست.</p>	<p>نتیجه اصلی</p>

براساس داده‌های موجود در جدول شماره ۱۳، نتیجه حاصل از آزمون فرضیه دوم و فرضیه اصلی پژوهش نشان داد: کارکنانی که دچار سکون‌زدگی شده‌اند، این مشکل را متوجه شخص مدیر نمی‌دانند و این وضعیت را بیشتر به ساختار موجود نسبت می‌دهند. نتایج حاصل از آزمون سایر فرضیه‌ها، در مورد متغیر سکوت سازمانی حاکی از آن است که عملکرد مدیر تأثیر به‌سزایی در بروز سکوت سازمانی کارکنان دارد. هرچند مدیر در ایجاد سکون‌زدگی کارکنان اداری، مستقیماً نقشی ندارد؛ اما با اصلاح رفتار و عملکرد خود جهت شکستن سکوت سازمانی و ایجاد چالش‌های جدید کاری برای کارکنان در حدود اختیارات، می‌تواند به‌طور غیرمستقیم نقش مؤثری در کاهش عوارض منفی ناشی از سکون‌زدگی ایفا کند. به همین منظور به مدیران پیشنهاد می‌شود: تا با ایجاد فضای امن و صمیمی، محیطی ایجاد کنند تا کارکنان با خیال راحت و آسوده، نظرهای خود را به مدیر منتقل نمایند. در این مورد، می‌توان به ایجاد بسترهایی اشاره کرد که فرد بتواند بدون ذکر نام، نکات مدنظر خود را مطرح کند؛ در این صورت نگرانی نسبت به تبعات اعلام نظر برای فرد نیز وجود نخواهد داشت. همچنین برای مقابله با سکون‌زدگی شغلی پیشنهاد می‌شود از راه‌کارهایی نظیر؛ سپردن نقش‌های جدید به افراد و ایجاد چالش‌های کاری، واگذاری بخشی از مسئولیت‌های مدیر به کارکنان، استفاده از همکاری کارکنان باتجربه برای آموزش به کارکنان تازه وارد و موارد دیگری از این قبیل که موجب تعدیل احساس سکون‌زدگی در کارکنان می‌شود، استفاده گردد. همچنین خارج از محدوده شعب، و در راستای تغییر اصلاحات ساختاری، جدا از مواردی که برای از بین بردن سکون‌زدگی ساختاری کارکنان ضروری است (مثل افزایش پست‌های سازمانی و ...)، گسترش

حیطه اختیار و صلاحیت‌های مدیران نیز، می‌تواند راه‌کار مناسبی به منظور ارائه فضا به آنان برای رفع مشکلات کاری کارکنان باشد. به‌علاوه، تشکیل کارگروه‌های آموزش مهارت‌های برقراری ارتباط، تقویت تصمیم‌گیری گروهی و تغییر فرهنگ سازمانی به مدیران، در راستای پذیرش نظرات کارکنان نیز کمک‌کننده خواهد بود.



منابع

الف) فارسی

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ سی‌ام.
- الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا و هنرمند، روح‌الله (۱۳۹۴)، «نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت‌سازمانی»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و چهار، شماره هفتاد و نه، صفحات ۲۶-۱.
- امیرکیبیری، علی‌رضا؛ دانش‌ور پاشاکی، سارا و نوروزیان، آزاده (۱۳۹۸)، «بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر سکوت‌سازمانی از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی در معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران»، *پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، شماره ۲۶، صفحات ۵۸-۳۹.
- پورقاسم، آرش؛ آقااحمدی، قربانعلی (۱۳۹۶)، «تأثیر سکوت‌سازمانی و فلات‌زدگی شغلی بر دل‌بستگی به کار (مطالعه موردی: کارکنان شعب بانک آینده استان تهران)»، *دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه*.
- پیران‌نژاد، علی؛ داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶)، «سکوت‌سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن»، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ششم، شماره یک، صفحات ۱۷۶-۱۴۷.
- جوکار، علی‌اکبر؛ امینی، محمدتقی و صادقی، صادق (۱۳۹۷)، «بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری»، *مدیریت اقتصاد و حسابداری*، سال ششم، شماره دو، صفحات ۱۴۸-۱۳۷.
- حضوری، مصطفی و بهادری‌چهرمی (۱۳۹۲)، *آشنایی با مفاهیم حقوق عمومی (بررسی مفهوم نظارت)*، تهران: مرکز تحقیقات شورای نگهبان.
- دامغانیان، حسین و شهباز، عرفان (۱۳۹۹)، «تأثیر فلات‌زدگی بر روی سکوت‌سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست‌ونهم، شماره نود و هفت، صفحات ۶۸-۴۱.
- رجبی‌فرجاد، حاجیه و علی پورصبحی، فرحناز (۱۳۹۷)، «بررسی رابطه بین سازگاری شغلی و فلات‌زدگی شغلی»، *مطالعات منابع انسانی*، سال هشتم، شماره سی، صفحات ۶۸-۴۵.
- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، «سکوت‌سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، *علوم مدیریت ایران*، سال ششم، شماره بیست و یک، صفحات ۱۰۴-۷۷.
- شریف‌زاده، فتاح؛ ادبی‌فیروزجایی (۱۳۸۷)، «اثر نظارت و بازرسی در استقرار و تقویت فرهنگ پاسخگویی»، *مطالعات مدیریت*، سال نوزدهم، شماره پنجاه و هشت، صفحات ۱۴۲-۱۲۷.
- عنایتی، ترانه؛ عالی‌پور، علیرضا؛ بزرگ‌نیا حسینی، سیده فاطمه (۱۳۹۷)، «بررسی علل سکوت‌سازمانی در یک سازمان دولتی»، *فصلنامه منابع انسانی*، سال هشتم، شماره بیست و هفت، صفحات ۵۶-۴۳.
- فتحی، ناهید و ذبیح‌زاده باغلوئی، محمود (۱۳۹۵)، «ارزیابی و تحلیل تأثیر فلات‌زدگی در استرس شغلی زنان (شهر تهران ۶) مطالعه موردی: شعب بانک پاسارگاد»، *پژوهش‌نامه زنان*، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هفتم، شماره چهار، صفحات ۴۵-۲۳.
- فیاضی، مرضیه و ضیایی، ثریا (۱۳۹۳)، «تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتاب‌داران»، *مدیریت تحول*، سال ششم، شماره یازده، صفحات ۹۱-۷۴.

- کریمیان، محمدوزین (۱۳۸۹)، گامی در مسیر ترمینولوژی نظارت و بازرسی: چپستی، چرایی و چگونگی، چاپ اول، تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران.
- کلاهچیان، محمود و رحمتی‌نیا، روح‌اله (۱۳۹۶)، «تبیین پدیده فلات‌زدگی شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی»، پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، سال ششم، شماره دو، صفحات ۵۵-۹۰.
- کمال زاده، حسام‌الدین و لیاقت، فهیمه (۱۳۹۶)، «رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره هشتاد و چهار، صفحات ۹۷-۱۲۴.
- مباشری، الیاس و بابایی، محمدرضا (۱۳۹۶)، «بررسی رابطه میان فلات شغلی و ترک خدمت در کارکنان پالایشگاه دوم مجتمع گاز پارس جنوبی»، پژوهش‌های مدیریت و حسابداری، شماره سی و هفت، صفحات ۵۲-۶۳.
- محمودیان، حمید؛ ساجدی، علی محمد و فقیهی، طاهره بیگم (۱۳۹۴)، «نظارت و کنترل از نگاه مدیریتی امام علی علیه‌السلام»، ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره شش، صفحات ۲۱۲-۱۹۱.
- مددنوروزی، علی؛ زارع، علیرضا و شیرالی، رضوان (۱۳۹۵)، «عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران»، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال بیست و دوم، شماره سه، صفحات ۳۵-۱۹.
- معاونت آموزش قوه قضائیه (۱۳۸۷)، آشنایی با وظایف کارکنان اداری (ویژه کلیه‌ی مشاغل اختصاصی دادگستری)، چاپ نخست، جلد یک، قم: انتشارات قضا.
- معاونت آموزش قوه قضائیه (۱۳۸۷)، آشنایی با وظایف کارکنان اداری (ویژه کلیه‌ی مشاغل اختصاصی دادگستری)، چاپ نخست، جلد سوم، قم: انتشارات قضا.
- موحدی‌محب، عبدالله؛ جهانگیری، مهری (۱۳۹۵)، «سیستم نظارت بر مدیران در مدیریت علوی با تأکید بر نهج البلاغه»، فصلنامه النهج، شماره چهل و هشت، صفحات ۵۷-۴۳.
- موسوی، سید مهرداد و همکاران (۱۳۹۷)، «بررسی رابطه بین سکوت سازمانی با فلات‌زدگی شغلی، سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری»، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار.
- موسوی، نجم‌الدین؛ فرهیخته، فاطمه؛ وحدتی، حجت و حکاک، محمد (۱۳۹۸)، «شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازده، شماره چهار، صفحات ۷۷-۱۱۰.
- یاسینی، علی؛ سعادت‌طلب، آیت و شیرعلی، اسماعیل (۱۳۹۴)، «بررسی روابط راه‌بردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده در بین کارکنان قوه‌ی قضائیه»، فصلنامه راه‌برد، سال بیست و چهار، شماره هفتاد و هفت، صفحات ۳۲۵-۳۰۷.

(ب) انگلیسی

- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). "Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX". *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 3(1), 19-27.
- Aylsworth, J. (2008), "change in the workplace: organizational silence can be dangerous, organizational Psychology examiner", www.examiner.com.
- Bardwick, J.M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books.

- Beheshtifar M., Borhani H., Moghadam M. N. (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(11), 275-282.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A., (2011). "Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", **Work, Employment and Society**, 25:1, 51-67.
- Fapohunda, Tinuke. M. (2018). "Organizational Silence: Predictors and Consequences among University Academic", **International Journal for Research in Social Science and Humanities Research**, 2(5), 83-103.
- Gulluce, Ali Caglar and Erkilic, Eren. (2016). "Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province", **European Scientific Journal**, 12(19), 9-31.
- Jaweria Khalid & Jaleel Ahmed (2015): "Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator", **Journal of the Asia Pacific Economy**.
- Lee, P. C. B. (2003). "Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes". **Journal Management Development**, 22(6), 538-551.
- Lentz, E. (۲۰۰۴). **The link between the career plateau and mentoring addressing the empirical gap**. (Unpublished thesis). University of South Florida.
- Mohamed Anuar. M.; Omar, kh., Mohd Salleh, A. M. Yadi Yaakop. A.; (2014). "Career Plateauing: Is It Still A Matter of Concern?", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(7), 224-230.
- Robbins, Stephen.P. (1990). "Organization Theory: Structure, Designs and Applications". Third Edition, **Prentice - Hall International**, Inc.
- Shakiladevi, A.R. Basariya, Rabiyaathul(2018), "Impact of Career Plateau on Employees Attitude and Behaviour", **International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)**, 9(6), 813-819.
- Van-Dyne, L., Ang, S., & Botero, C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs". **Journal of Management**.
- Wei-Ning Yang, Karen Niven, Sheena Johnson (2018). "That's not what I signed up for! A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes". **Journal of Vocational Behavior**. Volume 107, August 2018, Pages 71-85.
- Wei-Ning Yang, Karen Niven, Sheena Johnson (2019). "Career plateau: A review of 40 years of research". **Journal of Vocational Behavior**. Volume 110, Part B, February 2019, Pages 286-302.
- Wickramasinghe Vathsala, Jayaweera Mayura, (2010), "Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction", **Career Development International**, Vol. 15 Iss6 pp.544 – 561.