

Explaining Teachers' Organizational Silence Based on Organizational Cynicism with the Mediating Role of Job Plateauing

Azad

Allahkarami 

Department of educational sciences, Farhangian University, P.O. Box 14665_889, Tehran, Iran. E-mail: azad.a.karami@gmail.com

Ghfar

Karimianpour 

PhD in Educational Management, Mohaghegh Ardabili University Iran. E-mail: karimiagh@uma.ac.ir

Fariba Dortaj* 

Corresponding Author, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Kerman, Iran. E-mail: F.D@pnu.ac.ir

ABSTRACT

Organizational silence is a critical issue in educational environments, as it can hinder effective communication and impede institutional development. This study aimed to examine the impact of organizational cynicism on teachers' organizational silence, with the mediating role of job plateauing. The research followed a descriptive-correlational design using structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all middle and high school teachers in Salas Babajani County. Based on Krejcie and Morgan's table, a sample of 200 teachers was selected through stratified random sampling. Data were collected using the Job Plateauing Questionnaire by Allen et al. (2004), the Organizational Cynicism Scale by Dean et al. (1998), and the Organizational Silence Questionnaire by Dyne et al. (2003). The content and face validity of the instruments were confirmed by experts, and their reliability was assessed using Cronbach's alpha. The results showed that organizational cynicism has a direct effect on organizational silence. Additionally, job plateauing significantly affects both organizational silence and organizational cynicism. Moreover, organizational cynicism indirectly influences organizational silence through job plateauing. These findings suggest that teachers' organizational cynicism not only directly contributes to organizational silence but also intensifies it through the experience of job plateauing. In light of these results, it is recommended that educational administrators work to mitigate factors contributing to organizational cynicism and job plateauing in order to reduce organizational silence among teachers.

Keywords: job plateauing, organizational silence, organizational cynicism, teachers

Cite this Article: Allahkarami, A., Karimianpour, G., & Dortaj, F. (2025). Explaining Teachers' Organizational Silence Based on Organizational Cynicism with the Mediating Role of Job Plateauing. *Educational Leadership Research*, 9(34), 247-276. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82876.1805>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

DOI: <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82876.1805>

Extended Abstract

Introduction

Teachers, as key agents of change in educational systems, play a vital role in the academic and personal development of students. The quality of teachers' interactions with their work environment not only affects the learning process but also contributes to the overall organizational health of schools. Work-related pressures and organizational challenges—such as cynicism and job plateauing—can drive teachers toward organizational silence, which in turn negatively impacts educational dynamics and innovation within schools (Karami, Mirkamali, & PourKarimi, 2016).

Organizational silence, defined as the intentional withholding of ideas, concerns, or feedback, often stems from a collective belief among employees that voicing their opinions is either futile or risky (Yao et al., 2024). This concept was first introduced by Morrison and Milliken (2000), who highlighted it as a potential threat to organizational effectiveness. In such environments, employees withhold their input on organizational issues, directly hindering decision-making and innovation. Organizational silence may also manifest as a social response in workplaces perceived as unfair or oppressive—contexts in which employees feel their opinions are undervalued or could even lead to negative consequences (Lees, 2016). Through limiting dialogue and information-sharing, organizational silence contributes to decreased job performance, reduced service quality, and stagnated innovation in schools (Yao et al., 2024).

A significant factor contributing to organizational silence is organizational cynicism, characterized by negative attitudes among employees that erode trust and diminish constructive interactions (Mete, 2013). This attitude often arises in environments lacking honesty, fairness, and coherence, ultimately undermining employees' perceptions of their organization. Organizational cynicism results in decreased motivation and commitment, and subsequently, a decline in organizational citizenship behaviors (Tekin & Beduk, 2015).

Another contributing factor is job plateauing, which has been linked to several adverse outcomes, including reduced job satisfaction, depression, stress, burnout, and a heightened intention to quit (Wang et al., 2014). Investigating this phenomenon within educational settings is essential, as doing so can inform strategies to improve workplace climate and organizational functionality. Understanding the drivers of organizational silence and identifying potential solutions can lead to more inclusive and responsive school environments and enhance teacher engagement (Ye et al., 2022). Accordingly, the present study

examines the impact of organizational cynicism on teachers' organizational silence and explores the mediating role of job plateauing in this relationship.

Literature Review

A range of studies has identified various factors influencing organizational silence and job plateauing. Mehdizadeh et al. (2024) examined external, internal, and individual variables affecting organizational silence at the University of Teacher Education. Damghanian and Shahbaz (2020) found that job plateauing contributes to organizational silence, suggesting that it can suppress motivation and lead employees to remain silent. Zahed Babelan and Toosi (2015) reported that the average level of organizational silence among female teachers in Ardabil was above the midpoint. Similarly, Loghman (2015) confirmed the effect of job plateauing on organizational silence, while Rastgar and Roozban (2014) highlighted the roles of job insecurity and fear of labeling in fostering silence among employees.

Hassan Moradi et al. (2013) also found that mistrust and cynicism toward managers significantly impact organizational silence. At the international level, Nilipour Tabatabaei et al. (2014) emphasized that organizational culture, managerial structure, and employees' feelings of powerlessness in decision-making contribute to organizational silence. Song et al. (2022) investigated the link between job plateauing and organizational silence, concluding that job plateauing positively predicts silence. Similarly, Bai, Liu, and Li (2020) studied the organizational determinants of employee silence and found that job plateauing reduces the willingness of employees to express their ideas. Their research also explored how job plateauing influences employee communication and interaction patterns.

Methodology

This study employed a descriptive-correlational research design using Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population included all high school teachers in Salas Babajani County, totaling 220 individuals (151 male and 69 female). Based on the Krejcie and Morgan table, a sample of 200 teachers (138 male and 62 female) was selected through stratified random sampling.

To collect data, the following instruments were utilized: the Job Plateauing Questionnaire developed by Allen et al. (2004), the Organizational Cynicism Scale by Dean et al. (1998), and the Organizational Silence Questionnaire by Dyne et al. (2003). The content validity of these instruments was verified by subject matter experts, and reliability was assessed using Cronbach's alpha. The

reliability coefficients for the Job Plateauing, Organizational Cynicism, and Organizational Silence questionnaires were 0.89, 0.87, and 0.85, respectively.

Responses were recorded using a 5-point Likert scale ranging from Strongly Disagree (1) to Strongly Agree (5). Descriptive statistics (frequencies, means, and standard deviations) and inferential statistics (Pearson correlation, skewness, and kurtosis tests) were analyzed using SPSS version 26. For model fit and path analysis, SMART PLS version 3 was applied, using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Results

The analysis revealed the following means and standard deviations for the key variables: Organizational Cynicism ($M = 2.97$, $SD = 0.61$), Job Plateauing ($M = 3.21$, $SD = 0.78$), and Organizational Silence ($M = 3.34$, $SD = 0.53$). Tests for skewness and kurtosis confirmed the normality of the data distribution.

Pearson correlation results indicated significant positive relationships among all variables: between organizational cynicism and organizational silence ($r = 0.37$), job plateauing and organizational silence ($r = 0.44$), and organizational cynicism and job plateauing ($r = 0.52$).

The Cronbach's alpha coefficients for all constructs exceeded the 0.70 threshold, confirming internal consistency. Moreover, both convergent and discriminant validity of the model were established.

The structural model assessment, based on T-values, R^2 , and the Goodness of Fit (GOF) index, demonstrated an acceptable model fit. The study's hypotheses were supported, and the indirect effect of organizational cynicism on organizational silence through job plateauing was found to be statistically significant ($\beta = 0.20$).

Conclusion

This study examined the effects of organizational cynicism and job plateauing on teachers' organizational silence. The findings indicated that organizational cynicism has a significant and positive impact on organizational silence. When employees harbor cynical attitudes toward their organization, they are more likely to feel unheard, resulting in reduced participation and increased silence. These results are consistent with previous studies.

Additionally, organizational cynicism was found to significantly influence job plateauing. Cynical employees often lack motivation for

professional growth, which may lead to a sense of stagnation in their careers. This condition discourages individuals from pursuing advancement opportunities or taking on new responsibilities.

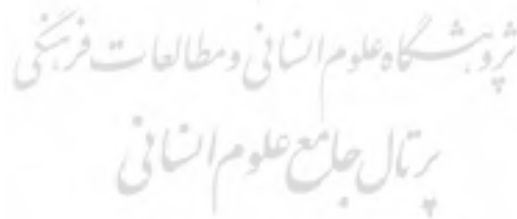
Furthermore, job plateauing was shown to significantly affect organizational silence. Teachers experiencing job plateauing are less inclined to share their ideas or provide feedback due to perceived limitations in career progression, fostering a silent workplace culture.

Finally, the study confirmed that organizational cynicism indirectly influences organizational silence through job plateauing.

It is recommended that educational administrators implement strategies aimed at reducing organizational cynicism, increasing job motivation, and creating opportunities for career advancement in order to mitigate organizational silence among teachers.

Acknowledgments

We sincerely express our gratitude to all the dedicated teachers who contributed to this research through their cooperation and participation in the data collection process.





تبیین سکوت سازمانی معلمان بر اساس بدینی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی

آزاد الله کرمی

azad.a.karami@gmail.com

غفار کریمی‌انپور

karimiangh@uma.ac.ir

فریبا درتاج *

F.D@pnu.ac.ir

استادیار، گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه:

دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی ایران. رایانامه:

نویسنده مسئول، استادیار گروه علوم تربیتی و مشاوره دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه:

چکیده

سکوت سازمانی به‌عنوان یکی از مسائل مهم در محیط‌های آموزشی، می‌تواند مانعی بر سر راه تعاملات مؤثر و پیشرفت سازمان باشد. این پژوهش باهدف بررسی تأثیر بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان و نقش میانجی فلات‌زدگی در این رابطه انجام شد. روش اجرای پژوهش توصیفی از نوع همبستگی به روش معادلات ساختاری (SEM) بود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان مقطع متوسطه اول و دوم شهرستان ثلاث باباجانی بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه فلات‌زدگی شغلی آلن و همکاران (۲۰۰۴)، بدینی سازمانی دین و همکاران (۱۹۹۸) و سکوت سازمانی دینه و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان تأیید شد و پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ موردسنجش قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی اثر مستقیم دارد. همچنین، فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی و بدینی سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی اثرگذار است. علاوه بر این، بدینی سازمانی از طریق فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم دارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که بدینی سازمانی معلمان بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم دارد و از طریق فلات‌زدگی شغلی این اثر را تشدید می‌کند. بر اساس این یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود مدیران با کاهش عوامل مرتبط با بدینی سازمانی و فلات‌زدگی شغلی، به کاهش سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی کمک کنند.

کلیدواژه‌ها: فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی، بدینی سازمانی، معلمان

استناد به این مقاله: الله کرمی، آزاد، کریمی‌انپور، غفار، و درتاج، فریبا. (۱۴۰۴). تبیین سکوت سازمانی معلمان بر اساس بدینی

سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۴)، ۷۶۷-۷۷۶. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82876.1805>



مقدمه

معلمان به عنوان نیروی محرک تغییر در سیستم های آموزشی، تأثیر زیادی بر رشد علمی و تربیتی دانش آموزان دارند. کیفیت تعاملات معلمان با محیط کاری نه تنها بر فرایند یادگیری بلکه بر سلامت سازمانی مدارس نیز تأثیر می گذارد. فشارهای کاری و مشکلات سازمانی مانند بدبینی و فلات زدگی شغلی می تواند معلمان را به سکوت سازمانی سوق دهد که این امر موجب تضعیف پویایی آموزشی و نوآوری در مدارس می شود. پژوهش ها نشان می دهند که سکوت سازمانی به تمام محیط های شغلی از جمله آموزش و پرورش تسری می یابد و شناخت عوامل و پیامدهای آن برای کاهش اثرات منفی در بین معلمان ضروری است (کرمی، میرکمالی و پورکریمی، ۱۳۹۵).

پایه های نظری پدیده سکوت سازمانی نشان می دهند که به عنوان یک تصمیم فردی برای خودداری از بیان ایده ها، پیشنهادها، انتقادات و نظرات ممکن است به عنوان نتیجه ای از باور مشترک بین کارکنان باشد که بیان نظرات بی فایده یا حتی خطرناک است (Adamska & Jurek, 2017; Yao et al., 2024). سکوت سازمانی برای اولین بار توسط موریسون و میلکن^۱ مطرح و به عنوان یکی از تهدیدهای بالقوه در سازمان های امروزی مورد بررسی قرار گرفت. به باور آن ها سکوت سازمانی پدیده ای اجتماعی است که در آن کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی درباره مشکلات سازمان خودداری می کنند (یزدانی و نوری مجید خلف، ۱۴۰۳). سکوت سازمانی پدیده ای جمعی است که بر اثر آن سازمان برای حل مسائل جدیدی که با آن روبرو می شود، فعالیت و هم فکری کمتری انجام می دهد (Dayton & Henriksen, 2006). درواقع سکوت سازمانی فرایندی ناکارآمد است که می تواند بر همه ابعاد سازمان تأثیر منفی داشته باشد و به شکل های مختلفی همچون سکوت دسته جمعی در جلسات، مشارکت کمتر در ارائه نظرات و ایده ها و سطح پایین تری از صدای جمعی افراد در سازمان بروز می کند (Maria, 2006). این پدیده با ایجاد استرس و بدبینی در بین کارکنان، موجب نارضایتی و عدم تمایل به ابراز نظر می شود که در نهایت می تواند مانع پیشرفت و توسعه سازمان گردد (Alarabiyat & Eyupoglu, 2022; Liu & Wang, 2021). سکوت سازمانی نقش مهمی در موفقیت و شکست سازمان دارد و جو منفی را بر علیه ابراز ایده های جدید و

1. Morrison & Miliken

تسهیم اطلاعات فراهم می‌کند که می‌تواند خطرات زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد (Tan, 2014).

سکوت سازمانی شامل دو بعد تدافعی و مطیع است؛ سکوت تدافعی به دلیل ترس و خود حفاظتی و سکوت مطیع ناشی از احساس بی‌فایده بودن نظرات رخ می‌دهد و معمولاً در محیط‌های بی‌عدالت یا سرکوبگر تشدید می‌شود (Morrison & Milliken, 2000). با این حال، برخی پژوهشگران سکوت را فرصتی برای تفکر و مشارکت برابر می‌دانند که در صورت پذیرش مثبت می‌تواند به محیط آموزشی فراگیر کمک کند (Lees, 2016).

سکوت سازمانی در محیط‌های آموزشی تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد معلمان دارد. تحقیقات نشان می‌دهند که این پدیده می‌تواند منجر به کاهش کارایی شغلی، افت کیفیت خدمات آموزشی (Yao et al., 2024) و مانع نوآوری و پیشرفت در مدارس (Akar, 2018) شود.

درک عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و بررسی راه‌حل‌ها می‌تواند به توسعه استراتژی‌های مؤثر برای بهبود جو سازمانی (Ye et al., 2022) و افزایش مشارکت معلمان کمک کند (Özdemir & Yıldırım, 2023). این درک می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس ارزشمندی کرده و تمایل بیشتری به بیان نظرات و ایده‌های خود داشته باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، بدبینی سازمانی است (Tutar, 2021).

بدبینی سازمانی نگرشی است که وقایع مرتبط با ناامیدی و افکار بدبینانه در مورد ایده‌های بیان‌نشده را توصیف می‌کند (قنبری و عرفانی زاده، ۱۳۹۵). بدبینی در مفهوم سازمانی، بدگمانی است که در تعداد زیادی از کارکنان وجود دارد (Mete, 2013) و اصل اساسی آن نبود دقت، صداقت، اعتماد، انسجام و وفاداری است (رئیزی و ناستی زایی، ۱۳۹۸). نتیجه این وضعیت باعث می‌شود کارکنان از دستیابی به اهداف و نیازهای خود بازمانده یا منع شوند (Wilkerson et al., 2008). متخصصان بدبینی را به عنوان اندیشه‌های بدبینانه فرد درباره آینده و انتظارات نامعقول برای خود و دیگران تعریف می‌کند (آریانی قیزقاپان، قنبری چشمه کمره و شهبازی، ۱۴۰۲). بدبینی سازمانی شامل سه بعد اصلی است: شناختی، عاطفی و رفتاری. بعد اول، به این معناست که کارکنان بدبین معتقدند سازمان فاقد صداقت است و اصولی همچون عدالت و صداقت قربانی منافع شخصی و فرصت‌طلبی می‌شود (Chiaburu

(et al., 2013). بعد دوم یعنی عواطف، اشاره به واکنش‌های عاطفی شدید مانند خشم، ناراحتی و تنفر دارد که کارکنان بدبین در قبال سازمان تجربه می‌کنند. درنهایت، بعد سوم یعنی رفتارها، به گرایش به رفتار منفی و انتقاد از سازمان اشاره دارد. کارکنان بدبین ممکن است از شوخی‌ها یا رفتارهای غیرکلامی برای بیان نگرش‌های منفی خود نسبت به سازمان استفاده کنند (Dean et al., 1998).

پژوهش‌های انجام‌شده در مورد بدبینی سازمانی به نقش این متغیر در کاهش رفتار شهروندی سازمانی (Munir et al., 2014)، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی (Tekin & Beduk, 2015)، پیامدهای منفی نگرشی و رفتاری (محمادی مقدم و آزاده، ۱۳۹۵) و کاهش کیفیت زندگی کاری (Yasin & Khalid, 2015) اشاره داشته‌اند. در محیط‌های آموزشی بدبینی سازمانی که به نگرش منفی و عدم اعتماد اشاره دارد، می‌تواند منجر به کاهش تعاملات و تبادل اطلاعات بین معلمان شود (Mousa et al., 2022). شواهد تجربی نشان می‌دهند که برخی متغیرهای میانجی می‌توانند در تقویت رابطه بین سکوت سازمانی و بدبینی سازمانی نقش ایفا کنند. در این زمینه، فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی می‌تواند ارتباط بین این دو متغیر را تبیین کند (Kao et al., 2020; Shekarinia et al., 2020). کارکنانی که با فلات‌زدگی شغلی مواجه هستند، ممکن است دچار کاهش انگیزه و تعهد شوند که این امر به تشدید بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی منجر می‌شود (Nilipour Tabatabaei et al., 2014).

عبارت فلات‌زدگی شغلی به احساس شکست یا ناامیدی اشاره دارد که افراد به‌طور موقت یا دائمی در طول فرایند شغلی‌شان تجربه می‌کنند (Kim et al., 2011). فرنس، استونر و وارن^۱ از اولین پژوهشگران در زمینه فلات‌زدگی شغلی بودند و آن را نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد تعریف کرده‌اند که احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی برای فرد بسیار اندک است. کارکنان هنگامی با فلات‌زدگی شغلی مواجه می‌شوند که دیگر احتمال ارتقا آنان بسیار اندک بوده و یا پیشرفت در شغل غیرممکن باشد (Oriarewo et al., 2013). Mile و همکاران (2013) معتقدند که فلات‌زدگی شغلی هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد دیگر نتواند مسئولیت‌های بیشتری در کار خود بپذیرد.

Allen و همکاران (2004) دو مؤلفه اصلی برای فلات‌زدگی شغلی معرفی کرده‌اند: فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی و فلات‌زدگی محتوایی. در فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی، احتمال پیشرفت کارکنان بسیار پایین است و آن‌ها تمایلی به ارتقای در سطوح بالاتر سازمانی ندارند، زیرا فرصت‌های رشد فردی به نظر محدود می‌آید و کارکنان به دنبال عناوین شغلی بالاتر نیستند. در فلات‌زدگی محتوایی، مشاغل برای کارکنان چالش‌برانگیز نیستند و رقابت برای مشاغل فاقد معنی است. وظایف و فعالیت‌های شغلی معمولاً تکراری و عادی هستند و فرصتی برای یادگیری یا رشد شغلی وجود ندارد. بررسی پدیده فلات‌زدگی شغلی نشان داده است که این پدیده ناشی از عوامل مختلفی است (Imel, 2000) و دلیل آن می‌تواند در زمان و موقعیت‌های مختلف تغییر کند (کلاه‌چیان و رحمتی نیا، ۱۳۹۶).

تحقیقات نشان داده است که فلات‌زدگی شغلی با پیامدهایی همچون خستگی هیجانی و عملکرد شغلی و تغییر اهداف مثبت (Wang et al., 2014; Hofstetter & Cohen, 2012)، کاهش رضایت شغلی و ادراک از ارتقا (Miles, 2010; Dawson, 2014)، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان و نگرش منفی (Bhavani et al., 2013)، افسردگی و استرس (McCleese et al., 2007)، افزایش تمایل به ترک خدمت (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۹)، فرسودگی شغلی (بشیر بنائم و همکاران، ۱۳۹۴)، تحلیل رفتگی کارکنان (یوسف زایی پور و بهرام‌زاده، ۱۳۹۲) رابطه دارد. کارکنانی که فلات‌زدگی شغلی را تجربه می‌کنند در بلندمدت از تحقق هدف‌های شخصی ناتوان می‌مانند و خودکارآمدی شغلی آن‌ها کاهش پیدا می‌کند و فشار زیادی را تحمل می‌کنند (Schaufeli & Salanova, 2013).

همان‌طور که مشاهده شد، تحقیقات اندکی به بررسی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و پیامدهای آن در بافت آموزش و پرورش پرداخته‌اند و جامعه آماری معلمان مورد غفلت قرار گرفته است. در اندک پژوهش‌های انجام‌شده نیز وضعیت سکوت سازمانی مطلوب گزارش نشده است. برای مثال پژوهش زاهد بابلان و طوسی (۱۳۹۴) نشان داد که میانگین سکوت سازمانی معلمان بالاتر از میانگین است و این امر ضرورت توجه به این پدیده را بیشتر می‌کند. همچنین تحقیقات انجام‌شده در این حوزه، نقش متغیرهای بدینی سازمانی و فلات‌زدگی شغلی را نادیده گرفته است. لذا هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی معلمان است. علاوه بر این، پژوهش به دنبال شناسایی نقش میانجی

فلات‌زدگی شغلی در این رابطه است. به‌طور خاص، پژوهش حاضر می‌خواهد این نکته را روشن کند که چگونه بدینی سازمانی می‌تواند بر سکوت سازمانی معلمان تأثیر بگذارد و چگونه این تأثیر از طریق فلات‌زدگی شغلی تقویت می‌شود. با توجه به اهمیت این مقوله در بهبود جوسازمانی و کیفیت عملکرد معلمان، پژوهش حاضر می‌تواند راهکارهای مؤثری برای مدیریت رفتارهای سکوت در محیط‌های آموزشی ارائه دهد.

پیشینه پژوهش

مهدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان را بررسی کردند. نتایج نشان‌دهنده تأثیر عوامل برون‌سازمانی، درون‌سازمانی و فردی بر شکل‌گیری سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان بود. دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی را در پی دارد. بررسی آن‌ها همچنین نشان داد که فلات‌زدگی شغلی از طریق متأثر ساختن انگیزه می‌تواند سکوت را در آنان موجب شود. زاهدبابلان و طوسی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که میانگین وضعیت سکوت سازمانی در بین معلمان زن شهر اردبیل بالاتر از حد وسط است. لقمان (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان داد که فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. رستگار و روزبان (۱۳۹۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند امنیت شغلی پایین و ترس از برچسب خوردن، بر سکوت سازمانی تأثیرگذار هستند. رضایی بهبانی وفا (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر فلات‌زدگی و ویژگی‌های شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. حسن‌مرادی، شیخ‌الاسلامی و سادات عباسی خواه (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند که بی‌اعتمادی و بدینی به مدیر بر سکوت سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد.

Nilipour Tabatabaei و همکاران (2014) نشان دادند که عواملی چون فرهنگ سازمانی، ساختار مدیریتی، و احساس بی‌قدرتی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌توانند باعث سکوت سازمانی شوند. در مطالعه Song و همکاران (2022)، رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی موردبررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که فلات‌زدگی شغلی تأثیر مثبتی بر سکوت سازمانی دارد. پژوهش Jing و همکاران (2022) به بررسی تأثیر فلات‌زدگی بر سکوت سازمانی در میان کارکنان پرداخته است و نشان می‌دهد که فلات‌زدگی می‌تواند به‌طور قابل توجهی منجر به رفتارهای سکوتی شود. پژوهش

Bai و همکاران (2020) به بررسی عواملی سازمانی که بر سکوت کارکنان تأثیر می‌گذارد، پرداخته است. نتایج نشان داد که فلات‌زدگی می‌تواند تأثیر منفی بر تمایل کارکنان به صحبت کردن داشته باشد. همچنین، تأثیر فلات‌زدگی بر سکوت سازمانی بررسی شده و در مورد چگونگی اثرات آن بر تعاملات کارکنان بحث شده است.

روش

روش پژوهش در این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی با تکنیک معادلات ساختاری (SEM) بود. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مقطع متوسطه اول و دوم شهرستان ثلاث باباجانی به تعداد ۲۲۰ نفر شامل ۱۵۱ نفر مرد و ۶۹ زن بود که باتوجه به جدول کرجسی و مورگان (Krejcie & Morgan, 1970) و برای رعایت نسبت تعداد زنان و مردان در نمونه، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۲۰۰ نفر شامل ۶۲ زن و ۱۳۸ مرد به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های فلات‌زدگی شغلی Allen و همکاران (2004)، بدینی سازمانی Dyne و همکاران (2003) و سکوت سازمانی Dyne و همکاران (2003) استفاده شد. پرسشنامه فلات‌زدگی شغلی توسط Allen و همکاران (2004) طراحی شده و دارای ۱۲ سؤال و دو بعد فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی (۱-۶) و فلات‌زدگی محتوای شغلی (۷-۱۲) است. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی پرسشنامه توسط بهشتی فر (۱۳۹۵) ۰/۹۴ گزارش شده است. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. پرسشنامه بدینی سازمانی توسط دین و همکاران (۱۹۹۸) طراحی شده و دارای ۱۳ سؤال و ۳ بعد بدینی عاطفی (۱-۴)، بدینی شناختی (۵-۹) و بدینی رفتاری (۱۰-۱۳) اشاره دارد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن توسط بهمنی، مهدوی راد و بلوچی (۱۳۹۵) ۰/۸۴ گزارش شده است. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. پرسشنامه سکوت سازمانی توسط Dyne و همکاران (2003) در ده سؤال و دو بعد سکوت مطیع (۱-۵) و سکوت تدافعی (۶-۱۰) طراحی شد. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن توسط اشرفی و همکاران (۱۳۹۸) ۰/۸۶۸ گزارش شده است. پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. پرسشنامه‌ها با استفاده از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) نمره‌گذاری شدند. برای تحلیل

داده‌ها از نرم‌افزار spss نسخه ۲۶ برای روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون و آزمون چولگی و کشیدگی) و برای بررسی برازش مدل از نرم‌افزار SMART PLS نسخه ۳ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (SMART-PLS) استفاده شد. در راستای هدف پژوهش و به‌منظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین شده‌اند و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفته‌اند.

فرضیه اول: بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: بدبینی سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه چهارم: بدبینی سازمانی از طریق فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

یافته‌ها

جامعه آماری این پژوهش را ۲۰۰ نفر از معلمان مقطع متوسطه اول و دوم شهرستان ثلاث باباجانی ۱۳۸ نفر مرد معادل (۶۸ درصد) و ۶۲ نفر زن معادل (۳۲ درصد) تشکیل دادند.

جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش و ضریب همبستگی بین آن‌ها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
بدبینی سازمانی	۲/۹۷	۰/۶۱	۰/۰۹	۰/۲۴
فلات‌زدگی شغلی	۳/۲۱	۰/۷۸	۰/۴۳	۰/۳۴
سکوت سازمانی	۳/۳۴	۰/۵۳	۰/۲۲	۰/۶۵

همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف استاندارد متغیر بدبینی سازمانی برابر ۲/۹۷ و ۰/۶۱، میانگین و انحراف استاندارد متغیر فلات‌زدگی شغلی برابر ۳/۲۱ و ۰/۷۸ و میانگین و انحراف استاندارد متغیر سکوت سازمانی برابر با ۳/۳۴ و ۰/۵۳ است. بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی انجام شد. مقدار مطلوب برای این آزمون بین ۲+ و ۲- در نظر گرفته شده است (حبیبی و سرآبادانی، ۱۴۰۱). نتایج آزمون چولگی کشیدگی نشان داد که شاخص چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش بین ۲+ و ۲- قرار دارند، لذا داده‌های پژوهش نرمال می‌باشند.

جدول ۲. ضرایب همبستگی بن متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
بدینی سازمانی	۱		
فلات زدگی شغلی	۰/۴۴**	۱	
سکوت سازمانی	۰/۳۷**	۰/۵۲**	۱

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین بدینی سازمانی با سکوت سازمانی ($r = ۰/۳۷$ ، $p \leq ۰/۰۱$)، بین فلات زدگی شغلی با سکوت سازمانی ($r = ۰/۴۴$ ، $p \leq ۰/۰۱$) و بین بدینی سازمانی و فلات زدگی شغلی ($r = ۰/۵۲$ ، $p \leq ۰/۰۱$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳. ارزیابی مدل بیرونی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده ($AVE > 0.5$)	پایایی ترکیبی $CR > 0.7$	آلفای کرونباخ $Alpha > 0.7$
بدینی سازمانی	۰/۶۵	۰/۷۷	۰/۸۵
بدینی سازمانی	۰/۷۲	۰/۸۷	۰/۹۰
فلات زدگی شغلی	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۸۹

برای تحلیل عاملی تأییدی و سنجش روایی و پایایی از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. همان گونه که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ به دست آمده است. پایایی مرکب (CR) که با در نظر گرفتن اهمیت بارهای عاملی و مبتنی بر همبستگی میان متغیرها محاسبه می‌شود و نسبت به ضریب آلفای کرونباخ معیاری دقیق‌تر برای پایایی است (Peterson & Kim, 2013)؛ در این پژوهش نیز محاسبه شد که برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ به دست آمد. روایی همگرا معیار دیگری است که در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری به کار می‌رود. Fornell And Larcker (1981) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVA) را به عنوان معیار اعتبار روایی همگرا پیشنهاد کردند که مقدار مطلوب برای آن باید بیشتر از ۰/۵ باشد. این معیار نشان می‌دهد که سازه‌های مدل اندازه‌گیری به طور معقول با یکدیگر همگرا شده‌اند. معیار متوسط واریانس استخراج شده برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ است.

اگرچه متوسط واریانس استخراج شده (AVA) برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ شده است اما Henseler And Sarstet (2013) معیار جدیدتری نسبت به روش Fornell and larcker (1981) برای روایی و اگرای مدل اندازه گیری تحت عنوان نسبت HTMT^۱ معرفی کرده اند که همبستگی های یگانه را سنجش می کند و میزان همبستگی قابل پذیرش باید کمتر از ۰/۹ باشد. اطلاعات جدول (۳) معیار HTMT را برای هر کدام از متغیرها نشان می دهد که همبستگی بین همه متغیرها کمتر از ۰/۹ شده و قابل پذیرش است.

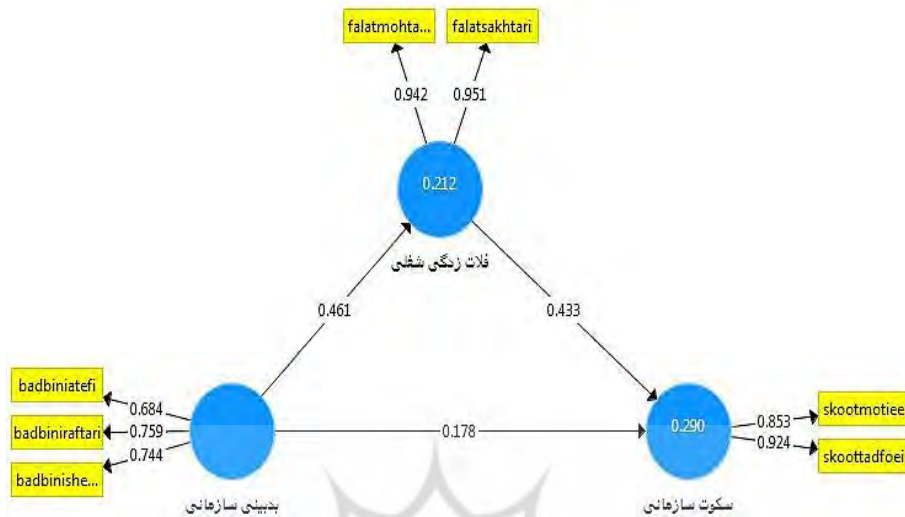
جدول ۴. روایی و اگرای متغیرهای پژوهش

متغیر	بدبینی سازمانی	سکوت سازمانی	فلات زندگی شغلی
بدبینی سازمانی	۰/۷۳		
سکوت سازمانی	۰/۳۷	۰/۸۸	
فلات زندگی شغلی	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۷۱

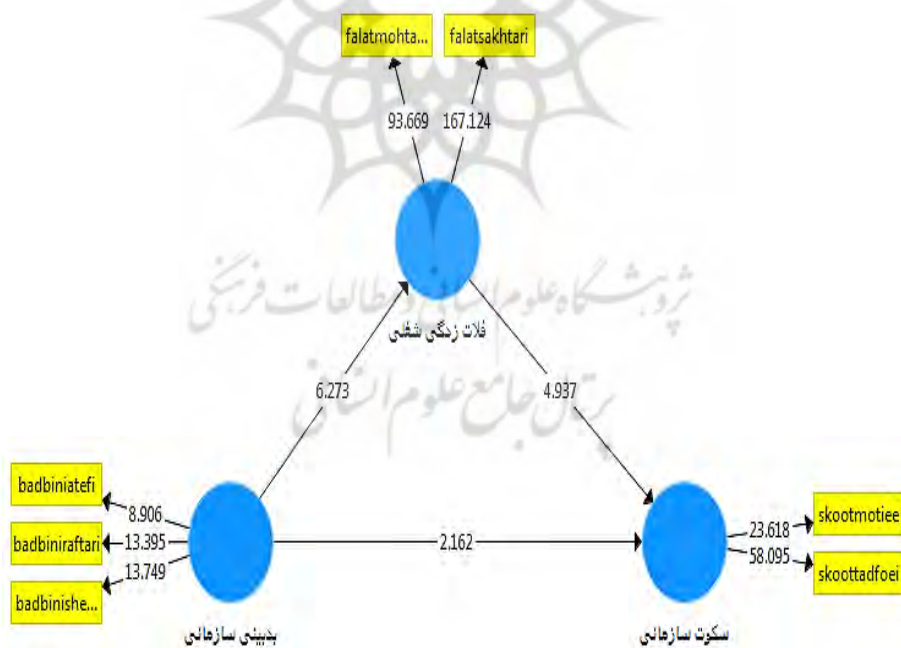
بعد از ارزیابی روایی و پایایی مدل اندازه گیری پژوهش، از طریق روابط بین متغیرها مدل ساختاری مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش از سه معیار ضریب معناداری T، ضریب تعیین (R^2) و شاخص GOF استفاده شد. اولین معیار ارزیابی برازش مدل ساختاری ضرایب معناداری t بود که در شکل (۲) و جدول (۵) نمایش داده شده است. با توجه به اینکه مقدار آن بیشتر از ۱/۹۶ است، بنابراین معنادار بودن روابط بین متغیرها با اطمینان ۰/۹۵ تأیید شده است. علاوه بر این در جدول شماره (۵) معیار ضریب تعیین (R^2) برای متغیرهای درونزا شامل فلات زندگی شغلی (۰/۲۱) و سکوت سازمانی (۰/۲۹) در سطح متوسط و مطلوب است. همچنین برای بررسی برازش کلی مدل از شاخص GOF استفاده شد. این شاخص بین ۰ و ۱ است و مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی شاخص نیکویی برازش (GOF) توصیف می شود (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).

با توجه به اینکه مقدار شاخص GOF برابر با ۰/۴۲ شده است، نشان می دهد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

شکل ۱. مدل پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت اعداد معناداری



جدول ۵. خلاصه تحلیل فرضیه‌های آزمون و برازش کلی مدل

از متغیر	به متغیر	اثر مستقیم	T	SIG
بدبینی سازمانی	سکوت سازمانی	۰/۱۷	۲/۱۶	۰/۰۵
بدبینی سازمانی	فلات زدگی شغلی	۰/۴۳	۴/۹۳	۰/۰۱
فلات زدگی شغلی	سکوت سازمانی	۰/۴۶	۶/۲۷	۰/۰۱
از متغیر	به متغیر	اثر غیرمستقیم	T	SIG
بدبینی سازمانی * فلات زدگی شغلی * سکوت سازمانی *		۰/۲۰	۳/۷۸	۰/۰۱
ضرایب تعیین				
فلات زدگی شغلی		۰/۲۱		
سکوت سازمانی		۰/۲۹		
شاخص GOF		$Gof = \sqrt{0/72 \times 0/25} = 0/42$		

همان گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل داده‌ها برای بررسی فرضیه اول، نشان داد که تأثیر بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۱۷) و آماره T (۲/۱۶)، تأثیر بدبینی سازمانی بر فلات زدگی شغلی با ضریب مسیر (۰/۴۳) و آماره T (۴/۹۳) و تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۴۶) و آماره T (۶/۲۷) معنی‌دار است. همچنین اثر غیرمستقیم بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی فلات زدگی شغلی برابر با ۰/۲۰ به دست آمده است. با توجه به اینکه عدد T معنی‌داری برای همه فرضیه بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است می‌توان گفت که همه فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، ارائه چارچوبی ساختاری برای تبیین سازه سکوت سازمانی به عنوان یکی از پدیده‌های منفی و مؤثر بر عملکرد شغلی معلمان بود که با توجه به پیچیدگی و تغییرات مداوم نظام آموزشی، بررسی عوامل مؤثر بر این سازه ضروری است. نتایج تحلیل داده‌ها برای بررسی فرضیه اول نشان داد که بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های Mete (2013)؛ Adamska and Jurek (2017)؛ محمدی مقدم و آزاده (۱۳۹۵)؛ رستگار و روزبان (۱۳۹۳) و حسن مرادی و همکاران (۱۳۹۲) که بر نقش بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند، همسو است.

بدبینی سازمانی، به عنوان یک نگرش منفی، می تواند منجر به رفتارهایی شود که به نفع سازمان نیستند. زمانی که کارکنان نسبت به سازمان بدبین هستند، احساس می کنند که صدای آن ها شنیده نمی شود و از طرف سازمان به آن ها توجه نمی شود. این احساس می تواند آن ها را به سکوت و عدم مشارکت در امور سازمان سوق دهد. سکوت سازمانی ممکن است ناشی از این باشد که کارکنان احساس می کنند ارائه نظرات و پیشنهادهایشان بی فایده است، زیرا سازمان به نیازها و نگرانی های آن ها توجهی ندارد (Worku & Debela, 2024). کار به عنوان عاملی کلیدی در شکل گیری هویت و تعاملات انسانی نقش مهمی دارد و هم زمان نیز می تواند منشأ فشار عصبی و تحلیل رفتگی باشد، همان طور که خود نیز تحت تأثیر عواملی همچون نگرش فرد نسبت به شغل خود قرار می گیرد. بدبینی سازمانی در واقع نگرش فرد نسبت سازمان استخدام کننده، رویه ها، فرآیندها و مدیریت آن است و بر مبنای این باور است که این عناصر علیه منافع کارکنان عمل می کنند. این نگرش در سازمان اگر در بین کارکنان رواج پیدا کند می تواند منجر به توسعه نگرش های منفی شده و بین آن ها با سازمان فاصله روانی ایجاد کند و بر کارایی و رضایت آن ها تأثیر منفی داشته باشد و آن ها را از ابراز نظر و ایده در مورد سازمان و مشکلات آن منع نماید. افرادی که به سازمان بدبین هستند، تمایلی به بیان نظرات خود برای حل مشکلات آن ندارند.

نتایج تحلیل داده ها برای بررسی فرضیه دوم نشان داد که بدبینی سازمانی بر فلات زدگی شغلی تأثیر مثبت دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش های Singh و همکاران (2023)، Zheng, Li and Li (2022)؛ کلاه چیان و رحمتی نیا (۱۳۹۶) مبنی بر نقش بدبینی سازمانی در پدیده فلات زدگی شغلی همسو است. وقتی کارکنان نسبت به سازمان بدبین هستند، این نگرش منفی می تواند بر رفتار و احساسات آن ها تأثیر منفی بگذارد و باعث ایجاد فلات زدگی شغلی شود. بدبینی سازمانی معمولاً ناشی از تجربه های منفی، نارضایتی از مدیریت یا سیاست های سازمان و احساس بی اعتمادی نسبت به آینده شغلی است (Hussain & Shahzad, 2022). زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان نسبت به نیازها و خواسته های آنان بی توجه است، این نگرش می تواند موجب کاهش انگیزه آن ها برای مشارکت و پیشرفت شغلی شود. بدبینی سازمانی به عنوان یک نگرش منفی نسبت به سازمان، زمینه ساز تجربه احساسات منفی مانند ناامیدی و ناکامی روانی است. این احساسات می توانند مانع از حرکت روبه جلو در مسیر شغلی کارکنان شوند و در نهایت به فلات زدگی شغلی که به توقف در پیشرفت شغلی اشاره

دارد، منجر شوند (Jing et al., 2022). پژوهش‌های دیگر نیز به نقش بدینی به شغل و سازمان در رواج فلات‌زدگی شغلی اشاره کرده‌اند (Gupta & Mishra, 2024). فرد بدین نسبت به شغل و سازمان خود، از سازمان فاصله گرفته و اشتیاقی به ارتقا شغلی و همچنین افزایش اختیارات شغلی خود ندارد که خود نوعی فلات‌زدگی شغلی است. می‌توان گفت معلمان بدین به دلیل نگرش منفی نسبت به سازمان و شغل خود، احتمالاً از مشارکت فعال در وظایف و پیشرفت شغلی خود دوری می‌کنند. این کاهش انگیزه و عدم تمایل به پیشرفت شغلی، می‌تواند به فلات‌زدگی شغلی منجر شود، زیرا ارتقای شغلی معمولاً به عملکرد و اثربخشی مرتبط است و معلمان بدین از این لحاظ شانس کمتری برای ارتقا دارند.

نتایج تحلیل داده‌ها در مورد فرضیه سوم نشان داد که فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹)؛ لقمان (۱۳۹۴)؛ رضایی بهیانی وفا (۱۳۹۴) و نیلی‌پور و همکاران (۲۰۱۴) مبنی بر رابطه بین فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی همسو است. این نتایج می‌توانند ناشی از عواملی مانند عدم دسترسی به فرصت‌های آموزشی و ترفیحات شغلی، نبود استقلال در تصمیم‌گیری‌ها، یا ضعف فرهنگ سازمانی در حمایت از پیشرفت کارکنان باشد. در این شرایط، کارکنان ممکن است به دلیل حس محدودیت و بی‌توجهی سازمان به نیازهای شغلی‌شان، از انگیزه و تمایل خود برای مشارکت فعالانه کاسته شود (Ng & Feldman, 2012). این فقدان انگیزه به‌مرور زمان منجر به شکل‌گیری حالتی از سکوت سازمانی در کارکنان می‌شود؛ یعنی، آن‌ها کمتر تمایل به بیان نظرات، پیشنهادها و انتقادات خود خواهند داشت. در دنیای پررقابت امروز، منابع انسانی در حفظ و بقای سازمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند، بر این اساس موضوع سکوت کارکنان اهمیت بیشتری می‌یابد. افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. وقتی کارکنان به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید متوجه خطر بزرگی باشد که در حال اتفاق افتادن است (دانایی‌فرد و پناهی، ۱۳۸۹). سکوت سازمانی پدیده‌ای اجتماعی است که کارکنان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌کنند و معلمان در زمان تجربه این پدیده از ایده‌های مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید خودداری می‌کنند. این پدیده، پدیده‌ای مسری، چندبعدی و قابل‌اندازه‌گیری است که از عوامل مختلفی نشئت می‌گیرد (Zehir &

(Erdogan, 2011). بر اساس نتایج این پژوهش فلات‌زدگی شغلی به‌طور مستقیم بر سکوت معلمان تأثیر دارد. درواقع معلمانی که سکون زده شده‌اند، نسبت به مسائل و مشکلات آموزشی بی‌تفاوت شده و نسبت به معضلات و محدودیت‌های سازمان خود سکوت پیشه می‌کنند و از ارائه ایده‌های و نظرات خود به مدیران مدارس و سازمان خودداری می‌کنند، فلات‌زدگی شغلی وضعیتی است که فرد احساس می‌کند امکان پیشرفت عمودی در سازمان برای او وجود ندارد و کارهایش فاقد چالش است، درنتیجه فرصت کمتری برای رشد مهارت‌ها و توانمندی‌های خود می‌بیند. این شرایط می‌تواند به کاهش تمایل به اظهارنظر و مشارکت منجر شود و درنهایت، پدیده سکوت سازمانی را تشدید کند (Jin et al., 2024). پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش با اتخاذ اقدامات پیشگیرانه برای کاهش فلات‌زدگی شغلی معلمان و ایجاد سازوکارهای مؤثر جهت تسهیل ارتقای شغلی آنان، زمینه لازم را برای افزایش مشارکت و ابراز نظر معلمان درباره مسائل و چالش‌های مدرسه و نظام آموزشی فراهم کنند.

همچنین نتایج تحلیل داده‌ها برای بررسی فرضیه چهارم نشان داد که بدبینی سازمانی از طریق فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی معلمان تأثیرگذار است. این نتیجه با توجه به تأثیر مستقیم بدبینی سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی و تأثیر مستقیم فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی قابل توجه است. هرچند پژوهشی که مستقیماً به این نتیجه پرداخته باشد یافت نشد، اما این یافته‌ها به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش با نتایج Zheng و همکاران (2022) و Nilipour Tabatabaei و همکاران (2014) هم‌راستا هستند. به‌طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که بدبینی سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی و فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی معلمان تأثیر مستقیم دارند. با توجه به اثر مستقیم بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی، سازمان‌ها باید برنامه‌هایی برای آموزش کارکنان در زمینه ارتباط مؤثر و ابراز نظرات خود طراحی کنند. در پایان، بر اساس نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر، پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت ارائه می‌شود.

متناسب با یافته‌های فرضیه اول پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش سیاست‌ها و برنامه‌هایی را برای کاهش بدبینی در سازمان‌های آموزشی تدوین کنند. این اقدامات می‌تواند شامل ارتقای شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فضای اعتماد و مشارکت در میان معلمان باشد تا صدای آنان شنیده شود و از سکوت سازمانی جلوگیری گردد.

متناسب با یافته‌های فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود به‌منظور پیشگیری از این پدیده، مدیران راهکارهایی برای ارتقای انگیزه شغلی معلمان در نظر بگیرند. ازجمله، فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و ترفیعات شغلی.

همچنین بر اساس یافته‌های فرضیه سوم و چهارم پیشنهاد می‌شود با استفاده از برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای، فضایی باز و صمیمی برای تبادل نظر در مورد مسائل و چالش‌های مدرسه و نظام آموزشی ایجاد کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل جلسات گفتگو و کارگاه‌های آموزشی باشند تا معلمان به راحتی نظرات خود را بیان کنند و در روند بهبود وضعیت آموزش و پرورش مشارکت نمایند.

این پژوهش محدودیت‌هایی دارد که باید مورد توجه قرار گیرند. اولین محدودیت، جامعه آماری پژوهش است که محدود به معلمان مقطع اول و دوم متوسطه بود و بنابراین نتایج به دست آمده به‌طور مستقیم قابل تعمیم به سایر مقاطع تحصیلی یا مشاغل مختلف نیست. همچنین، استفاده از روش‌های مقطعی برای جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند منجر به محدودیت‌هایی در تحلیل‌های علت و معلولی گردد، زیرا این روش به‌طور دقیق نمی‌تواند تغییرات طولانی مدت یا روندهای زمانی را بررسی کند. علاوه بر این، ممکن است عوامل فردی و اجتماعی دیگری که بر سکوت سازمانی، بدبینی سازمانی و فلات زدگی شغلی تأثیر دارند، در این پژوهش نادیده گرفته شده باشند. با توجه به محدودیت‌های ذکر شده در این پژوهش و نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود که می‌تواند به تعمیق و گسترش این تحقیق کمک کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در تحقیقات آینده به نقش عوامل اجتماعی و فردی دیگر در سکوت سازمانی و فلات زدگی شغلی پرداخته و از روش‌های طولی برای بررسی تأثیرات بلندمدت استفاده کنند. همچنین، گسترش جامعه آماری و استفاده از روش‌های کیفی برای درک عمیق‌تر تجربیات کارکنان پیشنهاد می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی معلمان گرامی که با همکاری و مشارکت خود در جمع‌آوری اطلاعات، ما را در پیشبرد این پژوهش یاری نمودند، صمیمانه سپاسگزاریم.

منابع

- اشرفی، آزاده، نجاری، فرشید، و مهدی‌پور، محمدحسن. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قلدری سازمانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی (مورد مطالعه: شرکت توسعه صادرات). هفتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. دانشگاه تهران، ایران.
- آذر، عادل، و غلامزاده، رسول. (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از PLS. تهران، نشر نگاه دانش.
- آریانی قیزقاپان، ابراهیم، قنبری چشمه کمره، فاطمه و شهبازی، سحر. (۱۴۰۲). بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه بدبینی سازمانی (OCQ) در بین کارکنان دانشگاهی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۷(۲۶)، ۸۲-۱۰۳. doi: 10.22054/jrlat.2024.74403.1664
- بشیر بنائم، یاسر، واحدی، مجید، و رسولی، مریم. (۱۳۹۴). تبیین نقش فلات‌زدگی در مسیر پیشرفت شغلی بر فرسودگی شغلی منابع انسانی. مدیریت سلامت، ۶۰(۱۸)، ۷۸-۶۷. <http://jha.iums.ac.ir/article-1-1663-fa.html>
- بهشتی‌فر، ملیکه. (۱۳۹۵). رابطه فلات‌زدگی و فرسودگی شغلی پرستاران بیمارستان‌های خصوصی شهر کرمان در سال ۱۳۹۳. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاور سلامت)، ۱۱(۱)، ۸۴-۷۵. <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-6282-fa.html>
- بهمنی، اکبر، مهدوی‌راد، محمدرضا، و بلوچی، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی بدبینی سازمانی با کیفیت خدمات ارائه‌شده کارکنان با نقش میانجی‌گری و تعدیل‌گری تعهد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹(۳۱)، ۱۸۵-۱۶۱. doi: 10.22111/jmr.2016.2518
- حبیبی، آرش، و سرآبادانی، مونا. (۱۴۰۱). آموزش کاربری SPSS. تهران، نشر نارون
- حسن مرادی، نرگس، شیخ‌الاسلامی، نادر، و سادات عباسی خواه، حرمت. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل درون‌فردی تأثیرگذار بر سکوت سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی ایران.

- فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۸(۴)، ۱-۱۲.
https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99362.html
دامغانیان، حسین و شهباز، عرفان. (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۷)، ۶۸-۴۱. doi: 10.2054/jmsd.2020.47005.3429
دانایی فرد، حسن و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲، ۱-۱۹. doi: 10.22067/pmt.v2i3.4253
رجبی فرجاد، حاجیه؛ میرسپاسی، نیلوفر و اکبری منجرمویی، فاطمه. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد سازمانی باتوجه‌به نقش میانجی عدالت سازمانی کارکنان اداره کل مالیاتی شمال تهران. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۵(۶۰)، ۱۲۹-۱۰۷. https://journal.iams.ir/article_341.html
رستگار، عباسعلی، و روزبان، فرناز. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۳)، ۸-۱۸. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1393.2.0.1.2>
رضایی بهبانی وفا، راضیه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فلات‌زدگی و ویژگی‌های شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان (مطالعه موردی بانک مسکن/استان سمنان). *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*. رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود.
رئیزی، آسیه، و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱(۳۸)، ۱۰۹-۱۲۶. <https://doi.org/10.29252/jcoc.11.1.117>
زاهد بابلان، عادل و طوسی، داود. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت سکوت سازمانی معلمان متوسطه زن و مرد شهرستان اردبیل، دومین کنگره علمی پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم فرهنگی اجتماعی ایران، تهران، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون.
قنبری، سیروس، عرفانی زاده، فریبرز. (۱۳۹۵). نقش اعتماد سازمانی در تعدیل بدبینی سازمانی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۲)، ۱۲۵-۱۴۸. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221518.1396.6.2.6.5>
کرمی، محمدرضا، میرکمالی، سید محمد، پورکریمی، جواد. (۱۳۹۵). واکاوی سکوت سازمانی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). *فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۷(۴)، ۶۷-۹۴. <https://sanad.iau.ir/ar/Journal/earq/Article/1113330>

کلاه چیان، محمود، رحمتی نیا، روح اله و رحمتی نیا، روح اله. (۱۳۹۶). تبیین پدیده فلات زدگی شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی. *فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی امنیتی*، ۶(۲۲)، ۵۵-۹۰. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26455129.1396.6.22.3.7>

لقمان، سیده فاطمه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی و میل به ترک خدمت کارکنان سازمان در موسسه خیریه کهریزک (آسایشگاه ۱ و ۲). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده مدیریت و حسابداری. محمدی مقدم، یوسف، و آزاده، سوگل. (۱۳۹۵). بررسی عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر بدبینی سازمانی در کارکنان ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۰)، ۱۸-۲۹. <http://iieshrm.ir/article-1-74-fa.html>

مهدی‌زاده، ایرج، رجایی‌پور، سعید و سیادت، سید علی. (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۶۶۱-۶۹۵. [doi: 10.22059/jipa.2024.378304.3525](https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525)

یزدانی، فریدون و نوری مجید خلف، حورا. (۱۴۰۳). رابطه اعتماد سازمانی و تاب‌آوری سازمانی با ادراک از سکوت سازمانی در بین معلمان درس هنر دوره متوسطه شهر کربلا. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۸(۲۹)، ۹۲-۱۱۴. [doi: 10.22054/jrlat.2024.78290.1721](https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78290.1721)

یوسف زایی پور، محمدحسین، و بهرام‌زاده، حسینعلی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه فلات زدگی در مسیر پیشرفت شغلی و تحلیل رفتگی کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان گلستان. اولین کنفرانس ملی جایگاه مدیریت و حسابداری در دنیای نوین کسب‌وکار، اقتصاد و فرهنگ. دانشگاه آزاد علی‌آباد کتول.

References

- Adamska, K., & Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of employee silence scale in a Polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303-312. <https://doi.org/10.5114/cipp.2017.68335>
- Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1-15. <https://doi.org/10.12973/ijem.4.4.287>
- Akhoondi, F., & Safaei Movahhed, S. (2015). The effect of perception of professional development on job involvement, job content plateau and job burnout among primary school teachers in Kashan. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 8(2), 83-104. [In Persian] https://mpes.sbu.ac.ir/article_98420.html
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

- Aryani Ghizghapan, E., Ghanbari Cheshmehkamareh, F., & Shahbazi, S. (2023). Psychometric properties of organizational cynicism questionnaire (OCQ) among the academic staff. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(26), 82-103. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.74403.1664>
- Ashrafi, A., Najari, F., & Mahdipoor, M. H. (2019). Examining the impact of organizational culture on organizational bullying with the mediating role of organizational silence. *The 7th National Conference on Management and Humanities Research in Iran*, University of Tehran, Iran. [In Persian]
- Bahmani, A., Mahdavi Rad, M. R., & Balouchi, H. (2016). The effect of organizational cynicism on the quality of the offered services with organizational commitment moderated. *Public Management Researches*, 9(31), 161-185. [In Persian] <https://doi.org/10.22111/jmr.2016.2518>
- Bai, X., Liu, J., & Li, Y. (2020). The role of career plateau in organizational silence: The impact of hierarchical factors on employee behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 1294-1309. <https://doi.org/10.1002/job.2456>
- Bashirbanaem, Y., Vahedi, M., & Rasouli, M. (2015). Exploring the role of job plateau in the human resources burnout in career development path. *Journal of Health Administration*, 18(60), 67-78. [In Persian] <http://jha.iuums.ac.ir/article-1-1663-fa.html>
- Beheshtifar, M. (2017). Relationship between nurses' plateau and job burnout in Kerman private hospitals in 2014. *Payavard Journal*, 11(S1), 75-84. [In Persian] <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-6282-fa.html>
- Beyran Nejad, A., Davari, E., & Afkhami, M. (2017). Organizational silence as a current challenge in human resource management: Exploring the factors and consequences. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), 147-176. [In Persian] <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1396.6.1.6.3>
- Bhavani, M., Prasad, B., & Madhusu, D. (2013). An empirical study of organizational climate and career plateau: Causes and effects of enterprises in India. *Journal of Business and Management*, 9(6), 69-73. <https://doi.org/10.9790/487X-0966973>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Damghanian, H., & Shahbaz, E. (2020). The effect of career plateau on organizational. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(97), 41-68. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47005.3429>
- Danaeefard, H., & Panahi, B. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2(1), 1-19. [In Persian] <https://doi.org/10.22067/pmt.v2i3.4253>
- Dawson, M. (2014). *Job satisfaction, career plateau, and the perception of promotability of full-time firefighters and officers within the Minnesota fire service* [Doctoral dissertation, Capella University].
- Dayton, E., & Henriksen, K. (2006). *Communication failure: Basic components, contributing factors, and the need for structure*. Paper presented at the Agency for Healthcare Research and Quality Patient Safety and Health IT Conference, Washington, D.C.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533228>

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409100>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghanbari, S., & Erfani Zadeh, F. (2017). The role of organizational trust in reducing organizational cynicism. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(2), 125-149. [In Persian] <https://dori.net/dor/20.1001.1.23221518.1396.6.2.6.5>
- Godshalk, V., & Fender, M. (2014). External and internal reasons for career plateauing: Relationships with work outcomes. *Group & Organization Management*, 40(4), 529-559. <https://doi.org/10.1177/1059601114533912>
- Gupta, A., & Mishra, P. (2024). Effect of dimensions of cynicism about organization change on job motivation, job involvement, and turnover intentions. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 757-777. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60442>
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Hofstetter, H., & Cohen, A. (2012). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. *Emerald Group Publishing Limited*, 43(3), 350-376. <https://doi.org/10.1108/01409171211215296>
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.002>
- Imel, S. (2000). *Surviving the career doldrums* (Practice Application Brief No. 8). Office of Educational Research and Improvement.
- Jin, Y., Lu, N., Deng, Y., Lin, W., Zhan, X., Feng, B., & Li, G. (2024). Becoming reluctant to share? Roles of career age and career plateau in the relationship between ethical leadership and knowledge sharing. *Current Psychology*, 43(2), 1483-1495. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04357-y>
- Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2022). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0036>
- Kao, K., Hsu, H., Lee, H., Cheng, Y., Dax, I., & Hsieh, M. (2020). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion. *Journal of Career Development*, 49(2), 457-470. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>
- Karami, M. R., Mirkamali, S. M., & Pourkarimi, J. (2016). Exploring organizational silence and its dimensions. *Journal of Educational Management Research*, 7(4), 67-94. [In Persian] <https://sanad.iau.ir/ar/Journal/earq/Article/1113330>
- Khan, A., Khan, M. A., & Ullah, A. (2021). The role of job burnout in mediating the relationship between organizational cynicism and organizational silence. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 180-195. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2020-0087>

- Kim, T., Kim, S., Yang, J., Seo, H. M., & Chang, K. (2011). Impacts of career plateau on professional commitment, organizational commitment, and counterproductive work behaviors. *North American Society for Sport Management Conference*, 3(1), 270-279.
- Kolachian, M., Rahmatinia, R., & Rahmatinia, R. (2017). Explaining the phenomenon of job plateauing in employees of security organizations. *Protective and Security Researches*, 6(22), 55-90. [In Persian] <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26455129.1396.6.22.3.7>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lees, H. E. (2016). Choosing silence for equality in and through schooling. *The Forum*, 58(3), 399-406. <https://doi.org/10.15730/FORUM.2016.58.3.399>
- Loghman, S. F. (2015). *The impact of career plateau on organizational silence and turnover intention among employees at Kahrizak Charity Foundation* [Master's thesis, Islamic Azad University]. [In Persian]
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 219-234. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9070-6>
- McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed method study of stress, depression, and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 282-299. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.004>
- Mehdizadeh, I., Rajaipour, S., & Siadat, S. A. (2024). Phenomenology of organizational silence. *Journal of Public Administration*, 16(3), 661-695. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378304.3525>
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89*, 476-483. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.490>
- Miles, S. (2010). *Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: A correlational study in television media* [Doctoral dissertation, Walden University].
- Moghadam, B., & Dioband, A. (2017). The structural model of impact ethical leadership style and perceived organizational justice on organizational silence. *Career and Organizational Counseling*, 9(30), 73-90. [In Persian]
- Mohammadi Moghaddam, Y., & Azadeh, S. (2016). Investigating affecting and influential factors on organizational cynicism among staff of National Iranian oil products distribution company. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 8(30), 75-98. [In Persian] <http://iieshrm.ir/article-1-74-fa.html>
- Moradi, H., Sheikh-Esalami, N., & Sadat-Abasikhah, H. (2013). Identifying individual factors influencing organizational silence at the central office of Iran University of Medical Sciences. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 8(4), 1-12. [In Persian] https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99362.html
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Munir, Y., Khalifah, Z. B., Asif, T., & Khan, H. (2014). Interactive effect of organizational cynicism on perception of organizational politics and citizenship behavior. *International Journal of Information Processing and Management*, 5(1), 18-27.

- Musa, A. A., Khamis, M. M., & Ali, M. M. (2022). The impact of organizational cynicism on teachers' silence: Mediating role of job insecurity. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 753-769. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2021-0326>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.771>
- Nilipour Tabatabaei, A., Taheri Mirghaed, H., & Bahraminejad Jooneghani, R. (2014). Providing a model of factors affecting organizational silence. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12), 1-8.
- Oriarewo, G., Agbim, K. C., & Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial success, knowledge workers plateauing, and turnover: The impact of relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.
- Özdemir, M., & Yıldırım, E. (2023). Examining the relationship between organizational cynicism, job embeddedness, and employee silence in educational institutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 65-83. <https://doi.org/10.1177/17411432211004610>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194-198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- Rajabi Farjad, H., Mirsepasi, N., & Akbari, F. (2020). Investigating the relationship between career plateau and organizational performance with regard to the mediator role of organizational justice. *Iranian Journal of Management Sciences*, 15(60), 107-129. [In Persian]
- Rastgar, A. A., & Roozban, F. (2014). Identify the factors affecting organizational silence by mixed method participant selection model. *Public Organizations Management*, 2(4), 7-18. [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1393.2.0.1.2>
- Rayisi, A., & Nastiezaie, N. (2019). The relationship between organizational cynicism and organizational anti-citizenship behavior with the mediating role of organizational envy. *Career and Organizational Counseling*, 11(38), 117-136. [In Persian] <https://doi.org/10.29252/jcoc.11.1.117>
- Rezaei Behbani Vafa, R. (2015). *The impact of career plateau and job characteristics on organizational silence among employees* [Master's thesis, Islamic Azad University]. [In Persian]
- Shekarinia, M., Ghasemi, H., & Khodayari, A. (2020). Designing a career plateauing model in departments of sports and youth based on the PLS-SEM approach. *Annals of Applied Sport Science*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.755>
- Singh, L. B., Srivastava, S., & Bhumika. (2023). I am done now! Linking workplace incivility to job search behavior and employee silence. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 717-745. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2022-0201>
- Song, X., Zhang, M., & Li, Y. (2022). The impact of career plateau on organizational silence: The mediating role of affective commitment and the moderating role of organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 345-361. <https://doi.org/10.1002/job.2556>
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1220. <https://doi.org/10.5897/ERR2014.1975>

- Tekin, I. Ç., & Beduk, A. (2015). A study on measuring public and private hospital employees' organizational commitment and organizational cynicism levels. *International Journal*, 2(2), 1-15.
- Thakkar, J. J. (2020). Introduction to structural equation modelling. In *Structural Equation Modelling: Application for Research and Practice* (pp. 1-11). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b11190-9>
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace incivility and organizational silence. *TEM Journal*, 10(2), 658-666. <https://doi.org/10.18421/TEM102-11>
- Wang, H., Huo, Y., Horst, J., & Yang, X. (2014). The missing links between emotional job demand and exhaustion and satisfaction: Testing a moderated mediation model. *Journal of Management & Organization*, 20(5), 660-680. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2013.01540.x>
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00409.x>
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>
- Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L. (2024). The impact of teachers' organizational silence on job performance: A serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 44(2), 355-373. <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2031869>
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work-related quality of life, and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
- Yazdani, F., & Nouri Majid Khalaf, H. (2024). The relationship between organizational trust and organizational resilience with the perception of organizational silence among secondary school art teachers in Karbala city. *Research on Educational Leadership and Management*, 8(29), 92-114. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78290.1721>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022377. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>
- Yousefzai Poor, M. H., & Bahramzadeh, H. (2013). Investigating the relationship between career plateau and employee burnout in the Economic and Finance Affairs Organization of Golestan Province. *First National Conference on the Role of Management and Accounting in the Modern Business World*, Azad University of Aliabad Katoul. [In Persian]
- Zahed Babelan, A., & Toosi, D. (2015). Analyzing the organizational silence status among male and female high school teachers in Ardabil County. *Second National Research Congress on the Development and Promotion of Educational and Psychological Sciences*, Tehran. [In Persian]
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24*, 1389-1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>

Zheng, L., Li, M., & Li, M. (2022). The impact of organizational cynicism on employee silence: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 142, 704-715. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.062>

