فصلنامه علمی تخصصی طب کار
دوره ۱۶ ، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳
صفحه: ۲۷-۱۸

Occupational Medicine Quarterly Journal
Vol. 16, No.4, Winter 2025
Pages: 18-27

نقش سکوت سازمانی در پیش‌بینی فرسودگی شغلی و مؤلفه‌های آن: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ملایر

عباس خاکپور*

چکیده

مقدمه: پیشرفت سازمان‌ها در گرو مشارکت، ارائه ایده‌ها و دیدگاه‌های انتقادی و سازنده منابع انسانی و سرمایه‌های فکری است. این پژوهش به‌منظور مطالعه نقش سندرم سکوت سازمانی در فرسودگی شغلی کارکنان طراحی و اجرا گردیده است. همچنین روابط بین متغیرهای پژوهشی با متغیرهای جمعیت شناختی مورد آزمون قرارگرفته است.

روش بررسی: روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان اداری دانشگاه ملایر به تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم محدود جامعه از روش سرشماری استفاده گردید. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های سکوت سازمانی دینه و همکاران و فرسودگی شغلی مسلش و جکسون می‌باشد.

نتایج: بر اساس نتایج پژوهش بین سکوت سازمانی و مؤلفه‌های فرسودگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج پژوهش رابطه معناداری (sig =۰/۰۰۱ / r =۰/۲۹۴) بین سکوت سازمانی نوع‌دوستانه با خستگی عاطفی وجود دارد. اما بین سکوت تدافعی و مطیع و خستگی عاطفی رابطه معناداری وجود ندارد. از بین متغیرهای سکوت سازمانی، سکوت مطیع(sig =۰/۰۰۱ / r =۰/۳۷۴) و سکوت تدافعی(sig =۰/۰۱۲ / r =۰/۴۵۶) پیش‌بینی‌کننده معناداری از مسخ شخصیت هستند. بر اساس نتایج پژوهش، سکوت نوع‌دوستانه با احساس بی‌کفایتی رابطه معنادار دارد(sig =۰/۰۱۱ / r =۰/۲۲۲). اما بین سکوت سازمانی مطیع و تدافعی و احساس بی‌کفایتی رابطه معناداری وجود ندارد. نتایج پژوهش همچنین وجود روابط معنادار بین برخی متغیرهای جمعیت شناختی و فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی را تائید می‌کند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش مدیران سازمان‌ها باید به ایجاد محیط و جوی باز برای کارکنان مبادرت نمایند تا در این محیط کارکنان آزادانه و بدون ترس نظرات و عقاید خود را ابراز نمایند، زیرا سکوت سازمانی علاوه بر ایجاد فرسودگی شغلی در کارکنان، تبعات منفی سازمانی و فردی متعددی را به همراه دارد.

واژه‌های کلیدی: سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، متغیرهای جمعیت شناختی

گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران
* (نویسنده مسئول)؛ تلفن تماس: ۰۹۱۸۹۰۲۱۶۰۱، پست الکترونیک: khakpour@malayeru.ac.ir
تاریخ دریافت:۱۴۰۲/۰۷/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۶

CC BY- NC 4.0

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

مقدمه

یکی از ویژگی‌های متمایز انسان‌ها که آن‌ها را از سایز موجودات متمایز می‌سازد، توانایی آن‌ها در اندیشیدن و ابراز نظرات به‌منظور تأثیرگذاری بر محیط می‌باشد. سازمان‌هایی که برای اهداف مشترک ایجادشده‌اند نیز تلاش می‌کنند تا از طریق جمع‌آوری ایده‌های مختلف در مورد کار به بهترین نتیجه دست یابند، زیرا کارکنان عنصر حیاتی یک سازمان بوده و به‌عنوان منابع تغییر، واکنش‌پذیری، یادگیری و نوآوری شناخته می‌شوند(۱). همان‌طور که دوراک (۲۰۱۶) اشاره می‌کند، در حال حاضر، یکی از منابع ثروت سازمان‌های مدرن، نوآوری‌ها، ابتکارات، ایده‌های مختلف و پیشرفت‌های کارکنان آن‌هاست(۲). سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند افرادی هستند که بتوانند ایده های خود را به اشتراک بگذارند، با شرایط در حال تغییر سازگار شوند و تخصص و اطلاعات خود را بدون ترس به اشتراک بگذارند(۳). بااین حال، تحقیقات نشان داده است که کارکنان اغلب در به اشتراک گذاشتن ایده های خود تردید دارند زیرا می‌ترسند پیشنهادها و اظهارات آن‌ها تعادل ظریف سازمان را مختل کند. احساس ناامنی کارمندان باعث می‌شود که عمداً یا ناآگاهانه حرف نزنند(۴).

ارائه ایده‌ها و نظرات و به‌ویژه انتقادات سازنده نیازمند فرهنگ سازمانی تحول‌خواه و تحول‌پذیر است و مدیران مهم‌ترین نقش را در ایجاد این محیط حمایتی دارند. در فقدان چنین محیط حمایتی، کارکنان از بیان نظرات، ایده‌ها امتناع می‌ورزند و نگرانی‌های خود را در مورد مسائل سازمان کتمان می‌کنند که منجر به بروز پدیده‌ای می‌شود که موریسون و میلیکن از آن به‌عنوان سکوت سازمانی (Organizational Culture) یاد کرده‌اند(۵). آن‌ها سکوت سازمانی را انتخابی دشوار توسط کارکنان برخی از سازمان‌ها می‌دانند که درنتیجه آن، کارکنان افکار و عقاید خود را حفظ نموده و خود را از مشارکت در تصمیمات سازمان منفک می‌کنند که این علاوه بر سکوت، عدم حضور، نگرش منفی، نشنیدن و نادیده گرفتن را نیز شامل می‌شود. سکوت سازمانی، پدیده‌ای اجتماعی است که در سطح سازمان به وجود می‌آید و بر اساس آن، کارکنان از ارائه دیدگاه‌ها و نگرانی‌های خود پیرامون مسائل و مشکلات سازمان اجتناب می‌نمایند که می‌تواند به اشکال مختلفی همچون سکوت دسته‌جمعی در جلسات و مشارکت کمتر در ارائه نظرات پدیدار شود.

سکوت سازمانی اثرات مخرب فردی، تیمی و سازمانی زیادی را به همراه دارد. سکوت سازمانی مانعی برای تغییر و توسعه در جهان تکاملی به شمار می‌آید. وندین و همکاران (۲۰۰۳)معتقدند؛ سکوت سازمانی کارکنان اگرچه ممکن است به لحاظ کاهش تعارضات بین فردی و حفظ اطلاعات محرمانه سازمان مفید باشد، اما یک پدیده زیان‌بار برای کارکنان و سازمان به شمار می‌رود(۶). مطالعات نشان می‌دهد زمانی که سکوت سازمانی افزایش می‌یابد تعهد سازمانی به‌ویژه تعهد عاطفی - مؤثرترین نوع تعهد که افراد دارای آن احساس می‌کنند عنصری حیاتی در سازمان هستند - کاهش می‌یابد (۷-۱۰). به لحاظ سازمانی سکوت کارکنان به سازمان‌ها بسیار آسیب می‌رساند و اغلب موجب افزایش نارضایتی در میان کارکنان می‌شود و تأثیرات خود را در متغیرهایی همچون غیبت و قصد ترک شغل و جابجایی و سایر رفتارهای ناخواسته نشان می‌دهد(۱۱). سکوت سازمانی به لحاظ فردی نیز موجب احساس بیگانگی اغلب کارکنان شده و کارکنان گاهی دچار افسردگی سایر مشکلات مرتبط با سلامت می‌شوند که استفاده از قرص‌ها و الکل می‌تواند از پیامدهای آن باشد.

به‌زعم اکین و السوی(۲۰۱۶) کارکنانی که در مورد مشکلات سازمان سکوت اختیار می‌کنند، به دلیل ناتوانی در بیان ضعف‌ها، شکست‌ها، مشکلات و کمبودهای سازمان و یا بی‌تفاوتی نسبت به آن، راه‌حل‌های احتمالی را با خود مرور کرده ولی به دلیل ترس از توبیخ یا استهزاء دیگران از بیان آن امتناع می‌ورزند. به‌این‌ترتیب، در درازمدت از میزان شهامت، تاب‌آوری، عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس آن‌ها کاسته شده و دچار یأس و نومیدی می‌گردند و سرانجام، نگرانی‌ها بر آن‌ها غلبه کرده و با بروز مشکلات جسمی و روحی دچار فرسودگی شغلی می‌شوند(۱۲). بدون شک این پدیده ناخواسته منجر به پیامدهای منفی متعددی می‌شود که یکی از مهم‌ترین این پیامدها، بروز سندرم فرسودگی شغلی (Job Burnot)است.

مفهوم فرسودگی شغلی برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. فرویدنبرگر(Freudenberger) روانشناس آمریکایی اولین بار در سال ۱۹۷۴ اصطلاح فرسودگی شغلی را مطرح کرد و به‌گونه‌ای بنیان‌گذار فرسودگی شغلی محسوب می‌شود(۱۳). او اولین روان‌پزشکی بود که پس از مشاهده علائم فیزیکی و روانی کارکنان نظیر: کاهش تدریجی احساسات، از دست دادن انگیزه

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

و تعهد، از واژه "فرسودگی شغلی" استفاده کرد. فرسودگی شغلی در ابتدا به‌عنوان یک مسئله اجتماعی و نه یک سازه علمی پدید آمد، به همین دلیل دارای خواستگاه یا منشأ اجتماعی است(۱۴). فرسودگی شغلی پاسخی طولانی به عوامل عاطفی و بین فردی مرتبط با شغل است که دارای سه بعد خستگی، بدبینی و ناکارآمدی است. اخیراً کار روی فرسودگی شغلی در سطح بین‌المللی توسعه بیشتری یافته و منجر به ایجاد مدل‌های مفهومی جدید شده است(۱۵) .

فرسودگی شغلی به‌عنوان احساس خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و درماندگی در تحقق فعالیت‌ها، طیف وسیعی از چالش‌های سازمانی ازجمله غیبت و جابجایی شغلی را موجب می‌شود (۶-۱۷). فرسودگی شغلی همچنین بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد(۱۸-۱۲). از دیگر تبعات فرسودگی شغلی کاهش عملکرد شغلی است و پژوهش‌ها نشان می‌دهد بین فرسودگی شغلی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد و فرسودگی شغلی با افسردگی و سلامت عمومی کارکنان نیز پیوند می‌خورد(۱۹-۲۲)

پژوهش‌های کمی در مورد نقش سکوت سازمانی در فرسودگی شغلی انجام‌شده است اما برخی پژوهش‌های انجام‌شده ارتباط بین فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی را تائید می‌کنند و برخی هم رابطه معناداری بین این دو پدیده نشان نمی‌دهند. بر اساس یافته‌های آکتاش و شیمشک(۲۰۱۵) بین سکوت کارکنان و خستگی عاطفی رابطه معناداری وجود دارد(۲۳). یافته‌های پژوهش کایا(۲۰۱۵) با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی، نشان می‌دهد سکوت سازمانی پیش‌بینی کننده معتبری از فرسودگی شغلی است(۲۴). نتایج پژوهش طهماسبی و همکاران نیز نشان می‌دهد کاهش آوای سازمانی و افزایش سکوت سازمانی بر هر سه مؤلفه فرسودگی شغلی تأثیر می‌گذارد(۲۵). نتایج مطالعه آکین و اولسوی نیز رابطه معنی‌دار بین متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی را در میان دانشگاهیان تائید کرد(۱۲). نتایج پژوهش چوبان و ساریکایا(۲۰۱۶) هم وجود رابطه معنادار میان سکوت مطیع و تدافعی و مسخ شخصیت و بی‌کفایتی را تائید می‌کند(۲۶).

نتایج تحقیق بر روی کارکنان شرکت‌های کشتیرانی در اردن(۲۰۲۳) نشان داد که ابعاد سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت دارد و شرکت‌های کشتیرانی باید با اتخاذ سیاست های کاهش پدیده فرسودگی شغلی، کارکنان را به گفتمان بدون محدودیت تشویق کنند(۲۷). نتایج مطالعه دیلوس سانتوس و همکاران(۲۰۲۰) نیز نشان داد سکوت سازمانی با بهزیستی روان شناختی در میان پرستاران شاغل ارتباط معناداری دارد(۲۸). متغیری که فقدان یا کاهش آن پیوستگی زیادی با فرسودگی شغلی دارد. نتایج تحقیق لربولان و آمالیا(۲۰۲۳) نشان می‌دهد که سکوت کارکنان باعث فرسودگی شغلی می‌شود و این امر منجر به افزایش رفتار کناره‌گیری و قصد جابه‌جایی کارکنان نسل Z می‌شود(۲۹). در پژوهشی لی و همکاران(۲۰۲۳) ضمن تمایز متغیرهای آوای سازمانی و سکوت سازمانی، تأثیر آن‌ها را بر ایمنی روان‌شناختی و فرسودگی شغلی پرستاران بررسی نمودند. بر اساس یافته‌های این پژوهشگران، ایمنی روانی رابطه قوی‌تری با سکوت سازمانی در مقایسه با آوای سازمانی دارد. علاوه بر این، آوای سازمانی فرسودگی را کاهش داده، درحالی‌که سکوت آن را افزایش می‌دهد(۳۰).

باوجود شواهد تجربی متعدد در وجود روابط معنادار بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی، مطالعات متناقض هم یافت می‌شود که ضرورت پژوهش بیشتر در این زمینه را برجسته می‌نماید. یافته‌های یک مطالعه تجربی (۲۰۱۹) به روش پیمایش از ۲۸۶ مدیر شاغل در چهار ایالت مختلف در هند نشان داد سکوت کارکنان با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد نتایج این مطالعه برخلاف یافته‌های مطالعات انجام‌شده در کشورهای غربی است. این یافته ها اهمیت در نظر گرفتن بافت کشور و متغیرهای میانجی بالقوه را هنگام بررسی سکوت کارکنان نشان می‌دهد(۳۱). مطالعه نیتافان(۲۰۱۹) در فیلیپین نیز ضمن تائید وجود حد متوسطی از سکوت سازمانی نشان داد که هیچ‌یک از ابعاد سکوت کارکنان و تعهد سازمانی با هیچ‌یک از ابعاد فرسودگی شغلی ارتباط معنی‌داری ندارد و همبستگی‌هایی که بین متغیرها و ابعاد آن‌ها به دست آمد، ناچیز و از نظر آماری به دلیل خطاهای احتمالی است(۳۲).

باوجود تناقضات در نتایج پژوهش‌ها از یک‌سو و اهمیت مؤسسات آموزشی عالی و منابع انسانی آن از سوی دیگر، بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا پژوهش حاضر رابطه بین سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی در بین کارمندان دانشگاه را موردبررسی قرار داده است.

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

روش بررسی

روش این مطالعه از نوع روش توصیفی و طرح مطالعه از نوع طرح‌های همبستگی چند متغیری است که در آن رابطه متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی موردبررسی قرار می‌گیرد.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه ملی ملایر به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد. با توجه به حجم پایین جامعه آماری و بر اساس نوع پژوهش (همبستگی) کل افراد جامعه به روش سرشماری به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های استانداردشده سکوت سازمانی دینه(۶) و فرسودگی شغلی مسلش و جکسون(۳۳)می‌باشد. پرسشنامه سکوت سازمانی دینه(۲۰۰۳) دارای سه بعد سکوت مطیع، تدافعی و نوع‌دوستانه و دارای ۱۲ سؤال در طیف پاسخگویی لیکرت(از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) است. در پژوهش رجبی و همکاران (۳۴) و دارابی و مرادی(۳۵) روایی و پایایی این پرسشنامه موردبررسی و تائید قرارگرفته است. در پژوهش رجبی و همکاران (۳۵) ضرایب آلفای کرونباخ برای بعد سکوت مطیع ۰/۸۷، سکوت تدافعی ۰/۷۴ و سکوت نوع‌دوستانه ۰/۸۶ به‌دست‌آمده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب پایایی آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۲ محاسبه‌شده است که بیانگر پایایی مطلوب برای این پرسشنامه است. پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلش و جکسون(۱۹۸۱) شامل ۲۲ گویه درباره باورها یا احساسات افراد است که در مقیاس ۷ درجه‌ای (۰ =هرگز تا۶ =همیشه) پاسخ داده می‌شود و سه خرده مقیاس (خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و احساس بی‌کفایتی) دارد. در پژوهش شمس راوندی و همکاران(۳۸) روایی کلی پرسشنامه ۰/۸۶ گزارش‌شده است.

برای تحلیل داده‌ها ابتدا شاخص‌های توصیفی متغیرهای مستقل(سکوت سازمانی مطیع، سکوت سازمانی تدافعی و سکوت سازمانی نوع‌دوستانه) و وابسته(خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و احساس بی‌کفایتی) ارائه گردیده است. سپس روابط بین متغیرها با استفاده از آزمون‌های رگرسیون خطی تحلیل و تبیین گردیده است. همچنین روابط بین متغیرهای جمعیت شناختی با متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی آزمون گردیده است.

با توجه به این‌که هدف اصلی پژوهش مطالعه رابطه سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی است در این پژوهش تأثیر متغیرهای سکوت سازمانی بر فرسودگی شغلی به موردمطالعه قرارگرفته است. همچنین ارتباط متغیرهای جمعیت شناختی با متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی نیز آزمون گردیده است.

نتایج

شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار و خطای معیار میانگین) متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ ارائه‌شده است. همچنین میانگین مورد انتظار(مقیاس) به‌منظور مقایسه میانگین مشاهده‌شده با میانگین مورد انتظار ارائه‌شده است. همان‌گونه که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد بیشترین میانگین مربوط به سکوت مطیع و کمترین میانگین مربوط به سکوت نوع‌دوستانه(اجتماعی) است. میانگین فرسودگی شغلی نیز در مؤلفه مسخ شخصیت(شخصیت‌زدایی) از سایر مؤلفه‌ها بیشتر است.

نتایج تحلیل روابط بین متغیرها(آزمون فرضیات) با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای کمی پژوهش

متغیرهای تحقیق / سازه‌ها		میانگین	میانگین مورد انتظار	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین
سکوت سازمانی	سکوت مطیع	۳	۳/۳۸	۰/۷۳	۰/۰۵۴
	سکوت عاطفی	۳	۳/۲۳	۰/۵۷	۰/۰۴۲
	سکوت رازدارانه	۳	۱/۹۸	۰/۵۴	۰/۰۴۱
فرسودگی شغلی	خستگی عاطفی	۳	۳/۴۱	۰/۶۸	۰/۰۴۹
	شخصیت زدایی	۳	۳/۷۷	۰/۵۹	۰/۰۳۹
	بی‌کفایتی	۳	۲/۸۱	۰/۵۲	۰/۰۳۸

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

جدول۲: تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی(آزمون فرضیات)

فرضیه‌ها	مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیلی	خطای استاندارد برآورد	F	معناداری
سکوت سازمانی و خستگی عاطفی	۱	(۰/۲۹۴)a	۰/۰۸۷	۰/۰۸۲	۳/۵۳	۴/۰۸	(۰/۰۰۱)
	(سکوت اجتماعی= پیش‌بینی کننده‌ها.a)						
سکوت سازمانی و مسخ شخصیت	۱	(۰/۳۷۴)a	۰/۱۴۰	۰/۱۳۵	۱/۱۳	۹//۱۲۱	(۰/۰۰۱)
	۲	(۰/۴۵۶)b	۰/۲۰۸	۰/۱۹۷	۱/۱۲	۶/۸۴۴	(۰/۰۱۲)
	(سکوت سازمانی مطیع= پیش‌بینی کننده‌ها.a)						
	سکوت سازمانی مطیع+ سکوت سازمانی تدافعی= پیش‌بینی کننده‌ها.b)						
سکوت سازمانی و احساس بی‌کفایتی	۱	(۰/۲۲۲)a	۰/۰۴۹	۰/۰۴۴	۱/۱۳	۹/۱۳	(۰/۰۱۱)
	(سکوت اجتماعی= پیش‌بینی کننده‌ها.a)						

فرضیه ۱: بین سکوت سازمانی و فرسودگی عاطفی رابطه وجود دارد. بر اساس نتایج پژوهش بین سکوت سازمانی و خستگی عاطفی رابطه معنادار وجود دارد. تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی در مورد میزان پیش‌بینی‌کنندگی خستگی عاطفی توسط متغیرهای سکوت سازمانی نشان می‌دهد که از بین متغیرهای سکوت سازمانی، فقط سکوت نوع‌دوستانه پیش‌بینی‌کننده معناداری از خستگی عاطفی است که به تنهایی حدود هشت درصد(R^2 =۰/۰۸) از واریانس متغیر وابسته را تبیین می‌کند اما بین سکوت سازمانی تدافعی و سکوت سازمانی مطیع و خستگی عاطفی رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه ۲: بین سکوت سازمانی و مسخ شخصیت رابطه معنادار وجود دارد. بر اساس نتایج پژوهش بین سکوت سازمانی و مسخ شخصیت رابطه معنادار وجود دارد. همان‌گونه که در جدول شماره ۲ ارائه‌شده است، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی نتایج نشان می‌دهد که از بین متغیرهای سکوت سازمانی سکوت مطیع مهم‌ترین متغیر پیش‌بینی‌کننده شخصیت‌زدایی(مسخ شخصیت) است و به تنهایی بیش از سیزده درصد (R^2 =۰/۱۳۵) از متغیر وابسته را تبیین می‌کند(مدل شماره ۱). متغیر سکوت سازمانی مطیع در تعامل با متغیر سکوت سازمانی تدافعی حدود ۲۰ درصد (R^2 =۰/۱۹۷) از واریانس مسخ شخصیت را تبیین می‌نمایند(مدل شماره ۲). بر اساس نتایج پژوهش بین سکوت نوع‌دوستانه و مسخ شخصیت رابطه معناداری مشاهده نگردید.

فرضیه شماره ۳: بین سکوت سازمانی و احساس بی‌کفایتی رابطه معنادار وجود دارد. بر اساس نتایج پژوهش بین سکوت سازمانی و احساس بی‌کفایتی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی از بین متغیرهای سکوت سازمانی و سکوت نوع‌دوستانه تنها متغیر پیش‌بینی‌کننده بی‌کفایتی فردی است و حدود ۵ درصد از واریانس (R^2 =۰/۰۴۹) متغیر احساس بی‌کفایتی را تبیین می‌نماید، اما بین سکوت سازمانی مطیع و تدافعی و احساس بی‌کفایتی رابطه معناداری وجود ندارد.

سایر نتایج پژوهش: مقایسه فرسودگی شغلی کارکنان در دو گروه کارکنان زن و مرد با استفاده از آزمون تی مستقل نشان داد که میانگین فرسودگی عاطفی در زنان به‌طور معناداری(Sig =۰/۰۲۱ / T =۴/۶۱) از میانگین این متغیر در مردان بیشتر است. مقایسه سکوت سازمانی با توجه به جنسیت نیز نشان داد، سکوت مطیع به‌طور معناداری (Sig =۰/۰۲۱ / T =۴/۶۱) در زنان بیشتر از مردان است. اما در سایر متغیرهای فرسودگی و سکوت بین دو گروه تفاوت معناداری وجود ندارد. مقایسه سکوت سازمانی کارکنان با توجه به گروه خونی کارکنان با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه نشان داد که خستگی عاطفی کارکنان دارای گروه خونیB به‌طور معناداری از خستگی عاطفی گروه خونی O بیشتر است(Sig =۰/۰۳۲ / F =۳/۵۶). ولی بین سایر مؤلفه‌های فرسودگی و سکوت و سایر گروهای خونی تفاوت معناداری مشاهده نگردید. نتایج پژوهش همچنین نشان داد بین کارکنان با مدارج تحصیلی مختلف فقط در سکوت تدافعی تفاوت معناداری وجود دارد (Sig =۰/۰۳۶ / F =۳/۲۳). اما در دو بعد دیگر سکوت سازمانی رابطه معناداری بین طبقات تحصیلاتی و سکوت سازمانی وجود ندارد.

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

بحث

بر اساس نتایج پژوهش بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی و متغیرهای فرسودگی شغلی رابطه معنادار وجود دارد. بر اساس نتایج پژوهش سکوت نوع‌دوستانه پیش‌بینی‌کننده معتبری از خستگی عاطفی است. علاوه بر آن سکوت سازمانی مطیع و تدافعی با شخصیت‌زدایی(مسخ شخصیت) رابطه دارند و سکوت مطیع تنها متغیر پیش‌بینی‌کننده احساس بی‌کفایتی است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های آکین و السوی(۱۲) آکتاش و شیمشک(۲۳) ، کایا(۲۴) و چوبان و ساریکایا(۲۵)، الهریسا(۲۷)، دیلوس سانتوس(۲۸)، لی و همکاران(۳۰) همخوانی دارد. بااین‌وجود یافته‌های یک مطالعه تجربی توسط سریواستاوا(۲۰۱۹) نشان داد سکوت کارکنان با فرسودگی شغلی رابطه منفی دارد که مخالف با یافته‌های این پژوهش بود هر چند در پژوهش حاضر هم بین تمام مؤلفه‌های سکوت سازمانی با متغیرهای فرسودگی شغلی رابطه معناداری نبود، اما روابط منفی بین هیچ‌کدام از متغیرها مشاهده نگردید(۳۱). مطالعه نیتافان(۲۰۱۹) در فیلیپین نیز نشان می‌دهد که هیچ‌یک از ابعاد سکوت کارکنان و تعهد سازمانی با هیچ‌یک از ابعاد فرسودگی شغلی ارتباط معنی‌داری ندارد و همبستگی‌هایی که بین متغیرها و ابعاد آن‌ها به دست آمد، ناچیز و ازنظر آماری به دلیل خطاهای احتمالی است(۳۲). در پژوهش حاضر نیز رابطه معناداری بین سکوت نوع‌دوستانه با مسخ شخصیت و احساس بی‌کفایتی مشاهده نگردید. فقدان روابط معنادار بین این متغیرها در این پژوهش با نتایج پژوهش نیتافان(۲۰۱۹) همخوان بود. به‌طورکلی سکوت سازمانی به‌صورت مستقیم یا واسطه‌ای با فرسودگی شغلی مرتبط می‌شود. علاوه بر فرسودگی شغلی سکوت سازمانی می‌تواند متغیر علی یا میانجی مشکلات دیگری در سازمان باشد. فقدان تعهد عاطفی(۱۱)، کاهش عملکرد(۱۶)، افزایش استرس حرفه‌ای(۱۷-۲۲) و کاهش رضایت شغلی(۱۷-۱۸) برخی از پیامدهای این سندرم سازمانی است. که با فرسودگی شغلی در تعامل هستند. وجود تناقض در نتایج پژوهش‌های فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی نیاز به تأمل بیشتری دارد، از تعریف سازه‌ها و متغیرها تا رویکرد جمع‌آوری داده می‌تواند مورد نقد قرار بگیرد. بیشتر مطالعات انجام‌شده در این زمینه به روش کمی انجام‌شده و فرایندی که سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی را موجب می‌شود مورد غفلت قرارگرفته است این نقیصه از طریق کاربست رویکردهای کیفی می‌تواند مرتفع شود. علاوه بر آن با استفاده از رویکردهای ترکیبی به‌ویژه روش‌های توضیحی(۳۷) می‌تواند، تفاسیر ارزشمندی را در تبیین فقدان روابط یا روابط منفی بین متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی ارائه دهد.

اگرچه تمرکز اصلی این پژوهش بر مطالعه روابط مؤلفه‌های سکوت سازمانی و سازمانی بود نقش متغیرهای جمعیتی شناختی(جنسیت، تحصیلات) و بیولوژیک(گروه خونی) در فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی موردتوجه قرار گرفت. یکی از مباحث موردتوجه در سازمان‌ها، موضوع تفاوت جنسیتی و ارتباط آن با متغیرهای سازمانی است. امروزه بخش اعظمی از نیروی کار سازمان‌ها را زنان تشکیل می‌دهند مطابق با نتایج این تحقیق اگرچه زنان سکوت تدافعی کمتری نسبت به مردان دارند اما تأثیرپذیری آن‌ها از سکوت سازمانی بیشتر بوده و خستگی عاطفی بیشتری را تجربه می‌نمایند. این یافته‌ها با یافته‌های برخی تحقیقات همخوانی داشت. در پژوهش رابتین و همکارانش میزان فرسودگی شغلی زنان دو برابر میزان فرسودگی شغلی مردان گزارش‌شده بود(۳۸). در مطالعه دیگری میزان فرسودگی شغلی کارکنان یک بیمارستان آموزشی موردبررسی و فرسودگی شغلی زنان و مردان مورد مقایسه قرار گرفت که نتایج نشان داد زنان فرسودگی شغلی بیشتری نسبت به مردان دارند(۳۹). نتایج آزمون نشان داد خستگی عاطفی کارکنان دارای گروه خونیB به‌طور معناداری از خستگی عاطفی گروه خونی O بیشتر است. پژوهش‌هایی معتبری در مورد نقش گروه خونی در فرسودگی شغلی انجام‌نشده اما برخی پژوهش‌ها تفاوت گروه‌های خونی در میزان استرس ادراک‌شده را موردتوجه قرار دادند با توجه به این‌که فرسودگی شغلی نیز نوعی استرس مزمن می‌باشد این پژوهش‌ها با فرسودگی شغلی پیوند دارد. در پژوهشی در دانشجویان علوم پزشکی مشخص گردید میزان استرس ادراک‌شده در گروه خونیO به‌طور معنادار بیشتر از گروه خونیA بود(۴۰).

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد متغیرهای سکوت سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده معتبری از فرسودگی شغلی کارکنان باشد. فرسودگی شغلی یکی از مهم‌ترین مسائل موردتوجه سازمان‌هاست زیرا امروزه نقش نیروی انسانی به‌ویژه نیروی دانشی در توسعه پایدار و رقابتی بر هیچ‌کس پوشیده نیست.

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

کارکنان دارای فرسودگی شغلی کارکنانی افسرده، مریض، ناراضی، ناکارآمد و غیر اثربخش بوده و مشکلات متعددی برای سازمان به وجود می‌آورند. لذا مدیران سازمان‌ها باید با اتکا به علوم بین‌رشته‌ای مدیریت و سازمان نسبت به جلوگیری از فرسودگی شغلی کارکنان اقدام نمایند و این امر بدون شناخت منابع ایجاد فرسودگی شغلی و رفع آن‌ها میسر نیست. با توجه به ماهیت چند متغیری بودن رفتار انسان در سازمان و پدیده‌های سازمانی، عوامل مختلفی در فرسودگی شغلی تأثیر دارند که سکوت سازمانی یا فقدان آوای سازمانی به‌عنوان یکی از این عوامل موردتوجه این پژوهش قرار گرفت. باوجود پژوهش متعدد درزمینهٔ فرسودگی شغلی پژوهش‌های کمی در مورد ارتباط سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی وجود دارد.

ممکن است با توجه به خصیصه‌ای بودن متغیرهایی همچون جنسیت و گروه خون استدلال شود با توجه به این‌که مدیران سازمان‌ها نمی‌توانند متغیرهای خصیصه‌ای را تغییر دهند، نتایج چنین پژوهش‌هایی هم برای سازمان مفید نیستند اما هدف پژوهش کاربردی کمک به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است. مدیران در مورد متغیرهای خصیصه‌ای اگرچه قادر به تغییر وضعیت(مثلاً گروه خون کارکنان) نیستند اما قادر هستند فردی که کمتر زمینه فرسودگی و استرس شغلی دارد را برای مشاغلی که زمینه استرس زیادی دارد انتخاب کنند و نتایج پژوهش می‌تواند در چنین موقعیت‌هایی منجر به تصمیم منطقی و مبتنی بر پژوهش علمی باشد.

به‌طورکلی با توجه به نقش سکوت سازمانی در فرسودگی شغلی کارکنان، مدیریت سازمان‌ها باید تلاش نمایند با اتخاذ استراتژی‌ها و رویه‌های مناسب همچون بسترسازی برای ابراز عقاید، توسعه مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت، از سکوت سازمانی کارکنان بکاهند زیرا سکوت سازمانی علاوه بر کاهش بازده فردی و سازمانی موجب خستگی عاطفی و مسخ شخصیت در کارکنان می‌شود.

محدودیت‌های مطالعه

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است که در تفسیر و تعمیم نتایج باید موردتوجه قرار گیرد. طرح پژوهش همبستگی بوده و رابطه علّی بین متغیرها را نشان دهد. در ارتباط با نمونه موردمطالعه و قلمرو مکانی اجرای این تحقیق نیز محدودیت‌هایی وجود دارد که در مورد تعمیم آن به سایر جوامع باید تأمل صورت گیرد. این پژوهش به روش کمی انجام‌شده و تبیینی در ارتباط با فرایندی که سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی را موجب می‌شود ارائه نمی‌دهد این نقیصه از طریق کاربست رویکردهای کیفی و رویکردهای ترکیبی می‌تواند مرتفع گردد.

سپاس گزاری

از تمامی کارکنان دانشگاه ملایر که با تکمیل پرسشنامه‌های پژوهش، ما را در تحقق این پژوهش یاری نمودند سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نمی‌باشد.

حامی مالی

بخشی از هزینه‌های این پژوهش توسط نویسندگان از محل گرنت پژوهشی تأمین‌شده است

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با دریافت کد اخلاق IR.MALAYERU.REC.1403.020 انجام شد و به‌منظور رعایت اصول اخلاقی به کارکنان اطلاع داده شد که داده‌ها و اطلاعات فردی کاملاً محرمانه خواهد بود و در جایی منتشر نخواهد شد.

References

1. Aruoren EE, Isiaka GA. Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment. European Journal of Business and Management. 2023;15(4): 24-34.
2. Durak İ. Relationships between organizational silence and demographics, institutional factors: a study on academic staff. Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences. 2016;28(2): 89-108.
3. Cetin A. Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. Ann Appl Sport Sci. 2020;8(2): 0-0. URL: http://aassjournal.com/article-1-830-en.html

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

4. Deniz N, Noyan A, Ertosun G. The relationship between employee silence and organizational commitment in a Private healthcare company. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013;99: 691–700.
5. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review. 2000; 25(4):706-25.
6. Dyne LV, Ang S Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies. 2003;40(6):1359-1392.
7. Ji-Hai Y, Xiang X-T, Shen L. 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. 2022;44(1):1-19.
8. Gashtasebi Fard G, Karimi F. The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. International Education Studies. 2015;8(11):219.
9. Panahi B, Veiseh S, Divkhar S, Kamari F. An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. Management Science Letters. 2012;2(3):735-44.
10. Sayğan FN. Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. International journal of social sciences and humanity studies. 20111;3(2):219-27.
11. Lu AC, Gursoy D. Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2016;40(2):210-35.
12. Akin U, Ulusoy T. The relationship between organizational silence and burnout among academician: A research on universities in Turkey. International Journal of Higher Education. 2016;5(2):46-58.
13. Slezáková Z, Vörösová G, Mičinová G. Burnout syndrome in neurological nursing. Clinical Social Work and Health Intervention. 2016;7(2):36-46.
14. Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of organizational Behavior. 2004;25(3):293-315.
15. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. Annual review of psychology. 2001;52(1):397-422.
16. Swider BW, Zimmerman RD. Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. Journal of Vocational Behavior. 2010;76(3):487-506.
17. Khamisa N, Oldenburg B, Peltzer K, Ilic D. Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. International journal of environmental research and public health. 2015;12(1):652-66.
18. Kim WH, Kim WH, Ra YA, Ra YA, Park JG, Park JG, Kwon B, Kwon B. Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance. Leadership & Organization Development Journal. 2017;38(5):630-45.
19. Bianchi R, Boffy C, Hingray C, Truchot D, Laurent E. Comparative symptomatology of burnout and depression. Journal of Health Psychology. 2013;18(6):782-7.
20. Bianchi R, Schonfeld IS, Laurent E. Is burnout separable from depression in cluster analysis? A longitudinal study. Social psychiatry and psychiatric epidemiology. 2015;50(6):1005-11.
21. Ahola K, Hakanen J, Perhoniemi R, Mutanen P. Relationship between burnout and depressive symptoms: a study using the person-centred approach. Burnout Research. 2014 Jun;1(1):29-37.
22. Wu S, Zhu W, Wang Z, Wang M, Lan Y. Relationship between burnout and occupational stress among nurses in China. Journal of advanced nursing. 2007;59(3):233-9.
23. Aktas H, Şimsek E. Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 2015;11(24):205-30.
24. Kahya C. Organizational silence and job burnout, Electronic Turkish Studies; 2015 Oct 1; 10(10).
25. Coban H, Sarikaya M. A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout. European Scientific Journal, ESJ. 2016;12(10):145-154.
26. Dyne LV, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies. 2003;40(6):1359-92.
27. Al Haraisa YE. The Influence of Organizational Silence on Job Burnout: A Practical Study on Shipping Companies in Jordan. International Journal of Business and Management. 2023;16(10):1-29.
28. De los Santos JA, Rosales RA, Falguera CC, Firmo CN, Tsaras K, Labrague LJ. Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. InNursing

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

Forum. 2020;55(4);782-792.
29. Lerebulan HE, Amalia L. The Effect of Employee Silence on Turnover Intention, with Burnout As a Mediation Variable and Coworker Support As a Moderating Variable. Indonesian Journal of Business Analytics. 2023;3(1):41-56.
30. Lee SE, Seo JK, Squires A. Voice, silence, perceived impact, psychological safety, and burnout among nurses: A structural equation modeling analysis. International Journal of Nursing Studies. 2023;151(1):104669.
31. Srivastava S, Jain AK, Sullivan S. Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. Personnel Review. 2019;48(4):1045-60.
32. Nitafan RP. Employee Silence, Organizational Commitment, and Job Burnout of Regular Employees in Local Government Units in the Cotabato Province, Philippines: A Keystone for Intervention. International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS). 2020;5(6); 1932-1948
33. Maslach C, Jackson SE. The measurement of experienced burnout. Journal of organizational behavior. 1981;2(2):99-113.
34. Rajabi Farjad, H., mirsepasi, N., samiei, M. Investigating the effect of organizational silence on manpower productivity (Case Study: The main office of Transportation and Terminal Department in central Province). The Journal of Productivity Management. 2018; 11(4(43)): 187-209.
35. Darabi Emarati A, Moradi H. Analyzing the effect of job burnout on organizational commitment with the mediation of teachers' organizational silence. Journal of Research in Educational Systems. 2023; 17(60): 78-93. doi: 10.22034/jiera.2023.385345.2916
36. Shams Ravandi HR, Sharifi H, Gangi H. Investigatoin of factor structure, validity and reliability of Maslach Burnout Inventory (MBI) among Football referees. PSYCHOMETRY. 2022;10(40):7-15.
37. Harrison RL, Reilly TM, John WC. "Methodological rigor in mixed methods: An application in management studies." Journal of Mixed Methods Research .2020.;14(1):473-495.
38. Rabatin J, Williams E, Baier Manwell L, Schwartz MD, Brown RL, Linzer M. Predictors and outcomes of burnout in primary care physicians. Journal of primary care & community health. 2016;7(1):41-3.
39. Olanrewaju AS, Chineye OJ. Gender differences in burnout among health workers in the Ekiti State University Teaching Hospital Ado-Ekiti. International Journal of Social and Behavioural Sciences. 2013;1(6):112-21.
40. Chaudhuri A, Ray M, Hazra SK, Goswami A, Bera S. Correlation of perceived stress with blood group A and O among medical students and its effect on lipid profile in a medical college of Eastern India. Saudi Journal of Sports Medicine. 2016;16(1):57.

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

CC BY- NC 4.0

Role of organizational silence in predicting job burnout and its components: A case study of Malayer University employees

Khakpour A*

Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

Abstract

Introduction: The advancement of organizations depends on engagement, providing essential and constructive insights and prospectives from human resources and intellectual capital. This research designed and implemented to study the impact of organizational silence syndrome on employee burnout. Moreover, the connections between research variables and demographic variables were tested.

Materials and Methods: The study employed a descriptive-correlation approach, while the research framework is a multivariate correlation design. The statistical population of the research consisted of 110 administrative employees of Malayer University. Considering the small size of the community, the census approach employed. Data collection tools included organizational silence questionnaires developed by Dina et al. (2003) and job burnout questionnaires by Meslash and Jackson (1981).

Results: The study's findings indicated a notable connection between organizational silence and components job burnout. The findings of the research showed a noteworthy correlation between ProSocial silence and emotional exhaustion (r=0.294 / sig=0.001). Nevertheless, there was no significant connection between defensive and acquiescent silence and emotional exhaustion. Among the variables of organizational silence, Acquiescent silence (r=0.374/sig=0.001) and defensive silence (r=0.456/sig=0.011) were significant predictors of depersonalization. According to the results, proSocial silence had a significant relationship with the feeling of inadequacy (r=0.222/sig=0.012). However, there was no significant connection between Acquiescent and defensive organizational silence and the sense of inadequacy. The research results also confirmed the existence of significant relationships between certain demographic variables and job burnout as well as organizational silence.

Conclusion: According to the findings of the study, managers of organizations should foster a transparent atmosphere for employees enabling them to share their views openly and without apprehension. This is crucial as organizational silence, not only contributes to employee burnout but also leads to numerous adverse effects for both the organizational and individuals.

Keywords: Organizational silence, Job burnout, Demographic variables

This paper should be cited as:
Khakpour A. ***Role of organizational silence in predicting job burnout and its components: A case study of Malayer University employees***.Occupational Medicine Quarterly Journal. 2025:16(4): 18-27.

[Downloaded from tkj.ssu.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.18502/tkj.v16i4.17558]

**** Corresponding Author:***
Email: khakpour@malayeru.ac.ir
Tel: +989189021601
Received: 25.09.2023 ***Accepted: 28.10.2023***

CC BY- NC 4.0