

## رابطه بین ویژگی‌های شغل و نگرش به سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان: نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی

محسن لقمانی<sup>۱\*</sup>، رحیم رمزانی‌نژاد<sup>۲</sup>، اعظم شرفی اسکندری<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی موسسه آموزش عالی شفق تنکابن.

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان.

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان.

تاریخ دریافت: (۹۴/۳/۲۶) تاریخ پذیرش: (۹۵/۳/۳۰)

## The Relationship between Job Characteristics an Attitude Toward Organizational Silence at Sport and Youth Offices of Hamadan Province: The Mediate Role of Job Burnout

M. Loghmani<sup>\*1</sup>, R. Ramzaninejad<sup>2</sup>, A. Sharafi Eskandari<sup>3</sup>

1. Assistant Professor of Sport Management, Shafagh Institute of Higher Education, Tonekabon.

2. Professor in Sport Management, University of Guilan.

3. M.A of Sport Management, Bu-Ali Sina University of Hamedan.

Received: (16 June 2015 )

Accepted: (19 June 2016)

### Abstract

Since some part of organizational silence is taken from the employee's attitude, in this study job characteristics were analyzed which through job burnout can fluctuate employees attitude toward the organization silence. 108 employees from sport and youth offices of Hamadan Province randomly selected through Krejcie and Morgan table and responded to job burnout, job characteristics, and organizational silence questionnaires. Reliability, structural and content validity of each questionnaire were accepted through exploratory and confirmatory factor analysis. Structural equation model results indicated that job design as autonomy ( $r = - 4.04$ ,  $t = 2.68$ ), feedback ( $r = - 0.51$ ,  $t = 2.47$ ), and task significance ( $r = - 0.22$ ,  $t = 1.98$ ) can largely control job burnout. But skill variety had a positive effect on job burnout ( $r = + 4.78$ ,  $t = 2.56$ ). Also job burnout had significantly the greatest influence on top manager's attitude ( $r = 0.98$ ,  $t = 5.03$ ) and supervisors ( $r = 0.67$ ,  $t = 5.17$ ) to provide organizational silence. Thus it can be concluded that much of the observed organizational silence in the sport organizations are taken from job designs that was codified by top managers. It is recommended that job frameworks should be designed according to autonomy and task significance after identifying the needs of each employees. This process minimizes the most negative attitudes to top managers and supervisors in organizational partnerships.

### Keywords

organizational silence, attitude of employees and managers, job design, autonomy at work, burnout.

### چکیده

از آنجا که بخشی از استقرار سکوت سازمانی مبتنی بر نگرش کارمندان است، در این پژوهش ویژگی‌های شغلی بررسی شدند که از طریق تحلیل رفتگی شغلی می‌توانند نگرش‌های کارمندان را نسبت به سکوت سازمانی دچار نوسان کنند. تعداد ۱۰۸ کارمند ادارات ورزش و جوانان استان همدان از طریق جدول کرجسی و مورگان به صورت تصادفی انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های استاندارد تحلیل رفتگی شغلی، ویژگی‌های شغل و سکوت سازمانی پاسخ دادند. پایایی، روایی سازه و محتوایی هر یک از پرسشنامه‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد قبول واقع شدند. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که طراحی مشاغل به صورت استقلال در کار ( $r = - 4.04$ ,  $t = 2.68$ ), بازخورد ( $r = - 0.51$ ,  $t = 2.47$ ) و اهمیت وظیفه ( $r = - 0.22$ ,  $t = 1.98$ ) می‌تواند تا حدود زیادی تحلیل رفتگی را کنترل کند. اما تنوع مهارت اثر مثبتی بر تحلیل رفتگی شغلی کارمندان داشت ( $r = + 4.78$ ,  $t = 2.56$ ). همچنین تحلیل رفتگی شغلی به طور معنی‌داری بیشترین اثر را بر نگرش کارمندان نسبت به سکوت سازمانی مرتبط با مدیران عالی ( $r = 0.98$ ,  $t = 5.03$ ) و سرپرستان ( $r = 0.67$ ,  $t = 5.17$ ) دارد. می‌توان نتیجه گرفت که بخش زیادی از مشاهده سکوت سازمانی در ورزش برگرفته از نوسانات طرح‌های شغلی است که مدیران برای کارمندان تدوین کرده‌اند. پیشنهاد می‌گردد که پس از شناسایی نیازهای هر یک از کارمندان، چارچوب‌های شغلی متناسب با استقلال کاری و اهمیت وظیفه بالا برای کارمندان ورزشی طراحی شوند. این فرایند موجب می‌شود که مهم‌ترین نگرش‌های منفی به مدیران عالی و سرپرستان در مشارکت‌های سازمانی به حداقل برسد.

### واژگان کلیدی

سکوت سازمانی، نگرش مدیران و کارمندان، طراحی شغل، استقلال در کار، تحلیل رفتگی.

## مقدمه

امروزه در اکثر سازمان‌ها، بسیاری از کارکنان در مورد مسائل سازمانی قادر به بیان نظرات خود نیستند. در واقع، بسیاری از سازمان‌ها شرایطی را ایجاد می‌کنند تا کارکنان احساس نمایند نظراتشان ارزشمند نیستند. این پدیده "سکوت سازمانی"<sup>۱</sup> نام گرفته است (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲). پیندر و هارلوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را به عنوان "خودداری کارکنان از انتقال نظرات و دیدگاه‌های خود درباره شرایط جاری سازمان به افراد تأثیرگذار" تعریف کرده است (فلنچر و واتسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). سکوت سازمانی ممکن است به اشکال مختلفی مانند سکوت دسته جمعی در جلسات، میزان مشارکت کم در طرح‌های پیشنهادی، شور کلامی پایین فردی یا جمعی و غیره ظهور پیدا کند (لیوو، وو و ما<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست، بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشیندن و نادیده گرفتن هم باشد (هازن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). در واقع سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که سرمایه‌ها و تلاش‌ها را از بین می‌برد و می‌تواند به شکل‌های متفاوتی مانند سکوت دسته جمعی در یک جلسه، مشارکت پایین در نظرخواهی‌ها و ابراز اندک ایده‌ها و نظرات نشان داده شود (دن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، سکوت سازمانی به صورت فردی و گروهی بروز داده می‌شود. البته سکوت کارمندان برای سازمان بسیار مضر است و باید سبب نگرانی و توجه مدیران شود. چون کارکنان بی‌اعتنا ممکن است ارزش‌های سازمان را نادیده بگیرند که این نگرش همیشه بهای سنگینی برای سازمان‌ها و کارکنان دارد (دینیز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

بر اساس مدل جو و رفتار سکوت موریسون و میلیکن<sup>۸</sup> (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی از سه بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرستان به سکوت و فرصت‌های ارتباطی قابل پیمایش است. بررسی این سه بعد به محققان کمک می‌نماید تا رفتار سکوت را با بینش جامع‌تری تحلیل و پیش‌بینی کنند. در زمینه نگرش مدیریت عالی به سکوت، یافته‌های اوکولا و بوراداس<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان را در برابر دریافت بازخوردهای منفی کارکنان تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که آنها از دریافت

بازخوردهای منفی اجتناب یا آنها را تحریف می‌کنند. چون مدیران تمایل دارند تا احساس شرمندگی، تهدید و بی‌کفایتی را از خود دور کنند. لذا مقاصد و نیات زیردستان یا اعتبار و صحت بازخوردهای آنان را زیر سؤال می‌برند. رفتار سرپرستان، جنبه‌های گوناگونی از رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته این موضوع به ماهیت روابط سرپرست-زیردست نیز بستگی دارد، ولی با این همه از ارائه نظرات هراس دارند و حالت تدافعی به خود می‌گیرند. در نتیجه، سرزنش شدن بابت هر مسئله‌ای را دوست ندارند و ترجیح می‌دهند تعبیری منفی از رفتار زیردستانشان داشته باشند. این نوع رفتار "خرده"<sup>۱۰</sup> جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند که کارکنان نیز به سرپرستانشان اعتماد نمی‌کنند، چون در صورت افشای اشتباهات یا زیر سؤال بردن شیوه‌های عمل مدیران به طور مستقیم و غیرمستقیم ممکن است مجازات شوند. بر اساس بعد سوم نیز هنگامی که فرصت‌های ارتباطی وجود داشته و کانال‌های ارتباطی باز باشند، دخالت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعالانه در گفتمان مرتبط با مسائل سازمان و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقاء می‌یابد (شریفی اسکندری، ۱۳۹۳).

مرور پژوهش‌های سکوت سازمانی نشان می‌دهد که ترس مدیران از بازخوردهای منفی - به ویژه از جانب زیردستان، مجموع اعتقادات ضمنی مدیران به منفعت‌طلبی و غیرقابل اعتماد بودن کارکنان، اعتقاد به آگاهی مدیریت از مهم‌ترین مسائل سازمانی، ساختار سازمان، ویژگی‌های تیم مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)، هم‌نوایی با عقاید عمومی (بن و بلکمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳)، سبک رهبری (هنریکسن و دایتون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶)، جو سازمانی به خصوص جو بی‌عدالتی (با ویژگی‌های ساختار گزارش‌دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)، به عنوان عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی معرفی شده‌اند (گرنبرگ و ادوارز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹). در تحقیقات داخلی نیز مشخص شده است که هویت سازمانی و سکوت سازمانی رابطه معنی‌داری با یکدیگر دارند (نصراصفهانی و آقابابا پوردهکردی، ۱۳۹۱). ضمناً شریفی و اسلامی (۱۳۹۲) نیز نشان دادند که بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، فرهنگ و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. حتی سکوت سازمانی می‌تواند نگرش‌های شغلی کارمندان مانند تعهد سازمانی (پناهی و همکاران، ۲۰۱۲؛ دینیز

- 1- Organizational Silence
- 2- Pinder and Harlos
- 3- Flencher and Watson
- 4- Liu, Wu and Ma
- 5- Hazan
- 6- Dan et al
- 7- Deniz et al
- 8- Morrison & Milliken
- 9- Vakola and Bouradas

- 10- Petty
- 11- Bowen and Blackmon
- 12- Henriksen and Dayton
- 13- Greenberg and Edwards

اطلاعات به میزان بررسی هم‌زمان متغیرها و عوامل مختلف در شغل گفته می‌شود که کارمند باید آنها را به دقت پردازش کند. ویژگی حل مسئله نشان می‌دهد که شغل تا چه اندازه نیازمند به ایده‌ها و راه‌حل‌های منحصر به فرد است. منظور از بازخورد نیز، آگاهی و اطلاعاتی است که فرد پس از انجام وظایف دریافت می‌کند. به عبارت دیگر، نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می‌شود و اطلاعات مربوط به اثر عملکرد به صورت مستقیم به کارمند داده می‌شود (هامفری و همکاران، ۲۰۰۷). در مورد اهمیت این متغیرها، تحقیقات نشان داده‌اند که رابطه معنی‌داری میان تنوع مهارت، ماهیت کار و اهمیت کار با افزایش انگیزه در کارکنان وجود دارد (مروگانگ و آشین<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۵). نتایج پژوهش اونووار<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۶) در رابطه با طراحی شغل نشان داد که مجموع ویژگی‌های پنج‌گانه شغل در یک شاخص (نه فقط یک ویژگی)، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند و این نگرش موجب رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. کوین<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۶) نیز به این نتیجه رسید که ویژگی‌های پنج‌گانه شغل باعث کاهش استرس شغلی در کارکنان می‌شود. دنبات و تاندون<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۷) نیز دریافتند که کاربرد این مدل در طراحی دوره‌های مؤثر و ارائه راهبردهای آموزشی، باعث افزایش انگیزش دانش‌آموزان و تحقق مطلوب اهداف آموزشی می‌گردد. به هر حال، توجه به ویژگی‌های شغلی در طراحی مشاغل به مثابه ابزاری مفید جهت توسعه برنامه‌های ارگونومی به منظور بهبود شرایط فیزیکی کار و نتایج حاصل از آن یعنی افزایش انگیزه و کاهش آسیب‌های ناشی از کار، فواید بسیاری برای سازمان‌ها و کارکنان آن دارد (چیو و همکاران<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۳).

در حوزه مدیریت ورزشی، محققانی از قبیل رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف، ب) و طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که طراحی شغل بر اساس رویکرد JCM می‌تواند نگرش‌های شغلی مثبتی را برای منابع انسانی در ورزش (مخصوصاً داوران و مربیان) به همراه بیاورد. حتی رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، ج) با بررسی این مدل در معلمان تربیت بدنی نشان دادند که طراحی شغل بر اساس این تکنیک به طور معنی‌داری می‌تواند نوع نگرش معلمان ورزش را نسبت به شغل و محیط کاری خودشان تغییر دهند. از طرف دیگر، رسولی (۱۳۹۲) نشان داد که ویژگی‌های شغلی به طور قابل توجهی

و همکاران، ۲۰۱۳) و رفتار شهروندی سازمانی (سینار، کارسیوقلو و آلیگولاری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳) را تغییر دهد. با این وجود، همان طور که مطالعات گذشته نشان داده‌اند، پیش‌بینی‌های شغلی، ساختاری، رهبری و مدیریتی می‌توانند پدیده سکوت سازمانی را پیش‌بینی کنند (به نقل از شریفی اسکندری، ۱۳۹۳) که در مورد پیش‌بینی‌های شغلی می‌توان بر ابعاد مختلف شغل در تکنیک‌های طراحی شغل و مدل ویژگی‌های شغلی تکیه کرد با این پیش‌فرض که سکوت سازمانی می‌تواند بر اساس متغیرهای شغلی در کارکنان ایجاد شود. در واقع، به نظر می‌رسد که ویژگی‌های شغلی کارکنان مانند تنوع وظایف کاری<sup>۱۵</sup>، استقلال در کار<sup>۱۶</sup>، بازخورد<sup>۱۷</sup>، اهمیت وظیفه<sup>۱۸</sup> و هویت وظیفه<sup>۱۹</sup> می‌توانند سبب سکوت سازمانی شوند. این مفروضات همان ویژگی‌های شغلی اولدهام و هاکن<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۰) در مدل ویژگی‌های شغل (JCM)<sup>۲۱</sup> هستند که می‌توانند مورد استفاده مدیران قرار گیرند (گرنث و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۰). مورگسون و هامفری<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۶) و هامفری و همکاران<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۷) با بررسی تمامی جوانب مدل‌های طراحی شغل توانستند ویژگی‌های شغلی دیگری از قبیل حل مسئله<sup>۲۵</sup>، پردازش اطلاعات<sup>۲۶</sup> و تخصص<sup>۲۷</sup> را معرفی کنند.

بر اساس این مدل، تنوع مهارت نشان می‌دهد که شغل به مهارت‌های مختلف نیاز دارد و کارمند باید چنین مهارت‌هایی را داشته باشد. میزان اهمیتی که شغل می‌تواند بر زندگی سایر افراد اثر بگذارد، ویژگی شغلی دیگری است که آن را اهمیت وظیفه در شغل می‌نامند. میزان یا درجه استقلال و آزادی عمل در شغل به این معناست که فرد می‌تواند به هنگام انجام کار و تعیین مراحل انجام آن از اختیارات و آزادی عمل برخوردار شود، این ویژگی را استقلال در کار می‌نامند. در مباحث مربوط به طراحی شغل این گونه بیان می‌شود که شغل باید طوری طراحی شود که متصدی آن، استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند درباره رویه کار تصمیم‌گیری کند. پردازش

14- Cinar, Karcioglu and Aliogullari

15- Skill Variety

16- Work Autonomy

17- Feedback

18- Task Significance

19- Task Identity

20- Oldham and Hackman

21- Job Characteristics Model (JCM)

22- Grant et al

23- Morgeson and Humphrey

24- Humphrey et al

25- Problem Solving

26- Information Processing

27- Specialization

28- Mrugang and Ashin

29- Unuvar

30- Kevin

31- Debnath & Tandon

32- Chiu et al

نگرش منفی نسبت به شغل و احساس ارتباط نداشتن با مراجعین ایجاد می‌کند و به شدت روابط فردی، شغلی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کاکینوس<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۷). امروزه تحلیل رفتگی شغلی توجه زیادی از سوی محققان و رهبران سازمانی به خود جلب کرده که عمدتاً با پیامدهای سازمانی و فردی مهم مانند عملکرد شغلی (دمروتی و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۴)، رفتار سازمانی (سیزن، ستین و باسیم<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۱)، نگرش‌های شغلی (روحی، ۱۳۹۳) و پیامدهای روان شناختی (پنگ<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) ارتباط منفی دارد.

واقعیت این است که فرد موقع تحلیل رفتگی شغلی، شروع به دیدن خود به مثابه فردی نامناسب و ناموفق می‌کند. به عبارت دیگر فرد تمایل می‌یابد خود را به طور منفی ارزیابی نماید. افرادی که به چنین تصویری از خود می‌رسند، در کار خود، احساس شکست می‌کنند، لذا برای انجام دادن کار خود و تحت کنترل درآوردن تغییرات محیطی تلاشی نمی‌کنند (فدای و دمیرا<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۰). این موضوع ممکن است حتی بر عدم خلاقیت، سکوت و بی‌انگیزگی در پیشرفت فردی و سازمانی اثر بگذارد. به همین دلیل در پژوهش حاضر سعی شده است که اثرات این سازه روان‌شناختی با سکوت سازمانی بررسی شود. در حقیقت این تحقیق برای پاسخ به این سؤال طراحی شده است که کارمندان تحلیل رفته در شغل دارای چه نگرش‌هایی نسبت به ابعاد سه‌گانه سکوت سازمانی هستند؟ علاوه بر این، تکنیک‌های طراحی شغل از قبیل تنوع مهارت، اهمیت وظیفه، استقلال در کار، بازخورد، پردازش اطلاعات و حل مسئله چگونه می‌توانند تحلیل رفتگی شغلی و سکوت سازمانی را در ادارات ورزش و جوانان استان همدان کنترل نمایند؟ از آن جا که منابع انسانی نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی در محیط‌های ورزشی دارند (چلادورای<sup>۴۲</sup>، ۲۰۱۳؛ ویناند و همکاران<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۴؛ عیدی و همکاران، ۱۳۹۳؛ ابراهیم و همکاران، ۲۰۱۳)، این تحقیق در صدد آن است تا دریچه‌های جدیدی از توانمند کردن منابع انسانی در ورزش بگشاید تا متعاقب آن ضمن کنترل تحلیل رفتگی شغلی، سکوت سازمانی و نگرش‌های کارمندان نسبت به مدیران عالی و سرپرستان تا حدود زیادی محیط‌های پویا در سازمان‌های دولتی ورزش کشور حاکم شود.

می‌توانند از طریق تعهد حرفه‌ای رضایتمندی داوران را پیش‌بینی کنند. به این ترتیب ملاحظه می‌شود که طراحی مشاغل منابع انسانی در ورزش کارکردهای بسیار ارزشمندی برای مدیران و حتی خود شاغلین دارند. البته اگر این طور تصور شود که طراحی مشاغل ورزشی از طریق طراحی شغل موجب نگرش‌های مثبت کارکنان به سکوت سازمانی می‌شود تا حدود زیادی ساده‌انگارانه است. محققان به صراحت و به طور مکرر از طریق شواهد تجربی نشان دادند که ویژگی‌های شغل قبل از اثرگذاری روی هر متغیر نگرشی، رفتاری، فردی و سازمانی باید ابتدا پیامدهای روان‌شناختی را ایجاد کند (لقمانی، ۱۳۹۱). به عبارت بهتر، این متغیرهای روان‌شناختی هستند که روابط بین ویژگی‌های شغل و پیامدهای فردی و سازمانی را تسهیل می‌بخشند. رسولی (۱۳۹۲) از تعهد حرفه‌ای، رضائی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف) و طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲) از حالات روان‌شناختی حساس (معنی‌دار شدن کار، مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج و آگاهی از نتایج کار) به مثابه متغیرهای میانجی در مطالعات خود استفاده کردند.

با این که محققان اثرات مستقیم ویژگی‌های شغل بر متغیرهای فردی و سازمانی را تأیید کرده اند، اما شواهد و مدارک اخیر نشان می‌دهد که محققان باید از متغیرهای میانجی روان‌شناختی استفاده کنند که حالت برای افراد داشته باشند (به نقل از لقمانی، ۱۳۹۱). با توجه به این که حالات روانی حساس کاملاً در تحقیقات ورزشی مورد تأیید قرار نگرفتند (رضائی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، الف)، به نظر می‌رسد که ویژگی‌های شغل اگر به درستی طراحی شوند می‌توانند تحلیل رفتگی شغلی متصدیان شغل را تا حدود زیادی کنترل نمایند. متعاقب این فرایند است که می‌توان شاهد نگرش‌های مثبت به سکوت سازمانی بود. علاوه بر این که تحلیل رفتگی شغلی از سازه‌های استرس محسوب می‌شود (لاو<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۰)، فرهنگ لغت مریام وبستر<sup>۳۴</sup> نیز تحلیل رفتگی شغلی را نوعی فرسودگی توانایی‌های جسمی و عاطفی تعریف می‌کند که نتیجه فشارها و سرخوردگی‌های طولانی مدت است (لمبرت<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۰). تحلیل رفتگی شغلی با بدبین و سنگدل شدن نسبت به یک کار و کاهش سلامت ذهنی و جسمی کارکنان همراه است (یان و تانگ<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۳). این پدیده یک سندروم (نشانگان) روانی متشکل از خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش احساس موفقیت فردی است که در فرد تصور منفی از خودش،

37 -Kookkinos

38 -Demerouti et al

39 -Sesen et al

40 -Peng

41 -Fedai and Demir

42 -Chelladurai

43 -Winand et al

33 -Law

34 -Merriam-Webster's

35 -Lambert

36 -Yan and Tang

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی-همبستگی است و از لحاظ ماهیت، کاربردی می‌باشد که داده‌های آن به شکل میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان استان همدان می‌باشند که در سال ۱۳۹۳ در این اداره مشغول به فعالیت بودند که تعداد کل آنان ۱۵۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با برآوردی از جامعه آماری و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۱۰۸ نفر انتخاب گردید. همچنین نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که شامل پرسشنامه مشخصات دموگرافیک و ابزار اندازه‌گیری متغیر سکوت سازمانی پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) بوده و شامل مؤلفه‌های نگرش مدیریت عالی به سکوت (مدیریت عالی این سازمان، کارکنان را به بیان مخالفت‌هایشان که در رابطه با مسائل سازمان است تشویق می‌کنند، و...)، نگرش سرپرست به سکوت (من معتقدم که سرپرست واحد من، از افراد می‌خواهد تا انتقاداتشان را مطرح کنند، و...) و فرصت‌های ارتباطی (در این سازمان در رابطه با تغییرات اطلاع‌رسانی کافی صورت می‌گیرد، و...) می‌باشد. هر کدام از مؤلفه‌ها با تعداد ۵ سؤال مشخص شده‌اند. از طرفی این پرسشنامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نمره‌گذاری شده است (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵). همچنین ابزار اندازه‌گیری متغیر تحلیل‌رفتگی شغلی، پرسشنامه ۲۲ گویه‌ای مسلش<sup>۴۴</sup> بوده که در سال ۱۹۸۲ طراحی گردیده و شامل ۳ مؤلفه خستگی عاطفی (احساس می‌کنم که کارم از نظر روانی توان و نیروی مرا گرفته است، و...)، مسخ شخصیت (احساس می‌کنم که با برخی از ارباب رجوعان مانند اشیاء برخورد کرده‌ام، و...) و فقدان موفقیت فردی (احساس می‌کنم که به آخر خط رسیده‌ام، و...) می‌باشد که هر کدام از ابعاد با تعدادی سؤال مشخص شده‌اند. مثلاً متغیر خستگی عاطفی از طریق ۹ سؤال، مسخ شخصیت به وسیله ۵ سؤال و فقدان موفقیت فردی از طریق ۹ سؤال ارزیابی می‌شود.

ابزار اندازه‌گیری متغیر ویژگی‌های شغلی، برگرفته از بخش اولیه پرسشنامه طراحی کار<sup>۴۵</sup> (WDQ) بود (تعداد ۲۲ سؤال) که به وسیله مورگسون و هامفری (۲۰۰۶) ارائه شده است. این پرسشنامه در ورزش به وسیله محققان مختلفی مانند رضمانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف، ب)، طالب‌پور و همکاران

(۱۳۹۲)، رسولی (۱۳۹۲) و لقمانی (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفت و روایی و پایایی آن را به تأیید رسانده بودند. در این تحقیق نیز از این پرسشنامه به منظور ارزیابی و توصیف ویژگی‌های شغلی استقلال (برای انجام کارم از استقلال و آزادی عمل زیادی برخوردارم، و...)، تنوع مهارت (برای انجام کارم باید از مهارت‌های مختلفی بهره ببرم، و...)، اهمیت وظیفه (نتایج عملکرد کاری من بر زندگی سایر افراد داخل و خارج از سازمان اثر دارد، و...)، حل مسئله (برای موقعیت‌های مختلف در کار، راه‌حل‌های منحصر به فردی وجود دارند، و...)، پردازش اطلاعات (در کارم باید چندین کار را به طور همزمان انجام دهم، و...)، بازخورد (شغل من طوری طراحی شده است که من می‌توانم نتایج حاصل از کار خود را متوجه شوم، و...) و تخصص (کار من به دانش و تخصص عمیقی نیاز دارد، و...) کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان استفاده شد.

مقدار ضریب آلفای کرونباخ<sup>۴۶</sup> پرسشنامه‌های سکوت سازمانی، ویژگی‌های شغلی و تحلیل‌رفتگی جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS به ترتیب  $\alpha = 0/91$ ،  $\alpha = 0/87$  و  $\alpha = 0/77$  به دست آمد. همچنین به منظور تعیین روایی صوری پرسشنامه‌ها، نظرات ۱۷ نفر از اساتید و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی لحاظ و در نهایت تأیید شدند. از آمار توصیفی و ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای تعیین روایی سازه و محتوایی، و از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL به منظور آزمون مدل تحقیق استفاده شد. علاوه بر این، با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌های سکوت سازمانی از طریق آزمون اسمیرنوف-کالموگروف، از آزمون‌های t مستقل، تجزیه و تحلیل یک‌راهه واریانس به منظور آزمون تفاوت‌ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان شد تعداد ۱۰۸ نفر از کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان بر اساس جدول مورگان و کرجسی و به صورت تصادفی انتخاب شدند. نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که اکثر آزمودنی‌های پژوهش بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن (۴۲/۶ درصد) داشتند. ۲۵ درصد (۲۷ نفر) زیر ۵ سال، ۲۵ درصد (۲۷ نفر) ۶ تا ۱۰ سال، ۱/۲۴ درصد (۲۶ نفر) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱/۱۱ درصد (۱۲ نفر) ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱/۱۴ درصد (۱۶ نفر) بالای ۲۰ سال سابقه خدمتی داشتند. به این ترتیب ملاحظه

44- Maslach

45- Work Design Questionnaire

بعد، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه سکوت سازمانی به اجرا درآمد. این مدل ضمن آن که در مرتبه اول با برازش مناسبی تأیید شد، در مرتبه دوم نیز نشان داد که به ترتیب نگرش سرپرستان، نگرش مدیران و فرصت‌های ارتباطی انعکاس‌دهنده‌های سکوت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان هستند (جدول ۲). کفایت آماری حجم نمونه برای پرسشنامه ویژگی‌های شغلی نیز مورد تأیید قرار گرفتند ( $KMO= .81$ ;  $Bartlett= 1484.69$ )، اما یک سؤال به دلیل بار عاملی کمتر از  $0/40$  و به دلیل بار عاملی مشترک حذف شدند. به این ترتیب، ویژگی شغلی پردازش اطلاعات به طور معنی‌داری نمی‌تواند منعکس کننده ویژگی‌های شغلی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان قرار گیرد (جدول ۲) که در تحلیل مدل پژوهش نیز مورد استفاده قرار نگرفت. در نهایت به منظور تعیین روایی و پایایی پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی، پس از تأیید کفایت آماری ( $KMO= .78$ ;  $Bartlett= 785.13$ )، نتایج آزمون تحلیل عاملی اکتشافی به منظور روایی همگرایی پرسشنامه تحلیل رفتگی شغلی نشان داد که تعداد ۵ سؤال باید به دلیل بار عاملی مشترک یا پایین‌تر از  $0/40$  حذف شوند. پس از حذف ۵ سؤال به ترتیب ابعاد خستگی عاطفی، فقدان موفقیت فردی و مسخ شخصیت در قالب برازش بسیار مناسب، نشان دهنده تحلیل رفتگی شغلی کارمندان ادارات شناخته شدند.

می‌شود که کارمندان مورد مطالعه تحقیق عمدتاً زیر ده سال سابقه کار داشتند. سایر ویژگی‌های آزمودنی‌های پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های دموگرافیک نمونه پژوهش

متغیرها	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۶۷	۶۲٪
	زن	۴۱	۳۸٪
وضعیت تأهل	مجرد	۱۷	۱۵/۷٪
	متاهل	۹۱	۸۴/۳٪
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۵	۱۷/۶٪
	کاردانی	۵۳	۱۳/۹٪
	کارشناسی	۱۸	۴۹/۱٪
	کارشناسی ارشد و دکتری	۲۱	۱۹/۵٪

به منظور بررسی روایی سازه و محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی با اعمال بار عاملی حداقل  $0/40$  استفاده شد. این روش در دو مرحله اکتشافی و تأییدی اجرا شد. بر اساس تأیید کفایت نمونه و مناسب بودن آزمون تحلیل عاملی اکتشافی برای پرسشنامه سکوت سازمانی ( $KMO= .86$ ;  $Bartlett= 801.01$ )، نتایج نشان داد که تمامی سؤالات این پرسشنامه به جز یک سؤال دارای روایی همگرایی بسیار مناسبی برای انعکاس سازه مربوط خود هستند. در مرحله

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه‌ها و پایایی متغیرهای پژوهش

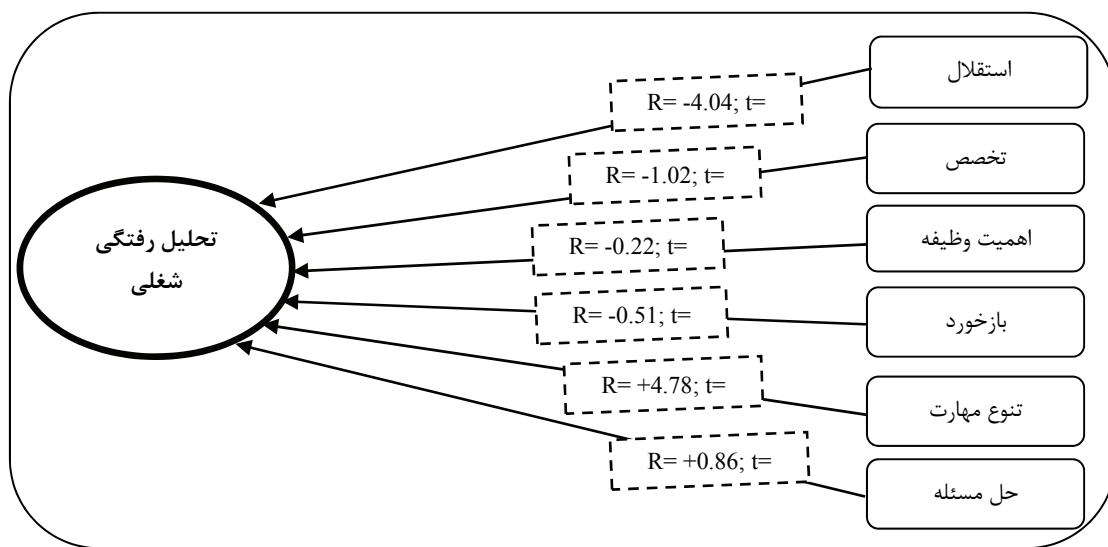
سازه‌ها	متغیرها	بار عاملی	t-value	RMSEA	$\lambda^2$	df	CFI	NFI
سکوت سازمانی	نگرش سرپرستان	۰/۸۳	۵/۳۸	۰/۰۸۷	۱۳۳/۷۱	۷۴	۰/۹۷	۰/۹۲
	نگرش مدیران	۰/۷۶	۴/۸۸					
	فرصت‌های ارتباطی	۰/۶۲	۵/۲۸					
ویژگی‌های شغل	تنوع مهارت	۰/۹۸	۴/۴۹	۰/۰۹۸	۳۸۵/۵۷	۱۶۸	۰/۹۵	۰/۹۰
	استقلال	۰/۹۴	۶/۰۲					
	اهمیت وظیفه	۰/۸۱	۵/۰۱					
	تخصص	۰/۷۹	۷/۳۹					
	حل مسئله	۰/۷۵	۶/۱۲					
	بازخورد	۰/۶۶	۵/۹۰					
	پردازش اطلاعات	۰/۰۵	۰/۰۴					
	تحلیل رفتگی شغلی	خستگی عاطفی	۰/۹۱					
	فقدان موفقیت فردی	۰/۸۴	۵/۱۲					
	مسخ شخصیت	۰/۸۱	۵/۹۴					

تأیید شد (  $RMSEA= 0.110$ ;  $\lambda^2= 412.06$ ;  $df= 216$ ;  $CFI= .92$ ;  $NFI= .89$ ). بر اساس نتایج این مدل، تحلیل رفتگی شغلی به طور معنی‌داری بر هر سه بعد سکوت سازمانی اثر مثبتی گذاشتند. به طور دقیق‌تر، کارمندی که تحلیل رفتگی شغلی را تجربه کرده اند، سکوت سازمانی موجود را عمدتاً متأثر از نگرش‌های مدیران عالی و سپس سرپرستان گزارش کرده اند (شکل ۲).

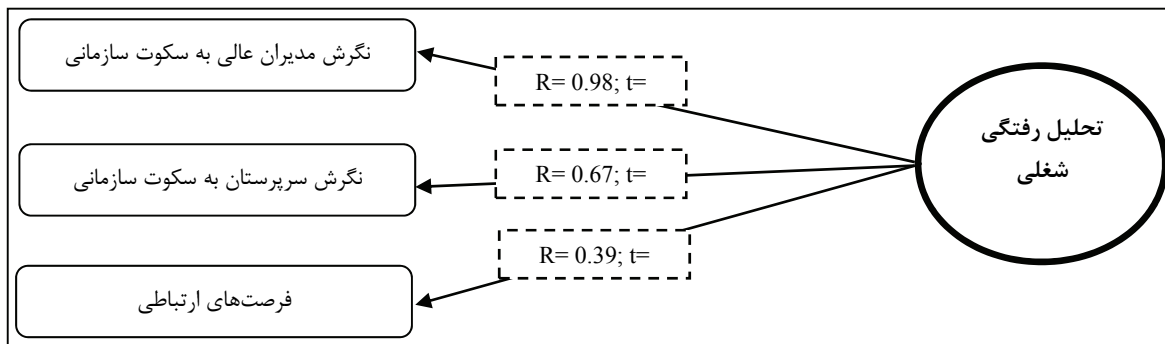
شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده‌اند که تحلیل رفتگی شغلی عاملی بسیار مهم به مثابه میانجی برای رابطه بین ویژگی‌های شغل و سکوت سازمانی محسوب می‌شود. به عبارت بهتر، این تحلیل رفتگی شغلی است که این رابطه را تسهیل می‌کند و بدون وجود این متغیر روانشناختی نمی‌توان رابطه بین ویژگی‌های شغل و سکوت سازمانی را تحلیل کرد. به همین دلیل، به طور کلی سه رابطه با فرایندهای خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت (شکل ۳).

بررسی اثرات ویژگی‌های شغلی روی تحلیل رفتگی شغلی با این که برازش مدل معادلات ساختاری این فرضیه دارای شاخص‌های قابل قبولی بود (  $RMSEA= 0.099$ ;  $\lambda^2=$  )  $CFI= .92$ ;  $NFI= .86$  )، نشان داد که از میان ویژگی‌های شغلی مورد مطالعه، متغیرهای استقلال، تخصص، اهمیت وظیفه و بازخورد اثرات منفی در بروز تحلیل رفتگی شغلی داشتند. در حالی که ویژگی‌های شغلی تنوع مهارت و حل مسئله به میزان زیادی موجب افزایش تحلیل رفتگی شغلی شدند. البته میزان اثرگذاری‌های تخصص و حل مسئله در شغل، با وجود اثرات قابل توجه اما معنی‌دار نبودند (شکل ۱). بر این اساس باید بیان کرد که استقلال در کار بیشترین اثر منفی و تنوع مهارت بیشترین اثر مثبتی را بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان می‌گذارند.

شاخص‌های برازش مدل اثرات تحلیل رفتگی شغلی بر سکوت سازمانی نسبتاً قابل قبول بودند و روایی این مدل نیز



شکل ۱. نتایج مدل معادلات ساختاری اثر ویژگی‌های شغل بر تحلیل رفتگی شغل



شکل ۲. نتایج مدل معادلات ساختاری اثر تحلیل رفتگی شغل بر ابعاد سکوت سازمانی



شکل ۳. نقش میانجی تحلیل رفتگی شغل در رابطه بین ویژگی‌های شغل و سکوت سازمانی

اهمیت وظیفه مانند شمشیر دو لبه عمل می‌کند. ممکن است گاهی موجب افزایش پیامدهای مثبت شغلی شود (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، الف)، اما گاهی اوقات می‌تواند به دلیل حساسیت کار و تأثیر عملکرد شغلی بر زندگی سایر افراد مانند ارباب‌رجوع، تماشاگران، خانواده و غیره، عوارضی از قبیل کناره‌گیری و ترک شغل را موجب شود (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، ب).

با این که سایر تحقیقات اولویت بالای ویژگی‌های شغلی استقلال در مشاغل سطوح عالی مدیریت (کلیو، ۱۹۹۳) و ویژگی شغلی بازخورد در معلمان ورزش (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳، ج) را گزارش کردند، اما در پژوهش حاضر مشخص شد که این ویژگی‌ها در اولویت‌های پایینی قرار دارند. از طرف دیگر، مطابق با یافته‌های رمضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف) و لقمانی (۱۳۹۱) ویژگی‌های شغلی حل مسئله و پردازش اطلاعات باز هم نتوانستند خصیصه‌های کاری مشاغل سطوح عملیاتی محیط‌های ورزشی را برآورد کنند. این شواهد و مدارک را می‌توان از طریق تقسیم‌بندی‌های اخیر ویژگی‌های شغل توجیه نمود. گرنت و همکاران (۲۰۱۰) بیان کردند که ویژگی‌های حل مسئله، پردازش اطلاعات و تخصص می‌توانند در زمره ویژگی‌های دانشی شغل قرار گیرند، در حالی که سایر ویژگی‌ها بر اساس طبقات وظیفه‌ای و اجتماعی تقسیم می‌شوند. به همین دلیل، به نظر می‌رسد که مشاغل سطوح عملیاتی ورزش نمی‌توانند ویژگی‌های دانشی را در خود داشته باشند و احتمالاً بر اساس تکنیک‌های اجتماعی و وظیفه‌ای طراحی شده‌اند.

نتایج مدل معادلات ساختاری پژوهش در مرحله اول نشان داد که از میان ویژگی‌های شغلی کارمندان، ویژگی‌های حل مسئله و تنوع مهارت، اثر مثبتی بر تحلیل رفتگی شغلی می‌گذارند. شاید در بررسی اولیه، این نتایج کمی عجیب به نظر آیند، چون رمضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف و ج)، طالب‌پور

پس از بررسی فرضیه‌های معادلات ساختاری پژوهش، تفاوت‌ها و همبستگی‌های بعضی از ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها و نگرش آنها به سکوت سازمانی نیز مورد آزمون و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. با این که نتایج آزمون  $t$  مستقل برای تفاوت نگرش کارمندان متأهل و مجرد ( $t = 1.26$ ;  $P = .209$ )، و مرد و زن ( $t = 1.34$ ;  $P = .181$ ) به سکوت سازمانی معنی‌دار نبود، اما نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که با افزایش سن به طور معنی‌داری نگرش به سکوت سازمانی افزایش پیدا می‌کند ( $r = .20$ ;  $P = .03$ ). علاوه بر این، هیچ تفاوت معنی‌داری نیز در میزان نگرش سکوت سازمانی کارمندان با مدرک تحصیلی متفاوت بر اساس آزمون تجزیه و تحلیل یک‌راهه واریانس ( $F = .449$ ;  $P = .733$ ) مشاهده نشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی نگرش کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان نسبت به ابعاد سکوت سازمانی بر اساس ویژگی‌های شغلی بود که در آن نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی نیز مورد مطالعه قرار گرفت. بررسی تکنیک‌ها و ویژگی‌های شغلی در این تحقیق نشان داد که متغیرهای تنوع مهارت، استقلال و اهمیت وظیفه مهم‌ترین ویژگی‌های شغلی کارمندان بودند که با یافته‌های لقمانی (۱۳۹۱)، رمضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، ب) و طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲) در مورد مشاغل داوری و مربیگری فوتبال نیز همخوانی داشت. بر این اساس، می‌توان بیان کرد که این افراد دارای ویژگی‌های مختلف مهارتی هستند یا از مهارت‌های مختلفی استفاده می‌کنند. شاید، چون در سطوح عملیاتی ورزش مربیان، داوران فوتبال و کارمندان دارای تعامل بسیاری با افراد داخل و خارج از سازمان نسبت به مشاغل سطوح بالای سازمان هستند ویژگی اهمیت وظیفه نیز به خوبی احساس می‌شود. البته، ویژگی



و نقیض را می‌توان به تفاوت در وظایف، روابط و ادراکات مرتبط با مشاغل ورزشی تعمیم داد. همچنین می‌توان به نقش ویژگی دانشی شغل یعنی حل مسئله اشاره کرد که بار منفی در کارمندان ایجاد می‌کند. حتی رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، الف) نیز به صراحت نشان دادند که حل مسئله، پردازش اطلاعات و تخصص (ویژگی‌های دانشی شغل) علاوه بر این که نمی‌توانند در زمره ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال قرار بگیرند، بلکه وجود آنها اثرات منفی بر حالات روان‌شناختی داوران بر جای می‌گذارد. به همین دلیل، به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا به منظور طراحی مشاغل سطوح عملیاتی ورزش، کمتر از تکنیک‌های دانشی در شغل استفاده کنند و عمدتاً بر تکنیک‌های وظیفه‌ای و اجتماعی مانند استقلال در کار، اهمیت وظیفه و بازخورد استفاده کنند تا تحلیل رفتگی شغلی کارمندان کاهش یابد. در تأیید این یافته‌ها، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف)، طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲) و رسولی (۱۳۹۲) نشان دادند که اهمیت وظیفه و استقلال در کار نقش قابل ملاحظه‌ای بر ابعاد روان‌شناختی داوران و مربیان فوتبال دارند. اما همان طور که بیان شد اهمیت وظیفه نباید آن چنان در شغل تحریک شود که موجب حساسیت بالا و ترک شغل شود. علاوه بر این، نتایج تحقیق بر اهمیت نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی در رابطه میان ویژگی‌های شغل و نگرش به سکوت سازمانی تأکید داشت. در این زمینه یافته‌های پژوهش نشان داد که تحلیل رفتگی شغلی، کارمندان را به سمت نگرش‌های منفی به سکوت سازمانی سوق می‌دهد. به عبارت دیگر، مهم‌ترین پیامد طراحی نامناسب مشاغل ورزشی، تحلیل رفتگی است که می‌تواند نگرش منفی سکوت کارمندان را به مدیران عالی تعمیم دهند. در این پژوهش، اولین دیدگاه کارمندان به سکوت، متوجه نگرش مدیران عالی بود. یعنی کارمندان مهم‌ترین دلیل سکوت سازمانی را نگرش مدیران عالی به سکوت می‌دانند و معتقد بودند که مدیران عالی این شرایط را برای کارمندان ایجاد کرده‌اند. این موضوع می‌تواند از دو دیدگاه چالش‌برانگیز بررسی شود. اول این که آیا واقعاً سکوت سازمانی بر اساس نگرش مدیران عالی و سرپرستان ایجاد می‌شوند یا این فرایند زائیده نگرش کارمندان است؟ و دوم آن که سکوت سازمانی در محیط سازمان برقرار است و مدیران عالی نیز به آن اعتقاد دارند، اما دلایل توجیه کننده‌ای ارائه می‌دهند. اگر این موضوع پذیرفته شود که دیدگاه کارمندان نسبت به سکوت سازمانی حاصل نگرش منفی مدیران عالی و سرپرستان است، به منظور رفع این چالش باید

و همکاران (۱۳۹۲) و لقمانی (۱۳۹۱) بیان کرده بودند که تنوع مهارت نقش قابل ملاحظه‌ای بر شکل‌گیری حالات روان‌شناختی مثبت افراد دارد. البته بر اساس دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی این یافته‌ها با رعایت مفروضات منحصر به فردی، معقول به نظر می‌رسند. چون افراد در مراحل اولیه شغل، عمدتاً خواهان یادگیری و آموزش هستند تا در آینده بتوانند پیشرفت کنند، اما با گذشت زمان سعی می‌کنند تا وظایف و تعدد مهارت‌های خود را طوری کاهش دهند تا نیروی خود صرف وظایف دیگر شود (فرید، گرنت، لوی، هدانی و اسلواک<sup>۴۷</sup>، ۲۰۰۷). به نظر می‌رسد که اکثر آزمودنی‌های مورد مطالعه از دوران اولیه شغل خود گذر کرده و به مرحله ذخیره انرژی رسیده‌اند. با این حال، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نیمی از کارمندان کمتر از ۱۰ سال سابقه کار داشتند و فقط ۱۴ درصد از آنها دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال بودند. با کمی تأمل بر این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که کارمندان با این که زمان زیادی را در شغل خود تجربه نکرده‌اند، اما خیلی زود از مراحل اولیه شغل عبور نموده‌اند که این موضوع می‌تواند به دلیل فقدان عوامل تحریک‌برانگیز در طراحی شغل کارمندان باشد. به احتمال فراوان اگر چالش‌های کاری یا فرصت‌هایی برای یادگیری چیزهای جدید در شغل وجود نداشته باشند نمی‌توان انتظار داشت که کارمندان همچنان در مرحله اولیه (انگیزش برای یادگیری و آموزش) قرار بگیرند، چون آنها بهترین راه برای فقدان فرصت‌های چالش‌برانگیز جدید در کار را در کاهش تنوع مهارت و حل مسئله می‌دانند. به همین دلیل خواه یا ناخواه وارد فاز جدیدی از شغل یعنی تحلیل رفتگی و مخصوصاً خستگی عاطفی می‌شوند. این فرایند به گونه‌ای شکل می‌گیرد که حتی ممکن است موفقیت‌های فردی افراد نیز تحت تأثیر قرار بگیرند.

این نتایج نه فقط در کارکنان سازمان‌های دولتی ورزش مشاهده می‌شود، بلکه در سایر مشاغل تربیت بدنی مانند معلمی نیز به چشم می‌خورد. نکته قابل مقایسه، در اولویت ابعاد تحلیل رفتگی شغلی در مشاغل ورزشی است و با این که نتایج پژوهش حاضر نشان داد که خستگی عاطفی مهم‌ترین عامل در تحلیل رفتگی کارمندان سازمان‌های ورزشی است، اما اراقند، اسماعیلی و خداداد کاشی (۱۳۹۲) بیان کردند که در بین ابعاد تحلیل رفتگی شغلی در معلمان تربیت بدنی استان گیلان، فقدان موفقیت فردی شیوع بیشتری دارد. البته این شواهد ضد

برای مدیران منابع انسانی ورزش کشور در فرایند جذب و استخدام است. با توجه به بالا رفتن سن افراد در هنگام استخدام به نظر می‌رسد در آینده و با افزایش سن کارمندان سطوح عملیاتی ورزش کشور باز هم دچار نوسانات نگرشی منفی به مدیران عالی و سرپرستان در حوزه سکوت سازمانی شوند. در همین زمینه، رستگار و روزبان (۱۳۹۳) نشان دادند که با افزایش اختلاف سن بین مدیر و زیردستان، تبادل نظر بین آنها دشوار می‌گردد. با این حال، به محققان و مدیران منابع انسانی در ورزش پیشنهاد می‌شود تا علاوه بر تکنیک‌های طراحی شغل که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، بر سایر تکنیک‌ها مانند هنر آفرینی شغل<sup>۴۹</sup> (برگ و همکاران، ۲۰۱۳) و عنوان‌های شغلی<sup>۵۱</sup> (گرنیت و همکاران، ۲۰۱۴) تمرکز کنند و سعی نمایند با پرورش تمامی تکنیک‌های موجود، نگرش منفی کارمندان را به سکوت سازمانی از طریق مدیران عالی و سرپرستان کاهش دهند. احتمالاً اعتماد و عدالت در سازمان می‌تواند رابطه میان رئیس - مرئوس را بهبود ببخشد و شکاف نگرشی میان مشاغل سطوح عالی و عملیاتی را کاهش دهد. با این حال، باید بدان تأکید کرد که تمام تکنیک‌های فرعی طراحی شغل از ویژگی‌های ماهوی شغل (تنوع مهارت، اهمیت وظیفه، استقلال و غیره) استفاده می‌کنند و باید این خصیصه‌ها در هر نوع شغل و سازمانی جرح و تعدیل شوند تا نگرش‌های فردی و سازمانی متناسب با واقعیت‌ها سازگار شوند.

### منابع

- ارقند، محمدرضا؛ اسماعیلی، محمدرضا؛ خداداد کاشی، شعله (۱۳۹۲). «بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و تحلیل رفتگی شغلی معلمان تربیت بدنی استان گیلان». مدیریت ورزشی، ۶ (۲): صص ۴۴۳-۴۵۸.
- رستگار، عباسعلی؛ روزبان، فرناز (۱۳۹۳). «شناسایی عوامل موثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده». فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲ (۸): صص ۸-۱۸.
- رضانی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳، الف). «مطالعه تجربی مدل ویژگی‌های شغل در ورزش: شواهدی از داوران فوتبال». مدیریت ورزشی، شماره ۶ (۳): صص ۵۵۹-۵۷۴.
- رضانی‌نژاد، رحیم؛ لقمانی، محسن؛ پورسلطانی، حسین (۱۳۹۳، ب). «مقایسه ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۲ (۴) پیاپی ۸: صص ۵۵-۶۶.

تکنیک‌های طراحی شغل، شرح و احراز شغل بار دیگر تجدید نظر شوند. ممکن است بسیاری از مدیران نپذیرند که سکوت سازمانی حاکم است، اما این که کارمندان چرا به این دیدگاه می‌رسند باید در شرح و طرح‌های شغلی آنها جستجو شود. پژوهش حاضر به صراحت نشان داد که مدیران با طرح‌های شغلی که برای کارمندان تدوین می‌کنند، خودشان خواسته یا ناخواسته نگرش کارمندان را علیه خود منفی می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از طرح‌های تنوع مهارت و حل مسئله می‌تواند تحلیل رفتگی را در کارمندان به وجود بیاورد و همین فرایند کافی است تا نگرش کارمندان به سکوت سازمانی عمدتاً به سمت مدیران عالی و سرپرستان سوق پیدا کند. در تأیید این بحث، تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی دمیتریس و واکولا<sup>۴۸</sup> (۲۰۰۷) نیز نشان داد که نگرش‌های سرپرستان به سکوت، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفتار سکوت کارکنان است. سپس نگرش‌های مدیران عالی به سکوت و به دنبال آن فرصت‌های ارتباطی در مرتبه بعدی قرار می‌گیرند. بنابراین هر چه جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد یا نگرش سرپرستان تقویت‌کننده رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق و یا ادامه رفتارهای سکوت‌آمیز باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد، همین موضوع باعث خواهد شد که کارکنان در اغلب مسائل سازمانی استراتژی سکوت را در پیش گیرند و احتمالاً تحلیل رفتگی را تجربه کنند.

به هر حال، نقش میانجی تحلیل رفتگی شغلی از آن جایی اهمیت دارد که نوسانات ویژگی‌های شغل به طور غیر مستقیم بر نگرش کارمندان به سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد. به طوری که طراحی مشاغل دولتی در ادارات ورزش و جوانان به صورت استقلال، بازخورد و اهمیت وظیفه بالا موجب خواهد شد تا نگرش‌های متصدیان این مشاغل به سکوت سازمانی از طریق کاهش تحلیل رفتگی شغلی تقلیل یابد. نکته برجسته در همین نتایج آن است که هر چه تنوع مهارت‌های مختلف در چنین مشاغلی زیاد شود، به احتمال فراوان کارکنان بیشتر به سمت تحلیل رفتگی سوق پیدا کنند و همین مسئله منجر به نگرش منفی به سکوت سازمانی آنها شود.

از یافته‌های جالب پژوهش این است که با افزایش سن، نگرش سکوت سازمانی از طریق مدیران عالی و سرپرستان نیز بیشتر می‌شود. این یافته‌ها نیز شواهدی برای تأیید و حمایت دیدگاه پویایی‌شناسی شغل محسوب می‌شود. زنگ خطر دیگر

- استان همدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه بوعلی سینا همدان.
- طالب‌پور، مهدی؛ لقمانی، محسن؛ روحانی، میثم؛ ایرانی، وحید (۱۳۹۲). «طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۲ (۲): صص ۷۹-۹۰.
- عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۳). «معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی». *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶ (۲۲): صص ۶۳-۸۴.
- لقمانی، محسن (۱۳۹۱). *بررسی ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران بر اساس مدل JCM*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
- نصرافهانی، علی؛ آقاباباپوردهکردی، طاهره (۱۳۹۱). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان: مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان». *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۴ (۴): صص ۱۳۹-۱۶۲.
- روحی، رویا (۱۳۹۳). *تحلیل رفتگی و تاثیر نگرش‌های شغلی بر آن. سومین همایش ملی سالنامه علوم مدیریت نوین، گرگان، انجمن علمی و حرفه‌ای مدیران و حسابداران گلستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.*
- شجاعی، سامره (۱۳۹۱). «بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت». *تدبیر*، شماره ۳۴۴، صص ۵۱-۵۸.
- شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۲). «تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی». *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۷ (۲): صص ۷۱-۸۵.
- شریفی‌اسکندری، اعظم (۱۳۹۳). *تعیین رابطه بین سکوت سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان اداره ورزش و جوانان*
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. In B.
- Bowen F, Blackmon K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice". *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-17.
- Chelladurai, P. (2013). "A personal journey in theorizing in sport management". *Sport Management Review*, 16: 22-28.
- Chiu YL, Tsai CC, Fan Chiang CY. (2013). "The relationships among nurses' job characteristics and attitudes toward web-based continuing learning". *Nurse Education Today*, 33: 327-33.
- Chua I. (2006). *The effects of goal setting and job characteristics on the job performance of selected manufacturing firms in Taiwan*. (Doctoral dissertation). National Cheng Kung University.
- Cinar O, Karcioglu F, Aliogullari Z. D. (2013). "The relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship behavior: a Survey study in the province of Erzurum Turkey". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99: 314-21.
- Dan I., Jun W., Jiu-cheng, M. (2009). *Organizational Silence; a Survey on employees working in a telecommunication company*, 16: 47-51.
- Debnath, S. D., Tandon, S. (2007). "Designing Business School Courses to Promote Student Motivation: An Application of the Job". *Journal of management education*, 31(6): 812-31.
- Demerouti. E, Bakker, A. B, Leiter, M. (2014). "Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies". *Journal of Occupational Health Psychology*, 19 (1): 96-107.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, O. G. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company Procedia", *Social and Behavioral Sciences*, 99: 691-700.
- Dimitris, B., Vokala, M. (2007). "Organizational Silence. A New Challenge for Human Resources Management". *Athense University of Economics and Business*, 2: 1-19.
- Flecher, D., Watson T. Voice, Y. (2007). "Silence and Business of construction: loud and quiet voices in the construction of Personal, organizational and social realities". *Organization journal*, 1: 55-57.
- Folami, L. B., Jacobs, F. (2007). *The Joint Effect of Task Characteristics and Organizational Context On*.
- Fried Y., Grant AM., Levi AS., Hadani M., Slowik LH. (2007). "Job design in temporal context: a career dynamics perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 28: 911-927.
- Grant, A. M., Berg, J., & Cable, D. M. (2014). "Job titles as identity badges: how self-reflective titles can reduce emotional exhaustion". *Academy of Management Journal*, 57 (4): 1201-1225.

- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). *Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives*. American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Washington D.C.: APA Books.
- Hackman J. R. & Oldham. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). "Development of the job diagnostic survey". *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hadizadeh Moghadam A, Vajdi Dastgerdi SS. (2010). "Information Technology Project-based Organizations and Employee Satisfaction: A Case Study of Iran". *World Applied Sciences Journal*, 10 (10): 1176-84.
- Hazan M. A. (2006). "Silences, perinatal loss and polyphony: a post modern perspective". *Journal of organizational change management*, 19 (2): 237-49.
- Hellesoy O, Gronhaug K, Kuitas tein O. (200). Burnout: Conceptual issues and empirical findings, *Scandinavian Journal of management*.
- Henriksen K, Dayton E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety". *Health Services Research (HRS)*, 41(4): 1539-54.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). "Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature". *Journal of Applied Psychology*, 92: 1332-1356.
- Ibrahim, A., Eydi, H., Ramezanehghad, Hemmatinejad, M. A. (2013). "Designing Organizational Effectiveness in Iraqi Sport Federations". *Sport Management International Journal*, 8 (1): 44-56.
- Kevin D. (2006). "Rethinking Job Characteristics in Work Stress Research". *Human Relations*, 59 (3): 269-90.
- Kim H, Knight DK, Crutsinger Ch. Generation Y. (2009). "employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics". *Journal of Business Research*, 62: 548-56.
- Liu D, Wu J, Ma J-Ch. (2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*, 16: 47-51.
- Maslach, C; Jackson, S (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd Ed)*. Palo Alto, CA Countin psychosis's press.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work". *Journal of Applied Psychology*, 91: 1321-1339.
- Morrison EW, Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-25.
- Mrugang VT, Ashin WJ. (2005). "Motivating salesperson customer orientation: insights from the Job Characteristic Model". *Journal of Business Research*, 58 (5): 584-92.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). "Not what it was and not what it will be: The future of job design research". *Journal of Organizational Behavior*, 31: 463-479.
- Panahi B, Veisesh SM, Divkhar S, Kamar F. (2012). "An Empirical analysis on influencing factors on Organizational Silence and its relationship with employee's organizational commitment". *Management Science Letters*, 2: 735-44.
- Peng J, Jiang X, Zhang J, Xiao R, Song Y, et al. (2013). *The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment*. PLoS ONE 8(12).
- Sesen H, Cetin F, Basim HN (2011). "The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction". *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1: 40-64.
- Ünuvar TG. (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*, (Doctoral dissertation), Middle East Technical University.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational Silence: an empirical investigation". *Employee Relations*, 27 (5): 441-58.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). "A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature". *Managing Leisure*. 19 (2): 121-150, DOI: 10.1080/13606719.2013.859460.