

The Effect of Career Plateauing on Organizational Silence Among Employees of the Ministry of Sports and Youth with the Mediating Role of Organizational Justice

1. Babak Moradzadeh Khiavi^{id}: Ph.D Student in Sports Management, Department of Physical Education, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2. Mohammad Nasiri^{id}*: Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran

3. Robab Mokhtari Yoznab^{id}: Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Khalkhal Branch, Islamic Azad University, Khalkhal, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Nasiri@iaukhoy.ac.ir

Abstract:

The aim of this study was to examine the effect of career plateauing on organizational silence among employees of the Ministry of Sports and Youth, considering the mediating role of organizational justice. The present research employed a descriptive-correlational design, with data collected through a field study using questionnaires. The statistical population included all employees of the Ministry of Sports and Youth, totaling 900 individuals. Based on Krejcie and Morgan's (1970) table, a sample of 269 employees was selected using the cluster random sampling method. Data were gathered using standardized questionnaires: the Career Plateauing Questionnaire by Milliman (1992), the Organizational Silence Questionnaire by Vakola and Bouradas (2005), and the Organizational Justice Questionnaire by Niehoff and Moorman (1993). The face and content validity of the questionnaires were confirmed by the research supervisor, and their reliability was assessed using Cronbach's alpha, yielding values of 0.87 for career plateauing, 0.81 for organizational silence, and 0.91 for organizational justice. Structural equation modeling was employed for data analysis. All calculations were performed using PLS and SPSS software. The results indicated that career plateauing significantly affects both organizational silence and organizational justice, explaining 44.88% of the variance in organizational silence and 56.55% of the variance in organizational justice. Additionally, organizational justice mediates the causal relationship between career plateauing and organizational silence among employees of the Ministry of Sports and Youth.

Keywords: Career Plateauing, Organizational Silence, Organizational Justice

How to Cite: Moradzadeh Khiavi, B., Nasiri, M., & Mokhtari Yoznab, R. (2024). The Effect of Career Plateauing on Organizational Silence Among Employees of the Ministry of Sports and Youth with the Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Management, Education and Development in Digital Age*, 1(3), 76-90.



تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی عدالت سازمانی

۱. بابک مرادزاده خیایوی^۱: دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. محمد نصیری^۲: استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران

۳. رباب مختاری یوزناب^۳: استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد خلخال، دانشگاه آزاد اسلامی، خلخال، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Nasiri@iaukhoy.ac.ir

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی عدالت سازمانی بود. پژوهش حاضر، توصیفی همبستگی می‌باشد که داده‌ها به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه و به روش میدانی گردآوری شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۹۰۰ نفر می‌باشد و با توجه به جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، تعداد ۲۶۹ نفر به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه پرسشنامه‌های فلات‌زدگی شغلی که توسط میلیمان (۱۹۹۲)، سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) و عدالت سازمانی نیپوف و مورمن (۱۹۹۳) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تایید استاد راهنما رسید و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و عدالت سازمانی به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۱ و ۰/۹۱ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS انجام شد. نتایج نشان داد که فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی و عدالت سازمانی تأثیر دارد و ۴/۸۸٪ از تغییرات سکوت سازمانی، و ۶/۵۵٪ از تغییرات عدالت سازمانی توسط فلات‌زدگی شغلی تبیین می‌شود. همچنین عدالت سازمانی در رابطه علی بین فلات زدگی شغلی و سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش میانجی دارد.

کلیدواژه‌ها: فلات زدگی شغلی، سکوت سازمانی، عدالت سازمانی.

نحوه استناددهی: مرادزاده خیایوی، بابک، نصیری، محمد، و مختاری یوزناب، رباب. (۱۴۰۳). تأثیر فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی عدالت سازمانی. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۳)، ۹۰-۷۶.



در دنیای پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی، رضایت شغلی و تعاملات مثبت میان کارکنان و مدیران از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. اما پدیده‌هایی مانند فلات زدگی شغلی می‌توانند مانع از دستیابی به این اهداف شوند. این پدیده، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مانند وزارت ورزش و جوانان، به‌طور جدی بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. فلات زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس می‌کنند فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای و یادگیری آن‌ها محدود یا متوقف شده است. این وضعیت اغلب باعث کاهش انگیزه، احساس بی‌ارزشی و حتی فرسودگی شغلی می‌شود. کارکنانی که با این پدیده مواجه هستند، معمولاً تمایل کمتری به بهبود عملکرد خود نشان می‌دهند. ارتباط باورهای فلات زدگی و رفتار آوای کارکنان، چه منفی یا مثبت، ممکن است زمانی تقویت شود که کارکنان در محل کار با ناملایمات مواجه می‌شوند، مانند فشارهای کاری (بار کاری و تعارض کار-خانواده) یا به دلیل نحوه تصمیم‌گیری سازمان‌شان مانند سیاست سازمانی و عملکرد ضعیف سازمانی (Miri & Nastizaei, 2021). به همین دلیل، موضوع فلات‌زدگی شغلی^۱، در زمره مقولات پژوهشی مهم برای بسیاری از محققان علاقه‌مند در زمینه ادبیات حرفه‌ای مدیریت به شمار می‌رود. بررسی ادبیات مرتبط با فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که در صورت بروز فلات‌زدگی شغلی در سازمان، پیامدهای منفی‌ای در تجارب شغلی کارکنان، مانند نگرش‌های شغلی منفی و نتایج منفی در عملکرد سازمانی را به همراه خواهد داشت (Wang et al., 2014). زمانی که فرد در سازمان به زندگی شغلی و سازمانی خود ادامه می‌دهد، در مواجهه با دو مساله محدودیت‌های سلسله‌مراتبی و وظیفه‌گرایی، با مانعی تحت عنوان فلات‌زدگی شغلی رو به رو می‌شود که موجب ایجاد سد در برابر حرکت در مسیر پیشرفت شغلی اش می‌شود.

بر اساس تحقیقاتی که تا به امروز به انجام رسیده، در سطح سازمان‌های بزرگ دنیا، حداقل چهار درصد افراد نمونه که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به دلیل نارضایتی از مسیر ترفیع و ارتقا، در جستجوی فرصت‌های شغلی جدیدی بوده‌اند و بسیاری از این افراد، به محض یافتن فرصت بهتر، سازمان‌های فعلی خود را ترک کرده‌اند (Conner, 2023). به زعم فاستر و همکاران (۲۰۲۱) فلات‌زدگی شغلی، به احساس سرخوردگی و ضعف روانی کارکنان به دنبال تجربه یک توقف موقت یا دائم در پیشرفت شغلی اش اشاره می‌کند. بر اساس مطالعات به انجام رسیده، فلات‌زدگی شغلی دارای دو منبع اصلی سازمانی و شخصی است. در این میان، منابع سازمانی فلات‌زدگی شغلی شامل دو مورد ساختاری و محتوایی می‌شود. در صورتی که منبع فلات شخصی به محدودیت‌های زیستی کارکنان در محیط شغلی شان اشاره می‌کند (Foster et al., 2019).

فلات زدگی شغلی فرآیندی است که بواسطه آن میزان بهره‌وری فردی به سبب کاهش انگیزه شغلی کاهش می‌یابد. فلات زدگی بر سه نوع می‌باشد: فلات زدگی ساختاری که به معنای پایان احتمال ارتقاء سازمانی فرد در سلسله‌مراتب سازمانی می‌باشد. زمانی که ساختارهای سازمانی به سمت ساختارهای تخت سوق پیدا می‌کنند مسیر پیشرفت شغلی از مجرای ارتقاء در هرم عمودی سلسله‌مراتب سازمانی دشوارتر شده و ارتقاء عمودی با رقابت بیشتری همراه خواهد بود. نوع دوم فلات زدگی محتوایی است و آن زمانی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نبوده و به عبارتی هر آنچه که باید در آن شغل بداند دانسته و فرصتی برای یادگیری بیشتر وجود ندارد. در چنین حالتی فرد به یک کارشناس در شغل خود تبدیل شده است. اساساً هر فردی نیازمند آنست که احساس کند با چالش یادگیری مسائل جدید و ناآشنا در شغل خود روبرو بوده و بواسطه یادگیری مسائل جدید است که فرد به رضایت شغلی دست می‌یابد. نوع سوم، فلات زدگی شخصی است و زمانی اتفاق می‌افتد که فرد دچار روزمرگی شده و وابستگی وی به شغل به جهت تعهدی بوده است که قبلاً داده است ولی اکنون تمایلی به انجام آن شغل نشان نمی‌دهد (Tabarsa et al., 2014).

یکی از پیامدهای رایج فلات زدگی، شکل‌گیری سکوت سازمانی است. سکوت سازمانی به معنای عدم ابراز نظرات، پیشنهادها یا نگرانی‌ها از سوی کارکنان است. این رفتار می‌تواند به کاهش جریان اطلاعات در سازمان و از دست رفتن فرصت‌های بهبود منجر شود. از سوی دیگر، در دنیای تغییرات، سازمان‌ها به کارکنان‌شان برای تبادل نظر احتیاج دارند. به راحتی می‌توان دلیل اهمیت تبادل نظرات را تبیین کرد. اما آنچه دشوار است، تبیین علل انتخاب سکوت است. کارکنان در غالب اوقات، اطلاعات، ایده و اندیشه‌هایی برای بهبود کارشان دارند، اما چه روی می‌دهد که از بیان آن خودداری می‌کنند؟ (Rastgar et al., 2022). نیروهای بسیار قدرتمندی منجر به عدم ابراز نظر در سازمان‌ها می‌شوند.

¹ Career plateauing

خودداری از بیان، در مورد مشکلات یا مسائل بالقوه با نام سکوت سازمانی شناخته می‌شود (Fayyazi & Ziaei, 2015). پیندر و هارلوز (۲۰۲۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف می‌کنند (Pinder & Harlos, 2012).

موریسون (۲۰۱۹) سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارمندان در آن از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌ورزند. صاحب‌نظران معتقدند سکوت سازمانی می‌تواند موجب استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان گردد. سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرآیندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن شکایت دارند. همچنین، این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود، از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (Morrison, 2021).

از لحاظ اهمیت، محققان، سکوت سازمانی را به عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمانی یاد می‌کنند، که موجب می‌گردد تا گوناگونی و تفاوت‌های افکار و عقاید در سازمان از بین برود (Norouzi et al., 2023). در سازمان‌های حساس مانند وزارت ورزش و جوانان، که نقش کلیدی در توسعه اجتماعی و فرهنگی ایفا می‌کنند، سکوت سازمانی می‌تواند عواقب جدی‌تری به دنبال داشته باشد. عدم تبادل اطلاعات و بازخوردهای سازنده در چنین سازمان‌هایی می‌تواند مانع تحقق اهداف و رسالت‌های سازمانی شود.

در این میان، عدالت سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی می‌تواند نقش مهمی در کاهش تأثیرات منفی فلات زدگی و محصورشدگی شغلی داشته باشد. عدالت سازمانی به میزان برابری و انصاف در رویه‌ها، توزیع منابع، و تعاملات سازمانی اشاره دارد. احساس عدالت در محیط کار می‌تواند تأثیر مستقیمی بر رفتار و نگرش کارکنان داشته باشد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود، تمایل بیشتری به همکاری و مشارکت در امور سازمانی نشان می‌دهند. این امر می‌تواند سکوت سازمانی را کاهش و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. عدالت سازمانی شامل سه بعد اصلی است: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت تعاملی. عدالت توزیعی به برابری در تخصیص منابع و پاداش‌ها اشاره دارد. عدالت رویه‌ای بر انصاف در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد و عدالت تعاملی به کیفیت تعاملات میان کارکنان و مدیران مرتبط است (Rodríguez et al., 2019; Shirvani et al., 2024).

از سوی دیگر، عدالت توزیعی^۱ به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج اشاره دارد. فرض اساسی عدالت توزیعی این است که توزیع منابع اساساً بر ادراک از عدالت، تعهد و اعتماد سازمانی تأثیر می‌گذارد. عدالت سازمانی یک پیش‌بینی کننده مهم نتایج شخصی مثل رضایت از شغل و پرداخت و همچنین نتایج سازمانی مثل تعهد سازمانی و ارزیابی زیردست از سرپرست می‌باشد (Badiane, 2023). بر عکس، ناعدالتی توزیعی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد پاداشی را که انتظار دارند در مقایسه با پاداش‌های دیگران دریافت کنند به دست نیاورند، مثل کار جدید، مسئولیت، قدرت، پاداش و ارتقاء (Konvsky & Cropanzo, 2018). عدالت توزیعی بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. در حقیقت عدالت توزیعی بر اساس اصل مبادله است. افراد آنچه را در مبادله انجام می‌دهند با آنچه دریافت می‌کنند، مقایسه می‌نمایند (Rodríguez et al., 2019).

برخی مطالعات نشان داده‌اند که فلات زدگی در سازمان‌های دولتی شایع‌تر است. نبود فرصت‌های ارتقاء، محدودیت‌های بودجه‌ای، و ساختارهای بوروکراتیک، از جمله عواملی هستند که این وضعیت را تشدید می‌کنند. همچنین نقش عدالت سازمانی به عنوان عاملی که می‌تواند این تأثیرات منفی را کاهش دهد، به خوبی درک نشده است. این مطالعه تلاش دارد تا با بررسی این روابط، به دانش موجود در حوزه رفتار سازمانی افزوده و راهکارهایی برای بهبود شرایط کاری در سازمان‌های دولتی ارائه دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران در اتخاذ تصمیمات مؤثر کمک کند (Conner, 2023; Heilmann et al., 2018). از آنجا که عدالت سازمانی می‌تواند سکوت سازمانی را کاهش دهد، بررسی دقیق آن در محیط وزارت ورزش و جوانان، به شناسایی موانع ارتباطی و ارائه راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ سازمانی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، درک رابطه بین فلات زدگی و عملکرد سازمانی، به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مناسب‌تری برای کارکنان طراحی کنند. این امر می‌تواند از رکود شغلی و کاهش عملکرد جلوگیری کند.

¹ Distributive justice

محصورشدگی شغلی نیز می‌تواند پیامدهای جدی برای سازمان داشته باشد، از جمله کاهش رضایت شغلی و افزایش نرخ ترک خدمت. بررسی هم‌زمان تأثیر فلات زدگی بر سکوت سازمانی، تصویری جامع از این روابط ارائه می‌دهد. این امر می‌تواند به درک بهتر چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کمک کند (Bani Hasan et al., 2022; Jazani & Soltani, 2016; Rodríguez et al., 2019).

وزارت ورزش و جوانان، به‌عنوان نهادی با مأموریت‌های اجتماعی و فرهنگی، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و متعهد است. این پژوهش به مدیران کمک می‌کند تا با شناسایی موانع، محیط کاری پویاتری ایجاد کنند. با توجه به اهمیت عدالت سازمانی، این مطالعه می‌تواند به تقویت حس تعلق و مشارکت کارکنان کمک کند. ایجاد محیطی عادلانه، پایه‌گذار افزایش رضایت شغلی و کاهش سکوت سازمانی است. این تحقیق همچنین می‌تواند به مدیران کمک کند تا با تدوین برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای، از رکود شغلی کارکنان جلوگیری کنند. چنین برنامه‌هایی می‌تواند به ارتقای سطح انگیزه و بهره‌وری کمک کند. در نهایت، این پژوهش گامی مهم در جهت بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است. یافته‌های آن می‌تواند به‌طور مستقیم بر بهبود عملکرد کارکنان و تحقق اهداف کلان سازمانی تأثیر بگذارند. با توجه به موارد فوق، این پژوهش در پی آن است که با ارائه مدلی جامع، تأثیر فلات زدگی بر سکوت سازمانی را با نقش میانجی عدالت سازمانی بررسی کند. نتایج این تحقیق می‌تواند به بهبود سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریتی کمک کند. لذا در تحقیق حاضر محقق به بررسی چهار فرضیه زیر می‌پردازد:

- ۱- فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد.
- ۲- فلات زدگی شغلی بر عدالت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد.
- ۳- عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد.
- ۴- عدالت سازمانی در رابطه علی بین فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش میانجی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری است و از لحاظ هدف نیز جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۹۰۰ نفر می‌باشد. با توجه به جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۶۹ نفر به روش در دسترس انتخاب شدند و پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کردند. با توجه به احتمال ریزش آزمودنی‌ها، پرسشنامه‌ها برای ۳۲۰ نفر توزیع شد و ۲۶۹ نفر که به‌طور کامل به سوالات پرسشنامه‌ها پاسخ داده بودند، برای فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها انتخاب شدند. در این پژوهش علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، از روش‌های میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد.

۱- پرسشنامه فلات زدگی شغلی: این پرسشنامه توسط میلیمان (۱۹۹۲) طراحی شده است که شامل ۱۲ سوال می‌باشد و شامل دو خرده مقیاس فلات زدگی محتوای شغلی (سوالات ۱ تا ۶) و فلات زدگی سلسله مراتبی (سوالات ۷ تا ۱۲) می‌باشد. شرکت کنندگان از طریق مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) به سوالات پاسخ می‌دهند. نمرات بالاتر نشان دهنده میزان بالای فلات زدگی می‌باشد.

۲- پرسشنامه سکوت سازمانی: این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه است که توسط واکولا و بورادوس در سال ۲۰۰۵ ابداع گردیده و دارای سه ابعاد می‌باشد که نگرش مدیریت عالی به سکوت (۳ سوال)، ۵ آیتم مربوط به بعد نگرش سرپرست به سکوت (۳ سوال) و ۵ آیتم مربوط به بعد فرصت‌های ارتباطی (۳ سوال) می‌باشد. شرکت کنندگان از طریق مقیاس ۵ ارزشی لیکرت به سوالات پاسخ می‌دهند که ۱ کاملاً مخالفم و ۵ کاملاً موافقم است.

۳- پرسشنامه عدالت سازمانی: این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) ساخته شده است که شامل ۲۰ سوال است که به وسیله سه بعد عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی) سنجش می‌شود و گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (۱=کاملاً مخالفم و ۵=کاملاً موافقم) ارزش گذاری می‌شود. سوالات ۱ تا ۵ عدالت توزیعی را می‌سنجد، سوالات ۵ تا ۱۱ عدالت رویه‌ای و سوالات ۱۲ ال ۲۰ عدالت مراوده‌ای را می‌سنجد.



با توجه به اینکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش استاندارد هستند و بارها در پژوهش‌های متعدد مورد استفاده قرار گرفته اند از پایایی کافی برخوردار هستند. در ضمن در این پژوهش، برای تعیین پایایی ابزار اندازه گیری از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های فلات زدگی شغلی، سکوت سازمانی و عدالت سازمانی به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۱ و ۰/۹۱ محاسبه گردید که مقدار قابل قبولی است.

در تحقیق حاضر از آزمون آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی ابزارهای تحقیق، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها و از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS انجام گردید.

یافته‌ها

ابتدا ویژگی‌های دموگرافیک آزمودنی‌ها ذکر می‌شود. در این پژوهش، تعداد ۵۴ درصد آزمودنی‌ها زن و ۴۶ درصد آزمودنی‌ها مرد می‌باشند. همچنین، ۳۵ نفر از آزمودنی‌ها بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۸۷ نفر از آزمودنی‌ها بین ۳۱ تا ۴۰، ۸۵ نفر از آزمودنی‌ها بین ۴۱ تا ۵۱ سال و ۶۲ نفر بین ۵۱ تا ۶۰ سال دارند. در نهایت، ۱۸۲ نفر از آزمودنی‌ها دارای مدرک کاردانی و کارشناسی، ۷۶ نفر از آزمودنی‌ها دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر از آزمودنی‌ها دارای مدرک دکترا هستند.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

آماره‌ها/ متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کمترین نمره	بالاترین نمره
فلات زدگی شغلی	۴۵/۸۱	۵/۵۲	۱۶	۵۳
سکوت سازمانی	۵۲/۴۲	۶/۱۱	۲۲	۶۸
عدالت سازمانی	۵۱/۳۸	۵/۸۷	۳۲	۹۱

مطابق با جدول فوق، میانگین کل فلات زدگی شغلی ۴۵/۸۱، سکوت سازمانی ۵۲/۴۲ و عدالت سازمانی ۵۱/۳۸ می‌باشد.

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده که نتایج آن در جدول ۵ مشخص شده است.

جدول ۲. آزمون نرمال بودن داده‌ها

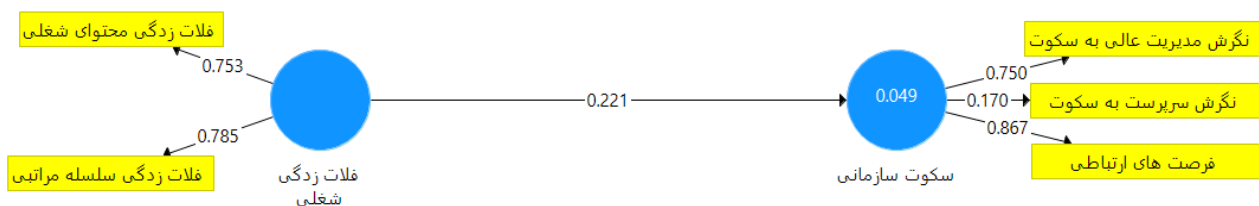
آماره‌ها/ متغیرها	مقدار k-S	سطح معنی داری	نتیجه (نرمال/غیرنرمال)
فلات زدگی شغلی	۰/۱۱۶	۰/۰۰۱	غیرنرمال
سکوت سازمانی	۰/۱۹۱	۰/۰۰۲	غیرنرمال
عدالت سازمانی	۰/۰۷۳	۰/۰۰۱	غیرنرمال

جدول ۵ نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف را نشان می‌دهد. با توجه به جدول می‌توان گفت متغیرهایی که سطح معناداری آن‌ها کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد، دارای توزیع غیر

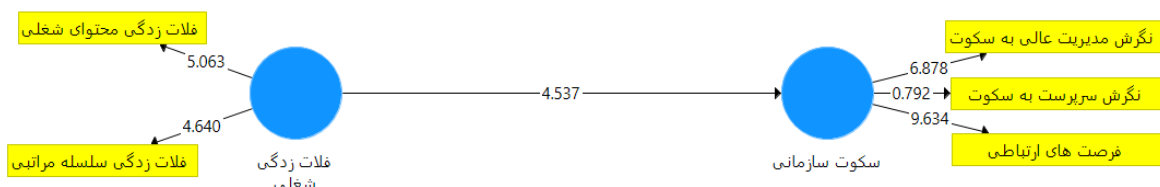
نرمال می‌باشند، لذا پیش فرض استفاده از تحلیل معادلات ساختاری توسط نرم افزار PLS Smart مهیا می‌شود.

آزمون فرض اول: فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد.

برای بررسی این فرضیه، از مدل معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شده است.



شکل ۱. ضرایب استاندارد فرضیه اول



شکل ۲. ضرایب معناداری z، واریانس تبیین شده فرضیه اول

در مرحله بعد اعتبار و پایایی سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۳. جدول آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای فرضیه اول

شاخص	فلات زندگی شغلی	سکوت سازمانی	حد مطلوب
آلفای کرونباخ (CA)	۰/۷۸	۰/۸۱	> ۰/۷
پایایی ترکیبی (CR)	۰/۸۵	۰/۸۶	> ۰/۷
روایی همگرا (AVE)	۰/۶۵	۰/۶۲	> ۰/۵

نتایج نشان می‌دهند که پایایی و روایی همگرا تأیید می‌شوند.

برای بررسی مدل ساختاری از ضرایب مسیر استفاده می‌شود.

جدول ۴. ضرایب مسیر فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
سکوت سازمانی → فلات زندگی شغلی	۰/۲۲۱	۵/۹۱	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = ۰.۲۲۱$) نشان می‌دهد که فلات زندگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.

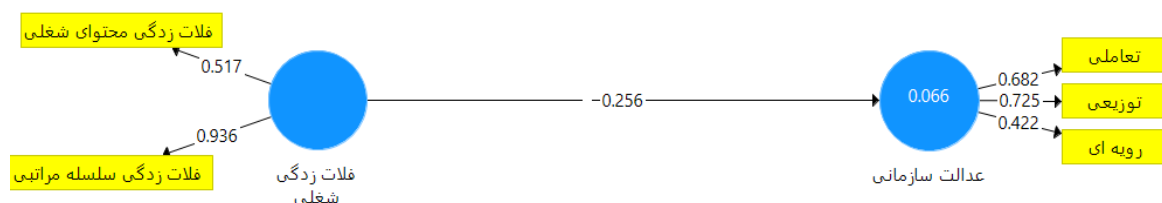
مقدار $t = ۵.۹۱$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است و مقدار ($p-value = ۰.۰۰۰ < ۰.۰۵$) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

سپس قدرت تبیین مدل (R^2) فرضیه اول مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقدار R^2 برابر با ۴/۸۸ درصد است این به این معنی است که ۴/۸۸٪ از تغییرات سکوت سازمانی توسط

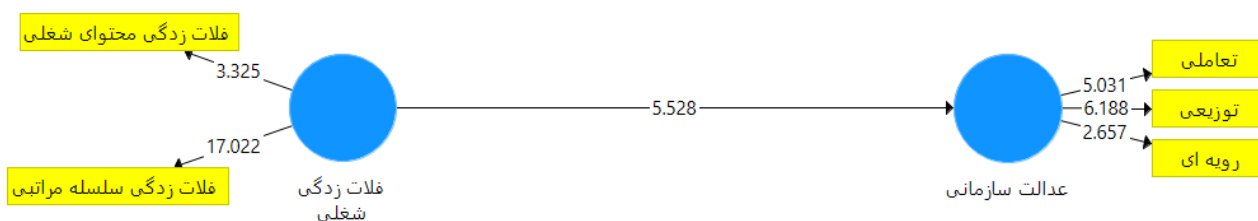
فلات زندگی شغلی تبیین می‌شود.

آزمون فرضیه دوم: فلات زندگی شغلی بر عدالت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد.

ابتدا نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب معنی داری نشان داده شده است.



شکل ۳. ضرایب استاندارد فرضیه دوم



شکل ۴. ضرایب معناداری z، واریانس تبیین شده فرضیه دوم

در مرحله بعد اعتبار و پایایی سازه‌های فرضیه دوم مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۵. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای فرضیه دوم

شاخص	فلات زدگی شغلی	عدالت سازمانی	حد مطلوب
آلفای کرونباخ (CA)	۰/۷۸	۰/۸۴	$> ۰/۷$
پایایی ترکیبی (CR)	۰/۸۵	۰/۸۷	$> ۰/۷$
روایی همگرا (AVE)	۰/۶۵	۰/۷۱	$> ۰/۵$

نتایج نشان می‌دهند که پایایی و روایی همگرا تأیید می‌شوند.

سپس برای بررسی مدل ساختاری از ضرایب مسیر استفاده می‌شود.

جدول ۶. ضرایب مسیر فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
عدالت سازمانی $\rightarrow$ فلات زدگی شغلی	-۰/۲۵۶	۳/۷۴	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = -۰.۲۵۶$) نشان می‌دهد که فلات زدگی شغلی تأثیر منفی و معناداری بر عدالت سازمانی دارد.

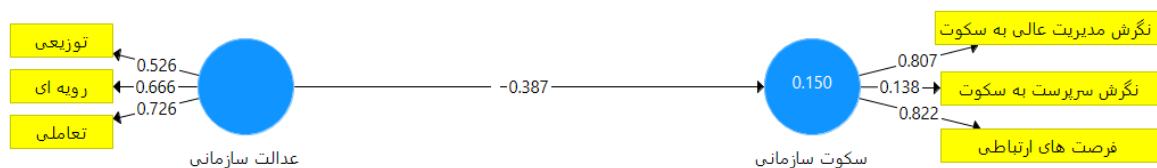
مقدار $t = ۳.۷۴$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است و مقدار ($p\text{-value} = ۰.۰۰۰ < ۰.۰۵$) نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

سپس قدرت تبیین (R^2) فرضیه دوم در جدول ۱۱ نشان داده شده است. مقدار R^2 برابر با ۶/۵۵ درصد است این به این معنی است که ۶/۵۵٪ از تغییرات عدالت سازمانی توسط

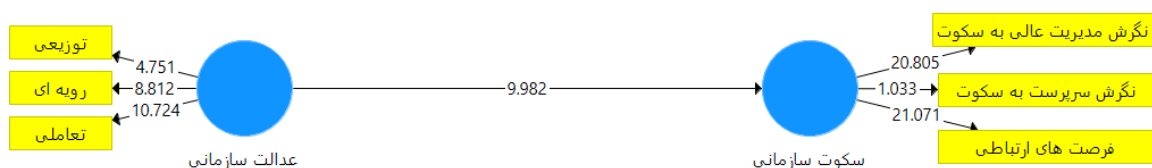
فلات زدگی شغلی تبیین می‌شود.

آزمون فرضیه سوم: عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد.

ابتدا نمودار ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری فرضیه سوم ارائه می‌شود.



شکل ۵. ضرایب استاندارد فرضیه سوم



شکل ۶. ضرایب معناداری z، واریانس تبیین شده فرضیه سوم

در مرحله بعد اعتبار و پایایی سازه‌های فرضیه سوم مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۷. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای متغیرهای فرضیه سوم

شاخص	عدالت سازمانی	سکوت سازمانی	حد مطلوب
آلفای کرونباخ (CA)	۰/۸۴	۰/۸۱	> ۰/۷
پایایی ترکیبی (CR)	۰/۸۷	۰/۸۶	> ۰/۷
روایی همگرا (AVE)	۰/۷۱	۰/۶۲	> ۰/۵

نتایج نشان می‌دهند که پایایی و روایی همگرا تأیید می‌شوند.

برای بررسی مدل ساختاری از ضرایب مسیر استفاده می‌شود.

جدول ۸. ضرایب مسیر فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار t	سطح معناداری (p-value)
سکوت سازمانی → عدالت سازمانی	-۰/۳۸۷	۲/۵۹	۰/۰۰۰

ضریب مسیر ($\beta = -0.387$) نشان می‌دهد که عدالت سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر سکوت سازمانی دارد.

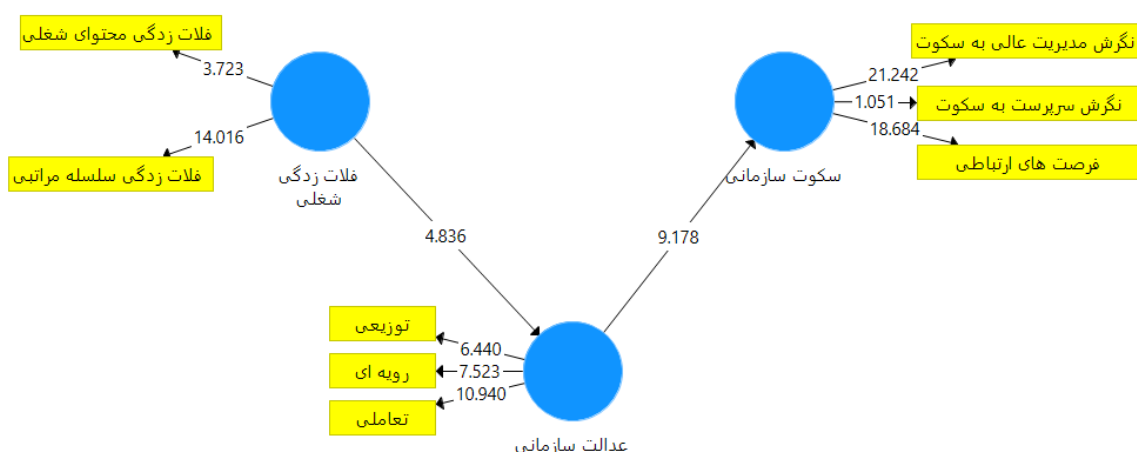
مقدار $t = 2.59$ که بالاتر از ۱.۹۶ است، نشان‌دهنده معناداری رابطه است و مقدار $p\text{-value} = 0.000 (< 0.05)$ نشان می‌دهد که فرضیه تأیید می‌شود.

سپس قدرت تبیین (R^2) فرضیه سوم مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقدار R^2 برابر با ۱۴/۹۷ درصد است این به این معنی است که ۱۴/۹۷٪ از تغییرات سکوت سازمانی توسط

عدالت سازمانی تبیین می‌شود.

آزمون فرضیه چهارم: عدالت سازمانی در رابطه علی بین فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش میانجی دارد.

برای آزمون نقش میانجی از آزمون سوبل استفاده می‌کنیم. لذا برای آزمون سوبل نیاز به محاسبه ضرایب تی معادلات ساختاری می‌باشد.



شکل ۷. ضرایب معناداری z، واریانس تبیین شده فرضیه چهارم

همانطور که مشاهده می‌شود t-value مساوی ۴/۸۳۶ و ۹/۱۷۸ می‌باشد که بالاتر از ± 1.96 بوده و بنابراین عدالت سازمانی در رابطه علی بین فلات زندگی شغلی و سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقش میانجی دارد. در جدول زیر ضرایب استاندارد مستقیم، غیرمستقیم و کل بین سازه‌ها ارائه شده است.

جدول ۹. اثرات استاندارد مستقیم و غیرمستقیم و کلی متغیرهای اصلی پژوهش در مدل میانجی فرضیه چهارم

از سازه	به سازه	اثر مستقیم C (مقدار Sig)	اثر مستقیم C' (مقدار Sig)	اثر غیر مستقیم b (مقدار Sig)	اثر کل (مقدار Sig)
فلات زندگی شغلی	سکوت سازمانی	۰/۲۳۵ (۰/۰۳)	۰/۰۴۱ (۰/۲۸۳)	۰/۰۰۶ (۰/۰۱)	۰/۰۰۹ (۰/۰۳)

بر اساس داده‌های جدول فوق ضرایب مستقیم معناداری بین دو سازه بین سرپرستی فلات زندگی شغلی با سکوت سازمانی ($\beta=0/23$) مقدار ضریب مسیر این دو سازه با اضافه شدن متغیر میانجی (C') کاهش پیدا کرده و معناداری خود را از دست داده است. همچنین ضریب غیرمستقیم این دو سازه نیز معنادار شده است ($\beta=0/006$). بنابراین می‌توان گفت عدالت سازمانی در ارتباط فلات زندگی شغلی با سکوت سازمانی نقش میانجیگری دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد که فلات زندگی شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تاثیر دارد. این تحقیق با نتایج تحقیق باغبان و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت و همخوانی دارد. از لحاظ نظری می‌توان چنین تبیین نمود که پیامدهای فلات زندگی شغلی شامل کاهش انگیزه، افزایش فرسودگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی، و در نهایت افزایش سکوت سازمانی است. در وزارت ورزش و جوانان، چنین پیامدهایی می‌تواند به کاهش کارایی و کیفیت خدمات منجر شود. سکوت سازمانی دارای ابعادی همچون سکوت تدافعی (خودداری از بیان نظرات برای اجتناب از عواقب منفی)، سکوت مطیعانه (پذیرش شرایط بدون چالش) و سکوت نوآورانه (امتناع از ارائه ایده‌های خلاقانه) است. فلات زندگی شغلی بر تمامی این ابعاد تأثیرگذار است. کارکنانی که فلات زندگی را تجربه می‌کنند، ممکن است به دلیل احساس ناامنی و ترس از عواقب، نظرات یا مشکلات خود را پنهان کنند. این رفتار به شکل سکوت تدافعی بروز می‌کند. احساس بی‌تأثیری در کارکنانی که دچار فلات زندگی هستند، می‌تواند منجر به پذیرش منفعلانه وضعیت موجود و سکوت مطیعانه شود. آن‌ها تمایلی به بیان مخالفت یا ارائه بازخورد نخواهند داشت (Baghban et al., 2018).

کارکنانی که فلات زدگی را تجربه می‌کنند، انگیزه کمتری برای ارائه ایده‌های خلاقانه دارند، زیرا احساس می‌کنند سازمان به دیدگاه‌های آن‌ها توجه نمی‌کند. در وزارت ورزش و جوانان، فرهنگ سازمانی می‌تواند در تشدید یا کاهش تأثیرات فلات زدگی شغلی بر سکوت سازمانی مؤثر باشد. فرهنگ‌های حمایتی ممکن است از این پدیده جلوگیری کنند. حمایت مدیران در ایجاد فرصت‌های شغلی جدید، ارزیابی منصفانه عملکرد و تشویق به بیان نظرات، می‌تواند تأثیرات فلات زدگی را کاهش دهد و سکوت سازمانی را محدود کند. در وزارت ورزش و جوانان، اگر کارکنان به دلیل ساختارهای محدود سازمانی فرصت‌های ارتقا نداشته باشند، ممکن است احساس فلات زدگی کرده و به سکوت سازمانی روی آورند. عدم تنوع در وظایف و چالش‌های شغلی می‌تواند باعث احساس بی‌معنایی و کاهش مشارکت کارکنان شود. این موضوع در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند به کاهش بهره‌وری منجر شود (Baghban et al., 2018; Jing et al., 2024).

همچنین نتایج فرضیه دوم نشان داد که فلات زدگی شغلی بر عدالت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. این نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق صالح اردستانی و سیدنقوی (۱۳۹۵) مطابقت و همخوانی دارد. از لحاظ نظری می‌توان چنین تبیین نمود که کارکنانی که احساس فلات زدگی شغلی دارند، ممکن است توزیع منابع و پاداش‌ها را ناعادلانه تلقی کنند. در وزارت ورزش و جوانان، اگر فرصت‌های ارتقا و مزایا به طور برابر توزیع نشوند، این احساس تقویت می‌شود. این مسأله می‌تواند باعث کاهش انگیزه و افزایش نارضایتی در بین کارکنان شود. فلات زدگی شغلی می‌تواند درک کارکنان از عدالت رویه‌ای را نیز تحت تأثیر قرار دهد. کارکنانی که احساس می‌کنند فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف یا منصفانه نیستند، بیشتر دچار فلات زدگی می‌شوند. در وزارت ورزش و جوانان، نبود شفافیت در ارتقا یا تخصیص وظایف می‌تواند این احساس را تشدید کند. احساس فلات زدگی شغلی ممکن است درک کارکنان از رفتار مدیران و همکاران را تغییر دهد. اگر مدیران به کارکنان دچار فلات زدگی توجه کافی نکنند، این افراد رفتار مدیران را ناعادلانه تلقی می‌کنند. در وزارت ورزش و جوانان، تعاملات منفی مدیران می‌تواند اعتماد کارکنان را به شدت کاهش دهد (Chang et al., 2024; Norouzi et al., 2023).

فلات زدگی شغلی و احساس بی‌عدالتی سازمانی به کاهش تعهد کارکنان نسبت به سازمان منجر می‌شود. کارکنانی که سازمان را ناعادلانه می‌دانند، تمایل کمتری به تلاش برای موفقیت آن دارند. در وزارت ورزش و جوانان، کاهش تعهد کارکنان می‌تواند برنامه‌های کلیدی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. احساس بی‌عدالتی ناشی از فلات زدگی شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شود. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان نسبت به آن‌ها بی‌انصاف است، دچار خستگی روانی می‌شوند. این وضعیت در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند بهره‌وری و عملکرد کارکنان را کاهش دهد (Samaei et al., 2022). فلات زدگی شغلی می‌تواند باعث شود کارکنان تصور کنند که تصمیمات مدیریتی ناعادلانه هستند. این تصور ممکن است تعامل بین کارکنان و مدیران را کاهش دهد. در وزارت ورزش و جوانان، این وضعیت می‌تواند فرآیندهای تصمیم‌گیری را مختل کند و بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی بگذارد. احساس بی‌عدالتی سازمانی به کاهش انگیزه کارکنان منجر می‌شود. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان تلاش‌هایشان را به رسمیت نمی‌شناسد، انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد ندارند. این کاهش انگیزه در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند اثرات منفی بر خدمات ارائه شده داشته باشد (Shirvani et al., 2024).

کارکنانی که احساس فلات زدگی و بی‌عدالتی دارند، انگیزه کمتری برای ارائه ایده‌های نوآورانه دارند. در وزارت ورزش و جوانان، کاهش نوآوری می‌تواند مانعی بر سر راه بهبود فرآیندها و خدمات باشد. عدالت سازمانی می‌تواند این انگیزه را دوباره زنده کند. ارزیابی‌های ناعادلانه عملکرد یکی از عوامل تشدیدکننده فلات زدگی است. کارکنانی که ارزیابی‌های غیرمنصفانه دریافت می‌کنند، احساس بی‌عدالتی دارند. در وزارت ورزش و جوانان، ارزیابی‌های عادلانه می‌تواند باعث افزایش اعتماد و کاهش فلات زدگی شود. بی‌عدالتی ناشی از فلات زدگی شغلی می‌تواند توسعه سازمانی را مختل کند. در وزارت ورزش و جوانان، این مسأله ممکن است باعث کندی در اجرای برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شود. عدالت سازمانی به عنوان یک عامل انگیزشی می‌تواند این روند را بهبود بخشد. فلات زدگی شغلی و احساس بی‌عدالتی سازمانی رابطه مستقیمی با کاهش رضایت شغلی دارند. کارکنانی که از وضعیت خود ناراضی هستند، تعهد و انگیزه کمتری برای انجام وظایف خود دارند. در وزارت ورزش و جوانان، این مسأله می‌تواند اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. عدالت رویه‌ای نقش کلیدی در کاهش فلات زدگی شغلی دارد. فرآیندهای شفاف و منصفانه می‌تواند احساس انصاف را در کارکنان تقویت کند. در وزارت ورزش و جوانان، این فرآیندها می‌توانند باعث بهبود روحیه کارکنان و افزایش بهره‌وری شوند (Kazemi & Zare, 2020).

همچنین نتایج فرضیه سوم نشان داد که عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق بنی حسن و همکاران (۱۴۰۱) مطابقت و همخوانی دارد. از لحاظ نظری می‌توان چنین تبیین نمود زمانی که کارکنان احساس کنند در سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود، انگیزه بیشتری برای مشارکت

در تصمیم‌گیری‌ها و بیان نظرات خواهند داشت. این امر به کاهش سکوت سازمانی کمک می‌کند. عدم رعایت عدالت سازمانی می‌تواند منجر به نارضایتی، کاهش تعهد و افزایش سکوت سازمانی شود. کارکنانی که بی‌عدالتی را تجربه می‌کنند، کمتر تمایل دارند در بهبود سازمان نقش فعالی داشته باشند (Bani Hasan et al., 2022).

وجود عدالت سازمانی نه تنها سکوت سازمانی را کاهش می‌دهد، بلکه با افزایش تعاملات مثبت، موجب بهبود عملکرد کلی سازمان نیز می‌شود. سازمان‌هایی که عدالت را در اولویت قرار می‌دهند، فرهنگی بازتر و شفاف‌تر دارند که در آن کارکنان احساس راحتی بیشتری برای بیان نظرات خود دارند. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، نحوه ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش‌دهی از جمله عواملی هستند که می‌توانند عدالت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. عواملی مانند ساختارهای بوروکراتیک، وجود تعصبات مدیریتی و عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها می‌توانند مانع تحقق عدالت سازمانی شوند (Jazani & Soltani, 2016).

ایجاد رویه‌های شفاف، آموزش مدیران برای تعامل مؤثر با کارکنان، و استفاده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد منصفانه از جمله راهکارهای تقویت عدالت سازمانی است. مدیران می‌توانند با ایجاد فضایی باز برای تبادل نظر، توجه به دغدغه‌های کارکنان و شفاف‌سازی رویه‌های سازمانی، سکوت سازمانی را کاهش دهند. مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که عدالت سازمانی را تقویت کرده‌اند، نرخ سکوت سازمانی در آن‌ها کمتر بوده و عملکرد بهتری داشته‌اند. به کارگیری سیاست‌های شفاف و منصفانه، برگزاری جلسات بازخورد و ایجاد فرصت‌های برابر برای رشد کارکنان می‌تواند موجب کاهش سکوت سازمانی در این وزارتخانه شود. عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل در کاهش سکوت سازمانی و افزایش تعاملات مثبت در محیط کار است. وزارت ورزش و جوانان با اجرای سیاست‌های عادلانه می‌تواند فضای کاری سالم‌تری ایجاد کرده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In today's complex and dynamic organizational environment, job satisfaction and positive interactions between employees and managers are key factors in the success of organizations. However, phenomena such as career plateauing can hinder the



achievement of these goals. Career plateauing occurs when employees feel that their professional advancement and learning opportunities are restricted or halted. This condition often leads to decreased motivation, a sense of worthlessness, and even job burnout. Employees who experience career plateauing tend to show less willingness to improve their performance. The relationship between career plateauing and employee voice behavior, whether positive or negative, can be influenced by workplace adversities, such as workload pressure, work-family conflicts, and organizational politics (Miri & Nastizaei, 2021).

Existing literature suggests that career plateauing in organizations is associated with negative job experiences, including negative job attitudes and adverse effects on organizational performance (Wang et al., 2014). Employees who experience career plateauing face hierarchical constraints and task-oriented limitations, creating a barrier to their career progression. Research indicates that at least forty percent of employees in large organizations seek new job opportunities due to dissatisfaction with career advancement prospects (Conner, 2023). Career plateauing is a process that leads to reduced individual productivity due to a decline in job motivation. It is classified into three types: structural plateauing, which refers to the end of an employee's chances for hierarchical promotion; content plateauing, which occurs when the job no longer presents challenges or learning opportunities; and personal plateauing, which arises when employees become disengaged and continue working solely out of prior commitments (Tabarsa et al., 2014).

One of the common consequences of career plateauing is organizational silence. Organizational silence refers to employees' reluctance to express their opinions, suggestions, or concerns. This behavior limits information flow within organizations, leading to lost opportunities for improvement. Studies suggest that organizational silence results from powerful psychological and structural forces that prevent employees from voicing concerns (Rastgar et al., 2022). Additionally, organizational justice plays a crucial role in mitigating the negative effects of career plateauing. Perceived organizational justice, which includes distributive, procedural, and interactional justice, significantly impacts employee behavior and attitudes. Employees who perceive fairness in resource allocation, decision-making processes, and interpersonal interactions are more likely to engage in organizational participation and less likely to remain silent (Rodríguez et al., 2019; Shirvani et al., 2024). Given that career plateauing and organizational silence are prevalent in government organizations with rigid structures, this study examines the effect of career plateauing on organizational silence among employees of the Ministry of Sports and Youth, considering the mediating role of organizational justice.

Methods and Materials

This study employs a descriptive-correlational research design, using field study methods to collect data through questionnaires. The statistical population comprises all employees of the Ministry of Sports and Youth, totaling 900 individuals. Based on Krejcie and Morgan's (1970) sampling table, 269 employees were selected through a cluster random sampling method. To collect data, three standardized questionnaires were used: the Career Plateauing Questionnaire by Milliman (1992), the Organizational Silence Questionnaire by Vakola and Bouradas (2005), and the Organizational Justice Questionnaire by Niehoff and Moorman (1993). The content and face validity of the questionnaires were confirmed by academic experts, and reliability was assessed using Cronbach's alpha, yielding values of 0.87 for career plateauing, 0.81 for organizational silence, and 0.91 for organizational justice. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) with PLS and SPSS software.

Findings

The demographic analysis revealed that 54% of the participants were female, and 46% were male. In terms of age distribution, 35 employees were aged 20–30 years, 87 were 31–40 years old, 85 were 41–50 years old, and 62 were 51–60



years old. Regarding educational background, 182 employees held associate or bachelor's degrees, 76 had master's degrees, and 11 had doctoral degrees.

The results showed that career plateauing significantly affects both organizational silence and organizational justice. Specifically, career plateauing accounted for 44.88% of the variance in organizational silence and 56.55% of the variance in organizational justice. Structural equation modeling results confirmed that career plateauing positively influences organizational silence, with a standardized coefficient of $\beta = 0.221$ and a significance level of $p < 0.001$. Career plateauing also negatively affects organizational justice ($\beta = -0.256$, $p < 0.001$). Moreover, organizational justice negatively affects organizational silence ($\beta = -0.387$, $p < 0.001$). The mediating analysis confirmed that organizational justice significantly mediates the relationship between career plateauing and organizational silence.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that career plateauing contributes to organizational silence among employees of the Ministry of Sports and Youth. Employees experiencing career plateauing are less motivated to engage in open communication, leading to defensive, acquiescent, or pro-social silence. Defensive silence occurs when employees withhold their opinions due to fear of negative consequences, while acquiescent silence results from a sense of powerlessness. The lack of career growth opportunities can make employees feel disengaged, limiting their willingness to contribute ideas. In government organizations like the Ministry of Sports and Youth, structural constraints may reinforce these effects.

The results also show that career plateauing negatively impacts perceptions of organizational justice. Employees who feel stuck in their careers are more likely to perceive unfairness in resource distribution, decision-making processes, and interpersonal interactions. When employees believe that opportunities for advancement are distributed unfairly, they may become dissatisfied and disengaged. This dissatisfaction can extend to procedural justice, where employees question the fairness of decision-making criteria and managerial practices. Furthermore, a lack of transparent communication and managerial support can lead employees to perceive injustice, further amplifying the negative effects of career plateauing.

The mediating role of organizational justice highlights its importance in reducing organizational silence. Employees who perceive fairness in the organization are more likely to voice their opinions, engage in constructive dialogue, and participate in decision-making processes. Creating a culture of justice can mitigate the adverse effects of career plateauing and foster a more communicative work environment. Organizations can enhance justice perceptions by implementing transparent promotion policies, fair performance evaluations, and equitable reward systems.

Given the critical role of organizational justice, government institutions should adopt measures to reduce career plateauing and its negative consequences. Providing continuous learning opportunities, career development programs, and skill enhancement workshops can help employees overcome plateauing effects. Moreover, managers should foster a culture of open communication, encouraging employees to express their concerns without fear of repercussions. Implementing policies that enhance procedural and interactional justice can further reduce organizational silence and improve employee engagement.

This study contributes to the understanding of career plateauing's impact on organizational behavior, emphasizing the need for fair organizational practices. Future research could explore the role of leadership styles in moderating the relationship between career plateauing and silence. Additionally, cross-sectoral studies could provide insights into how different organizational settings influence these dynamics. By addressing career plateauing and promoting organizational justice, organizations can enhance employee motivation, reduce workplace silence, and foster a more productive work environment.

References

- Badiane, K. (2023). A Study on Career Plateauing, Organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior of Taiwan-Based Expatriates: A Holistic Approach to International Mobility. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 134-167. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9254>
- Baghban, M., Hoseinian, S., & Danaee, A. (2018). Investigating the Factors Affecting the Career Plateauing of IRI Police Personnel. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 6(5 - 23), 23-52. <https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=594708>
- Bani Hasan, J., Mirzazadeh, Z. S., Talebpour, M., & Asgharpour Msoleh, A. (2022). Effect of gender justice on social performance of Ministry of Sport and Youth with mediating role of organizational well-being. *Human Resource Management in Sports*, 10(1S - 1), 97-110. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12236.2493>
- Chang, P.-C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The Impact of Career Plateaus on Job Performance: The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital. *Behavioral Sciences*, 14(2).
- Conner, D. (2023). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, 36(2), 2014. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0001>
- Fayyazi, M., & Ziaei, S. (2015). Explanation of the consequences of career plateau in organizations. *Transformation management journal*, 6. <https://doi.org/10.22067/pmt.v6i11.32360>
- Foster, P. B., Shastri, T., & Withane, S. (2019). The Impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42. <https://doi.org/10.19030/jabr.v20i4.2223>
- Heilmann, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2018). Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59-68. <https://doi.org/10.1177/1548051808317999>
- Jazani, N., & Soltani, S. (2016). The Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment the Mediating Role of Organizational .Journal of Development & Evolution Mngement. 25, 27-36. <https://www.sid.ir/paper/205877/en>
- Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2024). 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>
- Kazemi, F., & Zare, A. (2020). Investigating the relationship of abusive supervision with organizational citizenship behavior and affective organizational commitment: explaining the mediating role of employees' perceptions of interactional justiceJO - Journal of New Approaches in Educational Administration. 10(40), 210-233. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_3857.html?lang=en
- Konvsky, M. A., & Cropanzo, R. S. (2018). "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude of job performance.". *Journal of Applied Psychology*(5), 698-708. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.76.5.698>
- Miri, S., & Nastizaei, N. (2021). Effect of Career Plateau on Ambiguity and Role Conflict with Mediation of Organizational Conflict of Physical Education Teachers. *Human Resource Management in Sports*, 8(2), 417-434. <https://doi.org/10.22044/shm.2021.10320.2302>
- Morrison, E. W. (2021). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. 25-706. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Norouzi, A., Zare, A., & Shirali, R. (2023). Factors effecting career plateau in physical education faculty members in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 22(3), 19-35. https://journal.irphe.ac.ir/article_702902.html?lang=en
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2012). *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*. https://www.researchgate.net/publication/224767277_Employee_Silence_Quiescence_and_Acquiescence_as_Responses_to_Perceived_Injustice
- Rastgar, A., Alavi Matin, F., & Vishlaghi, M. (2022). Social Undermining and Deviant Organizational Behaviors: Investigating the Mediating Role of Organizational Silence and Emotional Exhaustion. *Organizational Culture Management*, 20(4), 751-779. <https://doi.org/10.22059/jomc.2022.342429.1008459>
- Rodríguez, P. V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and individual differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>
- Samaei, L., Ashraf Ganjuei, F., Azadfada, S., & Poursoltani zarandi, H. (2022). *Proposing a Model of Causal Relation of Glass Ceiling with Empowerment of the Ministry of Youth and Sport's Female Employees and Providing with The Mediating Role of Organizational Justice and Psychological Capital*. https://ntsmj.issma.ir/browse.php?a_id=1596&sid=1&slc_lang=en
- Shirvani, T., Omid, A., & Safari, S. (2024). Compilation of Organizational Virtue Model based on Professional Ethics and Organizational Justice of Employees of Sports and Youth Departments of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Human Resource Management in Sports*, 11(1), 113-130. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13653.2584>
- Tabarsa, G. A., Rezaeian, A., Hadizadeh Moghaddam, A., & Jamali Nazari, A. (2014). Design and Define Job Frostbite Management Model Plateau in Iranian Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mine and Trade). *Public Organizations Management*, 3(1), 90-103. https://www.researchgate.net/publication/370957019_Monitoring_the_Impact_of_Career_Plateau_on_Deviant_Behaviors_of_Employees_Explaining_the_Mediating_Role_of_Organizational_jealousy
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319-328. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.003>