

## بررسی رابطه رهبری زهرآگین با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان امام رضا(ع) شهر مشهد)

وحید میرزایی\*<sup>۱</sup>، ذاکر طالبی گلده<sup>۲</sup>، علیرضا نوروزی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

\* نویسنده مسئول: وحید میرزایی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری زهرآگین با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سکوت سازمانی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان امام رضا(ع) شهر مشهد) انجام شده است. جامعه آماری تحقیق کلیه پرستاران بیمارستان امام رضا(ع) شهر مشهد به تعداد ۱۱۰۰ تشکیل دادند جهت انتخاب نمونه با استفاده از فرمول مورگان ۲۸۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها به روش روایی صوری و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با بکارگیری نرم افزار Smart PLS 3 استفاده گردید. نتایج نشان داد بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد، همچنین نتایج نشان داد سکوت سازمانی نقش میانجی در رابطه رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی ایفا می‌نماید. **واژگان کلیدی:** رهبری زهرآگین، عملکرد سازمانی، سکوت سازمانی.

## مقدمه

با آغاز قرن بیست و یکم، سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را در اطراف خود تجربه کردند. این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های جدیدی سوق می‌دهد که عدم توجه به آنها به طور فزاینده‌ای بقا و کمال سازمان را تهدید می‌کند. این وضعیت حیاتی باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کاری و دیدگاه‌های استراتژیک خود تجدید نظر کرده و بر انطباق با تغییرات محیط کسب و کار و پاسخگویی سریع به نیازهای بازار و مشتریان از طریق ایجاد همکاری‌های جدید تاکید کنند (یوسیاتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). پیشرفت‌های فناوری در دهه‌های اخیر باعث شده است که محیط رقابتی در سازمان‌ها به شکل قابل توجهی تغییر کند. این تغییرات می‌تواند با فرصت‌ها و یا چالش‌های جدیدی برای سازمان‌ها همراه باشد. این چالش‌ها به میزانی می‌توانند بزرگ باشند که حتی سازمان‌های موفق با استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید نتوانند به راحتی موفقیت‌های خود را تکرار کنند. بنابراین، سازمان‌ها برای ادامه‌ی موفقیت‌های خود در آینده، نیازمند استراتژی‌هایی هستند که علاوه بر پاسخگویی به این چالش‌ها، بتوانند از فرصت‌های موجود نیز بهره‌برداری مطلوب داشته باشند (اوزان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر عملکرد سازمان موثر باشد رهبری سازمان است (دادستانی و منتظر، ۱۴۰۱). اوروکوو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، رهبری را به عنوان فرآیندی که به واسطه آن یک فرد بر گروهی از افراد تأثیر می‌گذارد و در عین حال توسط آنها تحت تأثیر قرار می‌گیرد و از آن یک رخداد مبادله‌ای (تبادل گرا) می‌سازد تعریف می‌کند. رهبری زهرآگین یکی از مشکلات شایع در سازمان‌ها است و می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد سازمانی داشته باشد (پولیزی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). رهبران زهرآگین معمولاً به جای تشویق کارکنان به همکاری و تلاش برای بهبود عملکرد، از فشار، تنبیه و تهدید استفاده می‌کنند. این نوع رهبری می‌تواند باعث ایجاد افسردگی، نارضایتی و ناکارآمدی در کارکنان شود. از طرفی، رهبرانی که برای رسیدن به اهداف سازمانی، از روش‌های منفی و سختگیرانه استفاده می‌کنند، ممکن است موجب کاهش انگیزه و تعهد کارکنان شده و به بلایایی همچون بی‌انگیزگی، خستگی و ترک کارکنان منجر شود. در نتیجه، رهبری زهرآگین می‌تواند منجر به کاهش عملکرد سازمانی و تمایل به ترک شغل شود (مریاک و گورمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). در پژوهشی دیگر رهبران سمی به افرادی که شخصیت و موجودیت کارکنان را نادیده گرفته و اقداماتی جهت تحقیر و دلسردی آنان انجام می‌دهند معرفی می‌گردند، بر این اساس رهبران زهرآگین با رفتارهای تحقیر کننده و خودخدمتی با هدف به دست آوردن منافع شخصی، بر عملکرد کارمندان و سازمان تأثیر منفی می‌گذارند (هافمن و سرچیو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

مالعات اخیر نشان می‌دهد هرگاه سازمان‌ها انتظار دارند که کارکنانشان کار خود را با سکوت و بدون هیچ گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیرگذار باشد. پیندرو هالوس<sup>۷</sup> سکوت سازمانی را یک رفتار آگاهانه، ارادی، هدفمند و فعالانه بیان می‌کنند. در واقع، سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی ناکاراست که هزینه‌بر و تلاش‌بر است و می‌تواند اشکال مختلفی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیشنهادی، سطوح پایین آوای جمعی و... داشته باشد (کمال‌زاده و لیاقت، ۱۳۹۶). سازمان‌های امروزی، نیازمند کارمندانی هستند که به‌طور پیوسته ایده‌ها، باورها، دانش و تجربه خود را در سازمان راحت و آزاد تسهیم نمایند. در سازمان‌هایی که سکوت حاکم نیست، کارکنان و مدیران انگیزه، عملکرد و بهره‌وری بالایی دارند (لابرگووت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). اما گاهی با وجود آنکه کارمندان برای سازمان

<sup>1</sup> Uusiautti

<sup>2</sup> Uzun

<sup>3</sup> Orukowu

<sup>4</sup> Polizzi

<sup>5</sup> Meriac & Gorman

<sup>6</sup> Hoffman & Sergio

<sup>7</sup> Pinder & Harlos

<sup>8</sup> Labrague

ایده‌های حیاتی دارند، ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را مطرح نکنند که این مسئله منجر به مشکلاتی برای سازمان‌ها می‌شود. به عبارت دیگر گاهی اوقات آنها ترجیح می‌دهند که سکوت پیشه کنند (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده‌ها و دغدغه‌های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می‌ورزند. این موضوع به نوبه خود می‌تواند کاهش سطح مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی را به دنبال داشته باشد. امروزه، پژوهشگران نشان داده‌اند که سکوت سازمانی، مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود؛ زیرا دانش و بیان ایده‌های کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی همچون دانشگاه‌ها، برای پیشرفت علم و توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است (آتالا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). نتایج مطالعه مرجانی و همکاران (۱۳۹۶)، نشان داد که با وجود رهبری زهرآگین سکوت سازمانی کارکنان افزایش و عملکرد کارکنان و سازمان کاهش خواهد یافت. قنبری و معجونی (۱۴۰۱)، معتقدند، وجود رهبران زهرآگین در رأس سازمان‌ها باعث انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و درنهایت، فرسودگی شغلی می‌شوند. رهبران زهرآگین با تقویت رفتارهای سرکوب‌گرایانه و اجازه‌ندادن به کارکنان برای اظهارنظر دربارهٔ امور، فرصت‌های ارتباطی را از آنها می‌گیرند و باعث می‌شوند که کارکنان درقبال مسائل مختلف اغلب سکوت کنند و به دنبال آن، نگرش‌های شغلی مثبت مانند رضایت و تعهد شغلی کاهش پیدا می‌کند. پاندی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، نیز در مطالعات نشان داده‌اند رهبران مخرب تأثیر منفی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارند، ذهنیت افراد در هنگام کار را دچار اختلال کرده، از این طریق، «تأثیر قابل توجهی بر عملکرد فردی و سازمانی می‌گذارند. ریحان‌اوغلو و آکین<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی نشان دادند، رهبران زهرآگین با رفتارهای تسمخ‌کننده برای زیردستان خود، آنها را مسئول کارهایی خارج از شرح شغلشان می‌دانند. این رهبران به مسئولیت‌های غیرکاری زیردستان همچون تعهد آنها به خانوادهٔ خود توجهی ندارند و در حضور کارکنان، زیردستان را تحقیر و کوچک می‌کنند و به‌صورت عمدی به دنبال به‌رخ‌کشیدن خطاها و اشتباه‌های گذشتهٔ آنان هستند و این مهم را مداوم به آنها یادآوری می‌کنند که افرادی نالایقی هستند. این رهبران با تأکید صرف بر نظرهای خود مانع ارائه روش‌های جدید کاری از سوی زیردستان می‌شوند، خودرأی و تصمیم‌گیرندهٔ نهایی هستند، همواره خود را ذی‌حق و شایستهٔ عالی‌ترین رده‌های سازمانی می‌دانند. روی دیگر رفتارهای این نوع رهبران در تعامل با مافوقشان است که همواره در تعریف و تمجید از آنها هستند و تلاش می‌کنند که خود را در نگاه آنها مثبت جلوه دهند و فقط هوای کسانی را دارند که هوای آنها را داشته باشند. در نهایت وجود رهبران زهرآگین در سازمان باعث می‌شوند کارکنان از ترس مواجه شدن با رفتارهای خارج از عُرف آنها در هنگام بروز مشکلات، برای رفع آن به رهبران زهرآگین مراجعه نکنند که به‌خودی‌خود این رابطه بین رهبر و پیرو باعث ایجاد جو بی‌اعتمادی بین آنان می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان به این نتیجه می‌رسند که در صورت سخن‌گفتن دربارهٔ حقیقت (مسائل و مشکلات سازمانی، پیشنهادها و انتقادها) با عکس‌العمل منفی از سوی مدیر مواجه می‌شوند و این سخن‌گفتن و اظهار نظر کردن دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی نه تنها مسئولان سازمانی به آن توجهی نمی‌کنند، بلکه به‌عنوان عاملی برای تنبیه یا سرکوب آنان استفاده خواهد شد؛ بنابراین برای دوری از خطرها، سکوت می‌کنند. در پژوهش شوکت و خورشید<sup>۵</sup> (۲۰۲۲)، مشخص شد، سکوت یک معضل سازمانی است که از جریان اطلاعات بین سطح‌های مختلف سازمان جلوگیری و آثار زیان‌باری را در قالب فرسودگی شغلی و عملکرد ضعیف ایجاد می‌کند. شرف و همکاران (۲۰۲۱)، نیز در مطالعاتشان به این نتیجه رسیدند که سکوت سازمانی باعث کاهش آوای سازمانی و افزایش فرسودگی شغلی کارکنان می‌شوند. در سازمان علوم پزشکی با ارائه طرح کارانه به پرسنل این انگیزه داده می‌شود تا با امید به آینده کاری و کسب مزایای شغلی سکوت پیشه نکنند و سعی می‌کنند کارها را بهتر از همیشه انجام و از سکوت

<sup>1</sup> Wang<sup>2</sup> Atalla<sup>3</sup> Pandey<sup>4</sup> Reyhanoglu & Akin<sup>5</sup> Shaukat & Khurshid<sup>6</sup> Sherf

کاری جلوگیری کنند، متأسفانه در سالهای اخیر در بیمارستانها با تغییراتی که در سطح سازمان به دلیل مسائل اجتماعی و فرهنگی جامعه رخ داده است، علیرغم تلاشهای مدیران همکاری و همدلی به نحو چشمگیری کاهش یافته است و سبب محدود شدن اظهارنظر کارکنان گردیده است، و این امر منجر به کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر بر اثر همکاری و سکوت کارکنان شده است. با وجود خطرات و مشکلاتی که رهبران زهرآگین برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند، در بسیاری از سازمان‌ها و بخصوص بیمارستانها این سبک رهبری مشاهده می‌شود؛ از این رو، لازم است در انتخاب رهبران چنین سازمان‌هایی دقت و حساسیت لازم صورت گیرد؛ زیرا اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، با نهادینه کردن رفتارهای مخربی همچون بی‌کفایتی، شرارت، فساد و خرابکاری در سازمان، اثرات جبران‌ناپذیری را وارد می‌کنند. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوالات است که، آیا رابطه‌ای بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی وجود دارد؟ و آیا سکوت سازمانی رابطه رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌نماید؟

### مبانی نظری

#### رهبری زهرآگین<sup>۱</sup>

رهبری یکی از موضوع‌های بسیار مهم در مطالعات آکادمیک و دنیای کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود و محققان در این زمینه به‌شکل گسترده‌ای بر جنبه‌های مثبت و سازنده رهبری تمرکز کرده‌اند. با این حال، لبه تاریکی در سبک رهبری وجود دارد که به جنبه مخرب و رفتارهای ناسازگار و سرکوب‌گرایانه رهبری اشاره شده است (وحدتی و همکاران، ۱۳۹۹). رهبری زهرآگین یکی از سبک‌های تاریک رهبری است که به‌تازگی صاحب‌نظران حوزه مدیریت و رهبری به آن توجه کرده‌اند (خاکپور، ۱۳۹۸). در این سبک به پیامدهای زیانبار رهبران با ایده‌ها و عملکردهای مخربی توجه شده است (مرگان و اوزبیلگین، ۲۰۲۱). که با ترک شغل، سکوت سازمانی ترومای سازمانی، انگیزه و احساس‌های منفی کارکنان و همچنین فرسودگی عاطفی آنان رابطه مثبت و با عدالت سازمانی رابطه منفی و معناداری دارد (قاسم‌پور و ویسه، ۱۳۹۹؛ محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸؛ ریحانو قلو و ال‌کین، ۲۰۲۲). مفهوم رهبری زهرآگین نخستین بار از سوی پژوهشگری آمریکایی به نام لیپمن-بلومن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، مطرح شد. او معتقد بود که بسیاری از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی زیردستان منجر می‌شود. سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته‌اند و از آن به‌عنوان ((مثلث سمی)) نام برده‌اند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران یادشده از جمله جاه‌طلبی، خودبزرگ‌بینی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و غیره شکل می‌دهد. ویژگی‌های زیردستان نیز در ظهور این پدیده اهمیت فراوانی دارد؛ زیرا زیردستانی که با سطح بلوغ کم، جاه‌طلبی، ارزش‌ها و باورهای موافق با رهبر، توجه صرف به امیال شخصی دارند، زمینه مساعدی را برای ظهور این دسته از رهبران فراهم می‌کنند. درنهایت، برخی ویژگی‌های محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار ناپایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، کم‌شدن سازوکارهای رسمی و غیره، عنصر ضلع سوم این مثلث است (عیدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹).

#### عملکرد سازمانی<sup>۵</sup>

علی‌رغم وجود تعاریف متفاوت از عملکرد، در سطوح مختلفی می‌توان آن را مطرح کرد. به طور کلی عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است و عوامل مختلفی بر هر یک از این سطوح موثر هستند و می‌توان با کنترل مناسب آنها زمینه‌های ارتقاء عملکرد را فراهم نمود. این عوامل در سطح فردی عبارتند از: توانایی، شخصیت، یادگیری، ادراک، انگیزش و

<sup>1</sup> toxic leadership

<sup>2</sup> Mergen & Ozbilgin

<sup>3</sup> Reyhanoglu & Akin

<sup>4</sup> Lipman-Blumen

<sup>5</sup> Organizational Performance

استرس یا فشار روانی. عوامل موثر بر عملکرد گروهی را می‌توان در مولفه‌های ارتباطات، رهبری، قدرت و سیاست و رفتار بین گروهی و تعارض ملاحظه نمود. عوامل موثر بر عملکرد سازمانی عبارتند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها و رویه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی (یوسیاتی و همکاران، ۲۰۲۱). عملکرد، به فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می‌شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱- کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولیدبرون‌دادهای معین ۲- اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است، به عبارتی عملکرد سازمانی می‌تواند به این موضوع مربوط شود که یک سازمان تا چه اندازه به اهداف خود رسیده است (سنورد، ۲۰۰۹؛ بابا، رانس و راس، ۲۰۱۲). عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیارسنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید (اباذری، فتحی، قربانی و رنجریان، ۲۰۰۹).

#### سکوت سازمانی<sup>۴</sup>

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه دانشی هر سازمانی است. سازمان‌ها برای بهره‌وری و توسعه بیشتر، نیازمند استفاده و کاربرد صحیح از این نیروی بسیار مهم و حیاتی هستند و همچنین برای تقویت خلاقیت و انگیزه کارکنان چاره‌ای جز توجه به نظرها و ایده‌های آنان یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند. بیان‌نکردن عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌شود (پناهی کهنق و نیکومرام، ۱۳۹۸). سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن، اگرچه کارکنان فرصتی برای بهبود وضعیت سازمانی فعلی دارند، تا حدی ترجیح می‌دهند به دلیل ترس از آسیب‌دیدن منافع خود حرفی نزنند. این پدیده به‌عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای پیشرفت و دگرگونی سازمان، مشکلات روانی شدیدی را در کارکنان ایجاد می‌کند (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹). کنترلی بر کار خود نداشته باشند و از ناهنجاری، استرس و احساس افسردگی رنج ببرند. سکوت و بی‌اعتنایی کارکنان به مسائل و مشکلات سازمان، معضلی است که بیشتر سازمان‌های دولتی و غیردولتی با آن روبه‌رو هستند (نادری و اسماعیلی‌شاد، ۱۳۹۸). در تعریف کلی سکوت به فرآیند ناکارآمد در سازمان‌ها اشاره دارد که کارکنان نسبت به اموری که برای سازمان مفید است، بطور عمدی پنهان کرده یا در مشورت دادن به مدیران و سرپرستان کوتاهی کنند (الرمودی و همکاران، ۲۰۲۳). تحقیقات فافک آریمی و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده که، سکوت بیانگر بی‌نصیبی افراد از امتیازات سازمانی است، عدم توجه به آنها سبب مرگ سازمان در میان مدت می‌گردد.

#### مدل مفهومی

بعدازاینکه پژوهشگر انواع مختلف متغیرها و نحوه‌ی ایجاد روابط بین آن‌ها را شناسایی کرد، می‌تواند مدل مفهومی پژوهش را تدوین کند. درواقع مدل‌ها نوعی شبیه‌سازی محسوب می‌شوند که نوعی بازنمایی از روابط میان مفاهیم می‌باشند. این چهارچوب مفهومی مبنایی است که طرح کلی پژوهش بر آن استوار است و شبکه‌ای از روابط بین متغیرهایی را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Sanford

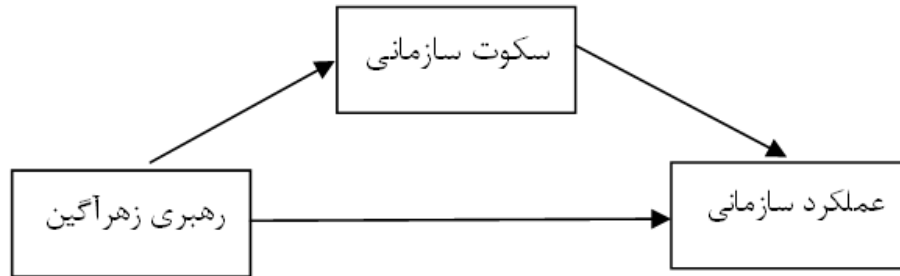
<sup>2</sup> Baban, Ranas & Rus

<sup>3</sup> Abazari, Rajbariyan, Fathi & GHorbani

<sup>4</sup> Organizational Silence

<sup>5</sup> Al-Romeedy

<sup>6</sup> Faghekarimi



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (فرغالی و ابوزید، ۲۰۲۳)

### تبیین و توسعه فرضیه ها

نتایج تحقیق فرغالی و ابوزید<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، نشان داد رهبری زهرآگین نه تنها بر افراد تاثیر می‌گذارد بلکه سکوت پرستاران را افزایش می‌دهد. مدل‌های رگرسیون که در این تحقیق به کار برده شدند نشان می‌دهند که رهبری زهرآگین علاوه بر عملکرد سازمانی بر سکوت پرستاران نیز تاثیر دارد. یافته‌های تحقیق ابو رمدان و عید<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، نشان داد که پرستاران شرکت کننده در تحقیق که رهبری زهرآگین را تجربه کرده‌اند. رهبران‌شان را در سطوح بالا و متوسط خودشیفتگی می‌دانند. نتایج تحقیق این یافته‌ها با یافته‌های لبراگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان داد هر چقدر سبک رهبری زهرآگین باشد عملکرد سازمانی کاهش می‌یابد. براساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

فرضیه ۱- بین رهبری زهرآگین با عملکرد سازمانی پرستاران رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

بر اساس نتایج تحقیق واگ و همکاران (۲۰۲۰)، مشخص شد ایجاد یک محیط کاری که روابط باز را تشویق می‌کند، رفتارهای رهبری زهرآگین کاهش یافته و سکوت کارکنان کاهش می‌یابد همچنین در تحقیق فرغالی و ابوزید<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، مشخص گردید رابطه برجسته، منفی و شدید بین رهبری زهرآگین و سکوت پرستاران وجود دارد. از سویی تحقیق ثاقب و عارف (۲۰۱۷)، نشان داد که رفتارهای رهبری زهرآگین تاثیر مثبتی بر سکوت پرستاران دارد. همچنین خو و همکاران (۲۰۱۵)، یک رابطه مستقیم بین رهبری زهرآگین و سکوت پرستاران کشف کردند. براساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

۲- بین رهبری زهرآگین با بروز سکوت سازمانی پرستاران رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

در پژوهش شوکت و خورشید<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، مشخص شد، سکوت یک معضل سازمانی است که از جریان اطلاعات بین سطح‌های مختلف سازمان جلوگیری و آثار زیان‌باری را در قالب فرسودگی شغلی و عملکرد ضعیف ایجاد می‌کند، همچنین کیلیچ و گونسال (۲۰۱۹) در تحقیقات خود نتیجه گرفتند، رهبری زهرآگین ممکن است به کاهش عملکرد کاری و بهره‌وری منجر گردد. خان و همکاران (۲۰۲۱) و عارف و عارف (۲۰۱۷) در تحقیقات خود به این همبستگی نامطلوب اشاره کردند. مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

فرضیه ۳- بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی پرستاران رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

فرغالی و ابوزید (۲۰۲۳)، نشان دادند که رهبری زهرآگین علاوه بر عملکرد سازمانی بر سکوت پرستاران نیز تاثیر دارد. سکوت سازمانی به معنای عدم انتشار اطلاعات، نظرات یا ایده‌هایی است که می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد. تحقیق توسط میرزایی و همکاران در سال ۲۰۱۷ نشان داد ارتباط بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری

<sup>1</sup> Farghaly & Abou Zeid

<sup>2</sup> Abou Ramadan & Eid

<sup>3</sup> Farghaly & Abou Zeid

<sup>4</sup> Shaukat & Khurshid

سکوت سازمانی وجود دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که سکوت سازمانی نقش میانجی بین رهبری زهراگین و عملکرد سازمانی داشته و می‌تواند تأثیر معکوسی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. به عبارت دیگر، رهبری زهراگین با افزایش سطح سکوت سازمانی، باعث کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. به طور خلاصه، نقش میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین رهبری زهراگین و عملکرد سازمانی به این معناست که اگر رهبری زهراگین سطح سکوت سازمانی را افزایش دهد، این کار تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. برعکس، اگر رهبری زهراگین سطح سکوت سازمانی را کاهش دهد، می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی را به دنبال داشته باشد. بر اساس مطالب فوق فرضیه زیر مطرح می‌گردد.

فرضیه ۴- سکوت سازمانی رابطه رهبری زهراگین و عملکرد سازمانی پرستاران را میانجی‌گری می‌نماید.

### روش تحقیق

با توجه به موضوع پژوهش که به دنبال بررسی رابطه رهبری زهراگین با عملکرد سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان امام رضا(ع) شهر مشهد) است، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کلیه پرستاران بیمارستان امام رضا(ع) شهر مشهد به تعداد ۱۱۰۰ تشکیل دادند جهت انتخاب نمونه با استفاده از فرمول مورگان ۲۸۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری زهراگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) و پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها توسط روایی صوری و پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۱). در پژوهش حاضر به منظور ارائه تصویری روشن از وضعیت متغیرهای مورد مطالعه، از شاخص‌های توصیفی، مانند (میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، ضریب همبستگی استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با بکارگیری نرم افزار Smart 3 PLS استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱- نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)
رهبری زهر آگین	۰/۷۱۵	۰/۵۳۴	۰/۷۴۵
عملکرد سازمانی	۰/۷۲۴	۰/۵۴۲	۰/۸۷۷
سکوت سازمانی	۰/۹۱۴	۰/۷۹۶	۰/۹۱۶

بر اساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (Fornell & Larcker, 1981). همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این نشان دهنده روایی همگرای متغیرهای تحقیق می‌باشد.

### یافته‌های توصیفی

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۲۸۵ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به پرستاران، ۱۸۱ نفر (معادل ۶۳/۵٪) را زنان و ۱۰۴ نفر (معادل ۳۶/۵٪) را مردان تشکیل داده‌اند. در این بین ۵۳ نفر (معادل ۱۸/۶٪) مجرد و ۱۹۸ نفر (معادل ۶۹/۵٪) متأهل بوده‌اند. ۳۴ نفر به این مورد پاسخی نداده‌اند. ۱۷ نفر (معادل ۶٪) کمتر از ۲۵ سال، ۵۸ نفر (معادل ۲۰/۴٪) بین ۲۶ تا ۳۵ سال، ۱۸۲ نفر (معادل ۶۳/۹٪) بین ۳۶

تا ۴۵ سال و ۲۸ نفر (معادل ۹/۸٪) بین ۴۶ تا ۵۵ سال سن داشتند. ۲۳ نفر (معادل ۸/۱٪) دارای مدرک فوق دیپلم، ۱۳۷ نفر (معادل ۴۸/۱٪) دارای مدرک لیسانس، ۱۲۰ نفر (معادل ۴۲/۱٪) دارای مدرک فوق لیسانس بوده‌اند. ۵ نفر به سوال مربوط به تحصیلات پاسخی نداده‌اند. در بین این افراد ۲۹ نفر (معادل ۱۰/۲٪) دارای سابقه فعالیت بین ۲ تا ۵ سال، ۴۷ نفر (معادل ۱۶/۵٪) بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۰۹ نفر (معادل ۷۳/۳٪) بیشتر از ۱۰ سال سابقه فعالیت داشتند.

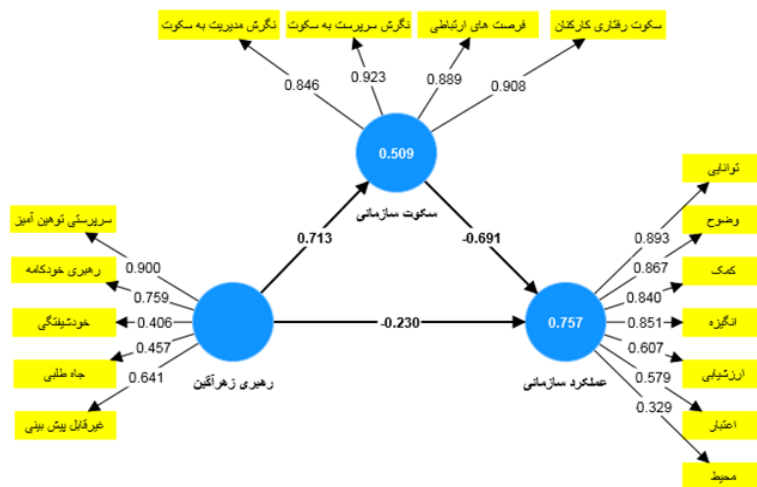
### آمار استنباطی

#### بررسی نرمال بودن داده‌ها

چون روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه استفاده از معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی است، نیازی به فرض نرمال بودن متغیرها نیست. زیرا در نرم افزار پی ال اس برخلاف نرم افزارهای آماری دیگر، فرض می‌شود که توزیع داده‌ها ناشناخته هستند و برخلاف سایر نرم افزارها که نرمال بودن فرض ابتدایی و اساسی داده‌ها است، در اینجا نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها نیست.

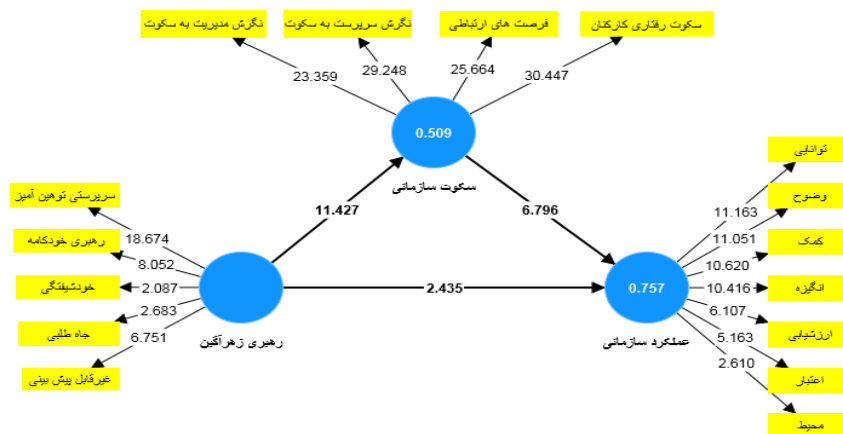
#### بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه ای پژوهش گر با گردآوری داده ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن ها تلاش می - نماید پاسخ سؤال های پژوهش را یافته و فرضیه های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن ها را تایید یا رد می کند. با تحلیل داده ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی برازش شده حالت تخمین استاندارد





شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

### تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر T-Value)، بررسی شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درونزا و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می باشد. در شکل ۱ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضرایب T ارائه شده است.

#### • معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری روابط

اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری T چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می شود.

جدول ۲- نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	T-Value	P-Value	نتیجه
رهبری زهر آگین ← عملکرد سازمانی	-۰/۲۳	۲/۴۳۵	۰/۰۱۵	معنادار
رهبری زهر آگین ← سکوت سازمانی	۰/۷۱۳	۱۱/۴۲۷	۰/۰۰	معنادار
سکوت سازمانی ← عملکرد سازمانی	-۰/۶۹۱	۶/۷۹۶	۰/۰۰	معنادار

همان طور که در جدول ۲ ملاحظه می شود، مقادیر T محاسبه شده برای تمامی مسیرهای موجود در مدل بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند. به عنوان مثال ضریب مسیر رابطه رهبری زهر آگین و عملکرد دشغلی -۰/۲۳، مقدار آماره t برای این مسیر ۲/۴۳۵ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد.

#### • معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درونزا)

دومین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درونزا (وابسته) در مدل است و نشان دهنده تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا است. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه های درونزای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۳- نتایج مربوط به ضریب تعیین

متغیرهای وابسته	$R^2$
سکوت سازمانی	۰/۵۰۹
عملکرد سازمانی	۰/۷۵۷

$R^2$

مقادیر برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) سکوت سازمانی ۰/۵۰۹ و عملکردشغلی ۰/۷۵۷ در حدبالایی قرار دارد.

• معیار سوم: معیار هم خطی

سومین معیار برای بررسی مدل ساختاری، بررسی هم خطی بودن (VIF) متغیرها است. که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر از ۰/۲ (VIF بالاتر از ۵)، نشان‌دهنده هم خطی بین متغیرها می‌باشد. وجود هم خطی بین متغیرها مدل را زیر سؤال برده به طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، به معنی عدم هم خطی است و از این نظر مشکلی وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج مربوط به شاخص هم خطی متغیرهای مستقل

VIF متغیر مستقل	سکوت سازمانی	عملکرد سازمانی	نتیجه
رهبری زهرآگین	۱	۲/۰۳۷	کمتر از ۵ و مناسب
سکوت سازمان		۲/۰۳۷	کمتر از ۵ و مناسب

مطابق جدول فوق مقدار VIF کمتر از ۵ محاسبه شده و شرط عدم هم خطی بودن رعایت شده است. و نشان‌دهنده این است که هیچ مشکل هم خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است. بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به دست آمده، می‌توان این گونه استنباط نمود مدل‌های ساختاری مورد تأیید واقع گرفته و می‌توان به سراغ برازش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: سکوت سازمانی رابطه رهبری زهرآگین با عملکرد سازمانی پرستاران را میانجی‌گری می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی سکوت سازمانی در ارتباط بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیر مستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم مربوط به فرضیه اصلی براساس خروجی PLS

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم (میانجی)	P-Value	T-Value	اثر کل
رهبری زهرآگین ← سکوت سازمانی ← عملکرد سازمانی (نقش میانجی)	---	-۰/۴۹۳	۰/۰۰	۶/۰۷۱	-۰/۷۲۳ (۰/۰۰۰)
رهبری زهرآگین ← عملکرد سازمانی	-۰/۲۳۰	---	۰/۰۱۵	۲/۴۳۵	-۰/۷۲۳ (۰/۰۰۰)

نتایج بدست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر عملکرد سازمانی در حضور متغیر سوم (سکوت سازمانی) برابر با  $0/493-$  می باشد. با توجه به اینکه مقدار  $T-Value$   $6/071$  در سطح خطای  $0/05$  معنادار می باشد؛ بنابراین می توان گفت متغیر سکوت سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی دارد. ضریب مسیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی در حضور متغیر میانجی سکوت سازمانی،  $0/23-$  و معنادار می باشد، این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی گری جزئی سکوت سازمانی می باشد. بدین ترتیب فرضیه اصلی تحقیق تأیید می گردد.

### فرضیه های فرعی

#### فرضیه فرعی اول: بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی پرستاران رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ استفاده می شود. همانطور که مشاهده می شود ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی  $0/23-$  و مقدار آماره  $t$  ( شکل ۲ ) برابر  $2/435$  می باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می باشد. (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه  $(1/96, -1/96)$  باشد که در این صورت از سطح معنی داری  $0/05$  کوچکتر است). بنابراین بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی رابطه منفی و معکوسی برقرار می باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری زهرآگین، عملکرد سازمانی در بین پرستاران کاهش می یابد. بدین ترتیب فرضیه فرعی اول تأیید می گردد.

#### فرضیه فرعی دوم: بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی پرستاران رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

همانطور که در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ مشاهده می شود ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی  $0/713$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $11/427$  می باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می باشد. به طوری که با افزایش سطح رهبری زهرآگین، سکوت سازمانی در محیط کار افزایش می یابد. بدین ترتیب فرضیه فرعی دوم تأیید می گردد.

#### فرضیه فرعی سوم: بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی پرستاران رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

همانطور که در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ مشاهده می شود ضریب مسیر بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی  $0/691-$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $6/796$  می باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می باشد. بنابراین بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه منفی و معکوسی برقرار می باشد. به طوری که با افزایش سطح سکوت سازمانی، عملکرد سازمانی در محیط کار کاهش می یابد. بدین ترتیب فرضیه فرعی سوم تأیید می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی پرستاران با نقش میانجی سکوت سازمانی بود. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش ضریب مسیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی در حضور متغیر میانجی سکوت سازمانی،  $0/23-$  و معنادار می باشد، این نشان دهنده تأیید فرضیه می باشد به عبارت دیگر سکوت سازمانی رابطه رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی پرستاران را میانجی گری می نماید. بدین ترتیب فرضیه اصلی تحقیق تأیید می گردد، بر اساس نتایج تحقیق میرزایی و همکاران (۲۰۱۷)، ریحان اوغلو و آکین (۲۰۲۲)، قنبری و معجونی (۱۴۰۱) و مرجانی و همکاران (۱۳۹۶)، مشخص شد که با وجود رهبری زهرآگین سکوت سازمانی کارکنان افزایش و عملکرد کارکنان و سازمان کاهش خواهد یافت. که همگی با نتایج تحقیق جاری همسو است، وجود رهبران زهرآگین در رأس بیمارستانها باعث کاهش بهره‌وری سازمانی، سکوت و در نهایت، کاهش عملکرد در سطح سازمان می شود، مدیریت موسسات به ویژه در حوزه سلامت به افرادی با عملکرد استثنایی (ویژه) برای بقا نیازمند

است، تا بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. رهبران باید تلاش کنند تا رضایت کاری کارمندان را با ایجاد یک فضای کاری مثبت افزایش دهند و روحیه سازمانی مثبت‌گرایی را از طریق مولفه‌هایی که افراد را به خوش‌بینی تشویق کنند. نتایج تحقیق همچنین نشان داد ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی  $0/230-$  و مقدار آماره  $t$  (شکل ۲) برابر  $2/435-$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین یک رابطه قوی، منفی بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رهبری زهرآگین، عملکرد سازمانی در بین پرستاران کاهش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه فرعی اول تأیید می‌گردد، نتایج تحقیق هافمن و سرژیو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، رهبری زهرآگین را به عنوان نادیده گرفتن شخصیت (موجودیت) کارمندان و انجام اقداماتی که آنها را تحقیر و دلسرد می‌کند، تعریف می‌کنند. آنها از قدرتشان سوء استفاده می‌کنند که باعث کاهش رضایت و روحیه کاری و در نهایت عملکرد گروهی کارمندان می‌شود، کیلیچ و گونسل<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی بیان نمودند رهبری زهرآگین ممکن است منجر به کاهش عملکرد کاری، بهره‌وری، و سودمندی سازمان گردد. خان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، و ثاقب و عارف<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، به این همبستگی نامطلوب اشاره کردند. فریس و همکاران (۲۰۰۷)، نیز در تحقیق خود نتیجه گرفتند که رهبران با سبک زهرآگین می‌توانند در کوتاه مدت نتایج بدی در سازمان بار آورند. علاوه بر این نتایج حاصل از پژوهش نشان داد ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی  $0/713+$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $11/427+$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. به طوری که با افزایش سطح رهبری زهرآگین، سکوت سازمانی در محیط کار افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه فرعی دوم تأیید می‌گردد، بر اساس نتایج تحقیق ثاقب و عارف<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، رفتارهای رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت پرستاران دارد. همچنین خو و همکاران (۲۰۱۵)، یک رابطه مستقیم بین رهبری زهرآگین و سکوت پرستاران کشف کردند، که همگی با نتایج تحقیق جاری همسو است، امروزه سکوت سازمانی بیشتر در شرایطی که مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباهات خود به بی‌توجهی‌ها و عدم شایستگی دیگران است اتفاق می‌افتد. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح منابع انسانی بستگی دارد. هر قدر که بیمارستان‌ها، بزرگتر می‌شوند، بالطبع مشکلات نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. در چنین شرایطی مدیران بیمارستانها سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. ولی به تدریج پرستاران علاقه‌مند به انجام کارهای با مفهوم و با اهمیت‌تر و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود می‌شوند و اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه‌رو شوند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری خواهند شد. رهبری زهرآگین نه تنها بر افراد تأثیر می‌گذارد بلکه سکوت پرستاران را افزایش می‌دهد، مدیران زهرآگین با رفتارهای تمسخرکننده برای زیردستان خود، آنها را مسئول کارهایی خارج از شرح شغل‌شان می‌دانند. این مدیران به مسئولیت‌های غیرکاری زیردستان همچون تعهد آنها به خانواده خود توجهی ندارند و در حضور کارکنان، زیردستان را تحقیر و کوچک می‌کنند و به صورت عمدی به دنبال به‌رخ‌کشیدن خطاها و اشتباه‌های گذشته آنان هستند و این مهم را مداوم به آنها یادآوری می‌کنند که افرادی نالایقی هستند. این رهبران با تأکید صرف بر نظرهای خود مانع ارائه روش‌های جدید کاری از سوی زیردستان می‌شوند. تحقیق همچنین نشان داد ضریب مسیر بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی  $0/691-$  و مقدار آماره  $t$  برابر  $6/796+$  می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد. بنابراین بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معکوس و معناداری برقرار می‌باشد. به طوری که با افزایش سطح سکوت سازمانی، عملکرد سازمانی در محیط کار کاهش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه فرعی سوم تأیید می‌گردد، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سکوت

<sup>1</sup> Hoffman & Sergio

<sup>2</sup> Kılıç & Günsel

<sup>3</sup> Khan

<sup>4</sup> Saqib & Arif

<sup>5</sup> Saqib & Arif

<sup>6</sup> Xu & Loi & Lam

سازمانی با کاهش عملکرد سازمانی مرتبط است. به عبارت دیگر، کارمندانی که در سازمان سکوت می‌کنند، بیشتر دچار کاهش عملکرد شده و نتوانسته‌اند به طور کامل به عملکرد خود در سازمان تعهد کنند. همچنین، نتایج نشان داد که سکوت سازمانی باعث کاهش میزان ارتباطات کارمندان با یکدیگر و مدیران می‌شود که در نهایت باعث کاهش هماهنگی و همکاری در سازمان می‌شود. بر اساس نتایج تحقیق شوکت و خورشید (۲۰۲۲)، شرف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مشخص شد، سکوت یک معضل سازمانی است که از جریان اطلاعات بین سطح‌های مختلف سازمان جلوگیری و آثار زیان‌باری را در قالب عملکرد سازمانی ضعیف ایجاد می‌کند. که همگی با نتایج تحقیق جاری همسو است، رویه‌های سازمانی که به کارکنان اجازه ابراز عقیده می‌دهد، از نظر آنها مثبت قلمداد می‌شود. زیرا باعث می‌شود کارکنان به عنوان اعضای ارزشمند سازمان تلقی شوند. بر اساس نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادات زیر را بیان نمود:

- ۱- پیشنهاد می‌گردد مدیریت با بهبود روابط بین فردی، افزایش جو تفاهم، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان، زمینه کاهش سکوت سازمانی را فراهم سازد.
- ۲- پیشنهاد می‌گردد از طریق آموزش مستمر اصول کاری برای تمام کارکنان در راستای اجرای برنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و تأمین امنیت شغلی امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان با هدف افزایش کیفیت کار در دستور کار سازمانی باشد.
- ۳- پیشنهاد می‌گردد با توجه به این موضوع که مشارکت کارکنان باعث احساس مالکیت کارکنان در سازمان گردیده به طوری که منافع سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهند پیشنهاد می‌گردد در انجام امور وظایف محوله به آنان تفویض اختیار بیشتری صورت پذیرد تا این منظور سکوت سازمانی کارکنان کاهش یافته و عملکرد سازمانی نیز بهبود یابد.
- ۴- پیشنهاد می‌گردد، مدیران با کارکنان خود ارتباطات باز و شفافیت را ترویج کنند. این کار می‌تواند به افزایش اعتماد و همبستگی در سازمان کمک کند و احتمال کاهش کوتاه شدن سازمانی را بهبود بخشد.
- ۵- پیشنهاد می‌گردد مدیران به کارکنان خود فرصت دهند تا در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی شرکت کنند. این کار می‌تواند به افزایش احساس مالکیت و پذیرش تصمیمات سازمانی کمک کند.
- ۶- پیشنهاد می‌گردد مدیران به ایجاد فرهنگی در سازمان که بر اساس ارزش‌های سازمانی مشترک است، توجه کنند. این فرهنگ می‌تواند به افزایش همبستگی و انگیزه کارکنان کمک کند و احتمال کاهش کوتاه شدن سازمانی را بهبود بخشد.
- ۷- پیشنهاد می‌گردد مدیران برای کارکنان خود پاداش‌هایی برای عملکرد خوب ارائه کنند. این کار می‌تواند به انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد و کاهش کوتاه شدن سازمانی کمک کند.

### منابع

- اسودی، محمد (۱۳۹۹). نقش آموزش در پیشبرد اهداف و موفقیت سازمانی، ششمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران.
- پناهی کهق، بلال و نیکومرام، نسربین (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مؤلفه‌های ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی: مطالعه موردی شرکت نفت تهران. *مجله پژوهش‌های معاصر در علوم و تحقیقات*، ۱(۲)، ۱۰۸-۹۲.
- خاکپور، علی (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی: نقش میانجی سکوت سازمانی، *مجله پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی*، ۹(۳۴)، ۱۰۳-۱۱۸.
- داستانی، معصومه و منتظر، غلامعلی (۱۴۰۱). طراحی الگوی سنجش شایستگی مدیران نهادهای علمی: رویکرد فراترکیب. *نشریه مدیریت دانشگاهی*، ۱(۳)، ۱-۲۶.

<sup>1</sup> Shaukat & Khurshid

<sup>2</sup> Sherf

دامغانیان، حسین و شهپاز، علی (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی، نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۷)، ۳۹-۶۷.

زارع، فریبا و سپهوند، رضا (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۱۸۹-۲۱۶.

قاسم‌پور، حسن و ویسه، مریم (۱۳۹۹). بررسی اثرگذاری سبک رهبری زهرآگین بر پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه: تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۵(۵۷)، ۵۶-۸۲.

قنبری، سیروس و معجونی، حسین (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی، نشریه پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۱(۱)، ۵۵-۸۰.

محمدظاهری، محمد، وحدتی، حسینی و سپهوند، رضا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی ۷(۳)، ۱۷۵-۲۰۲.

مرجانی، امیر بابک و تیمورزاد، کاوه (۱۳۹۶). بررسی اثر سکوت و آوای سازمانی بر عملکرد کارکنان بانک اقتصاد نوین، پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

نادری، پرویز و اسماعیلی‌شاد، بهروز (۱۳۹۸). رابطه کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی با نقش میانجی فلات زدگی شغلی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴(۵۳)، ۶۰-۷۹.

نجفی، حبیبه و خالق خواه، علی (۱۳۹۶). تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان بوعلی سینا مازندران). نشریه پژوهش پرستاری، ۱۲(۵)، ۴۵-۵۲.

Tahir, N. K. M., Hussein, N., & Rahim, A. R. A. (2020). Job demands and job resources on job satisfaction: A study of staff nurses at a general hospital in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(13), 41-50.

Abou Ramadan, A., & Eid, W. (2020). Toxic leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4), 46-59.

Abzari, M., Ranjbarian, B., Fathi, S., & Ghorbani, H. (2009). The effect of internal marketing on market orientation and organizational performance in Hotel industry.

Samir Al-Romeedy, B., Mahmoud Abou-Hamad, M., & Elsayed Hussein Ali, I. (2023). The Impact of Psychological Contract Breach on Job Silence in Tourism Companies: Workplace Bullying as a Mediator.

Atalla AD, Elamir H, Abou Zeid MA(2022). Exploring the relationship between organisational silence and organisational learning in nurses: a cross-sectional study. *J Nurs Manag*, 30(3), 702-15.

Faghekarimi, S., Ohadi, F., Nikoomaram, H., & Royaye, R. (2023). Predicting Organizational Ethics and Justice based on Managers' Narcissism according to the Behavioral Approach. *International Journal of Ethics and Society*, 4(4), 31-38.

Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697-719.

Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: an Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38.

Khan MR, Khan MS, Khan MA, Siraji MJ, Assistant Director IT(2021). The toxic leadership and employee performance: mediating effects of employee commitment. *Ilkogretim Online*, 20(1),4613–25.

Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.

Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., & Cummings, G. G. (2021). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.

Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., Van Bogaert, P., & Cummings, G. G. (2020). Development and psychometric testing of the toxic leadership behaviors of nurse managers (ToxBH-NM) scale. *Journal of nursing management*, 28(4), 840-850.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

Mergen, A., & Ozbilgin, M. (2021). Toxic illuio in the global value chain: the case of amazon. In *Destructive leadership and management hypocrisy* (pp. 163-178). Emerald Publishing Limited.

Gorman, C. A., & Meriac, C. P. (2016). Work Ethic and Work Outcomes in an Expanded Criterion Domain. In *2016 Appalachian Research in Business Symposium*.

Orukowu, U. (2022). Nursing leadership in healthcare: the impact of effective nurse leadership on quality healthcare outcomes. *IPS Interdisciplinary Journal of Social Sciences*, 1(1), 1-6.

Mirzaei, M., Farhangi, A. A., Gholipour, A., & Ahmadi, P. (2017). The mediating role of organizational silence in the relationship between leadership styles and organizational performance. *Journal of Accounting and Management*, 9(3), 435-450.

Pandey, A., Nambudiri, R., Selvaraj, P., & Sadh, A. (2021). A temporal study on subordinate's response to destructive leadership: voice withdrawal as a conflict coping mechanism. *International Journal of Conflict Management*, 32(5), 886-911.

Polizzi, G. (2011). Measuring School Principals' Support for ICT Integration in Palermo, Italy. *Journal of media literacy education*, 3(2), 113-122.

Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177.

Rus, C. L., Vonaş, G., & Băban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 727-731.

Sanford, R. A. (2009). *The impact of activity-based costing on organizational performance*. Nova Southeastern University.

Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.

Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570-1586.

Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.

Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060.

Uusiautti, S., & Hyvärinen, S. (2021). Defining the new concept of sustainable success—A state-of-the-art analysis on the phenomenon. *New Ideas in Psychology*, 60, 100819.

Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186.

Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.