

## رابطه رهبری زهر آگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۰۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۰

عباس خاکپور<sup>۱</sup>

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین رهبری زهر آگین با فرسودگی عاطفی با نقش میانجی رفتارهای غیراخلاقی مبتنی بر سکوت سازمانی انجام شد.

**روش:** روش تحقیق توصیفی-همبستگی و جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دفاتر خدماتی شهر اراک به تعداد ۲۷ دفتر و ۱۲۰ نفر شاغل بود. ۱۰۱ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد رهبری زهر آگین هادوی نژاد و روستایی (۱۳۹۵)، فرسودگی عاطفی مزلاج و جکسون (۱۹۸۱) و سکوت سازمانی دین و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی ساختاری در نرم‌افزارهای آماری *SPSS* و *LISREL* تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج بررسی نشان داد که رابطه بین رهبری زهر آگین و سکوت سازمانی با فرسودگی عاطفی مثبت و معنی‌دار بود، نقش میانجی سکوت سازمانی در ارتباط بین رهبری زهر آگین و فرسودگی عاطفی مثبت و معنی‌دار بود.

**نتیجه‌گیری:** در نتیجه برای کاهش فرسودگی عاطفی در کارکنان می‌بایست به کاهش رفتارهای زهر آگین در رهبران و سکوت سازمانی در کارکنان تلاش کرد.

**کلمات کلیدی:** رهبری زهر آگین، فرسودگی عاطفی، رفتارهای غیر اخلاقی، سکوت سازمانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر

\* نویسنده مسئول: [khakpour@malayeru.ac.ir](mailto:khakpour@malayeru.ac.ir)

## ***Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion; mediating role of Unethical Behavior based on Organizational Silence***

Abbas khakpour<sup>1\*</sup>

### ***Abstract***

***Aime:*** The study aim of is investigating the relationship between the toxic leader's emotional exhaustion with the role of mediator of unethical behaviors based on organization silent has been accomplished .

***Method:*** The research method is descriptive-correlation. The Statistical population of the study includes all staff of Arak city service offices 27 offices and 120 employed. 101 people using Simple random sampling method was selected as a statistical sample. To collect the data, three standard questionnaires of toxic leadership (Hadavi nezhad & Rostae, 2016), emotional exhaustion (Maslach & Jackson, 1981) and organizational silence (Dyne etal, 2003) were used.

***Result:*** The data collected using the Pearson correlation coefficient and structural modeling in statistical software LISREL, SPSS was analyzed. The results of the study showed that the relationship between toxic leadership and organizational silence with emotional exhaustion was positive and significant. The role of mediator of organizational silence in the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion was positive and significant.

***Conclusion:*** to reduce emotional exhaustion in employees, it has been necessary to reduce the Toxic behaviors in the leaders and the organizational silence in the staff.

***Keywords:*** Toxic Leadership, Emotional Exhaustion, Unethical Behavior, Organizational Silence.

---

1 . Department of Education, Faculty of Literature and Humanities, University of Malayer.

\*Corresponding author: khakpour@malayeru.ac.ir

## مقدمه

با وجود نفوذ روزافزون فناوری در سازمانها، اثربخشی سازمانهای امروزی بیش از هر چیزی به منابع انسانی آن سازمان بستگی دارد. تلاش پژوهشگران رفتار سازمانی و تدوین تئوری‌ها و انجام پژوهش‌های متعدد

تجربی نه تنها یک پایگاه دانش قوی برای مطالعه در حوزه رفتار سازمانی را فراهم نموده بلکه موجب پیدایش مفاهیم و متغیرهای زیادی در این حوزه گشته است. این مفاهیم و اصطلاحات علاوه بر انگیزش محققان به انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه، موجب درک وسیع تری از رفتار کارکنان در سازمان می‌شود. رفتار و نگرش کارکنان نسبت به کار در هر سازمانی نکته کلیدی برای رسیدن به اهداف و مقاصد سازمانی است. بنابراین مدیران باید این واقعیت را بشناسند که همه کارکنان رفتار خوبی را از خود نشان نمی‌دهند، بعضی از آنها ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه نگرش‌های منفی نسبت سازمان داشته باشند (اوموتایو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

فرسودگی عاطفی و به‌طور کلی فرسودگی شغلی یکی از پدیده‌های مورد توجه محققان سازمانی در دهه‌های اخیر است. فرسودگی عاطفی<sup>۲</sup> از شغل، از جمله خطرات شغلی است که در سال‌های اخیر شیوع آن در میان کارکنان افزایش یافته است و تمام ابعاد زندگی شغلی آنها را در بر گرفته است (داست<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). این مسئله از یک طرف موجب افزایش غیبت‌های شغلی، جابه جایی، نارضایتی و... و از طرف دیگر موجب کاهش نیروی مولد کاری و ضربه به بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود (استرادوینیک و استار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). این پدیده سازمان‌ها را در همه ابعاد با خطر مواجه می‌کند (گلaser و هچت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). فرسودگی عاطفی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی گذاشته و در نتیجه تمایل به ترک شغل و جابجایی شغلی را افزایش می‌دهد (رایت و کروپانزانو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). فرسودگی عاطفی نه تنها موجه تضعیف عملکرد شغلی شده، بلکه بر تعامل کارکنان با مشتریان تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش وان جارسولد و همکارانش نشان می‌دهد فرسایش عاطفی بر رفتار غیر متمدنانه<sup>۷</sup> کارکنان تأثیر می‌گذارد (وان جارسولد<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۵۰۴-۱۴۸۶). در یک مطالعه بر روی اساتید دانشگاه علوم پزشکی، محققان دریافتند فرسودگی عاطفی تأثیر منفی بر تعامل حرفه‌ای دارد (تجدینیک<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). نتایج پژوهش دیگری تأثیر منفی فرسودگی عاطفی را بر خلاقیت کارکنان تأیید می‌نماید (هور<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). افرادی که ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را نتوانند بیان کنند و سکوت

1. Omotayo
2. Emotional Exhaustion
3. Dust
4. Stradovnik & Stare
5. Glaser & Hecht
6. Wright & Cropanzano
7. Incivility
8. Van Jaarsveld
9. Tjeldink
10. Hur

پیشه کنند اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی شده و در نهایت علاقه به کار و تعهد شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و این عوامل سبب ترک شغل آن‌ها می‌شود (پرلاو و رپنینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

فرسودگی عاطفی در اثر فشار مداوم روانی وارده شده از محیط پدید می‌آید. این فشارهای روانی وقتی رخ می‌دهد که بین مطالبات و خواسته‌های محیطی با توانایی فرد برای پاسخ دادن به آن‌ها تعادل وجود نداشته باشد (دهاینی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). هرچه مطالبات و خواسته‌های محیطی افزایش و فرد توانایی لازم برای پاسخ دادن به آن‌ها را نداشته باشد فشارهای روانی برخاسته از آن سبب بروز فرسودگی عاطفی در وی می‌شود (فاربر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از آنجا که فرسودگی عاطفی نیز موجب کاهش کیفیت عملکرد افراد در محیط کار و به دنبال آن نارضایتی از شغل می‌شود، شناخت و پیشگیری از فرسودگی عاطفی در افزایش بهداشت روانی افراد و افزایش سطح کارایی و اثربخشی سازمانی، نقش بسزایی خواهد داشت (شرمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). افرادی که دچار فرسودگی هستند نه تنها خود دچار مشکل‌اند بلکه برای دیگران نیز مشکل ایجاد کرده و سلامت روان و کارایی آن‌ها را به خطر می‌اندازند.

مطالعات نشان می‌دهد که هیجان‌های کاری (چن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، رهبری ماکیاولی<sup>۶</sup> (استرادوینک و استار، ۲۰۱۸)، رهبری اخلاقی<sup>۷</sup> (داست و همکاران، ۲۰۱۸)، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی (ژانگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، انعطاف‌پذیری کاری (دهاینی و همکاران، ۲۰۱۸)، رهبری موثق و عدالت سازمانی (کامپا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، سکوت سازمانی<sup>۱۰</sup> (آکین و یولوسوی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶؛ کوبان و ساریکایا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶)، رهبری و انسجام تیمی (ژانگ<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، کمال‌گرایی و رفاه روان‌شناختی (کانتن و یسیلتاس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵)، دانش حرفه‌ای<sup>۱۵</sup> (دیک<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، عدالت سازمانی (هار<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، غرور سازمانی<sup>۱۸</sup> (کریممر و گوئیر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۴)، تعارض کار و خانواده (گلاسر و هچت، ۲۰۱۳)، ویژگی‌های شخصیتی (اونیل و ژباو<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۰) با فرسودگی عاطفی و

1. Perlow & Repenning
2. Dhaini
3. Farber
4. Sherman
5. Chen
6. Machiavellian Leadership
7. Ethical Leadership
8. Zhang
9. Kampa
10. Organizational Silence
11. Akin & Ulusoy
12. Coban & Sarikaya
13. Zhang
14. Kanten P, Yesiltas
15. Professional Kknowledge
16. Dicke
17. Hur
18. Organizational Pride
19. Kreamer & Gouthier
20. O'Neill & Xiao

هیجانی در سازمان رابطه معنی‌داری دارند. بر این اساس از جمله متغیرهایی که می‌توانند به‌طور بالقوه با فرسودگی عاطفی رابطه داشته باشند رهبری زهر آگین<sup>۱</sup> و سکوت سازمانی می‌باشد.

موفقیت و شکست سازمان‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد که کیفیت مدیریت و رهبری در سازمان یکی از برجسته‌ترین آنهاست. کیفیت مدیریت و رهبری مهم عامل موفقیت مدیریت منابع انسانی است. یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت و رهبری قرار گرفته رهبری زهر آگین است. این سبک از رهبری به‌عنوان بعد پنهان و سخت گیرانه رهبری از سوی پژوهشگران معرفی شده است (ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). از نظر فلین رهبران زهر آگین؛ مدیرانی قلدر، تهدید کننده و هوچی هستند مدیرانی هستند که نوسانات خلقی آنان فضا و جو هر روزه دفتر کارشان را معین می‌کند، مدیرانی که غیبت می‌کنند، کارکنان را تحقیر نموده و همانند رییس جهنم در سازمان عمل می‌نمایند (رید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). گرایش رفتار رهبری زهر آگین زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که در بین زیر دستان جناح بندی و اختلاف شکل بگیرد (هپیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). این رهبران از طریق رفتارهای غیر اخلاقی اثرات مخرب، منفی و بلندمدتی را بر کل سازمان قرار می‌دهند، که در نهایت کارایی و اثربخشی سازمانی را به خطر می‌اندازند (لیپمن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). از جمله رفتارهای غیر اخلاقی این نوع رهبران می‌توان به قلدری، نداشتن نگرانی در خصوص سلامت زیر دستان، تهدید، غیبت، اولویت داشتن انگیزه‌های خود در برابر انگیزه‌های زیر دستان، بدخواهی و خودخواهی اشاره کرد (فورنهام و تایلور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). به سهولت می‌توان دریافت این گونه رفتارهای غیر اخلاقی از سوی رهبران برای سازمان به مثابه سم و البته مسری است، بر این اساس بسیاری از صاحب نظران آشکارا هشدار داده اند که رهبری زهر آگین تهدیدی واقعی برای سلامت سازمانی است (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶).

در سال‌های اخیر تمرکز سازمان‌ها بر اعمال رفتارهای انحرافی، غیر اخلاقی، پرخاشگرانه، بزهکارانه و متجاوزانه در محیط کاری بیشتر شده است (سودها و خان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). دلیل این مسئله شیوع روز افزون رفتارهای انحرافی و غیر اخلاقی در مکان‌های کاری و هزینه‌های زیاد این نوع رفتارها برای سازمان می‌باشد (پیترسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). رفتار زمانی به‌عنوان انحرافی و غیر اخلاقی در نظر گرفته می‌شود که با سیاست‌های سازمان، ارزش‌های اصلی، فرهنگ و غیره مطابقت نداشته باشد، و چنین رفتاری مانع رسیدن به مقاصد، رفاه و استانداردهای سازمانی باشد (جاواد<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). از جمله رفتارهای غیر اخلاقی که امروز سازمان‌ها با آن مواجهه هستند سکوت سازمانی کارکنان می‌باشد (پیری، ۲۰۱۶).

1. Toxic Leadership
2. Williams
3. Reed
4. Heppell
5. Lipman
6. Frunham & Taylor
7. Sudha & Khan
8. Peterson
9. Jawad

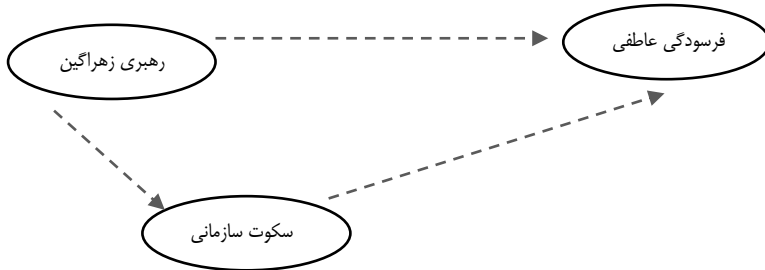
سکوت سازمانی اصطلاحی نوین است که به امتناع کارکنان از اظهار نظر در رابطه با مشکلات سازمان و مدیریت اشاره دارد. مفهوم سکوت سازمانی ابتدا در دهه ۱۹۸۰ در تئوری‌های عدالت سازمانی معرفی شد موريسون و میلکون<sup>۱</sup> سکوت سازمانی را به‌عنوان مفهومی نوین مطرح نموده و توجه محققان را به این موضوع جلب نمودند (افخمی و مهربانفر، ۲۰۱۵). به‌طور کلی سکوت سازمانی خودداری و امتناع از هرگونه بیان صادقانه و خالصانه در مورد ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخشی شرایط سازمانی خود، به افرادی که تصور می‌شود قادر به ایجاد تغییرات و یا جبران خسارات هستند، تعریف می‌شود (اکارای و اکتوران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). سکوت کارکنان پدیده‌ای است مسری، چند بعدی، قابل اندازه‌گیری که به‌طور معناداری با دیگر پدیده‌های سازمانی در ارتباط است (زهیر و اردوگان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). سکوت سازمانی دارای ابعاد مختلفی است. دینه و همکارانش (۲۰۰۳) از سه نوع سکوت سازمانی مطیع، تدافعی و نوع دوستانه نام می‌برند. بر خلاف سکوت مطیع و تدافعی که به‌عنوان پدیده منفی نگریسته می‌شود سکوت نوع دوستانه بیشتر مفید و ارزشمند تلقی می‌شود. داین و همکاران (۲۰۰۳) سکوت نوع دوستانه را به صورت «امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف نفع رسانی به سایر افراد یا سازمان بر مبنای انگیزه‌های نوع دوستی و مشارکت» تعریف می‌کنند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۰).

بررسی نگرش‌های منفی و ناسازگار در کنار رفتارهای غیر اخلاقی توجه رو به رشدی را در میان محققان و پژوهشگران رفتار سازمانی و رشته‌های مرتبط به دست آورده است، چرا که این گونه نگرش‌ها و رفتارها مسئله‌ای فراگیر و تهدید اقتصادی جدی برای سازمان می‌باشد. متأسفانه با وجود شیوع و تحمیل هزینه‌های بالا رفتارهای غیر اخلاقی همچون سکوت سازمانی، سوگیری‌های رفتاری رهبران و نگرش‌های منفی همچون فرسودگی عاطفی، در حال حاضر درک ما از این مفاهیم محدود باقی مانده است، تحقیقات تجربی بسیاری باید انجام شود تا بتوان داروی موثر برای درمان آنها یافت. در مقابل پدیده نگران کننده فرسودگی عاطفی به مثابه عامل موثر بر کاهش بازدهی، کارایی و اثربخشی سازمانی می‌تواند عمل کند، این در حالی است که لازمه پیشرفت هر سازمانی تلاش دلسوزانه همراه با وجدان کاری منابع انسانی آن می‌باشد که خلاء موجود در این زمینه در سازمان‌های ما احساس می‌شود. در کنار این مشکل وجود ویژگی‌های رهبری زهرآگین در مدیران و رهبران سازمان‌ها به منزله یک سم مهلک عمل می‌کند که زیست در سازمان‌ها را با دشواری مواجهه می‌کند و زمینه بروز رفتارهای غیر اخلاقی و نگرش‌های منفی را می‌تواند فراهم آورد. با توجه به مسائل مطرح شده این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوال است که آیا بین رهبری زهرآگین با نقش میانجی سکوت سازمانی با فرسودگی عاطفی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

1. Morison & Milikon
2. Acaray & Akturan
3. Zehir & Erdogan

## مدل مفهومی پژوهش

برای نیل به هدف اصلی پژوهش رابطه بین رهبری زهر آگین با فرسودگی عاطفی با نقش میانجی سکوت سازمانی در قالب الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی و طرح پژوهش از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان دفاتر خدماتی شهر اراک به تعداد ۲۷ دفتر و ۱۲۰ نفر شاغل می‌باشد. حجم نمونه پژوهش با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۰۱ نفر محاسبه و به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شد.

### ابزار پژوهش

**الف) پرسشنامه پرسشنامه رهبری زهرآگین:** برای سنجش رهبری زهرآگین از پرسشنامه استاندارد هادوی نژاد و روستایی (۱۳۹۵) بهره گرفته شد. این پرسشنامه دارای ۲۷ گویه و پنج بعد سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خود شیفتگی، جاه طلبی، غیر قابل پیش بینی را بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌سنجد. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری زهرآگین پنج بعد مورد نظر (سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خود شیفتگی، جاه طلبی، غیر قابل پیش بینی) را به دست آورد که در آن ۷۷٪ درصد واریانس سوالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO = ۰.۶۷$  و بار تلت ( $P < ۰/۰۰۱$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۳٪ با چرخش متعامد، پنج بعد رهبری زهرآگین را به دست آورد. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $۰/۸۷$  به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب آن است.

**ب) پرسشنامه سکوت سازمانی:** برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه استاندارد دین و همکاران (۲۰۰۳) بهره گرفته شد. در این پرسشنامه سکوت مطیع و سکوت تدافعی بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت با ۱۰ گویه سنجیده شده است. اعتبار این پرسشنامه در ایران در پژوهشی توسط امیر خانی و قلعه آقا بابایی (۱۳۹۶) با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر دو خرده مقیاس سکوت تدافعی و سکوت مطیع  $۰/۷۲$  محاسبه و مورد تایید قرار گرفته است. و همکاران نتایج تحلیل عاملی

پرسشنامه سکوت سازمانی دو بعد مورد نظر (سکوت مطیع و سکوت تدافعی) را به دست آورد که در آن ۶۹٪ در صد واریانس سوالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0.64$  و بار تلت ( $P<0.001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۳٪ با چرخش متعامد، دو بعد سکوت سازمانی را به دست آورد. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب آن است.

**ج) پرسشنامه فرسودگی عاطفی:** برای سنجش فرسودگی عاطفی از پرسشنامه استاندارد مزلاج و جکسون (۱۹۸۱) بهره گرفته شد. فرسودگی عاطفی به عنوان یکی از خرده مقیاس‌های فرسودگی شغلی است. این پرسشنامه در ایران توسط اکبری و همکاران اعتبار یابی شده و در پژوهش‌های متعددی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه فرسودگی عاطفی ۹ گویه مورد نظر را به دست آورد که در آن ۷۲٪ در صد واریانس سوالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO=0.70$  و بار تلت ( $P<0.001$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۳٪ با چرخش متعامد، ۹ گویه فرسودگی عاطفی را به دست آورد. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب آن است.

## یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای آماری *SSPS18* و *LISREL* در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از آماره‌های میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است، همچنین برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از مدل معادلات ساختاری بر اساس نرم افزار آماری *LISREL* استفاده شد است.

کلاین<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌کنند که در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد (کلاین، ۲۰۱۱). بر این اساس قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده می‌باشد. بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
رهبری زهر آگین	۲/۱۳	۰/۹۳	۰/۷۸	-۰/۰۷
سکوت سازمانی	۲/۳۴	۰/۹۲	۰/۵۱	-۰/۳۴
فرسودگی عاطفی	۱/۵۳	۱/۳۸	۰/۹۹	-۰/۰۳

در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده اند.

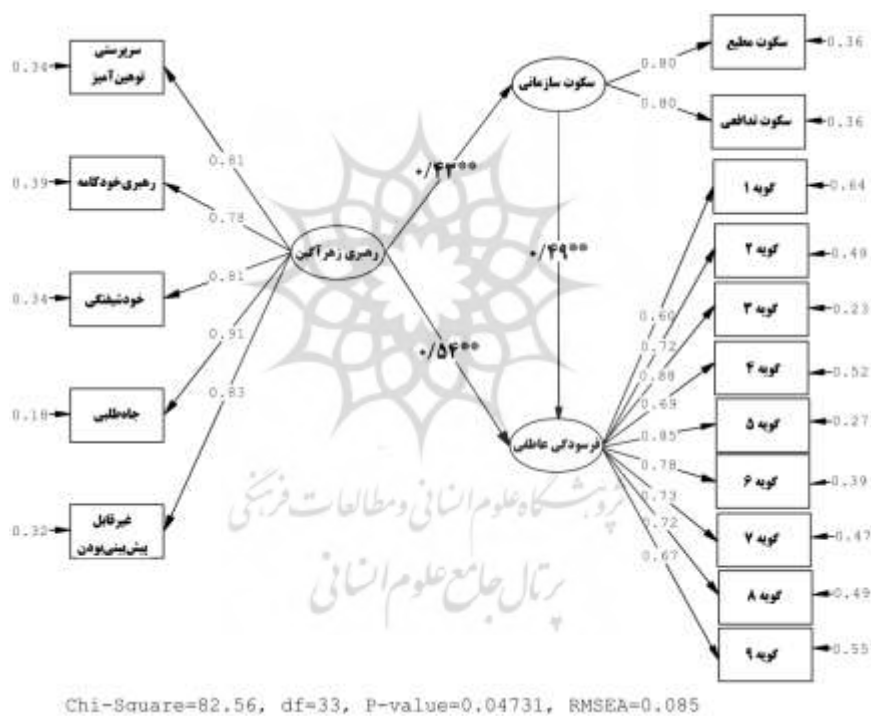


جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
رهبری زهر آگین	۱		
سکوت سازمانی	۰/۳۶**	۱	
فرسودگی عاطفی	۰/۴۷**	۰/۳۳**	۱

$p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*

با توجه به جدول ۲، رابطه بین رهبری زهر آگین و سکوت سازمانی با فرسودگی عاطفی در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار می‌باشد. آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده، با روش بیشینه احتمال و با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. در نگاره ۲ الگوی آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد

با توجه به شکل فوق رابطه رهبری زهر آگین با فرسودگی عاطفی (۰/۵۴) با آماره ۴/۹۲ در سطح معنی داری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. رابطه رهبری زهر آگین با سکوت سازمانی (۰/۳۳) با آماره ۳/۴۹ در سطح معنی داری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. رابطه سکوت سازمانی با فرسودگی عاطفی

(۰/۴۹) با آماره ۴/۲۳ در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. رابطه رهبری زهر آگین با فرسودگی عاطفی با نقش میانجی سکوت سازمانی (۰/۲۱) با آماره ۲/۲۹ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ مثبت و معنادار است. شاخص‌های برازندگی مدل در جدول ۳ برازش مناسب الگو را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مشخصه‌های برازندگی انطباق

<i>X2/df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
۲/۵۰	۰/۰۸	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۸۴

شاخص‌های برازش الگو شامل *X2/df* که مقادیر کمتر از ۳ قابل پذیرش هستند، شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (*GFI*)، شاخص برازش تطبیقی<sup>۲</sup> (*CFI*) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته<sup>۳</sup> (*AGFI*) که مقادیر بیشتر از ۰/۸ قابل قبول هستند و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>۴</sup> (*RMSEA*) که مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب الگوی هستند.

جدول ۴. مسیرهای آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل
بر روی فرسودگی عاطفی از رهبری زهر آگین	۰/۵۴**	۰/۲۱*	۰/۷۵
سکوت سازمانی	۰/۴۹**	-	۰/۴۹
بر روی سکوت سازمانی از رهبری زهرآگین	۰/۴۳**	-	۰/۴۳
	** <i>p</i> <0.01	* <i>p</i> <0.05	

## بحث و نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که رابطه بین رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی مثبت و معنی دار می‌باشد، این یافته با یافته‌های پژوهش استرادوینک و استار (۲۰۱۸) همخوان هست. آنها در مطالعه‌ای دریافته‌اند رهبری ماکیاولیستی با فرسودگی عاطفی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. رهبری ماکیاولیستی با ویژگی‌های همچون جاه طلبی، تفرقه افکنی، دورویی، دروغ گویی، تخریب، به بردگی گرفتن و خشم تابه زیادی با رهبری زهرآگین دارد. همچنین در مطالعه‌ای پژوهشگران دریافته‌اند ویژگی‌های رهبری اخلاقی از جمله مسئولیت پذیری، پاسخگو بودن، گفتگومداری می‌تواند منجر به کاهش فرسودگی عاطفی در کارکنان شود (داست و همکاران، ۲۰۰۳). در مطالعه‌ای که توسط کامپا و همکارانش در راستای بررسی رابطه بین رهبری موثق و فرسودگی

1. Goodness of Fit Index
2. Comparative Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index
4. Root Mean Square Error of Approximation

عاطفی صورت گرفت مشخص شد که ویژگی‌های رهبری موثق همچون قابل اعتماد بودن، محرم اسرار بودن، شنوده بودن می‌تواند باعث کاهش فرسودگی عاطفی در کارکنان شود (کامپا و همکاران، ۲۰۱۷). این نتایج می‌تواند همسو با یافته‌های این بخش از فرضیه‌های پژوهش باشد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که رهبران زهرآگین با رفتارهای تمسخرکننده برای زیر دستان خود، آنها را مسئول کارهایی خارج از شرح شغلشان می‌داند، این رهبران به مسئولیت‌های غیر کاری زیردستان همچون تعهد آنها نسبت به خانواده خود توجهی ندارند، در حضور کارکنان زیردستان خود را تحقیر و کوچک می‌نمایند و به صورت عمدی به دنبال به رخ کشیدن خطاها و اشتباهات گذشته آنان هستند که این مهم مداوم به آنها دیکته می‌کند که افرادی نالایقی هستند، این رهبران با تاکید صرف بر نظرات خود مانع ارایه روش‌های جدید کاری از سوی زیر دستان می‌شود، خودرای و تصمیم گیرنده نهایی هستند، همواره خود را ذی حق و شایسته بالاترین رده‌های سازمانی می‌دانند، روی دیگر رفتارهای این نوع رهبران در تعامل با مافوقشان می‌باشد، که همواره در تعریف و تمجید از آنها هستند و تلاش می‌کند خود را در نگاه آنها مثبت جلوه دهند و فقط هوای کسانی را دارند که هوای او را دارند، در نتیجه زمانی که کارکنان این گونه رفتارها را از سوی رهبران و مدیران سازمان مشاهده می‌کنند دچار فرسودگی عاطفی می‌شوند.

از دیگر نتایج تحقیق مشخص شد که نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط بین رهبری زهرآگین و فرسودگی عاطفی مثبت و معنی دار می‌باشد، در چند مطالعه مشخص شده است که تاثیر سکوت سازمانی بر فرسودگی عاطفی مثبت و معنی دار می‌باشد (آکین و یولوسوی، ۲۰۱۶؛ کوبان و ساریکایا، ۲۰۱۶). همچنین در مطالعه‌ای جلیلی و رضایی (۲۰۱۷) مشخص شد که نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در ارتباط بین وفاداری سازمانی با قصد ترک خدمت و تعهد سازمانی منفی و معنی دار می‌باشد در مطالعه‌ای دیگر محققان دریافتند که نقش واسطه عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری موثق و فرسودگی عاطفی منفی و معنی دار می‌باشد (کامپا و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج مطرح شده همسو با یافته‌های این بخش از فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. باید عنوان کرد که سکوت مطیع و یا منفعلانه هنگامی از سوی کارکنان رخ می‌دهد که اکثریت افراد، فردی را به‌عنوان فرد ساکت می‌شناسند، به این معنا که وی به‌طور فعال، با محیط و همکاران خود ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت مطیع تلاش برای خودداری عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات فردی می‌باشد و زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که فرد در سازمان گوشه گیر شود، در مقابل احساس ترس در کارکنان از ارایه اطلاعات زمینه شکل گیر سکوت تدافعی می‌شود. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلایل محافظت از موقعیت و شرایط خود، به خودداری از ایده‌ها، اطلاعات یا ارایه نظرات مربوطه بپردازند. در بستر شرایطی که سکوت سازمانی فراهم می‌آورد زمینه‌ای ایجاد می‌شود که ویژگی‌های رهبری زهرآگین همچون خودکامگی، توهین آمیزی، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیر قابل پیش بینی بودن منجر به افزایش بیشتر فرسودگی عاطفی در کارکنان شود.

نتیجه کلی تحقیق نشان می‌دهد که رابطه بین رهبری زهرآگین و فرسودگی عاطفی با نقش میانجی سکوت سازمانی مثبت و معنی دار می‌باشد. بدون شک شناخت عوامل موثر بر فرسودگی عاطفی می‌تواند اهمیت زیادی داشته باشد، زیرا می‌توان بر اساس شناخت این عوامل و دانستن اولویت و رتبه آنها اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی را در کارکنان بالا برد. نیروی انسانی مشتاق و متعهد که حاضر باشد، فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمان محسوب می‌شود، وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب بالا رفتن سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تاخیر و ترک خدمت می‌شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمانی را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌آورد. در عوض، نیروی انسانی با احساس فرسودگی و گوشه گیر و سکوت کننده، نه تنها خود در جهت اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران روح همکاری و تعاون را تضعیف می‌کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تاخیر می‌اندازد یا مانع آن می‌شود.

فرسودگی شغلی احساسی است که در فرد ایجاد می‌شود که از نظر روانی توان انجام کار را ندارد، در محیط کار مورد بی توجهی قرار می‌گیرد، احساس خستگی از کار تکراری و شرایط کاری دارد و باور دارد که کار طاقت فرسا می‌باشد، و در یک جمله احساس می‌کند که به آخر خط رسیده است، در نتیجه می‌توان انتظار داشت که فرسودگی عاطفی کارایی و اثربخشی سازمان را به خطر بیندازد و در نهایت بهره‌وری سازمان را با مشکل مواجهه کند. در شکل‌گیری فرسودگی عاطفی عوامل مختلفی موثر هستند، که در این پژوهش رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر جامعه آماری این پژوهش می‌باشد، همچنین در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر فقط از پرسشنامه استفاده گردید و روش‌هایی مثل مصاحبه و مشاهده ممکن است نتایج متفاوتی را به دست دهد. بر این اساس به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود برای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها، این تحقیق را در سازمان‌های دیگر و با نمونه‌های دیگر مورد بررسی قرار دهند، همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی این تحقیق را با استفاده از ابزارهای مصاحبه و مشاهده انجام دهند. در نهایت جو و فرهنگ سازمانی ممکن است بر متغیرهای مورد مطالعه تأثیر داشته باشد. پیشنهاد می‌گردد که رابطه‌ی فرهنگ سازمانی را با متغیرهای پژوهش مورد تحقیق قرار دهند. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

تلاش شود که افراد اخلاق مدار و مستعد برای پست‌های ارشد مدیریتی شناسایی شوند و با برگزاری دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت ویژگی‌ها و جنبه‌های مثبت و منفی سبک‌های رهبری مختلف از جمله رهبری زهرآگین بر اساس نوع، ساختار ماموریت اصلی سازمان به آنها آموزش داده شود.

پیشنهاد می‌شود که مدیریت سازمان تدابیری را برای آگاهی از خواسته‌ها، پیشنهادات و نظرات کارکنان خود ببیند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرد. همچنین به سازمان‌ها و در راس آن به مدیریت توصیه می‌شود اهداف، ماموریت‌ها، مقاصد، استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای آینده سازمان را

به شیوه‌ای ارزشمند برای کارکنان خود تعریف کنند. روشن نبودن اهداف و مقاصد و چشم انداز سازمان باعث می‌شود که اشتیاق و انگیزه لازم در کارکنان برای ارایه نظرات و پیشنهادهای نوآورانه ایجاد نشود و در نهایت تمایل به سکوت پیدا کنند.

**ملاحظات اخلاقی:** به منظور رعایت اصول اخلاقی به کارکنان مورد مطالعه، اطلاع داده شد که اطلاعات فردی و نظرات فردی آنها در مورد متغیرها پژوهش کاملاً محرمانه خواهد بود و در جایی توزیع یا منشر نخواهد شد.

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

## منابع مالی

بخشی از هزینه‌های این پژوهش از محل گرنت پژوهشی محقق، تأمین شده است.

## منابع

- ۱- اکبری، رامین؛ غفار ثمر، رضا؛ کیانی، غلامرضا و اقتصاد، احمدرضا. (۱۳۹). اعتبار عاملی و ویژگی‌های روان سنجی پرسش نامه فرسودگی شغلی ماسلاچ، مجله دانش و تندرستی؛ ۶(۳): ۸-۱.
- ۲- امیرخانی، امیرحسین و قلعه‌آقابائی، فرشته. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۵): ۱۲۴-۱۰۹.
- ۳- کریمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سید محمد و پورکریمی، جواد. (۱۳۹۶). واكوی سکوت سازمانی و ابعاد آن: مود مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران، تحقیقات مدیریت آموزشی؛ ۹(۳۳): ۱۰۸ - ۸۳.
- ۴- هادوی نژاد، مصطفی و روستایی، سعیده. (۱۳۹۵). جو شرنک آلود سازمان: مفهوم سازی و سنجش. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۲): ۸۰-۶۱.
- ۵- هادوی نژاد، مصطفی و کلوندی، مریم. (۱۳۹۶). پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲ (۳): ۱۳۱ - ۱۲۱.
- Acaray A., & Akturan A. (2015). *The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silences*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*;207: 472-482.
- Afkhami Ardakani, M., & Mehrabanfar, E. (2015). *Organizational silence, from roots to solutions: A case study in Iran petroleum industry. Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.
- Akin U., & Ulusoy T. (2016). *The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey*, *International Journal of Higher Education*; 5(2): 46-59.
- Chen K Y, Chang C W, Wang C H. (2019). *Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies*, *International Journal of Hospitality Management*; 76:163-172.

- Coban H., & Sarikaya M. (2016). *A Research on the Relationship between Organizational Silence and Burnout*, *European Journal of Scientific Research*; 15:145-154.
- Dhaini S. R., Denhaerynck K., Bachnick S., & Schwendimann R. (2018). *Work schedule flexibility is associated with emotional exhaustion among registered nurses in Swiss hospitals: A cross-sectional study*, *International Journal of Nursing Studies*; 82: 99-105.
- Dicke T., Paker P., Holzberger D., Kunina O., Kunter M, & Leutner D. (2015). *Beginning teachers' efficacy and emotional exhaustion: Latent changes, reciprocity, and the influence of professional knowledge*, *Contemporary Educational Psychology*; 41: 62-72.
- Dust S., Resick C. J., Margolis J., Mawritz M., & Greenbaum L. (2018). *Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion*, *The Leadership Quarterly*; 29(5): 570-583.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Farber B A. (2013). *Introduction: A critical perspective on burnout. Stress and burnout in the human service Professions*. Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Frunham, A. & Taylor, J. (2011). *The Dark Side of Behavior at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving. Paul the Toxic Manager, Toowoomba, Queensland, P. Niehus*.
- Glaser W., & Hecht T. D. (2013). *Work- family conflicts, threat -appraisal, self-efficacy and emotional exhaustion*, *Journal of Managerial Psychology*; 28 (2): 164-182.
- Heppell T. (2011). *Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation*; 3: 241-249 .
- Hur W .M. Park S .I. & Moon T. (2014). *The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services*, *Journal of Services Marketing*; 28(3): 195-206.
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). *The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation*. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302-315.
- Jawad M., Tabassum T. M., Raja S., & Abraiz A. (2013). *Study on work place behavior: Role of person-organization fit, person-job fit & empowerment, evidence from Pakistan*. *Journal of Business and Management Sciences*; 1(4):47-54.
- Kampa J., Rigotti T., & Otto K. (2017). *Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach*, *Industrial Health*; 55(2): 95-107.

- **Kanten P., & Yesiltas, M. (2015).** *The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-being and Emotional Exhaustion, Procedia Economics and Finance*; 23: 1367-375.
- **Kline, R.B. (2011).** *Principles and practice of structural equation modeling, Second Edition*, New York: The Guilford Press.
- **Kreamer T., & Gouthier M. H. (2014).** *How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure, Journal of Service Management*; 25(1):125-148.
- **Lipman Blumen J., Drucker F. P., & Ito M. (2005).** *Toxic Leadership: A Conceptual Framework. Graduate School of Management Claremont Graduate University*; 2(1): 1-12.
- **Lu J, Xie X. (2013).** *Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. Asian Social Science*; 9(17): 47-52.
- **Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981).** *The measurement of experienced burnout. Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- **O'Neill, N. J., & Xiao Q. (2010).** *Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion, International Journal of Hospitality Management*; 29(4): 652-658.
- **Omotayo O .A., Olubusayo F .H., Olalekan A. J., & Adenike A. A. (2015).** *An Assessment of Workplace Deviant Behaviours and Its Implication on Organisational Performance in a Growing Economy. Journal of Organizational Psychology*; 15(1):81 - 93.
- **Perlow L A, Repenning N P, (2012).** *The dynamics of silencing conflict, Research in organizational behavior*; 29(43): 195-223.
- **Peterson, D. K. (2002).** *Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. Journal of Business and Psychology*; 17(1): 47-61.
- **Pirie W. J. (2016).** *Key determinants of organizational silence for non-standard workers, Management Decision*; 54(6): 1522-1538.
- **Reed, G. E. (2004).** *Toxic leadership. Military review*, 84(4), 67-71.
- **Sherman D .W. (2014).** *Nurses' stress, D & burnout, F. How to care for yourself when caring for patients and their families experiencing life-threatening illness*; 104: 48-56.
- **Stradovnik K., & Stare J. (2018).** *Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities, Leadership & Organization Development Journal*; 39(8): 1037-1050.
- **Sudha K. S., & Khan W. (2013).** *Personality and motivational traits as correlates of workplace deviance among public and private sector employees. Journal of Psychology*; 4(1): 25-32.
- **Tijndink, J. K., Vergouwen, A. C., & Smulders, Y. M. (2014).** *Emotional exhaustion and burnout among medical professors; a nationwide survey. BMC medical education*, 14(1), 183.

- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). *The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility*. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
- Williams K. R. (2018). *Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation*, *International Journal of Public Leadership*; 14(3):179-198.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). *Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover*. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486-493
- Zehir C., & Erdogan E., (2011). *The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*;24(76): 1389-1404.
- Zhang D., Witt L .A., Waite E., David E. M., Driel M., Mc Donald D., Callison K., & Crepeau, L.(2015), *Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations*, *The Leadership Quarterly*; 26(5):732-748.
- Zhang X., Ye H., & Li Y. (2018). *Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis*, *Applied Nursing Research*; 42: 916.

