



<https://ssoss.ui.ac.ir/?lang=en>

Strategic Research on Social Problems in Iran

E-ISSN: 2645-7539

Vol. 11, Issue 1, No.36, Spring 2022, pp. 55-80

Received: 05.03.2022 Accepted: 06.06.2022

Research Paper

Investigating the Relationship between Toxic Leadership and Teacher Burnout due to the Mediating Role of Organizational Obstruction and Silence

Siroos Ghanbari *

Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran
s.ghanbari@basu.ac.ir

Hossein Mojooni

Ph.D. in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran
hosseinmojooni@gmail.com

Introduction

Teachers face a high workload and pressure due to working conditions. One of the major issues that is usually seen as a reaction to job and organizational pressures among teachers is the phenomenon of burnout. Burnout refers to teachers' severe reactions to their inability to successfully adapt to their job stresses and pressures. Discovering the causes of burnout helps to understand how it is motivated. Teacher burnout depends on several factors. The quality of management and leadership in schools is one of the most prominent factors. Not all school leaders are necessarily effective and have the right qualities. This is where the dark edge of leadership (toxic leadership) comes into play as a hidden and strict dimension of leadership. Another factor that causes teachers' burnout is organizational silence. Teachers have information, ideas, and perspectives that can be useful for work and organization. They sometimes express their information and ideas and sometimes remain silent. Organizational silence is a new term that refers to employees' refusal of commenting on organizational and management problems. Another factor that increases the rate of teachers' burnout is organizational obstruction. Comprehensive materials and emotional supports provided by the Organization of Education increase teachers' desire to stay and work harder in the system of education. However, this organization sometimes shows itself on the other side and diminishes teachers' morale and hope for the future by creating obstacles in the way of achieving their goals. Such a phenomenon is called organizational obstruction in the organizational studies. A review of the research literature shows that no research at home and abroad has examined the simultaneous relationship of toxic leadership, silence, and organizational obstruction with teachers' burnout so far. Given the research gap mentioned in this study, we aimed to investigate the causes of teachers' burnout by determining how toxic leaders provide the grounds for teachers' burnout in schools through mediation of organizational obstruction and silence.

Materials & Methods

The present study pursued an applied purpose by using a descriptive-correlation method. The study population included all the teachers (2140 people), who were teaching in the schools of District 3 in Shiraz City in the academic year of 2020-2021. The sample size of 324 teachers was determined based on Systematic Random Sampling (SRS) and Cochran's formula. To collect the data, Schmidt's toxic leadership questionnaire (2008) with 28 items and 5 subscales (offensive leadership, authoritarian leadership, narcissism, ambition, and unpredictability), organizational Obstruction described by Gibney et al. (2009) with 16 items

and 4 subscales (interference in job performance, obstruction of personal goals, obstruction of career goals, and inattention to employee well-being), organizational silence described by Dimitres and Vakola (2005) with 13 items and 3 subscales (defensive silence, obedient silence, and friendly silence), and burnout described by Maslach & Jackson (1981) with 22 items and 3 subscales (emotional fatigue, depersonalization, and lack of personal success), were used in the 5-point Likert scale. Data analysis was performed by using structural equation modeling and SPSS and LISREL software.

Discussion of Results & Conclusions

*Corresponding author

Ghanbari, S., & Mojooni, H. (2022). Investigating the relationship between toxic leadership and teacher burnout due to the mediating role of organizational obstruction and silence. *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 11(1), 55-80.

2645-7539 / © 2022 University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1401.11.1.3.0>

The aim of this study was to investigate the relationship between toxic leadership and teachers' burnout due to the mediating role of organizational obstruction and silence. The results showed that toxic leadership had a direct, positive, and significant relationship with the variables of burnout, organizational obstruction, and organizational silence at the level of 0.05. Organizational obstruction was directly, positively, and significantly related to burnout. Also, organizational silence had a direct, positive, and significant relationship with burnout. Toxic leadership caused by organizational obstruction had an indirect, positive, and significant relationship with burnout at the level of 0.05. Moreover, toxic leadership caused by organizational silence had an indirect, positive, and significant relationship with burnout at the level of 0.05. Therefore, it could be said that organizational obstruction and silence played a mediating role in the relationship between toxic leadership and burnout. Finally, to reduce teachers' burnout, it is suggested that the education officials of the 3rd district of Shiraz City choose ethical principals, who are aware of positive and negative aspects and characteristics of different styles. Leadership is concerned with a firm belief in the core mission of education and schools. Managers, who value teachers' opinions, suggestions, and well-being and provide suitable conditions for their success in various fields, must be considered for managing the schools.

Keywords: Organizational Obstruction, Toxic Leadership, Organizational Silence, Burnout, Teachers

References

- Akhtar, M.W., Syed, F., Javed, M., & Husnain, M. (2020). Grey shade of work environment triad-effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees' behaviour: a moderated-mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 669-686.
- Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A., & Azimi, S. (2018). Organizational obstruction and its reducing factors: a study of the impact of psychological empowerment, leadership atmosphere and employee voice in the organization. *Public Administration Perspaective*, 8(29), 117-134. (In Persian).
- Awa, W.L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184-190.
- Bari, M.W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Boles, J.S., Dean, D.H., Ricks, J.M., Short, J.C., & Wang, G. (2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 12-34.
- Chang, H.T., Chi, N.W., & Miao, M.C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.
- Damghanian, H., & Shahbaz, E. (2020). The effect of career plateau on organizational. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(97), 41-68. (In Persian).
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of Economics and Business*, 6(1), 1-19.
- Dobbs, J.M., & Do, J.J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Eidi Pour, K., Yosefy, B., Zardoshtian, S., & Eydi, H. (2020). Effect of toxic leadership style on organizational cynicism and job alienation of staff in the sports and youth ministry of Iran with a mediating role of machiavellianism. *Sport Management Studies*, 12(59), 135-152. (In Persian).
- Eidouzehi, M., & Nastiezaie, N. (2020). The impact of school principals' narcissism on teachers' organizational silence with mediating role of organizational hypocrisy. *Journal of School Administration*, 8(2), 343-323. (In Persian).
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355.
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2021). The role of destructive leadership in burnout mediated by organizational justice and procrastination. *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 10(3), 69-98. (In Persian).
- Ghasempour, H., & Veisheh, S. (2020). Investigating the effect of poisonous leadership style on the emergence of the desire to leave voluntary service: the mediating role of organizational silence. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1399(57), 56-82. (In Persian).
- Gibney, R., Zagenczyk, T.J., & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: an introduction to perceived organizational obstruction. *Group & Organization Management*, 34 (6), 665- 697.
- Hadavinejad, M., & Roustaei, S. (2017). The toxic climate of organization: conceptualization and measurement. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 61-80. (In Persian).
- Hakkak, M., & Mousavi Nejad, S. (2015). Study the role of organizational silence and happiness at work (cognitive and emotional) to reduce of employees job burnouts. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(1), 121-97. (In Persian).
- Hobfoll, S.E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory. *appears in Handbook of Organizational Behavior*, RT Golembiewski (ed.), Marcel Dekker, New York, 57-80.
- Jiang, Y., & Yao, Y. (2020). Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(8), 1-13.
- Kazemi, N., Hossein Khanzadeh, A., Rasoulzadeh, V., & Mohammadi, S. (2020). The effectiveness of mindfulness education on job burnout and educational optimism in primary school teachers. *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 51-72. (In Persian).
- Khakpour, A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion; mediating role of Unethical



- Behavior based on Organizational Silence, *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34), 103-118. (In Persian).
- Koçak, D. (2019). Algılanan örgütsel engel ölçeğinin türkçe uyarlaması ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisi, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7 (1), 58-77.
- Kourdfirouzjaie, F., Zynabadi, H., Arasteh, H., & Abdollahi, B. (2017). Symptoms of teacher silence at the school: the a qualitative study. *Journal of School Administration*, 4(2), 69-85. (In Persian).
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout, *In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 3(1), 91-134.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Mackey, J.D., McAllister, C.P., Brees, J.R., Huang, L., & Carson, J.E. (2018). Perceived organizational obstruction: A mediator that addresses source–target misalignment between abusive supervision and OCBs. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1283-1295.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., Schaufeli, W.B., & Schwab, R.L. (1986). *Maslach burnout inventory palo alto*, CA: Consulting psychologists press.
- 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.
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: the nature of Toxic Leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Mohajeran, B., & Divband, A. (2017). The structural model of impact Ethical leadership style and perceived organizational justice on organizational silence. *Career and Organizational Counseling*, 9(30), 73-90. (In Persian).
- Mohammad Zaheri, M., Vahdati, H., Sepahvand, R., & NazariPouri, A. (2019). Investigating the effect of poisonous leadership on organizational silence with the mediating variable of moral courage. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 3, 175-202. (In Persian).
- Moradikia, F., Yasini, A., & Shiri, A. (2017). *Comparison of organizational obstruction in government organizations*, the first annual conference on management, accounting and economics in Iran. (In Persian).
- Morris Jr, J. A. (2019). *Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership*, Unpublished doctoral dissertation, America : Walden University.
- Mushtaq, W., Qammar, A., & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout, *foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>
- Naderi, P., & Ismaili Shad, B. (2019). The relationship between quality of work life and organizational silence with the mediating role of job burnout, *Journal of Human Resource Management and Support Developmen*. 14(53), 60-79. (In Persian).
- Oberle, E., & Schonert-Reichl, K.A. (2016). Stress contagion in the classroom? The link between classroom teacher burnout and morning cortisol in elementary school students, *Social Science & Medicine*, 159, 30-37.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Panahi Kohaq, B., & Nicomram, N. (2019). Investigating the effect of organizational structure components on organizational silence with the mediating role of organizational culture (Case study: Tehran Oil Company), *Journal of Contemporary Research in Science and Research*, 1 (2), 92-106.(In Persian).
- Quintanilla-Madero, M.B. (2020). Burnout: a silent organizational problem in strategy, *Power and CSR Practices and Challenges in Organizational Management*, 69-83.
- Rafii, F., Shamsikhani, S., Zarei, M., Haghani, M., & Shamsikhani, S. (2012). Burnout and its relationship with the nurses' characteristics, *IJN*. 25(78), 23-33. (In Persian).
- 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.
- Sarason, B. A. (1992). *Pathological Psychology*, translated by BahmanNajarian et al., Tehran: Roshd. (In Persian).
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Seyedjavadin, S.R., Gholipoor, A., & JanalizadehShoki, M. (2015). Identification effect of toxic leadership style in organization on the consequences of human resource management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(4), 109-127. (In Persian).
- ShafieeSarvestani, M., Mohammadi, M., & KHalili, Z. (2017). Relationship between teachers' organizational silence and their organizational memory in girls high schools in Shiraz, *Journal of School Administration*, 5(1), 1-21. (In Persian).
- 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.
- Simpson, W.K., & Pychyl, T.A. (2009). In search of the arousal procrastinator: Investigating the relation between procrastination, arousal-based personality traits and beliefs about procrastination motivations. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 906-911.
- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates, *Procedia computer science*, 122, 114-121.
- Srivastava, S., & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout, *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204.
- 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.
- Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 1037-1050.
- Tian, J., Zhang, W., Mao, Y., & Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship, *Journal of Educational Administration*, 60(4), 369-385.
- Uysal, H.T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction, *International Journal of Business*, 24(1), 55-73.
- Vahdati, H., Saedi, A., & Moumeni, M. (2020). The analysis and investigation of the effect of toxic leadership on human resource turnover via the mediation of organizational obstruction, *Organizational Culture Management*, 18(4), 661-682. (In Persian).
- Vosoughiniri, A., Ruhollahi, A., & Mohmmadhosein, H. (2016). A survey of effect of job stress on general health and job performance on Air Traffic Controllers (ATC). *Iran Occupational Health*, 13(1), 47-57. (In Persian).
- 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.
- Yalçın, B., & Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals, *Nursing & Health Sciences*, 21(4), 454-460.
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2019). Examination of the role of toxic leadership style on organizational trauma by considering the role of mediator of organizational silence, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37), 189-216. (in Persian).



پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران
سال یازدهم، شماره پیاپی (۳۶)، شماره اول، بهار ۱۴۰۱، ص ۵۵-۸۰
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۶

مقاله پژوهشی

بررسی رابطه رهبری زهراگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی

سیروس قنبری*، استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

s.ghanbari@basu.ac.ir

حسین معجونی، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

hosinmajooni@gmail.com

چکیده

در پژوهش حاضر هدف بررسی رابطه رهبری زهراگین با فرسودگی شغلی معلمان بواسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی است. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه پژوهش، معلمان ناحیه سه شیراز در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بودند که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌دار و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۲۴ نفر انتخاب شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های رهبری زهراگین اشمیت^۱ (۲۰۰۸)، انسداد سازمانی گیبنی و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، سکوت سازمانی دیمیترس و وکولا^۳ (۲۰۰۷) و فرسودگی شغلی مسلش و جکسون^۴ (۱۹۸۱) استفاده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از الگوی معادله‌های ساختاری و به کمک دو نرم‌افزار Spss و lisrel انجام شد. نتایج تحلیل نشان داد که متغیرهای رهبری زهراگین، انسداد سازمانی و سکوت سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر فرسودگی شغلی معلمان دارند. همچنین، رهبری زهراگین با نقش میانجی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که وجود رهبران زهراگین در رأس سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها باعث انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و در نهایت، فرسودگی شغلی معلمان می‌شود.

واژه‌های کلیدی: انسداد سازمانی، رهبری زهراگین، سکوت سازمانی، فرسودگی شغلی، معلمان.

* نویسنده مسؤول

قنبری، س. و معجونی، ح. (۱۴۰۱). «بررسی رابطه رهبری زهراگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی». پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۱(۱)، ۵۵-۸۰.



2322- 343X/ © 2022 University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

¹ Schmidt

² Gibney et al

³ Dimitris & Vakola

⁴ Maslach & Jackson



مقدمه و بیان مسئله

معلمان نقش اصلی در سازماندهی محیط کلاس درس پاسخگو ایفا می‌کنند که منجر به رشد اجتماعی، عاطفی و علمی دانش‌آموزان می‌شود. متأسفانه حجم کار زیاد، کم‌شدن حمایت و فشار زیاد ناشی از موقعیت کاری به نگرانی رایج در حرفه معلمی تبدیل شده است. این نگرانی و موقعیت دشوار، بر رفاه آنها اثر می‌گذارد (Srivastava & Dey, 2020). بسیاری از معلمانی که با استرس و فشارهای شغلی مواجه‌اند، مشکلاتی را در برقراری روابط نزدیک با دانش‌آموزان و کم‌شدن حمایت و توانایی لازم برای ایجاد محیط یادگیری مثبت تجربه می‌کنند (Oberle & Schonert-Reichl, 2016). یکی از عمده‌ترین مسائلی که بیشتر به شکل واکنش در برابر فشارهای شغلی و سازمانی در میان معلمان دیده می‌شود، پدیده فرسودگی شغلی^۱ است. فرسودگی شغلی به عکس‌العمل شدید معلمان به ناتوانی در انطباق موفقیت‌آمیز با استرس‌ها و فشارهای شغلی‌شان اشاره دارد (Tian et al., 2022) و به‌عنوان یک بیماری مزمن در نتیجه قرارگرفتن طولانی‌مدت معلمان در موقعیت خاص استرس‌زا ظاهر می‌شود (Quintanilla-Madero, 2020) و با اثر منفی بر رفتار و نگرش آنان منجر به خستگی‌های روحی، نداشتن انگیزه کافی برای انجام‌دادن وظایف، نگرش منفی به فعالیت‌های حرفه‌ای، غیبت‌ها و تأخیرهای متوالی، کشمکش و تضاد در محیط کار و در نهایت، ترک شغل می‌شود (رفیعی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۶؛ Mushtaq et al., 2021).

کشف علل فرسودگی شغلی به درک انگیزه و چگونگی ایجاد آن کمک می‌کند. به چه دلیل دست‌اندرکاران خدمات انسانی از جمله پرستاران، پزشکان و معلمانی که سال‌های ابتدایی کارشان را با ایثار و فداکاری شروع کرده‌اند، ناگهان خسته می‌شوند و از پای درمی‌آیند؟ به‌طور معمول، این افراد فداکار تا رسیدن به نقطه فروپاشی از چنددوره عبور و در ابتدا با اشتیاق، حرارت و امیدواری فراوانی کارشان را شروع می‌کنند. افراد مستعد فرسودگی شغلی، در بیشتر مواقع

فرصت‌های استراحت را از یاد می‌برند و تفریحاتشان را به دلیل احساس ضرورت فراوانی که در کارشان تشخیص می‌دهند، لغو می‌کنند. واقعیت، به مرور توقع‌های غیرواقعی آنها را نمایان می‌کند و آنها در هدف‌ها، روش‌ها و شایستگی‌های خود شروع به تردید و شک می‌کنند. در نتیجه، به تدریج عصبانی‌تر می‌شوند، شکایت و احساس کم‌ارزشی می‌کنند و افسرده می‌شوند (ساراسون، ۱۳۷۱). باتوجه به اهمیت فرسودگی شغلی معلمان (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Srivastava & Dey, 2020) و نقش آن در کاهش بهره‌وری و اثربخشی مدرسه‌ها، آگاهی از این پدیده و شناسایی زمینه‌های بروز و همچنین پیامدهای آن در مدرسه‌ها برای پیشگیری و یا مقابله با آنها ضروری است.

فرسودگی شغلی معلمان به عوامل متعددی بستگی دارد که کیفیت مدیریت و رهبری در مدرسه‌ها یکی از برجسته‌ترین آنهاست (خاکپور، ۱۳۹۸: ۱۰۷). همه رهبران مدرسه‌ها، کیفیت و ویژگی‌های شایسته‌ای ندارند. اینجاست که به لبه تاریک رهبری، یعنی رهبری زهرآگین^۲، به‌عنوان بُعد پنهان و سخت‌گیرانه رهبری توجه شده است (هادوی‌نژاد و روستایی، ۱۳۹۵؛ Williams, 2018)؛ درحالی که بیشتر پژوهش‌ها بر اهمیت و نقش مثبت رهبران در ایجاد یک محیط سازنده با حفظ شأن و منزلت کارکنان، تأکید دارند. در مطالعات اخیر، نیمه پنهان رهبری و اثر رهبری مخرب و ناکارآمد بر منابع سازمانی و روان‌شناختی، بررسی شده است (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰؛ Fahie, 2019; Reyhanoglu & Akin, 2022). فاهی (2019) رهبری زهرآگین را به‌معنای رفتار منظم و مکرر یک رهبر، ناظر یا مدیر می‌داند که منافع قانونی سازمان را با تضعیف خرابکاری در هدف‌ها، وظایف، منابع و اثربخشی سازمان و همچنین انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی زیردستانش، نقض می‌کند. رفتار رهبر در این سبک، زهرآلود و مسموم‌کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون محدودکردن تعامل‌ها، مانع‌تراشی، ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی و سایر رفتارهای همراه با سوءکارکرد است (عیدی‌پور و همکاران،

¹ Job Burnout² Toxic Leadership

صحبت آنان می‌شود (عیدوزهی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹: ۳۲۷). علاوه بر سبک رهبری و سکوت سازمانی، انسداد سازمانی نیز^۲ بر افزایش میزان فرسودگی شغلی معلمان اثرگذار است. حمایت‌های همه‌جانبه مادی و احساسی سازمان آموزش و پرورش، میل و اشتیاق معلمان را برای ماندن و تلاش بیشتر در آموزش و پرورش افزایش می‌دهد؛ اما گاهی سازمان آموزش و پرورش روی دیگر خود را نمایان می‌کند و با ایجاد موانعی در مسیر تحقق هدف‌های معلمان، روحیه و امید به آینده را در آنها کم‌رنگ می‌کند. در مطالعات سازمانی از چنین پدیده‌ای با عنوان انسداد سازمانی یاد می‌شود (Mackey et al., 2018). انسداد سازمانی به مثابه ادراک کارکنان درباره میزانی است که سازمان مانع رشد و رفاه آنها می‌شود (Akhtar et al., 2020). انسداد سازمانی ادراک‌شده، بیانگر درک رفتاری است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. کارکنان ممکن است مانعی برای انجام دادن وظایف شغلی همکارانشان شوند؛ اما این موضوع، به‌عنوان انسداد سازمانی در نظر گرفته نمی‌شود (Akhtar et al., 2020). در سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها، گرچه حمایت‌های مادی و عاطفی از معلمان و مدیران مدرسه‌ها، شور و شوق و انگیزه آنها را برای مشارکت در امور مختلف و انجام دادن فعالیت‌های فراتر از وظیفه افزایش می‌دهد، گاهی آموزش و پرورش با اتخاذ سیاست‌ها و رویکردهای یک‌جانبه در مسیر تحقق هدف‌ها و خواسته‌های معلمان و کارکنان خود مانع ایجاد می‌کند. این موانع و انسداد در مسیر موفقیت معلمان، منجر به نوعی جدایی شناختی از هویت سازمانی و فردی می‌شود. بدین معنا که معلمان از نظر شناختی، خود را از سازمان آموزش و پرورش جدا می‌کنند؛ زیرا نیاز آنها را برای ارتقای فردی نادیده می‌گیرد. معلمان به‌عنوان آغازگر هر تحول آموزشی و پرورشی، قادرند با دانش و مهارت خود، چهره سازمانشان را دگرگون و فضای مدرسه‌ها را به فضای محبت، رشد و بالندگی روح‌افزا و لذت‌بخش مبدل و با انتقال عناصر فرهنگی به نسل آینده و اعمال روش‌های مناسب تربیتی، زمینه‌های رشد شخصیت

۱۳۹۹: ۱۳۸؛ Milosevic et al., 2020: 122). این رهبران با از بین بردن روحیه کارکنان و اثربخشی سازمان ذهنیت افراد را در هنگام کار دچار اختلال می‌کنند و اثر چشمگیری بر عملکرد فردی و سازمانی می‌گذارند (Bhandarker & Rai, 2019; Milosevic et al., 2020). با وجود خطرهای و مشکلاتی که رهبران زهرآگین برای سازمان‌های کشورمان ایجاد می‌کنند در بسیاری از سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها 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 صلاحیت و شایستگی رهبری را نداشته باشند، با نهادینه کردن رفتارهای مخربی همچون بی‌کفایتی، شرارت، فساد و خرابکاری در سازمان، اثرهای جبران‌ناپذیری را بر مؤسسه‌های آموزشی، مدرسه‌ها و جامعه وارد می‌کنند.

عامل دیگری که باعث فرسودگی شغلی معلمان می‌شود، سکوت سازمانی^۱ است (حکاک و موسوی‌نژاد، ۱۳۹۴). معلمان با اطلاعات، ایده‌ها و دیدگاه‌هایی که دارند، می‌توانند برای کار و سازمان مفید باشند. گاهی معلمان این اطلاعات و ایده‌ها را بیان و گاهی سکوت اختیار می‌کنند (Yalçın & Baykal, 2019: 150). سکوت سازمانی، اصطلاحی نوین است که به امتناع کارکنان از اظهار نظر با مشکلات سازمان و مدیریت اشاره دارد (خاکپور، ۱۳۹۸) و زمانی رخ می‌دهد که سرپرستان یا رهبران با همکاران خود بدرفتاری کنند (Bari et al., 2020: 2175). نکته حائز اهمیت این است که سکوت تنها به معنی صحبت نکردن نیست، به معنای نداشتن نوشتار، نگرش منفی و گوش نکردن به یکدیگر است (عیدوزهی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹: ۳۲۴). سازمان‌های آموزشی از جمله مدرسه‌ها به معنای نیاز بیشتری دارند که قادر به پاسخگویی به تهدیدهای محیطی هستند و ترسی از به اشتراک گذاشتن دانش خود ندارند (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹)؛ ولی امروزه در مدرسه‌های کشورمان فضا و جوی به وجود آمده است که اغلب موجب می‌شود در معلمان این احساس به وجود آید که نظرها و عقاید آنها با ارزش نیست و مانع از

² Organizational Obstruction¹ Organizational Silence

بار از سوی پژوهشگری آمریکایی به نام لیپمن-بلومن^۱ (2005) مطرح شد. او معتقد بود که بسیاری از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی زیردستان منجر می‌شود (عیدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳۶). پادیلا و همکاران^۲ (2007) 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: ۱۳۸).

سکوت سازمانی

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 جزء توجه به نظرها و ایده‌های آنان یا ایجاد راه‌هایی برای رفع نگرانی‌هایشان ندارند. بیان‌کردن عقیده از طرف کارکنان در سازمان‌ها باعث ایجاد پدیده‌ای به نام سکوت سازمانی می‌شود (پناهی‌کهن و نیکومرام، ۱۳۹۸: ۹۳). سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن، اگرچه کارکنان فرصتی برای بهبود وضعیت سازمانی فعلی دارند، تا حدی ترجیح می‌دهند به دلیل ترس از آسیب دیدن منافع خود حرفی نزنند (Jiang & Yao, 2020: 1). این پدیده به‌عنوان یکی از اشکال خطرناک بالقوه برای

کودکان و نوجوانان را فراهم کنند. با توجه به اهمیت و نقش انکارناپذیر معلمان در نظام آموزشی، فرسودگی شغلی این قشر، اثرهای منفی چشمگیری بر سلامت جسمی و روانی آنها و دانش‌آموزان دارد. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی در داخل و خارج از کشور درباره ارتباط همزمان بین رهبری زهرآگین، سکوت و انسداد سازمانی با فرسودگی شغلی معلمان صورت نگرفته است؛ بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا ضمن بررسی علل ایجاد فرسودگی شغلی معلمان، مشخص شود که چگونه رهبران زهرآگین در مدرسه‌ها با میانجی‌گری انسداد و سکوت سازمانی منجر به فرسودگی شغلی معلمان می‌شوند؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به‌واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی انجام شده است.

مبانی نظری

رهبری زهرآگین

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: ۶۶۲). رهبری زهرآگین یکی از سبک‌های تاریک رهبری است که به‌تازگی صاحب‌نظران حوزه مدیریت و رهبری به آن توجه کرده‌اند (خاکپور، ۱۳۹۸: ۱۰۷). در این سبک به پیامدهای زیانبار رهبران با ایده‌ها و عملکردهای مخربی توجه شده است (Mergen & Ozbilgin, 2021: 163) 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: زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ Reyhanoglu & Akin, 2022; Uysal, 2019). مفهوم رهبری زهرآگین نخستین

¹ Lipman-Blumen

² Padilla et al.

داشت. براساس هنجار متقابل منفی و تئوری مبادله اجتماعی، برای ارتباط کارکنان با سازمان، نظریه پردازان این باور کارکنان را در نظر نگرفتند که سازمان منبع آسیب و گزند است و در نتیجه، وجود چنین شکافی در پیشینه پژوهش‌ها باعث پیدایش مفهوم انسداد سازمانی شده است (Gibney et al., 2009: 666). انسداد سازمانی به معنای باور کارکنان به اینکه سازمان در مسیر تحقق هدف‌های آنها مانع‌تراشی می‌کند و به آسایش و رفاه آنها در سازمان صدمه می‌زند، است (مرادی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۶). به‌طور خاص، مفهوم انسداد سازمانی به ادراک کارکنان از کیفیت روابط آنان با سازمان برمی‌گردد (وحدتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۶۷). از دیدگاه گیبینی و همکاران (2009) انسداد سازمانی ادراک‌شده به‌طور خلاصه: ۱- نوعی ادراک است؛ ۲- از عقیده کارکنان به اینکه سازمان مانعی برای دستیابی به هدف‌های آنهاست و به آنها صدمه می‌زند، شکل می‌گیرد؛ ۳- تنها از رفتارهایی نشئت می‌گیرد که کارکنان به‌خود سازمان نسبت می‌دهند؛ ۴- از ناامید شدن در رسیدن به هدف‌ها نشئت نمی‌گیرد، بلکه هنگامی رخ می‌دهد که سازمان فرایند دستیابی به هدف را با دشواری مواجه کند (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۰). از آنجا که مفهوم انسداد سازمانی ادراک‌شده مفهوم جدیدی در ادبیات سازمانی است، مطالعات بسیار کمی درباره بررسی علل و نتایج آن وجود دارد (Gibney et al., 2009). میان این مطالعات محدود، وحدتی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان دادند که رهبری زهرآگین با نقش میانجی انسداد سازمانی، اثر غیرمستقیمی بر خروج از خدمت منابع انسانی دارد. امیرخانی و همکاران (۱۳۹۷) با انجام دادن تحقیقی دریافته‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی با اثر مثبت بر جو پیشگامی در سازمان موجب کاهش ادراک از انسداد سازمانی می‌شود. کوچاک (2019) نشان داد که انسداد سازمانی ادراک‌شده بر قصد ماندن در محل کار اثر منفی می‌گذارد. مکی و همکاران^۱ (2018)، در مطالعاتشان مشخص کردند که بین انسداد سازمانی ادراک‌شده و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی وجود دارد. هرچه کارکنان به‌دلیل موانع

پیشرفت و دگرگونی سازمان، مشکلات روانی شدیدی را در کارکنان ایجاد می‌کند (عیدوزهی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹؛ Shaukat & Khurshid, 2022). از جمله باعث می‌شود کارکنان در شغلشان احساس فرسودگی و بی‌ارزشی کنند (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹؛ Shaukat & Khurshid, 2022; Sherf et al., 2021). کتتری بر کار خود نداشته باشند و از ناهنجاری، استرس و احساس افسردگی رنج ببرند (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۹: ۴۷). 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: ۶۳-۶۲). در سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها انواع سکوت سازمانی مانند سکوت موافق، تدافعی و نوع دوستانه دیده می‌شود. الف) سکوت موافق: در این بُعد، معلم به این دلیل که فکر می‌کند، نمی‌تواند با حرف‌زدن تغییری ایجاد کند، تسلیم و مطیع موقعیت می‌شود و سکوت می‌کند. با این امید که روزی اوضاع بهتر شود؛ ب) سکوت تدافعی: نشان‌دهنده نوعی از رفتارهای سکوت است که معلم برای محافظت از خود ایجاد می‌کند و برای اجتناب از پیامدهای منفی و دفاع از خود ساکت می‌ماند؛ ج) سکوت نوع دوستانه (رابطه‌ای): در این نوع سکوت، معلم به نفع همکاران خود و برای ملاحظه حال آنها ساکت می‌ماند و از خیلی مسائل چشم‌پوشی می‌کند (کردفیروزجایی و همکاران، ۱۳۹۵). در سازمان آموزش و پرورش که رسالتش تعلیم و تربیت نیروی انسانی است، مسئله مهمی چون سکوت سازمانی به‌هیچ وجه چشم‌پوشیدنی نیست؛ زیرا در این عرصه، نقش و جایگاه کلیدی معلمان در کیفیت پیشبرد هدف‌ها، به‌خوبی از پیش تعریف شده است (شفیعی سروستانی و همکاران، ۱۳۹۶).

انسداد سازمانی

کارکنانی که روابط حمایتی از سازمان دریافت می‌کنند، به سازمان نگرش مطلوب دارند و به رفتارهای فراتر از نقش مثبت (مانند رفتار شهروندی سازمانی و خودپنداری سازمانی) اقدام می‌کنند؛ اما هنگامی که سازمان رفتارهای منفی یا خنثی داشته باشد، کارکنان به سازمان نگرش مثبت و مطلوب نخواهند

¹ Mackey et al.

شغل شکل می‌گیرد و سه بُعد الف- فرسودگی هیجانی^۲ که به‌طور کامل، مانند متغیر فشار روانی و احساس زیر فشار قرارگرفتن و تحلیل‌رفتن منابع هیجانی در فرد است؛ ب- مسخ شخصیت^۳ که پاسخی منفی و سنگدلانه به اشخاصی است که بیشتر دریافت‌کننده خدمتی از سوی فرد هستند؛ ج- کاهش عملکرد فردی^۴ که کم‌شدن احساس شایستگی در انجام‌دادن وظیفه شخصی است و نوعی برآورد منفی از خود با انجام‌دادن کار است (Awa et al., 2010).

فرسودگی شغلی کارکنان دلایل متعددی دارد که کیفیت مدیریت و رهبری یکی از اساسی‌ترین آنهاست. رهبری زهرآگین یکی از رویکردهایی است که به‌تازگی محققان حوزه مدیریت و رهبری به آن توجه کرده‌اند (خاکپور، ۱۳۹۸: ۱۰۷). این سبک از رهبری به‌عنوان بُعد تاریک و پنهان رهبری با ازبین‌بردن روحیه کارکنان و اثربخشی سازمان، ذهنیت کارکنان را درهنگام کار را دچار اختلال می‌کند (Williams, 2019; Dobbs & Do, 2019; Bhandarker & Rai, 2019) و باعث فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود؛ بنابراین فرضیه اول به‌صورت زیر تدوین شد.

فرضیه اول: رهبری زهرآگین اثر مستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد.

رفتار رهبران ناکارآمدی مانند رهبران زهرآگین، آسیب‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر کارکنان و سازمان و حتی جامعه تحمیل می‌کند و توان سازمان را برای مقابله با تهدیدها و استفاده بهینه از فرصت‌ها کاهش می‌دهد. یکی از این پیامدهای ناگوار رهبران زهرآگین، انسداد سازمانی است (وحدتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۶۳). رهبران زهرآگین با ویژگی‌های منفی مانند عصبانی‌بودن، کج‌خلقی، استهزای عمومی، مجازات غیرمنتظره، اقدام‌های سهل‌انگارانه، پارتی‌بازی و اجبار هیچ نقد و انتقادی را نمی‌پذیرند (Morris, 2019: 52). زمانی که کارکنان رفتارهای ناشایست رهبران زهرآگین را درمحل کار مشاهده و

سازمانی نتوانند به هدف‌های مدنظر خود برسند، انسداد سازمانی ادراک‌شده آنها افزایش می‌یابد و درنتیجه، تمایلی به انجام‌دادن رفتارهای فرانتقشی نخواهند داشت که سازمان از آنها انتظار دارد (Koçak, 2019). اگرچه ممکن است کارکنان تجربه ناخوشایندی مانند مجادله با سرپرستشان، در کار داشته باشند، به‌طور معمول، این موارد بر ادراک از انسداد سازمانی اثر نمی‌گذارد. مگر اینکه آنها اعتقاد داشته باشند که سازمان در این ارتباط منفی، مسئول است (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۰).

فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی ترکیبی از فرسودگی جسمانی، خستگی عاطفی و زوال‌شناختی است (Hobfoll et al., 2000). بین فشارهای روانی و فرسودگی شغلی، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. درواقع، فرسودگی شغلی در اثر فشار مداوم روانی پدید می‌آید (Chang et al., 2007). فشار روانی ناشی از کار زیاد همراه با عجله و استرس فراوان برای اتمام آن، به‌مرور زمان منجر به تخلیه انرژی روانی فرد می‌شود و زمینه را برای فرسودگی شغلی فراهم می‌کند (Simpson & Pychyl, 2009). استرس ناشی از شغل، باعث بروز نارضایتی کارکنان و اثرهای منفی بسزایی در سایر زمینه‌های زندگی اعم از فردی، اجتماعی و خانوادگی می‌شود (وثوقی‌نیری و همکاران، ۱۳۹۵). لیتلر و مسلاش (2003) معتقدند که احتمال بروز فرسودگی شغلی در کارکنانی بیشتر است که تناسب زیادی با شغلشان ندارند. پدیده فرسودگی شغلی در مشاغل حمایتی همانند معلمان، پرستاران و مددجویان اجتماعی و در مشاغلی که فرد ساعات‌های زیادی را در تماس مستقیم با افراد دیگر است، بیشتر دیده می‌شود (Maslach et al., 1986) که زمینه‌ساز مشکلات فراوانی از قبیل غیبت از کار، ترک خدمت، کاهش تولید کاهش تعهد شغلی و نارضایتی از شغل می‌شود (Boles et al., 2000; Chang et al., 2007).

فرسودگی شغلی، آسیبی به سلامت روان است که با

² Emotional Exhaustion

³ Depersonalization

⁴ Decreased Individual Performance

¹ Leiter & Maslach

فرسودگی شغلی دارد.

سکوت سازمانی باعث می‌شود که کارکنان احساس بی‌ارزشی کنند، کنترلی بر کار خود نداشته باشند و از ناهنجاری، استرس و احساس افسردگی رنج ببرند (دامغانیان و شهپاز، ۱۳۹۹: ۴۷) و زمینه لازم برای فرسودگی شغلی آنها فراهم شود (حکاک و موسوی‌نژاد، ۱۳۹۴).

در این راستا شوکت و خورشید^۱ (2022) و شرف و همکاران^۲ (2021) در مطالعاتشان نشان دادند سکوت به‌عنوان یک پدیده منفی سازمانی از جریان اطلاعات بین سطح‌های مختلف سازمان جلوگیری و پیامدهای ناگواری مانند فرسودگی شغلی و عملکرد ضعیف ایجاد می‌کند؛ بنابراین فرضیه پنجم به‌صورت زیر تدوین شد.

فرضیه پنجم: سکوت سازمانی اثر مستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد.

کارکنان در سازمان نیازمند منابع حمایتی برای اجابت تقاضاهای شغلی مختلف خود هستند. یکی از مهم‌ترین منابع حمایتی برای کارکنان، حمایت رهبر سازمان از آنهاست. گاهی در رأس سازمان، رهبر زهراگینی وجود دارد که با بی‌توجهی به نیازها، خواسته‌ها و منافع پیروانش، به‌جای حمایت از آنها، کارکنان را با خیل عظیمی از تقاضاهای کاری غیرمتعاف و دشوار مواجه می‌کند (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰). با ادامه این رفتار، کارکنان احساس منفی به سازمان و شغلشان پیدا می‌کنند و در نتیجه، این احساس‌های بد و ناخوشایند را به‌کل سازمان نسبت می‌دهند و سازمان را عامل ناکامی و پیشرفت‌نکردنشان می‌دانند. درواقع، کارکنان، سازمان را انسدادی در مسیر موفقیت خود قلمداد می‌کنند. در نتیجه، با کاهش تدریجی نیرو، منابع و توان روانی، دچار فرسودگی شغلی می‌شود؛ بنابراین فرضیه ششم به‌صورت زیر بیان شد.

فرضیه ششم: رهبری زهراگین با انسداد سازمانی اثر

تحمل می‌کنند، احساس ناخوشایندی کرده و بنابر اصل مجاورت، رفتار رهبران را به‌کل مجموعه سازمان نسبت می‌دهند (وحدتی و همکاران، ۱۳۹۹) و در نتیجه، سازمان را عامل انسداد در نظر می‌گیرند؛ بنابراین فرضیه دوم به‌صورت زیر تدوین شد.

فرضیه دوم: رهبری زهراگین اثر مستقیم و معنادار بر انسداد سازمانی دارد.

واهمه مدیران زهراگین از بازخورد منفی و ممانعت به‌عمل‌آوردن از ارائه تفکر انتقادی و به‌دنبال آن، تخریب احساس‌ها، روحیه، انگیزه و عزت‌نفس آنان موجب می‌شود که کارکنان از ترس و برای دوری‌کردن از هرگونه اختلاف با رهبر زهراگین از بیان نظرها خودداری و درحقیقت، سکوت کنند (Singh et al., 2017)؛ بنابراین فرضیه سوم به‌صورت زیر تدوین شد.

فرضیه سوم: رهبری زهراگین اثر مستقیم و معنادار بر سکوت سازمانی دارد.

سازمان‌های متمرکز و سنتی با بی‌انعطافی، ایجاد موانع فراوان در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و همچنین نداشتن توجه کافی به هدف‌ها و نیازهای کارکنان، موقعیت لازم را برای انسداد سازمانی فراهم می‌کنند که درواقع، نوعی جدایی شناختی در هویت سازمانی و فردی است. زمانی که کارکنان به این درک برسند که اقدام‌ها و سیاست‌های سازمان‌هایشان از رشد و پیشرفتشان جلوگیری می‌کند، به هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان اهمیت کمتری می‌دهند و در نهایت، با ازبین‌رفتن اشتیاق اولیه در بدو ورود به سازمان، دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. به عبارت دیگر، انسداد سازمانی ادراک‌شده با کاهش روحیه و انگیزه کارکنان، باعث فرسودگی و کاهش عملکرد آنان می‌شود (Koçak, 2019)؛ بنابراین فرضیه چهارم به‌صورت زیر تدوین شد.

فرضیه چهارم: انسداد سازمانی اثر مستقیم و معنادار بر

¹ Shaukat & Khurshid

² Sherf et al.



غیرمستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد.

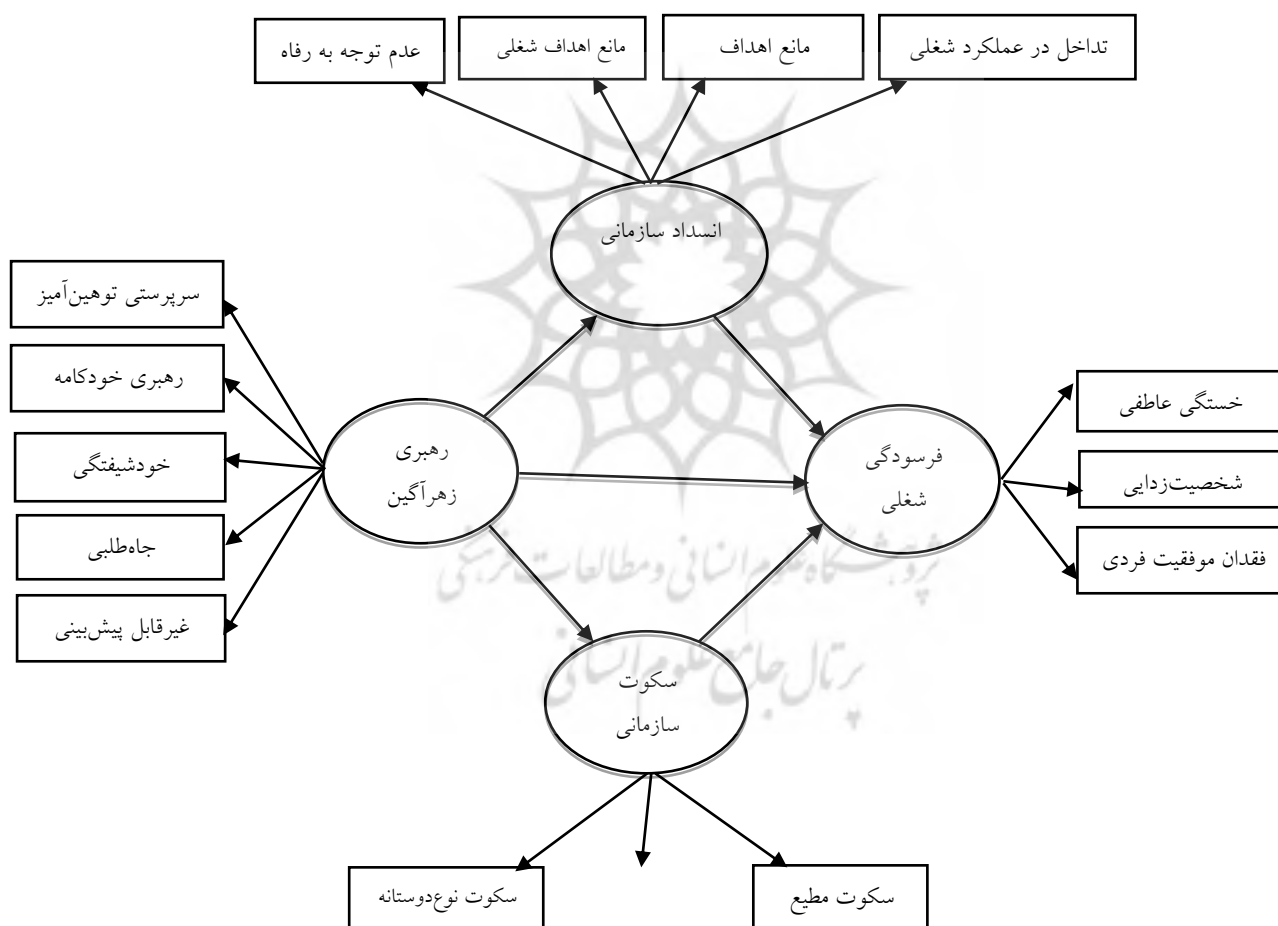
رهبران زهراگین با اجحاف در حق کارکنان، آنها را وادار به انجام دادن کارهایی فراتر از شرح شغلشان می‌کنند. این رهبران توجهی به خواسته‌ها و نیازهای کارکنانشان ندارند و مدام خطاها و اشتباه‌های قبلی آنها را به صورت تعمدی به یادشان می‌آورند تا با ایجاد حس حقارت و نالایقی در کارکنان، خودشان را ارتقا دهند. این رهبران منفی با استبداد و اجازه ندادن به کارکنان برای مشارکت و بیان نظرها با امور سازمان، فرصت‌های ارتباطی را از آنها می‌گیرند و باعث می‌شوند که کارکنان در قبال مسائل مهم سازمان سکوت کنند

(خاکپور، ۱۳۹۸). اظهار نظر نکردن و سکوت، منجر به ایجاد

حس بی‌ارزشی در کارکنان می‌شود که رفته‌رفته فرسودگی شغلی آنها را به دنبال دارد؛ بنابراین فرضیه هفتم به صورت زیر بیان شد.

فرضیه هفتم: رهبری زهراگین با سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد.

بر اساس مطالب عنوان شده در مقدمه، بیان مسئله و مبانی نظری پژوهش، الگوی مفهومی تحقیق در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

Fig 1- Conceptual model of research

روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه پژوهش کلیه معلمان ناحیه سه شیراز به تعداد ۲۱۴۰ نفر که در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ مشغول تدریس در مدرسه‌ها بودند. حجم نمونه براساس روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌دار (سیستماتیک) و بر مبنای فرمول کوکران ۳۲۴ معلّم تعیین شد. برای انتخاب اعضای نمونه ابتدا به پژوهشکده تعلیم و تربیت استان فارس مراجعه شد و با دریافت لیست اعضای جامعه و شماره‌گذاری آن، اعضای نمونه به صورت تصادفی نظام‌دار انتخاب شدند. به این صورت که ابتدا با تقسیم حجم جامعه به حجم نمونه، فاصله نمونه‌گیری که عدد ۶ بود، محاسبه شد. در ادامه، اعداد ۱ تا ۶ روی تکه کاغذی نوشته و در ظرفی قرار داده و به صورت قرعه‌کشی یک عدد بیرون آورده شد. عدد به دست آمده به علاوه عدد ۶ (فاصله نمونه‌گیری) و به همین ترتیب عددهای به دست آمده بعدی به علاوه فاصله نمونه‌گیری شد. این عمل تا انتخاب ۳۲۴ معلّم ادامه پیدا کرد. سپس لینک پرسشنامه با اتوماسیون برای همه اعضای نمونه ارسال شد. با توجه به اینکه احتمال آفت نمونه داده می‌شد، با ۱۰ درصد افزایش، تعداد نمونه ۳۵۷ نفر در نظر گرفته شد؛ بنابراین ۳۵۷ پرسشنامه بین اعضای نمونه توزیع که از این تعداد ۳۴۶ پرسشنامه استرداد داده شد. از بین پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده ۳۲۴ پرسشنامه، یعنی به اندازه همان نمونه اولیه به صورت کامل تکمیل شده بود که داده‌های مربوط به آنها در فرایند تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از الگوی معادله‌های ساختاری و به کمک دو نرم‌افزار Spss و lisrel انجام شد.

ابزارهای پژوهش

۱- پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت^۱ (۲۰۰۸): این پرسشنامه مشتمل بر ۲۸ گویه و ۵ بُعد: سرپرستی توهین‌آمیز (سؤال‌های ۱ تا ۷)، رهبری خودکامه (سؤال‌های ۸ تا ۱۳)،

خودشیفتگی (سؤال‌های ۱۴ تا ۱۸)، جاه‌طلبی (سؤال‌های ۱۹ تا ۲۳) و پیش‌بینی‌پذیر نبودن (سؤال‌های ۲۴ تا ۲۸) است که براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه از سوی اشمیت (۲۰۰۸) طراحی شده است. او پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای هریک از ابعاد به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۱ گزارش کرد. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور در پژوهش حاضر ۰/۹۷ گزارش شد که با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب این پرسشنامه است.

۲- پرسشنامه انسداد سازمانی گیبنی و همکاران^۲ (۲۰۰۹):

این پرسشنامه مشتمل بر ۱۶ گویه و ۴ بُعد: تداخل در عملکرد شغلی (سؤال‌های ۸، ۱۱، ۱۶، ۱۳)، مانع کسب هدف‌های شخصی (سؤال‌های ۱، ۳، ۵، ۹، ۱۵)، مانع کسب هدف‌های شغلی (سؤال‌های ۲، ۴، ۶) و بی‌توجهی به رفاه کارکنان (سؤال‌های ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۴) است که براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه از سوی گیبنی و همکاران (۲۰۰۹) طراحی شده است. آنها پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش کردند. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور در پژوهش حاضر ۰/۹۱ گزارش شد که با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب این پرسشنامه است.

۳- پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و

بورادوس^۳ (۲۰۰۵): این پرسشنامه مشتمل بر ۱۳ گویه و ۳ بُعد: سکوت تدافعی (سؤال‌های ۱ تا ۴)، سکوت مطیع (سؤال‌های ۵ تا ۸) و سکوت دوستانه (سؤال‌های ۹ تا ۱۳) است که براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه از سوی واکولا و

^۲ Gibney et al.^۳ Vakola & Bouradas^۱ Schmidt

مسیر تأییدی با نرم افزارهای SPSS.25 و LISREL8.80 تحلیل شد.

یافته‌ها

براساس یافته‌های جمعیت‌شناختی از ۳۲۲ پاسخگو، ۱۶۸ نفر (۵۲ درصد) زن و ۱۵۴ نفر (۴۸ درصد) مرد و ۲۱۸ نفر (۶۸ درصد) با مدرک لیسانس، ۷۵ نفر (۲۳ درصد) با مدرک فوق‌لیسانس و ۲۹ نفر (۹ درصد) با مدرک دکتری، ۴۳ نفر (۱۴ درصد) با سابقه کمتر از ۷ سال، ۶۲ نفر (۱۹ درصد) با سابقه بین ۷ تا ۱۵ سال، ۹۴ نفر (۲۹ درصد) با سابقه بین ۱۶ تا ۲۳ سال و ۱۲۳ نفر (۳۸ درصد) با سابقه بیشتر از ۲۳ هستند.

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی شامل فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

بورادوس (2005) طراحی شده است. آنها پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش کردند. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور در پژوهش حاضر ۰/۹۳ گزارش شد که با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب این پرسشنامه است.

۴- پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلش و جکسون^۱(1981):

این پرسشنامه مشتمل بر ۲۲ گویه و ۳ بُعد: خستگی عاطفی (سؤال‌های ۱، ۲، ۳، ۶، ۸، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۲۰)، شخصیت‌زدایی (سؤال‌های ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۲۲) و کم‌شدن موفقیت فردی (سؤال‌های ۴، ۷، ۹، ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱) است که براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه از سوی مسلش و جکسون (1981) طراحی شده است. آنها پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای ابعاد فوق به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۷۱ و ۰/۷۱ گزارش کردند. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور در پژوهش حاضر ۰/۹۴ گزارش شد که با توجه به ملاک حداقل (۰/۷۰) بیانگر پایایی مناسب این پرسشنامه است.

شیوه اجرای پژوهش

برای اجرای پژوهش در ابتدا به اداره کل آموزش و پرورش استان فارس مراجعه و با اخذ مجوز توزیع پرسشنامه‌ها بین معلمان مدرسه‌های ناحیه سه شهر شیراز، لیست مدرسه‌ها و معلمان ناحیه سه شیراز از پژوهشکده معلم دریافت و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به حجم ۳۲۴ معلم انتخاب شد. در ادامه، لینک پرسشنامه‌ها و مجوز اداره کل در یک نامه رسمی با اتوماسیون به مدرسه‌ها ارسال شد. با پیگیری‌های صورت گرفته ۳۲۲ معلم پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند که داده‌های مربوط به این تعداد پرسشنامه با استفاده از تکنیک‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، کجی، کشیدگی، ماتریس همبستگی پیرسون و تحلیل

¹ Maslach & Jackson

جدول ۱- بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

Table 1- Descriptive study of the status of research variables

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری زهرآگین	۳۲۲	۳/۱۶	۰/۷۸۹	۰/۵۸۲	-۰/۳۴۹
انسداد سازمانی	۳۲۲	۲/۴۱	۰/۷۲۹	-۰/۳۴۳	۰/۴۶۱
سکوت سازمانی	۳۲۲	۳/۲۵	۰/۶۳۱	۰/۸۵۴	۰/۳۱۹
فرسودگی شغلی	۳۲۲	۳/۵۳	۰/۸۸۴	۰/۶۱۷	-۰/۲۵۸

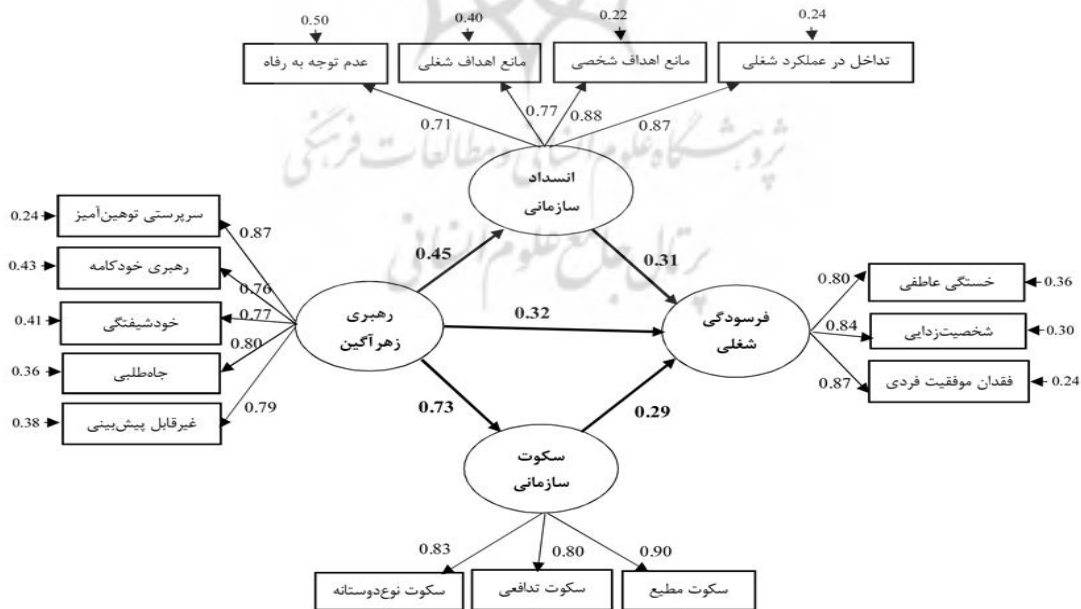
مطابق جدول ۱ باتوجه به اینکه میزان چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش در دامنه (۲ و -۲) است، پیش فرض الگویابی علی، یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش (*p<0.05, **p<0.01)

Table 2- Correlation matrix of research variables (* p <0.05, ** p <0.01)

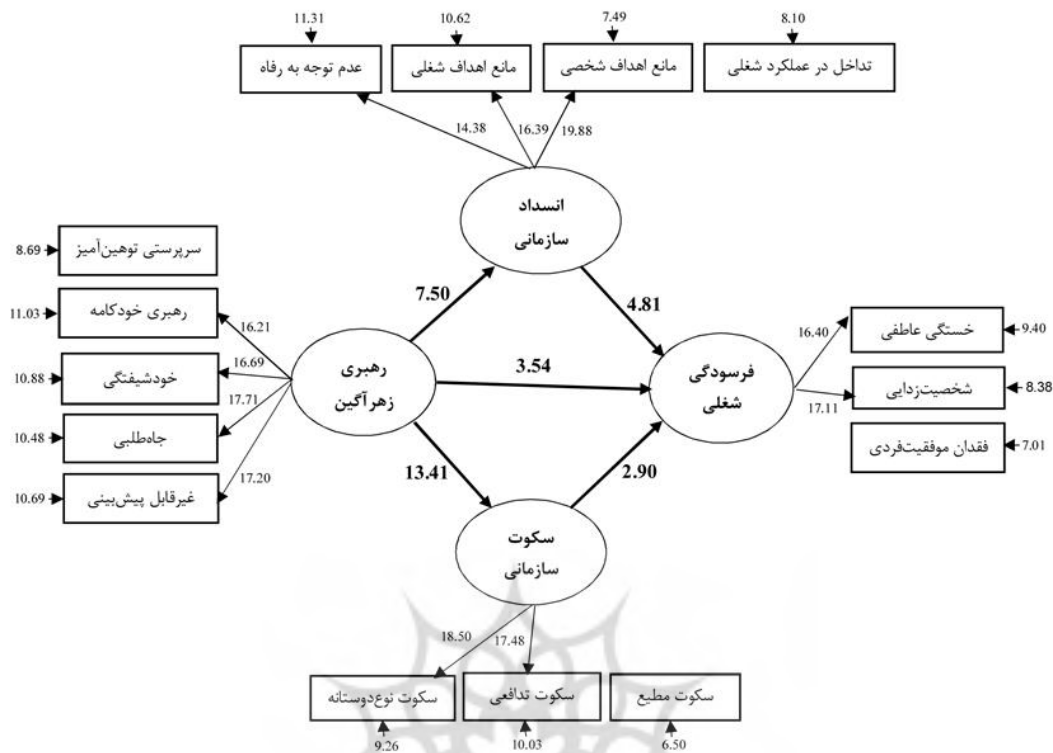
	۱	۲	۳	۴
۱ رهبری زهرآگین	-			
۲ انسداد سازمانی	**۰/۳۳۲	-		
۳ سکوت سازمانی	**۰/۶۳۱	**۰/۳۹۷	-	
۴ فرسودگی شغلی	**۰/۳۶۱	**۰/۳۸۷	**۰/۴۲۴	-

باتوجه به نتایج جدول ۲ رهبری زهرآگین با رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با متغیرهای انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی است. انسداد سازمانی با رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با متغیرهای سکوت سازمانی و فرسودگی شغلی است. سکوت سازمانی نیز با رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با فرسودگی شغلی است.



شکل ۲- الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد

Fig 2- Tested Research Model in Standard Mode



شکل ۳- الگوی آزمون شده پژوهش در حالت معنی‌داری

Fig 3 - Tested research model in a significant way

سازمانی دارد. انسداد سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۱) و مقدار تی (۴/۸۱) اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد. سکوت سازمانی با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۹) و مقدار تی (۲/۹۰) اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد.

مطابق اطلاعات به‌دست‌آمده از شکل ۲ و ۳ رهبری زهرآگین با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۲) و مقدار تی (۳/۵۴) اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی و ضریب مسیر مستقیم (۰/۴۵) و مقدار تی (۷/۵۰) اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر انسداد سازمانی و ضریب مسیر مستقیم (۰/۷۳) و مقدار تی (۱۳/۴۱) اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر سکوت سازمانی دارد.

جدول ۳- مسیرهای مستقیم آزمون‌شده در الگوی معادله‌های ساختاری

Table 3- Direct paths tested in structural equation model

سطح معنی‌داری	T	مسیر استاندارد	مسیرهای مستقیم
۰/۰۵	۳/۵۴	۰/۳۲	فرسودگی شغلی
۰/۰۵	۷/۵۰	۰/۴۵	انسداد سازمانی
۰/۰۵	۱۳/۴۱	۰/۷۳	سکوت سازمانی
۰/۰۵	۴/۸۱	۰/۳۱	فرسودگی شغلی
۰/۰۵	۲/۹۰	۰/۲۹	فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد. همچنین، سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

مطابق نتایج جدول ۳ رهبری زهرآگین با متغیرهای فرسودگی شغلی، انسداد سازمانی و سکوت سازمانی در سطح ۰/۰۵ رابطه مستقیم، مثبت و معناداری دارد. انسداد سازمانی با

جدول ۴- مسیرهای غیرمستقیم آزمون شده در الگوی معادله‌های ساختاری
Table 4- Indirect paths tested in the structural equation model

سطح معنی داری	T	اثر غیرمستقیم	مسیرهای غیرمستقیم
۰/۰۵	۴/۰۷	۰/۱۳۹	رهبری زهرآگین ← انسداد سازمانی ← فرسودگی شغلی
۰/۰۵	۲/۸۴	۰/۲۱۱	رهبری زهرآگین ← سکوت سازمانی ← فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی در سطح ۰/۰۵ دارد؛ بنابراین انسداد و سکوت سازمانی نقش میانجی با رهبری زهرآگین و فرسودگی شغلی دارد.

بر اساس نتایج جدول ۴ رهبری زهرآگین با انسداد سازمانی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری با فرسودگی شغلی در سطح ۰/۰۵ دارد. همچنین، رهبری زهرآگین با سکوت سازمانی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری با

جدول ۵- شاخص‌های برازندگی تحلیل مسیر تأییدی
Table 5- Appropriateness indicators of confirmatory path analysis

شاخص	ملاک	برآورد
۱	خی دو	۱۵۴/۴۸
۲	درجه آزادی	۸۵
۳	نسبت	۱/۸۱
۴	RMSEA	۰/۰۴۳ و ۰/۰۵ پاینتر
۵	CFI	۰/۹۸ حداقل
۶	GFI	۰/۹۶ حداقل
۷	AGFI	۰/۹۳ حداقل

زهرآگین اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) و استرادوینک و استار^۱ (۲۰۱۸) همخوانی دارد. همسو با این یافته خاکپور (۱۳۹۸) در مطالعاتش بیان می‌کند که رهبران زهرآگین با رفتارهای تمسخرکننده برای زیردستان خود، آنها را مسئول کارهایی خارج از شرح شغلشان می‌دانند. این رهبران 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

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۵، مقادیر اندازه‌گیری شده شاخص‌های خی دو بر درجه آزادی، RMSEA، CFI، GFI، AGFI در مقایسه با ملاک‌های پذیرفتنی برای برازش مناسب الگو و الگوی آزمون شده، مطلوب و پذیرفتنی ارزیابی می‌شود که نشان‌دهنده برازش مناسب الگوی ساختاری پژوهش حاضر است.

نتیجه

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان با نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی بود. نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری

¹ Stradovnik & Stare

برای برنامه‌ها و هدف‌های آن وفاداری و تلاشی از خود نشان نمی‌دهند.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر سکوت سازمانی دارد. در راستای این یافته، نتایج پژوهش ریحان‌اوغلو و آکین^۱ (2022) نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم و منفی رهبری زهرآگین با عدالت سازمانی و ارتباط مستقیم و مثبت رهبری زهرآگین با تمام ابعاد سکوت سازمانی و قصد ترک شغل است. قاسم‌پور و ویسه (۱۳۹۹) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که وجود رهبران زهرآگین در سازمان باعث می‌شود کارکنان از ترس مواجه شدن با رفتارهای خارج از عرف آنها در هنگام بروز مشکلات، برای رفع آن به رهبران زهرآگین مراجعه نکنند که به خودی خود این رابطه بین رهبر و پیرو باعث ایجاد جو بی‌اعتمادی بین آنان می‌شود. در چنین شرایطی کارکنان به این نتیجه می‌رسند که در صورت سخن گفتن درباره حقیقت (مسائل و مشکلات سازمانی، پیشنهادها و انتقادات) با عکس‌العمل منفی از سوی مدیر مواجه می‌شوند و این سخن گفتن و اظهار نظر کردن درباره مسائل و مشکلات سازمانی نه تنها مسئولان سازمانی به آن توجهی نمی‌کنند، بلکه به عنوان عاملی برای تنبیه یا سرکوب آنان استفاده خواهد شد؛ بنابراین برای دوری از خطرها، سکوت می‌کنند. در سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها سکوت و بی‌اعتنایی معلمان به مسائل و مشکلات مدرسه و آموزش و پرورش پیامدهای زیان‌بار زیادی به همراه دارد. یکی از عواملی که زمینه‌ساز سکوت و بی‌تفاوتی معلمان است، نوع رفتار رهبران و مدیران مدرسه‌هاست. در صورتی که مدیران مدرسه‌ها خصیصه‌های رهبری زهرآگین را داشته باشند، ضمن آلوده کردن محیط اخلاقی مدرسه، موجب احساس ترس و بی‌اعتمادی، سرکوب، تحقیر و خفقان و در نهایت، سکوت سازمانی معلمان می‌شوند. با وقوع سکوت سازمانی در مدرسه، معلمان به طور آگاهانه از ارائه نظرها و افکار خود که زمینه‌ساز بهبود و توسعه در آموزش و پرورش و مدرسه است، خودداری می‌کنند.

¹ Reyhanoglu & Akin

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، خودرأی و تصمیم‌گیرنده نهایی هستند، همواره خود را ذی‌حق و شایسته 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 نتیجه، زمانی که کارکنان اینگونه رفتارها را از سوی رهبران و مدیران سازمان مشاهده می‌کنند، دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. در سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها، رهبران زهرآگین با ویژگی‌های ناپسندی همچون ترور شخصیت، نفاق‌افکنی، سلطه‌جویی، فریبکاری و کلاهبرداری و ترویج چنین رفتاری در سطح مدرسه، باعث می‌شوند که میزان استرس، تنش و به دنبال آن، فرسودگی شغلی معلمان افزایش یابد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر انسداد سازمانی دارد. همسو با این یافته وحدتی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعاتشان بر این نکته تأکید داشتند که رهبران زهرآگین در مدرسه‌ها با استقبال نکردن از تفکرهای انتقادی، هیچ‌گونه نقد و انتقادی را قبول نمی‌کنند و به شدت سرکوب می‌کنند. ادامه این روند به تدریج باعث گوشه‌نشینی، انزوا و در نتیجه، آشکار نشدن ایده‌های معلمان می‌شود و در نهایت، با احساس ناخوشایندی که معلمان به خود پیدا می‌کنند، در پی جدا کردن هویت خود از سازمان هستند؛ زیرا وقتی معلمان رفتارهای ناشایست رهبران زهرآگین را در مدرسه مشاهده و تحمل می‌کنند، احساس ناخوشایندی کرده و بنابر اصل مجاورت، رفتار رهبران را به کل مجموعه مدرسه و نظام آموزش و پرورش نسبت می‌دهند. زمانی که معلمان، سازمان آموزش و پرورش و مدرسه را مانعی بزرگ برای کسب هدف‌های خود تلقی کنند و اعتقاد داشته باشند که سازمان در پی محدود کردن و آسیب‌رساندن به آنهاست، دیگر به سازمان آموزش و پرورش اعتماد نمی‌کنند و

رسیدند که سکوت سازمانی باعث افزایش و آوای سازمانی باعث کاهش فرسودگی شغلی کارکنان می‌شوند. برخلاف یافته‌های محققان ذکرشده فوق، سربوآستاوا و همکاران (2019) در پژوهشی نشان دادند که سکوت کارکنان با فرسودگی شغلی آنان رابطه منفی دارد؛ یعنی با افزایش سکوت، فرسودگی کاهش و با کاهش سکوت، فرسودگی افزایش می‌یابد.

نتایج فرضیه ششم پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین با انسداد سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد. همسو با این یافته قنبری و معجونی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای دریافتند که معلمان در مدرسه‌ها و محیط‌های آموزشی نیازمند منابع حمایتی همراه با دیگر منابع کاری لازم برای اجابت تقاضاهای شغلی مختلف خود هستند. یکی از مهم‌ترین منابع حمایتی برای معلمان که به‌عنوان یک منبع روانی-اجتماعی مهم عمل می‌کند، حمایت مسئولان و مدیران مدرسه‌ها از آنهاست؛ ولی متأسفانه در بعضی مواقع مدیران مخربی از نوع زهرآگین در رأس اداره‌های آموزش و پرورش و مدرسه‌ها وجود دارند که توجهی به نیازها و موقعیت معلمانشان ندارند. این بی‌توجهی رهبران زهرآگین به نیازها، خواسته‌ها و منافع معلمان، عاملی بسیار مهم برای حمایت نکردن معلمان و مواجه کردن آنها با خیل تقاضاهای کاری غیرمعتاد و دشوار است. رفتارهای خودخواهانه و ناشایست رهبران زهرآگین، تهدید مستقیمی برای معلمان در همه ابعاد روانی-اجتماعی است. همچنین، احساس تهدید، عامل بسیار مهمی برای اتلاف و کاهش تدریجی نیرو، منابع و توان روانی است که به مرور زمان باعث فرسودگی شغلی آنها می‌شود. وحدتی و همکاران (۱۳۹۹) معتقد بودند که رهبران زهرآگین با اعمال رفتارها و خصوصیات رفتاری غیرکارکردی، آسیب‌ها و صدمه‌های بلندمدت و جبران‌ناپذیری بر پیکره فرد، گروه، سازمان و حتی جوامع وارد می‌کنند. این رهبران خودشیفته و قلدر در سازمان آموزش و پرورش و مدرسه‌ها، با نادیده گرفتن نظرهای مخالف، بی‌توجهی به نیازهای رفاهی و سلامتی، سرزنش بیش از حد برای اشتباه‌های احتمالی و ایجاد

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که انسداد سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. در این راستا کوچاک^۱ (2019) در پژوهشی ثابت کرد که انسداد سازمانی ادراک‌شده با کاهش روحیه و انگیزه کارکنان، بر فرسودگی و عملکرد آنان اثر می‌گذارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت سیستم متمرکز آموزش و پرورش در کشورمان با نداشتن انعطاف، دخالت در مسیر عملکرد شغلی، ایجاد موانع در تحقق هدف‌های شخصی و شغلی و همچنین نداشتن توجه کافی به نیازها و رفاه حال معلمان، زمینه را برای انسداد سازمانی که نوعی جدایی شناختی در هویت سازمانی و فردی است، فراهم می‌کند. در واقع، زمانی که معلمان، سازمان آموزش و پرورش و مدرسه‌ها را مانعی بزرگ در مسیر رسیدن به هدف‌های خود بدانند و اعتقاد داشته باشند که اقدام‌ها و سیاست‌های آموزش و پرورش و مدرسه‌ها از رشد و پیشرفتشان جلوگیری می‌کند، برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش و پرورش و مدرسه‌ها برایشان کم‌اهمیت می‌شود و در نهایت، با ازبین رفتن شور و شوق اولیه در بدو ورود به شغل مقدس معلمی، دچار فرسودگی شغلی می‌شوند.

نتایج فرضیه پنجم پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر فرسودگی شغلی دارد. رواج پدیده سکوت سازمانی در مدرسه‌ها باعث می‌شود که معلمان احساس بی‌تفاوتی و کم‌ارزشی کنند، میلی برای اظهارنظر و شرکت در فعالیت‌های گروهی نداشته باشند و در نتیجه، از استرس، خستگی و فرسودگی شغلی رنج ببرند. این یافته همسو با نتایج مطالعات دامغانیان و شهباز (۱۳۹۹)، شوکت و خورشید (2022) و شرف و همکاران (2021) و مغایر با نتایج یافته‌های مطالعات سربوآستاوا و همکاران (2019) است. در این راستا شوکت و خورشید (2022) در تحقیقی نشان دادند 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 (2021) نیز در مطالعاتشان به این نتیجه

¹ Koçak

در نظر گرفته شود.

در نهایت، مطابق هر کدام از یافته‌های پژوهش، به مدیران و مسئولان آموزش و پرورش ناحیه سه شیراز پیشنهادهای کاربردی برای کاهش فرسودگی شغلی معلمان، ارائه می‌شود. براساس یافته اول پژوهش، یعنی رابطه مثبت و معنادار رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی، به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که با ترغیب مدیران مدرسه‌ها به مطالعه بیشتر ویژگی‌های سبک رهبری زهرآگین، ضمن آگاهی مدیران با جنبه‌ها و خصایص نامطلوب این سبک رهبری، از بروز رفتارهای سمی تا حدودی جلوگیری کنند. براساس یافته دوم پژوهش، یعنی رابطه مثبت و معنادار رهبری زهرآگین با انسداد سازمانی، به مسئولان آموزش و پرورش و مدیران مدرسه‌ها پیشنهاد می‌شود که ضمن دوری از رفتارهای خصمانه سبک رهبری زهرآگین، موقعیت لازم را برای ارتقا و موفقیت معلمان در زمینه‌های مختلف تحصیلی و کاری فراهم کنند. براساس یافته سوم پژوهش، یعنی رابطه مثبت و معنادار رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی، به مدیران مدرسه‌ها پیشنهاد می‌شود که با ایجاد جو دوستانه و مشارکتی در بین معلمانشان از سکوت و بی‌تفاوتی آنان جلوگیری کنند. براساس یافته چهارم پژوهش، یعنی رابطه انسداد سازمانی با فرسودگی شغلی، به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود با رفع موانع در مسیر پیشرفت و موفقیت معلمان، موقعیت لازم را برای ارتقا معلمان در زمینه شغلی و تحصیلی فراهم کنند تا معلمان اشتیاق بیشتری برای کار در مدرسه‌ها داشته باشند و دچار فرسودگی شغلی نشوند. براساس یافته پنجم پژوهش، یعنی رابطه سکوت سازمانی با فرسودگی شغلی به مدیران مدرسه‌ها پیشنهاد می‌شود که با واگذاری پاره‌ای از مسئولیت‌های خود به معلمان و همچنین تشویق آنها به بیان ایده و اظهار نظرهای آزادانه، از سکوت و بی‌تفاوتی معلمان جلوگیری کنند و زمینه‌های فرسودگی شغلی آنان را از میان بردارند. براساس یافته ششم و هفتم پژوهش، یعنی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی با انسداد و سکوت سازمانی، به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که

موانع مختلف در مسیر موفقیت فردی و سازمانی، باعث نارضایتی هرچه بیشتر معلمان می‌شوند. با ادامه این روند، معلمان احساس بد و ناخوشایندی به آموزش و پرورش و شغلشان پیدا می‌کنند و در نتیجه، این احساس‌های منفی و استرس ناشی از آن، به مرور باعث فرسودگی شغلی آنها می‌شود.

نتایج فرضیه هفتم پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین با سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. در این راستا، نتایج به دست آمده از مطالعات خاکپور (۱۳۹۸) نشان می‌دهد که این رهبران سمی با تقویت رفتارهای سرکوب‌گرایانه و اجازه ندادن به معلمان برای اظهار نظر درباره امور مدرسه، فرصت‌های ارتباطی را از آنها می‌گیرند و باعث می‌شوند که معلمان در قبال مسائل مختلف اغلب سکوت کنند و به دنبال آن، نگرش‌های شغلی مثبت معلمان مانند رضایت و تعهد شغلی کاهش پیدا می‌کند؛ ولی در عوض، فرسودگی شغلی آنان افزایش می‌یابد.

هر دانش نظری و پژوهشی در صورتی به دانشی مفید و مؤثر تبدیل می‌شود که در تعبیر و تعمیم آن دانش به محدودیت‌های موجود توجه شود. از جمله این محدودیت‌ها، استفاده صرف از پرسشنامه به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها و مسئله اعتبار بیرونی پژوهش است؛ زیرا پژوهش حاضر در میان معلمان ناحیه سه شهر شیراز انجام شده است؛ بنابراین در تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌های دیگر، باید جوانب احتیاط را رعایت کرد. یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که چون مقوله فرسودگی شغلی در معلمان تحت تأثیر عوامل مداخله‌کننده‌ای مانند عوامل فرهنگی و خانوادگی، اقتصادی، شخصیتی و هوش هیجانی است، چنین عواملی در پژوهش حاضر بررسی نشده؛ بنابراین قابلیت تعمیم‌پذیری را کاهش داده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به روش کیفی و با استفاده از مصاحبه برای سایر مشاغل و جوامع نیز اجرا شود و ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگی، خانوادگی، اقتصادی و هوش هیجانی نیز به عنوان عوامل اثرگذار بر فرسودگی شغلی،

سکوت سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی ره یافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰ (۳۷)، ۱۸۹-۲۱۶.

ساراسون، ب. (۱۳۷۱). روانشناسی مرضی، ترجمه ایران داوودی، بهمن نجاریان، محسن دهقانی، داوود عرب قهستانی، تهران: رشد.

سید جوادین، س.ر.؛ قلی پور، ا. و جانعلی زاده شوکی، م. (۱۳۹۳). «شناسایی تأثیر به کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی»، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۶ (۴)، ۱۰۹-۱۲۷.

شفیعی سروسستانی، م.؛ محمدی، م. و خلیلی، ز. (۱۳۹۶). «رابطه بین انواع سکوت سازمانی و حافظه سازمانی معلمان در دبیرستان های دخترانه شهر شیراز»، مدیریت مدرسه، ۵ (۱)، ۱-۲۱.

عیدوزهی، م. و ناستی زایی، ن. (۱۳۹۹). «تأثیر خودشیفتگی مدیران مدارس بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی»، مدیریت مدرسه، ۸ (۲)، ۳۳۳-۳۴۳.

عیدی پور، ک.؛ یوسفی، ب.؛ زردشتیان، ش. و عیدی، ح. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۹)، ۱۳۵-۱۵۲.

قاسم پور، ح. و ویسه، س.م. (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، س. و معجونی، ح. (۱۴۰۰). «نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی گری عدالت سازمانی و اهمال کاری»، پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۰ (۳)، ۶۹-۹۸.

کاظمی، ن.؛ حسین خان زاده، ع.؛ رسول زاده، و. و محمدی، س.ت. (۱۳۹۹). «اثر بخشی آموزش ذهن آگاهی بر

برای مدرسه ها، مدیران اخلاق مداری انتخاب کنند که ضمن آگاهی از جنبه ها و ویژگی های مثبت و منفی سبک های مختلف رهبری، به رسالت اصلی آموزش و پرورش و مدرسه ها اعتقاد راسخ داشته باشند. مدیرانی که برای نظرها، پیشنهادها، رفاه و سلامتی معلمان ارج قائل باشند و موقعیت لازم را برای موفقیت آنان در زمینه های مختلف فراهم کنند.

منابع

امیرخانی، ط.؛ هادی زاده مقدم، ا. و عظیمی، س. (۱۳۹۷). «انسداد سازمانی و عوامل کاهنده آن: مطالعه تأثیر توانمندسازی روان شناختی، جو پیشگامی و آوای کارکنان در سازمان»، چشم انداز مدیریت دولتی، ۸ (۲۹)، ۱۱۷-۱۳۴.

پناهی کهق، ب. و نیکومرام، ن. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر مؤلفه های ساختار سازمانی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی: مطالعه موردی شرکت نفت تهران»، مجله پژوهش های معاصر در علوم و تحقیقات، ۱ (۲)، ۹۲-۱۰۶.

حکاک، م. و موسوی نژاد، س.ه. (۱۳۹۴). «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان»، مطالعات رفتار سازمانی، ۴ (۱)، ۹۷-۱۲۱.

حاکپور، ع. (۱۳۹۸). «رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی: نقش میانجی سکوت سازمانی»، پژوهش های روانشناسی اجتماعی، ۹ (۳۴)، ۱۰۳-۱۱۸.

دامغانیان، ح. و شهباز، ع. (۱۳۹۹). «تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹ (۹۷)، ۳۹-۶۷.

رفیعی، ف.؛ شمسی خانی، س.؛ زارعی، م.؛ حقانی، ح. و شمسی خانی، س. (۱۳۹۱). «ارتباط فرسودگی شغلی با مشخصه های فردی پرستاران»، پرستاری ایران، ۲۵ (۳۷)، ۲۳-۳۳.

زارع، ف. و سپهوند، ر. (۱۳۹۸). «بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی

- Akhtar, M.W., Syed, F., Javed, M., & Husnain, M. (2020). Grey shade of work environment triad—effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees' behaviour: a moderated-mediation model, *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (5), 669-686.
- Awa, W.L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: a review of intervention programs, *Patient Education and Counseling*, 78 (2), 184-190.
- Bari, M.W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees silence: mediating role of psychological contract breach, *Journal of Knowledge Management*, 24 (9), 2171-2194.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22 (1), 65-78.
- Boles, J.S., Dean, D.H., Ricks, J.M., Short, J.C., & Wang, G. (2000). The dimensionality of the maslach burnout inventory across small business owners and educators, *Journal of Vocational Behavior*, 56 (1), 12-34.
- Chang, H.T., Chi, N.W., & Miao, M.C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model, *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 352-368.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: a new challenge for human resource management, *Athens University of Economics and Business*, 6(1), 1-19
- Dobbs, J.M., & Do, J.J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates, *Armed Forces & Society*, 45 (1), 3-26.
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in irish higher education, *International Journal of Workplace Health Management*, 13 (3), 341-355.
- Gibney, R., Zagenczyk, T.J., & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: an introduction to perceived organizational obstruction, *Group & Organization Management*, 34 (6), 665- 697.
- Hobfoll, S.E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). *Conservation of resources theory. appears in handbook of organizational behavior*, RT golebiewski (ed.), Marcel Dekker: New York.
- Jiang, Y., & Yao, Y. (2020). Industrial relations climate and employee intention to quit: the roles of voice and silence, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48 (8), 1-13.
- Koçak, D. (2019). Algılanan örgütsel engel ölçeğinin türkçe uyarlaması ve işte kalma niyeti üzerindeki
- فرسودگی شغلی و خوش‌بینی آموزشی در معلمان ابتدایی»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۳)، ۷۲-۵۱.
- کردفیروزجایی، ف.؛ زین‌آبادی، ح.؛ آراسته، ح. و عبدالمهی، ب. (۱۳۹۵). «جلوه‌های سکوت معلم در مدرسه: یک پژوهش کیفی»، مدیریت مدرسه، ۴ (۲)، ۸۵-۶۹.
- محمدظاهری، م.؛ وحدتی، ح.؛ سپهوند، ر. و نظری‌پوری، ا. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی»، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷ (۳)، ۲۰۲-۱۷۵.
- مرادی‌کیا، ف.؛ یاسینی، ع. و شیرینی، ا. (۱۳۹۶). «مقایسه انسداد سازمانی در سازمان‌های دولتی»، اولین همایش سالانه مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران، مرکز همایش‌های بین‌المللی جزیره کیش.
- مهاجران، ب. و دیوبند، ا. (۱۳۹۶). «مدل ساختاری تأثیر سبک رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی ادراک‌شده بر سکوت سازمانی»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۹ (۳۰)، ۹۰-۷۳.
- نادری، پ. و اسماعیلی‌شاد، ب. (۱۳۹۸). «رابطه کیفیت زندگی کاری و سکوت سازمانی با نقش میانجی فلات زدگی شغلی»، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴ (۵۳)، ۷۹-۶۰.
- وثوقی‌نیری، ع.؛ روح‌الهی، ا. و محمدحسین، ح. (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر استرس شغلی بر سلامت عمومی و عملکرد شغلی کارکنان مراقبت پرواز»، مجله علمی پژوهشی سلامت کار ایران، ۱۳ (۱)، ۵۷-۴۷.
- وحدتی، ح.؛ ساعدی، ع. و مؤمنی، م. (۱۳۹۹). «تحلیل و بررسی اثر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی با میانجی‌گری انسداد سازمانی»، مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸ (۴)، ۶۸۲-۶۶۱.
- هادوی‌نژاد، م. و روستایی، س. (۱۳۹۵). «جو شرننگ‌آلود سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵ (۸۲)، ۸۰-۶۱.

- permanent and contracted hospital employees, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177.
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*, Doctoral dissertation, University of Maryland: College Park.
- 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.
- Simpson, W.K., & Pychyl, T. A. (2009). In search of the arousal procrastinator: investigating the relation between procrastination arousal-based personality traits and beliefs about procrastination motivations, *Personality and Individual Differences*, 47 (8), 906-911.
- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: through the demographic lens of subordinates, *Procedia Computer Science*, 3 (122), 114-121.
- Srivastava, S., & Dey, B. (2020). Workplace bullying and job burnout, *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (1), 183-204.
- 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.
- Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees, *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (8), 1037-1050.
- Tian, J., Zhang, W., Mao, Y., Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teachers job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship, *Journal of Educational Administration*. 60(4), 369-385.
- Uysal, H.T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction, *International Journal of Business*, 24 (1), 55-73.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*. 27 (5), 441-458
- 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.
- Yalçın, B., & Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the organizational silence behavior scale for healthcare professionals, *Nursing & Health Sciences*, 21 (4), 454-460.
- etkisi, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7 (1), 58-77.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout, *In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 3(1), 91-134.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions, *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Mackey, J.D., McAllister, C.P., Brees, J.R., Huang, L., & Carson, J.E. (2018). Perceived organizational obstruction: a mediator that addresses source-target misalignment between abusive supervision and OCBs, *Journal of Organizational Behavior*, 39 (10), 1283-1295.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., Schaufeli, W.B., & Schwab, R.L. (1986). *Maslach burnout inventory palo alto*, CA: Consulting psychologists press.
- 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. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-180-520211011>.
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (2), 117-137.
- Morris Jr, J. A. (2019). *Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership*, Unpublished doctoral dissertation, America : Walden University.
- Mushtaq, W., Qammar, A., & Shafique, I. (2021). Effect of cyberbullying on employee creativity: examining the roles of family social support and job burnout, *foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>
- Oberle, E., & Schonert-Reichl, K.A. (2016). Stress contagion in the classroom? the link between classroom teacher burnout and morning cortisol in elementary school students, *Social Science & Medicine*, 159 (1), 30-37.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders susceptible followers and conducive environments, *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194.
- Quintanilla-Madero, M.B. (2020). Burnout: a silent organizational problem in strategy, *Power and CSR Practices and Challenges in Organizational Management*, 69-83.
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on

پیوست

منبع	گویه‌ها	متغیر
	مدیر زیردستان را مسخره می‌کند.	
	مدیر زیردستان را مسئول کارهایی خارج از شرح شغلشان می‌داند.	
	مدیر به مسئولیت‌های غیرکاری زیردستان (مانند تعهد آنها به خانواده‌شان) توجهی ندارد.	
	مدیر در حضور دیگران از زیردستانش با کوچکی یاد می‌کند.	
	مدیر در جمع، زیردستان را تحقیر می‌کند.	
	مدیر خطاها و اشتباه‌های گذشته زیردستان را به رخ آنها می‌کشد.	
	مدیر به زیر دستانش می‌گوید افرادی نالایق هستند.	
	مدیر بر نحوه تکمیل کار از سوی زیردستان نظارت دارد.	
	مدیر به حریم خصوصی زیردستان دست‌اندازی می‌کند.	
	مدیر اجازه نمی‌دهد زیردستان به روش‌های جدید کارشان را انجام دهند.	
	مدیر نظرهای مخالف با نظرهای خودش را نادیده می‌گیرد.	
	مدیر خشک برخورد می‌کند و حتی در اوضاع خاص نیز حاضر نیست از سیاست‌های سازمانی عدول کند.	
	مدیر همه تصمیم‌های مهم و غیر مهم این بخش را خودش می‌گیرد.	
اشمیت (2008)	مدیر همیشه خودش را ذی‌حق می‌داند.	رهبری زهرآگین
	مدیر خودش را شایسته‌عالی‌ترین رده‌های سازمانی می‌داند.	
	مدیر خودش را از بقیه توانمندتر می‌داند.	
	مدیر خودش را فردی فوق‌العاده می‌داند.	
	مدیر دوست دارد از او تعریف و تمجید شود.	
	مدیر در حضور مافوقش به شدت رفتارش تغییر می‌کند.	
	مدیر پذیرای مسئولیت خطاهایی که در بخش او انجام شده نیست.	
	مدیر فقط هوای آنها را دارد که هوایش را داشته باشند.	
	مدیر موفقیت‌هایی را که به او ارتباطی ندارند، به خودش نسبت می‌دهد.	
	مدیر فقط برای فعالیت‌هایی تلاش می‌کند که باعث ارتقا او شوند.	
	مدیر ناگهان از کوره درمی‌رود.	
	مدیر دم‌دمی مزاج است و جو سازمان را درگیر خلق و خوی پر نوسان خودش کرده است.	
	مدیر گاهی می‌توان به او نزدیک شد و گاهی مثل برج زهرمار است.	
	مدیران باید حواسشان به خلق و خوی زیردستان باشد.	
	مدیر وقتی برافروخته است، احساس‌های زیردستان را لگدمال می‌کند.	
	سازمان من مانع دستیابی به هدف‌های شخصی من می‌شود.	
	سازمان من مانع دستیابی به هدف‌های شغلی من می‌شود.	
	سازمان من در تحقق هدف‌های شخصی من دخالت می‌کند.	
	سازمان من در تحقق هدف‌های شغلی من دخالت می‌کند.	
	سازمان من در تحقق هدف‌های شخصی من مانع ایجاد می‌کند.	
	سازمان من در تحقق هدف‌های حرفه‌ای من مانع ایجاد می‌کند.	
	سازمان من به ضرر رفاه و سلامتی من است.	
گیبینی و همکاران (2009)		انسداد سازمانی

سازمان مانع عملکرد من می‌شود.
 این سازمان هدف‌های شخصی من را مسدود می‌کند.
 سلامتی و رفاه من آسیب می‌بیند؛ زیرا من در این شرکت کار می‌کنم.
 وقتی به کاررفتن فکر می‌کنم، احساس ناخوشایندی می‌کنم.
 سازمان من دوست دارد رنج مرا ببیند.
 سازمان باعث می‌شود کارهای سخت و غیرضروری را بدون دانستن دلایل روشن، انجام دهم.
 فکر می‌کنم سازمان کار من را بیش از حد لازم دشوار می‌کند.
 تلاش‌های من برای دستیابی به هدف‌هایم، از سوی سازمان خنثی می‌شود.
 سازمان مرا ناامید می‌کند.
 در این سازمان، همکارانم برای حفظ موقعیت خود (ترس از دادن جایگاه خود) از ارائه اطلاعات خوداری می‌کنند.
 اگر شما مخالفت‌های خود را با مسائل سازمان بیان کنید، ممکن است مدیران عالی سازمان شما را خرابکار یا دردرساز بخوانند.
 اگر شما مخالفت‌های خود را درباره سازمان بیان کنید، باید به پیامدهای منفی آن که از جانب مدیران عالی سازمان متوجه شما می‌شوند، تن در دهید.
 اگر شما مخالفت‌های خود را در باره سازمان بیان کنید، ممکن است مدیران عالی سازمان پبندارند که شما به سازمان وفادار نیستید.
 مدیران عالی این سازمان، کارکنان را به بیان مخالفت‌هایشان که با مسائل سازمان است، تشویق می‌کنند.
 من معتقدم که سرپرستم توجه می‌کند به آنچه افراد (کارکنان، ارباب رجوع و ...) می‌گویند.
 کارکنان می‌توانند درباره مسائل سازمان آزادانه با سرپرست خود سخن گویند.
 من معتقدم که سرپرست مخالفت‌ها و دیدگاه‌های گوناگون را مفید تصور می‌کند.
 رابطه کاری بین کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان رضایت‌بخش است.
 در این سازمان کارکنان دانش و تجربه خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.
 در این سازمان ارتباط‌ها و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی سازمان به‌نحو مناسبی وجود دارد.
 در این سازمان با تغییرات سازمانی اطلاع‌رسانی کافی صورت می‌گیرد.
 این سازمان کارکنانش را از مأموریت، هدف‌ها، برنامه‌ها و پیشرفت‌هایش مطلع می‌کند.
 احساس می‌کنم کارم به‌لحاظ روانی توان و نیروی مرا گرفته است.
 در پایان یک روز کاری احساس می‌کنم، ازم سوءاستفاده شده است.
 صبح روزی که باید سرکار بروم، از تصور رفتن به سر کار احساس خستگی می‌کنم.
 به آسانی می‌توانم احساس‌های همکارانم را درک کنم.
 احساس می‌کنم با برخی از همکارانم به‌صورت اشیایی بدون شخصیت انسانی رفتار می‌کنم.
 کار با همکارانم برای تمام روز در واقع برایم سخت و طاقت فرساست.
 احساس می‌کنم می‌توانم با مشکلات همکارانم به‌راحتی کنار بیایم.
 احساس می‌کنم کارم به‌لحاظ روانی توان و نیروی مرا گرفته است.
 احساس می‌کنم با شغلم بر زندگی همکارانم اثر مثبت می‌گذارم.
 از زمانی که این شغل را انتخاب کرده‌ام به دیگران بی‌تفاوت شده‌ام.

واکولا و بورادوس
(2005)

سکوت
سازمانی

مسلش و جکسون
(1981)

فرسودگی
شغلی

از این نگرانم که این شغل مرا به مردم سنگدل کند.
احساس می‌کنم سرشار از نیرو و انرژی هستم.
شغلم باعث شده است که احساس بی‌هودگی کنم.
احساس می‌کنم کار را به‌سختی انجام می‌دهم.
درواقع برایم مهم نیست بر سر بعضی از همکارانم چه می‌آید.
سروکارداشتن با همکارانم سخت است و مرا زیر فشار روانی قرار می‌دهد.
به آسانی می‌توانم محیط آرامی برای همکارانم فراهم کنم.
پس از کار با همکارانم احساس نشاط و شادمانی می‌کنم.
شغلم دستاوردهای مهم و باارزشی برایم داشته است.
احساس می‌کنم به آخر خط رسیده‌ام.
درحیطه شغلی خود با مشکلات عاطفی و روانی بسیار با متانت رفتار می‌کنم.
احساس می‌کنم همکارانم برای برخی از مشکلات مرا مقصر می‌دانند.

