

تأثیر رهبری قلدرمآبانه در بروز رفتارهای منافقانه:

تبیین نقش میانجی گر سکوت سازمانی

سید عبدالرسول حسینی^۱ - امین زارع^۲

چکیده

زمینه: یکی از متغیرهای تأثیرگذار در سازمان سبک رهبری قلدرمآبانه می‌باشد، که زمینه‌ساز بروز رفتارهای منافقانه و سکوت سازمانی است.

هدف: این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتارهای منافقانه در روابط بین فردی با در نظر گرفتن نقش میانجی گر متغیر سکوت سازمانی در رابطه بین رهبری قلدرمآبانه و رفتار منافقانه صورت گرفته است.

روش: پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از جهت روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان یکی از نهادهای انتظامی استان فارس می‌باشد، که به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز ابزار پرسشنامه، شامل پرسشنامه‌های رهبری قلدرمآبانه، رفتار منافقانه و سکوت سازمانی به کار برده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج آزمون، مدل مفهومی پژوهش را مورد تأیید قرار داد. رابطه بین سبک رهبری قلدرمآبانه و بروز رفتارهای منافقانه و سکوت سازمانی معنادار است.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش بیانگر این موضوع است که سبک رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتارهای منافقانه و سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سکوت سازمانی هم بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: رهبری قلدرمآبانه، سکوت سازمانی، رفتار منافقانه

۱ مربی و عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات)

۲ مدرس مدعو دانشگاه پیام نور؛ دانشجوی دکتری رشته مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران

مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند که در دنیای مدام در حال تغییر امروزی که رقابت در آن شدیدتر شده و انتظارات شهروندان و مشتریان بالا رفته و تأکید بیشتری بر کیفیت می‌شود، خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. ولی با وجود آنکه نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند (وکلا و بورادوس^۱، ۲۰۰۵). سکوت سازمانی پدیده‌ای در سطح جمعی است که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (برنزا سفیلد^۲، ۲۰۰۹). بر اساس نظر هنریکسون و دایتون^۳ (۲۰۰۶) یکی از عواملی که زمینه‌ساز بروز سکوت سازمانی است، سبک رهبری است و اینگونه به نظر می‌رسد که رهبری قلدرمآبانه به عنوان یکی از سبک‌های رهبری زمینه‌ساز بروز سکوت سازمانی باشد. رهبران قلدرمآب با ایجاد ترس و تهدید به طور مستقیم و یا غیر مستقیم، مثل تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد، سعی می‌کنند بر کارکنان کنترل و تسلط داشته باشند. اینگونه رهبران در روابط بین فردی به عنوان فردی قلدر شناخته می‌شوند، یعنی کسانی که با هدف نیل به منافع شخصی یا سازمانی خود، به راحتی افراد ناتوان و مطیع را تحت کنترل و تأثیر قرار می‌دهند (هاروی و همکاران^۴، ۲۰۰۷). بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات می‌دانند ولی جرأت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند. سازمان‌ها باید بدانند که اگر مهر سکوت سازمانی بر دهان آنها خورده شود اذهان آنها که مولد دانش هستند فسیل خواهد شد و باعث کاهش در بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی خواهند شد (دانایی فر و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه کارکنان بر اساس رفتار رهبران، از خود بازخورد نشان می‌دهند و عمل می‌کنند؛ آنها در برابر این نوع رفتار مدیر (قلدرمآبانه) جبهه می‌گیرند تا کمترین آسیب را از ناحیه رهبران دریافت کنند. آنها به احتمال زیاد سکوت اختیار می‌کنند، چون رفتار قلدرمآبانه رهبران همیشه با سرکوب و تهدید کارکنان همراه بوده است و کارکنان هیچ دلگرمی برای برطرف کردن نواقص سازمان ندارند و اینطور فکر می‌کنند که هر چه می‌خواهد بشود ما که مسئولیتی نداریم. طبق تعریف مفهومی، نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرش خاصی را وانمود می‌کند تا نزد دیگران قدسی یا موجه جلوه کند، به عبارت دیگر فرد منافق درصدد است تا برخلاف واقع، خوب و جذاب بنماید. بر این اساس نفاق، رفتارهای جعلی و فریبکارانه است که اولاً به نگرش ناهمگون با نگرش واقعی فرد اشاره دارد؛ دوم اینکه هدف از انجام آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است (رالستون^۵، ۱۹۸۵). به نظر می‌رسد یکی از عکس‌العمل‌های کارکنان در مقابل رهبران قلدرمآب بروز رفتارهای منافقانه باشد، یعنی شخص بنا به موقعیت به گونه‌های متفاوتی عمل می‌کند تا بتواند منافع خود را تأمین کند یا به عبارتی ممکن است دست به عملی بزند که عمل آن با نگرش واقعی آن فرق دارد و بیشتر برای نفوذ در دیگران استفاده می‌شود.

بر اساس مطالب ارائه شده در این پژوهش برآنیم تا به این سؤال اساسی پاسخ دهیم که " آیا سبک رهبری قلدرمآبانه با توجه به نقش میانجیگر سکوت سازمانی باعث بروز رفتارهای منافقانه در روابط بین فردی می‌شود؟" سکوت سازمانی: مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آنها منبع تغییر، نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند. مفهومی نیز به نام صدای سازمانی^۶ وجود دارد که به این معنی است که کارکنان

آزادند نقطه نظرات خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه صدای سازمانی، یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و نقطه نظرات خود ندارند و این نقطه مقابل صدای سازمانی است که موریسون و میلیکن^۸ (۲۰۰۰) آن را "سکوت سازمانی"^۸ نام نهادند (برون و بلکمن^۹، ۲۰۰۳).

سکوت سازمانی پدیده‌ای در سطح جمعی است که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند (برنزا سفیلد، ۲۰۰۹). مشارکت و همکاری کارکنان برای پیشبرد امور سازمان‌ها ضروری است، زیرا آنها منبع نوآوری و ابتکار محسوب می‌شوند. مروری بر پژوهش‌ها در زمینه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران، این موارد را به عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند: ترس مدیران از بازخورد منفی به ویژه از جانب دوستان، مجموع اعتقادات ضمنی که مدیران غالباً در مورد کارمندان و ماهیت مدیریت دارند، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریتی عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)، هم‌نوایی با عقاید عمومی (برون و بلکمن، ۲۰۰۳) و سبک رهبری (هنریکسن و دایتون، ۲۰۰۶). ابعاد سکوت سازمانی از نظر واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) شامل: نگرش سرپرستان به سکوت، نگرش مدیریت عالی به سکوت و فرصت‌های ارتباطی می‌باشد. این سه بعد در ادامه توضیح داده شده است.

نگرش مدیریت عالی به سکوت: مدارک معتبری در دست است که واکنش منفی مدیران عالی و سرپرستان را در برابر دریافت بازخوردهای منفی تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که آنها از دریافت بازخوردهای منفی اجتناب می‌نمایند و در صورت دریافت، آنها را تحریف می‌کنند. این بدان علت است که آنها می‌خواهند احساس شرمندگی، تهدید و بی‌کفایتی را از خود دور کنند. لذا مقاصد و نیات زیردستانشان و اعتبار و صحت و بازخوردها را زیر سؤال می‌برند.

نگرش سرپرستان به سکوت: رفتار سرپرستان، جنبه‌های گوناگون از رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این به دلیل قدرتی است که سرپرست در ارتباط با خروجی‌های کارکنان دارد و نیز به خاطر ماهیت روابط سرپرست - زیردست است. گرچه سرپرستان به نقش و وظیفه خود در برابر تغییرات متعهد شده‌اند و حامی تلاش‌ها برای بهبود هستند، ولی با این همه از ارائه نظراتی که در مورد بجا نبودن عملکردشان و ... هستند می‌ترسند و حالت تدافعی به خود می‌گیرند. در نتیجه، سرزنش شدن بابت هر مسأله‌ای را دوست ندارند و ترجیح می‌دهند تغییری منفی از رفتار زیردستانشان داشته باشند. این نوع رفتار "خرده" جو سکوت را در سازمان حاکم می‌کند که در آن کارکنان نمی‌توانند به سرپرستان اعتماد کنند که آیا در صورت افشای اشتباهات یا زیر سؤال بردن شیوه‌های عمل، به طور مستقیم و غیرمستقیم تنبیه و مجازات خواهند شد یا نه؟

فرصت‌های ارتباطی: بسیاری از پژوهشگران در گذشته نشان دادند که وقتی فرصت‌های ارتباطی وجود دارند و کانال‌های ارتباطی باز هستند، دخالت در تصمیم‌گیری و مشارکت فعالانه در گفت‌وگوهای مرتبط با مسائل سازمان و همچنین اعتماد به مدیریت ارتقا می‌یابد. شماری از نویسندگان پی برده‌اند که ارتباط مثبتی بین جریان اطلاعات در سازمان و سطوح غیبت و بهره‌وری وجود دارد. در صورت فراهم شدن امکان بی‌پرده‌گویی در مورد مسائل سازمانی، کارکنان فرصتی برای تسهیم اطلاعات، ارائه عقاید و پیشنهادها پیدا می‌کنند و این باعث می‌شود احساس تعلق بیشتری پیدا کنند و بیشتر دخالت نمایند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

رفتار منافقانه: بعضی از اعضای سازمان با انجام برخی رفتارها منافع خود را بر منافع سازمان مقدم می‌دارند؛ به این رفتارها، رفتارهای سیاسی در سازمان گفته می‌شود که گونه‌های مختلفی برای آنها برشمرده‌اند. یکی از این

رفتارها، « رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان » است: گاه اعضای سازمان در دست کم دو موقعیت ارتباطی بین فردی با دیگر ذینفعان سازمان، متفاوت و گاهی متناقض رفتار می‌کنند، به نحوی که تنها یکی از آن رفتارها؛ با نگرش واقعی ایشان سازگار است یا هیچ یک از آنها با نگرش واقعی‌شان تطبیق ندارد؛ پاره‌ای از اوقات سازمان به قدری دچار این پدیده می‌شود که به تمام ارتباطات بین فردی کشیده می‌شود. گسترش چنین رفتاری در سازمان را رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان می‌گویند (کاسمر و بارون^۱، ۱۹۹۹).

بستر ظهور رفتار منافقانه، ارتباطات بین فردی است؛ زیرا بدیهی است که چنین رفتاری در ارتباط با دیگران محقق می‌شود. حال اگر ارتباطات بین فردی در سازمان مورد نظر باشد و دامن چنین ارتباطاتی به رفتارهای منافقانه آلوده و شیوع آن در سازمان قابل ادراک باشد، با پدیده «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان» روبرو خواهیم بود (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). در حوزه مدیریت و سازمان، مقصود از نفاق سازمانی، ناسازگاری ادراک شده بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان است. هم در نگاه روانشناسان اجتماعی و هم در نظر اندیشمندان مدیریت و سازمان، بر ارتباطات کلامی تأکید بیشتری شده است؛ زیرا یک رکن نفاق، گفتار فرد در نظر گرفته شده است. این در حالی است که رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، همه شیوه‌های برقراری ارتباطات بین فردی را - اعم از کلامی، نوشتاری و غیرکلامی (رابینز و جاگ^۱، ۲۰۰۷) در بر می‌گیرد.

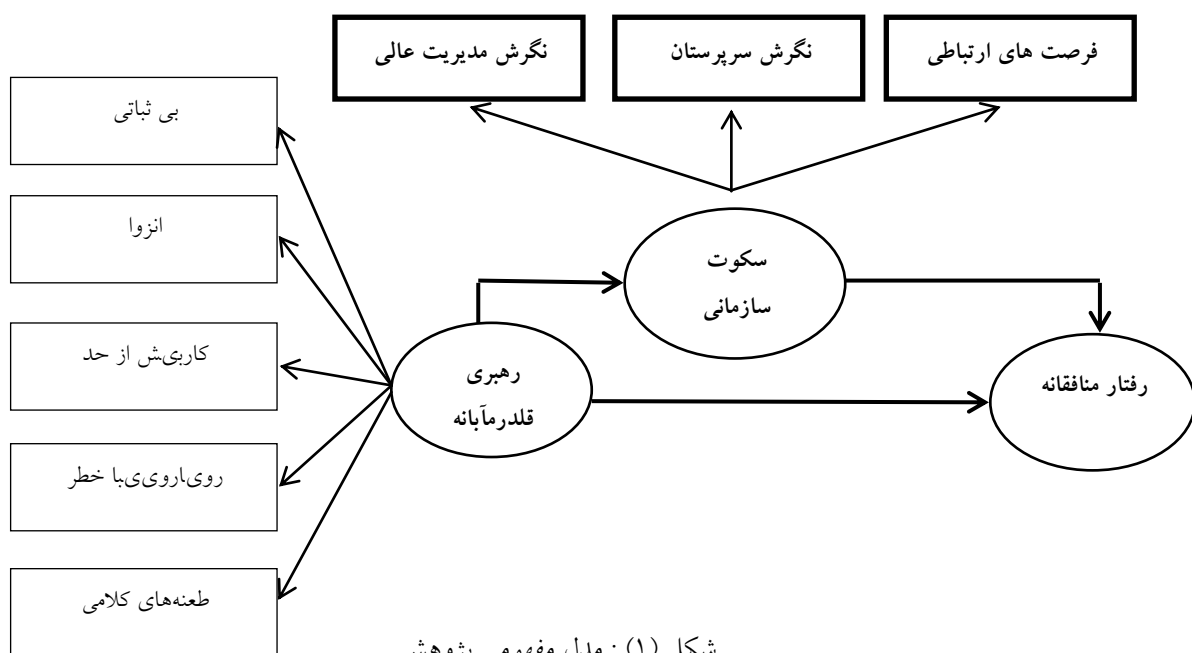
در سازمان‌هایی با چنین شرایط محیطی یک سری افراد سودجو هستند که به دنبال منافع خود و رسیدن به قدرت هستند؛ اینان با شخصیت ماکیاولیستی همواره به سوی منبع قدرت میل و کشش دارند. مادام که کانون قدرت تنبیه و تشویق نزد مدیریت و طیف تحت الحمایه، صاحب اختیار و واجد مجوز فرمانرانی از آن ناحیه متمرکز است، جهت میل به مدیریت تصویرپردازی زیاده‌طلبانه به این سمت معطوف است؛ لذا ماکیاولیست‌ها امیدوارانه تمایل دارند خود را به کانون قدرت بالفعل سازمان نزدیک کنند تا از جانب آن به نوایی برسند. در این راستا یکی از اطمینان‌بخش‌ترین راهکارها برای جلب و اخذ سهمی از قدرت متراکم در دست صاحبان قدرت در سازمان، بروز شکلی از رفتار دندانگیر و باب طبع ایشان است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

رهبری قلدرمآبانه: "رهبری" موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده‌است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (یوکل^۲، ۱۳۸۲). سبک‌های متعددی برای رهبری بیان شده است، مانند رهبری تحول-آفرین، رهبری تبادلی و ... یکی از سبک‌های رهبری که بیشتر بر ابعاد منفی رهبری توجه دارد، سبک رهبری قلدرمآبانه می‌باشد؛ چنین رهبری از قدرتش در برابر کسی که در موقعیتی ضعیف‌تر قرار دارد، استفاده روانی یا جسمی می‌کند. رهبرانی که قلدری را به نمایش می‌گذارند، در نظر زیردستان به عنوان رهبری زهرآگین معرفی می‌شوند (پلیتر^۳، ۲۰۱۰). قلدری اغلب از سوی رهبران و مدیران میانی رخ می‌دهد (رایتتر و کوپر^۴، ۱۹۹۷). رهبری قلدر به شدت عصبانی، تندخو و نسبت به دیگران حسود است؛ از همین رو به بی اعتبار کردن و نابودی دیگران می‌پردازد. حتی برای همکاران نزدیکش نیز تحمل او سخت است. علاوه بر این او مانند رهبری سنگدل از رفتار توهین‌آمیز خود لذت می‌برد. صدمه زدن به دیگران هدف اصلی یک رهبر قلدر است. چنین رهبری وقتی به طور جدی به چالش کشیده شود، دچار ترس و عقب‌نشینی می‌شود و سپس در زمان مناسب انتقام می‌گیرد (هیگر^۵، ۱۹۹۶). او با بی اعتبار کردن دیگران می‌خواهد اعتبار خود را به رخ آنها بکشد. به نظر می‌رسد او نسبت به

توانایی‌های خود اعتماد به نفس دارد، اما در واقع به علت بی‌کفایتی، ترس وحشتناکی از دیگران دارد. رهبر قلدر طغیان‌گر و اهل رجزخوانی است و به تحقیر و تخریب افراد می‌پردازد. او با چنین اقداماتی می‌خواهد خود را قدرتمند نشان دهد. همچنین، رهبر قلدر به منظور ایجاد محیطی در جهت منفعت خود و کنترل بیشتر، دیگران را تهدید و در آنها ترس ایجاد می‌کند (ویلیامز^{۱۶}، ۲۰۰۵) خشونت این نوع رهبری، حتی پس از ترک سازمان نیز در افراد اثر ماندگار دارد.

از مصادیق قلدری می‌توان به این موارد اشاره کرد: سرزنش کردن زیردست به علت خطاهایش، تقاضای کارهای غیرمنطقی، انتقاد از توانایی کاری فرد، به کارگیری متناقض قوانین، تهدید کارکنان به خاتمه خدمت، توهین و تحقیر فرد، کوچک شمردن دستاوردهای فرد، بی‌اعتبار کردن کار دیگران و اخراج از گروه اجتماعی (پلیتر، ۲۰۰۹؛ روتر^{۱۷}، ۲۰۱۱).

بر مبنای مبانی نظری پژوهش، متغیر رهبری قلدرمآبانه به عنوان متغیر مستقل؛ متغیر سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی‌گر؛ و متغیر رفتار منافقانه به عنوان متغیر وابسته می‌باشد؛ که بر این اساس فرضیه‌های تحقیق عبارت است از: ۱. رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. ۲. رهبری قلدرمآبانه بر ایجاد سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. ۳. سکوت سازمانی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. در شکل شماره ۱ مدل مفهومی پژوهش و رابطه بین متغیرها نشان داده شده است.



روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان یکی از نهادهای انتظامی استان فارس می‌باشد، که با توجه به محدودیت‌های موجود، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی وبا استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۱۵ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های رهبری قلدرمآبانه، رفتار منافقانه و سکوت سازمانی بود (متغیر رهبری قلدرمآبانه توسط سؤالات شماره ۱ تا ۱۶ پرسشنامه سنجیده شد. از سؤال ۱ تا ۳ مربوط به بعد بی‌ثباتی؛ از سؤال ۴

تا ۶ مربوط به بعد انزوا؛ سؤالات ۷ و ۸ مربوط به بعد کار بیش از حد؛ از سؤال ۹ تا ۱۲ مربوط به بعد رویارویی شرایط حرفه ای و از سؤال ۱۳ تا ۱۶ مربوط به بعد طعنه‌های کلامی می‌باشد. متغییر سکوت سازمانی توسط سؤالات شماره ۱۷ تا ۳۱ پرسشنامه سنجیده شد. از سؤال ۱۷ تا ۲۱ مربوط به بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت؛ از سؤال ۲۲ تا ۲۶ مربوط به بعد نگرش سرپرست به سکوت و از سؤال ۲۷ تا ۳۱ مربوط به بعد فرصت‌های ارتباطی می‌باشد. متغییر رفتار منافقانه توسط سؤالات شماره ۳۲ تا ۳۶ پرسشنامه سنجیده شد؛ که برای برآورد پایایی همسانی درونی از تکنیک محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SmartPLS استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش: الف- آمار توصیفی (بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری) و ب- آمار استنباطی (بررسی فرضیه‌های پژوهش) می‌باشد.

الف) آمار توصیفی

جنس: ۸۸/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۱/۳ درصد زن بوده‌اند.

سن: سن ۳۰/۴۴ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰؛ ۴۳/۴۸ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۳۱ تا ۴۰؛ ۱۷/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰، ۶/۹۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۵۱ تا ۶۰؛ و ۱/۷۳ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۶۱ سال قرار داشته است.

سابقه کار: ۱۳/۰۵ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۵ سال؛ ۲۱/۷۴ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال؛ ۱۳/۰۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۱۱ تا ۱۵ سال؛ ۳۴/۷۹ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۱۶ تا ۲۰ سال؛ ۱۱/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۱ تا ۲۵ سال و در نهایت ۶/۰۷ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۲۵ سال سابقه کار داشته‌اند.

تحصیلات: ۱۸/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای دیپلم و پایین تر؛ ۲۵/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای فوق دیپلم؛ ۴۳/۴۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای لیسانس و ۱۳/۰۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای فوق لیسانس می‌باشند.

ب) آمار استنباطی

در این بخش برای پاسخ به فرضیات تحقیق از تکنیک‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این تحقیق به دلیل نرمال نبودن متغیرهای تحقیق که در طی آزمون کلوموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیه‌های تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی^{۱۸} با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ استفاده شده است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای (مدل‌های اندازه‌گیری)

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و درونزا ضروری می‌باشد. این کار از طریق تحلیل عاملی تأییدی دو مرتبه‌ای صورت گرفته است.

جدول شماره ۱، میانگین واریانس تبیین شده^{۱۹}، و پایایی ترکیبی^{۲۰} و ضریب تعیین را نشان می‌دهد. پایایی ترکیبی در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۶ باشد. به این شاخص نسبت دیلون- گلداشتاين نیز گفته می‌شود (چین و نیوستد^{۲۱}، ۱۹۹۹). علاوه بر روایی سازه که برای بررسی اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز در تحقیق حاضر مورد نظر است؛ به این معنا که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آن‌ها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد که تمام سازه‌های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF)

این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن \overline{AVE} و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R^2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴ برآزش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۸۳۶۸ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول (۱): شاخص روایی، پایایی و توصیفی

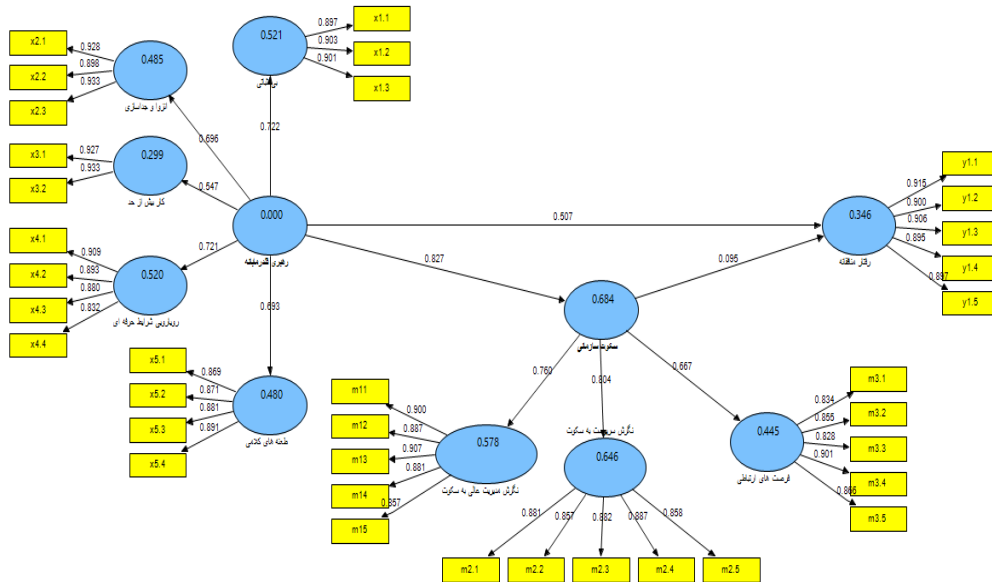
متغیرها	میانگین واریانس تبیین شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین	شاخص نیکویی برازش مدل
انزوا و جداسازی	0.8461	0.9428	0.4848	
بی ثباتی	0.8102	0.9276	0.5212	
رفتار منافقانه	0.815	0.9566	0.3459	
رهبری قلدرمآبانه	0.677	0.9067	0	
رویارویی شرایط حرفه‌ای	0.7729	0.9315	0.5197	
سکوت سازمانی	0.689	0.9159	0.6838	۰,۸۳۶۸
طعنه‌های کلامی	0.7711	0.9309	0.4798	
فرصت‌های ارتباطی	0.7348	0.9326	0.4454	
نگرش سرپرست به سکوت	0.7618	0.9411	0.6457	
نگرش مدیریت عالی به سکوت	0.7858	0.9483	0.5779	
کار بیش از حد	0.8654	0.9278	0.2995	

جدول شماره ۲، ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق و شاخص اعتبار منفک^{۲۲} را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده‌ها نشان می‌دهد. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر میانگین واریانس تبیین شده متغیر مکنون محاسبه و سپس حاصل را با مقادیر همبستگی‌ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته مقایسه می‌شود. در نهایت لازم است حاصل جذر میانگین واریانس تبیین شده از مقادیر سایر همبستگی‌ها بیشتر باشد. اینکار برای سایر متغیرهای مکنون تکرار می‌شود. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط باقی متغیرها است (فورنل و لاکر^{۳۳}، ۱۹۸۱). پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. ضریب مثبت نشان دهنده رابطه‌ی مثبت و مستقیم و ضریب منفی نشان دهنده رابطه منفی و معکوس بین دو متغیر می‌باشد. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ مثبت و معنادار هستند.

جدول (۲): ماتریس همبستگی و روایی منفک

متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)
(۱) رفتار منافقانه	۰,۹۰۲۷		
(۲) رهبری قلدر مآبانه	۰,۵۸۵۷	۰,۸۲۲۸	
(۳) سکوت سازمانی	۰,۵۱۴۴	۰,۸۲۶۹	۰,۸۳

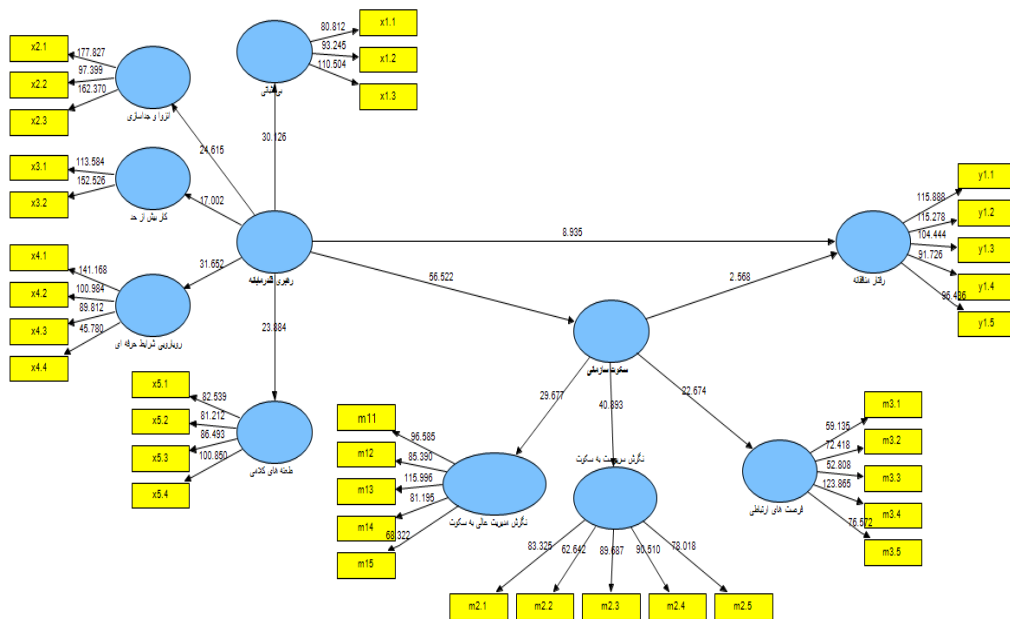
× تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ معنادار هستند.
 ×× قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.



نمودار (۱): مدل اصلی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودار (۱) مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل متغیرهای رهبری قلدرمآبانه، برون‌زا؛ و متغیر رفتار منافقانه، درون‌زا می‌باشند. متغیر سکوت سازمانی نقش‌متغیر میانجی را دارد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای اصلی و ابعاد آن (بارهای عاملی مرتبه دوم) می‌باشند. تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شده‌اند و همچنین مقادیر محاسبه شده t برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ است. لذا می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. (هومن، ۱۳۸۸). در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. دسته‌ی دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر^{۲۴} گفته می‌شود.

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی



نمودار (۲): مدل اصلی در حالت قدر مطلق معناداری (T-Value)

نمودار شماره (۲) مدل بوت‌استرپ را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

جدول (۳): ضرایب مسیر (بتا)، آماره t ، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه تحقیق

فرضیه‌ها	بتا	T	ضریب تعیین	وضعیت فرضیه	جهت تأثیر
رهبری قلدرمآبانه+< رفتار منافقانه	۰،۵۰۷	۸،۹۳۵	۰،۳۴۶	تأیید	مستقیم
رهبری قلدرمآبانه+< سکوت سازمانی	۰،۸۲۷	۵۶،۵۲۲	۰،۶۸۴	تأیید	مستقیم
سکوت سازمانی+< رفتار منافقانه	۰،۰۹۵	۲،۵۶۸		تأیید	مستقیم

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

نتیجه گیری و پیشنهادات

در ادامه ابتدا به بررسی نتایج فرضیات تحقیق پرداخته و پس از بحث بر اساس نتایج فرضیات پیشنهادات کاربردی را ارائه خواهیم کرد.

فرضیه ۱: رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به این که مقدار آماره t خارج بازه معناداری است (بیشتر از $1/96$ شده است) ($p < 0/05$)، با احتمال $0/95$ ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر معناداری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مستقیم و مثبت دارد. ضریب تعیین برابر $0/346$ شده است؛ بنابراین متغیر رهبری قلدرمآبانه توانسته است $34/6\%$ از تغییرات رفتار منافقانه را توضیح دهد.

فرضیه ۲: رهبری قلدرمآبانه بر ایجاد سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به این که مقدار آماره t خارج بازه معناداری است (بیشتر از $1/96$ شده است) ($p < 0/05$)، با احتمال $0/95$ ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری قلدرمآبانه بر ایجاد سکوت سازمانی تأثیر معناداری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت رهبری قلدرمآبانه بر ایجاد سکوت سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

فرضیه ۳: سکوت سازمانی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به این که مقدار آماره t خارج بازه معناداری است (بیشتر از $1/96$ شده است) ($p < 0/05$)، با احتمال $0/95$ ادعای محقق مبنی بر این که "سکوت سازمانی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر معناداری دارد" تأیید می‌گردد. با توجه به وجود ضریب بتای مثبت می‌توان گفت سکوت سازمانی بر بروز رفتار منافقانه تأثیر مستقیم و مثبت دارد. نتایج فرضیه اول نشان داد که سبک رهبری قلدرمآبانه بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد، و بیانگر این موضوع است که هر چه قلدرمآبی رهبران سازمانی بیشتر شود، میزان بروز رفتارهای منافقانه در روابط بین فردی هم بیشتر خواهد شد؛ بنابراین با توجه به اثر مخرب این سبک رهبری، باید در جهت کاهش اثرات منفی آن کوشید و ویژگی‌های منفی این سبک رهبری مانند بی‌ثباتی، انزوا، طعنه‌های کلامی و ... را اصلاح و سبک رهبری را به سمت سبک‌هایی مانند سبک رهبری تحول‌آفرین سوق داد. همچنین با توجه به اینکه در نتایج فرضیه دوم مشخص شد که سبک رهبری قلدرمآبانه بر بروز سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، یعنی با افزایش قلدرمآبی رهبران سازمانی میزان سکوت سازمانی افزایش می‌یابد، پس باید رهبران و مسئولان سازمانی همواره جهت کاهش و از بین بردن ویژگی‌های منفی این سبک تلاش کرده تا بتوانند نقش مثبتی در سازمان ایفا کنند. فرضیه سوم تأیید می‌کند که سکوت سازمانی بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ یعنی با افزایش سکوت سازمانی، میزان بروز رفتارهای منافقانه نیز افزایش خواهد یافت. باید توجه داشت که سکوت سازمانی باعث از بین رفتن توانایی و مهارت‌های بالقوه کارکنان و از بین رفتن استعدادهای کارکنان در زمینه خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی می‌گردد. چنانچه کارکنان از رهبران سازمانی به دلیل ویژگی‌ها و صفات منفی و مخرب، هراس داشته باشند، ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند تا از مشکلات احتمالی در امان بمانند که این موضوع مانع از خودشکوفایی افراد و سازمان شده و در بلند مدت تبعات منفی این موضوع، گریبان‌گیر سازمان و حتی جامعه خواهد شد.

پس از جستجو در منابع و مآخذ موجود، تحقیق یا کار پژوهشی که عیناً مشابه موضوع تحقیق ما باشد، یافت نشد و به همین دلیل در ادامه به تعدادی از تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق اشاره شده است:

عباسی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان " بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت گاز استان بوشهر" انجام دادند. روش پژوهش، توصیفی از نوع علی-مقایسه‌ای بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت گاز استان بوشهر که شامل ۶۲۰ نفر می‌باشند تشکیل داده بود. حجم نمونه این پژوهش ۲۳۸ نفر می‌باشد که با توجه به جدول برآورد حجم نمونه (کوکران) و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده بدست آمده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه‌های استاندارد سکوت سازمانی واکولا و بورادوس و سبک‌های رهبری لوتانز می‌باشد. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری رابطه مدار بر سکوت سازمانی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارند، اما تأثیر سبک رهبری وظیفه مدار بر سکوت سازمانی کارکنان معنادار نیست، زیرا سطح معناداری بدست آمده از ۰/۰۵ بزرگتر است. سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار به ترتیب بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های متغیر وابسته (ملاک) یعنی سکوت سازمانی کارکنان محسوب می‌شوند. بین رهبری رابطه مدار و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، بدین معنی که هر چه سبک رهبری مدیران رابطه مدارتر باشد میزان سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. بین سبک رهبری وظیفه مدار و سکوت سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، بدین معنی که هر چه سبک رهبری مدیران وظیفه مدارتر باشد میزان سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. بین سابقه کاری کارکنان با سبک‌های رهبری و سکوت سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

فرهادی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان " تأثیر رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی" به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی، در شعب بانک سپه استان تهران پرداختند. روش تحقیق، توصیفی-همبستگی بود. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۲۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری باس و اوولویو (۲۰۰۰)، سازمان یادگیرنده واتکینس و مارسیک (۱۹۹۶) و پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) انجام گرفت. در این پژوهش برای پاسخ به فرضیه‌های تحقیق از تکنیک‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی هر دو در کاهش سکوت سازمانی مؤثر بوده‌اند و در مجموع توانسته‌اند ۷۳/۵٪ از تغییرات سکوت سازمانی را توضیح دهند. همچنین، با توجه به ضرایب مسیر بدست آمده، می‌توان گفت که سهم یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی، بیشتر از رهبری تحول‌آفرین بوده است. بعلاوه، نتایج پژوهش نشان داد که از میان شاخص‌های مربوط به دو متغیر اصلی، به ترتیب یادگیری در سطح سازمانی، ملاحظات فردی، یادگیری تیمی، ترغیب ذهنی، یادگیری فردی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر کاهش سکوت سازمانی دارند.

قنبری و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان " تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد: رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو" به انجام رساندند. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه رهبری قابل اعتماد با آوای سازمانی بود. جامعه آماری پژوهش، تمام کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان تهران (۴۰۰ نفر) بود که به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۹ نفر از آنها انتخاب شدند و به پرسشنامه رهبری قابل اعتماد و آوای سازمانی پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد بین رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعاد همبستگی

مثبت و معناداری وجود دارد. از بین ابعاد رهبری قابل اعتماد به استثنای بعد خودآگاهی، سایر ابعاد نقش معناداری در پیش‌بینی آوای سازمانی کارکنان دارند. بر اساس نتایج، بین آوای سازمانی کارکنان برحسب متغیرهای جنسیت و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد مدیران می‌توانند با تأکید بر چشم‌انداز اخلاقی، شفافیت ارتباطی و پردازش متوازن اطلاعات، زمینه ابراز ایده‌ها و بهره‌مندی از همه ظرفیت‌های کارکنان را فراهم آورند.

پیشنهادات کاربردی:

- ۱) برگزاری کارگاه‌ها و کلاسهای آموزشی مستمر به منظور آشنایی با انواع سبک‌های رهبری و بهترین راه‌های اعمال رهبری مناسب با محیط نظامی برای فرماندهان، مدیران و کارکنان نیروی انتظامی.
- ۲) اتخاذ استراتژی‌های کارا و اثربخش به منظور تقویت حمایت سازمان از کارکنان توسط فرماندهان عالی انتظامی و حتی فرماندهان عالی ستاد کل نیروهای مسلح.
- ۳) ترغیب کردن فرماندهان و مدیران انتظامی به حضور در فعالیتهای تیمی به خصوص ورزشی جهت کاهش فاصله و افزایش دوستی بین خود و کارکنان؛ و همچنین با توجه به احساس راحتی کردن باعث بیان راحت تر نظرات و کاهش رفتارهای منافقانه از سوی کارکنان و زیردستان می‌شود.
- ۴) استفاده کمتر از روش‌های تنبیهی و استفاده بیشتر از روش‌های تشویقی به منظور کاهش سکوت سازمانی و رفتار منافقانه.
- ۵) فراهم کردن محیطی که کارکنان بتوانند مسائل و مشکلات کاری خود را بدون دغدغه با سرپرستان خود در میان بگذارند.
- ۶) طراحی و بسایستی مخصوص نظرسنجی و ارتباط مستقیم کارکنان با همدیگر و مدیران یا طرح دغدغه‌های زندگی شغلی و خانوادگی و بیان تجارب همکاران و حمایت‌های قانونی در مواجهه با تخلفات اداری و
- ۷) توجه دادن بیشتر فرماندهان و مدیران به مسائل معنوی و سبک رهبری و اخلاقی ائمه معصومین (س) با تلاش بیشتر عقیدتی سیاسی برای معرفی سبک رهبری و اخلاقی ائمه معصومین (س).

منابع و مأخذ

- Bowen. F., Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of Management Studies* 40:1393-1417.
- Brinsfield, C.T. (2009). "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors"(doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI Number :3376084).
- Chin, W. W., & Newsted. P. R. (1999), "**Structural equation modeling analysis with small samples using PLS, in rick hoyle(ed)**. Statistical strategies for small samples research, Sage Publications: pp. 307-341.
- Danaei Far, H.; Fani, A. A.; Barati, E. (2011). The role of organizational culture in organizational silence in the public sector. *Public Management Prospect*, 8, 61-82.
- Fornell, C., & Lacker, D.F. (1981), "Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- HadaviNezhad, M.; Danaei Far, H.; Azar, A.; KhaefElahi, A. (2010). Hypocratic behaviors in interpersonal relations in organizations using data-based theory. *Strategic Management Thought*, 4(1), 81-130.

- Harvey, p ., Stoner, J ., Hochwarter, W ., and Kacmar, C. (2007), "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes", The leadership Quarterly, Vol. 18, No. 3, pp. 264-280.
- Henriksen, K. Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", HSR: Health Services Research 41(4):1539-1554.
- Human. H. A. (2009). Structural equation modeling using LISREL software (6th edition). Tehran: SAMT Press.
- Joel, G. (2003). Management and leadership in organizations. (1st edition). Tehran: Imam Hossein University Press.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 17, pp. 1-39).
- Morrison, E.W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review 25(4):706-725.
- Pelletier, K. L. (2009). The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity. Claremont Graduate University.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. Leadership, 6(4), 377-389.
- Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: myth or reality-can we afford to ignore it? Leadership & Organization Development Journal, 18(4), 211-214.
- Ralston, D. A. (1985), "Employee ingratiation: The Role of Management", Academy of Management Review, vol. 10.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007), Organizational Behavior (12th ed.), NJ: Prentice Hall.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. CAPELLA UNIVERSITY.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", Employee Relations 27: 441-458.
- Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad: Quorum Books Westport, CT.
- Williams, D. F. (2005). Toxic leadership in the Us Army: DTIC Document.

یادداشت‌ها

- ¹ Vakola&Bouradas
² Brinsfield
³ Henriksen & Dayton
⁴ Harvey et al
⁵ Ralston
⁶ Organizational voice
⁷ Morrison & Milliken
⁸ Organizational Silence
⁹ Bowen & Blackmon
¹⁰ Kacmer & Baron
¹¹ Robbins & Judge
¹² Yukl
¹³ Pelletier
¹⁴ Rayner & Cooper
¹⁵ Whicker
¹⁶ Williams
¹⁷ Roter
¹⁸ Partial Least Square
¹⁹ Average Variance Extracted
²⁰ Composite Reliability
²¹ Chin & Newsted
²² Discriminant Validity
²³ Fornell & Lacker
²⁴ Path coefficient