مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲ شماره صفحه ۴۲-۱۳

تبیین نقش واسطه‌ای اینرسی سازمانی و سکوت سازمانی در رابطه بین رهبری زهرآگین با عملکرد شغلی معلمان

*جمال حاجی، دانشجوی مقطع دکتری، رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل.
گلاویژ وفایی فر، دکتری برنامه ریزی درسی، معلم، مهاباد، ایران
پریناز رحمانی باروجی، دانشجوی مقطع دکتری، رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران، تهران، ایران
علی خالق خواه، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای اینرسی و سکوت سازمانی در رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد شغلی معلمان بود. روش پژوهش توصیفی- همبستگی با تأکید بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری را تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد (۹۶۵ نفر) تشکیل می‌دادند که از این تعداد، ۲۶۵ نفر به‌عنوان نمونه در پژوهش شرکت کردند. جمع‌آوری داده‌ها بر اساس چهار پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت، سکوت سازمانی واکولا و بورادوس، اینرسی سازمانی هاگ و عملکرد شغلی پاترسون صورت پذیرفت. پایایی پرسشنامه ها با تکنیک آلفای کرونباخ بررسی شد. پایایی پرسشنامه رهبری زهرآگین(۸۷۹٪) پرسشنامه سکوت سازمانی(۸۶۶٪)، پرسشنامه اینرسی سازمانی(۹۲۰٪) و پرسشنامه عملکرد شغلی(۹۳۲٪) بود. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس بارهای عاملی و مقدار AVE تأیید شد. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار SMARTPLS (نسخه ۴) و روش معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر منفی و معنی داری دارد. اما تأثیر آن بر سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی مثبت و معنی‌دار می‌باشد(۰۰۱/ ۰ > P)همچنین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر منفی و معنی داری دارند (۰۵/ ۰ > P) در نهایت مشخص شد متغیرهای سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی در خصوص تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان نقش میانجی دارند (۰۵/ ۰ ≤ Pو ۱/۹۶ <t-value).

واژگان کلیدی: رهبری زهرآگین، عملکرد شغلی، اینرسی سازمانی، سکوت سازمانی

* نویسنده مسئول: jamalhaji72@yahoo.com
دریافت مقاله:۱۴۰۲/۵/۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۷/۱۰

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.4/ Winter 2023 Page 13-42

Explanation of the Mediating Role of Organizational Inertia and Organizational Silence in the Relationship Between Toxic Leadership and Teachers' Job Performance

*Jamal Haji, Ph.D. student in educational management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.
Galavizh Vafaei Far, PhD in Curriculum studies, Teacher, Mahabad, Iran.
Parinaz Rahmani Barouji, Ph.D. student of Educational Management, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran.
Ali KHaleghkhah, Associate Professor of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, Mohaghegh Ardebili University, Ardebil, Iran.

Abstract
The purpose of the recent study was to investigate the mediating role of organizational inertia and silence in the relationship between toxic leadership and teachers' job performance. The research method was descriptive-correlation with emphasis on structural equations. The statistical population consisted of all primary school teachers of Mahabad city (965 people) , of which 265 people participated in the research as a sample. Data collection was based on four questionnaires: Schmidt's toxic leadership, organizational silence of Vakola and Bourada, organizational inertia of Haag and Paterson's job performance. The reliability of the questionnaires was checked with Cronbach's alpha technique. The reliability of toxic leadership questionnaire was 0.879, organizational silence questionnaire was 0.866, organizational inertia questionnaire was 0.920 and job performance questionnaire was 0.932. The validity of the questionnaires was confirmed based on factor loadings and AVE value. Data analysis was done using SMARTPLS software (version 4) and structural equation method. The results showed that the toxic leadership style has a negative and significant effect on teachers' job performance, but it has a positive and significant effect on organizational silence and organizational inertia ($P<0.001$). Also, organizational silence and organizational inertia have a negative and significant effect on teachers' job performance ($P<0.05$). It was also found that the variables of organizational silence and organizational inertia have a mediating role according to the effect of toxic leadership style on teachers' job performance ($P\leq0.05$ and t-value >1.96).

Key words: Toxic leadership, Job performance, Organizational inertia, Organizational silence

* Corresponding author: jamalhaji72@yahoo.com
Receiving Date: 25/7/2023 Acceptance Date: 2/10/2023

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

مقدمه

در دنیای امروز منابع انسانی که توانایی ارائه عملکرد شغلی مناسب را داشته باشند جزو دارایی‌های با ارزش و مهم سازمان‌ها به حساب می‌آیند. (Ghosoori,2022). عملکرد شغلی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم و متغیرها در تحقیقات سازمانی و روانشناسی صنعتی به اشکال متمایزی تعریف شده است(Robertson et al. , 2011). به‌صورت کلی عملکرد به کارایی، بازدهی، محصول و برونداد یک رفتار یا فعالیت اطلاق می‌شود (Barron et al.2017). عملکرد شغلی عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند(Bakhshi et al. ,2017). در تعریفی دیگر عنوان شده است که عملکرد شغلی همان کار واقعی افراد با توجه به شرح شغلشان است Ohme) . (& Zacher,2015 عملکرد شغلی شامل اقداماتی می‌شود که با اهداف سازمانی در ارتباط باشند و بتوان این رفتارها را از حیث کارایی و اثربخشی مورد سنجش و ارزیابی قرارداد(Thompson et al. ,2012).

همچنین عملکرد شغلی می‌تواند نشان‌دهنده خلاقیت، توانایی حل مسأله و توانایی استفاده بهینه از منابع باشد (Ghanbari & Abdolmaleki,2020). عملکرد شغلی معلمان نیز اشاره به وظایفی دارد که توسط یک معلم در یک بازه زمانی مشخص و در یک مدرسه برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرد. عملکرد شغلی مطلوب معلم بیانگر کیفیت تدریس و آموزش در آن مدرسه مشخص است . (Ahmadi et al. ,2014)معلمان زمانی می‌توانند عملکرد شغلی مطلوبی داشته‌باشند که هم توانایی‌های حرفه‌ای داشته‌باشند و هم توانایی ایجاد انگیزه در یادگیرندگان. می توان گفت عملکرد شغلی معلم دو بعد مهم آموختن و تربیت کردن را در برمی‌گیرد. نتیجه آموختن عالم شدن است و فایده تربیت انسان شدن. اگر معلم عملکرد شغلی مطلوبی داشته باشد می‌تواند تأثیرات مثبتی در ابعاد روحی، روانی و ذهنی دانش‌آموزان ایجاد کند.(Navid Adham & Shafi'zāde,2020) همچنین برخی محققان عملکرد شغلی معلمان را تابعی از عوامل رفتاری و فرآیندی می‌دانند. عوامل رفتاری در عملکرد شغلی معلمان شامل رعایت مقررات و انضباط اداری، برخورد مناسب با دانش‌آموزان و اولیا، جدیت در کار، تلاش برای یادگیری بیشتر دانش‌آموزان، قابل‌اعتماد بودن و اتکا به نفس داشتن و منعطف بودن می‌شود. همچنین عوامل فرایندی شامل موقعیت کاری، احترام و منزلت، فراهم بودن شرایط پیشرفت و ترقی، رفع نیازهای آموزشی و بازآموزی و در نهایت رهبری و مدیریت شایسته و کارآمد می‌باشد(Nabaei,2020).

پژوهشگران معتقدند که به‌طورکلی و فارغ از نوع شغل، عملکرد شغلی دارای دو بعد عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای می‌باشد. (Borman,2004) عملکرد وظیفه‌ای را می توان به‌عنوان مهارتی که فرد با آن وظایف اصلی را انجام می‌دهد تعریف کرد. عملکرد زمینه‌ای نیز شامل اعمالی می‌شود که از محیط سازمانی، اجتماعی و روانشناختی که هسته فنی در آن انجام می‌شود حمایت و پشتیبانی می‌کند Abbasi) (et al. ,2021. افرادی که عملکرد زمینه‌ای مطلوبی دارند برای تکمیل وظایف خود تلاش مضاعفی دارند. آن‌هاهمچنین وظایفی را انجام می‌دهند که به‌طور رسمی به شغل آن‌هامربوط نمی‌شود. این افراد توانایی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

همکاری بالایی دارند و از قوانین و مقررات به شکل کامل تبعیت می‌کنند و حامی و پشتیبان اهداف سازمانی هستند(Borman et al. ,2001) . پاترسون عملکرد شغلی را تابعی از چهار عامل می‌داند که عبارتند از: بهبود کار (فرایندی که تقویت عملکرد موفقیت‌آمیز را میسر می‌سازد و به کارکنان یاری می‌رساند تا اشتباهات خود را بشناسند و اصلاح کنند) همکاری در کار (شامل همکاری کارکنان و مدیریت در تعیین هدف‌ها و اجرای برنامه‌ها) احساس مسئولیت در کار(به معنی مسئولیت پذیر بودن در کار است به‌گونه‌ای که فرد خود را در قبال انجام وظایفی که به عهده دارد مسئول و متعهد بداند) نظم و انضباط در کار (فرایندی است که فرد خود را با قوانین و مقررات سازمان هماهنگ نموده و بر اساس آن رفتار و عمل می‌کند). (Montazeri & Ferdosipour,2018).

عوامل مختلفی از قبیل سرمایه اجتماعی (Khezri et al,2022)، سرمایه روانشناختی و خودکار آمدی(Karimi et al,2023) و هوش هیجانی کارکنان (Gharehbaghi & Rahimnia,2013) می‌تواند عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان سبک رهبری مدیران می‌باشد(Yasini,et al. ، Rajabi farjad, & Farkhojaste,2021) . 2013,رهبری امری اساسی و بنیادی در حوزه تحقیقات سازمان‌ها و از مفاهیم اثرگذار بر عملکرد کارکنان می‌باشد (Barimani, Nodehi,2020).از سازه رهبری تعاریف گوناگونی شده است. رهبری را می توان در مفاهیم ساده‌ای همچون به‌کارگیری افراد برای انجام کاری با میل و رغبت به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان با استفاده از اختیارات برای تصمیم‌گیری تعریف نمود. همچنین می توان گفت، رهبری عبارت است از، نفوذ بر دیگران به‌منظور دستیابی به اهداف ویژه(Javadin et al,2015) . اهمیت رهبری در سازمان‌ها ازجمله مدارس و مراکز آموزشی بر هیچ‌کس پوشیده نیست .(Yasini,et al. ,2013) لذا بسیاری از پژوهشگران تمرکز خود را بر روی عوامل مؤثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کرده‌اند و عقیده دارند نبود چنین رهبرانی معادل با نبود رهبری است. اما در سال‌های اخیر محققان مدیریت سبک رهبری جدیدی را با عنوان سبک رهبری زهرآگین یا سمی مورد توجه قرار داده اند که به‌عنوان نیمه پنهان یا تاریک رهبری در نظر گرفته می‌شود. (Javadin et al,2015) مطالعات مختلف نشان داده‌اند سبک رهبری سمی می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Muhammad Rahman Khan etal,2021) (Farghaly Abdelaliem & Abou Zeid,2023) (Kılıç & Günsel,2019). رهبران زهرآگین یا سمی افرادی هستند که به‌صورت سیستماتیک رفتارهای مخربی از خود نشان می‌دهند و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان محل خدمت خود آسیب می‌رسانند (Webster et al. ,2016). از این نوع رهبری به‌عنوان رهبری تاریک، ویرانگر یا به عبارت ساده‌تر رهبری ضعیف نیز یاد می‌شود. رفتار توهین‌آمیز و قلدرمآبانه ازجمله ویژگی‌های مشخص اینگونه رهبران است (Fahie,2019). رهبران زهرآگین، نسبت به کارکنان بی‌اعتنا هستند، آن‌هارا تحقیر می‌کنند و در مواردی که کارکنان رفتار اشتباهی انجام می‌دهند آن‌ها را سرزنش و دلسرد می‌کنند. رهبران زهرآگین تعامل و ارتباط سازنده‌ای با کارکنان

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

ندارند و در بعضی مواقع کارکنان را تهدید می‌نمایند. (Hoffman & Sergio,2020) از طرفی دیگر نوسانات خلقی بالای اینگونه رهبران باعث ترس کارکنان می‌شود. لذا کارکنان در مواجه با رهبرانی که رفتار سمی دارند، مخفی‌کاری زیادی در رفتار خود نشان می‌دهند (Armitage,2015).در پیدایش رهبران زهرآگین سه دسته از عوامل نقش دارند که از آن به‌عنوان ضلع‌های مثلث سمی یاد می‌شود. اولین ضلع این مثلث صفات شخصیتی خود رهبران مانند خودبزرگ‌بینی، میل به قدرت، جاه‌طلبی و شخصیت نارسیستی می‌باشد. صفات و ویژگی‌های زیردستان نیز در ظهور این رهبران موثرند. زیردستانی که سطح رشد یافتگی پایینی دارند، جاه‌طلب هستند، ارزش‌ها و باورهای آن‌ها همسو با رهبران می‌باشد و در نهایت فقط به منافع خود فکر می‌کنند زمینه را برای ظهور رهبران زهرآگین آماده می‌کنند. آخرین ضلع این مثلث ویژگی‌های محیطی مانند شرایط ناپایدار، تهدید ادراک شده محیطی، شرایط فرهنگی و نبود مکانیزم‌های رسمی می‌باشد (Padillaet al,2007). همچنین پژوهشگران بیان می‌کنند در سازمان‌هایی که بر عملکرد بالا و تحقق اهداف تأکید دارند اما فاقد سازو کارهایی برای ارزیابی چگونگی تحقق این اهداف هستند زمینه برای رشد این‌گونه رهبران مهیاتر می‌باشد (Farghaly Abdelaliem& Abou Zeid,2023). طبق تحقیقات انجام شده کارکنان سازمان‌هایی که توسط رهبران زهرآگین اداره می‌شوند تمایل به ترک خدمت بالایی دارند، نارضایتی شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند، تعهد آن‌هابه سازمان کمتر است و استرس شغلی بیشتری دارند(Wolor et al. ,2022). این رهبران به‌واسطه انجام رفتارهای خودخواهانه باهدف دستیابی به منافع شخصی از طریق استثمار زیردستان، بر عملکرد سازمانی و فردی تأثیر منفی و مخربی دارند . (Wikael & Meredith,2019)

یکی از پیامدهای مهم سبک رهبری زهرآگین در سازمان بروز پدیده سکوت سازمانی است (Wolor et al. ,2022) .این پدیده می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد Gghanbari & (Beheshtirad,2017). سکوت سازمانی اساساً به‌عنوان یک رفتار منفی در نظر گرفته می‌شود. چراکه کارکنان دانش و اطلاعات مفیدی که در اختیار دارند و می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند را نشر نمی‌دهند(Bordbar et al,2019) . سکوت سازمانی خودداری کارکنان از اظهارنظر در مورد شرایط سازمان در برابر کسانی است که تصور می‌شود می‌توانند تغییرات مثبتی در سازمان ایجادکنند Acaray & (Akturan,2015) پژوهشگران سکوت سازمانی را به سه دسته سکوت مطیع یا رضایت‌بخش، تدافعی و نوع دوستانه تقسیم کرده‌اند (Dyne et al,2003) سکوت مطیع به معنای آن است که فرد با رضایت و تمایل شخصی از ارائه اطلاعات و نظرات خودداری می‌کند و تسلیم شرایط می‌شود. چراکه وی به این نتیجه رسیده است صحبت کردن بی‌فایده است و شرایط موجود با ارائه نظرات تغییری نمی‌کند. یا این که او توانایی لازم برای تأثیرگذاری بر شرایط موجود را ندارد(Ghanbari& Beheshtirad,2017) . سکوت دفاعی نیز به حالتی اطلاق می‌شود که فرد برای محافظت از خود در برابر تهدیدات خارجی سکوت پیشه می‌کند. در این حالت فرد اطلاعات و نظرات خود را پنهان می‌کند تا در مقابل سرزنش‌ها و تهدیدهای

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

اطرافیان در امان باشد(Baran & Giderler,2017). به بیانی دیگر افراد از نشر خبرها به دلیل برافروخته شدن افراد بالادستی، مدیران و همکاران یا ایجاد نتایج منفی برای شخص انتشاردهنده خبر احتراز می‌ورزند. (Deniz et al,2013) سکوت نوع دوستانه نیز، رفتاری عمدی به‌منظور امتناع از بیان ایده‌ها و نظرات مرتبط با کار باهدف سود بردن دیگران و با انگیزه‌های بشردوستانه می‌باشد. این نوع سکوت رفتاری عاقلانه و توأم با آگاهی است که نمی‌توان توان آن را به‌وسیله مقررات سازمانی به اجرا در آورد یا مانع آن شد(Erfanian Khanzadeh,2021).

سکوت سازمانی می‌تواند متأثّر از عوامل فردی و خصوصیات شخصیتی کارکنان مانند تملق و چاپلوسی، بله قربان گویی، بی‌تفاوتی نسبت به وظایف محوله، نبود تمایل به شرکت در فعالیت‌های غیراجباری و غیررسمی، احساس نا امیدی و بی‌حوصلگی و گله مند بودن از شرایط باشد Erfanian) . (Khanzadeh,2021 یا این که می‌تواند متأثّر از عوامل سازمانی نظیر ساختار سازمان و در سازمان‌های آموزشی ساختار مدرسه، اقدامات مدیریتی، سیستم گزینش و ارتقای کارکنان، جریان یک‌طرفه ارتباطات از بالا به پایین و سبک رهبری و مدیریتی باشد(Kord firouzjaie & Zeinabadi,2022) . سکوت سازمانی پیامدهای زیانباری از قبیل اخذ تصمیمات ناکارآمد، فقدان نوآوری و مقاومت در برابر تغییر را در پی دارد (Fast et al. ,2014). در سازمان‌های آموزشی و مدارس عملکرد شغلی معلمان و آموزگاران ازجمله متغیرهایی است که از سکوت سازمانی متأثّر می‌شود(Kord firouzjaie & Zeinabadi,2022) . زیرا در مدرسه‌ای که جو سکوت حاکم است معلمان به دانش‌افزایی تمایلی ندارند، خلاقیت، مهارت و نوآوری آن‌ها در تدریس کاهش می‌یابد، انگیزه آن‌هابرای پیگیری امور گوناگون کم می‌شود و در نهایت آن‌هانسبت به امور مدرسه بی‌اعتنا می‌شوند. و درکل عملکرد شغلی معلمان به شکل منفی تحت تأثیر قرار می‌گیرد(SHeshpari & Momeni Mahmouei, 2022)

اینرسی سازمانی یکی دیگر از متغیرهایی است که می‌تواند متأثّر از سبک رهبری زهرآگین مدیران باشد (Ameriyan et al. ,2023).اصطلاح اینرسی از کلمه لاتین iners به معنی بیکار و تنبل می‌آید. مفهوم اینرسی سازمانی با استفاده از تئوری بوم‌شناسی سازمانی برای توضیح سیستم پیچیده بین سازمان و محیط آن و پدیده‌ای که در آن سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی، به‌راحتی تغییر نمی‌کنند به کار می‌رود (Jafari et al,2019). اینرسی سازمانی متضاد واژه انعطاف‌پذیری سازمانی می‌باشد. سازمانی که انعطاف‌پذیرتر باشد، بهتر و کاراتر است و خود را به شکل مناسبی با محیط تطبیق می‌دهد. اما در سازمان‌هایی که اینرسی در آن ظهور و نمود پیدامی‌کند اطلاعات مهم نادیده گرفته می‌شوند و قوانین خشک و انعطاف ناپذیر جای خلاقیت و نوآوری را می‌گیرند(Boyer et al. ,2006) . درواقع اینرسی مقاومتی است که سازمان در مقابل تغییرات محیطی از خود نشان می‌دهد و در نهایت منجر به این می‌شود که حیات سازمان به خطر افتد و عملکرد سازمان متناسب با نیازهای محیط نباشد .Ameriyan et al)

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

(2023،. در جهان امروز سازمان‌ها را باید به‌عنوان سیستم‌های باز در نظر گرفت که بـا محـیط خـود داد و ستد دارند. ارتباط با محیط است که تضمین‌کننده بقا و موفقیت سازمان می‌باشـد و درصـورتی‌که سـازمان نتواند مجاری ارتباطی و تعاملی خود را با محیط حفظ کند یا گسترش دهد و از تغییـر و تحـول در محـیط بی‌خبر باشد موجبات نابودی و حذف خود را از چرخـه رقابـت فـراهم کـرده اسـت (Hosein Abadi et al,2022) . اینرسی سازمانی خصوصیت سازمان‌های ایستا می‌باشد و شرایط بیش از حد ایستا را در خدمات سازمان و خطمشی های آن منعکس می‌سازد. در این حالت سازمان‌ها به شکل ناخودآگاه به شیوه گذشـته در مقابل مسایل جدید واکنش نشان می‌دهند (Hakkak et al,2019). اینرسی سازمانی عواقب زیانبـاری برای سازمان‌ها به همراه دارد. زیرا اگر به کارکنان یک سازمان انگ پاسخگو نبودن و کم کـاری زده شـود ذهن کارکنان به‌عنوان موتور مولد دانش سازمانی از تلاش و تکاپو خواهد ایستاد و در این شـرایط آن‌هـادر مقابل تغییرات و تحولات بیرونی واکنشی نخواهند داشت و ازاین‌رو نمی‌توانند پاسخ مناسبی بـه تحـولات بدهند(Attri,2014). اینرسی سازمانی ابعاد و دلایل گوناگونی دارد به‌عنوان مثال اینرسی شناختی حـالتی است که فرد می‌داند جایگزین‌های مؤثر و کارامدتری برای انجام کارها وجود دارد امـا بـه شـکل تعمـدی اصرار دارد که از رویه‌های موجود برای انجام کارها استفاده کند. اینرسـی رفتـاری نیـز بـه حـالتی اطـلاق می‌شود که افراد روش‌های موجود را ادامه می‌دهند چون صرفاً به آن عادت کرده‌اند. در اینرسـی شـناختی اجتماعی روش‌های موجود ادامه پیدامی‌کند چون تغییـر آن موجـب نارضـایتی و اعتـراض بقیـه کارکنـان می‌گردد. در اینرسی اقتصادی بالا بودن هزینه‌ها مانع از تغییر رویه‌ها می‌شود و در اینرسی سیاسی به دلیل اعتراض ذینفعان، از ایجاد تغییر و نوآوری خودداری می‌گردد (Hosein Abadi,2022). همچنین اینرسی را به سه دسته عملی، بینشی و روانشناختی تقسیم کرده‌اند. اینرسی عملی حالتی است که پاسخ کارکنـان بـه تغییرات محیطی بسیار کند است و یا این که اطلاعاتی که گردآوری می‌شود برای اجرای یک اقدام آگاهانه ناکافی است. اینرسی بینشی عدم درک درست نسبت به تغییرات محیطی می‌باشد. در این حالـت کارکنـان درک درستی از محیط ندارند و دلایل تغییرات محیطی را درک نمی‌کنند. در اینرسی روانشـناختی اعضـای سازمان بدون توجه به این که تغییر لازم است یا خیر در برابر آن مقاومت می‌کنند (Ebrahimi,2016) .

مطالعات گوناگونی در مورد عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی مانند سبک رهبری، سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی در سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی انجام شده است. Ameriyan et al (2023) تأثیرگذاری رهبری زهرآگین بر تروما و اینرسی سازمانی باواسطه گری بطالت اجتماعی را در میان کارکنان وزارت ورزش و جوانان بررسی کردند. یکی از یافته‌های پژوهش آن‌ها این بود که سبک رهبری زهرآگین مدیران بر اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. Farghaly Abdelaliem & Abou Zeid (2023)مطالعه‌ای باهدف بررسی رابطه رهبری زهرآگین با عملکرد سازمانی باواسطه گری سکوت سازمانی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش آن‌ها هفتصد و پنجاه نفر از پرستاران بودند. برای تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده کردند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که بین رهبری زهرآگین و عملکرد

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین مشخص شد بین رهبری زهرآگین و عملکرد سازمانی با میانجیگری سکوت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. (Ameriyan et al (2023 در پژوهش خود با عنوان همبستگی رهبری مدیران (سبک رهبری زهرآگین) و اینرسی سازمانی با میانجیگری طفره روی اجتماعی به این نتیجه رسیدند که بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی رابطه وجود دارد. Rizani et al. (2022) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری زهرآگین بر عملکرد کارکنان با میانجیگری رفتارهای انحرافی دریافتند، رهبری زهرآگین هم به‌طور مستقیم و باواسطه گری رفتارهای انحرافی بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیرگذار است. Ghanbari & Majooni (2022) مطالعه‌ای با عنوان رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان با میانجیگری انسداد و سکوت سازمانی انجام دادند. جامعه آماری آن‌ها معلمان شهر شیراز بودند و برای تحلیل داده‌ها از الگوی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و LISREL بهره گرفتند. ازجمله یافته‌های پژوهش آن‌ها این بود که رهبری زهرآگین با انسداد و سکوت سازمانی رابطه مستقیم، مثبت و معنی‌دار دارد. در مطالعه‌ای دیگر Wolor et al(2022) تأثیر رهبری سمی را بر رضایت شغلی، انگیزه و عملکرد کارکنان بررسی کردند. آن‌هاداده‌ها را از نمونه‌ای به حجم چهارصد نفر کارمند در کشور اندونزی جمع‌آوری کردند. جهت تحلیل داده‌ها از نرم افزار LISREL و روش معادلات ساختاری استفاده کردند. نکته جالب در مطالعه آن‌ها این بود که بر اساس تحلیل داده‌ها مشخص شد بین رهبری زهرآگین و عملکرد شغلی رابطه معنی داری وجود ندارد.

Muhammad et al. (2021) پژوهشی را با عنوان رابطه رهبری زهرآگین با عملکرد کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی در بین کارکنان بخش مخابرات کشور پاکستان انجام دادند. نتایج تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد که رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد شغلی کارکنان هم به صورت مستقیم و هم باواسطه گری تعهد سازمانی معنی‌دار است. Kilic & Gunsel (2019) با بیان این که تحقیقات عمدتاً با هدف شناسایی جنبه‌های مثبت رهبری و با استفاده از روش‌های کمی انجام شده است، پژوهشی با عنوان لبه تاریک رهبری (رهبری زهرآگین) و تأثیر آن بر کارکنان و با روش کیفی انجام دادند. جامعه آماری آن‌ها کارکنان بخش مالی یک شرکت بودند. آن‌هاداده‌ها را با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و به وسیله هفت سؤال جمع‌آوری کردند. یافته‌های پژوهش آن‌هانشان داد که رهبری زهرآگین تعهد سازمانی کارکنان را کاهش می‌دهد و در نهایت منجر به افت عملکرد شغلی آن‌هامی‌شود. Khakpour (2019) رابطه رهبری زهرآگین و فرسودگی عاطفی را با واسطه گری سکوت سازمانی بررسی کرد. طبق یافته‌های پژوهش وی بین رهبری زهرآگین و فرسودگی عاطفی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین سکوت سازمانی بین رهبری زهرآگین و فرسودگی عاطفی نقش میانجی دارد. Hakkak et al (2019) مطالعه‌ای با عنوان نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی به انجام رساندند. جامعه آماری آن‌ها۲۲۰ نفر از کارکنان رسمی ستاد شرکت بهره‌برداری نفت و گاز بودند. برای تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزارSmart-Pls بهره گرفتند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که جو مسموم

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

سازمانی رابطه مثبت و معناداری با سکوت و اینرسی سازمانی دارد. همچنین مشخص شد بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی رابطه وجود دارد.

Wang et al(2018) تأثیر خودشیفتگی رهبران به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری زهرآگین بر سکوت کارکنان را بررسی کردند. آن‌هادریافتند که بین این دو متغیر ارتباط معنی داری وجود دارد. Ghanbari& beheshtirad (2017) تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی را در بین کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آن‌هانشان داد که سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی و سازمانی اثرگذار است. Hamidizadeh et al(2017) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکرداری بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری زهرآگین بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است و باعث کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان شده و در نتیجه عملکرد شغلی آن‌هارا به شکل منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. Song et al(2017) در مطالعه‌ای با عنوان شخصیت مخرب رهبر و سکوت کارکنان با میانجیگری رفتار و شخصیت اجتماعی دریافتند که رفتاری های سمی رهبران میل به سکوت را در کارکنان تقویت می‌کند. همچنین اعتماد کارکنان به رهبر، بین رهبری مخرب و سکوت سازمانی نقش تعدیل کننده دارد. Javadin et al (2015) پژوهشی با عنوان تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی و با روش کیفی انجام دادند. جامعه آماری آن‌ها اساتید رشته مدیریت دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده کردند. بر اساس یافته‌های پژوهش آن‌ها استفاده از سبک رهبری زهرآگین پیامدهایی مانند کاهش سطح رضایت شغلی، افت سطح تعهد سازمانی، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش شغلی، کاهش احساس امنیت شغلی و در نهایت کاهش سطح بهره وری و عملکرد را در پی دارد.

آموزش‌و پرورش جزو مهم‌ترین و حساس‌ترین نهادهای هر کشوری می‌باشد که نقش بسیار مهمی در پیشرفت اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه‌ای بر عهده دارد. در میان عوامل اثرگذار بر موفقیت یا شکست برنامه‌های آموزش و پرورش توانایی و عملکرد شغلی معلمان نقش محوری دارد .Karimi et al) (2023،. ازاین رو عملکرد شغلی معلمان و عوامل مؤثر بر آن مورد توجه والدین، دانش‌آموزان، مدیران مدارس، مسئولین آموزش و پرورش و بخش‌ها و سازمان‌های مختلف جامعه می‌باشد و حساسیت ویژه‌ای در مورد شرایط و وضعیت آن وجود دارد(Sieberer-Nagler,2015) . مدارس برای دستیابی به اهداف خود به عملکرد مطلوب معلمان نیازمندند و یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی معلمان سبک رهبری مدیران است. به‌نحوی‌که هنر رهبری به‌عنوان یکی از چهار عامل موفقیت سیستم مدرسه در نظر گرفته شده است(Tobin,2014). شواهد گوناگون نیز، نشان می‌دهد سبک رهبری مدیران به شکل مستقیم یا به واسطه اثرگذاری بر متغیرهای میانجی بر عملکرد شغلی معلمان و در نهایت پیشرفت دانش‌آموزان اثرگذار است. درواقع می توان گفت اثربخشی مدارس به ماهیت رهبری درون آن بستگی دارد و آنچه مدارس

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

سطح اول و ممتاز را از بقیه مدارس جدا می‌کند وجود رهبرانی کارآمد و اثربخش می‌باشد (Yasini et al. 2013). با این وجود تحقیقاتی که نقش رهبری را در سازمان‌ها بر عملکرد کارکنان بررسی کرده‌اند بیشتر بر وجوه مثبت رهبری تأکید داشته‌اند و به سبک‌های مخرب رهبری مانند رهبری زهرآگین کمتر توجه شده است(Javadin et al. ,2015) . این در حالی است که اگر مدیران سازمان‌ها زهرآگین باشند، موجب آلوده شدن محیط می‌شوند و روند آلودگی در درازمدت باعث ایجاد احساس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، پیش بینی ناپذیر بودن و نگرش منفی در کارکنان می‌شود و در نهایت چنین کارکنانی عملکرد شغلی قابل قبولی نخواهند داشت. لذا بدیهی است بررسی سبک رهبری مدیران و پیامدها و عواقب آن برای سازمان و کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. ازجمله دلایل انجام مطالعه حاضر آن بود که باوجود اهمیت موضوع و تأثیر فراوان آن بر اثربخشی و کارآیی سازمان‌های آموزشی تاکنون مطالعه‌ای به‌طور همزمان و منسجم چهار متغیر رهبری زهرآگین، سکوت و اینرسی سازمانی و عملکرد شغلی را در بین معلمان و در سازمان‌های آموزشی بررسی نکرده است. همچنین اهمیت انتخاب مدارس ابتدایی به‌عنوان مکان پژوهش ازآن‌جهت است که در دوره ابتدایی بخش عظیمی از رشد شناختی، زیستی و اجتماعی دانش‌آموزان از طریق انتقال اعتقادات، اخلاق، آداب‌ورسوم و ارزش‌ها و مهارت‌ها اتفاق می‌افتد و موفقیت دانش‌آموزان در سایر دوره‌ها منوط به اثربخشی مدارس ابتدایی می‌باشد. لذا توجه به نوع مدیریت این مدارس و تاثیری که سبک رهبری مدیران آن بر متغیرهای کلیدی و مؤثر در موفقیت سازمان، مانند عملکرد شغلی می‌گذارد حائز اهمیت است. همچنین اهمیت انتخاب معلمان به‌عنوان جامعه پژوهش ازآن‌جهت بود که آن‌ها سرمایه اصلی سازمان‌های آموزشی هستند و از طریق دانش، نگرش، مهارت و در نهایت عملکرد شغلی خود برای آموزش‌وپرورش ارزش‌افزوده به جود می‌آورند. امروزه مدارسی که معلمانی باکیفیت و با عملکرد شغلی مطلوب در اختیار دارند برتری رقابتی بیشتری در بین سایر مدارس دارند. لذا جست‌وجو و کنکاش در باره موارد اثرگذار بر عملکرد آن‌ها دارای اهمیتی غیرقابل انکار می‌باشد. با توجه به مطالب فوق و با عنایت به اهمیت موضوع، مطالعه حاضر با این هدف به انجام رسید که مشخص کند آیا سبک رهبری زهرآگین باواسطه گری سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیرگذار است یا خیر؟

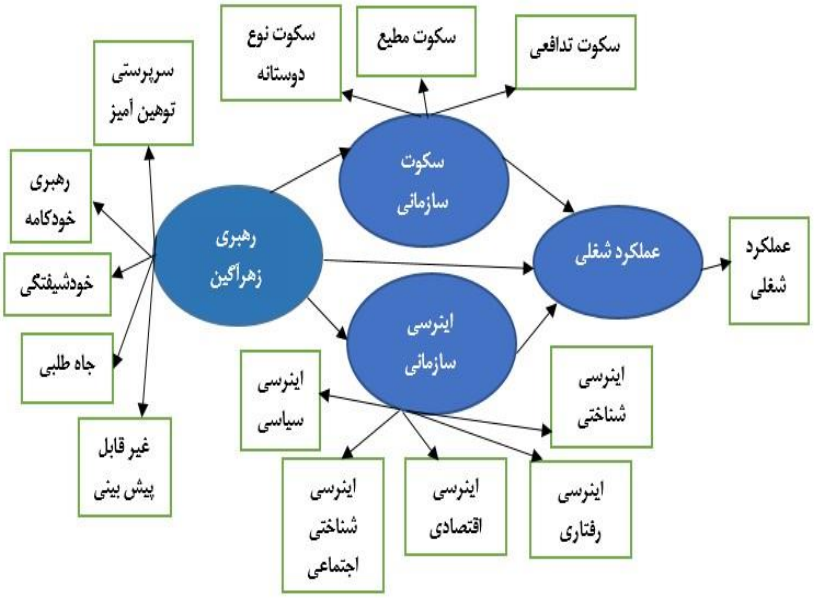
مدل مفهومی پژوهش

با در نظر گرفتن مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در قالب چهار سازه و بر اساس هفت فرضیه پژوهشی طراحی و تدوین شد. در میان متغیرهای پژوهش یک ساختار مفهومی می توان قائل شد سپس به بررسی و آزمون ساختار مفهومی پرداخت. با توجه بررسی‌های انجام شده در مورد اهمیت، تقدم و تأخّر متغیرهای مذکور در مطالعات سازمانی، در مطالعه حاضر، رهبری زهرآگین به‌عنوان متغیر

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

مستقل، متغیرهای سکوت و اینرسی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی و عملکرد شغلی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند



شکل۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌هایی به این شکل طرح شدند

H_1: سبک رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر دارد.

H_2: سبک رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی تاثیر دارد.

H_3: سبک رهبری زهرآگین بر اینرسی سازمانی تأثیر دارد.

H_4: سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تاثیر دارد.

H_5: اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر دارد.

H_6: سبک رهبری زهرآگین با میانجیگری سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر دارد.

H7: سبک رهبری زهرآگین با میانجیگری اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر دارد.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر بر اساس هدف کاربردی، برحسب زمان گردآوری داده‌ها مقطعی و از نظر روش‌شناسی جزو مطالعات همبستگی–توصیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش همه معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

سال تحصیلی ۱۴۰۲ – ۱۴۰۱ به تعداد ۹۶۵ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بر اساس فرمول کوکران استفاده گردید و نمونه‌ای به حجم ۲۷۴ نفر تعیین شد. برای اطمینان بیشتر ۲۹۴ پرسشنامه در بین معلمان پخش و در نهایت ۲۶۵ پرسشنامه دقیق و کامل جمع‌آوری شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SMARTPLS (نسخه ۴) و روش معادلات ساختاری تحلیل شدند. در مطالعه حاضر اینرسی و سکوت سازمانی متغیر میانجی، رهبری زهرآگین متغیر پیش‌بین و عملکرد شغلی متغیر ملاک بودند. جهت سنجش متغیرها از ابزارهای زیر استفاده شد.

پرسشنامه رهبری زهرآگین: این پرسشنامه توسط (Schmidt) طراحی و تدوین شده است. پرسشنامه مذکور شامل ۲۸ گویه و پنج بعد، سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه‌طلبی و پیش بینی پذیر نبودن می‌باشد که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد نمره‌گذاری می‌شود.(Ghanbar & Majooni, (2022 در پژوهش خود روایی پرسشنامه را تأیید و میزان پایایی پرسشنامه را ۹۷٪ گزارش کردهاند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی و مقدار AVE تأیید شد و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و عدد(۰/۸۷۹) به دست آمد.

پرسشنامه سکوت سازمانی: جهت بررسی سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی (Vakola&Bouradas) بهره گرفته شد. این پرسشنامه شامل ۱۳ سؤال و ۳ بعد سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع دوستانه می‌باشد که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد نمره‌گذاری می‌شود. (Ghanbari & Majooni (2022 در پژوهش خود روایی پرسشنامه را تأیید و میزان پایایی پرسشنامه را ۹۳ ٪ گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی و مقدار AVE تأیید شد و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و عدد(۰/۸۶۶) به دست آمد.

پرسشنامه اینرسی سازمانی: جهت سنجش اینرسی سازمانی از پرسشنامه‌ای که توسط (Haag) طراحی و تدوین شده است بهره گرفته شد. این مقیاس دارای ۱۵ سوال و ۵ مؤلفه اینرسی شناختی، اینرسی رفتاری، اینرسی شناختی –اجتماعی، اینرسی اقتصادی و اینرسی سیاسی می‌باشد که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت در دامنه‌ای از خیلی کم، کم، متوسط، زیاد تا خیلی زیاد نمره‌گذاری می‌شود. Hosein Abadi et al(2022) در پژوهش خود روایی پرسشنامه را تأیید و میزان پایایی پرسشنامه را عدد (۸۹٪) گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی و مقدار AVE تأیید شد و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و عدد(۰/۹۲۰) به دست آمد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

پرسشنامه عملکرد شغلی: از مقیاسی که توسط (Paterson) تدوین شده است استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه و بدون مؤلفه می‌باشد که جهت بررسی عملکرد شغلی کارکنان به‌کاربرده می‌شود. نمره‌گذاری پرسشنامه به‌صورت طیف چهار نقطه‌ای می‌باشد که برای گزینه‌های به‌ندرت، گاهی، اغلب و همیشه به ترتیب امتیازات 0،1،2،3، در نظر گرفته می‌شود. دامنه امتیازات هر آزمودنی بین 0 تا 45 می‌باشد.. (Ghanbari & Abdolmaleki (2020 در پژوهش خود روایی پرسشنامه را تأیید و میزان پایایی پرسشنامه را (۹۱٪) گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز روایی پرسشنامه بر اساس بارهای عاملی و مقدار AVE تأیید شد. و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و عدد(۰/۹۳۲) به دست آمد.

روش اجرا

بعد از مراجعه به اداره آموزش‌وپرورش شهرستان مهاباد و جلب رضایت مسئولان هماهنگی های لازم با معاون آموزش ابتدایی صورت گرفت و لیست معلمان و مدارس مقطع ابتدایی شهر مهاباد دریافت و سپس با استفاده روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به حجم ۲۷۴ نفر انتخاب شد. با انجام هماهنگی های لازم با مدیران مدارس پرسشنامه‌ها در بین ۲۹۴ نفر از معلمان بخش شد و در نهایت ۲۶۵ پرسشنامه دقیق و قابل استناد که به‌طور کامل پاسخ‌داده‌شده بودند وارد فرایند تحلیل شدند. معیار ورود به مطالعه عبارت بود از معلمانی که در یکی از پایه‌های اول تا ششم مدارس ابتدایی شهر مهاباد در سال تحصیلی ۱۴۰۲ – ۱۴۰۱ مشغول به تدریس بودند و معیار خروج، عدم تمایل شرکت کنندگان به ادامه همکاری با پژوهشگران بود. ضمن ارائه توضیحات لازم از معلمان خواسته شد با دقت به سؤالات پاسخ دهند. همچنین نوشتن مشخصات فردی مانند نام و نام خانوادگی ضرورتی نداشت و به آن‌ها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه باقی خواهد ماند و صرفاً جهت تجزیه‌وتحلیل آماری از آن بهره گرفته خواهد شد.

یافته‌ها

حجم نمونه مورد پژوهش برابر با ۲۶۵ نفر از آموزگاران مقطع ابتدایی شهر مهاباد شامل ۱۲۵ زن و ۱۴۰ مرد بود که در سال تحصیلی ۱۴۰۲ – ۱۴۰۱ مشغول به خدمت بودند. در جدول شماره ۱ آمار توصیفی (شامل میانگین و انحراف معیار) و نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف متغیرهای تحقیق گزارش شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

جدول ۱: شاخص های توصیفی متغیرهای تحقیق

شاخص های توصیفی						آزمون کلموگروف اسمیرنوف	
متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین	آماره	سطح معنی داری
رهبری زهرآگین	۲۶۵	۸۶/۲۲	۲۰/۸۵	۳۸	۱۲۴	۰/۱۱۸	۰/۰۰۰۱
سکوت سازمانی	۲۶۵	۳۸/۵۵	۹/۷۳	۱۸	۵۷	۰/۰۷۹	۰/۰۰۰۱
اینرسی سازمانی	۲۶۵	۴۶/۸۵	۱۱/۶۴	۱۹	۶۹	۰/۰۸۴	۰/۰۰۰۱
عملکرد شغلی	۲۶۵	۲۴/۱۹	۱۰/۹۳	۳	۴۲	۰/۱۰۶	۰/۰۰۰۱

در این مطالعه از مدل یابی معادله ساختاری جهت سنجش مدل استفاده گردید. مدل یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای آشکار (مشاهده شده) و پنهان (نهفته یا مکنون) است و در آن به بررسی نقش میانجی پرداخته می‌شود، لذا مناسب‌ترین نرم افزار برای داده‌های غیر نرمال و همچنین مدل‌های پیچیده، نرم‌افزار SmartPLS می‌باشد که در این مطالعه از نسخه ۴ این نرم‌افزار و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. درادامه، ابتدا شاخص‌های مدل اندازه‌گیری و ساختاری برای بررسی و نهایی‌سازی مدل تحقیق ارائه شده است. و در ادامه فرضیه‌های تحقیق مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. در ابتدا برای آزمون مدل اندازه‌گیری پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری بررسی شد و سپس مدل ساختاری مورد آزمایش قرار گرفت. برای بررسی پایایی سازه‌ها سه معیار پیشنهاد شده است که عبارتند از: ۱- قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، ۲- قابلیت اعتماد ترکیبی هریک از سازه‌ها و ۳- متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE). در مورد قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، بار عاملی ۰/۵ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تاییدی نشانگر سازه خوب تعریف‌شده است. همچنین بار عاملی گویه‌ها باید حداقل در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار باشند. مقادیر قابل‌پذیرش آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی (ρc) باید ۰/۷ یا بیشتر باشند درواقع مقادیر AVE، ۰/۵ توصیه شده است. همچنین مقادیر بالای ۰/۴ را برای AVE مطلوب و رضایت‌بخش دانسته شده است. در جدول (۲) بارهای عاملی، ρc، AVE و ضریب آلفای هریک از سازه ها ارائه‌شده است. مقادیر این جدول‌ها نشان‌دهنده روایی و پایایی کافی و مناسب سازه‌ها بود.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

جدول ۲: شاخص‌های سازه های مورد مطالعه

سازه	بعد/گویه	بارعاملی	t-Value	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رهبری زهرآگین	سرپرستی توهین‌آمیز	۰/۸۹۱	۶۷/۸۲	۰/۸۷۹	۰/۹۱۳	۰/۶۷۹
	جاه طلبی	۰/۷۳۱	۱۸/۹۰			
	خودشیفتگی	۰/۹۰۹	۷۳/۶۵			
	رهبری خودکامه	۰/۸۳۵	۴۴/۷۸			
	غیر قابل پیش بینی بودن	۰/۷۳۵	۱۹/۵۰			
سکوت سازمانی	سکوت نوع دوستانه	۰/۹۰۹	۷۶/۱۷	۰/۸۶۶	۰/۹۱۸	۰/۷۸۸
	سکوت مطیع	۰/۸۷۴	۵۸/۸۰			
	سکوت تدافعی	۰/۸۷۹	۶۲/۱۲			
اینرسی سازمانی	اینرسی سیاسی	۰/۸۸۲	۶۳/۴۲	۰/۹۲۰	۰/۹۴۰	۰/۷۵۸
	اینرسی اقتصادی	۰/۸۳۴	۳۹/۶۰			
	اینرسی شناختی اجتماعی	۰/۸۶۱	۵۱/۳۳			
	اینرسی رفتاری	۰/۹۰۶	۸۰/۷۹			
	اینرسی شناختی	۰/۸۶۸	۵۹/۴۸			
عملکرد شغلی	سؤال ۱	۰/۷۵۷	۲۷/۲۵	۰/۹۳۲	۰/۹۴۰	۰/۵۱۴
	سؤال ۲	۰/۷۸۲	۳۳/۰۶			
	سؤال ۳	۰/۶۷۴	۲۰/۱۲			
	سؤال ۴	۰/۶۸۷	۲۰/۷۶			
	سؤال ۵	۰/۵۷۹	۱۲/۸۴			
	سؤال ۶	۰/۷۴۴	۲۴/۷۸			
	سؤال ۷	۰/۷۰۳	۲۴/۳۰			
	سؤال ۸	۰/۷۳۸	۲۹/۰۳			
	سؤال ۹	۰/۶۶۸	۲۱/۲۲			
	سؤال ۱۰	۰/۶۸۸	۲۲/۳۷			
	سؤال ۱۱	۰/۷۶۲	۳۰/۵۸			
	سؤال ۱۲	۰/۷۶۸	۲۹/۷۰			
	سؤال ۱۳	۰/۷۶۶	۳۱/۵۲			
	سؤال ۱۴	۰/۶۷۷	۲۱/۱۶			
	سؤال ۱۵	۰/۷۳۳	۳۰/۲۰			

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

در خصوص بارهای عاملی، ازآنجایی‌که بار عاملی همه‌ی گویه‌ها و ابعاد بالای ۰/۵ بود (t->۱/۹۶ value)، لذا تمامی گویه‌ها و ابعاد وارد تحلیل‌شده که نشان از تأیید پایایی کافی و مناسب سازه‌های پژوهش است.

برای ارزیابی روایی یا روایی افتراقی سازه‌ها، از معیار Fornell & Larckerو معیار HTMT استفاده شد. بر اساس معیار Larcker&Fornell ، جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد. این نشان می‌دهد که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سازه‌های دیگر است. این نتایج در جدول زیر گزارش‌شده است.

جدول ۳: ماتریس همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر یک از متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	اینرسی سازمانی	۰/۸۷۱			
۲	رهبری زهرآگین	۰/۵۴۳	۰/۸۲۴		
۳	سکوت سازمانی	۰/۶۵۴	۰/۶۰۶	۰/۸۸۸	
۴	عملکرد شغلی	-۰/۵۹۰	-۰/۵۲۴	۰/۵۴۶	۰/۷۱۷

توجه: اعداد روی قطرماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می باشند.

با توجه به جدول ۳ جذر میانگین واریانس استخراج‌شده تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از همبستگی آن‌ها با متغیرهای دیگر بود. بنابراین معیار اول بررسی روایی واگرا متغیرهای پژوهش برقرار است.

همچنین مطابق داده‌های جدول ۴ در خصوص معیار HTMT مشاهده می‌شود که کلیه ضرایب از ۰/۸۵ کمتر هستند لذا معیار سوم روایی واگرای متغیرهای تحقیق نیز برقرار است.

جدول ۴: ضرایب HTMT در ارزیابی روایی واگرا

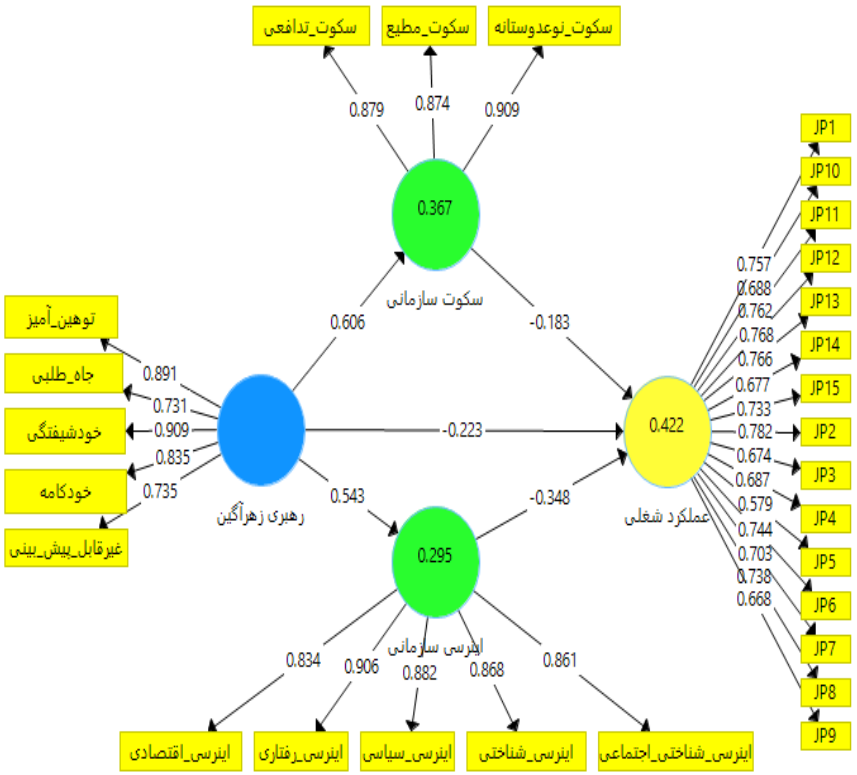
شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	اینرسی سازمانی				
۲	رهبری زهرآگین	۰/۶۰۴			
۳	سکوت سازمانی	۰/۷۲۹	۰/۶۹۳		
۴	عملکرد شغلی	۰/۶۳۳	۰/۵۶۷	۰/۶۰۵	

همان طور که مشاهده شد در بخش اندازه‌گیری، تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب هستند و این به آن معناست که روابط مناسبی بین سازه‌ها و شاخص‌های آن‌هابرقرار است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

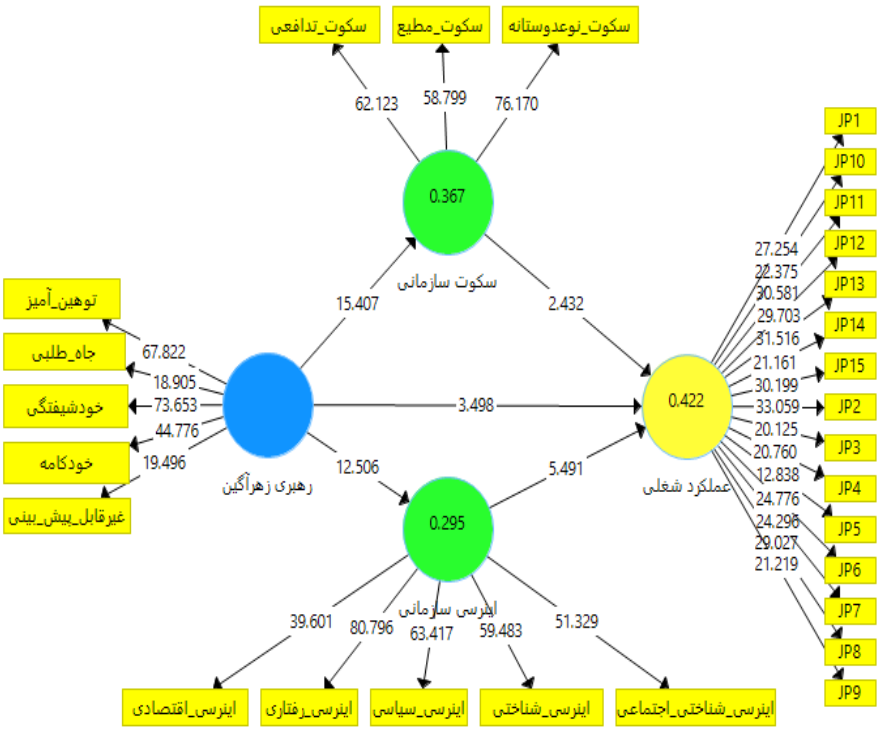
آزمون الگوی ساختاری پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R_2، ضریب Q_2 Stone – Giesser و با استفاده از روش Bootstrapping (با ۵۰۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره t امکان‌پذیر است. با توجه به مدل ۲، ضریب تأثیر متغیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی، اینرسی سازمانی و عملکرد شغلی معنی‌دار است همچنین ضریب تأثیر متغیرهای سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معنی‌دار است. در مدل ۱، عدد داخل دایره، واریانس تبیین شده متغیرهای سکوت سازمانی، اینرسی سازمانی و عملکرد شغلی است که به ترتیب برابر با ۰/۳۶۷، ۰/۲۹۵ و ۰/۴۲۲ به دست آمد.



شکل۲: اندازه‌گیری مدل در حالت استاندارد

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]



شکل۳: اندازه‌گیری مدل در حالت معنی‌دار

در ادامه جهت برازش مدل کلی از معیار Goodness of Fit، شاخص SRMR و مقدار NFI استفاده شد. یافته‌های مربوط به شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن بود که شاخصSRMR برابر ۰/۰۶۹ و کمتر از ۰/۰۸ برآورد شد و مقدار NFIنیز برابر با ۰/۶۸۲ برآورد گردید. در خصوص معیار GOF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی‌شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه شد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$ (فرمول۱):

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

جدول۵: معیار GOF

متغیرها	Communality	R Square	Q_2
اینرسی سازمانی	۰/۷۵۸	۰/۲۹۵	۰/۲۱۹
رهبری زهرآگین	۰/۶۷۹	–	–
سکوت سازمانی	۰/۷۸۸	۰/۳۶۷	۰/۲۸۲
عملکرد شغلی	۰/۵۱۴	۰/۴۲۲	۰/۲۰۹
مجموع	۲/۷۳۹	۱/۰۸۴	–
میانگین	۰/۶۸۵	۰/۳۶۱	–

مطابق جدول، نتیجه ۰/۴۹۷ برازش قوی مدل را نشان می‌دهد. همچنین در مورد$Q2$ سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا را نشان می‌دهد. بنابراین نتایج جدول شماره ۵ نشان از قدرت پیش بینی مناسب مدل تحقیق دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می سازد. ضریب معناداری و نتایج روابط مطرح شده در مدل تحقیق در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶: بررسی معناداری ضرایب تاثیر برآورده شده مدل تحقیق

رابطه مورد بررسی	ضریب تأثیر برآورد شده	t-Value	سطح معناداری	نتیجه
رهبری زهرآگین -> عملکرد شغلی معلمان	-۰/۲۲۳	۳/۴۹۸	۰/۰۰۰۱	تأیید
رهبری زهرآگین -> سکوت سازمانی	۰/۶۰۶	۱۵/۴۰۷	۰/۰۰۰۱	تأیید
رهبری زهرآگین -> اینرسی سازمانی	۰/۵۴۳	۱۲/۵۰۶	۰/۰۰۰۱	تأیید
سکوت سازمانی -> عملکرد شغلی معلمان	-۰/۱۸۳	۲/۴۳۲	۰/۰۱۵	تأیید
اینرسی سازمانی -> عملکرد شغلی معلمان	-۰/۳۴۸	۵/۴۹۱	۰/۰۰۰۱	تأیید

توجه به یافته‌های جدول(۶) و نیز ازآنجایی‌که عدد معنی‌داری مسیر مابین کلیه متغیرها، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بود، ازاین‌رو روابط فوق مورد تأیید قرار می‌گیرد. پس با اطمینان ۹۵ صدم می توان ادعا کرد که سبک رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر منفی و معنی داری ولی بر سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد($P<۰/۰۰۱$). همچنین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر منفی و معنی داری دارد ($P<۰/۰۵$).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

به‌منظور آزمودن اثر غیرمستقیم سبک رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان، از طریق متغیرهای سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی از روش Bootstrapping و فاصله‌ی اطمینان حاصله استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۷: نتایج روش Bootstrapping روابط غیرمستقیم در کل نمونه

مسیر	ضریب	مقدار t-value	حد پایین	حد بالا	سطح معناداری p-value
رهبری زهرآگین -> سکوت سازمانی -> عملکرد شغلی	-۰/۱۱۱	۲/۳۷۶	-۰/۲۰۷	-۰/۰۲۳	۰/۰۱۸
رهبری زهرآگین -> اینرسی سازمانی -> عملکرد شغلی	-۰/۱۸۹	۴/۹۲۱	-۰/۲۶۷	-۰/۱۲۰	۰/۰۰۰۱

با توجه به مندرجات جدول شماره(۷)، متغیرهای سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی در خصوص تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان، نقش میانجی دارد (P≤۰/۰۵ و t-value>۱/۹۶)، همچنین نظر به این‌که فواصل اطمینان موردنظر با توجه به حدود پایین و بالای ذکرشده، صفر را در برنمی‌گیرند لذا روابط غیرمستقیم معنادار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی رابطه رهبری زهرآگین با عملکرد شغلی معلمان با واسطه گری سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی به انجام رسید. نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد، رهبری زهرآگین بر عملکرد شغلی معلمان اثر مستقیم، معنادار و منفی دارد. با توجه به این یافته فرضیه اول پژوهش تأیید شد. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های مطالعات (Javadin et al(2015، Trepanier et al. (2019)، Kilic&Gunsel (2019) Muhammad Rahman Khan et al (2021)، Snow et al(2021)و Farghaly &Zeid(2023) همسو می‌باشد. Asadi & Golparvar (2019) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده بودند که رهبری مخرب با عملکرد شغلی رابطه منفی و معنی‌دار دارد. در تبیین نتایج این بخش از پژوهش می توان اظهار داشت، رفتار رهبران زهرآگین از طرفی منجر به کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و از طرفی دیگر منجر به افزایش استرس و فرسودگی شغلی می‌شود. علاوه بر این، رهبران سمی رفتارهای توهین آمیزی با کارکنان دارند، آن‌ها را تحقیر کرده، اعتماد به‌نفس آن‌ها را تخریب نموده و با نا امید کردن آن‌ها این باور را در کارکنان ایجاد می‌کنند که آن‌ها ناتوان هستند. در نتیجه بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر منفی می گذارند(Wolor et. al,2022). از طرفی دیگر رهبران سمی به دلیل ترس از

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

قدرت گرفتن زیردستان، تمایل ندارند زمینه را برای رشد آن‌هافراهم کنند و به توانمندسازی کارکنان اعتقادی ندارند و بیشتر متمایل به کار کردن با افراد ضعیف‌تر از خود هستند. از این رو فرایند توانمند کردن کارکنان را نادیده می‌گیرند. این امر نیز به نوبه خود باعث افت عملکرد کارکنان می‌شود (Javadin et al,2015).

بر اساس نتایج فرضیه دوم مشخص شد، رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار دارد. لذا فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید شد. این یافته با نتایج مطالعات Mirzaeefathabad & Farahbakhsh(2020)، Xu et. al(2015)، Song et. al(2017)، SHeshpari & momeni mahmouei (2021)، Gheadamini et. al (2020)، همسو می‌باشد. Reyhanoglu & Akin (2022) نیز در مطالعه خود نتیجه گرفتند بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی رابطه وجود دارد. دلیل این امر آن است که سبک رهبری مدیران و ادراک کارکنان از نحوه برخورد آن‌ها از عوامل اصلی سکوت سازمانی می‌باشد(Mirzaeefathabad & Farahbakhsh,2020) . اگر مدیران مدارس ویژگی رهبران سمی را داشته باشند، با آلوده کردن فضای اخلاقی مدرسه باعث ایجاد احساس ترس و بی‌اعتمادی در کارکنان شده و این حس را در آن‌ها ایجاد کرده که اگر در باره مسائل و مشکلات سخن بگویند با عکس‌العمل منفی مدیر روبه‌رو می‌شوند و همین اظهار نظرها بهانه‌ای برای سرکوب و تنبیه آن‌ها می‌شود. از این رو کارکنان ترجیح می‌دهند به‌جای اظهار نظر و بیان ایده هایشان سکوت را انتخاب کنند. (Ghanbari & Majooni,2022) در این حالت جو غالب سازمان مشوق اظهارنظر ها و دیدگاه‌های کارکنان نخواهد بود و سازمان درگیر فرایندی می‌شود که نمی‌تواند مشکلات و چالش‌ها را به‌خوبی شناسایی نماید و متناسب با آن برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کند و این حالتی است که سازمان گرفتار آثار منفی پدیده سکوت کارکنان می‌شود.

نتایج فرضیه سوم نشان داد رهبری زهرآگین اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر اینرسی سازمانی دارد. نتایج مطالعه Hakkak et al(2019) ازجمله پژوهش‌هایی است که با این بخش از یافته مطالعه حاضر همسو می‌باشد. در پژوهشی دیگر Ameriyan et al(2023) به رابطه بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی اشاره کرده بودند. جهت تبیین این یافته‌ها باید عنوان کرد سازمان‌ها زمانی می‌توانند اثربخش باشند که نسبت به تغییرات محیطی واکنش مناسبی ارائه بدهند و ساز و کارها و ساختارهای خود را با این تغییرات هماهنگ کنند. رهبران زهرآگین با تحقیر مداوم کارکنان عزت‌نفس آن‌ها را مخدوش کرده و با بی‌توجهی به ایجاد تعاملات سازنده زمینه همکاری بین کارکنان را فراهم نمی‌کنند. آن‌ها همچین نسبت به رفاهیات کارکنان ازجمله عدالت در نظام پاداش و پرداخت بی‌توجه هستند. در این شرایط کارکنان در صورتی که سازمان نیاز به هماهنگی با تغییرات محیطی داشته باشد تمایل و توانی برای شرکت در فرایند تغییر ندارند. چراکه بیشتر انرژی و وقت آن ها صرف مقابله با تنش‌های داخل سازمان شده است. در این

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

حالت است که اینرسی سازمانی رخ می‌دهد و سازمان دچار نوعی ایستایی می‌شود (Hakkak et al,2019) .

نتایج فرضیه چهارم پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی اثر مستقیم، منفی و معنادار بر عملکرد شغلی معلمان دارد. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های Ghanbari & Beheshtirad, (2017)، Zehir&Erdogan (2011)، Zeinabadi(2022) & Firouzjaie ،kord & Vakola Bouradas(2005) می‌باشد Najafi(2017) در پژوهش خود دریافت که سکوت تدافعی با عملکرد شغلی رابطه‌ای معنی‌دار و منفی دارد. اما سکوت نوع دوستانه تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی می‌گذارد. سکوت سازمانی باعث می‌شود کارکنان در مورد نقش و اهمیت خود در سازمان دچار شک و تردید شوند، نگرانی آن‌ها افزایش یافته و ترس و اضطراب آن‌ها روبه فزونی رود. ادامه این روند در بلندمدت باعث می‌شود کارکنان احساس اعتصاب روانی داشته‌ب اشند و اصطلاحاً تبدیل به کارمند نامرئی سازمان شوند. در نتیجه این عوامل، عملکرد شغلی فرد کاهش یافته و سیر نزولی خواهد داشت (Kord Firouzjaie & Zeinabadi2022)در مدارس نیز مانند دیگر سازمان‌ها رواج پدیده سکوت سازمانی باعث احساس بی‌تفاوتی در معلمان می‌شود. تمایل آن‌ها برای اظهارنظر کاهش‌یافته و از فعالیت‌های گروهی که لازمه موفقیت در سازمان‌های آموزشی است دوری می‌کنند. در این شرایط معلمان توانایی یا حق اظهارنظر در مورد مسائل و مشکلات سازمانی را ندارند و یا اگر سخن بگویند توجهی به آن نمی‌شود. لذا آن‌ها ترجیح می‌دهند بر اساس یک برنامه از پیش تعیین شده و مشخص یک سری دروس را طبق روال‌های معین آموزش دهند. با به وجود آمدن چنین وضعیتی بدیهی است که معلمان نمی‌توانند عملکرد شغلی مناسبی ارائه دهند. این در حالی است که سازمان‌ها و به طبع آن مدارس برای اثربخش بودن به اطلاعات نیاز دارند. سکوت کارکنان در هر سازمانی ضربه‌ای مهلک به بهره وری آن سازمان وارد می‌نماید.

نتایج فرضیه پنجم نشان داد که اینرسی سازمانی اثر مستقیم، منفی و معنادار بر عملکرد شغلی معلمان دارد. همسو با یافته این بخش از پژوهش Beygi Nasrabadi & Malekzadeh (2023) در مطالعه خود با عنوان پیشران ها و پیامدهای اینرسی سازمانی به این نتیجه رسیدند که یکی از پیامدهای اینرسی سازمانی عملکرد ضعیف کارکنان است. Huang et,al. (2013) Hasannejad et. al, (2022) و Nedzinskas et. al(2013) در پژوهش‌های خود به رابطه بین اینرسی سازمانی و عملکرد ضعیف اشاره‌کرده بودند. درواقع این موضوع را می توان به این شکل تبیین کرد، هنگامی‌که سازمان نتواند به‌درستی در کارکنان ایجاد انگیزه کند یا حتی انگیزه‌های موجود را تضعیف کند، تلاش‌های افراد ارتباطی با میزان حقوق و دریافتی آن‌ها نداشته باشد، افراد و همینطور سازمان به‌صورت کلی دچار لختی می‌شوند. لذا سازمان نمی‌تواند به درستی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط را شناسایی کند و به این صورت باعث عدم تطبیق‌پذیری سازمان با محیط می‌شود به نحوی‌که فعالیت‌ها و فرایندهای درونی سازمان با نیازهای محیط همخوانی نداشته باشد. ادامه این شرایط منجر به این می‌شود که فرد نتواند با ادامه فعالیت ها به شکل

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

گذشته انتظاراتی که از او می‌رود را برآورده کند و افت عملکرد شغلی داشته باشد. (Hosein Abadi et al,2022).

نتایج فرضیه ششم پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین با میانجیگری سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار بر عملکرد شغلی معلمان دارد. Farghaly Abdelaliem& Abou Zeid(2023) در مطالعه خود دریافتند سکوت سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد شغلی دارد. سازمان‌هایی که توسط رهبران سمی و خودکامه هدایت می‌شوند فرصت ارتباط، تعامل و اظهارنظر را برای کارکنان ایجاد نمی‌کنند. معلمان زمانی دارای عملکردی اثربخش هستند که بتوانند دانسته‌ها، مقاصد و برنامه‌های خود را با همتایان و مدیران به اشتراک بگذارند و از اطلاعات دیگران نیز جهت بهبود کار خود بهره ببرند. اما در مدارسی که به‌واسطه وجود رهبران زهرآگین جو غالب آن همراه با سکوت و کناره‌گیری باشد این مهم نمی‌تواند تحقق یابد. چراکه در این شرایط فرصتی برای بروز و بیان ایده‌های جدید مهیا نمی‌شود، کارها به روال سابق ادامه پیدامی‌کند و مشکلات فعلی برطرف نمی‌شوند. این امر نشان‌دهنده آن است که عملکرد افراد نیز مجالی برای بهبود و بهتر شدن پیدا نخواهد کرد.

نتایج فرضیه هفتم پژوهش نشان داد سبک رهبری زهرآگین با میانجیگری اینرسی سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر غیرمستقیم و معنادار دارد. رهبران زهرآگین با ویژگی‌هایی مانند خودکامگی، توجه بیش‌ازحد به افراد متملق و ناکارآمدی شناخته می‌شوند. آن‌ها از هر فرصتی برای سوءاستفاده از زحمات و تلاش‌های دیگران استفاده می‌کنند. در نتیجه به‌جای آن‌که توجه خود را به اثربخشی سازمان و بهبود فرایندهای آن متمرکز کنند و فعالیت‌های سازمان را با تغییرات و تحولاتی که در عرصه‌های گوناگون محیطی رخ می‌دهد تطبیق دهند بیشتر به دنبال منافع شخصی خود و تسلط بر دیگران هستند (Ghanbari & Majooni, 2022). بی‌توجهی به تغییرات محیطی و ناتوانی در هماهنگی با آن از بارزترین نشانگان اینرسی سازمانی می‌باشد. ازجمله پیامدهای منفی اینرسی سازمان بروز رفتارهای ریاکارانه، تنبلی و فلات شغلی کارکنان می‌باشد(Hosein Abadi et al,2022) . همچنین کارکنان این‌گونه سازمان‌ها بیشتر ناراضی هستند ، اعتماد کمتری به همکاران خود دارند، نوآوری پایینی دارند و مشارکت کم‌تری در امور سازمان و تصمیم‌گیری ها انجام می‌دهند. بدیهی است کارکنانی با این خصوصیات عملکرد شغلی ضعیفی نیز خواهند داشت (Beygi Nasrabadi & malekzadeh,2023).

با توجه به نتایج پژوهش حاضر که مشخص گردید رهبری زهرآگین، سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی می‌توانند تأثیر منفی بر عملکرد شغلی معلمان داشته‌باشند لذا پیشنهاد می‌شود:

- با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران مدارس آن‌هارا با سبک‌های سازنده و مخرب رهبری آشنا کرده و نسبت به آثار نامطلوب ناشی از وجود رفتارهای سمی مطلع گرداند. همچنین مدیران بالادستی باید بر رفتارهای مدیران مدارس نظارت و کنترل داشته

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

باشند تا اگر نشانه‌هایی از بروز رفتارهای زهرآگین در برخورد آن‌هاوجود داشت جهت اصلاح آن اقدام کنند یا در نهایت محل خدمت و پست سازمانی آن‌ها را تغییر دهند.

- جهت مقابله با سکوت سازمانی، مدیران و مسئولان امر، فضا و جو مدرسه را به گونه‌ای مدیریت کنند که افراد فرصت‌هایی برای اظهارنظر و بیان دیدگاه‌ها و انتقادات داشته باشند. در حقیقت مدیران باید هزینه مشارکت و اظهارنظر را برای کارکنان کاهش دهند. به این معنی که کارکنان بدون ترس و واهمه و در امنیت کامل بتوانند نظرات خود را مطرح کنند حتی اگر مخالف با دیدگاه رهبران و مدیران سازمان باشد. همچنین عواملی مانند وجود عدالت در سازمان و افزایش تعهد سازمانی ازجمله راه کارهایی برای عبور از سکوت سازمانی می‌باشد.
- در جهت کاهش اینرسی سازمان مدیران و مسئولین باید تغییر سازمانی و انطباق با نیازهای محیط را یک حالت پایدار در نظر بگیرند و این دیدگاه را به تمامی کارکنان منتقل کنند. برای انجام این مهم در عمل، آن‌ها باید در جایی که لازم است شهامت ایجاد تغییر را داشته باشند و همواره باید بهترین فرایندها و رویه‌ها را برای انجام امور مدنظر قرار دهند. آن‌هاباید بتوانند با ارائه دلایل کافی کارکنان را متقاعد کنند که تغییر امری ضروری است. همچنین باید تغییر را به‌عنوان یک سرمایه در نظر بگیرند و اگر انجام تغییر در بلندمدت فواید بیشتری از انجام کارها به روال کنونی دارد نباید از هزینه‌های کوتاه‌مدت بهراسند. در نهایت مدیران باید به‌طور مداوم بالادستی‌ها و ذینفعان را قانع سازند که تغییر ضرورت دارد تا همراهی آن‌ها را نیز با خود داشته‌باشند.

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است .مطالعه حاضر نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. ازجمله این محدودیت‌ها آن بود که مطالعه حاضر در میان معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد انجام شده است. لذا در تعمیم نتایج به سایر مقاطع و مکان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد. همچنین فرایند گردآوری‌ها داده‌ها وقت‌گیر و زمان‌بر بود. افزون بر این استفاده از ابزارهای خود گزارشی ممکن است پاسخ‌های اصلی شرکت کنندگان را از تا حدودی از پاسخ‌های واقعی دور کند. به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود که عوامل اثرگذار و پیشران ها و پیامدهای مرتبط با عملکرد شغلی معلمان را در یک مطالعه کیفی و به شکل عمیق و همه‌جانبه بررسی کنند.

تضاد منافع/ حمایت مالی:

این مقاله به‌صورت آزاد انجام شده و هیچگونه تضاد منافعی در بین نویسندگان وجود ندارد. همچنین لازم به ذکر است تأمین منابع مطالعه حاضر، تماماً بر عهده نویسندگان پژوهش بوده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

تشکر و قدردانی: نویسندگان پژوهش حاضر، از همکاری مدارس مورد مطالعه، مدیران و تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهر مهاباد کمال تشکر را دارند.

منابع:

Abbasi, M., Monazzam, M R., Shamsipour, M., Arabalibeik, H.(2021). Individual Job Performance Assessment Models: A Systematic Review Study. *J Health Saf Work* , 11 (4), 627-644. [in Persian]

Acaray, A., Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silencs , Procedia - *Social and Behavioral Sciences*,(207), 472-482

Ahmadi, M., Amani Saribegloo, J., Maasoumi, V. (2014). Application of self-determination theory to predict physical education teachers' job performance. *Applied Research in Sport Management*, *3*(2), 77-88. [in Persian]

Ameriyan, H., Fahimi-Nezhad, A., Morsal, B., siavashi, M. (2023). Correlation of Managers' Leadership and Organizational Inertia with the Mediating Role of Social loafing in the Employees of the Ministry of Sports and Youth. *JHPM*,12 (1),81-94. [in Persian]

Ameryan, H., Fahimi Nezhad, A., morsal, B., siavashi, M. (2023). A Structural Equation Modeling of Toxic Leadership and Organizational Trauma and Organizational Inertia Considering the Role of Social Loafing among the Ministry of Sport and Youth Staff. *Strategic Studies on Youth and Sports*, *22*(59), 431-450. [in Persian]

Armitage, A. (2015). The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership. *Advances in Developing Human*

Asadi, N., Golparvar, M. (2019). Relationship between Unethical and Destructive Leadership with Emotional Exhaustion and Job Performance. *Ethics in science and Technology*, 14(3), 63-70 [in Persian]

Attri, R., Dev, N., Sharma, V. (2014). "Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview". *Research Journal of Management Sciences*, 2(2), 6

Bakhshi E., Kalantari R., Salimi N. (2017). Assessment of Job Performance and its Determinants in Healthcare Workers in Islamabad-e Gharb City based on ACHIVE Model In 2016. *J Arak Uni Med Sci* ,20(2),1-9. [in Persian]

Baran, H., Giderler C. (2017)."A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence." *International Journal of Asian Social Science*,7(3),242-258.

Barimani, A., Nodehi, H. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Work Attitude with Job Performance Employees. *Journal of Maritime Management Science Studies*, 1(1), 21-40. [in Persian]

Barron, A., Pereda, A., & Stacey, S. (2017). "Exploring the performance of government affairs subsidiaries: A study of organization design and the social capital

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

of European government affairs managers at Toyota Motor Europe and Hyundai Motor Company in Brussels". *Journal of World Business*, 52(2),186-196.

Beygi Nasrabadi, F., malekzadeh, G. (2023). The drivers and consequences of organizational inertia in public organizations. *Transformation Management Journal*,15 (26),1 -35. [in Persian]

Bordbar, G., Safari Shad, F., Rahimi, E., Abbasi Rostami, N. (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, *6*(3), 198-207. [in Persian]

Borman, W.C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241.

Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69

Boyer, M., Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior& Organization*, 59, 324-348.

Deniz, N., Noyanb, A., Ertusun, O. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *International Strategic Management*
Conference, 99, 691-700

Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Ebrahimi, S. A. (2016). An introduction to organizational inertia and effective factors on it in organizations of public sector of Iran. *Public Organizations Management*, *4*(1), 91-108. [in Persian]

Erfanian Khanzadeh, H. (2021). Exploring the Conceptual Components of Organizational Silence and their Affecting Factors: a Mixed-methods Study. *Transformation Management Journal*, *12*(2), 229-262. [in Persian]

Fahie, D. (2019). The Lived Experience of Toxic Leadership in Irish Higher Education. *IJWHM*,13(3),341-355.

Farghaly Abdelaliem, S.M., Abou Zeid, M.A.G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC Nurs*, 22, (4), 2-12.

Fast, NJ., Burris, ER., Bartel CA. (2014). Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Acad Manag J*,57(4),1013–34.

Ghanbari, S., Abdolmaleki, J. (2020). The Role of Social Capital in the Job Performance Mediated by Teamwork (Case Study: Bu Ali Sina University Staffs). *Strategic Research on Social Problems in Iran*, *9*(1), 1-22. [in Persian]

Ghanbari, S., beheshtirad, R. (2017). The Effect of Organizational Silence on Reduction of Teamwork and Organizational Performance Based on Balanced

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

Scorecard (BSC)(Case Study of Kermanshah Razi University staff). *Journal of Applied Sociology*, *27*(4), 47-60. [in Persian]

Ghanbari, S., Majooni, 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*, *11*(1), 55-80. [in Persian]

Gharehbaghi, N., Rahimnia, F. (2013). A survey of the mediation role of emotional intelligence of managers in the impact of transformational leadership style on employees' contextual performance. *Transformation Management Journal*, *5*(10), 25-44. [in Persian]

Gheadamini, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi, M. (2020). Cognitive Repesentations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in The Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Human Resource Management*, *10*(2), 31-50. [in Persian]

Ghosoori, A. (2022). The role of human resource management in the performance of the organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, (84),81-91. [in Persian]

Hakkak, M., Sepahvand, R., zare, F., moosavi, S N. (2019). The role of organizational toxic climate on organizational inertia with regard to the mediator role of the organizational silence. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 10 (39),149-174. [in Persian]

Hamidizadeh, A., Zarei matin, H., & Zafari, H. (2017). Investigating the Effect of Toxic Leadership Style and Dysfunctional Behaviors on Employees' Outcomes and Job Attitudes. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, *6*(3), 1-32. [in Persian]

Hasannejad, R., Safania, A M., Afarinesh khaki, A. (2022). Correlation of Organizational Laziness with Organizational Performance Mediated by Organizational Inertia in the Staff of the Ministry of Sports and Youth. *JHPM*, 11 (1),72-84. [in Persian]

Hoffman, EP., Sergio, RP. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: an Uzbekistan case. *J East Eur Cent Asian Res*,7(1),26–38.

Hosein Abadi, B., Zohrabi, A., Mohammadi, M. (2022). The effect of organizational inertia on social wear and social laziness of physical education teachers in Tehran province. *Sociology and lifestyle management*, 7(18), 53-73. [in Persian]

Huang, H.-C., Lai, M.-C., Lin, L.-H., Chen, C.-T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977–1002.

Jafari, S. M., Mohammadi Doorbash, Z., Mirzaei, A. (2019). The impact of organizational inertia on innovation and innovation on performance. *Journal of Technology Development Management*, *6*(4), 153-175. [in Persian]

Javadin, R., Ghoulipour,A., Shouki,M.(2015). Identification Effect of Toxic Leadership Style In Organization On The Consequences of Human Resource

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, *6*(4), 109-127. [in Persian]

Karimi, M., Gholtash, A., Aghili, S R. (2023). Mediating Role of Self-Efficacy in the Relationship between Psychological Capital and Innovative Job Performance of Teachers. *Jayps, 4* (3) ,1-10. [in Persian]

Khakpour, A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion; mediating role of Unethical Behavior based on Organizational Silence. *Social Psychology Research*, *9*(34), 103-118. [in Persian]

Khezri, Z., Mazloum Khorasani, M., Noghani Dokhtbahmani, M. (2022). Sociological Instigation of the Relationships between Social Factors, Work Ethics and Job Performance among Employees of Kalat Industrial Town. *Journal of Social Sciences Ferdowsi University of Mashhad*, *18*(2), 130-91. [in Persian]

Kılıç, M., Günsel, A. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, *2*(2), 51–56.

Kord Firouzjaie, F., Zeinabadi, H. (2022). A Reflection on External Antecedents and Consequences of Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Research. *Career and Organizational Counseling*, *13*(4), 107-126. [in Persian]

Mirzaeefathabad, S., Farahbakhsh, S. (2020). Investigating the Relationship between Poisonous Leadership of Managers and Organizational Silence of Teachers Mediated by Organizational Culture of Primary Schools in Khorramabad. *Research in Elementary Education*, *1*(2), 28-42. [in Persian]

Montazeri, M., Ferdosipour, L.(2018). The Effect of Organizational Health on Employee's Performance. *Management Studies in Development and Evolution*, *27*(90),45-64. [in Persian]

Muhammad, R.K., Hamid, KH., Muhammad, S. K., Aman, U. K., Muhammad, A. K., Muhammad J.S. (2021). The Toxic Leadership And Employee Performance: Mediating Effects Of Employee Commitment. *Elementary Education Online*, 20 (1), 4613-4625.

Nabaei, M. (2020). Quality management with job supervision of primary school teachers in Maragheh city. *New Approach in Educational Sciences*, *2*(4), 44-54. [in Persian]

Najafi, H. (2017). The Impact of Organizational Silence on Organizational Performance (Case Study: Nurses of Mazandaran Bo-Ali-Sina hospital). *IJNR*, 12 (5),45-52. [in Persian]

Navid Adham, M., Shafi'zade, H. (2020). The relationship between the transformational leadership and job performance of second cycle high school teachers of Tehran. *Educational Innovations*, *19*(2), 35-56 [in Persian].

Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., Pilkienė, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376–396.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

Ohme, M., Zacher, H. (2015). Job performanceratings: the relative importance of mental ability, conscientiousness and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 21 (3),161-170.

Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, (3),176-194.

Rajabi farjad, H., Farkhojaste, V. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance with Roles of Identity and Job Involvement. *Career and Organizational Counseling*, *13*(3), 91-110. [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.

Rizani, M., Kurniaty, K., Widyanti, R., Shaddiq, S., Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of The Toxic Leadership On Organizational Performance With Workplace Deviant Behavior Of Employees as Mediation. In Strategic Management Business Journal 2 (1), 26–38.

Robertson, I.T., Birch, A.J., Cooper, C.L. (2011). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?. *Leadership &Organization Development Journal*, 33(3), 224-232.

SHeshpari, L., Momeni Mahmouei, H. (2021). Identifying the effective factors on the emergence of teacher's organizational silence through research synthesis. *Educational researches*, *16*(68), 141-164. [in Persian]

Sieberer-Nagler, K. (2015). "Effective Classroom-Management & Positive Teaching. *English Lang. Teach*,9 (1), 163

Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L., Mannix-McNamara, P. (2021). An Exploration of Leadership in Post-Primary Schools: *The Emergence of Toxic Leadership. Societies*,11(2),54.

Song, B., Qian J., Wang B, Yang M., & Zhai A. (2017). Are You Hiding from Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. Social Behavior & Personality: An International Journal, 45(7), 1167–1174.

Thompson, R.J., Payne, S.C., Horner, M.T., Morey, L.C. (2012). Why borderline personality features adversely affect job performance: The role of task strategies. *Personality and Individual Differences*, 52, 32–36.

Tobin, J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders.*NCPEA Int. J. Educ. Leadersh*, 9(1), 76–89.

Trépanier, S. G., Boudrias, V., Peterson, C. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 803-814.

Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relat*,27(5),441-58.

Wang, H., Zhang, G., Ding, Z., Cheng Z. (2018). How Supervisor Narcissism contributes to Employee Silence: Roles of Negative Anticipations and Leader-

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]

Member Exchange. Social Behavior & Personality: An International Journal, 46(4), 653-666

Webster, V., Brough, P., Daly K. (2016). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress Health*;32(4),346–54.

Wikael, O., Meredith J. (2019). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Trans Eng Manage*,68(6),1745–57.

Wolor, CW., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., Rababah, MA. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychol Res*,10(4),57551.

Xu, AJ., Loi, R., Lam, LW. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *Leadersh Q*, 26(5),763–74.

Yasini, A., Abbasian, A., Yasini, T. (2013). The Effect of Principals' Distributed Leadership Style on Teacher job Performance: Introducing a Model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, *4*(13), 33-50. [in Persian]

Zehir, C., Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Soc Behav Sci*,24,1389-404

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.13]