



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2025 (Serial No. 54), Vol. 14, No. 2

## The effect of zombie leadership on organizational silence; with the mediating role of the glass cliff

Hojat Vahdati<sup>1</sup>  
Mohammad Jalali<sup>2</sup>

### Abstract

Organizational silence is one of the important challenges in contemporary workplaces, and several factors affect its intensification in the organization. Therefore, the present study aimed to determine the effects of zombie leadership on organizational silence with the mediating role of the glass cliff. Philosophically, this study adopts a positivist approach using deductive reasoning. It employs a descriptive strategy, characterized by quantitative and cross-sectional methods with data collection via a questionnaire. The research population consists of female employees of the Imam Khomeini Relief Committee in Kurdistan and various charitable centers. A stratified random sampling method was employed, resulting in a sample of 107 employees selected using Cohen's method. The reliability of the measurement model was confirmed through factor loadings, composite reliability, and Cronbach's alpha. Additionally, convergent validity was assessed using the AVE criterion and discriminant validity was measured with the HTMT index. Data analysis conducted with PLS software revealed that zombie leadership impacts organizational silence both directly and indirectly through the mediating variable of the glass cliff. Furthermore, ANOVA results from SPSS indicated significant differences between mean opinions based on the variables of workplace, experience, and type of employment, while other variables showed significant differences. This research is innovative in that prior studies have primarily examined these variables in Western cultures, whereas this study explores them simultaneously within a non-Western context, particularly in Iran.

**Keywords:** *Zombie leadership; glass cliff; organizational silence; Imam Khomeini Relief Committee; Kurdistan; charitable organizations; women.*

---

1. Full Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorram Abad, Lorestan, Iran  
vahdati.h@lu.ac.ir

2. Corresponding Author: Department of Public Management - Organizational Behavior, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University  
m.jalalii@gmail.com



## اثر رهبری زامبی بر سکوت سازمانی؛ با نقش میانجی صخره شیشه‌ای

حجت وحدتی\*، محمدجلالی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۵/۲۴

### چکیده

سکوت سازمانی، یکی از چالش‌های مهم در محیط‌های کاری معاصر است و عوامل متعددی بر تشدید آن در سازمان اثرگذار است، بنابراین، پژوهش پیش رو با هدف تعیین میزان اثرات رهبری زامبی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی صخره شیشه‌ای انجام شد. از نظر فلسفی، اثبات گرایانه با رویکرد قیاسی، راهبرد توصیفی، از نوع کمی و مقطعی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان زن کمیته امداد امام خمینی (ره) استان کردستان و مراکز نیکوکاری می‌باشد. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بوده و با استفاده از روش کوهن تعداد ۱۰۷ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پایایی مدل اندازه‌گیری از طریق بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ، همچنین روایی همگرا با معیار AVE و روایی واگرا توسط شاخص HTMT بررسی و تأیید شد. نتایج تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار پی.ال.اس نشان داد که رهبری زامبی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی اثرگذار است. همچنین، نتایج آزمون تحلیل واریانس با نرم‌افزار اسپ.اس.اس نشان داد که بین میانگین نظرات از لحاظ متغیرهای محل خدمت، تجربه و نوع استخدام تفاوت معنادار وجود دارد. در خصوص سایر متغیرها تفاوتی مشاهده نشد. جنبه نوآوری پژوهش این است که مطالعات پیشین متغیرهای مذکور را در فرهنگ‌های غربی بررسی کرده‌اند. لیکن پژوهش حاضر متغیرها را به‌طور هم‌زمان و در فرهنگ و بستر غیر غربی (ایران) بررسی کرد.

**کلیدواژه:** رهبری زامبی؛ صخره شیشه‌ای؛ سکوت سازمانی؛ کمیته امداد امام خمینی (ره)؛ کردستان؛ مراکز نیکوکاری؛ زنان.

## مقدمه و بیان مسئله

موضوع سکوت سازمانی<sup>۱</sup> یکی از چالش‌های مهم در محیط‌های کاری معاصر است که تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد و نوآوری سازمان‌ها دارد. سکوت سازمانی به عدم ابراز نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های کارکنان اشاره دارد و بر اساس مطالعات متعدد، در شرایطی که کارکنان از بیان نظرات خود باز بمانند، این پدیده می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری برای دو طرف - هم سازمان و هم افراد - به همراه داشته باشد (زو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). بر مبنای یافته‌ها، سکوت سازمانی نه تنها انگیزه کاری و رضایت شغلی را کاهش می‌دهد، بلکه فرسودگی حرفه‌ای را تشدید و تمایل به ترک کار را افزایش می‌دهد (دو و چوی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). به علاوه، فقدان ارتباط مؤثر میان کارکنان و رهبران، مانع از به اشتراک گذاری اطلاعات و شناسایی خطاها می‌شود که در نهایت به کارایی و نوآوری سازمان لطمه می‌زند (گونگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در این زمینه، توجه به عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به عنوان یک ضرورت جدی مطرح می‌شود. از جمله این عوامل، مفهوم «رهبری زامبی<sup>۵</sup>» و «صخره شیشه‌ای<sup>۶</sup>» هستند (شی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۳؛ عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری زامبی به شیوه‌ای از رهبری ناکارآمد اشاره دارد که در آن رهبران به جای ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد، به طور منفعلی عمل می‌کنند. این نوع رهبری می‌تواند به طور مستقیم بر ارتباطات درون سازمانی تأثیر بگذارد و زمینه‌ساز سکوت سازمانی گردد (حسن و همکاران، ۲۰۲۳). مینگ<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود نشان دادند که رهبری زامبی، باعث کاهش تعاملات مؤثر و سازگاری با تغییرات می‌شود. در این راستا، جو ناپسند ناشی از رهبری زامبی می‌تواند به افزایش سکوت سازمانی منجر شود و بدین ترتیب خطرات جدی برای سازمان‌ها ایجاد نماید، به ویژه در زمانی که سکوت سازمانی مانع از شناسایی و حل مسائل کلیدی گردد، این پدیده تشدید می‌شود (لی<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در کنار رهبری زامبی، پدیده «صخره شیشه‌ای» نیز به عنوان عاملی مهم در تغییرات سکوت سازمانی مطرح است. این پدیده به موانع

1. Organizational Silence
2. Zou
3. Doo & choi
4. Gong
5. Zombie leadership
6. glass cliff
7. She
8. Ming
9. Li

غیرقابل مشاهده‌ای اشاره دارد که زنان در الگوهای شغلی خود با آنها مواجه هستند و می‌تواند به افزایش سکوت در سازمان منجر شود (آچور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد، زنانی که در موقعیت‌های رهبری قرار می‌گیرند، اغلب در شرایطی نامطلوب و بحرانی منصوب می‌شوند و هرچه بیشتر این موانع را حس کنند، اشتیاق و تمایل آنها به بیان نظرات کاهش می‌یابد (ططری و همکاران، ۲۰۲۰). با وجود اهمیت فزاینده سکوت سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن، شکاف‌های پژوهشی مهمی در درک جامع این پدیده وجود دارد که نیاز به بررسی فوری دارند: یک) عدم درک کافی از تعامل پدیده‌ها: در حالی که مطالعات به‌صورت جداگانه به تأثیر رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی پرداخته‌اند، لیکن درک درستی از چگونگی تعامل این دو عامل و تأثیر هم‌زمان آنها بر سکوت سازمانی، به‌ویژه در شرایطی که هر دو پدیده در یک سازمان وجود دارند، بسیار محدود است. آیا تأثیر آنها بر سکوت سازمانی صرفاً جمعی است یا اینکه یکی از این پدیده‌ها می‌تواند تأثیر دیگری را تشدید یا تعدیل کند؟ این عدم قطعیت، توانایی سازمان‌ها را در طراحی مداخلات جامع و مؤثر برای مقابله با سکوت سازمانی تضعیف می‌کند؛ دوم) شکاف فرهنگی و بستر پژوهش: بخش عمده‌ای از پژوهش‌های موجود در زمینه سکوت سازمانی، رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای، در جوامع و فرهنگ‌های غربی انجام شده‌اند. این درحالی است که پدیده‌های سازمانی، سبک‌های رهبری و چالش‌های جنسیتی (مانند صخره شیشه‌ای) به‌شدت تحت تأثیر هنجارهای فرهنگی، ساختارهای اجتماعی و ارزش‌های بومی قرار دارند. به‌عنوان مثال، ابعاد قدرت‌گرایی، جمع‌گرایی و نقش‌های سنتی جنسیتی در فرهنگ‌های شرقی (مانند ایران) می‌تواند بر بروز رهبری زامبی، تجربه صخره شیشه‌ای توسط زنان و همچنین چگونگی بروز و پیامدهای سکوت سازمانی تأثیرات متفاوتی داشته باشد. بنابراین، عدم وجود مطالعات کافی در بسترهای غیرغربی، به‌ویژه در ایران، یک خلأ جدی در ادبیات پژوهشی ایجاد می‌کند. این خلأ مانع از آن می‌شود که سازمان‌های ایرانی بتوانند ریشه‌های فرهنگی و بومی سکوت سازمانی را به‌درستی شناسایی کرده و راهبردهای بومی شده و مؤثر برای مقابله با آن اتخاذ کنند. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش، فقدان درک جامع از تأثیر هم‌زمان و احتمالی تعامل رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی در یک بستر فرهنگی غیرغربی (ایران) است. این عدم درک، سازمان‌های ایرانی را در معرض خطر اتخاذ تصمیمات ناقص و ناکارآمد در مواجهه با سکوت سازمانی قرار می‌دهد که می‌تواند به پیامدهای زیانباری برای بهره‌وری، نوآوری و سلامت سازمانی منجر شود. این پژوهش در تلاش است تا با بررسی این

روابط در بستر جامعه ایران، این شکاف حیاتی در ادبیات را پر کرده و بینش‌های عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران ارائه دهد.

## مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

### رهبری زامبی

پیشرفت قابل توجهی در زمینه رهبری در سال‌های اخیر حاصل شده است. با این حال، ما استدلال می‌کنیم که این پیشرفت توسط تعهد افراطی به مجموعه‌ای از ایده‌های قدیمی که بارها و بارها رد شده‌اند، اما همچنان به زندگی ادامه می‌دهند، تضعیف می‌شود. ما اینها را رهبری زامبی می‌نامیم (هاسلم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). همان‌طور که پیش‌تر گفته شد رهبری زامبی به‌عنوان یک نوع رهبری ناکارآمد در سازمان‌ها شناخته می‌شود که در آن رهبران به جای بهبود عملکرد و ایجاد انگیزه در کارکنان، به‌طور غیرفعال و بی‌تحرک عمل می‌کنند (حسن و همکاران، ۲۰۲۳). این به حداقل دو دلیل مرتبط است: اول؛ تمایل به ستایش و بت‌سازی از رهبران می‌تواند چیزی را ایجاد کند که اوون<sup>۲</sup> و همکارانش به آن سندرم غرور می‌گویند. دوم، این سندرم می‌تواند بخشی از یک تله رهبری گسترده‌تر باشد که در آن اعتبار و پاداش‌های موفقیت گروه به رهبران منتقل می‌شود نه به پیروان، به گونه‌ای که به نفس و خودشیفتگی رهبران می‌افزاید، اما پیروان را ناامید و در نتیجه موفقیت گروه را تضعیف می‌کند، با این حال، اینها تله‌ای است که کسانی که نوشیدنی رهبری زامبی را نوشیده‌اند، به راحتی در آن می‌افتند (اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، سؤال کلیشه‌ای که همواره درباره رهبری مطرح می‌شود این است که «آیا رهبران به دنیا می‌آیند یا ساخته می‌شوند؟»، لیکن چه به دنیا آمده باشند و چه ساخته شده باشند، فرض مشترک همه طرف‌ها این است که رهبری به داشتن ویژگی‌های استثنایی برمی‌گردد. با این حال، چهار مؤلفه اصلی برای رهبری زامبی وجود دارد: ۱. فقط رهبران می‌توانند رهبری کنند. رهبران ویژگی‌هایی دارند که آنها را از مردم عادی متمایز می‌کند، ۳. موفقیت گروهی را باید به رهبران نسبت داد و ۴. تاریخ در نهایت داستان رهبران بزرگ است (هاسلم و همکاران، ۲۰۲۴). در اندیشیدن به مشکلات مرتبط با اصطلاح رهبری - برای مثال، ابزارگرایی لازم، فردگرایی استثنایی، فروش بهترین

1. Haslam  
2. Owen  
3. Smyth

مدل‌های تمرین، رویکردهای صفت تکراری، گفتمان‌های مبتنی بر استانداردهای اجرایی<sup>۱</sup> - اینها برخی از گفتمان‌های رهبری هستند که از مرگ خودداری می‌کنند. آنها مرده‌های زنده‌ی رهبری هستند و سریع‌تر از طاعون زامبی‌ها در حال گسترش می‌باشند. به نظر می‌رسد استعاره زامبی برای این جنبش‌های بی‌امان، غیرانتقادی، بی‌انعکاس و اغلب بی‌فکر و دانش، صنعت رهبری، مناسب باشد. البته، ممکن است این یک تشبیه بیش‌ازحد بازیگوشانه و افراطی به نظر برسد که بتوان رهبری را با آن مقایسه کرد (نیچه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). با اقتباس از یافته‌های حاصل از پژوهش هاسلم و همکاران (۲۰۲۴) رهبری زامبی دارای سه بعد می‌باشد:

۱. نابرابری در احترام و پاداش، به معنای عدم رعایت عدالت و انصاف رهبر در رفتار با زیردستان؛
۲. رهبری قطره‌ای، به معنای ناتوانی رهبر در انتقال واضح و روشن اطلاعات و اهداف سازمانی به زیردستان و
۳. خودبزرگ‌بینی، بدین معنا که رهبر خود را محور اصلی موفقیت‌ها و دستاوردها قلمداد می‌کند و نقش زیردستان را نادیده می‌گیرد (هاسلم و همکاران، ۲۰۲۴).

### صخره شیشه‌ای

زنان در پست‌های رهبری شرکت‌ها کمتر حضور دارند، مطالعات قبلی بیشتر وجود سقف شیشه‌ای را بررسی کرده است که نشان‌دهنده موانع ضمنی مختلف و تبعیض جنسیتی بالقوه است که مانع از در نظر گرفتن زنان برای نقش‌های اجرایی می‌شود (پاول و باترفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). یک پدیده مرتبط که توسط رایان<sup>۴</sup> و هاسلم (۲۰۰۵) «صخره شیشه‌ای» نامیده می‌شود، بر این باور است که زنانی که در نقش‌های رهبری قرار می‌گیرند، عمدتاً در زمان‌های ناپایدار که احتمال شکست در بالاترین حد است (یعنی پس از عملکرد ضعیف شرکت یا رکود اقتصادی عمومی در بازار) منصوب می‌شوند (لی. مویر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). ولت<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) تعداد ۳۲ مطالعه کمی، کیفی و تجربی را در مورد صخره شیشه‌ای، از محیط‌های تجاری و غیر تجاری در سراسر جهان خلاصه می‌کند و نتیجه می‌گیرد که شواهد قوی برای پدیده صخره شیشه‌ای وجود دارد، اما انجام تحقیقات بیشتری در مورد ناهمگونی و روابط غیرخطی، موضوعی ضروری است (ولت، ۲۰۱۸، به نقل از لی. مویر و همکاران، ۲۰۲۵). به‌طور خلاصه این پدیده اشاره به کمبود زنان در موقعیت‌های رهبری، به‌خصوص

1. requisite instrumentalism, exceptional individualism, selling of best practice models, incestuous repetitive adjectival approaches, performative standards-based discourses

2. Nietzsche

3. Powell and Butterfield

4. Ryan

5. Li, X., Moyer

6. Velte

در سازمان‌های دولتی دارد. دو دلیل اصلی برای این کمبود عبارتند از: یک، تعداد اندکی از زنان به این موقعیت‌ها معرفی یا ارتقاء می‌یابند و دوم، زنانی که به رهبری دست می‌یابند، اغلب با چالش‌هایی مواجه می‌شوند، به این معنا که شرایط رهبری برای آنها خطرناک‌تر و پرریسک‌تر است. این ریسک‌ها شامل عوامل محیطی و سوگیری‌های اجتماعی هستند که مانع از پیشرفت زنان به سمت نقش‌های مدیریتی می‌شوند، همچنین، الزامات قانونی و ابتکارات تنوع سازمانی برای افزایش تعداد زنان در مشاغل مدیریتی مؤثر هستند، اما به تنهایی نمی‌توانند همه چالش‌ها را حل کنند (هوانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۵).

### سکوت سازمانی

مفهوم سکوت سازمانی برای اولین بار توسط موریسون و میلیکن<sup>۲</sup> ابداع شد و آن را به عنوان پدیده‌ای از فرهنگ جمعی سکوت در سطح سازمانی توصیف کردند (زو و همکاران، ۲۰۲۵). پس از آن، پیندر و هارلوس<sup>۳</sup> بر رفتار سکوت افراد تأکید نموده و اظهار داشتند که افراد احساسات واقعی خود را در مورد جنبه‌های رفتاری، شناختی یا عاطفی محیط سازمانی حفظ می‌کنند، بدون اینکه آنها را به کسانی که فکر می‌کنند می‌توانند تغییرات یا اصلاحاتی ایجاد کنند، گزارش دهند (زو و همکاران، ۲۰۲۵). براساس این مبانی، محققان دامنه مفهومی سکوت سازمانی را گسترش دادند و آن را به عنوان خودداری عمدی از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات توسط کارمندانی که مربوط به پیشرفت در کار و سازمان‌های کاری هستند، تعریف کردند (مینگ و همکاران، ۲۰۲۲). امروزه، سکوت سازمانی به کانون توجه مهمی برای تحقیقات در زمینه‌های مختلف تبدیل شده است و محققان را از زمینه‌های مختلف برای انجام بحث‌های عمیق جذب می‌کند (لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). مطالعات نشان می‌دهد که سکوت از آنچه که قبلاً تصور می‌شد، پدیده‌ای بسیار پیچیده‌تر است. این پیچیدگی باعث می‌شود که محققان بیش از پیش بر این پدیده تمرکز کنند و سکوت به عنوان متغیر مهمی در زمینه رفتار سازمانی تلقی شود (اولچر و کوشکون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). پژوهشگران کشورهای مختلف، رفتار سکوت سازمانی را از طریق پژوهش‌های کیفی بررسی و تحلیل کرده‌اند. با این حال، یافته‌های حاصل از مطالعات کیفی برای روشن کردن جامع این موضوع کافی نیست. از این رو، در پژوهش حاضر به صورت کمی به موضوع پدیده سکوت سازمانی پرداخته شده است. سکوت بسته به انگیزه‌های کارمند،

1. Hoang
2. Morrison and Milliken
3. Pinder and Harlos
4. Lee
5. Ölçer & Coşkun

می‌تواند ماهیت متفاوتی داشته باشد. گاهی سکوت به دلیل احساس بی‌کفایتی و ناکارآمدی در مواجهه با تغییر، گاهی به دلیل ترس و وجود رفتارهای محافظتی و گاهی به منظور رفتارهای نوع دوستانه، مبتنی بر نوع دوستی، احساس همکاری و سکوت نوع دوستانه است که این سه نوع انگیزه در کارکنان به ایجاد سه نوع سکوت با عنوان سکوت مطیع، سکوت نوع دوستانه و سکوت تدافعی (خاموش) منجر می‌شود (وایت‌ساید و برکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

## پیشینه پژوهش

جدول (۱) نتایج حاصل از مطالعات را پیرامون سازه‌های رهبری زامبی، صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی به اختصار نشان می‌دهد.

جدول ۱. نمونه‌هایی از پژوهش‌های مرتبط (خلاً نظری موجود)

| ردیف | پژوهشگر                            | عنوان پژوهش  | نتایج مطالعه  |
|------|------------------------------------|--|---|
| ۱    | هوانگ و همکاران (۲۰۲۵)             | جلوگیری از سقوط به پرتگاه شیشه‌ای؛ ایجاد حس هویت و برابری در محیط‌های کاری بخش دولتی   | پژوهش تأکید می‌کند که صخره شیشه‌ای فراتر از صرفاً مسائل زنانه بوده و به هنجارها و سیاست‌های سازمانی در دسترسی به رهبری برای مردان نیز مربوط است و در نهایت راهکارهایی برای مقابله با نابرابری‌های موجود در بخش دولتی ارائه می‌دهد.  |
| ۲    | آچور (۲۰۲۵)                        | صخره شیشه‌ای و فرسودگی شغلی: نقش واسطه‌ای اعتماد به نفس در میان زنان در بخش دولتی تونس | نتایج پژوهش نشان داد که تجربه قرار گرفتن در موقعیت‌های صخره شیشه‌ای با افزایش فرسودگی شغلی مرتبط است و اعتماد به نفس نقش میانجی در این رابطه دارد، به طوری که سطوح بالاتر اعتماد به نفس می‌تواند اثرات منفی صخره شیشه‌ای را کاهش دهد.   |
| ۳    | کانو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۴) | بررسی تأثیر رهبری زنان و حاکمیت شرکتی بر نقدینگی عملیاتی: اثر صخره شیشه‌ای             | این پژوهش اهمیت اثر صخره شیشه‌ای را برجسته می‌کند و بر نقش محوری زنان در مدیریت مؤثر نقدینگی در مواقع بحران تأکید دارد. علاوه بر این، بینش‌های ارزشمندی را در این زمینه برای سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد.   |
| ۴    | تلما و نگولوبه <sup>۳</sup> (۲۰۲۴) | زنان در رهبری: بررسی موانع پیشرفت زنان در سمت‌های رهبری                                | یافته‌های این مطالعه نشان داد که نگرش‌های عمیق اجتماعی، باعث می‌شود تا اغلب مردان را در نقش‌های رهبری ترجیح دهند. تعصبات ضمنی، چه آگاهانه و چه ناخودآگاه، می‌تواند منجر به شیوه‌های تبعیض‌آمیز در استخدام، ارتقا و ارزیابی عملکرد شود. به طور مشابه، این مطالعه نشان داد که زنان اغلب با فرصت‌های نابرابر برای پیشرفت، از جمله دسترسی محدود به پروژه‌های سطح بالا، وظایف دشوار و حمایت مالی از سوی رهبران ارشد، مواجه هستند. بدون دسترسی برابر به فرصت‌های ارتقای شغلی، زنان ممکن است برای توسعه مهارت‌ها و تجربیات لازم برای نقش‌های رهبری با مشکل مواجه شوند. |

- Whiteside & Barclay
- Cao et al
- Theлма & Ngulube

ادامه جدول ۱. نمونه‌هایی از پژوهش‌های مرتبط (خلاق نظری موجود)

| ردیف | پژوهشگر                              | عنوان پژوهش   | نتایج مطالعه  |
|------|--------------------------------------|---|---|
| ۵    | هالگرن و بوکانان <sup>۱</sup> (۲۰۲۰) | جنبه تاریک رفتار گروهی: درس‌هایی از آخرالزمان زامبی‌ها                              | این پژوهش به بررسی رفتار گروهی در شرایط بحرانی می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه در شرایط تهدید دائمی، گروه‌ها به سمت خشونت و بی‌اعتمادی سوق پیدا می‌کنند. این مطالعه یک نظریه رفتاری برای گروه‌ها در شرایط بحرانی ارائه می‌دهد و پیشنهاد می‌کند که برای آمادگی در برابر حوادث غیرمترقبه، باید به جنبه‌های تاریک رفتار گروهی توجه کرد.   |
| ۶    | هیوز <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)             | مفاهیم رهبری زامبی  | نتایج مطالعه نشان می‌دهد که رهبری زامبی در بسیاری از جاها دیده می‌شود که به دنبال حفظ وضع موجود هستند و این واقعاً نشان‌دهنده شکل مؤثری از رهبری نیست. ما باید بر استخدام افراد مناسب، ایجاد یک شبکه رهبری سازگار و پرورش‌دهنده معتبر و قابل اعتماد، و حمایت از توانایی همه افراد سازمان برای عبور از شرایط پیچیده و متغیری که در دنیای معاصر در راه است، تمرکز کنیم.   |
| ۷    | هاسلم و همکاران (۲۰۲۴)               | رهبری زامبی؛ ایده‌های مرده‌ای که هنوز در میان ما راه می‌روند                        | این پژوهش به بررسی مفهوم «رهبری زامبی» به عنوان ایده‌های قدیمی و منسوخ شده در حوزه رهبری که همچنان در سازمان‌ها و جامعه رواج دارند، می‌پردازد. این ایده‌ها، که اغلب توسط نخبگان و مشاوران ترویج می‌شوند، شامل تمرکز صرف بر رهبران، ویژگی‌های خاص رهبران بزرگ و این باور است که رهبری همیشه خوب و برای همه مفید است. مقاله استدلال می‌کند که این ایده‌ها نه تنها نادرست هستند، بلکه می‌توانند مضر باشند و نابرابری را تقویت کنند، و خواستار بازنگری در رویکردهای رهبری و توجه بیشتر به نقش پیروان و زمینه اجتماعی است. |
| ۸    | زو و همکاران (۲۰۲۵)                  | تجارب سکوت سازمانی در میان پرستاران   | سکوت سازمانی پرستاران به اشکال مختلفی بروز می‌کند و انگیزه‌ها و تجربیات پشت هر شکل متفاوت است. بنابراین، وقتی مدیران رفتارهای سکوت پرستاران را در سازمان مشاهده می‌کنند، باید انگیزه و میزان سکوت را شناسایی و ارزیابی کنند و سپس به طور خاص مداخله کنند تا رفتارهای سکوت را تا حد امکان کاهش دهند.   |
| ۹    | لی و همکاران (۲۰۲۵)                  | ادراک از سیاست‌های سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار پنهان‌سازی دانش | نتایج نشان داد که ادراک از سیاست‌های سازمانی رابطه مثبتی با بی‌عدالتی سازمانی دارد. علاوه بر این، بی‌عدالتی سازمانی رابطه مثبتی با سکوت سازمانی و رفتار پنهان‌سازی دانش داشت و سکوت سازمانی رابطه مثبتی با رفتار پنهان‌سازی دانش دارد. بنابراین، هتل‌ها باید به درستی منافع اعضا و مدیران سازمان را هماهنگ کنند و بر ارتباطات مؤثر تمرکز کنند و رابطه بین ادراکات سازمانی و سیاسی کارکنان هتل، بی‌عدالتی سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار پنهان‌سازی دانش را به دلیل تغییرات در محیط رقابتی شدید هتل‌ها شناسایی کنند.    |
| ۱۰   | اولچر و کوشکون (۲۰۲۴)                | نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و خلاقیت سازمانی               | نتایج نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به طور مثبت بر سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد، خلاقیت سازمانی به طور مثبت تحت تأثیر عدالت سازمانی قرار می‌گیرد و سکوت سازمانی به طور مثبت بر خلاقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، طبق نتایج، سکوت سازمانی نقش واسطه‌ای جزئی در تأثیر عدالت سازمانی بر خلاقیت سازمانی دارد.  |

- Hällgren & Buchanan
- Hughes

ادامه جدول ۱. نمونه‌هایی از پژوهش‌های مرتبط (خلاق نظری موجود)

| ردیف | پژوهشگر                           | عنوان پژوهش  | نتایج مطالعه  |
|------|-----------------------------------|--|---|
| ۱۱   | امام و کیم <sup>۱</sup><br>(۲۰۲۳) | تأثیر رهبری اخلاقی بر سکوت سازمانی پرستاران: نقش میانجی عدالت سازمانی                        | یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی با سکوت سازمانی پرستاران رابطه منفی دارد و عدالت سازمانی تا حدی واسطه رابطه بین رهبری اخلاقی و سکوت سازمانی پرستاران است. بیمارستان‌ها می‌توانند با توسعه رهبری اخلاقی در مدیران پرستاری از طریق آموزش‌های مرتبط با رهبری اخلاقی، مانند برنامه‌های رهبری، سکوت سازمانی را از بین ببرند. علاوه بر این، مدیران پرستاری می‌توانند با افزایش حس عدالت سازمانی پرستاران، وقوع سکوت سازمانی را کاهش دهند. |
| ۱۲   | زامان <sup>۲</sup><br>(۲۰۲۳)      | در پایان دنیا، به چه بیچید: بررسی رهبری سمی، سکوت تیمی و موفقیت در پروژه‌ها                  | یافته‌ها نشان داد که رهبری سمی (زهر آگین) تأثیر منفی بر موفقیت پروژه دارد و موجب ایجاد فرهنگ سکوت میان اعضای تیم می‌شود. جالب اینجاست که سکوت اعضای تیم رابطه میانجی و منفی بین رهبری سمی و موفقیت پروژه دارد.  |
| ۱۳   | مینگ و همکاران<br>(۲۰۲۲)          | سکوت رهبر و سکوت کارکنان: نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در یک زمینه رهبری زامبی.                | نشان دادند که رهبری زامبی نه تنها می‌تواند به افزایش سکوت سازمانی بینجامد، بلکه تأثیر مستقیمی بر کاهش ظرفیت سازمان‌ها در برقراری ارتباطات مؤثر و انطباق با تغییرات دارد.  |
| ۱۴   | لی و همکاران<br>(۲۰۲۵)            | سقف‌های شیشه‌ای، دیوارهای شیشه‌ای و صخره‌های شیشه‌ای: تعصب جنسیتی در رهبری سازمان‌ها         | نتایج پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود شواهدی مبنی بر توانمندی و لیاقت زنان در رهبری، کمبود زنان در سطوح بالای مدیریتی همچنان یک واقعیت نگران‌کننده است. همچنین بر اهمیت اتخاذ سیاست‌های حمایتی و برنامه‌های آموزشی برای افزایش ظرفیت‌های زنان تأکید دارد. در نهایت، نیاز به مطالعه و پژوهش‌های بیشتر در زمینه صخره شیشه‌ای را یک امر ضروری می‌داند.   |
| ۱۵   | بلوچی<br>(۱۴۰۴)                   | بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر عملکرد صادراتی با میانجیگری سکوت سازمانی                       | نتایج نشان داد که رهبری سمی به‌طور قابل توجهی می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود که خود عملکرد صادراتی را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد.  |
| ۱۶   | حسن‌زاده و حق‌خواه<br>(۱۴۰۴)      | مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر رفتار صخره شیشه‌ای زنان در سازمان‌های دولتی با رویکرد داده‌بنیاد | یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پدیده صخره شیشه‌ای یکی از چالش‌های اساسی در مسیر پیشرفت حرفه‌ای زنان به‌ویژه در سازمان‌های دولتی می‌باشد و این پدیده در سطوح سازمانی، فردی و محیطی دارای عوامل متنوع و پیچیده‌ای است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به وقوع آن کمک می‌کنند.  |
| ۱۷   | محمودی و همکاران<br>(۱۴۰۳)        | تأثیر خودشیفتگی مدیر عامل بر زامبی شدن شرکت: آزمون از نظریه سطوح بالا                        | نتایج پژوهش نشان می‌دهد خودشیفتگی مدیرعامل رابطه منفی و معناداری با احتمال زامبی شدن شرکت‌ها دارد. به بیان دیگر، خودشیفتگی مدیرعامل می‌تواند معیاری برای کاهش زامبی شدن شرکت‌ها باشد. همچنین شواهد این پژوهش تأیید می‌نماید که اندازه شرکت و استقلال هیئت مدیره رابطه‌ای مثبت و معنادار و سودآوری رابطه‌ای منفی و معنی‌دار با زامبی شدن شرکت‌ها دارد.   |

1. Imam & Kim  
2. Zaman

گرچه مطالعات پیشین به مفاهیم کلیدی این پژوهش، یعنی رهبری زامبی، صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی پرداخته‌اند، اما ادبیات موجود درخصوص ارتباط متقابل و پیچیده میان آنها دارای خلأهای قابل توجهی است که نیاز به یک رویکرد انتقادی و جامع را برجسته می‌سازد. درمورد پدیده «صخره شیشه‌ای»، پژوهش‌هایی نظیر هوانگ و همکاران (۲۰۲۵)، آچور (۲۰۲۵)، کائو و همکاران (۲۰۲۴) و تلما و نگولوبه (۲۰۲۴) به خوبی به شناسایی ابعاد مختلف، چالش‌ها و پیامدهای آن برای رهبران (به‌ویژه زنان) نظیر ارتباط با فرسودگی شغلی یا موانع پیشرفت، پرداخته‌اند؛ لیکن این مطالعات عمدتاً بر توصیف خود پدیده صخره شیشه‌ای یا تأثیرات مستقیم آن بر افراد متمرکز بوده‌اند و هیچ‌یک از آنها به نقش میانجی‌گر احتمالی صخره شیشه‌ای در رابطه میان یک سبک رهبری خاص (مانند رهبری زامبی) و سکوت سازمانی نپرداخته‌اند. این عدم توجه به سازوکارهای پیچیده میان‌رشته‌ای، درک ما را از نحوه تأثیرگذاری موقعیت‌های شغلی پرخطر بر تعاملات رهبر-پیرو محدود می‌سازد. از سوی دیگر، مفهوم رهبری زامبی در ادبیات پژوهشی هنوز در مراحل اولیه شکل‌گیری و تبیین قرار دارد و ابهام مفهومی قابل توجهی در آن دیده می‌شود. درحالی‌که برخی پژوهش‌ها مانند هیوز (۲۰۲۰) و هاسلم و همکاران (۲۰۲۴) به آن به‌عنوان یک سبک رهبری ناکارآمد یا ایده‌های منسوخ اشاره می‌کنند، پژوهش‌هایی نظیر هالگرن و بوکانان (۲۰۲۰) از این مفهوم در بستر استعاری‌تر (مانند آخرالزمان زامبی‌ها) برای تبیین رفتار گروهی در بحران استفاده کرده‌اند. این عدم وضوح در تعریف و عملیاتی‌سازی رهبری زامبی به‌عنوان یک سبک رهبری رفتاری در سازمان، مانع از بررسی دقیق و جامع پیامدهای آن بر نتایج سازمانی مانند سکوت می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، ادبیات موجود در این زمینه عمدتاً مفهومی یا استعاری است و فقدان مطالعات تجربی که به‌طور مستقیم ارتباط رهبری زامبی (به‌عنوان یک رفتار مدیریتی) را با سکوت سازمانی بررسی کنند، نمایان است. درنهایت، پژوهش‌هایی مانند زو و همکاران (۲۰۲۵) به سکوت سازمانی و انواع آن پرداخته‌اند، اما تأثیرات متقابل و پیچیده سبک‌های رهبری خاص (مانند رهبری زامبی) در ترکیب با موقعیت‌های شغلی پرچالش (مانند صخره شیشه‌ای) بر سکوت کارکنان را نادیده گرفته‌اند. این شکاف در پیشینه، نیاز مبرم به یک پژوهش جامع را نشان می‌دهد که نه تنها به تبیین دقیق‌تر تأثیر رهبری زامبی بر سکوت سازمانی بپردازد، بلکه نقش مهم پدیده صخره شیشه‌ای را در این رابطه پیچیده کاوش کند. بنابراین، پژوهش حاضر می‌کوشد تا درک عمیق‌تری از سازوکارهای سکوت در سازمان‌ها، به‌ویژه در مواجهه با رهبری‌های ناکارآمد و موقعیت‌های شغلی پرچالش، ارائه دهد و بدین ترتیب به توسعه نظری و کاربردی در حوزه رفتار سازمانی کمک نماید.

## توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

از نگاه نظریه ایمنی روان‌شناختی<sup>۱</sup> و نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۲</sup>، رفتار رهبران نقش حیاتی در شکل‌گیری فضای سازمانی و تصمیم‌گیری کارکنان برای ابراز عقاید ایفا می‌کند (کلارک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). رهبران زامبی با ویژگی‌های مخربی که دارند به‌طور ضمنی پیامی را به کارکنان ارسال می‌کنند که «صحبت کردن بی‌فایده است یا صحبت کردن خطرناک است»، بنابراین، فقدان ایمنی روان‌شناختی، محیطی را به‌وجود می‌آورد که در آن کارکنان از ترس مجازات، نادیده گرفته شدن، یا هدر رفتن تلاش‌هایشان، ترجیح می‌دهند سکوت کنند (آرتینگر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۵). رهبران زامبی نه تنها بازخورد سازنده را تشویق نمی‌کنند، بلکه ممکن است با بی‌توجهی یا حتی واکنش‌های منفی، تمایل کارکنان به ابراز نظر را سرکوب کنند. این رفتارها باعث می‌شوند کارکنان به این نتیجه برسند که صدایشان شنیده نخواهد شد و مشارکت آنها بی‌تأثیر است که این امر به تدریج به نهادینه شدن سکوت انفعالی و تدافعی در سازمان منجر می‌شود (هاسلم و همکاران، ۲۰۲۴). نتایج مطالعات پیشین نیز به‌طور گسترده‌ای تأثیر انواع مختلف رهبری بر سکوت سازمانی را تأیید کرده‌اند. برای مثال، قره‌باغ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول‌آفرین / تبادلی و سکوت سازمانی اشاره کرده‌اند. شی و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که رهبری اخلاقی به‌طور قابل‌توجهی بر کاهش سکوت سازمانی اثرگذار است. همچنین، مطالعه عبدالعلیم و زید (۲۰۲۳) رابطه معناداری بین رهبری سمی (زهرآگین) و سکوت سازمانی را تأیید کرده است. عبدالرحمان و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان دادند که رهبری اصیل تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارد. لذا با توجه به اینکه تأثیر سازه رهبری بر سکوت سازمانی در چندین مطالعه مورد تأیید قرار گرفته است، بنابراین، در این پژوهش انتظار می‌رود که رهبری زامبی به‌عنوان حالت خاصی از رهبری تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی داشته باشد. با این اوصاف فرضیه فرعی اول به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه فرعی ۱ (H1): رهبری زامبی دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سکوت سازمانی می‌باشد.

رهبران زامبی که خود فاقد انرژی و دیدگاه لازم برای مواجهه با بحران هستند، ممکن است به‌ناچار یا از روی عمد، مسئولیت مدیریت موقعیت‌های پرخطر را به افرادی بسپارند که در جایگاه‌های حاشیه‌ای تر قرار

1. Psychological Safety
2. Social Learning Theory
3. Clarke
4. Artinger
5. Karabağ

دارند، یا به دلیل کلیشه‌های جنسیتی، آسان‌تر می‌توان آنها را در صورت شکست، مقصر دانست؛ این رفتار، نه تنها نشان‌دهنده عدم مسئولیت‌پذیری است، بلکه می‌تواند به تداوم و تشدید نابرابری‌های جنسیتی در سازمان منجر شود (مک‌فارلین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). مطالعات پیشین نیز به‌طور غیرمستقیم از این رابطه حمایت می‌کنند، تلما و نگولوبه (۲۰۲۴) نشان دادند که زنان اغلب با فرصت‌های نابرابر برای پیشرفت، از جمله دسترسی محدود به پروژه‌های سطح بالا و حمایت مالی از سوی رهبران ارشد، مواجه هستند. این یافته با این ایده همخوانی دارد که در غیاب حمایت و راهنمایی فعال از سوی رهبران (که از ویژگی رهبران زامبی است)، زنان ممکن است به سمت موقعیت‌های پرخطر سوق داده شوند که در آن از حمایت کمتری برخوردار هستند. گالسانجیمد و سکیگوچی<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نیز به وجود سوگیری‌ها و کلیشه‌های جنسیتی در سازمان‌ها اشاره می‌کنند که نیازمند حمایت رهبران سازمانی برای غلبه بر آنهاست. رهبران زامبی، به دلیل بی‌تفاوتی و عدم ابتکار، نه تنها قادر به مقابله با این سوگیری‌ها نیستند، بلکه ممکن است ناخواسته آنها را تقویت کرده و به انتصاب زنان به موقعیت‌های صخره شیشه‌ای دامن بزنند. همچنین اسمیت و سینکفورد<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، مقاومت جهانی در برابر خدمت زنان در نقش‌های رهبری ارشد و تأثیر هنجارهای اجتماعی و فرهنگی بر نابرابری جنسیتی را برجسته می‌کنند. رهبران زامبی، با عدم توجه فعال به این چالش‌ها و تمایل به حفظ وضعیت موجود، می‌توانند به‌صورت غیرمستقیم به تداوم و تشدید این موانع و در نتیجه افزایش پدیده صخره شیشه‌ای کمک کنند. با این اوصاف، براساس مبانی نظری و شواهد تجربی ذکر شده، فرضیه فرعی دوم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه فرعی ۲ (H2): رهبری زامبی تأثیر مثبت و معناداری بر صخره شیشه‌ای دارد.

زمانی که فردی (به‌ویژه زنان یا اقلیت‌ها) در موقعیت صخره شیشه‌ای قرار می‌گیرد، به‌طور ذاتی در یک وضعیت آسیب‌پذیر و پرخطر قرار دارد که این موقعیت‌ها با ریسک بالای شکست و انتظارات غیرواقعیانه همراه هستند (آچور، ۲۰۲۵). در چنین شرایطی، فردی که در موقعیت صخره شیشه‌ای قرار دارد، به دلیل فشار شدید برای موفقیت و ترس از شکست (که می‌تواند به اعتبار و آینده شغلی او لطمه بزند)، احساس امنیت روان‌شناختی کمتری خواهد داشت (کلارک و همکاران، ۲۰۲۵). و ممکن است از بیان نگرانی‌ها، مشکلات، یا حتی ایده‌های جدید که ممکن است در کوتاه‌مدت نتیجه ندهند، اجتناب کند، زیرا این کار را به‌عنوان

1. Macfarlane
2. Galsanjigmed & Sekiguchi
3. Smith & Sinkford

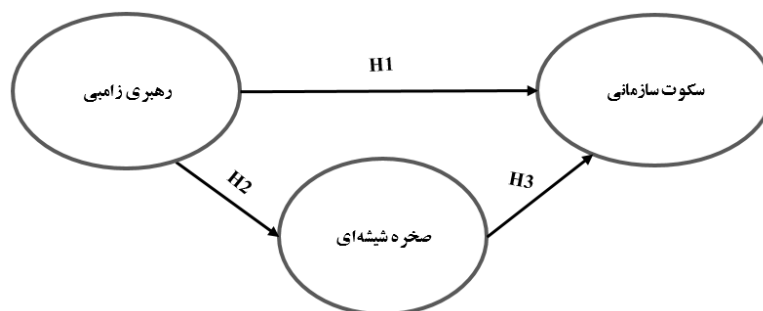
نشانه‌ای از ضعف یا ناتوانی تلقی می‌کند و فرد را به سمت سکوت سوق می‌دهد تا از خود در برابر پیامدهای احتمالی محافظت کند (مینگ و همکاران، ۲۰۲۲). به این ترتیب، صخره شیشه‌ای با ایجاد فضایی از عدم اطمینان، فشار بالا، و کاهش امنیت روان‌شناختی، بستر مناسبی را برای بروز سکوت سازمانی فراهم می‌آورد. مطالعات پیشین نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از این رابطه حمایت می‌کنند برای مثال، آقابابایی (۲۰۲۴) نشان داد که صخره شیشه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی دارد. این یافته به‌وضوح نشان‌دهنده سازوکاری است که در آن فشارها و آسیب‌پذیری‌های مرتبط با صخره شیشه‌ای، تمایل به سکوت را در کارکنان افزایش می‌دهد. نصیری و همکاران (۲۰۱۵) نیز به نتیجه مشابهی دست یافتند که صخره شیشه‌ای می‌تواند بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. این نتیجه، اعتبار رابطه مستقیم بین این دو متغیر را تقویت می‌کند. ططری و همکاران (۲۰۲۰) این پژوهش دریافتند که صخره شیشه‌ای در رابطه بین جو سازمانی و سکوت سازمانی دارای نقش میانجی و معنادار است. این یافته حائز اهمیت است؛ زیرا نشان می‌دهد که حتی اگر جو سازمانی به ظاهر مثبت باشد، قرار گرفتن در موقعیت صخره شیشه‌ای می‌تواند این جو را تحت الشعاع قرار داده و با تضعیف امنیت روان‌شناختی، به سکوت سازمانی منجر شود. این امر بر نقش محوری صخره شیشه‌ای در ایجاد سکوت تأکید دارد. براساس مبانی نظری و شواهد تجربی ذکر شده، فرضیه فرعی سوم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه فرعی ۳ (H3): صخره شیشه‌ای دارای تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت سازمانی می‌باشد.

براساس مبانی نظری مطرح شده، رهبران زامبی با بی‌تفاوتی، عدم مسئولیت‌پذیری و تمایل به حفظ وضعیت موجود، ناخواسته یا از روی عمد، افراد (به‌ویژه زنان) را در موقعیت‌های مدیریتی پرخطر و بی‌ثبات (صخره شیشه‌ای) قرار می‌دهند که احتمال شکست در آنها بالاست (لی. مویر و همکاران، ۲۰۲۵). از منظر نظریه ایمنی روان‌شناختی و یادگیری اجتماعی، قرار گرفتن افراد در چنین موقعیت‌های مخاطره‌آمیزی و مشاهده پیامدهای نامطلوب آن، به‌طور قابل‌توجهی بر فضای سازمانی و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد (کلارک و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین، کارکنان با مشاهده این پدیده، درمی‌یابند که سازمان محلی ناامن برای ریسک‌پذیری، ابراز عقاید متفاوت یا به‌چالش کشیدن وضعیت موجود است؛ زیرا افراد در معرض صخره شیشه‌ای اغلب با حمایت ناکافی روبه‌رو هستند و شکست آنها می‌تواند به‌عنوان هشدار برای سایرین تعبیر شود (مینگ و همکاران، ۲۰۲۲). به نظر می‌رسد این مشاهده، حس عدم امنیت روان‌شناختی را تشدید کرده و از طریق یادگیری مشاهده‌ای، این باور را تقویت می‌کند که سکوت، رویکردی ایمن‌تر و محتاطانه‌تر است.

در نتیجه، صخره شیشه‌ای به عنوان یک مسیر یا سازوکار عمل می‌کند که از طریق آن، اثرات منفی رهبری زامبی بر سکوت سازمانی تقویت می‌گردد که در نهایت، ممکن است سکوت سازمانی را نهادینه کند، بنابراین فرضیه مهم به شکل زیر مطرح می‌شود:

فرضیه‌ی مهم (H): صخره شیشه‌ای در رابطه بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی، نقش میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

این بخش به تشریح مبانی، رویکرد، راهبرد، نوع، بازه زمانی و کلیه مراحل اجرایی پژوهش شامل جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، ابزار گردآوری داده‌ها، و روش‌های تحلیل آماری می‌پردازد.

### مبانی پارادایمی و رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر از نظر فلسفی مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایانه است که بر کشف روابط علت و معلولی، عینیت و قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج تأکید دارد. از حیث رویکرد، این مطالعه قیاسی بوده و با استفاده از داده‌های تجربی به آزمون فرضیه‌های برگرفته از چارچوب‌های نظری می‌پردازد.

### نوع و راهبرد پژوهش

این تحقیق از نظر نوع، یک مطالعه کمی است که به جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عددی می‌پردازد. از نظر راهبرد، با توجه به هدف بررسی روابط بین متغیرها و آزمون نقش میانجی، یک پژوهش توصیفی - تبیینی محسوب می‌شود. این پژوهش به دنبال توصیف وضعیت موجود متغیرها و سپس تبیین روابط علی میان آنها، به‌ویژه نقش میانجی‌گری صخره شیشه‌ای است. از حیث بازه زمانی نیز، یک مطالعه مقطعی است؛

به این معنا که داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص و یک باره جمع‌آوری شده‌اند.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

الف) جامعه آماری: جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان زن شاغل در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان کردستان و مراکز نیکوکاری تابعه آن در سال ۱۴۰۳ می‌باشد. حجم جامعه آماری براساس آمار رسمی ارائه شده توسط کمیته امداد امام خمینی (ره) استان کردستان، ۱۴۲ نفر بوده است. انتخاب کارکنان زن به دلیل ماهیت متغیر «صخره شیشه‌ای» که عمدتاً به موقعیت‌های پرخطر مدیریتی زنان اشاره دارد، صورت گرفته است.

ب) روش نمونه‌گیری و حجم نمونه: روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای بوده است. این روش برای اطمینان از نمایندگی مناسب هر یک از ادارات و مراکز نیکوکاری در نمونه انتخاب شد. حجم نمونه موردنیاز با استفاده از روش کوهن<sup>۱</sup> و براساس برنامه برخط محاسبه‌گر اندازه نمونه برای مدل‌های معادلات ساختاری موجود در پایگاه [www.danielsoper.com](http://www.danielsoper.com) تعیین گردید. در این محاسبه، مقادیر شاخص اندازه اثر ۰/۱، توان آزمون ۰/۸، تعداد متغیرهای مکنون ۹ مورد (شامل متغیرهای اصلی و ابعاد آنها) و تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر ۳۵ مورد و در نهایت خطای قابل قبول ۰/۰۵ لحاظ گردید که براساس ورودی‌های مذکور، حجم نمونه بهینه ۱۰۷ نفر محاسبه شد.

ج) تخصیص نمونه به طبقات: برای تعیین سهم هر یک از ادارات و مراکز نیکوکاری در حجم نمونه، ابتدا نسبت حجم نمونه موردنیاز به حجم کل جامعه محاسبه شد ( $0/75 = 142 / 107$ ). سپس، این نسبت ( $0/75$ ) در تعداد کارکنان زن هر یک از ادارات و مراکز نیکوکاری ضرب شد تا سهم تصادفی طبقه‌ای هر واحد در نمونه نهایی مشخص شود. این رویکرد تضمین کرد که نمایندگی متناسب از هر واحد سازمانی در نمونه وجود داشته باشد.

د) ملاحظات گردآوری پرسشنامه: به منظور پیش‌بینی و رفع اثر احتمالی پرسشنامه‌های ناقص یا بازگردانده نشده، ۱۱ پرسشنامه اضافی (در مجموع ۱۱۸ پرسشنامه) تهیه و میان جامعه هدف توزیع شد که در نهایت، ۱۰۷ پرسشنامه تکمیل شده و قابل استفاده جمع‌آوری و برای تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت.

## ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بوده است. بخش اول پرسشنامه به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (مانند سن، سابقه کار، تحصیلات و...) اختصاص داشت که در جدول (۲) گزارش شده است. بخش اصلی پرسشنامه نیز شامل ۳۵ گویه (سؤال) بود که برای سنجش متغیرهای اصلی پژوهش طراحی شده و براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) مقیاس‌بندی شده بودند. پرسشنامه به صورت محقق‌ساخته و با اقتباس و بومی‌سازی از پرسشنامه‌ی استاندارد صخره شیشه‌ای نصیری و همکاران (۱۳۹۴) و پرسشنامه‌ی استاندارد سکوت سازمانی دیمتریس و واکوالا (۲۰۰۷) تهیه شد.

## روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

به منظور اطمینان از کیفیت ابزار اندازه‌گیری، روایی و پایایی پرسشنامه مورد بررسی و تأیید قرار گرفت: الف) روایی:

روایی محتوا: برای اطمینان از پوشش جامع و مناسب محتوای متغیرها توسط گویه‌ها، پرسشنامه اولیه توسط حداقل ۳ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد.

روایی همگرا: این نوع روایی با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) در نرم‌افزار SmartPLS مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر AVE برای متغیرهای اصلی رهبری زامبی، سکوت سازمانی و صخره شیشه‌ای به ترتیب ۰/۸۴۰، ۰/۷۷۵ و ۰/۷۴۸ محاسبه شد که همگی بالاتر از آستانه ۰/۵ هستند و نشان‌دهنده روایی همگرای مطلوب مدل اندازه‌گیری می‌باشند (جدول ۳).

روایی واگرا: این نوع روایی با استفاده از ماتریس ماتریس HTMT<sup>۲</sup> در نرم‌افزار SmartPLS بررسی و تأیید شد. مقادیر HTMT برای تمامی متغیرهای مرتبه اول پژوهش کمتر از آستانه ۰/۹ بودند که نشان‌دهنده تمایز کافی بین سازه‌های پژوهش است (جدول ۴).

ب) پایایی:

پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از ضرایب بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ با بهره‌گیری

1. Dimitris & Vakola  
2. heterotrait-monotrait ratio

از نرم‌افزار SmartPLS بررسی و تأیید شد.

آلفای کرونباخ: مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای اصلی رهبری زامبی، سکوت سازمانی و صخره شیشه‌ای به ترتیب ۰/۸۱۹، ۰/۷۹۰ و ۰/۸۱۳ محاسبه شد که همگی بالاتر از آستانه ۰/۷ هستند و نشان‌دهنده پایایی درونی مطلوب سازه‌ها می‌باشند (جدول ۳).

پایایی ترکیبی: مقادیر پایایی ترکیبی نیز برای هر سه متغیر اصلی رهبری زامبی، سکوت سازمانی و صخره شیشه‌ای به ترتیب ۰/۸۵۵، ۰/۸۱۶ و ۰/۷۹۷ می‌باشد و بالاتر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده سازگاری درونی بالای گویه‌ها در اندازه‌گیری سازه‌های مربوطه است (جدول ۳).

### روش تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده پس از ورود به نرم‌افزار، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و با کمک نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شدند. این روش برای مدل‌هایی که شامل متغیرهای مکنون پیچیده و روابط میانجی‌گری هستند، مناسب است. مراحل تحلیل داده‌ها به شرح زیر بود:

آمار توصیفی: ابتدا آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و همچنین متغیرهای اصلی پژوهش محاسبه و گزارش شد.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری: در این مرحله، پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) و روایی (همگرا و واگرا) سازه‌های مکنون مورد بررسی قرار گرفت تا از کیفیت ابزار اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود.

ارزیابی مدل ساختاری: پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، روابط بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش در مدل ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. این شامل بررسی ضرایب مسیر، مقادیر T-value و P-value برای ارزیابی معناداری روابط مستقیم و غیرمستقیم، و همچنین ضریب تعیین ( $R^2$ ) برای تبیین واریانس متغیرهای وابسته بود.

آزمون فرضیه میانجی‌گری: برای آزمون نقش میانجی صخره شیشه‌ای، از روش بوت‌استرپینگ<sup>۱</sup> در نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. این روش امکان بررسی معناداری اثرات غیرمستقیم را فراهم می‌کند.

### ملاحظات اخلاقی پژوهش

در تمامی مراحل این مطالعه، اصول اخلاق پژوهش علمی به‌طور کامل و دقیق رعایت شد. پیش از توزیع

پرسشنامه‌ها، توضیحات کاملی درخصوص هدف پژوهش، محرمانه‌ماندن اطلاعات و اختیاری بودن مشارکت به پاسخ‌دهندگان محترم ارائه شد. به مشارکت‌کنندگان اطمینان خاطر داده شد که اطلاعات آنها کاملاً محرمانه باقی خواهد ماند و نتایج به صورت کلی و بدون ذکر نام فردی، گزارش خواهد شد. از این رو، پرسشنامه‌ها بدون ذکر نام و بدون امضا تکمیل شدند و مشارکت‌کنندگان با رضایت کامل در پژوهش شرکت نمودند. همچنین، پژوهشگران نیز در تدوین، تحلیل و گزارش نتایج، به صورت کاملاً بی‌طرفانه و بدون دخالت مفروضات و پیش‌فرض‌های قبلی عمل کرده و تنها به ارائه یافته‌های مبتنی بر داده‌ها اکتفا نمودند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان محترم

| محل خدمت         | فراوانی مطلق | فراوانی نسبی | نوع استخدام         | فراوانی مطلق | فراوانی نسبی |
|------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|
| اداره اجرایی     | ۴۹           | ۴۶           | رسمی                | ۳۱           | ۲۹           |
| مرکز نیکوکاری    | ۵۸           | ۵۴           | غیر رسمی            | ۷۶           | ۷۱           |
| جمع              | ۱۰۷          | ۱۰۰          | جمع                 | ۱۰۷          | ۱۰۰          |
| تجربه کاری (سال) | فراوانی مطلق | فراوانی نسبی | پست سازمانی         | فراوانی مطلق | فراوانی نسبی |
| زیر ۱۰           | ۸۱           | ۷۶           | کارشناس             | ۹۴           | ۸۸           |
| ۱۱-۲۰            | ۲۲           | ۲۱           | کارشناس مسئول       | ۱۰           | ۹            |
| ۲۱-۳۰            | ۴            | ۳            | مدیر                | ۳            | ۳            |
| جمع              | ۱۰۷          | ۱۰۰          | جمع                 | ۱۰۷          | ۱۰۰          |
| طبقه سنی (سال)   | فراوانی مطلق | فراوانی نسبی | مدرک تحصیلی         | فراوانی مطلق | فراوانی نسبی |
| ۳۰-۲۰            | ۱۱           | ۱۰           | دیپلم               | ۱۰           | ۹            |
| ۴۱-۳۱            | ۷۷           | ۷۲           | فوق دیپلم           | ۱۹           | ۱۸           |
| ۵۰-۴۱            | ۱۷           | ۱۶           | لیسانس              | ۶۴           | ۶۰           |
| بالای ۵۰         | ۲            | ۲            | فوق لیسانس و بالاتر | ۱۴           | ۱۳           |
| جمع              | ۱۰۷          | ۱۰۰          | جمع                 | ۱۰۷          | ۱۰۰          |

منبع: داده‌های پژوهش

## تحلیل واریانس اطلاعات جمعیت‌شناختی

در این پژوهش با استفاده از آزمون تحلیل واریانس (آنووا)<sup>۱</sup> توسط نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۲</sup> اثر متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل محل خدمت، تجربه، سن، نوع استخدام، پست سازمانی و مدرک تحصیلی بر سازه‌های پژوهش به‌دقت بررسی شد. نتایج آزمون آنووا نشان‌دهنده تفاوت‌های معنادار در میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر محل خدمت، تجربه کاری و نوع استخدام بود. این یافته‌ها به‌روشنی حاکی از این است که این متغیرها بر رابطه بین رهبری زامبی، پدیده صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارند. به‌طور خاص، شدت پدیده صخره شیشه‌ای میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) بیشتر از اعضای مراکز نیکوکاری مشاهده شد. این تفاوت می‌تواند ناشی از ویژگی‌های گوناگون فرهنگ سازمانی و ساختارهای مدیریتی حاکم بر این دو سازمان باشد. کمیته امداد امام خمینی (ره)، به‌عنوان یک نهاد عمومی با قوانین و رویه‌های رسمی و مشخص، احتمالاً از کارکنان خود انتظار سطح بیشتری از نظم و انضباط را دارد، درحالی‌که مراکز نیکوکاری ممکن است جوّ دوستانه‌تری را فراهم کنند تا در آن اعضا بتوانند به‌آسانی نظرات خود را ابراز کنند. همچنین، براساس نتایج تحلیل واریانس، مشخص شد که با افزایش تجربه کاری، سطح کلی سکوت سازمانی میان کارکنان کاهش می‌یابد. این امر به‌نظر می‌رسد که ناشی از افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان باشد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان با تجربه معمولاً احساس اعتمادبه‌نفس بیشتری در بیان نظرات و ایده‌های خود دارند. همچنین مهارت‌های ارتباطی آنها به طرز قابل‌توجهی بهبود می‌یابد که خود به تسهیل بیان نظرات در محیط کار منجر می‌شود. درنهایت، افزایش آشنایی کارکنان با سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی نیز به درک بهتر آنها از موقعیت خود و چگونگی تأثیرگذاری بر تصمیمات کمک می‌کند. علاوه‌براین، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که کارکنان غیررسمی دارای بالاترین سطح سکوت سازمانی در مقایسه با کارکنان رسمی هستند. این تفاوت ممکن است به احساس ناامنی شغلی ناشی از نوع استخدام برگردد. کارکنان غیررسمی، به‌دلیل فقدان قراردادهای دائمی و امنیت شغلی کمتر، احتمالاً نگران پیامدهای منفی نظرات خود هستند و از این‌رو، تمایل کمتری به بیان انتقادات یا نظرات دارند. شایان ذکر است که نتایج تحلیل واریانس در رابطه با سایر متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند نوع استخدام، پست سازمانی و مدرک تحصیلی، برخلاف انتظارات نویسندگان پژوهش حاضر، تفاوت معناداری را نشان نداد که این موضوع نیازمند بررسی بیشتر و دقیق‌تر توسط پژوهشگران آینده است.

1. Analysis of Variance (ANOVA)

2. SPSS

### تحلیل داده‌های پژوهش

به‌طور خلاصه برای برازش مدل در روش مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS سه مرحله در پژوهش پیاده‌سازی می‌شود: ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری؛ ۲. برازش مدل ساختاری و ۳. برازش مدل کلی انجام (چونگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳) که پس از برازش مدل به آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب معناداری Z و ضرایب استاندارد شده، پرداخته می‌شود.

### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی، روایی (روایی همگرا و روایی واگرا) استفاده می‌شود. که بررسی پایایی نیز از طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت می‌گیرد. نتایج بررسی بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس و مدل معادلات ساختاری در جدول (۳) نشان داده شده است. همان‌طور که از اطلاعات مندرج در جدول (۳) مشاهده می‌شود، باتوجه به اینکه تمامی بارهای عاملی سؤالات (Q1-Q35) از ۰/۴ بزرگتر هستند، لذا معیار بارهای عاملی، مناسب ارزیابی می‌شود و در نتیجه لازم نیست که هیچ‌کدام از سؤالات پژوهش به دلیل بار عاملی ضعیف، حذف شود که نشان از پایایی مدل اندازه‌گیری نیز می‌باشد (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳).

جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

| AVE   |       | پایایی ترکیبی Rho/(CR) |       | آلفای کرونباخ |       | بار عاملی | گویه | ابعاد                      | بار عاملی | سازه        |
|-------|-------|------------------------|-------|---------------|-------|-----------|------|----------------------------|-----------|-------------|
| ابعاد | سازه  | ابعاد                  | سازه  | ابعاد         | سازه  |           |      |                            |           |             |
| ۰/۸۳۹ | ۰/۸۴۰ | ۰/۸۷۷                  | ۰/۸۵۵ | ۰/۷۴۲         | ۰/۸۱۹ | ۰/۶۱۸     | Q1   | نابرابری در احترام و پاداش | ۰/۸۷۲     | رهبری زامبی |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۶۳     | Q2   |                            |           |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۵۹۵     | Q3   |                            |           |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۸۸     | Q4   |                            |           |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۴۰     | Q5   |                            |           |             |
| ۰/۷۲۸ | ۰/۷۵۴ | ۰/۸۰۴                  | ۰/۸۵۵ | ۰/۷۴۲         | ۰/۸۱۹ | ۰/۵۵۲     | Q6   | رهبری قطره‌ای              | ۰/۸۴۵     |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۵۵     | Q7   |                            |           |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۱۴     | Q8   |                            |           |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۱۰     | Q9   |                            |           |             |
|       |       |                        |       |               |       | ۰/۶۴۹     | Q10  |                            |           |             |

ادامه جدول ۳. ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

| سازه         | بار عاملی | ابعاد            | گویه | بار عاملی | آلفای کرونباخ |       | پایایی ترکیبی Rho/(CR) |       | AVE   |       |       |       |       |       |
|--------------|-----------|------------------|------|-----------|---------------|-------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|              |           |                  |      |           | سازه          | ابعاد | سازه                   | ابعاد | سازه  | ابعاد |       |       |       |       |
| رهبری زامبی  | ۰/۸۴۶     | خودبزرگدینی      | Q11  | ۰/۶۶۸     | ۰/۸۴۸         |       | ۰/۷۵۰                  |       | ۰/۷۲۳ |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q12  | ۰/۶۰۳     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q13  | ۰/۵۸۰     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q14  | ۰/۵۸۸     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q15  | ۰/۶۱۹     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
| صخره شیشه‌ای | ۱/۰۰۰     | صخره شیشه‌ای     | Q16  | ۰/۵۱۷     | ۰/۸۱۳         | ۰/۸۱۳ | ۰/۸۱۶                  | ۰/۸۱۶ | ۰/۷۴۸ | ۰/۷۴۸ |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q17  | ۰/۵۴۰     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q18  | ۰/۴۹۲     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q19  | ۰/۵۲۴     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q20  | ۰/۵۲۷     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q21  | ۰/۶۰۳     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q22  | ۰/۵۵۶     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q23  | ۰/۵۵۰     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q24  | ۰/۵۶۱     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q25  | ۰/۵۱۷     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q26  | ۰/۵۰۲     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
| سکوت سازمانی | ۰/۷۸۸     | سکوت تدافعی      | Q27  | ۰/۷۶۳     | ۰/۷۹۰         | ۰/۷۹۰ | ۰/۷۹۷                  | ۰/۷۹۷ | ۰/۷۸۳ | ۰/۷۷۵ |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q28  | ۰/۶۵۶     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q29  | ۰/۶۵۴     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              | ۰/۷۶۳     | سکوت مطیع        | Q30  | ۰/۷۳۹     |               |       |                        |       | ۰/۸۲۱ | ۰/۸۲۱ | ۰/۷۵۳ | ۰/۷۵۳ | ۰/۷۴۱ | ۰/۷۴۱ |
|              |           |                  | Q31  | ۰/۷۰۴     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q32  | ۰/۶۸۷     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  | Q33  | ۰/۶۸۷     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              | ۰/۸۱۲     | سکوت نوع‌دوستانه | Q34  | ۰/۶۷۱     |               |       |                        |       | ۰/۸۳۹ | ۰/۸۳۹ | ۰/۷۴۳ | ۰/۷۴۳ | ۰/۸۰۲ | ۰/۸۰۲ |
|              |           |                  | Q35  | ۰/۷۴۲     |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |
|              |           |                  |      |           |               |       |                        |       |       |       |       |       |       |       |

منبع: داده‌های پژوهش

یکی دیگر از معیارهای بررسی مدل اندازه‌گیری، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌باشد که جدول (۳) مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ است که برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری

را نشان می‌دهد (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳).

معیار دیگری برای برازش مدل اندازه‌گیری، استفاده از روایی همگراست. روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر متغیر با سؤالات متغیر می‌پردازد. معیار AVE برای بررسی روایی همگرا به کار می‌رود. باتوجه به جدول (۳) از آنجا که مقادیر AVE برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ است، لذا در مجموع روایی همگرایی متغیرها مناسب ارزیابی می‌شود. یکی دیگر از معیارهای برازش مدل اندازه‌گیری روایی واگراست. برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری یکی از روش‌ها، استفاده از ماتریس فورنل و لارکر<sup>۱</sup> است اما روش جدید و کامل‌تر از فورنل و لارکر، استفاده از شاخص HTMT است (هایر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). حد مناسب شاخص HTMT برابر با ۰/۹ است. اگر اعداد موجود در ماتریس شاخص HTMT از ۰/۹ کمتر باشند، بیانگر این است که روایی واگرایی ابزار، مناسب می‌باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۷). جدول (۴) مقادیر شاخص HTMT پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. باتوجه به اینکه تمامی مقادیر ماتریس کمتر از ۰/۹ هستند، لذا می‌توان نتیجه گرفت که روایی واگرایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش مناسب است.

جدول ۴. ماتریس شاخص HTMT (روایی واگرایی یگانه - دوگانه)

| متغیر               | نابرابری | رهبری<br>قطره‌ای | خودبزرگ‌بینی | صخره<br>شیشه‌ای | سکوت<br>تدافعی | سکوت<br>مطیع | سکوت<br>نوع دوستانه |
|---------------------|----------|------------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|---------------------|
| نابرابری            | ۰/۶۴۲    |                  |              |                 |                |              |                     |
| رهبری<br>قطره‌ای    | ۰/۵۹۱    | ۰/۶۴۰            |              |                 |                |              |                     |
| خودبزرگ‌بینی        | ۰/۴۰۳    | ۰/۵۸۷            | ۰/۴۹۴        |                 |                |              |                     |
| صخره<br>شیشه‌ای     | ۰/۳۳۹    | ۰/۴۳۷            | ۰/۴۱۵        | ۰/۵۲۴           |                |              |                     |
| سکوت<br>تدافعی      | ۰/۵۵۰    | ۰/۴۹۰            | ۰/۴۲۱        | ۰/۳۹۲           | ۰/۴۷۱          |              |                     |
| سکوت<br>مطیع        | ۰/۴۱۵    | ۰/۳۵۶            | ۰/۴۲۱        | ۰/۳۶۴           | ۰/۴۹۹          | ۰/۵۰۵        |                     |
| سکوت<br>نوع دوستانه | ۰/۴۶۵    | ۰/۳۱۹            | ۰/۳۸۷        | ۰/۴۱۹           | ۰/۳۹۸          | ۰/۳۴۵        | ۰/۵۵۲               |

منبع: داده‌های پژوهش

### برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از پنج معیار شامل ضرایب معناداری z، معیار  $R^2$ ، معیار اندازه

1. Fornell & Larcker
2. Hair

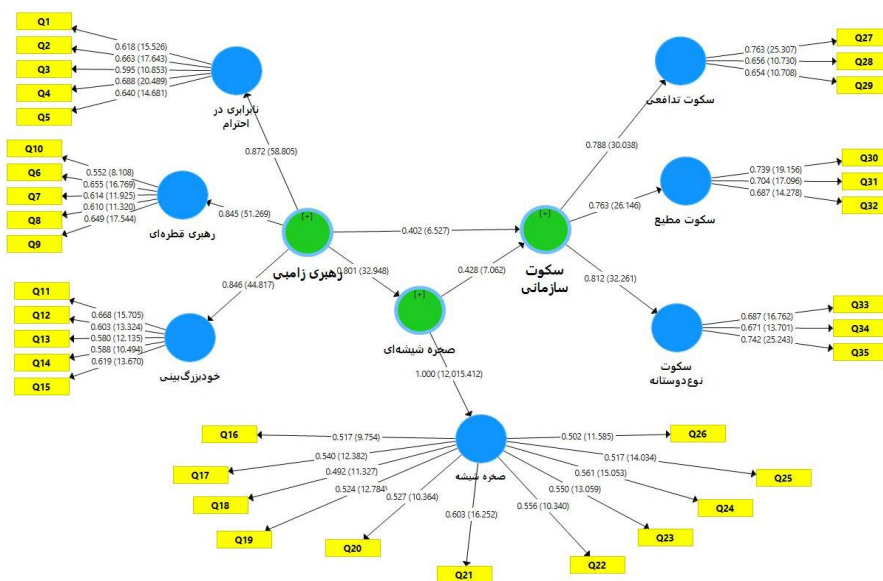
تأثیر  $f^2$ ، معیار  $Q^2$  و معیار Redundancy استفاده می‌شود.

### ضرایب معناداری Z

همان‌طور که در بالا ذکر شد یکی از معیارهای برازش مدل ساختاری بررسی ضرایب معناداری Z می‌باشد. چنانچه ضرایب معناداری بزرگتر از  $1/96$  باشد نشان از برازش مناسب مدل ساختاری است. شکل (۲) ضرایب معناداری برای متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد با توجه به اینکه ضرایب معناداری تمامی مسیرهای مدل ساختاری بزرگتر از  $1/96$  است لذا تمامی مسیرها در سطح خطای  $0/05$  معنادار می‌باشند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳).

### معیار $R^2$

یکی دیگر از معیارهای بررسی برازش مدل ساختاری استفاده از معیار  $R^2$  است؛ سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$  و  $0/67$  را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معیار  $R^2$  معرفی کرده‌اند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳). در این پژوهش مقدار  $R^2$  برای متغیر درون‌زای صخره شیشه‌ای برابر با  $0/679$  می‌باشد و چون از  $0/67$  بزرگتر است، لذا نشان از برازش قوی این معیار دارد. به طریق کاملاً مشابه مقدار  $R^2$  برای سکوت سازمانی  $0/754$  می‌باشد که بزرگتر از  $0/67$  بوده و لذا نشان از برازش قوی این معیار دارد.



شکل ۲. ضرایب معناداری Z برای مسیرهای مدل ساختاری (منبع: داده‌های پژوهش)

### معیار اندازه تأثیر $f^2$

سومین معیار برای برازش مدل سازه‌ای یا ساختاری، معیار اندازه تأثیر  $f^2$  است که شدت رابطه بین سازه‌های مدل را مشخص می‌کند. بر مبنای نظر خبرگان، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده اندازه تأثیر کوچک، متوسط و قوی یک سازه بر سازه دیگر است (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳). قابل ذکر است که این معیار تنها در مدل‌هایی استفاده می‌شود که دارای متغیرهای درون‌زایی هستند که تحت تأثیر بیش از یک متغیر برون‌زا قرار داشته باشند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به شکل (۲) این معیار در پژوهش حاضر فقط برای متغیر سکوت سازمانی قابل محاسبه می‌باشد. دو متغیر برون‌زای رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای به طور هم‌زمان بر متغیر سکوت سازمانی اثرگذار هستند. مقدار  $f^2$  برای متغیر رهبری زامبی ۰/۶۴۲ می‌باشد و چون از ۰/۳۵ بزرگتر است، لذا نشان از تأثیر قوی این متغیر بر سکوت سازمانی دارد. همچنین مقدار  $f^2$  برای متغیر صخره شیشه‌ای ۰/۵۳۱ می‌باشد و چون از ۰/۳۵ بزرگتر است، لذا طبق این معیار تأثیر متغیر صخره شیشه‌ای نیز بر سکوت سازمانی، قوی ارزیابی می‌شود.

### برازش مدل کلی (معیار GoF)

معیار GoF برازش مدل کلی هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

صاحب‌نظران سه مقدار ۰/۱۰، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GoF معرفی کرده‌اند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به اینکه در پژوهش حاضر میانگین مقادیر اشتراکی<sup>۱</sup> برابر با ۰/۷۴۱ می‌باشد و میانگین  $R^2$  متغیرهای درون‌زای مدل ۰/۸۲۳ است، لذا با جایگذاری در رابطه GoF مقدار ۰/۷۸۱ محاسبه می‌شود. از آنجا که مقدار GoF برای مدل کلی پژوهش (۰/۷۸۱) از مقدار معیار ۰/۳۶ بزرگتر است، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت مدل کلی پژوهش از برازش قوی برخوردار است.

### آزمون فرضیه‌ها

الگوریتم تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، امکان بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش و یافتن نتایج وجود

1. Communality

دارد. به منظور بررسی روابط مستقیم بین متغیرها و آزمون فرضیه‌های فرعی، ضرایب مسیر استاندارد شده، آماره‌های T و مقادیر P از الگوریتم بوت‌استرپینگ در SmartPLS استفاده شد. نتایج حاصل در شکل ۲ و به تفصیل در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است، براین اساس، نتیجه بررسی فرضیه‌ها در ادامه تشریح خواهد شد.

فرضیه فرعی ۱ (H1): بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همان‌طور که پیش‌تر در شکل (۲) آمده است، ضریب مسیر استاندارد بین متغیر رهبری زامبی و سکوت سازمانی برابر با  $0/402$  و نیز ضریب معناداری (آماره‌ی تی)  $6/527$  (قدر مطلق بیشتر از  $1/96$ ) می‌باشد، این نتایج نشان می‌دهند که رابطه بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی مثبت و از نظر آماری معنادار است. به طوری که با افزایش رهبری زامبی، سکوت سازمانی نیز افزایش می‌یابد و لذا فرضیه H1 تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی ۲ (H2): بین رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب مسیر بین متغیر رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای  $0/801$  و نیز ضریب معناداری (آماره تی)  $32/948$  (قدر مطلق بیشتر از  $1/96$ ) می‌باشد، این نتیجه نشان می‌دهد که رهبری زامبی به طور معناداری بر بروز پدیده صخره شیشه‌ای تأثیر مثبت دارد و لذا فرضیه فرعی H2 نیز تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی ۳ (H3): بین صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ضریب مسیر بین متغیر صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی  $0/428$  و نیز ضریب معناداری (آماره تی)  $7/062$  (قدر مطلق بیشتر از  $1/96$ ) می‌باشد، این یافته نشان می‌دهد که بین صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی رابطه مثبت و از نظر آماری معنادار وجود دارد. بنابراین، با افزایش مواجهه با صخره شیشه‌ای، احتمال سکوت سازمانی نیز افزایش می‌یابد و بنابراین فرضیه H3 نیز تأیید می‌شود.

فرضیه اصلی (H): صخره شیشه‌ای نقش میانجی در رابطه بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی دارد. برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش (H) یعنی نقش میانجی صخره شیشه‌ای در رابطه بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی از روش بوت‌استرپینگ در SmartPLS استفاده شد. همان‌طور که در جدول (۵) مشخص است، اثر غیرمستقیم رهبری زامبی بر سکوت سازمانی از طریق صخره شیشه‌ای با ضریب  $0/343$  محاسبه شده است (حاصل ضرب ضرایب مسیر  $0/801 * 0/428$ ). با توجه به اینکه مقدار آماره T ( $9/324$ ) برای این اثر غیرمستقیم بزرگتر از  $1/96$  است و مقدار P ( $0/000$ ) کوچکتر از  $0/05$  است، بنابراین، در سطح اطمینان  $0/95$  این اثر غیرمستقیم از نظر آماری معنادار است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که علاوه بر اثر مستقیم رهبری زامبی بر سکوت سازمانی ( $0/402$ )، رهبری زامبی به طور غیرمستقیم و از طریق پدیده صخره شیشه‌ای نیز بر سکوت

سازمانی تأثیر معناداری دارد. از آنجا که هم اثر مستقیم و هم اثر غیرمستقیم معنادار هستند، می توان نتیجه گرفت که صخره شیشه‌ای نقش میانجی جزئی<sup>۱</sup> در رابطه بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی ایفا می کند. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش (H) تأیید می شود. جدول (۵) به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها (یافته‌های پژوهش) را نشان می دهد.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها (یافته‌های پژوهش)

| فرضیه | مسیر (فرضیه)                                | خطای استاندارد | ضریب معناداری | ضریب مسیر | سطح معنی داری | نتیجه فرضیه |
|-------|---|----------------|---------------|-----------|---------------|-------------|
| H1    | رهبری زامبی -> سکوت سازمانی                 | ۰/۰۴۲          | ۶/۵۲۷         | ۰/۴۰۲     | ۰/۰۰۰         | تأیید       |
| H2    | رهبری زامبی -> صخره شیشه‌ای                 | ۰/۰۲۱          | ۳۲/۹۴۸        | ۰/۸۰۱     | ۰/۰۰۰         | تأیید       |
| H3    | صخره شیشه‌ای -> سکوت سازمانی                | ۰/۰۳۹          | ۷/۰۶۲         | ۰/۴۲۸     | ۰/۰۰۰         | تأیید       |
| H     | رهبری زامبی -> صخره شیشه‌ای -> سکوت سازمانی | ۰/۰۳۷          | ۹/۳۲۴         | ۳۴/۳      | ۰/۰۰۰         | تأیید       |

منبع: داده‌های پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف اصلی تعیین میزان اثرات رهبری زامبی بر سکوت سازمانی با نقش میانجی متغیر صخره شیشه‌ای میان کارکنان زن کمیته امداد امام خمینی (ره) استان کردستان و اعضای زن مراکز نیکوکاری انجام شد. یافته‌های این پژوهش، بینش‌های ارزشمندی را در خصوص چگونگی تأثیر سبک‌های رهبری آسیب‌زا و پدیده‌های مرتبط با جنسیت بر رفتار سکوت کارکنان ارائه می دهد. این بخش در دو عنوان (بحث در خصوص یافته‌های اصلی و بحث در خصوص اطلاعات جمعیت‌شناختی) به تفصیل به تفسیر یافته‌ها، ارتباط آنها با پژوهش‌های پیشین و ارائه پیامدهای نظری و عملی می پردازد.

### بحث در خصوص یافته‌های اصلی پژوهش

نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری زامبی هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی صخره شیشه‌ای، بر سکوت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. این یافته‌ها، فرضیه‌های اصلی پژوهش را تأیید می کنند و مؤید ارتباط پیچیده میان سبک رهبری، فرصت‌های شغلی نابرابر و تمایل کارکنان به سکوت هستند.

اثر مستقیم رهبری زامبی بر سکوت سازمانی: یافته‌ها نشان داد که رهبری زامبی (با ضریب مسیر ۰/۴۰۲) به‌طور مستقیم منجر به افزایش سکوت سازمانی می‌شود. این نتیجه با ادبیات موجود در زمینه رهبری مخرب و پیامدهای منفی آن بر سازمان‌ها همسو است. رهبران زامبی با مشخصه‌هایی نظیر عدم بینش، بی‌تفاوتی، عدم واکنش‌پذیری و تمرکز صرف بر بقا، فضایی از بی‌اعتمادی و ناامیدی را در سازمان ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان احساس می‌کنند بیان نظرات، ایده‌ها یا نگرانی‌هایشان بی‌فایده و حتی خطرناک است. در چنین محیطی، کارکنان برای محافظت از خود و موقعیت شغلی‌شان، ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند. این یافته، پژوهش‌های پیشین که سبک‌های رهبری غیرفعال یا مخرب (مانند رهبری مستبدانه یا رهبری پرهیزکار) را با افزایش سکوت سازمانی مرتبط دانسته‌اند (قره‌باغ و همکاران، ۲۰۱۷؛ شی و همکاران، ۲۰۲۳؛ عبدالعلیم و زید، ۲۰۲۳ و عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۲) تقویت می‌کند. سکوت سازمانی در این حالت نه تنها به معنای عدم مشارکت فعال است، بلکه می‌تواند نشانه‌ای از بی‌انگیزگی و کاهش تعلق سازمانی باشد.

اثر رهبری زامبی بر صخره شیشه‌ای: نتایج (با ضریب مسیر ۰/۸۰۱) حاکی از آن است که رهبری زامبی به‌طور معناداری بر بروز پدیده صخره شیشه‌ای تأثیرگذار است. این یافته یک ارتباط نوآورانه را آشکار می‌سازد. رهبران زامبی که اغلب فاقد دیدگاه راهبردی و شجاعت لازم برای تصمیم‌گیری‌های دشوار هستند، ممکن است به‌طور ناخودآگاه یا حتی آگاهانه، افراد را (به‌ویژه زنان در این پژوهش) در موقعیت‌های پرخطر و با احتمال بالای شکست قرار دهند. این امر می‌تواند ناشی از عدم توانایی آنها در ارزیابی صحیح توانمندی‌ها، یا تمایل به واگذاری مسئولیت‌های سنگین به دیگران برای حفظ موقعیت خودشان باشد. این یافته می‌تواند به درک عمیق‌تری از چگونگی شکل‌گیری پدیده صخره شیشه‌ای در سازمان‌ها کمک کند و نشان می‌دهد که رهبری ناکارآمد چگونه می‌تواند نابرابری‌های جنسیتی را تشدید کند. این نتایج با نتایج مطالعات تلما و نگولوبه (۲۰۲۴)، گالسانجیمد و سکیگوچی (۲۰۲۳)، اسمیت و سینکفورد (۲۰۲۲) همسو می‌باشد.

اثر صخره شیشه‌ای بر سکوت سازمانی: پژوهش نشان داد که صخره شیشه‌ای (با ضریب مسیر ۰/۴۲۸) به‌طور مثبت و معناداری با سکوت سازمانی مرتبط است. زنانی که در موقعیت‌های صخره شیشه‌ای قرار می‌گیرند، تحت فشار روانی، استرس و عدم قطعیت بالایی هستند. آنها ممکن است احساس کنند که در صورت شکست (که احتمال آن بالاست)، مورد سرزنش قرار خواهند گرفت یا فرصت‌های آتی خود را از دست می‌دهند. این فشار می‌تواند به کاهش اعتمادبه‌نفس، ترس از اشتباه و در نتیجه، تمایل به سکوت منجر

شود. آنها ممکن است از ابراز نظرات، پیشنهادها یا حتی نگرانی‌ها خودداری کنند تا مبادا موقعیت شکننده خود را بیشتر به خطر بیندازند. این یافته با پژوهش‌هایی که نشان می‌دهند عدم امنیت شغلی و شرایط کاری استرس‌زا منجر به رفتارهای کناره‌گیرانه و سکوت در محیط کار می‌شود (آقابابایی، ۲۰۲۴؛ نصیری و همکاران، ۲۰۱۵؛ ططری و همکاران، ۲۰۲۰) همخوانی دارد.

نقش میانجی صخره شیشه‌ای: مهم‌ترین یافته این پژوهش، تأیید نقش میانجی جزئی صخره شیشه‌ای در رابطه بین رهبری زامبی و سکوت سازمانی است (اثر غیرمستقیم ۰/۳۴۳). این بدان معناست که رهبری زامبی نه تنها به طور مستقیم باعث سکوت می‌شود، بلکه با قرارداد کارکنان (به‌ویژه زنان) در موقعیت‌های صخره شیشه‌ای، این اثر منفی را تشدید می‌کند. صخره شیشه‌ای به‌عنوان سازوکاری عمل می‌کند که از طریق آن رهبری زامبی، فضای سکوت را در سازمان گسترش می‌دهد. این یافته، درک ما را از چگونگی تأثیرگذاری سبک‌های رهبری بر ابعاد پنهان نابرابری‌های جنسیتی و پیامدهای آن بر فرهنگ سازمانی غنی‌تر می‌سازد. این مدل میانجی‌گری، یک مسیر جدید و پیچیده‌تر را برای تبیین سکوت سازمانی در سازمان‌هایی با رهبری ناکارآمد و چالش‌های جنسیتی پیشنهاد می‌دهد.

### بحث در خصوص یافته‌های جمعیت‌شناختی

محل خدمت: صخره شیشه‌ای میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) بیشتر از اعضای مراکز نیکوکاری بود. این اختلاف می‌تواند به ماهیت متفاوت فرهنگ سازمانی و ساختارهای مدیریتی در این دو نهاد برگردد. کمیته امداد به‌عنوان یک نهاد عمومی با سلسله‌مراتب و ضوابط رسمی مشخص، ممکن است محیطی رقابتی‌تر یا با فرصت‌های شغلی محدودتر (به‌ویژه برای زنان در پست‌های مدیریتی) داشته باشد که زمینه را برای بروز پدیده صخره شیشه‌ای فراهم کند. در مقابل، مراکز نیکوکاری با ساختار احتمالی منعطف‌تر و جو دوستانه‌تر، ممکن است کمتر درگیر چنین پدیده‌هایی باشند.

تجربه کاری: متناسب با افزایش تجربه کاری، سطح کلی سکوت سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. این یافته می‌تواند ناشی از افزایش اعتمادبه‌نفس، بهبود مهارت‌های ارتباطی و آشنایی بیشتر با سیاست‌ها و فرایندهای سازمان در کارکنان باتجربه باشد. کارکنان با تجربه، اغلب احساس امنیت شغلی بیشتری دارند و کمتر نگران پیامدهای منفی ابراز نظرات خود هستند. این نتیجه با نظریه‌های سرمایه انسانی و توسعه حرفه‌ای که بر اهمیت تجربه در افزایش توانمندی‌های فردی تأکید دارند، (چنگ و همکاران، ۲۰۲۴) همسو است. نوع استخدام: کارکنان غیررسمی دارای بیشترین سکوت سازمانی نسبت به کارکنان رسمی بودند. این

تفاوت به احتمال زیاد، ناشی از احساس ناامنی شغلی است. کارکنان غیررسمی به دلیل عدم وجود قراردادهای دائمی و مزایای کمتر، ممکن است ترس از ازدست‌دادن شغل خود را داشته باشند و بنابراین، تمایل کمتری به بیان انتقادات یا نظرات دارند تا مبادا موقعیت شغلی خود را به خطر بیندازند. این یافته بر اهمیت امنیت شغلی در ترویج مشارکت و کاهش سکوت سازمانی تأکید می‌کند و با پژوهش‌هایی که رابطه بین ناامنی شغلی و رفتارهای سکوت‌آمیز را نشان داده‌اند (کلارک و همکاران، ۲۰۲۵)، مطابقت دارد.

سایر متغیرها: عدم وجود تفاوت معنادار در متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر پست سازمانی و مدرک تحصیلی، برخلاف انتظار، نیاز به بررسی بیشتر در پژوهش‌های آتی دارد. این عدم تفاوت می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله همگنی نسبی نمونه در این ابعاد یا تأثیر قوی‌تر سایر عوامل (مانند سبک رهبری) بر رفتار سکوت اشاره داشته باشد.

### پیامدهای پژوهش

این پژوهش با نشان‌دادن ارتباط مستقیم و غیرمستقیم رهبری زامبی با سکوت سازمانی، به درک عمیق‌تری از پیامدهای مخرب این سبک رهبری می‌افزاید. پیش از این، تمرکز بر ابعاد عملکردی رهبری زامبی بود، اما اکنون تأثیر آن بر رفتارهای کارکنان (سکوت) و پدیده‌های جنسیتی (صخره شیشه‌ای) نیز روشن شده است. افزون‌براین، این پژوهش با شناسایی رهبری زامبی به‌عنوان پیشایندهای صخره شیشه‌ای، یک عامل جدید را در شکل‌گیری این پدیده معرفی می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه نابرابری‌های جنسیتی می‌توانند تحت تأثیر سبک‌های رهبری ناکارآمد قرار گیرند. همچنین نتایج پژوهش با معرفی صخره شیشه‌ای به‌عنوان متغیر میانجی، مسیر جدیدی را برای تبیین سکوت سازمانی ارائه می‌دهد. این یافته نشان می‌دهد که سکوت کارکنان تنها نتیجه مستقیم رهبری ناکارآمد نیست، بلکه می‌تواند از طریق سازوکارهای پیچیده‌تری نظیر تبعیضات پنهان (مانند صخره شیشه‌ای) نیز، تشدید گردد. این مطالعه با تمرکز بر کارکنان زن در نهادهای خاص ایران، به ادبیات جهانی رهبری، سکوت و صخره شیشه‌ای از منظر فرهنگی-سازمانی متفاوت کمک می‌کند و نشان می‌دهد که این پدیده‌ها چگونه ممکن است در بافت‌های غیرغربی نیز بروز یابند.

در مجموع، این پژوهش نشان داد که رهبری زامبی به‌عنوان یک عامل مخرب، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق پدیده صخره شیشه‌ای) به افزایش سکوت سازمانی میان کارکنان زن کمک می‌کند. این یافته‌ها بر اهمیت شناسایی و مقابله با رهبری ناکارآمد و رفع نابرابری‌های جنسیتی پنهان در سازمان‌ها تأکید دارند. با درک این روابط پیچیده، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های مؤثری در جهت ایجاد محیط کاری شفاف،

عادلانه و مشارکتی بردارند که در آن کارکنان احساس امنیت کرده و تمایل به بیان نظرات و ایده‌های خود داشته باشند؛ امری که برای نوآوری، رشد و بقای بلندمدت سازمان حیاتی است.

### پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج پژوهش

باتوجه به نتایج پژوهش و اطلاعات حاصل از شکل (۲) از میان متغیرهای تاثیرگذار بر متغیر درون‌زای سکوت سازمانی، متغیر صخره شیشه‌ای دارای بیشترین تأثیر مستقیم بر متغیر سکوت سازمانی است (۰/۴۲۸). لذا بر مبنای بارهای عاملی گویه‌های مربوط به صخره شیشه‌ای به ترتیب نزولی بارها پیشنهاد می‌شود: سازمان‌ها باید به بازنگری و اصلاح شیوه‌های مدیریتی خود پردازند؛ این شامل استفاده از رهبرانی است که تجربه و دیدگاه‌های متنوعی دارند و می‌توانند به زنان در سازمان به‌عنوان رهبری شایسته و توانمند اعتماد کنند. همچنین، کارکنان باید آموزش‌های کافی درباره رهبری مشارکتی دریافت کنند. (بار عاملی ۰/۶۰۳). سازمان‌ها باید فرهنگ رقابت را به تسهیل همکاری تبدیل کنند. این امر می‌تواند شامل فعالیت‌های تیم‌سازی و ایجاد پاداش‌های گروهی به جای پاداش‌های فردی باشد. همچنین، برگزاری مسابقات داخلی که روی پروژه‌های تیمی تمرکز کند می‌تواند به افزایش همکاری و کاهش ترس زنان از رقابت کمک کند. (بار عاملی ۰/۵۶۱). سازمان‌ها باید فرصت‌هایی را برای زنان ایجاد کنند تا مسئولیت‌های بیشتری را در پروژه‌ها به‌عهده بگیرند. این پیشنهاد می‌تواند از طریق واگذاری وظایف رهبری در پروژه‌های کلیدی یا دسترسی به تصمیم‌گیری‌های اصلی سازمان باشد. این مسئولیت‌ها باید با حقوق و مزایای برابر با مردان همراه باشد (بار عاملی ۰/۵۵۶).

سازمان‌ها باید برنامه‌هایی را برای ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان طراحی کنند تا توانمندی‌های خود را به‌نمایش بگذارند. این می‌تواند از طریق برگزاری جلسات ارائه، نشست‌ها و کنفرانس‌های داخلی باشد که در آنها زنان می‌توانند ایده‌ها و پروژه‌های خود را معرفی کنند (بار عاملی ۰/۵۵۰). سازمان‌ها باید از مشاوره‌های فردی و گروهی برای زنان استفاده کنند تا به آنها در غلبه بر ترس از موفقیت کمک کنند. این می‌تواند شامل جلسات مشاوره با روان‌شناسان سازمانی باشد که به زنان کمک می‌کند تا اعتماد به نفس خود را بیشتر کنند و روش‌های مقابله با چالش‌ها را یاد بگیرند. همچنین، برنامه‌های تشویقی برای موفقیت‌های کوچک زنان می‌تواند انگیزه‌ای برای آنها باشد (بار عاملی ۰/۵۴۰). سازمان‌ها باید فرهنگی حمایتی و متنوع ایجاد کنند که برابری جنسیتی را ترویج دهد و از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، معرفی الگوهای

موفق زن و توسعه برنامه‌های منتورینگ برای زنان، باورهای نادرست درباره قابلیت‌های رهبری زنان را تغییر دهند؛ این اقدامات می‌تواند به موفقیت بیشتر زنان در پست‌های بالای مدیریتی کمک کند (بار عاملی ۰/۵۲۷). سازمان‌ها باید برنامه‌های خاصی برای حمایت از زنان در مقاطع بالا، مثل ارائه هدایت‌گری و مربی‌گری داشته باشند. این می‌تواند شامل انتصاب بانوان به‌عنوان مشاوران یا رهبران پروژه‌های خاص باشد که به آنها این امکان را می‌دهد تا دانش و توانمندی‌های خود را به‌نمایش بگذارند (بار عاملی ۰/۵۲۴). سازمان‌ها باید برنامه‌های کارگاهی و آموزشی کاربردی طراحی کنند که به زنان کمک کند تا مهارت‌های مدیریتی خود را توسعه دهند و از تجارب موفق زنان در رهبری بهره‌مند شوند. همچنین، ایجاد یک محیط حمایتی با برنامه‌های منتورینگ و رهبران الگو می‌تواند به افزایش اعتمادبه‌نفس زنان در پذیرش هنجارهای مدیریتی کمک نماید. (۰/۵۱۷). سازمان‌ها باید سیاست‌هایی همچون ساعات کاری انعطاف‌پذیر، امکان دورکاری (کار در منزل)، و مرخصی‌های خانوادگی را به‌اجرا بگذارند تا به زنان کمک کنند تعادل بهتری بین مسئولیت‌های خانوادگی و شغلی خود برقرار کنند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت زمان و کار گروهی می‌تواند به زنان در این زمینه یاری رساند (بار عاملی ۰/۵۱۷). سازمان‌ها باید نظام‌های ارزیابی عملکرد و ارتقای خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که براساس شایستگی و توانمندی‌ها باشد و نه براساس جنسیت. این نظام‌ها باید شامل شفافیت در فرایندهای استخدام و ترمیم پست‌ها و پاداش‌ها باشند تا احساس برابری و عدالت در محیط کار تقویت شوند (بار عاملی ۰/۵۰۲). مدیران باید درمورد تبعیض‌های جنسیتی و تعصبات موجود در فرهنگ سازمانی آموزش ببینند. برگزاری کارگاه‌های آگاهی‌بخشی برای کارکنان در این زمینه می‌تواند به تغییر نگرش‌ها کمک کند. علاوه‌برآن، ایجاد سیاست‌های رسمی برای مدیریت تنوع و بررسی منظم پیشرفت در این زمینه ضروری است (بار عاملی ۰/۴۹۲).

باتوجه به نتایج پژوهش و اطلاعات حاصل از شکل (۲) از آنجا که پس از متغیر صخره شیشه‌ای، متغیر رهبری زامبی به‌صورت مستقیم بیشترین تأثیر را بر سکوت سازمانی دارد (۰/۴۰۲) و ازسوی دیگر، از میان ابعاد رهبری زامبی، بعد نابرابری در احترام (۰/۸۷۲) دارای بیشترین تأثیر و مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رهبری زامبی می‌باشد. لذا به‌ترتیب نزولی بارهای عاملی مربوط به بعد نابرابری در احترام پیشنهاد می‌گردد: سازمان باید ارزیابی‌های منظم عملکرد و بررسی‌های مستقل از رفتار تیم را به‌اجرا درآورد تا اطمینان حاصل شود که همه اعضای سازمان به شکلی عادلانه مورد توجه قرار می‌گیرند (بار عاملی ۰/۶۸۸). سازمان باید یک نظام شفاف و عادلانه برای توزیع پاداش‌ها و تشویق‌ها ایجاد کند که معیارهای مشخص و قابل‌اندازه‌گیری برای

ارزیابی عملکرد اعضا داشته باشد. همچنین، باید به همه اعضا اطلاع‌رسانی شود که این فرایند چگونه عمل می‌کند تا اطمینان حاصل شود که همه درک کاملی از عدالت در توزیع پاداش‌ها دارند (بار عاملی ۰/۶۶۳). سازمان باید کارگاه‌هایی برای کلیه اعضای تیم و رهبران برگزار کند که روی تشخیص و جلوگیری از تبعیض تمرکز داشته باشد. این کارگاه‌ها باید به اعضا کمک کند تا رفتارهای غیرعادلانه را شناسایی کرده و راهکارهای عملی برای ایجاد محیطی عادلانه و حمایتی ارائه دهند (بار عاملی ۰/۶۴۰). سازمان باید برنامه‌های آموزشی برگزار کند که به رهبران و اعضای سازمان آموزش دهد چگونه به یکدیگر احترام بگذارند و حس شمولیت را تقویت کنند. این برنامه‌ها شامل فعالیت‌های گروهی و تمرین‌های عملی برای توسعه مهارت‌های ارتباطی و احترام متقابل باشد (بار عاملی ۰/۶۱۸). سازمان باید جلسات منظم بازخور و مشاوره برگزار کند که در آن اعضا بتوانند نظرات و ایده‌های خود را به راحتی به اشتراک بگذارند و از مدیران درخواست شود تا این ایده‌ها را جدی بگیرد. این جلسات باید در فضایی غیررسمی و حمایتی برگزار شوند (بار عاملی ۰/۵۹۵).

دومین عامل اثرگذار بر متغیر رهبری زامبی، بعد خودبزرگ‌بینی است (۰/۸۴۶)، لذا با توجه به بارهای عاملی گویه‌های مربوط به آن و به ترتیب نزولی بارها پیشنهاد می‌شود: سازمان باید برنامه‌هایی را طراحی کند که به رهبر کمک کند تا به‌طور منظم موفقیت‌های تیم را شناسایی کرده و با تقدیر از تلاش‌های جمعی، روحیه همکاری و همدلی را در تیم تقویت کند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل برگزاری جلسات تقدیر از اعضا، ارائه گزارش‌های گروهی و تشویق به بازخوردهای مثبت باشد. این رویکرد نه تنها باعث افزایش رضایت اعضای تیم می‌شود، بلکه موجب تقویت اعتماد و کاهش احساس ناامیدی د بین اعضا خواهد شد (بار عاملی ۰/۶۶۸). سازمان باید فرهنگ توجه به نیازهای تیم را با برنامه‌ریزی برای ارزیابی منظم اولویت‌ها برقرار کند، به‌ویژه با برگزاری جلسات بررسی نیازها و مشکلات اعضای تیم. این جلسات می‌تواند به رهبران کمک کند تا درک بهتری از چالش‌ها و نیازهای اعضا پیدا کنند و درعین حال از تمرکز بیش‌ازحد بر تصویر خود در جامعه پرهیز کنند. این رویکرد نه تنها باعث بهبود فضای کاری خواهد شد، بلکه می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان نیز بینجامد (بار عاملی ۰/۶۱۹). سازمان می‌تواند جلسات گفتگو را ترتیب دهد تا رهبران و اعضای تیم بتوانند درمورد اهمیت نقش‌های مختلف در موفقیت مشترک بحث کنند. این جلسه‌ها، فضایی امن برای ارائه نظرات مختلف فراهم می‌کند و به اعضای تیم این اطمینان را می‌دهد که ارزش آنها مورد توجه قرار می‌گیرد. از این طریق، رهبران نیز می‌توانند درک بهتری از دیدگاه‌های دیگر

ایجاد کنند و به همکاری بهتری دست یابند (بار عاملی ۰/۶۰۳). سازمان باید جلسات منظم بازخورد را به اجرا دریاورد که در آن رهبر و اعضای تیم بتوانند به بحث و تبادل نظر بپردازند. این جلسات می‌تواند شامل بررسی عملکرد گذشته و فرصت‌های بهبود باشد. با توجه به اینکه توجه به بازخوردهای اعضا می‌تواند به بهبود روندها و افزایش کیفیت کار کمک کند، این اقدام به تقویت اعتبار رهبر و جلوگیری از احساس برتری غیرضروری او کمک خواهد کرد (بار عاملی ۰/۵۸۸). سازمان باید فضایی را فراهم کند که اعضای تیم بتوانند نظرات و ایده‌های خود را آزادانه ابراز کنند. این می‌تواند از طریق برگزاری جلسات گفتگو، استفاده از سامانه‌های ناشناس برای ارائه نظرات و یا برگزاری کارگاه‌هایی برای تقویت مهارت‌های ارتباطی باشد. تشویق به مشارکت، نه تنها به تقویت خلاقیت و نوآوری کمک می‌کند، بلکه احساس تعلق و ارزشمندی را میان اعضای تیم افزایش می‌دهد (۵۸۰).

سومین و آخرین عامل اثرگذار بر متغیر رهبری زامبی، بعد رهبری قطره‌ای است (۰/۸۴۵)، بنابراین بر مبنای بارهای عاملی گویه‌های مربوط به آن و به ترتیب نزولی بارها پیشنهاد می‌شود: سازمان می‌تواند به بهینه‌سازی ساختار جلسات تیم پرداخته و برنامه‌ای تدوین کند که اهداف و برنامه‌ها به‌طور مؤثر تبیین شوند. برگزاری جلسات با دستور کار مشخص و زمان‌بندی مناسب به رهبران کمک می‌کند تا روی مسائل کلیدی تمرکز کنند و اعضای تیم نیز متوجه اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شوند. این رویکرد همچنین می‌تواند به مدیران این امکان را بدهد که بازخوردهای ارزشمندی از اعضای تیم دریافت کنند (بار عاملی ۰/۶۵۵). سازمان می‌تواند کارگاه‌هایی برای آموزش مهارت‌های ارتباطی مؤثر به رهبران برگزار کند تا آنها با روش‌های جدید و مؤثر در ایجاد ارتباطات شفاف و هدفمند آشنا شوند. این کارگاه‌ها می‌تواند شامل تمرینات عملی و بحث‌های گروهی باشد که به رهبران کمک می‌کند تا بهترین شیوه‌ها را برای انتقال دقیق و واضح اطلاعات به اعضای تیم بیاموزند، به این ترتیب، به تقویت روابط درون‌تیمی و افزایش بهره‌وری کمک خواهد شد (بار عاملی ۰/۶۴۹). سازمان باید فرایندی برای تعریف واضح وظایف و نقش‌های اعضای تیم ایجاد کند و این اطلاعات را در ابتدای هر پروژه یا دوره‌ای با آنها به اشتراک بگذارد. می‌توان از ابزارهایی مانند نمودارهای سازمانی و توصیف شغلی استفاده کرد تا هر عضو بداند چه انتظاراتی از او در پروژه‌های مختلف وجود دارد. این اقدام نه تنها به کاهش ابهام کمک می‌کند بلکه موضوعاتی مانند افزایش کارایی و کاهش استرس در تیم را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (بار عاملی ۰/۶۱۴). سازمان می‌تواند یک پلتفرم برخط (مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه یا ابزارهای همکاری) برای اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم

راه‌اندازی کند که در آن تمامی اعضای تیم به‌راحتی به عناصر کلیدی دسترسی داشته باشند. این راهکار به جلوگیری از انتقال اطلاعات به‌صورت مخفی و پراکنده کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که همه اعضا اطلاعات به‌روز و دقیقی در اختیار دارند که در تصمیم‌گیری و هماهنگی بهتر کمک می‌کند (بار عاملی ۰/۶۱۰). سازمان می‌تواند یک سامانه منظم برای انتقال اطلاعات راه‌اندازی کند که شامل بروشورهای هفتگی یا جلسات دوره‌ای باشد. این سامانه به رهبر کمک می‌کند تا اطلاعات موردنیاز را به‌طور واضح و جامع به اعضای تیم منتقل کند و اطمینان حاصل کند که همه اعضا به اطلاعات صحیح دسترسی دارند. این اقدام باعث افزایش شفافیت و اعتماد در تیم خواهد شد و همچنین به مدیران کمک می‌کند تا احساسات و نظرات کارکنان را بهتر درک کنند (بار عاملی ۰/۵۵۲).

## سایر پیشنهادها

شناسایی و مقابله با رهبری زامبی: مدیران ارشد باید نسبت به نشانه‌ها و علائم رهبری زامبی (مانند عدم تصمیم‌گیری، بی‌تفاوتی، عدم ارتباط مؤثر) حساس باشند. برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های رهبری فعال و مسئولیت‌پذیر و همچنین نظام‌های بازخورد ۳۶۰ درجه، می‌تواند به شناسایی و اصلاح این سبک رهبری کمک کند.

مدیریت پدیده صخره شیشه‌ای: سازمان‌ها باید با آگاهی از پدیده صخره شیشه‌ای، به‌صورت فعالانه اقداماتی را برای اطمینان از عدالت در انتصابات و ارتقا (به‌ویژه برای زنان) انجام دهند. ایجاد شفافیت در فرایندهای انتخاب، ارائه حمایت‌های لازم به افرادی که در موقعیت‌های چالش‌برانگیز قرار می‌گیرند و آگاهی‌بخشی درمورد سوگیری‌های ناخودآگاه می‌تواند به کاهش بروز این پدیده کمک کند. ترویج فرهنگ صحبت کردن<sup>۱</sup>: با توجه به اینکه رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای منجر به سکوت می‌شوند، سازمان‌ها باید به‌صورت هدف‌مند فضایی امن و تشویق‌کننده برای بیان نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌ها ایجاد کنند. ایجاد کانال‌های ارتباطی باز، تضمین عدم تلافی برای بیان انتقادات سازنده و آموزش مدیران در زمینه گوش دادن فعال، برای شکستن سکوت سازمانی حیاتی است.

توجه به امنیت شغلی و تجربه کارکنان: یافته‌های مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که توجه به امنیت شغلی کارکنان غیررسمی و همچنین بهره‌گیری از تجربه کارکنان باتجربه، می‌تواند به کاهش

سکوت سازمانی کمک کند. سازمان‌ها باید سازوکارهایی برای افزایش امنیت شغلی (حتی برای کارکنان غیررسمی) و استفاده از دانش و تجربه کارکنان باتجربه (مثلاً از طریق مربی‌گری یا نقش‌های مشورتی) فراهم آورند.

تعیین حامی راهبردی برای مدیران زن: زمانی که یک زن در پست مدیریتی منصوب می‌شود (به‌ویژه در موقعیت‌های چالش‌برانگیز)، یک مدیر ارشد (ترجیحاً از معاونت‌های کلیدی) به‌عنوان حامی راهبردی برای وی تعیین شود. به‌طوری‌که وظیفه حامی، ارائه مشاوره، تسهیل دسترسی به منابع، و حمایت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی است.

برگزاری کارگاه‌های مدیریت ریسک و تاب‌آوری: این کارگاه‌ها به‌ویژه برای مدیران زن با تمرکز بر مهارت‌های مدیریت بحران، تصمیم‌گیری تحت فشار، و افزایش تاب‌آوری روان‌شناختی به‌طور مستمر و منظم برگزار شود.

تهیه بازینه (چک‌لیست) جلوگیری از صخره شیشه‌ای: قبل از انتصاب هر فرد (به‌ویژه بانوان) در یک موقعیت مدیریتی جدید، بازینه‌ای شامل ارزیابی میزان چالش‌ها، منابع موجود، حمایت‌های سازمانی و اهداف واقع‌بینانه برای آن موقعیت تکمیل شود تا از قرارگرفتن فرد در موقعیت «صخره شیشه‌ای» جلوگیری شود.

بهره‌گیری از ظرفیت زنان در کمیته‌های انتصاب: در کمیته‌های انتصابات و ارزشیابی، حضور زنان و مردان به‌گونه‌ای باشد که دیدگاه‌های متنوع در نظر گرفته شود تا سوگیری‌های ناخودآگاه به حداقل ممکن برسد و همچنین مشخص گردد که چه مسیرهای شغلی و چه مهارت‌ها و تجربیاتی برای رسیدن به سطوح مختلف مدیریتی لازم است و همچنین این مسیرها برای همه (اعم از زن و مرد) به یک اندازه شفاف و قابل دسترس است.

### **پیشنهاد به پژوهشگران آینده**

باتوجه به محدودیت‌های موجود و نتایج به‌دست آمده، پیشنهادها زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

انجام پژوهش‌های طولی: انجام مطالعات طولی برای بررسی روابط علی میان رهبری زامبی، صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی در طول زمان؛

انجام پژوهش‌های کیفی: استفاده از روش‌های کیفی (مانند مصاحبه عمیق یا گروه‌های کانونی) برای

درک عمیق‌تر از تجربیات کارکنان زن در مواجهه با رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای و چگونگی تأثیر آن بر سکوت سازمانی؛

بررسی سایر متغیرهای میانجی/تعدیل‌گر: کاوش در نقش سایر متغیرهای میانجی (مانند بی‌عدالتی سازمانی، فرسودگی شغلی) یا تعدیل‌گر (مانند فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی) در روابط مورد بررسی؛

مطالعه عوامل محافظت‌کننده: بررسی عواملی که می‌توانند اثرات منفی رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای را بر سکوت سازمانی کاهش دهند (مانند حمایت اجتماعی، تاب‌آوری فردی).

### محدودیت‌های پژوهش

باتوجه به نتایج پژوهش ارائه‌شده، می‌توان چهار دسته محدودیت را به شرح زیر بیان کرد:

۱. محدودیت جامعه آماری و نمونه: الف) جنسیت: پژوهش تنها روی کارکنان زن انجام شده است. این امر باعث می‌شود که نتایج، قابل تعمیم به کارکنان مرد نباشد و ممکن است تفاوت‌های جنسیتی در نحوه ادراک رهبری زامبی، صخره شیشه‌ای و سکوت سازمانی نادیده گرفته شود. ب) نوع سازمان: جامعه آماری محدود به کارکنان زن کمیته امداد امام خمینی (ره) و مراکز نیکوکاری استان کردستان است. این محدودیت، تعمیم‌پذیری نتایج به سازمان‌های با ماهیت متفاوت (مانند شرکت‌های خصوصی، نهادهای صنعتی، یا سایر ارگان‌های دولتی) را دشوار می‌کند. ماهیت سازمان‌های خیریه و دولتی ممکن است فرهنگ سازمانی و ساختارهای مدیریتی خاصی داشته باشد که بر روابط متغیرها تأثیر بگذارد. ج) محدودیت جغرافیایی: پژوهش فقط در استان کردستان انجام شده است. این محدودیت جغرافیایی، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر استان‌ها یا مناطق با فرهنگ‌ها و شرایط اجتماعی-اقتصادی متفاوت را محدود می‌کند.

۲. وابستگی به داده‌های خودگزارش‌دهی (پرسشنامه): الف) جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه انجام شده است. این روش مستعد سوگیری‌هایی نظیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی<sup>۱</sup> است، به این معنا که پاسخ‌دهندگان ممکن است تمایل داشته باشند به گونه‌ای پاسخ دهند که از نظر اجتماعی پذیرفته‌شده‌تر باشد، نه لزوماً آنچه واقعاً فکر می‌کنند یا تجربه می‌کنند (پیدمونت<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴)، به‌ویژه در مورد موضوعات حساسی مانند «رهبری زامبی» یا «سکوت سازمانی». ب) احتمال سوگیری روش مشترک<sup>۳</sup> نیز وجود دارد، زیرا تمامی

1. Social Desirability Bias  
2. Piedmont  
3. Common Method Bias

متغیرها از یک منبع (پاسخ‌دهندگان یکسان) و با یک روش (پرسشنامه) جمع‌آوری شده‌اند که می‌تواند به همبستگی‌های کاذب بین متغیرها منجر شود (پادساکوف، ۲۰۲۴).

۳. نتایج غیرمنتظره متغیرهای جمعیت‌شناختی و نیاز به بررسی بیشتر: از آنجا که نتایج تحلیل واریانس درخصوص برخی متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر پست سازمانی و مدرک تحصیلی، برخلاف انتظار نویسندگان، تفاوت معناداری ارائه نداد، لذا این موضوع نشان‌دهنده یک محدودیت در توانایی پژوهش برای تبیین کامل روابط متغیرهای جمعیت‌شناختی با پدیده‌های مورد مطالعه است و ممکن است به دلایل مربوط به نمونه، ابزار اندازه‌گیری، یا عوامل زمینه‌ای خاص باشد که به‌طور کامل شناسایی یا تبیین نشده‌اند.

۴. محدودیت تعمیم‌پذیری فرهنگی (با وجود نوآوری): اگرچه پژوهش حاضر به دلیل بررسی متغیرهای رهبری زامبی و صخره شیشه‌ای در بستر فرهنگی غیرغربی (ایران) نوآورانه تلقی شده است، اما فقدان مطالعات قبلی در فرهنگ‌های شرقی به این معناست که یافته‌ها ممکن است بسیار وابسته به بافت فرهنگی خاص باشند. این امر می‌تواند تعمیم‌پذیری مستقیم نتایج به سایر فرهنگ‌ها (حتی سایر فرهنگ‌های شرقی) را بدون تحقیقات تطبیقی بیشتر دشوار سازد. مفاهیمی مانند «رهبری زامبی» یا «صخره شیشه‌ای» ممکن است در فرهنگ‌های مختلف، تعاریف، نمونها و پیامدهای متفاوتی داشته باشند.

## منابع

- بلوچی، حسین (۱۴۰۴)، بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی با میانجی‌گری سکوت سازمانی و تعدیل‌گری پراکندگی درون‌سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی، مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳(۲): ۱۲۱ - ۱۳۸.
- حسن‌زاده، رقیه و حق‌خواه، داود (۱۴۰۴)، مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر رفتار صخره شیشه‌ای زنان در سازمان‌های دولتی با رویکرد داده‌بنیاد، فصلنامه فرهنگی - تربیتی زنان و خانواده.
- حمیدی‌زاده، علی؛ زارعی‌متین، حسن و ظفری، هادی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۳): ۱ - ۳۲.
- عبدالعلی‌پور، امیرحسین (۱۴۰۳)، بررسی تأثیر خویشاوندسالاری سازمانی بر تعهد، سکوت و بیگانگی کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳(۱): ۱۳۷ - ۱۵۷. doi: 10.22034/obs.2024.715532
- غفوری، زهرا و حکاک، محمد (۱۴۰۲)، تبیین نقش مثلث تاریخ شخصیت در رفتار خرابکارانه دانش سازمانی: یک مطالعه تجربی، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۲(۴): ۱۳۳ - ۱۶۰.
- کهریزی، کلثوم؛ طاهری، مرتضی؛ عبداللهی، حسین و خورسندی طاسکوه، علی (۱۴۰۳)، واکاوی رهبری مخرب و پیامدهای آن در مدارس، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳(۲): ۱۴۷ - ۱۸۱. doi: 10.22034/obs.2024.715145
- محمودی، ایمان؛ بنی‌مهد، بهمن؛ اوحدی، فریدون و یعقوب‌نژاد، احمد (۱۴۰۳)، تأثیر خودشیفتگی مدیر عامل بر زامبی‌شدن شرکت: آزمون از نظریه سطوح بالا، دانش سرمایه‌گذاری، ۱۵(۵۹): ۴۷۳ - ۴۸۹. doi: 10.22034/jik.2025.23945
- هادوی‌نژاد، مصطفی و کلوندی، مریم (۱۳۹۵)، کاوش پویایی‌های پیشایندهای رهبری زهرآگین با استفاده از مدلیابی ساختاری تفسیری، مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۳): ۱ - ۲۴.

## Reference

- Abd-Erhaman, E. S. A., Helal, W. E. S., & Elnady, F. M. (2022). Authentic leadership and organizational identification: Its relation to organizational silence and cynicism among staff nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 10(33), 108-122.
- Achour, Z. (2025). The Glass Cliff and Burnout: The Mediating Role of Self-Confidence Among Women in the Tunisian Public Sector. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.
- Aghababaei, R. (2024). The Effect of the Glass Cliff Phenomenon on the Formation of Organizational Obstruction and Organizational Silence with the Moderating Role of Perceived Organizational Support (Case Study: Female Employees of Tehran University). *Woman in Development & Politics*, 22(1), 271-292.

- Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & van Dick, R. (2025). Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making. *Journal of Business Research*, 190, 115240.
- Blensinkopp, J. and Edwards, M.S. (2008), "On not blowing the whistle: Quiscent silence as an emotion episode", in Zerbe, W.J., Härtel, C.E. and Ashkanasy, N.M. (Eds), *Emotions, Ethics and Decision Making*, Emerald Group Publishing, Bingley, pp. 181-206.
- Brinsfield, C.T. (2009), "Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors", Doctoral dissertation, The Ohio State University, Ohio.
- Cao, D., Tahir, S. H., Rizvi, S. M. R., & Khan, K. B. (2024). Exploring the influence of women's leadership and corporate governance on operational liquidity: The glass cliff effect. *Plos one*, 19(5), e0302210.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-39.
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2025). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46(1), 152-176.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens university of economics and business*, 6(1), 1-19.
- Doo, E. Y., & Choi, S. (2021). Effects of horizontal violence among nurses on patient safety: Mediation of organisational communication satisfaction and moderated mediation of organisational silence. *Journal of Nursing Administration and Management*, 29(3), 526-534.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2020). "Women and the Labyrinth of Leadership." Harvard Business Review Press.
- 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 nursing*, 22(1), 4.
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: an integrative review. *Merits*, 3(2), 366-389.
- 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. <https://doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790> [In Persian]
- Gong, C., Chen, Y., Chen, L., & Wang, Y. (2023). The silent epidemic: Examining the mediating role of organizational silence in the relationship between zombie leadership and employee outcomes. *Journal of Business Research*, 153, 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.10.045>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** (Sage Publications Inc, Thousand Oaks, CA).
- Hällgren, M., & Buchanan, D. A. (2020). **The dark side of group behavior: Zombie apocalypse lessons.** *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 434-457.
- Haslam, S. A., Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). **Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us.** *The Leadership Quarterly*, 101770.
- Hassan, S., Javed, M., & Khan, A. (2023). **Zombie leadership: The hidden dangers in organizational settings.** *\*Leadership & Organization Development Journal\**, 44(1), 94-107. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2022-0439>
- Hirschman, A.O. (1970), **Exit, Voice and Loyalty**, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Holgersson, C. (2021). **"The Glass Cliff: Evidence that Women are Set Up to Fail."** *Academy of Management Perspectives*.
- Hoang, T., Okhai, R., Hwang, J., & Sabharwal, M. (2025). **PREVENTING THE GLASS CLIFF.** *Making Sense of Identity and Equity in Public Sector Workplaces.*
- Hughes, T. R. (2020). **Zombie notions of leadership.** *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse*, 1-16.
- Imam, A., & Kim, D. Y. (2023). **Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator.** *Current Psychology*, 42(13), 10519-10532.
- Jafarijoo, M., Connolly, R., & Mcparland, C. (2025). **Introduction to the Minitrack on Gender and Technology.**
- Lee, J. H., & Shin, H. C. (2025). **Perception of organizational politics, organizational injustice, organizational silence, and knowledge-hiding behavior in hotel employees.** *Social Behavior and Personality: an international journal*, 53(1), 1-12.
- Li, J., Wei, Y., & Zhang, X. (2022). **Layered dynamics of organizational silence in the context of zombie leadership: A study on the glass cliff phenomenon.** *\*Management Decision\**, 60(5), 1079-1094. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0589>
- Li, X., Moyer, O., Pfeiffer, O., Velthuis, R., & Zaleski, P. (2025). **Female CEO selection: Does the glass cliff exist?** *The Leadership Quarterly*, 36(2), 101853.
- Macfarlane, B., Bolden, R., & Watermeyer, R. (2024). **Three perspectives on leadership in higher education: Traditionalist, reformist, pragmatist.** *Higher education*, 88(4), 1381-1402.
- Ming, L., Zhang, Y., & Wang, H. (2022). **Leader silence and employees' silence: The mediating role of organizational culture in a zombie leadership context.** *\*Journal of Organizational Change Management\**, 35(2), 307-323. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2022-0014>
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000), **"Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world"**,
- Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2020). **"The Implicit Bias of Gendered Leadership."** *Psychological Science.*

- Nasiri Valekboni, F., Ardalan, M. R., & Beheshtirad, R. (2015). **Effect of Glass Cliff on work engagement with the mediator role of organizational silence (Case study of female staff of Bu-Ali University of Hamedan)**. *Woman in Development & Politics*, 13(3), 377-398.
- Niesche, R. (2016). **Zombie leadership, a diffèrent and deconstruction**. In *Questioning Leadership* (pp. 87-99). Routledge.
- Smith, S. G., & Sinkford, J. C. (2022). **Gender equality in the 21st century: Overcoming barriers to women's leadership in global health**. *Journal of Dental Education*, 86(9), 1144-1173.
- Smyth, J. (2017). *The toxic university: Zombie leadership, academic rockstars and neoliberal ideology*. Palgrave MacMillian.
- Smyth, J. (2018). **In A critical theory analysis of the production of toxic and zombie leadership in the context of neoliberalism** (pp. 33-47). Routledge.
- Karabağ Köse, E., & Güçlü, N. (2017). **Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning**. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1).
- Piedmont, R. L. (2024). **Social desirability bias**. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6526-6526). Cham: Springer International Publishing.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001), **“Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice”**, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369, doi: 10.1016/S0742-7301(01)20007-3.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). **Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61.
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). **Effect of ethical leadership on nurses' organizational silence: the mediating role of organizational justice**. *Journal of nursing management*, 2023(1), 9929435.
- Tatari, M., Bahrami, S., Khademi, M., Sabzi, A. H., & Mousavinasab, F. (2020). **The Effect of Organizational Climate on Organizational Etiquette and Silence with the Role of Medieval Glass Cliffs in Female Employees of Sports and Youth Departments in Western Provinces**. *Applied Research in Sport Management*, 8(3), 103-112.
- Thelma, C. C., & Ngulube, L. (2024). **Women in leadership: Examining barriers to women's advancement in leadership positions**. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 18(6), 273-290.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I.C. (2003), **“Conceptualising employee silence and employee voice as multidimensional constructs”**, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1359-1392, doi: 10.1111/1467-6486.00384.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). **The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity**. *Society and Business Review*, 19(1), 23-46.
- Whiteside, D.B. and Barclay, L.J. (2013). **Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes**, *J Bus Ethics*, 116, pp 251-266.

- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). **At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects**. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.
- Zou, J., Zhu, X., Fu, X., Zong, X., Tang, J., Chi, C., & Jiang, J. (2025). **The experiences of organizational silence among nurses: a qualitative meta-synthesis**. *BMC nursing*, 24(1), 31.