

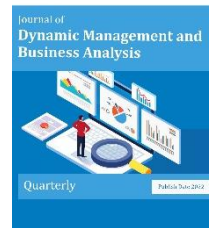


Journal Website

Article history:
Received 27 January 2026
Revised 25 June 2026
Accepted 04 July 2026
Initial Publication 04 July 2026
Final Publication 23 September 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 3, pp 1-22



E-ISSN: 3041-8933

Explaining a Structural Model of Employees' Job Alienation Based on Destructive Leadership, Organizational Silence, and Emotional Exhaustion with the Mediating Role of Organizational Distrust

Mohammad. Mahmoudi Mandani^{1*}

¹ Faculty Member, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: dr.mahmodi2649@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Mahmoudi Mandani, M. (2027). Explaining a Structural Model of Employees' Job Alienation Based on Destructive Leadership, Organizational Silence, and Emotional Exhaustion with the Mediating Role of Organizational Distrust. *Dynamic Management and Business Analysis*, 6(3), 1-22.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.399>



© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to explain the structural model of employees' job alienation based on destructive leadership, organizational silence, and emotional exhaustion, with the mediating role of organizational distrust.

Methodology: This applied study used a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of employees working in governmental and private organizations in Tehran, from whom 384 participants were selected through multistage cluster sampling. Data were collected using standardized questionnaires measuring job alienation, destructive leadership, organizational silence, emotional exhaustion, and organizational distrust. Data analysis was conducted using descriptive statistics, Pearson correlation coefficients, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling through SPSS and AMOS.

Findings: The results showed that the proposed structural model had an acceptable fit to the data, with $\chi^2/df = 2.48$, GFI = 0.91, CFI = 0.95, IFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.062, and SRMR = 0.049. Destructive leadership, organizational silence, and emotional exhaustion had significant positive direct effects on organizational distrust. Organizational distrust also had a significant positive direct effect on job alienation. Moreover, destructive leadership, organizational silence, and emotional exhaustion had significant positive direct effects on job alienation. Bootstrap analysis confirmed that organizational distrust partially mediated the relationships between destructive leadership, organizational silence, emotional exhaustion, and job alienation.

Conclusion: The findings indicate that employees' job alienation is a multidimensional organizational phenomenon shaped by destructive leadership, silence climate, emotional exhaustion, and weakened organizational trust. Therefore, reducing destructive managerial behaviors, strengthening psychological safety, facilitating employee voice, and rebuilding organizational trust may help decrease job alienation among employees.

Keywords: Job alienation, destructive leadership, organizational silence, emotional exhaustion, organizational distrust, structural equation modeling.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Employees' job alienation is an important psychological and organizational phenomenon that reflects a weakened connection between individuals and their work, manifested through feelings of powerlessness, meaninglessness, disengagement, and psychological distance from occupational roles. In contemporary organizations, job alienation is not merely the outcome of individual dissatisfaction; rather, it emerges from complex interactions among leadership behaviors, communication climate, emotional strain, and employees' trust in the organization. When employees perceive the workplace as unsafe, unfair, exhausting, or suppressive, they gradually reduce their psychological investment in work and experience their job as detached from personal meaning and professional identity. Recent organizational behavior literature has increasingly emphasized that destructive leadership, organizational silence, emotional exhaustion, and organizational distrust are among the most influential mechanisms through which unhealthy organizational environments generate negative employee outcomes (Kim, 2024; Smith et al., 2021; Sulphey & Jasim, 2025).

Destructive leadership is one of the most critical antecedents of adverse workplace outcomes. It refers to persistent leader behaviors that undermine employees' dignity, autonomy, motivation, psychological safety, and professional growth. Such behaviors include abusive supervision, despotic leadership, toxic leadership, exploitative leadership, humiliation, excessive control, unfair treatment, and misuse of authority. Previous studies have shown that destructive leadership is associated with emotional exhaustion, organizational silence, knowledge hiding, counterproductive work behaviors, interpersonal conflict, reduced innovation, burnout, and lower organizational commitment (Akdoğan et al., 2025; Bhattacharjee & Sarkar, 2022; Brandebo, 2026; Li et al., 2023). Evidence from healthcare, education, and service organizations also indicates that toxic and abusive leadership can weaken employee well-being, increase stress, and impair organizational functioning (Alsadaan, 2025; Balaban & Tinmaz, 2024; Labrague, 2023; Tsapnidou et al., 2025). Accordingly, destructive leadership may serve as a key organizational condition that initiates psychological withdrawal and contributes to job alienation.

Organizational silence is another central variable in explaining alienation at work. It refers to employees' intentional withholding of ideas, concerns, criticisms, and work-related information. Silence may arise from fear of punishment, perceived futility of speaking up, lack of psychological safety, loyalty-based restraint, or defensive avoidance. Studies on silence in the workplace show that employees often remain silent when they believe voice behavior is risky, ineffective, or unsupported by leadership (Al-Duhouri et al., 2024; Kim, 2024). Toxic leadership, abusive supervision, workplace bullying, ostracism, organizational politics, and fear-based climates have all been linked to increased employee silence (Bany, 2024; Islam et al., 2022; Kaur & Mittal, 2023; Li et al., 2025; Rani et al., 2021). When employees repeatedly suppress their voice, they may come to perceive themselves as powerless and insignificant in the organization, which can intensify feelings of job alienation.

Emotional exhaustion also plays an important role in the development of job alienation. It represents the depletion of emotional and psychological resources resulting from excessive job demands, interpersonal stressors, role pressure, and unsupportive leadership. Studies have shown that toxic leadership, abusive supervision, occupational pressure, and distrustful supervision increase emotional

exhaustion and burnout (Al-kashab, 2024; Koç et al., 2022; Leal et al., 2022; Rafiq et al., 2022). Emotionally exhausted employees often lack the energy required for active participation, creativity, voice behavior, and meaningful engagement with work. Consequently, emotional exhaustion may transform the job from a source of identity and purpose into a source of fatigue and psychological burden. In this process, organizational distrust may function as a critical mediator. When employees perceive the organization as unreliable, unfair, or indifferent to their well-being, they may distance themselves psychologically from both the organization and their occupational role. Therefore, the present study aimed to explain the structural model of employees' job alienation based on destructive leadership, organizational silence, and emotional exhaustion, with the mediating role of organizational distrust.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and descriptive-correlational in method, using structural equation modeling. The statistical population consisted of employees working in governmental and private organizations in Tehran. Based on the requirements of structural equation modeling, the number of observed variables, and the need for an adequate sample size for confirmatory factor analysis and mediation testing, the final sample included 384 employees. Participants were selected through multistage cluster sampling. First, Tehran was divided into geographical clusters, then several organizations were selected from different areas, and finally eligible employees were invited to participate. Inclusion criteria included employment in one of the selected organizations, at least one year of work experience, willingness to participate, and complete responses to the questionnaires. Incomplete questionnaires and invalid response patterns were excluded from the analysis.

Data were collected using standardized self-report instruments. The questionnaire package included demographic and occupational information as well as measures of job alienation, destructive leadership, organizational silence, emotional exhaustion, and organizational distrust. Job alienation was assessed through a scale measuring psychological distance from work, meaninglessness, and perceived powerlessness in the occupational role. Destructive leadership was measured using items reflecting abusive, controlling, humiliating, and harmful leader behaviors. Organizational silence was assessed through dimensions such as acquiescent silence, defensive silence, and prosocial silence. Emotional exhaustion was measured through items assessing emotional depletion and work-related fatigue. Organizational distrust was assessed by measuring employees' perceptions of unreliability, lack of fairness, weak organizational support, and reduced confidence in organizational intentions. All items were scored using Likert-type response formats, with higher scores indicating higher levels of the respective construct.

Data analysis was conducted using SPSS and AMOS. First, descriptive statistics were calculated, including frequency, percentage, mean, standard deviation, minimum, and maximum values. The normality of variables was examined using skewness and kurtosis indices. Pearson correlation coefficients were used to examine preliminary associations among variables. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability. Convergent validity was examined using standardized factor loadings and average variance extracted. Confirmatory factor analysis was conducted to assess the measurement model. After confirming the adequacy of the measurement model, the structural model was tested. Model fit was evaluated using chi-square divided by degrees of freedom, GFI, AGFI, CFI, IFI,

TLI, RMSEA, and SRMR. The mediating role of organizational distrust was examined using the bootstrap method and confidence intervals for indirect effects.

Findings

The final sample consisted of 384 employees from organizations in Tehran. Of the participants, 180 were men and 204 were women. The mean age of participants was 37.42 years with a standard deviation of 7.68. Regarding education, 20 participants had an associate degree, 186 had a bachelor's degree, 154 had a master's degree, and 24 had a doctoral degree. In terms of employment status, 168 participants were formally employed, 84 were contract-based employees, and 132 had temporary contractual employment. The mean work experience was 11.23 years with a standard deviation of 6.12. Additionally, 214 participants worked in governmental organizations and 170 worked in private organizations.

Descriptive findings showed that the mean score of destructive leadership was 2.86 with a standard deviation of 0.72, the mean score of organizational silence was 3.04 with a standard deviation of 0.68, the mean score of emotional exhaustion was 3.21 with a standard deviation of 0.76, the mean score of organizational distrust was 2.95 with a standard deviation of 0.70, and the mean score of job alienation was 3.12 with a standard deviation of 0.73. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.88 to 0.91, indicating satisfactory internal consistency for all measures. Skewness and kurtosis values were within acceptable ranges, supporting the assumption of univariate normality.

Pearson correlation results indicated significant positive relationships among all study variables. Destructive leadership was positively correlated with organizational silence, emotional exhaustion, organizational distrust, and job alienation. Organizational silence was positively correlated with emotional exhaustion, organizational distrust, and job alienation. Emotional exhaustion was positively correlated with organizational distrust and job alienation. The strongest correlation was observed between organizational distrust and job alienation. These preliminary findings supported the hypothesized relationships among the constructs and provided a suitable basis for testing the structural model.

The confirmatory factor analysis supported the adequacy of the measurement model. Standardized factor loadings ranged from 0.59 to 0.87 across the constructs. Composite reliability values ranged from 0.89 to 0.92, and average variance extracted values ranged from 0.56 to 0.60, indicating acceptable reliability and convergent validity. The structural model also showed satisfactory fit to the data. The chi-square value was 846.32 with 341 degrees of freedom, and the chi-square divided by degrees of freedom was 2.48. The fit indices were GFI = 0.91, AGFI = 0.89, CFI = 0.95, IFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.062, and SRMR = 0.049. These values indicated that the proposed structural model had an acceptable and appropriate fit.

The path coefficients showed that destructive leadership had a significant direct effect on organizational distrust with a standardized coefficient of 0.41. Organizational silence had a significant direct effect on organizational distrust with a standardized coefficient of 0.29. Emotional exhaustion also had a significant direct effect on organizational distrust with a standardized coefficient of 0.22. Organizational distrust had a significant direct effect on job alienation with a standardized coefficient of 0.37. In addition, destructive leadership had a significant direct effect on job alienation with a standardized coefficient of 0.25, organizational silence had a significant direct effect on job alienation with a standardized coefficient of 0.18, and emotional exhaustion had a significant direct effect on job alienation

with a standardized coefficient of 0.29. The model explained 0.58 of the variance in organizational distrust and 0.64 of the variance in job alienation.

The bootstrap results confirmed the mediating role of organizational distrust. The indirect effect of destructive leadership on job alienation through organizational distrust was 0.15, with a 95 percent confidence interval ranging from 0.09 to 0.21. The indirect effect of organizational silence on job alienation through organizational distrust was 0.11, with a 95 percent confidence interval ranging from 0.06 to 0.17. The indirect effect of emotional exhaustion on job alienation through organizational distrust was 0.08, with a 95 percent confidence interval ranging from 0.04 to 0.14. Since none of these confidence intervals included zero, all indirect effects were significant. Because the direct effects also remained significant, organizational distrust played a partial mediating role in the model.

Discussion and Conclusion

The findings of this study showed that job alienation among employees is shaped by a combination of destructive leadership, organizational silence, emotional exhaustion, and organizational distrust. Destructive leadership had both direct and indirect effects on job alienation, indicating that harmful managerial behavior not only directly weakens employees' connection with work but also increases job alienation by damaging trust in the organization. When employees experience humiliation, excessive control, unfairness, or abuse of authority, they may interpret these behaviors as signs that the organization does not value their dignity or well-being. This interpretation reduces organizational trust and increases psychological distance from work.

Organizational silence also contributed to job alienation directly and indirectly. Employees who suppress their opinions, concerns, and criticisms may gradually feel that they have no influence over organizational decisions. This perceived lack of voice reduces their sense of agency and belonging. Silence also strengthens distrust because employees may believe that the organization is unwilling to listen, respond, or protect those who speak up. Over time, the inability or unwillingness to express work-related ideas may transform into disengagement and alienation.

Emotional exhaustion emerged as another important predictor of job alienation. Employees who are emotionally depleted have fewer psychological resources for meaningful work engagement, constructive communication, and professional commitment. Emotional exhaustion may cause the job to be experienced as burdensome rather than meaningful. Its indirect effect through organizational distrust suggests that emotionally exhausted employees may also become more skeptical of organizational intentions and less willing to invest themselves psychologically in their work.

The mediating role of organizational distrust was one of the central findings of this study. Distrust served as a psychological mechanism linking negative leadership, silence, and emotional exhaustion to job alienation. This suggests that efforts to reduce job alienation should not focus only on individual-level interventions. Organizations must also address the relational and structural conditions that produce distrust. Improving leadership practices, creating safe channels for employee voice, reducing emotional strain, and strengthening fairness and transparency may help reduce employees' alienation from work. Overall, the proposed structural model provides an integrated explanation of employees' job alienation and highlights the importance of organizational trust as a key protective factor in maintaining employees' psychological connection with their work.



تبیین الگوی ساختاری از خودبیگانگی شغلی کارکنان بر اساس رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی

محمد محمودی ماندنی^{*1}

۱. عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dr.mahmodi2649@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

محمودی ماندنی، محمد. (۱۴۰۶). تبیین الگوی ساختاری از خودبیگانگی شغلی کارکنان بر اساس رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۶(۳)، ۲۲-۱.

هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی ساختاری از خودبیگانگی شغلی کارکنان بر اساس رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی انجام شد. روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی از نوع مدلیابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کارکنان سازمانهای دولتی و خصوصی شهر تهران بود که از میان آنان ۳۸۴ نفر به روش نمونهگیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. دادهها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد از خودبیگانگی شغلی، رهبری مخرب، سکوت سازمانی، فرسودگی هیجانی و بیاعتمادی سازمانی گردآوری شد. تحلیل دادهها با استفاده از آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام گرفت. یافتهها: نتایج نشان داد مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است؛ به‌گونه‌ای که $\chi^2/df = 2.48$ ، $GFI = 0.91$ ، $CFI = 0.95$ ، $IFI = 0.94$ ، $TLI = 0.94$ ، $RMSEA = 0.062$ و $SRMR = 0.049$ به دست آمد. رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی بر بیاعتمادی سازمانی اثر مستقیم مثبت و معنادار داشتند. همچنین بیاعتمادی سازمانی بر از خودبیگانگی شغلی اثر مستقیم مثبت و معنادار نشان داد. اثر مستقیم رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی بر از خودبیگانگی شغلی نیز معنادار بود. نتایج بوتاسترپ نشان داد بیاعتمادی سازمانی در رابطه رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با از خودبیگانگی شغلی نقش میانجی جزئی دارد. نتیجهگیری: بر اساس یافتهها، از خودبیگانگی شغلی کارکنان پدیده‌های چندعاملی است که تحت تأثیر سبکهای مخرب رهبری، فضای سکوت، فرسودگی هیجانی و کاهش اعتماد سازمانی شکل میگیرد. بنابراین، کاهش رفتارهای مخرب مدیریتی، تقویت امنیت روانشناختی، ایجاد فرصتهای بیان نظر و بازسازی اعتماد سازمانی میتواند در کاهش از خودبیگانگی شغلی کارکنان مؤثر باشد.

کلیدواژه‌گان: از خودبیگانگی شغلی، رهبری مخرب، سکوت سازمانی، فرسودگی هیجانی، بیاعتمادی سازمانی، مدلیابی معادلات ساختاری.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمانها بیش از هر زمان دیگری با فشارهای پیچیده ناشی از رقابت، تغییرات فناورانه، الزامات بهره‌وری، ناطمینانی اقتصادی و دگرگونی انتظارات کارکنان مواجه شده‌اند. در چنین شرایطی، سلامت روانشناختی کارکنان، کیفیت روابط سازمانی و نحوه اعمال قدرت مدیریتی به عوامل تعیینکننده در پایداری، عملکرد و اثربخشی سازمان تبدیل شده‌اند. یکی از پیامدهای مهم و در عین حال کمتر آشکار محیطهای کاری ناسالم، از خودبیگانگی شغلی است؛ پدیده‌ای که در آن کارکنان احساس میکنند شغل آنان از معنا، اختیار، تعلق و ارزش شخصی تهی شده و رابطه آنان با کار به رابطهای مکانیکی، اجباری و فاقد درگیری روانشناختی تبدیل میشود. از خودبیگانگی شغلی صرفاً به نارضایتی شغلی محدود نیست، بلکه نشاندهنده گسست عمیقتر فرد از نقش کاری، کاهش احساس اثرگذاری، ضعف هویت حرفهای، بی‌معنایی فعالیتهای شغلی و فاصله روانی از سازمان است. ادبیات جدید رفتار سازمانی نشان میدهد که این وضعیت میتواند در پیوند با مجموعه‌های از عوامل ساختاری، هیجانی و رابطهای شکل گیرد؛ به‌ویژه زمانی که کارکنان با رهبری مخرب، فضای سکوت، فرسودگی هیجانی و بیاعتمادی نسبت به سازمان روبه‌رو هستند (Kim, 2024; Smith et al., 2021; Sulphey & Jasim, 2025).

از خودبیگانگی شغلی زمانی اهمیت بیشتری مییابد که آن را در بستر رابطه میان کارکنان و سازمان بررسی کنیم. کارکنان در سازمان تنها نیروی اجرایی نیستند، بلکه حاملان دانش، تجربه، عاطفه، قضاوت اخلاقی و هویت حرفهایند. هنگامی که محیط کار به جای فراهم کردن زمینه مشارکت، امنیت روانی، اعتماد و معنا، به منبع فشار، تهدید، بی‌عدالتی و خاموشی تبدیل شود، فرد به‌تدریج پیوند روانی خود را با کار از دست میدهد. مطالعات مرتبط با پنهانسازی دانش، سکوت سازمانی، بی‌هنجاری ادراک‌شده و بیگانگی در محیط کار نشان داده‌اند که کارکنان در محیطهایی که در آن ابراز نظر پرهزینه، اعتماد پایین و تعاملات بین‌فردی آسیب‌زا است، تمایل بیشتری به کنارگیری شناختی و عاطفی از شغل پیدا میکنند (Arain et al., 2023; Panagiotounis & Saiti, 2026; Sulphey & Jasim, 2025). بنابراین، از خودبیگانگی شغلی را باید پیامدی چندبعدی دانست که از تعامل میان ویژگیهای رهبری، اقلیم ارتباطی سازمان، تجربه‌های هیجانی کارکنان و سطح اعتماد سازمانی پدیدار میشود.

یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر شکلگیری پیامدهای منفی در سازمان، رهبری مخرب است. رهبری مخرب به مجموعه‌ای از رفتارهای پایدار و آسیب‌زای رهبران اشاره دارد که با تحقیر، کنترل افراطی، سوءاستفاده از قدرت، خودمحوری، بی‌عدالتی، سرکوب مشارکت، بیتوجهی به نیازهای کارکنان و ایجاد فضای تهدیدآمیز همراه است. پژوهشهای جدید نشان داده‌اند که رهبران مخرب نه تنها عملکرد و انگیزش کارکنان را تضعیف میکنند، بلکه میتوانند مسیرهای روانشناختی منتهی به فرسودگی، سکوت، بدبینی، رفتارهای تلافیجویانه، رفتارهای ضدتولید و کاهش اعتماد را فعال سازند (Akdoğan et al., 2025; Brandebo, 2026; Li et al., 2023). مروره‌های نظاممند در حوزه سرپرستی آزارگرانه و رهبری سمی نیز نشان میدهند که تداوم مواجهه کارکنان با رفتارهای رهبری مخرب، به کاهش منابع روانشناختی، افزایش تنش بین‌فردی، افت تعهد و تضعیف سلامت روان منجر میشود (Bhattacharjee & Sarkar, 2022; Labrague, 2023; Tsapnidou et al., 2025). از این رو، رهبری مخرب را میتوان یکی از نقطه‌های آغازین در زنجیرهای از پیامدهای سازمانی دانست که در نهایت ممکن است به از خودبیگانگی شغلی کارکنان ختم شود.

رهبری مخرب به دلیل ماهیت رابطهای و قدرتمحور خود، میتواند ادراک کارکنان از امنیت، عدالت و قابلیت اتکای سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. زمانی که مدیر یا رهبر به‌جای حمایت، رشد و راهبری اخلاقی، رفتارهای تحقیرآمیز، استثمارگرانه یا کنترل‌گرانه نشان میدهد، کارکنان این رفتارها را فقط به فرد مدیر نسبت نمیدهند، بلکه آن را نشانه‌ای از ناکارآمدی، بی‌عدالتی یا بی‌اخلاقی سازمان نیز تلقی



میکنند. مطالعات مربوط به رهبری استثماری، رهبری استبدادی و سرپرستی آزارگرانه نشان داده‌اند که این سبکها میتوانند به کاهش اشتراک دانش، افزایش پنهانسازی دانش، تقویت سکوت دفاعی و شکلگیری رفتارهای انحرافی منجر شوند (Islam et al., 2022; Kaur & Mittal, 2023; Wang et al., 2023). همچنین شواهد نشان داده‌اند که رهبری مخرب با تعارض درون‌تیمی، کاهش نوآوری و افزایش رفتارهای ضدتولید ارتباط دارد (Cai et al., 2024; Choi et al., 2022; Song et al., 2024). این یافته‌ها نشان میدهند که آثار رهبری مخرب محدود به یک پیامد منفرد نیست، بلکه در سطح فردی، گروهی و سازمانی گسترش مییابد.

در کنار رهبری مخرب، سکوت سازمانی یکی دیگر از متغیرهای اساسی در تبیین از خودبیبگانگی شغلی است. سکوت سازمانی به خودداری آگاهانه کارکنان از بیان ایده‌ها، نگرانیها، انتقادات و اطلاعات مرتبط با کار اشاره دارد. این سکوت ممکن است ناشی از ترس، بیاعتمادی، احساس بی‌اثر بودن سخن گفتن، مصلحتاندریشی یا تلاش برای حفظ روابط باشد. پژوهشهای جدید در زمینه سکوت در محیط کار نشان میدهند که سکوت سازمانی پدیده‌های منفعلانه و ساده نیست، بلکه نوعی پاسخ سازگارانانه یا دفاعی به شرایطی است که در آن کارکنان گفتن حقیقت را پرهزینه یا بیفایده میدانند (Al-Dhuhouri et al., 2024; Kim, 2024). سکوت میتواند به کاهش یادگیری سازمانی، تضعیف اصلاح خطاها، کاهش نوآوری، افزایش بدبینی و گسست کارکنان از سازمان منجر شود. در محیطهایی که رهبران سمی یا آزارگر حضور دارند، سکوت سازمانی احتمالاً تشدید میشود؛ زیرا کارکنان برای جلوگیری از پیامدهای منفی، ترجیح میدهند نظرات خود را پنهان کنند (Bany, 2024; Li et al., 2025; Rani et al., 2021).

سکوت سازمانی همچنین میتواند به‌عنوان پلی میان تجارب منفی سازمانی و از خودبیبگانگی شغلی عمل کند. هنگامی که کارکنان احساس کنند صدای آنان شنیده نمیشود یا بیان دیدگاهها میتواند به مجازات، طرد، تحقیر یا بیاعتنایی منجر شود، به‌تدریج مشارکت روانشناختی خود را کاهش میدهند. چنین وضعیتی موجب میشود کار برای فرد نه به‌عنوان عرصه‌ای برای رشد، خلاقیت و اثرگذاری، بلکه به‌عنوان فضایی محدودکننده و تهدیدآمیز تجربه شود. مطالعات اخیر درباره رابطه سکوت، بدبینی سازمانی، رفتارهای خروج، غفلت و وفاداری نشان میدهند که سکوت میتواند به فرسایش رابطه کارکنان با سازمان و افزایش نگرشهای منفی نسبت به محیط کار منجر شود (Panagiotounis & Saiti, 2026; Sabino et al., 2024). از این منظر، سکوت سازمانی نه‌فقط فقدان گفتار، بلکه نشانه‌ای از اختلال در اعتماد، عدالت ارتباطی و معنا در محیط کار است.

فرسودگی هیجانی سومین متغیر مهم در مدل حاضر است. فرسودگی هیجانی به احساس خستگی عاطفی، تخلیه منابع روانی، کاهش ظرفیت مقابله با فشارهای شغلی و فرسایش ناشی از مطالبات کاری اشاره دارد. این متغیر معمولاً به‌عنوان هسته اصلی فرسودگی شغلی شناخته میشود و در محیطهای کاری پر فشار، غیرحمایتی و آمیخته با تعارض، شدت بیشتری مییابد. پژوهشها نشان داده‌اند که رهبری سمی، سرپرستی آزارگرانه و فشارهای شغلی میتوانند فرسودگی هیجانی کارکنان را افزایش دهند و پیامدهایی همچون کاهش عملکرد، افت رفتارهای شهروندی، کاهش نگهداشت کارکنان و اختلال در سلامت روان را به همراه داشته باشند (Al-kashab, 2024; Alsadaan, 2025; Koç et al., 2022). همچنین مطالعاتی که در زمینه رهبری استبدادی و فشارهای ناشی از بحرانهای اجتماعی و سازمانی انجام شده‌اند، نشان داده‌اند که فرسودگی هیجانی میتواند نقش میانجی در انتقال اثرات منفی سبکهای رهبری به حوزه زندگی فردی و خانوادگی کارکنان داشته باشد (Rafiq et al., 2022). بنابراین، فرسودگی هیجانی صرفاً یک حالت درونی نیست، بلکه پیامدی سازمانی و رابطهای است که در تعامل با سبک رهبری، حمایت ادراک‌شده و سطح اعتماد شکل میگیرد.

فرسودگی هیجانی میتواند از خودبیبگانگی شغلی را از طریق کاهش انرژی روانی، تضعیف احساس معنا، کاهش تحمل ابهام و افت انگیزش درونی تقویت کند. فردی که از نظر هیجانی فرسوده شده است، معمولاً توان کمتری برای درگیری فعال با نقش شغلی، ایجاد ارتباط

مثبت با همکاران، مشارکت در تصمیمگیری و حفظ هویت حرفه‌ای خود دارد. در چنین شرایطی، کار به‌جای آنکه منبع معنا و هویت باشد، به منبع فشار و فرسایش تبدیل می‌شود. پژوهش‌های مرتبط با حمایت سازمانی ادراک‌شده، صدای کارکنان، بدبینی، استرس و فرسودگی هیجانی نشان داده‌اند که وقتی کارکنان حمایت کافی دریافت نمی‌کنند یا احساس می‌کنند ابراز نظر آنان بی‌اثر است، سطح تنش و فرسودگی آنان افزایش می‌یابد (Smith et al., 2021). همچنین مطالعات مربوط به بیاعتمادی به سرپرست، نقش‌آفرینی سطحی و فرسودگی هیجانی بیانگر آن است که نبود اعتماد در روابط کاری می‌تواند کارکنان را وادار به پنهانسازی هیجانها و ایفای نقش‌های مصنوعی کند؛ امری که در نهایت منابع هیجانی آنان را مستهلک می‌سازد (Leal et al., 2022).

در این میان، بیاعتمادی سازمانی می‌تواند سازوکار میانجی مهمی در تبیین رابطه میان رهبری مخرب، سکوت سازمانی، فرسودگی هیجانی و ازخودبیگانگی شغلی باشد. اعتماد سازمانی بر ادراک کارکنان از صداقت، عدالت، قابلیت اتکا، شایستگی و حسنیت سازمان مبتنی است. در مقابل، بیاعتمادی سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان باور کنند سازمان یا نمایندگان آن قابل اتکا نیستند، منافع آنان را نادیده می‌گیرند، وعده‌ها را نقض می‌کنند یا رفتارهای غیرمنصفانه را تحمل و بازتولید مینمایند. مطالعات جدید نشان داده‌اند که تجربه‌هایی مانند رهبری مخرب، موبینگ، طردشدگی، بیعدالتی و فشارهای فرساینده می‌توانند اعتماد کارکنان را کاهش داده و پیامدهای منفی روانشناختی و رفتاری ایجاد کنند (Al-Dhuhouri et al., 2024; Karataş, 2025). هنگامی که بیاعتمادی سازمانی افزایش می‌یابد، کارکنان احتمالاً از مشارکت فعال، بیان دیدگاهها و سرمایه‌گذاری روانی در کار فاصله می‌گیرند؛ زیرا سازمان را محیطی امن و قابل اتکا برای رشد و تعامل نمی‌دانند. بیاعتمادی سازمانی از نظر نظری می‌تواند حلقه اتصال میان تجربه‌های منفی و ازخودبیگانگی شغلی باشد. رهبری مخرب ممکن است از طریق تخریب ادراک کارکنان از عدالت و حمایت سازمانی، بیاعتمادی ایجاد کند؛ سکوت سازمانی می‌تواند از طریق تضعیف احساس شنیده شدن و اثرگذاری، اعتماد را کاهش دهد؛ و فرسودگی هیجانی ممکن است از طریق افزایش احساس درماندگی و کاهش منابع روانی، ارزیابی فرد از سازمان را منفی‌تر سازد. در نتیجه، بیاعتمادی سازمانی زمینه‌های فراهم می‌کند که در آن کارکنان نهنتها از مدیر یا شرایط کاری، بلکه از کل نظام سازمانی فاصله می‌گیرند. پژوهش‌های مربوط به رهبری، دانش، پایداری سازمانی و نقش میانجی سازوکارهای شناختی و رابطه‌های نشان می‌دهند که سبک رهبری می‌تواند از طریق فرایندهای سازمانی و دانشی، پیامدهای بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Wang & Zhang, 2024). همچنین پژوهش‌های مربوط به اخلاق، هیجان اخلاقی و رفتارهای اخلاقی یا غیراخلاقی در محیط کار نشان می‌دهد که ارزیابی کارکنان از انصاف، نیت و اخلاق سازمان، در شکلگیری رفتارها و نگرش‌های کاری آنان نقش بنیادین دارد (He et al., 2023).

با وجود گسترش مطالعات درباره رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی، هنوز نیاز به مدل‌هایی وجود دارد که این متغیرها را به‌طور همزمان در ارتباط با ازخودبیگانگی شغلی و با توجه به نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی بررسی کنند. بخشی از ادبیات موجود بر پیامدهای مستقیم رهبری مخرب تمرکز کرده است، بخشی دیگر سکوت سازمانی را به‌عنوان پیامد یا پیشایندهای رفتارهای منفی بررسی کرده، و بخش دیگری فرسودگی هیجانی را در زمینه سلامت روان کارکنان تحلیل کرده است؛ اما ترکیب این عوامل در قالب یک مدل ساختاری می‌تواند تصویر دقیق‌تری از سازوکارهای شکلگیری ازخودبیگانگی شغلی ارائه دهد. این ضرورت به‌ویژه در سازمانهای شهری بزرگ، از جمله سازمانهای مستقر در تهران، اهمیت دارد؛ زیرا کارکنان در چنین محیط‌هایی با تراکم فشارهای شغلی، پیچیدگی روابط اداری، سلسله‌مراتب قدرت و محدودیتهای ارتباطی بیشتری مواجه‌اند. افزون بر این، مطالعات جدید درباره تبعیض، نابرابری و عوامل زیستی - روانی - اجتماعی مؤثر بر سلامت حرفه‌ای نشان می‌دهند که تجربه‌های مزمن فشار و بیعدالتی در محیط کار می‌توانند سلامت و کارکرد کارکنان را در سطوح مختلف تحت تأثیر قرار دهند (Isiwele, 2026). از این رو، بررسی ازخودبیگانگی شغلی در پیوند با سازوکارهای رهبری، سکوت، فرسودگی و بیاعتمادی می‌تواند به توسعه ادبیات نظری و ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود محیط‌های کاری کمک کند.



بر پایه مبانی نظری و شواهد تجربی یادشده، پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی ساختاری از خودبیبگانگی شغلی کارکنان بر اساس رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی انجام شد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری و تحلیل دادهها، توصیفی - همبستگی از نوع مدلیابی معادلات ساختاری بود. در این مطالعه، از خودبیبگانگی شغلی کارکنان بهعنوان متغیر ملاک، رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی بهعنوان متغیرهای پیشبین، و بیاعتمادی سازمانی بهعنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در سازمانهای دولتی و خصوصی شهر تهران بود که در سال انجام پژوهش در واحدهای اداری، خدماتی، آموزشی و اجرایی فعالیت داشتند. با توجه به ماهیت مدل ساختاری، تعداد متغیرهای مشاهدهشده، ضرورت کفایت حجم نمونه برای تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری، و همچنین امکان ریزش دادهها، حجم نمونه نهایی برابر با ۳۸۴ نفر از کارکنان شهر تهران تعیین شد. شرکتکنندگان به روش نمونهگیری خوشه‌های چندمرحله‌ای انتخاب شدند؛ بدین صورت که ابتدا شهر تهران بر اساس مناطق جغرافیایی به چند خوشه تقسیم شد، سپس از میان سازمانها و واحدهای کاری مستقر در این مناطق، تعدادی سازمان بهصورت در دسترس و هدفمند انتخاب گردید و در مرحله بعد پرسشنامهها در میان کارکنانی توزیع شد که واجد معیارهای ورود به پژوهش بودند. معیارهای ورود شامل اشتغال رسمی، پیمانی یا قراردادی در یکی از سازمانهای منتخب شهر تهران، داشتن حداقل یک سال سابقه کار در سازمان، تمایل آگاهانه برای شرکت در پژوهش، و تکمیل کامل پرسشنامهها بود. کارکنانی که پرسشنامههای ناقص ارائه کردند، همزمان در مرخصی طولانیمدت یا مأموریت خارج از سازمان بودند، یا تمایل به ادامه همکاری در فرایند پژوهش نداشتند، از مطالعه کنار گذاشته شدند. پیش از گردآوری دادهها، هدف پژوهش برای شرکتکنندگان توضیح داده شد و به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات بهصورت محرمانه، ناشناس و صرفاً در راستای اهداف علمی پژوهش تحلیل خواهد شد. همچنین شرکت در مطالعه داوطلبانه بود و افراد در هر مرحله امکان انصراف از پاسخگویی را داشتند.

برای گردآوری دادهها از مجموعه‌های از پرسشنامههای استاندارد استفاده شد. در ابتدای بسته پرسشنامه، اطلاعات جمعیتشناختی و شغلی شرکتکنندگان شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات، وضعیت استخدامی، سابقه کار، نوع سازمان، و جایگاه شغلی پرسیده شد. برای سنجش از خودبیبگانگی شغلی از پرسشنامه از خودبیبگانگی شغلی موتاز استفاده شد. این ابزار برای ارزیابی احساس فاصله روانی و ذهنی فرد از شغل، کاهش معنا در کار، احساس بیقدرتی در محیط شغلی و گسست فرد از نقش کاری طراحی شده است. نسخه مورد استفاده در این پژوهش شامل گویههایی بود که پاسخدهندگان میزان موافقت خود را با هر عبارت بر اساس طیف پنجدرجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم مشخص میکردند. نمره بالاتر در این پرسشنامه نشاندهنده سطح بالاتر از خودبیبگانگی شغلی است. مؤلفه‌های اصلی این ابزار شامل بیقدرتی شغلی، بیمعنایی شغلی و خودبیبگانگی از کار است و روایی و پایایی آن در مطالعات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است. در پژوهش حاضر نیز پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد و روایی سازه آن در چارچوب تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی گردید.

برای سنجش رهبری مخرب از پرسشنامه رهبری مخرب استفاده شد. این ابزار برای اندازهگیری رفتارهای منفی، آسیبزا و ناکارآمد رهبران و مدیران در محیط کار به کار میرود و ابعادی مانند رفتارهای تحقیرآمیز، کنترل افراطی، بیاعتنایی به نیازهای کارکنان، تضعیف انگیزش، سوءاستفاده از قدرت و ایجاد فضای روانی ناپایمن را پوشش میدهد. پاسخدهندگان میزان تجربه خود از رفتارهای مخرب رهبر یا مدیر مستقیم را بر اساس طیف پنجدرجه‌ای لیکرت از بسیار کم تا بسیار زیاد گزارش کردند. نمره بالاتر در این مقیاس نشاندهنده ادراک بیشتر



کارکنان از وجود سبک رهبری مخرب در محیط کار است. این پرسشنامه در پژوهش‌های سازمانی مختلف برای سنجش جنبه‌های منفی رهبری مورد استفاده قرار گرفته و شاخصهای مطلوبی از نظر روایی محتوایی، روایی سازه و پایایی گزارش شده است. در مطالعه حاضر، علاوه بر استفاده از نسخه استاندارد ابزار، کفایت شاخصهای روانسنجی آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده مورد بررسی قرار گرفت.

برای اندازه‌گیری سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی وندایان، آنگ و بوترو استفاده شد. این ابزار یکی از مقیاسهای شناخته‌شده برای ارزیابی خودداری آگاهانه کارکنان از بیان ایده‌ها، نگرانیها، انتقادهای و اطلاعات مرتبط با بهبود سازمانی است. این پرسشنامه سه بعد اصلی سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نودوستانه را در بر می‌گیرد. سکوت مطیع به حالتی اشاره دارد که کارکنان به دلیل احساس ناتوانی یا بی‌اثر بودن سخن گفتن، از بیان دیدگاههای خود خودداری میکنند؛ سکوت تدافعی زمانی رخ میدهد که فرد به دلیل ترس از پیامدهای منفی، ترجیح میدهد سکوت کند؛ و سکوت نودوستانه به حالتی مربوط است که فرد برای حمایت از دیگران یا جلوگیری از آسیب به سازمان، برخی اطلاعات یا دیدگاهها را بیان نمیکند. گویه‌های این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری میشوند و نمره بالاتر نشان‌دهنده سطح بالاتر سکوت سازمانی است. روایی و پایایی این ابزار در مطالعات مختلف داخلی و خارجی تأیید شده است و در پژوهش حاضر نیز ویژگیهای روانسنجی آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی و شاخصهای پایایی مورد ارزیابی قرار گرفت.

برای سنجش فرسودگی هیجانی از خرده‌مقیاس فرسودگی هیجانی پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلش استفاده شد. فرسودگی هیجانی به احساس تخلیه انرژی روانی، خستگی عاطفی، کاهش توان مقابله با فشارهای شغلی و احساس فرسایش ناشی از مطالبات کاری اشاره دارد. این خرده‌مقیاس به‌طور گسترده در پژوهش‌های مربوط به فرسودگی شغلی، سلامت روان کارکنان و رفتار سازمانی استفاده شده است. پاسخ‌دهندگان میزان تجربه حالات هیجانی مرتبط با خستگی و فرسایش کاری را بر اساس طیف درجه‌بندی استاندارد ابزار مشخص کردند. نمره بالاتر در این خرده‌مقیاس بیانگر شدت بیشتر فرسودگی هیجانی است. با توجه به اینکه فرسودگی هیجانی یکی از هسته‌های اصلی فرسودگی شغلی محسوب میشود، استفاده از این خرده‌مقیاس امکان سنجش دقیق‌تر بعد عاطفی فرسودگی را در ارتباط با رهبری مخرب، سکوت سازمانی، بیاعتمادی سازمانی و از خودبیگانگی شغلی فراهم می‌سازد. روایی و پایایی این ابزار در مطالعات پیشین تأیید شده است و در پژوهش حاضر نیز پایایی درونی و برازش عاملی آن بررسی شد.

برای سنجش بیاعتمادی سازمانی از نسخه کوتاه مقیاس اعتماد سازمانی کامینگز و برومیلی با نمره‌گذاری معکوس استفاده شد. این ابزار برای ارزیابی ادراک کارکنان از میزان صداقت، قابلیت اتکا، پایبندی به تعهدات، عدالت رفتاری و حسن‌نیت سازمان طراحی شده است. در این پژوهش، با هدف سنجش بیاعتمادی سازمانی، گویه‌ها به‌گونه‌ای نمره‌گذاری شدند که نمره بالاتر نشان‌دهنده سطح بیشتر بیاعتمادی کارکنان نسبت به سازمان باشد. بیاعتمادی سازمانی در این مطالعه به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد؛ زیرا فرض شد که تجربه رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی میتواند از طریق کاهش اعتماد کارکنان به سازمان، زمینه‌ساز افزایش از خودبیگانگی شغلی شود. پاسخها بر اساس طیف لیکرت ثبت شد و مجموع یا میانگین نمرات به‌عنوان شاخص بیاعتمادی سازمانی در تحلیلها استفاده گردید. این مقیاس در مطالعات سازمانی متعدد از روایی و پایایی قابل قبول برخوردار بوده و در پژوهش حاضر نیز روایی سازه، پایایی ترکیبی و همسانی درونی آن پیش از آزمون مدل ساختاری بررسی شد.

داده‌های گردآور شده پس از بازبینی اولیه، کدگذاری و وارد نرم‌افزارهای آماری شدند. ابتدا پرسشنامه‌ها از نظر کامل بودن پاسخها، داده‌های پرت، الگوهای پاسخدهی نامعتبر و داده‌های مفقود بررسی شدند و فقط پرسشنامه‌های کامل در تحلیل نهایی قرار گرفتند. برای توصیف ویژگیهای جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش از شاخصهای آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، حداقل و



حداکثر استفاده شد. پیش از آزمون مدل ساختاری، مفروضه‌های اصلی تحلیل شامل نرمال بودن توزیع داده‌ها، خطی بودن روابط، نبود همخطی چندگانه شدید، و کفایت ماتریس همبستگی بررسی شد. نرمال بودن تکمتغیره از طریق شاخصهای چولگی و کشیدگی و نرمال بودن چندمتغیره از طریق شاخصهای مربوط به مدلیابی معادلات ساختاری ارزیابی شد. همچنین برای بررسی روابط اولیه میان متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید.

برای ارزیابی کیفیت ابزارهای اندازه‌گیری، ابتدا پایایی پرسشنامهها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. سپس روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراجشده و بارهای عاملی استانداردشده، و روایی واگرا از طریق مقایسه شاخصهای روایی سازه مورد ارزیابی قرار گرفت. در ادامه، مدل اندازه‌گیری پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی آزمون شد تا مشخص شود گویه‌های هر ابزار به‌طور معنادار سازه نظری مربوط به خود را تبیین میکنند. پس از تأیید کفایت مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش برای بررسی اثرات مستقیم رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی بر از خودبینگانی شغلی و همچنین اثر میانجی بیاعتمادی سازمانی آزمون شد. برای ارزیابی برآزش مدل از شاخصهایی مانند نسبت کایدو به درجه آزادی، شاخص برآزش تطبیقی، شاخص برآزش افزایشی، شاخص تاکر - لوئیس، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استانداردشده استفاده شد. اثرات غیرمستقیم و نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی با استفاده از روش بوتاستراپ و برآورد فاصله اطمینان مورد آزمون قرار گرفت. سطح معناداری در کلیه تحلیلها ۰.۰۵ در نظر گرفته شد و تحلیل‌های نهایی با استفاده از نرمافزارهای SPSS و AMOS انجام گرفت.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های مربوط به ۳۸۴ نفر از کارکنان شاغل در سازمانهای دولتی و خصوصی شهر تهران تحلیل شد. از نظر جنسیت، ۱۸۰ نفر از شرکتکنندگان مرد، معادل ۴۶.۹ درصد، و ۲۰۴ نفر زن، معادل ۵۳.۱ درصد بودند. میانگین سنی شرکتکنندگان ۳۷.۴۲ سال با انحراف معیار ۷.۶۸ بود و دامنه سنی آنان از ۲۴ تا ۵۸ سال قرار داشت. از نظر وضعیت تحصیلی، ۲۰ نفر معادل ۵.۲ درصد دارای مدرک کاردانی، ۱۸۶ نفر معادل ۴۸.۴ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۱۵۴ نفر معادل ۴۰.۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، و ۲۴ نفر معادل ۶.۳ درصد دارای مدرک دکتری بودند. از نظر وضعیت استخدامی، ۱۶۸ نفر معادل ۴۳.۸ درصد دارای استخدام رسمی، ۸۴ نفر معادل ۲۱.۹ درصد دارای استخدام پیمانی، و ۱۳۲ نفر معادل ۳۴.۴ درصد دارای وضعیت قراردادی بودند. میانگین سابقه کاری شرکتکنندگان ۱۱.۲۳ سال با انحراف معیار ۶.۱۲ بود. همچنین ۲۱۴ نفر معادل ۵۵.۷ درصد در سازمانهای دولتی و ۱۷۰ نفر معادل ۴۴.۳ درصد در سازمانهای خصوصی اشتغال داشتند. این توزیع نشان داد که نمونه پژوهش از نظر جنسیت، سطح تحصیلات، نوع سازمان و سابقه کاری از تنوع قابل قبول برخوردار بوده و برای آزمون مدل ساختاری پژوهش کفایت لازم را داشته است.

جدول ۱

شاخصهای توصیفی، پایایی درونی و نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	چولگی	کشیدگی
رهبری مخرب	۳۸۴	۱.۲۰	۴.۸۲	۲.۸۶	۰.۷۲	۰.۹۱	۰.۱۸	-۰.۴۱

سکوت سازمانی	۳۸۴	۱.۳۵	۴.۷۶	۳.۰۴	۰.۶۸	۰.۸۹	-۰.۰۷	-۰.۳۲
فرسودگی هیجانی	۳۸۴	۱.۲۲	۴.۹۱	۳.۲۱	-۰.۷۶	۰.۹۰	۰.۱۱	-۰.۲۸
بیاعتمادی سازمانی	۳۸۴	۱.۱۸	۴.۸۷	۲.۹۵	۰.۷۰	۰.۸۸	۰.۱۴	-۰.۳۷
ازخودبیگانگی شغلی	۳۸۴	۱.۲۵	۴.۹۴	۳.۱۲	۰.۷۳	۰.۹۰	۰.۰۹	-۰.۲۵

همانگونه که در جدول ۱ مشاهده میشود، میانگین ازخودبیگانگی شغلی برابر با ۳.۱۲ و انحراف معیار آن ۰.۷۳ بود که نشان میدهد سطح ادراک شده ازخودبیگانگی شغلی در میان کارکنان مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط نظری مقیاس قرار داشت. همچنین میانگین رهبری مخرب ۲.۸۶، سکوت سازمانی ۳.۰۴، فرسودگی هیجانی ۳.۲۱ و بیاعتمادی سازمانی ۲.۹۵ به دست آمد. این الگو نشان میدهد که در میان متغیرهای پیشبین، فرسودگی هیجانی بالاترین میانگین را داشت و پس از آن ازخودبیگانگی شغلی و سکوت سازمانی در سطوح نسبتاً بالا قرار گرفتند. ضرایب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالاتر از ۰.۸۸ بود که بیانگر همسانی درونی مطلوب ابزارهای پژوهش است. افزون بر این، مقادیر چولگی و کشیدگی برای همه متغیرها در دامنه قابل قبول قرار داشت و هیچیک از شاخصها از محدوده بحرانی خارج نشد. بنابراین، میتوان نتیجه گرفت که توزیع دادهها از نظر نرمال بودن تکمتغیره برای انجام تحلیلهای پارامتریک و مدلیابی معادلات ساختاری مناسب بوده است.

جدول ۲

ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱. رهبری مخرب	۱				
۲. سکوت سازمانی	۰.۵۴**	۱			
۳. فرسودگی هیجانی	۰.۴۷**	۰.۴۴**	۱		
۴. بیاعتمادی سازمانی	۰.۶۲**	۰.۵۵**	۰.۴۹**	۱	
۵. ازخودبیگانگی شغلی	۰.۵۸**	۰.۵۱**	۰.۵۶**	۰.۶۴**	۱

بر اساس نتایج جدول ۲، میان تمام متغیرهای پژوهش رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد. رهبری مخرب با ازخودبیگانگی شغلی رابطه مثبت و معنادار داشت، بهگونهای که افزایش ادراک کارکنان از رفتارهای مخرب رهبران و مدیران با افزایش احساس فاصله روانی، بیمعنایی و گسست شغلی همراه بود. همچنین سکوت سازمانی با ازخودبیگانگی شغلی رابطه مثبت و معنادار نشان داد و این یافته بیانگر آن است که هرچه کارکنان بیشتر از بیان دیدگاهها، نگرانیها و پیشنهادهای خود در سازمان خودداری کنند، احتمال تجربه ازخودبیگانگی شغلی در آنان افزایش مییابد. فرسودگی هیجانی نیز با ازخودبیگانگی شغلی رابطه مثبت و معنادار داشت و نشان داد که خستگی عاطفی و تخلیه منابع روانی کارکنان میتواند با کاهش دلبستگی و معنا در کار همراه باشد. قویترین همبستگی مشاهدهشده مربوط به رابطه بیاعتمادی سازمانی و ازخودبیگانگی شغلی بود. این نتیجه نشان میدهد که هرچه کارکنان سازمان را کمتر قابل اعتماد، منصف، متعهد و حمایتگر ادراک کنند، سطح ازخودبیگانگی شغلی آنان افزایش بیشتری خواهد داشت. همچنین روابط مثبت و معنادار رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با بیاعتمادی سازمانی، پشتوانه اولیه برای آزمون نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی در مدل ساختاری پژوهش فراهم کرد.

جدول ۳

شاخصهای تحلیل عاملی تأییدی، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی سازهها



سازه	تعداد گویه	دامنه بارهای عاملی استاندارد	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجشده	وضعیت روایی همگرا
رهبری مخرب	۱۵	۰.۶۱ تا ۰.۸۴	۰.۹۲	۰.۵۸	مطلوب
سکوت سازمانی	۱۵	۰.۵۹ تا ۰.۸۲	۰.۹۰	۰.۵۶	مطلوب
فرسودگی هیجانی	۹	۰.۶۴ تا ۰.۸۷	۰.۹۱	۰.۶۰	مطلوب
بیاعتمادی سازمانی	۱۲	۰.۶۲ تا ۰.۸۵	۰.۸۹	۰.۵۷	مطلوب
از خودبیینگانی شغلی	۱۲	۰.۶۳ تا ۰.۸۶	۰.۹۱	۰.۵۹	مطلوب

نتایج جدول ۳ نشان میدهد که بارهای عاملی استاندارد همه گویهها در سازههای پژوهش بالاتر از ۰.۵۹ بود و تمام بارهای عاملی در سطح ۰.۰۰۱ معنادار شدند. این یافته بیانگر آن است که گویههای هر پرسشنامه توانستند سازه نظری مربوط به خود را به شکل قابل قبول تبیین کنند. پایایی ترکیبی همه سازهها نیز بالاتر از ۰.۸۹ به دست آمد و از مقدار ملاک ۰.۷۰ بیشتر بود؛ بنابراین میتوان گفت که سازههای پژوهش از پایایی ترکیبی مطلوب برخوردار بودند. همچنین میانگین واریانس استخراجشده برای همه سازهها بالاتر از ۰.۵۰ بود که نشاندهنده کفایت روایی همگرا است. بر این اساس، مدل اندازهگیری پژوهش از نظر اعتبار عاملی، پایایی ترکیبی و روایی همگرا قابل قبول ارزیابی شد. افزون بر این، شاخصهای برازش مدل اندازهگیری نیز در سطح مطلوب قرار داشتند؛ بهگونهای که نسبت کایدو به درجه آزادی برابر با ۲.۴۷، شاخص برازش تطبیقی برابر با ۰.۹۴، شاخص تاکر - لوئیس برابر با ۰.۹۳، شاخص برازش افزایشی برابر با ۰.۹۴، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد برابر با ۰.۰۶۲ و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده برابر با ۰.۰۵۱ بود. بنابراین، پیش از آزمون روابط ساختاری، کفایت مدل اندازهگیری تأیید شد.

جدول ۴

شاخصهای برازش مدل ساختاری پژوهش

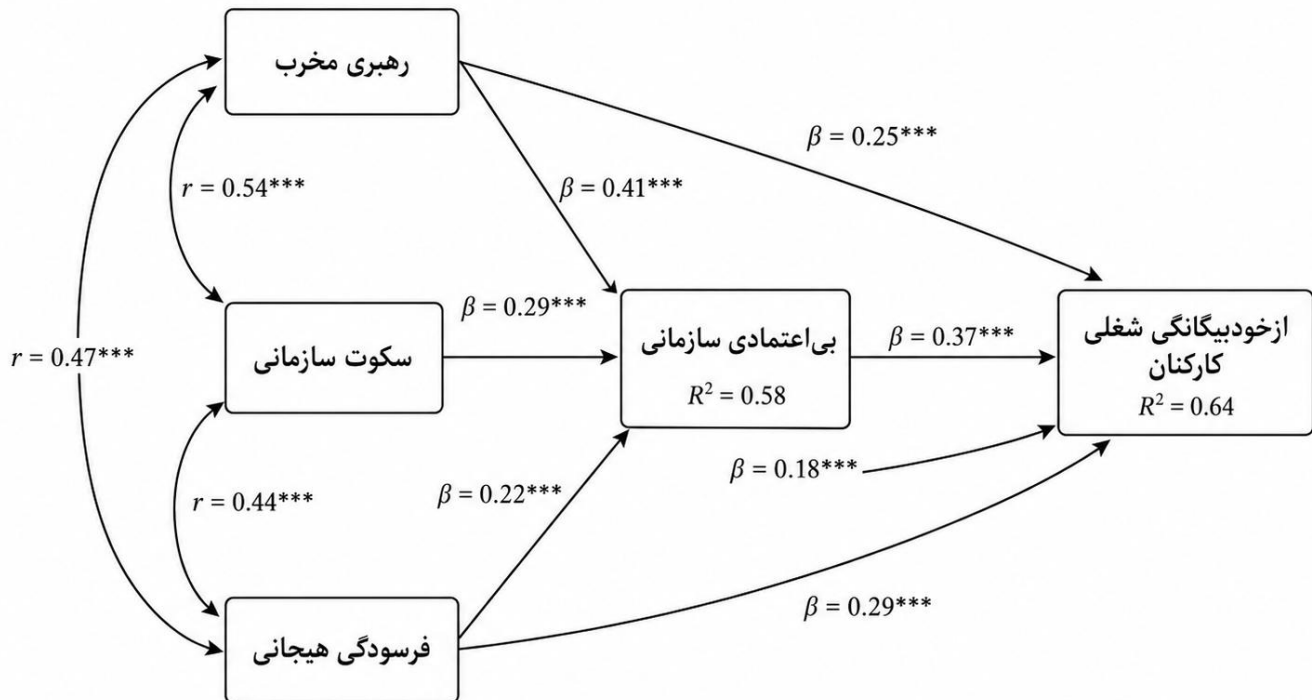
شاخص برازش	مقدار بهدستآمده	ملاک پذیرش	وضعیت برازش
χ^2	۸۴۶.۳۲	-	-
df	۳۴۱	-	-
χ^2/df	۲.۴۸	کمتر از ۳	مطلوب
GFI	۰.۹۱	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
AGFI	۰.۸۹	نزدیک به ۰.۹۰	قابل قبول
CFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
IFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
TLI	۰.۹۴	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
RMSEA	۰.۰۶۲	کمتر از ۰.۰۸	مطلوب
SRMR	۰.۰۴۹	کمتر از ۰.۰۸	مطلوب

بر اساس جدول ۴، مدل ساختاری پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بود. مقدار نسبت کایدو به درجه آزادی برابر با ۲.۴۸ به دست آمد که کمتر از مقدار ملاک ۳ بود و نشان داد که اختلاف میان ماتریس کوواریانس مشاهدهشده و ماتریس برآوردشده در سطح قابل قبول قرار دارد. شاخصهای برازش افزایشی و تطبیقی شامل CFI، IFI و TLI بهترتیب برابر با ۰.۹۵، ۰.۹۵ و ۰.۹۴ بودند که همگی از مقدار ملاک ۰.۹۰ بالاتر قرار گرفتند. همچنین مقدار GFI برابر با ۰.۹۱ بود که برازش مناسب مدل را تأیید کرد. مقدار AGFI برابر با ۰.۸۹ به دست آمد که با توجه به پیچیدگی مدل و تعداد مسیرهای برآوردشده، قابل قبول ارزیابی شد. شاخص RMSEA برابر با ۰.۰۶۲ و شاخص SRMR برابر

با ۰.۰۴۹ بود که هر دو کمتر از ۰.۰۸ بودند و نشان دادند که خطای تقریب و باقیمانده‌های استاندارد شده مدل در سطح مطلوب قرار دارند. در مجموع، شاخصهای برازش نشان دادند که مدل ساختاری پیشنهادی پژوهش با داده‌های تجربی گردآور شده از کارکنان شهر تهران سازگاری مناسبی دارد و میتوان ضرایب مسیرهای مستقیم، غیرمستقیم و کل را تفسیر کرد.

شکل ۱

مدل ساختاری نهایی از خودبیینگی شغلی کارکنان بر اساس رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی



مدل ساختاری نهایی نشان داد که رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی هم به صورت مستقیم و هم از طریق بیاعتمادی سازمانی با از خودبیینگی شغلی کارکنان ارتباط دارند. در این مدل، رهبری مخرب قویترین اثر مستقیم را بر بیاعتمادی سازمانی داشت و نشان داد که رفتارهای مخرب مدیران، مانند تحقیر، بیعدالتی، کنترل افراطی، بیتوجهی به نیازهای کارکنان و سوءاستفاده از قدرت، بیش از سایر متغیرها میتواند اعتماد کارکنان به سازمان را تضعیف کند. همچنین بیاعتمادی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر از خودبیینگی شغلی داشت و نقش محوری آن در انتقال اثرات منفی شرایط آسیب‌زای سازمانی به پیامدهای روانشناختی شغلی تأیید شد. مقدار ضریب تعیین نشان داد که رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی در مجموع ۰.۵۸ از واریانس بیاعتمادی سازمانی را تبیین کردند. همچنین متغیرهای پیش‌بین به همراه بیاعتمادی سازمانی توانستند ۰.۶۴ از واریانس از خودبیینگی شغلی را تبیین کنند. این مقدار نشان میدهد که مدل پژوهش از قدرت تبیینی مناسبی برخوردار است و بخش قابل توجهی از تغییرات از خودبیینگی شغلی کارکنان را بر اساس متغیرهای سازمانی و هیجانی توضیح میدهد.

جدول ۵

ماتریس مثلث‌سازی جهت تطبیق یافته‌های کیفی با یافته‌های کمی



مسیر	نوع اثر	B	SE	β	مقدار بحرانی	p	فاصله اطمینان ۹۵ درصد بوتاستراپ
رهبری مخرب → بیاعتمادی سازمانی	مستقیم	۰.۴۰	۰.۰۵	۰.۴۱	۸.۱۶	<۰.۰۰۱	-
سکوت سازمانی → بیاعتمادی سازمانی	مستقیم	۰.۳۰	۰.۰۵	۰.۲۹	۶.۲۱	<۰.۰۰۱	-
فرسودگی هیجانی → بیاعتمادی سازمانی	مستقیم	۰.۲۱	۰.۰۴	۰.۲۲	۵.۱۲	<۰.۰۰۱	-
بیاعتمادی سازمانی → از خودبیبگانگی شغلی	مستقیم	۰.۳۹	۰.۰۵	۰.۳۷	۷.۴۵	<۰.۰۰۱	-
رهبری مخرب → از خودبیبگانگی شغلی	مستقیم	۰.۲۶	۰.۰۵	۰.۲۵	۵.۳۱	<۰.۰۰۱	-
سکوت سازمانی → از خودبیبگانگی شغلی	مستقیم	۰.۱۹	۰.۰۴	۰.۱۸	۴.۵۲	<۰.۰۰۱	-
فرسودگی هیجانی → از خودبیبگانگی شغلی	مستقیم	۰.۲۸	۰.۰۵	۰.۲۹	۶.۰۳	<۰.۰۰۱	-
رهبری مخرب → بیاعتمادی سازمانی → از خودبیبگانگی شغلی	غیرمستقیم	-	۰.۰۳	۰.۱۵	-	۰.۰۰۱	۰.۰۹ تا ۰.۲۱
سکوت سازمانی → بیاعتمادی سازمانی → از خودبیبگانگی شغلی	غیرمستقیم	-	۰.۰۳	۰.۱۱	-	۰.۰۰۱	۰.۰۶ تا ۰.۱۷
فرسودگی هیجانی → بیاعتمادی سازمانی → از خودبیبگانگی شغلی	غیرمستقیم	-	۰.۰۲	۰.۰۸	-	۰.۰۰۲	۰.۰۴ تا ۰.۱۴
رهبری مخرب → از خودبیبگانگی شغلی	کل	-	-	۰.۴۰	-	<۰.۰۰۱	-
سکوت سازمانی → از خودبیبگانگی شغلی	کل	-	-	۰.۲۹	-	<۰.۰۰۱	-
فرسودگی هیجانی → از خودبیبگانگی شغلی	کل	-	-	۰.۳۷	-	<۰.۰۰۱	-

نتایج جدول ۵ نشان داد که تمام مسیرهای مستقیم مدل معنادار بودند. اثر مستقیم رهبری مخرب بر بیاعتمادی سازمانی مثبت و معنادار بود و ضریب استاندارد آن برابر با ۰.۴۱ به دست آمد. این نتیجه نشان میدهد که با افزایش ادراک کارکنان از رهبری مخرب، سطح بیاعتمادی آنان نسبت به سازمان افزایش مییابد. اثر مستقیم سکوت سازمانی بر بیاعتمادی سازمانی نیز مثبت و معنادار بود و ضریب استاندارد آن ۰.۲۹ بود؛ بنابراین، هرچه کارکنان بیشتر در بیان ایدهها، انتقادات، نگرانیها و اطلاعات کاری خود سکوت کنند، احتمال شکلگیری بیاعتمادی سازمانی در آنان بیشتر میشود. اثر مستقیم فرسودگی هیجانی بر بیاعتمادی سازمانی نیز با ضریب استاندارد ۰.۲۲ معنادار بود و نشان داد که خستگی عاطفی و تحلیل منابع روانی کارکنان میتواند ارزیابی آنان از قابل اعتماد بودن سازمان را تضعیف کند. همچنین بیاعتمادی سازمانی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر از خودبیبگانگی شغلی داشت و ضریب استاندارد آن ۰.۳۷ بود. از میان مسیرهای مستقیم به سمت از خودبیبگانگی شغلی، فرسودگی هیجانی با ضریب استاندارد ۰.۲۹ قویترین اثر مستقیم را داشت و پس از آن رهبری مخرب با ضریب ۰.۲۵ و سکوت سازمانی با ضریب ۰.۱۸ قرار گرفتند. این الگو نشان میدهد که از خودبیبگانگی شغلی کارکنان نه تنها از ساختارها و رفتارهای سازمانی آسیبزا، بلکه از فرسایش هیجانی فرد در محیط کار نیز تأثیر میپذیرد.

نتایج آزمون اثرهای غیرمستقیم با روش بوتاستراپ نیز نشان داد که بیاعتمادی سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه میان متغیرهای پیشین و از خودبیبگانگی شغلی دارد. اثر غیرمستقیم رهبری مخرب بر از خودبیبگانگی شغلی از طریق بیاعتمادی سازمانی برابر با ۰.۱۵ بود و فاصله اطمینان ۹۵ درصد آن از ۰.۰۹ تا ۰.۲۱ قرار گرفت. از آنجا که این فاصله اطمینان شامل صفر نبود، نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی در این رابطه تأیید شد. همچنین اثر غیرمستقیم سکوت سازمانی بر از خودبیبگانگی شغلی از طریق بیاعتمادی سازمانی برابر با ۰.۱۱ بود و فاصله اطمینان آن از ۰.۰۶ تا ۰.۱۷ به دست آمد که نشاندهنده معناداری این مسیر غیرمستقیم است. اثر غیرمستقیم فرسودگی هیجانی بر از خودبیبگانگی شغلی از طریق بیاعتمادی سازمانی نیز برابر با ۰.۰۸ بود و فاصله اطمینان آن از ۰.۰۴ تا ۰.۱۴ قرار داشت. بنابراین، بیاعتمادی سازمانی در هر سه رابطه نقش میانجی معنادار ایفا کرد. با توجه به اینکه مسیرهای مستقیم رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی

هیجانی به از خودبیگانگی شغلی نیز همچنان معنادار باقی ماندند، نوع میانجیگری بیاعتمادی سازمانی از نوع میانجیگری جزئی ارزیابی شد. در مجموع، یافته‌ها نشان دادند که رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی از طریق تضعیف اعتماد سازمانی، زمینه افزایش از خودبیگانگی شغلی کارکنان را فراهم می‌کنند و در عین حال، هر یک به‌طور مستقل نیز می‌توانند احساس گسست، بیمعنایی و فاصله روانی کارکنان از شغل را تشدید نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر تبیین الگوی ساختاری از خودبیگانگی شغلی کارکنان بر اساس رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی به‌صورت مستقیم بر از خودبیگانگی شغلی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارند. همچنین این سه متغیر از طریق بیاعتمادی سازمانی نیز به‌طور غیرمستقیم بر از خودبیگانگی شغلی اثرگذار بودند و نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی در تمامی مسیرها تأیید شد. افزون بر این، ضریب تعیین مدل نشان داد که متغیرهای پژوهش توانستند بخش قابل توجهی از واریانس بیاعتمادی سازمانی و از خودبیگانگی شغلی را تبیین کنند. این یافته‌ها بیانگر آن است که از خودبیگانگی شغلی پدیده‌های صرفاً فردی نیست، بلکه نتیجه تعامل همزمان عوامل رهبری، ارتباطات سازمانی، تجربیهای هیجانی و کیفیت روابط مبتنی بر اعتماد در سازمان است.

یکی از مهمترین یافته‌های پژوهش، اثر مستقیم و مثبت رهبری مخرب بر از خودبیگانگی شغلی کارکنان بود. این نتیجه نشان می‌دهد هرچه کارکنان رفتارهای مخرب، استبدادی، تحقیرآمیز و کنترل‌گرانه مدیران را بیشتر تجربه کنند، احساس بیگانگی آنان نسبت به شغل، نقش حرفه‌ای و سازمان افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج فراتحلیل انجام‌شده درباره پیامدهای رهبری مخرب و نیز مطالعات انجام‌شده در زمینه رهبری سمی، رهبری استبدادی و سرپرستی آزارگرانه همسو است که نشان داده‌اند رهبران مخرب موجب کاهش تعهد، انگیزش، رضایت شغلی، سلامت روان و افزایش نگرشهای منفی کارکنان میشوند (Bhattacharjee & Sarkar, 2022; Brandebo, 2026; Li et al., 2023). همچنین یافته حاضر با مطالعات انجام‌شده در محیط‌های درمانی که ارتباط میان رهبری مخرب، فرسودگی، سکوت سازمانی، رفتارهای تلافیجویانه و ترک خدمت را گزارش کرده‌اند نیز همخوانی دارد (Akdoğan et al., 2025; Alsadaan, 2025; Labrague, 2023; Tsapnidou et al., 2025). از منظر نظری نیز میتوان استدلال کرد که رهبری مخرب با ایجاد فضای مبتنی بر ترس، بیعدالتی و تهدید، احساس کنترل کارکنان بر محیط کار را کاهش می‌دهد و موجب میشود آنان شغل خود را فاقد معنا، اختیار و ارزش تلقی کنند؛ شرایطی که هسته اصلی از خودبیگانگی شغلی را تشکیل می‌دهد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر از خودبیگانگی شغلی دارد. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه کارکنان بیشتر از بیان دیدگاه‌ها، انتقادها، پیشنهادها و نگرانیهای خود خودداری کنند، احساس فاصله روانی آنان از سازمان و شغل افزایش می‌یابد. این یافته با مطالعاتی که سکوت سازمانی را پیامد محیط‌های کاری ناسالم و زمین‌ساز کاهش مشارکت، افزایش بدبینی و افت تعلق سازمانی معرفی کرده‌اند، همسو است (Kim, 2024; Panagiotounis & Saiti, 2026). همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی که نشان داده‌اند رهبری سمی، طردشدگی، سرپرستی آزارگرانه و ادراک سیاست‌های سازمانی موجب افزایش سکوت دفاعی و کاهش رفتارهای آوایی کارکنان میشوند، مطابقت دارد (Al-Duhouri et al., 2024; Bany, 2024; Islam et al., 2022; Kaur & Mittal, 2023; Li et al., 2025; Rani et al., 2021). از دیدگاه رفتار سازمانی، سکوت سازمانی موجب میشود کارکنان احساس کنند توان اثرگذاری بر تصمیم‌ها



را ندارند و صدای آنان فاقد ارزش است. این احساس ناتوانی به تدریج رابطه روانشناختی فرد با سازمان را تضعیف کرده و زمینه را برای شکلگیری از خودبیبگانگی شغلی فراهم میکند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که فرسودگی هیجانی اثر مثبت و معناداری بر از خودبیبگانگی شغلی دارد. این یافته قابل انتظار بود؛ زیرا فرسودگی هیجانی موجب کاهش انرژی روانی، تحلیل منابع شناختی، افت انگیزش و کاهش ظرفیت تعامل مثبت با محیط کار میشود. زمانی که کارکنان به دلیل فشارهای شغلی، تعارضهای بینفردی و رفتارهای نامناسب مدیریتی دچار خستگی عاطفی میشوند، شغل دیگر به عنوان منبع رشد و هویت حرفهای تجربه نمیشود، بلکه به منبع فشار و فرسایش تبدیل میشود. این نتیجه با یافتههای پژوهشهایی که ارتباط میان رهبری سمی، سرپرستی آزارگرانه و فرسودگی هیجانی را گزارش کردهاند، همسو است (Al-kashab, 2024; Alsadaan, 2025; Koç et al., 2022). همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعاتی که نقش فرسودگی هیجانی را در انتقال پیامدهای منفی رهبری به زندگی فردی و سازمانی کارکنان نشان دادهاند، مطابقت دارد (Rafiq et al., 2022; Smith et al., 2021). از منظر نظری، فرسودگی هیجانی موجب کاهش منابع روانشناختی لازم برای حفظ دلبستگی به کار میشود و در نتیجه کارکنان به تدریج نسبت به شغل خود احساس بیگانگی پیدا میکنند.

از دیگر یافتههای مهم پژوهش حاضر، اثر مستقیم رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی بر بیاعتمادی سازمانی بود. این یافته نشان میدهد که کارکنان رفتار مدیران را صرفاً به ویژگیهای شخصی آنان نسبت نمیدهند، بلکه آن را بازتاب فرهنگ، ارزشها و عدالت سازمان تلقی میکنند. بنابراین، تجربه رفتارهای مخرب مدیریتی، سکوت اجباری و فرسودگی روانی، اعتماد کارکنان به سازمان را کاهش میدهد. این یافته با مطالعاتی که رابطه میان موبینگ، رهبری مخرب و اعتماد سازمانی را گزارش کردهاند، همسو است (Karataş, 2025). همچنین یافته حاضر با پژوهشهایی که نشان دادهاند سبکهای غیراخلاقی رهبری و روابط ناسالم کاری موجب تضعیف کیفیت تعاملات سازمانی، افزایش بدبینی و کاهش سرمایه اجتماعی میشوند، همخوانی دارد (He et al., 2023; Wang & Zhang, 2024). از دیدگاه نظری، اعتماد زمانی شکل میگیرد که کارکنان سازمان را منصف، قابل پیشبینی و حامینگر بدانند. هنگامی که رهبران رفتارهای مخرب نشان میدهند و فضای سکوت و فرسودگی بر سازمان حاکم میشود، این پیشفرضها از بین میرود و بیاعتمادی سازمانی به تدریج جایگزین اعتماد میشود.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که بیاعتمادی سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر از خودبیبگانگی شغلی دارد. این نتیجه نشان میدهد که اعتماد صرفاً یک متغیر ارتباطی نیست، بلکه یکی از سازوکارهای اساسی حفظ تعلق شغلی و هویت حرفهای کارکنان محسوب میشود. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان از آنان حمایت نمیکند، وعدههای خود را اجرا نمیکند یا نسبت به رفاه و عدالت بیتفاوت است، سرمایهگذاری روانشناختی آنان در شغل کاهش یافته و به تدریج احساس تعلق، معنا و مسئولیتپذیری خود را از دست میدهند. این نتیجه با پژوهشهایی که نشان دادهاند بیاعتمادی به سرپرست، نقض آفرینی سطحی، فرسودگی هیجانی و فشارهای شغلی با کاهش کیفیت تجربه کاری همراه هستند، همسو است (Leal et al., 2022). همچنین مطالعات مربوط به رفتارهای غیراخلاقی، پنهانسازی دانش و روابط مبتنی بر بیاعتمادی نیز نشان دادهاند که کاهش اعتماد، همکاری، یادگیری و مشارکت کارکنان را محدود میکند و زمینه را برای پیامدهای منفی فردی و سازمانی فراهم میسازد (Arain et al., 2023; Wang et al., 2021).

شاید مهمترین یافته پژوهش حاضر، تأیید نقش میانجی بیاعتمادی سازمانی در رابطه میان رهبری مخرب، سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی با از خودبیبگانگی شغلی باشد. نتایج نشان داد که بخشی از اثر این متغیرها از طریق کاهش اعتماد کارکنان به سازمان منتقل میشود. این یافته اهمیت سازوکارهای رابطه را در تبیین پیامدهای رهبری و شرایط سازمانی برجسته میکند. به عبارت دیگر، صرف وجود رهبری مخرب یا سکوت سازمانی به تنهایی موجب از خودبیبگانگی شغلی نمیشود، بلکه این عوامل ابتدا ادراک کارکنان از قابل اعتماد بودن سازمان را تضعیف میکنند و سپس از طریق این کاهش اعتماد، احساس بیگانگی نسبت به شغل را افزایش میدهند. این نتیجه با پژوهشهایی



که بر نقش متغیرهای میانجی مانند سکوت دفاعی، سیاستهای سازمانی، وفاداری، اشتراک دانش و سازوکارهای شناختی در انتقال اثرات منفی سبکهای رهبری تأکید کردهاند، همسو است (Cai et al., 2024; Li et al., 2025; Sabino et al., 2024; Song et al., 2024). همچنین یافته حاضر با مطالعات مربوط به رهبری استثماری و پیامدهای آن بر رفتارهای دانشی و روابط سازمانی نیز همخوانی دارد (Wang et al., 2023). در مجموع، این یافته نشان میدهد که اعتماد سازمانی یکی از منابع کلیدی سرمایه اجتماعی سازمان است و هرگونه تضعیف آن میتواند پیامدهای عمیقی برای کیفیت تجربه شغلی کارکنان داشته باشد.

در یک جمعبندی کلی، یافتههای پژوهش حاضر از دیدگاه نظری نیز قابل تبیین هستند. رهبری مخرب موجب ایجاد اقلیم سازمانی منفی، افزایش فشارهای روانی و کاهش امنیت روانشناختی میشود. این شرایط سکوت سازمانی و فرسودگی هیجانی را تقویت میکند و همزمان اعتماد کارکنان به سازمان را کاهش میدهد. کاهش اعتماد نیز موجب تضعیف احساس تعلق، معنا و هویت شغلی شده و در نهایت از خودبستگی شغلی را افزایش میدهد. بنابراین، مدل پژوهش حاضر نشان میدهد که برای کاهش از خودبستگی شغلی نمیتوان تنها بر مداخلات فردمحور تمرکز کرد، بلکه اصلاح سبکهای رهبری، تقویت فرهنگ گفتگو، ایجاد امنیت روانشناختی، کاهش منابع فرسودگی و بازسازی اعتماد سازمانی باید به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد. این نتیجه میتواند چارچوب نظری مناسبی برای توسعه مدل‌های آینده در حوزه رفتار سازمانی، روانشناسی صنعتی و مدیریت منابع انسانی فراهم سازد.

پژوهش حاضر نیز همانند سایر مطالعات با محدودیتهایی همراه بود. نخست، استفاده از طرح مقطعی امکان استنتاج قطعی روابط علی میان متغیرها را محدود میکند و تنها میتوان درباره روابط ساختاری و همبستگی میان سازهها اظهار نظر کرد. دوم، دادهها بر اساس پرسشنامههای خودگزارشی گردآوری شدند که احتمال سوگیری ناشی از تمایل به پاسخدهی اجتماعی یا برداشتهای ذهنی پاسخدهندگان را افزایش میدهد. سوم، جامعه آماری پژوهش به کارکنان سازمانهای شهر تهران محدود بود و تعمیم نتایج به سایر شهرها، صنایع یا سازمانهای دارای ویژگیهای فرهنگی متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین در این پژوهش عواملی مانند ویژگیهای شخصیتی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، امنیت روانشناختی و سرمایه روانشناختی که ممکن است بر روابط میان متغیرها اثرگذار باشند، کنترل نشدند.

پیشنهاد میشود پژوهشهای آینده با استفاده از طرحهای طولی یا آزمایشی، روابط علی میان متغیرهای این مدل را با دقت بیشتری بررسی کنند. همچنین اجرای پژوهش در صنایع مختلف، سازمانهای دولتی و خصوصی، و مقایسه نتایج در گروههای شغلی گوناگون میتواند به افزایش قابلیت تعمیم یافتهها کمک کند. بررسی نقش متغیرهای تعدیلکننده مانند هوش هیجانی، تابآوری، امنیت روانشناختی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، سرمایه روانشناختی، حمایت سازمانی ادراک شده و سبکهای مختلف رهبری نیز میتواند به توسعه مدل نظری پژوهش کمک نماید. استفاده از روشهای ترکیبی شامل دادههای کمی و کیفی و نیز بهره‌گیری از ارزیابیهای چندمنبعی مدیران و همکاران، درک عمیقتری از سازوکارهای شکلگیری از خودبستگی شغلی فراهم خواهد کرد.

مدیران سازمانها باید برنامه‌های توسعه رهبری را به‌گونه‌ای طراحی کنند که رفتارهای مخرب مدیریتی کاهش یافته و مهارتهای ارتباطی، اخلاق حرفهای، عدالت، همدلی و حمایت از کارکنان تقویت شود. ایجاد کانالهای امن برای بیان دیدگاهها، استقرار نظامهای بازخورد مؤثر، حمایت از فرهنگ گفتگو و تضمین امنیت روانشناختی کارکنان میتواند از گسترش سکوت سازمانی جلوگیری کند. همچنین اجرای برنامه‌های پیشگیری از فرسودگی هیجانی، مدیریت فشارهای شغلی، متعادل‌سازی حجم کار، تقویت حمایت‌های روانشناختی و توسعه خدمات مشاوره سازمانی میتواند سلامت روان کارکنان را ارتقا دهد. در نهایت، افزایش شفافیت تصمیمگیری، پایبندی مدیران به وعدههای سازمانی، رعایت عدالت، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمها و ایجاد روابط مبتنی بر احترام متقابل، از مهمترین راهبردهای عملی برای تقویت اعتماد سازمانی و کاهش از خودبستگی شغلی کارکنان به شمار میرود.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت دادهها

دادهها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Akdoğan, M., Yeşildal, A., Tekin, B., Kiray, A., Uslu, Y. D., Arslanoğlu, A., & Koç, O. (2025). Examining the Effects of Despotic Leadership on Nurses in the Face of Emotional Exhaustion, Organizational Silence, and Revanchist Behaviors. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02929-w>
- Al-Duhouri, F. S., Shamsudin, F. M., & Bani-Melhem, S. (2024). Feeling Ostracized? Exploring The hidden Triggers, Impact On silence Behavior and the Pivotal Role of Ethical Leadership. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 27(1), 35-54. <https://doi.org/10.1108/ijotb-12-2022-0237>
- Al-kashab, H. T. (2024). Effect of Abusive Supervision on Emotional Exhaustion and Organizational Citizenship Behavior: A Moderating Role Of workplace Friendship. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1281-1300. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2023-0383>
- Alsadaan, N. (2025). Exploring the Connections Between Destructive Leadership Styles, Occupational Pressures, Support Systems, and Professional Burnout in Nursing: A Cross-Sectional Survey. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03421-1>
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., Khan, A. K., & Rudolph, C. W. (2023). A Meta-analysis of the Nomological Network of Knowledge Hiding in Organizations. *Personnel psychology*, 77(2), 651-682. <https://doi.org/10.1111/peps.12562>
- Balaban, F., & Tınmaz, A. K. (2024). An Examination of How Toxic Leadership Behaviours of School Principals Relate to Teachers' Perceived Stress. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 11(1), 86-99. <https://doi.org/10.52380/ijcer.2024.11.1.538>
- Bany, B. M. (2024). The Impact of Toxic Leadership on Employee Silence: The Mediating Role of Workplace Bullying: A Study Analyzing the Perspectives of Some Leaders at the University of Kufa. *Asian Journal of Management and Commerce*, 5(1), 521-531. <https://doi.org/10.22271/27084515.2024.v5.i1g.299>
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2022). Abusive Supervision: A Systematic Literature Review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1-34. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Brandebø, M. F. (2026). The Destructive Loop: Dealing and Coping With Destructive Leadership. *Scandinavian journal of psychology*. <https://doi.org/10.1111/sjop.70076>
- Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader's Machiavellianism and Employees' Counterproductive Work Behavior: Testing a Moderated Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>

- Choi, S. B., Jung, K. B., & Kang, S. W. (2022). What Hinders Team Innovation Performance? Three-Way Interaction of Destructive Leadership, Intra-Team Conflict, and Organizational Diversity. *Frontiers in psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879412>
- He, P., Shen, C., Zhao, H., & Jiang, C. (2023). Editorial: Moral Emotion, Moral Cognition, and (Im)moral Behavior in the Workplace. *Frontiers in psychology, 14*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1232652>
- Isiwele, A. (2026). Workplace Racism as a Biopsychosocial and Economic Determinant of Health Among Black Professionals in the United Kingdom: A Mixed-Methods Study. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9836868/v1>
- Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2022). How Abusive Supervision Affect Knowledge Hiding? The Mediating Role of Employee Silence and Moderating Role of Psychological Ownership. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 54*(4), 804-822. <https://doi.org/10.1108/vjikms-11-2021-0274>
- Karataş, A. (2025). The Effect of Nurses' Perceptions of Mobbing on Burnout and Organizational Trust: The Moderating Role of Public Leadership Roles. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7049123/v1>
- Kaur, P., & Mittal, E. (2023). An Investigation on the Relationship of Abusive Supervision With Knowledge Hiding and Organizational Deviance: The Mediating Roles of Employee Silence and Negative Affectivity. *Human Systems Management, 43*(1), 65-78. <https://doi.org/10.3233/hsm-220194>
- Kim, H. S. (2024). Silence in the Workplace: What Do We Know From Research? *European Journal of Training and Development, 48*(10), 56-83. <https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2024-0077>
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The Moderating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion. *Frontiers in psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Labrague, L. J. (2023). Toxic Leadership and Its Relationship With Outcomes on the Nursing Workforce and Patient Safety: A Systematic Review. *Leadership in Health Services, 37*(2), 192-214. <https://doi.org/10.1108/lhs-06-2023-0047>
- Leal, C. C., Ferreira, A. I., & Carvalho, H. (2022). "Hide Your Sickness and Put on a Happy Face": The Effects of Supervision Distrust, Surface Acting, and Sickness Surface Acting on Hotel Employees' Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior, 44*(6), 871-887. <https://doi.org/10.1002/job.2676>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2023). Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics, 191*(2), 399-413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Li, Z., Choi, M.-C., & Kim, H. E. (2025). Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors Under Generational Differences: A Chain Mediation Model Between Perception of Organizational Politics and Defensive Silence. *Frontiers in psychology, 16*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1657730>
- Panagiotounis, F., & Saiti, A. (2026). The Silent Path to Cynicism: Knowledge Donating and Collecting as Mediators Linking Organizational Silence to Cynicism in Higher Education. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8854007/v1>
- Rafiq, N., Sarwar, A., & Rasheed, M. (2022). Disruption in Family Life Due To despotic Leadership and COVID-19: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Kybernetes, 52*(7), 2305-2328. <https://doi.org/10.1108/k-05-2022-0717>
- Rani, H., Shah, S. M. M., Umrani, W. A., Syed, J., & Afshan, G. (2021). Employee State Paranoia: Linking Abusive Supervision With Employee Voice Behavior. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1053-1070. <https://doi.org/10.1108/loj-09-2020-0413>
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking Toxic Leadership to Exit, Voice, Silence and Neglect: The Mediating Role of Loyalty. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 22*(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-10-2023-1471>
- Smith, C. J., Han, Y., Dupré, K. E., & Sears, G. J. (2021). Perceived Organizational Support and Its Interaction With Voice on Police Officers' Organizational Cynicism, Stress and Emotional Exhaustion. *Policing an International Journal, 45*(2), 200-217. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-07-2021-0093>
- Song, Y., Zhou, H., & Choi, M.-C. (2024). Differentiated Empowering Leadership and Interpersonal Counterproductive Work Behaviors: A Chained Mediation Model. *Behavioral Sciences, 14*(9), 760. <https://doi.org/10.3390/bs14090760>
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2025). Perceived Anomie, Organizational Silence, Compulsory Organization Citizenship Behavior, and Workplace Alienation as Antecedents of Knowledge Hiding. *Knowledge and Process Management, 32*(4), 174-189. <https://doi.org/10.1002/kpm.70001>
- Tsapidou, E., Μουδάττου, Μ., Katharakis, G., Koukouli, S., Rovithis, M., Kelesi, M., & Stavropoulou, A. (2025). The Impact of Toxic Leadership on Nurse Retention: A Scoping Review. *Healthcare, 13*(18), 2341. <https://doi.org/10.3390/healthcare13182341>
- Wang, C., Feng, J., & Li, X. (2021). Allies or Rivals: How Abusive Supervision Influences Subordinates' Knowledge Hiding From Colleagues. *Management Decision, 59*(12), 2827-2847. <https://doi.org/10.1108/md-07-2020-0960>
- Wang, C., Zhang, Y., & Feng, J. (2023). Is It Fair? How and When Exploitative Leadership Impacts Employees' Knowledge Sharing. *Management Decision, 61*(11), 3295-3315. <https://doi.org/10.1108/md-09-2022-1289>



Wang, Y., & Zhang, C. (2024). The Influence of Leadership Style on Organizational Sustainability: The Mediating Role of Knowledge. *Journal of Global Economy Business and Finance*, 6(8), 20-26.
[https://doi.org/10.53469/jgebf.2024.06\(08\).04](https://doi.org/10.53469/jgebf.2024.06(08).04)