



## Investigating the Effect of Abusive Supervision on Employee Silence and the Effect of Perception of Organizational Political Behavior and Leader-Follower Exchange on Their Relationships (Case Study: Employees of Alborz Province Municipality)

**Aidin Gholamieshkiki\***

Master of Science in Social Sciences, Industrial  
Management Department, Imam Khomeini  
International University, Qazvin, Iran.

**Safar Fazli**

Associate Professor, Faculty of Social Sciences,  
Department of Industrial Management, Imam  
Khomeini International University, Qazvin, Iran

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of abusive supervision on employee silence and the impact of the variables of organizational policy perception and leader-follower exchange on their relationships. In fact, in this study, we are looking for the fact that these factors can have a significant impact on employee silence. The method of data collection is through a questionnaire, the time horizon of the research is cross-sectional and the purpose of the research is descriptive-analytical, as well as the research strategy is survey and the research approach is deductive, the philosophy of research is the paradigm of positivism and the orientation of research is applied and, in the end, the type of research is quantitative. 200 questionnaires were distributed among the municipalities of Alborz province, of which 184 questionnaires were flawless and usable. Also, partial least squares and structural equations were used to test the hypotheses. Based on the results obtained, abusive supervision has a negative and significant effect on employee silence, perception of organizational policies as a mediating variable between abusive supervision and employee silence has had a negative and significant effect. Also, leader-follower exchange has a positive and significant effect on employee silence, and finally, leader-follower exchange does not have a moderating effect. Based on the findings of the study, our suggestion to the authorities in municipalities is that by observing the stated cases, they can reduce employee silence in the organization.

**Keywords:** abusive supervision, organizational policy perception, leader-follower exchange, employees silence

Received: 05/January/2024

Accepted: 19/February/2024

eISSN: 3041-8720

ISSN: 2981-2267

\* Corresponding Author: aidinngholamii@gmail.com

## بررسی اثر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان و تأثیر ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی و مبادله رهبر-پیرو بر روابط آن‌ها (مورد مطالعه: کارکنان شهرداری‌های استان البرز)

آیدین غلامی اشکیکی\*  
کارشناسی ارشد دانشکده علوم اجتماعی، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه بین  
المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

صفر فضلی  
استادیار دانشکده علوم اجتماعی، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه بین المللی  
امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان و تأثیر متغیرهای ادراک سیاست‌های سازمانی و مبادله رهبر-پیرو بر روابط آن‌ها است. درواقع، در این پژوهش به دنبال این موضوع هستیم که این عوامل می‌توانند اثر معناداری بر سکوت کارکنان داشته باشند. شیوه گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بوده، افق زمانی پژوهش تک‌مقطعی و هدف پژوهش توصیفی-تحلیلی است. همچنین، استراتژی پژوهش، پیمایشی و رویکرد پژوهش، قیاسی بوده؛ فلسفه پژوهش، پارادایم اثبات‌گرایی و جهت‌گیری پژوهش، کاربردی و نوع پژوهش، کمی است. تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در بین شهرداری‌های استان البرز توزیع شد که تعداد ۱۸۴ پرسشنامه بدون نقص و قابل استفاده بود. همچنین، برای آزمون فرضیه‌ها از حداقل مربعات جزئی و معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده، تعدی نظارتی، تأثیر منفی و معناداری بر سکوت کارکنان داشته و ادراک سیاست‌های سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان، تأثیر منفی و معناداری داشته است. همچنین، مبادله رهبر-پیرو دارای تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت کارکنان بوده و در انتها، مبادله رهبر-پیرو دارای تأثیر تعدیل‌گری نیست. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد ما به بالادستان در شهرداری‌ها این است که با رعایت موارد بیان‌شده باعث کاهش سکوت کارکنان در سازمان شوند.

کلیدواژه‌ها: تعدی نظارتی، ادراک سیاست‌های سازمانی، مبادله رهبر-پیرو، سکوت کارکنان

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با سرعت بیشتری پیشرفت کنند، عمدتاً متکی به دانش و انگیزش افراد هستند. این امر باعث شده است که اهمیت سرمایه فیزیکی در مقایسه با سرمایه انسانی، اولویت دوم بوده و سرمایه انسانی و اجتماعی نسبت به گذشته بیشتر مورد توجه محققان مدیریت باشد (Zhao et al., 2023). در بعضی مواقع، ناظران وظایف خود را به درستی انجام نمی‌دهند و تعدی نظارتی رخ می‌دهد. در سال‌های اخیر، تعدی نظارتی به عنوان نوعی رفتار منفی رهبران مورد توجه قرار گرفته است (Ai-Hua, 2018). نظارت تعدی گرایانه به معنای ادراک کسانی است که نظارت می‌شوند از میزان رفتارهای پی‌درپی خصومت‌آمیز کلامی و غیرکلامی به استثنای رفتارهای فیزیکی که نظارت‌کنندگان به طور مستمر انجام می‌دهند. این تعریف نشان می‌دهد که تعدی نظارتی، یک ارزیابی ذهنی است (Camgoz et al., 2023). نتیجه این وضعیت، ایجاد شدن فضایی منفی در سازمان است که در آن افراد به راحتی پشت سر یکدیگر بدگویی می‌کنند. همچنین، موفقیت‌های دیگران در سازمان آن‌ها را خوشحال نمی‌کند، به یکدیگر کمک و راهنمایی نمی‌کنند، یکدیگر را حمایت نمی‌کنند و اعتماد معنای خود را از دست خواهد داد (Hon & Lu, 2016). در روانشناسی، سکوت به عقب‌نشینی، عدم اعتماد به نفس و درون‌گرایی اشاره دارد درحالی‌که در جامعه‌شناسی، این اصطلاح به معنای فقدان بیان کلامی، انسداد و سرکوب اجتماعی است (Çakıcı, 2007). سکوت در علوم اداری، اجتناب آگاهانه کارکنان از بیان افکار، ایده‌ها و پیشنهادهایی است که می‌تواند فعالیت‌های سازمان را بهبود بخشد (Alparslan & Kayalar, 2012). سکوت کارکنان برای سازمان زیان‌آور است زیرا زمانی که کارکنان چیزی مهم برای گفتن دارند، باید آن را بیان کنند. این عمل، سازمان را از تهدیدهای آینده محافظت می‌کند؛ بنابراین، ضروری است که سازمان، علت سکوت کارکنان را شناسایی کند (Tehseen Shah & Imam, 2017). ادراک از رفتارهای سیاسی سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری سکوت سازمانی افراد ایفا می‌کند (Liang & Wang, 2016). ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی به ادراک فرد از رفتار سیاسی در محیط سازمانی اشاره دارد (Ferris et al., 2019). درک کارکنان از سیاست‌های سازمانی نیز می‌تواند بر رفتار آن‌ها نظیر درگیری شغلی، رضایت شغلی و اضطراب و قصد استعفای خود تأثیر بگذارد (Liang & Wang, 2016).

بدین ترتیب، این مقاله به دنبال بررسی اثر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان و اثرات ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی و مبادله رهبر-پیرو بر روابط بین آن‌ها در شهرداری‌های استان البرز است؛ به این دلیل که تاکنون در کشور ما به این موضوع پرداخته نشده است. در ادامه، پیشینه، مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش بیان خواهد شد. در بخش‌های بعد، انتخاب نمونه، شیوه اندازه‌گیری، روش‌شناسی و در انتها، نتایج آزمون فرضیه‌ها، بحث و تفسیر نتایج ارائه خواهد شد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش تلاش شده است تا از دیدگاه محققان برای بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش در قالب یک مطالعه اکتشافی-کتابخانه‌ای در ارتباط با سکوت کارکنان، ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی، تعدی نظارتی و مبادله رهبر-پیرو استفاده شود و با تطبیق این مفاهیم و خصوصیت‌های پژوهش‌های مشابه، مدل مفهومی پژوهش ترسیم گردد.

### ۲-۱- مبانی نظری

در این بخش، مبانی نظری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

### ۱-۲-۱- تعدی نظارتی

تعدی نظارتی، مفهومی است که در طول یک دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است (Meglich & Eesley, 2011). برخی از رفتارهای منفی و خصومت‌آمیز تعدی نظارتی شامل بدنام کردن افراد، تخریب افراد در برابر دیگران، پرخاشگری و طغیان ناگهانی و شدید نسبت به افراد است (Yu, 2023). در واقع، در این نوع نظارت، ناظران و مدیران از وظایف نظارتی که ملزم به انجام آن‌ها هستند، خودداری می‌کنند. در چنین شرایطی احتمال دارد تعارضاتی در ارتباطات بین کارکنان و ناظران ایجاد شود و باعث بروز رفتارهای منفی و تعدی نظارتی گردد و ناظران، ارزیابی مناسبی از عملکرد کارکنان انجام نداده، یعنی خلاف وظایف خود عمل کنند (Tepper et al., 2011).

### ۱-۲-۲- ادراک سیاست‌های سازمانی

ادراکات سیاست‌های سازمانی، بیان‌کننده این مفهوم است که هر کدام از کارکنان، محیط کار خود را مانند یک محیط کار ماهیتاً سیاسی می‌پندارند که در چنین محیطی هر یک از افراد به دنبال حداکثر کردن منافع شخصی خود و بالا بردن مقام، جایگاه و منزلت خود هستند (Jeong & Kim, 2022). سه مفهوم ادراک سیاست سازمانی عبارت‌اند از "رفتار سیاسی کلی"، رفتار افرادی که برای به دست آوردن نتایج ارزشمندی به شیوه خویش خدمتی عمل می‌کنند؛ "پیش رفتن برای موفق شدن"، شامل اجتناب از اقدام توسط افراد (مانند سکوت کردن) برای به دست آوردن پیامدهای ارزشمند؛ "خط‌مشی‌های پرداخت و ارتقاء"، یعنی سازمان در وضع خط‌مشی‌ها به‌طور سیاسی رفتار می‌کند (Danayifar et al., 2010).

### ۱-۲-۳- سکوت کارکنان

سکوت سازمانی، اولین بار توسط موريسن و میلیکن (۲۰۰۰) این‌گونه تعریف شده است؛ نوعی اقدام آگاهانه بوده که کارکنان، باورها، افکار، اطلاعات، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کار خود یا بهبود محیط کاری خودشان را به اشتراک نگذارند. آن‌ها سکوت را پدیده‌ای در سطح جمعی می‌دانند که کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید و دغدغه‌های خود در ارتباط با مسائل بالقوه کاری خودداری می‌کنند (Wilkinson et al., 2018). با توجه به انگیزه‌هایی که برای سکوت در کارکنان وجود دارد، ماهیت آن متفاوت است. برخی مواقع سکوت می‌تواند به دلیل تسلیم بودن فرد نسبت به شرایط مختلف باشد، گاهی به دلیل وجود رفتارهای محافظه‌کارانه و ترس و برخی اوقات نیز به دلیل ایجاد فرصت برای دیگران و اظهار عقاید آن‌ها است (Tulubas & Celep, 2012). زهیر و اردوغان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، به نقل از برینسفیلد (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که پژوهش‌ها نشان داده است سکوت کارکنان پدیده‌ای چندبعدی، مسری، قابل اندازه‌گیری و به‌طور معناداری در ارتباط با دیگر پدیده‌های سازمانی است (Zehir & Erdogan, 2011).

### ۱-۲-۴- مبادله رهبر-پیرو

گرائن و کاندو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، از جمله پیشگامان معرفی تئوری مبادله رهبر-پیرو هستند. این نظریه بر روابط مبادله اجتماعی بین رهبر و زیردست تمرکز دارد (رحمان خان، ۲۰۱۳، ص ۳۲۵). کیفیت ارتباط بین زیردستان و سرپرستان، اغلب با استفاده از نظریه مبادله رهبر-پیرو مورد کاوش قرار می‌گیرد. مبادله رهبر-پیرو را می‌توان یک ارتباط میان‌فردی بین رهبر و پیرو بیان کرد (Elanain, 2014). به‌طور کلی، مبادله اجتماعی شامل دو حالت مبادله باکیفیت بالا

(درون گروهی<sup>۱</sup>) و مبادله با کیفیت پایین (برون گروهی<sup>۲</sup>) است. منظور از درون گروهی، روابط خوب بین رهبر و پیرو بوده که نوعی ارتباط ویژه دارند و منظور از برون گروهی، برقراری یک نوع رابطه رسمی بر اساس حقوق بین رهبر و پیرو است (Ai-Hua, 2018).

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵)، به انجام پژوهشی با عنوان نقش انسجام سازمانی در تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتار نوآورانه در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۲۴ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعدی نظارتی، تأثیر منفی و معناداری بر روی انسجام سازمانی دارد. یکی از نقاط قوت پژوهش این است که جزء معدود پژوهش‌ها در ایران بوده که متغیر تعدی نظارتی در آن در نظر گرفته شده است. اما سؤال پیش آمده این است که آیا رفتار نوآورانه کارکنان به منزله این موضوع است که تعدی نظارتی در هیچ‌یک از حوزه‌های سازمانی صورت نمی‌گیرد یا حتی این موضوع که رفتار نوآورانه کارکنان به معنای عدم سکوت کارکنان در سازمان است. آی‌هوا<sup>۳</sup> و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با «عنوان تعدی نظارتی و سکوت کارکنان: تأثیر مداخله ادراک سیاست‌های سازمانی و تأثیر تعدیل گر LMX» را مورد بررسی قرار داده‌اند. داده‌های این پژوهش از طریق ۵۶۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده از کارکنان مختلف به دست آمده است. این کارکنان اکثراً دارای سطح متوسط در سازمان بوده که رهبر مستقیم دارند. البته، تعداد ۶۰۰ پرسشنامه توزیع شده بود. نتایج این پژوهش نشان داد که ادراکات سیاست‌های سازمانی، نقش واسطه‌گری بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان دارد. علاوه بر این، مبادله رهبر-پیرو، ارتباط بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان را تعدیل کرد. همچنین، مشخص شد که تعدی نظارتی از نفوذ قوی‌تری نسبت به ادراکات سیاست سازمانی بر روی کسانی که کیفیت نامناسب یا پایین‌تری در مبادله رهبر-پیرو دارند، برخوردار است. این پژوهش به‌خوبی جنبه‌های مختلفی را که می‌تواند بر روی سکوت کارکنان تأثیرگذار باشد، مورد بررسی قرار داده است اما شاید موردی که در این پژوهش در نظر گرفته نشده، این باشد که خود مبادله رهبر-پیرو بر روی سکوت در سازمان چه تأثیری خواهد گذاشت؟ شاید تأثیری که بر رابطه بین تعدی نظارتی با ادراک سیاست سازمانی می‌گذارد، متفاوت‌تر از تأثیری باشد که بر سکوت کارکنان می‌گذارد. الحاوی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، در مقاله‌ای با عنوان «آیا کارکنان خط مقدم می‌توانند به‌طور مؤثر با تعدی نظارتی و خشونت مشتری مواجه شوند؟»، تأثیر انعطاف‌پذیری کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری آن‌ها شامل ۱۹۲ بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تعدی نظارتی و خشونت مشتری بر خستگی عاطفی تأثیر دارد. همچنین، تأثیر خشونت مشتری بر خستگی عاطفی توسط انعطاف‌پذیری کارکنان کاهش می‌یابد و تأثیر غیرمستقیم خشونت مشتری بر ظرفیت رضایت مشتریان سختگیرتر برای کارکنانی که انعطاف کمی دارند. یانگ<sup>۶</sup> و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) به بررسی نظریه مدیریت عدم قطعیت در مورد اثرات تعدی نظارتی و نقش تعدیل‌کننده جهت‌گیری‌های آینده پرداختند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی اثرات تعدی نظارتی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۸۴ نفر است که نشان می‌دهد میزان پاسخ ۸۹/۸۴ درصد بوده است؛ بنابراین، طبق نتایج حاصل، تعدی نظارتی تأثیر رفتاری مثبتی بر رفتارهای کاری آسیب‌زا دارد. در ضمن، جهت‌گیری‌های آینده تأثیر مثبتی بر رابطه بین تعدی نظارتی و رفتارهای اصیل<sup>۸</sup> و رابطه بین تعدی نظارتی و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) دارد. این پژوهش، دیدگاه جدیدتری نسبت به

1. in-group  
2. out-group  
3. Ai-Hua et al.  
4. Al-Hawari et al.  
5. Yang et al.  
6. originality behavior

تعدی نظارتی داشته و آن را مورد بررسی قرار داده است. شاید بتوان بیان کرد نقطه قوت این پژوهش، استفاده از دیدگاه آینده‌پژوهی، یعنی استفاده از جهت‌گیری‌های آینده و ترکیب آن با نظریه تعدی نظارتی است. با وجود این، می‌توان به این موضوع اشاره کرد، با اینکه جهت‌گیری‌های آینده بر روابط بین تعدی نظارتی، رفتارهای اصیل و رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است اما آیا جهت‌گیری‌های آینده بر خود متغیرهای تعدی نظارتی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اصلی و سایر متغیرها به تنهایی تأثیرگذار است یا اینکه تأثیری بر خود متغیرها ندارد و طبق نتایج این پژوهش، فقط بر روابط بین متغیرها اثر می‌گذارد.

در ادامه به خلاصه‌ای از سایر پژوهش‌ها و نتایج به‌دست آمده اشاره شده است.

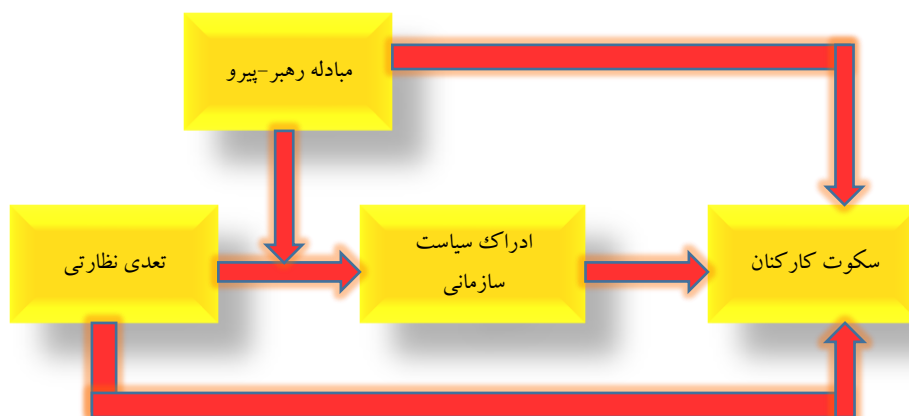
عطایی و قربانی نیا (۱۳۹۵) بیان می‌کنند که عوامل سازمانی، محیطی و فردی، تأثیر معناداری بر سکوت کارکنان دارند (عطایی، ۱۳۹۵: ۶۰). یافته‌های دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که سبک رهبری در سازمان، رابطه مثبت و معناداری با سکوت کارکنان دارد. حسینی و عنایتی (۱۳۹۳) بر اساس نتایج خود بیان دارند که بین دو متغیر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان، رابطه معنادار و منفی وجود دارد. نیستانی اصفهانی (۱۳۹۵)، نتایجی را به دست آورده است که نشان می‌دهد سه دسته عامل مؤثر بر سکوت سازمانی وجود دارد. نتایج پژوهش لیانگ و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که مبادله رهبر-پیرو دارای همبستگی منفی معناداری با سکوت سازمانی است. همچنین، مبادله رهبر-پیرو با درک سیاست‌های سازمانی، همبستگی منفی معناداری دارد. علاوه بر این، ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی تا حدی نقش واسطه در مکانیسم تشکیل سکوت سازمانی ایفا می‌کند. مقبول<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) بر اساس نتایج خود نشان می‌دهند، زمانی بالاترین سطح رفتار نوآورانه کار به وجود می‌آید که سطح جریان یا همان گردش بالا باشد؛ به این دلیل که کارکنان به کار خود جذب شده، از آن لذت می‌برند و سکوت کاهش پیدا می‌کند.

یافته‌های پژوهش آقاجان‌پور چهارده و رضایی کلیدبری (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که مبادله رهبر-پیرو بر تمایل به ترک خدمت از طریق هویت سازمانی تأثیرگذار است. محمدزاده و امینی (۱۳۹۶) بیان دارند که مبادله رهبر-پیرو بر ابعاد پروتوتایپی نقش پیروی اثرگذار بوده اما بر آنتی پروتوتایپ پیروی مورد تأیید نیست. نتایج آگروال و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد کارکنانی که بخشی از گروه هستند، سطح بالایی از ادراکات سیاست سازمانی دارند اما از سطوح پایین ادراک عدالت سازمانی برخوردار هستند.

نتایج پژوهش موسوی و محمودی ترکمانی (۱۳۹۶) نشان داده است که اثر ادراک سیاست سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر، معکوس است اما فراموشی سازمانی می‌تواند اثر ادراک سیاست سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر را تعدیل کند. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهند که ادراک سیاست سازمانی، نقش میانجی مثبت و معناداری در تأثیرگذاری بدبینی سازمانی بر رفتار انحرافی دارد. نتایج هسنانین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که ادراک سیاست سازمانی، رابطه منفی با رفاه کارکنان دارد. به علاوه، تعارضات بین فردی، رابطه مثبتی با ادراک سیاست سازمان دارد. از طرفی، اعتماد میان فردی در کار، همبستگی منفی با ادراک سیاست سازمانی دارد.

در شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

1. Liang & Wang  
2. Maqbool, S.  
3. Aggarwal et al.  
4. Hasnain et al.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- بر اساس مطالب بیان‌شده، فرضیه‌های ذیل در نظر گرفته شده است:
- فرضیه ۱: تعدی نظارتی، اثر معناداری بر روی سکوت کارکنان دارد.
- فرضیه ۲: مبادله رهبر-پیرو، تأثیر معناداری بر سکوت کارکنان دارد.
- فرضیه ۳: ادراک سیاست‌های سازمانی، تأثیر واسطه‌ای بر رابطه‌ی تعدی نظارتی و سکوت کارکنان دارد.
- فرضیه ۴: مبادله رهبر-پیرو، نقش تعدیل‌گر در رابطه بین تعدی نظارتی و ادراک سیاست‌های سازمانی دارد.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش دارای هشت لایه است:

- لایه اول، شیوه گردآوری داده‌ها: از طریق پرسشنامه
- لایه دوم، افق زمانی پژوهش: تک‌مقطعی
- لایه سوم، هدف پژوهش: توصیفی-تحلیلی
- لایه چهارم، استراتژی پژوهش: پیمایشی
- لایه پنجم، رویکرد پژوهش: قیاسی
- لایه ششم، فلسفه پژوهش: پارادایم اثبات‌گرایی
- لایه هفتم، جهت‌گیری پژوهش: کاربردی
- لایه هشتم، نوع پژوهش: کمی

جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان شهرداری‌های استان البرز است. حجم نمونه ۱۵۰ نفر بوده اما به دلیل امکان مخدوش شدن تعدادی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ عدد توزیع خواهد شد. همچنین، روش آزمون فرضیه این پژوهش، معادلات ساختاری بوده و داده‌های این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار  $Spss^1$  و  $Smart Pls^2$  تحلیل شده است. تعداد سؤالات و منبع سؤالات هر یک از متغیرها مطابق جدول ذیل است. همچنین، از طیف لیکرد (۵ تایی) استفاده شده است. منبع سؤالات پرسشنامه شامل سکوت کارکنان (سروش‌پور، ۲۰۱۹)، ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی (Jeong & Kim, 2022)، تعدی نظارتی (Camgoz et al., 2023) و مبادله رهبر-پیرو (Graen & Canedo, 2016) است.

1. statistical package for social science  
2. partial least squares

مقدار بارهای عاملی شامل تعدی نظارتی، سکوت کارکنان، ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی و مبادله رهبر-پیرو، به ترتیب با حروف اختصاری AS، ES، PO و LMX نشان داده شده است. بر اساس نتایج، به غیر از معرف‌های AS1، AS13، AS5، pop12، pop13، pop3 و pop4 که ضرایب عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۴ است، سایر معرف‌ها دارای ضرایب بارهای عاملی مناسبی هستند؛ بنابراین، گویه‌های موردنظر حذف و اصلاح شده‌اند که در پیوست نشان داده شده است. در ضمن، ضرایب بارهای عاملی بین ۰/۴ و ۰/۷، به دلیل اینکه حذف آن‌ها باعث بهبود در مدل نمی‌شود، در مدل باقی می‌مانند. در جدول زیر، مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب متغیرهای پژوهش مشخص شده است.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بعد از اصلاح

نام متغیر	مقدار آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
تعدی نظارتی	۰/۸۹۷	۰/۹۳۲
سکوت کارکنان	۰/۹۴۰	۰/۹۴۸
ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی	۰/۹۵۹	۰/۹۷۸
مبادله رهبر-پیرو	۰/۹۳۷	۰/۹۴۹

همان‌طور که مشاهده می‌کنید، مقدار پایایی مرکب، بالای ۰/۷ و آلفای کرونباخ نیز بالای ۰/۷ است؛ بنابراین، با توجه به ضرایب بارهای عاملی شکل ۳ و جدول ۱، مدل از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. روایی همگرا بعد از اصلاح

متغیر	تعدی نظارتی	سکوت کارکنان	ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی	مبادله رهبر-پیرو
روایی همگرا	۰/۶۱۹	۰/۵۵۷	۰/۸۳۹	۰/۶۱۷

روایی همگرا زمانی موردپذیرش است که سازه‌های ما بالای ۰/۵ باشد. طبق جدول فوق، تمامی سازه‌های ما بالای حداقل مقدار موردنظر هستند.

جدول ۳. آزمون فورنل-لارکر بعد از اصلاح

متغیرها	تعدی نظارتی	سکوت کارکنان	ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی	مبادله رهبر-پیرو
تعدی نظارتی	۰/۷۸۷			
سوت کارکنان	-۰/۶۲۵	۰/۷۴۶		
ادراک سیاست سازمانی	۰/۴۸۳	-۰/۴۶۹	۰/۹۱۶	
مبادله رهبر-پیرو	-۰/۵۵۹	۰/۶۶۴	-۰/۴۲۴	۰/۷۸۵

در روش فورنل-لارکر باید مقادیر قطر اصلی، بزرگ‌تر از حداکثر همبستگی میان متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان موجود در مدل باشد. این عمل باعث می‌شود مدل دارای روایی واگرا باشد. با توجه به جدول فوق، مقادیر قطر اصلی از سایر مقادیر هم‌سطر و هم‌ستون خود بزرگ‌تر است. این امر نشان می‌دهد مدل دارای روایی واگرایی قابل قبولی است.



#### ۴- یافته‌های پژوهش

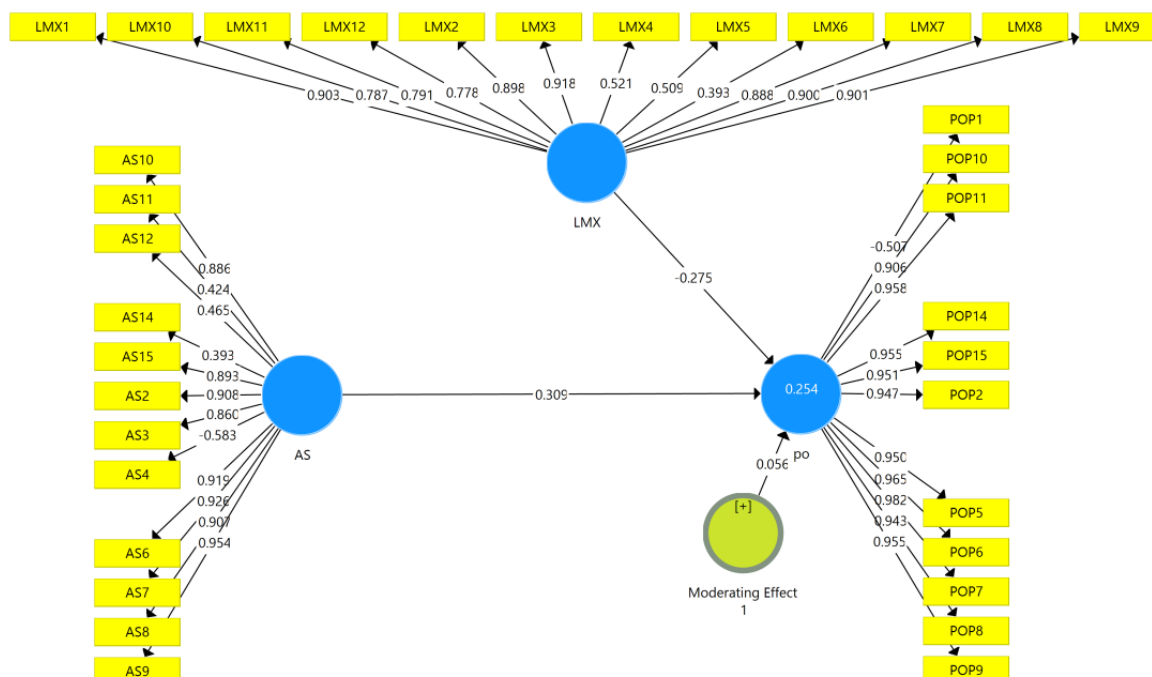
در این بخش، علاوه بر بررسی آماره‌های توصیفی، نتایج تجزیه و تحلیل حاصل از معادلات ساختاری نیز تشریح می‌شود. بر اساس پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده، ۹۵ نفر از پاسخ‌دهندگان را زنان و ۸۹ نفر را مردان تشکیل داده‌اند که در این بین، سن ۱۰۳ نفر کمتر از ۳۰ سال و ۸۱ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال بوده است. همچنین، ۲۸ نفر دارای مدرک دیپلم و زیر دیپلم، ۳۵ نفر فوق دیپلم، ۷۰ نفر لیسانس و ۸۱ نفر از آن‌ها دارای مدرک فوق لیسانس بوده‌اند. از طرفی، سابقه خدمتی ۸۰ نفر دارای کمتر از ۵ سال، ۵۶ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال و ۴۸ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال بوده است. برای برازش مدل، مقدار ضریب معناداری باید بیش از ۱/۹۶ باشد که در جدول ۴. نمایش داده شده است.

جدول ۴. ضرایب معناداری بعد از اصلاح

متغیرها	مقدار T	مقدار P
AS -> ES	۶/۱۲۴	۰/۰۰۰
AS -> PO	۱۰/۴۳۷	۰/۰۰۰
LMX -> ES	۶/۶۲۲	۰/۰۰۰
Po -> ES	۲/۴۱۳	۰/۰۱۶

با توجه به جدول فوق، تعدی نظارتی رابطه معناداری با سکوت کارکنان، مبادله رهبر-پیرو رابطه معناداری با سکوت کارکنان و ادراک سیاست سازمانی، تأثیر معناداری بر رابطه تعدی نظارتی و سکوت کارکنان دارد. تمامی روابط دارای مقدار احتمال یا سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ هستند.

همچنین، در ادامه برای اینکه مشخص شود آیا متغیر تعدیل‌گر بر روی روابط تعدی نظارتی و ادراک سیاست سازمانی تأثیرگذار است یا نه، مجبور هستیم یک مدل دیگر برای آن‌ها ترسیم کنیم تا محاسبه آن با نرم‌افزار PLS امکان‌پذیر باشد؛ بنابراین، مدل و شرح آن به صورت ذیل است:



شکل ۲. ضریب بار عاملی متغیر تعدیل‌گر

مطابق شکل ۲، مقدار بار عاملی متغیر تعدیل گر ۰/۰۵۶ بوده و متغیر تعدیل گر دارای مقدار ۰/۷۷۳ برای T است اما مقدار احتمال<sup>۱</sup> آن، ۰/۴۴۰ است؛ یعنی متغیر تعدیل گر، تأثیر معناداری بر روی روابط تعدی نظارتی و ادراک سیاست سازمانی ندارد و غیر معنادار است.

در ادامه، از آزمون سوبل استفاده شده است تا متوجه شویم که آیا ادراک سیاست‌های سازمانی بر ارتباط بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان، نقش میانجی را ایفا می‌کند یا خیر. نتایج نشان داده است که مقدار معناداری آن ۲/۳۵ بوده که این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ است و شدت تأثیر آن برابر با ۰/۳۸۵- است. علاوه بر آن، برای برازش مدل، معیار ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده را به دست آورده‌ایم که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. معیار  $R^2$ 

متغیر	سکوت کارکنان	ادراک سیاست سازمانی
ضریب تعیین ( $R^2$ )	۰/۵۴۸	۰/۲۳۳
ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2$ )	۰/۵۴۰	۰/۲۲۹

مطابق جدول فوق، مقدار ضریب تعیین برای متغیر سکوت کارکنان، بالای ۰/۵ و برای ادراک سیاست سازمانی، بالای ۰/۱۹ است؛ بنابراین، با توجه به جدول، مقادیر ارائه شده در محدوده خوبی برای متغیرهای مورد مطالعه قرار دارند و برازش مدل با توجه به معیار ضریب تعیین، قوی برآورد می‌شود. همچنین، تناسب پیش‌بینی مدل را در جدول ۶ نشان داده‌ایم که به شرح ذیل است.

جدول ۶. تناسب پیش‌بینی

متغیر	Q2
سکوت کارکنان	۰/۲۸۱
ادراک سیاست سازمانی	۰/۱۵۳

همان‌طور که از جدول بالا مشخص است، مقدار تناسب پیش‌بینی بزرگ‌تر از صفر است.

در ادامه، برازش کلی مدل بر اساس فرمول موردنظر محاسبه شده است.

$$GOF = \sqrt{Communalities * R^2} = \sqrt{0/658 * 0/390} = 0/505$$

مقدار ۰/۵۰۵ برای GOF مدل پژوهش به دست آمده است که نشان از برازش قوی مدل دارد.

بر اساس مطالب فوق، نتایج فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه اول: با توجه به نتایج، فرضیه اول مورد پذیرش قرار گرفته است، به این دلیل که تعدی نظارتی، تأثیر معناداری بر سکوت کارکنان دارد. درواقع، اگر کارکنان رفتارهای ارزیابی ناکارآمدی مانند تحقیر، سرزنش و سایر موارد را از سمت ناظران مشاهده کنند، علاقه‌ای از سمت خود برای کمک به سازمان نشان نمی‌دهند؛ بنابراین، سعی می‌کنند سکوت اختیار کنند.

فرضیه دوم: نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که فرضیه دوم رد نمی‌شود و مورد قبول است چراکه مبادله رهبر-پیرو تأثیر معناداری بر سکوت کارکنان دارد و این اثر مثبت است. درواقع، اگر کارکنان در سازمان ارتباط خوب و

نزدیکی با رهبران و بالادستان خود داشته باشند، این امر باعث می شود سکوت در سازمان کاهش یابد اما اگر کارکنان احساس کنند ارتباط خوبی با رهبران و بالادستان خود ندارند، سکوت در سازمان به وجود خواهد آمد.

فرضیه سوم: مورد قبول واقع شده است، به این دلیل که بر اساس نتایج، ادراک سیاست سازمانی، نقش میانجی بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان دارد. درواقع، تعدی نظارتی با استفاده از یک متغیر دیگر به نام ادراک سیاست سازمانی می تواند بر سکوت کارکنان در شهرداری استان البرز تأثیرگذار باشد؛ بنابراین، متغیر میانجی، اثر منفی و معناداری را ایفا می کند.

فرضیه چهارم: بر اساس یافته های پژوهش، متغیر مبادله رهبر-پیرو به عنوان متغیر تعدیل گر بر رابطه بین تعدی نظارتی و ادراک سیاست سازمانی تأثیرگذار نیست؛ بنابراین، فرضیه چهارم ما مورد پذیرش نیست و رد می شود.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، ابتدا مسئله موجود در این زمینه بیان گردید و در ادامه، متغیرهای پژوهش تشریح داده شد. همچنین، به مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته شد و بر اساس مطالب بیان شده، فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش معرفی و استخراج گردید. در ادامه روش پژوهش، بیان شد و یافته های پژوهش که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته بود، به نمایش در آمد.

علاوه بر آن، نتایج این مطالعه با پژوهش های بررسی اثر تعدی نظارتی بر سکوت کارکنان، نشان از معنادار و منفی بودن آن دارد. این نتایج با پژوهش های مرزوقی و حیدری (۱۳۹۵ و ۱۳۹۶) که در هر دو پژوهش، تعدی نظارتی به طور معناداری اثر دارد و در هر دو پژوهش، تعدی نظارتی با سایر متغیرها رابطه منفی دارد، مطابق است؛ یعنی در آن پژوهش ها نیز اگر کارکنان احساس کنند تعدی نظارتی صورت می گیرد، سایر متغیرها دچار کاهش خواهند شد (مانند انسجام سازمانی). همچنین، نتایج با پژوهش آی هوآ و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. درواقع، در این پژوهش نیز تعدی نظارتی، اثر معناداری بر سکوت کارکنان دارد. در ادامه، نتایج پژوهش الحاوی و همکاران (۲۰۱۹) نشان می دهد که تعدی نظارتی، تأثیر معناداری بر سایر متغیرها می گذارد که با نتایج پژوهش ما همخوانی دارد. در ضمن، با پژوهش های ژانگ و همکاران (۲۰۱۴)، لیو و همکاران (۲۰۱۲) و لی و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد؛ بنابراین، نتایج نشان می دهد که تعدی نظارتی همواره اثر معناداری بر متغیرها می گذارد که متناسب با نوع متغیر، تأثیر منفی و یا مثبتی بر روی آن ها خواهد گذاشت.

همان طور که مشاهده گردید، نتایج نشان می دهد که ادراک سیاست سازمانی، نقش میانجی را با دارا بودن اثر معنادار و منفی به خوبی بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان ایفا می کند. نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش آی هوآ و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد زیرا در آن پژوهش نیز ادراک سیاست ها نقش میانجی را دارد. بدین ترتیب، نتایج نشان می دهد که ادراک سیاست سازمانی به عنوان یک واسطه بین تعدی نظارتی و سکوت می تواند بر روابط آن ها تأثیر معنادار بگذارد. در حقیقت، اگر تعدی نظارتی وجود داشته باشد، بر ادراک سیاست سازمانی تأثیر می گذارد. سپس، ادراک سیاست سازمانی تأثیر خود را بر سکوت کارکنان می گذارد و باعث ایجاد سکوت در سازمان می شود. به علاوه، بر اساس بررسی های هسناین و همکاران (۲۰۱۹)، مشخص شده که ادراک سیاست سازمانی، اثر معنادار و منفی دارد که با نتایج پژوهش مطابق است. در پژوهش سان و شیا (۲۰۱۸)، ادراک سیاست سازمانی، اثر معناداری بر سکوت کارکنان دارد. نتایج نشان می دهد مطلع بودن کارکنان از سیاست های سازمانی کمک می کند سکوت در سازمان کاهش یابد. همچنین، پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) و موسوی و محمودی ترکمانی (۱۳۹۶) تأکید دارند که ادراک سیاست سازمانی، اثر معناداری دارد؛ با این تفاوت که ادراک سیاست سازمانی به عنوان متغیر مستقل،

تأثیر مثبتی بر سایر متغیرها داشته است در صورتی که در شهرداری‌های استان البرز، ادراک سیاست سازمانی، اثر منفی بر سکوت کارکنان دارد.

بر اساس نتایج، مبادله رهبر-پیرو، اثر معنادار و مثبتی بر سکوت کارکنان دارد. این نتایج با پژوهش آقاجان‌پور چهارده و رضایی کلیدبری (۱۳۹۴) مطابقت دارد چرا که در آن پژوهش نیز مبادله رهبر-پیرو علاوه بر معنادار بودن، با اثر مثبت نیز همراه است، یعنی وجود مبادله رهبر-پیرو در سازمان می‌تواند سکوت را کاهش دهد. این نتایج با پژوهش محمدزاده و امینی (۱۳۹۶) مطابقت دارد زیرا نشان می‌دهد مبادله رهبر-پیرو، اثر مثبت و معناداری بر متغیرها دارد. آگروال و همکاران (۲۰۱۸) نیز نتایج همسویی با پژوهش ما دارند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مبادله رهبر-پیرو به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر، اثر مثبت ضعیف و غیر معناداری دارد. بدین ترتیب، مبادله رهبر-پیرو نمی‌تواند تأثیری بر روابط میان تعدی نظارتی و ادراک سیاست‌ها داشته باشد. با وجود این، نتایج پژوهش آی‌هوآ و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که مبادله رهبر-پیرو به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده دارای اثر معناداری بر رابطه بین ادراک سیاست سازمانی و تعدی نظارتی است که این موضوع می‌تواند به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و سیاسی بین دو کشور ایران و چین باشد. از طرفی، نوع محیطی نیز که پرسشنامه‌ها در آن توزیع شده است، می‌تواند بر این موضوع بسیار اثرگذار باشد به‌طوری که سازمان دولتی و محیطی مانند شهرداری استان البرز می‌تواند بر نتایج به‌دست‌آمده کاملاً اثرگذار باشد.

بر اساس مقایسه‌های بیان‌شده می‌توان نتیجه گرفت که تعدی نظارتی در سایر پژوهش‌ها اثر معناداری بر سکوت کارکنان دارد. همچنین، ادراک سیاست‌های سازمانی نیز به‌عنوان متغیر میانجی اثرگذار است. همان‌طور که مشاهده کردید، در پژوهش‌های مشابه نیز این نتایج به دست آمده است. از سوی دیگر، در سایر پژوهش‌ها مبادله رهبر-پیرو، اثر معناداری بر سکوت کارکنان دارد اما مبادله رهبر-پیرو، اثر معناداری را به‌عنوان تعدیل‌کننده نشان نداده است در صورتی که در پژوهش دیگر، این اثر معنادار بوده است. به‌طور کلی، بعضی از تفاوت‌های موجود در نتایج می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی بین سازمانی و کشوری باشد.

#### ۱-۵- پیشنهادهای کاربردی

فرضیه اول بیان داشت که تعدی نظارتی، اثر معناداری بر روی سکوت کارکنان دارد و مورد پذیرش قرار گرفت. بر اساس این موضوع، پیشنهاد ما این است که مدیران در شهرداری‌ها، فضایی را ایجاد کنند تا نظارت بر روی افراد و کار آن‌ها به‌درستی صورت گیرد.

فرضیه دوم بیانگر اهمیت مبادله رهبر-پیرو در سازمان بوده که مورد تأیید قرار گرفته است. از این رو، ما به مدیران شهرداری‌های استان البرز پیشنهاد می‌کنیم با کارمندان و زیردستان خود رابطه خوب و صمیمی ایجاد کنند زیرا بر اساس نتایج به‌دست‌آمده باعث می‌شود کارکنان به دلیل احساس نزدیکی با مدیران خود، از سکوت خودداری کنند. فرضیه سوم مورد تأیید بوده و نشان‌دهنده اثر معنادار ادراک سیاست‌های سازمانی بر روابط بین تعدی نظارتی و سکوت کارکنان است. بر این اساس، به مدیران پیشنهاد می‌کنیم محیطی را در سازمان خود ایجاد کنند که کارکنان به این باور برسند که رفتارهای سیاسی در شهرداری‌ها صورت نمی‌گیرد. در واقع، با این عمل به کارمندان خود اطمینان خاطر می‌دهند که تمام رویه‌ها بر اساس قوانین یکسانی برای تمامی کارکنان انجام می‌شود و تفاوتی بین افراد مختلف در بخش‌های متفاوت سازمان وجود ندارد و همه چیز یکسان و بر اساس عدالت است.

## ۵-۲- پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد می‌شود این پژوهش در آینده در سایر سازمان‌ها و نهادهای دیگر انجام شود. بدین ترتیب، پژوهشگران می‌توانند این پژوهش را در سازمان‌های خصوصی، سایر نهادهای دولتی و استان‌های دیگر نیز انجام دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی پژوهش گسترش پیدا کند و عواملی نیز که می‌تواند بر تعدی نظارتی تأثیرگذار باشند، در نظر گرفته شود و اینکه تأثیر تعدی نظارتی بر هر یک از انواع سکوت کارکنان، به چه میزان است.

## ۵-۳- محدودیت‌های پژوهش

مرتفع کردن برخی از محدودیت‌ها مانند محدودیت زمانی و مکانی توسط پژوهشگر امکان‌پذیر نیست. همچنین، این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که به شرح ذیل است:

یکی از این محدودیت‌ها، عدم دسترسی اطلاعات موردنیاز در ارتباط با شهرداری‌ها است. در ضمن، محدودیت دیگری که با آن روبه‌رو بودیم، توزیع پرسشنامه‌ها بود. از طرفی، عدم همکاری بعضی از افراد، به خصوص افراد دارای سابقه و درجه بالای کاری در پاسخ به پرسشنامه‌های توزیع شده نیز یک محدودیت دیگر بود.

## منابع

- اسماعیلی، م. ر.، حکاک، م.، و شاه سیاه، ن. (۱۳۹۵). بدبینی سازمانی به‌سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تأکید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی؛ مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه لرستان. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۷(۲)، ۱-۳۵.
- اصفهانی، ن. (۱۳۹۵). سکوت سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای؛ مورد مطالعه: اداره کل روابط عمومی سازمان صداوسیما. *دانشگاه صداوسیما جمهوری اسلامی ایران*.
- آقاجان پور چهارده، ف.، و رضایی کلیدبری، ح. ر. (۱۳۹۴). نقش مبادله رهبر-پیرو در تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۹(۳۶)، ۱۱۰-۱۲۰.
- بزرگنیا، ح.، و عنایتی، ت. (۱۳۹۳). رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۹(۴).
- دامغانیان، ح.، و روزبان، ف. (۱۳۹۴). بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۳)، ۱۷۵-۱۹۴.
- عطایی، م.، و قربانیان، ن. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان؛ مورد مطالعه: شرکت سپهر الکترونیک واقع در شهر صنعتی البرز قزوین. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۷، ۵۵-۶۲.
- محمدزاده، ز.، و امینی، ع. (۱۳۹۶). بررسی اثر مبادله رهبر-پیرو بر نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۲ (پیاپی ۱۸))، ۳۱-۴۲.
- مرزوقی، ر.، و حیدری، اله. (۱۳۹۵). نقش انسجام سازمانی در تبیین رابطه بین تعدی نظارتی و بروز رفتار نواورانه در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۳(۴)، ۲۸۶-۲۹۱.
- موسوی، ل.، و محمدی ترکمانی، ا. ح. (۱۳۹۶). تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر مقاومت در برابر تغییر معلمان ورزش و نقش تعدیل‌گری فراموشی سازمانی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۹(۴)، ۷۲۷-۷۴۰.
- Aggarwal, A., Goyal, J., & Nobi, K. (2018). Examining the impact of leader-member exchange on perceptions of organizational justice: the mediating role of perceptions of organizational politics. *Theoretical Economics Letters*, 8(11), 2308.
- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *Journal of Global Business Insights*, 3(1), 19-37.

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35, 223-240.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Organizational silence: Behaviors of silence and their organizational and individual effects. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 4(6), 136-147.
- Çakıcı, A. (2007). Silence at organizations: Theoretical backgrounds of silence and its dynamics. *Journal of Çukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 145-162.
- Camgoz, S. M., Karapinar, P. B., Ekmekci, O. T., Orta, I. M., & Ozbilgin, M. F. (2023). Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective. *European Management Journal*.
- Danayifar, H., Ebrahimi, A., & Hadji Abootorab Kashi, K. (2010). Good soldiers' perceptions of organizational politics: Understanding the relation between organizational citizenship behaviours and perceptions of organizational politics: evidence from Iran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 18, 147-162.
- Elanain, A. H. M. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129.
- Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Maher, L. P. (2019). Reorganizing organizational politics research: A review of the literature and identification of future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 299-323.
- Graen, G. B., Canedo, J. (2016). *The new workplace leadership development*. Oxford Bibliography on Management. New York: Oxford University Press.
- Hasnain, S. A., Ullah, S., Khalid, A., & Aslam, A. (2019). Effects of perception of organizational politics on employee's well-being: The mediating role of trust and interpersonal conflicts. *European online journal of natural and social sciences: Proceedings*, 8(1 (s)), pp-1.
- Hon, A. H., & Lu, L. (2016). When will the trickle-down effect of abusive supervision be alleviated? The moderating roles of power distance and traditional cultures. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 421-433.
- Islam, T., ur Rehman Khan, S., Norulkamar Ungku Bt. Ahmad, U., & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337.
- Jeong, Y., & Kim, M. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190-199.
- Liang, T. & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 640-648.
- Maqbool, S., Černe, M., & Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 125-145.
- Meglich, P. A., & Eesley, D. T. (2011). A "bully" in its own china shop: Risk factors for abusive supervision in small firms. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19).
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045-1060.
- Tehseen Shah, F., Imam, A. (2017). Effect of employee silence on employees' attitudinal outcomes in higher education sector of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 7(11), 22-29.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711-724.

- Yang, J. H., Lin, C. C., Fang, S. C., & Huang, C. Y. (2019). An uncertainty management theory on the effects of abusive supervision: The moderating role of future orientation. *Management Decision*.
- Yu, Y., Xu, S. T., & Li, G. (2023). Abusive supervision and emotional labour on a daily basis: the role of employee mindfulness. *Tourism Management*, 96, 104719.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zhao, K., Wu, Y., & Kuang, Z. (2023). Dynamic evolution and impact mechanism of human capital mismatch in strategic emerging industries: Evidence from the Yangtze River Delta region of China. *Heliyon*, 9(11).