

The Effect of Leader's Aggressive Humor on Employees' Intelligent Silence with the Mediating Role of Organizational Mistrust

Reza Sepahvand^{ID}

Department of Public Administration, Faculty Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Mehdi Fathi^{ID}

PhD student, Human Resources Management, Faculty Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Mehdi Koraei^{ID*}

PhD student, Human Resources Management, Faculty Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Faezeh Hasanvand^{ID}

PhD student, Human Resources Management, Faculty Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Abstract

Context and Purpose: The present study aims to examine the effect of leaders' aggressive humor on employees' Intelligent Silence, with organizational distrust considered as a mediating variable.

Methodology: This research adopts a descriptive–correlational design. The statistical population consists of employees from several public organizations in Ilam city, including the Governor's Office, the Water and Wastewater Company, and the General Directorate of Tax Affairs, totaling 1,537 employees. Using the Krejcie and Morgan table, a sample of 284 participants was selected through stratified sampling. Data were collected using three standardized instruments: the Aggressive Humor of Leadership Questionnaire (He et al., 2024), the Employee Intelligent Silence Questionnaire (Van Dyne et al., 2003), and the Organizational Distrust Questionnaire (Adams et al., 2016). Structural equation modeling (SEM) and SmartPLS software were employed for data analysis.

Findings: The results indicate that leaders' aggressive humor has a positive and significant effect on both employees' Intelligent Silence and organizational distrust. Moreover, organizational distrust significantly increases Intelligent Silence and plays a partial mediating role in the relationship between leaders' aggressive humor and employees' Intelligent Silence.

Conclusion: Leaders' aggressive humor can function as a hidden trigger that, by undermining trust, drives employees toward deliberate and Intelligent Silence. By focusing on Intelligent Silence and organizational distrust, this study provides a novel understanding of the negative consequences of humorous leadership styles within the context of public organizations in Iran.

Keywords : The leader's aggressive humor, the employees' intelligent silence, organizational distrust, structural equations.

Extended Abstract

* Corresponding Author: Koraei.m@fh.lu.ac.ir

How to Cite: Sepahvand, R., fathi, M., koraei, M. and hasanvand, F. (2026). The Effect of Leader's Aggressive Humor on Employees' Intelligent Silence with the Mediating Role of Organizational Mistrust. *Journal of Comparative Public Administration*, 4(2), 255-273. [Doi: 10.22098/cpa.2026.19092.1173](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.19092.1173)



Context and Purpose: The present study aims to examine the effect of leaders' aggressive humor on employees' strategic silence, with organizational distrust considered as a mediating variable.

Methodology: This research adopts a descriptive–correlational design. The statistical population consists of employees from several public organizations in Ilam city, including the Governor's Office, the Water and Wastewater Company, and the General Directorate of Tax Affairs, totaling 1,537 employees. Using the Krejcie and Morgan table, a sample of 284 participants was selected through stratified sampling. Data were collected using three standardized instruments: the Aggressive Humor of Leadership Questionnaire (He et al., 2024), the Employee Strategic Silence Questionnaire (Van Dyne et al., 2003), and the Organizational Distrust Questionnaire (Adams et al., 2016). Structural equation modeling (SEM) and SmartPLS software were employed for data analysis.

Findings: The results indicate that leaders' aggressive humor has a positive and significant effect on both employees' strategic silence and organizational distrust. Moreover, organizational distrust significantly increases strategic silence and plays a partial mediating role in the relationship between leaders' aggressive humor and employees' strategic silence.

Conclusion: Leaders' aggressive humor can function as a hidden trigger that, by undermining trust, drives employees toward deliberate and strategic silence. By focusing on strategic silence and organizational distrust, this study provides a novel understanding of the negative consequences of humorous leadership styles within the context of public organizations in Iran.

Keywords : The leader's aggressive humor, the employees' intelligent silence, organizational distrust, structural equations.

اثر شوخ طبعی تهاجمی رهبر بر سکوت هوشمندانه کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی

رضا سپهوند ^{ID}

گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

مهدی فتحی ^{ID}

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

مهدی کرایبی ^{ID*}

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

فائزه حسنونند ^{ID}

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۷

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۲۷۳-۲۵۵

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر شوخ طبعی تهاجمی رهبر بر سکوت هوشمندانه کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی انجام پذیرفته است.

روش‌شناسی: روش تحقیق در این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کارکنان برخی نهادهای دولتی در شهر ایلام، از جمله استانداری، شرکت آب و فاضلاب، و اداره کل امور مالیاتی می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۵۳۷ نفر گزارش شده است. برای تعیین حجم نمونه، از جدول کرجسی و مورگان بهره گرفته شد و در نهایت، ۲۸۴ نفر از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده انتخاب گردیدند. جهت سنجش متغیرهای اصلی پژوهش، از سه ابزار استاندارد استفاده شده است: پرسشنامه شوخ طبعی تهاجمی رهبری (هی و همکاران، ۲۰۲۴)، پرسشنامه سکوت هوشمندانه کارکنان (ون داین و همکاران، ۲۰۰۳)، و پرسشنامه بی‌اعتمادی سازمانی (آدامز و همکاران، ۲۰۱۶). به منظور تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد.

* نویسنده مسئول: Koraei.m@fh.lu.ac.ir

نحوه ارجاع دهی: سپهوند، رضا، فتحی، مهدی، کرایبی، مهدی، و حسنونند، فائزه. (۱۴۰۵). اثر شوخ طبعی تهاجمی رهبر بر سکوت هوشمندانه کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۴(۲)، ۲۷۳-۲۵۵. [Doi: 10.22098/cpa.2026.19092.1173](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.19092.1173)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۵ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر به‌طور مثبت و معنادار سکوت هوشمندانه کارکنان و بی‌اعتمادی سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین بی‌اعتمادی سازمانی خود به افزایش سکوت هوشمندانه منجر شده و نقش میانجی جزئی در این رابطه ایفا می‌کند. **نتیجه‌گیری:** شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر می‌تواند به‌عنوان محرکی پنهان، از طریق تضعیف اعتماد، کارکنان را به سکوتی آگاهانه و استراتژیک سوق دهد. این پژوهش با تمرکز بر سکوت هوشمندانه و بی‌اعتمادی سازمانی، درک نوینی از پیامدهای منفی سبک‌های رهبری طنزآمیز در بستر سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر، سکوت هوشمندانه کارکنان، بی‌اعتمادی سازمانی، معادلات ساختاری.

مقدمه

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به نیروی انسانی خود به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی و عامل کلیدی در حفظ مزیت رقابتی می‌نگرند. در این میان، نحوه تعامل رهبران با کارکنان و سبک‌های رفتاری آنان، تأثیر مستقیم و عمیقی بر نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد شغلی کارکنان دارد (De Clercq et al., 2021). یکی از ابعاد رفتاری مهم رهبران که در دهه اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته، شوخ‌طبعی رهبر^۱ است؛ عاملی که می‌تواند ابزاری قدرتمند برای شکل‌دهی به روابط کاری و تأثیرگذاری بر جو سازمانی باشد. با این حال، شوخ‌طبعی رهبر همیشه مثبت و سازنده نیست؛ بلکه نوع خاصی از آن، تحت عنوان شوخ‌طبعی تهاجمی^۲، می‌تواند پیامدهای منفی و پنهانی در پی داشته باشد (Cheng et al., 2019). شوخ‌طبعی تهاجمی، نوعی از شوخی است که در آن فرد از تمسخر، تحقیر یا کنایه برای بیان دیدگاه‌های خود استفاده می‌کند. این سبک شوخ‌طبعی، اغلب باعث کاهش عزت‌نفس دیگران، ایجاد احساس تهدید و تخریب روابط بین‌فردی می‌شود (Kong et al., 2022). هنگامی که رهبران از شوخ‌طبعی تهاجمی استفاده می‌کنند، نه تنها از شأن و کرامت کارکنان می‌کاهند، بلکه جو سازمانی را به سمت بی‌اعتمادی، اضطراب و سکوت سوق می‌دهند (Yam et al., 2018). از همین رو، شناخت اثرات پنهان شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر بر واکنش‌های رفتاری کارکنان، اهمیتی دوچندان یافته است. در چنین شرایطی کارکنان ممکن است به صورت هدفمند و استراتژیک و با آگاهی از تبعات بیان نظرات خود، تصمیم بگیرند اطلاعات و ایده‌های خود را مطرح نکنند که به آن سکوت هوشمندانه کارکنان^۳ می‌گویند (Knoll & van Dick., 2019). در واقع، این نوع سکوت ممکن است به‌عنوان سازوکار دفاعی در برابر تهدیدهای محیط کار، از جمله رهبری تهاجمی، شکل گیرد. زمانی که رهبران از شوخی‌های تحقیرآمیز، طعنه و کنایه در تعاملات خود استفاده می‌کنند، کارکنان ممکن است محیط کاری را ناامن، پر ریسک و غیرحامیانه تلقی کنند و از ترس عواقب منفی، از اظهارنظر خودداری کنند (Cheng et al., 2019; Huang et al., 2021). پوندت و هرمان^۴ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای بیان کردند که شوخ‌طبعی تهاجمی رهبران، که شامل استفاده از کنایه، تمسخر و تحقیر

¹. Leader's Humor

². Aggressive Humor

³. Employees' Intelligent Silence

⁴. Pundt & Herrmann

مبانی نظری

شوخی طبیعی تهاجمی رهبر

شوخی طبیعی رهبر به عنوان یکی از ابزارهای ارتباطی غیررسمی، نقش مهمی در شکل دهی به روابط بین فردی و جو سازمانی ایفا می کند. بر اساس طبقه بندی مارتین و همکاران^۱ (۲۰۰۳)، شوخی طبیعی به چهار سبک اصلی تقسیم می شود: شوخی طبیعی همدلانه، شوخی طبیعی خود افزاینده، شوخی طبیعی تهاجمی و شوخی طبیعی خود تخریبی. در این میان، شوخی طبیعی تهاجمی شامل استفاده از طنز برای تمسخر، تحقیر یا کنایه به دیگران است و می تواند تأثیرات منفی بر روابط کاری و روان شناسی کارکنان داشته باشد (Martin et al., 2003). سالانسیک و فیفر^۲ (۱۹۷۸) در نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی^۳ بیان کردند که افراد از نشانه های اجتماعی محیط کار برای تفسیر و درک رفتارهای مناسب استفاده می کنند. در این راستا، شوخی طبیعی تهاجمی رهبر می تواند به عنوان نشانه ای از پذیرش رفتارهای منفی تلقی شده و منجر به شکل گیری هنجارهای ناپسند در سازمان شود (Potipiroon & Ford, 2021). همچنین بر اساس نظریه سیستم شخصیتی شناختی-عاطفی^۴، رفتارهای افراد نتیجه تعامل بین ویژگی های شخصیتی و موقعیت های محیطی است (Mischel & Shoda, 1992). در همین زمینه چن و همکاران^۵ (۲۰۲۲) در مطالعه ای بیان کردند که شوخی طبیعی تهاجمی رهبر می تواند منجر به افزایش نشخوار فکری عاطفی و اضطراب در کارکنان شود که این عوامل به نوبه خود باعث کناره گیری از محیط کار می شوند. در واقع، شوخی طبیعی تهاجمی رهبر با ایجاد احساس طردشدگی در کارکنان، می تواند منجر به کاهش رفتارهای فراتر از نقش مانند خلاقیت و نوآوری شود. این سبک شوخی طبیعی با تضعیف انگیزه های درونی کارکنان، آن ها را از مشارکت فعال در فرآیندهای سازمانی باز می دارد (Pundt & Herrmann, 2022). مطالعات نشان داده اند که مواجهه مداوم با شوخی طبیعی تهاجمی رهبر می تواند منجر به خستگی عاطفی و کاهش رضایت شغلی در کارکنان شود. این فشار روانی می تواند بهره وری کارکنان را کاهش داده و منجر به افزایش نرخ ترک خدمت شود (Peterson et al., 2024).

سکوت هوشمندانه کارکنان

سکوت هوشمندانه به عنوان یک رفتار استراتژیک در محیط های سازمانی تعریف می شود که در آن کارکنان به صورت آگاهانه و هدفمند از بیان نظرات، ایده ها یا نگرانی های خود خودداری می کنند. این نوع سکوت با سکوت منفعلانه یا ناشی از ترس متفاوت است و می تواند به عنوان یک ابزار مدیریتی برای حفظ منافع شخصی یا سازمانی مورد استفاده قرار گیرد (Yasin & Jesevičiūtė-Ufartienė, 2023). بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان تصمیم به سکوت یا بیان نظرات خود را بر اساس ارزیابی هزینه ها و منافع احتمالی می گیرند. در این راستا، سکوت هوشمندانه می تواند به عنوان یک استراتژی برای جلوگیری از پیامدهای منفی احتمالی مانند تضعیف روابط کاری یا مواجهه با واکنش های منفی مدیران مورد استفاده قرار گیرد (Morrison, 2011). همچنین نوئل و نیومن^۶

¹. Martin et al

². Salancik & Pfeffer

³. Social Information Processing

⁴. Cognitive-affective personality system theory (CAPS)

⁵. Chen et al

⁶. Noelle-Neumann

(۱۹۸۴) در نظریه مارپیچ سکوت^۱ بیان می‌کند که افراد به دلیل ترس از انزوا یا طرد اجتماعی، از بیان نظرات مخالف با اکثریت خودداری می‌کنند. در محیط‌های سازمانی، این ترس می‌تواند منجر به سکوت هوشمندانه شود، به‌ویژه زمانی که کارکنان احساس کنند نظرات آن‌ها با دیدگاه‌های غالب در تضاد است. نظریه خودتعیینی^۲ تأکید می‌کند که انگیزه‌های درونی نقش مهمی در رفتارهای کارکنان دارند. زمانی که کارکنان احساس کنند نیازهای آن‌ها به استقلال، شایستگی و ارتباط برآورده نمی‌شود، ممکن است به سکوت هوشمندانه روی آورند تا از کاهش انگیزه و رضایت شغلی جلوگیری کنند (Gao et al., 2019). عوامل زیادی می‌تواند بر سکوت هوشمندانه کارکنان تأثیر گذاشته یا تأثیر بپذیرد. رهبری فراگیر با ایجاد محیطی باز و حمایت‌کننده، می‌تواند احساس امنیت روانی را در کارکنان تقویت کرده و آن‌ها را به بیان نظرات و ایده‌های خود ترغیب کند. در مقابل، فقدان چنین رهبری‌ای می‌تواند منجر به افزایش سکوت هوشمندانه شود (Qi et al., 2019). فرهنگ‌های سازمانی که تنوع نظرات را تشویق نمی‌کنند یا به اشتراک‌گذاری ایده‌ها را با مجازات مواجه می‌کنند، می‌توانند زمینه‌ساز سکوت هوشمندانه شوند. در چنین فرهنگ‌هایی، کارکنان ممکن است برای حفظ موقعیت خود یا جلوگیری از تعارض، از بیان نظرات خودداری کنند (Morrison & Milliken, 2000). ویژگی‌های شخصیتی مانند تمایل به اجتناب از تعارض، سطح اعتمادبه‌نفس و تجربه‌های گذشته می‌توانند بر تمایل افراد به سکوت هوشمندانه تأثیرگذار باشند. به‌عنوان مثال، افرادی که در گذشته به دلیل بیان نظرات خود با پیامدهای منفی مواجه شده‌اند، ممکن است در آینده به سکوت هوشمندانه روی آورند (Brinsfield, 2013). سکوت هوشمندانه می‌تواند مانعی برای نوآوری در سازمان‌ها باشد، زیرا ایده‌ها و پیشنهادها جدید به اشتراک گذاشته نمی‌شوند. این امر می‌تواند منجر به کاهش رقابت‌پذیری و رشد سازمانی شود (Javed et al., 2019). کارکنانی که به‌طور مداوم از بیان نظرات خود خودداری می‌کنند، ممکن است با کاهش رضایت شغلی و تعهد به سازمان مواجه شوند. این وضعیت می‌تواند منجر به افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش بهره‌وری شود (Morrison, 2011).

بی‌اعتمادی سازمانی

بی‌اعتمادی سازمانی به‌عنوان انتظارات منفی نسبت به نیت‌ها یا رفتارهای دیگران در محیط سازمانی تعریف می‌شود. این مفهوم با عدم اطمینان، تردید و نگرانی نسبت به رفتارهای همکاران، مدیران یا ساختارهای سازمانی همراه است (Van de Walle & Six 1, 2014). برخلاف تصور رایج، بی‌اعتمادی صرفاً معکوس اعتماد نیست، بلکه مفهومی مستقل با ویژگی‌ها و پیامدهای خاص خود است. مطالعات نشان داده‌اند که اعتماد و بی‌اعتمادی دو ساختار مجزا هستند که می‌توانند به‌طور همزمان در روابط سازمانی وجود داشته باشند. به‌عنوان مثال، یک کارمند ممکن است به توانایی‌های فنی مدیر خود اعتماد داشته باشد، اما نسبت به نیت‌های او بی‌اعتماد باشد. این دیدگاه دویعدی به درک بهتر پیچیدگی‌های روابط سازمانی کمک می‌کند (Lewicki et al., 1998). ادراک از سیاست‌های سازمانی ناعادلانه یا تبعیض‌آمیز می‌تواند منجر به افزایش بی‌اعتمادی در بین کارکنان شود. زمانی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌گیری‌ها بر اساس منافع شخصی یا گروهی خاص انجام می‌شود، سطح بی‌اعتمادی افزایش می‌یابد (2021).

¹. Spiral of Silence Theory

². Self-Determination Theory

(Aburumman et al., ۲۰۱۹). کمبلور و آلکور^۱ بیان کردند که سبک‌های رهبری مستبدانه یا عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند بی‌اعتمادی را تقویت کند. در مقابل، رهبری مشارکتی و ارتباطات باز می‌تواند به کاهش بی‌اعتمادی کمک کند. گرینبرگ و فولگر^۲ (۱۹۸۳) ادراک از بی‌عدالتی در توزیع منابع، رویه‌ها و تعاملات بین‌فردی می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی شود. زمانی که کارکنان احساس کنند با آن‌ها به‌طور ناعادلانه رفتار می‌شود، تمایل به بی‌اعتمادی افزایش می‌یابد. نیکوف و پینتو^۳ (۲۰۱۷) بیان کردند که ساختارهای سازمانی پیچیده یا سلسله‌مراتبی می‌توانند ارتباطات را محدود کرده و بی‌اعتمادی را افزایش دهند. در مقابل، ساختارهای مسطح و باز می‌توانند ارتباطات را تسهیل کرده و بی‌اعتمادی را کاهش دهند. رستوبوگ و همکاران^۴ (۲۰۰۸) نیز بیان کردند که کارکنانی که به سازمان بی‌اعتماد هستند، احتمال بیشتری برای ترک خدمت دارند. بی‌اعتمادی می‌تواند رضایت شغلی را کاهش داده و تمایل به ماندن در سازمان را تضعیف کند. بی‌اعتمادی می‌تواند محیطی ایجاد کند که در آن کارکنان از بیان ایده‌های جدید یا پذیرش ریسک‌های نوآورانه خودداری کنند، که این امر نوآوری سازمانی را محدود می‌کند (Aburumman et al, 2019). همچنین بی‌اعتمادی می‌تواند منجر به رفتارهای انحرافی مانند شایعه‌پراکنی، مقاومت در برابر تغییرات و حتی خرابکاری شود (Gao et al., 2021).

افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتقاء ارتباطات باز می‌تواند به کاهش بی‌اعتمادی کمک کند. زمانی که کارکنان احساس کنند اطلاعات به‌طور منصفانه و به‌موقع به آن‌ها منتقل می‌شود، سطح بی‌اعتمادی کاهش می‌یابد (Cambor & Alcover, 2019). ایجاد رویه‌های منصفانه در توزیع منابع، ارزیابی عملکرد و ارتقاء می‌تواند احساس عدالت را در بین کارکنان تقویت کرده و بی‌اعتمادی را کاهش دهد (Greenberg & Folger, 1983). تشویق رهبران به پذیرش سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایت از کارکنان می‌تواند اعتماد را افزایش داده و بی‌اعتمادی را کاهش دهد (Cambor & Alcover, 2019). ایجاد ساختارهای سازمانی که ارتباطات را تسهیل کرده و مشارکت کارکنان را افزایش دهد، می‌تواند به کاهش بی‌اعتمادی کمک کند (Nekovee & Pinto, 2017).

پیشینه پژوهش

لو و همکاران^۵ (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر و افزایش رفتارهای انحرافی پنهان انجام دادند. نمونه آماری را کارکنان صنعت مهمان‌نوازی (هتلداری) شرق آسیا تشکیل داد. نتایج نشان داد که شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر با افزایش فرسودگی عاطفی، منجر به رفتارهای انحرافی پنهان در کارکنان می‌شود.

هی و همکاران^۶ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر و کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی انجام دادند. این پژوهش در چین انجام شد و جامع آماری را کارکنان شرکت‌های دولتی چین تشکیل داد. نتایج نشان داد که شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر با کاهش اعتماد شناختی و عاطفی، رفتارهای شهروندی سازمانی را تضعیف می‌کند.

1. Cambor & Alcover

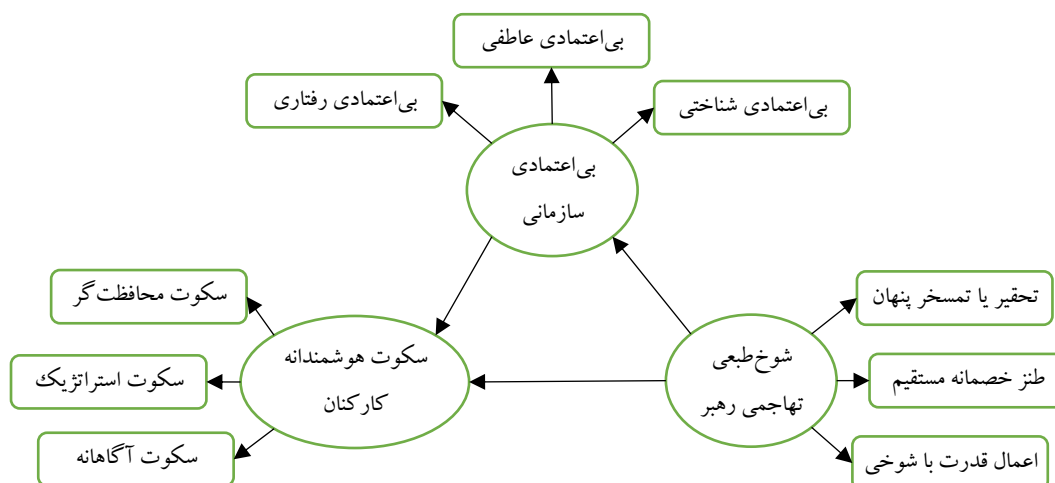
2. Greenberg & Folger

3. Nekovee & Pinto

4. Restubog et al

5. Lu et al

6. He et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

در این پژوهش از رویکردی توصیفی با ماهیت همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان برخی نهادهای دولتی شهر ایلام، از جمله استانداری، شرکت آب و فاضلاب و اداره کل امور مالیاتی تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۱۵۳۷ نفر است. برای تعیین حجم نمونه، از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد و بر این اساس، ۳۱۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده انتخاب گردیدند. در نهایت، تعداد ۲۸۴ پرسشنامه به‌طور کامل جمع‌آوری شد و مبنای تحلیل داده‌ها قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان با اختیار کامل و بدون هرگونه فشار زمانی یا اجبار، پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل سه پرسشنامه استاندارد است. برای سنجش شوخی طبیعی تهاجمی رهبر، از پرسشنامه هی و همکاران (۲۰۲۴) استفاده شد که شامل ۹ گویه و سه مؤلفه «تحقیر یا تمسخر پنهان»، «طنز خصمانه مستقیم» و «اعمال قدرت با شوخی» است و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شود. به‌عنوان نمونه، در مؤلفه تحقیر یا تمسخر پنهان، گویه‌ای با این مضمون مطرح می‌شود که رهبر با شوخی‌هایی به‌ظاهر دوستانه، دیگران را کوچک جلوه می‌دهد. در مؤلفه طنز خصمانه مستقیم، گویه‌هایی به شوخی‌هایی اشاره دارند که به‌طور آشکار موجب آزردهی کارکنان می‌شوند و در مؤلفه اعمال قدرت با شوخی، از شوخی به‌عنوان ابزاری برای تأکید بر جایگاه قدرت رهبر یاد می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش هی و همکاران (۲۰۲۴) بین ۰/۷۸ تا ۰/۸۹ گزارش شده است. برای سنجش سکوت هوشمندانه کارکنان، از پرسشنامه ون داین و همکاران^۱ (۲۰۰۳) استفاده شد که در پژوهش‌های بعدی، از جمله برینسفیلد (۲۰۱۳) و وانگ و ژو^۲ (۲۰۲۲) به‌روزرسانی شده است. این پرسشنامه شامل ۹ گویه و سه مؤلفه «سکوت محافظت‌گر»، «سکوت استراتژیک» و «سکوت آگاهانه» بوده و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای نمره‌گذاری می‌شود. برای مثال، در مؤلفه سکوت محافظت‌گر، گویه‌ای به ترجیح فرد برای بیان نکردن نظرات خود به‌منظور جلوگیری از پیامدهای منفی اشاره دارد. در مؤلفه سکوت استراتژیک، نمونه گویه‌ها بیانگر

^۱. Van Dyne et al

^۲. Wang & Zhu

تصمیم آگاهانه فرد برای سکوت به دلیل نامناسب بودن شرایط اظهار نظر است و در مؤلفه سکوت آگاهانه، بر قضاوت منطقی فرد درباره مناسب بودن سکوت در شرایط خاص تأکید می‌شود. پایایی این پرسشنامه در مطالعات مختلف با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در بازه ۰/۸۰ تا ۰/۸۷ گزارش شده است. برای سنجش بی‌اعتمادی سازمانی نیز از پرسشنامه آدامز و همکاران^۱ (۲۰۱۶) استفاده شد که شامل ۹ گویه و سه مؤلفه «بی‌اعتمادی شناختی»، «بی‌اعتمادی عاطفی» و «بی‌اعتمادی رفتاری» است و در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای نمره‌گذاری می‌شود. به‌عنوان نمونه، در بعد بی‌اعتمادی شناختی، گویه‌هایی به تردید کارکنان نسبت به تصمیم‌ها و قضاوت‌های مدیران اشاره دارند. در بعد بی‌اعتمادی عاطفی، احساس ناامنی و نگرانی در تعامل با سازمان مورد سنجش قرار می‌گیرد و در بعد بی‌اعتمادی رفتاری، رفتارهایی مانند خودداری از به اشتراک‌گذاری اطلاعات حساس کاری با سازمان بررسی می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ این ابزار در پژوهش‌های مختلف بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۸ گزارش شده است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون الگوی مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ بهره گرفته شد. پیش از اجرای مدل نهایی، پیش‌فرض‌های اساسی تحلیل معادلات ساختاری شامل بررسی داده‌های مفقود، شناسایی داده‌های پرت^۲، نرمال بودن^۳ و کنترل هم‌خطی چندگانه^۴ بررسی شد. برای شناسایی داده‌های پرت چند متغیره، از معیار فاصله ماهالانوبیس^۵ استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که پاسخ‌های مربوط به آزمودنی‌های شماره ۹، ۱۲، ۴۲، ۷۱ و ۱۱۱ دارای ویژگی پرت هستند و به همین دلیل، اطلاعات مربوط به این پنج نمونه از تحلیل‌های نهایی حذف شدند. در ادامه، به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، از شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقادیر این شاخص‌ها برای کلیه متغیرها و مؤلفه‌ها در بازه مجاز بین منفی ۳ تا مثبت ۳ قرار داشت که نشان‌دهنده توزیع نرمال داده‌هاست. در گام بعد، برای آزمون پیش‌فرض نبود هم‌خطی چندگانه میان متغیرهای مستقل، از شاخص‌های تلورانس (تحمل ابهام)^۶ و عامل تورم واریانس^۷ استفاده گردید. بر اساس نتایج، مقدار عامل تورم واریانس برای تمامی متغیرها کمتر از ۱۰ و مقدار تحمل ابهام بیش از ۰/۱ بود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مشکل هم‌خطی چندگانه در داده‌های این پژوهش وجود نداشته است. تحلیل داده‌ها به روش الگویابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart pls 3 انجام گرفت. روابط میانجی‌گری نیز با روش بوت استراپ و آزمون سوبل و شمول واریانس تحلیل شد.

یافته‌ها

در این پژوهش به منظور بررسی اعتبار ابزار جمع‌آوری اطلاعات، از دو نوع روایی شامل روایی صوری و روایی سازه استفاده شد. در همین راستا، به ارزیابی روایی محتوایی، اعتبار ظاهری و همچنین بررسی سازه‌ای از طریق تحلیل عاملی پرداخته شد. تحلیل عاملی تأییدی به‌عنوان روش سنجش روایی سازه، با بهره‌گیری از نرم‌افزار Smart PLS

1. Adams et al

2. Outliers

3. Normality

4. Multi-collinearity

5. Mahalanobis distance

6. Tolerance

7. Variance Inflation Factor (VIF)

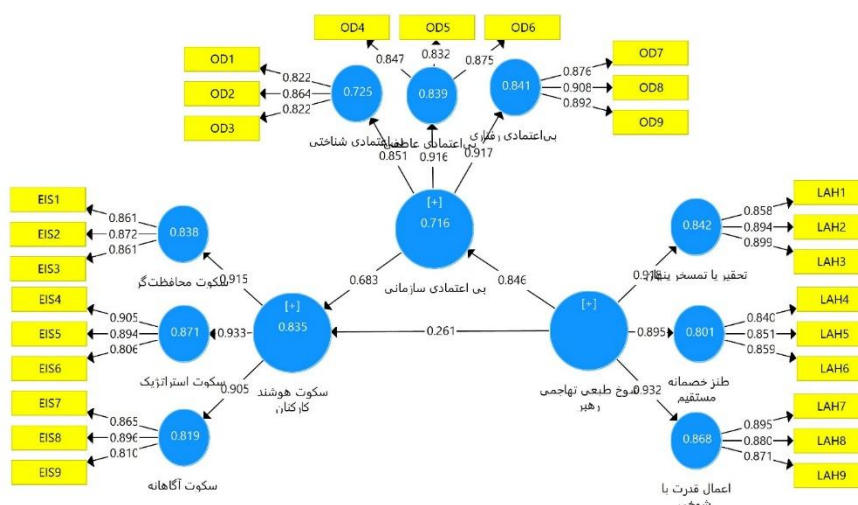
فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۵ | دوره ۴ | شماره ۲

نسخه ۳ اجرا گردید، مطابق دیدگاه فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱)، لازم است بارهای عاملی مربوط به هر گویه بیش از ۰/۵ بوده و از نظر آماری نیز معنادار باشند. اما پیش از آغاز تحلیل عاملی تأییدی، از طریق آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه‌گیری KMO، امکان‌سنجی مناسب بودن داده‌ها برای این نوع تحلیل بررسی شد. با توجه به اینکه شاخص KMO برای تمامی متغیرهای پژوهش از مقدار ۰/۶ بیشتر بود، پیش‌شرط لازم برای اجرای تحلیل عاملی تأییدی فراهم گردید.

جدول ۱. نتایج آزمون KMO و بارتلت

آزمون KMO	۰/۹۰۹
آماره خی دو	۲۴۵۸/۱۷۱
درجه آزادی	۲۱۳
سطح معناداری	۰/۰۰۰

با توجه به قابلیت تحلیل عاملی در ارزیابی روایی سازه‌ای ابزار اندازه‌گیری، از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی ساختار عاملی و تأیید روایی مفهومی پرسشنامه استفاده شد. شکل (۲) نتایج را نشان می‌دهد.



شکل ۲. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

نتایج نشان می‌دهد که بار عاملی برای همه متغیرها و سؤالات بیشتر از ۰/۵ به دست آمده است و در نتیجه با توجه به معیار فورنل و لارکر (۱۹۸۱) اعتبار عاملی پرسشنامه تأیید می‌شود. یکی دیگر از ملاک‌های مهم در بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگراست که میزان هم‌راستایی گویه‌ها با سازه مربوطه را مورد سنجش قرار می‌دهد. طبق دیدگاه فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، بارهای عاملی باید از آستانه ۰/۵ فراتر باشند تا نشان‌دهنده تطابق مناسب بین شاخص‌ها و سازه‌ها باشند. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که تمامی شاخص‌های مورد بررسی با عبور از این سطح، از شرایط قابل قبول برخوردار بوده‌اند.

^۱ - Fornell & Larcker

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	سطح معناداری	آماره t	ضریب مسیر	وابسته	مستقل
عدم رد	۰/۰۰۰	۶/۱۸۰	۰/۲۶۱	سکوت هوشمند کارکنان	شوخی طبیعی تهاجمی رهبری
عدم رد	۰/۰۰۰	۴۹/۹۳۰	۰/۸۴۶	بی‌اعتمادی سازمانی	شوخی طبیعی تهاجمی رهبری
عدم رد	۰/۰۰۰	۱۷/۶۶۲	۰/۶۸۳	سکوت هوشمند کارکنان	بی‌اعتمادی سازمانی

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که سطح معناداری برای تأثیر شوخی طبیعی تهاجمی رهبری بر سکوت هوشمندانه کارکنان برابر با ۰/۰۰۰ بوده و ضریب مسیر برابر با ۰/۲۶۱ است. بر این اساس می‌توان گفت که شوخی طبیعی تهاجمی رهبری بر سکوت هوشمندانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری داشته و باعث افزایش سکوت هوشمندانه کارکنان می‌شود. نتایج همچنین نشان داد که شوخی طبیعی تهاجمی رهبری بر بی‌اعتمادی سازمانی به اندازه ۰/۸۴۶ تأثیر مثبت و معناداری داشته و باعث افزایش بی‌اعتمادی سازمانی نیز می‌شود ($P=0.000$). در نهایت نتایج نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی نیز به اندازه ۰/۶۸۳ تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت هوشمندانه کارکنان دارد ($P=0.000$). برای سنجش معناداری نقش متغیر میانجی، از آزمون سوبل^۱ بهره گرفته شد. در این آزمون، شاخص Z از طریق یک فرمول زیر محاسبه می‌شود و اگر مقدار حاصل بیشتر از ۱/۹۶ باشد، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصدی نتیجه گرفت که اثر میانجی‌گری متغیر مورد نظر از نظر آماری معنادار است.

رابطه ۱

$$Z - value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

که در آن:

a: مقدار ضریب مسیر تأثیر متغیر مستقل بر میانجی

b: مقدار ضریب مسیر تأثیر متغیر میانجی بر وابسته

s_a^2 : خطای استاندارد مربوط به مسیر تأثیر متغیر مستقل بر میانجی

s_b^2 : خطای استاندارد مربوط به مسیر تأثیر متغیر میانجی بر وابسته

$$Z - value = \frac{0.846 * 0.683}{\sqrt{(0.683^2 * 0.017_a^2) + (0.846^2 * 0.039_b^2) + (0.017_a^2 * 0.039_b^2)}} = 16.517$$

از آنجا که مقدار آماره Z به‌دست‌آمده برابر با ۱۶/۵۱۷ بوده و این عدد خارج از بازه بحرانی مربوط به سطح معناداری ۵ درصد (بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶) قرار دارد، می‌توان نتیجه گرفت که نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی در ارتباط میان شوخی طبیعی تهاجمی رهبر و سکوت هوشمندانه کارکنان از لحاظ آماری تأیید می‌شود. به‌منظور سنجش میزان این تأثیر میانجی، شاخص شمول واریانس (VAF)^۲ مورد استفاده قرار گرفت که این شاخص بیانگر سهم اثر

^۱. Sobel Test

^۲. variance accounted for (VAF)

غیرمستقیم از مجموع کل اثرات موجود در مدل است. در این شاخص اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل و شمول واریانس به صورت زیر محاسبه می‌شود:

اثر متغیر مستقل بر وابسته = اثر مستقیم

اثر میانجی بر وابسته $\times$ اثر مستقل بر میانجی = اثر غیر مستقیم

اثر غیر مستقیم + اثر مستقیم = اثر کل

اثر غیر مستقیم
شمول واریانس = $\frac{\text{اثر غیر مستقیم}}{\text{اثر کل}}$

جدول ۴. نتایج شمول واریانس

۰/۲۶۱	اثر مستقیم
۰/۵۷۸	اثر غیرمستقیم
۰/۸۳۹	اثر کل
۰/۶۸۹	شمول واریانس

در صورتی که اثر غیرمستقیم معنادار باشد، اما متغیر مستقل تأثیر چندانی بر متغیر وابسته نگذارد، مقدار شاخص شمول واریانس (VAF) در سطح پایینی قرار می‌گیرد. این حالت معمولاً زمانی رخ می‌دهد که اثر مستقیم بین دو متغیر بسیار قوی باشد و پس از ورود متغیر میانجی به مدل، تنها اندکی کاهش یابد. در چنین شرایطی، مقدار VAF معمولاً کمتر از ۲۰ درصد است و این نشان می‌دهد که نقش میانجی‌گری قابل پذیرش نیست. برعکس، اگر مقدار VAF بیشتر از ۸۰ درصد باشد، می‌توان از میانجی‌گری کامل سخن گفت. زمانی که این شاخص در بازه بین ۲۰ تا ۸۰ درصد قرار گیرد، نشانه‌ای از میانجی‌گری نسبی یا ناقص است. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مقدار VAF برابر با ۰/۶۸۹ به دست آمده که در محدوده بین ۲۰ تا ۸۰ درصد قرار دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که متغیر میانجی در این مدل، نقش میانجی‌گری جزئی ایفا کرده است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که سبک رهبری شوخ‌طبعی تهاجمی می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر رفتار کارکنان داشته باشد، به ویژه در زمینه‌های مرتبط با امنیت روان‌شناختی و اعتماد سازمانی. بر اساس نظریه سرمایه روان‌شناختی، منابع روان‌شناختی فرد شامل خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی، نقش مهمی در توانایی کارکنان برای مقابله با چالش‌ها و فشارهای محیط کاری ایفا می‌کند (Khan et al., 2024). از سوی دیگر، نظریه حفظ منابع بیان می‌کند که افراد در مواجهه با تهدیدات محیطی، تمایل دارند منابع روانی و اجتماعی خود را حفظ کنند و از رفتارهایی که ممکن است منجر به از دست رفتن منابع شود، اجتناب کنند. در این راستا، شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر می‌تواند منابع روان‌شناختی کارکنان را تخلیه کرده و آن‌ها را به اتخاذ رفتارهای حفاظتی، مانند سکوت هوشمندانه، وادارد (Hobfoll et al., 2018). یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شوخ‌طبعی تهاجمی

رهبر تأثیر مثبت و معناداری بر سکوت هوشمندانه کارکنان دارد. این موضوع نشان می‌دهد که افزایش سطح شوخ‌طبعی تهاجمی در سبک رهبری، کارکنان را بیش‌تر ترغیب می‌کند تا اطلاعات، ایده‌ها و بازخوردهای خود را به‌صورت آگاهانه و استراتژیک پنهان کنند. این رفتار را می‌توان به‌عنوان یک مکانیزم دفاعی روان‌شناختی تفسیر کرد که کارکنان برای کاهش فشارهای روانی، حفاظت از سرمایه روان‌شناختی خود و جلوگیری از پیامدهای منفی احتمالی محیط کاری اتخاذ می‌کنند. این یافته با پژوهش ژانگ و همکاران (۲۰۲۲) همسو است که نشان داد شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر از طریق افزایش احساس طردشدگی، زمینه‌ساز سکوت کارکنان می‌شود. تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر به شکل مثبت و معناداری بی‌اعتمادی سازمانی را افزایش می‌دهد. محیطی که در آن شوخ‌طبعی تهاجمی رایج است، روابط بین فردی را تضعیف کرده و اعتماد متقابل را کاهش می‌دهد، به‌طوری که کارکنان احساس می‌کنند نمی‌توانند به نیت و رفتارهای مدیران خود اعتماد کنند. این یافته با پژوهش هی و همکاران (۲۰۲۴) و ما و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که نشان دادند شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر با تضعیف اعتماد شناختی و افزایش بی‌اعتمادی، پیامدهای منفی رفتاری ایجاد می‌کند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی به‌طور معنادار منجر به افزایش سکوت هوشمندانه کارکنان می‌شود. وقتی کارکنان سازمان را محیطی غیرقابل اعتماد و تهدیدکننده درک می‌کنند، برای حفظ منابع روان‌شناختی و اجتماعی خود، از به اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم، بازخورد و نوآوری‌های احتمالی اجتناب می‌کنند. چنین رفتاری می‌تواند منجر به کاهش مشارکت، خلاقیت و کیفیت تصمیم‌گیری در سطح سازمان شود. این نتایج با مطالعات ما و همکاران (۲۰۲۲) و شا و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد که بی‌اعتمادی سازمانی را به‌عنوان یک عامل مهم در تضعیف ابراز ایده‌ها و نظرات کارکنان معرفی کرده‌اند. در نهایت، تحلیل نقش میانجی نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی نقش میانجی جزئی در رابطه بین شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر و سکوت هوشمندانه کارکنان ایفا می‌کند (مقدار شمول واریانس ۶۸۹/۰). این بدان معناست که بخشی از اثر شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر بر سکوت کارکنان از طریق افزایش بی‌اعتمادی سازمانی تبیین می‌شود، در حالی که بخش دیگری از اثر به‌صورت مستقیم اعمال می‌شود. این یافته اهمیت توجه به هر دو مسیر مستقیم و غیرمستقیم را در تحلیل رفتار کارکنان برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که مکانیسم‌های روان‌شناختی، هم از طریق تخلیه منابع روان‌شناختی و هم از طریق ایجاد بی‌اعتمادی سازمانی، عمل می‌کنند. به‌طور کلی، این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت شوخ‌طبعی رهبران و ایجاد محیط کاری اعتمادمحور، نقش کلیدی در کاهش سکوت هوشمندانه و ارتقای مشارکت و نوآوری کارکنان دارد. این نتایج علاوه بر تأیید یافته‌های پژوهش‌های پیشین، چارچوب نظری سرمایه روان‌شناختی و حفظ منابع را برای تبیین رفتارهای حفاظتی کارکنان در مواجهه با سبک‌های رهبری تهدیدآمیز تقویت می‌کند.

وجه نوآوری این پژوهش در چند بعد قابل تبیین است. نخست آن که برخلاف اغلب مطالعاتی که شوخ‌طبعی رهبر را از منظر مثبت و سازنده بررسی کرده‌اند، این تحقیق بر جنبه‌ی منفی آن یعنی شوخ‌طبعی تهاجمی رهبر تمرکز دارد و پیامدهای پنهان و کمتر شناخته‌شده آن را واکاوی می‌کند. دوم، این پژوهش سکوت کارکنان را نه در قالب سکوت تدافعی یا مطیعانه، بلکه در قالب سکوت هوشمندانه به‌مثابه یک کنش استراتژیک مورد بررسی قرار می‌دهد و بدین ترتیب خلأ موجود در ادبیات سکوت سازمانی را پر می‌سازد. سوم، مطالعه حاضر با معرفی بی‌اعتمادی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، سازوکار اثرگذاری شوخ‌طبعی تهاجمی بر سکوت کارکنان را روشن‌تر ساخته و

درک عمیق‌تری از فرآیندهای روان‌شناختی و اجتماعی در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. در نهایت، انجام این پژوهش در بستر فرهنگی و سازمانی ایران، امکان بومی‌سازی مفاهیم رفتاری و مدیریتی و ارائه شواهد تجربی جدید در ادبیات جهانی را فراهم می‌آورد.

در خصوص محدودیت پژوهش باید گفت که داده‌های پژوهش بر اساس روش پیمایشی و خود گزارشی گردآوری شده‌اند و احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان یا تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی پسندیده وجود دارد. همچنین جامعه آماری پژوهش به سازمان‌های خاصی محدود بوده و این امر تعمیم نتایج به سایر صنایع و بخش‌ها را با محدودیت روبه‌رو می‌سازد و اینکه متغیرهای مورد بررسی تنها بر جنبه‌های خاصی از رفتار رهبر و واکنش کارکنان متمرکز شده‌اند و سایر عوامل زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های فردی کارکنان و ساختار قدرت می‌توانند در نتایج اثرگذار باشند که در این پژوهش مورد توجه قرار نگرفته‌اند. در نهایت، محدودیت در دسترسی به منابع و پژوهش‌های پیشین به زبان فارسی، امکان مقایسه گسترده‌تر یافته‌ها با ادبیات داخلی را کاهش داده است.

پیشنهادهای

از منظر مدیریتی، یافته‌های این پژوهش حاوی پیام‌های مهمی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها است. هرچند طنز و شوخ‌طبعی می‌تواند یک ابزار مؤثر برای مدیریت روابط کاری و کاهش تنش‌ها باشد، اما استفاده از شوخ‌طبعی تهاجمی نه تنها چنین کارکردی ندارد، بلکه می‌تواند منجر به فرسایش روابط کاری، افزایش بی‌اعتمادی، و نهایتاً تشدید سکوت استراتژیک کارکنان شود. این سبک شوخ‌طبعی که اغلب با تمسخر، تحقیر، یا استفاده از طنز در موقعیت‌های نامناسب همراه است، می‌تواند تهدیدی جدی برای فرهنگ سازمانی حامی و مشارکتی باشد. در نتیجه، سازمان‌ها باید نسبت به سبک‌های ارتباطی رهبران خود حساسیت نشان دهند و با آموزش مهارت‌های ارتباطی مثبت، بر ارتقای اعتماد سازمانی و کاهش رفتارهای آسیب‌زننده تمرکز کنند. همچنین، توسعه فرهنگ سازمانی باز و امن، جایی که کارکنان احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود، می‌تواند یکی از راهبردهای کلیدی برای کاهش سکوت هوشمندانه و بهبود بهره‌وری و نوآوری سازمانی باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، رهبران را با پیامدهای منفی شوخ‌طبعی تهاجمی آشنا کرده و شیوه‌های جایگزین نظیر شوخ‌طبعی حمایتی یا مثبت را آموزش دهند.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

اشتیاقی، محسن، فیاضی، مرجان، نرگسیان، عباس، فولادی، علیرضا. (۱۴۰۲). ارائه مدل رهبری شوخ‌طبعانه در سازمان‌های تولیدی (مورد مطالعه: صنعت تولید برق حرارتی ایران نیروگاه‌های وابسته به وزارت نیرو). *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۱)، ۱۳۱-۱۶۴.
https://obs.sinaweb.net/article_705142.html

Reference

- Aburumman, O., Salleh, N. M., Omar, R., & Abualoush, S. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 12, 685. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685>.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>.
- Camblor, M., & Alcover, C. (2019). Integrating distrust antecedents and consequences in organizational life. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 17–26. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a3>.
- Chen, Y., Wang, Y., & Bao, Y. (2022). Why does leader aggressive humor lead to bystander workplace withdrawal behavior? Based on the dual path perspective of cognition-affection. *Frontiers in Psychology*, 13, 925029. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925029>.
- Cheng, B. H., Wang, M., & Lu, C. Q. (2019). Leader humor and employee voice: A moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 229–243. <https://doi.org/10.1002/job.2322>.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2021). Workplace incivility and employee silence: The roles of emotional exhaustion and organizational embeddedness. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1215–1233. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.51>.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.
- Eshtiaghi, M., Fayazi, M., Nargesian, A., Fouladi, A. (2023). Presenting a humorous leadership model in production organizations (Case study: Iran's thermal power generation industry, power plants affiliated with the Ministry of Energy). *Organizational Behavior Studies*, 12(1), 131-164. https://obs.sinaweb.net/article_705142.html. [In Persian]
- Fang, Y., Chen, Y., & Liu, J. (2019). The impact of abusive supervision on employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 507–521. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3826-0>.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2019). Empowered to break the silence: Applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in Psychology*, 10, 485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00485>.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2019). Empowered to break the silence: Applying self-determination theory to employee silence. *Frontiers in Psychology*, 10, 485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00485>.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic group processes* (pp. 235–256). Springer.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>.
- He, Y., Wei, H., & Fu, X. (2024). The double-edged sword of aggressive humor: A moderated mediation model linking leader humor and employee behavior. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05646-w>.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Wang, J. (2021). The dark side of leader humor: When and why it provokes abusive supervision and workplace deviance. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101370>.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 10, 1177. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01177>.
- Khan, S. M., Mahmud, N., & Fayyaz, M. (2024). Psychological capital and organizational commitment: A review of 2024 empirical evidence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(10), 1–? <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i10/26730>.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2019). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 167(1), 139–161. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04197-7>.

- Kong, D. T., Kim, S., & Kim, M. (2022). The dark side of humor: How aggressive humor influences employee trust and silence. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 785–800. <https://doi.org/10.1002/job.2629>
- Kong, D. T., Wang, Y., & Zhao, X. (2022). Leader aggressive humor and employees' work outcomes: The roles of psychological contract breach and trust in supervisor. *Frontiers in Psychology*, 13, 804050. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804050>.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>.
- Lu, A. C. C., Guchait, P., & Wang, C. Y. (2025). Leader aggressive humor and employee time theft: The mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103622. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103622>.
- Ma, J., Wang, M., & Wang, Z. (2022). When the leader jokes aggressively: The impact of leader aggressive humor on employee silence via interpersonal distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 168, 104131. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104131>.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2).
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>.
- Nekovee, M., & Pinto, J. (2017). Modelling the impact of organization structure and whistle blowers on intra-organizational corruption contagion. *arXiv preprint arXiv:1712.00095*. <https://arxiv.org/abs/1712.00095>
- Noelle-Neumann, E. (1984). *The spiral of silence: Public opinion—Our social skin*. University of Chicago Press.
- Peterson, R., Hu, X., Parke, M., & Simon, G. (2024). Constantly pretending your boss's dumb jokes are funny can lead to emotional exhaustion and lower job satisfaction. *Academy of Management Journal*. <https://www.businessinsider.com/laughing-at-your-boss-dumb-jokes-can-lower-job-satisfaction-study-2024-3>.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Group & Organization Management*, 46(4), 622–656. <https://doi.org/10.1177/1059601121994370>
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2022). Impact of leader aggressive humor on employee extra-role behaviors: Opposite moderating effects of team identification and professional identification. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 309–323. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2022-0203>
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2022). Leading with (bad) humor: How leader aggressive humor affects employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 309–323. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2022-0203>.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377–1400. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00792.x>.
- Shah, S. S. H., Javed, B., & Bashir, S. (2020). Leader aggressive humor and employee voice behavior: A moderated mediation model. *Review of Managerial Science*, 14(4), 905–928. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>.
- Tang, Y., Xu, H., & Li, W. (2023). Leader aggressive humor and unethical behavior: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 757–775. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05310-y>.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>.
- Van de Walle, S., & Six, F. (2014). Trust and distrust as distinct concepts: Why studying distrust in institutions is important. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 16(2), 158–174. <https://doi.org/10.1080/13876988.2013.785146>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.

- Wang, Y., & Zhu, Y. (2022). Strategic employee silence: A review and future research directions. *Management and Organization Review*, 18(3), 631–661. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.21>.
- Wei, H., Shan, D., Wang, L., & Zhu, S. (2022). Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: a conditional process model. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103717. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103717>.
- Wu, L. Z., Tsui, A. S., & Kinicki, A. (2022). Leader aggressive humor and employees' discretionary behavior: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2022-0203>
- Yasin, H., & Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2023). Employee silence and employee voice as distinct constructs: A systematic literature review. *Business and Management*, 13, 1040. <https://doi.org/10.3846/bm.2023.1040>
- Zhang, Y., Liu, X., Wang, L., & Guo, Y. (2020). The double-edged sword effect of leader humor on employee creativity: The roles of creative self-efficacy and traditionality. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09638-9>
- Zhang, Y., Wu, C. H., & Liu, Y. (2022). The dark side of leader humor: A social exchange perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 925029. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925029>.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2022). When and why leader humor relates to employee silence: The mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 9531020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.9531020>