



University of Tehran Press

## Examining the Impact of Toxic Leadership on Export Performance with Organizational Silence as a Mediator and the Moderating Role of Dispersion in Organizational International Marketing Capabilities

Hossein Balouchi<sup>id</sup>

Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran. E-mail: [h.balouchi@gu.ac.ir](mailto:h.balouchi@gu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

Received 25 July 2024  
Revised 17 December 2024  
Accepted 20 March 2025  
Published online 07 June 2025

### Keywords:

Toxic Leadership,  
Organizational Silence,  
Export Performance,  
International Marketing Capabilities.

### ABSTRACT

This study explores the effect of toxic leadership on export performance, with organizational silence as a mediator and the dispersion of international marketing capabilities as a moderator. A quantitative survey method was employed, involving 400 managers and employees from trading and export companies in Khorasan Razavi province. Data collection was conducted through standardized questionnaires, with reliability and validity confirmed using Cronbach's alpha and other metrics. Structural equation modeling and partial least squares (PLS) analysis were performed using PLS 4 software. The study revealed that toxic leadership significantly increases organizational silence (path coefficient = 0.693, t-value = 22.39) and reduces export performance (path coefficient = -0.405, t-value = 6.216). Organizational silence negatively impacts export performance (path coefficient = -0.167, t-value = 2.669); however, this relationship was not significant in the moderation model. Additionally, the dispersion of international marketing capabilities moderates the negative effect of toxic leadership on export performance (path coefficient = 0.129, t-value = 2.172). The study underscores the importance of effective leadership and strong international marketing capabilities in improving export performance. It demonstrates that toxic leadership can lead to organizational silence, which negatively affects export performance. However, having dispersed international marketing capabilities can mitigate the adverse effects of toxic leadership, highlighting the need for balanced leadership and strategic marketing practices to enhance export outcomes.

**Cite this article:** Balouchi, H. (2025). Examining the Impact of Toxic Leadership on Export Performance with Organizational Silence as a Mediator and the Moderating Role of Dispersion in Organizational International Marketing Capabilities. *Organizational Culture Management*, 23 (2), 121-138. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379889.1008688>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379889.1008688>

**Publisher:** University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

## مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

# بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی با میانجیگری سکوت سازمانی و تعدیلگری پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی

حسین بلوچی

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران. رایانامه: [h.balouchi@gu.ac.ir](mailto:h.balouchi@gu.ac.ir)

## اطلاعات مقاله

## چکیده

### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

### کلیدواژه:

رهبری زهرآگین،

سکوت سازمانی،

عملکرد صادراتی،

قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی.

در این پژوهش، تأثیر رهبری سمی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها با میانجیگری سکوت سازمانی و تعدیلگری پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بررسی شده است. پژوهش حاضر مطالعه‌ای کاربردی و در زمره پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است که به صورت مقطعی و به شیوه پیمایشی انجام گرفته است. این پژوهش از روش تحقیق کمی و پیمایشی بهره گرفته و جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های بازرگانی و صادراتی استان خراسان رضوی بوده است. با استفاده از نمونه‌گیری مدل‌سازی معادلات ساختاری، چهارصد نفر از مدیران و کارکنان این شرکت‌ها انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری و پایایی و روایی آن‌ها تأیید شد. برای بررسی فرضیات مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد کمترین مربعات جزئی استفاده شد. نتایج نشان داد رهبری سمی به طور معناداری باعث افزایش سکوت سازمانی (ضریب مسیر = ۰,۶۹۳، عدد معناداری = ۲۲,۳۹) و کاهش عملکرد صادراتی (ضریب مسیر = ۰,۴۰۵، عدد معناداری = ۶,۲۱۶) می‌شود. همچنین، سکوت سازمانی به طور منفی بر عملکرد صادراتی تأثیر می‌گذارد (ضریب مسیر = ۰,۱۶۷، عدد معناداری = ۲,۶۶۹)؛ هرچند این رابطه در مدل اثر تعدیلی معنادار نبود. پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی توانست تأثیر منفی رهبری سمی بر عملکرد صادراتی را کاهش دهد (ضریب مسیر = ۰,۱۲۹، عدد معناداری = ۲,۱۷۲). این نتایج بر اهمیت مدیریت صحیح رهبری و توجه به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در بهبود عملکرد صادراتی تأکید دارد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد رهبری سمی به طور قابل توجهی می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود که خود عملکرد صادراتی را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد. با این حال، قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی پراکنده می‌تواند به عنوان تعدیلگر مثبت عمل کند و اثر منفی رهبری سمی را کاهش دهد.

**استناد:** بلوچی، حسین (۱۴۰۴). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی با میانجیگری سکوت سازمانی و تعدیلگری پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۲) ۱۳۸-۱۲۱.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379889.1008688>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.379889.1008688>



## مقدمه

صادرات ارتباط تنگاتنگی با بازاریابی دارد. با توجه به اهمیت صادرات برای شرکت‌ها و اقتصادها، جای تأمل است که با گذشت تقریباً شش دهه تحقیق همچنان پاسخ‌های شفافی در زمینه اقدامات بازاریابی مؤثر برای تضمین عملکرد صادراتی وجود ندارد (Obadia & Vida, 2024). در سال‌های اخیر، شماری از مطالعات تجربی تلاش کرده‌اند تا تأثیر عوامل مختلف داخلی و خارجی بر صادرات را بررسی کنند (Hassen et al., 2024; Zahoor & Lew, 2023; Nakabuye et al., 2023). این حجم گسترده از مطالعات اهمیت و جایگاه تحقیق در بازاریابی صادراتی را تأیید می‌کند. با وجود این، برخی مسائل کلیدی همچنان نیازمند توجه ویژه‌اند (Hassen et al., 2024). یکی از این مسائل نقش منابع انسانی و نحوه رهبری آن‌ها به عنوان عاملی اساسی در کسب برتری صادراتی و بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌هاست؛ موضوعی که اغلب در پژوهش‌ها نادیده گرفته شده است. رهبری نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست کسب‌وکارها ایفا می‌کند و رهبران باید از مهارت‌های لازم برای هدایت و الهام‌بخشی به تیم‌های خود برخوردار باشند (Wolor et al., 2022). با این حال، برخی سبک‌های رهبری می‌توانند تأثیری منفی بر کارکنان و محیط کار داشته باشند. در سال‌های اخیر، افزایش شیوع سبک‌های رهبری زهرآگین در محیط‌های کسب‌وکار مشاهده شده است (Brouwers & Paltu, 2022). این سبک رهبری ناکارآمد با ایجاد نگرش‌ها و رفتارهای منفی در میان کارکنان تأثیر مخربی بر فضای کاری دارد و در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری عملکرد کلی ضعیف‌تری را به همراه دارد (Wolor et al., 2022; Zaman et al., 2023). رهبران زهرآگین اغلب درگیر فساد، روابط غیر حرفه‌ای، و حمایت از ناکارآمدی دیگران می‌شوند که پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌ها به همراه دارد (Saleem et al., 2022). در سازمان‌های صادرات‌محور، این سبک رهبری می‌تواند سطح نوآوری را به طور منفی تحت تأثیر قرار دهد. مشکل اصلی چنین سازمان‌هایی نبود استراتژی‌های مناسب برای مقابله با پیامدهای رهبری زهرآگین است؛ موضوعی که به اختلال در نوآوری کارکنان می‌انجامد (Mohamed, 2021). رهبری زهرآگین با تضعیف ارتباطات درون‌سازمانی، ایجاد محیط کاری منفی، کاهش اعتماد سازمانی، افت بهره‌وری و عملکرد سازمان همراه است (Farghaly Abdelallem & Abou Zeid, 2023; Wolor et al., 2022; Saleem et al., 2022). یکی از پیامدهای مهم رهبری زهرآگین در شرکت‌ها کاهش توان و عملکرد صادراتی است. بنابراین، مدیران شرکت‌های صادرات‌محور باید به طور جدی درک کنند که چگونه می‌توان این سبک رهبری را مدیریت و اصلاح کرد تا عملکرد سازمان‌هایشان بهبود یابد (Mohamed, 2021). از دیگر پیامدهای این سبک رهبری می‌توان به کاهش انگیزه و اشتیاق و تلاش کارکنان و همچنین ظهور پدیده‌های منفی نظیر سکوت سازمانی اشاره کرد. برای دستیابی به اهداف عملکردی، ضروری است سازمان‌ها مفهوم سکوت کارکنان را درک کنند. کارکنان می‌توانند ایده‌ها، افکار، اطلاعات، و پیشنهادهای ارزشمندی در زمینه بهبود محیط کار ارائه دهند. با این حال، گاه کارکنان از بیان نظرات خود خودداری و در مواردی ایده‌ها و افکارشان را سرکوب می‌کنند (Alarabiat & Eyupoglu, 2022). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سکوت کارکنان می‌تواند به کاهش اعتبار نتایج مطلوب و عدم دستیابی به اهداف سازمانی منجر شود (Pirzada et al., 2023). این پدیده بازتاب‌دهنده یک فرایند سازمانی ناکارآمد است که هدررفت هزینه‌ها و منابع را به همراه دارد و مانع مشارکت جمعی در تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌ها و ارائه راه‌حل‌های عملیاتی می‌شود (Alarabiat & Eyupoglu, 2022). با این حال، پژوهش‌های محدودی به بررسی مکانیسم‌های میانجی سکوت سازمانی و عوامل مرزی تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند (Farghaly Abdelallem & Abou Zeid, 2023). از سوی دیگر، یکی از قابلیت‌های کلیدی شرکت‌های صادراتی توانایی بازاریابی بین‌المللی است. با وجود اهمیت روزافزون این قابلیت در دنیای جهانی‌شده، تحقیقات کمتری به بررسی قابلیت‌های بازاریابی در بستر بین‌المللی و پراکندگی بین‌سازمانی آن پرداخته‌اند؛ به‌ویژه، اثر سودمند این قابلیت‌ها بر استراتژی‌های خاص و عملکرد شرکت‌ها همچنان به طور کامل روشن نشده است (Gnizy, 2019).

استان خراسان رضوی، به عنوان یکی از دروازه‌های تجاری ایران، با موقعیت جغرافیایی ویژه خود در همجواری با کشورهای آسیای میانه، افغانستان و ترکمنستان، نقش مهمی در صادرات کشور ایفا می‌کند. این منطقه به دلیل شرایط اقتصادی و رقابتی خاص، از جمله تغییرات سریع بازارهای هدف و افزایش رقابت با شرکت‌های خارجی، با چالش‌های متعددی روبه‌روست. برای

شرکت‌های بازرگانی و صادراتی این استان حفظ و ارتقای عملکرد صادراتی حیاتی است. اما وجود عواملی چون رهبری زهرآگین می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان، سکوت سازمانی، و کاهش نوآوری منجر شود. این موضوع به‌ویژه در ساختارهای مدیریتی متمرکز و خانوادگی که در بسیاری از شرکت‌های منطقه رایج است اثر منفی بیشتری به همراه دارد. علاوه بر این، با وجود وابستگی بالای شرکت‌های استان به عملکرد صادراتی مطالعات منطقه‌محور کافی در این زمینه صورت نگرفته است. بیشتر پژوهش‌های پیشین به بررسی کلی موضوعات مرتبط پرداخته‌اند؛ این در حالی است که ویژگی‌های اقتصادی و فرهنگی منحصر به فرد استان خراسان رضوی، مستلزم اتخاذ رویکردی بومی و متفاوت است. افزون بر این، با توجه به نقش کلیدی عملکرد صادراتی سازمان‌ها در رشد و ارتقای جایگاه آن‌ها در بازارهای بین‌المللی، توجه ویژه به این مقوله ضروری به نظر می‌رسد.

با افزایش رقابت در سطح جهانی، صادرات به عنوان یک استراتژی برای گسترش بازار و افزایش درآمد به شمار می‌رود. عملکرد صادراتی موفق به‌ویژه زمانی که به طور مداوم بهبود یابد می‌تواند باعث افزایش شهرت بین‌المللی، رقابت‌پذیری، و پایداری مالی سازمان شود. در عین حال، قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی شامل توانایی‌ها و استراتژی‌هایی است که یک سازمان برای موفقیت در بازارهای جهانی باید داشته باشد. این شامل شناخت بازارها، تحلیل رقبا، توانایی ارتباط با مشتریان بین‌المللی، ارتقای برند و تبلیغات جهانی، توسعه محصولات و خدمات منطبق با نیازهای بین‌المللی، و تعیین استراتژی‌های بازاریابی مناسب است. بنابراین، بررسی تأثیر رهبری زهرآگین با میانجیگری سکوت سازمانی و تعدیلگری پراکندگی درون سازمانی بر این دو عامل اساسی به ما کمک می‌کند تا فهم بهتری از روند و عملکرد صادراتی سازمان در بازارهای جهانی داشته باشیم و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه کنیم.

### مرور پیشینه و ساخت فرضیات مدل

**عملکرد صادراتی:** عملکرد صادراتی یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت عملیات صادراتی یک شرکت در نظر گرفته می‌شود (Hassen et al., 2024). عملکرد صادراتی «میزانی است که اهداف یک شرکت، اعم از اقتصادی و استراتژیک، در رابطه با صادرات محصول به بازار خارجی از طریق برنامه‌ریزی و اجرای یک استراتژی بازاریابی صادراتی محقق می‌شود» (Nakabuye et al., 2023).

**رهبری زهرآگین:** ویلسون استارکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳: ۲) رهبری زهرآگین را این‌گونه تعریف کرد: «رویکردی که از طریق مسموم کردن اشتیاق، خلاقیت، خودمختاری، و بیان نوآورانه به مردم و در نهایت به شرکت آسیب می‌رساند. رهبران زهرآگین زهر خود را از طریق کنترل بیش از حد منتشر می‌کنند. آن‌ها [رهبران زهرآگین] رهبری را تحت کنترل بودن تعریف می‌کنند.» (Shahnawaz & Siddiqi, 2023). بر اساس تحقیقات انجام‌شده، رهبری زهرآگین یکی از مقدمات بالقوه افزایش قصد جابه‌جایی، نارضایتی کارکنان، عدم تعهد، فرسودگی شغلی، افسردگی، و سکوت کارکنان است (Wolor et al., 2022). رهبری زهرآگین، با آسیب رساندن به ارتباطات درون سازمانی، محیط کاری منفی ایجاد می‌کند و اعتماد سازمانی و بهره‌وری سازمانی را کاهش می‌دهد (Farghaly Abdelaliem & Abou Zeid, 2023; Wolor et al., 2022; Saleem et al., 2022). علاوه بر این میرزایی و عقیقی (۱۴۰۳) نشان دادند بین رهبری خودشیفته با سکوت کارکنان و شایعات منفی در محل کار رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. سابینو<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۴) نشان دادند رهبری زهرآگین به طور مثبت بر خروج و سکوت دفاعی و غفلت تأثیر می‌گذارد. کواکلی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان داد بین رهبری زهرآگین و سکوت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهش میرزایی فتح‌آباد و فرح‌بخش (۱۳۹۸) رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی تأثیرگذار بود. بر همین اساس فرض اول این‌گونه تعریف شد: رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

رهبری زهرآگین در شرکت‌های صادرات‌محور به کارکنان خدمت نمی‌کند و محیطی مناسب برای نوآوری و بهره‌وری ایجاد نمی‌کند (Mohamed, 2021). به گفته متخصصان، نمایش رفتار زهرآگین توسط رهبران تأثیر منفی قابل توجه و عمیقی بر

1. Wilson Starks

2. Sabino

3. Coakley

یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان آن‌ها دارد (Wolor et al., 2022). داهلان<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۴) نشان دادند که رهبری زهرآگین به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. زمان و همکارانش (۲۰۲۳) نشان دادند رهبری زهرآگین علاوه بر ایجاد فرهنگ سکوت در بین اعضا بر موفقیت شرکت‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. لابراگو<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نشان داد که رهبری زهرآگین دارای تبعاتی بر رضایت از کار، ارتباط با سازمان، وضعیت روانی و رفاه، و بهره‌وری و عملکرد است. ریزانی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) نشان دادند رهبری زهرآگین به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. محمد (۲۰۲۱) بیان کرد رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی اثر منفی دارد. بر همین اساس به بررسی استراتژی‌هایی پرداخت که رهبران شرکت‌های مبتنی بر صادرات برای حل سبک‌های رهبری زهرآگین استفاده می‌کردند. بر همین اساس فرض دوم این‌گونه تعریف شد: رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی اثر منفی و معناداری دارد.

**سکوت سازمانی:** سکوت کارمند را می‌توان رفتاری تعریف کرد که در آن یک کارمند اطلاعات مهم را به شیوه‌ای هدفمند و آگاهانه پنهان می‌کند. سکوت به عنوان یک عمل بازدارنده در نظر گرفته می‌شود که مستلزم تلاش فیزیولوژیکی مداوم برای کنترل احساسات ناامیدی و امید است. انگیزه کارکنان برای ساکت ماندن معمولاً با این فرض مرتبط است که افشای اطلاعات محیط کاری آن‌ها را تغییر نمی‌دهد (Aboramadan et al., 2020). سکوت کارکنان به بسیاری از پیامدهای مخرب در سازمان‌ها کمک می‌کند، مانند کشتن نوآوری و ایجاد برنامه‌ریزی استراتژیک ناکافی. همچنین منجر به خسارات مالی هنگفت برای شرکت‌ها می‌شود. با گذشت زمان، سکوت کارکنان کارکنانی را ایجاد می‌کند که به ماهیت کار و دستور رهبر بی‌اعتنا هستند (Oyerinde, 2020). برای کسب و کارها، سکوت سازمانی کارکنان می‌تواند مدیران را از دانش عینی و دنیای واقعی در مورد چالش‌ها محروم کند، کارایی تصمیم‌گیری و کیفیت را محدود کند، و درعین حال فرصت‌های پیشرفت و نوآوری را نیز از دست بدهد. رفتار خاموش کارکنان تحت تأثیر عوامل مختلفی است که می‌توان آن‌ها را به سه دسته شخصی، رهبری، و سازمانی طبقه‌بندی کرد. عوامل رهبری (شامل سبک رهبری و رفتار و روابط اعضا) از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رفتار خاموش کارکنان هستند (Wu & Li, 2023). علاوه بر این اتالا<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) نشان دادند بین سکوت کلی سازمانی و یادگیری کلی سازمانی یک همبستگی منفی بسیار معنادار آماری وجود دارد. فرقلی عبدلیم و ابو زید (۲۰۲۳) نشان دادند رهبری زهرآگین از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. بر این اساس دو فرضیه تعریف شدند:

≠ سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی اثر منفی و معناداری دارد.

≠ رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی نقش منفی و معناداری دارد.

**پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌الملل:**<sup>۵</sup> مباحث بازاریابی بین‌المللی قابلیت‌های خاص و منحصر به فرد<sup>۶</sup> برای بازارهای بین‌المللی را شناسایی کرده است. این قابلیت‌ها شامل قابلیت نوآوری محصول در شرکت‌های چندملیتی<sup>۷</sup>، قابلیت مدیریت برند جهانی، قابلیت پشتیبانی مشتری بین‌المللی، قابلیت مدیریت حساب جهانی، شایستگی بازار محلی، و قابلیت‌های استثماری و اکتشافی مرتبط با بازارهای خارجی<sup>۸</sup> هستند. به دلیل ماهیت پویای قابلیت‌های بین‌المللی، زمینه‌های متعددی برای تحقیقات با کاربردهای مختلف ایجاد می‌شود؛ مانند قابلیت‌های پویا مربوط به نوآوری بازاریابی بین‌المللی، ورود به بازار، تنوع بین‌المللی، خریده‌ها و اتحادهای بین‌المللی<sup>۹</sup> (Pfajfar et al., 2024). از نظر اشکال پراکندگی، مطالعات اشاره دارند که قابلیت‌ها ممکن هست برای گسترش مرزهای داخلی و خارجی پیکربندی شوند و این پیکربندی ممکن است تأثیر بازاریابی در شرکت را به طور متفاوتی تحت تأثیر قرار

1. Dahlan

2. Labrague

3. Rizani

4. Atalla

5. The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities

6. marketing capabilities (MCs)

7. MNC's product innovation capability

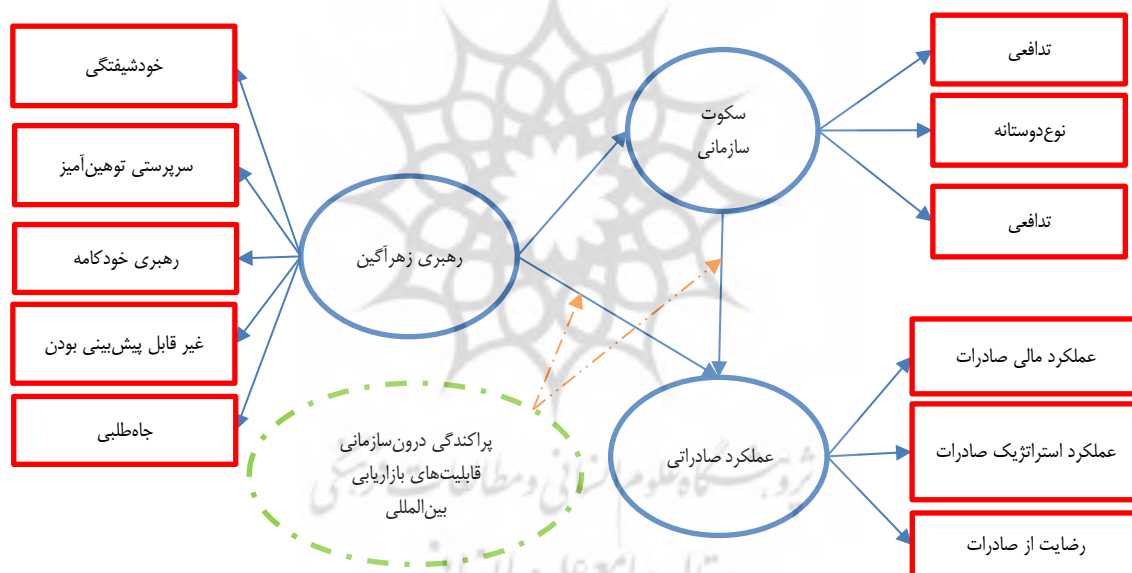
8. lobal brand management capability, international customer-support capability, global account management capability, local market competence, overseas market-related exploitative and explorative capabilities

9. DCs related to international marketing innovation, market entry, international diversification, international acquisitions and alliances, etc.

دهند. پراکندگی درون سازمانی نشان‌دهنده میزان مشارکت کارکنان غیربازاریابی از بخش‌های دیگر و بخش‌های داخلی در قابلیت‌های بازاریابی سازمانی است. این رایج‌ترین مرز مورد بررسی در مباحث پراکندگی است (بهبودی و همکاران، ۱۴۰۲). به‌کارگیری مشارکت همکاران در قابلیت‌های شرکت‌های مرکزی باعث ایجاد ایده‌های جدید می‌شود که فعالیت‌های سازمانی را تغییر می‌دهد و به عنوان منبع ارزشمندی عمل می‌کند که تطبیق تهاجمی را تسهیل می‌کند (عسگری و خداپرست، ۱۴۰۲). بهبودی و همکارانش (۱۴۰۲) نشان دادند پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌سازمانی بر انطباق برنامه بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. عسگری و خداپرست (۱۴۰۲) نیز اثر پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌سازمانی بر انطباق برنامه بازاریابی و عملکرد سازمانی را مورد تأیید قرار دادند. در این پژوهش فرض می‌شود اگر سازمانی بتواند قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل را در بین کارکنان خود توسعه دهد و سبب رشد این قابلیت در کارکنان خود شود این موضوع سبب خنثی شدن اثر رهبری و سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی خواهد شد. بنابراین فرض می‌شود: پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل روابط بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی و روابط بین سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی را تعدیل می‌کند.

### مدل مفهومی

با توجه به مطالعات صورت گرفته در مباحث رهبری زهرآگین، عملکرد صادراتی، و همچنین نقش میانجی سکوت سازمانی مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ توسط محققان ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: پژوهشگران)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مطالعه‌ای کاربردی و در زمره پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است که به صورت مقطعی و به شیوه پیمایشی انجام گرفته است و به این دلیل که در آن روابط میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل شده است از نوع همبستگی است. هدف پژوهش بررسی رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی با میانجیگری سکوت سازمانی و تعدیلگری پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان شرکت‌های بازرگانی و صادرات استان خراسان رضوی بود. با توجه به استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، از روش نمونه‌گیری این روش استفاده شد:  $Q \leq n \leq 15Q$ ؛ که در آن  $Q$  تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌های (سؤالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است (بلوچی و سپاه‌سرانی کجوری، ۱۴۰۲). تعداد متغیرهای مشاهده‌گر مدل ۴۳ عدد است و بر اساس قاعده حد مجاز نمونه بین ۲۱۰ تا ۶۴۰ بود. پژوهشگران جهت افزایش دقت آماری تعداد ۵۰۰ پرسشنامه را توزیع کردند و ۴۰۰ پرسشنامه صحیح توسط محققان

گردآوری شد. از روش نمونه‌گیری تصادفی برای انتخاب شرکت‌ها استفاده شد. پرسشنامه شامل ۴۳ سؤال بود که مرتبط با معیارها و شاخص‌های سنجش متغیرهای پژوهش بودند و با استفاده از چند پرسشنامه استاندارد (جدول ۱) طراحی شد. این پرسش‌ها از نوع بسته و بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای تنظیم شد. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ، پایایی همگون، و پایایی مرکب استفاده شد. به منظور تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از شاخص‌های روایی همگرا و افتراقی استفاده شد (بهمنی و بلوچی، ۱۴۰۰).

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

| متغیر          | بعد                                                  | تعداد سؤال | نشانگر | آلفای کرونباخ | پایایی همگون | پایایی مرکب | AVE   | منبع                                 |
|----------------|------------------------------------------------------|------------|--------|---------------|--------------|-------------|-------|--------------------------------------|
| رهبری زهرآگین  | ---                                                  | ---        | ZR     | ۰,۸۵          | ۰,۸۵۴        | ۰,۸۹۳       | ۰,۶۲۶ | اشمیت <sup>۱</sup> (۲۰۰۸)            |
|                | سرپرستی توهین‌آمیز                                   | ۳          | SR     | ۰,۸۷۹         | ۰,۸۸۲        | ۰,۹۲۵       | ۰,۸۰۵ |                                      |
|                | خودشیفتگی                                            | ۳          | KR     | ۰,۹۲۵         | ۰,۹۳۳        | ۰,۹۵۳       | ۰,۸۷  |                                      |
|                | رهبری خودکامه                                        | ۳          | XR     | ۰,۹۰۲         | ۰,۹۱۵        | ۰,۹۳۹       | ۰,۸۳۷ |                                      |
|                | جاه‌طلبی                                             | ۳          | JR     | ۰,۹۱          | ۰,۹۱         | ۰,۹۴۴       | ۰,۸۴۸ |                                      |
| سکوت سازمانی   | غیر قابل پیش‌بینی بودن                               | ۳          | GR     | ۰,۹۱          | ۰,۹۱۱        | ۰,۹۴۴       | ۰,۸۴۸ | واکالا <sup>۲</sup> و بورادوس (۲۰۰۵) |
|                | ---                                                  | ---        | SI     | ۰,۹۱۴         | ۰,۹۱۵        | ۰,۹۴۶       | ۰,۸۵۳ |                                      |
|                | سکوت تدافعی                                          | ۴          | TS     | ۰,۹۵۳         | ۰,۹۵۳        | ۰,۹۶۶       | ۰,۸۷۷ |                                      |
|                | سکوت مطیع                                            | ۴          | MS     | ۰,۹۴۳         | ۰,۹۴۴        | ۰,۹۵۹       | ۰,۸۵۵ |                                      |
|                | سکوت نوع‌دوستانه                                     | ۵          | NS     | ۰,۹۳۸         | ۰,۹۳۸        | ۰,۹۵۳       | ۰,۸۰۱ |                                      |
| عملکرد صادراتی | پراکنگی درون‌سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی | ۶          | CA     | ۰,۹۲۹         | ۰,۹۴۲        | ۰,۹۴۴       | ۰,۷۳۸ | گنیزی <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)            |
|                | ---                                                  | ---        | EP     | ۰,۸۳۲         | ۰,۸۳۶        | ۰,۹         | ۰,۷۴۹ |                                      |
|                | عملکرد مالی                                          | ۳          | FP     | ۰,۸۷۱         | ۰,۸۸۲        | ۰,۹۲۱       | ۰,۷۹۷ |                                      |
|                | عملکرد استراتژیک                                     | ۳          | SP     | ۰,۹۱۹         | ۰,۹۲۲        | ۰,۹۴۹       | ۰,۸۶۱ |                                      |
|                | رضایت از صادرات                                      | ۳          | SE     | ۰,۹۳۱         | ۰,۹۳۳        | ۰,۹۵۶       | ۰,۸۷۸ |                                      |
| رهبری زهرآگین  | ---                                                  | ---        | EP     | ۰,۸۳۲         | ۰,۸۳۶        | ۰,۹         | ۰,۷۴۹ | رینگو و همکاران (۲۰۲۲)               |
|                | عملکرد مالی                                          | ۳          | FP     | ۰,۸۷۱         | ۰,۸۸۲        | ۰,۹۲۱       | ۰,۷۹۷ |                                      |
|                | عملکرد استراتژیک                                     | ۳          | SP     | ۰,۹۱۹         | ۰,۹۲۲        | ۰,۹۴۹       | ۰,۸۶۱ |                                      |
|                | رضایت از صادرات                                      | ۳          | SE     | ۰,۹۳۱         | ۰,۹۳۳        | ۰,۹۵۶       | ۰,۸۷۸ |                                      |
|                | ---                                                  | ---        | EP     | ۰,۸۳۲         | ۰,۸۳۶        | ۰,۹         | ۰,۷۴۹ |                                      |

### یافته‌های پژوهش

**معیار فورنل-لاکر<sup>۵</sup>:** با توجه به نتایج مقدار جذر واریانس استخراج‌شده هر سازه با خودش بیش از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بر این اساس شرط روایی افتراقی برقرار است.

جدول ۲. روایی افتراقی یا واگرایی مدل

| رهبری زهرآگین              | سکوت سازمانی | عملکرد صادراتی | قابلیت بازاریابی بین‌الملل |
|----------------------------|--------------|----------------|----------------------------|
| AVE= ۰/۷۹۱                 | AVE= ۰/۹۲۴   | AVE= ۰/۸۶۵     | AVE= ۰/۸۵۹                 |
| رهبری زهرآگین              | ۰,۶۹۴        | ۰,۵۲۳          | ۰,۵۴۷                      |
| سکوت سازمانی               | ۰,۶۹۴        | ۰,۴۵           | ۰,۴۴۳                      |
| عملکرد صادراتی             | ۰,۵۲۳        | ۰,۴۵           | ۰,۴۴۳                      |
| قابلیت بازاریابی بین‌الملل | ۰,۵۴۷        | ۰,۴۴۳          | ۰,۴۴۳                      |

**نسبت هتروتریت-مونوتریت:** با توجه به این امر که مقدار این معیار برای همه متغیرها کمتر از ۰/۹۰ است، اعتبار افتراقی بین دو ساختار انعکاسی تأیید شده است (بلوچی و همکاران، ۱۴۰۳).

- Schmidt
- Vega
- Gnizy
- Ringo
- Fornell & Larcker

جدول ۳. شاخص هتروتیریت- مونوتیریت

| رهبری<br>زهرآگین | سکوت<br>سازمانی | عملکرد<br>صادراتی | قابلیت بازاریابی<br>بین الملل |
|------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| رهبری زهرآگین    | سکوت سازمانی    | عملکرد صادراتی    | قابلیت بازاریابی بین الملل    |
| ۰,۸۷۳            | ۰,۰۵۱۱          | ۰,۶۱۹             | ۰,۶۳۵                         |
| ۰,۴۱۹            | ۰,۴۷۸           |                   |                               |

مقادیر بار عاملی و عدد معناداری: تمام گویه‌ها به لحاظ آماره تی و بار عاملی در سطح معناداری قرار دارند.

جدول ۴. وضعیت بار عاملی، سؤالات، و ابعاد سازه‌های مدل

| مؤلفه                                         | بعد/ سؤال        | بار عاملی | عدد معناداری | مؤلفه   | بعد/ سؤالات | بار عاملی | عدد معناداری |
|-----------------------------------------------|------------------|-----------|--------------|---------|-------------|-----------|--------------|
| تحلیل عاملی مرتبه دوم                         | عملکرد صادراتی   | FP        | ۰,۸۱۷        | ۴۶,۶۹۲  | GR          | ۰,۷۵۹     | ۳۰,۶۶۹       |
|                                               |                  | SE        | ۰,۸۸۶        | ۸۹,۰۰۳  | JR          | ۰,۸۵۶     | ۶۷,۶۷۱       |
|                                               |                  | SP        | ۰,۸۹۲        | ۱۰۴,۵۳۳ | KR          | ۰,۷۱۹     | ۲۶,۵۲        |
|                                               | سکوت سازمانی     | MS        | ۰,۹۲۹        | ۱۷۴,۴۱۶ | SR          | ۰,۸۳۷     | ۵۸,۸۱۷       |
|                                               |                  | NS        | ۰,۹۰۸        | ۱۲۰,۹۱۶ | XR          | ۰,۷۷۸     | ۳۶,۱۶۴       |
|                                               |                  | TS        | ۰,۹۳۵        | ۱۶۰,۶۷  |             |           |              |
| تحلیل عاملی مرتبه اول (ابعاد و مؤلفه با سؤال) | عملکرد مالی      | FP1       | ۰,۸۵۱        | ۴۷,۱۱۸  | SR1         | ۰,۸۶۷     | ۵۶,۱۶۹       |
|                                               |                  | FP2       | ۰,۸۷۶        | ۶۱,۹۵۱  | SR2         | ۰,۹۳۲     | ۱۱۹,۲۵۸      |
|                                               |                  | FP3       | ۰,۹۴۷        | ۲۱۰,۸۱۸ | SR3         | ۰,۸۹۲     | ۶۹,۴۴۷       |
|                                               | عملکرد استراتژیک | SP1       | ۰,۹۳۳        | ۱۶۲,۰۶۵ | XR1         | ۰,۸۳۹     | ۳۴,۰۲۶       |
|                                               |                  | SP2       | ۰,۹۳۷        | ۱۳۸,۷۶۲ | XR2         | ۰,۹۵۰     | ۲۲۹,۹۱۴      |
|                                               |                  | SP3       | ۰,۹۱۴        | ۱۱۹,۸۰۰ | XR3         | ۰,۹۵۲     | ۱۷۷,۸۴۴      |
|                                               | رضایت از صادرات  | SE1       | ۰,۹۳۷        | ۱۳۹,۶۰۳ | GR1         | ۰,۹۲      | ۹۴,۱۸۷       |
|                                               |                  | SE2       | ۰,۹۵۳        | ۱۶۴,۶۶  | GR2         | ۰,۹۳۶     | ۱۰۹,۰۲۲      |
|                                               |                  | SE3       | ۰,۹۲۲        | ۹۹,۹۵۲  | GR3         | ۰,۹۰۷     | ۸۲,۷۹        |
|                                               | سکوت تدافعی      | TS1       | ۰,۹۱۴        | ۸۸,۶۶۴  | JR1         | ۰,۸۹۳     | ۶۸,۶۲۰       |
|                                               |                  | TS2       | ۰,۹۵۱        | ۱۸۸,۴۹۳ | JR2         | ۰,۹۳۰     | ۱۰۸,۴۲۲      |
|                                               |                  | TS3       | ۰,۹۵۳        | ۱۸۸,۱۶۴ | JR3         | ۰,۹۳۹     | ۱۳۱,۰۸۳      |
|                                               |                  | TS4       | ۰,۹۲۷        | ۱۰۲,۲۲  | KR1         | ۰,۸۸۶     | ۶۹,۳۳        |
|                                               | سکوت مطیع        | MS1       | ۰,۸۹۹        | ۸۰,۲۲۳  | KR2         | ۰,۹۵۵     | ۱۸۸,۰۹۵      |
|                                               |                  | MS2       | ۰,۹۳۷        | ۱۲۴,۳۸۸ | KR3         | ۰,۹۵۶     | ۲۳۶,۱۸۲      |
|                                               |                  | MS3       | ۰,۹۲۳        | ۱۰۱,۰۸۶ | IC1         | ۰,۷۹۱     | ۲۹,۰۲۴       |
|                                               |                  | MS4       | ۰,۹۳۹        | ۱۲۶,۴۵۸ | IC2         | ۰,۸۷      | ۶۷,۱۸۰       |
|                                               | سکوت نوع دوستانه | NS1       | ۰,۹۰۸        | ۱۲۰,۹۱۶ | IC3         | ۰,۹۱      | ۹۸,۶۱۹       |
|                                               |                  | NS2       | ۰,۸۸۶        | ۷۱,۱۷۹  | IC4         | ۰,۸۳۷     | ۵۰,۷۳۸       |
|                                               |                  | NS3       | ۰,۸۹۵        | ۷۰,۸۷۰  | IC5         | ۰,۸۷۴     | ۶۱,۳۹۱       |
|                                               |                  | NS4       | ۰,۹۰۲        | ۷۶,۲۳۹  | IC6         | ۰,۸۶۹     | ۵۹,۰۹۰       |
|                                               |                  | NS5       | ۰,۸۹۹        | ۷۵,۲۸۳  |             |           |              |

برازش مدل ساختاری: در بررسی مدل ساختاری، معیارهای ضریب تبیین  $R^2$  و  $Q^2$  مدل ساختاری بررسی می‌شود. حد متعارف ارزیابی ضریب تعیین هر متغیر در بازه ۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵ در نظر گرفته شده است (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵).

جدول ۵. شاخص‌های ارزیابی کیفیت متغیرهای درون‌زای مدل

| سازه           | ضریب تبیین $R^2$ | ضریب تبیین اصلاح‌شده | نتیجه ( $R^2$ ) |
|----------------|------------------|----------------------|-----------------|
| سکوت سازمانی   | ۰,۴۴۳            | ۰,۴۳۶                | متوسط           |
| عملکرد صادراتی | ۰,۴۸             | ۰,۴۷۸                | متوسط           |

هنسلر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) سه مقدار ۰,۰۲، ۰,۱۵، ۰,۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط، قوی معیار  $Q^2$  تعیین کرده‌اند (بلوچی و سیاه‌سرانی کجوری، ۱۴۰۲).

جدول ۶. مقدار  $Q^2$ 

| $Q^2 = 1 - SSE/SSO$ | SSE      | SSO      |                            |
|---------------------|----------|----------|----------------------------|
| ۰,۴۰۶               | ۷۱۳,۰۲۱  | ۱۲۰۰,۰۰۰ | سکوت سازمانی               |
| ۰,۳۲۸               | ۸۰۶,۶۶۹  | ۱۲۰۰,۰۰۰ | عملکرد صادراتی             |
| ۰,۰۰۰               | ۲۰۰۰,۰۰۰ | ۲۰۰۰,۰۰۰ | رهبری زهرآگین              |
| ۰,۰۰۰               | ۲۴۰۰,۰۰۰ | ۲۴۰۰,۰۰۰ | قابلیت بازاریابی بین‌الملل |

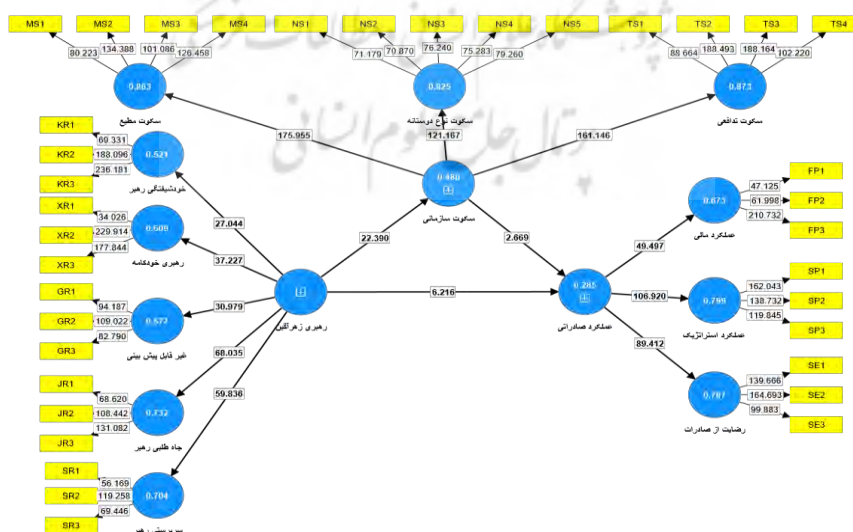
در نهایت از شاخص‌های آماری برای نیکویی برازش برای برازش مدل کلی استفاده شد. این مقدار نشان می‌دهد مدل‌ها به صورت کلی نیز داده‌های مدل مفروض (فرض شده) را مورد تأیید و حمایت قرار می‌دهند.

جدول ۷. شاخص‌های برازش کلی مدل

| شاخص    | مدل بدون تعدیلگری      | مدل تعدیلگری               | مدل تعدیلگری  |
|---------|------------------------|----------------------------|---------------|
|         | مدل اشباع <sup>۲</sup> | مدل برآوردشده <sup>۳</sup> | مدل برآوردشده |
| SRMR    | ۰,۰۶۴                  | ۰,۰۶۴                      | ۰,۰۸۱         |
| d_ULS   | ۰,۲۶۸                  | ۰,۲۶۸                      | ۰,۹۹۷         |
| d_G     | ۰,۱۷۲                  | ۰,۱۷۲                      | ۰,۴۷۲         |
| مربع کا | ۴۲۵,۴۶۱                | ۴۲۵,۴۶۱                    | ۱۰۷۵,۷۳۴      |
| NFI     | ۰,۸۴۵                  | ۰,۸۴۵                      | ۰,۷۹۷         |

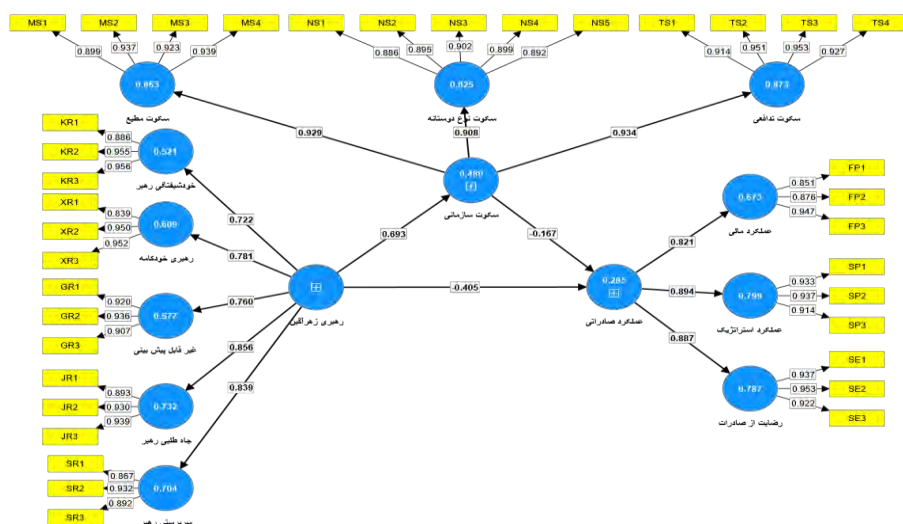
**مدل معادلات ساختاری:** پس از آزمون مدل بیرونی، مدل درونی که نشان‌دهنده روابط بین متغیرهای مکنون پژوهش

است ارائه می‌شود. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در شکل‌های ۲ و ۳ و نیز جدول ۸ رابطه بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

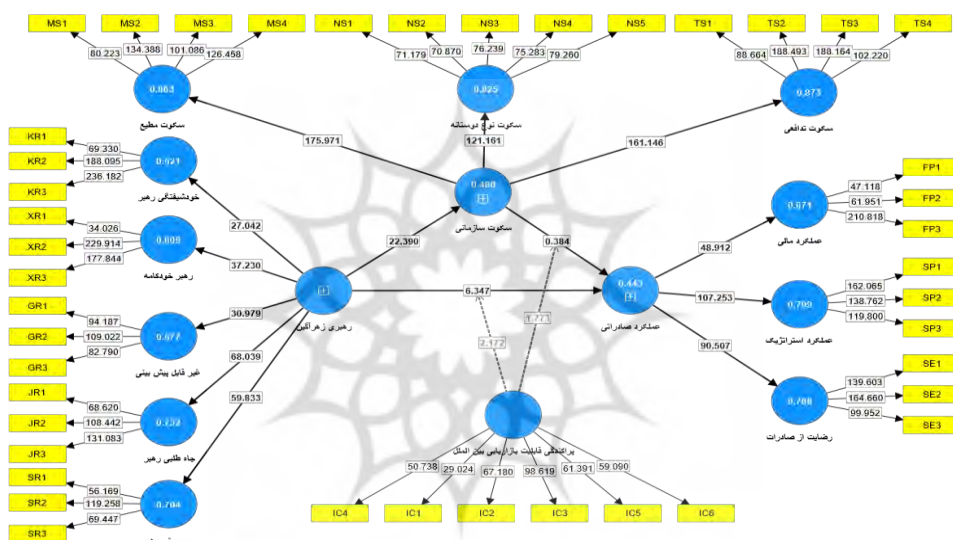


شکل ۲. مدل آزمون‌شده پژوهش (آماره t)

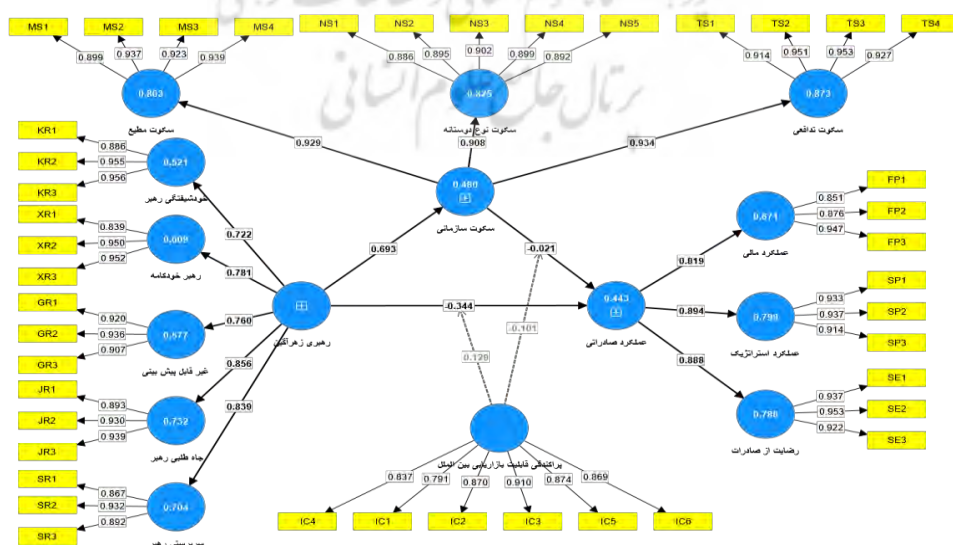
1. Henseler
2. saturated model
3. estimated mode



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب استاندارد)



شکل ۴. مدل تعدیلگری آزمون شده پژوهش (آماره t)



شکل ۵. مدل تعدیلگری آزمون شده پژوهش (ضرایب استاندارد)

**بررسی اثر تعدیلگری متغیر پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی:** در ادامه نقش تعدیلگری متغیر پراکندگی درون سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در تأثیرات دو متغیر (سکوت سازمانی و رهبری زهرآگین) بر عملکرد ارزیابی خواهد شد. نتایج در شکل‌های ۴ و ۵ ارائه شده است. برای تعیین اثر تعدیلی از شاخص اندازه اثر استفاده شده است. طبق نظر کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵، ۰/۳۵ برای  $f^2$  به ترتیب بیانگر اثر کوچک، متوسط، بزرگ است. نتایج نشان می‌دهد متغیر تعدیلی دارای اندازه اثر متوسط است.

$$f^2 = (R^2 \text{ Included} - R^2 \text{ Excluded}) / (1 - R^2 \text{ Included}) = (0.328 - 0.211) / (1 - 0.328) = 0.174$$

جدول ۸ خلاصه نتایج پژوهش در دو حالت مدل اصلی و مدل اثر تعدیلگر است.

نتایج نشان داد که اثر تعدیلگری پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌الملل در رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی معنادار است. ولی تعدیلگری آن در رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی معنادار نبود و تأیید نشد؛ همان‌طور که در شکل ۶ میزان اثر سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی زمانی که میزان پراکندگی کم است فزاینده است و زمانی که پراکندگی این قابلیت‌ها در سازمان زیاد است این اثر کاهشی است. البته تعدیلگری این متغیر مورد تأیید قرار نگرفت. ولی وجود پراکندگی در قابلیت‌ها سبب کاهش اثر سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها خواهد شد.

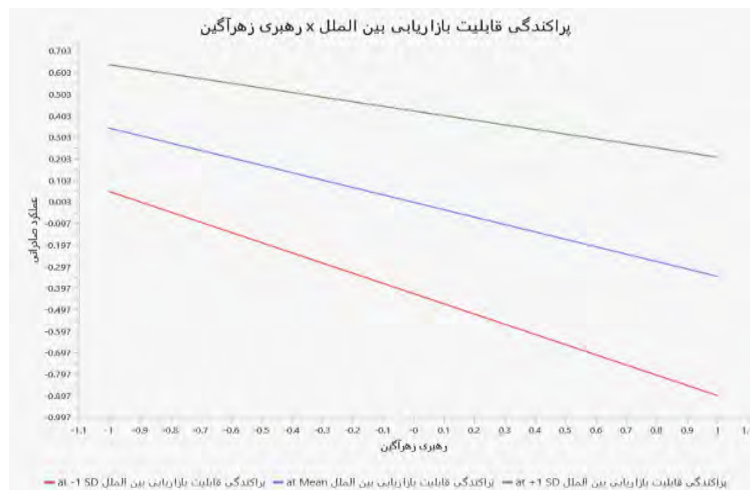
جدول ۸. نتایج حاصل از مدل‌های پژوهش

| روابط                                                                    | مدل اصلی بدون تعدیلگر |              |           | مدل اثر تعدیلی |              |              | وضعیت     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|-----------|----------------|--------------|--------------|-----------|
|                                                                          | ضریب استاندارد        | عدد معناداری | سطح وضعیت | ضریب استاندارد | عدد معناداری | سطح معناداری |           |
| ۱ رهبری زهرآگین - < سکوت سازمانی                                         | ۰,۶۹۳                 | ۲۲,۳۹        | ۰,۰۰۰     | ۰,۶۹۳          | ۲۲,۳۹        | ۰,۰۰۰        | تأیید     |
| ۲ رهبری زهرآگین - < عملکرد صادراتی                                       | -۰,۴۰۵                | ۶,۲۱۶        | ۰,۰۰۰     | -۰,۳۴۴         | ۶,۳۴۷        | ۰,۰۰۰        | تأیید     |
| ۳ سکوت سازمانی - < عملکرد صادراتی                                        | -۰,۱۶۷                | ۲,۶۶۹        | ۰,۰۰۸     | ۰,۰۲۱          | ۰,۳۸۴        | ۰,۷۰۱        | عدم تأیید |
| ۴ رهبری زهرآگین - < عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی                  | -۰,۱۱۶                | ۲,۶۳۵        | ۰,۰۰۸     | -۰,۰۱۵         | ۰,۳۸۱        | ۰,۷۰۳        | عدم تأیید |
| ۵ پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌الملل x سکوت سازمانی - < عملکرد صادراتی  | ---                   | ---          | ---       | -۰,۱۰۱         | ۱,۷۷۳        | ۰,۰۷۶        | عدم تأیید |
| ۶ پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌الملل x رهبری زهرآگین - < عملکرد صادراتی | ---                   | ---          | ---       | ۰,۱۲۹          | ۲,۱۷۲        | ۰,۰۳         | تأیید     |



شکل ۶. تعدیلگری پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل در رابطه سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی

شکل ۷ نشان‌دهنده تعدیلگری پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل در رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی است. وجود قابلیت‌ها سبب تعدیل در رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد خواهد شد. در پراکندگی کمتر اثر رهبری زهرآگین با شدت بیشتری سبب کاهش اثر رهبری زهرآگین خواهد شد.



شکل ۷. تعدیلگری پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل در رابطه رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی

## بحث و نتیجه

در دنیای کسب‌وکار جهانی امروز، عملکرد صادراتی نقش حیاتی در رشد و توسعه اقتصادی سازمان‌ها دارد. رهبری زهرآگین با ایجاد محیطی ناسالم و کاهش انگیزه کارکنان می‌تواند به طور جدی این عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه بر این، سکوت سازمانی به عنوان نتیجه‌ای از چنین رهبری مانع از انتقال اطلاعات و نوآوری در سازمان می‌شود. از سوی دیگر، پراکندگی درون‌سازمانی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی می‌تواند، به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده، تأثیرات منفی رهبری زهرآگین را کاهش دهد. بنابراین، درک دقیق این روابط و مکانیسم‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های مدیریتی و بازاریابی مؤثرتری را اتخاذ کنند و عملکرد صادراتی خود را بهبود بخشند. نتایج بررسی فرضیه اول، یعنی «رابطه بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی»، نشان می‌دهد که این رابطه به طور معناداری مثبت است؛ طوری که ضریب استاندارد برابر با ۰٫۶۹۳ و عدد معناداری برابر با ۲۲٫۳۹ است که در سطح معناداری ۰٫۰۰۰ تأیید شده است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر سابینو و همکارانش (۲۰۲۴)، زمان و همکارانش (۲۰۲۳)، فرقلی عبدلیم و ابو زید (۲۰۲۳)، لبراگو (۲۰۲۳)، ولور و همکارانش (۲۰۲۲)، سلیم و همکارانش (۲۰۲۲)، کواکلی (۲۰۲۱)، میرزایی و عقیقی (۱۴۰۳)، و میرزایی فتح‌آباد و فرح‌بخش (۱۳۹۸) همخوان بود. این به این معناست که در سازمان‌هایی که رهبران رفتارهای زهرآگین دارند میزان سکوت سازمانی به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، کارکنان در محیط‌هایی که تحت تأثیر رهبری زهرآگین هستند تمایل بیشتری به سکوت دارند و از بیان نظرات و مشکلات و پیشنهادها خود خودداری می‌کنند.

نتایج بررسی فرضیه دوم، یعنی «رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی»، نشان می‌دهد که این رابطه به طور معناداری منفی است. در مدل اصلی بدون تعدیلگر ضریب استاندارد برابر با -۰٫۴۰۵ و عدد معناداری برابر با ۶٫۲۱۶ است که در سطح معناداری ۰٫۰۰۰ تأیید شده است. همچنین، در مدل اثر تعدیلی، ضریب استاندارد برابر با -۰٫۳۴۴ و عدد معناداری برابر با ۶٫۳۴۷ است که در همان سطح معناداری ۰٫۰۰۰ تأیید شد. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر داهلان و همکارانش (۲۰۲۴)، زمان و همکارانش (۲۰۲۳)، فرقلی عبدلیم و ابو زید (۲۰۲۳)، لبراگو (۲۰۲۳)، ولور و همکارانش (۲۰۲۲)، سلیم و همکارانش (۲۰۲۲)، ریزانی و همکارانش (۲۰۲۲)، و کواکلی (۲۰۲۱) همخوان بود. این نتایج حاکی از آن است که رهبری زهرآگین به طور قابل توجهی باعث کاهش عملکرد صادراتی می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که رفتارهای زهرآگین رهبران می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، بهره‌وری، و کارایی کارکنان شود و در نهایت تأثیر منفی بر عملکرد صادراتی سازمان بگذارد. به عبارت دیگر، در

محیط‌هایی که رهبری زهرآگین حاکم است عملکرد صادراتی سازمان به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد و کاهش می‌یابد. این امر اهمیت انتخاب و توسعه سبک‌های رهبری سالم و حمایت‌کننده را برجسته می‌کند تا عملکرد صادراتی سازمان‌ها بهبود یابد و حفظ شود.

در زمینه فرضیه سوم، در مدل اصلی بدون تعدیلگر، رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی به طور معناداری منفی است. ضریب استاندارد ۰,۱۶۷- نشان می‌دهد با افزایش سکوت سازمانی عملکرد صادراتی کاهش می‌یابد. عدد معناداری ۲,۶۶۹ و سطح معناداری ۰,۰۰۸ تأیید می‌کند که این رابطه از نظر آماری معنادار است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر فرقلی عبدلیم و ابو زید (۲۰۲۳)، وو و لی (۲۰۲۳)، اتلا و همکارانش (۲۰۲۲)، ابورمضان و همکارانش (۲۰۲۰)، و اویرینده (۲۰۲۰) همخوان بود. با این حال، در مدل اثر تعدیلی، این رابطه دیگر معنادار نیست. ضریب استاندارد ۰,۰۲۱ و عدد معناداری ۰,۳۸۴ نشان می‌دهد که رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی در حضور تعدیلگرها تغییر می‌کند و سطح معناداری ۰,۷۰۱ نشان می‌دهد که این رابطه از نظر آماری قابل تأیید نیست. این تفاوت‌ها نشان می‌دهد که حضور تعدیلگرها ممکن است نقش سکوت سازمانی در تأثیرگذاری بر عملکرد صادراتی را تغییر دهد. به عبارت دیگر، زمانی که عوامل تعدیلگر وارد معادله می‌شوند تأثیر منفی سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی کاهش می‌یابد و حتی می‌تواند بی‌اثر شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که عوامل تعدیلگر می‌توانند اثر منفی سکوت سازمانی را کاهش دهند و به سازمان‌ها کمک کنند تا عملکرد صادراتی خود را در مواجهه با سکوت سازمانی بهبود بخشند.

در زمینه فرضیه چهارم، که بررسی اثر رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی است، در مدل اصلی بدون تعدیلگر رابطه غیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی به طور معناداری منفی است. ضریب استاندارد ۰,۱۱۶- نشان‌دهنده این است که رهبری زهرآگین تأثیر منفی بر عملکرد صادراتی دارد که این تأثیر به واسطه افزایش سکوت سازمانی تشدید می‌شود. عدد معناداری ۲,۶۳۵ و سطح معناداری ۰,۰۰۸ تأیید می‌کند که این رابطه غیر مستقیم از نظر آماری معنادار است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر فرقلی عبدلیم و ابو زید (۲۰۲۳)، وو و لی (۲۰۲۳)، اتلا و همکارانش (۲۰۲۲)، ابورمضان و همکارانش (۲۰۲۰)، و اویرینده (۲۰۲۰) همخوان بود. اما در مدل اثر تعدیلی این رابطه غیر مستقیم به طور معناداری بی‌اثر شده است. ضریب استاندارد ۰,۰۱۵- و عدد معناداری ۰,۳۸۱ نشان می‌دهد که تأثیر غیر مستقیم رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی دیگر معنادار نیست و سطح معناداری ۰,۷۰۳ نیز این عدم تأثیر را تأیید می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که در غیاب تعدیلگرها سکوت سازمانی به عنوان یک میانجی بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی عمل می‌کند و تأثیر منفی رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی را تشدید می‌کند. با این حال، وقتی تعدیلگرها وارد معادله می‌شوند، نقش میانجیگری سکوت سازمانی در این رابطه تغییر می‌کند و به نظر می‌رسد که تأثیر غیر مستقیم رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی کاهش می‌یابد یا ناپدید می‌شود. این یافته‌ها تأکید می‌کند که نقش سکوت سازمانی به عنوان یک میانجی ممکن است تحت تأثیر عوامل دیگر تغییر کند و به سازمان‌ها توصیه می‌شود که به عواملی که می‌توانند بر این رابطه تأثیر بگذارند توجه کنند.

فرضیه پنجم به بررسی تعدیلگری پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در رابطه سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی پرداخته است. نتایج بررسی رابطه بین تعامل پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی و سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی نشان می‌دهد که این رابطه از نظر آماری معنادار نیست. در مدل اثر تعدیلی، ضریب استاندارد ۰,۱۰۱- و عدد معناداری ۱,۷۷۳ است که سطح معناداری ۰,۰۷۶ را به همراه دارد. این سطح معناداری بالاتر از ۰,۰۵ نشان‌دهنده این است که تعامل بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی و سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی تأثیر معناداری ندارد. به عبارت دیگر، نتایج نشان می‌دهد که پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی به طور معنادار بر رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی تأثیر نمی‌گذارد. این ممکن است به این معنی باشد که پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی به اندازه کافی قوی نیست که بتواند نقش سکوت سازمانی را به طور قابل توجهی در عملکرد صادراتی تغییر دهد یا تعدیل کند. این یافته‌ها می‌توانند نشان‌دهنده این باشند که در مواجهه با سکوت سازمانی، حتی اگر قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی پراکنده و متنوع باشد، تأثیر این قابلیت‌ها بر

بهبود عملکرد صادراتی از طریق کاهش اثر منفی سکوت سازمانی محدود است یا به وضوح قابل مشاهده نیست. بنابراین، سازمان‌ها ممکن است نیاز داشته باشند که به سایر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد صادراتی توجه کنند یا استراتژی‌های دیگری را برای مدیریت سکوت سازمانی و بهبود عملکرد صادراتی به کار گیرند.

فرضیه ششم به بررسی تعدیلگری پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در رابطه سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی پرداخته است. نتایج بررسی تعامل بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی و رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی نشان می‌دهد که این رابطه به طور معناداری مثبت است. در مدل اثر تعدیلی، ضریب استاندارد برابر با ۰,۱۲۹ و عدد معناداری برابر با ۲,۱۷۲ است که سطح معناداری ۰,۰۳ را به همراه دارد. این سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ است که نشان‌دهنده تأثیر معنادار این تعامل بر عملکرد صادراتی است. این یافته‌ها حاکی از آن است که پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی می‌تواند به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده در رابطه بین رهبری زهرآگین و عملکرد صادراتی عمل کند؛ به عبارت دیگر، وقتی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در سازمان گسترده و پراکنده است، تأثیر منفی رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی کاهش می‌یابد. این ممکن است به این معنا باشد که قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی پراکنده می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با تأثیرات منفی رهبری زهرآگین مقابله کنند و عملکرد صادراتی خود را بهتر حفظ کنند یا بهبود دهند. این نتایج تأکید می‌کنند که پراکندگی و تنوع در قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی می‌تواند به عنوان یک استراتژی مؤثر برای کاهش تأثیرات منفی رهبری زهرآگین و بهبود عملکرد صادراتی عمل کند. بنابراین، سازمان‌ها باید به توسعه و گسترش قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی خود توجه داشته باشند تا بتوانند اثر منفی سبک‌های رهبری زهرآگین را مدیریت و عملکرد صادراتی خود را تقویت کنند.

**توصیه‌های کاربردی:** با توجه به تأیید فرضیه اول، یعنی «رهبری زهرآگین -> سکوت سازمانی»، توصیه می‌شود شرکت‌های صادراتی و بازرگانی به تأثیرات منفی رهبری زهرآگین بر رفتار کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند. برای کاهش سکوت سازمانی و ارتقای تعامل و مشارکت کارکنان، مدیران باید به ایجاد محیط‌های حمایتی و سالم بپردازند. توسعه مهارت‌های رهبری از جمله ارتباطات مؤثر، اعتمادسازی، و ارائه بازخورد مثبت می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی و افزایش انگیزه و تعهد کارکنان کمک کند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای رهبران و مدیران به منظور ارتقای مهارت‌های رهبری می‌تواند مفید باشد. با توجه به تأیید فرضیه دوم، یعنی «رهبری زهرآگین -> عملکرد صادراتی»، توصیه می‌شود شرکت‌ها از رهبری زهرآگین اجتناب کنند و به جای آن سبک‌های رهبری مثبت و حمایتی را ترویج دهند. رهبری زهرآگین می‌تواند به طور جدی بر عملکرد صادراتی تأثیر منفی بگذارد. بنابراین مدیران باید به دنبال ارتقای سبک‌های رهبری باشند که باعث افزایش انگیزه و رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان شود. برای این منظور، ارزیابی و اصلاح سبک‌های رهبری در سازمان‌ها ضروری است و نیاز به تمرکز بر بهبود محیط کار و ایجاد شرایط کاری مثبت وجود دارد. با توجه به تأیید فرضیه سوم، یعنی «سکوت سازمانی -> عملکرد صادراتی»، توصیه می‌شود از آنجا که نتایج نشان‌دهنده تأثیر منفی سکوت سازمانی بر عملکرد صادراتی در مدل اصلی است، شرکت‌های صادراتی باید به کاهش سکوت سازمانی و ارتقای فرهنگ گفت‌وگو و بازخورد توجه کنند. سازمان‌ها باید فضایی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند آزادانه نظرات و پیشنهادهای خود را بیان کنند. برگزاری جلسات منظم بازخورد، ایجاد سیستم‌های ارتباطی مؤثر، و تشویق به مشارکت فعال می‌تواند به بهبود عملکرد صادراتی کمک کند. همچنین، لازم است که تأثیرات متغیرهای تعدیلگر را بررسی کنند و استراتژی‌هایی برای مدیریت بهتر این تأثیرات توسعه دهند.

با توجه به تأیید فرضیه چهارم، یعنی «رهبری زهرآگین -> عملکرد صادراتی از طریق سکوت سازمانی»، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها به روش‌هایی برای کاهش تأثیرات منفی رهبری زهرآگین از طریق کاهش سکوت سازمانی بپردازند. ارتقای فرهنگ سازمانی باز و مشارکتی می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد صادراتی کمک کند. راهکارهایی مانند تسهیل جلسات بازخورد، ایجاد فرصت‌های آموزشی، و توسعه مهارت‌های ارتباطی برای کارکنان و مدیران می‌تواند در کاهش تأثیرات منفی رهبری زهرآگین مؤثر باشد. همچنین، لازم است که استراتژی‌های مناسب برای مدیریت تأثیرات متغیرهای تعدیلی تدوین شود. با توجه به تأیید فرضیه پنجم، یعنی «پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی × سکوت سازمانی -> عملکرد صادراتی»، می‌توان بیان کرد که اگرچه نتایج نشان می‌دهد پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تأثیر معناداری بر رابطه بین

سکوت سازمانی و عملکرد صادراتی ندارد، با این حال، شرکت‌ها باید به تنوع و پراکندگی در قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی توجه کنند. توسعه قابلیت‌های بازاریابی متنوع می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا به بازارهای مختلف دسترسی پیدا کنند و در شرایط مختلف بهتر عمل کنند. توجه به سایر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد صادراتی و بهبود توانمندی‌های بازاریابی نیز می‌تواند به بهبود کلی عملکرد صادراتی کمک کند. با توجه به تأیید فرضیه ششم، یعنی «پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی  $\times$  رهبری زهرآگین  $-$  عملکرد صادراتی»، می‌توان بیان کرد که پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی می‌تواند تأثیرات منفی رهبری زهرآگین بر عملکرد صادراتی را کاهش دهد. شرکت‌های صادراتی باید به گسترش و تقویت قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی خود توجه کنند تا بتوانند با تأثیرات منفی رهبری زهرآگین مقابله کنند. توسعه شبکه‌های بازاریابی بین‌المللی، افزایش تنوع در روش‌های بازاریابی، و استفاده از استراتژی‌های بازاریابی نوآورانه می‌تواند به کاهش اثر منفی رهبری زهرآگین و بهبود عملکرد صادراتی کمک کند. همچنین، سازمان‌ها باید به تقویت قابلیت‌های داخلی و ایجاد استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت رهبری زهرآگین بپردازند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها

این مطالعه با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. محدودیت اول این‌گونه بیان می‌شود که پژوهش حاضر ممکن است محدود به یک گروه خاص از سازمان‌ها یا کشورها باشد و نتایج آن نتواند به طور کامل به سایر سازمان‌ها یا کشورها تعمیم داده شود. پژوهشگران می‌توانند تحقیقات خود را به سازمان‌ها و صنایع مختلف و همچنین به کشورها و مناطق جغرافیایی دیگر گسترش دهند تا نتایج به‌دست‌آمده قابلیت تعمیم بیشتری پیدا کند. استفاده از نمونه‌های متنوع و بین‌المللی می‌تواند به بهبود اعتبار و کاربرد نتایج کمک کند و تأثیرات فرهنگی و جغرافیایی مختلف را نیز مورد بررسی قرار دهد. محدودیت دوم پژوهش این بود که این پژوهش به پرسشنامه‌های خودگزارش‌دهی یا مطالعات مقطعی محدود شده است. این روش‌ها می‌توانند محدودیت‌هایی در جمع‌آوری داده‌ها ایجاد کنند و نتایج ممکن است به دلیل فقدان داده‌های طولی یا کیفی به طور کامل نمایان نباشند. استفاده تنها از داده‌های مقطعی ممکن است نتواند تغییرات زمانی در متغیرها را به‌درستی شبیه‌سازی کند. پژوهشگران می‌توانند از روش‌های تحقیقاتی ترکیبی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کنند تا به یک تصویر جامع‌تر از موضوع بپردازند. مثلاً، ترکیب داده‌های کیفی (مانند مصاحبه‌های عمیق یا گروه‌های کانونی) با داده‌های کمی (مانند پرسشنامه‌ها) می‌تواند به درک بهتر و دقیق‌تر از تأثیرات متغیرها بر عملکرد صادراتی و دیگر ابعاد تحقیق کمک کند. همچنین، استفاده از مطالعات طولی به جای مقطعی می‌تواند به بررسی تغییرات و روندهای زمانی در متغیرها کمک کند و دقت نتایج را افزایش دهد.

## منابع

- بلوچی، حسین و سیاه‌سرانی کجوری، محمدعلی (۱۴۰۲). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجیگری رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۸)، ۱۲۱ - ۱۴۳. doi: ۱۰.۲۲۰۸۰/shrm.۱۰.۲۳.۴۱۶۱/۲۰۲۳.
- بلوچی، حسین؛ نیازی، عیسی؛ و سیاه‌سرانی کجوری، محمدعلی (۱۴۰۳). ارزیابی نقش راهبردهای سفارشی‌سازی و غنی‌سازی اطلاعات بر اعتماد و خرید: نقش تعدیلگر هوشمندی در بهبود تجربه مصرف‌کننده (مورد مطالعه: خریداران وبسایت‌های فروش اینترنتی). *مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی*، ۵(۴)، ۴۲۷ - ۴۴۸. doi: ۱۰.۲۲۱۰۵/imos.۱۰.۲۴.۴۷۳۹۱۷/۱۳۸۱/۲۰۲۴.
- بهبودی، امید؛ محمدزاده، زهرا و مزینانی، محمدامین (۱۴۰۱). تأثیرپذیری عملکرد سازمان از پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بین‌سازمانی؛ بررسی نقش میانجی انطباق برنامه بازاریابی و نقش تعدیلگر پویایی بازار و هماهنگی بازاریابی بین‌المللی. *مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۵(۲)، ۲۳ - ۴۲. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/jiba.۱۰.۲۲.۴۹۱۴۷/۱۸۱۲/۲۰۲۲.
- بهمنی، اکبر و بلوچی، حسین (۱۴۰۰). بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۰(۲۱): ۱۰۱ - ۱۲۲. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/miu.۱۰.۲۲.۱۲۴۴/۲۰۲۱.
- بهمنی، اکبر. مهدوی راد، محمدرضا. و بلوچی، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی بدبینی سازمانی با کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان با نقش میانجی‌گری و تعدیل‌گری تعهد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۱): ۱۶۱-۱۸۵. doi: 10.22111/jmr.2016.2518.
- عسگری، محمدهادی و خدایپرست، مهدی (۱۴۰۲). نقش پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بر برنامه‌های استراتژی بازاریابی و عملکرد کسب‌وکار با نقش تعدیلگر پویایی بازار و هماهنگی و هم‌سویی بازاریابی بین‌المللی. *مدیریت اجرایی*، ۱۵(۲۹)، ۳۶۳ - ۳۸۴. doi: 10.22080/jem.2023.23879.3779
- میرزایی فتح‌آباد، سعیده و فرحبخش، سعید (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین رهبری زهرآگین مدیران و سکوت سازمانی معلمان با میانجیگری فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد. *پژوهش در آموزش ابتدایی*، ۱(۲)، ۲۸ - ۴۲.
- میرزایی، وحید و عقیقی، علی‌اکبر (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری خودشیفته و بدبینی سازمانی، نقش میانجی سکوت کارکنان و شایعات منفی در محل کار. *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۰(۱)، ۳۳ - ۶۷. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/jom.۱۰.۲۲.۱۰۹۶/۲۰۲۴.
- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0348>.
- Alarabiat, Y. A. & Eyupoglu, S. (2022). Is Silence Golden? The Influence of Employee Silence on the Transactional Leadership and Job Satisfaction Relationship. *Sustainability*, 14(22), 15205. <https://doi.org/10.3390/su142215205>.
- Asgari, M. H. & khodaparast, M. (2023). The role of dispersion of international marketing capabilities on marketing strategy plans and business performance with the role of modifier of market dynamics and coordination and alignment of international marketing. *Journal of Executive Management*, 15(29), 363-384. doi: 10.22080/jem.2023.23879.3779. (in Persian).
- Atalla, A. D. G., Elamir, H., & Abou Zeid, M. A. G. (2022). Exploring the relationship between organisational silence and organisational learning in nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 702-715. <https://doi.org/10.1111/jonm.13539>.
- Bahmani, A. & Baluchi, H. (2021). Investigating the Effect of Leaders' Humility on the Moral Behaviors of Followers With the Mediating Role of Spirituality in Work. *Management in Islamic University*, 10(21), 101-122. doi: 10.22034/miu.2021.1244. (in Persian)
- Bahmani, A. , Mahdavi rad, M. R. and Balouchi, H. (2016). The Effect of Organizational Cynicism on the Quality of the Offered Services with Organizational Commitment Moderated. *Public Management Researches*, 9(31), 161-185. doi: 10.22111/jmr.2016.2518. (in Persian)
- Balouchi, H. & Siahsarani kojuri, M. A. (2023). Examining the effect of employer brand attractiveness on the intention to recommend the employer by mediating job satisfaction and willingness to stay with the employer. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 143-121. doi: 10.22080/shrm.2023.4161. (in Persian)
- Balouchi, H., Niazi, E., & Siah-Sarani Kojouri, M. A. (2025). Evaluating the role of customization and information enrichment strategies on trust and purchase: The moderating role of intelligence in enhancing consumer experience (Case study: Online store customers). *Innovation Management and Operational Strategies*, 5(4), 427-448. doi: 10.22105/imos.2024.473917.1381. (in Persian)
- Behboodi, O., Mohammadzadeh, Z., & Mazinani, M. A. (2022). The impact of organizational performance on the dispersion of international inter-organizational marketing capabilities; Investigating the mediating role of

- marketing plan compliance and the moderating role of market dynamics and international marketing coordination. *Journal of International Business Administration*, 5(2), 23-42. doi: 10.22034/jiba.2022.49147.1812. (in Persian)
- Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1fa457614d>.
- Coakley, N. (2021). The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: a quantitative study. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3893817> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3893817>.
- Dahlan, M., Omar, R., & Kamarudin, S. (2024). Influence of Toxic Leadership Behaviour on Employee Performance in Higher Educational Institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 79-101. doi: 10.33844/ijol.2024.60400.
- Farghaly Abdelallem, S. M. & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>.
- Gnizy, I. (2019). The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes. *Journal of Business Research*, 105, 214-226. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.015>.
- Hassen, N. T., Lema, M., & Nemera, G. (2024). Financial and marketing approach to export performance: the mediation role of promotion and research and development. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315658. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315658>.
- 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>.
- Mirzaeefathabad, S. & Farahbakhsh, S. (2020). Investigating the Relationship between Poisonous Leadership of Managers and Organizational Silence of Teachers Mediated by Organizational Culture of Primary Schools in Khorramabad. *Research and Innovation in Primary Education*, 1(2), 28-42. (in Persian)
- Mirzaei, V. & Aghighi, A. A. (2024). Investigating the relationship between narcissistic leadership and organizational cynicism, the mediating role of employees' silence and negative rumors in the workplace. *Psychological Researches in Management*, 10(1), 33-67. doi: 10.22034/jom.2024.2000908.1096. (in Persian)
- Mohamed, L. A. (2021). Strategies to resolve toxic leadership styles which impede employee innovation (Doctoral dissertation, Walden University).
- Nakabuye, Z., Mayanja, J., Bimbona, S., & Wassermann, M. (2023). Technology orientation and export performance: the moderating role of supply chain agility. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 5(4), 230-264. <https://doi.org/10.1108/MSRA-01-2023-0006>.
- Obadia, C. & Vida, I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2), 102229. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>.
- Oyerinde, O. F. (2020). Leadership style, work environment, organizational silence and institutional effectiveness of polytechnic libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52(2), 79-94. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1673642>.
- Pfajfar, G., Mitreša, M., & Shoham, A. (2024). International dynamic marketing capabilities: developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 41(1): 10-41. <https://doi.org/10.1080/IMR-10-2023-0283>.
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., & Mahar, S. A. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS*, 20(1), 9-14.
- Ringo, D. S., Tegambwage, A., & Kazungu, I. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on export performance: Evidence from manufacturing SMEs in Tanzania. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2157769. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2157769>.
- Rizani, M., Widyanti, R., Kurniaty, K., Shaddiq, S., & Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the Toxic Leadership on Organizational Performance with Workplace Deviant Behavior of Employees as Mediation. *Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26-38. <https://doi.org/10.55751/smbj.v2i01.28>.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty. *Management Research*, 22(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2023-1471>.
- Saleem, F., Malik, M. I., Hyder, S., & Perveen, A. (2022). Toxic Leadership and Project Success: Underpinning the Role of Cronyism. *Behavioral Sciences*, 12(11), 427. <https://doi.org/10.3390/bs12110427>.
- Shahnawaz, M.G. & Siddiqi, N. (2023). Examining toxic supervision in higher education in India. *Higher Education Evaluation and Development*, 17(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/HEED-06-2021-0047>.
- Vreja, L. O., Balan, S., & Bosca, L. C. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228.

- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health psychology research*, 10(4). 57551. doi: 10.52965/001c.57551.
- Wu, G. F. & Li, M. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach. *Frontiers in psychology*, 14: 1144791. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1144791>.
- Zahoor, N. & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5), 1158-1187. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350>.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2021-0755>.

