

## The Relationship between Organizational Silence of Employees and Management style and Professional Ethics of managers

**Gholam Hassan Panahi** 

Assistant Professor, Educational Sciences Dept., Farhangian University, PO Box 889-14665, Tehran, Iran

**Sajad Kazemi** 

M.A. in Educational Management, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran.

### Abstract

The present study was conducted with the aim of determining the relationship between employees' organizational silence and the management style and professional ethics of managers in Farhangian University of Zahedan. The method of doing descriptive research was correlation. The statistical population includes all employees and managers in Farhangian University of Zahedan city, 130 people, 100 of whom were selected as the sample size through Shadeh random sampling method. The research tools were organizational silence (Vakula and Boradas, 2005), managers' management style questionnaire (Moghimi, 2009) and professional ethics questionnaire (Armito et al., 2011). The content validity of the research tool and the reliability of the tool were estimated through Cronbach's alpha coefficient for the organizational silence questionnaire (0.80), managers' management style questionnaire (0.81) and professional ethics questionnaire (0.81). Pearson's correlation coefficient and multivariate regression were used to analyze the research hypotheses. The results of this research showed that there was a significant relationship between organizational silence of employees, management style and professional ethics of managers in Farhangian University. Also, there was a significant relationship between the components of organizational silence of employees with the management style and professional ethics of managers at Farhangian University, and there was also a significant relationship between the management style of managers with the professional ethics of managers and its components at Farhangian University. Among managers' management styles, managers' collaborative management style could predict 68% of employees' organizational silence, and among the components of professional ethics, managers' social responsibility component could predict 60.8% of employees' organizational silence.

**Keywords:** Professional Ethics, Managers' Management Style, Organizational Silence, Farhangian University.

\*Corresponding Author: gh.panahi@cfu.ac.ir

**How to Cite:** Panahi, G., & Kazemi, S. (2023). The Relationship between Organizational Silence of Employees and Management style and Professional Ethics of managers. *Research on Educational Leadership and Management*, 7(25), 77-100. doi: 10.22054/jrlat.2023.72889.1654



پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی

سال ۷، شماره ۲۵، بهار ۱۴۰۲، ۷۷-۱۰۰

jrlat.atu.ac.ir

DOI: 10.22054/jrlat.2023.72889.1654

## رابطه سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران

استادیار گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵  
تهران، ایران

غلامحسن پناهی\*

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

سجاد کاظمی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان شهرستان زاهدان انجام گرفت. روش انجام پژوهش توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران در دانشگاه فرهنگیان شهرستان زاهدان به تعداد ۱۳۰ نفر که تعداد ۱۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی شاده انتخاب شدند. ابزار پژوهش سکوت سازمانی (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵)، پرسشنامه سبک مدیریت مدیران (مقیمی، ۱۳۸۹) و پرسشنامه اخلاق حرفه‌ای (آرمیتو و همکاران، ۲۰۱۱) بود. روایی ابزار پژوهش از نوع محتوایی و اعتبار ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سکوت سازمانی (۰/۸۰)، پرسشنامه سبک مدیریت مدیران (۰/۸۱) و پرسشنامه اخلاق حرفه‌ای (۰/۸۱) برآورد گردید. جهت تحلیل فرضیه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد بین سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری مشاهده شد. همچنین بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود داشت و نیز بین سبک مدیریت مدیران با اخلاق حرفه‌ای مدیران و مؤلفه‌های آن در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود داشت. از بین سبک‌های مدیریت مدیران، سبک مدیریت مشارکتی مدیران توانست ۶۸ درصد از سکوت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نماید و از بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای، مؤلفه مسئولیت اجتماعی مدیران توانست ۶۰/۸ درصد از سکوت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند.

کلیدواژه‌ها: اخلاق حرفه‌ای، سبک مدیریت مدیران، سکوت سازمانی، دانشگاه فرهنگیان

مقاله حاضر برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان رابطه سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران دانشگاه فرهنگیان زاهدان است

\*نویسنده مسئول: gh.panahi@cfu.ac.ir

## مقدمه

در جهانی بر پایه اقتصاد اطلاعاتی، منابع انسانی به‌عنوان سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شوند. یکی از نهادهایی که به صورت مستقیم به دنبال پرورش سرمایه انسانی متناسب با جامعه اطلاعاتی است، نظام‌های آموزشی هستند. این سازمان به‌عنوان مهم‌ترین نهاد اجتماعی در جامعه شناخته می‌شود که با تربیت نیروی انسانی نقش مهمی را در تکامل جامعه بشری و دستیابی به توسعه پایدار ایفا می‌نماید. با توجه به تغییرات روز افزون جامعه، نظام‌های آموزشی مانند مدارس و دانشگاه‌ها می‌بایست به‌عنوان یک سیستم آموزشی با این تغییرات همگام شوند؛ زیرا سازمان‌هایی موفق می‌باشند و می‌توانند نیروی انسانی دانشی را تربیت کنند؛ که خود را با منشاء تغییرات در جامعه هم راستا کنند (Okreglicka et al., 2021).

یکی از عوامل مؤثر در رشد، بقا و جهت‌گیری مثبت سازمان‌های آموزشی در راستای اهدافشان، بحث مدیریت است؛ مدیران به‌عنوان یک عنصر کنترلی در مدارس شناخته می‌شوند که می‌توانند بر اساس سبک‌های مدیریتی و راهبردهای پیش‌رو گرفته موجب موفقیت آموزشی شوند (Chams & García-Blandón, 2019). بررسی پژوهش‌های مختلف نشان داده است که روند نوآوری در سازمان‌ها از آن جهت کند است که در سازمان‌ها خفقان و سکوت وجود دارد و فضای مناسبی برای اشاعه نوآوری وجود ندارد و هنوز از سبک‌های مدیریتی خشک و رسمی استفاده می‌شود (Akbarian et al., 2015)؛ از این رو نظام‌های آموزشی اعم از دانشگاه نیازمند محیطی شاد و سرزنده می‌باشند تا بتوانند زمینه را برای بهبود نوآوری در سطح سازمانی و سپس جامعه فراهم کنند و به‌عنوان سازمانی یادگیرنده به فعالیت خود ادامه دهند (Popoola, 2021). نحوه مدیریت می‌تواند موجب رشد، توسعه و بالندگی یا تباهی دانشگاه‌ها شود. دلیل اولین شکست سازمان‌های امروزی، ناکارآمدی مدیران است؛ بر مبنای همین اصل می‌گینز بیان می‌کند که: هیچ سازمانی نمی‌تواند در زمینه رشد و توسعه همه جانبه موثر باشد، مگر این که مدیرانی که آن را اداره می‌کنند، بدانند چه کارهایی می‌خواهند، انجام دهند (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶).

شعبانی (۱۳۹۶) در پژوهش خود بیان کرد هر دانشگاه نیازمند نوعی مدیریت ویژه است که دانشگاه را در راستای دستیابی به اهداف هدایت کند و این نوع مدیریت نیازمند سبک‌های مدیریتی مناسب در تمام فرایندهای آموزشی است؛ زیرا سبک‌های مدیریتی زمینه را برای افزایش اثربخشی آموزشی فراهم می‌کنند. سبک‌های مدیریت مناسب، به‌عنوان یک

محرك در بهبود انگیزه کارکنان است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتارهای کارکنان سازمان تأثیرگذار است و بر اساس شیوه‌های تصمیم‌گیر در هر سازمان می‌تواند متفاوت باشد. مرادی و زندی پاک (۱۳۹۹) معتقدند که در انتخاب سبک مدیریت عوامل متعددی نقش آفرینی می‌کند. بسیاری از عوامل در سبک‌های مدیریت عوامل ذاتی و برخی از آن‌ها اکتسابی است. موفقیت یک مدیر بر اساس میزان معلومات و دانش سنجیده نمی‌شود بلکه چگونگی رهبری و مدیریت محیط کاری عامل تعیین‌کننده در موفقیت یک مدیر است. هاتفی و روستا (۱۳۹۷) اذعان می‌دارند مدیران برای برخوردار بودن از یک سبک مدیریتی مناسب می‌بایست ابتدا خود آموزش ببینند تا بتوانند زمینه رشد و تعالی افراد را فراهم کنند. سبک‌های مدیریتی می‌تواند به چهار دسته آمرانه، استبدادی، مشاوره‌ای و مشارکتی تقسیم شود. نیروی انسانی در جامعه اطلاعاتی امروزه نیازمند سهم شدن در قدرت یا سبک مدیریتی مشارکتی می‌باشند تا بتواند به درجه‌ای از بهره‌وری دانشی و خلاقیت دست یابد و دیگر استفاده از سبک‌های مدیریتی آمرانه و استبدادی پاسخگو نمی‌باشد؛ زیرا نیروی انسانی نیازمند دیده شدن می‌باشند (زمانی و همکاران، ۱۳۹۶).

نحوه مدیریت در دانشگاه‌ها امروزه امری حیاتی است. در راستای کشف خصوصیات مدیران موفق پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است. یکی از خصوصیات مدیران برخوردار بودن از اخلاق حرفه‌ای است. اخلاق حرفه‌ای به عنوان مجموعه‌ای از اصول، چارچوب‌هایی را برای فعالیت‌ها و اقدامات مدیران فراهم می‌کنند (ساعدی و فلاحی، ۱۴۰۱). اخلاق حرفه‌ای جز حوزه‌های پررنگ در نظام‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها است زیرا دربرگیرنده مباحثی مهم مانند عدالت، انصاف، تعهد، حقوق فردی و سازمانی است؛ بنابراین مدیران و کارکنان دانشگاهی نیازمند برخورداری از مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی می‌باشند تا بتوانند رفتارهای سازمانی را هدایت کنند و با تکیه بر این رهنمودهای اخلاقی نوعی وحدت و هماهنگی را در جهت حرکت به سمت سازمانی اخلاق‌مدار داشته باشند، زیرا یکی از مهم‌ترین پیشایندهای موثر در موفقیت دانشگاه‌ها پایبندی به مباحث و اصول اخلاقی است (شفیع‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). اخلاقیات در دانشگاه‌ها شامل ارزش و هنجارها است که بر اساس آن رفتارهای خوب و بد متمایز می‌شوند (ملک‌پور اصل و دستواره، ۱۳۹۸). با توجه به اینکه عملکرد و رفتار کارکنان بر میزان کارایی و اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است، اخلاقی بودن و نبودن رفتارهای کارکنان می‌تواند

موجب بروز پیامدهایی در سطح سازمان شود (عطاپور و همکاران، ۱۳۹۶)؛ از این رو توجه به سازه اخلاق حرفه‌ای نیز بسیار قابل اهمیت است؛ زیرا هر دانشگاه شامل مجموعه‌ای از کدهای اخلاقی متناسب با ساختار حرفه‌ای است (شفیع پور و همکاران، ۱۳۹۶).

Jennex (2018) بیان نمود با توجه به اینکه دانشگاه‌ها در عصر حاضر به دنبال تطابق خود با فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته و درصدد مقابله با چالش‌های محیطی هستند، نیازمند این امر می‌باشند که در مدیریت خود به اخلاق حرفه‌ای برای مدیریت توجه کنند. اخلاق حرفه‌ای به چگونگی رفتار هر فرد در هنگام انجام کار حرفه‌ای اشاره می‌کند که تعیین‌کننده رفتار افراد و گروه‌ها در یک ساختار حرفه‌ای است (Roth et al., 2016). Rodriguez and Juricic (2018) اخلاق حرفه‌ای را مجموعه‌ای از کنش و واکنش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده می‌دانند که از سوی سازمان‌ها به جامعه حرفه‌ای مقرر می‌شود تا بتوان به مطلوب‌ترین روابط ممکن در میان اعضا در راستای اجرای وظایف حرفه‌ای دست یافت. در راستای بیان اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه‌ها، Chokprajakchat and Sumretphol (2017) بیان کردند اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه از آن جهت که موجب بهبود روابط، ارتقای تفاهم، کاهش تعارضات، افزایش تعهد شغلی و تمرکززدایی و کاهش کنترل مستقیم می‌شود بسیار امری مهم است؛ زیرا در راستای دستیابی به توسعه پایدار، اخلاق حرفه‌ای از راه افزایش مشروعیت دانشگاه و توجه به ذی‌نفعان موجب افزایش مسئولیت اجتماعی می‌شود.

یکی از مواردی که در سبک‌های رهبری و اخلاق حرفه‌ای مدیران نقش مهمی را ایفا می‌کند سکوت سازمانی است. با بررسی پژوهش‌های متعدد یکی از دلایل ضعف نوآوری در سازمان‌های آموزشی، سکوت سازمانی است (Ruck et al, 2017). سکوت سازمانی یک فرایند ناکارآمد در دانشگاه‌ها است که می‌تواند میزان هزینه و تلاش‌ها را تباہ کند. سکوت سازمانی به موقعیت‌هایی اشاره دارد که در آن کارکنان اطلاعاتی را که ممکن است برای سازمان، مفید باشد، خواه به صورت عمدی یا ناخواسته، پنهان می‌کنند. اگر کارمندان با سرپرست یا مدیر صحبت نکنند، ممکن است این اتفاق بیفتد. سکوت سازمانی به سطح پایینی از مشارکت در برنامه‌های پیشنهادی اشاره دارد. دلایل متعددی برای سکوت سازمانی وجود دارد؛ فرهنگ بی‌عدالتی در سازمان‌ها خواه توزیعی، رویه‌ای و تعاملی می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود. چنانچه سازمان از یک محیط خشک و رسمی به همراه سبک رهبری به شیوه کنترل شدید نظارتی، سرکوب تعارض، ساختارهای مبهم و بررسی عملکرد

ضعیف برخوردار باشد، کارکنان تصمیم می‌گیرند صدای خود را ابراز نکنند و این امر عاملی در کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود (Fard & Karimi, 2015). مهم‌ترین عامل سکوت کارکنان در دانشگاه‌ها شامل تنبیهات، بی‌نصیب بودن از امتیازات، برکناری از سمت و پست سازمانی است که عدم توجه به آن‌ها می‌تواند موجب سکون و درنهایت مرگ دانشگاه‌ها شود (رحیمی و مظاهری راد، ۱۳۹۶).

تحقیقات صورت گرفته در خصوص سکوت سازمانی بیانگر آن است که نگرش سرپرست نسبت به سکوت سازمانی به‌طور معکوس می‌تواند تسهیم دانش در کارکنان را پیش‌بینی کند و نیز افزایش استقلال شغلی در انجام وظیفه شغلی موجب کاهش سکوت سازمانی و راهی در راستای توسعه درونی و نهادینه شدن دانش و وفاداری کارکنان سازمانی است (Jamporzmay & Monirpour, 2020).

Keykha و همکاران (2020) بیان کردند که سکوت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی اثر مثبت و معناداری می‌گذارد. Alheet (2019) در پژوهشی با عنوان تأثیر سکوت سازمانی بر خودکارایی کارکنان بیان کردند سکوت سازمانی بر خودکارایی کارکنان سازمانی تأثیر می‌گذارد و مهم‌ترین توصیه این است که مسئولان می‌بایست با سکوت سازمانی به‌گونه‌ای برخورد نمایند که زمینه را در راستای خودکارایی و توسعه استعدادهایشان فراهم نمایند. Ruck و همکاران (2017) در پژوهشی با عنوان رابطه بین سکوت سازمانی و سبک‌های مدیریتی از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های عمومی بیان کردند، سبک مدیریت با سکوت سازمانی رابطه دارد و مدیران باید از ارتباطات آزاد در جهت کاهش سکوت سازمانی حمایت کنند. Erdogdu (2018) اذعان می‌دارد که مدیران تأثیر اساسی در سکوت سازمانی کارکنان ایفا می‌کنند. Avci (2017) بر این باور است که امروزه یکی از عوامل مؤثر بر تعهد و انگیزه کارکنان در مؤسسات دولتی، سکوت سازمانی است و همچنین کارکنان می‌توانند به دلیل ترس از مواجهه با پیامدهای منفی و افزایش حجم کار، سکوت کنند به همین دلیل سستی سازمانی با سبک‌های مدیریت و جو اخلاقی مرتبط است. اگر مدیریت برای ایجاد روحیه تیمی و همکاری در سازمان تلاش کند، ممکن است کارکنان ایده‌های خود را اعلام نکنند تا این محیط خراب نشود. اگر تیم مدیریت کارکنان را از نظر فشار، نظم و اطاعت ارزیابی کند. کارمندان را می‌توان با ترس، نبوغ و حيله‌گری ساکت کرد. سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند که قلدری سازمانی هم به صورت

مستقیم و هم از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی موجب افزایش سکوت سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌گردد. ابراهیم‌زاده دستجردی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان دادند که بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان در محیط کار تأثیر مثبتی دارد و همچنین رهبری مخرب نیز بر سکوت سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان در محیط کار اثرگذار بوده است.

تنگستانی‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان داد رهبر اخلاقی و جو سازمانی با سکوت سازمانی رابطه معناداری دارد. خالق‌خواه و همکاران (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که بین رهبری اخلاقی با رفتار شغلی همبستگی مثبت و با سکوت سازمانی همبستگی منفی وجود دارد و از بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی تنها اشتراک قدرت می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی نماید. در بیان اهمیت پژوهش در سطح جامعه با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان گفت با توجه اهمیت نظام‌های آموزشی و نقش دانشگاه فرهنگیان در تربیت معلمان، دانشگاه فرهنگیان نیازمند توسعه محیط آموزشی و مطابقت محیط آموزشی با منشاء تغییرات جهانی در راستای افزایش نوآوری و بهره‌وری آموزشی است و مدیران این دانشگاه می‌بایست با شناخت سکوت سازمانی و پیشایندهای مؤثر بر تعهدات سازمانی مانند اخلاق حرفه‌ای به کاهش سکوت سازمانی کمک نمایند که این امر نیازمند استفاده از سبک‌های مدیریتی مناسب است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹). در این راستا شریفی (۱۳۹۸) بیان نمود که سبک‌های مدیریتی می‌تواند ایجادکننده سکوت سازمانی باشد و همچنین سبک‌های مدیریتی می‌تواند موجب مدیریت استعدادها در کارکنان شود.

با توجه به مبانی نظری و عملی مطرح‌شده در خصوص سکوت سازمانی و نقش و اهمیت سبک‌های مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در تأثیرگذاری بر سکوت سازمانی کارکنان از یک سو و از سوی دیگر، با توجه به بررسی‌های به عمل آمده، از آنجایی که تاکنون چنین تحقیقی در محیط دانشگاه و به خصوص دانشگاه فرهنگیان انجام نشده و خلأ پژوهشی درباره مسئله موردپژوهش در راستای ضرورت انجام مطالعه حاضر وجود دارد، بنابراین هدف کلی این پژوهش تعیین رابطه بین سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان است.

## روش

با توجه به موضوع تحقیق روش انجام این تحقیق توصیفی همبستگی و با توجه به هدف از نوع کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران در دانشگاه فرهنگیان شهرستان زاهدان برابر با ۱۳۰ نفر که تعداد ۱۰۰ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل ۳ پرسشنامه استاندارد به شرح زیر است:

پرسشنامه سکوت سازمانی: به‌منظور سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه Vakola and Bouradas (2005) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۴ سؤال و دارای ۳ مؤلفه سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت نوع‌دوستانه است که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت سکوت سازمانی سنجیده می‌شود. بزرگ‌نیا و عنایتی (۱۳۹۳) اعتبار این پرسشنامه را ۰/۸۸ برآورد نمودند. در پژوهش حاضر اعتبار این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمده است.

پرسشنامه سبک مدیریت مدیران: برای سنجش سبک مدیریت مدیران از پرسشنامه مقیمی (۱۳۸۹)، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال و ۴ مؤلفه است که ابعاد سبک مدیریت را در ابعاد مدیریت آمرانه، استبدادی، مشاوره‌ای و مشارکتی موردبررسی قرار می‌دهد و بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به سنجش سبک مدیریت می‌پردازد. روایی محتوایی این پرسشنامه در پژوهش زمانی و همکاران (۱۳۹۶) ۰/۸۶ و اعتبار آن ۰/۹۲ به دست آمده است. در این تحقیق اعتبار پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمده است. پرسشنامه اخلاق حرفه‌ای: این پرسشنامه توسط Armito و همکاران (2011)، طراحی شده است که دارای ۲۰ سؤال و بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است، این پرسشنامه چهار مؤلفه مسئولیت اجتماعی، تعلق به اجتماع علمی، خودکارایی و مسئولیت علمی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در مطالعه معانی‌پور (۱۳۹۱) اعتبار این پرسشنامه ۰/۸۹ محاسبه شد. در این پژوهش اعتبار این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمده است.

## یافته‌ها

نتایج میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای سکوت سازمانی، سبک مدیریت مدیران و اخلاق حرفه‌ای و مؤلفه‌های آن‌ها در جدول زیر آمده است.



جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
سکوت سازمانی	۱۰۰	۴۱/۶۶	۴/۳۶
سکوت تدافعی	۱۰۰	۱۴/۰۰	۴/۶۷
سکوت مطیع	۱۰۰	۱۱/۰۲	۴/۰۹
سکوت نوع دوستانه	۱۰۰	۱۶/۶۴	۴/۷۳
سبک مدیریت استبدادی	۱۰۰	۱۴/۹۲	۴/۶۹
سبک مدیریت آمرانه	۱۰۰	۱۴/۳۴	۴/۸۲
سبک مدیریت مشاوره‌ای	۱۰۰	۱۶/۹۲	۴/۹۷
سبک مدیریت مشارکتی	۱۰۰	۱۵/۳۴	۴/۴۱
اخلاق حرفه‌ای	۱۰۰	۶۷/۱۷	۱۴/۰۲
مسئولیت اجتماعی	۱۰۰	۱۶/۷۵	۴/۹۶
تعلق به اجتماع علمی	۱۰۰	۱۰/۲۷	۳/۰۹
خودکارایی	۱۰۰	۱۷/۱۴	۴/۵۳
مسئولیت علمی	۱۰۰	۲۳/۰۱	۳/۴۴

سؤال اصلی: آیا بین سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۲. ماتریس همبستگی سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
سکوت سازمانی	۱					
سبک مدیریت استبدادی	۰/۷۱۹**	۱				
سبک مدیریت آمرانه	۰/۷۴۳**	۰/۷۲۱**	۱			
سبک مدیریت مشاوره‌ای	-۰/۶۰۰**	-۰/۶۵۱**	-۰/۷۱۳**	۱		
سبک مدیریت مشارکتی	-۰/۸۲۷**	-۰/۸۶۷**	-۰/۸۷۶**	۰/۷۳۴**	۱	
اخلاق حرفه‌ای	-۰/۸۲۶**	-۰/۷۵۴**	-۰/۸۰۳**	۰/۷۱۷**	۰/۷۴۸**	۱

N=۱۰۰، ۰/۰۱\*\*

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت استبدادی برابر با (r=۰/۷۱۹)، ضریب همبستگی سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت آمرانه برابر با (r=۰/۷۴۳) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار است (P<۰/۰۱). همچنین ضریب همبستگی سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت مشاوره‌ای برابر با (r=-۰/۶۰۰) و ضریب همبستگی سکوت سازمانی کارکنان با سبک

مدیریت مشارکتی برابر با  $(t=-0/827)$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه منفی و معنادار است  $(P<0/01)$ . همچنین ضریب همبستگی سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران برابر با  $(t=-0/826)$ ، است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار است  $(P<0/01)$ ؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد. سؤال اول: آیا بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۳. ماتریس همبستگی مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت مدیران

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
سکوت تدافعی							
سکوت مطیع	۰/۸۵۰**						
سکوت نوع‌دوستانه	-۰/۸۵۷**	-۰/۹۴۳**					
سبک استبدادی	۰/۷۹۹**	۰/۷۲۳**	-۰/۷۵۱**				
سبک آمرانه	۰/۸۲۰**	۰/۸۴۷**	-۰/۸۵۶**	۰/۷۲۱**			
سبک مشاوره‌ای	-۰/۷۳۵**	-۰/۶۹۳**	۰/۷۷۱**	-۰/۶۵۱**	-۰/۷۱۳**		
سبک مشارکتی	-۰/۹۰۳**	-۰/۸۱۳**	۰/۸۳۱**	-۰/۸۶۷**	-۰/۷۷۶**	۰/۷۳۴**	۱

$N=100, 0/01^{**}$

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی سکوت تدافعی کارکنان با سبک مدیریت استبدادی برابر با  $(t=0/799)$ ، ضریب همبستگی سکوت تدافعی کارکنان با سبک مدیریت آمرانه برابر با  $(t=0/820)$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار است  $(P<0/01)$ . همچنین ضریب همبستگی سکوت تدافعی کارکنان با سبک مدیریت مشاوره‌ای برابر با  $(t=-0/735)$  و ضریب همبستگی سکوت تدافعی کارکنان با سبک مدیریت مشارکتی برابر با  $(t=-0/903)$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه منفی و معنادار است  $(P<0/01)$ . نتایج جدول ۳ بیانگر این است که ضریب همبستگی سکوت مطیع کارکنان با سبک مدیریت استبدادی برابر با  $(t=0/723)$ ، ضریب همبستگی سکوت مطیع کارکنان با سبک مدیریت آمرانه برابر با  $(t=0/847)$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار است  $(P<0/01)$ . همچنین ضریب همبستگی سکوت مطیع کارکنان با سبک مدیریت مشاوره‌ای برابر با  $(t=-0/693)$  و ضریب همبستگی سکوت مطیع کارکنان با

سبک مدیریت مشارکتی برابر با ( $r = -0/813$ ) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه منفی و معنادار است ( $P < 0/01$ ). اطلاعات جدول ۳ نیز حاکی از آن است که ضریب همبستگی سکوت نوع دوستانه کارکنان با سبک مدیریت استبدادی برابر با ( $r = -0/751$ )، ضریب همبستگی سکوت نوع دوستانه کارکنان با سبک مدیریت آمرانه برابر با ( $r = -0/856$ ) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه منفی و معنادار است ( $P < 0/01$ ). همچنین ضریب همبستگی سکوت نوع دوستانه کارکنان با سبک مدیریت مشاوره‌ای برابر با ( $r = 0/771$ ) و ضریب همبستگی سکوت نوع دوستانه کارکنان با سبک مدیریت مشارکتی برابر با ( $r = 0/831$ ) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار است ( $P < 0/01$ )؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد.

سؤال دوم: آیا بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۴. ماتریس همبستگی مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران

متغیرها	۱	۲	۳	۴
سکوت تدافعی	۱			
سکوت مطیع	۰/۸۵۰**	۱		
سکوت نوع دوستانه	-۰/۸۵۷**	-۰/۹۴۳**	۱	
اخلاق حرفه‌ای	-۰/۹۰۶**	-۰/۹۰۳**	۰/۹۱۲**	۱

$N = 100, 0/01^{**}$

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی سکوت تدافعی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران برابر با ( $r = -0/906$ )، ضریب همبستگی سکوت مطیع کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران برابر با ( $r = -0/903$ ) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه منفی و معنادار است ( $P < 0/01$ ). همچنین ضریب همبستگی سکوت نوع دوستانه کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران برابر با ( $r = 0/912$ ) است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنادار است ( $P < 0/01$ )؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد.

سؤال سوم: کدام سبک مدیریت مدیران می‌تواند بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته باشد؟

جدول ۵. خلاصه الگوی رگرسیون پیش‌بینی سکوت سازمانی کارکنان بر اساس سبک مدیریت مدیران

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup> تعدیل شده	F	$\beta$	t	sig
۱	سبک مدیریت مشارکتی	۰/۸۲۷	۰/۶۸۱	۲۱/۲۶	-۰/۸۲۷	-۱۴/۵۶	۰/۰۰۱
۲	سبک مدیریت مشارکتی	۰/۸۴۳	۰/۷۰۴	۱۱۸/۷۳	-۰/۶۳۰	-۷/۲۷	۰/۰۰۱
	سبک مدیریت آمرانه				۰/۲۵۵	۲/۹۴	۰/۰۰۴

نتایج جدول ۵ نشان‌دهنده این است که از بین سبک‌های مدیریت مدیران، سبک مدیریت مشارکتی مدیران بیشترین نقش را در سکوت سازمانی کارکنان برعهده دارد. چنانکه در جدول فوق مشاهده می‌شود، در گام اول سبک مدیریت مشارکتی (متغیر پیش‌بین) وارد معادله رگرسیون شده که توانسته ۶۸ درصد ( $R^2=۰/۶۸۱$ ) از سکوت سازمانی کارکنان (متغیر ملاک) را صورت معکوس پیش‌بینی نماید ( $\beta=-۰/۸۲۷$ ،  $t=-۱۴/۵۶$ ،  $P<۰/۰۱$ ). همچنین در گام دوم سبک مدیریت آمرانه با مقادیر ( $\beta=۰/۲۵۵$ ،  $t=۲/۹۴$ ،  $P<۰/۰۱$ ) نیز وارد معادله رگرسیون شده است که با سبک مدیریت مشارکتی با مقادیر ( $\beta=-۰/۶۳۰$ ،  $t=-۷/۲۷$ )، روی هم ۷۰/۴ درصد ( $R^2=۰/۷۰۴$ ) از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان را پیش‌بینی و تبیین کرده‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت سبک مدیریت مشارکتی و سبک مدیریت آمرانه مدیران بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته‌اند.

سؤال چهارم: کدام مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای مدیران می‌تواند بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته باشد؟

جدول ۶. خلاصه الگوی رگرسیون پیش‌بینی سکوت سازمانی بر اساس مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup> تعدیل شده	F	$\beta$	t	sig
۱	مسئولیت اجتماعی	۰/۷۸۲	۰/۶۰۸	۱۵۴/۷۴	-۰/۷۸۲	-۱۲/۴۳	۰/۰۰۱
۲	مسئولیت اجتماعی	۰/۸۲۶	۰/۶۷۵	۱۰۳/۷۹	-۰/۵۹۲	-۸/۳۷	۰/۰۰۱
	مسئولیت علمی				-۰/۳۲۵	-۴/۵۹	۰/۰۰۴
	مسئولیت اجتماعی				-۰/۴۹۵	-۶/۰۳	۰/۰۰۱
۳	مسئولیت علمی	۰/۸۳۵	۰/۶۸۸	۷۳/۶۹	-۰/۲۳۷	-۲/۹۷	۰/۰۰۴
	خودکارایی				-۰/۲۰۷	-۲/۲۳	۰/۰۲

نتایج جدول ۶ نشان‌دهنده این است که از بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای مدیران، مؤلفه مسئولیت اجتماعی مدیران بیشترین نقش را در سکوت سازمانی کارکنان برعهده دارد.

چنانکه در جدول فوق مشاهده می‌شود، در گام اول مؤلفه مسئولیت اجتماعی مدیران (متغیر پیش‌بین) وارد معادله رگرسیون شده که توانسته ۶۰/۸ درصد ( $R^2=0/608$ ) از سکوت سازمانی کارکنان (متغیر ملاک) را صورت معکوس پیش‌بینی نماید ( $\beta=-0/278$ ،  $t=-12/43$ ،  $P<0/01$ )، همچنین در گام دوم مؤلفه مسئولیت علمی مدیران با مقادیر ( $\beta=-0/325$ ،  $t=-4/59$ ،  $P<0/01$ ) نیز وارد معادله رگرسیون شده است که با مؤلفه مسئولیت اجتماعی با مقادیر ( $\beta=-0/592$ ،  $t=-8/37$ ،  $P<0/01$ ) روی هم ۶۷/۵ درصد ( $R^2=0/675$ ) از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان را پیش‌بینی و تبیین کرده‌اند. همچنین در گام سوم مؤلفه خودکارایی مدیران با مقادیر ( $\beta=-0/207$ ،  $t=-2/23$ ،  $P<0/05$ ) نیز وارد معادله رگرسیون شده است که با مؤلفه مسئولیت اجتماعی مدیران با مقادیر ( $\beta=-0/495$ ،  $t=-6/03$ ،  $P<0/01$ ) و مؤلفه مسئولیت علمی مدیران با مقادیر ( $\beta=-0/237$ ،  $t=-2/97$ ،  $P<0/01$ ) روی هم ۶۸/۸ درصد ( $R^2=0/688$ ) از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان را پیش‌بینی و تبیین کرده‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی، مسئولیت علمی و خودکارایی اخلاق حرفه‌ای مدیران بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه حاصل از سؤال اصلی پژوهش بیانگر این بود بین سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت استبدادی و سبک مدیریت آمرانه رابطه مثبت و معنادار و بین سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت مشاوره‌ای و سبک مدیریت مشارکتی رابطه معکوس و معناداری وجود داشت. این یافته با نتایج فیض الله زاده (۱۳۹۴) و Greenberg and Edwards (2014) همسویی دارد. فیض الله زاده (۱۳۹۴) نشان داد سبک رهبری آمرانه رابطه منفی با سکوت سازمانی دارد. Ruck و همکاران (2019) نشان دادند با توجه به اینکه سبک مدیریت با سکوت سازمانی رابطه دارد، مدیران باید از ارتباطات آزاد در جهت کاهش سکوت سازمانی حمایت کنند.

نتایج پژوهش Greenberg and Edwards (2014) بیانگر این بود که سبک مدیریت در شکل‌گیری سکوت سازمانی نقش دارد؛ بنابراین چنین می‌توان استنباط نمود که با افزایش میزان سکوت سازمانی کارکنان، سبک مدیریت استبدادی و آمرانه مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند و با افزایش سکوت سازمانی کارکنان، سبک مدیریت مشاوره‌ای و مشارکتی مدیران

نیز کاهش پیدا می‌کند؛ بنابراین وقتی که مدیران به کارکنان بی‌اعتماد باشند، مدیر در دستورات و اوامر از شیوه تهدید استفاده کند، ارتباط بین مدیر و کارمند یک طرفه و از بالا به پایین به صورت دستوری باشد، بین کارکنان و مدیر تعامل وجود نداشته باشد و مدیر در اکثر اوقات از شیوه دستوری و اجبار استفاده کند، در آن صورت کارکنان از بیان ایده‌ها و راه‌حل‌های احتمالی برای حل مسائل و مشکلات دانشگاه خودداری و نسبت به مسائل و امور سازمان بی‌تفاوت می‌شوند و در برابر آن احساس مسئولیت نمی‌کنند.

همچنین نتایج سؤال اصلی نشان داد که بین سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران رابطه معکوس و معنادار بود. این یافته با نتایج نودهی و علمی (۱۳۹۵) همسویی و مطابقت دارد. غلامی (۱۳۹۵) و نودهی و علمی (۱۳۹۵) در مطالعات خود نشان دادند بین سبک رهبری با اخلاق حرفه‌ای مدیران رابطه وجود دارد. امروزه، پژوهشگران نشان داده‌اند که جو سکوت، خلاف دیدگاه سنتی، مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش خواهد بود. از سویی دیگر، اخلاق حرفه‌ای قادر است به میزان بسیار چشمگیری سازمان را جهت کاهش تنش‌ها و توفیق در تحقق اهداف یاری رساند؛ زیرا داشتن اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها به منزله یک مزیت رقابتی مطرح است؛ بنابراین چنین می‌توان تبیین نمود که با افزایش سکوت سازمانی کارکنان، اخلاق حرفه‌ای مدیران کاهش پیدا می‌کند. نظر به وجود اهمیت اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه‌ها، لازم است که فرآیندها و ابزارهای مورد استفاده در اخلاق حرفه‌ای سازمان به‌خوبی شناسایی و آسیب‌شناسی شوند تا از افزایش سکوت سازمانی کارکنان جلوگیری به عمل آید.

در سؤال اول پژوهش مشخص شد بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت مدیران در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری بود. سکوت کارکنان برای سازمان بسیار خطرناک است چون باعث بوجود آمدن سطح بالایی از نارضایتی میان کارکنان می‌شود که به صورت غیبت از کار، جابه‌جایی و دیگر رفتارهای نامطلوب نشان داده می‌شود. Morrison and Milliken (2000) بیان می‌کنند که سکوت سازمانی منجر به انگیزش پایین، نارضایتی و سطح پایین تعهد، ایجاد استرس و بدبینی و عقب‌نشینی میان کارکنان می‌شود؛ بنابراین می‌توان چنین تبیین نمود که با افزایش مؤلفه‌های سکوت تدافعی و سکوت مطیع کارکنان، سبک مدیریت استبدادی و آمرانه مدیران افزایش پیدا می‌کند و میزان مؤلفه سکوت نوع‌دوستانه کاهش پیدا می‌کند. همچنین با افزایش مؤلفه‌های سکوت تدافعی و

سکوت مطیع کارکنان، سبک مدیریت مشاوره‌ای و مشارکتی مدیران کاهش پیدا می‌کند و میزان مؤلفه سکوت نوع دوستانه افزایش می‌یابد؛ بنابراین سکوت سازمانی می‌تواند منجر به این شود که کارکنان احساس کنند ارزشمند نیستند و این مورد باعث کم شدن تعهد و رضایت آن‌ها می‌شود؛ بنابراین سبک مدیریت مدیران در سازمان‌هایی مثل دانشگاه‌ها می‌تواند بر سکوت سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشد.

سؤال دوم در خصوص ارتباط بین مؤلفه‌های سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان نشان داد که بین سکوت سازمانی کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مدیران رابطه معناداری وجود داشت. این یافته با نتایج قائدامینی‌هارونی و همکاران (۱۳۹۹)، شریفی (۱۳۹۸)، غلامی (۱۳۹۵)، نودهی و علمی (۱۳۹۵) و Alheet (2019) همسویی و مطابقت دارد. Alheet (2019) نشان داد سکوت سازمانی در خودکارآمدی کارکنان اثر منفی دارد. از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز ایده‌ها و استعداد کارکنان در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش به منظور رفع آن‌ها، می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه استعداد کارکنان را تسهیل نموده، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش داده و بالطبع سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند. از سویی دیگر مدیران برای به انجام رساندن امور سازمانی علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، نیاز به آگاهی از مجموعه‌ای از قواعد و استانداردهای اخلاقی دارند که آن‌ها را در اعمال و رفتار اداری و سازمانی یاری می‌دهد. اخلاق حرفه‌ای منافع زیادی برای دانشگاه‌ها، از بعد داخلی از جنبه‌های بهبود روابط، ارتقای جو تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل دارد و از دیدگاه مسئولیت اجتماعی نیز از راه افزایش مشروعیت دانشگاه و اقدامات آن التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی‌نفعان، افزایش بهره‌وری و مزیت رقابتی روزافزون علمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین چنین می‌توان تبیین نمود که با افزایش سکوت تدافعی و مطیع کارکنان، اخلاق حرفه‌ای مدیران کاهش پیدا می‌کند و با افزایش سکوت نوع دوستانه کارکنان اخلاق حرفه‌ای مدیران افزایش پیدا می‌کند؛ بنابراین توصیه می‌شود که مدیران باید با علل سکوت سازمانی به گونه‌ای برخورد کنند که به دستیابی به منافع کارکنان و کار کمک کنند. تا بر این اساس اخلاق حرفه‌ای خود را افزایش دهند.

سؤال سوم پژوهش این بود که کدام سبک مدیریت مدیران می‌تواند بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته باشد. نتایج نشان داد که از بین سبک‌های مدیریت مدیران، سبک مدیریت مشارکتی مدیران توانست ۶۸ درصد از سکوت سازمانی کارکنان را به صورت معکوس پیش‌بینی نماید. همچنین در گام دوم سبک مدیریت آمرانه با سبک مدیریت مشارکتی روی هم توانستند ۷۰/۴ درصد از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان را پیش‌بینی و تبیین کنند؛ بنابراین سبک مدیریت مشارکتی و سبک مدیریت آمرانه مدیران بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته‌اند. این یافته با نتایج فیض الله زاده (۱۳۹۴) و Greenberg and Edwards (2014) همسویی دارد. فیض الله زاده (۱۳۹۴) نشان داد سبک رهبری آمرانه رابطه منفی با سکوت سازمانی دارد. Wang و همکاران (2017) نیز نشان دادند که بین سبک رهبری مشارکتی با تغییر سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر این اساس وقتی که مدیران به کارکنان اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه‌ای داشته باشند. سعی کنند از نظرات و عقاید سازنده کارکنان استفاده کنند. برای انگیزش از پاداش استفاده کرده و گاه‌گاهی تنبیه را مطرح سازند. از ارتباطات دوطرفه از بالا به پایین و بالعکس استفاده کنند. تصمیمات و خط مشی کلی را در بالا اتخاذ کرده و تصمیمات مشخص را به سطوح پایین‌تر محول سازند و در سایر موارد از مشارکت استفاده نمایند در آن صورت کارکنان نسبت به سازمان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و در جهت رفع مسائل و مشکلات تلاش و نسبت به کم‌کاری‌ها یا بی‌قانونی‌ها سکوت نمی‌کنند.

سؤال چهارم پژوهش این بود که کدام مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای مدیران می‌تواند بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته باشد. یافته‌ها حاکی از آن بود که از بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای مدیران، مؤلفه مسئولیت اجتماعی مدیران توانست ۶۰/۸ درصد از سکوت سازمانی کارکنان را به صورت معکوس پیش‌بینی نماید. همچنین در گام دوم مؤلفه مسئولیت علمی مدیران و در گام سوم مؤلفه خودکارایی مدیران با مؤلفه مسئولیت اجتماعی توانستند روی هم ۶۸/۸ درصد از تغییرات سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان را پیش‌بینی و تبیین نمایند؛ بنابراین می‌توان چنین تبیین نمود مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی، مسئولیت علمی و خودکارایی اخلاق حرفه‌ای مدیران بیشترین پیش‌بینی برای سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته‌اند. این یافته با



نتایج Bagueiro (2015) و Vakola and Bouradas (2005) در برخی جهات همخوانی دارد. در پژوهشی Bagueiro (2015) به این نتیجه رسید که ساختار اخلاقی در سازمان به اخلاق حرفه‌ای مدیران سازمان قدرت بخشیده و مفید است. Vakola and Bouradas (2005) نشان دادند که بین سکوت سازمانی و ایجاد رفتارهای خاص در سازمان رابطه معناداری وجود دارد و داشتن محیط با صداقت، پراعتقاد و حمایت‌گراانه نیازمند کاهش سکوت سازمانی است.

سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود. این پدیده رفتاری می‌تواند با ایجاد استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب‌نشینی در کارکنان و به‌وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر شود. از این رو امکان دارد مدیران سازمان، توانایی بررسی و تصحیح خطاها و اخلاق حرفه‌ای خود را از دست دهند. از سویی دیگر، امروزه اصول اخلاق حرفه‌ای یک پیش شرط در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود. اگر بپذیریم کارکردهای مدیریت در معنای واقعی مرتبط با مسئولیت و مسئولیت‌پذیری است و مسئولیت‌پذیری را از پایبندی به رعایت اصول اخلاقی منبعث بدانیم به این اصل می‌رسیم که اخلاق حرفه‌ای یک دانش است که باید بر مبنای یک سیر عقلانی و منطقی ایجاد و پشتیبانی شود. ضعف در مسئولیت‌پذیری مدیران موجب افزایش خسارات سازمانی و افزایش سکوت سازمانی کارکنان می‌شود؛ بنابراین چنین می‌توان تبیین نمود که افزایش مسئولیت اجتماعی مدیران موجب کاهش سکوت سازمانی کارکنان می‌شود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش این بود که در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد در نتیجه تمام محدودیت‌های پرسشنامه را شامل می‌شود همچنین دشواری در جلب مشارکت کارکنان دانشگاه فرهنگیان برای پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌های موردنظر به صورت آنلاین، محدودیت دیگر این پژوهش بود. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش مبنی بر رابطه مثبت و معنادار میان سبک مدیریت مشاوره‌ای و مشارکتی با سکوت سازمانی کارکنان و نیز رابطه معکوس و معنادار بین سبک مدیریت آمرانه و استبدادی با سکوت سازمانی، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

به‌منظور کاهش سکوت سازمانی در کارکنان، بایسته است مدیران دانشگاه، ضمن اعتماد به کارکنان، از آن‌ها در انجام امور نظرخواهی کنند و بدین وسیله زمینه برای مشارکت

کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دانشگاه فراهم شود. ارتباط بین مدیر و کارمند یک طرفه و از بالا به پایین و به صورت دستوری نباشد و بین آن‌ها تعامل وجود داشته باشد. با برگزاری همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی می‌توان دانش و آگاهی مدیران را در زمینه سبک‌های بهینه مدیریتی و نیز اهمیت اخلاق حرفه‌ای افزایش داد. در جهت گسترش نتایج پژوهش حاضر، به محققین آینده پیشنهاد می‌شود مشابه این پژوهش در سایر دانشگاه‌ها نیز انجام شود.

### تعارض منافع

نویسندگان مقاله اعلام می‌دارند که در رابطه با انتشار مقاله ارائه شده به طور کامل از اخلاق نشر، از جمله سرقت علمی / ادبی، سوء رفتار، جعل داده‌ها و یا ارسال و انتشار دوگانه، پرهیز نموده‌اند.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از کلیه کارکنان و مدیران دانشگاه فرهنگیان شهرستان زاهدان که در جهت اجرای طرح پژوهشی و تدوین این مقاله ما را یاری رساندند، کمال تشکر و تقدیر را دارند.

### ORCID

Gholamhassan Panahi



<http://orcid.org/0000-0002-6639-9339>

Sajad Kazemi



<http://orcid.org/0000-0003-2466-0778>

### منابع

- ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا، قائد امینی هارونی، عباس، ابراهیم پور، علی رضا (۱۳۹۸). تأثیر بدبینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کاراز طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان)، *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی*، ۵(۲۰)، ۱-۳۸.
- امانی، مریم، مروتی شریف‌آبادی، علی، میرزایی علی‌آبادی، محمد (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و چابکی سازمان از دیدگاه کارکنان آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۲)، ۴۶۵-۴۸۲.

امیری آرا، محمدکاظم (۱۳۹۵). *رابطه سبک مدیریت و ساختار سازمانی با سکوت سازمانی معلمان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان.

بزرگ نیا حسینی، فاطمه و عنایتی، ترانه (۱۳۹۳). *رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۹(۴)، ۱-۱۰*.

تنگستانی‌زاده، طاهره (۱۳۹۷). *رابطه بین رهبری اخلاقی و جوسازمانی با سکوت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد مرودشت.

خالق‌خواه، علی، نجفی، حبیبه، شاهی، زهرا. (۱۳۹۶). *بررسی نقش رهبری اخلاقی در پیش‌بینی رفتار شغلی و شکستن سکوت سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۱۳)، ۱۰۹-۱۳۶*.

رحیمی، ابراهیم و ظاهری، وحیده (۱۳۹۹). *بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده در شکستن سکوت سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات دولتی شهرستان قم)*. *مجله ارگونومی، ۸(۱)، ۶۶-۷۳*.

رحیمی، غلامرضا و مظاهری‌راد، حمید (۱۳۹۶). *اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان*. *ماهنامه پژوهش ملل، ۲(۲۲)، ۱۵۷-۱۷۵*. زمانی، اصغر، پورآتش، مهتاب و جهانسیر کاجانی و فاطمه (۱۳۹۶). *بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی در رفتار استعدادهای درخشان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور*. *فصلنامه علمی پژوهشی طب و تزکیه، ۲۶(۲)، ۱۲۹-۱۴۴*.

ساعدی، رسول، فلاحی، حمید (۱۴۰۱). *بازنمایی اصول و استانداردهای اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی دبیرستان‌های پسرانه*. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی، ۶(۲۳)، ۱۹۶-۱۵۷*.

سپهوند، رضا، عارف‌نژاد، محسن، فتحی چگنی، فریبرز و سپهوند، مسعود (۱۳۹۹). *رابطه قلدری سازمانی و سکوت سازمانی با نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی*. *دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۲۰(۲)، ۸۴-۹۲*.

شریفی، اعظم. (۱۳۹۸). *ارتباط سبک رهبری مدیران با سکوت سازمانی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان*. *فصلنامه رویش روان‌شناسی، ۸(۶)، ۱۴۴-۱۳۷*.

شعبانی، عباس (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت بر مدیریت استعداد (مطالعه موردی: اداره گمرگ شهید رجایی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرعباس.

شفیع پور، سیده فاطمه، زارع زیدی، علیرضا و متانی، مهرداد (۱۳۹۶). نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها. *دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲(۵)، ۳۸-۴۸.

عطاپور، ژیلا، حسنی، محمد، قلاوندی، حسن (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و سرمایه اجتماعی با رفتار شهروندی سازمانی در میان دبیران دوره دوم متوسطه شهرستان مشگین شهر، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، ۴(۱۴)، ۱۵۶-۱۲۷.

غلامی، علی (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی با اخلاق حرفه‌ای مدیران مدارس شهرستان طبس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه کاشان. فیض الله زاده، قاسم (۱۳۹۸). رابطه بین سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان ادارات دولتی شهر کرمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

قائدامینی‌هارونی، عباس، ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا، صادقی‌ده‌چشمه، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۲)، ۳۱-۵۵.

قنبری، سیروس، مرادی، علی (۱۳۹۷). تحلیل رابطه شفافیت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۷(۱)، ۲۰۵-۲۳۰.

مرادی، مرتضی و زندی‌پاک، رابعه (۱۳۹۹). سبک مدیریت حکمت محور و سازه‌ها و مسیرهای دستیابی به آن و رابطه آن با رهبری تحول‌گرا (مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره شهر تهران). دو فصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، ۸(۱۶)، ۲۷-۵۸.

مسلمی‌بیرامی، صغری (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت با کارایی و اثربخشی معلمان مدارس دخترانه ابتدایی ناحیه ۳ تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی. دانشگاه پیام نور، مرکز تبریز.

معانی پور، حامد (۱۳۹۱). ارتباط میان سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.

ملک پور اصل، بهزاد و دستواره، فرشته (۱۳۹۸). گداهای اخلاق حرفه‌ای در برنامه‌ریزی. فصلنامه توسعه پایدار محیط جغرافیایی، ۱(۳)، ۷۰-۸۵.

نودهی، حسن و علمی، علی، (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین سکوت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای به واسطه رفتار کاری انحرافی در بین مدارس شاهد کلیه مقاطع شهر مشهد، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادیم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران.

هاتفی، محمدمهدی و روستا، علیرضا (۱۳۹۷). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی: نقش میانجی سبک‌های مدیریتی. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۲(۱)، پیاپی (۴۵). ۲۳۱-۲۵۲.

## References

- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development, 2(1), 178-181.*
- Alheet, A. F. (2019). The impact of organizational silence causal factors on self-efficacy of health center employees in the Jordanian capital city (Amman). *Academy of Strategic Management Journal, 18(3).*
- Amani, M, Maruti Sharifabadi, A, Mirzaei Aliabadi, M. (2017). Investigating the relationship between organizational silence and organizational agility from the perspective of higher education employees (case study: Yazd University). *Organizational culture management. 15(2):465-482. [In Persian]*
- Amiri Ara, M. K., (2015). *The relationship between management style and organizational structure with teachers' organizational silence.* Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Zahedan branch. [In Persian]
- Armito, A., F. Gregg, M., Nagato, S., Miki, Y., Moroshima, S., (2011). "Evaluation of doctoral nursing programs in japan by faculty members and their Educational and research activities", *nurse Education today, 53(7): 1-7.*
- Attapour, J., Hassan, M., Qalavandi, Hassan., (2016). Investigating the relationship between professional ethics and social capital with organizational citizenship behavior among secondary school teachers of Meshginshahr city, *Allameh Tabatabai University Leadership and Educational Management Research Quarterly, 4(14): 156-127.*
- Avci, S. B. (2017). Review of subscale of the organizational silence ethical climate and management style in public institutions: an example in Erzurum health sector. *Pressacademia, 3(1), 737-745.*
- Bagueiro, H. (2015). Ethical Structure: A Proposed Concept For Ethics Management in Mexican Public Service and Non For Profit Organizations. *Mexico, Humanities and Social Science, 120(4):1-15.*
- Bozurnia Hosseini, F. Enayati, T. (2013). The relationship between organizational silence and the performance of university employees, *Ethics Quarterly in Science and Technology. 9(4): 1-10. [In Persian]*
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling, 141, 109-122.*

- Chokprajakchat, S., & Sumretphol, N. (2017). Implementation of the code of professional ethics for Thai civil servants. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 129-135.
- Ebrahimzadeh Dastjardi, R. Quaid Amini Harouni, A. Ebrahimpour, A.R., (2018). The effect of organizational pessimism on deviant behaviors in the workplace through organizational silence and destructive leadership (case study: Isfahan Islamic Azad University), *Allameh Tabatabai University Leadership and Educational Management Research Quarterly*, 5(20): 1-38. [In Persian]
- Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
- Faizullahzadeh, Q. (2018). *The relationship between leadership style and personality traits of managers and organizational silence of employees of government offices in Kerman city*. Master's thesis, Islamic Azad University, Kerman branch. [In Persian]
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219.
- Ghanbari, C.; Moradi, A. (2017). Analyzing the relationship between organizational transparency and employees' organizational silence. *Managing the training of organizations*. 7(1):205-230. [In Persian]
- Gholami, A., (2015). *Examining the relationship between transformational leadership style and professional ethics of school principals in Tabas city*, master's thesis in the field of educational management, Kashan University.
- Greenberg, J. Edwards, M. S. (2014). *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Press.
- Hatfi, M. M., Rusta, A. (2017). Investigating the relationship between knowledge management and organizational performance: the mediating role of management styles. *Research Journal of Police Order and Security*. 12(1): 231-252. [In Persian]
- Jampurazmey, M., & Monirpour, N. (2020). Prediction of Knowledge Sharing Based on Personality Trait, Organizational Silence, and Organizational Belonging in Medical Staff in Qom Province (Iran). *Qom Univ Med Sci J*, 14(1), 29-37. <https://doi.org/10.29252/qums.14.1.2>
- Jennex, M. (2018). *Re-Examining the Jennex Olfman Knowledge Management Success Model*. In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Keykha, A., Mirkamali, S. M., & Ebrahimi, B. (2020). Impact of Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment on Social Responsibility. *Journal of Development Management Process*, 32(4), 93-118.
- Khaliqkhah, A. Najafi, H., Shahi, Z., (2016). Investigating the role of ethical leadership in predicting job behavior and breaking organizational silence, *Allameh Tabatabai University Leadership and Educational Management Research Quarterly*, 4(13): 109-136. [In Persian]
- Maanipour, Ha., (2013). *The relationship between social capital and the components of professional ethics of faculty members in the units of the Islamic Azad University of Gilan province*, master's thesis in human resource management, Islamic Azad University, Rasht branch.
- Malekpour Asl, B. Dastvareh, F. (2018). Codes of professional ethics in planning. *Quarterly magazine for sustainable development of the geographical environment*. 1(3): 70-85. [In Persian]

- Moradi, M. Zandipak, R. (2019). Wisdom-oriented management style and the structures and paths to achieve it and its relationship with transformational leadership (case study: five-star hotels in Tehran). *Two-quarter Journal of Social Studies of Tourism*. 8(16): 27-58. [In Persian]
- 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.
- Muslimi Bairami, S. (2017). *Investigating the relationship between management styles and the efficiency and effectiveness of teachers in girls' primary schools in the 3rd district of Tabriz*. Master's thesis, field of educational management. Payam Noor University, center of Tabriz. [In Persian]
- Nodehi, H. Elmi, A. (2015), investigation of the relationship between organizational silence and professional ethics through deviant behavior among the witness schools of all grades in Mashhad, *the first international conference on new paradigms of business and organizational intelligence management, Tehran*. [In Persian]
- Okreglicka, M., Filipowicz, A., & Betáková, J. (2021). STUDENTS' ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND PLANS OF SETTING UP BUSINESS - THE IMPORTANCE OF EDUCATIONAL SYSTEM. *Journal of Management*, 37(1), 53-57.
- Popoola, P. S. O. (2021). The Moderating Effect of Transformational Leadership on Relationship between Organizational Silence and Knowledge Transfer among Librarians in Federal Universities in Southern Nigeria. *International Journal of Information Science and Management*, 19(2), 77-92.
- Quaid Amini Harouni, A; Ebrahimzadeh Dastjardi, R; Sadeghi Deh Cheshmeh, M. (2019). Understanding the experience of organizational silence: a phenomenological study in the Culture and Islamic Guidance Department of Chahar Mahal and Bakhtiari province. *Faculty of Management*. 10(2):31-55. [In Persian]
- Rahimi, E. Zahiri, V. (2019). Investigating the effect of perceived organizational support in breaking organizational silence with the mediating role of emotional commitment (case study: employees of government offices in Qom city). *Ergonomics magazine*. 8(1): 66-73. [In Persian]
- Rahimi, Gh. Mazaheri Rad, H. (2016). The effect of transformational leadership on organizational silence with the mediating role of psychological empowerment of employees. *Monthly Research of Nations*. 2(22):157-175. [In Persian]
- Rodriguez, J. V., & Juricic, Z. (2018). Perceptions and attitudes of community pharmacists toward professional ethics and ethical dilemmas in the workplace. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(5), 441-450.
- Roth, O & Lahav Cohen, T (2016). The changing blogosphere and its impact on public relations practice and professional ethics: The Israeli case. *Public Relations Review* 42(5):929-931.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904- 914.
- Sabharwal, A. (2018). The Transformative Role of Institutional Repositories in Academic Knowledge Management. *In Managing Knowledge and Scholarly Assets in Academic Libraries* (pp. 127-155). IGI Global.
- Saedi, Rasool, Fallahi, Hamid (1401). Representing the principles and standards of professional ethics of educational managers of boys' high schools, *Allameh Tabatabai University Leadership and Educational Management Quarterly*, 6(23): 157-196. [In Persian]

- Sepovand, R; Aref Nejad, M; Fathi Chegani, F. Sephovand, M. (2019). The relationship between organizational bullying and organizational silence with the mediating role of psychological contract violation. *Knowledge and research in applied psychology*, 20(2):84-92. [In Persian]
- Shabani, A. (2016). *Investigating the impact of management styles on talent management (case study: Shahid Rajaee Customs Department)*. Master's thesis, field: executive management. Islamic Azad University, Bandar Abbas branch. [In Persian]
- Shafipour, S. F., Zare Zaidi, A. Matani, M. (2016). The role of professional ethics of managers in the success of organizations. *Bi-monthly journal of applied studies in management and development sciences*, 2(5):38-48. [In Persian]
- Sharifi, A., (2018). Relationship between leadership style of managers and organizational silence of employees of sports and youth departments of Hamadan province, *Roish Psychological Quarterly*, 8(6): 144-137.
- Tangestanizadeh, T. (2017). *The relationship between ethical leadership and organizational climate with the organizational silence of employees of the General Department of Sports and Youth of Fars province*. Master's thesis, field of educational management. Islamic Azad University, Maroodasht branch. [In Persian]
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2017), Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2): 101-113.
- Zamani, A., Pouratshi, M., Jahansir Kajani; F., (2016). Investigating the relationship between management styles and organizational effectiveness in the office of brilliant talents of the universities of medical sciences in Iran, *Scientific Research Quarterly of Tab and Tezkieh*, 26(2): 129-144.

استناد به این مقاله: پناهی، غلامحسین و کاظمی، سجاد. (۱۴۰۲). رابطه سکوت سازمانی کارکنان با سبک مدیریت و اخلاقی حرفه‌ای مدیران. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۷(۲۵)، ۷۷-۱۰۰. doi: 10.22054/jrlat.2023.72889.1654



Quarterly of Research on Educational Leadership and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.