

## Research Paper



## The Effect of Supervisory Leadership Style on Organizational Silence Considering the Mediating Role of Organizational Indifference (Case Study: University of Tehran Employees)

Mahtab Asgharzadeh<sup>1</sup>, Abbasali Rastgar<sup>2\*</sup>, Hooshmand Bagheri Garbollah<sup>3</sup>

1. MSC student in Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

2. Prof., Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

3. Assistant prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management, Urmia University, Urmia, Iran

**Article Info:**

**Received:** 2025/08/16

**Accepted:** 2026/01/23

**PP:** 106-124

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2026.18074.1624

**Keywords:**

Supervisory Leadership,  
Organizational Silence,  
Organizational Indifference, University of Tehran

**Abstract**

**Background and Objective:** The present study investigates the impact of supervisory leadership style on organizational silence, considering the mediating role of organizational indifference at the University of Tehran.

**research methodology:** This study is applied in terms of its objective and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population consists of all employees at the University of Tehran, totaling 565 individuals. Using Cochran's formula and simple random sampling, a sample of 229 individuals was selected. Data were collected through standard questionnaires. For the style variable, the leaders' supervisory style, the questionnaire of Pradhan et al. (2020), the organizational silence of Danaee Far & Panahi (2010), and the organizational indifference of Vakola, & Bouradas (2005) were used. Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability of the questionnaire. It is worth noting that the reliability coefficients of the supervisory leadership style variables were (0.72), organizational silence (0.75), and organizational indifference (0.76).

**Findings:** The results indicated that supervisory leadership style significantly influences both organizational silence and organizational indifference. Additionally, organizational indifference has a meaningful effect on organizational silence.

**Conclusion:** This study can show that supervisory leadership style, which emphasizes control and monitoring of employee performance, can lead to organizational silence. The results of this study help managers of educational organizations to provide opportunities to improve productivity and reduce organizational problems by employing appropriate leadership styles.

**Citation:** Asgharzadeh M., Rastgar A., Bagheri Garbollah H. (2026). The Effect of Supervisory Leadership Style on Organizational Silence Considering the Mediating Role of Organizational Indifference (Case Study: University of Tehran Employees). *Journal of Applied Educational Leadership*, 7(1), 106-124. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13278.1308>]

\*Corresponding author: Abasali Rastgar

**Address:** Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

**Tell:** 09121793760

**Email:** a\_rastgar@semnan.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Changes and developments in recent years have questioned traditional methods in human resource management and have provided the necessary basis for the emergence of new attitudes towards human resources. In today's dynamic and competitive business environment, leadership has a special place as a vital factor in improving the performance of organizations. This key role of management is considered the main pillar in advancing organizational goals, and its quality deeply affects the future of the organization and its human resources. Leadership style refers to the set of behaviors and patterns that a leader uses when leading and managing the activities of others. A manager in the role of leading an organization can choose different styles in leading human resources, which can increase the productivity of his organization by using the right leadership style. In this regard, leadership plays a very decisive role because organizations need leaders who can make the best use of their human resources and strengthen the link between organizational and individual goals. If a leadership style is chosen inappropriately or used inappropriately, it will lead to a decrease in the efficiency of the organization and individuals; therefore, it is considered one of the key factors in improving the efficiency, effectiveness, and consequently increasing the productivity of organizations (Olayisade & Awolusi, 2021). The relationship between supervisory leadership style and organizational silence can be very complex, and organizational indifference often plays an important mediating role. In addition, considering the literature and research background, it can be acknowledged that different leadership styles, such as supervisory, can significantly affect how employees perceive the workplace and their willingness to communicate and subsequently organizational silence, because organizational silence refers to employees who hide information, ideas, or concerns that could be valuable to the organization, which is often due to distrust, fear of negative consequences, or a feeling of not being valued for their input. Also, regarding the mediating role of organizational indifference, it should be stated that when employees feel indifferent to their organization, they are less likely to openly engage in organizational activities and communicate, and this indifference can be caused by various factors, including leadership style, job burnout, and lack of organizational support. The literature and research background also show that some leadership styles, especially those considered uncivil or supervisory, can increase organizational silence by creating an environment of indifference and fear, and conversely, supportive and inclusive leadership styles can reduce organizational silence by promoting a sense of belonging and value among employees. Organizational silence is known as an inefficient process in an organization that leads to a waste of resources and efforts. This phenomenon can manifest itself in various forms, such as non-participation in meetings, reduced verbal interactions, or refusal to discuss organizational issues. Employee silence may have different meanings, depending on their underlying motivations. One of the factors affecting the formation of organizational silence is leadership style. Leaders can hinder effective organizational change and development by imposing structures and policies, providing negative feedback on employee participation, or excessive monitoring and control. In organizational silence, employees refrain from expressing their thoughts and ideas and adopt passive behavior. The results show that employee silence is pervasive and multidimensional and is significantly related to other phenomena of organizational behavior (Savari et al., 2023). Hence, the present study investigates the impact of supervisory leadership style on organizational silence, considering the mediating role of organizational indifference at the University of Tehran.

### Methodology:

This study is applied in terms of its objective and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population consists of all employees at the University of Tehran, totaling 565 individuals. Using Cochran's formula and simple random sampling, a sample of 229 individuals was selected. Data were collected through standard questionnaires. For the style variable, the leaders' supervisory style, the questionnaire of Pradhan et al., (2020), the organizational silence of Danaee Far & Panahi (2010), and the organizational indifference of Vakola & Bouradas (2005) were used. Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability of the questionnaire. It is worth noting that the reliability coefficients of the supervisory leadership style variables were (0.72), organizational silence (0.75), and organizational indifference (0.76). Also, the current study adopted Kaiser, Mayer and Olkin's sampling adequacy criterion and Bartlett's test regarding the appropriateness of the sample size for factor analysis. The amount of sig was calculated to be less than 5% and the KMO index was 0.818, and the number for this index shows the adequacy of sampling to perform exploratory factor analysis. In other hand, the structural model of the current research is evaluated through four tests as follows: determination coefficient ( $R^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), goodness of fit test (GOF) and hypothesis testing. Considering that the model has all the criteria, it can be suggested that the structural model is good. The GOF index in the PLS model is a solution to check the overall fit of the model. The appropriate value for this index is between zero and one. Values close to one show a good quality of the model. This index examines the overall forecasting ability of the model and shows whether the tested model was successful in predicting endogenous local variables or not. To evaluate the fit of the overall model, the GOF criterion is used,

where 0.1 is considered as weak values, 0.25 as moderate values, and 0.36 as strong values to measure the validity of PLS models.

### **Results:**

The results indicated that supervisory leadership style significantly influences both organizational silence and organizational indifference. Additionally, organizational indifference has a meaningful effect on organizational silence.

### **Discussion and conclusion**

This study can show that supervisory leadership style, which emphasizes control and monitoring of employee performance, can lead to organizational silence. The results of this study help managers of educational organizations to provide opportunities to improve productivity and reduce organizational problems by employing appropriate leadership styles. In the last step, the current study has limitations that can be considered a space for future studies. This research was done using a quantitative approach. Future research may consider combining methods to enrich research approaches.

### **Reference:**

- Danaee Far, H., & Panahi, B. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation management journal*, 2(3), 1-19. [In Persian] [DOI: 10.22067/pmt.v2i3.4253]
- Olayisade, A., & Awolusi, O. D. (2021). The effect of leadership styles on employee's productivity in the Nigerian oil and gas industry. *Information Management and Business Review*, 13(1), 47-64. [DOI: 10.22610/imbr.v13i1(I).3194]
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1268 – 1286. [DOI: 10.1108/PR-12-2018-0496]
- Savari, S., Amiri, H., & Khodamoradi, M. (2023). Exploring the Effect of the Auditor's Personality Types on Dimensions of Auditors' Organizational Silence. *Accounting and Auditing Research*, 15(57), 207-222. [In Persian] [DOI: 10.22034/iaar.2023.172764]
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458. [DOI: 10.1108/01425450510611997]



## مقاله پژوهشی

## نقش سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)

مهتاب اصغرزاده<sup>۱</sup>، عباسعلی رستگار<sup>۲\*</sup>، هوشمند باقری قره‌بلاغ<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳

شماره صفحات: ۱۰۶-۱۲۴

از از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2026.18074.1624

## واژه‌های کلیدی:

رهبری نظارتی، سکوت سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، دانشگاه تهران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر به بررسی نقش سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در دانشگاه تهران می‌پردازد.

**روش‌شناسی پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه تهران به تعداد ۵۶۵ نفر است که با استفاده از روش کوکران و نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۲۹ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شدند. برای متغیر سبک نظارتی رهبران از پرسشنامه پرادان و همکاران (۲۰۲۰)، سکوت سازمانی دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) و بی تفاوتی سازمانی واکولا و بورادوس (۲۰۰۵) بهره گرفته شد. برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. شایان ذکر است که ضریب پایایی متغیر سبک رهبری نظارتی (۰/۷۲)، سکوت سازمانی (۰/۷۵) و بی تفاوتی سازمانی (۰/۷۶) بدست آمد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی و بی تفاوتی سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، بی تفاوتی سازمانی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارد. سرانجام، سبک رهبری نظارتی با توجه به نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی، تأثیر قابل توجهی بر کاهش سکوت سازمانی دارد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** این پژوهش می‌تواند نشان دهد که سبک رهبری نظارتی، که بر کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان تأکید دارد، می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود. نتایج این پژوهش به مدیران سازمان‌های آموزشی کمک می‌کند تا با به کارگیری سبک‌های رهبری مناسب، زمینه‌های ارتقاء بهره‌وری و کاهش مشکلات سازمانی را فراهم کنند.

**استناد:** اصغرزاده، مهتاب؛ رستگار، عباسعلی؛ و باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۴۰۴). نقش سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). *فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی*، ۱(۷)، ۱۰۶-۱۲۴.

\*نویسنده مسئول: عباسعلی رستگار

نشانی: استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۱۷۹۳۷۶۰

پست الکترونیکی: a\_rastgar@semnan.ac.ir

در عصر حاضر و در هزاره سوم، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه استراتژیک و اساسی‌ترین عامل برای بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها شناخته می‌شود. توجه به این سرمایه، زمینه‌ساز رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع است. کارکنان وفادار به اهداف و اصول سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان در مقایسه با رقبای هستند، بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی بلندمدت برای بسیاری از نهادها محسوب می‌شوند (Pratama et al., 2022). همچنین تغییر و تحولات در سال‌های اخیر روش‌های سنتی در مدیریت منابع انسانی را زیر سؤال برده و زمینه مورد نیاز برای بروز نگرش‌های جدید را به منابع انسانی فراهم ساخته است. در محیط پویا و رقابتی کسب‌وکارهای امروزی، رهبری به‌عنوان عاملی حیاتی در بهبود عملکرد سازمان‌ها از جایگاهی ویژه برخوردار است. این نقش کلیدی مدیریت، ستون اصلی در پیشبرد اهداف سازمانی محسوب می‌شود و کیفیت آن، آینده سازمان و نیروی انسانی آن را عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهد. سبک رهبری به مجموعه رفتارها و الگوهایی اطلاق می‌شود که رهبر هنگام هدایت و مدیریت فعالیت‌های دیگران به کار می‌گیرد. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند که با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌تواند بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهد. در این بین رهبری نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد چرا که سازمان‌ها نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند از منابع انسانی خود بهترین استفاده نموده و حلقه اتصال میان اهداف سازمانی و فردی را محکم سازند. چنانچه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود و یا به صورت نامناسب از آن استفاده شود منجر به کاهش کارایی سازمان و افراد می‌شود؛ لذا یکی از عوامل کلیدی در بهبود کارایی، اثربخشی و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان‌ها محسوب می‌شود (Olayisade & Awolusi, 2021). در جهانی بر پایه اقتصاد اطلاعاتی، منابع انسانی به‌عنوان سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شوند. یکی از نهادهایی که به‌صورت مستقیم به دنبال پرورش سرمایه انسانی متناسب با جامعه اطلاعاتی است، نظام‌های آموزشی هستند (Okřęglicka, 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 سازمان‌های آموزشی 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 خفگان و سکوت وجود دارد و فضای مناسبی برای اشاعه نوآوری وجود ندارد و هنوز از سبک‌های مدیریتی خشک و رسمی استفاده می‌شود. 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).

سکوت سازمانی به عنوان انگیزه‌ای برای خودداری یا بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات در مورد پیشرفت‌های مرتبط با کار تعریف می‌شود (Rastgar & Roozban, 2014). ترس، خجالت، تصورات محدود از مسئولیت اخلاقی، کمبود فرصت برای صدا، فقدان مهارت‌های سیاسی سازمانی و غیره عواملی هستند که منجر به سکوت می‌شوند. همچنین دیده شده است که انبوهی از ویژگی‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ساختاری در سازمان‌ها می‌تواند فضای آوای سازمانی مختل کند و منجر به سکوت شود (Sulphrey, 2020). رابطه بین سبک رهبری نظارتی و سکوت سازمانی می‌تواند بسیار پیچیده باشد و بی‌تفاوتی سازمانی اغلب نقش میانجی مهمی را ایفا می‌کند. در ادامه با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان اذعان نمود که سبک‌های مختلف رهبری، مانند نظارتی، می‌توانند به طور قابل توجهی بر نحوه درک کارکنان از محیط کار و تمایل آن‌ها برای برقراری ارتباط و در پی آن سکوت سازمانی تأثیر بگذارد، زیرا سکوت سازمانی به کارکنانی اشاره دارد که اطلاعات، ایده‌ها یا نگرانی‌هایی را که می‌تواند برای سازمان ارزشمند باشد، پنهان می‌کنند که اغلب ناشی از عدم اعتماد، ترس از عواقب منفی، یا احساس عدم ارزش گذاری برای ورودی آن‌هاست. همچنین در خصوص نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی باید بیان نمود وقتی کارکنان نسبت به سازمان خود احساس بی‌تفاوتی می‌کنند، کمتر احتمال دارد که آشکارا درگیر فعالیت‌های سازمانی شوند و ارتباط برقرار کنند و این موضوع بی‌تفاوتی می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله سبک رهبری، فرسودگی شغلی و عدم حمایت سازمانی باشد. همچنین ادبیات و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که برخی از سبک‌های رهبری، به‌ویژه آن‌هایی که غیر مدنی یا نظارتی تلقی می‌شوند، می‌توانند سکوت سازمانی را با ایجاد محیطی از بی‌تفاوتی و ترس افزایش دهند و برعکس، سبک‌های رهبری حمایتی و فراگیر می‌توانند با ترویج احساس تعلق و ارزش در بین کارکنان، سکوت سازمانی را کاهش دهند. سکوت سازمانی به‌عنوان یک فرآیند غیرکارآمد

در سازمان شناخته می‌شود که منجر به هدر رفت منابع و تلاش‌ها می‌گردد. این پدیده می‌تواند به شکل‌های مختلفی مانند عدم مشارکت در جلسات، کاهش تعاملات کلامی، یا خودداری از بحث درباره مسائل سازمانی بروز یابد. سکوت کارکنان، بسته به انگیزه‌های زیربنایی آن‌ها، ممکن است معانی متفاوتی داشته باشد. یکی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سکوت سازمانی، سبک رهبری است. رهبران با تحمیل ساختارها و خط‌مشی‌ها، ارائه بازخور منفی نسبت به مشارکت کارکنان و یا نظارت و کنترل بیش از حد، مانع تغییرات و توسعه مؤثر سازمانی شوند. در سکوت سازمانی، کارکنان از بیان افکار و ایده‌های خود خودداری کرده و رفتار منفعلانه‌ای را در پیش می‌گیرند. نتایج نشان می‌دهد که سکوت کارکنان فراگیر و چند بعدی است و به طور قابل توجهی بر سایر پدیده‌های رفتار سازمانی مرتبط می‌باشد (Savari et al., 2023).

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 در نهایت مرگ دانشگاه‌ها شود. کارکنان ممکن است با نقصان شفافیت در مورد تصمیمات و راهبردهای سازمانی مواجه شوند که می‌تواند باعث کاهش اعتماد و تعامل میان مدیران و کارکنان شود. تحقیقات نشان داده‌اند یکی از عواملی که می‌تواند منجر به سکوت سازمانی کارکنان شود، رفتار مدیران و سبک رهبری آن‌ها است. رفتارهای نامناسب سرپرستان با کارکنان، با کاهش توانمندی‌های شغلی، زمینه‌ساز ایجاد بی‌انگیزگی و کم‌توجهی به وظایف در میان کارکنان می‌شود. رهبری از موضوع‌های بسیار مهم در مطالعات دانشگاهی محسوب می‌شود. پژوهشگران عمدتاً در زمینه رهبری بر جنبه‌های مثبت رهبری به شکل وسیع‌تری متمرکز شده‌اند. با این وجود، لبه تاریکی در سبک رهبری وجود دارد که به زوایای منفی و مخرب و رفتارهای سرکوبگر رهبری اشاره دارد (Vahdati et al., 2019). شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد کارکنان ممکن است در ابتدا، فعالانه با سیاست‌های نظارتی از طریق سکوت مقابله کنند. در واقع این تحقیقات نشان داده‌اند در درازمدت، ناامیدی، ترس، جدایی و سکوت غالب می‌شود. اگر مدیریت نظارتی تظاهر به کنترل و نظارت بیش‌ازحد داشته باشد، کارکنان ممکن است احساس کنند که به آن‌ها اعتماد نمی‌شود. این موضوع می‌تواند باعث افزایش استرس و کاهش انگیزه برای انجام کارهای خود شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان، هنگامی که مدیران از آن‌ها می‌خواهند دیدگاه‌ها و ایده‌های خود را مطرح کنند، اغلب احساس عدم امنیت می‌کنند (London et al., 2023).

در ادامه باید اذعان نمود پدیده بی‌تفاوتی خصوصیت کارکنانی است که به مشاغل تکراری و خسته‌کننده اشتغال دارند و در محیط کار پیرامون خود به این واقعیت می‌رسند که باید تسلیم شرایط شوند زیرا هیچ‌امیدی برای بهتر شدن شرایط وجود ندارد. از بعد سازمانی، مفهوم بی‌تفاوتی، حالتی است که در آن، انگیزه فرد تحلیل رفته و با انگیزه پایین یا بدون انگیزه به کار خود می‌پردازد اما توجهی معطوف به کار ندارد. در چنین شرایطی، مسائل، آینده، اهداف و مأموریت‌های سازمان برای کارکنان بی‌اهمیت جلوه می‌کند و آن‌ها صرفاً برای دریافت حقوق و حفظ شغل خود در سازمان فعالیت می‌کنند. در واقع در این حالت موفقیت یا شکست سازمان برای کارکنان اهمیتی نداشته و کارکنان به سازمان دل‌بستگی ندارند (Mehraban, 2020). بی‌تفاوتی سازمانی یک فرایند تدریجی بوده و نشان‌دهنده نگرش کارکنان به شغل و سازمانشان است. این پدیده نوعی بحران صامت و یک فروپاشی آهسته و تخریب پیوسته و بدون صدا می‌باشد (Zahed Babolan & Ahmadi, 2022). بی‌تفاوتی به‌عنوان یک نیروی مخرب در سازمان شناخته می‌شود و می‌توان آن را بحرانی پنهان، فروپاشی تدریجی یا تخریبی خاموش و مداوم توصیف کرد (Torkzadeh et al., 2016). عدم دل‌بستگی و بی‌انگیزگی کارکنان نسبت به سرنوشت برنامه‌های سازمانی، عملکرد سازمان را تضعیف می‌کند و در نهایت، روحیه بی‌تفاوتی، تلاش و عملکرد کارکنان را به‌طور کامل از بین می‌برد. کاهش بی‌تفاوتی در سازمان زمانی حاصل می‌شود که سازمان قادر باشد به شکلی دقیق زمینه‌های بروز بی‌تفاوتی و متغیرهای تأثیرگذار بر آن را تحلیل کند (Tajneya et al., 2021).

بی‌تفاوتی سازمانی، به‌عنوان پدیده‌ای که در سال‌های اخیر توجه محققان و نظریه‌پردازان را به خود جلب کرده است. افراد بدون توجه به آینده خود و سازمان و بدون هیچ‌گونه واکنشی دستورات را هرچند غیرمنصفانه انجام می‌دهند. این مطالعه بر نظارت سوءاستفاده مدیران و اشکال منفی رهبری در سازمان تمرکز دارد که در پژوهش‌های رهبری عمومی مورد توجه کمی قرار گرفته است (Backhaus & Vogel, 2022). به گفته Backhaus & Vogel (2022)، از آنجایی که رهبری منفی ممکن است آسیب بیشتری نسبت به رهبری مثبت داشته باشد، تحقیقات بیشتری در مورد «سمت تاریک» رهبری موردنیاز است. مطالعات متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد نظارت

سوءاستفاده کننده چقدر می‌تواند مضر باشد (Mackey et al., 2017). مطالعات کمی و کیفی شواهد همگرایی‌های ارائه کردند مبنی بر اینکه سکوت تدافعی و رضایت‌مندی کارکنان به رهبری مرتبط است که با نظارت سوءاستفاده آمیز و خود بیگانگی کارکنان (Golden & Veiga, 2018) انجام می‌شود. مدیریت نظارتی مخرب ممکن است علاقه‌ای به رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان نداشته باشد؛ به جای آن، تمرکز بر تحقق اهداف خود و ارضای نیازهای شخصی داشته باشد. این می‌تواند باعث بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به ارائه یافتن خدمات بهتر و به‌روز شدن کارهایشان شود. بر همین اساس سازمان‌های آموزشی باید بدانند چگونه می‌توانند با کنترل رهبری نظارتی، سکوت سازمانی و همچنین بی‌تفاوتی را در کارکنان خود کنترل کنند. سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های آموزشی، با توجه به ساختار بوروکراتیک و سلسله مراتبی که دارا می‌باشند، دقت و نظارت بیش از حدی در مورد کارکنان صورت می‌گیرد که به تضعیف روحیه و ایجاد تنش و اضطراب می‌انجامد. در نتیجه، رغبت و انگیزه برای کار از بین می‌رود و کارکنان برای انجام دادن امور تا حدی تلاش می‌کنند که اخراج نشوند، بنابراین برای استفاده بهینه از منابع و امکانات مالی و انسانی و تحقق اهداف مدیران باید حد تعادلی بین کنترل و آزادی فردی قائل شوند.

در این میان دانشگاه تهران به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های تراز اول کشور، از این موضوع مستثنا نبوده است. دانشگاه تهران به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های دولتی، با قوانین سخت‌گیرانه‌ای مواجه است. به دلیل وجود این قوانین، اغلب کارکنان تمایلی به ابراز نظرات و ایده‌های خود ندارند. همچنین با وجود جو سخت‌گیرانه و قانونمند، اغلب کارکنانی تمایلی به مشارکت ندارند و به بی‌تفاوتی رسیده‌اند. در واقع تنها انگیزه کار کردن برای کارکنان در بخش‌های دولتی، انگیزه‌های مالی است. بر همین اساس، با وجود جو نظارتی در سازمان‌های دولتی، کارکنان تمایلی به ابراز نظرات خود ندارند و نسبت به نتایج سازمان بی‌تفاوت هستند. بر همین اساس به نظر می‌رسد دلیل اصلی این احساس منفی در کارکنان، وجود جو نظارتی در سازمان‌های دولتی توسط مدیران باشد. در ضرورت این موضوع باید اذعان نمود با توجه با اهمیت کاهش سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی در افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی که طبق اسناد بالادستی دولت و برنامه توسعه از اولویت‌های هر سازمان در مسیر پیشرفت و توسعه کشور می‌باشد؛ لذا پژوهش حاضر به تبیین وضعیت تأثیر سبک رهبری نظارتی بر آن‌ها خواهد پرداخت. با توجه به آنچه گفته شد هدف این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی با توجه به نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی است و از جمله فواید و پیامدهای آن عبارتند از: (۱) توجه به مؤلفه و ابعاد سبک رهبری نظارتی می‌تواند بر سطح توسعه سازمانی اثرگذار بوده و مزایای فراوانی را برای کارکنان دانشگاه تهران ایجاد نماید. (۲) چنانچه مدیران دانشگاه تهران به تقویت و رفع نقاط ضعف احتمالی سبک رهبری نظارتی، سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی و الزامات آن تمایل پیدا کنند می‌توانند در ارتقاء توسعه سازمانی و جلوگیری از عدم بهره‌وری مؤثر عمل کنند. در این راستا سؤال اصلی این پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که سبک رهبری نظارتی با توجه به نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی چه تأثیری بر سکوت سازمانی دارد؟

Rastgar et al. (2025) به تأثیر نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی با میانجی‌گری خستگی عاطفی در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته و همچنین بر خستگی عاطفی هم تأثیر مثبت و معناداری دارد. از سویی خستگی عاطفی نیز بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و در نهایت مشخص شد که نقش میانجی خستگی عاطفی در تأثیر نفاق سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی مثبت و معنادار است. Panahi (2023) در پژوهشی با هدف تحلیل تأثیر حکمرانی خوب بر بی‌تفاوتی کارکنان، نقش احساس تعلق سازمانی را به‌عنوان یک متغیر میانجی بررسی کرده است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بیمارستان امام رضا (ع) تبریز (۱۵۰۰ نفر) تشکیل داده‌اند. به‌منظور نمونه‌گیری، از فرمول کوکران استفاده شده و حجم نمونه ۳۰۶ نفر به‌صورت تصادفی ساده تعیین شد. در بخش توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌هایی مانند میانگین و انحراف معیار استفاده شد و در بخش استنباطی نیز آزمون‌هایی چون کولموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون و تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شدند. نتایج حاصل نشان داد حکمرانی خوب، تأثیر منفی و معناداری بر بی‌تفاوتی کارکنان داشته و همچنین اثر مثبت معناداری بر احساس تعلق سازمانی دارد. افزون بر این، احساس تعلق سازمانی نیز اثری معنادار در کاهش بی‌تفاوتی سازمانی دارد. این نتایج حاکی از آن است که حکمرانی خوب از طریق ارتقاء احساس تعلق سازمانی، می‌تواند به کاهش سطح بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان‌ها منجر شود. Mohammadi & Bagheri Garebolagh (2020) به واکاوی اثر منابع انسانی برندمحور بر سکوت سازمانی با نقش میانجی بهره‌وری نیروی انسانی در بین کارکنان شهرداری پرداختند. یافته‌های پژوهش

نشان داد که بین منابع انسانی برند محور، سکوت سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. Enwereuzor et al. (2024) در پژوهش خود به «جو ترس و بی‌علاقگی شغلی به‌عنوان پیامد خصومت غیر فیزیکی نظارتی نسبت به کارگران معمولی در صنعت بانکداری» پرداختند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲۴۵ کارگر معمولی در جنوب شرقی نیجریه استفاده شد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی با نشان دادن اینکه نظارت سوءاستفاده رابطه مثبت مستقیم با جو ترس و بی‌علاقگی شغلی دارد، بیان کرد که جو ترس رابطه مثبتی با بی‌علاقگی شغلی دارد. نتایج همچنین نشان داد که جو ترس تا حدی رابطه بین نظارت سوءاستفاده کننده و بی‌علاقگی شغلی را واسطه می‌کند. Farghaly et al. (2023)، در پژوهش خود به «رابطه بین رهبری سمی و عملکرد سازمانی: اثر واسطه‌ای سکوت پرستاران» پرداختند. اهداف ارزیابی رهبری سمی و عملکرد سازمانی در میان پرستاران یک بیمارستان دانشگاهی و بررسی اثر میانجی سکوت پرستاران. پیشینه رفتارهای رهبری سمی به احساسات آسیب رسانده و منجر به خستگی عاطفی و سکوت پرستاران در چارچوب قانونی می‌شود. در واقع برای همه سازمان‌ها بسیار مضر است. با این حال، تأکید کمی بر تحقیق در مورد مکانیسم میانجی و عوامل مرزی ارتباط آن‌ها شده است. داده‌ها از ۷۵۰ پرستار در طول سه ماه جمع‌آوری شد. محققان از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته برای بررسی نقش سکوت پرستاران در میانجی‌گری ارتباط بین رهبری سمی و عملکرد سازمانی استفاده کردند. نتایج سطح رهبری سمی و سطح عملکرد سازمانی هر دو بالا بودند. علاوه بر این، میزان سکوت پرستاران در حد متوسط بود. افزون بر این، یافته‌ها نشان داد که رهبری سمی ۶۵ درصد از واریانس سکوت پرستاران و ۸۷ درصد از واریانس عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین سکوت پرستاران به عنوان عامل میانجی ۷۳ درصد از واریانس عملکرد سازمانی را به خود اختصاص داد. نتیجه‌گیری این مطالعه بر اهمیت ایجاد یک محیط کاری که ارتباطات باز را تشویق و ترویج می‌کند و همچنین حذف رفتارهای رهبری سمی از فرهنگ سازمانی در میان پرستاران را به عنوان تأثیر آن بر عملکرد سازمانی تأکید کرد. Jain et al. (2023) در پژوهش خود به «بررسی رابطه نظارت سوءاستفاده و سکوت مبتنی بر ترس در هند نقش واسطه‌ای ابعاد هوش هیجانی» پرداختند. داده‌ها از ۳۴۷ کارمند از صنعت تولید و خرده‌فروشی هند در دو مرحله جمع‌آوری شد. نتایج از تأثیر میانجی ارزیابی عاطفی دیگران بر رابطه نظارت سوءاستفاده کننده و سکوت مبتنی بر ترس حمایت کرده‌اند. همچنین، نظارت سوءاستفاده با ارزیابی عاطفی خود رابطه منفی و با ارزیابی عاطفی دیگران رابطه مثبت داشت.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت کمی و از منظر شیوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی بود. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با تحقیق از ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده گردید و با استفاده از اطلاعات حاصل از پرسشنامه مذکور فرضیه‌های تحقیق مورد سنجش و آزمون قرار گرفت. یکی از روش‌های بسیار متداول در گردآوری اطلاعات میدانی روش پرسشنامه‌ای است که امر گردآوری اطلاعات را در سطح وسیع امکان‌پذیر می‌سازد. از طریق پرسشنامه استاندارد (برای متغیر سبک نظارتی رهبران از پرسشنامه گویه‌ای Pradhan et al., (2020) سکوت سازمانی Danaee Far & Panahi (2010)، با ۳۳ گویه و بی‌تفاوتی سازمانی با ۱۵ گویه از پرسشنامه Vakola & Bouradas (2005) بهره گرفته شد) با طیف لیکرت می‌توان دانش، علائق، نگرش و عقاید فرد را مورد ارزیابی قرار داد، به تجربیات قبلی وی پی برد و به آنچه در حال حاضر انجام می‌دهد آگاهی یافت. افزون بر این، ضریب پایایی متغیر سبک رهبری نظارتی (۰/۷۲)، سکوت سازمانی (۰/۷۵) و بی‌تفاوتی سازمانی (۰/۷۶) بدست آمد. در این پژوهش از دو روش پرسشنامه‌ای و کتابخانه‌ای، جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است، به این صورت که به منظور تکمیل فصل دوم و ادبیات موضوعی بیشتر از منابع کتابخانه‌ای از جمله کتاب، مجلات و پایان‌نامه‌ها استفاده شده است و برای به دست آوردن و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز درباره فرضیه‌های تحقیق از پرسشنامه استفاده گردید. پس از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت-پی‌ال‌اس ۳ انجام شد.

در مطالعه حاضر، جامعه آماری را تمام کارکنان دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۳ تشکیل می‌دهند. به‌منظور پاسخگویی به فرضیه‌های پژوهش، نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده انجام شده و برآورد اولیه نشان می‌دهد که تعداد اعضای جامعه حدود ۵۶۵ نفر می‌باشد.

پس از استخراج اطلاعات مربوط به اعضای جامعه، برای تعیین اندازه مناسب نمونه، از فرمول کوکران استفاده گردید. پارامترهای مورد استفاده در فرمول عبارت‌اند از:

$$N = \text{حجم جامعه آماری که برابر با } 565 \text{ نفر می‌باشد.}$$

$$T=Z = \text{اندازه متغیر در توزیع طبیعی که برابر با } 1/96 \text{ است.}$$

$$P = \text{درصد توزیع صفت در جامعه که برابر با } 5\% \text{ در نظر گرفته می‌شود}$$

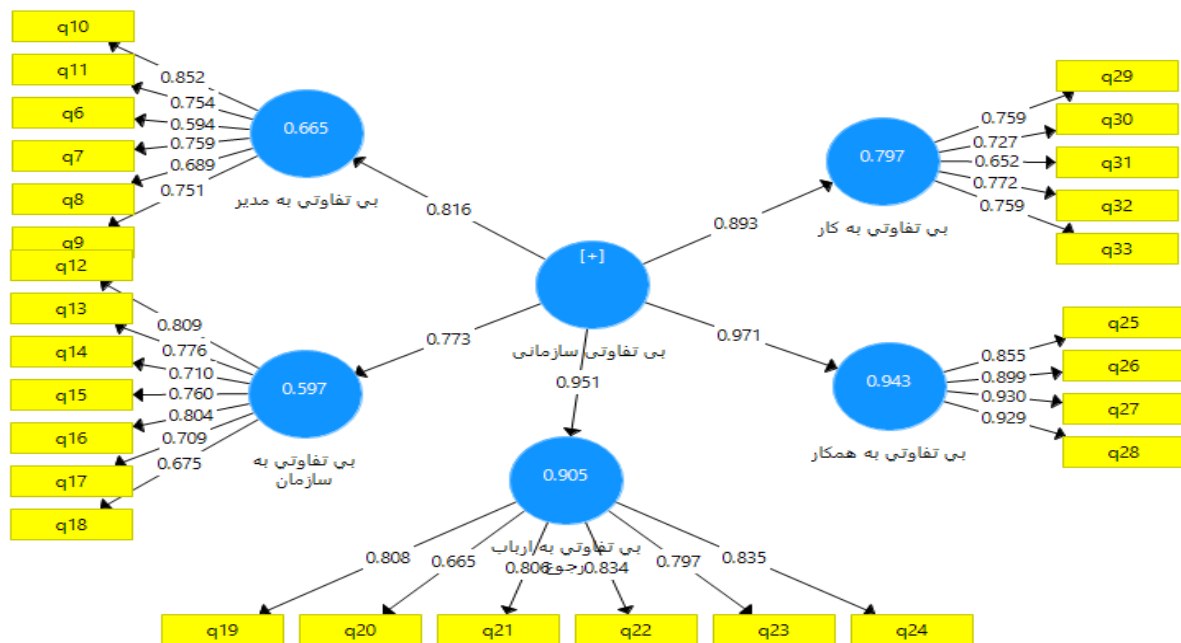
$$q = \text{درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند که برابر با } 5\% \text{ در نظر گرفته می‌شود.}$$

$$d = \text{تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه که برابر با } 5\% \text{ در نظر گرفته می‌شود.}$$

با قرار دادن اعداد فوق در فرمول تعداد نمونه مورد نیاز در این پژوهش تعداد ۲۲۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب خواهند شد. جهت بررسی شاخص روایی محتوای پرسشنامه از روش والتز و باسل<sup>۱</sup> استفاده شده است و برای پایایی از آلفای کرونباخ و آزمون ترکیبی استفاده شده است.

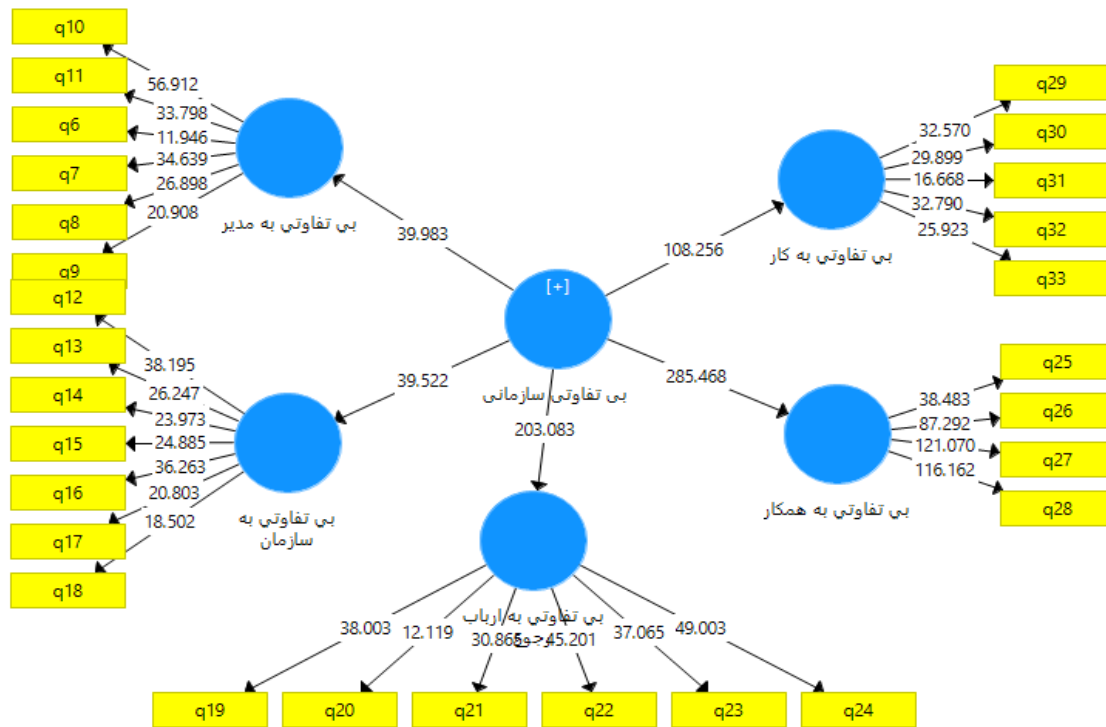
تجزیه و تحلیل اطلاعات در قالب دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت.

در پژوهش حاضر ابتدا محقق برای کشف یک الگوی علی با کیفیت مناسب مدل بیرونی (مدل اندازه گیری) را در نرم افزار اجرا و اصلاحات لازم را روی مدل اعمال کرده، سپس آزمون‌های مدل بیرونی روی آن اعمال گردید. در نهایت مدل درونی و آزمون‌های مربوط به آن برای بررسی فرضیات پژوهش اجرا شد و به‌عنوان کار نهایی مدل کلی پژوهش که یک مدل ترکیبی از دو مدل بیرونی و درونی است بدست آمد.



شکل ۱: آزمون مدل اندازه‌گیری ضرایب مسیر و بارهای عاملی

<sup>1</sup> Waltz & Bausell



شکل ۲: آزمون آماری مدل مفهومی پژوهش

با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰/۵ و معناداری بیشتر از ۱/۹۶ است، می توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است و روایی بین گویه ها و متغیرهای مکنون تأیید می شود. در ادامه به بررسی پایایی ابزار پژوهش پرداخته شد. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی بیشتر از ۰/۷ است، می توان گفت ابزار از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	CR	AVE
سبک رهبری نظارتی	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۶۴
سکوت سازمانی	۰/۷۵	۰/۷۹	۰/۶۱
بی تفاوتی سازمانی	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۵۱

در صورت وجود روایی واگرا، بارهای عاملی هر یک از سازه های مشاهده پذیر مورد نظر در یک مدل انعکاسی بیشتر از بارهای عاملی سازه های مشاهده پذیر دیگر مدل معادلات ساختاری اندازه گیری شده است. بار عاملی هر سازه مشاهده پذیر، بر روی متغیر پنهان متناظرش، باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد.

جدول ۲: آزمون بار عرضی جهت بررسی روایی واگرا

گویه	رهبری نظارتی	بی تفاوتی سازمانی	سکوت سازمانی
سرپرستم مرا مورد تمسخر قرار می دهد.	۰/۷۵۲	۰/۴۲۱	۰/۳۹۸
سرپرستم به من می گوید که افکار یا احساساتم ساده لوحانه هستند.	۰/۸۲۱	۰/۴۶۵	۰/۳۴۵
سرپرستم مرا در مقابل دیگران سرزنش می کند.	۰/۸۶۴	۰/۴۷۸	۰/۴۱۵
سرپرستم نظرات منفی در مورد من را به دیگران می گوید.	۰/۷۵۴	۰/۳۲۱	۰/۴۶۸
سرپرستم به من می گوید که من ناتوان هستم.	۰/۷۶۳	۰/۳۶۹	۰/۴۸
من توانمندی های خود را پنهان می کنم.	۰/۳۵	۰/۹۵۲	۰/۳۹۵

گویه	رهبری نظارتی	بی تفاوتی سازمانی	سکوت سازمانی
من در کار به دروغ‌های مصلحتی متوسل می‌شوم.	۰/۳۱۴	۰/۸۵۲	۰/۳۱۵
من کارهای مدیرانم را به تعویق می‌اندازم.	۰/۴۶۵	۰/۸۶۴	۰/۳۵۴
من در انجام امور و کارها بهانه تراشی می‌کنم.	۰/۴۸۷	۰/۷۴۱	۰/۵۲۳
به جلساتی که برگزار می‌شود اهمیت چندانی نمی‌دهم.	۰/۴۲۵	۰/۷۵۴	۰/۳۴۴
در جلسات از اظهار نظر خودداری می‌کنم.	۰/۴۹۸	۰/۸۶۳	۰/۴۵۷
از رو در رو شدن با مدیران پرهیز می‌کنم.	۰/۴۱۸	۰/۸۵۲	۰/۴۸۷
رفتارهایم با مدیران کاملاً سرد و رسمی است.	۰/۴۶۷	۰/۸۴۶	۰/۴۶۵
امور شخصی‌ام را در ساعات اداری انجام می‌دهم.	۰/۴۱۵	۰/۹۵۲	۰/۳۵۷
همکارانم کارهای غیر از حوزه فعالیت سازمانی در ساعات اداری انجام می‌دهند.	۰/۳۵۴	۰/۷۴۱	۰/۳۶۵
من از امکانات سازمانی استفاده شخصی می‌کنم.	۰/۵۱	۰/۸۳۶	۰/۳۱۴
من و همکارانم در حفظ و نگهداری اموال سازمان بی تفاوت هستیم.	۰/۵۸	۰/۷۱۵	۰/۴۱۵
میزان غیبت و سرکار نیامدن و استفاده از مرخصی را افزایش می‌دهم.	۰/۴۶۴	۰/۶۵۴	۰/۴۱۵
ارائه خدمات را به زمان معین محدود می‌کنم.	۰/۵۷۴	۰/۷۵۹	۰/۴۹۸
عدم پاسخگویی تلفنی به ارباب رجوع دارم.	۰/۵۹۸	۰/۷۳۶	۰/۴۱۵
مدارک غیرمرتبط از ارباب رجوع می‌خواهم.	۰/۳۲۱	۰/۷۱۵	۰/۴۶۷
من با به تعویق انداختن بی دلیل کار ارباب رجوع را انجام نمی‌دهم.	۰/۵۷	۰/۷۹۵	۰/۴۲۵
با اکراه به ارباب رجوع جواب می‌دهم.	۰/۴۱۵	۰/۷۶۳	۰/۳۶۵
در اکثر مواقع با رفتار تند با ارباب رجوع برخورد می‌کنم.	۰/۴۶۵	۰/۷۱۳	۰/۳۵۴
در کارهای گروهی همراهی نمی‌کنم.	۰/۳۵۴	۰/۷۳۸	۰/۳۶۸
با بدبینی به سایرین و محیط اطراف نگاه می‌کنم.	۰/۳۵۴	۰/۷۱۵	۰/۳۶۹
رفتارم با همکارانم به صورت کاملاً سرد و سمی می‌باشد.	۰/۲۵۴	۰/۷۱۳	۰/۳۱۲
ضعف‌های دیگران را برجسته می‌کنم.	۰/۳۶	۰/۸۲۶	۰/۳۴۷
به دنبال پیگیری کارها و امور نیستم.	۰/۴۸	۰/۸۳۲	۰/۳۸۷
اهمیتی به میزان کیفیت کارها نمی‌دهم.	۰/۴۵۶	۰/۸۴۱	۰/۳۶۹
در انجام امور سرعت کاری خود را کاهش می‌دهم.	۰/۴۲۵	۰/۸۷۵	۰/۳۵۴
اهمیتی به انجام کارها در اسرع وقت ندارم.	۰/۴۱۵	۰/۷۵۹	۰/۳۸۷
به نظرم کارهای سازمان مفید نمی‌باشد.	۰/۴۷۵	۰/۷۶۵	۰/۴۵۷
در این سازمان، من و همکارانم برای حفظ موقعیت خود (ترس از دادن جایگاه خود) از ارائه اطلاعات خودداری می‌کنیم.	۰/۵۳۴	۰/۴۵۷	۰/۸۷
اگر من مخالفت‌های خود را در رابطه با مسائل سازمان بیان کنم، ممکن است مدیران عالی سازمان من را خرابکار یا دردسرساز بخوانند.	۰/۴۶۵	۰/۳۵۶	۰/۸۴۷
اگر من مخالفت‌های خود را در مورد سازمان بیان کنم، می‌بایستی به پیامدهای منفی آن از جانب مدیران عالی سازمان متوجه من می‌شود، تن در دهم.	۰/۴۸۷	۰/۳۵۷	۰/۷۶۹
اگر من مخالفت‌های خود را در مورد سازمان بیان کنم، ممکن است مدیران عالی سازمان پندارند که من به سازمان وفادار نیستم.	۰/۳۵۴	۰/۵۷۸	۰/۸۵۲
مدیران عالی این سازمان، کارکنان را به بیان مخالفت‌هایشان که در رابطه با مسائل سازمان می‌باشد، تشویق می‌کنند.	۰/۳۶۹	۰/۴۱۵	۰/۸۴۷
من معتقدم که سرپرستم تضادهای بین کارکنان را به خوبی مدیریت می‌کند.	۰/۳۵۴	۰/۴۵۸	۰/۸۶۳
من معتقدم که سرپرستم به آنچه که افراد (کارکنان، ارباب رجوع و ...) می‌گویند توجه می‌کند.	۰/۴۱۵	۰/۴۶۹	۰/۸۷۴
من معتقدم که سرپرستم از کارکنان می‌خواهد که تا انتقادهای خود را از سازمان	۰/۴۵۷	۰/۴۷	۰/۷۵۸

گویه	رهبری نظارتی	بی تفاوتی سازمانی	سکوت سازمانی
بیان کنند.			
من معتقدم که سرپرستم کارکنان را تشویق می‌کند تا عقاید و مخالفت‌های خود را بیان کنند و نقطه نظرات گوناگون را مفید تصور می‌کند.	۰/۴۵۸	۰/۴۳۶	۰/۷۶۸
به نظر می‌رسد در این سازمان کارکنان دانش و تجربه خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.	۰/۴۶۸	۰/۴۸۷	۰/۸۱۵
به نظر می‌رسد در این سازمان ارتباطات و تبادل اطلاعات کاری بین کارکنان و مدیران عالی سازمان به نحو مناسبی وجود دارد.	۰/۳۵۷	۰/۴۳	۰/۸۶۵
در این سازمان در رابطه با تغییرات سازمانی اطلاع رسانی کافی صورت می‌گیرد.	۰/۳۹۹	۰/۴۷۸	۰/۸۴۶
این سازمان کارکنانش رو از مأموریت، اهداف، برنامه‌ها و پیشرفت‌هایش مطلع می‌سازد.	۰/۴۷	۰/۲۵	۰/۸۷۵

خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول زیر گزارش شده است. برای بررسی نتایج فرضیات از روش بوت استرپینگ استفاده گردیده است.

جدول ۳: نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری (t-value)	نتیجه آزمون
سبک رهبری نظارتی بر بی‌تفاوتی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.	۰/۷۱۰	۱۸/۸۱۷	تأیید
بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.	۰/۹۶۴	۳۲/۷۷۹	تأیید
سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.	۰/۶۰۶	۷/۷۹۲	تأیید
فرضیه میانجی	مستقیم	کل	AVE
سبک رهبری نظارتی با توجه به نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر دارد.	۰/۶۰۶	۱/۲۹	۰/۵۳

## بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی: سبک رهبری نظارتی با توجه به نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر دارد. همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده، ضریب مسیر مستقیم سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی برابر ۰/۶۰۶ است که بیشتر از ۰/۵ است، در نتیجه می‌توان گفت مسیر اصلی مورد تأیید است. برای بررسی فرضیه میانجی از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بهره گرفته شد. از آنجایی که این ضریب برابر با ۰/۵۳ است، می‌توان گفت ۵۳ درصد از تأثیر سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی توسط بی‌تفاوتی سازمانی تبیین می‌شود. به این منظور که بی‌تفاوتی سازمانی باعث می‌شود سبک رهبری نظارتی ۵۳ درصد بیشتر منجر به سکوت سازمانی شود. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت این سبک رهبری معمولاً به رهبری متمرکز بر نظارت و کنترل اعمال کارمندان اشاره دارد. در این نوع رهبری، رهبر به‌طور مستقیم بر عملکرد کارکنان نظارت کرده و سعی می‌کند رفتار آن‌ها را به‌طور دقیق هدایت کند. این رویکرد می‌تواند به افزایش بی‌تفاوتی در سازمان منجر شود، زیرا کارکنان ممکن است احساس کنند که نظارت شدید و کنترل‌های مستمر باعث کاهش استقلال و خلاقیت آن‌ها می‌شود. همچنین بی‌تفاوتی سازمانی به عدم توجه و عدم تعهد کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمان اشاره دارد. وقتی کارکنان احساس کنند که نظارت و کنترل بیش از حد موجب کاهش انگیزه و دلسوزی آن‌ها می‌شود، ممکن است به تدریج نسبت به مسائل سازمان بی‌تفاوت شوند. این بی‌تفاوتی می‌تواند منجر به سکوت سازمانی شود، زیرا کارکنان تمایل ندارند نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند و در واقع به نوعی از مشارکت و تعامل با سازمان دور می‌شوند. از طرفی سکوت سازمانی به عدم بیان نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌ها توسط کارکنان اشاره دارد. این سکوت می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله ترس از واکنش منفی،

عدم اعتماد به رهبری و یا بی‌تفاوتی نسبت به مسائل سازمان شکل بگیرد. در اینجا، بی‌تفاوتی سازمانی به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کند، زیرا می‌تواند به‌عنوان عاملی که منجر به سکوت کارکنان می‌شود، عمل کند. در این راستا، می‌توان گفت که وقتی سبک رهبری نظارتی موجب بی‌تفاوتی سازمانی می‌شود، این بی‌تفاوتی می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد سکوت سازمانی عمل کند؛ به عبارت دیگر، نظارت شدید و کنترل‌های مدیریتی می‌تواند باعث شود که کارکنان احساس کنند که نظراتشان بی‌اهمیت است و در نتیجه تمایل به بیان آن‌ها نداشته باشند. این چرخه می‌تواند به‌طور مداوم ادامه یابد و در نهایت به کاهش تعامل و مشارکت کارکنان در سازمان منجر شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری نظارتی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم و از طریق بی‌تفاوتی سازمانی، بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. این موضوع می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با به‌کارگیری سبک‌های رهبری مناسب‌تر و کاهش بی‌تفاوتی، به بهبود ارتباطات و تعاملات درون سازمانی پرداخته و از سکوت سازمانی جلوگیری کنند. در این راستا [Fathalian et al. \(2021\)](#) در پژوهش خود بیان کردند رهبری اخلاقی از طریق متغیر میانجی بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان اثر منفی معناداری دارد. در این راستا می‌توان گفت، در فرضیه میانجی، هدف بررسی این موضوع بود که آیا وجود بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان باعث می‌شود که رهبران با استفاده از سبک رهبری نظارتی، سکوت سازمانی بیشتری را در سازمان ایجاد کنند؟ این دستاورد منجر به تأیید فرضیه حاضر شد. در نتیجه باید گفت، در سازمان‌هایی که سبک رهبری نظارتی حکمفرماست، وجود بی‌تفاوتی سازمانی در میان کارکنان باعث می‌شود سکوت سازمانی بیشتری در سازمان ایجاد شود. در واقع نبود بی‌تفاوتی می‌تواند این تأثیر را کمتر کند.

فرضیه فرعی اول: سبک رهبری نظارتی بر بی‌تفاوتی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.

همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده، ضریب مسیر سبک رهبری نظارتی بر بی‌تفاوتی کارکنان برابر با  $0/710$  است که بیشتر از  $0/5$  است. همچنین معناداری این رابطه  $18/817$  برآورد شده که بیشتر از  $1/96$  است. بر همین اساس می‌توان گفت فرضیه حاضر تأیید شده و سبک رهبری نظارتی بر بی‌تفاوتی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد. در دانشگاه‌های دولتی که معمولاً تحت نظارت و کنترل‌های بیشتری قرار دارند، سبک رهبری نظارتی می‌تواند به‌طور خاص تأثیرگذار باشد. این دانشگاه‌ها به دلیل ساختارهای اداری و بوروکراتیک خود، ممکن است به شدت تحت تأثیر نظارت‌های داخلی و خارجی قرار گیرند. در این شرایط، اگر رهبران دانشگاه‌ها بیشتر بر روی کنترل و نظارت تمرکز کنند و به توسعه و انگیزش کارکنان توجه نکنند، احتمالاً بی‌تفاوتی کارکنان افزایش می‌یابد. بی‌تفاوتی کارکنان در دانشگاه‌ها می‌تواند به معنای عدم مشارکت فعال در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی باشد که این خود می‌تواند تأثیر منفی بر کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها داشته باشد. در نتیجه، این فرضیه نشان می‌دهد که نیاز به تغییر در سبک رهبری و توجه به جنبه‌های انگیزشی و توسعه‌ای کارکنان وجود دارد تا از بی‌تفاوتی آن‌ها کاسته شود و بهبود عملکرد سازمانی حاصل گردد. به‌طور کلی، تأثیر سبک رهبری نظارتی بر بی‌تفاوتی کارکنان در دانشگاه تهران نشان‌دهنده نیاز به بازنگری در شیوه‌های مدیریتی و رهبری در این نوع از سازمان‌هاست. با توجه به ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های دولتی، توجه به انگیزش و توسعه کارکنان می‌تواند به کاهش بی‌تفاوتی و افزایش کارایی منجر شود.

در این راستا [Panahi \(2023\)](#) در پژوهشی مشابه بیان کرد، داشتن یک حکمرانی خوب در سازمان منجر به کاهش بی‌تفاوتی سازمانی می‌شود. همچنین [Abbasi et al. \(2023\)](#) در پژوهش خود بیان کرد رهبری زهراگین منجر به افزایش بی‌تفاوتی در سازمانی می‌شود. [Ramazaniyan Fehndari et al. \(2022\)](#) نیز در پژوهش خود نظارت مدیریتی را به‌عنوان عاملی مهم در افزایش بی‌تفاوتی سازمانی تلقی کردند. [Rahnavard Magalno \(2019\)](#) نیز رابطه سبک رهبری و بی‌تفاوتی را تأیید کردند. برای تبیین این فرضیه باید گفت، فرضیه حاضر به دنبال این موضوع است که آیا سبک رهبری نظارتی منجر به بی‌تفاوتی کارکنان می‌شود؟ تأیید این فرضیه نشان داد در سازمان‌هایی که رهبری نظارتی حکمفرماست و مدیران در نقش ناظر حضور دارند، افراد نسبت به سازمان بی‌تفاوت‌تر هستند.

فرضیه فرعی دوم: بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.

همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده، ضریب مسیر بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی برابر با  $0/964$  است که بیشتر از  $0/5$  است. همچنین معناداری این رابطه  $32/779$  برآورد شده که بیشتر از  $1/96$  است. بر همین اساس می‌توان گفت فرضیه حاضر تأیید شده و بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد. بی‌تفاوتی سازمانی به‌حالی اشاره دارد که در آن کارکنان نسبت به اهداف، ارزش‌ها و فعالیت‌های سازمان احساس بی‌تفاوتی می‌کنند. این وضعیت معمولاً ناشی از عدم رضایت شغلی، فقدان انگیزه و عدم

ارتباط مؤثر با مدیریت است. در دانشگاه‌ها، بی‌تفاوتی می‌تواند به عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش کیفیت کار و عدم انگیزه برای ارتقاء و پیشرفت منجر شود. در دانشگاه‌های دولتی، این بی‌تفاوتی ممکن است به دلیل بوروکراسی، عدم شفافیت در فرآیندها و عدم توجه به نظرات کارکنان بیشتر شود. در دانشگاه‌های دولتی، بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند به شدت بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. وقتی کارکنان احساس کنند که نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان بی‌تفاوت هستند، احتمالاً انگیزه‌ای برای بیان نظرات و انتقادات خود نخواهند داشت. این بی‌تفاوتی می‌تواند منجر به احساس عدم ارزشمندی در کارکنان شود و آن‌ها را به سکوت وادار کند. به عنوان مثال، اگر کارکنان دانشگاه احساس کنند که نظرات و ایده‌هایشان در تصمیم‌گیری‌ها نادیده گرفته می‌شود و یا به آن‌ها توجه نمی‌شود، به تدریج تمایلشان به بیان نظرات خود کاهش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند به ایجاد فرهنگی منجر شود که در آن انتقاد و پیشنهادات نادیده گرفته می‌شوند و در نتیجه، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد. به طور کلی، تأثیر بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان در دانشگاه تهران نشان‌دهنده نیاز به توجه به فرهنگ سازمانی و ایجاد فضایی است که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و مشارکت کنند. با توجه به ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های دولتی، توجه به ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر با کارکنان می‌تواند به کاهش بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی منجر شود و بهبود عملکرد و کیفیت کار در این سازمان‌ها را به همراه داشته باشد. در این راستا (Rostami (2021), Saadmand (2020) و (2019) Rajabzadeh در پژوهش خود نشان دادند بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان تأثیر دارد. برای تبیین این فرضیه باید گفت، فرضیه حاضر به دنبال این موضوع است که آیا وجود کارکنانی بی‌تفاوت منجر به سکوت سازمانی می‌شود؟ تأیید این فرضیه نشان داد در سازمان‌هایی که کارکنانی بی‌تفاوت حضور دارند، معمولاً نسبت به سازمان سکوت می‌کنند. در این حالت وقتی یک اتفاق مهم و سرنوشت ساز در سازمان رخ می‌دهد، هیچگونه عکس‌العمل و یا واکنشی از سوی کارمندان سازمان مشاهده نمی‌شود. در واقع کارکنان در برابر این اتفاقات بی‌تفاوت بوده و سکوت می‌کنند.

فرضیه فرعی سوم: سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.

همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده، ضریب مسیر سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی برابر با  $0/606$  است که بیشتر از  $0/5$  است. همچنین معناداری این رابطه  $7/792$  برآورد شده که بیشتر از  $1/96$  است. بر همین اساس می‌توان گفت فرضیه حاضر تأیید شده و سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد. سبک رهبری نظارتی به رهبری اشاره دارد که بر کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان تأکید دارد. در این سبک، رهبر به دنبال اطمینان از این است که کارکنان وظایف خود را به درستی و مطابق با استانداردهای تعیین‌شده انجام دهند. این نوع رهبری معمولاً شامل نظارت دقیق، ارزیابی مستمر و ارائه بازخوردهای مکرر است. در شرایطی که این سبک رهبری به‌طور افراطی اعمال شود، ممکن است کارکنان احساس کنند که آزادی عمل و ابتکار عمل کمتری دارند و این می‌تواند به کاهش اعتماد به نفس و انگیزه آن‌ها منجر شود. در دانشگاه‌های دولتی، سبک رهبری نظارتی می‌تواند به شدت بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. وقتی که رهبران دانشگاه بیشتر بر روی کنترل و نظارت تمرکز کنند و به کارکنان اجازه ندهند که نظرات و ایده‌های خود را آزادانه بیان کنند، این می‌تواند به احساس عدم ارزشمندی و بی‌انگیزگی در کارکنان منجر شود. در این شرایط، کارکنان ممکن است به دلیل ترس از عواقب منفی، مانند انتقاد یا عدم پذیرش نظراتشان، از بیان نظرات خود خودداری کنند. به عنوان مثال، اگر کارکنان دانشگاه احساس کنند که نظرات و پیشنهادات آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری نادیده گرفته می‌شود، احتمالاً تمایل آن‌ها به بیان ایده‌ها و انتقادات کاهش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند به ایجاد فرهنگی منجر شود که در آن انتقاد و پیشنهادات نادیده گرفته می‌شوند و در نتیجه، سکوت سازمانی افزایش می‌یابد. به طور کلی، تأثیر سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی کارکنان در دانشگاه تهران نشان‌دهنده نیاز به بازنگری در شیوه‌های مدیریتی و رهبری در این نوع از سازمان‌هاست. با توجه به ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های دولتی، توجه به ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس آزادی و ارزشمندی کنند، می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت و نوآوری منجر شود. این امر به نوبه خود می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها کمک کند. در این راستا (Abbasi et al., (2023) و (2021) Salari و (2020) Rayan et al., (2020) ، (2021) De Clercq et al., (2023) Jain et al., (2023) Farghaly et al. ، (2020) Wang et al. ، (2018) Turnunc et al. در پژوهش خود نشان دادند که سبک رهبری بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. برای تبیین این فرضیه باید گفت، فرضیه حاضر به دنبال این موضوع است که آیا سبک رهبری نظارتی منجر به سکوت کارکنان می‌شود؟

تأیید این فرضیه نشان داد در سازمان‌هایی که رهبری نظارتی حکمفرماست و مدیران در نقش ناظر حضور دارند، افراد نسبت به سازمان سکوت می‌کنند. در این سازمان‌ها به دلیل وجود جو نظارتی، افراد تمایلی به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و تبادل نظر ندارند. در نتیجه در برابر اتفاقات سکوت می‌کنند. پیشنهادات کاربردی مبتنی بر هر فرضیه: فرضیه اصلی: سبک رهبری نظارتی با توجه به نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی در دانشگاه تهران تأثیر دارد.

- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای رهبران دانشگاه به منظور آشنایی با سبک‌های رهبری مشارکتی و انگیزشی. این دوره‌ها می‌توانند شامل تکنیک‌های ایجاد انگیزه و تعامل مؤثر با کارکنان باشند.
- مدیران می‌توانند جلسات منظم بازخورد با کارکنان برگزار کنند تا نظرات آن‌ها را در مورد نحوه رهبری و مدیریت خود بشنوند. فرضیه فرعی اول: سبک رهبری نظارتی بر بی‌تفاوتی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.
- راه‌اندازی سیستمی که در آن کارکنان بتوانند به راحتی نظرات و انتقادات خود را درباره عملکرد رهبران بیان کنند. این سیستم می‌تواند شامل نظرسنجی‌های دوره‌ای باشد که به رهبران کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند.
- تشکیل کمیته‌های مشاوره‌ای شامل نمایندگان کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی دانشگاه. این اقدام می‌تواند احساس تعلق و ارزشمندی را در کارکنان افزایش دهد و از بی‌تفاوتی آن‌ها بکاهد.
- فرضیه فرعی دوم: بی‌تفاوتی سازمانی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.
- راه‌اندازی برنامه‌هایی که در آن کارکنان به راحتی بتوانند نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل جلسات منظم تبادل نظر و یا پلتفرم‌های آنلاین برای ارائه بازخورد باشند.
- طراحی و اجرای برنامه‌های انگیزشی و تقدیر از کارکنان به منظور افزایش انگیزه و کاهش بی‌تفاوتی. این برنامه‌ها می‌توانند شامل جوایز، تقدیرنامه‌ها و فعالیت‌های تیمی باشند.
- برگزاری جلسات آموزشی درباره اهمیت مشارکت و بیان نظرات در محیط کار. این جلسات می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا از مزایای بیان نظرات و پیشنهادات خود آگاه شوند و احساس ارزشمندی بیشتری کنند.
- فرضیه فرعی سوم: سبک رهبری نظارتی بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه تهران تأثیر دارد.
- تشویق رهبران به استفاده از سبک رهبری مشارکتی به جای نظارتی. این می‌تواند شامل آموزش رهبران در زمینه ایجاد محیطی باز و پذیرای نظرات کارکنان باشد.
- راه‌اندازی کانال‌های ارتباطی غیررسمی و رسمی برای تسهیل تبادل نظر بین کارکنان و مدیریت. این کانال‌ها می‌توانند شامل جلسات هفتگی، پلتفرم‌های آنلاین و یا گروه‌های کاری باشند.
- ایجاد برنامه‌های مشاوره‌ای و حمایتی برای کارکنان به منظور کمک به آن‌ها در بیان نظرات و احساسات خود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل مشاوره‌های فردی و گروهی باشند.
- محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل موارد زیر می‌باشد:
- این پژوهش تنها در میان کارکنان دانشگاه تهران صورت گرفته و قابل تعمیم به سایر شهرها و همچنین دانشگاه‌ها و سازمان‌ها نیست.
- این پژوهش تنها در میان کارکنان دانشگاه تهران در سال ۱۴۰۳ صورت گرفته و قابل تعمیم به سایر دوره‌ها نیست.
- در این پژوهش نقش فرهنگ سازمان، دیدگاه مدیران، زیرساخت‌های سازمان، سیاست‌های دولتی و ... به عنوان متغیر مزاحم کنترل نشده است.

## ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

## حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abbasi, H., Taghi Zadeh, H., & Jalveh, S. (2023). Investigating the mediating role of social abrasion in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. *Applied Educational Leadership*, 4(1), 97-114. [In Persian] [DOI:10.22098/ael.2023.12180.1218]
- Backhaus, L., & R. Vogel. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82, 986–1003. [DOI:10.1111/puar.13516]
- 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. [DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.10.006]
- Danaee Far, H., & Panahi, B. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation management journal*, 2(3), 1-19. [In Persian] [DOI: 10.22067/pmt.v2i3.4253]
- De Clercq, D., Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2021). How abusive supervision ultimately might enhance performance ratings among silent, neurotic employees. *Personnel Review*, 50(5), 1297 - 1315. [DOI: 10.1108/PR-01-2020-0007]
- Enwereuzor, I. K., Onyishi, A. B., & Ekwesaranna, F. (2024). Climate of fear and job apathy as fallout of supervisory nonphysical hostility toward casual workers in the banking industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(4), 788 - 806. [DOI: 10.1108/JOEPP-07-2023-0300]
- Farghaly Abdelaliem, S.M., & Abou Zeid, M.G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22.
- Fathalian, M., Hami, M., & Shojaei, V. (2021). Designing a model for the role of ethical leadership on organizational silence with the mediation of bullying and employee indifference in sports organizations. *Organizational Behavior Studies in Sports Management*, 9(33), 11-29. [In Persian] [https://doi.org/10.30473/fmss.2022.62275.2378]
- Golden, T., and J. Veiga. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management*, 44:1573–97. [DOI: 10.1177/0149206315615400]
- Jain, A.K., Srivastava, S. & Cooper, C. (2023). A study on the relationship of abusive supervision and fear based silence in India the mediating role of dimensions of emotional intelligence. *Curr Psychol*, 42, 5543–5558. [DOI: 10.1007/s12144-021-01912-3]
- London, M., Volmer, J., & Zyberaj, J. (2023). Beyond LMX: Toward a theory-based, differentiated view of leader–member relationships. *Journal of managerial psychology*, 38(4), 273 – 288. [DOI: 10.1108/JMP-10-2022-0513]

- Mackey, J., R. Frieder, J. Brees, & M. Martinko. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management* 43:1940–65. [DOI: 10.1177/0149206315573997]
- Mehraban, J. (2020). The mediating role of organizational indifference in the relationship between burnout and administrative health among employees of the Education Department in Tabriz. *Educational Management and Viewpoint*, 3(1), 55-82. [In Persian] [DOI: 10.22034/jmep.2021.279133.1054]
- Mohammadi, F. & Bagheri Garebolagh, H. (2020). Analysis of the role of brand-based human resources on organizational silence with the mediating role of human resource productivity among municipal employees. *Psychological Researches in Management*, 6(1), 161-179. [In Persian] [https://jom.hmu.ac.ir/article\_245612.html]
- Okřęglicka, 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. [DOI: 10.38104/vadyba.2021.1.05]
- Olayisade, A., & Awolusi, O. D. (2021). The effect of leadership styles on employee's productivity in the Nigerian oil and gas industry. *Information Management and Business Review*, 13(1), 47-64. [DOI: 10.22610/imbr.v13i1(I).3194]
- Panahi, B. (2023). Investigating the Relationship between Good Governance and Employees' Organizational Indifference with the Mediating Role of Sense of Organizational Belonging. *Public Organizations Management*, 11(2), 145-160. [In Persian] [DOI: 10.30473/ipom.2023.66939.4776]
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269 - 1286. [DOI: 10.1108/PR-12-2018-0496]
- 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. [DOI: 10.1001.1.20088302.2021.19.2.6.4]
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82. [DOI: 10.33050/atm.v6i1.1722]
- Rahnavard Magalno, S. (2019). Explaining organizational indifference based on leadership styles and professional ethics of employees (Case study of the employees of the Education Department of Ardabil). Master's Thesis, Islamic Azad University, Meshkinshahr Branch. [In Persian]
- Rajabzadeh, N. (2019). Examining the relationship between organizational injustice, organizational silence, and organizational indifference (Case study). Master's Thesis, Naqsh-e-Jahan Higher Education Institute of Isfahan. [In Persian]
- Ramazaniyan Fehndari, H., Hadi Zadeh Esfahani, Z., & Karimiann, M. W. (2022). The relationship between organizational silence and job stagnation in administrative employees with the mediating role of managerial supervision in the judiciary of Tehran County. *Legal Views Quarterly*, 27(97), 233-258. [In Persian] [https://jlvviews2.ujsas.ac.ir/article-1-2097-fa.html]
- Rastgar, A. A. & Roozban, F. (2014). Identify the factors affecting organizational silence by mixed method Participant Selection model. *Public Organizations Management*, 2(4), 7-18. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.2322522.1393.2.0.1.2]

- Rastgar, A., Vishlaghi, M., Ghobadi Monfared, E., & Aghvami Panah, M. (2025). The Effect of Organizational Hypocrisy on Organizational Indifference with the mediation of Emotional Exhaustion in the Iranian Mines and Mineral Industries Development and Renovation Organization (IMIDRO). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 14(3), 119-140 [In Persian] [DOI: 10.22034/obs.2025.3.1.140]
- Rayan, A. R., Ali, N. A., & Moneim, M. S. A. (2020). The supervisor's support for silence and the organizational commitment: The mediating role of organizational silence behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). [DOI:10.24018/ejbmr.2020.5.2.207]
- Rostami, H. (2021). Causal model of organizational procrastination based on job stress and organizational indifference with the mediating role of organizational silence among teachers in Lordegan County. Master's Thesis, Payame Noor University of Kermanshah Province. [In Persian]
- Saadmand, H. (2020). The role of bullying on organizational silence with the mediating role of indifference and job plateau in experts at Iran Khodro Company. Master's Thesis, Shahid Beheshti University. [In Persian]
- Salari, F. (2021). Investigating the impact of leadership style on creativity with the moderating role of psychological capital and organizational silence. (Case study: Employees of the Social Security Administration and Hospital in Babolsar). Master's Thesis, University of Northern Iran. [In Persian]
- Savari, S., Amiri, H., & Khodamoradi, M. (2023). Exploring the Effect of the Auditor's Personality Types on Dimensions of Auditors' Organizational Silence. *Accounting and Auditing Research*, 15(57), 207-222. [In Persian] [DOI: 10.22034/iaar.2023.172764]
- Sulphey, M. M., & Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using SEM. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 457 - 481. [DOI: 10.1108/LODJ-02-2021-0075]
- Tajneya, J., Honari, H., & Amirtash, A. (2021). Structural Relationships between Organizational Indifference, Organizational Virtue, Organizational Justice and Quality of Work Life of Employees of General Departments of Sports and Youth in Northwestern Province of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(1), 131-144. [In Persian] [DOI: 10.30473/fmss.2021.59940.2319]
- Torkzadeh, J., Salimi, G., & Sangi, F. (2016). Reduction of Organizational Indifference in Light of Development of Enabling Organizational Structure. *Management Research in Iran*, 20(3), 53-82. [In Persian] [DOI: 10.1001.1.2322200.1395.20.3.3.2]
- Turunç, Ö., Çalışkan, A., Turgut, H., & Mert, I.S. (2018). Moderating Role of Job Satisfaction on the Relation between Leadership Styles and Organizational Silence. *Journal of Business Research - Turk*. [DOI: 10.20491/isarder.2018.477]
- Vahdati, H., Saadi, A., & Momeni, M. (2019). Analyzing the impact of toxic leadership on human resource attrition with the mediating role of organizational blockage. *Journal of Organizational Culture Management*, 18(4), 661-682. [In Persian] [DOI: 10.22059/jomc.2020.288528.1007880]
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458. [DOI: 10.1108/01425450510611997]
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel review*, 49(9), 1845-1858. [DOI: 10.1108/PR-04-2019-0147]

Zahed Babolan, A., & Ahmadi, H. (2022). Investigating the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and organizational trust among secondary school teachers in Ardabil. *Educational Management in Organizations*, 11(2), 85-107. [In Persian] [<http://journalieaa.ir/article-1-350-fa.html>]