

رابطه بین رهبری دانش و سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران مدارس

مرضیه نیازآذری^۱

Received: 28/02/2020
Accepted: 30/06/2020

صفحات: ۳۶۱-۳۴۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۹
پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۱۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل بر مؤثر بر سکوت سازمانی با تأکید بر نقش رهبری دانش تیم‌پذیری مدیران بود. روش این تحقیق توصیفی-همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر ساری به تعداد ۱۸۶ نفر بود. با توجه به حجم جامعه آماری پژوهش پرسش‌نامه‌های پژوهش بین تمامی مدیران مدارس توزیع و تعداد ۱۶۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. بر این اساس روش نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه استاندارد رهبری دانش استاگدیل، سکوت سازمانی دیمیترس و وکولا و تیم‌پذیری مدیران سلطانی استفاده شد. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای آماری Lisrel و SPSS تحلیل شدند. نتایج به دست آمده نشان داد که رابطه رهبری دانش با سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار بود. رابطه رهبری دانش با تیم‌پذیری مدیران مثبت و معنی‌دار بود. رابطه تیم‌پذیری مدیران با سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار بود. همچنین مشخص شد که نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران در ارتباط بین رهبری دانش با سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار است. در نتیجه با توجه به مؤلفه‌های رهبری دانش و تیم‌پذیری مدیران می‌توان شاهد کاهش سکوت سازمانی در مدارس بود.

کلیدواژه‌ها: رهبری دانش، تیم‌پذیری، سکوت سازمانی، مدیران مدارس.

۱. استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد قایم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قایم شهر، ایران.

Email: niazmarzieh@gmail.com

نویسنده مسؤول:

مقدمه

نیروی انسانی متخصص که امروزه به حق سرمایه انسانی خوانده می‌شود، مانند هر سرمایه دیگری، عنصری گرانبها است (Farhi, Pour Saeed, & Shabani, 2017). به عبارتی منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان به شمار می‌روند (McKeown & Bates, 2013). از این رو مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، برانگیخته و وظیفه‌شناس و خودباور است. (Mayer 2008) اعتقاد دارد که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه بی پایان در جهت رشد و توسعه سازمان‌ها هستند. در کنار این مهم آغاز پر سروصدای قرن حاضر که با رشد مداوم رقابت در تمامی حوزه‌های سازمانی همراه بوده است، تلاش پژوهشگران را در راستای مطالعات رفتار سازمانی برای ایجاد یک اهرم و پایگاه دانش در جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی متمرکز کرده است. در این خصوص بررسی رفتارهای پیچیده انسانی در سازمان در حوزه‌های مختلف، یکی از مهم‌ترین نقاط مشترک مورد بررسی در مدیریت و روان‌شناسی بوده است (Ardalan & Soltanzadeh, 2016). این مهم تا حدی برای سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده است که پژوهشگران تأکید می‌کنند مدیریت اثربخش و کارآمد در سازمان‌های امروزی بدون شناخت تنوع رفتارهای پیچیده انسانی نمی‌تواند محقق شود (Hauser, Linos, & Rogers, 2017; Sanabria, Daniels, Gupta, & Santos, 2019).

در مقابل نظام‌های آموزشی در جهان در حال تغییر امروز، نیازمند به اشتراک گذاردن آزادانه و مداوم ایده‌ها، باورها، دانش و تجربیات اعضای سازمان خود هستند (Koyluoglu, Beduk, 2015). آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد آموزشی و فرهنگی نقش اساسی و محوری در رشد و اعتلای اخلاقی و فرهنگی جامعه دارد. مدرسه، مدیر و معلمان قلب آموزش و پرورش هستند. امروزه مدیران مدارس نیازمند مهارت‌های والای رهبری برای تحقق اهداف آموزشی و فرهنگی مدرسه هستند؛ زیرا رهبران نقش محوری و کلیدی در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف و استمرار بقای سازمان دارند (Ardalan, 2020). مدیران مدارس منبع اصلی و عامل حیاتی ایجاد تغییر، خلاقیت، یادگیری، موفقیت و بهره‌وری مدارس هستند (Ramazani, 2019). اگرچه بیشتر مدیران در مدارس دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره سازمان خود هستند اما آن‌ها به خاطر احساس ترس از برچسب خوردن‌هایی از قبیل شاکی بالقوه، از دست دادن احترام و اعتماد مقامات بالادست، زیان دیدن در ارتباطات با اعضای سازمان، از دست دادن موقعیت شغلی یا به

خاطر خطر توقیف جریان ارتباط و اطلاعات میان خود و کارکنان، سکوت را ترجیح می‌دهند (Karaca, 2013). مدیران فراوانی در مدارس وجود دارد که واژه سکوت سازمانی برای آنان بسیار تازه و غریب است. از این رو مدیران مدارس هیچ برنامه‌ای برای جلوگیری از این موضوع در سازمان‌ها اتخاذ نکرده و راهکاری برای مدیریت چنین برنامه‌هایی نیز ندارند. بایستی این مسأله را مد نظر قرار داد که نظام آموزش و پرورش نیازمند اعضای هستند که برای توفیق نظام‌های آموزشی ابراز نظر می‌کنند (Naseri, 2018). سکوت سازمانی امتناع و پرهیز از هرگونه بیان مبتنی بر حقیقت و دلسوزی در مورد ارزیابی‌های عاطفی، رفتاری، شناختی در راستای اثربخشی شرایط سازمانی به مسؤولانی است که تصور می‌شود توانایی ایجاد تغییرات و بهبود وضعیت جاری سازمان را دارند (Pirie, 2016). با این تعریف، هر نوع برقراری ارتباط که میل به تغییر شرایط را منعکس نکند یا به افرادی که تصور می‌شود قادر به بهبود آن شرایط هستند، سوق داده نشود؛ به منزله سکوت سازمانی قلمداد می‌شود (Deniz, Noyan, & Ertosun, 2013). همچنین سکوت سازمانی به عنوان عدم وجود آوا که شکلی از ارتباطات است و شامل طیف وسیعی از ادراکات، احساسات یا تمایلات از قبیل اعتراض یا تأیید است، تعریف می‌شود (Lu & Xie, 2013). سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست بلکه می‌تواند به معنای نوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. همچنین سکوت شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت است. علاوه بر این می‌تواند اشاره به ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه‌نشین‌سازی، ناچیزشماری، محرومیت و دیگر شکل‌های تخفیف و کاستن داشته باشد (Aylsworth & Repenning, 2010). در تعاریف اولیه سکوت، آن را معادل وفاداری می‌دانستند و می‌گفتند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که سکوت در سازمان‌ها می‌تواند منجر به ستاده‌های نامطلوب سازمانی شود (Rahimi & Mazaheri, 2012). سکوت سازمانی با محدود کردن اظهار نظر اعضای سازمان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود و این موضوعی است که بسیاری از سازمان‌ها از آن شکایت دارند (Rastegar & Ali, 2016). همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخور منفی، مانع تحول و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. از این رو سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست

می‌دهد. بنابراین توجه به این مشکل رایج در سازمان‌ها، اهمیت زیادی دارد (Perlow & Repenning, 2012).

مطالعات نشان می‌دهد که سکوت سازمانی در سه حوزه سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه جلوه‌گر می‌شود. سکوت مطیع هنگامی است که اکثریت، فردی را ساکت می‌نامند و منظور آن‌ها آن است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود (Ghanbari & Beheshtirad, 2016). در سکوت تدافعی، انگیزه محافظت از موقعیت و شرایط خود در برابر تهدیدهای خارجی به صورت غیر عمدی و غیر منفعلانه با امتناع از ارائه ایده‌ها و اطلاعات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است (Ramazani, 2019). سکوت نوع‌دوستانه به عنوان رفتار عمدی و فعال به منظور امتناع از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان که بر اساس انگیزه‌های تشریک مساعی، نوع‌دوستی و حفظ ویژگی‌هایی مانند محرم اسرار بودن است. این نوع از سکوت به وسیله تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظایف برانگیخته می‌شود (Shakiba, 2014). سکوت توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت فرهنگ و ادراکات اعضای سازمان از عوامل مؤثر بر سکوت هستند (Honarmand, 2014). از عوامل مؤثر دیگر در پیدایش سکوت سازمانی^۱ می‌توان به متغیرهای محیطی و سازمانی و تعدادی متغیرهای فردی اشاره کرد. بر این اساس، دو عامل اصلی که سبب سکوت می‌شود عبارت‌اند از: ترس مدیران از بازخورد منفی از سوی کارکنان، به علت به خطر افتادن منافع و موقعیتشان و ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت در مورد آن‌ها (Acaray & Akturan, 2015). سکوت سازمانی می‌تواند اثرات مضر بر فرایندهای سازمانی داشته باشد. این امر با ممانعت و جلوگیری از ارائه بدیل‌های متفاوت، بازخورد منفی و یا اطلاعات صحیح ایجاد می‌شود (Elçi, Erdilek, Alpkın, & Şener, 2014). مطالعات نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری آمرانه و حمایتی (Shakiba, 2014)، تحولی-تبادلی (Saki, Dasti, & Nasri, 2015)، رهبری معنوی (Tabarsa & Moeini, 2016)، رهبری اخلاقی (Mohajeran & DivBand, 2017; Zehir & Erdogan, 2011)، رهبری قلدربانه (Hosseini & Zareh, 2017)، رهبری خدمتگزار (Shakrardekani, Sepehrtaj, & Monzani, 2018)، رهبری زهرآگین (Khakpour, 2019)، رهبری موثق (Monzani,

Stephan, & Van Dick, 2016)، رهبری دانش^۱ (Xia et al., 2019)، فرهنگ کار تیمی (Rastegari & Roozban, 2014)، تیم‌پذیری رهبران (Howard & Holmes, 2019) بر سکوت سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند. بر این اساس از جمله متغیرهایی که می‌توانند به طور بالقوه بر سکوت سازمانی تأثیرگذار باشند، رهبری دانش و تیم‌پذیری مدیران^۲ است.

رهبری یکی از وظایف ضروری مدیران است و محققان بسیاری رهبری را به عنوان یک متغیر کلیدی در مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند، موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک رهبری قرار داد (Zhang & Guo, 2019). از نقطه نظر سازمانی، رهبری دارای اهمیت حیاتی است، زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر کوشش‌های گروه را در جهت هدفی هدایت می‌کند که هدف مورد نظر خود او نیز باشد (Afjei, 2015). یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب‌نظران حوزه مدیریت و رهبری قرار گرفته، رهبری دانش است. رهبری دانش به عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن یک رهبر، اعضای گروه را در فرایند یادگیری مورد نیاز برای رسیدن به اهداف گروه و یا سازمانی حمایت می‌کند (Yang, Huang, & Hsu, 2014; Zhang & Guo, 2019). رهبران دانشی پیروان خود را در سه حوزه گرایش یادگیری^۳، جو حمایتی یادگیری^۴ و حمایت از فرایندهای یادگیری فردی و گروهی^۵ هدایت می‌کنند (Lina & Asta, 2012). این نوع از رهبران در تلاش برای یافتن راه‌های ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان هستند (Janson & McQueen, 2007). همچنین در صدد توسعه فعالیت‌هایی هستند که از طریق آن توسعه فضای اجتماعی در ساختار سازمانی ممکن می‌شود. این فعالیت‌ها شامل حمایت از اعتماد در فضای کاری است (Lord & Shondrick, 2011). بر این اساس، رهبران تمایل به مقابله با اشتباهات به صورت فعالانه و مثبت دارند. در این زمینه مسائل مربوط به خود رهبران نیز مهم جلوه می‌کند. یکی از این مسائل، توانایی و تمایل رهبر برای دریافت بازخورد از زیردستان است (Guo, Zhang, Huo, & Xi, 2019). در نهایت رهبران دانش‌گرا می‌کوشند که از طریق کسب مهارت‌های جدید در سطح فردی به توسعه فرایندهای جدید کار، دست یابند و در سطح تیمی به توسعه تیم‌هایی کاری می‌پردازند که قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند (Xia, Yan, Zhang, & Chen, 2019). اگر تا چندی پیش

1. Knowledge Leadership

2. Team Reception of Managers

3. Learning Orientation

4. Supportive Atmosphere of Learning

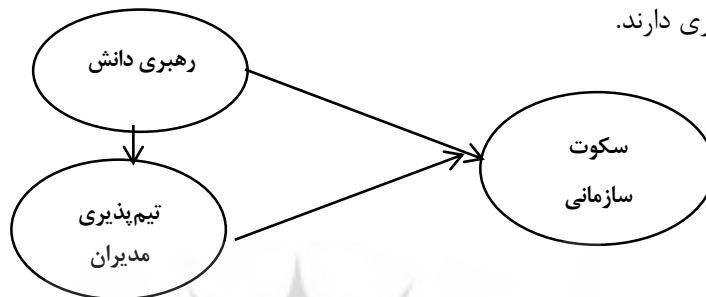
5. Support the Learning Processes of Individual and Collective

مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب کرده است. البته این دو موضوع جدای از یکدیگر نیستند و در بسیاری از مباحث هم‌پوشانی دارند. رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش‌های فراروی مدیران طی سال‌های اخیر است. امروزه کاملاً محتمل است که هیچ عاملی به اندازه ارزش‌آفرینی نمی‌تواند منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان شود. شاهد و مبنای چنین ادعایی علاقه و تمایل روزافزون سازمان‌ها به یافتن راه‌های جدیدی است که می‌توانند به وسیله آن‌ها ارزش بیشتری عاید سازمان خودشان کنند (Babaeinejad, 2014). رهبری دانش نقش مهمی در ارتقای دانش سازمانی، عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، ایجاد بینش و مدیریت دانش و اطلاعات ایفا می‌کند (Ghanbari & Eskandari, 2012).

در کنار این مهم امروزه بسیاری از فعالیت‌های سازمان‌ها در حدی از پیچیدگی و گستردگی قرار دارند که افراد نمی‌توانند با تکیه بر فعالیت‌های فردی به انجام موفق این امور در سازمان نائل شوند (Seabra & Almeida, 2015). تغییرات دنیای پرتلاطم امروز و عرصه شدید رقابتی و ناپایدار آن، شرایطی را برای بقای سازمان‌ها تعیین کرده که تکیه بر مهارت‌های اعضای سازمان را گریزناپذیر کرده است و توانایی کار تیمی را جزء لاینفک آن مهارت‌ها می‌داند (Bjornali, Knockaert, & Erikson, 2016). لذا مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی نیازمند اعضای سازمانی در قالب تیم‌های چند نفره با تخصص‌های مکمل هستند (Ghanbari & Beheshtirad, 2016). امروزه کار تیمی چندوظیفه‌ای برای موفقیت سازمان‌ها یک عامل ضروری محسوب می‌شود (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). به نظر می‌رسد کار تیمی پاسخی است به رقابت‌های اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر تکنولوژیک که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مسئله اثربخش در سازمان‌ها منجر شده است (Choi, Kim, & Kim, 2018). رویکرد تیمی در مدیریت سازمان‌ها، تأثیرات متنوع و پابرجایی بر سازمان‌ها می‌گذارد. در آینده نزدیک تیم‌ها به یک سنگ بنا برای مدیریت پیشرو تبدیل می‌شوند (Ghanbari & Beheshtirad, 2016). در این بین آنچه مهم می‌نماید تیم‌پذیری مدیران است. اصولاً تیم‌پذیری مدیران، برای سازمان‌ها ایجاد وفاداری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد (Fausing, Jeppe Jeppesen, Jønsson, Lewandowski & Bligh, 2013). اثرات تیم‌پذیری هم در سطح سازمانی، هم در سطح گروهی و هم در سطح فردی مشهود است. از جمله این تأثیرات، تضمین کیفیت، تسریع امور، نوآوری،

رفتار کارآمدتر، گسترش ظرفیت‌های کاری، توسعه شخصیت، توسعه حساسیت اجتماعی و... است (Koslowsky & Stashevsk, 2006). در تعریف تیم‌پذیری مدیران آمده است که تمایل مدیران برای کار گروهی نسبتاً پایدار که اعضای سازمان را برای تحقق هدف‌های مشترک بسیج کند (Hedman, 2016). مدیران برای تحقق این مهم نیازمند انعطاف‌پذیری در نقش‌ها و وظایف خود و تمایل پذیرش مسؤلیت‌های تیمی هستند که در نهایت هم‌افزایی فعالیت‌های سازمانی را رقم خواهد زد (Han, Lee, Beyerlein, Kolb, 2018). با توجه به اینکه اطلاعات و ارائه آن به وسیله زبان، ابزار تعامل افراد در مدارس است، مدیران مدارس نیازمند توسعه آوای سازمانی و کاهش سکوت در خود و اعضای مدرسه هستند. همین مدیران و اعضای مدارس هستند که به عنوان سرمایه استراتژیک و عامل حیات‌بخش در نظام‌های آموزشی ایفای نقش می‌کنند؛ در نتیجه مسائل فراروی سازمان و مدیران نیازمند شناسایی و برنامه‌ریزی برای حل آن است. وقتی که مدیران و اعضای مدارس، سکوت سازمانی را در سطوح رفتاری خود نهادینه می‌کنند، رکود و بی‌تحریکی در شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی مدارس رسوب می‌کند. در این شرایط اثربخشی و کارایی مدارس بی‌معنا می‌شود. همچنین این پدیده رفتاری به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تحول و توسعه مدارس می‌شود که منجر به عدم توانایی مدارس در بررسی و تصحیح خطاها می‌شود و در نهایت بهره‌وری و تعالی مدارس را به خطر می‌اندازد. این مسأله اهمیت پرداختن به موضوع سکوت سازمانی را در مدیران مدارس آشکار می‌سازد. بر این اساس شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و تلاش به منظور رفع آن‌ها می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان ایده‌ها و ارائه نظرات را در اعضای سازمان و مدیران تسهیل نماید. از نظر عملی، این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی با تأکید بر رهبری دانش و تیم‌پذیری مدیران، کمک خواهد کرد که با تکیه بر یافته‌های پژوهش در راستای کاهش سکوت سازمانی و به تبع آن خلق ارزش برای مدارس اقدامات مؤثری صورت گیرد. از لحاظ نظری، انجام این پژوهش می‌تواند به توسعه ادبیات موجود در این زمینه کمک کند. چراکه پژوهشی مشاهده نشد که به بررسی الگوی ساختاری رهبری دانش با سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران در ایران پرداخته باشد. هر کدام از مطالعات قبلی به صورت جداگانه به بررسی رابطه رهبری دانش و تیم‌پذیری با سکوت سازمانی پرداخته‌اند. فقر پژوهشی در این مورد به ویژه در نظام آموزش و پرورش و طراحی الگوی ساختاری در این زمینه، یکی از انگیزه‌های اصلی انجام این پژوهش است. با درک آنچه که مطرح شد این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا رهبری دانش با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران می‌تواند بر سکوت سازمانی مؤثر باشد؟

مدل مفهومی پژوهش: در راستای هدف پژوهش مبنی بر بررسی رابطه رهبری دانش با سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران مدل مفهومی طراحی و در شکل (۱) ارائه می‌شود. همانطور که مطرح شد در مطالعات قبلی مشخص شده است که رهبری دانش (Xia et al., 2019) و تیم‌پذیری رهبران (Howard & Holmes, 2019) بر سکوت سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارند.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش:

- ۱) بین رهبری دانش با سکوت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲) بین تیم‌پذیری مدیران با سکوت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۳) بین رهبری دانش با تیم‌پذیری مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۴) بین رهبری دانش و سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری مورد نظر شامل ۱۸۶ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر ساری در سال ۱۳۹۸ است. روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند (تمام شمار) بود. بر اساس پرسش‌نامه‌های پژوهش بین تمامی مدیران توزیع و تعداد ۱۶۲ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. (Kline (2011) برای آزمون مدل‌های علی حجم نمونه‌ای بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ نفر را پیشنهاد می‌کند. در نتیجه تعداد نمونه پژوهش حاضر برای مدل‌سازی ساختاری کفایت می‌کند. با توجه به این‌که تعدادی از پرسش‌نامه‌های توزیع شده بازگردانده نشد، زمینه استفاده از آمار استنباطی به منظور تعمیم نتایج به جامعه آماری فراهم شد. دلیل دیگر استفاده از آمار استنباطی تغییر افراد در پست‌های مدیریت مدرسه و حضور افراد جدید در این پست است که می‌توان نتایج پژوهش را به آن‌ها تعمیم داد. برای انجام این پژوهش پس از انتخاب موضوع تحقیق به مطالعه کتب تخصصی،

مجلات علمی- پژوهشی و منابع علمی کتابخوان اقدام و فیش برداری شد. برای اجرای پرسشنامه‌ها بر اساس معرفی‌نامهٔ معاونت آموزشی دانشگاه و با هماهنگی معاونت پژوهشی و ادارهٔ کل حراست آموزش و پرورش شهر ساری و دریافت معرفی‌نامه از سوی مسؤولان مذکور امکان توزیع پرسشنامه در میان مدیران مدارس فراهم شد. شیوهٔ توزیع پرسشنامه‌ها نیز به این شکل بود که به صورت مستقیم به مدرسه مراجعه و پس از ایجاد زمینهٔ آشنایی با مدیران و بیان اهداف و اهمیت پژوهش، پرسشنامه‌ها توزیع می‌شد و با پیگیری و مساعدت مدیران در عرض ۳۰ روز پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد.

ابزارهای اندازه‌گیری پژوهش یکی پرسشنامهٔ رهبری دانش است که این پرسشنامه توسط استاگدیل (1974) Stagdil در قالب ۳۲ سؤال به گونهٔ تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه سه بعد گرایش یادگیری، جو حمایتی یادگیری و حمایت از فرایند یادگیری فردی و گروهی را می‌سنجد. برای بررسی روایی این پرسشنامه روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که شاخص پایایی‌های ترکیبی (CR) برابر با ۰/۸۷ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با ۰/۶۰ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ قابلیت اعتماد کافی و مناسب پرسشنامه است. بارهای عاملی گویه‌ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ پایایی مناسب این ابزار است. پرسشنامهٔ تیم‌پذیری مدیران: پرسشنامه توسط (Soltani 2008) در قالب ۱۰ سؤال به گونهٔ تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه دو بعد مسؤولیت‌پذیری تیمی و انعطاف‌پذیری تیمی را می‌سنجد. برای بررسی روایی این پرسشنامه روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که شاخص پایایی‌های ترکیبی (CR) برابر با ۰/۸۶ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با ۰/۵۸ به دست آمد، که نشان‌دهندهٔ قابلیت اعتماد کافی و مناسب پرسشنامه است. بارهای عاملی گویه‌ها بیش از ۰/۵ به دست آمد. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ پایایی مناسب این ابزار است. پرسشنامهٔ سکوت سازمانی: این پرسشنامه توسط (Dimitris & Vokala 2007) در قالب ۲۳ سؤال به گونهٔ تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه سه بعد سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع‌دوستانه را می‌سنجد. برای بررسی روایی این پرسشنامه روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که شاخص پایایی‌های ترکیبی (CR) برابر با ۰/۸۹ و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برابر با ۰/۶۳ به دست آمد که نشان‌دهندهٔ قابلیت اعتماد کافی و مناسب پرسشنامه است. بارهای عاملی گویه‌ها بیش از ۰/۵ به دست آمد.

پایایی پرسش‌نامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ $0/90$ به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این ابزار است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS22 و LISREL در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی از آماره‌های میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته شد. همچنین برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی ساختاری بر اساس نرم افزار آماری LISREL استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

قبل از ارائه یافته‌های استنباطی پژوهش شاخص‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه آماری از نظر جنسیت، سن و سنوات خدمت

مدرک تحصیلی			جنسیت			
درصد	فراوانی		زن		مرد	
			درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۹/۲	۱۵	کاردانی	۴۵/۱	۷۳	۵۴/۹	۸۹
			سنوات خدمت		سن	
۵۶/۸	۹۲	کارشناسی	انحراف	میانگین	انحراف	میانگین
			معیار	۱۳/۲۲	معیار	۳۸/۵۲
۳۴/۰	۵۵	ارشد و بالاتر	۶/۳۵		۷/۶۲	

پیشنهاد (Kline 2011) این است که در مدل‌سازی ساختاری بر بررسی توزیع نرمال بودن متغیرها قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر میزانی است که از طرف کلاین مطرح شده است. بنابراین این پیش فرض مدل‌سازی ساختاری یعنی نرمال بودن داده‌ها برقرار است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری دانش	۳/۰۲	۰/۵۴	۱/۲۴	۱/۴۵
تیم‌پذیری مدیران	۳/۰۳	۰/۶۷	۰/۱۲	-۰/۱۱
سکوت سازمانی	۲/۶۱	۰/۷۳	۰/۷۱	۱/۶۲

از دیگر پیش‌فرض‌های مدل‌سازی ساختاری معنی‌دار بودن ماتریس همبستگی است، در جدول شماره (۳) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

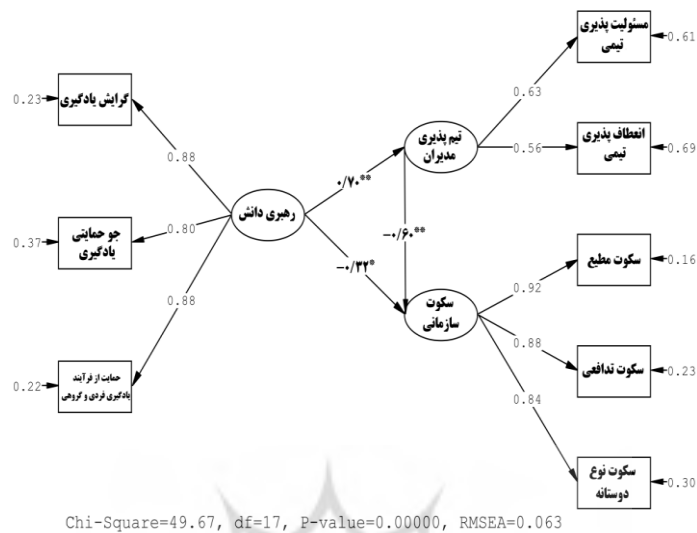
جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری دانش	۱		
۲	تیم‌پذیری مدیران	۰/۵۰**	۱	
۳	سکوت سازمانی	-۰/۶۸**	-۰/۵۶**	۱

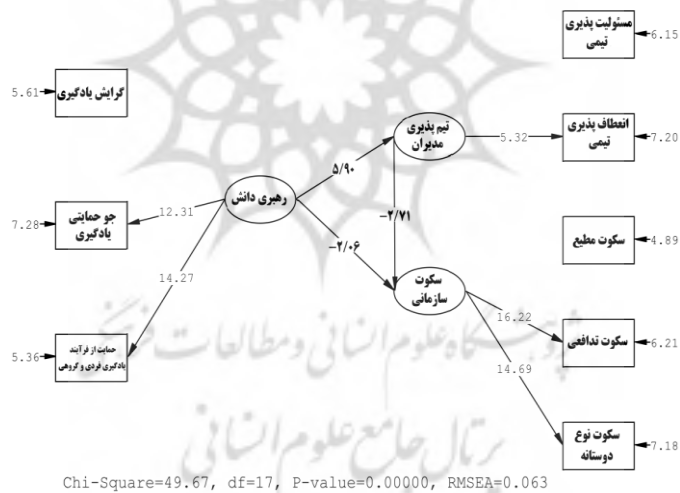
*p<0.05, **p<0.01

با توجه به جدول (۲)، رابطه بین متغیرهای پژوهش منفی و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. از روش بیشینه احتمال برای آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده استفاده شد. استفاده از این روش نیازمند نرمال بودن چندمتغیره متغیرها است. در پژوهش برای بررسی نرمال بودن چندمتغیره از ضریب کشیدگی استاندارد شده مردیا^۱ استفاده شد. این عدد در پژوهش حاضر ۵۷/۵۶ به دست آمد که کمتر از عدد ۸۰ است که از طریق فرمول $p(p+2)$ محاسبه شده است. در این فرمول p مساوی است با تعداد متغیرهای مشاهده شده که در این پژوهش ۱۷ است (Teo & Noyes, 2012). لازم به ذکر است که از نرم‌افزار لیزرل برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در شکل ۲ مدل آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد نشان داده شده است.

1. Mardia's normalized multivariate kurtosis value



شکل ۲) الگوی آزمون شده در حالت استاندارد



شکل ۳) الگوی آزمون شده در حالت معنی‌داری

با توجه به شکل (۲)، رهبری دانش ۱۰٪ از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. تیم‌پذیری مدیران نیز ۳۶ درصد از تغییرات سکوت سازمانی را تبیین می‌کند. در جدول (۴)، شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد به تفکیک گزارش شده‌اند. در این پژوهش شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) و ریشه میانگین مربعات

باقیمانده استاندارد شده (SRMR) به عنوان شاخص‌های برازش مطلق، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش هنجار شده (NFI) و شاخص برازش هنجار نشده (NNFI) به عنوان شاخص‌های برازش تطبیقی و مجذور خی بر درجه آزادی (X^2/df)، شاخص برازش ایجاز (PNFI) و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) به عنوان شاخص‌های برازش مقتصد در نظر گرفته شده‌اند.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق			
شاخص	GFI	AGFI	SRMR
مقدار به دست آمده	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۰۴
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۵
شاخص‌های برازش تطبیقی			
شاخص	CFI	NFI	NNFI
مقدار به دست آمده	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۱
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص‌های برازش تعدیل یافته			
شاخص	X ² /df	PNFI	RMSEA
مقدار به دست آمده	۲/۹۲	۰/۶۱	۰/۰۶
حد قابل پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۰/۰۸

در جدول (۴)، مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص‌های برازش گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد. در جدول ۴ نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش گزارش شده است.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر	t	p	نتیجه
رهبری دانش با سکوت سازمانی رابطه دارد.	-۰/۳۲	-۲/۰۶	۰/۰۱	تأیید شد
تیم‌پذیری مدیران با سکوت سازمانی رابطه دارد.	-۰/۶۰	-۲/۷۱	۰/۰۰۱	تأیید شد
رهبری دانش با تیم‌پذیری مدیران رابطه دارد.	۰/۷۰	۵/۹۰	۰/۰۰۱	تأیید شد
رهبری دانش با سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران رابطه دارد.	۰/۴۲	-۲/۳۹	۰/۰۱	تأیید شد

بحث و نتیجه گیری

نظام آموزش و پرورش نظامی حرفه‌ای است و مجموعه‌ای از رفتارهای انسانی را پوشش می‌دهد، بنابراین نظام آموزش و پرورش می‌تواند از جنبه رفتار سازمانی بررسی شود. بررسی در این زمینه می‌تواند مسؤولان و دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش را برای اتخاذ تدابیری در خصوص توسعه و نهادینه کردن بهره‌وری سازمانی هدایت کند. با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری دانش با سکوت سازمانی با نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران صورت گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که رابطه رهبری دانش با سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار است. در پژوهش (Nozari (2019) مشخص شد که تأثیر سبک رهبری دانش بر مدیریت دانش سازمانی با توجه به مؤلفه‌های خودکارآمدی، تعهد عاطفی و مشارکت در کار مثبت و معنی‌دار است. در مطالعه (Xia et al (2019) مشخص شد که رهبری دانش توانایی بروز دانش پنهان کارکنان را دارد و می‌تواند زمینه کاهش سکوت سازمانی را فراهم آورد. این نتایج به همراه یافته‌های پژوهش‌های (Shakiba (2014)، (Saki et al (2015)، (Tabarsa & Moeini (2016)، (Mohajeran & Div Band (2017)، (Hosseini & Zareh (2017)، (Zehir & Erdogan (2011)، (Shakrardekani et al (2018)، (Khakpour (2019) و (Monzani et al (2016) هم‌سو با یافته‌های پژوهش حاضر است.

در راستای نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد رهبری دانش محور، درباره برنامه‌های آتی مدارس با اعضای سازمان صحبت می‌کند، اهداف و مسیرهای آینده را برای آنان تشریح می‌کند و به صورت مستمر به ارائه بازخورد عملکرد مدرسه به اعضای سازمانی می‌پردازند. این نوع رهبران درباره دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدرسه اطلاع کسب می‌کنند و آن‌ها را به اعضای سازمان منتقل می‌کنند. همچنین تلاش می‌کنند جو یادگیری در محیط مدرسه را بهبود بخشند، برخورد سازنده با خطاها و مسائل داشته باشند و ضمن بیان آزادانه افکار و نگرش‌ها، از بیان انتقادات و پیشنهادات از سوی اعضای مدرسه حمایت کنند. رهبران دانش‌محور در مدارس تلاش می‌کنند که دانش اعضای سازمان را افزایش دهند و با تمرکز بر کار خوب انجام دادن، سطح بالایی از شایستگی را در محیط کار از خود نشان دهند، با توجه به این شرایط رفتارها و واکنش‌های مبتنی بر سکوت شکسته می‌شود و مدارس شاهد کاهش سکوت سازمانی در مدیران و اعضای سازمان خواهند بود. وجود رهبری دانش برای نظام آموزش و پرورش در سطح کلان و مدارس در سطح خرد نیازی بدیهی است، چراکه این رهبران موانع موجود در تسهیم و اشتراک دانش را از بین می‌برند و زمینه‌ای فراهم می‌آورند که ضمن تقویت کانال‌های ارتباطی، تبادل دانش و تجربیات بین اعضای مدرسه شکل بگیرد و افراد بدون دغدغه در راستای مسائل

صحت و ارائه نظر کنند و این در نهایت سکوت سازمانی را می‌شکند. از دیگر نتایج پژوهش مشخص شد که رابطه تیم‌پذیری مدیران با سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار است. در مطالعه Howard & Holmes (2019) در راستای تیم‌پذیری رهبران و سکوت سازمانی مشخص شد که هنگامی رهبران در سطوح سازمانی در رفتارهای خود حمایت از فعالیت‌های تیمی را نشان دهند و تمایل به کار تیمی داشته باشند، زمینه‌ای فراهم می‌شود که کارکنان سکوت خود را بشکنند و تمایل به بحث و تبادل نظر داشته باشند. این نتایج همراه با یافته‌های پژوهش Rastegar, & Roozban, (2014) هم‌سو با یافته‌های پژوهش حاضر است.

در راستای نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که تیم‌پذیری مدیران زمینه‌ای ایجاد خواهد کرد که آن‌ها در کارهای دسته‌جمعی و گروهی مسؤولیت و نقش خود را به خوبی ایفا کنند و توانایی برقرار ارتباط با اعضای مدارس و گروه‌های کاری توسعه یابد. این مهم احساس بیم و خطر ناشی از شکست خوردن کار تیمی را به حداقل می‌رساند و هم‌افزایی دانش و مهارت‌ها را به ارمغان می‌آورد، مدیران با روحیه تیم‌پذیری در مدرسه مشتاقانه به تشکیل گروه‌های مشترک در کار می‌پردازند و به پرسنل خود مسؤولیت و اختیاری بیشتری برای تصمیم‌گیری و انجام وظایف می‌دهند، تیم‌پذیری شاخصه‌ای در مدیران است که هم‌فکری و اظهار نظر در جلسات گروهی را تقویت می‌کند و می‌تواند زمینه مشارکتی در عمل را به همراه داشته باشد. با توجه آنچه که تیم‌پذیری مدیران مهیا می‌کند، می‌توان شاهد کاهش سکوت سازمانی در مدیران و در نهایت در اعضای مدارس بود. به عبارت دیگر ویژگی تیم‌پذیری مدیران در مدرسه زمینه تسهیل ارتباطات، مدیریت صحیح منابع انسانی، ایده‌پردازی، تشویق پیشنهادات و انتقادات و پشتیبانی و حمایت را فراهم می‌آورد تا اعضای مدرسه آزادانه و بدون ترس و وا همه با یکدیگر در خصوص مسائل و برنامه‌های مدرسه صحبت کنند. در نهایت مشخص شد که نقش واسطه‌ای تیم‌پذیری مدیران در ارتباط بین رهبری دانش و سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار است. در مطالعه Rahimi, & Mazaheri (2017) مشخص شد که اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی منفی و معنی‌دار است. در پژوهش Shahrardekani et al (2018) مشخص شد که تأثیر رهبری خدمتگزار بر سکوت سازمانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی و عدالت سازمانی منفی و معنی‌دار است، این نتایج هم‌سو با یافته‌های پژوهش حاضر است. در راستای نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که رهبری دانش‌محوری در مدارس با توسعه یادگیری، تقویت جو حمایتی یادگیری و حمایت از فرایندهای یادگیری فردی و گروهی در بستر مسؤولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری تیمی می‌تواند سکوت سازمانی را کاهش دهند، در نتیجه این شرایط تمایل

مدیران به مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و بحث‌های پیرامون آن و در نحوه اجرای امور سازمان، همچنین سپردن مسؤلیت جستجو و یافتن راه‌حل مشکلات به آن‌ها را افزایش می‌دهد و از این طریق خود و آن‌ها را از بی‌حرکتی عمدی، کناره‌گیری، تصور نداشتن کارایی در سازمان، تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی باز می‌دارد. سکوت سازمانی به شدت برای مدارس زیان‌بار است. در بیشتر موارد این مسأله باعث می‌شود که سطح نارضایتی در میان اعضای سازمان افزایش یابد و به رفتارهای انحرافی روی آورده شود. اگر سکوت سازمانی اتفاق بیافتد، به مدارس آسیب می‌رسد و در نتیجه، آسیب‌های آن، کارکرد کلی مدارس را دچار مشکل می‌کند، سکوت سازمانی نوآوری و خلاقیت را از اعضای سازمان گرفته و بر برون‌داد نظام آموزش و پرورش که همان دانش‌آموزان باشد تأثیر منفی خواهد گذاشت. در نهایت می‌توان بیان کرد که نظام آموزش و پرورش نیازمند مدیرانی است که در جهت تعالی مدیریت مدرسه ابراز نظر کنند و تمایل نظام‌های آموزشی بایستی در جهت به کارگیری این چنین افراد باشد. سکوت سازمانی اثرات زیانباری روی فرایندهای مختلف سازمانی دارد. در نتیجه پرداختن به سکوت سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن با تأکید بر رهبری دانش و تیم‌پذیری مدیران می‌تواند راهگشای مباحث مرتبط با مدیریت مدرسه باشد.

از جمله محدودیت پژوهش حاضر جامعه آماری پژوهش است که تعمیم‌پذیری نتایج را کمی با محدودیت مواجهه می‌کند. لذا در تعمیم نتایج به دیگر شهرها و مدارس باید جانب احتیاط را رعایت کرد. بر این اساس به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که این تحقیق را در سایر شهرها و مقاطع نیز انجام دهند. در پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر فقط از پرسش‌نامه استفاده شد و روش‌هایی مثل مصاحبه و مشاهده ممکن بود نتایج متفاوتی را به دست دهد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود این تحقیق را با استفاده از ابزارهای مصاحبه و مشاهده انجام دهند. در آخر فرهنگ حاکم بر مدارس ممکن است بر متغیرهای مورد مطالعه تأثیر داشته باشد. پیشنهاد می‌شود که رابطه فرهنگ سازمانی را با متغیرهای پژوهش مورد تحقیق قرار دهند.

در راستای نتایج به دست آمده، پیشنهاد می‌شود افرادی با روحیه مشارکتی و مستعد برای پست مدیریت مدرسه شناسایی شوند و با برگزاری دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت ویژگی‌ها و جنبه‌های مثبت و منفی سبک‌های رهبری مختلف از جمله رهبری دانش بر اساس نوع ساختار و مأموریت اصلی نظام آموزش و پرورش به آن‌ها آموزش داده شود. پیشنهاد می‌شود که مدیریت نظام آموزش و پرورش تدابیری را برای آگاهی از خواسته‌ها، پیشنهادات و نظرات اعضای مدارس به ویژه مدیران ببیند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرد تا روحیه

تیم‌پذیری و کار تیمی در آن‌ها تقویت شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که اهداف و برنامه آموزش و پرورش در سطح کشور و استانی به صورت شفاف از طریق جلسات گروهی و دوستانه با کلیه اعضای مدارس و مدیران مدارس تشریح شود. پیشنهاد می‌شود از طریق توسعه و بهبود شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی زمینه بحث و گفت‌وگو بین مدیران با اعضای مدارس در خصوص مسائل و برنامه مدارس فراهم شود، این مهم می‌تواند با توسعه شبکه مدیریت مبتنی بر وب، بهبود زیرساخت‌ها و به روز کردن سخت افزارها و نرم‌افزارهای رایانه محقق شود.

منابع

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Afjei, S. A. A. (2015). *Philosophical Foundations and Theories of Leadership and Organizational Behavior*, Tehran: Samt Publications. [In Persian].
- Ardalan, M. A., AbdolMaleki, J., & Heidari, N. (2020). The relationship between Ethical Leadership with teachers' organizational citizenship behavior: mediating role of teachers' social capital, *Journal of School Administration (JSA)*, 8(4): 133-160. [In Persian].
- Ardalan, M. R., & Soltanzadeh, V. (2016). The Goodness of Managers Influencing Factors In Promoting Positive Organizational Behaviors of Employees; Emphasis on Islamic Principles, *Islamic Management Journal*, 5(10): 5-28. [In Persian].
- Aylsworth, J. (2010). change in the workplace: organizational silence can be dangerous, *organizational psychology examiner*, 8(4):124-136.
- Babaeinejad, G. (2014). *Investigating the Relationship between Knowledge Leadership Style and the Rate of Using Human Resources Information System in Kerman Executive Systems*, MSc in Information Systems Management, Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. [In Persian].
- Bjornali, E., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The Impact of Top Management Team Characteristics and Board Service Involvement on Team Effectiveness in High-Tech Start-Ups. *Long Range Planning*, 49(4): 447-463.
- Choi, E., Kim, E. & Kim, P. (2018). Effects of the Educational Leadership of Nursing Unit Managers on Team Effectiveness: Mediating Effects of Organizational Communication, *Asian Nursing Research*; 31, 29-40.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 996, 691-700.

- Dimitris, B., & Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; *Athens university of economics and business*: 1-19.
- Elçi, M., Erdilek, M.K., Alpkın, L., & Şener, I. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
- Farhi, A., Pour Saeed, S. M., & Shabani, M. (2017). Using Specialist Forces in Their Properties, *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hussein University*, 9(1): 75-100. [In Persian].
- Fausing, M., Jeppe Jeppesen, H., Jønsson, T., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2013). Moderators of shared leadership: work function and team autonomy, *Team Performance Management*, 19(5):244-262.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(20): 1-35.
- Ghanbari, S., & Beheshtirad, R. (2016). Investigating the Impact of Organizational Silence on Teamwork Reduction and Organizational Performance Based on BSC, *Journal of Applied Sociology*, 27(4): 47-60. [In Persian].
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2012). Investigating the Relationship between Knowledge Leadership with Intellectual Capital Management, *Public Management Journal*, 4(4): 89-112. [In Persian].
- Guo, H., Zhang, L., Huo, X., & Xi, G. (2019). When and how cognitive conflict benefits cross-functional project team innovation: The importance of knowledge leadership, *International Journal of Conflict Management*, 30(4): 514-537.
- Han, S., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance, *Team Performance Management*, 24(3/4): 150-168.
- Hauser, O. P., Linos, E., & Rogers, T. (2017). Innovation with field experiments: Studying organizational behaviors in actual organizations, *Research in Organizational Behavior*, 27, 185-198.
- Hedman, E. (2016). Leadership Team Tool for better meaning making: Developing leadership team communication and reflexivity, *Journal of Management Development*, 35(5): 592-605.
- Honarmand, R. (2014). *The Role of Positive Organizational Behavior in Reducing Organizational Silence (Case Study: Staff Departments of Sepah Bank)*, Master of Science in Public Administration, Allameh Tabataba'i University. [In Persian].
- Hosseini, S.A. R., & Zareh, A. (2017). The Impact of Bullying Leadership on Hypocritical Behaviors: Explaining the Mediating Role of Organizational Silence, *Journal of Public Policy and Policy*, 8, 15-27. [In Persian].

- Howard, M., & Holmes, P. (2019). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 25(2): 147-159.
- Jonson, A., & McQueen, R. (2007). Capturing leadership tacit knowledge in conversations with leaders, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7): 646-663.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchial organizations: Turkish national police case. *Journal of European Scientific*, 23(9): 38-50.
- Khakpour, A. (2019). The Relationship Between Toxic Leadership with Job Burnout; The Mediating Role of Organizational Silence, *Social Psychology Research*, 34(2): 103-118. [In Persian].
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition*, New York: The Guilford Press.
- Koyluoglu, S. A., Beduk, A., Duman, L., & Buyukbayraktar, H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perceptio, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-547.
- Lina, G., & Asta, S. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: How does it work. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22.
- Lord Robert, G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*. 22, 207-222.
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science* .9(17): 47-52.
- Mayer, A. (2008). Review confirms work Place Counseling Reduces stress. *British medical Journal*. 322, 637.
- McKeown, A., & Bates, L. (2013). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland, *Library Management*, 34(6/7): 462 – 485.
- Mohajeran, B., & DivBand, A. (2017). Analysis of the Relationship between Ethical Leadership Style and Organizational Silence with Employee Creativity, *Ethics in Science and Technology*, 12(2): 137-148. [In Persian].
- Monzani, L., Stephan, B., & Van Dick, R. (2016). It takes two to tango: The interactive effect of authentic leadership and organizational identification on employee silence intentions, *German Journal of Human Resource Management*, 30(3/4): 246-266.
- Naseri, M. (2018). *The mediating role of organizational silence in relation to the style of spiritual leadership with the behavior of organizational citizenship of*

- Arjan's education managers, Master Thesis in Educational Management, Islamic Azad University unit Marvdasht. [In Persian].
- Nozari, A. (2019). *The Study of the Impact of Knowledge-Based Leadership Style on Organizational Knowledge Management with regard to Self-Efficacy Components, Emotional Commitment, Work Participation*, Master of Industrial Management, Allameh Amini Institute of Higher Education. [In Persian].
- Perlow, L.A., & Repenning, N.P. (2012). The dynamics of silencing conflict, *Research in organizational behavior*, 29(43): 195-223.
- Pirie, W. (2016). Key determinants of organisational silence for non-standard workers, *Management Decision*, 54(6): 1522-1538.
- Rahimi, Gh., & Mazaheri Rad, H. (2017), The Effect of Transformational Leadership on Organizational Silence with the Mediating Role of Psychological Empowerment, *Journal of Research in Nations*, 2(22): 157-176. [In Persian].
- Ramazani, R. (2019). *Investigating the Relationship between Leadership Styles and Professional Ethics with Organizational Silence among Elementary School Principals in Bandar Abbas Area 2*, MSc in Educational Management, Islamic Azad University, Jask Branch. [In Persian].
- Rastegar, A. A., & Roozban, F. (2014), Identifying Factors Affecting Organizational Silence an Anatomical Mixed Method of Participatory Selection, *Journal of Management of Government Organizations*, 2(4): 7-18. [In Persian].
- Rastegar, A. A., & Ali Akbari, F. (2019). Analysis of Key International Relations Affecting Organizational Silence with Fuzzy Rules, *Journal of Organizational Management*, 5(2): 119-144. [In Persian].
- Saki, R., Dasti, M., & Nasri, S. (2015). The Relationship between Managers' Transformational-Exchange Leadership Styles with Organizational Silence, *Organizational Resource Management Research*. 5(1): 85-101. [In Persian].
- Sanabria, F., Daniels, C.W., Gupta, T., & Santos, C. (2019). A computational formulation of the behavior systems account of the temporal organization of motivated behavior, *Behavioral Processes*, 169, 103-114.
- Seabra, C., & Almeida, A. (2015). Project Management on Multimedia Projects: Preliminary Results on Communication, Interaction and Team Work Dynamics, *Procedia Computer Science*, 64, 816-823.
- Shakiba, Gh. (2014). *Assessing the role of leadership style and organizational culture in the formation of organizational silence*, MSc in public management, Islamic Azad University, Shahrood Branch. [In Persian].
- Shakrardekani, M., Sepehrtaj, F & Niknam Jo, M. (2018). Analyzing the Role of Servant Leadership in Organizational Silence with mediating Social Capital, organizational Trust, and organizational Justice in Yazd Public Libraries, *Journal of Library and Information*, 21(3): 153-153. [In Persian].

- Soltani, I. (2008). *Self-Evaluation and improvement tools in Human Resource Management*, Isfahan: Arkan Danesh Publications. [In Persian].
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006), Leadership team cohesiveness and team performance, *International Journal of Manpower*, 27(1):63-74.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. A Survey of Theory and Research, Free Press, New York, NY.
- Tabarsa, Gh., & Moeini, M. (2016). *Investigating the Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Silence*, Second International Conference on New Paradigms of Management, Innovation and Entrepreneurship. [In Persian].
- Teo, T., & Noyes, J. (2012). Explaining the intention to use technology among pre-service teachers: a multi-group analysis of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Interactive Learning Environments*.
- Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., & Chen, B. (2019). The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding: The moderating role of psychological ownership, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6): 669-683.
- Yang, L. R., Huang, C., & Hsu, J.T. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance, *International Journal of Project Management*, 32(1): 40-53.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system, *Information & Management*, 56, 103-120.