

Presenting the Structural Model of Organizational Silence based on Leadership Style and Organizational Learning with the Mediation of Organizational Commitment

Sanaz Mazaheri*: Faculty member, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran.

Abstract

Purpose: The current paper tried to present a structural model based on organizational silence prediction according to leadership style and organizational learning through the mediation of organizational commitment for the Islamic Azad University of Tehran.

Method: It is an applicable study using descriptive-correlation method. The research population consisted of all employees in the Islamic Azad university of Tehran in the academic year 2016-2017. Out of this population (8021), 367 participants were chosen based on the Krejcie and Morgan table using random cluster sampling. In order to gather data, the following questionnaire were applied: standardized organizational silence questionnaires, by Wacola and Boards (2005), Bass and Olive leadership style (1997), Marsick and Watkins organizational learning (1996), and Allen & Meyer organizational commitment (1990). Structural equation modeling was used to analyze the data.

Findings: The results showed that organizational silence can be predicted positively and meaningfully through transactional leadership style and transformational leadership style, organizational learning, organizational commitment and organizational justice, and negatively through non-intervention leadership style.

Conclusion: Organizational justice mediates between transformational and transactional leadership styles with organizational silence. Organizational justice does not mediate between the organizational learning and organizational silence. Organizational commitment, positively mediates the relationship between transactional leadership style and organizational silence, while mediating negatively between non-intervention leadership style and organizational silence.

Keywords: Organizational silence, leadership style, organizational learning, and organizational commitment.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran.

Email: St.s_mazaheri@riau.ac.ir

Presenting the Structural Model of Organizational Silence based on Leadership Style and Organizational Learning with the Mediation of Organizational Commitment

Introduction: The current research was conducted to provide a structural model of organizational silence based on leadership style and organizational learning with the mediation of organizational commitment in the Islamic Azad University of Tehran.

Materials and methods: This research is practical, and in terms of the data collection method, was a descriptive correlation. The statistical population of this research included all the employees of the Islamic Azad University of Tehran in 2018-2019, of which 8021 people were selected using Krejcie and Morgan's Table by random cluster sampling. Vakola and Bouradas's (2005) organizational silence questionnaire was used to collect data. Its purpose is to examine the factors that cause organizational silence and it consists of 15 items and 3 components (top management's attitude towards silence (5 items), supervisor's attitude towards silence (5 items), and communication opportunities (5 items). The scale of this questionnaire is Likert type and its rating is between 1 and 5. The range of responses to the items is set as (completely disagree=1, disagree=2, somewhat agree=3, agree=4, and completely agree=5). In the aspect of top management's attitude towards silence, items 3, 4, and 5 were raised in reverse and their points were calculated opposite to the above points. In the research, the reliability correlation of this questionnaire was obtained using Cronbach's alpha method for the components of senior management's attitude towards silence and supervisor's attitude towards silence and communication opportunities equal to 0.609, 0.591, and 0.584 respectively. Salawati, Yarahamdi, and Seyed Hashemi (2013) confirmed the validity of this questionnaire with the help of the content validity method and by using exploratory and confirmatory factor analysis methods and the KMO index. Bass and Olive's (1997) multi-factor leadership style questionnaire, which aims to evaluate the factors and indicators of transformational leadership, exchange leadership, and non-interventional leadership, consists of 41 items and three components (transformational leadership (19 items), exchange leadership (17 items) and leadership non-intervention (5 items)). The scale of this questionnaire is of the Likert type and its scoring is between 1 and 5, the range of responses to the items is set as (completely disagree=1, disagree=2, somewhat agree=3, agree=4, and completely agree=5). In the current study, the reliability of this questionnaire was obtained through the internal consistency method using Cronbach's alpha for the components of transformational leadership, exchange leadership, and non-interventional leadership equivalent to 0.783, 0.762, and 0.619, respectively. Zahid Bablan (2014) confirmed the formal and content validity of the questionnaire after its translation based on the opinion of experts and obtained the simultaneous validity of the Bass and Olive leadership style questionnaire (1997) equal to 0.83. Also, for the validity of this questionnaire, Mughli (2013) conducted the standardization of the relevant test and confirmed its validity. Marzick and Watkins's organizational learning questionnaire (1996) aims to evaluate organizations in the dimensions of individual learning, team learning, and organizational learning and consists of 43 items and three components (individual learning (13 items), team learning (6 items), and organizational learning (24 items). The scale of this questionnaire is Likert and its scoring is between 1 and 6. The scale of response to the items is set as (very low=1, low=2, relatively low=3, relatively high=4, high=5, and very high=6). In the current study, the reliability correlation of this questionnaire was obtained using the internal consistency method by Cronbach's alpha for individual learning, team learning, and organizational learning components of 0.712, 0.630, and 0.771, respectively. Nadi and Sajjadian (1389) investigated and confirmed the concurrent validity of the questionnaire using the construct validity method through the confirmatory factor analysis method. Furthermore, the validity of the questionnaire was confirmed by subject and psychometric and management experts (content validity) and it was checked and confirmed by 5 people from a selected sample of the main population (face validity). The purpose of Allen and Meyer's (1990) Organizational

Commitment Questionnaire was to investigate the level of commitment of employees to the organization and consists of 24 items and three components (emotional commitment (8 items), continuous commitment (8 items), normative commitment (8 items)). The scale of this questionnaire is of Likert type and its scoring is between 1 and 7. The range of responses to the items is set as (very disagree=1, somewhat disagree=2, slightly disagree=3, somewhat agree=4, slightly agree=5, somewhat agree=6, and strongly agree=7). It is worth mentioning that items number 4, 5, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 21, and 24 have a reverse scoring approach. In the present study, the reliability correlation of this questionnaire was obtained using the internal consistency method by Cronbach's alpha for the components of emotional commitment, continuous commitment, and normative commitment equal to 0.664, 0.659, and 0.575, respectively. Sabz-Allian and Zahedi-Asl (2013) used content validity to measure the validity of the questionnaire. According to calculating the opinions of 10 master's students in management and social sciences through the CVI formula, which was used to measure the validity of the content, the amount of validity obtained for this research was announced as 0.66. For data analysis, structural equation modeling was done using AMOS software. Validity and reliability were confirmed.

Findings: The results of this research indicated that organizational commitment, organizational learning, exchange, and transformational leadership style positively and significantly predicted organizational silence. Also, the non-interference leadership style negatively and significantly predicted organizational silence. Furthermore, organizational commitment mediated the relationship between organizational learning and organizational silence; organizational commitment positively mediated the relationship between transactional leadership style and organizational silence; also, the relationship between non-interventionist leadership style and organizational silence is negatively mediated.

Conclusion: The variables of organizational commitment, organizational learning, and leadership style (transactional, transformational, and intervention) can each have an impact on the variable of organizational silence according to cultural, economic, organizational, and managerial issues.

Keywords: Organizational silence, leadership style, organizational learning, and organizational commitment.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال سیزدهم، ویژه‌نامه ۱۴۰۱

ارائه الگوی ساختاری سکوت سازمانی براساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی

سازمان مظاهری*؛ عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ساختاری سکوت سازمانی براساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی با میانجیگری تعهدسازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران انجام گرفته است.

روش کار: این پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی-همبستگی است و جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران در سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ می باشد که از جامعه مذکور به حجم ۸۰۲۱ نفر، با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۶۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادس، سبک رهبری چندعاملی باس و اولیو، یادگیری سازمانی مارزیک و واتکینزو تعهدسازمانی آلن و مایر استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

نتایج: نتایج نشان داد که تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، سبک رهبری تبادلی و تحولی به صورت مثبت و سبک رهبری عدم مداخله به صورت منفی و معنادار سکوت سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. نتیجه‌گیری: تعهدسازمانی رابطه بین یادگیری سازمانی و سکوت سازمانی را میانجیگری میکند و تعهدسازمانی رابطه بین سبک رهبری تبادلی و سکوت سازمانی را به صورت مثبت و رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله و سکوت سازمانی را به صورت منفی میانجیگری می‌کند.

واژگان کلیدی: سکوت سازمانی، سبک رهبری، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی.

*نویسنده مسؤول؛ عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

Email: St.s_mazaheri@riau.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل رقابت فشرده، انتظارات بالا و در حال تغییرمشترک‌یان، تمرکز بیش‌تر بر کیفیت و تغییرات مداوم جهان، از کارکنانشان می‌خواهند هرچه بیش‌تر ابتکار عمل داشته باشند، نظراتشان را بیان کنند و مسئولیت پذیر باشند. بنابراین سازمان‌ها به منظور بقا به کارکنانی نیاز دارند که نسبت به چالش‌هایی که در محیط وجود دارد، پاسخگو باشند، از سهمیه کردن داده‌هایشان بادیگران هراس نداشته باشند، بتوانند برای هدف‌ها و باورهایشان ایستادگی کنند (واکولا و بورادس، ۲۰۰۵، نظرات خود را ابراز کنند، ایده‌های اصلی داشته و پیشنهادهایی را خلق کنند (سیمن و کاراداگ، ۲۰۱۹).

تا اوایل سال ۲۰۰۰، سکوت کارکنان با مفاهیمی غیرضروری مانند وفاداری و اهمال همراه بود. بعد از انتشار آثار میلیکن و موریسون (۲۰۰۳) و پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، موضوع سکوت کارکنان به عنوان مفهومی مستقل دوباره مطرح شد و اهمیت بررسی رفتارهای آگاهانه‌ی کارکنان در عدم ارائه‌ی اطلاعات و ساکت ماندن مورد توجه قرار گرفت (سابینو، نوگیویرا و سساریو، ۲۰۱۹). مفهوم سکوت سازمانی اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌های اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود. سکوت سازمانی مفهوم جدیدی در ادبیات است و اولین بار در سال ۲۰۰۰ توسط موریسون و میلیکن معرفی شد. موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را به عنوان یک پدیده جمعی معرفی کردند که مانع ایجاد خطر، سازمان کثرت‌گرا و تغییرات سازمانی می‌شود. سکوت سازمانی اصطلاحی است که عدم گفتگو در گروه‌های سازمانی را بیشتر نشان می‌دهد (وایت، والکر و آرولیگا، ۲۰۱۹). سکوت سازمانی بر ناتوانی کارکنان در ابراز عقیده و خودداری از صحبت در مورد مشکلات و مسائل مربوط به کار تأکید دارد (فتحی آلهت، ۲۰۱۹).

شیوه‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان به سکوت کارکنان منجر می‌شود. مدیران ارشد با تحمیل

ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی نظیر ایجاد تمرکز، شرایط سکوت را در سازمان فراهم می‌کنند. مدیران رده‌های دیگر سازمان نیز با شیوه‌هایی که به کار می‌گیرند، نظیر واکنش‌های منفی نسبت به گزارش‌های کارکنان مانع برقراری ارتباطات کارکنان می‌شوند، در نتیجه کارکنان نشانه‌هایی درباره امنیت صحبت کردن خود از مدیران ارشد و سرپرستان بلافصل دریافت می‌کنند. هم‌چنین آگاهی مدیران میانی از این موضوع که مدیران عالی اختلاف نظر یا بازخورد منفی را دوست ندارند، ممکن است باعث شود برخی اطلاعات زیرستان خود را قبل از انتقال به سطوح بالا غربال کنند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

مشارکت فعال در بحث و گفتگو درباره مسائل سازمانی و اعتماد به مدیران هنگامی افزایش می‌یابد که فرصت‌های ارتباطی وجود دارد، مسیرهای ارتباطی باز هستند و مشارکت در تصمیم‌گیری وجود دارد (واکولا و بورادس، ۲۰۰۵). و در نهایت سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع تغییرات و توسعه سازمانی موثر می‌شود. نحوه استفاده مدیریت سازمان از شیوه‌های مدیریتی و سبک رهبری و رعایت عدالت عامل مهمی جهت ایجاد و یا از بین بردن جو سکوت محسوب می‌شود (ویتساید و بارکلی، ۲۰۱۳).

سکوت در سازمان‌هایی مانند دانشگاه، می‌تواند اثرات منفی بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها داشته باشد. دانشگاه‌ها، به علت ساختارهای بروکراتیک و سلسله‌مراتبی مبتنی بر قوانین و مقررات بیشتر از سکوت کارکنان شان رنج می‌برند. این سکوت و عدم اظهار نظرهای کارکنان می‌تواند پیامدها و اثرات منفی بسیاری مانند کاهش تعهد سازمانی، علی‌الخصوص تعهد عاطفی، کاهش رضایت شغلی، ممانعت از یادگیری گروهی، کاهش عملکرد فردی، تیمی و سازمانی، عدم پویایی سازمانی و در نهایت جدا افتادن سازمان از محیط اطراف خود و حذف به دنبال داشته باشد. زمانی که کارکنان، به عنوان سرمایه راهبردی دانشگاه سکوت می‌کنند، سازمان و مدیریت با خطر بزرگی به نام سکوت سازمانی مواجه خواهد شد. در این بین

پاداشی محتمل (یعنی تأمین منابع درازای ادای وظیفه) و همین‌طور مدیریت بر اساس استثناء انجام می‌شود. منابع می‌توانند شامل منابع اجتماعی مثل تحسین یا منابع ملموس مثل مرخصی یا پرداخت اضافی با شد. در هنگام حرکت در مسیرهای نامتلاطم، تمرکز رهبری تعامل‌گرا بر ترغیب گروه به حفظ وضعیت موجود و پرهیز از پس‌رفت است (فلتچر، فریدمن و پیدی مونته ۲۰۱۹).

رهبری سبک عدم مداخله یک حالت کاملاً غیرتبادلی و بی تفاوت را نمایان می‌سازد بدین صورت که رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. انگیزش و رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود. این سبک از رهبری می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری کند، فقدان بازخورد و پاداش و عدم تلاش برای برانگیختن و تأمین نیازهای زیردستان شود (کاظمی و زارع ۱۳۹۹).

به‌طور کلی سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان آن‌ها نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند و سعی می‌کنند بدون هیچ‌گونه ترس و واهمه‌ای در جهت اهداف سازمان به بیان نظرات و ایده‌های خود بپردازند. لذا مطالعه سکوت در دانش‌گاه اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا دانشگاه از یک سو، می‌تواند به عنوان یک ملاک فرآیندی، نشان‌دهنده وضعیت و سطح رشد و توسعه جامعه به حساب آید و از سوی دیگر، به عنوان یک شاخص پیش‌بینی‌کننده امکان و زمینه رشد و توسعه جامعه در آینده نیز تلقی شود. بنابراین با توجه خلأهای پژوهشی در رابطه با سکوت سازمانی و همچنین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت پژوهشی در رابطه با سکوت سازمانی بر اساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی مشهود است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ساختاری سکوت سازمانی بر اساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی انجام گرفت.

رهبری نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد، در واقع سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که هنجارهای موجود را به چالش بکشند و از منابع انسانی خود بهترین استفاده را نمایند. بدون وجود رهبری یا هدایت، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف رهبری و سازمانی ضعیف یا گسیخته شود. رهبر باید توان و تمایل فرد یا گروه را بسنجد و با توجه به قدرت خود یکی از سبک‌های رهبری را دربرخورد با آن برگزیند. چنانچه سبک رهبری به‌طور نامناسبی انتخاب شود، از یک سو، منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می‌شود و از سوی دیگر، به عنوان عامل به وجودآورنده تنیدگی روانی ناشی از شغل و یا فشار روانی در کارکنان عمل می‌کند. سبک رهبری مدیران، یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی، اثربخشی و درنهایت بهره‌وری سازمان‌ها است (میلانا و مالدائون ۲۰۱۵).

رهبری تحول‌آفرین یک فرایند انگیزشی است که طی آن کارکنان تشویق می‌شوند به‌طور فعال در کار یک سازمان مشارکت داشته باشند. و نقش الگویی آرمانی را بازی می‌کنند؛ رفتارهای خلاقانه‌ی کارکنان را برمی‌انگیزد؛ کارکنان را حمایت و نظارت می‌کند (خائولا و رامبی ۲۰۲۰). و به آن‌ها الهام می‌بخشد تا به نتایج فوق‌العاده دست یابند (بول، مارتینز و متیوت ۲۰۱۹) و قادر است تا کارکنان را به برتری یافتن از منافع شخصی محدود در جریان مأموریتی مشترک با دلالیت بر عملکردی ممتاز برای سازمان ترغیب کند (خائولا و کولدول ۲۰۱۹). چارچوب اصلی نظریه رهبری تحول‌آفرین، با نمایش جذابیت و متقاعدسازی کارکنان از لحاظ احساسی (نفوذ آرمانی)، ترسیم چشم‌اندازی از آینده (انگیزش الهام‌بخش) و توجه به نیازها و تفاوت‌های افراد (ملاحظات فردی) شکل گرفته است (هور ستمیر، بوئر، هومن و ولپل ۲۰۱۷).

از طرف دیگر رهبری تعاملی، به‌ویژه هنگامی مفید واقع می‌شود که افراد راهنمایی و ترغیب می‌شوند تا وظایفی که به روشنی برای آن‌ها تعریف شده است را با کمترین خطا به انجام برسانند. این شامل بهره‌بردن از رفتارهای

مواد و روش ها

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و به دلیل سعی در تبیین روابط موجود بین متغیرهای مورد بررسی، این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران که در سال ۹۸-۹۹ در این دانشگاه ها به طور رسمی مشغول به خدمت بودند که تعداد آن ها ۸۰۲۱ نفر است که با استفاده از نمونه گیری تصادفی خوشه ای تعداد ۳۶۷ نفر انتخاب شدند به این صورت که ابتدا، واحدهای دانشگاهی شهر تهران به شش خوشه کلی (واحدهای علوم تحقیقات، تهران شمال، جنوب، مرکزی، شرق و غرب) تقسیم شدند. سپس با توجه به پراکندگی جغرافیایی دانشکده های هرواحد دانشگاهی و عدم تجانس بین گروهی دانشکده های هرواحد به عنوان خوشه در نظر گرفته شد که پژوهشگر در هر دانشگاه سه دانشکده را تصادفی انتخاب کرد و پرسشنامه ها را به صورت تصادفی در دسترس در بین کارکنان توزیع کرد. به منظور گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شد. پرسشنامه پژوهش از دو بخش تشکیل شده است. یک بخش شامل مشخصات عمومی آزمودنی ها نظیر جنسیت، رشته تحصیلی، سن و سابقه کار و بخش دیگر شامل چهار پرسشنامه استاندارد می باشد. اولین پرسشنامه، پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و بورادس (۲۰۰۵) است که هدف آن بررسی عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی است و مشتمل بر ۱۵ گویه و ۳ مولفه نگرش مدیریت عالی به سکوت (۵ گویه)، نگرش سرپرست به سکوت (۵ گویه) و فرصت های ارتباطی (۵ گویه) می باشد که مقیاس این پرسشنامه از نوع لیکرت و امتیازبندی آن بین ۱ تا ۵ است، در بعد نگرش مدیریت عالی به سکوت گویه های ۳، ۴، ۵ به صورت معکوس مطرح شده اند و امتیاز آنها بر عکس امتیازات فوق محاسبه می شود. دومین پرسشنامه، پرسشنامه سبک رهبری چندعاملی باس و اولیو (۱۹۹۷) است که هدف آن ارزیابی عوامل و شاخص های رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله است و

مشتمل بر ۴۱ گویه و سه مولفه رهبری تحول آفرین (۱۹ گویه)، رهبری تبادلی (۱۷ گویه) و رهبری عدم مداخله (۵ گویه) می باشد که مقیاس این پرسشنامه از نوع لیکرت و امتیازبندی آن بین ۱ تا ۵ است. سومین پرسشنامه، پرسشنامه یادگیری سازمانی مارزیک و واتکینز (۱۹۹۶) است که هدف آن ارزیابی سازمان ها در ابعاد یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی است و مشتمل بر ۴۳ گویه و سه مولفه یادگیری فردی (۱۳ گویه)، یادگیری تیمی (۶ گویه) و یادگیری سازمانی (۲۴ گویه) می باشد که مقیاس این پرسشنامه لیکرت و امتیازبندی آن بین ۱ تا ۱۶ است. چهارمین پرسشنامه، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) است که هدف آن، بررسی میزان تعهد کارکنان به سازمان است می باشد و مشتمل بر ۲۴ گویه و سه مولفه تعهد عاطفی (۸ گویه)، تعهد مستمر (۸ گویه)، تعهد هنجاری (۸ گویه) است که مقیاس این پرسشنامه از نوع لیکرت و امتیازبندی آن بین ۱ تا ۷ است. لازم به ذکر است که گویه های شماره ۲۴، ۲۱، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵ و ۴ دارای شیوه نمره گذاری معکوس می باشند.

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال ها، شرکت کنندگان در مورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می ماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد.

یافته ها

در پژوهش حاضر ۱۵۳ نفر زن (۴۱/۷ درصد) و ۲۱۴ نفر مرد (۵۸/۳ درصد) حضور داشتند که ۸۴ نفر (۲۲/۹ درصد) از آنان مجرد و ۲۸۳ نفر (۷۷/۱ درصد) از آنان متأهل بودند. از نظر میزان تحصیلات ۶ نفر (۱/۶ درصد) از شرکت کنندگان دیپلم و فوق دیپلم، ۴۴ نفر (۱۲ درصد) کارشناسی، ۲۷۲ نفر (۷۴/۱ درصد) کارشناسی ارشد و ۴۵

نفر (۱۲/۳ درصد) دکتری بودند. همچنین ۸۳ نفر (۲۲/۶ درصد) از شرکت کنندگان کمتر از ۵ سال، ۱۸۶ نفر (۵۰/۷ درصد) ۶ تا ۱۰ سال و ۹۸ نفر (۲۶/۷ درصد) بالاتر از ۱۱ سال سابقه کار داشتند.

جدول ۱. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

Table 1. Correlation matrix of research variables

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
سبک رهبری												
۱. رهبری تحولی	-											
۲. رهبری تعاملی	۰/۶۰۰**	-										
۳. رهبری عدم مداخله	۰/۵۳۹**	۰/۵۰۵**	-									
۴. یادگیری سازمانی فردی	۰/۵۲۵**	۰/۳۸۹**	۰/۴۷۶**	-								
۵. یادگیری تیمی	۰/۴۳۰**	۰/۳۸۴**	۰/۳۵۴**	۰/۴۶۰**	-							
۶. یادگیری سازمانی	۰/۳۶۵**	۰/۳۲۵**	۰/۲۹۶**	۰/۳۲۶**	۰/۳۸۵**	-						
تعهد سازمانی												
۷. تعهد عاطفی	۰/۴۷۰**	۰/۴۶۲**	۰/۴۶۵**	۰/۳۲۸**	۰/۲۷۲**	۰/۳۳۶**	-					
۸. تعهد مستمر	۰/۴۲۳**	۰/۳۸۸**	۰/۴۲۵**	۰/۴۰۳**	۰/۲۲۴**	۰/۱۹۷**	۰/۴۹۱**	-				
۹. تعهد هنجاری	۰/۳۸۵**	۰/۳۸۵**	۰/۳۸۵**	۰/۳۱۶**	۰/۲۰۰**	۰/۲۳۶**	۰/۳۷۷**	۰/۴۷۷**	-			
سکوت سازمانی												
۱۰. نگرش مدیریت	۰/۴۴۲**	۰/۴۳۷**	۰/۴۶۴**	۰/۳۷۶**	۰/۳۱۲**	۰/۲۹۷**	۰/۴۱۱**	۰/۳۹۸**	۰/۳۱۸**	-		
۱۱. نگرش سرپرست	۰/۴۱۰**	۰/۳۲۴**	۰/۴۰۰**	۰/۳۸۹**	۰/۱۵۵**	۰/۲۱۷**	۰/۳۱۹**	۰/۳۷۰**	۰/۳۴۲**	۰/۳۲۷**	-	
۱۲. فرصت های ارتباطی	۰/۴۵۷**	۰/۴۲۲**	۰/۴۱۹**	۰/۳۱۳**	۰/۱۷۹**	۰/۲۹۱**	۰/۳۹۹**	۰/۴۰۰**	۰/۴۶۹**	۰/۴۰۶**	۰/۴۰۶**	-
میانگین	۵۱/۲۲	۴۷/۹۲	۱۶/۲۶	۳۵/۲۸	۱۸/۲۲	۶۹/۹۶	۲۳/۹۷	۲۴/۰۵	۲۵/۱۷	۱۳/۴۴	۱۴/۷۲	۱۳/۶۰
انحراف استاندارد	۱۲/۳۴	۱۱/۷۲	۴/۴۲	۷/۸۶	۵/۲۶	۱۳/۹۱	۶/۷۶	۷/۳۰	۶/۷۹	۳/۴۹	۳/۹۶	۳/۶۴

جدول شماره ۱ میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی بین مؤلفه های سبک های رهبری، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی و سکوت سازمانی را نشان می دهد.

جدول شماره ۱ ضرایب همبستگی بین سبک های رهبری (رهبری تحولی، رهبری تعاملی و رهبری عدم مداخله)، یادگیری سازمانی (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی)، تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) و سکوت سازمانی (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی) را نشان می دهد. سبک رهبری عدم مداخله برخلاف دو سبک رهبری تحولی و تعاملی با هر سه مؤلفه نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به صورت منفی و در سطح ۰/۰۱ همبسته است. همچنین همه مؤلفه های تعهد عاطفی و یادگیری سازمانی به صورت مثبت و در سطح ۰/۰۱ با هر سه مؤلفه سکوت سازمانی همبسته بودند. لازم به توضیح است به منظور اجرای مدل یابی معادلات ساختاری ابتدا فروضه های آن بررسی شد. در این پژوهش فروضه نرمال بودن توزیع تک متغیری به وسیله مقادیر کشیدگی و چولگی و فروضه همخطی بودن از طریق مقادیر عامل تورم واریانس (VIF) و ضریب تحمل متغیرهای پیش بین ارزیابی شد. مقادیر کشیدگی و چولگی هیچ یک از متغیرها خارج از محدوده ± 2 نبود، بنابراین

جدول شماره ۱ میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی بین مؤلفه های سبک های رهبری، یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی و سکوت سازمانی را نشان می دهد.

جدول شماره ۱ ضرایب همبستگی بین سبک های رهبری (رهبری تحولی، رهبری تعاملی و رهبری عدم مداخله)، یادگیری سازمانی (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی)، تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) و سکوت سازمانی (نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی) را نشان می دهد. سبک رهبری عدم مداخله برخلاف دو سبک رهبری تحولی و تعاملی با هر سه

و تعهدهنجاری و سکوت سازمانی به وسیله نشانگرهای نگرش مدیریت عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی سنجیده می شد. تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نسخه ۱۸ نرم افزار AMOS و برآورد بیشینه احتمال (ML) نشان داد که علیرغم معناداری شاخص کای اسکوئر ($p < 0.01$)، $\chi^2(14) = 65.460$ ، $N = 367$ دیگر شاخص های برازندگی از برازش قابل قبول مدل باداده ها حمایت می کند. به عنوان مثال شاخص های برازندگی مجذورکای نرم شده ($\chi^2/df = 2.727$)، شاخص برازندگی تطبیقی ($GFI = 0.962$)، شاخص نکویی برازش ($CFI = 0.950$)، شاخص نکویی برازش تعدیل شده ($AGFI = 0.928$) و شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ($RMSEA = 0.069$) از برازش قابل قبول مدل اندازه گیری باداده های گردآوری شده حمایت نمودند. جدول شماره ۲ بارهای عاملی استاندارد نشده (b)، بارعاملی استاندارد شده (β)، خطای استاندارد و نسبت بحرانی را برای هریک از نشانگرهای سکوت سازمانی، تعهدسازمانی و یادگیری سازمانی نشان می دهد.

توزیع داده های مربوط به متغیرهای پژوهش نرمال است. همچنین مقادیرضریب تحمل هیچ یک از متغیرهای پیش بین کمتر از ۰/۱ و مقادیر عامل تورم واریانس آنها بالاتر از ۱۰ نبود، براین اساس چنین نتیجه گیری شد که مفروضه همخطی بودن در بین داده ها رخ نداده است. بررسی نمودار پراکندگی واریانس های استاندارد شده خطاها و ماتریس های نمودار پراکندگی نشان داد که مفروضه های همگنی واریانس ها و خطی بودن روابط در بین متغیرهای پژوهش حاضر برقرار است. در نهایت ارزیابی مفروضه نرمال بودن توزیع چند متغیری با استفاده از بررسی شکل توزیع داده های «فاصله مهلنوبایس (D)»، به ویژه نمودار هیستوگرام نشان داد ترکیب متغیرهای پیش بین در تبیین متغیرملاک نرمال است. مقادیر چولگی و کشیدگی داده های فاصله مهلنوبایس به ترتیب برابر با ۱/۰۷۱ و ۱/۳۱۱ بود.

مدل اندازه گیری پژوهش حاضر از سه متغیر مکنون یادگیری سازمانی، تعهدسازمانی و سکوت سازمانی تشکیل شده بود و یادگیری سازمانی به وسیله نشانگرهای یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی به وسیله نشانگرهای تعهد عاطفی، تعهد مستمر

جدول ۲. پارامترهای مدل اندازه گیری پژوهش در تحلیل عاملی تأییدی

Table 2. Parameters of the research measurement model in confirmatory factor analysis

متغیرهای مکنون - نشانگر	بارعاملی استاندارد نشده (b)	بارعاملی استاندارد (β)	خطای استاندارد	نسبت بحرانی
یادگیری سازمانی - یادگیری فردی	۱	۰/۷۳۵		
یادگیری سازمانی - یادگیری تیمی	۰/۵۵۶	۰/۶۰۰	۰/۰۶۴	۸/۶۷۲**
یادگیری سازمانی - یادگیری سازمانی	۱/۲۷۳	۰/۵۲۹	۰/۱۶۰	۷/۹۳۶**
تعهدسازمانی - تعهد عاطفی	۱	۰/۶۶۳		
تعهدسازمانی - تعهد مستمر	۱/۱۶۸	۰/۷۱۷	۰/۱۱۰	۱۰/۶۵۵**
تعهدسازمانی - تعهدهنجاری	۰/۹۶۴	۰/۶۳۶	۰/۰۹۸	۹/۷۹۸**
سکوت سازمانی - نگرش مدیریت عالی به سکوت	۱	۰/۶۲۷		
سکوت سازمانی - نگرش سرپرست به سکوت	۰/۹۷۸	۰/۵۳۹	۰/۱۱۷	۸/۳۸۱**
سکوت سازمانی - فرصت های ارتباطی	۱/۰۴۴	۰/۶۲۵	۰/۱۱۱	۹/۴۰۱**

$P^{**} < 0.01$

سکوت با عدد ۱ تثبیت شده، بنابراین خطای استاندارد و نسبت بحرانی آنها محاسبه نشده است.

نکته: بارهای عاملی استاندارد نشده مربوط به سه نشانگر یادگیری فردی، تعهد عاطفی و نگرش مدیریت عالی به

در ادامه مدل ساختاری پژوهش (شکل ۱) با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون شد. شاخص‌های برازندگی حاصل از آزمون مدل ساختاری نشان داد که مدل با داده‌های گردآوری شده برازش دارد (۸۴/۵۴) = $\chi^2(N = 367, df = 42)$ ، $CFI = 0.963$ ، $AGFI = 0.931$ ، $RMSEA = 0.053$. جدول شماره ۳ ضرایب مسیر کل، مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد پایین‌ترین بارعاملی مدل اندازه‌گیری متعلق به نشانگر یادگیری سازمانی ($\beta = 0.529$) و بالاترین بارعاملی متعلق به نشانگر یادگیری فردی ($\beta = 0.735$) یادگیری سازمانی است. با استناد به دیدگاه تاباچینک و فیدل (۲۰۰۷) که معتقدند بارهای عاملی کوچکتر از ۰/۳۲ ضعیف محسوب می‌شود، می‌توان گفت همه نشانگرهای مدل اندازه‌گیری پژوهش حاضر از قابلیت لازم برای سنجش متغیرهای مکنون خود برخوردارند.

جدول ۳. ضرایب مسیر کل و مستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری

Table 3. Total and direct path coefficients between the research variables in the structural model

سطح معناداری	β	S.E	b	
۰/۰۰۱	۰/۷۰۱	۰/۰۷۱	۰/۳۳۰	ضریب مسیر تعهد سازمانی بر سکوت سازمانی
۰/۴۵۱	۰/۱۰۵	۰/۰۵۳	۰/۰۴۰	ضریب مسیر مستقیم یادگیری سازمانی بر سکوت سازمانی
۰/۱۷۷	۰/۱۲۲	۰/۰۱۶	۰/۰۲۲	ضریب مسیر مستقیم رهبری تحولی بر سکوت سازمانی
۰/۶۷۸	۰/۰۳۵	۰/۰۱۴	۰/۰۰۷	ضریب مسیر مستقیم رهبری تبدیلی بر سکوت سازمانی
۰/۱۶۹	-۰/۱۲۲	۰/۰۴۱	-۰/۰۶۰	ضریب مسیر مستقیم رهبری عدم مداخله بر سکوت سازمانی
۰/۰۱۶	۰/۱۷۸	۰/۰۳۸	۰/۰۶۷	ضریب مسیر غیر مستقیم یادگیری سازمانی بر سکوت سازمانی
۰/۰۷۵	۰/۱۲۳	۰/۰۱۳	۰/۰۲۲	ضریب مسیر غیر مستقیم رهبری تحولی بر سکوت سازمانی
۰/۰۰۵	۰/۱۵۸	۰/۰۱۲	۰/۰۲۹	ضریب مسیر غیر مستقیم رهبری تبدیلی بر سکوت سازمانی
۰/۰۰۱	-۰/۱۸۹	۰/۰۳۲	-۰/۰۹۳	ضریب مسیر غیر مستقیم رهبری عدم مداخله بر سکوت سازمانی
۰/۰۲۴	۰/۲۸۳	۰/۰۵۴	۰/۱۰۷	ضریب مسیر کل یادگیری سازمانی بر سکوت سازمانی
۰/۰۲۴	۰/۲۴۴	۰/۰۱۷	۰/۰۴۳	ضریب مسیر کل رهبری تحولی بر سکوت سازمانی
۰/۰۱۷	۰/۱۹۳	۰/۰۱۵	۰/۰۳۶	ضریب مسیر کل رهبری تبدیلی بر سکوت سازمانی
۰/۰۰۱	-۰/۳۱۱	۰/۰۳۸	-۰/۱۵۲	ضریب مسیر کل رهبری عدم مداخله بر سکوت سازمانی

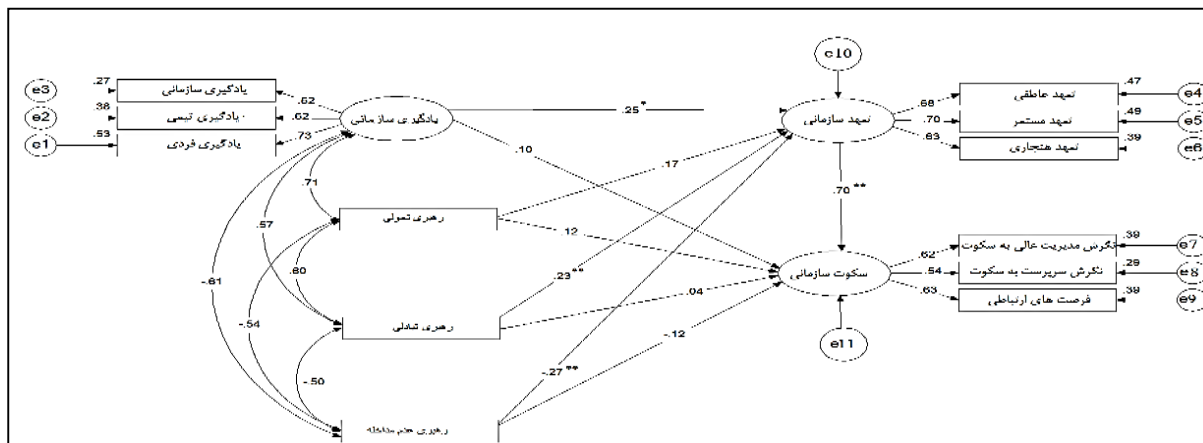
تحولی به صورت مثبت و سبک رهبری عدم مداخله به صورت منفی و معنادار سکوت سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول شماره ۳ رابطه غیر مستقیم بین یادگیری سازمانی با سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. این رابطه مثبت و در سطح ۰/۰۵ معنادار است ($P < 0.05$)، بنابراین تعهد سازمانی رابطه بین یادگیری سازمانی و سکوت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. رابطه غیرمستقیم بین سبک رهبری تبدیلی با سکوت سازمانی ($\beta = 0.158$, $P < 0.01$) مثبت و رابطه غیرمستقیم بین سبک رهبری عدم مداخله و سکوت سازمانی ($P < 0.01$)

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که ضریب مسیر بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است ($\beta = 0.701$, $P < 0.01$). ضریب مسیر کل بین یادگیری سازمانی و سکوت سازمانی ($P < 0.05$)، $\beta = 0.283$ ، مثبت و در سطح اطمینان ۰/۰۵ معنادار بود. ضرایب مسیر کل بین رهبری تحولی ($P < 0.05$)، $\beta = 0.244$ ، رهبری تبدیلی ($\beta = 0.193$, $P < 0.05$) با سکوت سازمانی مثبت و در سطح ۰/۰۵ و ضریب مسیر کل بین رهبری عدم مداخله و سکوت سازمانی ($P < 0.01$)، $\beta = -0.311$ ، منفی و در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. بنابراین تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، سبک رهبری تبدیلی و

رهبری تحولی و سکوت سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنادار نبود. شکل ۱ مدل ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین یادگیری سازمانی و سبک های رهبری با سکوت سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی رانشان می دهد.

۰/۱۸۹، β منفی و در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. بنابراین تعهد سازمانی رابطه بین سبک رهبری تبدالی و سکوت سازمانی را به صورت مثبت و رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله و سکوت سازمانی را به صورت منفی میانجیگری می کند. لازم به ذکر است رابطه غیرمستقیم بین سبک



شکل ۱. الگوی ساختاری پژوهش در تبیین رابطه بین یادگیری سازمانی و سبک های رهبری با سکوت سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی

Figure 1. Structural pattern of research in explaining the relationship between organizational learning and leadership styles with organizational silence by mediation of scholarship

نمی‌شود و تصمیم‌گیری غیرمشارکتی در سازمان حکمفرما است، این نگرش در کارکنان شکل می‌گیرد که اگر ابراز نظر و پیشنهادی هم از سوی آن‌ها ارائه شود تأثیری نداشته و رهبران سازمان به نظرات آن‌ها اهمیتی نمی‌دهند و تصمیمات توسط اشخاص یا قوانین مکتوب از قبل گرفته شده است و بحث و گفت‌وگو درباره مسائل و تصمیماتی که تصویب شده، کاری بی‌فایده است در این صورت حتی با وجود تعهد بالای کارکنان نسبت به سازمان، آن‌ها سکوت اختیار می‌کنند و سکوت در سازمان افزایش می‌یابد. در این بین نحوه برخورد رهبران سازمان نیز می‌تواند باعث شود تا کارکنان احساس کنند که سازمان پذیرای نظرات آن‌ها نیست، به این صورت که نگرش رهبران سازمان به کارکنان به گونه‌ای است که احساس می‌کنند اگر کارکنان مدام به بیان نظرات و ایده‌های خود بپردازند در واقع کارکنان ناراضی و ناسازگار برای سازمان هستند. لذا رهبران موقعیت خود و سازمان را در معرض خطر می‌بینند و این فرض در ذهن آن‌ها نقش می‌بندد که ممکن است اینگونه

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند کارکنانی هستند که به چالش‌های محیط اطراف خود پاسخگو بوده و به واسطه داشتن تعهد سازمانی از تصمیم‌گیری و ارائه ایده‌ها، در مورد مشکلات و چالش‌های سازمانی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات ترس و واکنش نداشته باشند. در این بین می‌توان به نقش یادگیری سازمانی و بکارگیری سبک‌های رهبری از سوی رهبران سازمان به عنوان یکی از مهمترین عناصر در ایجاد و یا جلوگیری از پدیده سکوت سازمانی اشاره کرد.

یافته‌ها نشان داد که تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، سبک رهبری تبدالی و تحولی به صورت مثبت و سبک رهبری عدم مداخله به صورت منفی و معنادار سکوت سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. زمانی که شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان‌های آموزشی به گونه‌ای است که فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان برای کارکنان فراهم

از کارکنان تاثیر منفی بردیگر همکاران خود داشته باشند. بنابراین جوی را در سازمان ایجاد می نمایند که کارکنانی که به دنبال یادگیری و آموختن هستند از ترس از دست دادن جایگاه شغلیشان، آموخته های خود را در سازمان به کار نمی گیرند و براساس آموخته های خود لب به سخن نمی گشایند. به عبارتی ترجیح می دهند در سازمان سکوت کنند و از این طریق سکوت در سازمان افزایش می یابد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش قاسمی و بوستانی (۱۳۹۶)، قبادپور (۱۳۹۵) و مهدوی نیک (۱۳۹۱) هم خوانی دارد.

پژوهش حاضر نشان داد که تعهد سازمانی رابطه بین یادگیری سازمانی و سکوت سازمانی را میانجیگری نمی کند. سازمان های آموزشی به جای رفتارها و حرکات سنتی خود که در بهترین شکل آن دربرگیرنده آموزش می باشد، به دنبال تبدیل شدن به سازمانی هستند که همواره در پی یادگیری است و کوشش خود را در راستای یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می برند. موفق ترین سازمان ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی توانند از تمامی قابلیت های خود استفاده کنند. از این رو در آینده نزدیک تنها سازمان های آموزشی می توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت ها و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری کنند. نتایج مشابهی در این زمینه وجود ندارد.

یافته ها نشان داد که تعهد سازمانی رابطه بین سبک رهبری تبدالی و سکوت سازمانی را به صورت مثبت و رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله و سکوت سازمانی را به صورت منفی میانجیگری می کند. سبک رهبری تبدالی مبتنی بر مبادله میان رهبر و پیرو می باشد، آن ها متناسب با سودی که از مبادله دو طرف دریافت می کنند می توانند برهم نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر، رهبران آن چه را که پیروان می خواهند به آن ها می دهند (افزایش حقوق) و در مقابل انتظار دارند که پیروان به خواسته های آنان جامه عمل بپوشانند (همانند بهره وری بیشتر، تبعیت از

استانداردها). در این سبک رهبری دوطرف به یکدیگر وابسته هستند و به یکدیگر کمک می کنند تا خواسته هایشان برآورده شود و با توجه به این نوع از سبک رهبری کارکنان تازمانی در درون سازمان باقی می مانند و سازمان خود را ترک نمی کنند. در واقع باقی ماندن در سازمان را در گرو بده و بستانی که با رهبران سازمان دارند می دانند و تا زمانی که انتظاراتشان مانند افزایش حقوق برای آن ها تامین شود سازمان خود را ترک نمی کنند و سعی می نمایند با توجه به فضای فرهنگی حاکم بر سازمانشان و ترس از دست دادن شغلیشان مطابق با میل رهبران سازمان عمل کنند. بنابراین در مقابل مسائل و مشکلات لب به سخن نمی گشایند و سکوت در سازمان افزایش می یابد. از آن جا که تاکنون پژوهشی با این عنوان صورت نگرفته است، جهت تبیین نتایج، از نتایج پژوهش های تقریباً مشابه استفاده شده است. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش قاسمی و بوستانی (۱۳۹۶) و واکولا و بورادس (۲۰۰۵) همخوانی ندارد. به اعتقاد واکولا و بورادس (۲۰۰۵) جوسکوت شامل نگرش مدیران عالی به سکوت، نگرش سرپرست به سکوت و فرصت های ارتباطی است. نگرش مدیران عالی به سکوت: ترس ها و باورهای مدیران می تواند از راه های متعددی به سکوت منجر شود. به اعتقاد موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عامل مهمی که جوسکوت در سازمان را موجب می شود، ترس مدیران عالی از دریافت بازخورد منفی به ویژه از سوی زیردستان است.

از جمله نقاط ضعف پژوهش می توان به محدود بودن جامعه آماری به دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران و همچنین محدودیت در انتخاب کارکنان به واسطه شرایط جغرافیایی اشاره کرد. با توجه به خلأ های پژوهشی در رابطه با موضوع و همچنین جامع و کاربردی بودن موضوع پژوهش می توان انتخاب مناسب موضوع پژوهش یعنی ارائه الگوی ساختاری سکوت سازمانی براساس سبک رهبری و یادگیری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی را از جمله نقاط قوت پژوهش حاضر دانست.

Management Journal, Vol.18, No.3, Pp. 1-13.

Fletcher K A, Friedman A, Piedimonte G. (2019).” Transformational and Transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics”. *Medical school pediatric department chairs, Inc.*

Ghasemi B, Boustani M. (2017). Studying the Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment and Citizenship Behavior Using Organizational Silence as a Mediator Variable (case study: Ahvaz Social Security Organization). *New Paradigms of Management of Business and Organizational Intelligence*. Pp. 1-15.

Ghobadpour E. (2016). Studying the Relationship between Individual Silence and Organizational Commitment in the Branches of Bank Melli: Khouzestan Province. *Applied Researches in Management and Accounting*. Pp. 1-10. [In Persian]

Horstmeier C A, Boer D, Homan A C (et al). (2017). “The differential effects of transformational leadership on multiple identifications at work: A meta-analytic model”. *British Journal of management*, Vol.28, No.2, Pp. 280-298.

Kazemi f, Zare A. (2020). Investigating the relationship of abusive supervision with organizational citizenship behavior and affective organizational commitment: explaining the mediating role of employees' perceptions of interactional justice. *Journal of New Approach in Educational Administration*. Vol.10, No.4, Pp. 210-233. [In Persian]

Khaola P, Coldweel D. (2019).” Explaining how leadership and justice influence employee innovation behaviours” *European Journal of innovation management*, Vol.22, No1, Pp. 193-212.

References

Acray A, Akturan A. (2015). The Relationship between organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, *procedia-social and behavioral sciences*. Vol.207, Pp. 72-482.

Al- Jabari B, Ghazzawi I. (2019). Organizational Commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda, *Leadership*. Vol.11, No.1, Pp. 79-131.

Boadil E A, He Z, Boadi E K (et al). (2020). Customer value co-creation and employee silence: Emotional intelligence as explanatory mechanism. *International journal of Hospital Management*.

Broekema W, Porth J, Steen T (et al). (2019). Public and the role of public service motivation. *Safety science*. Pp. 113-200-209.

Buil I, Martinez E, Matute J. (2018).” Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality” *International Journal of Hospitality Management*, Vol.77, Pp. 64-75.

Cimen B, Karadag E. (2019). “Spiritual leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School” *Educational Administration: Theory and Practice*, Vol.25, No. 1, Pp. 1-50.

Erdogdu M. (2018). Effect of organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports, *Universal Journal of Educational Research*, Vol.6, No.4, Pp. 733-741.

Fathi Alheet A. (2019). The Impact of Organizational Silence Causal Factors on Self- Efficacy of Health Center Employees in the Jordanian Capital City. *Academy of Strategic*

- Morrison E W, Milliken F J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, Pp. 706-725.
- Pope R. (2019). "Organizational silence in the NHS: hear no, see no, speak no" *Journal of change management*, Vol.19, No.1, Pp. 45-66.
- Sabino A, Nogueira F, Cesario F. (2019). An extension to the EVLN model: the role of employee's silence. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol.17, No.3, Pp. 266-282.
- Saridakis G, Lai y, Munoz Torres R I (et al). (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment an instrumental variable approach. *INT. J Hum, Resour, Manag*. Vol.31, No.13, Pp. 1739-1769.
- Tu Y, Wu W. (2020). How does green innovation improve enterprises competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, Vol.26, Pp. 504-516.
- Vakola M, Bouradas D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation". *Employee Relations*. Vol.27, No.5, Pp. 441-458.
- Waseem Bari M, Ghaffar M, Ahmad B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of knowledge management*.
- White Walker, A. (2019). Avoiding organizational silence and creating team dialogue, Baylor University Medical Center Proceedings. *The peer-reviewed journal of Baylor Scott & white health*.
- Whiteside D B, Barclay L J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice
- Khaola P, Rambe P. (2020). The effect of transformational leadership on organizational citizenship Behaviour: the role of organizational justice and affective commitment. *Journal of management Research Review*.
- Ko J, Jang H Youl Kim S. (2020). The effect of corporate social responsibility recognition on organizational commitment in global freight forwarders, The Asaian Journal of Shipping and Logistics. *The asian journal of shipping and logistics*. Vol.37, Pp. 117-126.
- Lam LW, Xu A J. (2019). "Power imbalance and employee silence: the role of abusive leadership power distance orientation, and perceive organizational politics" *Applied Psychology*, Vol.68, No.3, Pp. 513-546.
- Lenart- Gansinieć R. (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local government. *Government Information Quarterly*.
- Maghbool S, Cerne M, Bortoluzzi G. (2019). "Micro-Foundations of innovation: employee silence, Perceived time pressure, flow and innovative work behavior" *European Journal of innovation Management*, Vol.22, No.1, Pp. 125-145.
- Mahdavi Nik M. (2012). Investigating the Relationship between Leadership Styles (Transformational Exchange) and Organizational Justice with Organizational Silence (Public Secondary Schools and Nonprofits in District 5 of Tabriz), *Master's Degree in Educational Management, Faculty of Management, Shahid Beheshti University*. [In Persian]
- Milana E, Maldaon I. (2015). Managerial characteristics and its Impact on Organizational Performance: *Evidence from Syria, Verslas: Teorijair Parktika*, Vol.16, No.2, Pp. 212-221.

Management, Vol.33, No.4, Pp. 201-214.

Wiewiora A, Smidt M, Chang A. (2019). The how of multilevel learning dynamics: A systematic literature review exploring how mechanisms bridge learning between individual, team/Projects and the organization, *Eyropean Management Reviw*, Vol.16, No.1. Pp. 93-115.

and employee outcomes. *Journal of business Ethics*. Vol.116, No.2, Pp. 251-266.

Wiewiora A, Chang A, Smith M. (2020). Individual project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. *International Journal of Project*