



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Explaining the relationship between school principals' leadership style and organizational silence and job engagement from the perspective of elementary school teachers

Sajjad Rezaeian^{*1}, Zahra Rafatjoo², Yousef Amiri³, Elham Haiedari⁴

¹ PhD student in Educational Administration, Department of Administration & Educational Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran.

² PhD student in Educational Administration, Department of Administration & Educational Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran.

³ PhD student in Educational Administration, Department of Administration & Educational Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran.

⁴ Associate Professor, Department of Administration & Educational Planning, Shiraz University. Shiraz. Iran.

ABSTRACT

Keywords

Job Engagement
Leadership Style
Organizational Silence
Teacher
Elementary School

¹ .Corresponding author
✉ s-rezaeyan@fasau.ac.ir

Received: 2023/07/15
Reviewed: 2024/07/09
Accepted: 2024/09/14
Published online: 2025/07/14



Background and Objectives: This study aimed to examine the relationships among school principals' leadership styles, organizational silence, and job engagement from the perspective of elementary school teachers. **Methods:** This quantitative study employed an applied research design with a descriptive-correlational approach, utilizing structural equation modeling (SEM) as the analytical method. The target population comprised 405 elementary school teachers in Noorabad Mamasani city. A sample of 210 teachers was selected through convenience sampling. Participants completed three questionnaires: the Bass and Avolio Leadership Style Questionnaire, the Vakola and Bouradas Organizational Silence Questionnaire, and the Balducci et al. Job Engagement Questionnaire. Data analysis was conducted using SPSS 23 and SmartPLS 3 software. **Findings:** Results revealed significant relationships among the study variables. Specifically, servant, transformational, and charismatic leadership styles demonstrated significant negative relationships with organizational silence. Furthermore, contingency leadership showed a significant positive relationship with job engagement, while organizational silence exhibited a significant negative relationship with job engagement. **Conclusion:** Overall, the findings indicated that leadership style variables accounted for 68.8% of the variance in organizational silence, while leadership style variables and organizational silence collectively explained 31% of the variance in job engagement.

<https://pma.cfu.ac.ir>

DOI: [10.48310/pma.2025.14113.4153](https://doi.org/10.48310/pma.2025.14113.4153)

Citation (APA) Rezaeian, S. , Rafatjoo, Z. , Amiri, Y. and Heidari, E. (2025). Explaining the relationship between school principals' leadership style and organizational silence and job engagement from the perspective of elementary school teachers. *Educational and Scholastic studies*, 14 (2), 205 - 222 .

 <https://doi.org/10.48310/pma.2025.14113.4153>



بررسی رابطه سبک رهبری مدیران مدارس با سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی از منظر معلمان مقطع ابتدایی

مقاله پژوهشی / مروری

سجاد رضائیان^{۱*}، زهرا رفعت جو^۲، یوسف امیری^۳، الهام حیدری^۴

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۴ دانشیار بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی انواع سبک رهبری مدیران مدارس با سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی از منظر معلمان ابتدایی است. **روش‌ها:** این پژوهش کمی از نظر هدف کاربردی بوده و روش بکارگرفته شده توصیفی و از نوع همبستگی با تاکید بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۰۵ نفر از معلمان مقطع ابتدایی شهرستان نورآباد است. شیوه نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری در دسترس بوده و تعداد نمونه جمع آوری شده ۲۱۰ نفر است. آزمودنی‌ها پرسشنامه‌ی سبک رهبری باس و الیو، پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی واکولا و بورادوس و پرسشنامه‌ی اشتیاق شغلی بالدوچی و همکاران را تکمیل نمودند. از نرم‌افزار SPSS 23 و SmartPLS 3 جهت تجزیه و تحلیل آماری استفاده گردید. **یافته‌ها:** نتایج و یافته‌های پژوهش حاکی از نقش معنی دار بین متغیرها است. بین انواع سبک رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین و کاریزماتیک و متغیر سکوت سازمانی ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد. و بین رهبری اقتضایی و اشتیاق شغلی ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج حاکی از تایید ارتباط منفی و معنی‌داری بین دو متغیر سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی است. **نتیجه‌گیری:** در مجموع نتایج پژوهش بیانگر آن است که ۶۸/۸ درصد واریانس متغیر سکوت سازمانی توسط متغیرهای مربوط به سبک رهبری و ۳۱ درصد واریانس متغیر اشتیاق شغلی توسط متغیرهای مربوط به سبک رهبری و سکوت سازمانی پیش‌بینی شده است.

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

واژه‌های کلیدی

اشتیاق شغلی

سبک رهبری

سکوت سازمانی

معلم

مقطع ابتدایی

۱. نویسنده مسئول

s-rezaeyan@fasau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴

انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳

شماره صفحات: ۲۲۲-۲۰۵

DOI: [10.48310/pma.2025.14113.4153](https://doi.org/10.48310/pma.2025.14113.4153)

شابا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۸۰۹۸

COPYRIGHTS



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

مقدمه

آموزش به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد جوامع محسوب شده که در رشد و توسعه ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور نقش مهمی را ایفا می‌کند و در این راستا، نهاد آموزش و پرورش بیشترین سهم را دارد. آموزش و پرورش نیز مانند هر سازمانی جهت نیل به اهداف خود، به سرمایه و نیروی انسانی حرفه‌ای و معلمان مشتاق به شغل نیازمند است تا اهداف گروهی و فردی سازمان همسو شده و بیشترین کارایی را به همراه داشته باشد (Thorgren & Wincent, 2013). اشتیاق شغلی^۱، تمایل شدید به یک فعالیت که افراد دوست دارند و در آن زمان و انرژی صرف می‌کنند، تعریف می‌شود و با پیامدهای عاطفی، رفتاری و شناختی مختلفی مرتبط است (Forest et al., 2011).

Chen et al. (2020) معتقدند که اشتیاق شغلی معلمان تحت تاثیر شیوه اداره مدیران و سطح مشارکت معلمان در فعالیت‌های مدرسه قرار دارد. پس باید در نظر داشت که عوامل زیادی بر اشتیاق شغلی معلمان اثرگذارند که برخی از آن‌ها شامل یادگیری سازمانی (Kohansal et al. (2017)، خلاقیت (Bagheri et al. (2022) و Wang et al. (2022)، عملکرد نوآورانه (Liu et al. (2021)، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (Heydari (2023)، استقلال شغلی (salimi and ghanbari (2022)، نوع مدیریت نیروی انسانی (Chen et al. (2020) و سکوت سازمانی^۲ (Akin and Ulusoy (2016) است. از بین عوامل مذکور، در سال‌های اخیر سکوت سازمانی بیشتر در کانون توجه سازمان‌ها و محققان واقع شده است.

سکوت سازمانی، به عنوان امتناع افراد از نشان دادن باورها، ایده‌ها، اطلاعات یا نگرانی‌هایی که در سطح فردی شروع می‌شود و ممکن است بر اعضای سازمان تأثیر بگذارد، توصیف می‌شود و زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان نمی‌توانند آزادانه به گفتگو و گفت‌وگو با همکاران سازمانی وارد شوند (Bowen & Blackmon, 2003). سکوت سازمانی تحت تاثیر هنجارهای سازمانی، باورهای ضمنی مدیران، تعهد سازمانی (Glazer and Kruse (2008)، رهبری خدمتگزار (Ispurwanto et al. (2021) و رهبری اخلاقی است (Zehir & Erdogan, 2011). بنابراین انواع سبک‌های رهبری می‌تواند بر سکوت سازمانی کارکنان اثرگذار باشد و تغییراتی را در سکوت سازمانی کارکنان ایجاد کند.

تعاریف متفاوتی از رهبری وجود دارد ولی از نظر Scandura and Schriesheim (1994)، رهبری مهارتی قلمداد می‌شود که اعضای گروه را به انجام وظایف لازم و مدیریت سازمان‌ها هدایت می‌کند به طوری که بر اعضای گروه نفوذ و تاثیر می‌گذارد. در ادبیات موضوع، سبک‌های رهبری مختلفی نیز وجود دارد که با توجه به عواملی مانند سازمان، فرهنگ، منابع انسانی و محیط مورد دسته‌بندی قرار می‌گیرد (Gökalp & Soran, 2022). رهبری تحول‌آفرین، رهبری پایدار، رهبری محیط زیست، رهبری اخلاقی، رهبری مسئول، رهبری خدمتگزار و رهبری مبتنی بر ارزش، نمونه‌هایی از سبک‌های رهبری است (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2023). سبک رهبری مدیران در سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است چرا که تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان از آن منبعت شده و از کارکنان گرفته تا توسعه پایدار کل سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Ur Rehman et al., 2023). با این حال شناخت سبک رهبری مدیران ضرورت بسیار دارد و اینکه چگونه موجب کاهش یا افزایش سکوت سازمانی در کارکنان سازمان شده و چه تاثیری بر اشتیاق شغلی آنان دارد. به نظر می‌رسد که سبک رهبری مدیران عاملی کلیدی و مهم در این میان است که نوع سبک آنان نیز اشتیاق کارکنان را در پی دارد. این پژوهش قصد دارد به بررسی رابطه انواع سبک‌های رهبری (خدمت‌گذار، تحول‌آفرین، اقتضایی و کاریزماتیک) و ارتباط این سبک‌های رهبری در جامعه‌ی مدیران مدارس با دو متغیر سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی از منظر معلمان ابتدایی بپردازد.

پیشینه پژوهش

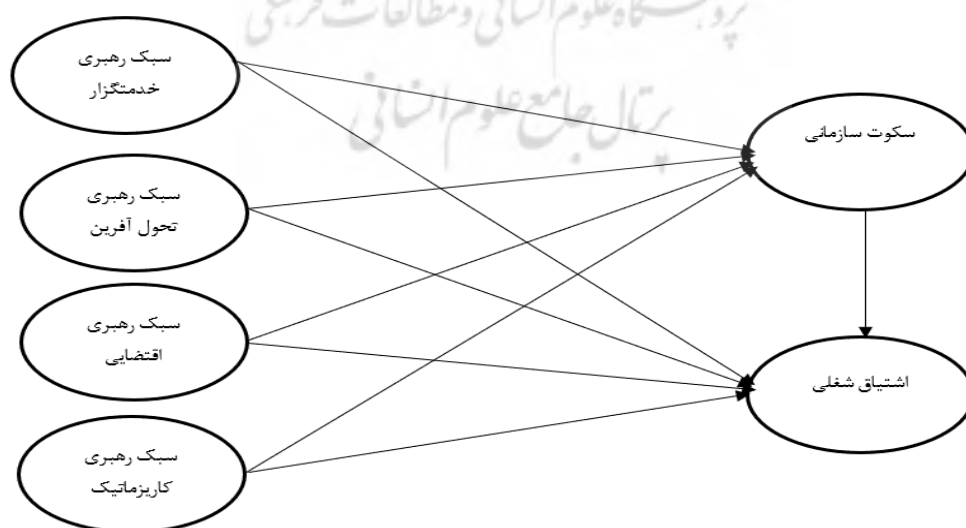
تاکنون پژوهش‌های مختلفی در ارتباط دو به دو هر یک از متغیرهای پژوهش پرداخته شده است. به عنوان مثال Chang et al. (2021)، در یک پژوهش به این نتیجه رسیدند که رهبران موسسات آموزشی در صورتی که پاسخگویی

1. Job Engagement

2. organizational silence

در برابر کارکنان و مدرسان نداشته باشند، سکوت سازمانی آن‌ها را افزایش و انگیزه شغلی و اشتیاق برای ادامه کار را کاهش می‌دهند. Özdemir and Celik (2016). در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سکوت توسط کارکنان نشان دهنده بزرگترین مانع برای یادگیری سازمانی، نوآوری و تغییر است که نقشی حیاتی در عملکرد پلیدار سازمان دارد و رهبری خدمت‌گذار می‌تواند میزان این سکوت را کاهش دهد (Shaker Ardakani et al., 2018). به علاوه Zehir and Erdogan (2011) و Bormann and Rowold (2016) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که مدیرانی که برای مسائل اخلاقی ارزش قائل هستند موجب کاهش سکوت سازمانی کارکنان می‌شود. افزون بر این (Dinh et al. (2021). Hao et al. (2018) و Karimi and Mardani (2020) با انجام پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که هر چه سبک‌های رهبری مدیران در موسسات آموزشی با خلاقیت و اختیار بیشتری نسبت به زیردستان همراه باشد، انگیزه کارکنان را افزایش داده و تمایل به ماندن در شغل و اشتیاق شغلی را افزایش می‌دهد. Ghanbari and Majooni (2022). در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری بر سکوت سازمانی پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که رهبرانی که سبک‌های متخاصم را در راس سازمان آموزشی به کار می‌گیرند موجب سکوت سازمانی شده و در نهایت فرسودگی شغلی معلمان را در پی خواهد داشت. افزون بر این، در پژوهشی دیگر که توسط (Mohammadi et al. (2022) انجام شده، نتایج نشان می‌دهد افزایش ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی باعث افزایش سکوت سازمانی می‌شود و اشتیاق شغلی کارکنان رو به کاهش می‌رود.

همانگونه که در ذکر پژوهش‌های صورت گرفته مشاهده می‌شود، ارتباط دو به دو بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، اما پژوهشی که به ارتباط بین سه متغیر به طور همزمان بپردازد و نشان دهد که کدام یک از سبک‌های رهبری مدیران می‌تواند بر سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی معلمان آن هم در مقطع ابتدایی بپردازد، وجود ندارد. در حالی که این موضوع از ضرورت و اهمیت بسیاری برخوردار است چرا که رهبر یک مدرسه با شیوه نفوذ و هدایت خود می‌تواند انگیزه معلمان را افزایش داده و موجب ارتقای مهارت‌های آنان گردد. از آنجا که کارآیی نیروی انسانی در سازمانی همچون مدرسه که یکی از نهادهای اجتماعی است اهمیت زیادی دارد، جای خالی چنین پژوهشی احساس می‌شود. بنابراین اگر مشخص شود که چه نوع سبک‌های رهبری موجب کاهش یا افزایش سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی می‌شوند، شاید بتوان شیوه رهبری مدیران مدارس را تغییر داد و مدیریت کرد. در این راستا، هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه انواع سبک رهبری مدیران مدارس با سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی از منظر معلمان ابتدایی شهرستان نورآباد است که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

- ۱. سبک رهبری خدمتگزاری مدیران اثر معنی داری بر سکوت سازمانی معلمان دارد.
- ۲. سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران اثر معنی داری بر سکوت سازمانی معلمان دارد.
- ۳. سبک رهبری اقتضایی مدیران اثر معنی داری بر سکوت سازمانی معلمان دارد.
- ۴. سبک رهبری کاریزماتیک مدیران اثر معنی داری بر سکوت سازمانی معلمان دارد.
- ۵. سبک رهبری خدمتگزاری مدیران اثر معنی داری بر اشتیاق شغلی معلمان دارد.
- ۶. سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران اثر معنی داری بر اشتیاق شغلی معلمان دارد.
- ۷. سبک رهبری اقتضایی مدیران اثر معنی داری بر اشتیاق شغلی معلمان دارد.
- ۸. سبک رهبری کاریزماتیک مدیران اثر معنی داری بر اشتیاق شغلی معلمان دارد.
- ۹. سکوت سازمانی معلمان اثر معنی داری بر اشتیاق شغلی آنان دارد.

روش

رویکرد این پژوهش کمی بوده و ماهیت آن از نظر هدف کاربردی است. همچنین روش بکارگرفته شده توصیفی و از نوع همبستگی با تاکید بر روش مدل سازی معادلات ساختاری است. مدل سازی معادلات ساختاری به طور گسترده ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های اندازه‌گیری شده و تعیین روابط بین متغیرهای پنهان استفاده می‌شود. این پژوهش پس از هماهنگی‌های لازم و اخذ مجوز از اداره آموزش و پرورش شهرستان نورآباد استان فارس و با کسب رضایت و رعایت اصول اخلاقی از معلمان مقطع ابتدایی خواسته شد تا پرسشنامه‌های سبک رهبری مدیران مدارس، سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی را تکمیل کنند. پاسخ‌دهی به گویه‌های پرسشنامه‌های مذکور در قالب طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، تاحدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم) است. به معلمان گفته شد که پرسشنامه‌ها بدون نام بوده و نتایج کاملاً محرمانه است و از نتایج صرفاً در جهت انجام پژوهش‌های علمی استفاده می‌شود. جامعه‌ی آماری این پژوهش همه معلمان مقطع ابتدایی شهرستان نورآباد در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ است که ۴۰۵ نفر هستند. روش نمونه‌گیری پژوهش، شیوه نمونه‌گیری در دسترس است، گونه‌ای که لینک تکمیل پرسشنامه برای تمام افراد جامعه تحقیق ارسال گردید تا کسانی که مایل به تکمیل پرسشنامه هستند آن را تکمیل نمایند. به افراد یادآوری گردید که پرسشنامه‌ها بدون نام بوده و نتایج کاملاً محرمانه است و از نتایج صرفاً در جهت انجام پژوهش‌های علمی استفاده می‌شود. تعیین حجم نمونه مناسب برای گردآوری داده‌های مربوط به مدلسازی معادلات ساختاری بسیار مهم است. هرچندکه در ارتباط با حجم نمونه مناسب برای تحلیل عاملی و مدلسازی ساختاری، توافقی وجود ندارد اما از نظر اکثر پژوهشگران، حداقل حجم نمونه لازم ۲۰۰ نمونه است (Hoe, 2008). پس از طی یک بازه سه هفته‌ای از آغاز نظرسنجی، تعداد ۲۱۰ پرسشنامه کامل مورد جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، کدگذاری و استخراج داده‌ها به انجام رسید و بعد از ورود داده‌ها به رایانه، با استفاده از نرم افزار SPSS 23 و SmartPLS 3 تجزیه و تحلیل آماری انجام گردید؛ برای تحلیل و سنجش مدل تحقیق از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی در استفاده شده است.

ابزارهای اندازه‌گیری

پرسشنامه‌ی سبک رهبری: پرسشنامه‌ی سبک رهبری توسط (Avolio and Bass, 2002) ارائه شد. این پرسشنامه شامل ۱۶ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف لیکرت می‌باشد، و دارای ۴ مقیاس فرعی شامل: رهبری خدمتگزار (۴ گویه)، رهبری تحول‌آفرین (۴ گویه)، رهبری اقتضایی (۴ گویه) و رهبری کاریزماتیک (۴ گویه) است. مطالعات مختلف نشانگر پایایی بالای ۰/۷ این پرسشنامه است (tahamtan Nemati et al., 2021). در این مطالعه، پایایی پرسشنامه‌ی سبک

رهبری از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۷۵ محاسبه گردید. در این مطالعه روایی پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تاییدی^۱ (CFA) بررسی گردید.

پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی^۲: پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی توسط (Vakola and Bouradas, 2005)، به منظور سنجش سکوت سازمانی طراحی و اعتباریابی شده است. این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف لیکرت می‌باشد، این پرسشنامه دارای ۳ مقیاس فرعی شامل: نگرش مدیریت عالی به سکوت (۵ گویه)، نگرش سرپرست به سکوت (۵ گویه) و فرصت‌های ارتباطی (۵ گویه) و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. ارائه‌دهندگان پرسشنامه همسانی درونی را با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۴۰ گزارش کرده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش (Shakeri Zangir et al., 2017)، برای این پرسشنامه بالای ۰/۷ برآورد شد. در این مطالعه، پایایی پرسشنامه‌ی سکوت سازمانی از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۸۳ محاسبه گردید. در این مطالعه روایی پرسشنامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی بررسی گردید.

پرسشنامه‌ی اشتیاق شغلی^۳: پرسشنامه‌ی اشتیاق شغلی توسط (Balducci et al., 2010)، به منظور سنجش اشتیاق شغلی طراحی و اعتباریابی شده است. این پرسشنامه شامل ۹ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف لیکرت می‌باشد، پرسشنامه سه مقیاس فرعی انرژی حرفه‌ای (۳ گویه)، فداکاری حرفه‌ای (۳ گویه) و شایستگی حرفه‌ای (۳ گویه) را در قالب طیف لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. سازندگان این پرسشنامه همسانی درونی را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش کرده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش (Heidari et al., 2021) برای این پرسشنامه بالای ۰/۹۲۰ برآورد شد. در این مطالعه، پایایی پرسشنامه‌ی اشتیاق شغلی از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۲۱ محاسبه گردید. در این مطالعه روایی پرسشنامه با روش تحلیل عاملی تاییدی بررسی گردید.

یافته‌ها

بر اساس یافته‌های پژوهش، ۷۱ درصد از پاسخگویان را زنان و ۲۹ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. نتایج همچنین، نشان داد اکثر پاسخگویان (۷۰ درصد)، تحصیلات لیسانس داشته‌اند. میانگین سن پاسخگویان ۴۶ سال است و در بازه سنی ۲۶-۵۸ سال قرار داشتند. علاوه بر این مشخص شد ۴۲ درصد از پاسخگویان بین بیش از ده سال سابقه خدمت داشته و ۵۸ درصد از ایشان تا ۱۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

در جدول ۱، مقادیر میانگین، انحراف معیار، چولگی، کشیدگی و آلفای کرونباخ به ازای متغیرهای مورد بررسی آورده شده است. میانگین متغیرها در بازه ۱/۶۹ تا ۴/۵۸ و انحرافات استاندارد متغیرها در بازه ۰/۵۷ تا ۱/۱۴ بود. برای بررسی نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. همه متغیرها دارای مقدار چولگی کمتر از ۲ و ضریب کشیدگی کمتر از ۷ بودند و در نتیجه توزیع داده‌ها نرمال است (Hu & Bentler, 1999). همچنین مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش به جز متغیر "نگرش مسئولین اداره به سکوت" بالای ۰/۸ تعیین گردید. پس از حذف سوال S5 شاخص آلفای کرونباخ برای این متغیر از مقدار ۰/۶۴ به مقدار ۰/۸۶ تغییر یافت. همچنین در تحلیل عاملی تاییدی با توجه به بار عاملی پایین سوال S1 (کمتر از ۰/۵) سوال S1 حذف گردید و در نهایت با حذف دو سوال فوق ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر نگرش مسئولین اداره به سکوت ۰/۸۹ تعیین گردید.

1. Confirmatory Factor Analysis

2. Organisational Silence

3. Job Engagement

جدول ۱. مقادیر میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی، ضریب کشیدگی و آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	آلفای کرونباخ
رهبری خدمتگزار	۴/۳۱	۰/۷۴	-۰/۸۸	-۰/۲۸	۰/۹۰
رهبری تحول آفرین	۴/۲۹	۰/۷۵	-۰/۸۱	-۰/۲۶	۰/۹۲
رهبری اقتضایی	۴/۲۷	۰/۷۸	-۰/۹۶	۰/۵۷	۰/۹۱
رهبری کاریزماتیک	۴/۳۴	۰/۷۷	-۱/۰۵	۰/۳۶	۰/۹۴
نگرش مسئولین اداره به سکوت	۳/۰۸	۱/۱۴	۰/۲۰	-۰/۸۷	۰/۸۹
نگرش مدیر مدرسه به سکوت	۱/۹۱	۰/۸۰	۰/۶۴	-۰/۲۲	۰/۹۲
فرصت های ارتباطی	۱/۶۹	۰/۶۶	۰/۷۵	-۰/۱۱	۰/۸۹
انرژی حرفه ای	۴/۴۱	۰/۶۳	-۰/۶۸	-۰/۷۱	۰/۸۰
فداکاری حرفه ای	۴/۵۸	۰/۵۷	-۱/۱۸	۰/۵۵	۰/۹۰
شیفتگی حرفه ای	۴/۲۰	۰/۶۵	-۰/۹۱	-۰/۱۲	۰/۸۶

جدول ۲، مقادیر همبستگی بین تمامی متغیرهای تحقیق را نشان می دهد. بررسی روابط بین متغیرها نشان می دهد که رابطه ی معناداری بین متغیرهای پژوهش وجود دارد. بنابراین می توان از روش تحلیل معادلات ساختاری جهت تبیین مدل استفاده نمود.

بررسی و آزمون مدل اندازه گیری

به منظور سنجش اعتبار مدل اندازه گیری، تحلیل عاملی تاییدی مطابق با مدل پیشنهادی اجرا گردید. همچنین از شاخص پایایی سازه^۱ و روایی همگرا^۲ به منظور ارزیابی مدل استفاده شد. جهت بررسی ی پلایایی سازه ها از شاخص پایایی ترکیبی^۳ (CR) استفاده گردید. مطابق جدول ۳، هر دو شاخص CR، که مقدار آن برای سازه های پژوهش در دامنه ۰/۸۹ تا ۰/۹۸ و ضرایب آلفای کرونباخ که بالاتر از ۰/۸۰ است بالاتر از حداقل مقدار مجاز ۰/۷۰ بودند (Fornell & Larcker, 1981). روایی همگرا با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی و شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۴ (AVE) بررسی گردید. حداقل مقدار پذیرش برای شاخص AVE برابر با ۰/۵ است (Fornell & Larcker, 1981). مطابق جدول ۴، مقدار شاخص AVE برای تمام متغیرهای پژوهش به جز سکوت سازمانی در دامنه ۰/۶۳ تا ۰/۸۶ قرار دارد. اگر شاخص AVE برای متغیری کمتر از ۰/۵ باشد اما شاخص CR آن متغیر بیشتر از ۰/۶ تعیین شود مقدار شاخص AVE متغیر فوق قابل پذیرش است (Fornell & Larcker, 1981). در این پژوهش مقدار شاخص CR برای متغیر سکوت سازمانی مقدار ۰/۹۱ تعیین گردید، از اینرو مقدار ۰/۴۶ برای شاخص AVE قابل پذیرش است. به منظور بررسی تحلیل عاملی تاییدی، گویه هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشند حذف می شوند (Costello & Osborne, 2005). بر اساس این معیار یک سوال از بعد "نگرش مسئولین اداره به سکوت" به خاطر بار عاملی کمتر از ۰/۳ حذف گردید (سوال S1). انجام مجدد تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که بارهای عاملی متغیرهای پژوهش دارای مقدار حداقل برابر ۰/۷۸ است و همچنین با استفاده از آزمون t تمامی بارهای عاملی معنادار بودند.

معیار دیگری که با روایی واگرا مشخص می شود، میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه ها است؛ سطح قابل قبول روایی از نوع واگرا برای یک مدل، حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر. از نظر Fornell and Larcker (1981)، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر (یعنی

1. Construct Reliability

2. Convergent Validity

3. Composite Reliability

4. Average Variance Extracted

مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد. در پژوهش حاضر، ماتریس روایی و اگرایبی نسبت به سازه‌های مدل در سطح مناسبی قرار دارد (جدول ۴).

جدول ۲. مقادیر ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
رهبری خدمتگزار (۱)	۱									
رهبری تحول‌آفرین (۲)	۰/۸۸**	۱								
رهبری اقتضایی (۳)	۰/۸۴**	۰/۸۷**	۱							
رهبری کاریزماتیک (۴)	۰/۸۳**	۰/۸۶**	۰/۹۰**	۱						
نگرش مسئولین اداره به سکوت (۵)	-۰/۲۰**	-۰/۱۶*	-۰/۱۶*	-۰/۱۷*	۱					
نگرش مدیر مدرسه به سکوت (۶)	-۰/۷۶**	-۰/۷۹**	-۰/۷۵**	-۰/۷۵**	۰/۷۱**	۱				
فرصت‌های ارتباطی (۷)	-۰/۷۰**	-۰/۷۵**	-۰/۷۲**	-۰/۷۲**	۰/۶۹**	۰/۸۱۲**	۱			
انرژی حرفه‌ای (۸)	۰/۴۷**	۰/۴۸**	۰/۵۲**	۰/۴۹**	-۰/۴۳**	-۰/۵۱**	-۰/۵۹**	۱		
فداکاری حرفه‌ای (۹)	۰/۳۳**	۰/۳۲**	۰/۳۸**	۰/۳۶**	-۰/۳۸**	-۰/۳۶**	-۰/۴۳**	۰/۶۸**	۱	
شیفتگی حرفه‌ای (۱۰)	۰/۲۶**	۰/۲۷**	۰/۳۵**	۰/۳۰**	-۰/۲۸**	-۰/۳۱**	-۰/۳۶**	۰/۶۴**	۰/۷۶**	۱

تعداد نمونه = ۲۱۰ ** سطح معناداری = ۰/۰۱ * سطح معناداری = ۰/۰۵

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی به همراه مقادیر شاخص‌های آلفای کرونباخ و CR و AVE

فاکتورها	بار عاملی	آلفای کرونباخ	CR	AVE
سبک رهبری خدمتگزار				
۱.مدیر مدرسه برای راهنمایی و آموزش همکاران به اندازه کافی وقت می‌گذارد.	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۸
۲.مدیر مدرسه با همکاران به صورت دوستانه رفتار می‌کند.	۰/۸۴			
۳.مدیر مدرسه هر همکار را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران است است در نظر می‌گیرد.	۰/۹۱			
۴.مدیر مدرسه به همکاران کمک می‌کند تا توانایی هایشان را توسعه و گسترش دهند.	۰/۹۰			
سبک رهبری تحول‌آفرین				
۵.مدیر مدرسه پیشنهادهای همکاران را دقیقاً مورد بررسی قرار می‌دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۱
۶.مدیر مدرسه در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهد.	۰/۹۲			
۷.مدیر مدرسه از همکاران می‌خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند.	۰/۹۰			
۸.مدیر مدرسه راه های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کند.	۰/۹۰			
سبک رهبری اقتضایی				
۹.مدیر مدرسه با همکاران درباره باورها و ارزش های اساسی خویش صحبت می‌کند.	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۸۰
۱۰.مدیر مدرسه به اهمیت داشتن یک حس قوی در هدف تأکید می‌کند.	۰/۹۲			
۱۱.مدیر مدرسه پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد.	۰/۸۸			
۱۲.مدیر مدرسه بر اهمیت داشتن حس همکاری در وظایف تأکید می‌کند.	۰/۸۶			
سبک رهبری کاریزماتیک				
۱۳.مدیر مدرسه درباره آینده خوش بینانه صحبت می‌کند.	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۸۶
۱۴.مدیر مدرسه درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند.	۰/۹۳			
۱۵.مدیر مدرسه بر اهمیت آینده نگری تأکید دارد.	۰/۹۵			
۱۶.مدیر مدرسه به همکاران امیدواری می‌دهد که اهداف دست یافتنی هستند.	۰/۹۳			

۰/۴۶	۰/۹۱	۰/۸۸		سکوت سازمانی
۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۸۹		نگرش مسئولین اداره به سکوت
			*	۱. در مدرسه، همکاران برای حفظ موقعیت خود از ارائه اطلاعات به یکدیگر خودداری می کنند.
			۰/۹۰	۲. اگر انتقاد خود را در رابطه با مسائل مدرسه بیان کنم، ممکن است مسئولین اداره من را دردرس ساز بخوانند.
			۰/۹۱	۳. اگر انتقاد خود را در مورد مدرسه بیان کنم، می بایستی پیامدهای منفی آن را که از جانب مسئولین اداره متوجه من می شود را بپذیرم.
			۰/۹۲	۴. اگر انتقاد خود را در مورد مدرسه بیان کنم، ممکن است مسئولین اداره بپندارند که من از وضعیت شغلی خویش راضی نیستم.
			**	۵. مسئولین اداره ، همکاران را به بیان انتقاد که در رابطه با مسائل مدرسه است، تشویق می کنند.
۰/۷۷	۰/۹۴	۰/۹۲		نگرش مدیر مدرسه به سکوت
			۰/۸۶	۶. معتقدم که مدیر مدرسه تضاد های بین همکاران را به خوبی مدیریت می کند.
			۰/۸۸	۷. معتقدم که مدیر مدرسه به آنچه که همکاران می گویند توجه می کند.
			۰/۸۹	۸. معتقدم که مدیر مدرسه از همکاران می خواهد تا انتقادهای خود را از مدرسه بیان کنند.
			۰/۸۵	۹. معتقدم که مدیر مدرسه همکاران را تشویق می کند تا دیدگاه ها و نظرات مخالف خود را بیان کنند.
			۰/۸۹	۱۰. معتقدم که مدیر مدرسه انتقادات و نقطه نظرات گوناگون را مفید تصور می کند.
۰/۷۰	۰/۹۲	۰/۸۹		فرصت های ارتباطی
			۰/۸۰	۱۱. رابطه کاری بین همکاران در مدرسه رضایت بخش است.
			۰/۸۱	۱۲. در مدرسه همکاران دانش و تجربه خود را با یکدیگر در میان می گذارند.
			۰/۹۱	۱۳. ارتباطات و تبادل اطلاعات کاری بین همکاران و مدیر مدرسه به نحو مناسبی وجود دارد.
			۰/۸۴	۱۴. در مدرسه در رابطه با تغییرات سازمانی اطلاع رسانی کافی صورت می گیرد.
			۰/۸۲	۱۵. مدیر مدرسه، همکاران را از مأموریت، اهداف، برنامه ها و پیشرفت ها مطلع می سازد.
*: این گویه به دلیل بار عاملی پایین حذف گردید. **: این گویه به منظور افزایش شاخص آلفای کرونباخ حذف گردید.				
۰/۶۳	۰/۹۴	۰/۹۲		اشتتایق شغلی
۰/۷۳	۰/۸۹	۰/۸۰		انرژی حرفه ای
			۰/۷۸	۱. وقتی صبح از خواب بیدار می شوم، دوست دارم سرکار بروم.
			۰/۹۱	۲. در کار خود احساس می کنم سرشار از انرژی هستم.
			۰/۸۶	۳. من در کار خود احساس قدرت و نیرومندی می کنم.
۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۹۰		فداکاری حرفه ای
			۰/۹۲	۴. شغل من برایم الهام بخش است.
			۰/۹۲	۵. من در مورد شغلم احساس اشتیاق و شور و شوق دارم.
			۰/۹۰	۶. من به کاری که انجام می دهم افتخار می کنم.
۰/۷۸	۰/۹۲	۰/۸۶		شیفتگی حرفه ای
			۰/۸۹	۷. وقتی در حال کار کردن هستم، بسیار شوق زده می شوم.
			۰/۸۶	۸. من در کار خودم غرق می شوم.
			۰/۹۰	۹. وقتی به سختی در حال کار کردن هستم، احساس شادی می کنم.

جدول ۴. نتایج تحلیل روابی واگرا (ماتریس فورنل و لارکر)

سازه ها	رهبری کاریزماتیک	رهبری اقتضایی	اشتقاق شغلی	سکوت سازمانی	رهبری خدمتگذار	رهبری تحول آفرین
رهبری کاریزماتیک	۰/۹۳	-	-	-	-	-
رهبری اقتضایی	۰/۸۷	۰/۹۱	-	-	-	-
اشتقاق شغلی	۰/۴۵	۰/۴۹	۰/۹۲	-	-	-
سکوت سازمانی	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۸۵	-	-
رهبری خدمتگذار	۰/۸۳	۰/۸۴	۰/۴۲	۰/۷۷	۰/۸۸	-
رهبری تحول آفرین	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۴۲	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۹۰

بررسی و آزمون مدل ساختاری

برای تحلیل و سنجش مدل تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. بررسی مدل ساختاری و فرضیه‌های پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر (Beta) و مقادیر R^2 امکان پذیر است. همچنین از روش بوت‌استرپ^۱ (با ۵۰۰۰ زیر نمونه) برای محاسبه مقادیر آماره t جهت تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم استفاده شد. ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر R^2 نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد در شکل ۱ نمایش داده شده است. در مدل پژوهش ۶۸/۸ درصد واریانس متغیر سکوت سازمانی توسط متغیرهای انواع سبک رهبری و ۳۱ درصد واریانس متغیر اشتقاق شغلی توسط متغیرهای انواع سبک رهبری و سکوت سازمانی پیش‌بینی شده است.

مطابق شکل ۲ رابطه معناداری به صورت معکوس بین رهبری خدمتگذار و سکوت سازمانی وجود دارد ($\beta = -0/178$) و $P \text{ Value} = 0/024$) بنابراین فرضیه اول پذیرفته می‌شود. همچنین رابطه معنادار و معکوسی بین رهبری تحول آفرین و سکوت سازمانی وجود دارد ($\beta = -0/368$ و $P \text{ Value} = 0/001$) بنابراین فرضیه دوم پذیرفته می‌شود. بین دو متغیر رهبری اقتضایی با سکوت سازمانی رابطه معناداری مشاهده نگردید در نتیجه فرضیه سوم رد می‌شود. رهبری کاریزماتیک با متغیر سکوت سازمانی ($\beta = -0/225$ و $P \text{ Value} = 0/015$) رابطه معنادار و معکوسی دارد بنابراین فرضیه چهارم نیز پذیرفته می‌شود.

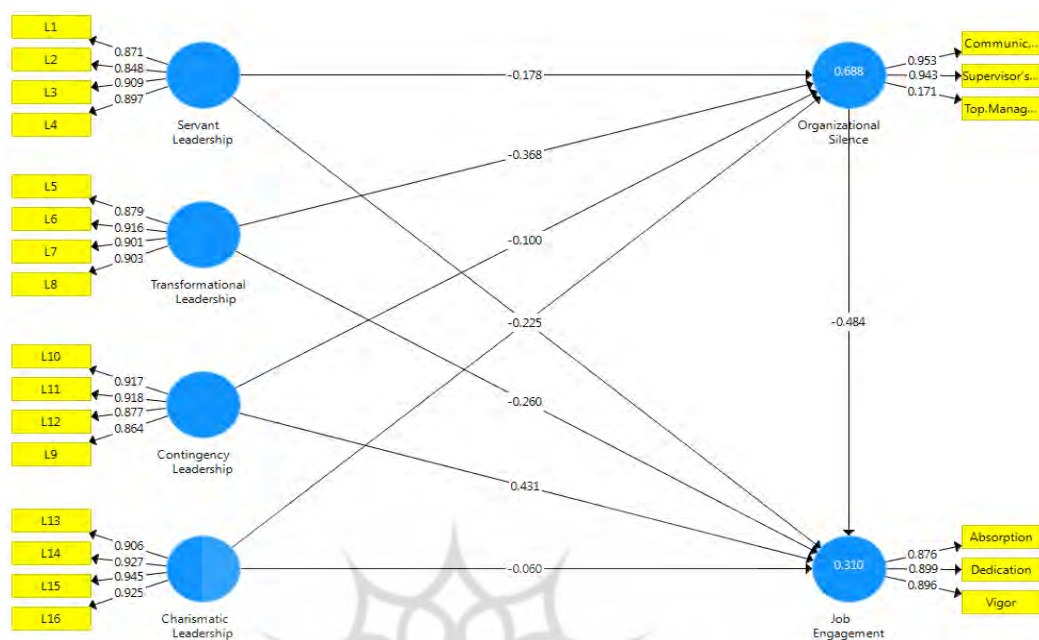
در خصوص بررسی ارتباط متغیرها با متغیر اشتقاق شغلی، سه متغیر رهبری خدمتگذار، تحول آفرین و کاریزماتیک صرفاً دارای ارتباط معنادار آماری به صورت غیرمستقیم با متغیر اشتقاق شغلی هستند و اثر مستقیم این سه متغیر با متغیر اشتقاق شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد از لحاظ آماری معنادار نیست.

بین دو متغیر رهبری اقتضایی با اشتقاق شغلی ($\beta = 0/431$ و $P \text{ Value} = 0/027$) رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد از اینرو فرضیه هفتم تایید می‌شود. و در نهایت رابطه معنادار و معکوسی بین سکوت سازمانی و اشتقاق شغلی وجود دارد ($\beta = -0/484$ و $P \text{ Value} = 0/000$) بنابراین فرضیه نهم پذیرفته می‌شود.

با توجه به نتایج آزمون فرض تنها سه سبک رهبری خدمتگذار، تحول آفرین و کاریزماتیک توانایی اثرگذاری بر متغیر سکوت سازمانی دارند و می‌توانند وضعیت این متغیر را در جامعه مورد بررسی ارتقا دهد. همچنین مهم‌ترین متغیر سبک رهبری تاثیرگذار بر متغیر اشتقاق شغلی، سبک رهبری اقتضایی است. با توجه به تایید رابطه سکوت سازمانی و اشتقاق شغلی به نظر می‌رسد با بهبود وضعیت متغیر سکوت سازمانی در جامعه مورد بررسی می‌توان وضعیت متغیر اشتقاق شغلی را تا حد قابل توجهی ارتقا داد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق و اثرات مستقیم و غیرمستقیم

1. Boot Strap

متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۵ نشان داده شده است. شایان ذکر است با توجه به نتایج روش بوتاسترپ به بررسی معناداری ضرایب تاثیر با استفاده از آزمون t ، در مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم پرداخته شده است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری بر حسب ضرایب استاندارد

جدول ۵. برآورد ضرایب استاندارد شده اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل

اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	مسیر	مسیب
-۰/۱۷۸	—	-۰/۱۷۸	←	رهبری خدمتگزار
-۰/۳۶۸	—	-۰/۳۶۸	←	رهبری تحول آفرین
*	—	*	←	رهبری اقتضایی
-۰/۲۲۵	—	-۰/۲۲۵	←	رهبری کاریزماتیک
۰/۰۹۰	۰/۰۹۰	*	←	رهبری خدمتگزار
۰/۱۷۸	۰/۱۷۸	*	←	رهبری تحول آفرین
۰/۴۳۱	*	۰/۴۳۱	←	رهبری اقتضایی
۰/۱۰۸	۰/۱۰۸	*	←	رهبری کاریزماتیک
-۰/۴۸۴	—	-۰/۴۸۴	←	سکوت سازمانی
*: از لحاظ آماری معنادار نیست. —: فاقد مسیر غیر مستقیم است.				

شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده^۱ (SRMR) یک از شاخص‌های اندازه‌گیری نیکویی برازش مدل در PLS-SEM است. SRMR متوسط مقدار اختلاف‌های بین همبستگی‌های مشاهده شده و قابل انتظار را به عنوان یک اندازه‌گیری مطلق از برازش مدل ارزیابی می‌کند. Joseph et al. (2022) برای SRMR میزان کمتر از ۰/۱ را پیشنهاد کرده‌اند. Henseler et al. (2016) نیز برای SRMR میزان کمتر از ۰/۰۸ را پیشنهاد کرده‌اند. توجه به

¹. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

مقدار SRMR در این تحلیل که برابر با ۰/۵۳ است می‌توان گفت که مدل پیشنهادی دارای برازش قابل قبولی است (جدول ۶). (Dijkstra and Henseler (2015)، d_ULS (مجدور فاصله اقلیدسی) و d_G (فاصله هندسی) را به عنوان دو روش برای محاسبه اختلاف بین ماتریکس کوواریانس تجربی و ماتریکس کوواریانس ضمنی معرفی می‌کنند. اگر تفاوت بین ماتریکس کوواریانس تجربی و ماتریکس کوواریانس ضمنی خیلی کوچک باشد، این مقدار کوچک به خطای نمونه‌گیری نسبت داده می‌شود. (Henseler et al. (2016). برای دو شاخص d_ULS و d_G میزان کمتر از ۰/۹۵ را پیشنهاد کرده‌اند. توجه به مقدار d_ULS و d_G در این تحلیل که به ترتیب برابر با ۰/۷۱۵ و ۰/۵۹۶ است می‌توان گفت که مدل پیشنهادی از نقطه نظر دو شاخص فوق دارای وضعیت مناسبی است.

معیار نیکوی برازش^۱ (GOF) به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری مربوط می‌شود و برازش بخش کلی را کنترل می‌نماید و توسط (Amato et al. (2004، ابداع گردید. این شاخص، مجدور ضرب دو مقدار متوسط اشتراکی^۲ و متوسط ضریب تعیین (R²) است. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب نشان‌دهنده مقدار ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نیکویی برازش است. در این پژوهش مقدار شاخص GOF، ۰/۶۸۰ است که این مقدار نشان می‌دهد مدل پژوهش از شاخص نیکویی برازش قوی برخوردار است. شاخص بنتلر - بونت که شاخص نرم شده برازندگی^۳ (NFI) نامیده می‌شود، اولین بار توسط (Bentler and Bonett (1980، ارایه گردید که دارای مقدار قابل قبول حداقل ۰/۹ است. در پژوهش انجام شده مقدار این شاخص ۰/۹ تعیین گردید که بیانگر برازندگی قابل قبول مدل است.

جدول ۶. معرفی شاخص‌های برازش مدل

شاخص	SRMR	d_ULS	d_G	GOF	NFI
مدل برآورد شده	۰/۵۳	۰/۷۱۵	۰/۵۹۶	۰/۶۸۰	۰/۹

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه انواع سبک رهبری مدیران مدارس با سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی است که برای تحلیل و سنجش مدل تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، فرضیه اول تایید شد و رابطه معناداری بین رهبری خدمتگزار و سکوت سازمانی وجود دارد. این یافته با مطالعات (Shaker Ardakani et al. (2018 و Özdemir and Celik (2016 همسو می‌باشد. نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگر در سازمان رهبری خدمتگزار حاکم باشد، میزان سکوت سازمانی کاهش یافته و افراد سازمان، کارکنان و مدیران تعاملات اثربخش‌تری را با یکدیگر دارند. در واقع رهبری خدمتگزار اگر توسط رهبر و مدیر سازمان به کار گرفته شود با تقسیم فعالیت‌ها و تیم‌های سازمانی، شناسایی و اولویت‌بندی مسائل موجب افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می‌شود و فعالیت آنان را جهت می‌دهد و این خود موجب اعتمادسازی در سازمان می‌شود و زمینه رشد کارکنان را فراهم می‌آورد و در نتیجه سکوت سازمانی نزولی خواهند داشت. هم‌چنین رابطه معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و سکوت سازمانی وجود دارد که فرضیه دوم نیز تایید می‌شود. این یافته با پژوهش‌های (Zehir and Erdogan (2011، (Olanrewaju Popoola (2021، (Zhu et al. (2019 و (Ardalan et al. (2015 همسو است و نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که به هر میزان که رهبری تحول‌آفرین در سازمان شکل بگیرد و تداوم داشته باشد میزان سکوت سازمانی مدیران و کارکنان کاهش می‌یابد و هر چه رهبری تحول‌آفرین در سازمان کمرنگ باشد، سکوت سازمانی افراد افزایش می‌یابد. رهبری تحول‌آفرین موجب ایجاد و رشد انگیزه سازمانی، توجه به ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی کارکنان

1. Goodness of Fit(GOF)

2. Communalilty

3. Normed Fit Index(NFI)

می‌شود که در نتیجه کارکنان اهداف سازمانی را در راستای تحقق اهداف خود دانسته و با مشارکت خود، سکوت سازمانی‌شان را کاهش می‌دهند.

به علاوه نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین دو متغیر رهبری اقتضایی با سکوت سازمانی رابطه معناداری مشاهده نگردید پس فرضیه سوم رد می‌شود. بر اساس فرضیه چهارم، رهبری کاریزماتیک با متغیر سکوت سازمانی رابطه معنادار دارد بنابراین فرضیه چهارم نیز پذیرفته می‌شود. این یافته با مطالعات (Oyerinde (2020 همسو است و نشان می‌دهد که کاریزماتیک بودن رهبر و فضای رهبری یک سازمان موجب کاهش سکوت سازمانی می‌شود چرا که رهبر یک سازمان که قدرت و نفوذ کاریزما داشته باشد، کارکنان را به خود جذب کرده و مشارکت آنان را افزایش می‌دهد در واقع رهبر کاریزما، الهام بخش کارکنان است و با افزایش ارتباطات سازمانی در سطوح مختلف سیستم، فرهنگ یادگیری و ارتباط اثربخش را به کارکنان منتقل می‌کند.

لازم به ذکر است سه متغیر رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین و کاریزماتیک صرفاً دارای ارتباط معنادار آماری به صورت غیرمستقیم با متغیر اشتیاق شغلی هستند. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، بین دو متغیر رهبری اقتضایی با اشتیاق شغلی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد از اینرو فرضیه هفتم تایید می‌شود. این یافته با مطالعات Murnieks et al. (2016) و (Laulié et al. (2021 همسو می‌باشد و نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری اقتضایی با ایجاد شرایط و بسترهای مختلف سازمانی و محیطی سعی در افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان دارد و زمانی که عناصر سازمان در موقعیت‌های مختلف قرار می‌گیرند و با توجه به شرایط عمل می‌کنند، انعطاف‌پذیری در فرآیندهای سازمانی افزایش می‌یابد و کارکنان انگیزش و اشتیاق بیشتری برای انجام کار و انجام تبادلات سازمانی می‌یابند چرا که اشتیاق شغلی به احساسات مثبت کارکنان، نقش هویت و اهمیت آن‌ها و ارضای نیازهای روانشناختی و درگیری عاطفی، شناختی و رفتاری کارکنان اشاره دارد. در نهایت فرضیه نهم که رابطه معنادار و معکوسی بین سکوت سازمانی و اشتیاق شغلی وجود دارد بنابراین فرضیه نهم پذیرفته می‌شود. این یافته با مطالعات (Mohammadi (2020 و (Mohammadi et al. (2022 همسو است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که رهبری سازمان‌های آموزشی به میزانی که با توجه به اقتضائات، شرایط و بستر محیط درونی و بیرونی سازمان خود از سبک رهبری اقتضایی بهره‌گیرند و آن را در تمامی فرآیندهای سازمانی به کار ببرند به طوری که نمود نهایی آن‌ها در عملیات سازمان ایجاد شود، سکوت سازمانی کارکنان و عناصر مربوطه کاهش می‌یابد و مشارکت ایشان رو به افزایش می‌رود اما زمانی که سکوت کارکنان افزایش یافته باشد و عملکرد و ساختارهای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، برای کاهش و دستکاری آن می‌توان از سبک رهبری اقتضایی بهره گرفت.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری با توجه به نوع و به کارگیری آن‌ها در سازمان از جمله رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین و رهبری کاریزماتیک بر کاهش سکوت سازمانی کارکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارند و با توجه به این موضوع، در سازمان‌هایی که کارکنان آن سکوت سازمانی داشته و سعی در مشارکت ندارند به کارگیری این سبک‌ها می‌تواند موثر واقع شود. از طرف دیگر مهم‌ترین سبک رهبری موثر بر اشتیاق شغلی، سبک رهبری اقتضایی است که با ایجاد شرایط انعطاف‌پذیری سازمان، زمینه اشتیاق و درگیری شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد. در نهایت سکوت سازمانی افراد در سازمان نیز موجب کاهش اشتیاق شغلی شده و با آن رابطه‌ای معکوس دارد، پس در شرایط و فرآیندهای سازمانی که نیاز به مشارکت و اشتیاق کارکنان است، به کارگیری راهکارهای کاهش سکوت سازمانی می‌تواند موثر باشد.

این پژوهش در بین معلمان مقطع ابتدایی شهرستان نورآباد انجام شده است و با محدودیت قابلیت تعمیم‌پذیری کمتری که دارد، پیشنهاد می‌شود که در جوامع دیگر تکرار شود. همچنین استفاده از رویکردهای کیفی و آمیخته نیز توصیه می‌شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران به سبک‌های رهبری انتخابی در مدیریت، هدایت و جهت‌دهی سازمان توجه نموده و از سبک‌هایی استفاده کنند که بتواند میزان سکوت سازمانی را کاهش و اشتیاق شغلی کارکنان را افزایش

دهد. پیشنهاد می‌شود که برای ایجاد و توسعه سبک رهبری خدمتگزار، از روش‌های مشارکتی و تیم‌سازی برای انجام فعالیت‌ها و قلمرو سازمان استفاده شود و انگیزه‌های کارکنان و اهدافی که مدنظرشان است حتی در سطوح پایین سازمان، مورد توجه قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود برای ایجاد سبک رهبری تحول‌آفرین، اندیشه، افکار و نظرات کارکنان در تدوین چارچوب‌های سازمانی به کار گرفته شود یا در اجرای استراتژی‌های سازمانی به آن پرداخته شود. برای ایجاد و توسعه سبک رهبری اقتضایی نیز پیشنهاد می‌شود که با توجه به محیط و بستری که سازمان در آن قرار دارد و منابعی که در اختیار داشته و بر آن کنترل دارد، تفویض اختیار در سطوح سازمانی را انجام دهد و از مدیران و کارکنان عملیاتی به اجرایی تفویض کند.

پیشنهاد می‌شود برای توسعه رهبری کاریزماتیک در سازمان، رهبر و مدیر از جذب و قدرت فرمند خود بهره گرفته و از طرق غیررسمی و ارتباطات بین فردی با اعضای سازمان استفاده نماید. ایجاد روابط غیررسمی خارج از سازمان نیز می‌تواند از این دست فعالیت‌ها باشد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود برای افزایش اشتیاق شغلی در کارکنان، زمینه درگیری عاطفی با ایجاد روابط دوستانه فراهم شود و درگیری شناختی با آگاه‌سازی کارکنان از اهمیت و ضرورت شغل خود افزایش یابد تا باعث افزایش مشارکت کارکنان شده و سکوت آنان در فعالیت‌های سازمان را کاهش دهد.

مشارکت نویسندگان

سهم هر یک از نویسندگان در این مقاله به صورت مساوی تعیین می‌شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی معلمان، مدیران و دانش‌آموزانی که در این پژوهش همکاری داشتند قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

منابع

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ و محمدی، محمدفائق. (۱۳۹۴). ارزیابی نقش رهبری تحول‌آفرین در بروز آوای سازمانی "تحلیلی بر نقش واسطه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات". *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۳(۱۱)، ۱-۲۴.
https://ims.atu.ac.ir/article_1557.html
- باقری، سمیه؛ غفاری‌نیا، رضا؛ صدر، آمنه؛ و طاهر زاده، سجاد. (۱۴۰۱). تبیین رابطه فرح بخشی در کار و اشتیاق شغلی با میزان خلاقیت کاری معلمان مقطع ابتدایی شهر ایلام. *پژوهش و نوآوری در آموزش ابتدایی*، ۴(۷)، ۴۷-۶۰.
https://reek.cfu.ac.ir/article_2373.html
- قنبری، سیروس؛ و معجونی، حسین. (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی*، ۱۱(۱)، ۵۵-۸۰.
<https://doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790>
- حیدری، مرضیه. (۲۰۲۳). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین مسئولیت اجتماعی با اشتیاق شغلی و رفتار شهروندی سازمانی. *روانشناسی سلامت و رفتار اجتماعی*، ۱۰(۳)، ۴۷-۶۳.
<https://srb.sanad.iau.ir/fa/Article/1074257>
- کریمی، فرهاد؛ مردانی، محمد. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اصیل و اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجیگری سرمایه روانشناختی. *فصلنامه علمی-پژوهشی خانواده و پژوهش*، ۱۷(۲)، ۷-۳۲.
<http://qjfr.ir/article-1-1498-fa.html>
- کهن سال زیدی، مهدی؛ حجازی، سید شهاب‌الدین؛ طحانی، غلامرضا. (۱۳۹۶). تاثیر یادگیری سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر. *آموزش علوم دریایی*، ۴(۱)، ۸۱-۹۱.
https://rmt.iranjournals.ir/article_26136.html

- محمدی، سارا. (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار زن در توسعه و سیاست، ۱۸(۴)، ۶۰۱-۶۱۷. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.315084.1007930>
- محمدی، سارا؛ رحیمی، فرج الله؛ و ظاهری عبده وند، پریسا. (۱۴۰۱). تحلیل ساختاری تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با میانجی‌گری سکوت و آوای سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد خوزستان). *سیاست نامه علم و فناوری*، ۱۱(۱)، ۵۹-۷۸. https://stpl.ristip.sharif.ir/article_22372.html?lang=fa
- سلیمی، سمانه؛ و قنبری، محسن. (۱۴۰۱). نقش تناسب فرد با شغل بر رفتارهای کاری نوآورانه با میانجی‌گری استقلال شغلی و اشتیاق شغلی معلمان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۴(۱)، ۱۱۹-۱۴۰.
- <https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.102635>
- شاگردکانی، محمد؛ سپهرتاج، سید فرشاد؛ و نیکنام جو، منصور. (۱۳۹۷). تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در سکوت سازمانی با میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان یزد. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۱(۳)، ۱۲۵-۱۵۳. <https://doi.org/10.30481/lis.2018.67484>
- شاگردی زنگیر، ابراهیم؛ معینی کیا، مهدی؛ بابایی، رضا؛ و فتوحی، علی. (۱۳۹۶). رابطه‌ی بین رفتار شهروندی سازمانی با سکوت سازمانی از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۳(۱)، ۲۱۱-۲۳۰.
- https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_2827.html?lang=fa
- تهمتن نعمتی، شیرین؛ شریفیان، لیلا؛ و مرادی، سعید. (۱۴۰۰). رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران. *دوماهنامه علمی - پژوهشی ره یافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۴)، ۱۹۱-۲۰۴. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22942.4647>

References

- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n2p46>
- Amato, S., Esposito Vinzi, V., & Tenenhaus, M. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. *Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management, France, March*, 24(1), 4.
- Ardalan, M. R., Ghanbari, s., & Mohammadi, M. f. (2015). Evaluation the role of transformational leadership In the incidence of organizational Sounds "Analysis of the mediating role of ICT". *Business Intelligence Management Studies*, 3(11), 1-24.[In Persian]. https://ims.atu.ac.ir/article_1557.html?lang=en
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bagheri, s., Ghafarina, R., Sadr, A., & Taherzadeh, S. (2022). Explaining the Frequate Relationship in Work and Career with the Creativity of Elementary Teachers of Ilam City. *Research in Elementary Education*, 4(7), 47-60. [In Persian]. https://reek.cfu.ac.ir/article_2373.html?lang=en
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 225-245. <https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>

- Chang, T., Chou, S. Y., & Han, B. (2021). Silent leaders in the workplace: Forms of leadership silence, attributions of leadership silence, and accuracy of attributions. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 490-515. <https://doi.org/10.1177/2329488418777041>
- Chen, C.-F., Chen, S.-C., & Tsai, P.-S. (2020). Job passion in the context of green restaurant: Environmental stewardship orientation and job autonomy as antecedents. *Journal of General Management*, 46(1), 16-25. <https://doi.org/10.1177/0306307020911177>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 10(1), 7. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Dinh, N. B. K., Caliskan, A., & Zhu, C. (2021). Academic leadership: Perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 996-1016. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 27-40. <https://doi.org/10.1002/cjas.170>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the Relationship between Toxic Leadership and Teacher Burnout due to the Mediating Role of Organizational Obstruction and Silence. *Strategic Research on Social Problems*, 11(1), 55-80. . [In Persian]. <https://doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790>
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of stress management*, 15(4), 329. <https://psycnet.apa.org/buy/2008-16513-002>
- Gökalp, P., & Soran, S. (2022). The impact of leadership styles on performance and mediating effect of organizational culture: A study in flight schools. *Transportation Research Procedia*, 65, 304-317. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.11.035>
- Hao, P., He, W., & Long, L.-R. (2018). Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100. <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>
- Heidari, E., Mehrvarz, M., Marzooghi, R., & Stoyanov, S. (2021). The role of digital informal learning in the relationship between students' digital competence and academic engagement during the COVID-19 pandemic. *J Comput Assist Learn*, 37(4), 1154-1166. <https://doi.org/10.1111/jcal.12553>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Heydari, M. (2023). The mediating role of Organizational identification in the relationship between social responsibility and Work engagement and organizational citizenship behavior. *Quarterly Journal of Health Psychology and Social Behavior*, 1(3), 47-63.[In Persian]. <https://srb.sanad.iau.ir/en/Article/1074257>
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modelling technique. *Journal of Quantitative Methods*, 3(1), 76. https://ink.library.smu.edu.sg/sis_research/5168
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Iqbal, Q., & Piwovar-Sulej, K. (2023). Sustainable leadership and heterogeneous knowledge sharing: The model for frugal innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 655-673. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0144>
- Ispurwanto, W., Murti, T. R., Yunanto, K. T., Abraham, J., Nainggolan, T., & Nugroho, R. (2021). A Performance Model of the Indonesian National Police: The Role of Communication Apprehension, Servant Leadership, Group Cohesiveness, and Silence Behavior. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(4), 326-340. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2021.94.326.340>
- Joseph, F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Incorporated. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548>
- Karimi, P. D., F., & Mardani, M. (2020). The Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement among School Principals and Teachers [Research]. *Quarterly Journal Of Family and Research*, 17(2), 7-32. [In Persian]. <http://qjfr.ir/article-1-1498-fa.html>
- Kohansal, M., Hejazi, S. S., & Tahani, G. (2017). The impact of organizational learning on the job a passion for Ocean Science University, Imam Khomeini (RA) Branch. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 4(1), 81-91. [In Persian]. https://rmt.iranjournals.ir/article_26136.html
- Laulié, L., Pavez, I., Echeverría, J. M., Cea, P., & Jiménez, G. B. (2021). How leader contingent reward behavior impacts employee work engagement and turnover intention: the moderating role of age. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(4), 510-529. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2019-0241>
- Liu, Z., Jiang, Y., Yao, Z., Liu, X., Zhao, L., & Zhang, X. (2021). Congruence in career calling and employees' innovation performance: work passion as a mediator. *Chinese Management Studies*, 15(2), 363-381. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2019-0427>
- Mohammadi, S. (2020). Structural analysis the effect of organizational silence & voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Woman in Development & Politics*, 18(4), 601-617. [In Persian]. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.315084.1007930>
- Mohammadi, S., Rahimi, F., & Zaheri Abdehvand, P. (2022). Structural analysis the effect of Perception of Organizational Politics on employees, Job Engagement with the mediating role of organizational silence & voice (Studied at: Khuzestan Steel Company). *Science and Technology Policy Letters*, 12(1), 59-78. [In Persian]. https://stpl.ristip.sharif.ir/article_22372.html?lang=fa
- Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 468-484. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.002>
- Olanrewaju Popoola, S. (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 (IJISM)*, 19(2), 77-92. https://ijism.isc.ac/article_698351.html
- Oyerinde, O. F. (2020). Leadership style, work environment, organizational silence and institutional effectiveness of polytechnic libraries, South-West Nigeria. *International Information & Library Review*, 52(2), 79-94. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1673642>
- Özdemir, Ö., & Celik, D. A. (2016). Would Servant Leadership Help to Alleviate the Problem of Organizational Silence? Current Thoughts & Reflections. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*(3), 157-167.
- salimi, s., & ghanbari, m. (2022). The Role of Person-Job Fit on Innovative Work Behaviors Mediated by Job Independence and Work Engagement of Teachers. *Career and Organizational Counseling*, 14(1), 119-140. [In Persian]. <https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.102635>

- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of management Journal*, 37(6), 1588-1602. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256800>
- Shaker Ardakani, M., Sepehrtaj, S. F., & Niknamjoo, M. (2018). Role of servant leadership in organizational silence by mediating role of social capital, organizational trust and organizational justice in public libraries of Yazd province. *Library and Information Sciences*, 21(3), 125-153. [In Persian]. <https://doi.org/10.30481/lis.2018.67484>
- shakeri zangir, e., moeinikia, m., babaei, r., & fotoohi, a. (2017). The relationship between Organizational Citizenship Behavior with organizational silence from the perspective of high school teachers. *The Journal of New Thoughts on Education*, 13(1), 211-230.[In Persian]. https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_2827.html?lang=fa
- tahamtan Nemati, s., sharifian, l., & moradi, s. (2021). The relationship between leadership style and organizational voice with mediating role organizational agility among the employees Jihad of Tehran university (ACECR of Tehran University). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(4), 191-204.[In Persian]. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22942.4647>
- Thorgren, S., & Wincent, J. (2013). Passion and challenging goals: Drawbacks of rushing into goal-setting processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2318-2329. <https://doi.org/10.1111/jasp.12181>
- Ur Rehman, Z., Shafique, I., Khawaja, K. F., Saeed, M., & Kalyar, M. N. (2023). Linking responsible leadership with financial and environmental performance: determining mediation and moderation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 24-46. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0626>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Wang, C., Mundorf, N., & Salzarulo-McGuigan, A. (2022). Entrepreneurship education enhances entrepreneurial creativity: The mediating role of entrepreneurial inspiration. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100570. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100570>
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845-868. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0090>