

## Presenting an Effective Model of Organizational Health based on Knowledge Management Components with the Mediation of Organizational Silence in High School

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Research Article

#### Authors

Atefeh Diani Nia<sup>1</sup>

Alireza Chenari<sup>2\*</sup>

Soghari Afkaneh<sup>3</sup>

#### How to cite this article

Atefeh Diani Nia, Alireza Chenari, Soghari Afkaneh, Presenting an Effective Model of Organizational Health based on Knowledge Management Components with the Mediation of Organizational Silence in High School, *Islamic Life Style*. 2022; 6(2):403-415.

1. PhD student, Department of Educational Management, Rodhan Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudhan Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roudhan Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

#### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: a-chenari@yahoo.com

#### Article History

Received: 2022/04/09

Accepted: 2022/07/06

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this research is to present the organizational health model of schools based on knowledge management with the mediation of organizational silence in secondary schools in Tehran

**Materials and Methods:** The present study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of nature and method. The statistical population of secondary school teachers in Tehran in the academic year of 2001-1401 was (970,685 people) and the statistical sample was 300 people based on common methods in structural equations. with cluster and stratified random sampling method. The data collection tools of the current research were standard organizational health questionnaires by Hoy and Feldman (1996), knowledge management by Nonaka and Takeuchi (1995), and organizational silence by van Dyne (2003).

**Findings:** The results of the current research showed that the average state of organizational health of schools, organizational silence is higher than the average of the society and their organizational innovation is lower than the average in the middle school of Tehran. In fact, knowledge management has a significant relationship with organizational health both directly and through organizational silence.

**Conclusion:** The higher the knowledge management in secondary schools in Tehran, the higher the organizational health. But the intervening variable of organizational silence reduces the effect of knowledge management on organizational health. But in general, the organizational health of secondary schools in Tehran can be explained through knowledge management.

**Keywords:** Organizational Health, Knowledge Management, Organizational Innovation, Organizational Silence

## ارائه مدل موثر سلامت سازمانی براساس مولفه های مدیریت دانش با میانجیگری سکوت سازمانی در مقطع متوسطه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

\*نویسنده مسئول a-chenari@yahoo.com

### مقدمه

سلامت سازمانی برنامه‌های ارتقای سلامت محیط کار معمولاً جدا از فعالیت‌های ایمنی شغلی با هدف تغییر رفتارهای سلامت فردی و سازمانی عمل می‌کنند (۱). بهبود مستمر با هدف آمادگی برای دستیابی به اهداف مختلف و پویای سازمان در شرایط متغیر محیط کسب و کار و دست آوردن مزیت‌های رقابتی برای دستیابی به چنین آمادگی از مهمترین دلایل اهمیت سلامت سازمانی برای سازمانها است (۲). سلامت سازمانی به عنوان یک حوزه موضوعی برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ معرفی شد و سهم ارزشمند روانشناسان در ایجاد یک محل کار سالم را به خود اختصاص داد. امروزه از آنجایی که بیشتر خدمات سلامت سازمانی در داخل و از طریق خود سازمان ها ارائه می‌شود زمینه‌های سازمانی نقش مهمی در اجرای موفقیت آمیز شیوه‌های استقرار ایفا می‌کند و در حدود ۹۵ درصد از چارچوب‌های پیاده سازی آن در درون سازمان وجود دارد (۳). سورنسن و همکاران مجموعه‌ای از مراحل پیاده سازی سلامت سازمانی را از طریق بررسی ادبیات و بحث با محققان توسعه دادند. یافته‌ها هفت شاخص شامل: رهبری و تعهد سازمانی، هماهنگی بین حفاظت از سلامت و ارتقای سلامت، سیاست‌ها و شیوه‌های حمایتی سازمانی، مدیریت هماهنگ و استراتژی‌های مشارکت کارکنان، مزایا و مشوق‌ها، ارزیابی و نظارت یکپارچه را ارائه کردند (۴).

سلامت سازمانی به عنوان توانایی عملکرد موفقیت آمیز در شرایط پیچیده یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها می‌باشد. این مفهوم دارای مولفه‌های بسیاری است که طیف وسیعی از قابلیت‌های سازمانی را در بر می‌گیرد که بر بقا، رشد و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. تمرکز اصلی سلامت سازمانی بر ارزیابی و شناسایی نقاط قوت و ضعف از دیدگاه کل نگر و بهبود مناسب آنهاست. بنابراین توجه به دیدگاه‌های مختلف تأثیرگذار بر سازمان، به ویژه دیدگاه ذینفعان کلیدی سازمان، حائز اهمیت است. این شرایط محیطی که حاصل موضوعاتی چون جهانی شدن محیط کسبوکار و در نتیجه رقابت شدیدتر برای کسب منابع و مشتریان، انقلاب اطلاعات، سرعت تغییرات فناوری و سایر موارد است، موجب شده است که سلامت سازمانی، به عنوان قابلیت فعالیت موفق در چنین شرایطی، به موضوع اصلی سازمانها تبدیل شود. سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش به دلیل برعهده گرفتن نقشهای کلیدی و خطیر خود، در زمره‌ی حساسترین و کلیدیترین سازمانها قرار دارند؛ لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقای مستمر سلامت سازمانی خویش باشند. گومباروتو کاموزا معتقدند در شرایط کنونی بسیاری از سازمانها ادعان داشته‌اند فرایند نوآوری در سازمانهایشان به طور معمول بسیار کند است. یکی از دلایل ضعف نوآوری، سکوت به دلیل نبود فضای مناسب برای ارائه ایده‌های جدید است. توجه به کارکنان و عملکرد شغلی، به عنوان بزرگترین

### عاطفه دینانی نیا<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### علیرضا چناری<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

### صغری افکانه<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش ارائه مدل سلامت سازمانی مدارس بر اساس مدیریت دانش با میانجی‌گری سکوت سازمانی در مقطع متوسطه شهر تهران می‌باشد

**مواد و روش‌ها:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری معلمان مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بوده (۹۷۰۶۸۵ نفر) و نمونه آماری بر اساس شیوه‌های رایج در معادلات ساختاری ۳۰۰ نفر بر آورد گردید. با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و طبقه‌ای بود. ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق حاضر پرسشنامه‌های استاندارد سلامت سازمانی هوی و فیلدمن (۱۹۹۶)، مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) و سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) بود.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاضر نشان داد میانگین وضعیت سلامت سازمانی مدارس، سکوت سازمانی بالاتر از میانگین جامعه و نوآوری سازمانی آنها در مقطع متوسطه شهر تهران پایین‌تر از میانگین است. در واقع مدیریت دانش هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با سلامت سازمانی رابطه معنادار دارد.

**نتیجه‌گیری:** هرچه مدیریت دانش در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران بیشتر باشد سلامت سازمانی بیشتر می‌شود. ولی متغیر مداخله‌گر سکوت سازمانی میزان اثر مدیریت دانش بر سلامت سازمانی را کاهش می‌دهد. ولی در کل از طریق مدیریت دانش می‌توان سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران را تبیین کرد.

**کلمات کلیدی:** سلامت سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی، سکوت سازمانی

سازمان میشود و تنها زمانی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل میشود، سازمان قادر به مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است (لین و لی، ۲۰۱۸). همکاری و همفکری از سوی کارکنان بسیار حائز اهمیت است؛ اگر هم کاری اتفاق نیافتد و یا اطلاعات در سازمان به طور گسترده ای قطع شود، جوی که در سازمان حاکم و در نتیجه اهداف و نتایج سازمان مؤثر خواهد بود، جو سکوت سازمانی است. در پدیده سکوت سازمانی کارکنان از بیان ایده ها و دغدغه های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می ورزند که این به نوبه خود می تواند کاهش دهنده سطح مشارکت کارکنان در سازمان باشد. تأثیر پیامدهای منفی سکوت بر تغییر سازمانی و تصمیم گیری، در سازمانهایی با سطح بالایی از نوآوری و باورها، تشکیل می یابد. این پیامدها مهمترین مانع در برابر محیطهای با سرعت تغییر بالاست (۱۱). هرچند تاکنون مطالعات زیادی در حوزه رفتار سازمانی صورت گرفته است و تأکید بر مهم بودن پیامدهای آن دارند، اما کمتر به نقش سکوت سازمانی در سازمانها توجه شده است. اگرچه مطالعاتی که در گذشته در زمینه سکوت سازمانی صورت گرفته است حاکی از این است که سکوت نه تنها مضر نیست بلکه مفید نیز هست؛ زیرا عدم اظهار نظر و بیان نگرانیها و مشکلات سازمان، نشان دهنده وفاداری بوده است اما مطالعات جدید، نظری برخلاف آنچه نقل شد، دارند و معتقدند که بدون توجه به منشأ و علت شکلگیری، سکوت سازمانی، این عامل میتواند سبب تخریب تصمیمات، صداقت و اصول اخلاقی کارمندان و در نتیجه منجر به بی انگیزگی، عدم رضایت و کاهش تعهد آنان شود (۱۲).

از طرفی توانمندی استفاده از شیوه ها و تکنیک های مدیریتی مانند مدیریت دانش، مدیریت هیجان، مدیریت بحران و ... ضامن ایجاد پلی محکم و استوار بین این روش ها و سلامت سازمانی و راه و رسم زندگی در هر جامعه و نظام اجتماعی از جمله سازمانهای مرتبط با سلامت است. به دلیل پویایی زیاد محیطی، سازمان ها باید خود را با تغییرات محیط تطبیق دهند. جهت هماهنگی بیشتر با شرایط محیطی باید مدیران از حداکثر دانش روز استفاده کنند و به سمت مدیریت مبتنی بر دانش حرکت کنند و این می تواند از پیامدهای یک فرهنگ قوی و مثبت و سلامت سازمانی محسوب شود (۱۳). مدیریت دانش یک رویکرد سامانه ای برای شناسایی، مدیریت و تسهیم اطلاعات می باشد که اطلاعاتی را درباره بروزرسانی و انتقال دانش ارائه میکند (۱۴).

در دو دهه اخیر، برنامه های مدیریت دانش در سازمان های آموزشی بسیاری در سراسر جهان معرفی شده اند (۱۵). مدیریت دانش در واقع برنامه ریزی برای ایجاد و در دسترس قرار دادن دانش مورد نیاز سازمان است تا در موقع نیاز در اختیار کارکنان قرار گیرد تا آنان در فعالیتهای روزانه خود بتوانند بازدهی بیشتری داشته باشند. مدیریت دانش به معنای گردآوری تجارب موفق درون سازمان و ثبت و در اختیار گذاشتن آن است و در واقع تضمینی برای این موضوع است که سازمان به اندوخته های دانشی خود توجه داشته و به گونهای برنامه ریزی می کند که این اندوخته در زمان مناسب

و مهمترین سرمایه سازمان، پدیده ای است که در طول چند دهه ای اخیر رشد فراوانی داشته است (۵). سازمان های امروزی به راحتی کالاها و مواد اولیه مورد نیاز خود را از سایر سازمانها و کشورهای دیگر تامین می کنند و تنها چیزی که به سهولت در شکل ایده آل آن قابل مبادله نیست نیروی انسانی ماهر و کارآمد است که دارای عملکرد مطلوبی باشد برای انتخاب این نیروی انسان ماهر و کارآمد می توان به شرایط سالم و توانمند بودن آن سازمان اشاره نمود (۶).

سکوت سازمانی را برای اولین بار پژوهشگر اجتماعی به نام آلبرت هرچمن در سال ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد که به منزله نگرش منفعل در برابر وضعیت موجود و ناگوار تلقی میشد. به رغم این واقعیت که سکوت کارکنان به صورت پدیده ای شایع در سازمانها درآمده است. در پدیده سکوت سازمانی، کارکنان از بیان ایده ها و دغدغه های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می ورزند که این به نوبه خود میتواند کاهش دهنده سطح مشارکت زنان در سازمان شود (۷). پدیده سکوت سازمانی، فرآیندی زیان آور است که می تواند تمام تلاشهای سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ مثل سکوت جمعی در ملاقاتها، سطوح پایین مشارکت رویه ها و پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن را در بر می گیرد (۸). سکوت سازمانی رابه عنوان یک رفتار، خودداری آگاهانه از اظهارنظر، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار می داند. سکوت سازمانی پدیده ای است که کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهارنظر در رابطه با مشکلات سازمان امتناع می ورزند. تأثیرات جو سازمانی بر عملکرد کارکنان سالهاست که در مشاغل مختلف مورد توجه و تحقیق قرار گرفته است و در این زمینه سکوت سازمانی در اهداف سازمان و پیشرفت شخصی و حرفه ای و پیشرفت شغلی تأثیرگذار است. به علاوه عدم سکوت در یک سازمان ایجاد انگیزه، نوآوری و سازگاری را در داخل سازمان افزایش می دهد. براین اساس، سه نوع سکوت حاصل می شود. سکوتی که در نتیجه این تصور عدم سکوت به نتیجه نمی رسد (سکوت مطیع)، سکوتی که به دلیل ترس و خطر ایجاد میشود (سکوت تدافعی) و در نهایت سکوتی که به دلیل حفظ اطلاعات محرمانه و یا دانش ارزشمند در جهت منافع سازمان انجام می شود (سکوت نوع-دوستانه) (۹).

مدیریت دانش در سازمان یک رشته در حال تکامل است. سرنکو پنج مرحله از تکامل را در تمرکز تحقیق و روش های اجرای مدیریت دانش شناسایی کرد: ۱۹۹۶-۲۰۰۱ (شروع)، ۲۰۰۲-۲۰۰۶ (توسعه اولیه)، ۲۰۰۷-۲۰۱۲ (سختی و تثبیت)، ۲۰۱۳-۲۰۱۶ (پیشرفت (روش شناختی) و ۲۰۱۷-۲۰۱۹ (مرحله بلوغ) (۱۰). مدیریت دانش فرایندی است که از آن طریق افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل میشود و به طور بالقوه به وسیله این فرایند فرصت برای یادگیری تجربه های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه ها، مهارتها و تواناییها فراهم میگردد و در نهایت منجر به تسهیم سرمایه های فکری و افزایش منابع مهم

در ۴۴ گویه و ۵ بعد: یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی و پشتیبانی منابع می؛ مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) در ۲۶ سوال و ۴ بعد: بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی، اجتماعی سازی و سکوت سازمانی ون داین (۲۰۰۳) دارای ۱۵ سوال در ۳ بعد: سکوت مطیع، سکوت تدافعی، سکوت نوع دوستانه بود. جامعه آماری این پژوهش شامل، معلمان مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ می باشد. تعداد کل معلمان شهر تهران در مقطع متوسطه حدود ۹۷۰۶۸۵ نفر می باشد. با توجه به اینکه روش پژوهش معادلات ساختاری و رگرسیون بود، تعداد متغیرها در تعداد نمونه پژوهش ملاک قرار گرفت. در این پژوهش تعداد ۱۹ متغیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سلامت سازمانی و پنج خرده مقیاس آن، متغیر مدیریت دانش و چهار خرده مقیاس، متغیر نوآوری سازمانی و سه خرده مقیاس، سکوت سازمانی و سه خرده مقیاس در مجموع شامل بیست و سه متغیر و خرده مقیاس می باشد. در روش شناسی مدل یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه گیری شده تعیین شود (۱۸). بنابراین حجم نمونه بر اساس شیوه های رایج در معادلات ساختاری ۳۰۰ نفر بر آورد گردید. در خصوص جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش، ابتدا با جستجو در بین پایان نامه ها، مقاله ها و اطلاعات پایگاه های داده ایرانی و خارجی اطلاعات مورد نیاز و مرتبط جمع آوری گردید و بر اساس این اطلاعات سه فصل رساله نوشته شد. در مرحله بعد پرسشنامه های سلامت سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و سکوت سازمانی به صورت آنلاین توسط معلمان پاسخ داده شد. داده ها وارد نرم افزار SPSS و تجزیه و تحلیل شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها در سطح توصیفی و استنباطی عمل شد. برای توصیف داده ها از جداول توزیع فراوانی، نمودار میله ای، میانگین و انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر و برای تحلیل آماری فرضیه های پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف و معادلات ساختاری استفاده شد. برای برازش مدل از شاخص های برازندگی ۱ از قبیل مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df$ )، شاخص برازندگی تطبیقی ۲ (CFI)، شاخص برازندگی ۳ (GFI)، شاخص تعدیل شده برازندگی ۴ (AGFI)، ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ۵ (RMSEA)، شاخص برازش هنجار شده (NFI)، شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)، شاخص برازش مقایسه ای و شاخص برازش افزاینده استفاده شد.

#### یافته ها

شرکت کنندگان در این پژوهش ۳۰۰ نفر از معلمان مقطع متوسطه شهر تهران بودند. در گروه جنسیت ۵۵ درصد معلمان زن و ۴۵ درصد مرد بودند. تحصیلات ۶۶/۷۰ درصد معلمان کارشناسی و ۳۳/۳۰ درصد کارشناسی ارشد بودند. منطقه محل خدمت ۶۷/۱۸ درصد معلمان شمال تهران، ۳۳/۱۹ درصد جنوب تهران، ۳۳/۲۰ درصد شرق تهران، ۳۳/۱۹ درصد غرب تهران و ۳۳/۲۲ درصد مرکز تهران بودند. و از لحاظ سنی ۶۷/۲۱ درصد معلمان سن ۳۰ سال

در اختیار فرد مناسب قرار گیرد. مدیریت دانش، به معنای تدوین مراحلی است که یک موسسه به کمک آن مراحل، ذخائر دانشی خود را مدیریت میکند و شامل ایجاد دانش، جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و بکارگیری دانش است (۱۶). در واقع مدیریت دانش ایجاد فرآیندهائی در مدرسه است که به ایجاد و اشتراک و کاربرد دانش در مدارس می انجامد و به کمک فناوری و با اصلاح ساختار سازمانی و به کمک افراد درون مدرسه محیط مناسب و اثربخشی را برای یادگیری فراهم می کند. از این رو بدون اشتراک دانش در آموزش و پرورش، اخذ تصمیمات موثر نیز امکان پذیر نخواهد بود در نتیجه آموزش و پرورش با نظام ناکارآمد تصمیم گیری را در آینده شاهد خواهیم بود (۱۷).

پژوهش حاضر که با هدف تعیین مدل موثر برای ارائه مدل سلامت سازمانی انجام می گیرد کوششی در جهت نشان دادن اهمیت سلامت سازمانی و متغیر های موثر بر آن، میباشد. امید است که سازمانها از طریق افزایش رفتارها و هنجارهای مثبت در کارکنان و ایجاد یک سازمان سالم، به گونه ای پرورش یابند که عملکرد بهتری را ارائه نمایند چرا که همانگونه که اشاره شد در دنیای مدام در حال تغییر امروز، سازمانهای آموزشی نیازمند پیشرفت هر روزه می باشند. بنابراین در راستای هدف پژوهش به پرسش های زیر پاسخ داده خواهد شد:

وضعیت سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟

وضعیت سکوت سازمانی، مدیریت دانش در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟

آیا می توان از طریق مدیریت دانش با میانجی گری سکوت سازمانی، سلامت سازمانی مدارس را در مقطع متوسطه شهر تهران تبیین کرد؟

آیا می توان از طریق مدیریت دانش، سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران را تبیین کرد؟

#### مواد و روش ها

روش پژوهش توصیفی و از نوع معادلات ساختاری بود. از نظر هدف روش تحقیق توسعه ای است زیرا هدف از انجام تحقیق توسعه ای، ایجاد یک معرف جامع تر از نتایج تحقیقات انجام شده و گسترش دامنه مطالعات این تحقیقات است. بنابراین وقتی تحقیقی در ادامه تحقیقات قبلی و برای بررسی ابعاد و موضوعات تکمیلی انجام می شود، آن را تحقیق توسعه ای می خوانند. در واقع جریان تحقیقاتی توسعه ای فرایندی است که به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فرآورده آموزشی (طرح ها، روش ها و برنامه های درسی) انجام می شود. از نظر شیوه گردآوری داده ها روش تحقیق توصیفی-همبستگی است زیرا رابطه دو یا چند متغیر مستقل بر یک یا چند متغیر وابسته مورد بررسی قرار می گیرد. از نظر نوع داده ها روش تحقیق از نوع تحقیقات کمی است زیرا از طریق پرسشنامه های استاندارد سلامت سازمانی هوی و فیلدمن (۱۹۹۶)

1 Fit index

۳ Comparative Fit Index

3 Goodness of Fit Index

4 Adjusted Goodness of Fit Index

5 Root Mean Square Error of Approximation

و کمتر ، ۳۱/۳۳ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال ، ۲۹/۶۷ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۷/۳۳ درصد ۵۱ سال و بیشتر بود. و در بررسی توصیفی نهایی بر اساس سابقه خدمت ۱۸/۶۷ درصد معلمان ۵ سال و کمتر ، ۳۲/۳۳ درصد ۶ تا ۱۰ سال ، ۲۷/۳۳ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۱/۶۷ درصد ۲۱ سال و بیشتر بودند.

بررسی توزیع متغیرهای پژوهش جهت نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. نتایج در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: آزمون کلموگروف- اسمیرنوف برای بررسی نرمالیتی متغیرهای پژوهش

متغیرها	کلموگروف اسمیرنوف	معناداری
یگانگی نهادی	۱.۳۵۷	.۰۵۴
نفوذ مدیر	۱.۲۱۲	.۰۶۱
ملاحظه گری	۱.۱۱۰	.۰۸۱
ساخت دهی	۱.۲۷۵	.۰۷۷
پشتیبانی منابع	۱.۱۵۶	.۰۸۴
سلامت سازمانی	۱.۲۱۶	.۰۶۲
بیرونی سازی	۱.۱۷۶	.۰۷۵
ترکیب	۱.۳۲۲	.۰۵۹
درونی سازی	۱.۱۹۳	.۰۸۶
اجتماعی سازی	۱.۲۴۴	.۰۷۱
مدیریت دانش	۱.۳۱۹	.۰۶۲
سکوت مطیع	۱.۱۱۸	.۰۹۲
سکوت تدافعی	۱.۲۰۶	.۰۷۵
سکوت نوع دوستانه	۱.۲۲۶	.۰۶۷
سکوت سازمانی	۱.۰۴۷	.۱۹۱

نتایج در جدول ۱ نشان می دهد که ، سطح معنا داری آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای فوق بیشتر از ۰/۰۵ بود. این یافته دلالت بر این دارد که، سلامت سازمانی، مدیریت دانش و سکوت سازمانی از نظر معلمان در مقطع متوسطه شهر تهران با توزیع نرمال تفاوت معنادار ندارد. بنابراین برای توصیف متغیرهای فوق از میانگین و انحراف استاندارد و برای پاسخ به فرضیه های پژوهش از آزمونهای پارامتریک استفاده می شود.

-وضعیت سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟  
برای محاسبه سلامت سازمانی و مقیاسهای آن در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران ، چون تعداد سوالهای پرسشنامه در مقیاسهای مختلف متفاوت بود نمره برای سوالهای مختلف هر مقیاس و همچنین کل سلامت سازمانی جمع و بر تعداد سوال تقسیم شد تا نمره نهایی در دامنه ۱ تا ۵ بدست آید(سوالهای پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه ای خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵ و بنابراین متوسط نمره ۳ بود).

سوالهای پژوهش

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد سلامتی سازمانی و مقیاسهای آن در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران

سلامت سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
یگانگی نهادی	۳.۶۰۱	.۷۱۶	-.۴۴۶	-.۱۷۳	۱.۶۷	۴.۸۹
نفوذ مدیر	۳.۵۹۸	.۸۳۹	-.۴۴۰	-.۰۵۹	۱.۷۰	۴.۱۷
ملاحظه گری	۳.۷۸۰	.۸۴۹	-.۰۹۹	-.۱۴۲	۱.۷۵	۴.۰۰
ساخت دهی	۳.۱۴۵	.۹۰۷	.۵۱۹	۱.۵۴۳	۱.۱۳	۴.۶۳
پشتیبانی منابع	۳.۲۷۰	.۸۵۳	.۰۰۸	-.۵۲۴	۱.۸۰	۴.۶۰
سلامت سازمانی	۳.۳۷۸	.۸۹۹	.۱۱۰	.۲۹۷	۱.۷۱	۴.۷۱

باتوجه به جدول ۳

وضعیت مدیریت دانش در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟ برای محاسبه مدیریت دانش و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران، چون تعداد سوالهای پرسشنامه در مقیاسهای مختلف متفاوت بود نمره برای سوالهای مختلف هر مقیاس و همچنین کل مدیریت دانش جمع و بر تعداد سوال تقسیم شد تا نمره نهایی در دامنه ۱ تا ۵ بدست آید (سوالهای پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه ای کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ و بنابراین متوسط نمره ۳ بود).

۱- میانگین سلامت سازمانی و مقیاسهای آن در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران از متوسط نمره در طیف لیکرت ۵ گزینه ای خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵ یعنی ۳ بالاتر بود.  
۲- مقدار کجی و کشیدگی مشاهده شده برای سلامت سازمانی و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران در بازه (۲، -۲) قرار داشت. یعنی از لحاظ کجی و کشیدگی سلامت سازمانی و مقیاسهای آن با توزیع نرمال تفاوت معنادار نداشت.

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد مدیریت دانش و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران

مدیریت دانش	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
بیرونی سازی	۳.۰۱۰	.۸۵۰	.۲۲۶	-.۴۷۷	۱.۰۱	۴.۲۸
ترکیب	۳.۱۲	.۸۵۷	.۵۲۵	-.۱۲۹	۱.۱۵	۴.۰۵
درونی سازی	۳.۰۵	.۶۰۹	.۵۵۲	.۴۰۹	۱.۲۱	۴.۳۶
اجتماعی سازی	۳.۰۹	.۶۴۴	.۱۵۱	-.۷۵۰	۱.۵۰	۴.۴۰
مدیریت دانش	۳.۰۶۷	.۷۵۷	.۱۳۸	.۳۶۸	۱.۴۵	۴.۴۲

باتوجه به جدول فوق

- وضعیت سکوت سازمانی در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟ برای محاسبه سکوت سازمانی و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران، چون تعداد سوالهای پرسشنامه در مقیاسهای مختلف متفاوت بود نمره برای سوالهای مختلف هر مقیاس و همچنین کل سکوت سازمانی جمع و بر تعداد سوال تقسیم شد تا نمره نهایی در دامنه ۱ تا ۵ بدست آید (سوالهای پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه ای کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ و بنابراین متوسط نمره ۳ بود).

۱- میانگین مدیریت دانش و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران در حد متوسط نمره در طیف لیکرت ۵ گزینه ای کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ یعنی ۳ بود.  
۲- مقدار کجی و کشیدگی مشاهده شده برای مدیریت دانش و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران در بازه (۲، -۲) قرار داشت. یعنی از لحاظ کجی و کشیدگی مدیریت دانش و مقیاسهای آن با توزیع نرمال تفاوت معنادار نداشت.

جدول ۴. میانگین و انحراف استاندارد سکوت سازمانی و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران

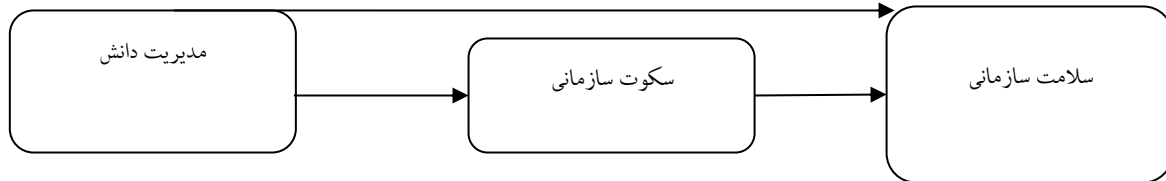
سکوت سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
سکوت مطیع	۳.۷۸۰	.۹۴۹	.۰۹۹	-.۱۴۲	۱.۹۵	۴.۸۷
سکوت تدافعی	۳.۱۴۵	.۸۰۷	.۵۱۹	۱.۵۴۳	۲.۱۳	۴.۷۳
سکوت نوع دوستانه	۳.۲۷۰	.۸۵۳	.۰۰۸	-.۵۲۴	۱.۸۰	۴.۶۰
سکوت سازمانی	۳.۳۹۸	.۹۰۷	.۵۱۹	۱.۵۴۳	۱.۷۹	۴.۷۲

باتوجه به جدول ۳

۱- میانگین سکوت سازمانی و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران از متوسط نمره در طیف لیکرت ۵ گزینه ای کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵ یعنی ۳ بالاتر بود.

۲-۵. آیا می توان از طریق مدیریت دانش با میانجی گری سکوت سازمانی، سلامت سازمانی مدارس را در مقطع متوسطه شهر تهران تبیین کرد؟  
پاسخ به سوال فوق منوط به بررسی مدل مفهومی زیر است.

۲-مقدار کجی و کشیدگی مشاهده شده برای سکوت سازمانی و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران در بازه (۲، -۲) قرار داشت. یعنی از لحاظ کجی و کشیدگی سکوت سازمانی و مقیاسهای آن با توزیع نرمال تفاوت معنادار نداشت.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

تقریب **RMSEA**، شاخص برازش هنجار شده (**NFI**)، شاخص برازش هنجار نشده (**NNFI**)، شاخص برازش مقایسه ای و شاخص برازش افزاینده استفاده شد. مدل پژوهش به شکل زیر بود.

برای بررسی مدل فوق از روش معادلات ساختاری و نرم افزار **LISREL** نسخه ۸/۷ استفاده شد. براساس داده های پژوهش روابط بین متغیرها مد نظر قرار گرفت و برای برازش مدل از شاخص های برازندگی از قبیل مجذور کای نرم شده ( $\chi^2/df$ )، شاخص برازندگی تطبیقی (**CFI**)، شاخص برازندگی (**GFI**)، شاخص تعدیل شده برازندگی (**AGFI**)، ریشه خطای میانگین مجذورات

نمودار ۲: مدل پژوهش با ضرایب مسیر

جدول ۵: علائم در مدل فوق

علائم	متغیرها	علائم	سوالهای	علائم	متغیرها
health1	یگانگی نهادی	knoman1	بیرونی سازی	silence1	سکوت مطیع
health2	نفوذ مدیر	knoman2	ترکیب	silence2	سکوت تدافعی
health3	ملاحظه گری	knoman3	درونی سازی	silence3	سکوت نوع دوستانه
health4	ساخت دهی	knoman4	اجتماعی سازی	SILENCE	سکوت سازمانی
health5	پشتیبانی منابع	KNOWLEDGE	مدیریت دانش		
HEALTH	سلامت سازمانی				

مقادیر بدست آمده برای شاخص ها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶: شاخص های برازندگی مدل

شاخص ها	مقادیر بدست آمده	حد مجاز	نتیجه
$\chi^2/df$ نسبت کای دو بر درجه آزادی	۲/۱۶	کمتر از ۳	خیلی خوب
<b>RMSEA</b> شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل	۰/۰۶۷	کمتر از ۰/۰۵ و برخی دیگر کمتر از ۰/۰۸ را مناسب میدانند	مناسب
<b>GFI</b> شاخص برازندگی	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹۰	خوب
<b>AGFI</b> شاخص تعدیل شده برازندگی	۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹۰	خوب
<b>NFI</b> شاخص برازش هنجار شده	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹۰	خیلی خوب
<b>NNFI</b> شاخص برازش هنجار نشده	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹۰	خیلی خوب
<b>CFI</b> شاخص برازندگی تطبیقی	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹۰	خیلی خوب
<b>IFI</b> شاخص برازش افزاینده	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹۰	خیلی خوب

متغیرهای مشاهده شده و پنهان و مقادیر  $t$  برای معناداری ضرایب در جدول زیر نشان داده شده است.

بر اساس جدول فوق، شاخص های برازندگی مورد بررسی نشان داد، مدل بدست آمده برازش مناسبی با داده ها دارد. و مقدار  $t$  برای ضرایب در تمام مسیرها بیشتر از ۲ و معنادار بود. ضرایب مسیر برای

جدول ۷. ضرایب مسیر متغیرهای مشاهده شده و پنهان و مقادیر t برای معناداری ضرایب

معنی داری	مقدار t	ضرایب	متغیرهای پنهان	مسیر	متغیرهای مشاهده شده
.۰۰۱	۶.۲۴۶	.۴۸		←	یگانگی نهادی
.۰۰۱	۹.۹۸۲	.۶۵		←	نفوذ مدیر
.۰۰۸	۵.۰۳۱	.۴۲	سلامت سازمانی	←	ملاحظه گری
.۰۰۳	۷.۴۱۳	.۵۳		←	ساخت دهی
.۰۰۱	۸.۱۳۶	.۶۳		←	پشتیبانی منابع
.۰۰۱	۶.۲۳۹	.۴۸		←	بیرونی سازی
.۰۰۱	۷.۲۵۹	.۵۸	مدیریت دانش	←	ترکیب
.۰۰۳	۶.۱۴۱	.۴۵		←	درونی سازی
.۰۰۵	۵.۹۸۱	.۴۴		←	اجتماعی سازی
.۰۰۱	۷.۲۸۱	.۵۳		←	سکوت تدافعی
.۰۰۱	۱۰.۱۴۳	.۷۱	سکوت سازمانی	←	سکوت نوع دوستانه
.۰۰۱	۸.۱۳۶	.۶۱		←	سکوت نوع دوستانه

سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه شاخصهای سکوت سازمانی بودند. روابط متغیرها و مقادیر t برای معناداری ضرایب مسیر در قسمت ساختاری مدل در جدول زیر نشان داده شده است.

با توجه به جدول فوق: از رابطه متغیرهای مشاهده شده و پنهان نتایج زیر استنباط می شود. یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی، پشتیبانی منابع شاخصهای سلامت سازمانی بودند. بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی شاخصهای مدیریت دانش بودند.

جدول ۸. ضرایب مسیر برای متغیرهای پنهان در قسمت ساختاری مدل

معداری و نتیجه	مقدار t	ضرایب	روابط مستقیم
۰/۰۰۱	۱۰/۴۲	۰/۸۳	مدیریت دانش ← سلامت سازمانی
۰/۰۰۱	-۱۰/۴۲	-۰/۷۳	مدیریت دانش ← سکوت سازمانی
۰/۰۰۱	-۱۰/۴۲	-۰/۶۷	سکوت سازمانی ← سلامت سازمانی
۰/۰۰۱	-۱۰/۴۲	-۰/۶۷	سکوت سازمانی ← سلامت سازمانی
روابط غیر مستقیم			
تأیید شد	-۰/۷۳x-۰/۶۷=۰/۴۹		مدیریت دانش ← سکوت سازمانی ← سلامت سازمانی

با استنباط از جدول فوق می توان به سوالهای زیر پاسخ داد:

۱- آیا می توان از طریق مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با میانجی گری سکوت سازمانی، سلامت سازمانی مدارس را در مقطع متوسطه شهر تهران تبیین کرد؟

جدول ۹. روابط غیر مستقیم متغیرهای پنهان در قسمت ساختاری مدل

نتیجه	روابط غیر مستقیم
تأیید شد	مدیریت دانش ← سکوت سازمانی ← سلامت سازمانی
	-۰/۷۳x-۰/۶۷=۰/۴۹

- آیا می توان از طریق مدیریت دانش، سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران را تبیین کرد؟  
برای پاسخ به سوال فوق روابطه مستقیم و غیر مستقیم مدیریت دانش با سلامت سازمانی در قسمت ساختاری مدل مد نظر قرار گرفت. ضریب مسیر در جدول زیر نشان داده شده است

با توجه به جدول ۸، از نظر معلمان، مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با میانجی گری سکوت سازمانی به صورت معناداری سلامت سازمانی مدارس را در مقطع متوسطه شهر تهران تبیین می کنند. در واقع مدیریت دانش و نوآوری سازمانی از طریق «سکوت سازمانی» بر سلامت سازمانی اثر غیر مستقیم دارند.

جدول ۱۰. ضرایب مسیر برای رابطه مدیریت دانش با سلامت سازمانی در قسمت ساختاری مدل

روابط	ضریب مسیر	نتیجه
مدیریت دانش ← سلامت سازمانی	۰/۸۳	تأیید شد
مدیریت دانش ← سکوت سازمانی	-۰/۷۳	تأیید شد
سکوت سازمانی ← سلامت سازمانی	-۰/۶۷	تأیید شد
مدیریت دانش ← سکوت سازمانی ← سلامت سازمانی	-۰/۷۳ × -۰/۶۷ = ۰/۴۹	تأیید شد

در پاسخ به سوال « وضعیت مدیریت دانش و سکوت سازمانی در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟ » میانگین مدیریت دانش و مقیاسهای آن در مقطع متوسطه شهر تهران در حد متوسط نمره در طیف لیکرت ۵ گزینه ایی کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵ یعنی ۳ بود. مدیریت دانش فرایندی است که از آن طریق افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل میشود و به طور بالقوه به وسیله این فرایند فرصت برای یادگیری تجربه های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه ها، مهارتها و تواناییها فراهم میگردد و در نهایت منجر به تسهیم سرمایه های فکری و افزایش منابع مهم سازمان میشود و تنها زمانی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل میشود، سازمان قادر به مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این پژوهش نشان داده شد که، بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی که شاخصهای مدیریت دانش هستند در حد متوسط است. نوآوری فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات است. دراکرهفت منبع برای نوآوری ذکر میکند که دانش جدید یکی از مهمترین آنها است. او همچنین تأکید میکند که نوآوری قواعد نسبتاً ساده ای دارد و اکتسابی است. سرعت نوآوری به قابلیت سازمان برای تسریع فعالیتها و وظایف، برای ایجاد مزیت رقابتی مرتبط با کاهش چرخه عمر محصول برمیگردد و طبیعی است که، این ویژگیها در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران کمتر از حد انتظار باشد. وقتی فضایی بوجود می آید که، افراد از بیان ایده ها و دغدغه های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می ورزند یا در ملاقاتها، سکوت جمعی را رعایت می کنند و سطوح پایین مشارکت، پیشنهادها، آوای جمعی و شبیه آن باعث میشود سکوت سازمانی حتی پایین تر از حد انتظار باشد.

در پاسخ به سوال « آیا می توان از طریق مدیریت دانش با میانجی گری سکوت سازمانی، سلامت سازمانی مدارس را در مقطع متوسطه شهر تهران تبیین کرد؟ » با توجه به اینکه سلامت سازمانی متغیر ملاک و دارای پنج خرده مقیاس، سکوت سازمانی متغیر میانجی و دارای سه خرده مقیاس، متغیرهای پیش بینی کننده مدیریت دانش (چهار خرده مقیاس) بود. برای پاسخ به فرضیه فوق از روش معادلات ساختاری ۱ استفاده شد. مقادیر شاخص های برازندگی دلالت بر برآزش مدل با داده ها بود. مجذور کای نرم شده برای مدل اندازه گیری در این پژوهش ۲/۱۶ بود که بیان کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص

با توجه به جدول ۹ از نظر معلمان، مدیریت دانش بر سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران با ضریب مسیر  $(\beta = 0.83, p < 0.001)$  اثر مستقیم و معنادار دارد. مدیریت دانش در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران با ضریب مسیر  $(\beta < 0.001, p < 0.001)$  نیز بر سکوت سازمانی اثر مستقیم و معنادار دارد. در نتیجه مدیریت دانش با ضریب مسیر  $(\beta = 0.49, p < 0.001)$  بر سلامت سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار دارد. در واقع مدیریت دانش هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با سلامت سازمانی رابطه معنادار دارد. هرچه مدیریت دانش در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران بیشتر باشد سلامت سازمانی بیشتری شود. ولی متغیر مداخله گر سکوت سازمانی میزان اثر مدیریت دانش بر سلامت سازمانی را کاهش می دهد. ولی در کل از طریق مدیریت دانش می توان سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران را تبیین کرد.

#### نتیجه گیری

در پاسخ به سوال « وضعیت سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟ » برای محاسبه نمره سلامت سازمانی و مقیاسهای آن، چون تعداد سوال در مقیاسها متفاوت بود. امتیاز در سهولای هر بعد جمع و بر تعداد سوال تقسیم شد تا نمره نهایی در دامنه ۱ تا ۵ بدست آید و راحت تر قابل تفسیر باشد. شیوه نمره گذاری در پرسشنامه به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای، خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵ بود، میانگین سلامت سازمانی و مقیاسهای آن در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران از متوسط نمره در طیف لیکرت ۵ گزینه ایی خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵ یعنی ۳ بالاتر بود. سلطانی بهرام و علیزاده اقدام نیز میانگین سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه تبریز را در حد متوسط به بالا گزارش دادند. سلامت سازمانی بر توانایی سازمان برای بقای خود متمرکز است. سازمان سالم را سازمانی تعریف میکنند که نه تنها در محیط خود دوام می آورد بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به طور کافی سازش میکند و تواناییهای بقاء و سازش خود را به طور مداوم توسعه و گسترش میدهد. طبیعتاً سازمان آموزش و پرورش که توانسته بقاء داشته باشد باید از سلامت سازمانی قابل قبولی برخوردار باشد. در این پژوهش نشانگرهای سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران یعنی یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی، پشتیبانی منابع بالاتر از حد متوسط بود. که، لازمه تداوم کار یک ارگان است.

#### 1-Structural Equation Modeling

برازندگی تطبیقی ۱ (CFI) بالاتر از ۰/۹ و شاخص نکویی برازش ۲ (GFI) برابر ۰/۹۴ و شاخص تعدیل شده برازندگی ۳ (AGFI) نیز ۰/۹۰ و همچنین شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب ۴ RMSEA برابر ۰/۰۶۷ بود. که بر اساس مقادیر بدست آمده می توان گفت مدل بدست آمده برازش مناسبی با داده ها دارد. ضرایب مسیر متغیرهای مشاهده شده و پنهان در تمام مسیرها معنادار بود نتایج زیر از آن استنباط می شود.

یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی، پشتیبانی منابع شاخص های سلامت سازمانی بودند.

بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی شاخص های مدیریت دانش بودند.

سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه شاخص های سکوت سازمانی بودند. با توجه به مدل بدست آمده: روابط بین متغیرهای پنهان در مدل ساختاری؛ چگونگی تبیین سلامت سازمانی از طریق مدیریت دانش و با میانجیگری سکوت سازمانی را در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران تبیین می کند. نتایج به دست آمده نشان داد:

مدیریت دانش با میانجیگری سکوت سازمانی با ضریب ۰/۴۹ بر سلامت سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران اثر غیرمستقیم معنادار دارد.

نتایج مطالعات گذشته با این پژوهش همسو بود. محمدی (۱۹) در تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار نشان داد که سکوت و آوای سازمانی پرستاران به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۴۴، -۰/۴۸ و ۰/۳۹، -۰/۵۳ و آماره  $t$ ، بالاتر از ۱/۹۶ تأثیر معناداری بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی آن ها دارد. تأکید پژوهشگر بر این بود که، سکوت سازمانی پرستاران به کاهش اشتیاق شغلی و در نتیجه کاهش سلامت سازمانی آن ها و بالعکس آوای سازمانی باعث افزایش اشتیاق شغلی و در نهایت بهبود سلامت سازمانی پرستاران منجر خواهد شد. پرهیزگار و همکاران در بررسی تأثیر سکوت و صدای سازمانی بر عملکرد کارکنان بر اساس نقش واسطه ای رهبری اخلاقی در کارکنان آتش نشانی نشان داد که بین سکوت سازمانی و عملکرد، بین صدای سازمانی و عملکرد، بین صدای سازمانی و رهبری اخلاقی و در نهایت بین متغیرهای کانونی (سکوت و صدای سازمانی) و عملکرد سازمانی با رهبری اخلاقی رابطه معناداری وجود دارد. و نتیجه گرفت که یکی از وظایف ضروری آتش نشانان و رهبران و مدیران آتش نشانی، شناسایی و شکستن فضای سکوت و ایجاد انگیزه در کارکنان برای صحبت در محل کار خود بهبود عملکرد بعدی است. بنیسی در بررسی رابطه سکوت سازمانی و عدالت سازمانی با اشتیاق شغلی با میانجیگری سلامت روان در کارکنان آموزش و پرورش نشان داد که سکوت سازمانی بر سلامت روان و اشتیاق شغلی تأثیر مستقیم منفی و معنادار، عدالت سازمانی بر سلامت روان و اشتیاق شغلی تأثیر مستقیم مثبت و معنادار و سلامت روان بر اشتیاق شغلی تأثیر مستقیم مثبت و معنادار داشت. سکوت سازمانی

با میانجیگری سلامت روان بر اشتیاق شغلی تأثیر غیرمستقیم منفی و معنادار و عدالت سازمانی با میانجیگری سلامت روان بر اشتیاق شغلی تأثیر غیرمستقیم مثبت و معنادار داشت. بنابراین برای ارتقای اشتیاق شغلی باید سکوت سازمانی را کاهش و عدالت سازمانی و سلامت روانی را افزایش داد. در واقع یافته های این پژوهش همسو با پژوهشهای دیگران واقعیت را نشان می دهند که، سکوت، معادل با وفاداری و علامت رضا نیست. سکوت کارکنان در سازمان دلالت بر خودداری کارکنان از انتقال اظهار خالصانه و حقیقی خود درباره ی اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به آنهاست که در جایگاهی قرار دارند که می توانند روی این شرایط تأثیرگذار باشند؛ دارد. سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نیست، بلکه میتواند به شکل نوشتن، حاضر نشدن، نشینیدن و نادیده گرفتن، صحبت یا نوشتن بدون اعتبار و سندیت هم بروز کند و موجب فساد و تباهی شود. رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی دیگران را افشا نکردن نیز منجر به وقفه در بهبود فعالیتهای سازمانی و ارائه خدمات و فرآیندهای جدید خواهد شد، ژو و همکاران سکوت سازمانی را مفهومی چند بُعدی دانستند و سپس سه بُعد را برای آن مشخص کردند، سکوت مطیع که به عنوان رفتاری ذاتی تعریف میشود و شامل خودداری از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات به دلیل تسلیم در برابر هر شرایطی است که یک نوع رفتار کناره گیرانه و انفعالی است. سکوت تدافعی، به عنوان حذف عمدی اطلاعات کاری به دلیل ترس از تلافی مطرح میشود که رفتاری حفاظتی و تعمدی است، سومین نوع سکوت سازمانی، سکوت نوع دوستانه هست که به عنوان حفظ اطلاعات کاری با هدف منفعت رسانی به سایر اعضای سازمان شناخته می شود، این نوع سکوت هم تعمدی و غیرانفعالی است اما در مقایسه با سکوت تدافعی که بیشتر بر منفعت شخصی تأکید دارد بر منفعت رسانی جمعی توجه دارد. سکوت سازمانی دستاوردهای مدیریت دانش یعنی ایجاد و ارائه دانش، قوت دادن، حمایت از محیط های مناسب دانش در سازمان، انگیزه دادن و توانمند کردن افراد در استفاده از تسهیم دانش خود و ایجاد دانش جدید را تحت تأثیر قرار داده و دانش می تواند به جعبه ابزار مدیران، مشاوران و دیگر توسعه دهندگان سازمان افزوده شود تا بتوانند با استفاده از ظرفیتهای دانشی برای بهبود وضع کار را بی اثر می کند. مدیریت دانش سعی در سازماندهی، بازیابی، ارزیابی و به اشتراک گذاری دارایی های اطلاعاتی مهم، یافتن بهترین راه برای بازیابی، ضبط و به اشتراک گذاری اطلاعات دارد تا سازمان به راحتی بتواند بهترین عملکرد را داشته باشد. حال وقتی افراد ابراز عقیده نمی کنند یا از ترس رفتار واقعی خود را نشان می دهند عملاً مدیریت دانش و نوآوری در سازمان به اهداف خود نایل نمی شوند. قابلیت نوآوری یک سازمان به تلاش های داخلی منابع انسانی، فناوری و سازمانی، همراه با توانایی تعامل با محیط خارجی برای دنبال کردن منابع، دانش و مهارت هایی گفته می شود که باید در سازمان گنجانده شوند تا محصولات و فرآیندهای جدیدی ایجاد کنند که مورد قبول واقع شود. در واقع توانایی نوآوری را می توان با درک چگونگی ایجاد، ساخت، توسعه

- 3- Adjusted Goodness of fit index
- 4- Root Mean Square Error of Approximation

- 1- Comparative fit index
- 2- Goodness of fit index

تقویت مؤلفه های مدیریت دانش در میان کارکنان، سلامت سازمانی آنان افزایش مییابد. در جهان پر از تکاپوی امروزه، دانش منبع اساسی مزیت رقابتی پایداره شمار می رود. برتری دانش زمانی حاصل می شود که آن دانش به اشتراک گذاشته شود و به سازمان توانایی شناسایی، خلق، سازماندهی، نگهداری، تسهیم و استفاده بهینه از منابع را بدهد. در اکثر کتاب و مقالات و پژوهش هایی که در حیطه مدیریت دانش انجام گرفته است بر توزیع دانش مناسب، به افراد مناسب و در زمان صحیح به عنوان بزرگترین چالش تسهیم دانش اشاره شده است، چرا که اگر دانش نهادینه شده در ذهن افراد نتواند به شیوه مؤثری با دیگر افراد به اشتراک گذاشته شود به تدریج در ذهن افراد فقط سایه روشنی از آن باقی می ماند و هم زمان کارایی خود را از دست خواهد داد. در شرایط کنونی نامطمئن بودن و تغییرپذیر بودن بافت اجتماعی و تحولات جهانی و تولید شتابان عظیم مقدار اطلاعات، چالش های ویژه ای را برای سیستم های آموزشی در سراسر جهان ایجاد کرده است و این وضعیت در مؤسسات آموزشی ایجاب می کند که، داده ها و اطلاعات انباشته شده خود را به دانش تبدیل کنند. سازمان هایی که سطح بالاتری از قابلیت های مدیریت دانش دارند، با جمع آوری، سازمان دهی، و تبدیل دانش برای پیاده سازی، رقابت پذیری سلامت سازمانی خود را افزایش می دهند. ولی وقتی در سازمانی میزان سکوت سازمانی بیشتر از حد انتظار باشد مانعی برای تحقق مدیریت دانش خواهد بود و سلامت سازمانی را کاهش می دهد. مدیریت دانش روشی برای سازماندهی، بازیابی، ارزیابی و به اشتراک گذاری اطلاعات و تجارب و اندوخته های افراد است. حال اگر افراد از به اشتراک گذاری ممانعت شوند یا خود خواسته به خاطر حفظ شغل و هم رنگی با خواسته های بالا دستی یا حفظ امنیت و رعایت فضای سیاسی حاکم بر سازمان منفعَل برخورد کنند همه امور باسویه و با فرسودگی شغلی دچار روزمرگی می شود و شیوه های مدیریت دانش نه تنها نقش مهمی در عملکرد شرکت ایفا نمی کند، بلکه منجر به افت سلامت سازمانی می شود.

## References

- Punnett L, Cavallari JM, Henning RA, Nobrega S, Dugan AG, Cherniack MG. Defining 'Integration' for Total Worker Health®: a new proposal. *Ann Work Exposures Health* 2020; 64:223–235.
- Singh, M., Hsu, S.H., Zhu, Z. and Balasubramanian, S.K. (2012), "Knowledge sharing—a key role in the downstream supply chain", *Information and Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 70-80
- Aarons, G. A., Moullin, J. C., Ehrhart, M. G. (2018). The role of organizational processes in dissemination and implementation research. In Brownson, R.

و مدیریت ظرفیت ها در محیط داخلی و همچنین در محیط خارجی، به سمت ایجاد پیوندهای اجتماعی و اعتماد و به اشتراک گذاری اطلاعات برای تولید نوآوری تحققی بخشید. سازمانهایی که در محیط داخلی و خارجی موفق تر هستند به موفقیت های بیشتری دست پیدا میکنند. ولی وقتی کارکنان از بیان ایده ها و دغدغه های مربوط به مسائل سازمانی و شغلی خود امتناع می ورزند و برخورد کاسبکارانه با محیط داخلی و خارجی می کنند سازمان درون مانده می شود و نمی تواند آینده نگری و به روز رسانی اطلاعات و آماده کردن کادر خود برای رویا رویی با امور احتمالی آینده را پیش بینی و مدیریت کند. از طرفی سازگاری با تغییرات محیطی نیز برای سازمان دشوار می شود و کارایی خود را از دست می دهد. وقتی سکوت سازمانی بر مدیریت دانش و نوآوری سایه می افکند کارکنان تغییرات را رصد نمی کنند و از ارائه ایده ها، اطلاعات یا نظرات خود چشم می پوشند و یک نوع رفتار کناره گیرانه و انفعالی را در پیش می گیرند. یکی از ویژگی های سازمان سالم، حمایت از ارائه ایده های نو و به روز می باشد. در سازمان های سالم، رقابت بین کارکنان در مورد ارائه فکرها و ایده های جدید منجر به ایجاد جوی خلاق و کارآمد در سازمان می شود. نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری اگر با ابعاد مدیریت دانش یعنی بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی پیوند بخورد باعث ارتقاء سلامت سازمانی می شود. در غیر این صورت و حاکم شدن سکوت سازمانی سلامت سازمانی را دچار روند نزولی می کند. پایین بودن سطح سلامت، ریشه بسیاری از گرفتاریها و ناکامی های فردی، سازمانی و اتلاف منابع است که سازمان را به سمت نابودی می کشاند. اگر در سازمانی، سلامت سازمانی حاکم باشد زمینه برای بروز خلاقیت فراهم شده و شاهد شکوفایی نیروی انسانی و استحکام زیر ساختها و محصول برد بخور اجتماع (دانش آموزان) خواهیم بود.

در پاسخ به سوال «آیا می توان از طریق مدیریت دانش، سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر را تبیین کرد؟» برای پاسخ به سوال فوق روابطه مستقیم و غیرمستقیم مدیریت دانش با سلامت سازمانی در قسمت ساختاری مدل مد نظر قرار گرفت. از نظر معلمان، مدیریت دانش بر سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران با ضریب مسیر  $(\beta = 0.83, p < 0.001)$  اثر مستقیم و معنادار دارد. مدیریت دانش بر سکوت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران نیز با ضریب مسیر  $(\beta = 0.73, p < 0.001)$  اثر مستقیم و معنادار دارد. پس مدیریت دانش با ضریب مسیر  $(\beta = 0.49, p < 0.001)$  بر سلامت سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار دارد. در واقع مدیریت دانش هم به صورت مستقیم و هم از طریق سکوت سازمانی با سلامت سازمانی رابطه معنادار دارد. هرچه مدیریت دانش در مدارس مقطع متوسطه شهر تهران بیشتر باشد سلامت سازمانی بیشتری شود. در نتیجه از طریق مدیریت دانش می توان سلامت سازمانی مدارس در مقطع متوسطه شهر تهران را تبیین کرد. نتایج اسفندیاری و همکاران (۲۰) با این پژوهش همسو بود. اسفندیاری و همکاران نیز بین مولفه های مدیریت دانش و سطح سلامت سازمانی در بیمارستان های شهر تهران، رابطه مستقیم و معناداری بدست آوردند؛ بنابراین میتوان نتیجه گرفت که با

2021 update”, *Journal of Knowledge Management*, Vols [Ahead-of-print] Nos [Ahead-of-print], doi: 10.1108/JKM-11-2020-0814.

11. Jafari, Mohammad Reza, 2016, the effect of organizational health on organizational silence among employees of the Islamic Azad University, Najaf Abad branch, the first national conference on management with a resistance economy approach, Abadah

12. Patil, K. (2016). Knowledge management—an empirical study with special reference to business schools of Pune region. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(21).

13. Rading, Alan. (2014). Knowledge management: success in the information-based global economy. Tehran: Samat.

14. Silva J J, Cirani C B. S. (2018). The capability of organizational innovation: systematic review of literature and research proposals, 27(4): 1-16.

15. Shariatmadari, Mehdi (2008). Investigating the relationship between organizational health and the effectiveness of managers of educational management schools in Tehran. *Educational Sciences*, (6) 2, pp. 151-119.

16. Peng R, Chen J and Wu W (2021) Mapping Innovation Research in Organizations: A Bibliometric Analysis. *Front. Psychol.* 12:750960.

17. Chu, K. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*.

18. Ansari, Mohammad Ismail and colleagues (2008). Investigating the relationship between organizational health and positive work attitudes of employees in financial affairs departments of Isfahan province. *Specialized Tax Quarterly*, (54) 6, p. 47.

19. Mohammadi, Sara. (2019). Structural analysis of the effect of silence and organizational voice on job enthusiasm and organizational health of female nurses.

C., Colditz, G. A., Proctor, E. K. (Eds.), *Dissemination and implementation research in health: Translating science to practice* (2nd ed., pp. 121–142). Oxford University Press

4. Sorensen G, Sparer E, Williams JAR, et al. Measuring best practices for workplace safety, health, and well-being: the workplace integrated safety and health assessment. *J Occup Environ Med* 2018; 60:430–439.

5. Abraham N.A., Yosefi F. (2016). Factors influencing organizational silence, hinder the development of entrepreneurial, scientific-research. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 11(2): 133 -154 .

6. Patrick, L., Yorio, D. & Willmer, M., 2015. Health and safety management systems through a multilevel and strategic management perspective: Theoretical and empirical considerations. *Safety Science*, Volume 72, pp. 221-228.

7. 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.

8. Masoumi Asefa and Faizi Ammar. (1400). Presenting the failure model of organizational silence in the banking industry. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(59), 1-19.

9. Azimi Yanchashmeh, Mitra and Niknejadi, Farzaneh, 2019, the relationship between organizational health and organizational trust with organizational silence, the second conference on psychology, educational sciences, social sciences and counseling

10. Serenko, A. and Bontis, N. (2021), “Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: a

Women in Development and Policy, 18(4), 601-617.

20. Fateme Esfandiari, Chenari Alireza, Imani Mohammad Naghi. Investigating the role of knowledge management in promoting organizational health in Tehran hospitals. Islamic lifestyle with a focus on health. 1399; 4 (3): 116-122