

# تعیین تاثیر سکوت و صدای سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران (مطالعه سازمان‌های دولتی استان مرکزی)

حبیب اله جوانمرد\*<sup>۱</sup>، هادی افضل<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۲)

## چکیده

صدا و سکوت سازمانی از عوامل مهم و موثر بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران است. اما نوع و چگونگی تاثیر آنها در هر سازمانی متفاوت است. هدف مقاله نشان دادن اثر صدا و سکوت سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران در ادارات دولتی استان مرکزی است. داده‌ها توسط روش میدانی و ابزار پرسشنامه از مدیران و کارمندان متخصص در ادارات دولتی جمع‌آوری شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل است. نتایج نشان داده است که صدا و سکوت سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران تاثیر مثبت دارد.

واژگان کلیدی: صدای سازمانی، سکوت سازمانی، مشارکت کارکنان، عملکرد مدیران.

۱- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران.

\*پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: h-javanmard@iau-arak. ac. ir

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران.

## مقدمه

سازمان‌های امروزی چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که مدیریت آن‌ها از عهده یک فرد به تنهایی بر نمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیری‌ها و اداره امور سازمان از دیگران کمک بگیرد. وظیفه مدیر است که موقعیت مناسب برای استفاده بهینه از تصمیم‌گیری گروهی را تشخیص داده و به کار ببندد. برای اتخاذ یک تصمیم موثر و منطقی می‌بایست اطلاعات ضروری به موقع جمع‌آوری و طبقه‌بندی گردد، و پس از تجزیه و تحلیل در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد. از این رو سیستم اطلاع‌رسانی در سازمان از اهمیت خاصی در فرایند تصمیم‌گیری برخوردار است با وجود اطلاعات صحیح از وضعیت و چگونگی عملکرد سازمان و نیز تجزیه و تحلیل آن امکان تصمیم‌گیری موثر در سازمان را فراهم می‌آورد (سعادت، ۱۳۷۲).

یکی از مهم‌ترین روش‌های مدیریت که می‌تواند به وسیله رهبری اداری در ایجاد وحدت و تشکل کارکنان به یک گروه کاری متشکل و حصول رضایت از کار موثر افتد این است که به افراد اجازه داده شود نسبت به اموری که در مشاغل و محیط کار آن‌ها اثر می‌گذارد، آزادانه اظهار نظر نموده و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، شرکت جویند؛ همچنین از آنجا که رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌هایی روز افزون مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها ضروری است. ممکن است کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌هایشان در مورد مشکلات سازمانی امتناع ورزند که این پدیده جمعی سازمانی را سکوت سازمانی می‌نامیم و شایسته است که مورد توجه جدی محققان قرار گیرد (موریسون و میلیکن<sup>۱</sup>، ۳۲، ۲۰۰۰). برخی عوامل در سازمان‌ها وجود دارد که منجر به محیطی می‌شوند که در آن کارکنان در اظهار نظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نمی‌کنند. گاهی اوقات کارکنان به دلیل دفاع از منافع فعلی خود در سازمان یا به دلیل ترس از پیامدهای اظهار نظر و یا به دلیل حفظ ثبات سازمان از اظهار عقاید و خواسته‌هایشان چشم‌پوشی کنند. اما در برخی موارد کارکنان عقاید، اندیشه‌ها و خواسته‌هایشان را بیان کرده و آن را به گوش مدیران سازمان می‌رسانند که آن را صدای سازمانی می‌نامند (زهیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ این رفتارهای بیان کردن و خودداری کردن از بیان

۱- Morrison & Miliken

۲- Zehir

عقاید، اندیشه‌ها و خواسته‌ها ممکن است به صورت قطب‌های معکوس ظاهر شوند. (هرچ من<sup>۱</sup>، ۱۹۷۰). می‌توان گفت موضوع سکوت سازمانی و یافتن راه‌های رفع آن از یک سو و صدای سازمانی و استراتژی‌های به کارگیری آن از سوی دیگر، اهمیت شایانی در مباحث سازمانی معاصر دارا بوده و توجه جدی مدیران سازمان‌ها را می‌طلبد. این مطالعه به دنبال بررسی تاثیر سکوت سازمانی و صدای سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران سازمان‌های دولتی اراک می‌باشد.

## مروری بر مبانی نظری

### سکوت سازمانی

سکوت فقط به معنای سخن نگفتن نمی‌باشد؛ بلکه می‌تواند به معنای ننوشتن، حاضر نشدن، نشنیدن و نادیده گرفتن هم باشد. سکوت همچنین شامل صحبت یا نوشته‌ای بدون اعتبار و سندیت هم است. علاوه بر آن خاموش سازی می‌تواند اشاره به "ساکت کردن، سانسور، بازداری و سرکوب، حاشیه نشین سازی<sup>۲</sup>، ناچیز شماری<sup>۳</sup>، محرومیت<sup>۴</sup> و دیگر شکل‌های تخفیف و کاستن" داشته باشد (هازن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). در تعاریف اولیه، سکوت را معادل وفاداری در نظر می‌گرفتند و بیان می‌کردند که بیان نکردن نگرانی‌ها و نظرات در واقع چیز اشتباهی نیست. اما تحقیقات جدید نشان می‌دهند که جو سکوت در سازمان‌ها می‌تواند مخالف ستاده‌های مطلوب سازمانی باشد (زارعی، ۱۳۸۹).

پیندر و هارلوس سکوت را به صورت مضایقه از ارائه ناب نظرات توسط شخص با قابلیت در مورد تاثیر گذاری بر شرایط سازمانی، تعریف می‌کنند که به عنوان واکنش به عدم وجود عدالت انجام می‌شود (پیندر و هارلوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). موریسون و میلیکن نیز، سکوت سازمانی را یک پدیده جمعی و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به

۱- Herchman

۲- Marginalization

۳- Trivialization

۴- Exclusion

۵- Hazen

۶- Pinder and Harlos

خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی توجهی قرار گرفتن تعریف کرده‌اند (موریسون و میلیکن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

### اشکال مختلف سکوت سازمانی

اشکال مختلف سکوت حاصل انگیزه‌های متفاوت کارمندان هستند. سکوت به موقعیت‌هایی محدود می‌شود که در آن کارمند دارای اطلاعات، عقاید و طرز تفکر مرتبط با مسائل سازمان است؛ اما با این حال از بیان آن‌ها خودداری می‌کند (پیندر و هارلوس، همان منبع، ۲۳۳). از این منظر انواع سکوت سازمانی عبارتند از سکوت رضایی، تدافعی و اجتماعی.

### سکوت رضایی

با توجه به تعریف پیندر و هارلوس اولین شکل سکوت، سکوت تسلیمی یا رضایی است. این سکوت خودداری از بیان عقاید، طرز تفکر و اطلاعات مرتبط بر اساس نوعی تسلیم و رضایت از عدم اظهار نظر است. هیرشمن معتقد است نادیده گرفتن بیان عقاید به دلیل سطوح پایین درگیری است و این رفتار از کارمندی که نسبت به مسائل سازمانی حساسیت کمی نشان می‌دهد، سر می‌زند (کریشن، ۲۰۱۲). اگر کارمندی دارای ایده‌ها و عقاید مرتبط با مسائل سازمان باشد و سکوت کند، می‌توان گفت نوعی رفتار کناره‌گیری از مسائل را بروز می‌دهد. آن‌ها از شرایط موجود راضی هستند یا به نوعی تسلیم شرایط موجود هستند و تمایلی به تلاش برای صحبت کردن، دخالت کردن یا تغییر شرایط موجود را ندارند (هیرشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

هنگامی که کارمندان معتقد باشند صحبت کردن بی‌فایده است و احتمال ایجاد تغییر وجود ندارند از بیان عقاید خود در مورد تغییر وضع موجود، خودداری می‌کنند. و یا ممکن است اطلاعات و طرز فکر خود را برای تاثیر گذاری بر شرایط موجود کافی ندانند و به دلیل اینکه قدرت کافی برای ایجاد تغییر ندارند عکس‌العمل بروز ندهد. همچنین ممکن است که کارمندی عقاید و اطلاعات خود را فراتر از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های گروه کاری تلقی کند و سکوت کند. کارمندانی که معتقدند نمی‌توانند تغییری ایجاد کنند خود را درگیر نمی‌کنند و احتمالاً در بیان عقاید یا پیشنهادات

---

۱- Morison & Miliken

۲- Hereshman

مشارکت نمی‌کنند. به طور کلی این نوع سکوت می‌تواند شامل رفتاری عمدی در نتیجه تسلیم و رضایت به وضع موجود باشد (زهیر و ادورگان، ۲۰۰۱، ۶۳۸).

### سکوت تدافعی

پیندر و هارلوس از واژه سکوت دفاعی برای توصیف رفتاری عمدی بر اساس ترس از نتایج صحبت کردن استفاده کرده‌اند. این یافته با تحقیقات موريسون و میلیکن در مورد احساس ترس به عنوان محرک اصلی سکوت سازمانی مطابقت دارد. همچنین با نظریه ایمنی روانشناسی در محیط‌های کاری مطابق است. بر اساس تحقیقات پیندر و هارلوس / موريسون و میلیکن سکوت تدافعی به عنوان عدم بروز عقاید و اطلاعات به منظور دفاع از خود در مقابل تهدیدهای محیطی تعریف می‌گردد (موريسون و میلیکن، ۲۰۰۷).

در مقابل سکوت رضایی سکوت تدافعی رفتاری آگاهانه‌تر است و شامل تصمیم‌گیری در مورد عدم بروز عقاید و اطلاعات به عنوان بهترین استراتژی برای حفظ موقعیت خود می‌باشد. پیندر و هارلوس میان سکوت رضایی و سکوت تدافعی تمایز قائل می‌شوند. سکوت رضایی به پذیرش وضع موجود اشاره دارد اما سکوت تدافعی بر اساس ترس از نتایج بیان پیشنهادات برای تغییر رخ می‌دهد. "اثر مام"<sup>۱</sup> نمونه‌ای از سکوت تدافعی است. اثر مام زمانی رخ می‌دهد که مردم از بیان اخبار بد خودداری می‌کنند یا بیان اخبار بد را به منظور اجتناب از ناراحتی و رنجش اشخاص، به تعویق می‌اندازند؛ این رفتار با انگیزه‌های تدافعی رخ می‌دهد (رایان و استریچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

این سکوت شامل حفظ اطلاعات بر اساس ترس می‌شود. گاهی ممکن است کارمند به منظور حذف حقایق مربوط به کار به دلیل جلوگیری از مشکلاتی که برایش پیش می‌آید، سکوت کند. و با پنهان سازی اشتباهات شخصی به نوعی از خود دفاع کند. این انگیزه دفاع از خود می‌تواند بر اساس ترس از مسئول مشکل شناخته شدن باشد.

۱- Mum Effect

۲- Ryan & Oestreich

## سکوت اجتماعی

با استفاده از ادبیات رفتار شهروندی سازمانی، سکوت اجتماعی کارمند را تشریح می‌کنیم. این نوع سکوت شامل حفظ عقاید، اطلاعات و طرز فکر مربوط با کار، به منظور سود رسانی به دیگران یا سازمان است؛ که بر اساس انگیزه‌های همکاری یا نوع دوستی رخ می‌دهد. این سکوت به مانند رفتار شهروندی سازمانی رفتار عمدی و آگاهانه‌ای است که اساساً بر حفظ منافع دیگران متمرکز است. این سکوت به مانند سکوت تدافعی بر اساس آگاهی و در نظر گرفتن راه‌های موجود دیگر و تصمیم آگاهانه برای عدم بیان اطلاعات و عقاید است. (وان دین<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۲، ۲۰۰۳).

پادساکوف در مطالعه جامعی ادبیات شهروندی سازمانی را تعریف می‌کند. می‌توان گفت جوانمردی یا مردانگی ارتباط مستقیمی با این نوع سکوت دارد. جوانمردی شامل تحمل دردهای غیر قابل اجتناب، شکایت نکردن از مشکلات، و انجام کار بدون ناله و شکایت است، این شکایت نکردن نوعی سکوت است (نمس و استاو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹).

سکوت اجتماعی رفتاری به نفع سازمان و دیگران است. عدم شکایت و سکوت کردن، دست کشیدن از علایق شخصی با هدف آشکار نوع دوستی، نشان دادن صبر و تواضع در مقابل دیگران، از مصادیق بارز سکوت اجتماعی است.

این سکوت شامل حفظ اطلاعاتی می‌شود که محرمانه‌اند و نباید در مباحث عمومی مطرح شود. ممکن است کارمندی در مورد مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان در مقامی و جایگاهی نباشد که بتواند پیشنهاد خود را مطرح کند و ترجیح دهد که سکوت کرده تا همکارانش که پست بالاتری دارند، در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. گاهی حفظ اطلاعات محرمانه سازمان موجب می‌گردد تا به خاطر توجه به منفعت سازمان از افشای اطلاعات داخلی و محرمانه سازمان برای دیگران خودداری کند، یا بخاطر عدم سوءاستفاده از اعتماد همکاران از بیان بی‌مورد اطلاعات شخصی و کاری آن‌ها خودداری می‌کند. در هر یک از این مثال‌ها، کارمند باید اختیاری و آگاهانه تصمیم بگیرد که اطلاعات و عقاید خاص را به خاطر منفعت سازمانش و با انگیزه سود رسانی به سازمان افشا نکند. (وان دین و همکاران، ۱۳).

۱- VanDyne

۲- Nemeth & Staw

### عوامل مؤثر بر سکوت کارکنان

برخی باورهای ضمنی در سازمان‌ها وجود دارد که منجر به محیطی می‌شوند که در آن کارکنان در اظهارنظر درباره مسائل مشخص احساس راحتی نمی‌کنند. این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند موضوع جدیدی نیست. عقاید مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشد (میجر و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۹). به طور مثال، زمانی که مدیران فرض می‌کنند کارکنان از کار متنفرند، نمی‌توان برای انجام کار به خوبی به آن‌ها اطمینان کرد، در نتیجه مدیران مکانیزم‌های کنترل را برای جلوگیری از طفره رفتن ایجاد خواهند کرد. به دنبال آن کارکنان نیز در می‌یابند که مدیریت اعتمادی به آن‌ها ندارد در این صورت دل سرد دنبال راه‌گریزی از سیستم هستند، این واکنش باورهای اولیه مدیران را تقویت می‌کند. زمانی که ایدئولوژی رایج در یک سازمان عدم اظهار نظر است: (۱) کارکنان خودسر هستند (۲) مدیریت احساس می‌کند بهترین‌ها را می‌داند و (۳) مخالفت نامطلوب می‌باشد، به دنبال آن مدیریت نیز ساختارها و سیاست‌هایی را بر پا خواهد کرد که جریان قبلی را تسهیل خواهد نمود و این تمایل، میل مدیران برای جلوگیری از هر نوع تهدید و یا بازخورد را تقویت خواهد کرد. دو ویژگی ساختاری مشترک در سازمان‌ها که به وسیله این باورها به وجود آمده است، تمرکز در تصمیم‌گیری و فقدان مکانیزم‌های بازخورد رسمی روبه بالا هستند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

### صدای سازمانی

به منظور درک صدای کارمند، باید در ابتدا مدیریت مشارکتی را فهمید. طبق بیان استورات و مموران، مدیریت مشارکتی روی افزایش سطح تفویض اختیار کارمندان تمرکز می‌کند و از طریق روش‌های مشارکت مستقیم و گروهی، کارمندان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت می‌دهد. این شیوه یکی از روش‌های مهم مدیریتی است. با اینکه تفویض اختیار به نظر برخی مدیران نامناسب می‌رسد (استورات و مموران<sup>۱</sup>، ۲۳، ۲۰۰۷). استورات و موران، خاطر نشان می‌کنند که بین تفویض اختیار کارمندان، ارائه خدمات بهتر، خلاقیت و نوآوری کارکنان و انعطاف‌پذیری یک رابطه مستقیم وجود دارد (مک‌کال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

۱- Stuart & Moran

۲- Mc Call

با هموار کردن سلسله مراتب و ساختارهای تربیتی به وسیله‌ی مشارکت مستقیم، تیم‌ها، گروه‌ها و کارمندان توانایی شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان را پیدا می‌کنند. کار گروهی و تیمی، مسئولیت رهبری و مدیریت را از یک شخص ساقط می‌کند؛ و کارمندان این فرصت را دارند که نقش مستقیم‌تری در تصمیم‌گیری داشته باشند و به موجب آن مشارکت بیشتری در امور سازمانی داشته باشند. به علاوه، به افراد اجازه‌ی حساسی و استقلال در کار خود را می‌دهد (وان برن و گرین وود، ۲۱۳، ۲۰۰۸). علاوه بر این، جردن یک هدف پنجم نیز برای آن بیان می‌کند. او ثابت می‌کند زمانی که شرایط سازمان برای دریافت و تولید صدای کارمند مساعد باشد، رضایت کارمندان از شغل بیشتر خواهد بود (جردن<sup>۱</sup>، ۳۸، ۱۹۹۸).

### انواع صدای سازمانی

#### صدای رضایی

صدای تسلیمی یا رضایی بیان لفظی عقاید و اطلاعات مربوط به کار بر اساس احساس رضایت و پذیرش است. این نوع صدا یک نوع عقب‌نشینی بر اساس احساس ناتوانی در ایجاد تغییر است. بنابراین نتیجه آن موافقت و حمایت از تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمان است (فلدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ۲۲۰). این نوع صدا به مانند صدای تدافعی و اجتماعی بیان ارادی عقاید و اطلاعات مرتبط با کار است. این نوع صدای کارمند متفاوت با انواع دیگر صدا است. زیرا رفتاری با کنشگری کمتر است. برای شفاف کردن این نوع رفتار دو مثال از ادبیات روانشناسی اجتماعی و مدیریت بیان می‌کنیم (آوری و کوینونس<sup>۳</sup>، ۸۲، ۲۰۰۲).

پارادوکس آبلین<sup>۴</sup> موقعیت‌هایی را بیان می‌کند که در آن مردم موافقت وهمنوایی را بیان می‌کنند که برای بیان عقاید خود تلاشی نمی‌کنند، یا وقت نمی‌گیرند. در مثال پارادوکس آبلین کلاسیک هیچ کس مایل به راندگی ۵۳ مایل در آبلین نیست (با یک ماشین بدون تهویه و خوردن یک غذای چرب در یک رستوران بد) اما هیچ کس چیزی نمی‌گوید و تصدیق نمی‌کند که قصد رفتن ندارد. بعدها زمانی که از این سفر و تجربه ناخوشایند بر می‌گردند با حالتی خسته و عصبانی

۱- Gorden

۲- Feldman

۳- Avery & Quinones

۴- Abilene Paradox



سعی می‌کنند دیگران را برای این سفر سرزنش کنند. اما اگر کسی بخواهد می‌تواند نرود، پس نباید کسی را مسئول دانست و سرزنش کرد. در عوض تسلیم شدن هر فرد و عدم بیان درست واقعیت باعث شده فرد کاری را انجام دهد که قصد آن را نداشته است. مثال دیگر گفتن این عبارت است "من با این موضوع مشکلی ندارم" برای اجتناب از صرف وقت برای گرفتن تصمیم بهتر یا انتخاب راه بهتر، یا "هر چه نظر شماست" برای اجتناب از قبول مسئولیت برای حل مشکل (هاروی<sup>۱</sup>، ۲۲۳، ۱۹۹۸).

### صدای تدافعی

انگیزه کارمندان ویژگی اصلی است که میان انواع صدا تمایز قائل می‌شود. صدای تدافعی با انگیزه دفاع از خود است. شلنکرو و وگلند<sup>۲</sup> نتایج این رفتار تدافعی را تصمیم‌گیری‌های مطمئن و ایمن، قبول مسئولیت‌های کاری کمتر و نسبت دادن مشکلات و کم‌کاری‌ها به دیگران می‌دانند (فلدمن، همان منبع، ۲۲۱). بنابراین اگر کارمندان از نتایج تنبیهی به عنوان پیامد بحث در مورد مسائل سازمانی می‌ترسند با رفتارهای تدافعی در جهت دفاع از خود واکنش نشان می‌دهند؛ که می‌تواند شامل پاسخ‌های جسورانه نظیر تلاش برای جلب توجه مدیر و سرپرست خود و انتقاد از دیگران از طریق استفاده از صدای تدافعی باشد (کرانت، ۲۰۱۱، ۲۸). آرکین و شپرد<sup>۳</sup> بهانه‌ها، توجیهات و تکذیب را نوعی استراتژی تدافعی می‌دانند که در آن از صدا به عنوان پاسخی به احساس تهدید شدن، استفاده می‌شود. بنابراین کارمند از این نوع صدا برای دفاع از خود از طریق انواع ارتباطات تدافعی بهره می‌برد (نظیر بیان عقایدی که بر موضوعات دیگر متمرکزند یا توجه به دیگر افراد). ویژگی اصلی این رفتارها جهت‌گیری آن‌ها به طرف دفاع از خود در مقابل نتایج نامطلوب و جلوگیری از مسئول اشتباهات شناخته شدن است. با استفاده از این ویژگی‌ها صدای تدافعی را به عنوان بیان عقاید و اطلاعات مربوط به کار بر اساس ترس با هدف دفاع از خود تعریف می‌کنیم. (موریسون و میلیکن، ۷۰۶، ۲۰۰۰). علاوه بر استفاده از ادبیات مدیریت در مورد سکوت به عنوان مبنای در نظر گرفتن اشکال تدافعی صدا از ادبیات ارتباطات هم استفاده می‌کنیم. دو دیدگاه متفاوت ارتباطی بر اهمیت مدیریت آنچه به دیگران منتقل می‌شود تاکید دارند. تئوری دست‌کاری

۱- Harvey

۲- Schlenker & Weigold

۳- Arkin & Sheperd

اطلاعات پیشنهاد می‌کند که افراد قاعدتا اطلاعات موجود در ارتباطات خود را در ۴ بعد تغییر می‌دهند (میزان و مقدار، صحت، ارتباط و شفافیت). ترنر و همکارانش بر اهمیت کنترل اطلاعات در طول گفتگوی لفظی تاکید دارند. آن‌ها تکنیک‌های مختلفی شامل حقیقت ناقص (سخن نیمه راست)، پاسخ‌های انحرافی، تحریف، اغراق و دروغ‌های فاحش را جزء تکنیک‌های ارادی می‌دانند که مردم از آن‌ها برای کنترل اطلاعات به شکلی که در دفاع از خود باشد استفاده می‌کنند (پیندر و هارلوس، ۳۳۱، ۲۰۰۱). به عنوان مثال کارمندی می‌تواند با تاکید بر جنبه‌های مثبت یک محصول دیگران را از توجه به جنبه‌های منفی آن محصول دور نماید، بنابراین مصرف کنندگان از خطاهای موجود نا آگاه هستند. یا کارمندی می‌تواند به طور آگاهانه تاریخ تحویل غیر واقعی برای ارسال محموله‌ای فوری را بیان کند با علم به اینکه دیگر بخش‌ها مسئول تاخیر در تحویل خواهند بود. به طور کلی صدای تدافعی شامل موقعیت‌هایی می‌شود که در آن کارمندان بر توضیح، بهانه آوری یا ارائه دلایلی تاکید دارند که دیگران را مسئول خطاها و مشکلات کار معرفی کنند (وان دین و همکاران، همان منبع، ۱۶).

### صدای اجتماعی

اکثر ادبیات مربوط به صدای سازمانی، صدا را رفتاری مثبت و ارادی در نظر می‌گیرند. لپاین و داین صدا را به عنوان شکلی از رفتار شهروند سازمانی در نظر گرفته و آن‌را به عنوان رفتاری که مورد نیاز نیست (رفتار ناخواسته) تعریف می‌کند که بر بیان نظرات با انگیزه بهبود شرایط و ایجاد تغییرات مطلوب تاکید دارد (لپاین و داین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ۱۰۷). این نوع صدا را می‌توان به عنوان بیان عقاید و اطلاعات مرتبط با کار بر اساس انگیزه‌های همکاری تعریف کرد. بنابراین این نوع خاص صدای سازمانی آگاهانه و ارادی است. تمرکز اصلی آن سود رسانی به دیگران و سازمان است (ارگان، ۳۴، ۱۹۸۸). این صدا مشابه سکوت اجتماعی است. این نوع صدا رفتاری اختیاری است که سازمان نمی‌تواند آن را تحمیل کند. بر اساس نظر ارگان صحبت کردن و بیان پیشنهادات برای تغییر می‌تواند یکی از اشکال قابل توجه رفتار شهروندی سازمانی باشد، بسیاری از کارمندان سازمان‌ها با وضع موجود راحت هستند و ترجیح می‌دهند وضع موجود را حفظ کنند. بنابراین این نوع صدا

الزاما توسط تمامی افراد مثبت تلقی نمی‌شود. صدای اجتماعی شامل بیان پیشنهادات خلاق و راه حل‌های رفع مشکلات به شیوه‌ای می‌شود که دیگر اعضا گروه یا سازمان بهره ببرند؛ جهت گیری این رفتار بر مبنای همکاری است (نمس و استاو<sup>۱</sup>، همان منبع، ۱۸۵).

### روش شناسی پژوهش

پیندر و هارلوس معتقدند در حالی که سکوت در سازمان‌ها گسترده شده، ولی عموماً توسط محققان نادیده گرفته می‌شود. حتی زمانی که سکوت مورد تصدیق قرار گرفته است، اغلب محققان بایی توجهی از کنار آن رد می‌شوند (پیندر و هارلس<sup>۲</sup>، ۳۴، ۲۰۰۲).

موریسون و میلیکن ذکر می‌کنند که سکوت به یک نیروی قدرتمند در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بررسی و پژوهش خیلی جدی درباره آن انجام نگرفته است. موریسن و میلیکن این مفهوم را معرفی کرده و نشان می‌دهند که سکوت سازمانی پدیده اجتماعی است که در یک سطح سازمانی به وجود می‌آید و توسط بسیاری از ویژگی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این ویژگی‌های سازمانی شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان از عوامل مؤثر بر رفتار سکوت است (دیمیتریس و واکلا<sup>۳</sup>، ۲، ۲۰۰۷).

اکثر ادبیات مربوط به صدای سازمانی، صدا را رفتاری مثبت و ارادی در نظر می‌گیرند. لپاین دون داین<sup>۴</sup>، صدا را به عنوان شکلی از رفتار شهروند سازمانی در نظر گرفته و آن را به عنوان رفتاری که مورد نیاز نیست (رفتار ناخواسته) تعریف می‌کند که بر بیان نظرات با انگیزه بهبود شرایط و ایجاد تغییرات مطلوب تأکید دارد (لپاین دون داین، ۹۸، ۲۰۰۶).

مشارکت جویی به عنوان یک متغیر تأثیر گذار در بهبود عملکرد از دیرباز مورد بررسی قرار گرفته است. تحلیل مجدد تحقیقات انجام شده در خصوص روابط بین مشارکت و عملکرد نیز نشانه‌ی آن است که مشارکت از نظر آماری تأثیر معناداری بر عملکرد دارد (واگنر، ۱۹۹۴، ۳۸۰). زهیر انواع سکوت و صدای سازمانی را طبقه بندی و تعریف نمود. پادساکوف، در مطالعه جامعی

۱- Nemse & Stawe

۲- Pinder & Harlos

۳- Demitris & Vokoula

۴- Lupan Dondayn

رفتار شهروندی سازمانی را تعریف کرد. وی بیان می‌کند جوانمردی یا مردانگی ارتباط مستقیمی با سکوت کارکنان دارد (پاداسکوف<sup>۱</sup>، ۸۷، ۲۰۰۱).

مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۷۳)، با انتشار نتایج مطالعاتی که بر روی عملکردهای مدیران اجرایی انجام داده بود، نگرش جدیدی ارائه کرد. وی برای رفتار مدیران ده نقش مدیریتی معرفی کرد و بر این باور بود که علی‌رغم تفاوت سازمان‌ها و مدیران، این "نقش‌ها" در کارهای مدیران مشترک است. رهنورد پیش نیازهای مشارکت کارکنان را به شرح زیر برشمرد:

۱- تبیین مسئولیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات توسط مدیر ۲- مشخص بودن اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها ۳- فراهم بودن روش موثر انتقال اطلاعات به کارکنان ۴- تعریف فرایند تصمیم‌گیری ۵- سازگاری مدیریت ۶- آموزش مشارکت ۷- محل کار باثبات و احترام ۸- تعدیل شرایط محیطی سازمان ۹- اجتناب از مبالغه‌گویی و مدگرایی ۱۰- مشخص ساختن ساختار مشارکت ۱۱- سبک رهبری (رهنورد، ۱۳۷۸، ۷۵).

#### مدل مفهومی تحقیق

با استفاده از چارچوب نظری تحقیق و منابع استفاده شده و به ویژه (زهیر، ۲۰۱۱، کرانت، ۲۰۱۱ و فلدمن، ۲۰۱۲) مدل مفهومی تحقیق تهیه شده است. به منظور بررسی تاثیر سکوت و صدای سازمانی بر مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران سازمان‌های دولتی استان مرکزی مدل در شکل شماره ۱ ارائه گردیده است:

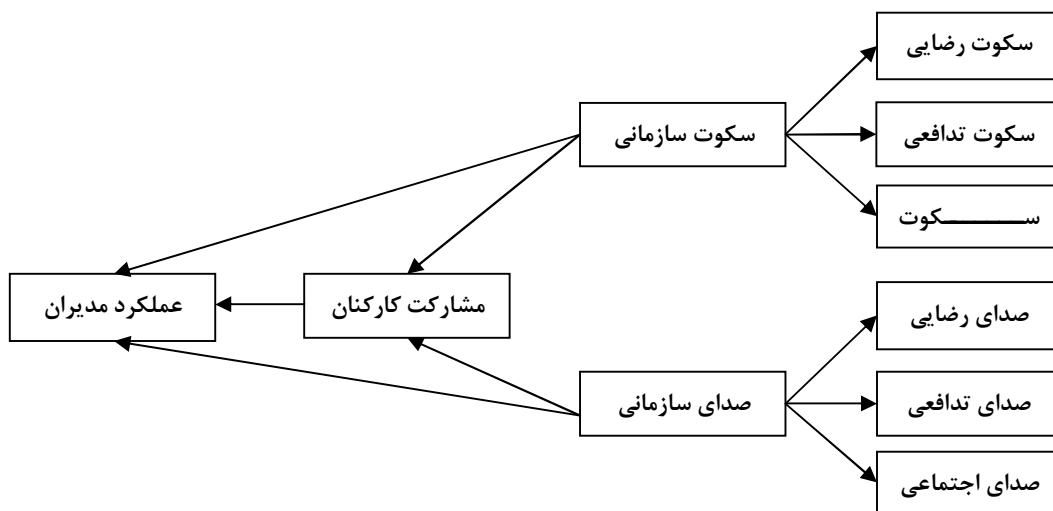
#### فرضیه‌های تحقیق

۱. سکوت سازمانی بر مشارکت کارکنان اثر مثبت دارد.
۲. صدای سازمانی بر مشارکت کارکنان اثر مثبت دارد.
۳. سکوت سازمانی بر عملکرد مدیران اثر مثبت دارد.
۴. صدای سازمانی بر عملکرد مدیران اثر مثبت دارد.
۵. مشارکت کارکنان بر عملکرد مدیران اثر مثبت دارد.

---

۱- Padsakof

۲- Mintzberg



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق توصیفی- علی است و روش گردآوری اطلاعات میدانی و برای گردآوری داده‌های از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۲۷ سؤال شامل سکوت سازمانی، صدای کارکنان، مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران است. تعداد و ترکیب سوالات بر اساس متغیرهای تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- ترکیب سوالات بر اساس متغیرهای تحقیق

تعداد سوالات	ترکیب سوالات	متغیرهای تحقیق
۹ سوال	سوالات ۹ تا ۱۸	سکوت کارکنان
۹ سوال	سوالات ۱۰ تا ۱۸	صدای کارکنان
۵ سوال	سوالات ۱۹ تا ۲۳	مشارکت کارکنان
۴ سوال	سوالات ۲۴ تا ۲۷	عملکرد مدیران

برای سنجش روایی ابزار مراحل زیر طی شده است.

- طراحی پرسشنامه با استفاده از منبع (زهیر، ۲۰۱۱، ۵۰۵-۵۰۶).

- ارائه پرسشنامه طراحی شده به متخصصین در جامعه آماری و اعمال نظرات اصلاحی ایشان.
- پخش پرسشنامه اصلاح شده به تعداد ۳۰ عدد در بین نمونه آماری و خبرگان به منظور بررسی روایی پرسشنامه و اخذ نظر پاسخ دهندگان در مورد سوالات طراحی شده.
- اعمال اصلاحات نهایی در پرسشنامه .

برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش مقیاس آلفای کرونباخ استفاده شده است. تعداد ۳۰ پرسشنامه برای سنجش میزان پایایی توزیع گردید سپس برای تعیین اعتبار از نرم افزار SPSS استفاده شد و مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده نشان می‌دهد که پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار است. پایایی مقدار ۰/۸۶ است که نشان از پایایی مناسب دارد.

جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ادارات کل استان مرکزی می‌باشد . جهت نمونه گیری از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری در مدل یابی ساختاری استفاده شد. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد، در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه کارانه تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل پیشنهاد شده است (میلر و کانس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳). حجم نمونه بر اساس فرمول زیر محاسبه شده است:

$$5q \leq n \leq 15q$$

چون تعداد سوالات پرسشنامه ۲۷ است، حداقل نمونه باید بین دو مقدار ۱۳۵ و ۴۰۵ باشد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۲۵۹ پرسشنامه جمع آوری و ۲۵۲ پرسشنامه بی نقص برای تحلیل استفاده گردید.

## یافته‌های تحقیق

## تجزیه و تحلیل اطلاعات

## برازش مدل

مدل معادلات ساختاری باید دارای برازندگی قابل قبول باشند. عمده‌ترین شاخص‌های برازندگی برای مدل تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL محاسبه شده و بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۲ مشخص گردید که مدل برازندگی قابل قبول را داراست.

جدول ۲- شاخص‌های برازندگی

ردیف	شاخص	نتیجه برازش
۱	جذر برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA	۰/۰۶۳ این شاخص برای مدل‌های خوب کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد. مقادیر بالاتر از آن نشان دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که این شاخص برای آن‌ها ۰/۱۰ یا بیشتر است برازش ضعیفی دارند. بنابراین برازش مدل مناسب است.
۲	$\chi^2 / DF$	۱/۷۶ شوماخر و لومکس (۱۳۸۸:۸۵) مقادیر بین ۱ تا ۵، کارماینز و مک ایور (۱۹۸۱:۸۰) مقادیر بین ۲ تا ۳، کلاین (۲۰۰۵:۵۹) مقادیر بین ۱ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند. پس مقدار این شاخص نیز بسیار خوب است.
۳	ECVI	۵/۶۱ چون از مقدار مدل اشباع شده کمتر است (۶/۴۰) دلالت بر برازندگی خوب مدل دارد و بیانگر تقریب معقولی در جامعه است.

## آزمون عدم همسانی متغیرهای وابسته

قبل از آزمون فرضیات باید نسبت به عدم همسانی متغیرهای وابسته تحقیق اطمینان حاصل کرد. برای متغیرهای وابسته مشارکت کارکنان و عملکرد مدیران آزمون عدم خود همبستگی و همسانی متغیرها با استفاده از آزمون ARCH-LM با نرم افزار SPSS انجام شده است و نتایج در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

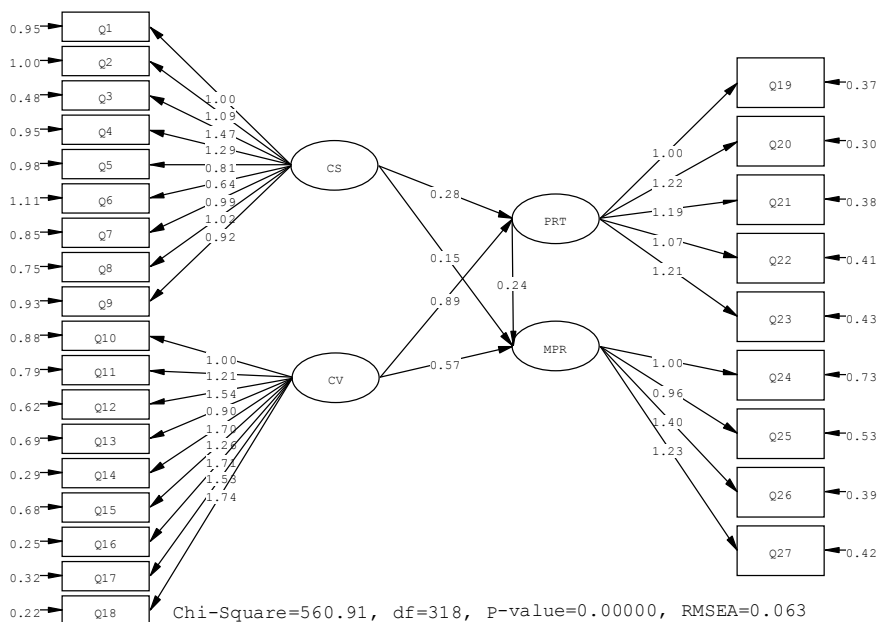
جدول ۳- نتایج عدم همبستگی و همسانی واریانس متغیرهای مشارکت کارکنان و عملکرد

مدیران

متغیر	آزمون	مقدار آماره	سطح معنی داری	نتیجه
مشارکت کارکنان عملکرد مدیران	F-statistic	۰/۶۴۲	۰/۴۹۱	عدم خودهمبستگی
مشارکت کارکنان عملکرد مدیران	F-statistic	۲/۱۴	۰/۷۱۲	همسانی واریانس

### آزمون فرضیات

برای تجزیه و تحلیل از معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده شده است. پس از رسم مدل بر اساس داده‌ها اندازه پارامترهای مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمده است. بنابراین با استفاده از ضرایب گاما ( $\gamma$ ) استفاده از آماره t فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. شکل شماره ۲ ضرایب مدل ساختاری را نشان داده است.



شکل ۲- ضرایب استاندارد مدل ساختاری و اندازه‌گیری



برای آزمون فرضیات از آماره  $t$  استفاده می‌شود، اگر مقدار  $t$  بزرگتر از ۰.۱ باشد فرضیه در سطح ۰.۰۵ و وقتی بزرگتر از ۰.۲ باشد در سطح ۰.۰۱ معنادار خواهد بود. نتایج آزمون در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج ضرایب استاندارد و آماره  $t$  در آزمون فرضیات

فرضیات	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضرایب	آماره $t$	نتیجه
۱	سکوت کارکنان	مشارکت کارکنان	۰/۲۸	۲/۷۸	پذیرش
۲	صدای کارکنان	مشارکت کارکنان	۰/۸۹	۳/۵۷	پذیرش
۳	سکوت کارکنان	عملکرد مدیران	۰/۱۵	۱/۹۸	پذیرش
۴	صدای کارکنان	عملکرد مدیران	۰/۵۷	۲/۹۴	پذیرش
۵	مشارکت کارکنان	عملکرد مدیران	۰/۲۴	۳/۳۷	پذیرش

بر اساس نتایج نشان داده شده در جدول ۴ کلیه فرضیات در سطح ۰.۹۵ تایید شده و بجز فرضیه شماره ۳ تمام فرضیه در سطح ۰.۹۹ هم پذیرفته شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

سکوت کارکنان بر مشارکت کارکنان تاثیر مثبت دارد. برخلاف آنچه تصور می‌شود می‌توان گفت عامل مشارکت، سکوت منطقی کارکنان است این در فرهنگ کارکنان ایرانی معنی دار است چون تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی توجهی قرار گرفتن باعث می‌شود جو مشارکت مورد صدمه و شایعات مخرب که در سازمان‌های ایرانی وجود دارد قرار نگیرد.

صدای کارکنان بر مشارکت کارکنان تاثیر مثبت دارد. منظور از صدای کارکنان صدای تسلیمی یا رضایی بیان لفظی عقاید و اطلاعات مربوط به کار بر اساس احساس رضایت و پذیرش است. این نوع صدا یک نوع عقب نشینی بر اساس احساس ناتوانی در ایجاد تغییر است. بنابراین نتیجه آن موافقت و حمایت از تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌های سازمان است که بنابر فرهنگ سازمانی

در ایران مشارکت را افزایش می‌دهد. تحقیقات آوری ۲۰۰۸ و طاهری ۱۳۹۱ نشان داده که برای تمام سازمان‌ها، یک نوع سبک رهبری مناسب و خاص وجود ندارد. به همین دلیل، سبک یگانه‌ای برای هیچ سازمانی حتی در طول عمر همان سازمان وجود ندارد. سبک رهبری نیز خود تابع بلوغ سازمانی است بنابراین سبک رهبری مدیران و بلوغ سازمانی می‌تواند تقویت کننده رفتارهای منجر به صدای کارکنان باشد. اگر فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان مناسب باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت ابراز عقاید کارکنان باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان سازمان در قبال مسائل و مشکلات نظرات، عقاید و اطلاعات خود را بیان کنند و این امر موجب تقویت مشارکت می‌شود.

سکوت کارکنان بر عملکرد مدیران تاثیر مثبت دارد. نتیجه بدست آمده با نتیجه تحقیق انجام گرفته توسط زهیر (۲۰۱۲) همسو نمی‌باشد. طبق این تحقیق، سکوت رضایی کارکنان رابطه منفی با عملکرد مدیران دارد، و بین سکوت دفاعی کارکنان و عملکرد مدیران رابطه وجود ندارد. اما در تحقیق حاضر سکوت بر عملکرد مدیران تاثیر مثبت دارد، یعنی با افزایش سکوت اجتماعی کارکنان عملکرد مدیران بالا می‌رود. این نیز از شرایط خاص سازمان‌های ایران ناشی می‌شود که جای تحقیق دارد.

صدای کارکنان بر عملکرد مدیران تاثیر مثبت دارد. تحقیقات آوری ۲۰۰۸ و زهیر ۲۰۱۲ و طاهری ۱۳۹۱ نشان داده است که زمانی که جو حاکم بر سازمان به گونه‌ای باشد که کارکنان احساس امنیت کنند و با اعتماد به نفس پیشنهادات و نظرات خود را بیان کرده و در تصمیمات سازمانی مشارکت کنند، خود را در برابر مسائل سازمانی مسئول دانسته و تمام تلاش خود را در جهت بهبود عملکرد انجام خواهند داد.

مشارکت کارکنان بر عملکرد مدیران تاثیر مثبت دارد. دستیابی به اهداف سازمان از طریق مشارکت کارکنان برای ایفای وظایف تعریف شده امکان پذیر است. مدیران سازمان باید بدانند که مشارکت کارکنان بر عملکرد خود تاثیر گذار است و باید مشارکت کارکنان را ترغیب کنند تا قادر باشند حداکثر بهره‌وری و کارایی را از منابع انسانی به دست آورند. نتیجه بدست آمده با نتیجه تحقیق انجام گرفته توسط زهیر (۲۰۱۱) همسو می‌باشد.

## پیشنهادها

۱. استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق؛
  ۲. شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در مشارکت کارکنان؛
  ۳. برنامه ریزی برای برگزاری و ایجاد کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های چگونگی بیان نظرات برای کارکنان؛
  ۴. تدوین سیستم‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به صدای اجتماعی و موثر؛
  ۵. تشکیل گروه‌ها و کمیته‌های کاری به صورت گروهی در سازمان‌ها؛
  ۶. ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و سازمانی بر مبنای مشارکت کارکنان؛
  ۷. ایجاد فرهنگ سازمانی بر مبنای سکوت مگر آنکه مشارکت باشد یا پیشنهاد سازنده.
- از آن جا که سکوت و صدای سازمانی موضوع جدیدی در حوزه مدیریت و سازمان است و به ویژه در کشور ما کار میدانی اندک انجام شده است، لازم است که تحقیقات گسترده‌ای، با نمونه‌های متعدد انجام گیرند.
۸. آنچه در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت تعیین تاثیر سکوت و صدای سازمانی بر عملکرد مدیران و مشارکت کارکنان ادارات دولتی شهر اراک بود، به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که مطالعه مورد نظر را در سازمان‌های غیر دولتی نیز انجام دهند و نتایج را با سازمان‌های دولتی مقایسه کنند.
  ۹. بررسی دلایل تاثیر مثبت سکوت سازمانی بر مشارکت و عملکرد.
  ۱۰. شناسایی عوامل موثر بر افزایش صدای اجتماعی و مثبت کارکنان در سازمان.
  ۱۱. بررسی ارتباطات ممکن بین انواع صدا و سکوت در سازمان.
  ۱۲. تعیین روابط بین انواع سکوت و صدای سازمانی بر شاخص‌های عملکرد برای مدیران و کارکنان به تفکیک.
  ۱۳. بررسی مقایسه‌ای وضعیت صدای و سکوت سازمانی در هر یک از گروه‌های سازمانی و مشاغل مختلف.

۱۴. در تحقیق حاضر سکوت بر عملکرد مدیران تاثیر مثبت دارد، یعنی با افزایش سکوت اجتماعی کارکنان عملکرد مدیران بالا می‌رود. این نیز از شرایط خاص سازمان‌های ایران ناشی می‌شود که بررسی و دلایل آن جای تحقیق دارد.

## منابع

- تیمورنژاد، کاوه و صریحی، رسول. (۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصاد و دارایی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۶۲، ۵۹-۳۷.
- جمالزاده، محمد؛ غلامی، یونس و سیف، محمدحسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش هیجانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و آرایه الگویی جهت ارتقای یادگیری سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۲)، ۸۶-۶۳.
- حجازی، یوسف و ویسی، هادی. (۱۳۸۶). تبیین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (مطالعه موردی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴۶، ۶۵-۴۵.
- رشیدی، محمد مهدی؛ قدیریان، عباسعلی؛ و اصیلی، غلامرضا. (۱۳۸۳). جامعه اطلاعاتی (دانش مدار) و آموزش نوین. مرکز اسلامی آموزش‌های از راه دور.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام؛ و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. تهران: یسطرون. چاپ اول.
- شهبایی، بهنام. (۱۳۸۴). سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار. تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، آذر ماه ۱۳۸۴.
- علامه، محسن و مقدمی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: واحد نیرو محرکه شرکت ایران خودرو. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۱)، ۹۹-۷۵.
- فروزنده، لطف ا. . . (۱۳۸۸). بررسی نظام یادگیری در شرکت مخابرات بر اساس مدل سازمان یادگیرنده. فصلنامه پیک‌نور، ۵۷(۴)، ۱۲-۳.
- میراسماعیلی، الهام. (۱۳۸۶). بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۲(۲)، ۱۶۹-۱۴۹.
- Britton, B. (۱۹۹۸). The Learning NGO. Occasional Papers Series No. ۱۷, Oxford: INTRAC. Retrieved from www.intrac.org
- Celep, C. , Konakli, T. , & Recepoglu, E. (۲۰۱۱). Organizational learning: Perceptions of teachers' in turkey. International Online Journal of Educational Management, ۳(۴), ۴۷۴-۴۹۳
- Huber, G. (۱۹۹۱). Organizational learning: The contributing processes and literatures. Organizational science, ۲(۱), ۸۸-۱۱۵.
- Jimenez, D. , & Sanz-Valle, R. (۲۰۰۱). Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Management, ۴(۴۶), ۴۰۸-۴۱۷.
- Kaplan, R. , & Norton, D. (۱۹۹۶). Translating strategy into action: The Balanced Scorecard (1st ed. , pp. ۱۲۶-۱۴۶). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lien, B. , Hung, R. , & Mclean, G. (۲۰۰۷). Organizational learning as an organization development intervention in six higher-technology firms in Taiwan: An exploratory case study. Human resource Quarterly, ۱۸(۲), ۲۱۱-۲۲۸.

- Najoli, H. J. (۲۰۰۹). Effective learning in organizations. Indiana Wesleyan University, Advanced Seminars and Praxis in Leadership. Retrieved from <http://www.indwes.edu/Adult-Graduate/EdD-Organizational-Leadership/Curriculum>
- Neefe, D. (۲۰۰۱). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and nontraditional (academic quality improvement project) accreditation process. Unpublished Master Degree Thesis, University of Wisconsin-stout, united state: Menomonie.
- Silins, H. , & Mulford, B. (۲۰۰۲). Schools as learning organizations: The case for system, teacher and student learning, *Journal of Educational Administration*, ۴۰(۵), ۴۲۵-۴۴۶.
- Templeton, G. F. (۲۰۰۰). Development of the organizational learning construct and measure. Unpublished dissertation, Auburn, Alabama.