

The Relationship between Teachers' Organizational Silence And Their Organizational Memory in Females' High Schools in Shiraz

رابطه بین انواع سکوت سازمانی و حافظه سازمانی معلمان در دبیرستان های دخترانه شهر شیراز

ShafieeSarvestani, M.<sup>1</sup>, Mohammadi, M.<sup>2</sup> and Khalili, Z.

مریم شفیعی سروستانی<sup>1</sup>، مهدی محمدی<sup>2</sup> و زهرا خلیلی<sup>3</sup>

Received: 02/05/2017

دریافت مقاله: 96/02/12

Accepted: 17/08/2017

پذیرش مقاله: 96/05/26

Abstract

The present research aimed to study the relationship between organizational silence and organizational memory of female teachers at Shiraz high schools. This research was descriptive-correlational. The population of this research consisted of high school teachers. By using cluster sampling method 20% of the schools were select and then all their teachers which included 205 individuals were chosen as sample. Research tools were questionnaires, the validity of which was analyzed with item analysis method (correlation coefficient scale questions with a total score scale) and their reliability was calculated using Cranach's alpha. Research findings were analyzed by SPSS 21 and LISREL 8.80 software and statistical methods such as repeated-measures analysis of variance, one-sample t-test, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis. The findings showed that the dominant silence style of teachers is the prosaically silence. There is positive significant relationship between Acquiescent Silence and Job knowledge, Defensive Silence and Job knowledge and Pro-Social Silence and industrial knowledge and negative significant relationship between Defensive Silence and cultural knowledge. Organizational silence styles predict dimensions of organizational memory.

**Keywords:** organizational silence, institutional memory, knowledge management

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین انواع سکوت سازمانی و ابعاد حافظه سازمانی بین معلمان زن در دبیرستان های شهر شیراز بود. با رویکردی کفی یک راهبرد توصیفی-همبستگی به اجرا گذاشته شد. جامعه آماری پژوهش معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز بودند که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای ساده ابتدا 20 درصد از مدارس و سپس کلیه معلمان این مدارس به تعداد 205 نفر انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد که روایی آن از روش تحلیل گویه (ضریب همبستگی سؤال های مقیاس با نمره کل مقیاس) و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. از نرم افزارهای آماری SPSS 21 و LISREL 8.8 و آزمون های تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر، آزمون تی تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چند متغیره جهت تجزیه و تحلیل داده ها بهره گیری شد. یافته های پژوهش نشان داد که سکوت سازمانی غالب معلمان سکوت نوع دوستانه است. همچنین، بین سکوت مطیعانه و دانش شغلی، سکوت تدافعی و دانش شغلی و سکوت نوع دوستانه و دانش صنعتی رابطه مثبت و معنادار و بین سکوت تدافعی و دانش فرهنگی رابطه منفی و معناداری مشاهده شد. انواع سکوت سازمانی پیش بینی کننده ابعاد حافظه سازمانی بودند.

**کلیدواژگان:** سکوت سازمانی؛ حافظه سازمانی؛ مدیریت دانش، آموزش و پرورش

1. استادیار، برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز
2. دانشیار، مطالعات برنامه درسی، دانشگاه شیراز
3. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز

Email: maryam.shafiei@gmail.com

\* نویسنده مسئول:

## مقدمه

سازمان های آموزشی و بویژه آموزش و پرورش به دلیل بر عهده گرفتن نقش های کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس ترین و کلیدی ترین سازمان ها قرار دارند و لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقاء مستمر کیفیت سرمایه انسانی خویش باشند. بی تردید مهمترین عنصری که می تواند این سازمان ها را در راه تحقق اهدافش یاری نموده، آن ها را به سر منزل مقصود برساند و رشد، پیشرفت و سربلندی جامعه را تضمین نماید، معلمان هستند (ترک زاده و همکاران، 1390). در شرایط کنونی بسیاری از سازمان ها اذعان داشته اند فرآیند نوآوری در سازمان هایشان به طور معمول بسیار کند است. یکی از دلایل ضعف نوآوری، سکوت به دلیل نبود فضای مناسب برای ارائه ایده های جدید است (گامبارتو و کاموز،<sup>1</sup> 2010). سکوت سازمانی، پدیده ای است که طی آن، کارکنان از اظهار ایده ها، نظرات و اطلاعات راجع به موضوعات و مسائل سازمانی، تعمداً خودداری می کنند (زارعی متین و همکاران، 1391). از سکوت سازمانی تعاریف مختلفی صورت گرفته است: به عنوان یک پدیده ساختار یافته اجتماعی (موریسون و میلیکن، 2000)، خود داری از بیان ارزیابی های رفتاری و شناختی در مورد واقعیت های سازمان (پیندر و هارلوس<sup>2</sup>، 2001)، افشا نکردن نظریات و نگرانیهای کاری (واکولا و دمیتریس<sup>3</sup>، 2005)، خود داری عمدی از بیان عقاید (واکولا و دمیتریس، 2007)، مشارکت کم در واکنش به مشکلات سازمان (هنریکسون و دایتون<sup>4</sup>، 2006)، خود داری از انتقال اظهارنظر های خالصانه و حقیقی درباره وقایع سازمانی (برینس فیلد<sup>5</sup>، 2009). به طور کلی، براساس مجموعه تعاریف می توان گفت سکوت سازمانی یک پدیده ساختار یافته اجتماعی است که افراد مشارکت کمی در واکنش به مشکلات سازمان دارند و از ابراز جهت گیری های رفتاری و شناختی و ارزیابی های موثر و انتقال اظهار نظر های خالصانه درباره وقایع سازمان امتناع می ورزند و کارکنان دانش، باورها، افکار، ایده ها و تجارب خودشان را با مدیرانشان برای بهبود محیط کار خود در میان نمیگذارند. بلک من<sup>6</sup> (2005) در نوع شناسی سکوت، سکوت در سازمان ها را بر اساس جنبه های سکوت یا عدم سکوت، داوطلبانه یا غیر داوطلبانه، فردی یا جمعی، به 8 دسته زیر تقسیم نموده است: 1) شخصی - داوطلبانه -

1. Gambartto & Cammozz

2. Pinder & Harlos

3. Vakola & Dimitris

4. Henriksen & Dayton

5. Brinsfield

6. Blackman

سکوت<sup>۱</sup>، 2) شخصی - داوطلبانه - عدم سکوت<sup>۲</sup>، 3) جمعی - داوطلبانه - سکوت<sup>۳</sup>، 4) جمعی - داوطلبانه - عدم سکوت<sup>۴</sup>، 5) شخصی - غیر داوطلبانه - سکوت<sup>۵</sup>، 6) شخصی - غیر داوطلبانه - عدم سکوت<sup>۶</sup>، 7) جمعی - غیر داوطلبانه - سکوت<sup>۷</sup> و 8) جمعی - غیر داوطلبانه - عدم سکوت<sup>۸</sup>

ون داین و بوترو<sup>۹</sup> (2003)، نیز سکوت سازمانی را به سه نوع زیر تقسیم کرده اند: 1) سکوت مطیعانه<sup>۱۰</sup>: که فرد به طور فعال ارتباط برقرار نمی کند و تسلیم هر شرایطی می شود. 2) سکوت تدافعی<sup>۱۱</sup>: که فرد برای محافظت از خود و احساس ترس از بیان اطلاعات خود داری می کند. 3) سکوت نوع دوستانه<sup>۱۲</sup>: که مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی است و با هدف سود بردن دیگران صورت می گیرد. در این پژوهش از این دسته بندی برای مطالعه استفاده خواهد شد. در حوزه منابع انسانی همواره این سئوالات مطرح است که چرا برخی از جلسات سازمانی با سکوت مطلق برگزار می شود؟ هیچکس اظهار نظر نمی کند؟ و به بیان ایده ها و نظرات نمی پردازند؟ چرا برخی از کارکنان همواره از مشکلات و نارضایتی ها دم می زنند ولی بر زبان نمی آورند؟ دلایل سکوت سازمانی چیست؟ آیا سکوت سازمانی خوب است یا بد؟ سکوت سازمانی چه تاثیری در سازمان دارد؟ چرا با وجود استقرار نظام پیشنهادات در سازمانها، پیشنهاداتی از سوی کارکنان مطرح نمی شود؟ سکوت سازمانی پدیده جدیدی است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهار نظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری و امتناع ورزیده و سکوت می کنند. سکوت علامتی برای بیماری سازمانی محسوب میشود و مدیران باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف نمایند. بی توجهی به این موضوع می تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود (دانایی فرد و پناهی، 1389). پژوهش های متعددی در زمینه سکوت سازمانی انجام شده است و این متغیر با متغیرهای چون فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی (رادمرد و اردکانی، 2014)، هویت سازمانی (اصفهانی و دهکردی، 1392)، تعهد سازمانی (دنیز، 2013)، تعهد سازمانی (بخت آوری، 2014)، عدالت سازمانی (تان، 2014)، عدالت سازمانی (آکازوم، 2014)، سکوت سازمانی و مدیریت دانش

1. individual-voluntary-silent (IVS)

2. individual-voluntary-non-silent (IVN)

3. collective-voluntary-silent (CVS)

4. collective-voluntary-non-silent (CVN)

5. individual-non-voluntary-silent (INS)

6. individual-non-voluntary-non-silent (INN)

7. collective-non-voluntary-silent (CNS)

8. collective-non-voluntary-non-silent (CNN)

9. Van Dyne &amp; Botero

10. Acquiescent Silence

11. Defensive Silence

12. Pro-social Silence

پژوهشی (نظری و همکاران، 1394) بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون رفت از آن (حسن پور و عسکری، 1391)؛ رابطه بین سکوت سازمانی و تعهد در ایران (نیکمرام، قریبی، شجاعی و احمدی، 2012) و بررسی سکوت سازمانی، در تکاپوی مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی (حنیفر، نوری، بردبار، چراغ‌چی و میرزا جانی، 1389). این پژوهش‌ها نشان‌دهنده اهمیت توجه به سکوت سازمانی به عنوان یک متغیر تاثیرگذار است. سکوت سازمانی می‌تواند اثرات منفی بر فرایندها و پیامدهای سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و رفتارهای کارکنان داشته باشد و همچنین نوآوری و خلاقیت و بهبود فرایندهای سازمانی و اثربخشی و کارایی سازمان‌ها نیازمند کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی است، این امر نیازمند بستری است که در آن کارکنان احساس آزادی عمل داشته و بتوانند دیدگاه‌های خود را بیان کنند یا باورها و روش‌های فعلی را زیر سوال ببرند. با توجه به این تاثیرات، سکوت سازمانی یکی از چالش‌ها و مشکلات احتمالی سازمان‌ها قلمداد می‌شود که مطالعه و بررسی علل آن می‌تواند زمینه مشارکت فعال کارکنان را در فرایندهای سازمانی به همراه داشته باشد و آنان را از بی‌تفاوتی نسبت به سازمان خارج سازد. زمانی که سازمانی از کارکنان خود انتظار دارد که کار خود را با سکوت و هیچ‌گونه نقد و انتقادی انجام دهند، این دغدغه می‌تواند نشانه‌هایی از عقب‌نشینی و فعالیت‌های اعتراض‌آمیز سازمانی باشد (برینسفیلد، ادواردز و گرینبرگ، 2009)<sup>1</sup>. سکوت سازمانی منجر به ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان می‌شود (پناهی و همکاران، 2012). یکی از متغیرهایی که می‌تواند تحت تاثیر سکوت سازمانی کارکنان قرار گیرد، حافظه سازمانی آنان است.

حافظه سازمانی استعاره‌ای از حافظه انسانی است؛ هرچند حافظه سازمانی کاملاً از مدل‌های مغزی حافظه انسان تبعیت نمی‌کند، با توجه به این استعاره، به سادگی معلوم می‌شود که سازمان‌ها دارای قدرت یادآوری هستند (گوررو و پینو، 2001)<sup>2</sup>. این اصطلاح را برای اولین بار هدبرگ در سال 1981 بکار گرفت و معرفی کرد. در طی دو دهه هشتاد و نود میلادی تحقیقاتی بسیار در این شاخه صورت گرفت، که منجر به عرضه تعاریفی متعدد از حافظه سازمانی شد. حافظه سازمانی بیانگر ظرفیت سازمان در یادگیری از تجربیات گذشته‌اش است (دانهام و بارت، 2011)<sup>3</sup>. دی (1995)<sup>4</sup> به حافظه سازمانی به مثابه انباره‌ای می‌نگرد که شامل سیاست‌ها، فرایندها، روش‌های جاری و قوانینی است که می‌تواند در هنگام نیاز بازایی شود. به عبارتی حافظه سازمانی پدیده‌ای است که افراد به صورت اجتماعی آن را می‌سازند و شامل تفاسیر آنان

1. Brinsfield, Edwards & Greenberg

2. Guerrero & Pino

3. Dunham & Burt

4. Day

از رویدادهاست و به عنوان جنبه ای از تاریخچه ی سازمان دانش گذشته را به آیندگان منتقل می کند (آکگون<sup>۱</sup> و همکاران، 2011). کمیسون و ویلار- لویز<sup>۲</sup> (2011) حافظه سازمانی را دسترسی به دانش قبلی یک سازمان از جمله اطلاعاتی در مورد محیط رقابتی می دانند. ابرس و ویجنبرگ<sup>۳</sup> (2009) نیز آن را شاخه ای از دانش به عنوان دارایی ارزشمند سازمانی نامیدند که به سختی قابل تقلید و انتقال است. والش و آنگسون<sup>۴</sup> (1991) حافظه سازمانی را جنبه ای از تاریخ سازمان میدانند که دانش شرکت به گونه ای در آن ذخیره می شود تا در آینده قابل دستیابی باشد. بنابراین، در هر سازمانی افرادی با دانش های گوناگون و در سطوح مختلف وجود دارند که سازمان به منظور حفظ و استفاده از دانش این افراد باید برنامه ریزی داشته باشد زیرا در دنیای امروزه دانش به عنوان یکی از سرمایه های اصلی هر سازمانی به حساب می آید و همچنین تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکتها را به اکتساب و به روز رسانی دانش به منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (آله، تولدو، چیوتی و گالی، 2014<sup>۵</sup>).

آنت<sup>۶</sup> (2010) ابعاد حافظه ی سازمانی را این گونه معرفی می نماید. دانش شغلی<sup>۷</sup>: این بعد زمینه های مختلفی در ارتباط با دانش شغلی را مثل تسلط بر عملکرد، معرفی می نماید که از نظریات چو و همکارانش برگرفته شده است (چو، کلی، والف، گاردنر<sup>۸</sup>، 1994؛ گراتون و کشوال<sup>۹</sup>، 2003؛ دلونگ<sup>۱۰</sup>، 2004؛ لئونارد و سواب<sup>۱۱</sup>، 2005). دانش اجتماعی<sup>۱۲</sup>: (کراس، دانپورت و کانترل<sup>۱۳</sup>، 2003) عملکرد بالا، به وسیله ی حفظ و استفاده از دانش که از مشخصه های شبکه های دانش شخصی است، به وجود می آید. این توانایی به شکل ارتباط متقابل با افرادی که با استفاده از فرصت ها و منابع، تمایل به وجود آوردن دانش درون شبکه را دارند، نشان داده می شود. سرمایه اجتماعی به عنوان دانش توسط بسیاری از دانشمندان به شرح زیر نمایش داده شده است. (کانن

1. Akgün, Keskin &amp; Byrne

2. Camison &amp; Villar-Lopez

3. Ebbers &amp; Wijnberg

4. Walsh &amp; Ungson

5. Ale, Toledo, Chiotti &amp; Galli

6. Annette

7. Job knowledge

8. Chao, O "Leary-Kelly, Wolf, Klein &amp; Gardner

9. Gratton &amp; Ghoshal,

10. DeLong

11. Leonard &amp; Swap, W.

12. Social knowledge

13. Cross, Davenport &amp; Cantrell

باورز و سالاس<sup>۱</sup>، 2001؛ گراتون و گوشال<sup>۲</sup>، 2003؛ دلونگ<sup>۳</sup>، 2004؛ لئوناردو و همکاران<sup>۴</sup>، 2005). این بعد مواردی مثل بازتاب تولید شبکه‌های اجتماعی، توانایی شناسایی مخازن دانش در میان همکاران، داشتن درک درست از مهارت‌ها و نگرش‌های افراد را دربرمی‌گیرد. دانش سیاسی<sup>۵</sup>: شامل حافظه‌ی سازمانی مدیریت گرا که روش‌های مدیریت دانش را دربرمی‌گیرد، است. دانش تخصیص منابع، تصمیم‌گیری‌های سازمانی و دانش مدیران و شخصیت‌های اول سازمان‌ها در این بعد می‌گنج (ژنگ و دیگران<sup>۶</sup>، 2006). د. دانش فرهنگی<sup>۷</sup>: دانش هنجارها و ارزش‌های سازمانی و استانداردهای قابل قبول اعمال و کردار (دلونگ<sup>۸</sup>، 2004) اهداف و ارزش‌های سازمانی، ارزش‌ها، انتظارات و اولویت‌های سازمان در این بعد قرار می‌گیرد.

در سازمان آموزش و پرورش که رسالتش تعلیم و تربیت نیروی انسانی است، مساله مهمی چون سکوت سازمانی به هیچ وجه قابل اغماض و چشم پوشی ناست زیرا در این عرصه نقش و جایگاه کلیدی معلمان در کیفیت و چگونگی پیشبرد اهداف به خوبی از پیش تعریف شده است و اهمیت شکستن این دیوار نامرئی در مدرسه به منظور دستیابی به تعالی سازمانی اجتناب ناپذیر است. اگر تربیت را فراهم کردن زمینه‌های بالندگی، برکشیدن و متعالی کردن آدمی دانسته و هدف از آن را فعلیت بخشیدن به استعدادهای بالقوه انسان‌ها در جهت کمال و قرب الهی بدانیم، مریبان در تحقق این امر از نقش ارزنده و بسزایی برخوردار هستند (ترک زاده و همکاران، 1390). با توجه به موارد فوق و اهمیت توجه به دو متغیر سکوت سازمانی و حافظه سازمانی، پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و حافظه سازمانی معلمان دبیرستان‌های دخترانه شهر شیراز است. مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره 1 نشان داده شده است.

---

1. Cannon-Bowers & Salas, E.

2. Gratton, L., & etal.

3. DeLong, D. W.

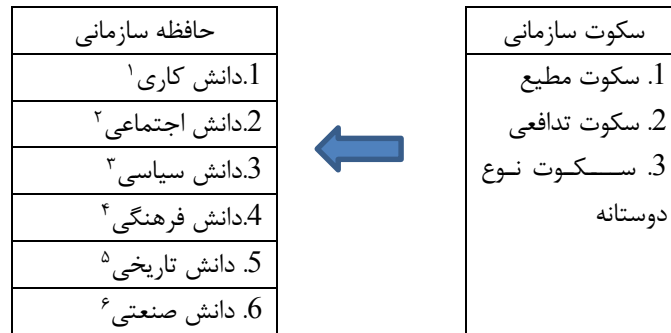
4. Leonard, D., & etal.

5. Political knowledge

6. Zhang et al

7. Cultural knowledge

8. DeLong, D. W.



شکل (1): مدل مفهومی پژوهش

در راستای مدل فوق، پاسخ به سئوالات ذیل مد نظر است:

- 1- نوع غالب سکوت سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز کدام است؟
- 2- سکوت سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز به چه میزان است؟
- 3- حافظه سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز به چه میزان است؟
- 4- آیا رابطه معناداری بین انواع سکوت سازمانی و حافظه سازمانی وجود دارد؟
- 5- آیا انواع سکوت سازمانی پیش بینی کننده معنادار حافظه سازمانی است؟

### روش شناسی

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و حافظه سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. در این تحقیق متغیر جنسیت کنترل می شود و تنها مدارس دخترانه بررسی می شوند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز به تعداد 417 نفر بود که بر اساس فرمول کوکران با سطح اطمینان 95 و خطای 5 درصد، تعداد نمونه 200 نفری می شد. بر این اساس برای نمونه گیری از تمامی معلمان مدارس نمونه، با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای که واحد نمونه گیری در آن گروه (در اینجا مدرسه)

1. Job knowledge  
 2. Social knowledge  
 3. Political knowledge  
 4. Cultural knowledge  
 5. Historical knowledge  
 6. Industry knowledge

است، ابتدا 20 درصد از مدارس نواحی چهارگانه شهر شیراز انتخاب و سپس کلیه معلمان این مدارس به تعداد 205 عنوان نمونه انتخاب شده و ابزار پژوهش بین آنان توزیع و جمع آوری گردید.

در این پژوهش از دو ابزار استفاده شده است: الف) مقیاس سکوت سازمانی (داین، انگ و بورتز، 2003) که دارای 15 گویه 5 گزینه ای از نوع لیکرت از طیف کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم و سه زیر مقیاس سکوت تدافعی شامل گویه های (1-5) سکوت دوستانه شامل گویه های (6-10) سکوت مطیعانه شامل گویه های (11-15) است. روایی این پرسشنامه توسط محقق در سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز با استفاده از روش تحلیل گویه (ضریب همبستگی سوال های مقیاس با نمره کل مقیاس) و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده و نتایج حاصل نشان داد روایی سکوت مطیعانه (0/42) در سطح معناداری (0/01) و روایی سکوت تدافعی (0/41) در سطح معناداری (0/02) و روایی سکوت نوع دوستانه (0/40) در سطح معناداری (0/02) است. همچنین پایایی (0/67) محاسبه شد. ب) مقیاس حافظه سازمانی دانهام (2010) که دارای 72 گویه 5 گزینه ای از نوع لیکرت از طیف کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم و دارای زیر مقیاس های دانش کاری شامل گویه های (1-12)، دانش اجتماعی شامل گویه های (13-24)، دانش سیاسی شامل گویه های (25-36)، دانش فرهنگی شامل گویه های (37-48)، دانش تاریخی شامل گویه های (49-60) و دانش صنعتی شامل گویه های (61-72) است. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه توسط محقق و بر اساس روش آلفای کرونباخ (0/76) محاسبه شد و روایی آن با استفاده از روش تحلیل گویه (همبستگی هر یک از گویه ها با نمره کل) محاسبه شد و نتایج حاصل نشان داد روایی دانش کاری (0/62) در سطح معناداری (0/0001)، دانش اجتماعی (0/39) در سطح معناداری (0/33)، دانش سیاسی (0/63) در سطح معناداری (0/0001)، دانش فرهنگی (0/45) در سطح معناداری (0/01)، دانش تاریخی (0/86) در سطح معناداری (0/0001) و دانش صنعتی (0/77) در سطح معناداری (0/0001) است.

همچنین داده های پژوهش با بهره گیری از روش های آماری تحلیل واریانس اندازه گیری های مکرر، آزمون تی تک نمونه ای، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چند متغیره تجزیه و تحلیل شد.



## یافته ها

1- نوع غالب سکوت سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز کدام است؟  
بر اساس جدول بدست آمده بالاترین میانگین متعلق به سکوت نوع دوستانه (4/45) و پایین ترین میانگین متعلق به سکوت مطیعانه (2/08) است و براساس مقدار  $f$  (513/17) بدست آمده در درجه آزادی (2 و 204) تفاوت معناداری در سطح (0/0001) بین انواع سکوت سازمانی وجود دارد.

جدول (1): شناسایی نوع غالب سکوت سازمانی

ابعاد سکوت سازمانی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	f	سطح معناداری
سکوت مطیعانه	205	2/08	1/14	2 و 204	17/513	0/0001
سکوت تدافعی		2/11	1/02			
سکوت نوع دوستانه		4/45	0/49			

آزمون تعقیبی بونفرونی نیز نشان داد که بین سکوت مطیعانه و سکوت نوع دوستانه و همچنین بین سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه تفاوت معناداری در سطح (0/0001) وجود دارد، اما بین سکوت مطیعانه و سکوت تدافعی تفاوت معناداری مشاهده نشد، پس بنابراین نوع غالب سکوت معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز سکوت نوع دوستانه است.

2- سکوت سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز به چه میزان است؟  
براساس جدول آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که میانگین سکوت نوع دوستانه (4/45) از میانگین نظری بالاتر بوده و براساس مقدار تی به دست آمده (41/80)، در درجه آزادی (204) تفاوت معناداری بین میانگین سکوت نوع دوستانه، با میانگین نظری در سطح (0/001) وجود دارد. بنابراین میانگین سکوت نوع دوستانه، بالاتر از میانگین حد متوسط (3) است. اما میانگین سکوت مطیعانه (2/08) و سکوت تدافعی (2/11) پایین تر از حد متوسط است و براساس مقدار تی به دست آمده در درجه آزادی (204) تفاوت معناداری بین میانگین های سکوت مطیعانه و

سکوت تدافعی با میانگین حد متوسط (3) در سطح (0/0001) وجود دارد بنابراین میانگین سکوت مطیعانه و سکوت تدافعی معلمان پایین تر از حد متوسط است.

جدول (2): میزان سکوت سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز

انواع سکوت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین نظری	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
سکوت مطیعانه	205	2/08	1/14	3	-11/38	204	0/0001
سکوت تدافعی		2/11	1/02		-12/37		0/0001
سکوت نوع دوستانه		4/45	0/49		41/80		0/0001

3- حافظه سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز به چه میزان است؟  
براساس جدول 2 آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که میانگین دانش کاری (3/25)، دانش اجتماعی (3/47)، دانش سیاسی (3/16)، دانش فرهنگی (3/02)، دانش تاریخی (3/23) و دانش صنعتی (4/04) از میانگین نظری بالاتر بوده و براساس مقدار تی به دست آمده، در درجه آزادی (204) تفاوت معناداری بین میانگین هر یک از ابعاد حافظه مذکور، با میانگین استاندارد در سطح (0/001) وجود دارد. فقط میانگین دانش صنعتی (4/02) در حد مطلوب است و با توجه به مقدار تی (32/79) در درجه آزادی (204) تفاوت معناداری بین میانگین دانش صنعتی با حد مطلوب وجود دارد. بنابراین دانش صنعتی در حد مطلوب است.

جدول (3): مقایسه میزان حافظه سازمانی با معیار میانگین

ابعاد حافظه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حد کفایت قابل قبول	تی	درجه آزادی	سطح معناداری
دانش کاری	205	3/25	0/20	3	17/91	204	0/0001
دانش اجتماعی		3/47	0/14		45/35		0/0001
دانش سیاسی		3/16	0/17		13/75		0/0001
دانش فرهنگی		3/02	0/09		4/03		0/0001

0/0001		15/21		0/22	3/23		دانش تاریخی
0/0001		32/79		0/44	4/02		دانش صنعتی

#### 4- آیا رابطه معناداری بین انواع سکوت سازمانی و حافظه سازمانی وجود دارد؟

بر اساس جدول به دست آمده بین سکوت مطیعانه و دانش کاری، سکوت تدافعی و دانش کاری و سکوت نوع دوستانه و دانش صنعتی رابطه مثبت و معنادار و بین سکوت تدافعی و دانش فرهنگی رابطه منفی و معناداری مشاهده شد و سایر انواع سکوت رابطه معناداری را با ابعاد حافظه سازمانی نشان ندادند.

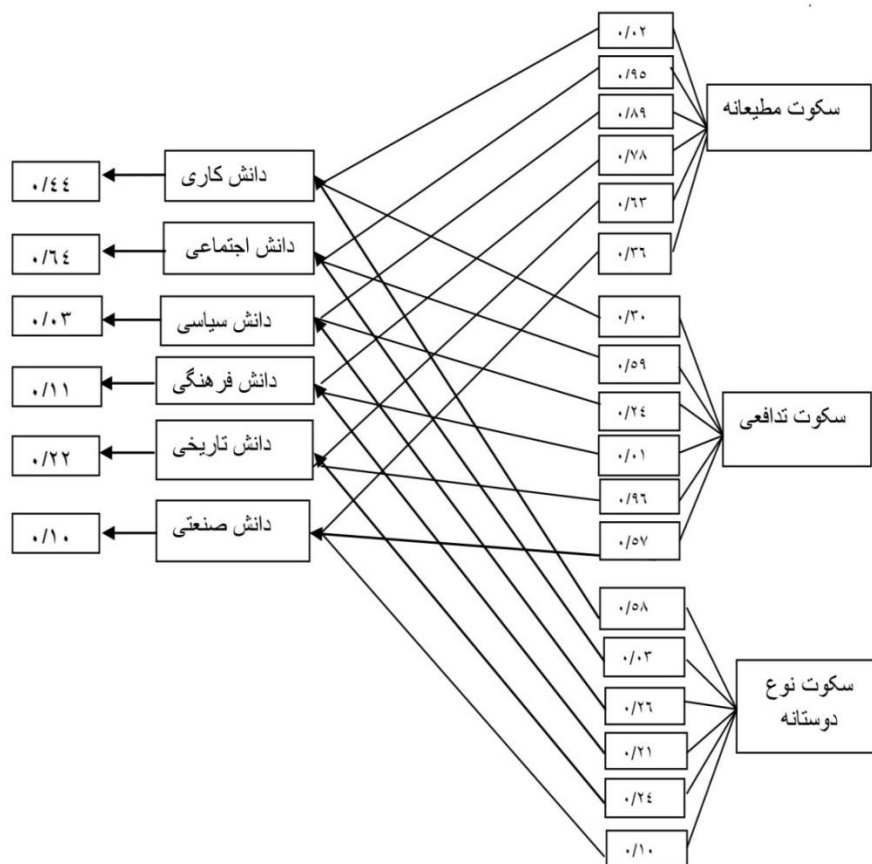
#### جدول (4): بررسی رابطه بین انواع سکوت سازمانی و ابعاد حافظه معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز

ابعاد	دانش کاری	دانش اجتماعی	دانش سیاسی	دانش فرهنگی	دانش تاریخی	دانش صنعتی
سکوت مطیعانه	0/38	-0/004	0/14	-0/02	0/11	0/30
سکوت تدافعی	0/42	0/04	-0/004	-0/42	0/17	0/21
سکوت نوع دوستانه	0/07	0/04	0/20	-0/16	0/01	0/36
	0/69	0/80	0/28	0/39	0/95	0/04

#### - آیا انواع سکوت سازمانی پیش بینی کننده معنادار حافظه سازمانی است؟

مدل رگرسیون چند متغیره نشان داد که سکوت مطیعانه پیش بینی کننده مثبت و معنادار ابعاد دانش اجتماعی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/95$ )، دانش سیاسی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/89$ )، دانش فرهنگی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/78$ )، دانش تاریخی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/63$ ) و دانش صنعتی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/36$ ) است اما پیش بینی کننده معنادار بعد دانش کاری ( $P = NS$  و  $\beta = 0/02$ ) ناست. سکوت تدافعی پیش بینی کننده مثبت و معنادار ابعاد دانش کاری ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/30$ )، دانش اجتماعی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/59$ )، دانش سیاسی ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/24$ )، دانش تاریخی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/96$ ) و دانش صنعتی ( $P < 0/01$  و  $\beta = 0/57$ ) است اما پیش بینی کننده

معنادار بعد دانش فرهنگی ( $\beta = 0/01$  و  $P = NS$ ) ناست. سکوت نوع دوستانه پیش بینی کننده مثبت و معنادار ابعاد دانش کاری ( $\beta = 0/58$  و  $P < 0/01$ )، دانش فرهنگی ( $\beta = 0/21$  و  $P < 0/05$ )، دانش سیاسی ( $\beta = 0/26$  و  $P < 0/05$ )، دانش تاریخی ( $\beta = 0/24$  و  $P < 0/05$ ) و دانش صنعتی ( $\beta = 0/10$  و  $P < 0/05$ ) است اما پیش بینی کننده معنادار بعد دانش اجتماعی ( $P = NS$ ) و ( $\beta = 0/03$ ) ناست.



مدل (1): مدل رگرسیون چند متغیره توان انواع سکوت سازمانی در پیش بینی حافظه سازمانی  
 Chi-Square=20.50, df=15, P-value=0.15368, RMSEA=0.119

برای تعیین برازش مدل، با استفاده از نرم افزار LISREL 8.8، مقادیر مختلف برازش محاسبه شد (جدول 4). طبق جدول می توان دریافت که با توجه به نسبتا بالا بودن شاخص های برازش NFI

(شاخص برازش هنجار شده)،  $CFI=0/81$  ( شاخص برازش تطبیقی)،  $IFI=0/83$  (شاخص برازش افزایش)،  $GFI=0/86$  (شاخص نیکویی برازش) و پایین بودن شاخص خطای  $RMR=0/07$  (خطای مجذور میانگین ریشه استاندارد شده) می‌توان دریافت که مدل مذکور از برازش نسبتاً مناسبی برخوردار است. البته میزان خطای  $RMSEA=0/11$  به دست آمده که نسبتاً بالا است اما میزان مجذور خی به درجه آزادی تقریباً  $1/3$  به دست آمده و با توجه به غیر معنادار شدن  $p$ -value برازش مدل مورد تایید قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سکوت نوع دوستانه نوع غالب سکوت در بین معلمان است و همچنین سکوت تدافعی و سپس سکوت مطیعانه به ترتیب در بین معلمان از جایگاه پایین تری برخوردار هستند. سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروند سازمانی است (کورسگارد<sup>۱</sup>، 1997). بر این اساس، امتناع معلمان از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری صورت می‌گیرد. سکوت نوع دوستانه تعمدی و غیر منفعلانه است که اساساً بر دیگران تمرکز دارد. همچون رفتارهای شهروند سازمانی سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمیتوان آن را از طریق فرمان یا دستورات سازمانی به اجرا در آورد (پودساکوف<sup>۲</sup>، 2000). این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آنها حاصل می‌گردد بجای اینکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه ایده‌ها باشد. از مهمترین دلایل سکوت نوع دوستانه سود بردن از نظرات دیگران و خودداری از ارائه اطلاعات به دلایل سری و محرمانه بودن است.

پایین بودن سکوت مطیعانه به خوبی نشان می‌دهد که معلمان به طور فعال با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند (کرانت، 2000). ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات خود را ارائه می‌کنند (پیندر و هارلو، 2001) و برای تغییر جهت، صحبت، مشارکت یا کوشش می‌کنند. معلمان در مسائل کاری خود احساس مسئولیت دارند و در قبال نتایج و بازده کاری بسیار حساس هستند و حاضر نیستند کورکورانه و بدون تبادل اطلاعات پیش روند. پایین بودن سکوت تدافعی نشان می‌دهد که معلمان

1. Korsgaard

2. Podsakoff

با دلایلی چون ترس از سرزنش و ملامت، مقصر شناخته شدن و یا تهدید منافع شخصی خودشان اطلاعات را کتمان نمی کنند. در جامعه آماری مورد پژوهش ترس مانع از جریان صعودی اطلاعات نمی شود و این امر موجب کم رنگ شدن جو سکوت می شود و از آنجا که سکوت ریشه در ویژگی های محیطی دارد و برخاسته از تعاملات اجتماعی است به این نتیجه می رسیم که به خاطر فرصت هایی موجود معلمان سکوت تدافعی و سکوت مطیعانه کمتری دارند و تنها بر حسب شرایط سکوت نوع دوستانه با انگیزه دیگر خواهی در پیش می گیرند.

شناسایی میزان حافظه سازمانی معلمان نشان داد که میانگین ابعاد حافظه از جمله: دانش کاری، دانش اجتماعی، دانش سیاسی، دانش فرهنگی، دانش تاریخی و دانش صنعتی، بالاتر از حد قابل قبول و پایین تر از حد مطلوب است و تنها بعد دانش صنعتی در حد مطلوب است. شناسایی میزان حافظه سازمانی معلمان نشان داد که میانگین ابعاد حافظه از جمله: دانش کاری، دانش اجتماعی، دانش سیاسی، دانش فرهنگی، دانش تاریخی و دانش صنعتی، بالاتر از حد قابل قبول و پایین تر از حد مطلوب است و تنها بعد دانش صنعتی در حد مطلوب است. دانش می تواند به عنوان هویتی درون فردی و یا اجتماعی تصور شود (نوناکو، 1994). دانش همان صورت ذهنی ایده ها، واقعیت ها، مفاهیم، داده ها و تکنیک های ثبت شده در حافظه انسان است که از مغز سرچشمه می گیرد و مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه ها، باورها و ارزش های شخصی دگرگون و بارور می شود در نتیجه دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می کند یکسان نیست (قاسمی، 1392) لذا در هر سازمانی افرادی با دانش های گوناگون و در سطوح مختلف وجود دارند که سازمان به منظور حفظ و استفاده از دانش این افراد باید برنامه ریزی داشته باشد زیرا در دنیای امروزه دانش به عنوان یکی از سرمایه های اصلی هر سازمانی به حساب می آید و همچنین تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت ها را به اکتساب و به روزرسانی دانش به منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (آله و همکاران، 2014). نتایج نشان می دهند که میزان دانش کاری معلمان بالاتر از حد قابل قبول و پایین تر از حد مطلوب است و این بدین معنی است که معلمان از مفاهیم اساسی کار خود اطلاع دارند و بر وظایف کاری خود مسلط هستند و به خوبی می دانند از چه شیوه و روشی استفاده نمایند که کار با دقت و سرعت متناسب پیش رود. معلمان همواره از تجربیات زیاد خود بهره می جویند و سعی می کنند عملکردی مناسب و عاری از اشتباه داشته باشند و گویی چنان با کار عجین شده اند که آن را فطرت ثانویه خود می دانند. میزان دانش اجتماعی معلمان بالاتر از حد قابل قبول و پایین تر از حد مطلوب است. در تبیین این موضوع می توان ادعان نمود که معلمان به خوبی به کار خود واقف اند و همچنین از نقاط ضعف و قدرت همکاران خود نیز مطلع هستند و در مسایل کاری و یا مشکلات می دانند

باید به سراغ چه کسی بروند و از چه کسی تقاضای کمک کنند از این رو در مواجهه با مشکلات و یا رویارویی با شرایطی که قبلاً تجربه نکرده اند می دانند روی تخصص چه کسی حساب باز کنند. با کار کردن با یکدیگر، همکاران از دانش و مهارت های یکدیگر آگاه می شوند (کراس و برد، 2000) و همچنین در جریان مراودات و تعاملات رسمی و غیر رسمی بین همکاران خود هستند و اصطلاحات رایج کاری را خوب می شناسند و از نحوه کسب اطلاعات و به روز شدن همکاران خود تا حدود زیادی اطلاع دارند و اعضای گروه های مختلف کاری را می شناسند و آماده به اشتراک گذاری دانش خود هستند هر چند در پاره ای موارد نوعی حس عدم اطمینان را در موقعیت های گروهی و جمعی تجربه می کنند و شاید از ارائه نظرات خود خودداری کنند. این گونه رفتارها در سازمان حاصل پدیده های اعتماد مقابل، تعامل اجتماعی متقابل، احساس هویت اجتماعی، احساس وجود تصویری مشترک از آینده و کار گروهی در یک سیستم اجتماعی است (فرانسیس، 2002). میزان دانش سیاسی معلمان بالاتر از حد قابل قبول و پایین تر از حد مطلوب است از آنجا که عملکرد افراد می تواند موجب موفقیت و یا شکست یک سازمان شود لذا اهمیت نقش و عملکرد آن ها بسیار مهم است و در سازمان آموزش و پرورش نیز این امر مستثنی نیست و معلمان و نگرش های سیاسی آنان در کیفیت نتایج بسیار تأثیر گذار است. معلمان از دسته بندی های سیاسی اطلاع دارند و قدرت های اصلی و مرکزی را می شناسند و بر حسب منافع خود با آن ها رفتار می کنند و به منظور پیشبرد اهداف خود می داند به سوی چه کسانی بروند تا درخواستشان شنیده شود. دانش سیاسی به معلمان این توانایی را می دهد تا حدودی افرادی را که ترفیع شغلی می گیرند را شناسایی کنند. همچنین معلمان از چگونگی تخصیص منابع و بودجه های سازمانی نیز اندکی اطلاعات دارند و مدیران و معلمان برتر را می شناسند و از میزان تسهیم قدرت در بین سطوح گوناگون به خوبی آگاهند. میزان دانش فرهنگی معلمان در حد قابل قبول است. دانش فرهنگی چون از قلب فرهنگ سازمانی بیرون می آید را می توان مجموعه ای از باورها و نگرش ها و توقعات مشترک نامید که در اینجا در میان معلمان به چشم می خورد. معلمان هنجارهای گروهی را شناخته و تا حدودی از قوانین نا مکتوب و شفاهی نیز مطلع اند و رفتارهای مقبول و غیر مقبول را به خوبی از هم تفکیک می کنند. و لیکن از برخی از استثنا ها و موارد خاص به طور کامل و دقیق اطلاع ندارند ولی در کل رفتارهای شایسته و شیوه برخورد کلی را می دانند.

میزان دانش تاریخی معلمان نیز مانند سایر ابعاد بالاتر از حد قابل قبول است. در تبیین این یافته میتوان ادعا کرد که معلمان از نقاط تحول اصلی و مهم گذشته آموزش و پرورش و همچنین

خاستگاه اکثر رسوم و سنن سازمانی تا حدودی اطلاع دارند و کم و بیش در جریان اتفاقات تاریخی که موجب لطمه و صدمه به بدنه آموزش و پرورش شده اند قرار دارند. معلمان اطلاعات اندکی نیز راجع به اشتباهات گذشته و موارد مورد تأسف سازمان دارند. معلمان به خوبی معنا و مفهوم تصمیمات مهم و اساسی را درک می کنند و در پاره ای از موارد می توانند رفتارهای احتمالی همکاران خود را در برابر برخی تصمیمات پیش بینی کنند. میزان دانش صنعتی معلمان در حد مطلوب است و این نشان می دهد که معلمان پیوسته مدرسه خود را با دیگر مدارس مقایسه کرده و همواره به بررسی نقاط ضعف و قدرت خود و سایرین می پردازند و در این راستا اطلاعات ارزشمندی بدست می آورند و از آن ها در پیشبرد اهداف خود به خوبی کمک می گیرند و بعضاً این اطلاعات را در اختیار همکاران خود نیز قرار می دهند و شبکه ای از اطلاعات برای خود تشکیل می دهند و در آن به تجزیه و تحلیل عملکرد دیگر مدارس و یا سازمان های آموزشی می پردازند و بدین طریق انبوهی از دانش آشکار و نهان در این روابط ذخیره می گردد که برای بهتر شدن امور آموزشی بسیار مهم شمرده می شوند و به شکل سرمایه آموزشی در می آیند. این دانش که شامل تجربیات ناشی از انجام پروژه های مختلف، موفق و ناموفق هر دو، روبرو شدن با مشکلات و موقعیت های جدید حرفه ای و یا ابتکارات انجام شده در جهت تسریع یک روند کاری است (ایازی، 1385) نیازمند مدیریت و ساماندهی هستند که در شبکه ارتباطی ذکر شده این امر صورت می گیرد. معلمان به طرق گوناگون از جمله بررسی نتایج المپیادها و مسابقات گوناگون از میزان پیشرفت دیگر مدارس مطلع شده و با انتشار این اخبار و تبادل اطلاعات همیشه می دانند که چه کسانی موفقیت های چشمگیر در این حوزه کسب نموده اند و همچنین بهتر می توانند برای دستیابی به موفقیت در آینده برنامه ریزی کنند. دانش آموزان به عنوان بهترین منبع برای دریافت بازخورد کاری در اختیار معلمان هستند و با برگزاری امتحانات و آزمون های سنجش مهارت معلمان پیوسته می توانند بازخوردی ارزشمند در اختیار داشته باشند و از چگونگی روند کار خود مطلع باشند. این سهولت در امر گرفتن بازخورد کمک شایانی در شناخت کم و کیف آموزشی به معلمان می کند. همچنین سیستم های مدیریت دانش که با هدف پشتیبانی سازمان در خلق، انتشار و مدیریت دانش پدیدار شده اند. سیستم های مدیریت دانش اقدام های به کارگیری دانش گذشته ی سازمان در فرایند تصمیم گیری تعریف می شود که بر اثربخشی فعلی و آتی سازمان تأثیر می گذارد (آله و همکاران، 2014) در این مدارس به خوبی بکار گرفته شده اند.

بررسی رابطه بین انواع سکوت سازمانی و حافظه سازمانی معلمان دبیرستان های دخترانه شهر شیراز نشان داد که بین انواع سکوت سازمانی و حافظه سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود



دارد. مطابق با نتایج ذکر شده سه نوع سکوت سازمانی و شش بعد حافظه سازمانی دارای روابط معناداری با یکدیگر می‌باشند. در تفسیر این نتیجه می‌توان بیان کرد که در اینجا بحث توانمند سازی و ایجاد کانال‌های باز ارتباطی موفق بوده است و معلمان از نحوه تسهیم اطلاعات و دانش شکوه نمی‌کنند و دچار فقدان اطلاعات و اعتماد نیستند در نتیجه تعادل و توازن در بخش ذخیره دانش و اطلاعات و همچنین به کارگیری مجدد آن‌ها وجود دارد که خود مانع پیدایش جو سکوت می‌شود.

شناسایی توان انواع سکوت سازمانی در پیش بینی حافظه سازمانی در معلمان دبیرستان‌های دخترانه شهر شیراز نشان داد که سکوت مطیعانه پیش بینی کننده مثبت و معنادار ابعاد دانش اجتماعی، دانش سیاسی، دانش فرهنگی، دانش تاریخی و دانش صنعتی؛ سکوت تدافعی پیش بینی کننده مثبت و معنادار ابعاد دانش کاری، دانش اجتماعی، دانش سیاسی، دانش تاریخی و دانش صنعتی و سکوت نوع دوستانه پیش بینی کننده مثبت و معنادار ابعاد دانش کاری، دانش فرهنگی، دانش سیاسی، دانش تاریخی و دانش صنعتی است. بر اساس نتیجه به دست آمده می‌توان گفت که در مدارس جامعه آماری مورد پژوهش معلمان با سطح مناسبی از آگاهی نسبت به توانایی‌های خود و دیگر همکاران با یکدیگر تعاملاتی دارند که در آن جایگاه هر کس مشخص است و این سطح از دانش به آن‌ها کمک می‌کند تا بهتر بتوانند شرایط گوناگون را درک کرده و در صورت لزوم جهت ارائه راه حل مناسب مداخله کنند و یا بر عکس به نفع طرف مقابل سکوت کنند. در اینجا پایین بودن سطح سکوت مطیعانه و سکوت تدافعی نشان می‌دهد که معلمان هشیارانه و با داشتن دانش کافی در امور عکس العمل مقتضی را نشان می‌دهند و بالا بودن سطح سکوت نوع دوستانه به خوبی نشان می‌دهد که با آگاهی از سوابق کاری یکدیگر و با نیت و قصد مثبت به نفع دیگران سکوت می‌کنند.

بر اساس مجموعه نتایج، می‌توان چنین گفت که معلمان دبیرستان‌های دخترانه شهر شیراز به تسهیم دانش اهمیت می‌دهند و دانش را به عنوان یک منبع اطلاعاتی جهت پیشبرد اهداف سازمانی و در نتیجه عملکرد بهتر تلقی می‌کنند و صرفاً آن را اهرم نفوذی در دست منابع قدرت نمی‌دانند و همچنین به دلیل مشارکت در برنامه‌های گروهی احساس تعلق می‌کنند و خود را افرادی مهم در مدرسه می‌بینند و همین امر به خوبی شرایط ایجاد جو سکوت منفی را از بین می‌برد و از طرفی احساس صمیمیت در بین معلمان موجب می‌شود که با انگیزه حفظ منافع همکاران سکوت نوع دوستانه به وفور در میانشان دیده شود. تبادل اطلاعات در زمینه‌های مشترک بین معلمان موجب می‌شود تا حافظه سازمانی تقویت شود و همین تبادل اطلاعاتی به خوبی به

معلمان کمک می کند تا در مواجهه با مشکلات بتوانند با بررسی جوانب امر بهترین راه حل را اتخاذ نمایند. در چنین جوی که دانش و تبادل اطلاعاتی مهم تلقی می شود و معلمان آگاهانه می کوشند تا اهداف تعلیم و تربیت به خوبی محقق شود حاکمیت جوی سالم و دور از سکوت و کناره گیری های منفی بسیار رضایت بخش است.

### منابع

- اسدی پور، خدیجه؛ رحیمی، فرج اله و امیر نژاد، قنبر (1393). سیستم حافظه سازمانی ابزاری برای یادگیری کارکنان در زمینه ی نو آوری. *کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا*. <http://www.civilica.com/>
- ایازی، فتانه (1385). *حافظه سازمانی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- ترک زاده، جعفر و زینعلی، فاطمه (1390). توسعه انگیزش و توانمندی آموزش گران: مدل سرمایه انسانی. *فصل نامه منابع انسانی ناجا*، 6(25)، 1-27.
- دوستار، محمد؛ اسماعیل زاده، محمد و حسینی، هانیه (1393). *تبیین روابط بین سکوت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و تعهد عاطفی در سازمان*. فصلنامه مدیریت فردا. 13(14)، 36-19..
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (1390). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، 6(21)، 77-104.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ نجفی کلیانی، وحید و رضوانی، موسی (1392). روابط فردی، انباشت دانش و عملکرد خدمات مراقبت سلامت. *مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، 1(4)، 113-129.
- قاسمی، حمید (1392). مبانی مدیریت دانش سازمانی و کارکنان دانشگر. *بیمه سلامت*، 17(52)، 52-46.
- محمودی میمند، محمد و رهبری نیا، سید عباس (1393). *یادگیری و حافظه سازمانی عاملی برای کسب مزیت رقابتی: کارکنان بانک صادرات استان گیلان*، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه. تهران، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران. (متان) [http://www.civilica.com/Paper-FIMD01-FIMD01\\_182.html](http://www.civilica.com/Paper-FIMD01-FIMD01_182.html)
- نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا و بیگلریان، اکبر (1394). *همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران*. *فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت*، 4(3)، 50-43.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). *Organizational emotional memory. Management Decision*, 50(1), 95-114.
- Ale, M. A., Toledo, C. M., Chiotti, O., & Galli, M. R. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1), 73-92.
- Annette Heather Dunham (2010) *Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring*, A thesis submitted in partial

- fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Psychology, Department of Psychology University of Canterbury.
- Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Nik Aeen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Blackman, D (2005) 'Why learning organizations do not transform'. *The Learning Organization*, 12(1): 42-56.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. and Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J. and Edwards, M. (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*. 3-33. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Brinsfield, C.T. (2009). "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors"(doctoral dissertation) Retrieved from *ProQuest Dissertations and Theses database*. (UMI Number :3376084).
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.
- Crant, J. M. (2000). 'Proactive behavior in organizations'. *Journal of Management*, 26, 435-62.
- Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *MIT Sloan Management Review*, 41(3),69.
- Cross, R., Davenport, T. H., & Cantrell, S. (2003). The social side of performance. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 20-22. Retrieved March 21, 2006, from ProQuest Wayne State University
- Day, G. S. (1995). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Product Innovation Management*, 3(12), 257-258.
- De Long, D.W., and Fahey, L. (2000.) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* (14:4), 2000, pp. 113-127.
- Dimitris, B., & Vakola, M. (2007). Organizational silence: A new challenge for human resource management. *Athens University of Economics and Business*, 1- 19.
- Dunham, A. H., & Burt, C. D. (2011). *Organizational memory and empowerment*. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-868.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Organizational memory: From expectations memory to procedural memory. *British Journal of Management*, 20(4), 478-490.
- Francis, P. (2002). Social capital at the World Bank: Strategic and operational implications of the concept. Social Development Strategy Paper, Washington DC: World Bank. Downloadable from <http://lnweb18>.

[worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/62DocByUnid/859A26E9E5E3400B85256C5500534E,34](http://worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/62DocByUnid/859A26E9E5E3400B85256C5500534E,34).

- Gambarotto, F., & Cammazzo, A. (2010). *Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice*. *Innovation*, 12(2), 166-179.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the "volunteer" employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Guerrero, L. A., & Pino, J. A. (2001). *Understanding organizational memory*. In Computer Science Society, 2001. SCCC '01. Proceedings. XXI International Conference of the Chilean. 124-132. IEEE.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to Kurzon, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of Pragmatics*, 39(10), 1673-1688.
- Henriksen, K., and Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, national council of chief clinical consultants, *Health Research and Educational Trust*, 5(1): 4-22.
- Leonard, D., & Swap, W. (2005). *Deep smarts: How to cultivate and transfer e business wisdom*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Meyer, J. W. (1983). *Centralization and the legitimacy problems of local government*. In W. Meyer & WR Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*. 199-215. Beverly Hills.
- Morrison, E. U. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. Academy of Management
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374.
- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). *An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment*. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Park, C., & Keil, M. (2009). *Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model*. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). *The dynamics of silencing conflict*. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (47), 1221-1231.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 19(3): 6-40.
- Van Stijn, E., & Wensley, A. (2001). Organizational memory and the complete- ness of

- process modeling in ERP systems: some concerns, methods and directions for future research. *Journal of Business Process Management*, 7(3), 181-194.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). *Organizational memory*. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2004). When firms fail to learn the perpetuation of discrimination in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(1), 23- 33.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (24), 1389-1404.
- Zhang, L., Tian, Y., & Qi, Z. (2006). Impact of organizational memory on organizational performance: An empirical study. *The Business Review*, 5(1), 227- 232.