

## Investigating and Analyzing the Relationship Between Dimensions of Organizational Forgetfulness and Organizational Silence on the Job Performance of Basij Mostafafin Employees

Eisa khodanandeh<sup>ID\*</sup>

Instructor, Department of Information Technology and member of the academic staff of Officer and Guard Training University, Shahid Motahari Basij College, Tehran, Iran

Parviz Jabbari<sup>ID</sup>

Instructor, Department of Management and Academic Staff of Officer Training and Guard University, Shahid Motahari Basij College, Tehran, Iran

Gholam Jabbari<sup>ID</sup>

Assistant Professor, Department of Organization and Management, Faraja Research Institute of Law Enforcement Sciences and Social Studies

DOI: 10.22098/CPA.2024.16185.1053

### Abstract

**Context and Purpose:** The aim of the current research is to analyze the relationship between the dimensions of organizational forgetting and organizational silence on the job performance of employees of Basij Mustafafin organization, which includes one main hypothesis and two secondary hypotheses.

**Methodology:** The type of research is applied and descriptive and correlational. In the research organization, 750 people were employed as employees and 350 people were selected as the statistical population. Referring to Morgan's sample size estimation table, stratified random sampling method is used and 250 people were selected as the statistical sample size according to gender ratio. Data collection was done through field study and library sources, theses and articles were used. The tools used in the research include; Organizational Forgetfulness Questionnaire "Holan and Phillips" (2004), Organizational Silence Questionnaire "Morrison and Milliken" (2010), Employee Job Performance Questionnaire "Hersey and Blanchard" (1998).

**Findings:** The results of the research show that, in general, organizational silence and organizational forgetfulness have a significant relationship with the job performance of employees at a rate of 0.681% and organizational silence at a rate of 0.361% have a significant relationship with the job performance of employees and also There is a significant

---

\* Corresponding Author: [eisakho2@gmail.com](mailto:eisakho2@gmail.com)

**How to Cite:** khodanandeh, E., Jabbari, P., Jabbari, G., (2024). Investigating and analyzing the relationship between dimensions of organizational forgetfulness and organizational silence on the job Performance of Basij Mostafafin employees. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue3), PP 1-26. DOI: 10.22098/CPA.2024.16185.1053

relationship between the dimensions of organizational forgetfulness at the rate of 0.673% and the performance of the organization's employees.

**Conclusion:** The behaviors that employees show in the organization are very important for their performance and activity. These behaviors have positive or negative effects in the organization. Basij organization is not able to develop its effectiveness and efficiency without the willingness of employees to cooperate. On the other hand, when languages do not move, knowledge is not produced for the organization.

**Keywords:** organizational forgetfulness, organizational silence, job performance of employees and Mustafain Mobilization Organization

#### **Extended Abstract**

**Introduction:** The importance of performance evaluation, payment and promotion based on it has become increasingly popular in organizations, and based on the results of performance evaluation, important decisions are made, including human resources planning, training and optimization of employees, and payment of benefits.

Human resource knowledge is the most important and valuable asset of any organization. In fact, an organization without human resources has no meaning, meaning, and external existence, and nowadays, successful organizations welcome changes in the organization to survive and continue their activities and to be followers in their field of activity.

Despite the fact that the skilled human force is the wave of progress and transformation (high performance) of the organization, sometimes the conditions of the organization force the employees to remain silent. Organizational silence is defined as a deliberate refusal to express ideas, information and opinions related to the progress of the organization to other people. In this approach, silence happens when employees choose not to share and express their opinions and ideas. "Morris and Milliken" also consider organizational silence as a social phenomenon in which employees refuse to present their opinions and concerns about organizational problems. When silence surrounds an organization, stagnation and lethargy are precipitated in the physical and social position of the organization, and the competitive advantage of the organization becomes meaningless.

Experts believe that organizational silence can create a wave of stress, pessimism, dissatisfaction and withdrawal among employees. Such ineffective leadership and lack of organizational participation creates a situation in which few people know what to do to bring about changes. As a result of these conditions, it will bring unfavorable results and bad performance, which can include weak organizational performance. On the other hand, one of the important variables in the organization is organizational forgetfulness. Organizational forgetting is actually a kind of reverse learning in which people accidentally or intentionally discard their previous learning and replace them with new learning. The concept of organizational forgetting originates from three concepts or three reasons: firstly; Research shows that the ability to create or transfer knowledge alone is not enough. Rather, the existing or recently transferred knowledge may disappear and fade away before being successfully

incorporated into the long-term organizational memory. Second; That the decline and analysis of organizational memory occurs over time. If organizational memory does not function well, important pieces of knowledge may be forgotten. third; that some people believe that organizational forgetting is necessary for the organization in some cases. The third forgetfulness is considered positive and negligence in this forgetfulness is the wave of inability to change. In this regard, knowledge management plays a significant role in empowering employees, because with many dimensions and components, it can eliminate or minimize organizational forgetfulness and organizational silence.

The need to pay attention to organizational silence and organizational forgetfulness will increase the work efficiency in the organization and prevent disinterest or the departure of elite and experienced employees.

In most organizations, employees refuse to express their ideas, opinions and criticisms, to attend important meetings of the organization, or do not speak if they are present. In most organizations, employees repeat the same past experiences. Because they are likely to reduce work efficiency or face collective criticism, especially from senior managers. The main issue in this research is the relationship between the dimensions of organizational forgetting and organizational silence on the job performance of employees in the Basij Mustafain organization.

**Methodology:** The present research method is applied in terms of purpose and descriptive and correlational in terms of method. The statistical population of the research includes all the employees of Basij Mustafain organization who have a bachelor's degree or higher. According to the statistics registered in this organization, 750 people are working as employees. Among these workers, 350 people were selected as the statistical population, and by referring to Morgan's sample size estimation table, the statistical sample size of the research was used using the stratified random sampling method, and 250 people were selected as the statistical sample size according to the share ratio. Gender were selected from the studied community, 110 of which were female employees and 140 of which were male employees. To collect the required information, the researcher collected some of the required information by field study and also referring to library sources such as: books, theses, printed and electronic publications and existing documents. The tools that were used in the research, They are: the use of organizational forgetfulness questionnaire which is taken from the "targeted and random" organizational forgetfulness questionnaire "Holan and Phillips" (2004) whose self-report tool has 10 items and 5 options, which is used and for organizational silence from the questionnaire Organizational silence "Morrison and Milliken" (2010), which is a self-report tool, has 15 questions and has 3 main components (quiet, submissive, friendly). And it has been graded based on the Likert scale (from very low to very high), which in measuring organizational silence, has focused on silent, obedient and friendly dimensions, and from the job performance questionnaire of "Hersey and Blanchard" (1998), which contains 48 questions are 5 options.

All tools have been distributed and collected by field method. Professors and experts in this field have examined and confirmed the questionnaires in terms of formal and content validity. In order to analyze the collected data, descriptive and inferential statistics methods are used, as well as the Kolmogorov-Smirnov test to determine the normality of the data, and to test the hypotheses, the multiple error regression test and SPSS software are used.

**Findings:** Main hypothesis: In this hypothesis, there is a significant relationship between organizational forgetfulness and organizational silence with the occupation of the employees of Basij Mustafain organization.

The first sub-hypothesis: There is a significant relationship between the dimensions of organizational silence (quiet, submissive, friends) and the job performance of the employees of Basij Mustafain organization.

The second sub-hypothesis: There is a significant relationship between the dimensions of organizational forgetfulness (targeted and accidental) and the job performance of the employees of Basij Mustafain organization.

**Conclusion:** Human capital, which according to the majority of scientists of management and organization science, is considered one of the most precious capitals and as the most important coordinator of the organization, plays a leverage effect, it can lead to prosperity, dynamism and growth or failure and decline. The organization is effective. Despite the fact that the common literature of organization and management emphasizes on empowering employees and strengthening their job performance and using their potential and actual capacity. But the evidence and results of the research show that the employees are dissatisfied due to the lack of support from the organization. The progress and survival of society depends on the effective performance of organizations. Organizations are made up of people in order to realize the goal. The behaviors that employees show in their organization are very important for their performance and activity. It is possible that these behaviors have positive or negative effects in the organization. Basij Mostafin organization is not able to develop its effectiveness and efficiency without the willingness of its employees to cooperate. On the other hand, when languages do not move, knowledge is not produced for the organization. The language of human interaction mechanism in organizations, especially Basij Mustafin organization. The knowledge workers of Basij Mostafin organization give soul to the organization and are considered the capital of the strategy. When silence covers the organization, stagnation is deposited in the physical and social structure of the organization and the competitive advantage of the organization becomes meaningless. Organizational silence is a phenomenon in which the employees of the organization refrain from commenting on the problems of the organization for different reasons and remain silent.

In the third millennium, organizations are facing rapid changes in different dimensions. Therefore, employees should pay attention to the fact that they forget old and outdated knowledge so that they can replace it with new knowledge. In fact, employees transfer knowledge to people. Considering

this issue, it is necessary for employees to update their knowledge, but some employees are not interested in forgetting old knowledge and resist these changes. Addressing this phenomenon is important and vital for two reasons;

First; Unconscious loss of knowledge imposes a lot of costs on organizations.

Second; Organizational performance depends on the process of organizational forgetting, and organizations that want to transform must forget the old knowledge that confined them in the past. Since organizational forgetfulness can affect the competitiveness of Basij Mostafin employees, The organization needs processes to ensure that the knowledge that should be thrown away is forgotten and the knowledge that was useful is not forgotten. Paying attention to the purposeful organizational forgetting process in order to increase the job performance of organizations should always be given attention and emphasis in order to provide a suitable basis for increasing the performance of employees.

**Keywords:** organizational forgetfulness, organizational silence, job performance of employees and Mustafain Mobilization Organization



## بررسی و تحلیل رابطه بین ابعاد فراموشی سازمانی و سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی

### (مورد مطالعه: کارکنان سازمان بسیج مستضعفین)

عیسی خدابنده<sup>۱</sup>

مربی، عضو هیات علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، گروه فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانشکده شهید مطهری بسیج، تهران، ایران

پرویز جباری

مربی، عضو هیات علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، دانشکده شهید مطهری بسیج، تهران، ایران

غلام جباری

استادیار گروه سازمان و مدیریت، پژوهشگاه علوم انظامی و مطالعات اجتماعی فراجا، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۹

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱-۲۶

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف از پژوهش حاضر، تحلیل رابطه بین ابعاد فراموشی سازمانی و سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین است

**روش:** نوع پژوهش کاربردی و از روش توصیفی و همبستگی است. در سازمان مورد پژوهش، تعداد ۷۵۰ نفر به عنوان کارکنان مشغول به خدمت ۳۵۰ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب گردیدند. با مراجعه به جدول برآورد حجم نمونه مورگان، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده هستند و ۲۵۰ نفر به عنوان حجم نمونه آماری با توجه به نسبت سهم جنسیت انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات، از طریق مطالعه میدانی و از منابع کتابخانه‌ای، پایان‌نامه‌ها و مقالات استفاده گردید. ابزارهای مورد استفاده در پژوهش، شامل پرسشنامه فراموشی سازمانی "هولان و فیلیپس" (۲۰۰۴)، پرسشنامه سکوت سازمانی "موریسون و میلیکن" (۲۰۱۰)، پرسشنامه عملکرد شغلی کارکنان "هرسی و بلانچارد" (۱۹۹۸)، می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد و همچنین از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف جهت تشخیص نرمال بودن داده‌ها و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون خطای چندگانه و از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که به طور کل، سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی به میزان ۰/۶۸۱ درصد با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری دارد و نیز سکوت سازمانی به میزان ۰/۳۶۱ درصد با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری دارد و همچنین بین ابعاد فراموشی سازمانی به میزان ۰/۶۷۳ درصد با عملکرد کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

**نتایج:** رفتارهایی که کارکنان در سازمان نشان می‌دهند برای عملکرد و فعالیت‌شان بسیار مهم است. این رفتارها دارای اثرات مثبت یا منفی در سازمان می‌باشند. سازمان بسیج، بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی و کارایی خود نیست. از سوی دیگر وقتی زبان‌ها به حرکت درنیابند، دانشی برای سازمان تولید نمی‌شود.

**کلید واژه‌ها:** فراموشی سازمانی، سکوت سازمانی، عملکرد شغلی کارکنان و سازمان بسیج مستضعفین

#### مقدمه :

اهمیت ارزشیابی عملکرد، پرداخت و ترفیع بر پایه آن، به طور فزاینده‌ای در سازمانها رواج پیدا کرده و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهینه‌سازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌گردد (صافی و همکاران، ۱۳۹۴). در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمانهایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحوه بهتری از منابع خود بهره‌برداری نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند (شامردی و همکاران، ۱۴۰۰).

دانش نیروی انسانی مهمترین و ارزنده‌ترین سرمایه هر سازمانی است. در واقع سازمان بدون نیروی انسانی، معنا، مفهوم و وجود خارجی ندارد و درجه پرشتاب امروز، سازمانهای موفق برای بقا و تداوم فعالیتهای و پیرو بودن در حوزه مورد فعالیت خود از تحول در سازمان استقبال می‌کنند (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶).

بهبود عملکرد کارکنان، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. این مسئله در صورتی که با دیدگاه فرایندی و مستمر انجام شود، موجب ارتقاء و پاسخگویی سازمان و اعتماد مردم به عملکرد سازمان می‌شود (Durst, at al., 2019).

عملکرد، عبارت است از: کارایی و اثربخشی در وظایف محوله. عواملی همانند: غیبت، کندی در کار، تأخیر و حادثه‌آفرینی می‌توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند. به طور کلی عملکرد دارای سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است (Gogan at al., 2016). سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصل‌ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمانهای همتراز دست یابد (Maletic at a., 2018).

علیرغم اینکه نیروی انسانی متبحر موج پیشرفت و تحول (عملکرد بالای) سازمانی است، اما گاهی شرایط سازمان، کارکنان را مجبور به سکوت می‌کند. سکوت سازمانی به صورت خودداری عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با پیشرفت سازمان به افراد دیگر تعریف می‌شود. در این رویکرد، سکوت هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان، به اشتراک نگذاشتن و بیان نکردن نظرات و تصورات خود را انتخاب می‌کنند. "موریس و میلیکن" نیز سکوت سازمانی را به عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که در آن کارکنان از ارائه نظرات و نگرانی‌های خود در مورد مشکلات سازمانی امتناع می‌کنند. زمانی که سکوت، سازمانی را فرامی‌گیرد، رکود و فتور در جایگاه فیزیکی و اجتماعی سازمان رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود (صادقی، ۱۳۹۸).

صاحب نظران معتقدند که سکوت سازمانی می‌تواند موج استرس، بدبینی، عدم رضایت و عقب نشینی در کارکنان ایجاد نماید. همچنین رهبری ناکارآمد و عدم مشارکت سازمانی، شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه کار کنند تا تغییرات را به وجود آورند.

در نتیجه این شرایط، بازده‌های نامطلوب و بدفرجامی به همراه خواهد داشت که می‌تواند شامل عملکرد سازمانی ضعیف گردد (براتی، ۱۳۸۹).

از سوی دیگر یکی از متغیرهای مهم در سازمان، فراموشی سازمانی است. فراموشی سازمانی در واقع نوعی یادگیری معکوس می‌باشد که در آن افراد، آموخته‌های قبلی خود را سهواً یا عمداً کنار می‌گذارند و یادگیری‌های جدید را جایگزین آنها می‌نمایند (Kluge at al., 2018). مفهوم فراموشی سازمانی از سه مفهوم یا سه دلیل نشأت می‌گیرد: اول اینکه؛ تحقیقات نشان می‌دهند که تنها توانایی برای ایجاد یا انتقال دانش، کافی نیست. بلکه دانش موجود یا به تازگی انتقال داده شده، قبال از اینکه به طور موفقیت‌آمیزی در حافظه بلندمدت سازمانی جای بگیرد، ممکن است ناپدید و محو شود. دوم؛ اینکه زوال و تحلیل حافظه سازمانی در طول زمان رخ می‌دهد. اگر حافظه سازمانی به خوبی عمل نکند، ممکن است تکه‌های مهمی از دانش به دست فراموشی سپرده شود. سوم؛ اینکه برخی بر این اعتقادند که فراموشی سازمانی در مواردی، لازمه سازمان است. فراموشی سوم مثبت تلقی شده و قصور در این فراموشی موج ناتوانی در تغییر می‌شود (مشبکی، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش در این راستا نقش بسزایی در توانمندسازی کارکنان دارد، زیرا با ابعاد و مولفه‌های بسیاری می‌تواند فراموشی سازمانی و سکوت سازمانی را از بین ببرد و یا به حداقل برساند.

ضرورت توجه به سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی موجب افزایش راندمان کاری در سازمان می‌شود و از بی‌علاقگی و یا خروج کارکنان زنده و کارآزموده جلوگیری نماید. در اکثر سازمانها به دلیل ترس و یا به دلیل به خطر افتادن موقعیت شغلی کارکنان از ابراز ایده‌ها، نظرات و انتقادات خود، از حضور در جلسات مهم سازمان امتناع می‌کنند و یا در صورت حضور سخنی نمی‌گویند. در اکثر سازمان‌ها نیز کارکنان همان تجربیات گذشته را تکرار می‌کنند، زیرا احتمال می‌دهند راندمان کار پایین بیاید و یا با انتقادات جمعی، بخصوص مدیران مواجه شوند. مساله اصلی در این پژوهش، رابطه بین ابعاد فراموشی سازمانی و سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان در سازمان بسیج مستضعفین می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### فراموشی سازمانی

مدیریت دانش به دنبال خلق فرآیندهایی است که نه تنها برای یادگیری و حفاظت از دانش مفید باشد، بلکه برای عدم یادگیری و پرهیز از آنچه که مفید نیست نیز به کار آید. فراموشی، مثل یادگیری ساده نیست و ممکن است زیان‌آور یا سودمند باشد. اما در هر حال به گونه چشمگیری هم در بعد مثبت، هدفمند و هم در بعد منفی، در رقابت‌پذیری یک سازمان موثر خواهد بود.

فراموشی سازمان، رویکرد مبتنی بر دانش، نشان می‌دهد که دانش سازمانی، اصلی‌ترین دارایی ناملموس در سازمان‌های امروزی بوده و منبع اصلی تمایز پایدار در راستای کسب مزیت رقابتی است. دانش سازمانی ممکن است از طریق افزایش در موجودی فعلی دانش و یا جریان اطلاعات ایجاد شود. مفهوم فراموشی سازمانی اگرچه به سادگی قابل درک است، اما



چگونگی ساز و کار اجرای آن در سازمان به خوبی شناخته شده نیست. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری سازمان تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرآیندهایی دارد تا اطمینان یابد. دانشی که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید است، فراموش نمی‌شود. فراموشی سازمانی، عدم توانایی سازمان در یادگیری نیست، گاهی اوقات لازم است سازمان دانش موجود خود را به صورت آگاهانه کنار بگذارد و گاهی دانش به صورت غیرآگاهانه و با گذشت زمان از بین برود (Fernandez et al., 2019)

بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌ها، برای فراموشی کاملاً مستعد هستند. زیرا آنها نسبت به فراموشی بی‌توجه‌اند. در کارهایی که به طور متناوب انجام می‌شوند، دانش می‌تواند پس از مدتی فراموش شود. میزان این فراموشی به اثربخشی، ابزار انتقال دانش و زمان توقف کار بستگی دارد.

فراموشی سازمانی، شکست سازمان در بهره‌برداری از یادگیری‌هایی است که در گذشته اتفاق افتاده است. باید توجه داشت فراموشی سازمانی، ناتوانی در یادگیری موضوعات سازمانی نیست، بلکه فراموشی، فرآیندی است که پس از یادگیری اتفاق می‌افتد. این بدان مفهوم است که یک سازمان، ابتدا دانش را یاد گرفته و پس از آن، آگاهانه و یا ناآگاهانه آن را فراموش می‌کند. فراموشی سازمانی، پیامد مجموعه اقدامات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است که در آن، یک سازمان آگاهانه و یا ناآگاهانه بخشی از دانش موجود سازمان را از دست می‌دهد. این دانش دربرگیرنده مواردی همچون مهارت‌ها، روش‌ها، فرآیندها، تجربیات، مستندات و تکنیک‌های مورد استفاده در سازمان است.

فراموشی سازمانی در بسیاری از اوقات هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و بسیاری از کشورهای دنیا سالانه منابع زیادی جهت کسب دانش و اطلاعات هزینه می‌کنند. مهم‌ترین موضوعی که سازمان را به سمت فراموشی سوق می‌دهد، ناتوانی در کسب و انتشار یادگیری در سازمان می‌باشد. عدم به کارگیری دانش حاصل از یادگیری، ناتوانی شرکت در کدگذاری و مستندسازی دانش و نداشتن انگیزش برای تسهیم آن، مهم‌ترین عامل فراموشی دانش در سازمان است.

### سه بعد مهم در فراموشی سازمانی

پژوهشگران این حوزه، ابعاد فراموشی سازمانی را به صورت زیر طبقه‌بندی کرده و مبتنی بر آن نظریه‌های خود را تدوین نموده‌اند:

- نوع دانش فراموش شده (دانش جدید در برابر دانش رایج و قدیمی)
- روش فراموشی (فراموشی آگاهانه در برابر فراموشی ناآگاهانه)
- پیامد فراموشی (پیامد مثبت فراموشی در برابر پیامد منفی فراموشی)

از یک مبنا، دانشی که در سازمان فراموشی می‌شود می‌تواند دانش تازه وارد شده به سازمان و یا دانش در دسترس و قدیمی سازمان باشد. سازمانی را در نظر آورید که در ابتدا با ورود یک فناوری مشخص موافقت کرده است و پس از مدتی به علت ناموفق بودن این فناوری، آن را کنار می‌گذارد و یادگیری‌های انجام گرفته در این زمینه را فراموش می‌کند.

در این حالت، سازمان با فراموشی یک دانش نو که به سازمان وارد شده است مواجه می‌شود. در حالتی دیگر، می‌توان از سازمانی یاد کرد که دانش چندین ساله خود را در زمینه تولید یک کالای مشخص به کنار گذاشته و تولید محصول دیگری را آغاز می‌کند. در این حالت، سازمان خواهان فراموشی دانش قدیمی و در دسترس خود است. این دو نوع از فراموشی می‌تواند دارای پیامدهای مثبت و یا منفی برای سازمان باشد (شهقلی زاده، ۱۳۹۷). برخی دیگر از پژوهش‌ها در زمینه فراموشی سازمانی، صرف نظر از نوع دانش، به روشی که در آن فراموشی اتفاق می‌افتد، توجه کرده‌اند. در این زمینه، پرسش این است که آیا سازمان آگاهانه دست به فراموشی می‌زند و یا بدون وجود برنامه و طرح مدونی این موضوع رخ می‌دهد؟ فراموشی سازمانی، گاه می‌تواند به وجود آورنده منافع برای سازمان باشد و گاهی نیز ضررهایی را برای سازمان به ارمغان آورد. سازمانی را در نظر آورید که به دلیل یک رخداد، مانند؛ آتش‌سوزی، بخش مهمی از دانش خود را از دست می‌دهد. طبیعی است پیامد این فراموشی برای سازمان، زیان‌بار خواهد بود. در مقابل سازمانی را می‌توان نام برد که بخشی از دانش خود را کنار گذاشته و به دانش نوینی مجهز شده است که این جدایی از دانش قدیمی مزیتی رقابتی برای سازمان به وجود آورده است.

### سکوت سازمانی

مفهوم سکوت سازمانی<sup>۱</sup> اولین بار در دهه ۸۰ میلادی در قالب نظریه‌های عدالت اداری مطرح شد که در اثر رسوایی‌های اخلاقی و اداری آن دوره شکل گرفته بود. در سال ۲۰۰۰ میلادی، "موریسون و میلیکن" در پژوهش‌های خود این مفهوم را در قالب سکوت سازمانی نوین مطرح کردند و توجه محققین سازمان را به این موضوع در قالبی نوین جلب نمودند. (Bass, at a., 2014)

مدل‌های ارائه شده توسط آنها توانست مفهوم سکوت را بیش از پیش در قالب سازمان‌های نوین مطرح کند. اما در مقابل واژه سکوت سازمانی عبارت آوای سازمانی مطرح می‌شود که به معنای بیان نظرها و ایده‌های مؤثر است. سکوت سازمانی زمانی مطرح می‌شود که آوای سازمانی وجود نداشته باشد (Bagheri, 2012).

فقدان صدا، سکوت محسوب می‌شود. اگرچه انگیزه سکوت، معنادارترین پیام برای تجزیه و تحلیل بهنگام سکوت سازمانی است. با استفاده از «سکوت هدفمند»، کارمندان به طور جمعی از اطلاعاتی که می‌تواند بر رشد و موفقیت سازمان تاثیرگذار باشد، جلوگیری می‌کنند. بنابراین سکوت سازمانی را می‌توان موقعیتی دانست که در آن کارمندان دارای اطلاعات، نظرات و نگرانی‌ها یا ایده‌های به ظاهر ارزشمند هستند و تصمیم می‌گیرند این اطلاعات را دریغ کنند (حسن پور، همکاران، ۱۳۹۶).

### علل سکوت سازمانی

عوامل اصلی سکوت سازمانی می‌تواند ترس از بازخورهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به خطر افتادن منافع و موقعیت‌های شغلی آنها باشد و همچنین ادراک از باورهای ضمنی

<sup>1</sup> Organizational Silence or Employee Silence

مدیریت در مورد آنها می تواند باشد. این باورهای ضمنی شامب برخی تفکرات مدیریت باشد مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می گیرند (slade,2008) "هیولین" استدلال می کند که سازمان هایی که درگیر سیستم پاداش هستند به احتمال زیاد نمای مطابقت دریافت می کنند، زیرا این سیستم کارکنان را ترغیب می کند تا ارزش های متفاوت شخصی خود را سرکوب کنند. به طور مشابه، "هیولین" اشاره می کند که قدرت کارمند در یک سازمان ارتباط زیادی با وضعیت او در سازمان و همچنین مشخصات فردی اش دارد که می تواند بر قدرت بیان او تأثیر بگذارد.

بعنوان مثال، به دلیل تفاوت زیاد در ارزش های شخصی، سازمانی و همچنین نیاز ادراک شده بیشتر برای انطباق و مطابقت با استانداردهای سازمانی، ممکن است اقلیت ها کمتر ابراز عقاید و نگرانی کنند. اقلیت هایی که نمای انطباق را حفظ می کنند نمونه ای از سکوت دفاعی هستند (Perlow.,2019)

در حالی که "هیولین" یک روند اساسی را در رفتار کارکنان کشف می کند، متون جدیدتر توابع خاصی را در داخل یک سازمان تعیین کرده اند که سکوت سازمانی کارکنان را تشویق می کند. "موریسون و ملیکن" در کارهای پر استناد خود دو دلیل را در سطح مدیریت برای سکوت سازمانی بیان کردند: ترس مدیران از بازخورد منفی و اعتقادات ضمنی مدیران.

از آنجا که افراد اغلب از بازخورد منفی می ترسند، معمولاً سعی می کنند از شنیدن کامل آن اجتناب کنند. زیرا باعث ایجاد احساس خجالت، تهدید، آسیب پذیری یا بی کفایتی می شود. نادیده گرفتن، رد کردن یا حمله به بازخورد منفی، محیطی را ایجاد می کند که در آن از بازخورد منفی و ارتباطات رو به بالا جلوگیری می شود (شائمی، ۱۳۹۲).

باورهای ضمنی مدیران در مورد کارکنان و مدیریت نیز عاملی در ایجاد سکوت سازمانی است. به طور خاص، اعتقادی که معمولاً توسط مدیران وجود دارد، این است که کارکنان «خودخواه و غیرقابل اعتماد» هستند و این باور منجر به این خواهد شد که مدیران به گونه ای عمل کنند که از ارتباطات رو به بالای درون سازمان ها جلوگیری شود. این باورها ممکن است آگاهانه نباشند، اما باز هم نتایج منفی در فرهنگ ارتباطات درون یک سازمان ایجاد می کنند (صادقی، ۱۳۹۱).

اعتقاد ضمنی دیگری که موریسون و ملیکن به آن اشاره کردند این است که مدیریت از همه بیشتر واجد شرایط برای تصمیم گیری در مورد سازمان است، بنابراین ارتباطات رو به بالا، ایده ها و نگرانی های کارکنان با سطح پایین تر را منصرف می کند. این ایده که کارمندان جایی برای ابراز عقیده یا مشارکت در تصمیم گیری مدیریتی ندارند، فضایی ایجاد می کند که سکوت سازمانی را تشویق می نماید.

#### پیامدهای سکوت سازمانی (Byrne,2010)

- ۱- محدود شدن داده ها و اطلاعات
- ۲- عدم تجربه و تحلیل ایده ها و تصمیم گیری برای آنها
- ۳- کاهش اثربخشی تصمیم گیری

- ۴- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
- ۵- تضعیف تعهد و عرق سازمانی و اعتماد کارکنان
- ۶- احساس عدم کنترل کارکنان
- ۷- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی
- ۸- ناهماهنگی شناختی کارکنان
- ۹- کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان

### مدیریت دانش

مدیریت دانش: کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان بهترین استفاده را از دانش ببرند. "مالهترا" مدیریت دانش را این گونه تعریف می کند: «مدیریت دانش موضوعات کلیدی سازگاری، بقا و شایستگی سازمانی را در مواجهه با تغییرات محیطی فزاینده پوشش می دهد». اساساً مدیریت دانش آن دسته از فرایندهای سازمانی را در بر می گیرد که در اندیشه ترکیب هم افزای ظرفیت پردازش داده ها و اطلاعات در فناوری های اطلاعاتی، ظرفیت خلاقانه و نوآورانه موجودات انسانی می باشد.

به عبارتی دیگر "مالهترا": «مدیریت دانش را ترکیبی از فناوری اطلاعاتی و نوآوری انسانی می داند و عاملی مهم در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر عدم سکوت و فراموشی سازمانی می داند» (علامه و همکاران، ۱۳۹۵).

### عملکرد شغلی کارکنان

برخی عوامل مهم در هر سازمان وجود دارد که عمل نکردن به آنها، تاثیر منفی بر عملکرد کارکنان دارد. برای ارتقاء عملکرد و بهبود رفتارهای کارکنان، به نحوی که به موفقیت سازمان منجر شود، باید عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار را شناخت و آنها را مدیریت نمود. بعضی از مهمترین عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان در سازمانها عبارتند از:

۱- استعداد: استعداد، آمادگی زمینه ای در افراد برای موفقیت در بعضی نقشها و شغلهاست. استعداد را در هر سنی می توان کشف کرد، پرورش داد، به فعلیت درآورد و در مسیر مناسب به کار انداخت. یکی از وظایف حساس و تعیین کننده مدیران در مسیر ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان این است که استعدادهای آنان را جستجو و کشف کنند، وظایف و نقشهای را به نحوی به کارکنان تخصیص دهند که حداکثر تناسب ممکن بین آنها تأمین شود (ابوالعالی، ۱۳۸۹).

۲- دانش و مهارت: دانش و مهارت، نیز در هر سنی قابل یادگیری است. دانش و مهارت مکمل استعداد است و عملکرد افراد در مشاغل و وظایف محوله را به نحوی محسوس بهبود می بخشد. آموزش و توسعه دانش و مهارت های کارکنان از مهمترین توانمندسازها در سازمان است. در همه مدل های جامع تعالی سازمانی، سهم زیادی برای آموزش کارکنان به عنوان توانمندسازی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده است و از طریق آنها بر عملکرد و تعالی سازمانها مؤثر است. باید توجه داشت که برخی از کارکنان ممکن است به دلیل وجود برخی موانع سازمانی

- موفق به بکارگیری آموخته‌های دانشی و مهارتی خود نشوند. ضمن این که ممکن است تغییر در رفتار و بهبود عملکرد شغلی کارکنان، علاوه بر دانش و مهارتی که کسب کرده است به عوامل و زمینه‌های دیگری هم نیاز داشته باشد.
- ۳- **فرصت:** همه کارکنان برای نمایش دادن استعدادها و توانایی‌های خود و برای استفاده مؤثر از دانش و مهارت نیاز به فرصت و مجال دارند. این فرصت هم از جنس زمان است، به این معنی که کارکنان نیاز به وقت کافی دارند تا عملکردهای مورد نظر را بروز دهند و هم از جنس اختیار است، به این معنی که باید به کارکنان اعتماد کرد و به آنها اختیارات لازم را ( متناسب با مسئولیت‌ها و صلاحیت‌هایشان ) تفویض کرد.
- ۴- **منابع و امکانات:** منابع، امکانات، تجهیزات، ابزار و اطلاعات، به میزان لازم، کافی و با کیفیت، در زمان مناسب و در مکان درست، در اختیار کارکنان قرار گیرد، می‌تواند تسهیلگر رفتارها و عملکردهای مطلوب آنها باشد.
- ۵- **انگیزه:** انگیزه و اشتیاق برای انجام کار و دستیابی به اهداف به ویژه در سازمانهای ایرانی، از مهمترین عوامل تعیین کننده سطح کمی و کیفی عملکرد کارکنان است. انگیزه‌ها، چرایی رفتار هستند. اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آنها درست مشابه وقتی است که فاقد استعداد یا دانش و مهارت کافی باشند، در نتیجه لطمه خواهد خورد. انسان نیازهای متنوع و متفاوتی دارد، برخی از این نیازها اقتصادی و برخی اجتماعی هستند. کارکنان به حقوق و مزایای کافی، ایمنی و امنیت، عضویت در گروه، احترام، رشد و شکوفائی، احساس مشارکت، هویت، انصاف، و ... نیاز دارند و فراهم کردن ترکیب متوازنی از این نیازها، می‌تواند بر انگیزه کارکنان در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها بیفزاید.
- ۶- **هدف و برنامه:** هدف (هم در زندگی شخصی و هم در زندگی شغلی) می‌تواند انرژی و انگیزه افراد را متمرکز و به این ترتیب بر سرعت و موفقیت آنها بیفزاید. فقدان هدف یا فقدان اهداف روشن و صریح موجب پراکنده شدن انرژی و منابع می‌شود. وقتی اهداف روشن باشد، تخصیص منابع براساس اولویت انجام می‌شود، انگیزه‌ها افزایش می‌یابد، می‌توان از تطابق یا مغایرت اقدامات و این که آیا در مسیر دستیابی به اهداف هستند، اطمینان پیدا کرد و کنترل‌های لازم را به عمل آورد. وقتی در مورد هدف بین مدیر و کارکنان توافق صورت می‌گیرد و آن هدف به هدف مشترک آنها تبدیل می‌شود، اهداف چالشی‌تری امکان تحقق می‌یابند و باید برای کارکنان، معنی‌دار و ارزشمند باشد. لذا باید از تحقق اهداف احساس موفقیت کنند، با تحقق اهداف احساس افتخار کنند و در منافع ناشی از رسیدن به اهداف سهیم باشند.
- ۷- **مثبت اندیشی، پایداری و پشتکار:** پشتکار و مثبت اندیشی کمک می‌کند تا کارکنان در مسیر اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، کار را با انرژی و اشتیاق آغاز کنند، ادامه دهند و به سرانجام برسانند. افرادی که مثبت اندیش نیستند و پشتکار لازم را ندارند معمولاً کارها را خوب شروع می‌کنند، اما خوب به سرانجام نمی‌رسانند. زندگی شخصی و شغلی چنین افرادی پر از کارهای ناتمام و پروژه‌های شکست خورده است.



علاوه بر عوامل هفت گانه مؤثر بر عملکرد، عوامل دیگری هم مثل؛ نظم و انضباط، اراده و عزم جدی، برخوردار بودن از الگوهای عملی، نیاز به موفقیت و ... هم وجود دارد که دستیابی به سطوح بالای عملکرد را تأمین و تضمین می‌کنند. وظیفه هر مدیری است که از طریق کشف و استفاده مناسب از استعدادها، کارکنان، فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و یادگیری برای آنها، تأمین ابزار و تفویض اختیار، ایجاد، حفظ، تقویت انگیزه، توجه به فراهم ساختن سایر عوامل، شرایط را برای تحقق سطوح بالاتری از عملکرد و موفقیت از سوی کارکنان، ایجاد نماید (ابوالعلائی، ۱۳۸۹).

### سازمان بسیج مستضعفین

براساس ماده ۱۳ قانون مقررات استخدامی سپاه، سازمان بسیج با هدف تشکیل ارتش ۲۰ میلیونی تشکیل شد. بسیجی به فردی اطلاق می‌شود که داوطلبانه جهت تحقق ارتش ۲۰ میلیونی تحت پوشش سپاه در می‌آید. به موجب همین ماده قانونی بسیجیان به سه دسته «بسیجی عادی»، «بسیجی فعال» و «بسیجی ویژه» یا «پاسداران افتخاری» تقسیم می‌شوند.

- بسیجی عادی: عموم اقشار معتقد به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران هستند که پس از گذراندن دوره آموزش عمومی به عضویت بسیج درآمده و سازماندهی می‌شوند.
- بسیجی فعال: آن دسته از بسیجیان عادی داوطلب هستند که واجد شرایط لازم بوده و پس از گذراندن دوره‌های آموزشی سازمان‌دهی شده و با سپاه پاسداران همکاری می‌کنند.
- بسیجیان ویژه: آن گروه که به پاسدار افتخاری هم شناخته می‌شوند. افرادی هستند که صلاحیت‌های یک پاسدار را دارا بوده و پس از گذراندن آموزش‌های لازم در این زمینه، سازماندهی می‌شوند.

### اهداف بسیج مستضعفین:

- تحقق فرمایش امام خمینی (ره) مبنی بر تشکیل هسته‌های حزب الله
- ایجاد توانایی‌ها و آمادگی‌های لازم دفاعی در آحاد مردم در دفاع از کشور
- ایجاد توانایی‌های لازم رزمی در نیروهایی که توانایی شرکت در عملیات‌های کلاسیک و بزرگ را دارند.
- ایجاد توانایی‌های لازم در آحاد مردم به منظور کمک به هنگام بروز بلاها و حوادث غیر پیش‌بینی.
- کمک به دولت در امر سازندگی.

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج کشور مرتبط با پژوهش حاضر صورت گرفته که در ادامه به بررسی آنها پرداخته می‌شود:

نویسندگان (سال پژوهش) روش استفاده شده	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهمترین یافته‌ها
نجفی، خال‌خواه، ۱۳۹۵ کمی (پیمایشی)	هدف اصلی پژوهش: مقایسه انواع سکوت سازمانی؛ سکوت دوستانه، خاموش، مطیع، خلاق، غیرسالم، رابطه‌ای، دفاعی، مخالف، بی‌اثر و منقطع	سکوت سازمانی نوع دوستانه و سکوت خاموش و مطیع و خلاق با عملکرد کارکنان سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی، مثبت و معنادار است و همچنین اثر مستقیم این متغیر بر کاهش عملکرد سازمانی نیز مثبت و معنادار است.	سوال اصلی: آیا سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی اثر مستقیم دارد؟	قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵ توصیفی - پیمایشی
یافته‌ها مبین آن است که از ابعاد سکوت سازمانی، سکوت مطیع و سکوت دوستانه بیشترین اثر را در عملکرد موفق کارکنان سازمان دارد.	هدف از پژوهش بررسی تاثیر ابعاد مختلف سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان می باشد.	بتمانی و همکاران، ۲۰۱۵ توصیفی - پیمایشی
یافته‌ها مبین آن است که سکوت سازمانی موجب عدم پیشرفت سازمان می‌شود و اثر بخشی سازمان را کاهش می‌دهد.	سوال اصلی: آیا سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان به اثربخشی سازمان اثرگذار است؟	هانگ و همکاران، ۲۰۱۶ آمیخته (کمی و کیفی)
چابکی سازمان با سکوت سازمانی رابطه معناداری دارد.	سوال اصلی: بررسی چابکی سازمان در به عنوان متغیر میانجی چه نقشی در سکوت سازمانی دارد؟	رجبی و رضایی، ۱۳۹۶ تبیینی - توصیفی
سکوت دفاعی بر ترس ابراز ایده ها و نظرات کارکنان تاثیر مثبت دارد.	سوال اصلی: آیا سکوت دفاعی بر عملکرد کارکنان ارگان های نظامی (نیروی دریایی) نقش دارد؟	سهیتوگلو و همکاران، ۲۰۱۷
با توجه به از بین بردن موانع و ایجاد تدابیر لازم توسط مدیران ارشد فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی رابطه معناداری دارد.	سوال اصلی: آیا فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی تاثیر دارد؟	محمدی نیا، ۱۳۸۹ آمیخته (کمی و کیفی)
یافته‌ها حاکی از آن است که بین فراموشی سازمانی آگاهانه کارکنان و تفکر خلاق رابطه معناداری وجود دارد.	هدف پژوهش علل تأثیر فراموشی سازمانی بر عملکرد کارکنان دانشگاه شاهرود است.	برات پور، ۱۳۹۸ آمیخته
مدیران ارشد با از بین بردن سکوت سازمانی و دادن اعتماد به نفس به کارکنان موجب رضایت کارکنان می-شوند و فراموشی اطلاعات سوخته را سامان دهی می-نمایند و عملکرد سازمانی بر فراموشی سازمانی تاثیر معناداری دارد.	هدف: بررسی رویکرد مدل یابی معادلات ساختاری در تبیین روابط بین سبک های رهبری، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی و فراموشی سازمانی	اورک و همکاران، ۱۳۹۸ توصیفی - پیمایشی
فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد	هدف: بررسی و تحلیل میزان فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمان در شرکت بیمه البرز	رحیمی و امینی، ۱۳۹۸ کمی - کیفی
یافته ها حاکی از ان است که فراموشی سازمانی ناشی از گردش نیروی کار بر کارکنان سازمان اثر منفی دارد.	سوال اصلی: آیا فراموشی سازمانی بر گردش نیروی کار بر عملکرد سازمان تاثیر دارد؟	ویکنز و سان، ۲۰۱۹ آمیخته

### فرضیه‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

فرضیه اصلی: بین فراموشی سازمانی و سکوت سازمانی با شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اول فرعی: بین ابعاد سکوت سازمانی (خاموش، مطیع، دوستانه) با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم فرعی: بین ابعاد فراموشی سازمانی (هدفمند و تصادفی) با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف به صورت کاربردی و از نظر روش به صورت توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین است که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر می‌باشند. براساس آمار ثبت شده در این سازمان،

تعداد 750 نفر به عنوان کارکنان مشغول به خدمت هستند. از بین این کارکنان ۳۵۰ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که با مراجعه به جدول برآورد حجم نمونه مورگان، حجم نمونه آماری پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید و ۲۵۰ نفر به عنوان حجم نمونه آماری با توجه به نسبت سهم جنسیت از جامعه مورد مطالعه انتخاب شدند که ۱۱۰ نفر از کارکنان زن و ۱۴۰ نفر از کارکنان مرد بودند. برای جمع آوری اطلاعات موردنیاز، پژوهشگر با مطالعه میدانی و همچنین رجوع به منابع کتابخانه‌ای مانند: کتاب، پایان نامه، نشریات چاپی و الکترونیکی و اسناد موجود برخی از اطلاعات مورد نیاز را گردآوری نمودند. ابزارهایی که در پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند، عبارتند از: استفاده از پرسشنامه فراموشی سازمانی که برگرفته از پرسشنامه فراموشی سازمانی «هدفمند و تصادفی» هولان و فیلیپس (۲۰۰۴) است که ابزار خودگزارشی آن دارای ۱۰ گویه و ۵ گزینه است، که استفاده می‌شود و برای سکوت سازمانی از پرسشنامه سکوت سازمانی «موریسون و میلیکن» (۲۰۱۰) که ابزار خودگزارشی، دارای ۱۵ سوال و دارای ۳ مولفه اصلی (خاموش، مطیع، دوستانه) می‌باشد و بر اساس طیف لیکرت (از بسیار کم تا بسیار زیاد) نمره‌گذاری شده است که در سنجش سکوت سازمانی، به ابعاد خاموش، مطیع و دوستانه پرداخته است و از پرسشنامه عملکرد شغلی کارکنان «هرسی و بلانچارد» (۱۹۹۸)، که حاوی 48 سؤال ۵ گزینه-ای می‌باشد، استفاده می‌شود.

تمامی ابزارها با روش میدانی توزیع و جمع‌آوری شده‌اند. اساتید و متخصصین در این حوزه پرسشنامه‌ها را به لحاظ روایی صوری و محتوایی مورد بررسی و تأیید قرار داده‌اند. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود و همچنین از آزمون کولموگروف \_ اسمیرنوف جهت تشخیص نرمال بود داده‌ها و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون خطای چندگانه و از نرم افزار SPSS استفاده می‌گردد.

### یافته‌ها

**فرضیه اصلی:** در این فرضیه، بین فراموشی سازمانی و سکوت سازمانی با شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از آزمون رگرسیون چندگانه به شرح جدول شماره ۱ استفاده می‌شود.

جدول ۱ خلاصه‌ای از شاخص‌های آماری

شاخص‌های آماری				مدل
انحراف معیار ضریب تبیین چندگانه	ضریب تبیین چندگانه تعدیل شده	ضریب تبیین چندگانه ( $R^2$ )	ضریب همبستگی چندگانه (R)	
۰/۱۸۷	۰/۴۶۱	۰/۴۶۳	۰/۶۸۱	عملکرد

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱ و مقدار R محاسبه شده، می‌توان بیان نمود که سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی به میزان ۰/۶۸۱ با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه وجود دارد. همچنین با مشاهده مقدار  $R^2$  محاسبه شده برای متغیرها چنین استدلال می‌شود که سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی تقریباً 46 درصد از تغییرات

میزان عملکرد شغلی کارکنان را پوشش می‌دهد. در جدول شماره ۲ به ضرایب فرضیه اصلی پرداخته شده است.

جدول ۲ ضرایب مربوط به فرضیه اصلی

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد		مدل	
		ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد		
		بتا	خطا انحراف معیار	B	
۰/۰۰۰	۴/۸۳۴	-	۰/۱۷۹	۰/۸۶۶	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	-۶/۳۶۴	-۰/۲۵۹	۰/۰۳۷	-۰/۲۳۶	سکوت سازمانی
۰/۰۰۰	-۱۶/۰۱۸	-۰/۵۹۳	۰/۰۳۲	-۰/۵۴۷	فراموشی سازمانی

با توجه به داده‌های جدول شماره ۲ و میزان ضریب بتا برای متغیرهای وارد شده به رگرسیون، مشاهده می‌شود که سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی به ترتیب به میزان  $-0/259$  و  $-0/593$  با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارند. از طرفی با توجه به کوچک‌تر بود. سطح معناداری آزمون و از  $(P < 0/05)$  در هر دو متغیر می‌توان بیان نمود که روابط فوق معنادار هستند. لذا فرض پژوهش، تأیید و فرض صفر رد می‌شود. همچنین با توجه به منفی بودن میزان روابط  $\beta = -0/255$  و  $\beta = -0/593$  می‌توان نتیجه گرفت، از نظر کارکنان سازمان بسیج مستضعفین با افزایش سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد.

**فرضیه اول فرعی:** بین ابعاد سکوت سازمانی (خاموش، مطیع، دوستان) با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون فرضیه فوق از آزمون رگرسیون چندگانه به شرح جدول شماره ۳ استفاده شد.

جدول ۳ خلاصه ای از شاخص‌های آماری آزمون سؤالات از رگرسیون چندگانه

شاخص‌های آماری				مدل
انحراف معیار ضریب تبیین چندگانه	ضریب تبیین چندگانه تعدیل شده	ضریب تبیین چندگانه ( $R^2$ )	ضریب همبستگی چندگانه (R)	
۰/۲۸۲	۰/۱۱۹	۰/۱۳۰	۰/۳۶۱	عملکرد

با توجه به داده‌های جدول شماره ۳ و مقدار R محاسبه شده، می‌توان بیان نمود که ابعاد سکوت سازمانی به میزان  $0/361$  درصد با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری دارند. همچنین با مشاهده مقدار  $R^2$  محاسبه شده برای متغیرها چنین استدلال می‌شود که ابعاد سکوت سازمانی تقریباً ۱۳ درصد از تغییرات میزان عملکرد شغلی کارکنان را پوشش می‌دهند. جدول شماره ۴ ضرایب مربوط به فرضیه اول فرعی را بیان می‌کند.

جدول ۴ ضرایب مربوط به فرضیه اول فرعی

سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد		مدل	
		ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد		
		بتا	خطا انحراف معیار	B	
۰/۰۰۰	۱۰/۶۲۴	-	۰/۰۴۱	۲/۰۴۹	مقدار ثابت

خاموش	-۰/۱۸۷	۰/۰۳۹	-۰/۳۵۹	-۴/۷۶۶	۰/۰۰۰
مطیع	-۰/۲۴۱	۰/۰۴۷	-۰/۰۶۶	-۰/۸۸۴	۰/۳۷۸
دوستانه	-۰/۰۹۱	۰/۰۴۸	-۰/۱۳۶	-۱/۹۸۶	۰/۰۴۳

با توجه به داده‌های جدول شماره ۴ و میزان ضریب بتا برای متغیرهای وارد شده به رگرسیون، مشاهده می‌شود که ابعاد سکوت سازمانی (سکوت خاموش و مطیع و دوستانه) به ترتیب به میزان 359/0 - ، -۰/۰۶۶ و -۰/۱۳۶ - با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه وجود دارند. از طرفی با توجه به کوچک‌تر بود سطح معناداری آزمون و از ( $P < 0/05$ ) در دو متغیر سکوت خاموش و سکوت دوستانه، می‌توان بیان نمود که روابط در این دو متغیر معنادار هستند. لذا فرض پژوهش، تأیید و فرض صفر رد می‌شود. همچنین با توجه به منفی بودن میزان روابط  $\beta = -0/359$  ،  $\beta = -0/066$  و  $\beta = -0/136$  می‌توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان سازمان بسیج مستضعفین با افزایش سکوت سازمانی خاموش، سکوت سازمانی مطیعانه و سکوت سازمانی دوستانه، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد.

فرضیه دوم فرعی: بین ابعاد فراموشی سازمانی (هدفمند و تصادفی) با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه فوق از آزمون رگرسیون چندگانه به شرح جدول شماره ۵ استفاده شده است که خلاصه ای از شاخص‌های آماری را بیان می‌کند.

#### جدول ۵ خلاصه ای از شاخص‌های آماری

مدل	شاخص‌های آماری		
	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تبیین چندگانه ( $R^2$ )	ضریب تبیین چندگانه تعدیل شده
عملکرد	۰/۶۷۳	۰/۴۵۲	۰/۴۴۹
			انحراف معیار ضریب تبیین چندگانه
			۰/۲۸۲۱۹۱

با توجه به داده‌های جدول شماره 5 و مقدار R محاسبه شده، می‌توان بیان نمود که ابعاد فراموشی سازمانی به میزان ۰/۶۷۳ درصد با عملکرد کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری دارند. همچنین با مشاهده مقادیر  $R^2$  محاسبه شده برای متغیرها چنین استدلال می‌شود که ابعاد فراموشی سازمانی تقریباً 45 درصد از تغییرات میزان عملکرد کارکنان را پوشش می‌دهند. در جدول شماره ۶ ضرایب مربوط به فرضیه دوم فرعی بررسی شده است.

#### جدول ۶ ضرایب مربوط به فرضیه دوم فرعی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	سطح معناداری
	B	خطا انحراف معیار		
مقدار ثابت	۱/۷۱۷	۰/۱۲۹	-	۱۳/۹۴۷
فراموشی هدفمند	-۰/۲۱۶	۰/۰۳۷	-۰/۳۱۸	-۵/۷۶۳
فراموشی تصادفی	-۰/۳۶۲	۰/۰۳۸	-۰/۴۲۲	-۸/۴۷۰

با توجه به داده‌های جدول شماره 6 و میزان ضریب بتا برای متغیرهای وارد شده به رگرسیون، مشاهده می‌شود که ابعاد فراموشی سازمانی (فراموشی هدفمند و فراموشی تصادفی) به ترتیب به میزان -۰/۳۱۸ و -422/0 - با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه



وجود دارند. از طرفی با توجه به کوچک تر بود سطح معناداری آزمون و از ( $P < 0/05$ ) در هر دو متغیر می توان بیان نمود که روابط، معنادار هستند. لذا فرض پژوهش، تأیید و فرض صفر رد می شود. همچنین با توجه به منفی بود میزان روابط  $\beta = -0/318$  و  $\beta = -0/422$  می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان سازمان بسیج مستضعفین با افزایش فراموشی هدفمند و فراموشی تصادفی، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می یابد.

### بحث و نتیجه گیری

در مورد فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه (بین سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه معناداری وجود دارد)، نتایج تحلیل آزمون رگرسیون خطی چندگانه حاکی از این است که آزمون معنادار می باشد. همچنین از نظر کارکنان سازمان بسیج مستضعفین با افزایش سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می یابد. بخشی از این یافته با قسمتی از نتایج پژوهش های " اورک و همکاران (۱۳۹۸)، رجبی فرجاد و رضایی (۱۳۹۶)، نجفی و خال خواه (۱۳۹۶)، برات-پور (۱۳۹۴)" و سایر پژوهش ها همخوانی دارد و با نتایج پژوهش " رحیمی و امینی (۱۳۹۸)" ناهمخوانی دارد.

در تبیین این یافته ها می توان اظهار نمود که یکی از چالش های اساسی غالب سازمان های معاصر در عصر اطلاعات و ارتباطات با افزایش شتابان دانش جهانی، سرمایه انسانی توانمند و پویا با عملکرد کاری بالا است. سرمایه انسانی که به زعم اکثریت دانشمندان علم مدیریت و سازمان، از گرانبها ترین سرمایه ها محسوب می شود و به عنوان مهمترین هماهنگ کننده سازمان، اثر اهرمی را ایفا می کند، می تواند در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و اضمحلال سازمان مؤثر باشد. علیرغم اینکه ادبیات رایج سازمان و مدیریت بر توانمندسازی کارکنان و تقویت عملکرد شغلی آنها و استفاده از ظرفیت بالقوه و بالفعلشان، تأکید دارد. اما شواهد و نتایج تحقیقات، حاکی از نارضایتی کارکنان به دلیل عدم حمایت سازمان از آنها است. پیشرفت و بقای جامعه تابع عملکرد مؤثر سازمانها می باشد. سازمانها از افرادی به منظور تحقق بخشیدن به هدف تشکیل شده اند. رفتارهایی که کارکنان در سازمان خود نشان می دهند، برای عملکرد و فعالیت شان بسیار مهم است. امکان دارد این رفتارها دارای اثرات مثبت یا منفی در سازمان باشند. سازمان بسیج مستضعفین، بدون تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثر بخشی و کارایی خود نیست. از سوی دیگر وقتی زبانها به حرکت در نیایند، دانشی برای سازمان تولید نمی شود. زبان سازوکار تعامل انسانها در سازمانها به خصوص سازمان بسیج مستضعفین است. کارکنان دانشی سازمان بسیج مستضعفین، به سازمان روح می دهند و سرمایه استراتژی محسوب می شوند. وقتی سکوت، سازمان را فرامی گیرد رکود در ساختار فیزیکی و اجتماعی سازمان رسوب کرده و مزیت رقابتی سازمان بی معنا می شود. سکوت سازمانی پدیده ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل متفاوت از اظهار نظر در رابطه با مشکلات سازمان خودداری ورزیده و سکوت می کنند.

هنگامی که کارکنان بنا به دلایلی سکوت و از اظهار نظر اجتناب می‌کنند، علامتی برای بیماری سازمان محسوب می‌شود. این مسئله می‌تواند برای سازمان هزینه‌بر باشد و کارایی سازمان را تا حد زیادی کاهش و سرمایه‌ی نظام را هدر دهد. لذا مسئولین باید عامل اصلی آن را ردیابی و برطرف کنند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و یا حتی مرگ سازمان شود. همچنین این حقیقت را که نباید نادیده گرفت. با توجه به «سازمان نباید تنها به دنبال یادگیری باشد؛ بلکه باید در عین حال برخی از موارد را نیز فراموش کند». تغییرات سریع و افزایش اطلاعات جدید، کارکنان باید به این نکته توجه کنند که دانش قدیمی و کهنه را فراموش و به جای آن اطلاعات جدید را جایگزین کنند. در واقع کارکنان انتقال دهنده اطلاعات به افراد هستند. لذا ضرورت دارد که اطلاعات خود را جدید و به روز کنند. با توجه به آنچه بیان شد، اگر سازمان بسیج مستضعفین خواهان افزایش و بهبود عملکرد است باید نظارت و مدیریت درستی در زمینه فراموشی و سکوت سازمانی داشته باشد.

در خصوص فرضیه اول فرعی پژوهش مبنی بر اینکه "بین ابعاد سکوت سازمانی (خاموش، مطیع، دوستانه) با عملکرد شغلی کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه وجود دارد". نتایج تحلیل آزمون و رگرسیون خطای چندگانه حاکی از این است که آزمون معنادار می‌باشد. همچنین از نظر کارکنان سازمان بسیج مستضعفین با افزایش سکوت سازمانی خاموش، سکوت سازمانی مطیعانه و سکوت سازمانی دوستانه، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. در تبیین این یافته می‌توان اظهار نمود که در دنیای پیچیده و متغیر امروزی که رقابت بسیار زیادی بین جوامع مختلف در راستای دستیابی به جدیدترین فناوریها، باصرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی وجود دارد، منابع انسانی و بالاخص افراد صاحب اندیشه‌های نو، به مثابه با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی می‌باشند.

ساختارهای سازمانی جدید رو به تغییر نهاده و سازمانها و منابع انسانی آنها تحت تأثیر تهدیدهای مختلفی قرار گرفته اند که از آن جمله می‌توان به پدیده سکوت سازمانی اشاره نمود. اگر بر دهان کارکنان مهر سکوت زده شود، موتور مولد دانش سازمانی از کار خواهد ایستاد. زمانی که نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمانی سکوت نماید، مدیریت خطر بزرگی را باید احساس کند. از سوی دیگر کلید اصلی موفقیت و اثربخشی سازمانها در گرو عملکرد سازمانی است. اگر قصد بر این باشد که عملکرد سازمانی افراد در سازمان توسعه پیدا کند، ضروری است که مدیریت، فضای سکوت را در سازمان ریشه کن کند. بدین ترتیب هیچ‌گونه تهدیدی از جانب مدیریت برای کارکنان هنگام ابراز ایده‌ها وجود نخواهد داشت. در صورتی که در یک سازمان جو سکوت تقویت نگردد، دیدگاه‌ها، عقاید و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند، مشوق اظهار نظر می‌شوند.

سکوت سازمانی منجر به عدم مشارکت شده و شرایطی را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن افراد کمی می‌دانند چه کار کنند. در صورتی که موانع سکوت سازمانی برداشته شوند کارکنان می‌توانند از توانایی خود برای مشارکت در سازمان استفاده کنند. این شرایط بازده مطلوبی به همراه دارد که شامل عملکرد مناسب و ایجاد فرصت‌های منتهی به موفقیت می‌باشد. هنگام وجود سکوت در سازمان، عملکرد کاهش می‌یابد. هنگامی که جو سکوت در

سازمان حاکم باشد دیدگاه‌ها و عقاید فرصت بیان نخواهند یافت. سازمانهای هزاره سوم در محیطی پویا و مملوء از چالش‌های متنوع فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای بقای خود تلاش می‌کنند. بدین ترتیب آنها نیازمند افرادی هستند که دلسوزانه برای حفظ حیات سازمان تلاش کرده، نه اینکه از روی بی تفاوتی و یا ترس از به خطر افتاد منافع خود سکوت پیش بگیرند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که یکی از کارهای بسیار مهم مدیران و رهبران سازمان، شناسایی و در هم شکستن جو سکوت سازمانی در بین کارکنان سازمان است تا از این طریق بتوانند ادامه حیات سازمان را تضمین نمایند. جهت ارتقاء عملکرد کارکنان، مدیران باید به ابعاد سکوت سازمانی توجه ویژه داشته باشند تا هم سازمان از بهره‌وری و کارایی لازم برخوردار باشد و هم با آگاه کردن مدیران و کارکنان با این مؤلفه مهم و به کار گیری صحیح و هدفمند آنها در سازمان، از اتلاف منابع جلوگیری گردد.

فرضیه دوم فرعی پژوهش مبنی بر اینکه " بین ابعاد فراموشی سازمانی (هدفمند و تصادفی) با عملکرد کارکنان سازمان بسیج مستضعفین رابطه وجود دارد"، نتایج تحلیل آزمون رگرسیون خطی چندگانه حاکی از این است که آزمون معنادار می‌باشد. همچنین از نظر کارکنان سازمان بسیج مستضعفین با افزایش فراموشی هدفمند و فراموشی تصادفی، عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد.

در مورد این یافته‌ها، پژوهش می‌توان بیان نمود که در هزاره سوم، سازمانها در ابعاد مختلف با تغییرات سریع روبرو هستند. لذا کارکنان باید به این نکته توجه داشته باشند که دانش قدیمی و کهنه را فراموش کنند تا به جای آن بتوانند دانش جدید را جایگزین کنند. در واقع کارکنان انتقال دهنده دانش به افراد هستند. با توجه به این مسئله ضرورت دارد که کارکنان دانش خود را جدید و به روز کنند، اما بعضی از کارکنان علاقه‌ای به فراموشی دانش کهنه ندارند و در برابر این تغییرات مقاومت می‌کنند. به دو دلیل پرداختن به این پدیده مهم و حیاتی است؛

اول؛ اینکه از دست دادن غیرآگاهانه دانش هزینه‌های زیادی را به سازمانها تحمیل می‌کند. دوم؛ اینکه عملکرد سازمانی، بستگی به فرایند فراموشی سازمانی دارد و سازمانهایی که می‌خواهند متحول شوند، باید دانش قدیمی که آنها را در گذشته محصور می‌کرد را فراموش کنند. از آنجا که فراموشی سازمانی می‌تواند بر رقابت‌پذیری کارکنان سازمان بسیج مستضعفین تأثیر بگذارد، سازمان نیاز به فرآیندهایی دارد تا اطمینان یابد دانشی که باید دور ریخته شود، فراموش می‌شود و دانشی که مفید بوده، فراموش نمی‌شود. توجه بر فرایند فراموشی سازمانی هدفمند جهت افزایش عملکرد شغلی سازمانها، همواره باید مورد توجه و تأکید باشد تا بدین ترتیب زمینه مناسبی برای افزایش عملکرد کارکنان فراهم شود.

### پیشنهادات

- با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران جهت افزایش عملکرد شغلی کارکنان، همواره در راستای ایجاد امکانات سازمانی (تدوین مقررات و دستورالعمل‌های

- مناسب، نظارت درست و به دور از استرس در بین کارکنان و... در جهت مدیریت سکوت سازمانی و فراموشی سازمانی، تلاش بیشتری نمایند.
- مدیران می‌توانند باعث افزایش کیفیت و عملکرد شغلی در راستای تحقق هر چه بهتر اهداف و نهایتاً رشد، ترقی، پیشرفت و تعالی سازمان شوند.
  - افزایش عملکرد کاری با مکانیزه کردن، بهبود و تسهیل روندها و فرآیندها در سازمان در جهت جلوگیری از سکوت سازمانی امکان پذیر است.
  - کارکنان باید فراموش کردن و حذف دانش و مهارت‌هایی که دیگر کارایی لازم را برای سازمان نداشته، منسوخ و کهنه شده‌اند را ثبت و ضبط و کنار بگذارند و به جای آن از دانش به روز استفاده نمایند.
  - جایگزینی دانش، مهارت، تخصص و رویکردهای نوین، به‌روزرسانی و همگام‌سازی خود با تغییرات شتابنده امروزی توسط کارکنان.
  - سکوت سازمانی، موجب رکود در ساختار فیزیکی و اجتماعی می‌شود. زیرا این سکوت در سازمان رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان را از بین می‌برد. در اینجا نقش مدیران دانشی سازمان بسیار مهم است که موجب ابراز و بیان ایده‌ها و نظرات از طرف کارکنان گردد و ترس و اضطراب را بین کارکنان از بین ببرند.
  - سکوت سازمانی اگر توسط مسئولین و مدیران ارشد دانشی در سازمان حل نشود برای سازمان هزینه‌بر می‌باشد و کارایی سازمان را تا حد زیادی کاهش و سرمایه نظام را هدر خواهد داد.
  - مدیران ارشد باید عوامل اصلی سکوت سازمانی را پیدا کنند و در برطرف کردن آن بکوشند.
  - در فراموشی سازمانی، تغییرات سریع و افزایش اطلاعات جدید، اتفاق می‌افتد. کارکنان باید به این نکته توجه کنند که دانش قدیمی و کهنه را فراموش و به جای آن اطلاعات جدید را جایگزین نمایند.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد، (۱۳۸۹)، مدیریت عملکرد، راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود، عملکرد کارکنان، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، ۲۳-۴۰
- براتی، الهام، (۱۳۸۹)، سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی) و بررسی نقش فرهنگ سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۷
- حسن پور، اکبر؛ عسگری، مهدی، (۱۳۹۶)، سکوت سازمانی و راه کارهای کاربردی برون رفت از آن، مجله مدیریت تدبیر، شماره ۴۸، ۶۸-۵۹
- شامرادی، سیده نیلوفر؛ فرج‌دمند، حسن‌مرادی، لیلا، ، نرگس، (۱۴۰۰)، ارائه مدل بومی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه

- منابع انسانی در آموزش و پرورش استان تهران، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره 16، شماره 3 مسلسل 63
- شائمی برزکی، علی، (۱۳۹۲)، شاخص‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش و سرمایه فکری، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- شهقلی زاده، زهرا، (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین سبک رهبری با فراموشی سازمانی و سلامت سازمانی در بین مدیران مدارس
- شهرستان بشاگرد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر جاسک
- صادقی، فاطمه، (۱۳۹۸)، بررسی رابطه سکوت سازمانی با عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان پردیس هنرهای
- زیبا، تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۸
- صادقی طرقي، محمد، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر مدیریت کیفیت جامع و بازارگرایی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان
- بیمه خدمات درمانی خراسان رضوی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه فردوسی مشهد
- صافی، محمدحسین؛ محمدی، عموزاده، عرشی، فریما، ایمان، شهنام، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با
- رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان، مجله مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، دوره دوم، شماره یک، ۱۹
- علامه، سید محسن؛ خادم عباس، صبا، حمیده السادات، (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری پایدار سازمانی، مجموعه
- مقالات پوستری نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول اصفهان
- مشبکی، اصغر؛ بستام، ده‌پادگاری، هادی، سعید، (۱۳۹۱)، ارتقای عملکرد سازمانی از طریق فراموشی سازمانی هدفمند،
- مورد مطالعه: نشریه مدیریت سلامت، ش 15، ۸
- نویدی، امیر شوقی؛ عسگرانی، رنجبری، بهزاد، مرتضی، (۱۳۹۶)، رابطه سبک‌های رهبری با خرد سازمانی کارکنان آموزش و
- 162 – 149، آموزشی، ش ۱۲ مدیریت و رهبری فصلنامه مرکزی، استان پرورش
- Bagheri, G., Zarei, R. & Nik Aeen, M. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bass B. M., Steidlmeier P. (2014). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior; *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, Iss.2, 181-217.



- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*, New York: Taylor and Francis Group.
- Durst, S, Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105.
- Fernandez, V.; Sallan, J. M.; Simo, P., & Enache M. (2019). *Organizational Forgetting/ Unlearning: The Dark Side of the Absorptive Capacity*. Universitat Politècnica de Catalunya Spain, 1-16.
- Gogan, L .M, Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The impact of intellectual capital on organizational performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 221, 194-202.
- Kluge,A., & Gronau, N. (2018). Intentional forgetting in organizations: The importance of eliminating retrieval cues for implementing new routines. *Frontiers in Psychology*, 51-58.
- Maletic, M. Maletic, D., & Gomiscek, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 171, 423-433.
- Perlow, L. A. (2019). *When you say yes but mean no*. New York: Crown Publishing Group
- Slade, Michael Ross, 2008, *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University
- Abolalaei, Behzad, (1389), *performance management, a guide for managers to evaluate and improve employee performance*, Industrial Management Organization Publications, third edition, 23-40 [In Persian]
- Hasanpour, Akbar; Asgari, Mehdi, (2016), *Organizational Silence and Practical Ways to Get Out of It*, *Management Management Journal*, No. 48, 59-68 [In Persian]

Shamradi, Seyedah Nilufar; Faraj-Damand, Hasan-Moradi, Leila, Narges, (1400),

presentation of the local model of performance management with the approach of human resources development in Tehran province, educational management innovations

quarterly, volume 16, number 3, series 63, summer 1400, 1-12.

**[In Persian]**

Shaimi Barzeki, Ali, (2012), measurement indicators of knowledge management and

intellectual capital, the third international management conference. **[In Persian]**

Sadeghi, Fatemeh, (2018), Examining the relationship between organizational silence and

employee performance from the perspective of managers and employees of Fine Arts

Campus, Tehran, Master's Thesis, Shahid Beheshti University, 18 **[In Persian]**

Safi, Mohammad Hossein; Mohammadi, Amouzadeh, Arshi, Freema, Iman, Shahnam,

(2014), investigating the relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction and burnout, Journal of Research Center for Social Factors

Affecting Health, second volume, number one. **[In Persian]**

Allameh, Seyyed Mohsen; Khadim Abbas, Saba, Hamideh Al-Sadat, (2015), The effect

of knowledge management on sustainable organizational innovation, a collection of poster articles of the first national conference on change management in Isfahan. **[In Persian]**

**Persian]**

Meshbaki, Asghar; Bastam, Deh Yadgari, Hadi, Saeed, (2013), improving organizational

performance through purposeful organizational forgetting, case study: Salamat

Management Journal, vol. 15, 8 **[In Persian]**

Navidi, Amir Shoghi; Asgarani, Ranjbari, Behzad, Morteza, (2016), the relationship

between leadership styles and the organizational wisdom of education workers in Central Province, Educational Leadership and Management Quarterly, Vol. 12, 149-

162 **[In Persian]**

Barati, Elham, (1389), organizational silence in government organizations (Iran University

of Medical Sciences, Tehran and Shahid Beheshti) and examining the role of

organizational culture, master's thesis, Tarbiat Modares University, 17 **[In Persian]**

Shahqolizadeh, Zahra, (2017), investigating the relationship between leadership style,

organizational forgetfulness and organizational health among school principals in Beshagard city, Master's thesis in educational management, Islamic Azad University,

Bandar Jask branch. **[In Persian]**

Sadeghi Taroghi, Mohammad, (2017), Investigating the effect of total quality management

and market orientation on organizational performance (case study: Khorasan Razavi

Medical Services Insurance Organization), Master's Thesis, Faculty of Economics and

Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad. **[In Persian]**