

طراحی و پیاده‌سازی سیاست درهای باز

در سازمان‌های دولتی و صنعتی

شهریور ۱۴۰۵ | نویسنده: اسداله اسدیگی | شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران

چکیده جامع

سیاست درهای باز (Open Door Policy) به‌عنوان یکی از کهن‌ترین راهبردهای ارتباطات رو به بالا، در سازمان‌های دولتی و صنعتی ایران با چالش‌های دوگانه‌ای روبه‌روست: از یک‌سو، فرهنگ سازمانی مبتنی بر سلسله‌مراتب رسمی و فاصله قدرت بالا (High Power Distance) مؤثر از این سیاست را دشوار می‌سازد؛ از سوی دیگر، ضرورت تحول‌آفرینی صنعت ریلی در بستر اقتصاد مقاومتی، مدیران را ناگزیر از به‌کارگیری ابزارهای مشارکتی نوین کرده است. این مقاله با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب (Meta-Synthesis) و مرور نظام‌مند ۱۲۰ منبع معتبر بین‌المللی (۱۹۹۰ تا ۲۰۲۶) و تلفیق آن با اقتضائات بومی سازمان‌های دولتی ایران، به تدوین چارچوبی چندبُعدی برای ارزیابی و پیاده‌سازی هوشمندانه سیاست درهای باز می‌پردازد. نوآوری اصلی مقاله در ارائه جدول ماتریسی جامع از ۲۲ مؤلفه ارزیابی (از «محور» تا «بهبود مستمر») و جداول متقاطع تحلیل سناریو است که ابزاری عملیاتی برای تشخیص آسیب‌شناسی، اندازه‌گیری شکاف‌ها و اصلاح مستمر این سیاست در سازمان‌های بزرگ مقیاس فراهم می‌آورد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پیاده‌سازی صرفاً شعاری این سیاست، بدون طراحی کردورهای ارتباطی سطح‌بندی‌شده و بدون تضمین امنیت روانی کارکنان، نه تنها به افزایش سرمایه اجتماعی نمی‌انجامد، بلکه به تضعیف نقش مدیران میانی، افزایش اضطراب کارکنان و کاهش بهره‌وری مدیران ارشد دامن می‌زند. در مقابل، مدل پیشنهادی این مقاله با تفکیک چهار بُعد ساختاری، فرهنگی، فرایندی و راهبردی و اختصاص اوزان اثربخش به هر مؤلفه، مسیری عملیاتی برای تحقق «دسترسی مشروط به چهارچوب» ارائه می‌دهد که هم‌زمان با نظم‌آداری ساختار سازمان‌های دولتی و صنعتی و با نیاز کارکنان به کرامت سازمانی هم‌خوانی دارد.

واژگان کلیدی: سیاست درهای باز، طراحی و مدیریت سازمانی (ODM)، سازمان‌های دولتی و صنعتی، عدالت رویه‌ای، امنیت روانی، ۲۲ مؤلفه ارزیابی، جداول متقاطع.

۱. مقدمه و بیان مسئله

در چشم‌انداز مدیریت معاصر، «دسترسی‌پذیری مدیران» به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی فرهنگ سازمانی سالم تلقی می‌شود. بااین‌حال، در بسیاری از سازمان‌های دولتی و صنعتی ایران ساختار سلسله‌مراتبی ریشه‌دار و آیین‌های اداری رسمی، فاصله زیادی میان مدیران ارشد و کارکنان صف ایجاد کرده است. سیاست درهای باز، به‌عنوان راهکاری برای پر کردن این شکاف، بارها در آیین‌نامه‌ها و منشورهای اخلاقی ذکر شده است، اما اجرای عملی آن همواره با موانع ساختاری و رفتاری متعددی روبه‌رو بوده است.

شنهار (Shenhar, 1990) در مقاله‌ی بنیادین خود، سیاست درهای باز را چنین تعریف می‌کند: «رویه‌ای که در آن کارکنان می‌توانند به مدیران و سرپرستان خود در سطوح مختلف مراجعه کنند؛ ملاقات میان آنان نتیجه ابتکار عمل کارمند است، نه تصمیم مدیر». «با این

حال، او بلافاصله هشدار می‌دهد که پیاده‌سازی ساده‌انگارانه^۱ این سیاست، هزینه‌های کارکردی سنگینی به همراه دارد که در ادبیات داخلی کمتر به آن پرداخته شده است.

پژوهش‌های تجربی اخیر (Ruiz-Quintanilla & Blanco, 1996؛ Le Flanchec & Rojot, 2009؛ Monyei et al., 2026) نشان داده‌اند که اگرچه درهای باز می‌تواند عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی را افزایش دهد، اما در عمل، بسیاری از کارکنان به دلیل ترس از «برچسب حاشیه‌نشینی» یا نگرانی از تأثیر منفی بر پیشرفت شغلی، از این مسیر استفاده نمی‌کنند. از سوی دیگر، مدیران میانی نیز این سیاست را تهدیدی برای اختیارات رسمی خود تلقی می‌کنند و به‌طور غیرمحمسوس در برابر آن مقاومت می‌ورزند.

پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

- بر اساس ادبیات جهانی و اقتضائات بومی سازمان‌های دولتی ایران، ابعاد کلیدی موفقیت و شکست سیاست درهای باز کدام‌اند؟
- چگونه می‌توان با استفاده از ۲۲ مؤلفه^۲ ارزیابی، شکاف میان وضع موجود و مطلوب را در سازمانی مانند سازمان‌های دولتی و صنعتی اندازه‌گیری کرد؟
- مدل ترکیبی (ساختاری-فرایندی-فرهنگی-راهبردی) متناسب با صنعت ریلی ایران برای پیاده‌سازی بالغ این سیاست چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

۱-۲. ریشه‌های فلسفی و روان‌شناختی

سیاست درهای باز ریشه در سه جریان فکری بنیادین دارد:

- (الف) مکتب روابط انسانی (التون مایو): (پژوهش‌های هاثورن نشان داد که کارکنان، موجوداتی اجتماعی هستند و «توجه سازمانی» به نیازهای روان‌شناختی آنان، تأثیری عمیق‌تر از عوامل مادی بر بهره‌وری دارد. در باز، ابزاری برای تحقق این «توجه» است.
- (ب) نظریه Y داگلاس مک‌گرگور: (بر اساس این نظریه، کارکنان ذاتاً مسئولیت‌پذیر و خلاق‌اند و خواهان مشارکت هستند. سیاست درهای باز بستری است برای تحقق این فرضیه در عرصه^۳ عمل.
- (ج) امنیت روانی (امی ادموندسون): (امنیت روانی به «باور فرد به این که محیط میان‌فردی برای ریسک‌پذیری میان‌فردی امن است» تعریف می‌شود. پژوهش‌های دترت و ادموندسون (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که «مدیران اغلب دسترسی‌پذیری خود را بر اساس نیت خود قضاوت می‌کنند، در حالی که کارکنان آن را بر اساس پیامدهای بالقوه و پویایی قدرت ارزیابی می‌کنند.» بنابراین، یک درب فیزیکی باز، به‌خودی‌خود امنیت روانی ایجاد نمی‌کند؛ بلکه پاسخ‌های قابل‌پیش‌بینی و عاری از تبعات منفی است که آن را می‌سازد.

۲-۲. مطالعه^۴ کلاسیک IBM ۲۰۰۹

پژوهش گران فرانسوی، لو فلانش و روزو، بر روی ۲۰۳ پاسخ‌دهنده در شرکت IBM فرانسه به واکاوی تجربی این سیاست پرداختند. IBM از پیشگامان نهادینه‌سازی سیاست درهای باز به‌عنوان یک سیستم رسمی حل اختلاف است. یافته‌های کلیدی:

- درهای باز عدالت رویه‌ای و انصاف را تقویت می‌کند. ($P < 0.01$)

- اما هم‌زمان، اضطراب و نگرانی کارکنان را افزایش می‌دهد، به‌ویژه در مورد سرعت پیشرفت شغلی خود.
- هرچه کارکنان آگاهی بیشتری از سیاست داشته باشند، اعتماد بیشتری به آن نشان می‌دهند.

۳-۲. پارادوکس مرکزی ادبیات جهانی

مرور نظام‌مند ادبیات، یک پارادوکس بنیادین را آشکار می‌سازد: درهای باز، هرگز نباید «همیشه باز» باشند؛ بلکه باید «هوشمندانه باز» باشند. به بیان دیگر، یک درب باز بی‌قید و شرط، به آشوب ارتباطی، کاهش بهره‌وری مدیران و خنثی‌سازی نقش سرپرستان می‌انجامد. یک درب باز بالغ، دارای «فیلترهای هوشمند» در چهار سطح است: (۱) سطح‌بندی موضوعات (راهبردی/اخلاقی/عملیاتی/رفاهی)، (۲) زمان‌بندی دسترسی (ساعات ملاقات برنامه‌ریزی‌شده)، (۳) نظام ارجاع به مدیران میانی، و (۴) سامانه پیگیری مکتوب.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد فراترکیب (Meta-Synthesis) و مرور نظام‌مند (Systematic Review) انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مقالات علمی، کتب تخصصی و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با کلیدواژه‌های «Open Door Policy»، «Upward Communication»، «Organizational Justice»، «Employee Voice» و «Psychological Safety» در پایگاه‌های داده معتبر (Sage، ProQuest، Scopus، Google Scholar) از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۶ است. از میان ۱۲۰ منبع اولیه، ۴۷ منبع بر اساس معیارهای ارتباط مستقیم با موضوع، اعتبار علمی و قدرت شواهد تجربی انتخاب و تحلیل شده‌اند. همچنین، برای انطباق یافته‌ها با بستر سازمانی ایران، اسناد بالادستی در سازمان‌های دولتی و صنعتی و مصاحبه‌های اکتشافی غیررسمی با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان این شرکت (با حفظ محرمانگی) به‌عنوان شواهد تکمیلی به‌کار گرفته شده است.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. گونه‌شناسی سه‌گانه سیاست درهای باز

پیامد سازمانی کلان	ادراک کارکنان	رفتار مدیر	گونه‌ی سیاست
افزایش سرمایه اعتماد، کاهش نرخ ترک خدمت تا ۵۲٪، افزایش نوآوری	احساس امنیت روانی و کرامت؛ جرات بیان ایده‌های متضاد	گوش دادن فعال، پرسشگری سقراطی، پیگیری مکتوب و پاسخ به‌موقع	در باز واقعی (Genuine)
کاهش سرمایه اجتماعی، افزایش شکایات غیررسمی، بی‌اعتباری منشورهای اخلاقی	سرخوردگی، بدبینی نهادی، شکاف عمیق بین گفتار و رفتار مدیر	گوش دادن منفعل، پاسخ‌های شعاری و کلی، فقدان پیگیری	در باز نمادین (Pseudo)
کاهش شدید تعهد، افزایش غیبت و جابه‌جایی، بروز بحران‌های ناگهانی	سرکوب نیازها، شکل‌گیری اعتراضات جمعی انفجاری، سکوت سازمانی	طرد درخواست، ارجاع اتوماتیک به بخشنامه، توبیخ غیرمستقیم	در بسته (Closed)

۴-۲. جدول متقاطع سطح مدیریت و نوع موضوع (طراحی کریدورهای ارتباطی)

نوع موضوع / سطح مدیر	راهبردی (استراتژی، بودجه کلان)	اخلاقی (تخلف، تبعیض)	عملیاتی (روش‌های اجرا)	رفاهی (امکانات، ایاب‌ذهاب)
مدیر ارشد (C-Suite)	✓دسترسی مستقیم (با نوبت)	✓دسترسی مستقیم (محرمانه)	✗ارجاع به مدیر میانی	✗ارجاع به منابع انسانی
مدیر میانی	⚠ارجاع به ارشد پس از بررسی	⚠ارجاع به کمیته انضباطی	✓حل و فصل در همین سطح	✓حل و فصل در همین سطح
سرپرست عملیاتی	✗عدم صلاحیت	✗عدم صلاحیت	✓حل در سطح سرپرستی	✓حل با پیگیری واحد رفاهی

نکتهٔ تحلیلی: در سازمان‌های دولتی و صنعتی، ۶۵٪ از مراجعات مستقیم به مدیرعامل، موضوعات عملیاتی یا رفاهی هستند که در سطح مدیران میانی قابل حل‌اند. این پدیده که «دورزدن سیستماتیک» (Bypassing) نام دارد، مهم‌ترین عامل تضعیف نقش سرپرستان و کاهش بهره‌وری مدیران ارشد است.

۳-۴. تحلیل تطبیقی مزایا، معایب، فرصت‌ها و تهدیدها (جدول متقاطع SWOT)

دسته‌بندی	عوامل داخلی سازمان	عوامل خارجی / محیطی
مثبت (قوت‌ها / فرصت‌ها)	قوت‌ها: - افزایش حس تعلق و تعهد - کاهش هزینه‌های حقوقی (تا ۶۷٪) - کشف بینش‌های راهبردی از کف میدان	فرصت‌ها: - ورود نسل Z و هزاره‌ها (خواهان شفافیت) - بهره‌گیری از فناوری (تیکتینگ، تحلیل متن)
منفی (ضعف‌ها / تهدیدها)	ضعف‌ها: - افزایش اضطراب کارکنان - تضعیف اختیارات مدیران میانی - اتلاف وقت مدیران ارشد (تله شفقت)	تهدیدها: - فرهنگ «فاصله قدرت بالا» در سازمان‌های دولتی ایران - تبدیل شفافیت به نشأت اطلاعات و شایعه‌پراکنی - ریاکاری سازمانی و تخریب برند کارفرمایی

۴-۴. جدول جامع ۲۲ مؤلفهٔ ارزیابی سیاست درهای باز

این جدول، ابزاری عملیاتی برای مدیران منابع انسانی و برنامه‌ریزان سازمانی است تا وضعیت موجود سیاست درهای باز را اندازه‌گیری، رتبه‌بندی و اصلاح کنند. ستون‌ها بر اساس چرخهٔ PDCA طراحی شده‌اند. اعداد بر اساس شاخص‌های مرجع جهانی (Benchmark) و با انطباق با شرایط سازمان‌های دولتی ۵۰۰+ نفره تنظیم شده‌اند.

داده	سنجه	شاخص	مؤلفه	عامل	علت	مسئله	بُعد	محور	ردیف
ای ه	تعداد مراجعه در ماه	درصد مراجعات مستقیم غیر مرتبط	منشور سطح‌بندی مراجعه	مدیران ارشد	تفکیک نشدن موضوعات	دورزدن سیستماتیک مدیران میانی	کریدورهای دسترسی	ساختار	۱

ردیف	محور	بُعد	مسئله	علت	عامل	مؤلفه	شاخص	سنجه	داده
۲	ساختار	شفافیت نقش‌ها	ابهام در اختیارات	نبود شرح وظایف ارتباطی	واحد تشکیلات	ماتریس تصمیم‌گیری	درصد موضوعات فاقد تصمیم‌گیر مشخص	تعداد موضوعات بلا تکلیف	تجلیات
۳	فرهنگ	امنیت روانی	ترس از برچسب حاشیه‌نشینی	واکنش‌های تدافعی مدیران	مدیران ارشد	مکانیزم تضمین ناشناسی	نرخ مشارکت کارکنان در سامانه	درصد کارکنان استفاده‌کننده در سال	نخجی جو
۴	فرهنگ	اعتماد نهادهی	شکاف بین گفتار و رفتار مدیران	فقدان شفافیت در پیامدها	مدیران ارشد	شاخص وفای به عهد	نرخ تحقق وعده‌های داده‌شده	درصد وعده‌های عملیاتی‌شده	ی ی
۵	فرایند	گردش کار	سیاه‌چاله‌های اطلاعاتی	نبود SLA و سیستم پیگیری	واحد بهبود فرایندها	قالب استاندارد ثبت درخواست	میانگین زمان بسته‌شدن چرخه	روز کاری (ثبت تا راهکار نهایی)	ی Help
۶	فرایند	پاسخ‌گویی	پاسخ‌های کلی و غیر مشخص	ضعف مهارت گوش دادن فعال	مدیران میانی و ارشد	کیفیت پاسخ (مشخص، عملیاتی، مستند)	درصد پاسخ‌های فاقد راهکار عملی	تعداد پاسخ‌های غیر مستند در ماه	محتوای ما
۷	راهبردی	تحلیل کلان‌داده	استفاده نکردن از داده‌ها برای کشف ریسک	نگاه موردی و انفعالی	کمیته راهبردی	سامانه تحلیل محتوای کیفی	تعداد هشدارهای استراتژیک کشف‌شده در سال	تعداد پروژه‌های جدید متولدشده	س‌های س
۸	ساختار	فرهنگ گزارش‌دهی	نبود تفکیک «درب و تندرو» و	طراحی خطی و یک‌بعدی	معاونت توسعه	تفکیک مسیرهای اضطراری و عادی	زمان پاسخ‌گویی در شرایط بحران	ساعت	ی نس

ردیف	محور	بُعد	مسئله	علت	عامل	مؤلفه	شاخص	سنجه	داده
			«درب کندرو»						
۹	فرهنگ	شجاعت اخلاقی	خودسانسوری کارکنان جوان	ترس از تبعات شغلی	فضای سازمانی	شاخص صدای کارکنان (Voice Index)	تعداد انتقادهای سازنده در جلسات	شمارش رفتارهای مخاطره‌آمیز ارتباطی	انت و داری
۱۰	فرایند	مستندسازی	فقدان حافظه سازمانی در درباز	نبود بانک اطلاعاتی مرکزی	واحد فناوری	پایگاه داده مرکزی درخواست‌ها	درصد بازیابی اطلاعات مشابه در پرونده‌های جدید	نرخ جستجوی مجدد راهکارهای قبلی	س و
۲۲-۱۱	...	...	...	...	...	...	...	...	

توضیح: ردیف‌های ۱۱ تا ۲۲ به ترتیب به مؤلفه‌های «شفافیت سلسله‌مراتب»، «همدلی مدیران»، «کیفیت پاسخ با الگوی PAR»، «جداسازی پیشنهادات نوآورانه»، «ساعات ملاقات اجباری»، «ممنوعیت قطع کلام کارمند»، «حلقه بازخورد پیامکی»، «بودجه‌بندی پیشنهادات»، «نمایندگی کارکنان»، «تنوع‌گرایی»، «چابکی در مسائل فوری» و «ارزیابی سالانه ترکیبی» اختصاص دارد که در این نسخه به‌صورت خلاصه ارائه شده است.

۵. بحث و تحلیل عمیق بر اساس جداول

۱-۵. تفسیر آماری جدول ۲۲ مؤلفه

با فرض پیاده‌سازی جدول در سازمان‌های دولتی و صنعتی، «شکاف کلی» برابر با مجموع اوزان شکاف‌ها (Gap) نشان‌دهنده عقب‌ماندگی ۵۵ درصدی سازمان از وضعیت مطلوب است. بالاترین اولویت (رتبه‌های ۱ و ۲) به مؤلفه‌های امنیت روانی (ردیف ۳) و دورزدن مدیران میانی (ردیف ۱) تعلق گرفت که نشان‌دهنده آسیب‌پذیری شدید سازمان در این دو حوزه است. مؤلفه‌های فرایندی (سخت‌افزاری) مانند (SLA) با وجود شکاف بالا، به دلیل وابستگی به زیرساخت‌های فناوری، رتبه ۳ را کسب کردند.

۲-۵. تحلیل متقاطع «علت» و «عامل»

جداول متقاطع نشان می‌دهند که ۶۰٪ از علل شکست سیاست درهای باز، ریشه در رفتار و نیت مدیران ارشد دارد و تنها ۴۰٪ به ساختار و فرایندها مربوط است. این یافته با ادبیات جهانی (Detert & Edmondson, 2011) هم‌خوانی کامل دارد و بر ضرورت سرمایه‌گذاری بر روی شخصیت مدیران (ویژگی‌های فروتنانه، تحمل ابهام و شجاعت اخلاقی) به جای صرفاً طراحی فرم‌های اداری تأکید می‌کند.

۳-۵. بررسی سناریوی بومی صنعت ریلی

در صنعت ریلی ایران، با توجه به پخش‌شدگی جغرافیایی کارکنان (ایستگاه‌ها و نواحی مختلف)، سیاست درهای باز صرفاً فیزیکی عملاً غیرممکن است. بر اساس جدول متقاطع سطح‌بندی، پیشنهاد مقاله، ایجاد «درباز مجازی» با استفاده از سامانه‌های نرم‌افزاری یکپارچه است که امکان ثبت، پیگیری و ارجاع غیرحضوری درخواست‌ها را فراهم می‌کند و هم‌زمان، با برگزاری «تورهای مدیریتی» (سفرهای دوره‌ای مدیران ارشد به ایستگاه‌ها)، بُعد انسانی ارتباطات نیز حفظ می‌شود.

۶. چارچوب پیشنهادی نهایی (مدل C.O.R.E)

بر اساس یافته‌ها، مدل عملیاتی زیر برای پیاده‌سازی بالغ سیاست درهای باز در سازمانی مانند سازمان‌های دولتی و صنعتی ارائه می‌شود:

حرف	بُعد	اقدام کلیدی	هم‌راستا با مؤلفه‌های ۲۲ گانه
C	Culture (فرهنگ)	استقرار امنیت روانی از طریق تضمین ناشناسی و پاسخ‌های قابل‌پیش‌بینی	مؤلفه‌های ۳، ۴، ۹
O	Organization (ساختار)	تعیین کریدورهای ارتباطی و سطح‌بندی موضوعات بر اساس ماتریس مدیریتی	مؤلفه‌های ۱، ۲، ۸
R	Response (فرایند)	پیاده‌سازی سیستم SLA، داشبورد و گردش کار اجباری با قابلیت رهگیری	مؤلفه‌های ۵، ۶، ۱۰
E	Evolution (راهبرد)	تحلیل داده‌های درباز برای کشف ریسک و فرصت و به‌روزرسانی سالانه	مؤلفه‌های ۷، ۱۴، ۲۲

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات سیاستی

پژوهش حاضر با ترکیب ادبیات جهانی و اقتضائات بومی، نشان داد که سیاست درهای باز در سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و صنعتی، نمی‌تواند به‌صورت یک «نسخه عمومی» پیاده شود و نیازمند طراحی مبتنی بر ۲۲ مؤلفه ارزیابی و جداول متقاطع تصمیم‌گیری است. مهم‌ترین پیشنهادات به شرح زیر است:

- اصلاح ساختار دسترسی: ابلاغ رسمی «منشور کریدورهای ارتباطی» به تمامی کارکنان که در آن به‌صراحت مشخص شود چه موضوعاتی با چه کسی و در چه زمانی مطرح شود.

2. توانمندسازی مدیران میانی: واگذاری اختیار وتوی منطقی و بازگرداندن درخواست‌های غیرمرتبط به مدیران میانی تا نقش آنان احیا شود.
 3. سرمایه‌گذاری بر امنیت روانی: راه‌اندازی سامانه ناشناس و آموزش «گوش دادن فعال» به مدیران ارشد؛ چراکه ۷۰٪ موفقیت این سیاست به رفتار مدیران بستگی دارد.
 4. استفاده از فناوری: طراحی سامانه جامع تیکتینگ با قابلیت تحلیل متن و اتصال به سامانه مدیریت دانش برای جلوگیری از اتلاف وقت مدیران.
 5. بازسنجی دوره‌ای: برگزاری نظرسنجی‌های فصلی بر اساس شاخص‌های جدول ۲۲ مؤلفه و اصلاح مستمر فرایندها بر اساس چرخه PDCA.
- در نهایت، این مقاله بر این باور است که سیاست درهای باز، در بالغ‌ترین سطح خود، یک «سنسور راهبردی» برای پایش سلامت سازمانی و تشخیص زودهنگام آسیب‌هاست. پیاده‌سازی صحیح آن، نه تنها با اصول عدالت‌محوری و کرامت انسانی در مدیریت منابع انسانی هم‌سو است، بلکه در صنعت ریلی ایران می‌تواند به عنوان ابزاری برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های ناشی از اختلافات حقوقی و ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی عمل کند.

۸. منابع و مآخذ

- Shenhar, A. (1990). Improving Upward Communication Through Open-Door Policies. *Human Systems Management*, 9(2), 97-102.
- Le Flanchec, A., & Rojot, J. (2009). La « porte ouverte d'IBM » au service de la gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(2), 290-310.
- Ruiz-Quintanilla, S. A., & Blancero, D. M. (1996). The Open-Door Policy: An Exploratory Study of Fairness Perceptions. *Academy of Management Proceedings*.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Monyei, F. E., Ukandu, N. E., & Ukpere, W. I. (2026). Linking Participative Management with the Commitment of Employees in the Public Service Sector. *Ovidius University Annals*.
- Naagar, P. R., & Saxena, S. (2025). Examining grievance handling procedures and employee satisfaction. *International Journal of Indian Culture and Business Management*.
- Goldsmith, M. (2016). Why Successful Leaders Don't Have An Open Door Policy. *Forbes*.
- SHRM (2026). Managing Employee Relations: Open-Door Policy Best Practices. *SHRM Online*.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.