

مقایسه عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی از منظر علم مدیریت و دیدگاه اسلام

زهره موسی زاده

استادیار دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خواهران. تهران. ایران. (نویسنده مسئول)

mosazadeh@isuw.ac.ir

منیر حق خواه

استادیار دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خواهران. تهران. ایران.

haghkhah84@gmail.com

مریم سلطان زاده پسیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خواهران؛ دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی. تهران. ایران.

pessyanm@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تطبیقی عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی از منظر علم مدیریت و دیدگاه اسلام با روش تحلیل متن انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش قرآن کریم و روایات ائمه معصومین (علیهم السلام) و متخصصان علوم دینی و علوم تربیتی بود. نمونه آماری به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شد و آن دسته از آیات و روایاتی به کار گرفته شد که با موضوع ارتباط داشتند و بخش متخصصان شامل ۱۱ نفر از متخصصان علوم دینی و علوم تربیتی بود. از پرسش نامه محقق ساخته به منظور دریافت تأیید تناسب مقوله های استخراج شده با اهداف پژوهش استفاده شد. براساس یافته های این پژوهش، تفاوت مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام و علم مدیریت عبارت است از

امتناع کارمندان از بیان نظرات و عقاید و دغدغه‌های خود در موضع حق و با رعایت حدود الهی، درباره مسائل و مشکلات سازمان در سطوح مختلف مدیریت و سایر افرادی که قادر به مرتفع کردن این مسائل در سازمان هستند. عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی در سه مفهوم کلی روابط ناکارآمد؛ موانع روابط حسنه؛ فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مفهوم‌بندی شد که هریک از این مفاهیم مشتمل بر مقولات و زیر مقولات متعددی است. به دلیل آنکه برخی از عوامل سکوت سازمانی در علم مدیریت با عوامل استخراج شده از آموزه‌های اسلامی برخاسته از ابعاد فطری یا خلّقی انسان و مربوط به تکوین انسان است، وجوه تشابهی بین عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی در علم مدیریت و دیدگاه اسلام مشاهده شد. از جمله عوامل مشابه، می توان به مقوله‌های ترس مدیران از بازخورد منفی و گرایش به رد کردن یا پاسخ منفی دادن به نظرات مخالف، بی توجهی مدیران به درخواست‌های غیررسمی کارکنان، باورهای تلویحی مدیران، رفتارهای از بین برنده اعتماد، ضعف در سلامت مدیریت ارشد و رفتار تبعیض آمیز اشاره کرد. همچنین، به دلیل وجود تفاوت از نظر جهان بینی، غایت مندی، فلسفه، انسان شناسی و اهداف در مبانی علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی، تفاوت هایی در برخی از عوامل به دست آمد که از مهم ترین آنها می توان به حق مداری در اسلام و تکثرگرایی در علم مدیریت اشاره کرد. هریک از مفاهیم، مقولات و زیر مقولات استخراج شده در این پژوهش کاربرد گسترده ای در حوزه رفتار سازمانی دارند که با بهره گیری از آنها می توان روابط میان کارکنان سازمان با یکدیگر را بهبود بخشید.

کلیدواژه‌ها: سکوت، سکوت سازمانی، آوا، آوای سازمانی، علم مدیریت، آموزه‌های اسلامی.

مقدمه

کارایی و توسعه هر سازمان تا حد وسیعی به کاربرد صحیح از نیروی انسانی بستگی دارد. با گسترش سازمان‌ها، بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می شود. از آنجاکه رفتار سازمانی نوین با پیچیدگی‌های روزافزونی مواجه است، آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان سازمان‌ها با این پیچیدگی‌ها و شناختن راه‌های مناسب برای مقابله با آنها ضروری است (دانایی فرد، ۱۳۸۹:

ص ۴). امروزه، سازمان‌ها به واسطه رقابت فشرده، انتظارات بالا و توجه بسیار زیاد مشتریان روی کیفیت، با تغییرات دائمی مواجه هستند. به همین دلیل از کارکنان خود انتظار دارند تا بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و به بازگویی مسائل و مشکلات سازمانی اقدام کنند؛ از این رو، در چنین شرایطی به کارکنانی نیاز دارند که پاسخ‌گوی چنین محیط چالشی باشند. یعنی کسانی که باکی از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران نداشته باشند (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۱)، زیرا دانش نهفته در ذهن انسان و در پرونده‌های سازمان امروزه به‌عنوان عنصر رقابتی سازمان به‌شمار می‌آید.

بی‌تردید سرمایه‌داری دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای رقابتی امروز است. مآخذ تولید دانش تالارهای گفتمان سازمانی است که گفتمان‌های متعدد و در عین حال متفاوت را در خود جای داده است. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان، که موتور مولد دانش سازمانی هستند، فسیل خواهند شد. وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایه استراتژیک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (دانایی فرد، ۱۳۸۹: ص ۱).

با وجود اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت، بر توانمندسازی و ایجاد کانال‌های ارتباطات باز تأکید دارند، نتایج تحقیقات نشان می‌دهند که بسیاری از کارکنان از حمایت‌نکردن سازمان از ایجاد ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان شکوه می‌کنند و اینها همه می‌تواند مقدمه شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۷۷). یکی از موانع عمده برای موفقیت برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعات و اعتماد چیزی با عنوان سکوت سازمانی است که موریسون و میلیکن^۱ (۲۰۰۰)، آن را امتناع کارکنان از بیان نظرات و اعتقاداتشان درباره مسائل و مشکلات سازمانی تعریف کرده‌اند؛ درواقع، بسیاری از سازمان‌ها از کارکنان انتظار دارند که فقط حرف‌های معینی را در سازمان‌ها بیان کنند و برای این منظور از مکانیسم‌های متعددی نیز بهره می‌جویند (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۱).

در پژوهش خنیفر (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در چهار دسته عوامل مدیریتی، سازمانی، گروهی و فردی طبقه‌بندی شدند. همچنین، در پژوهش شجاعی (۱۳۹۱)، این عوامل در سه دسته عوامل مدیریتی، سازمانی و شخصیتی دسته‌بندی شدند. این پژوهش در صدد است علاوه بر بازتعریف مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام، عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی را در علم مدیریت و مبانی اسلامی بررسی و مقایسه کند.

مفهوم سکوت سازمانی

موریسن و میلیکن (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی را پدیده‌ای اجتماعی معرفی کرده‌اند که در سطح سازمان به وجود می‌آید و متأثر از برخی ویژگی‌های سازمانی است که این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان در سازمان است (شاهزاده احمدی، ۱۳۹۱: ص ۲). همچنین، موریسون (۲۰۱۱) معتقد است که سکوت، دریغ‌داشتن آگاهانه اطلاعات، پیشنهادها، ایده‌ها، سؤال‌ها و دغدغه‌ها درباره موضوعات بالقوه مهم مربوط به کار یا سازمان، از کسی یا کسانی است که ممکن است برای انجام اقداماتی به منظور مرتفع کردن مسائل در سازمان دارای قدرت باشد. زمانی کارمند رفتار سکوت را نمایش می‌دهد که ورودی ارزشمندی برای به اشتراک گذاشتن دارد، اما نوعاً به خاطر ترس، دغدغه در باره عکس العمل‌های منفی یا احساس بیهوده بودن این کار را نمی‌کند (موریسون، ۲۰۱۱: ص ۳۷۹).

از نظر بوان و بلک من^۱ (۲۰۰۳)، سکوت سازمانی نقطه مقابل آوای سازمانی است و زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان نمی‌توانند آزادانه در مباحث سازمانی مشارکت جویند. یکی از مهم‌ترین تعریف‌های آوا، بیان شفاهی است، هنگامی که پیامی از گوینده به دریافت‌کننده انتقال پیدا می‌کند. دومین تعریف این است که آوا به عنوان یک رفتار اختیاری تعریف شده است. افراد انتخاب می‌کنند که آیا در این رفتار در این لحظه شرکت کنند یا نه، انتخابی که از عوامل زیادی تأثیر می‌پذیرد. سومین درک از آوا این است که به ذات مفید بوده و هدف از آن ایجاد پیشرفت و تغییر مثبت است، نه بیرون دادن آوایی صرف یا شکایت کردن. آوا می‌تواند به عنوان شکلی از رفتار فعال دیده شود. رفتارهای فعال رفتارهایی هستند که خودآغاز، رو به آینده و هدفمند برای پیشرفت موقعیت یا فرد هستند (پرمیوکس و بدیان،^۲ به نقل از موریسون، ۲۰۱۱: ص ۳۹۳).

هنریکسون و دیتون^۳ (۲۰۰۶) نیز سکوت سازمانی را این گونه تعریف می‌کنند: سکوت سازمانی به پدیده سطح جمعی اظهار نظر یا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ به مسائل مهمی اشاره دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود (هنریکسون و دیتون، ۲۰۰۶: ص ۱۵۳۹). از نظر هانگ، ون دای ولیرت و ون در وگت^۴ (۲۰۰۵) سکوت سازمانی ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد، همچون سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین آوای جمعی، سطوح پایین مشارکت در ارائه

1. Bowen and Blackman.
2. Premeaux and Bedeian.
3. Henriksen and Dayton.
4. Huang, Van De Vliert and Van Der Vegt.

طرح‌های پیشنهادی و مانند اینها. در مطالعات اخیر، بیشتر بر یک جنبه از سکوت متمرکز می‌شود که جلوگیری از ارائه عقاید و نظرات است (هانگ، ون دای ولیرت و ون در وگت، ۲۰۰۵: ۴۶۱).

تاریخچه سکوت سازمانی

تاریخچه سکوت و آوا در سه مرحله بررسی شده است. موج اول از اواسط دهه ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰، متخصصان حوزه مطالعات اجتماعی شروع به تشخیص پدیده آوا و سکوت در سازمان‌ها کردند که اشکال متفاوت زیادی را در برمی‌گرفت. در کارهای اولیه تلاش بر این بود که آوا و سکوت، مطالعات اثر خاموشی و آنالیز ماریچ سکوت طبقه‌بندی شوند؛ موج دوم از اواسط دهه ۱۹۸۰ تا حدود سال ۲۰۰۰ میلادی به طول انجامید که در این دوره توجه به آوا و سکوت در سازمان‌ها گسترش یافت، بسیاری از سازه‌ها نظیر افشاگری^۱، مخالفت سازمانی اصولی^۲، فروش مسئله^۳ و شکایت کردن^۴ به وجود آمد. همچنین، در این دوره کارهای اولیه عدالت سازمانی روی مفهوم آوا متمرکز شده بود. در همین زمان، مطالعات روی رفتارهای رسای کارمند به کمک دانشمندان با عنوان رفتار شهروندی سازمانی^۵ (OCB) هدایت می‌شد. در نهایت، آخر دهه ۱۹۹۰ دو سازه مرتبط با سکوت ارائه شد، سندروم گوش ناشنوا^۶ و طرد اجتماعی^۷. موج سوم در قرن اخیر شکل گرفته که تحت تأثیر این موج، مطالعه آوا و سکوت در علوم سازمانی رشد کرده است و سکوت به عنوان یک پدیده مهم در پیشینه این علم ظاهر شده است. سکوت پر معناتر از غیبت آوا است، اگرچه کمتر در قالب یک سازه توسعه یافته، عملیاتی سازی شده یا در تحقیقات تجربی مرتبط به عوامل مستقل، وابسته یا تعدیل کننده بررسی شده است (برینسفیلد و ادواردز و گرینبرگ، ۲۰۰۹: ص ۱۹).

1. Whistle-blowing.
2. Principled organizational dissent.
3. Issue-selling.
4. Complaining.
5. Organizational Citizenship Behavior.
6. Deaf ear syndrome.
7. Social ostracism.

عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

سکوت و آوا می‌توانند نتیجه انتخاب فردی (مأموریتی)، حتی محاسبات منطقی (رفتار استراتژیک) یا پاسخ احساسی و عنصر اجبار (قدرت، ساختار) باشند. مهم است که تشخیص داده شود که نه فقط افراد بلکه گروه‌ها و سازمان‌ها هم می‌توانند سکوت یا آوا داشته باشند و بیشتر یک پدیده جمعی است تا فردی (موآسا، ۲۰۱۱: ص ۳۸).

عوامل متعددی به‌عنوان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. عوامل مدیریتی: عواملی که ازسوی مدیر اعمال و باعث ایجاد جو سکوت در سازمان می‌شود.

۲. عوامل سازمانی: عواملی که در ساختار سازمان وجود دارد و به‌صورت قوانین و رویه‌ها و ساختارهایی هستند که به ایجاد جو سکوت در سازمان دامن می‌زنند.

۳. عوامل گروهی: این عوامل با فعل و انفعالاتی که در گروه ایجاد می‌کنند به ایجاد جو سکوت در سازمان کمک می‌کنند.

۴. عوامل فردی: عواملی هستند که به‌خاطر وجود آنها در فرد و کارمند به سکوت او کمک کرده و در نتیجه سکوت او، سکوت به سازمان سرایت کرده و جو سکوت ایجاد می‌شود. ایجاد جو سکوت منجر به سکوت سازمانی می‌شود.

به‌دلیل گستردگی و تنوع سطوح عوامل مؤثر در این مقاله و به‌دلیل میزان اهمیت، به بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی می‌پردازیم.

عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

عوامل مدیریتی در سطح باورها و گرایش‌ها و رفتارهای مدیر باعث می‌شود کارمندان ترجیح دهند ساکت باقی بمانند تا اینکه اقدام به صحبت کردن کنند که این مسئله منجر به تزیق جو سکوت بر سازمان شده و در نهایت منجر به سکوت سازمانی می‌شود. از نظر موريسون و ميلیکن (۲۰۰۰)، عوامل مدیریتی سکوت سازمانی ناشی از ترس مدیران از بازخورد منفی و باورهای تلویحی است که مدیران دارند. این عوامل عبارت‌ند از:

۱. ترس مدیران از بازخورد منفی: یکی از عوامل مهم ایجاد جو سکوت در سازمان‌ها، ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی است. زیرا بیشتر افراد از دریافت بازخورد منفی احساس تهدید می‌کنند و وقتی این بازخورد را دریافت می‌کنند ممکن است آن را انکار کنند یا به آن به‌عنوان یک پیام غلط بی‌اعتنایی می‌کنند یا به طرز ناباورانه‌ای به گوینده آن حمله می‌کنند. آرگریس و

چون^۱ (۱۹۷۸) تبیین کردند که این ترس در بین مدیران بسیار قوی است و مدیران احساس می‌کنند که باید از خجالت، تهدید و احساس آسیب‌پذیر بودن یا بی‌کفایتی دوری کنند. آنها در بیشتر موارد ارتباط خود با کارکنان را معطوف به فعالیت جاری سازمان کرده و هنگامی که بازخورد از پایین به بالا به آنها داده می‌شود، به جای بررسی آن به عنوان یک اطلاع دقیق و مشروع، بیشتر به عنوان یک تهدید تلقی می‌کنند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)؛ بنابراین ترس یا مقاومت در برابر اخبار ناخوشایند یا بازخورد منفی ممکن است منجر به اقداماتی از جانب مدیر شود که مانع از روانه شدن اطلاعات به سوی مراتب بالای سازمان می‌شود (براتی، ۱۳۹۰: ص ۴۶).

۲. باورهای تلویحی مدیران: عامل مهم و ریشه‌ای دیگر در زمینه سکوت سازمانی، مجموعه‌ای از باورها هستند که مدیران اغلب به صورت تلویحی درباره کارمندان و طبیعت مدیریت دارند. یکی از این باورها این است که کارمندان مغرض و غیرقابل اعتماد هستند. در این پارادایم، فرض مک گرگور^۲ (۱۹۶۰)، در تئوری X، که کارمندان را افرادی خودخواه و در پی کسب منافع شخصی‌شان معرفی کرده است، به عنوان مبنایی برای بی‌اعتمادی مدیران به کارمندان شده است تا حدی که مدیران معتقدند آنها نمی‌توانند برای کسب بیشترین منافع سازمان بدون بعضی از مشوق‌ها و تحریم‌ها قابل اعتماد باشند. وقتی مدیران سطح بالای سازمان چنین باورهایی داشته باشند، به روش‌هایی عمل می‌کنند که ارتباط پایین به بالا را سست می‌کند.

دومین باوری که منجر به ایجاد شرایطی برای سکوت سازمانی می‌شود این است که همیشه مدیران بهترین برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را انجام می‌دهند. گلاسر^۳ (۱۹۸۴) این عقیده را بیان می‌کند که مدیران باید هدایت و کنترل‌کننده باشند؛ در حالی که کارمندان فقط نقش یک پیرو را دارند. نتایج تحقیقات آرگریس (۱۹۹۱)، مؤید این دیدگاه است که بیشتر مدیران باور دارند که باید کنترل یک‌طرفه از سوی آنان اعمال شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

سومین باوری که در ساختن جوی مساعد برای شیوع سکوت وجود دارد، این است که وحدت، توافق و اجماع سلامت سازمان را نشان می‌دهند؛ در حالی که بهتر است از مخالفت و اختلاف عقیده داشتن دوری شود. بورل و مورگان^۴ (۱۹۷۹) این باور را به عنوان قسمتی از دیدگاه وحدت‌گرا در سازمان می‌دانند که در مقابل دیدگاه تکثرگرایی، که مدافع وجود اختلاف نظر است،

1. Schon.
2. McGregor.
3. Glauser.
4. Burrell and Morgan.

قویاً ایستادگی می‌کند؛ بنابراین، اگر جو حاکم بر سازمان برگرفته از این گونه باورها باشد که کارکنان فرصت طلب هستند و هیچ دانش معتبری درباره صلاح سازمان ندارند؛ همچنین، دور نگه داشتن کارکنان از فرایند تصمیم‌گیری، مفری مناسب برای پیشگیری از بروز آرای مخالف و ارائه بازخورد منفی است. اگرچه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود (کمیته‌ها، نیروهای کاری)، درحقیقت تصمیم‌گیری اصلی در مراتب بالای سازمان انجام می‌شود (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۵).

مک گرگور (۱۹۶۰) در همین زمینه معتقد است که باورهای مدیریتی می‌تواند اثر قدرتمندی بر رفتار مدیران با کارمندان و بالعکس داشته باشد. هنگامی که مدیران فرض می‌کنند کارمندان کارشان را دوست ندارند، به دنبال منافع شخصی خود بوده و نمی‌توانند قابل اعتماد باشند، برای جلوگیری از زیر کار در رفتن کارمندان، مکانیسم کنترل قوی‌تری را برقرار خواهند کرد؛ از سوی دیگر، کارمندان تشخیص می‌دهند که مدیریت به آنها اعتماد نداشته و آنها را افراد توانمند و مؤثری در پیشبرد اهداف سازمان نمی‌دانند، به کار بی میل شده، گلیشه و انتقاد بیشتری را ابراز کرده و به دنبال مفری در سیستم می‌گردند. این چرخه منفی منجر به ضعف سیستم ارتباطی در سازمان و تقویت باورهای یادشده در مدیران می‌شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

۳. اقدامات مدیریتی: انواع متعددی از اقدامات مدیریتی می‌تواند مانع برقراری ارتباطات صحیح در سطوح متفاوت یک سازمان شود. تمایل به ایراد وارد کردن و ضعیف انگاشتن نظرات کارکنان، ارائه واکنش منفی و مخالفت کردن با ایده‌های جدید و خلاقانه، بروکراسی و تقویت نظام سلسله‌مراتبی، بی‌توجهی به درخواست‌های غیررسمی کارکنان موجب تقویت بازخوردهای منفی و تمایل نداشتن افراد به مشارکت جدی و کاهش میل و رغبت به بیان عقاید و نقطه‌نظرات کارکنان می‌شود (خنifer، ۱۳۸۹: ص ۴).

۴. ناتوانی در یافتن راه حل: دلیل دیگر برای سکوت، زمانی رخ می‌دهد که سرپرستان و کارکنان در یافتن راه حل برای مشکل موجود سازمان عاجز می‌مانند. اجتناب از مواجهه صحیح با مشکل و پیگیری راه حل‌های سریع و مقطعی توسط مدیران، مشکل را عمیق‌تر کرده و باعث ناامیدی کارکنان از حل مسائل سازمان به‌طور اساسی و کارآمد شده و در نتیجه سکوت سازمانی افزایش می‌یابد (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۷).

۵. ایجاد جو توأم با سوءظن در سازمان: ادموندسون (۲۰۰۴) بیان می‌کند که سکوت سازمانی در شرایطی تشدید می‌شود که مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباه‌ها به بی‌توجهی و ناشایستگی کارمندان و ارائه گزارش‌های متوالی از اشتباهات آنها است. همچنین،

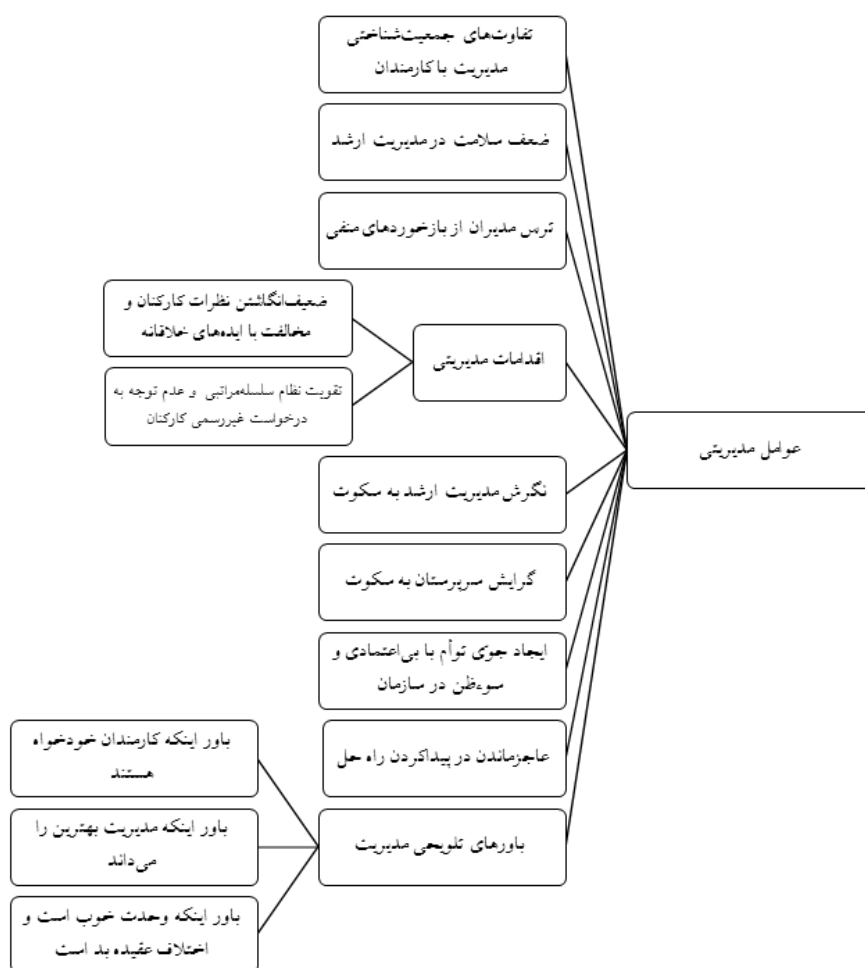
سنگه^۱ (۱۹۹۰) معتقد است مشخصه یادگیری گروهی، فردی و سازمانی، درس گرفتن از اشتباهات و تجربیات منفی است. برای حصول این امر مهم لازم است که رهبران با دقت به رفتار خود توجه کنند تا از کارهایی که جویی اعتمادی و سوءظن را در سازمان به وجود می آورند، جلوگیری به عمل آید (خنifer، ۱۳۸۹: ص ۵).

۶. **ضعف سلامت در مدیریت ارشد:** گاهی اوقات افرادی که باید حقایق را بیان کنند از خشم رهبر می ترسند، به ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبری آمرانه یا پشیمانی است. در چنین وضعیتی، کارمندان به دلیل ترس از گستاخ قلمداد شدن، بر ضد خط مشی های سازمان حرفی نمی زنند. آنان برای اینکه مورد توجه قرار گیرند حقایق منفی را کتمان می کنند. این بیماری ممکن است واگیردار باشد و در سطوح مدیریتی سازمان منتشر شود. نتیجه طبیعی این امر، تمایل گسترده کارمندان به ارائه بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی به منظور خرسند نگه داشتن مدیریت ارشد سازمان است که مانع انتقال اطلاعات واقعی به سطوح بالای سازمان می شود (خنifer، ۱۳۸۹: صص ۴-۵).

۷. **نگرش مدیریت عالی و سرپرستان به سکوت:** واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) معتقدند آیا مدیریت عالی سازمان کارکنان را به ایراد نظرات و حتی مخالفت های شان تشویق می کند یا اینکه از تاکتیک های غیررسمی برای خاموش کردن آنها استفاده می کند؟ آیا مدیریت عالی با کارکنانی که ایده های نو و خلاقانه ارائه می کنند، برخورد تأییدی و تشویقی دارد یا به آنها بی مهری می کند و با بی تفاوتی از کنار ایده های شان عبور می کند؟ (براتی، ۱۳۹۰: ص ۶۴). رفتار سرپرستان نیز جنبه های گوناگون رفتار کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد و این به دلیل ماهیت روابط سرپرست-کارمند و همچنین، قدرتی است که سرپرست به نتایج عملکرد و خروجی کاری کارکنان دارد. اگرچه سرپرستان به نقش و وظیفه خود در زمینه تغییرات مثبت در سازمان متعهد شده اند و حامی تلاش ها در جهت بهبود و توسعه سازمان هستند، اگر در برابر پیشنهادات و نظرات کارکنان، حالت تدافعی به خود گرفته و تعبیر منفی از رفتار کارمندان داشته باشند، این نوع رفتار بندریج جو سکوت را در سازمان حاکم می کند (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵: ص ۴۴۴).

۸. **تفاوت های جمعیت شناختی میان کارکنان و مدیران عالی:** موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می کنند تفاوت ها و اختلاف های (عوامل قومی و نژادی، سن و جنسیت و ...) بین مدیران عالی و کارمندان سطوح پایین تر ممکن است به پیدایش جو سکوت سازمانی کمک کند. به ویژه هنگامی

که تعداد زیادی از کارکنان این گونه تصور کنند که تفاوت خاصی بین آنها و مدیران ارشد سازمان وجود ندارد، ولی آنها از امتیازهای ویژه مدیریت عالی بهره‌مند هستند. در این شرایط، کارکنان چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که سازمان برای دستاوردهای افراد ارزش یکسانی قائل نیست. چنین تصورات و باورهایی در کارکنان، نگرش آنها را به برنامه‌های راهبردی و فعالیت‌ها و اقدامات سازنده تضعیف کرده و به کاهش سطح انگیزشی آنها منجر می‌شود (خنیفر، ۱۳۸۹: ص ۵).



شکل ۱. عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی در علم مدیریت

روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش با هدف شناسایی و مقایسه عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی از منظر علم مدیریت و دیدگاه اسلام، از روش تحلیل متن^۱ استفاده شد. به منظور تحلیل متن از روش قیاسی-استقرایی استفاده شد که ابتدا با تحلیل قیاسی به جست‌وجوی آیات و روایات مرتبط با عوامل مدیریتی ذکرشده در علم مدیریت پرداخته شد و در این مرحله بسیاری از مقوله‌ها شناسایی شدند. در طول تحلیل قیاسی، مقوله‌هایی به دست آمد که در علم مدیریت مطرح نبودند که این مقوله‌ها با تحلیل استقرایی طبقه‌بندی شدند. جامعه آماری و نمونه پژوهش عبارت بودند از آیات قرآن و روایات اهل بیت (علیهم السلام) مرتبط با موضوع و ۱۱ نفر کدگذار از متخصصان و خبرگان حوزه‌های معارف اسلامی و علوم تربیتی که به منظور رواسازی نتایج به دست آمده، مقولات و مفاهیم و استنباط‌های پژوهشگران را بررسی کردند.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌ها براساس نیاز تحقیق و در راستای اهداف پژوهش انتخاب شدند. سپس از طریق ابزار پرسش‌نامه صحت نتایج به دست آمده با استفاده از روش مثلث‌سازی نظریه (ابوالمعالی، ۱۳۹۱)، به کمک متخصصان و خبرگان علوم تربیتی و علوم اسلامی سنجیده شد. در این مرحله، نظر این متخصصان درباره پذیرش علمی، وضوح و تناسب استنادات و زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها و مفاهیم جمع‌آوری شد. سپس نظرات اصلاحی و پیشنهادهای آنان اعمال شد؛ به علاوه، با استفاده از آزمون فریدمن اولویت مقوله‌های به دست آمده از دیدگاه متخصصان بررسی شد. به منظور تعیین ضریب پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفا ۰/۹۵۳ به دست آمد. داده‌ها در قسمت تحلیل متن در جداولی به شرح زیر جمع‌آوری شدند:

۱. مفهوم: عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی.

۲. مقوله وزیر مقوله: عنوانی برای جمع‌بندی کدهای باز هم موضوع.

۳. توصیف روایی: شامل آیات قرآن و روایات ائمه معصومین (علیهم السلام) در زمینه عامل نام برده شده.

۴. شرایط زمینه‌ای: شامل شأن نزول کلام وحی و مقام کلام و سخنان ائمه معصومین (علیهم السلام).

۵. استنباط: بیان استنباط پژوهشگران از آیات یا روایات به عنوان یکی از عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی.

سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

سکوت سازمانی یکی از مفاهیم رفتار سازمانی است. آنچه مسلم است رفتار و عمل انسان نشئت گرفته از باورها و گرایش‌های او است. همان‌طور که علامه طباطبایی در تفسیر المیزان اشاره کرده‌اند دین، سنتی اجتماعی است که انسان در زندگی اجتماعی‌اش طبق آن سیر می‌کند. سنت‌های اجتماعی متعلق به عمل است و زیربنای آن، اعتقاد به حقیقت هستی عالم و هستی خود انسان (به‌عنوان یکی از اجزای عالم) است. به همین جهت است که دیده می‌شود که بر اثر اختلاف اعتقادات درباره حقیقت هستی، سنت‌های اجتماعی نیز مختلف می‌شوند. اجتماعی که معتقد است عالم، رب و خالق دارد که هستی عالم از او و برگشتش نیز به او است؛ نیز معتقد است که انسان فناپذیر است و حیات ابدی دارد که با مرگ پایان نمی‌پذیرد. چنین اجتماعی در زندگی روشی دارد که در آن سعادت حیات ابدی و تنعم در دار جاودان آخرت تأمین می‌شود (طباطبایی، ۱۳۷۴: ج ۱۵، ص ۸)؛ بنابراین، دین است که باید جهت رفتارها را مشخص کند و برنامه و مقررات متناسب با جهت خود را ارائه می‌دهد. اصلی‌ترین آموزه دین اسلام توحید است. هر آنچه اسلام به مکلفین خود دستور داده است، برای راحت‌تر پیمودن این راه در زندگی و رسیدن به کلمه لا اله الا الله است. وقتی هدف از آفرینش انسان به‌وضوح و صراحت عبادت الله بیان شده است، پس یک فرد مسلمان که به الله باور و ایمان دارد و میل قلبی‌اش هم به سمت الله است، می‌فهمد که در هر رفتاری باید براساس موازین اسلام یعنی برنامه‌ای که رسول الله (ص) (چه آیات قرآن و چه سیره معصومین) آورده است، عمل کند. این باور دیگری است که انسان مسلمان را از غیرمسلمان متمایز می‌کند و به هر عمل و رفتار او رنگ دیگری می‌بخشد، در این بحث، به‌ویژه این عقیده، باعث می‌شود که عملی مثل سکوت هم موضع مثبت داشته باشد و هم موضع منفی، که این مواضع براساس فاصله‌ای که با حق و باطل دارند معنا می‌شوند.

بازتعریف مفهوم سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

برای بررسی مفهوم سکوت در روایات کلیدواژه‌های «صمت»، «سکت» و «نصت» جست‌وجو شد؛ که به‌طور خلاصه می‌توان به روایات زیر در تبیین جایگاه قول و سکوت اشاره کرد:

از امام علی (علیه‌السلام) نقل شده است که:

سخن گفتن به حق، بهتر است از در ماندن و خاموشی (محمدی، ۱۳۷۵: ج ۶، ص ۳۵۵)؛

پسندیده‌تر از بلاغت، خاموش ماندن در جایی است که سخن گفتن نشاید (محمدی،

۱۳۷۵: ج ۲، ص ۱۷)

رسول الله (صلى الله عليه وآله) می فرماید:

زیبنده است که دانشمند کم‌خنده باشد و پرگریه، شوخی نکند، داد و فریاد نکشد، ستیزه و بحث و مجادله نکند، اگر سخن گفت سخن حق بگوید و اگر خاموش ماند، از باطل خاموشی گزیند، اگر وارد بحث شد با ملایمت وارد شود و اگر از بحث کنار کشید با بردباری کنار کشد (محمّدی، ۱۳۷۵: ج ۸، ص ۸۰).

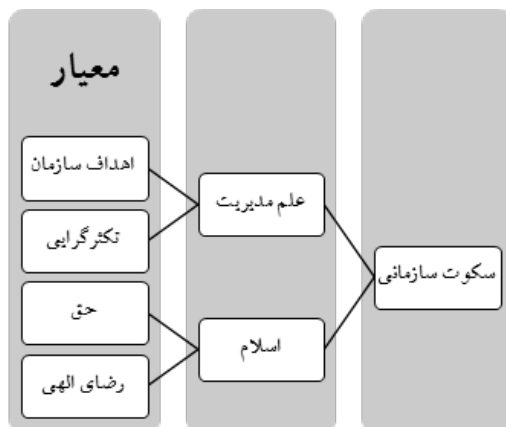
این روایات جایگاه سکوت و خاموشی و قول را بیان می‌کنند. با توجه به آنچه بیان شد، محوریت حق در سخن گفتن یا سکوت کردن از نکات اساسی است که باید مدنظر باشد. در این رفتار هم مانند دیگر رفتارهایی که فرد مسلمان انجام می‌دهد باید فاصله خود را با حق تنظیم کند. اگر رفتار او مطابق حق است، انجام دهد و اگر نه از انجام آن جلوگیری کند.

براساس یافته‌ها، ملاک سخن گفتن یا سکوت کردن در اسلام حق است. شاید به صراحت نتوان گفت که همیشه سخن گفتن افراد برای سازمان مفید است. این گونه به نظر می‌رسد که اسلام اصالت را به انسان نمی‌دهد، تا بخواهد به قول ارزش مثبت و به سکوت ارزش منفی دهد، بلکه حق را ملاک قرار داده، به قول حق ارزش مثبت داده است که این قول حق، شامل حق بودن خود کلام و حق بودن موضعی است که کلام قرار است، جاری شود. حق بودن موضع سخن به این معنا است که بین دو مسئله مهم و مهم، اهم را باید انتخاب کرد که ممکن است سکوت گزینه بهتری باشد، اگرچه سخن حق است. مسئله تقیه در اسلام از این سنخ است. ائمه برای حفظ مسئله‌ای مهم‌تر سکوت را برمی‌گزیدند در جایگاهی که سخن ایشان نیز حق بود. نکته دیگر اینکه سخن گفتن آدابی دارد، حتی اگر سخن حق باشد و موضع آن هم درست باشد، به هر طریقی نمی‌توان سخن حق را بر زبان جاری کرد. بر همین اساس، در روایت است که از امام زین العابدین (علیه السلام) سؤال شد که سخن گفتن برتر است یا خاموشی گزیدن؟ حضرت فرمود: هریک از این دو آفاتی است. اگر هر دو از آفات دور باشند، آنگاه سخن گفتن برتر از خاموشی گزیدن است. عرض شد: چگونه، یا بن رسول الله؟ فرمود: زیرا خداوند عزّوجلّ، انبیا و اوصیا را با سکوت نفرستاده، بلکه آنان را با سخن و گفتار فرستاده است و نه بهشت با سکوت سزاوار کسی شده و نه ولایت و دوستی خدا با سکوت بر کسی واجب آمده و نه کسی با سکوت از آتش دور شده است. بلکه همه اینها از طریق سخن حاصل می‌شود. قول و سکوت هر دو آفاتی دارند، در صورتی که از آفات دور باشند، قول ارجحیت دارد، چراکه خداوند تمامی هدایت بشر را بر قول و بیان قرار داده است (محمّدی، ۱۳۷۵: ج ۱۰، ص ۱۹۰).

براساس آنچه بیان شد، ارائه تعریفی دیگر از سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

ضروری به نظر می‌رسد، این تعریف باید معیار حق را دربر داشته باشد؛ چراکه در اسلام هر حرفی پذیرفته نیست، حرفی که دور از خیر و حکمت و حق باشد، از نظر اسلام مردود است و بر این اساس، سکوت سازمانی در شرایطی در سازمان پیش می‌آید که فردی بخواهد سخن حقی را با شرایطی که مطرح شد، یعنی در موضع حق و دور از آفات سخن، بیان کند ولی به دلایل مختلف از این کار جلوگیری کند.

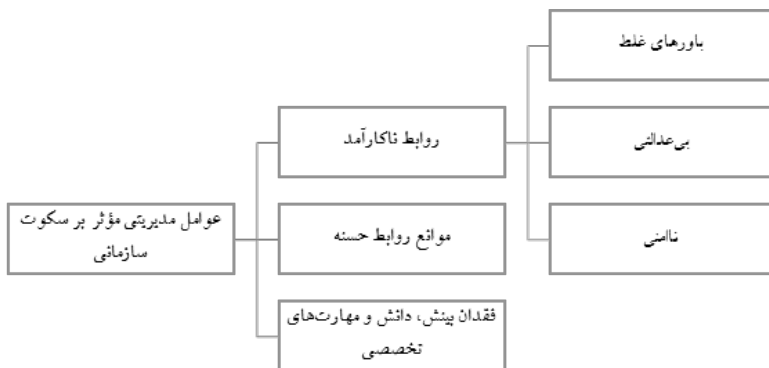
بنابراین، در تبیین مفهوم سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی می‌توان گفت سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارمندان از بیان نظرات، عقاید و پیشنهادها و انتقادهای مطابق با حق، خیر و حکمت و همراه با رعایت حدود الهی و دور از آفات سخن به افرادی که قدرت برطرف کردن این مشکل و مسئله را دارند و این نظرات راهگشای مسائل و مشکلات سازمان باشد.



شکل ۲. معیار تعریف سکوت سازمانی در علم مدیریت و اسلام (مؤلف)

عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

در این مقاله به منظور برشمردن عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی و دستیابی به مقوله‌ها، ابتدا متون و منابع اسلامی براساس عوامل مدیریتی دسته‌بندی شده در علم مدیریت جست‌وجو شده است (و درطول پژوهش مقوله‌های جدیدی نیز به دست آمده است)، سپس کلیه مقوله‌ها براساس آموزه‌های اسلامی نیز مفهوم‌یابی شدند، ابتدا زیر مقوله‌های مرتبط به هم در یک مقوله کلی و سپس مقوله‌های مرتبط به هم در یک مفهوم کلی مفهوم‌یابی شده‌اند. نتیجه این تلاش، مفهوم‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی در سه مفهوم روابط ناکارآمد، موانع روابط حسنه و فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی به شرح زیر است:



شکل ۳. عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام (مؤلف)

مقوله باورهای غلط، بی‌عدالتی و ناامنی، سه مقوله مفهوم روابط ناکارآمد هستند و به این موضوع اشاره دارند که وجود این مقوله‌ها مانع ایجاد یک رابطه کارآمد در سازمان می‌شود و موجب می‌شوند راه‌های ارتباطی بسته شود، میل و رغبتی برای ابراز عقاید و نظرات در سازمان نماند و رضایت شغلی و تعهد شغلی به حداقل برسد و در نتیجه جو سکوت در سازمان ایجاد شود.

مفهوم موانع روابط حسنه با مقوله‌هایش (نیکوکردن رابطه خود و خدا، احسان، اصلاح بین مردم، فروتنی، گشاده‌رویی، تواضع به حق و صبر، امر به معروف و نهی از منکر و حسد) اشاره به سطح بالاتری از روابط دارد و نبود آنها برای سازمان هزینه‌های سنگینی را به بار خواهد آورد. این مقوله‌ها بیشتر به جلب محبت و احسان در سازمان اشاره دارند که نبود آنها این جو را از سازمان دور می‌کند و فضای خشک و رسمی را بر آن حاکم می‌کند. روابط در سطح اولیه خود باقی مانده و روحیه برادری و اخوت و دلسوزی از سازمان رخت خواهد بست. در چنین جوی است که رغبت برای حل مشکلات کاهش می‌یابد و در نتیجه، می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود.

مفهوم بعدی، فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی است. این مفهوم به همراه مقوله‌هایش (گزینش نادرست یاران، گماردن کارمند بی‌میل به کاری، ارزیابی نادرست از عملکرد کارمند، تشویق نکردن به موقع کارمند، ندادن پاداش به موقع و متناسب، نبود نشر و آموزش علم و مشورت نکردن) اشاره به فعالیت‌هایی دارد که نبودن آنها در سازمان به صورت غیرمستقیم بر جریان ارتباطات اثر خواهند گذاشت؛ برای مثال، پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله) می‌فرمایند: خداوند عزوجل، به هیچ عالمی دانشی نداد مگر اینکه از او پیمان گرفت که آن را از هیچ کس مخفی نکند (محمدی، ۱۳۷۵: ج ۸، ص ۴۰). این روایت مربوط به مقوله نبود نشر و آموزش علم است و به این موضوع اشاره دارد که خود انتشار علم یکی از موارد جریان‌ساز ارتباطات است و

باعث می شود افراد به موضوع ها و مسائل سازمان بی تفاوت نباشند و در امور سازمان مشارکت کنند. به منظور تبیین بیشتر مفاهیم و مقوله ها و زیر مقوله های استخراج شده از منابع اسلامی و برخی از استنادها و همچنین، استنباط آنها جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. مفاهیم، مقوله ها و زیر مقوله های عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

مفهوم روابط ناکارآمد	برخی از استنادها	استنباط
مقوله باورهای غلط ^۱		
زیر مقوله کفر و عدم ایمان زیر مقوله عدم ترس از خدا زیر مقوله عدم ترس از جهنم زیر مقوله عدم ترس از مرگ	رسول الله (صلی الله علیه و آله): طوبی لِمَنْ سَخَّطَهُ خَوْفُ اللَّهِ عَنِ خَوْفِ النَّاسِ. پیامبر خدا (صلی الله علیه و آله): خوشا آنکه ترس از خدا او را از ترس از مردم باز داشته باشد (مجلسی، ۱۳۸۱: ج ۷۷، ص ۱۲۶).	ایمان و کفر به همراه آثار آنها یکی از مهم ترین عواملی است که در سازمان، بین مدیر و کارمندان تفاوت ایجاد می کند. به نسبت این تفاوت هریک از آنها موجب سکوت در سازمان می شوند. در قضیه خلفا و امیرالمؤمنین (علیه السلام) این مسئله به خوبی پیدا است.
زیر مقوله سوء ظن به مدیر زیر مقوله آشکار نکردن زیر مقوله عذر و دلیل برای رفع سوء ظن زیر مقوله عدم حسن ظن زیر مقوله عدم حسن ظن افراد به مدیر	و بدان چیزی سبب خوش بینی حاکم درباره رعیت بهتر از نیکویی و بخشش او به ایشان و سبک گردانیدن هزینه های آنها و رنجش نداشتن از آنان بر چیزی که حقی به آنها ندارد نیست، پس باید در این باب کاری کنی که خوش بینی به رعیت را به دست آوری، زیرا خوش بینی رنج بسیار را از تو دور می دارد (برای آنکه بدبینی به رعیت سبب سخت گیری می شود و سخت گیری رنجش می آورد و چون رنجیدند به زوال و عزل تو کوشیده به اندازه توانایی در صدد مخالفت با تو برآمده، در پی فرصت می گردند و تو ناچار همواره بر اثر اندیش در کار ایشان غمگین و اندوهناک بوده و آسودگی را از دست می دهی) و سزاوارتر برای خوش بینی، کسی است که بیشتر به او احسان کرده و نیکوتر آزموده ای و سزاوارتر برای بدبینی کسی است که با او بد سلوک کرده و کمتر آزموده ای (پس هرگاه به یاری ایشان نیازمند شدی به کسی که به او احسان نموده ای اعتماد کن، نه به کسی که از تو بدی و سختی دیده) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، صص ۱۰۰۲-۱۰۰۱).	یکی از عوامل مؤثر در سکوت سازمانی باور مدیر مبنی بر این است که کارمندان همه خودخواه هستند؛ درواقع، نگاهی شبیه به تئوری X مک گرگور به کارمندان دارد. این مطلب یک باور و ظن از نوع سوء ظن به کارمندان است، و به این دلیل موجب سکوت می شود که مدیر می پندارد که همه کارمندان فقط به فکر خودشان هستند و به منافع سازمانی اهمیتی نمی دهند. امیرالمؤمنین مطرح می کنند که به کسی که احتمال خیر در او می رود، حسن ظن داشته باش؛ در جای دیگر می فرمایند اگر زمانه، زمانه صلاح و نیکوکاری است بدبینی تو ستم است؛ یا می فرمایند سعی کن خوش بینی به رعیت را به دست آوری که رنج را از تو دور می کند، حسن ظن به کارمندان به مدیر اجازه می دهد که به آنها اعتماد کرده و اجازه حرف زدن، نظر دادن و ابراز عقیده به ایشان بدهد. البته حضرت به این نکته هم اشاره کرده اند که به کسی که احسان بیشتری به او کرده ای و بهتر او را آزموده ای حسن ظن بیشتری داشته باش و به کسی که با او بد رفتار کرده ای و کمتر آزموده ای سوء ظن بیشتری داشته باش؛ درواقع، امیرالمؤمنین (علیه السلام) منشوری را در اختیار مدیر قرار می دهند که ظن خود را به افراد چگونه هدایت کند که نه به ایشان ظلم کند و موجبات سکوت سازمانی را فراهم آورد و نه فریب ایشان را بخورد.

۱. به دلیل حجم بالای زیر مقوله ها و استنادهای شان از ارائه کلیه استنادهای مربوط به زیر مقوله ها اجتناب شده است.

آنچه می تواند باعث سکوت سازمانی شود، عقیده داشتن به این باور است که ما از گذشتگان خود پیروی می کنیم. این روحیه اگر در مدیر وجود داشته باشد یا جاهلانه دست به اقدامی بزند، باعث می شود که اگر کسی حرف نویی هم داشته باشد، به زبان نیاورد. این تعصب کور و جهل مدیر جلوی ارائه نظرات را خواهد گرفت. نکته دیگر به مطلبی که علامه در ذیل این آیه درباره خرافه پرستی و علم روز می فرماید باز می گردد که نمونه بارز این تبعیت بدون علم، همان علم امروز برخاسته از مادیات است که در مقابل دین ایستاده است. داشتن نگاه پرستش گرایانه به علم غرب باعث غفلت از نگاه به وحی می شود. در سازمانی که علم غرب پرستیده شود، برای کسانی که می خواهند با دین راه خود را جلو ببرد، ایجاد سکوت خواهد کرد؛ چراکه حتی اگر عقیده و نظرشان بیان شود، شنیده نخواهد شد و این اتفاق وقتی خود را بیشتر نشان می دهد که مدیر مجموعه به چنین عقیده ای قائل باشد و بنیان سازمان را بر این اساس چیده باشد.	وَ إِذَا قِيلَ لَهُمْ اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئاً وَ لَا يَهْتَدُونَ وَ مَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا كَمَثَلِ الَّذِي يَنْعِقُ بِمَا لَا يَسْمَعُ إِلَّا دُعَاءً وَ نِدَاءً صُمُّ بُكُمْ عُمْى فَهُمْ لَا يَعْقِلُونَ (بقره: ۱۷۱-۱۷۰). و چون به ایشان گفته شود از آنچه خدا نازل کرده پیروی کنید می گویند: نه، ما تنها آن را پیروی می کنیم که پدران خود را بر آن یافتیم. آیا اگر پدران ایشان عقل نمی داشتند و هیچ چیز نمی فهمیدند و راه به جایی نمی بردند باز هم پیروی شان می کردند؟ مثل کسانی که کافر شدند مثل آن چوپانی است که بر گوسفندان خود نهیب می زند و چیزهایی می گوید که گوسفندان نمی فهمند، تنها صدایی و ندایی از او می شنوند، کر و گنگ و کورند و در نتیجه راهی برای تعقل ندارند.	زیرمقوله باور به پیروی جاهلانه
استنباط	استنادها	مقوله عدم عدالت
حق باید برای مدیر مهم باشد و بروز این حق به گفته امیرالمؤمنین در عمومی کردن عدالت، یعنی ایجاد عدل و داد برای عموم مردم است که این عدالت سبب رضایت عموم خواهد شد. این رضایت سبب از بین رفتن سکوت در سازمان خواهد شد. امام تا آنجا به بحث عدالت و ناامیدی کارکنان از مدیر توجه دارند که موضوع را در ریزترین موارد هم به کار می برند، از جمله به گوشه چشم نگریستن، خیره نگاه کردن، اشاره کردن و سلام گفتن. بی عدالتی مدیر در هریک از این موارد، فرد قوی تر را بر اعمال ظلم خود تشویق و ضعیف تر را از اینکه کارش به نتیجه برسد ناامید خواهد کرد. این فرد ضعیف دیگر حتی اگر نظر و عقیده ای هم داشته باشد بیان نمی کند، چون در رفتار مدیر با خود تبعیض را مشاهده می کند. به طور کلی رذایل مدیر او را از ایجاد جوی عادلانه که بتوان در آن از جو سکوت در سازمان دور شد، باز می دارد. چون این رذایل نفس مدیر را به میدان می کشاند و او را از نگاه عادلانه به قضایا باز می دارد و روابط را از سطح کارآمدی نیز دور می کند.	و کاری که باید بیش از هر کار دوست داشته باشی میانه روی در حق است و همگانی کردن آن در برابری و دادگری که بیشتر سبب خشنودی رعیت می شود (در هر کار آن را اختیار کن که به صلاح حال همه باشد هر چند بر خواص گران آمده، از آن راضی نباشند) زیرا خشم همگان رضا و خشنودی چند تن را پایمال می کند و خشم چند تن در برابر خشنودی همگان اهمیت ندارد (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۹۹۷).	زیرمقوله فقدان عدالت (در رفتار، نگاه، قول) زیرمقوله خودرایی زیرمقوله عجب زیرمقوله لجاجت زیرمقوله خلف وعده زیرمقوله غلیظ القلب بودن مدیر زیرمقوله فقدان انصاف زیرمقوله تأثیر پذیری از شرایط اقتصادی کارمندان زیرمقوله عدم کسب رضایت عمومی

مقوله عدم امنیت	برخی از استنادها	استنباط
زیرمقوله عدم عیب‌پوشی زیرمقوله عدم عذرپذیری مدیر زیرمقوله عدم عفو و صفح زیرمقوله عدم رفع ترس از کارمندان زیرمقوله غضب زیرمقوله فقدان حلم و عدم تغافل زیرمقوله عدم تعیین مرجع واحد در اختلاف‌ها زیرمقوله ترس از بازخورد منفی / گرایش به رد کردن پاسخ منفی زیرمقوله شتاب‌زدگی زیرمقوله عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین زیرمقوله مسخره کردن زیرمقوله عدم امر به معروف و نهی از منکر	و باید از رعیت کسی را بیش از همه دور و دشمن داشته باشی که به گفتن زشتی‌های مردم اصرار دارد، زیرا مردم را عیوب و زشتی‌هایی است که سزاوارتر کس برای پوشاندن آنها حاکم است، پس آنچه از زشتی‌های مردم به تو پوشیده است پی مکن (کنجکاوی منما) که بر تو است پوشیدن آنچه (از زشتی‌های ایشان) بر تو آشکار شود و خدا بر آنچه از تو پنهان است حکم می‌فرماید، پس تا می‌توانی زشتی (مردم) را بپوشان که خدا بپوشاند زشتی تو را که دوست می‌داری از رعیت پنهان داری (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۹۹۸). امام علی (علیه‌السلام): عذرخواهی‌های مردم را بپذیر تا از برادری آنان بهره‌مند شوی و با روی گشاده دیدارشان کن تا کینه‌هایشان بمرید (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۲، ص ۲۱۵). پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله): گذشت پادشاهان، موجب پابندگی پادشاهی است (مجلسی، ۱۳۸۱: ج ۷۷، ص ۱۶۸). ... گره ترس را از دل‌هاشان بگشا (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۸۶۸). امام علی (علیه‌السلام): خشم شاهان، پیک مرگ است (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۴، ص ۳۹۰).	عیب‌پوشی یکی از مواردی است که اعتماد را به سازمان تزریق می‌کند، مدیری که عیب‌کارمندان خود را بپوشاند و در صدد بروز آنها نباشد، به کارمندان این اجازه را می‌دهد که به او اعتماد کرده و در جو اعتماد است که ابراز عقاید و نظرات تحقق می‌یابد. افراد بالاخره اشتباه می‌کنند و برای استمرار روابط باید عذر ایشان را بپذیرفت. حال اگر در یک سازمان، مدیر که قدرت زیادی هم در ایجاد یا از بین بردن روابط دارد، فردی عذرپذیر نباشد، می‌تواند برهم‌زننده بسیاری از روابط شود و برادری لازم در بین افراد سازمان از بین برود. در چنین شرایط جوی از ترس حاکم شده که هرکس با کوچک‌ترین اشتباهی مستحق مجازات است و احساس امنیت از بین می‌رود. این شرایط ابراز عقاید و نظرات افراد را دچار محدودیت خواهد کرد؛ بدین ترتیب، می‌تواند موجب سکوت سازمانی را فراهم آورد. یکی از عواملی که در مؤلفه‌های سکوت سازمانی غریبی است، محیط کم‌بخشش است، یکی از عواملی که می‌تواند بخشش و گذشت را در محیط بالا ببرد، مدیر است که اگر چنین اقدامی را انجام ندهد و دائم در صدد انتقام‌گیری باشد، حتماً جوی توأم با ترس و عدم امنیت و بدون ابراز نظر و عقیده ایجاد خواهد کرد، چون کارمندان از عقوبت، سرزنش و انتقام خواهند ترسید. ترس یکی از عوامل بازدارنده افراد برای بیان نظرات و عقاید است و در مقابل، آنچه امام به آن اشاره دارد این است که مدیریت باید این جوی ترس را از سازمان بزداید، چه این ترس از قبل از او در سازمان وجود داشته باشد، و چه این ترس با مدل رفتاری او به وجود آید. با گذاشتن مجالس مستقیم و دور از دخالت مدیران میانی و همچنین، دور از غضب و خشم مدیر می‌توان این جوی ترس را از بین برد. با از بین بردن جو ترس و ایجاد جوی امنیت می‌توان انتظار داشت که حق برقرار شود و آنچه از حق باید گفته و شنیده شود به زبان بیاید. همچنین، در برابر خواسته‌های کارمندان، هرچند با بیان تندی اعلام شود، باید روی گشاده‌ای داشته باشد، چه بخواهد آنها را انجام دهد یا ندهد. این نحوه برخورد مدیر است که کانال‌های ارتباطی را باز نگه می‌دارد و ترس را از جو سازمان می‌زداید. مدیر غضبناک، هم وجود خود را نابود می‌کند و از عقل دور می‌افتد و هم جوی را حاکم می‌کند که رو به مرگ و رکود خواهد رفت. تمامی زیرمقوله‌های ارائه‌شده به نحوی بر جوی ترس در سازمان تأثیر می‌گذارند و مقدمه ایجاد سکوت در سازمان می‌شوند.

مفهوم موانع روابط حسنه	برخی استنادها	استنباط
مقوله عدم نیکوکردن رابطه خود و خدا	هرکه نهان خود را درست کند (اندیشه اش را پاک گرداند) خدا آشکار او را درست کند (خوش کند) و هرکه برای دینش کار کند خدا امر دنیای او را کفایت فرماید (از سختی ها برهاند) و کسی که نیکو کند آنچه بین خود و خدا است (از غیر خدا چشم ببوشد) خدا آن را که بین او و مردم است نیکو کند (مردم را با او مهربان کند) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۶، ص ۱۲۸۵).	یکی از مواردی که در سکوت سازمانی بسیار اهمیت دارد نوع رابطه مدیر و میزان مقبولیت او در سازمان است، به میزانی که احسان کارمندان به مدیر بیشتر باشد، بیشتر به او در جهت حل مسائل و مشکلات سازمان یاری می‌رسانند. یکی از اساسی ترین مواردی که به رابطه حسن بین مدیر و کارمندان مربوط است، نیکوکردن رابطه مدیر با خدا است، که بروز صحت این رابطه در نماز هویدا است، به میزانی که مدیر به نمازش اهمیت می‌دهد در راه نیکوکردن رابطه خود و خدا قدم برداشته است و به میزانی که این رابطه اصلاح شود، رابطه او با کارمندانش اصلاح می‌شود؛ درواقع، این موضوع یکی از سنت‌های الهی و ورای روابط انسانی است ولی در روابط انسانی اثر دارد. عدم توجه مدیر به اصلاح این رابطه عدم مهربانی اطرفیان را برای او به ارمغان خواهد آورد که کمترین پیامد آن نبود خیرخواهی کارمندان بر مسائل سازمانی است.
مقوله فقدان احسان	وای پسر عباس بدان که بصره جای فرود شیطان و کشتارگاه تباہکاری‌ها است (فته‌جویان این شهر بسیارند) پس مردم آن سامان را با نیکویی کردن به ایشان خرم و شاد گردان و (به سبب بدخویی آنان را نشورانده اگر ایشان را بر اثر کارهای ناشایسته پیش ترس و بیمی است تو) گره ترس را از دل‌های شان بگشا (طوری با آنها رفتار کن که بفهمند از کیفر کارهای گذشته آنان چشم پوشیده‌ای) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۸۶۸).	احسان یکی از عواملی است که خیرخواهی و خوش بینی را به سازمان تزریق می‌کند و این موجب روابط مطلوب تری در سازمان می‌شود، در جایی که احسان مدیر نباشد، خیرخواهی کارمندانش به او کم خواهد شد و این موجب ایجاد جو سکوت در سازمان می‌شود. همچنین، احسان باعث خرمی و شادی می‌شود که این هم به روابط حسنه در سازمان منجر می‌شود.
مقوله عدم اصلاح بین مردم	شما و همه فرزندان و اهل بیتم و هرکه را که نامه‌ام به او می‌رسد به تقوا و ترس از خدا و مرتب کردن سفارش می‌کنم و به هم پیوستن کارتان و اصلاح زد و خوردی که موجب جدایی بین شما شود که من از جد شما (صلی الله علیه و آله) شنیدم می‌فرمود: اصلاح ذات البین (چگونگی که باعث پراکندگی است) از کلیه نماز و روزه بهتر است (زیرا با جدایی بین مردم امر دین منظم نشود و دشمن چیره شود و آبادی رو به ویرانی آرد) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۹۷۹).	باید در هنگام جدایی برادران دینی از یکدیگر، آنها را به هم پیوند داد، تا شیرازه کارها از هم نپاشد؛ چراکه این جدایی‌ها، انواع خصومت‌ها و کینه‌ها را به دنبال خواهد داشت و قطعاً در کار سازمان اختلال ایجاد خواهد کرد. نکته‌ای که به نظر مهم می‌رسد این مسئله است که مدیر با توجه به جایگاهی که در آن قرار دارد یکی از افراد مؤثر در اصلاح رابطه بین کارمندانش است و شاید کاری که او می‌تواند انجام دهد را، هم از لحاظ نفوذ و هم از لحاظ قدرت قانونی و مالی، فرد دیگری نتواند انجام دهد. هرچند اصلاح بین مردم وظیفه تمامی افراد سازمان است، اگر این کار از سوی مدیر مورد توجه باشد به مراتب اثرگذارتر خواهد بود. فقدان چنین توجهی در سازمان از سوی مدیر سبب می‌شود که روابط قطع شده به هم پیوند نخورد و در چنین جوی قطعاً رغبتی برای کمک و یادگیری جمعی و ابراز عقاید و نظرات نخواهد بود.

مقوله عدم فروتنی مدیر	پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله): خداوند متعال به من وحی فرمود که فروتن باشی، تا هیچ‌کس بر دیگری فخر نفروشد و احدی به دیگری زورگویی و تجاوز نکند (گیلانی، ۱۳۷۷: ص ۳۶۲). امام علی (علیه‌السلام): با فروتنی، کارها سامان می‌یابد (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۳، ص ۲۲۹).	مدیر از نظر جایگاه و مقام در موقعیت بالایی به‌سر می‌برد و این موقعیت به او اجازه هر کاری را می‌دهد؛ پس این خود مدیر است که باوجود این جایگاه باید فروتنی را پیشه کند. چراکه در غیر این صورت محبت و صمیمیت از بین خواهد رفت و ظلم و تجاوز به‌وجود خواهد آمد. در جوی که محبت و دلسوزی وجود نداشته باشد، سکوت حکم‌فرما خواهد شد و کسی مشکلات و مسائل سازمان را مسئله خود نمی‌داند که بخواهد نظرات خود را درباره حل آنها بیان کند. کلاً بدون فروتنی و تواضع کارها از مسیر تنظیم خود خارج شده و فضایل از سازمان رخت برمی‌بندد. در این صورت اخوت و رحمی که باید در سازمان وجود داشته باشد از بین خواهد رفت و سطح بالاتری از روابط ایجاد نخواهد شد.
مقوله عدم گشاده‌رویی مدیر	امام علی (علیه‌السلام): عذرخواهی‌های مردم را بپذیر تا از برادری آنان بهره‌مند شوی و با روی گشاده دیدارشان کن تا کینه‌هایشان بمیرد (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۲، ص ۲۱۵).	گشاده‌رویی سبب ایجاد جو رحمت و مهربانی و صمیمیت در بین کارکنان سازمان خواهد شد و این جو به ایجاد جریان ارتباط و ابراز عقاید و نظرات بسیار کمک خواهد کرد. به‌یقین یک مدیر عبوس و ترش‌رو باعث بسته‌شدن راه‌های ارتباطی حسنه بین خود و کارمندانش می‌شود و از طرف دیگر، باعث کینه به دل گرفتن آنها خواهد شد. در نتیجه، دیگر کارمندان میل و رغبتی به بیان نظرات و عقاید خود درباره مشکلات و مسائل سازمان پیدا نخواهند کرد.
مقوله عدم تواصی به حق و صبر	«وَتَوَاصُوا بِالْحَقِّ وَتَوَاصُوا بِالصَّبْرِ» کلمه تواصی به معنای سفارش کردن این به آن و آن به این است و تواصی به حق این است که یکدیگر را به حق سفارش کنند، سفارش کنند به اینکه از حق پیروی کرده و در راه حق استقامت و مداومت کنند. پس دین حق چیزی به‌جز پیروی اعتقادی و عملی از حق و تواصی بر حق نیست و تواصی بر حق عنوانی وسیع‌تر از عنوان امر به معروف و نهی از منکر است. چون امر به معروف و نهی از منکر شامل اعتقادات و مطلق ترغیب و تشویق بر عمل صالح نمی‌شود، ولی تواصی بر حق، هم شامل امر به معروف و هم شامل عناوین ذکر شده می‌شود (طباطبایی، ۱۳۷۴: ج ۲۰، ص ۶۱۲-۶۱۱).	دعوت به حق یکی از عوامل از بین‌برنده سکوت در سازمان است. همچنین، با دعوت به صبر بسیاری از افراد در سازمان باوجود ناملایمتهای در آن باز هم در راستای به نتیجه‌رساندن حق قدم برمی‌دارند. این هم یکی از عوامل از بین‌برنده سکوت است. ولی در حالت عکس اگر به جریان انداختن حق در سازمان معنی نداشته باشد، بسیاری از انگیزه‌ها هم از بین‌رفته و می‌تواند موجب ایجاد جو سکوت شود. تواصی به حق اعم از امر به معروف است. به نظر می‌رسد وقتی فعل تواصی در بین افراد صورت می‌گیرد که حداقل سطح اولیه ارتباطات برقرار شده باشد.

مفهوم فقدان بیش، دانش و مهارت‌های تخصصی	برخی استنادها	استنباط
مقوله عدم گزینش صحیح یاران	بدترین وزیران تو (کسی را که بر شئون مملکت گماشته از رأی و اندیشه‌اش کمک می‌طلبی) وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکرداران و در گناهان (کارهای ناشایسته) با آنها شریک و انباز بوده، پس (چنین کسی) نباید از خواص و نزدیکان تو باشد، زیرا آنان یار گناهکاران و برادر (همراه) ستمگران هستند، درحالی‌که تو به‌جای آنها در کسانی که اندیشه‌ها و کاربری‌های نیکو مانند آنها (در امور مملکت) دارند می‌توانی بهترین وزیر را بیابی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان (که در حکومت اشرار مرتکب شده‌اند) بر او نیست و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهش همراهی و یاری نکرده‌اند. هزینه ایشان برای تو سبک‌تر (زیرا اندک نعمت تو را بسیار دانسته از آن قدردانی کرده سپاسگزار هستند) و یاری‌شان برایت نیکوتر و میل و رغبتشان به تو از روی مهربانی بیشتر و دوستی‌شان با غیر تو کمتر است. پس ایشان را در خلوت‌ها و مجالس‌های خود از نزدیکان قرار ده (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۰).	یکی از عواملی که ممکن است در سکوت سازمانی مؤثر باشد، نبود رغبت کارکنان به مدیر است. برای اینکه این مورد پیش نیاید به نظر می‌رسد که امام معیار همراهی نکردن با ظالم را در نظر گرفته‌اند، چراکه در عقیده اسلامی حاکم نباید ظالم باشد. پس کسی می‌تواند این حاکم را همراهی کند که ظالم نباشد. به نظر می‌رسد گزینش صحیح افراد برطبق موازینی منطبق با حق در میل و رغبت ایشان به مدیر مؤثر است که این میل و رغبت موجب خیرخواهی آنها و همراهی و کمک ایشان شده و منجر به حل مسائل سازمان خواهد شد. البته این یکی از مهارت‌های تخصصی مدیر است که از بینش و دانش او نشئت می‌گیرد. در نظر گرفتن پیشینه افراد و همراهی ایشان نکته مهمی است که باید در نظر گرفته شود و در غیر این صورت به سکوت کارمندان منجر می‌شود.
مقوله گماردن کارمند بی‌میل به کاری	زیرا کسی که به کاری مایل نباشد نبودنش بهتر از بودن و نشستنش سودمندتر از برخاستن است (چون شخص بی‌میل به کار که از روی اجبار اقدام کند ممکن است راز خود را آشکار کرده و دیگران از او پیروی کرده، از کار بازمانند) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۸۳۸).	به نظر می‌رسد وقتی فردی بدون میل و علاقه بر سر کاری گمارده شود؛ درنهایت، لب به شکایت گشوده و دیگران را هم در انجام امورشان دچار دلسردی می‌کند. این مسئله مهمی است که سکوت در سازمان از یک‌نفر شروع می‌شود و به بقیه تسری می‌یابد. باید توجه داشت که عدم علاقه در یک‌نفر می‌تواند در کل سازمان تسری یابد و جز سکوت را در سازمان ایجاد کند؛ بنابراین، این بسیار مهم است که مدیر فرد بی‌میل و رغبت را بر کاری نگمارد، که اگر این کار را کند ابتدا موجب سکوت آن فرد شده و در صورت ادامه این روند موجب سکوت افراد دیگر سازمان هم می‌شود، چراکه جو بی‌رغبتی در کل سازمان تسری می‌یابد.

مقوله ارزیابی نادرست از عملکرد کارمند	و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی‌ رغبت کند و بدکرداران را به بدی کردن وادارد، و هریک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده (نیکوکار را پاداش و بد کردار را کیفر ده) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۱).	یکی از عواملی که در سکوت سازمانی مؤثر است، عدم شناخت درست محسن و مسی و ارزیابی نادرست از عملکرد کارمندان است. این عدم رعایت حق باعث دلسردی و عدم همراهی کارمندان در مسائل سازمان خواهد شد. مدیر باید بتواند نیکوکار و بدکار را از هم تشخیص دهد. در غیر این صورت بی‌ رغبتی نیکوکار موجب عدم ابراز عقیده و نظری درباره مسائل و مشکلات سازمان خواهد شد.
مقوله تشویق نکردن به موقع کارمند	پس آرزوهای ایشان را برآور و آنها را به نیکویی یاد کن و کسانی را که آزمایشی کرده رنجی برده‌اند؛ همشان را به زبان آور، زیرا یادکردن نیکوکاری‌شان دلیر را به هیجان آورده و به جنبش وامی‌ دارد و نشسته (ازکارمانده) را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌ کند (او را دوباره به کار می‌ آورد) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۸).	یادکردن نیکوکاری‌های کارمندان توسط مدیر باعث تهییج دلیر و ترغیب ساکن می‌ شود و بالعکس، یاد نکردن نیکوکاری‌ها باعث سکون و بی‌ رغبتی در سازمان می‌ شود و به سبب این بی‌ رغبتی دیگر کسی ابرازی برای حل مشکلات و مسائل نخواهد داشت و می‌ تواند منجر به سکوت در سازمان شود که این مورد از مهارت‌های تخصصی مدیران به حساب می‌ آید.
مقوله ندادن پاداش به موقع و متناسب	پس رنج و کار هریک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده (تا رنج‌ برده از عدل و انصاف والی نومید نگردد و دیگران هم به کارهای بزرگ اقدام کنند) و باید در پاداش به او هنگام به‌سرساندن کارش کوتاهی نکنی و باید بزرگی کسی تو را بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کس تو را وادار نکند که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری (زیرا چنین رفتار برخلاف عدل و دادگری است و سبب بی‌ رغبتی کارگردانان در انجام کارها می‌ شود) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۹).	یکی از عواملی که موجب سکوت سازمانی می‌ شود، ندادن پاداش متناسب با کار فرد و به موقع است. که این پاداش ندادن باعث بی‌ رغبتی کارمندان خواهد شد. کارمندان احساس می‌ کنند که کار آنها ارزشی ندارد و احساس بی‌ فایده بودن پیدا می‌ کنند. که تمامی این احساسات منفی منجر به سکوت در سازمان می‌ شود.
مقوله عدم نشر و آموزش علم	امام حسن (علیه السلام): دانش خود را به دیگران بیاموزان و دانش دیگران را بیاموز؛ زیرا با این کار هم دانش خود را محکم و استوار کرده‌ای و هم آنچه را نمی‌ دانسته‌ای آموخته‌ای (اربعی، ۱۳۸۲: ج ۲، ص ۱۹۷).	صحیح نیست فردی علمی به سود دیگران داشته باشد و آن را به دیگران نیاموزد و درحقیقت زکات دانش آموختن آن به دیگران است. اگر این اعتقاد در سازمان نباشد و هرکس به‌خاطر منافع خود علم را در نزد خویش نگه دارد یا به هر دلیل دیگری از ابراز آن خودداری کند، قطعاً جو سکوت در سازمان ایجاد خواهد شد؛ چراکه تبادل اطلاعات و نظرات و دانش‌ها صورت نگرفته و جوی توأم با رکود در سازمان به وجود می‌ آید. این مورد در سطح مدیر قابل تعمیم است و بی‌ میلی ایشان منجر به جو سکوت خواهد شد.

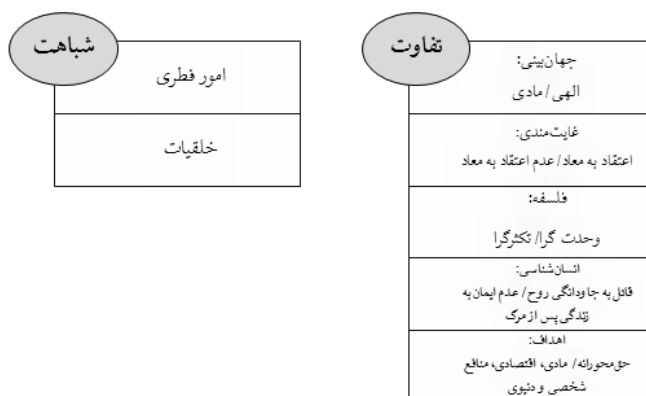
آن مدیری از خطاها مصون می ماند که جریان مشورت کردن با کارکنان را به راه بیندازد و اجازه بیان عقاید را از طریق ایجاد سیستم های مشورت گیری به راه بیندازد. در اینجا دو نکته به نظر مهم می رسد، فردی که با او مشورت می شود که باید از اهل تجربه و خردمندان و خدا ترس باشد و نکته دیگر، ولایت پذیری کارمندان از مدیر است، که در عین حال که مشورت کردن مدیر با آنها جو سکوت را از بین می برد، آنها هم باید این ظرفیت را داشته باشند که اگر مدیر به رای آنها عمل نکرد، دلسرد نشده و بپذیرند و در ادامه نیز به او در کارها مشورت دهند؛ در واقع، مشورت کردن به جریان انداختن ارتباطات در سازمان است که یکی از عوامل از بین برنده سکوت سازمانی است و فقدان چنین موردی، چه از طرف مدیر و چه از طرف سازمان، باعث رکود جریان در ارتباطات در سازمان می شود.	رحمت خدا تو را با خلق، مهربان و خوش خوی گردانید و اگر تندخو و سخت دل بودی مردم از اطراف تو متفرق می شدند، پس چون امت به نادانی درباره تو بد کنند از آنان درگذر و از خدا بر آنها طلب آموزش کن و برای دلجویی آنان در کار جنگ مشورت نما. لیکن آنچه را که خود تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده که خدا آنان را که بر او اعتماد کنند دوست دارد و یاری می کند (آل عمران: ۱۵۹).	مقوله عدم مشورت
---	---	------------------------

جدول ۲. شباهت ها و تفاوت های عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

عوامل	علم مدیریت	آموزه های اسلامی
ترس مدیران از بازخوردهای منفی	*	*
فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی/عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین	*	*
گرایش به رد کردن یا پاسخ منفی دادن به بازخوردهای منفی و مخالف	*	*
باورهای تلویحی مدیران/ظن، باور به پیروی جاهلانه، عجب	*	*
رفتارهای از بین برنده اعتماد/عدم امنیت (عدم عیب پوشی، عذر پذیری، عفو و صفح، رفع ترس از کارمندان، امر به معروف و نهی از منکر، تعیین مرجع واحد در اختلاف ها، غضب، فقدان حلم، شتاب زدگی، مسخره کردن)	*	*
گرایش مدیریت ارشد به سکوت	*	-
گرایش سرپرستان به سکوت	*	-
تفاوت جمعیت شناختی مدیریت و کارکنان	*	-
بیماری مدیریت ارشد/خودرأیی، عجب، لجاجت، غلیظ القلب بودن	*	*

*	*	رفتار تبعیض آمیز/فقدان انصاف
*	-	کفر و عدم ایمان
*	-	خلف وعده
*	-	تأثیرپذیری از شرایط اقتصادی کارمندان
*	-	عدم کسب رضایت عمومی
*	-	عدم نیکوکردن رابطه خود و خدا
*	-	فقدان احسان
*	-	عدم اصلاح بین مردم
*	-	عدم فروتنی
*	-	عدم گشاده رویی
*	-	عدم تواضعی به حق و صبر، عدم امر به معروف و نهی از منکر
*	-	عدم گزینش صحیح یاران
*	-	گماردن کارمند بی میل به کاری
*	-	عدم ارزیابی صحیح از عملکرد کارمندان
*	-	تشویق نکردن به موقع کارمند
*	-	ندادن پاداش به موقع و متناسب
*	-	عدم نشر و آموزش علم
*	-	عدم مشورت

در نتیجه می توان گفت:



شکل ۴. مبانی شباهت ها و تفاوت های عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی (مؤلف)

نتیجه‌گیری

از جمله مهم‌ترین ساحت‌های وجودی انسان، ساحت رفتار و کردار او است. توجه به این ساحت انسان را به شناخت لایه‌های درونی‌تر خود رهنمون می‌کند. در اسلام این ساحت از ساحت‌های انسان بسیار جدی تلقی می‌شود و اساساً انسان‌ها را در مقابل رفتار و اعمالشان مسئول می‌داند. در این خصوص در قرآن مجید آمده است: «قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَٰهٌ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا» (کهف: ۱۱۰). «پس هر که امید دارد که به پیشگاه پروردگار خویش رود باید عمل شایسته کند». در آیه‌ای دیگر اشاره شده است که: «وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَ مَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ» (انعام: ۱۳۲). «و همه را از آن عمل‌هایی که کرده‌اند، رتبه‌هایی است و پروردگار تو از اعمالی که می‌کنند بی‌خبر نیست و برای هر یک مرتبه و درجاتی متناسب با عملکردشان است» (مشبکی، ۱۳۸۵). پس حتی نظام جزا و پاداش هم براساس عمل و رفتار انسان درجه‌بندی شده است. سکوت سازمانی یکی از مفاهیم رفتار سازمانی است. آنچه مسلم است رفتار و عمل انسان نشئت گرفته از باورها و گرایش‌های او است. دین جهت کلیه رفتارها را مشخص می‌کند و برنامه و مقررات متناسب با جهت خودش را ارائه می‌دهد. اصلی‌ترین مسئله دین اسلام توحید است. هر آنچه اسلام به مکلفین خود دستور داده است، برای راحت‌تر پیمودن این راه در زندگی و رسیدن به کلمه لا اله الا الله است. وقتی که هدف از آفرینش انسان به وضوح و صراحت عبادت الله بیان شده است، پس یک فرد مسلمان که به الله باور و ایمان دارد و میل قلبی‌اش هم به سمت الله است، می‌فهمد که در هر رفتاری باید براساس موازین اسلام یعنی برنامه‌ای که رسول الله (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) (چه آیات قرآن و چه سیره معصومین) آورده است، عمل کند. این باور مهمی است که انسان مسلمان را از غیرمسلمان متمایز می‌کند و به هر عمل و رفتار او رنگ دیگری می‌بخشد. این عقیده باعث می‌شود که عملی مثل سکوت هم موضع مثبت داشته باشد و هم موضع منفی، که این مواضع براساس فاصله‌ای که با حق و باطل دارند معنا می‌شوند. در ادامه به جمع‌بندی یافته‌های این پژوهش در زمینه تفاوت‌ها و شباهت‌های علم مدیریت و دیدگاه اسلام در زمینه مفهوم و عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی می‌پردازیم.

الف- با توجه به یافته‌های این پژوهش، در زمینه مفهوم سکوت سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که:

۱. مبانی هستی‌شناسی علم مدیریت غربی با مبانی اسلامی متفاوت است و این تفاوت مبنایی، تفاوت‌هایی را در اهداف سازمان و میزان ارزشمندی یا بی‌ارزش بودن رفتارهای سازمانی (از جمله سکوت) ایجاد می‌کند.

۲. مفهوم سکوت در اسلام هم بار مثبت و هم بار منفی دارد و کارکرد آن براساس مقتضیات موضعی است که فرد مؤمن در برابر آن قرار دارد. علت این امر آن است که در اسلام، هدف

غایی انسان عبودیت خداوند است، خداوندی که برای رسیدن به این هدف با توجه به ساختار وجودی انسان، دین را به عنوان برنامه و مقرراتی که انسان باید به آن عمل کند، توسط رسولان فرستاده است و برای همه افعال ارادی انسان حکمی تشریع کرده است. ارزش هریک از آوا و سکوت ارادی در مواضع مختلف، برحسب اثرگذاری در نیل به غایت مشخص می شود.

۳. آنچه از بررسی نظریات علم مدیریت به دست می آید بیانگر این است که سکوت سازمانی برای سازمان مضر است، چراکه آن را مانعی بر تکرگرایی در سازمان می دانند. در دیدگاه های اخیر، وجود انواع آوا را برای سازمان ها مفید می دانند. در نگاه ایشان سکوت سازمانی پدیده ای منفی تلقی می شود که مانع بروز عقاید و نظرات افراد در سازمان می شود.

بنابراین، اصلی ترین تفاوت در مفهوم سکوت سازمانی در علم مدیریت و آموزه های اسلامی در این است که در علم مدیریت معیار آوا یا سکوت، پیشرفت سازمان در راستای اهدافش است. سکوت تا جایی منفی دیده می شود که مخالف اهداف سازمانی و مانعی برای تکرگرایی باشد، ولی در اسلام برای سخن گفتن معیار حق و حکمت و خیر وجود دارد و رضای الهی مطرح است و در مقابل آنچه مخالف رضایت خداوند باشد و به باطل نزدیک شود، مطلوب نبوده و سکوت کردن در این موضع شایسته است.

ب- در مقایسه عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی در علم مدیریت و آموزه های اسلامی می توان نتایج زیر را ارائه کرد:

۱. سکوت سازمانی به عنوان یکی از شاخه های رفتار سازمانی، مبتنی بر انسان شناسی است و به دلیل آنکه برخی از عوامل سکوت سازمانی در علم مدیریت با عوامل استخراج شده از آموزه های اسلامی برخاسته از ابعاد فطری یا خلقی انسان و مربوط به تکوین انسان است، وجوه تشابهی بین علم مدیریت و دیدگاه اسلام وجود دارد. از جمله عوامل مشابه مدیریتی می توان به این مقوله ها اشاره کرد: ترس مدیران از بازخورد منفی، فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی (عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین)، گرایش به رد کردن یا پاسخ منفی دادن به بازخوردهای منفی و مخالف، باورهای تلویحی مدیران (ظن، باور به پیروی جاهلانه، عجب)، رفتارهای از بین برنده اعتماد (عدم امنیت، عدم عیب پوشی، عذرپذیری، عفو و صفح، رفع ترس از کارمندان، امر به معروف و نهی از منکر، تعیین مرجع واحد در اختلاف ها، غضب، فقدان حلم، شتاب زدگی، مسخره کردن)، بیماری مدیریت ارشد (خودرأیی، عجب، لجاجت، غلیظ القلب بودن) و رفتار تبعیض آمیز (فقدان

انصاف)؛ به‌طور کلی، این عوامل در حیطه‌های باوری و اخلاقی و ایجاد جوّی ناعادلانه و ناایمن مؤثر خواهند بود که موجب ایجاد جوّ سکوت خواهند شد.

۲. علاوه‌بر تفاوتی که در جهان‌بینی علم مدیریت با اسلام ذکر شد می‌توان تفاوت‌هایی را در عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی ارائه داد:

۱-۱. در علم مدیریت به‌گرایش مدیریت ارشد و سرپرستان به سکوت اشاره شده است که در مقوله‌های به‌دست‌آمده از اسلام بیشتر به ریشه این گرایش اشاره شده است؛ درواقع، در اسلام به‌صورت جزئی‌تر به این موضوع پرداخته شده که انواع رذایل و درواقع، مفهوم روابط ناکارآمد را می‌توان در اینجا مطرح کرد.

۲-۱. در علم مدیریت به تفاوت‌های جمعیت‌شناختی مدیریت و کارکنان اشاره شده است، ولی در اسلام این مورد به‌صورت تفاوت‌های عقیدتی (کفر و ایمان) رصد شده است. ۲-۲. عوامل دیگری در مقوله‌های اسلامی بیان شده است که ذیل مفهوم موانع روابط حسنه مفهوم‌بندی شده‌اند. در علم مدیریت، با نگاه دقیقی که در اسلام به این موضوعات وجود دارد، کمتر به این موارد پرداخته شده است و البته تفاوت در بعضی از این مقوله‌ها ناشی از تفاوت در جهان‌بینی غربی و اسلامی است، که از آن جمله این مقوله‌ها را می‌توان نام برد: عدم نیکوکردن رابطه خود و خدا، فقدان احسان، عدم اصلاح بین مردم، عدم فروتنی، عدم تواضعی به حق و صبر، عدم امر به معروف و نهی از منکر، عدم گشاده‌رویی).

۲-۳. مفهوم فقدان پیش، دانش و مهارت‌های تخصصی هم شامل مقوله‌هایی است که در علم مدیریت به آنها اشاره مستقیم نشده است یا خیلی کلی مطرح شده‌اند یا در عوامل مدیریتی دیده نشده‌اند. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: گزینش نادرست یاران، گماردن کارمند بی‌میل به کاری، ارزیابی نادرست از عملکرد کارمندان، تشویق نکردن به موقع کارمند، ندادن پاداش به موقع و متناسب، عدم نشر و آموزش علم، عدم مشورت).

۲-۴. در یک نگاه کلان به نظر می‌رسد در دیدگاه اسلام، عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی به‌صورت جزئی‌تر و دقیق‌تر بررسی شده و به لایه‌های پنهانی‌تر این موضوع نیز توجه شده است.

کتابنامه

۱. قرآن کریم.
۲. ابوالمعالی، خ. (۱۳۹۱). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل. تهران: نشر علم.
۳. اربلی، ع. ۱۳۸۲. کشف الغمة فی معرفة الأئمة. ترجمه زواره‌ای، علی بن حسین. تهران: دار الکتب اسلامی.
۴. براتی، ا. ۱۳۹۰. «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
۵. خنیفر، ح؛ نوری، ح. ۱۳۸۹. «سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)». اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
۶. خوانساری، م. ۱۳۶۶. شرح غررالحکم و دررالکلم. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۷. دانایی‌فرد، ح؛ پناهی، ب. ۱۳۸۹. «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی». پژوهش‌نامه مدیریت تحول. شماره ۳. صص ۱۹-۱.
۸. زارعی‌متین، ح و همکاران. ۱۳۹۰. «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها». فصلنامه علوم مدیریت ایران. شماره ۲۱. صص ۷۷-۱۰۴.
۹. شاهزاده احمدی، ر. ۱۳۹۱. «سکوت سازمانی». نشریه بینش. شماره ۱. صص ۱۳-۱.
۱۰. شجاعی، س. ۱۳۹۱. «بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت». نشریه تدبیر. شماره ۲۴۴. صص ۵۸-۵۱.
۱۱. طباطبایی، م. ۱۳۷۴. تفسیر المیزان. ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی. قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
۱۲. فیض الاسلام، ع. ۱۳۷۹. ترجمه و شرح نهج البلاغه. تهران: فقیه.
۱۳. گیلانی، ع. ۱۳۷۷. مصباح الشریعه. تهران: نشر پیام حق.
۱۴. مجلسی، م. ۱۳۸۱. بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار. تهران: نشر دارالکتب اسلامی.
۱۵. محمدی ری شهری، م. ۱۳۷۵. میزان الحکمه. قم: مؤسسه علمی و فرهنگی دارالحديث.
۱۶. مشبکی، ا. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). تهران: انتشارات ترمه.
17. Greenberg, J. and Edwards, M. S. (2009). "Voice and Silence in Organizations". Emerald Group Publishing, - Business & Economics - 298 pages.
18. Morrison, E. w. and Milliken, F. J. 2000. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". The Academy of Management Review. 25, 4. P 706-725.
19. Morrison, E. W. 2011. "Employee voice behavior: Integration and directions for future research". The Academy of Management Annals. 5, 1. P 373-412.
20. Moasa, H. 2011. "VOICE AND SILENCE IN ORGANIZATIONS". Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series VII: Social Sciences • Law. 4, 2. P 33-40.
21. Xu Huang, Evert Van de Vliert and Gerben Van der Veg, 2005. "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally". Management and Organization Review 1, 3. 459-482.
22. Vakola, M. Bouradas, D. 2005. "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation". Employee Relations. 27, 5. P 441-458.

* به دلیل حجم بالای زیرمقوله‌ها و استنادهای‌شان از ارائه کلیه استنادهای مربوط به زیرمقوله‌ها اجتناب شده است.