

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 سلطانزاده 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. برآسان 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 بارعايت 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؛ موافق روابط حسنی؛ فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مفهوم‌بندی شد که هریک از این مفاهیم مشتمل بر مقولات و زیرمقولات متعددی است. بهدلیل آنکه برخی از عوامل سکوت سازمانی در علم مدیریت با عوامل استخراج شده از آموزه‌های اسلامی برخاسته از ابعاد فطری یا خُلقی انسان و مربوط به تکوین انسان است، وجوده تشابهی بین عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی در علم مدیریت و دیدگاه اسلام مشاهده شد. از جمله عوامل مشابه، می‌توان به مقوله‌های ترس مدیران از بازخورد منفی و گرایش به ردکردن یا پاسخ منفی دادن به نظرات مخالف، بی‌توجهی مدیران به درخواست‌های غیررسمی کارکنان، باورهای تلویحی مدیران، رفتارهای ازبین‌برنده اعتماد، ضعف در سلامت مدیریت ارشد و رفتار تبعیض‌آمیز اشاره کرد. همچنین، بهدلیل وجود تفاوت ازنظر جهان‌بینی، غایت‌مندی، فلسفه، انسان‌شناسی و اهداف در مبانی علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی، تفاوت‌هایی در برخی از عوامل بدست آمد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به حق‌مداری در اسلام و تکثیرگاری در علم مدیریت اشاره کرد. هریک از مفاهیم، مقولات و زیرمقولات استخراج شده در این پژوهش کاربرد گسترده‌ای در حوزه رفتار سازمانی دارند که با بهره‌گیری از آنها می‌توان 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 می‌شود. 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: ۱۴۴)

ص ۴). امروزه، سازمان‌ها به‌واسطه 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؛ ازاین‌رو، 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 به عنوان عنصر رقابتی سازمان به‌شمار می‌آید.

بی‌تردید سرمایه‌داری دانش سازمانی، رمز ماندگاری در دنیای رقابتی امروز است. مأخذ 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، به عنوان 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 می‌توانند مقدمه شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۷). یکی از موانع عمدۀ 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 علاوه‌بر بازتعریف مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام، عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی را در علم مدیریت و مبانی اسلامی بررسی و مقایسه کند.

1. Morrison and Milliken.

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، موریسن (۲۰۱۱) معتقد است که سکوت، درین داشتن 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 ورویدی ارزشمندی برای بهشتراک‌گذاشتن دارد، اما نوعاً به خاطر ترس، دغدغه درباره عکس‌العمل‌های منفی یا احساس بیهوده‌بودن این کار را نمی‌کند (موریسن، 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 بیرون‌دادن آوایی صرف یا شکایت‌کردن. آوا می‌تواند به عنوان شکلی از رفتار فعلی دیده شود. رفتارهای فعلی رفتارهایی هستند که خودآغاز، رو به آینده و هدفمند برای پیشرفت موقعیت یا فرد هستند (پرمیوکس و بدیان،^۲ به نقل از موریسن، ۲۰۱۱: ص ۳۹۳).

هنریکسون و دیتون^۳ (۲۰۰۶) نیز سکوت سازمانی را این‌گونه 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 بر می‌گرفت. در کارهای اولیه تلاش بر این بود که آوا و سکوت، مطالعات اثر خاموشی و آنالیز مارپیچ 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 شهر و ندی سازمانی^۵ (OCB) هدایت می‌شد. درنهایت، آخر دهه ۱۹۹۰ دو سازه مرتبط با سکوت ارائه شد، سندروم گوش ناشنوایی و طرد اجتماعی.^۶

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 پرمعناتر 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 تعديل‌کننده 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 می توانند 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 گروه ها و سازمان ها هم می توانند سکوت یا آوا داشته باشند و بیشتر یک پدیده جمعی است تا فردی (موآسا، ۲۰۱۱: ص ۳۸).

عوامل متعددی به عنوان عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی وجود دارد که عبارت اند از:

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

۲. عوامل سازمانی: عواملی که در ساختار سازمان وجود دارد و به صورت قوانین و رویه ها و ساختارهایی هستند که به ایجاد جو سکوت در سازمان دامن می زنند.

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

۴. عوامل فردی: عواملی هستند که به خاطر وجود آنها در فرد و کارمند به سکوت او کمک کرده و در تیجه سکوت او، سکوت به سازمان سراست کرده و جو سکوت ایجاد می شود. ایجاد جو سکوت منجر به سکوت سازمانی می شود.

به دلیل گسترده‌گی و تنوع سطوح عوامل مؤثر در این مقاله و به دلیل میزان اهمیت، به بررسی عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی می پردازیم.

عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

عوامل مدیریتی در سطح باورها و گرایش ها و رفتارهای مدیر باعث می شود کارمندان ترجیح دهنده ساکت باقی بمانند تا اینکه اقدام به صحبت کردن کنند که این مسئله منجر به تزریق جو سکوت بر سازمان شده و درنهایت منجر به سکوت سازمانی می شود. از نظر موریسون و میلیکن (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 سازمان ها، ترس مدیران از دریافت بازخورد منفی است. زیرا بیشتر افراد از دریافت بازخورد منفی احساس تهدید می کنند و وقتی این بازخورد را دریافت می کنند ممکن است آن را انکار کنند یا به آن به عنوان یک پیام غلط بی اعتنایی می کنند یا به طرز ناباورانه ای به گوینده آن حمله می کنند. 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 درپی کسب منافع شخصی شان معرفی کرده است، به عنوان مبنایی برای بی‌اعتمادی مدیران به کارمندان شده است تاحدی 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. گلاسرا^۳(۱۹۸۴) این عقیده را بیان می‌کند که مدیران باید هدایت و کنترل کننده 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 یک طرفه 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 مدافعان 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 این‌گونه باورها باشد که کارکنان فرصت طلب هستند و هیچ دانش معتبری درباره صلاح سازمان ندارند؛ همچنین، دور نگهداشتن کارکنان از فرایند تصمیم‌گیری، مفری مناسب برای پیشگیری از بروز آرای مخالف و اراة بازخورد منفی است. اگرچه ممکن است در ظاهر به تصمیم‌گیری مشارکتی اهمیت داده شود (کمیته‌ها، نیروهای کاری)، در حقیقت 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، به‌دلیل 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 بی‌میل شده، گلایه و انتقاد بیشتری را ابراز کرده و به‌دلیل مفری در سیستم می‌گردد. 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 مختلف یک سازمان شود. تمایل به ایجاد واردکردن و ضعیفانگاشتن 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 بازخوردگاهی منفی و تمایل‌نداشتن افراد به مشارکت جدی و کاهش میل و رغبت به بیان عقاید و نقطه‌نظرات کارکنان می‌شود (خنیفر، 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 مقطوعی توسط مدیران، مشکل را عمیق‌تر کرده و باعث ناامیدی کارکنان از حل مسائل سازمان به‌طور اساسی و کارآمد شده و درنتیجه سکوت سازمانی افزایش می‌یابد (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۷).

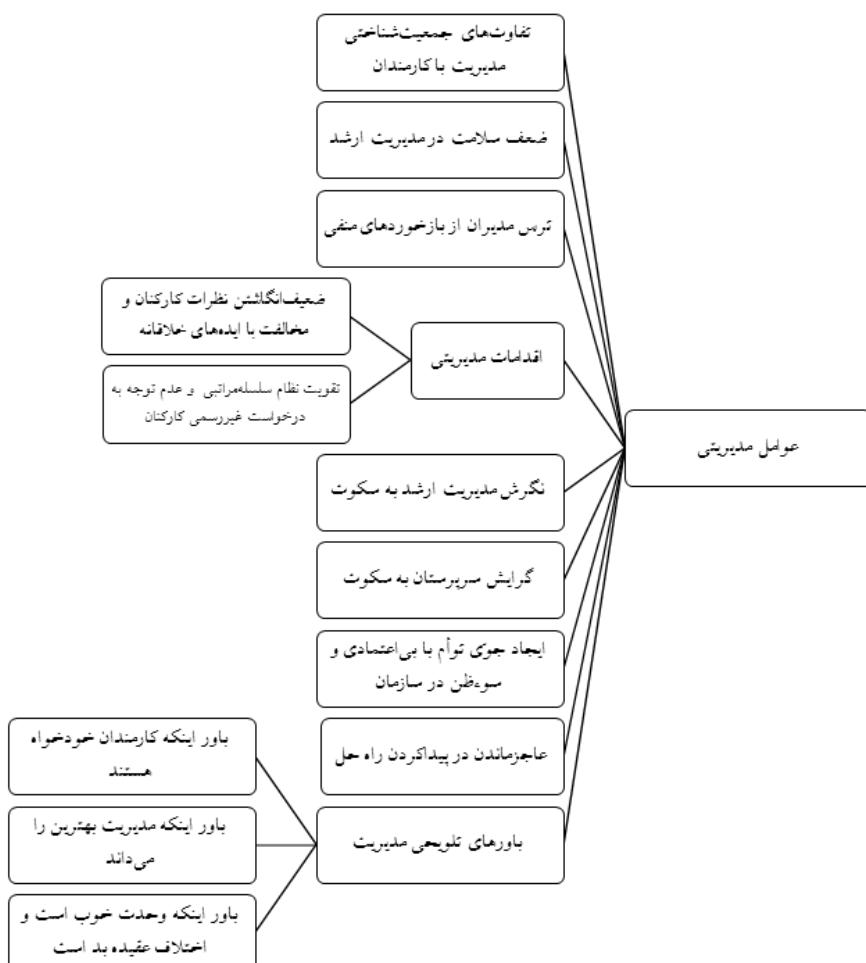
۵. ایجاد جوئی توأم با سوء‌ظن در سازمان: ادموندسون (۲۰۰۴) بیان می‌کند که سکوت سازمانی در شرایطی تشدید می‌شود که مدیر آماده و مستعد سرزنش کردن و نسبت دادن اشتباه‌ها به بی‌توجهی و ناشایستگی کارمندان و ارائه گزارش‌های متوالی از اشتباهات آنها است. همچنین،

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 جو بی اعتمادی و سوءظن را در سازمان به وجود می آورند، جلوگیری به عمل آید (خنیفر، ۱۳۸۹: ص ۵).

۶. ضعف سلامت در مدیریت ارشد: گاهی اوقات افرادی که باید حقایق را بیان کنند از خشم رهبر می ترسند، بهویژه زمانی که شیوه اصلی رهبری آمرانه یا پیشترانی است. در چنین وضعیتی، کارمندان به دلیل ترس از گستاخ قلمدادشدن، بر ضد خط مشی های سازمان حرفی نمی زند. 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 نگهداشت مدیریت ارشد سازمان است که مانع انتقال اطلاعات واقعی به سطوح بالای سازمان می شود (خنیفر، ۱۳۸۹: صص ۴-۵).

۷. نگرش مدیریت عالی و سرپرستان به سکوت: واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) معتقدند آیا مدیریت عالی سازمان کارکنان را به ایجاد 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 تشويقی دارد یا به آنها بی مهری می کند و با بی تفاوت 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، قادری 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. بهویژه هنگامی



شكل 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 ذکر شده 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 کدگزار 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 وزیر مقوله‌ها و مقوله‌ها و مفاهیم جمع آوری 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 جمع آوری 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.

1. Text analysis.

سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

سکوت سازمانی یکی از مفاهیم رفتار سازمانی است. آنچه مسلم است رفتار و عمل انسان نشئت‌گرفته از باورها و گرایش‌های او است. همان‌طور که علامه طباطبائی در تفسیر المیزان اشاره کرده‌اند دین، سنتی اجتماعی است که انسان در زندگی اجتماعی اش طبق آن سیر می‌کند. سنت‌های اجتماعی متعلق به عمل است و زیربنای آن، اعتقاد به حقیقت هستی عالم و هستی خود انسان (به عنوان یکی از اجزای عالم) است. به همین جهت است که دیده می‌شود که برای اختلاف اعتقادات درباره حقیقت هستی، سنت‌های اجتماعی نیز مختلف می‌شوند. اجتماعی که معتقد است عالم، رب و خالقی دارد که هستی عالم از او و برگشتنش نیز به او است؛ نیز معتقد است که انسان فناناً پذیر است و حیات ابدی دارد که با مرگ پایان نمی‌پذیرد. چنین اجتماعی در زندگی روشنی دارد که در آن سعادت حیات ابدی و تنعم در دار جاودان آخرت تأمین می‌شود (طباطبائی، ۱۳۷۴: ج ۸، ص ۱۵)؛ 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 قلبی اش 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 غیر مسلمان 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 ثابت داشته باشد و هم موضع منفي، که این موضع براساس فاصله‌ای که با حق و باطل دارند معنا می‌شوند.

بازتعریف مفهوم سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

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

از امام علی (علیه السلام) نقل شده است که:

سخن‌گفتن به حق، بهتر است از درماندن و خاموشی (محمدی، ۱۳۷۵: ج ۶، ص ۳۵۵)؛
پسندیده‌تر از بلاغت، خاموش‌ماندن در جایی است که سخن‌گفتن نشاید (محمدی،

۱۳۷۵: ج ۲، ص ۱۷)

رسول الله (صلی الله علیہ وآلہ) می فرمائند:

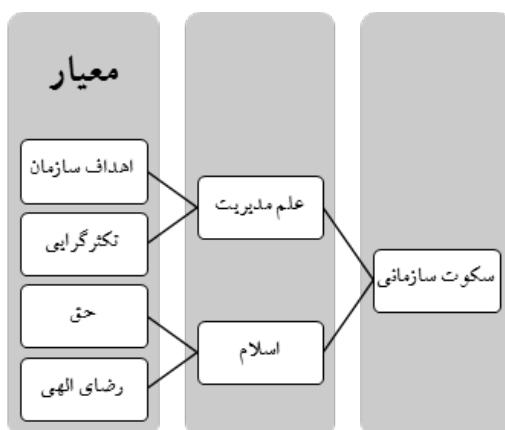
زینده است که دانشمند کم خنده باشد و پرگریه، شوختی نکند، داد و فریاد نکشد، ستیزه و بحث و مجادله نکند، اگر سخن گفت سخن حق بگوید و اگر خاموش ماند، از باطل خاموشی گزیند، اگر وارد بحث شد با ملایمت وارد شود و اگر از بحث کنار کشید با برداری کنار کشد (محمدی، ۱۳۷۵: ج ۸، ص ۸۰).

این روایات جایگاه سکوت و خاموشی و قول را بیان می کنند. 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 می دهد باید فاصله خود را با حق تنظیم کند. اگر رفتار او مطابق حق است، انجام دهد و اگرنه از انجام آن جلوگیری کند.

براساس یافته ها، ملاک سخن گفتن یا سکوت کردن در اسلام حق است. شاید به صراحت توان گفت که همیشه سخن گفتن افراد برای سازمان مفید است. این گونه به نظر می رسد که اسلام اصالت را به انسان نمی دهد، 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 موضوعی است که کلام قرار است، جاری شود. حق بودن موضوع سخن به این معنا است که بین دو مسئله اهم و مهم، اهم را باید انتخاب کرد که ممکن است سکوت گزینه بهتری باشد، اگرچه سخن حق است. مسئله تقدیم در اسلام از این سخن است. ائمه برای حفظ مسئله ای مهم تر سکوت را برمی گزینند در جایگاهی که سخن ایشان نیز حق بود. نکته دیگر اینکه سخن گفتن آدابی دارد، حتی اگر سخن حق باشد و موضوع آن هم درست باشد، به هر طریقی نمی توان 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 دور را 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 عزوجل، 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 می شود. قول و سکوت هر دو آفاتی دارند، در صورتی که از آفات دور باشند، قول ارجحیت دارد، چرا که خداوند تمامی هدایت بشر را بر قول و بیان قرار داده است (محمدی، ۱۳۷۵: ج ۱۰، ص ۱۹۰).

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

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 در طول 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 کلی مفهوم‌یابی شده‌اند، موافع روابط حسن و فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی به شرح زیر است:



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

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، ازنظر 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 بهدلایل 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.

مفهوم باورهای غلط، بی‌عدالتی و نامنی، 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 ورغبتی برای ابراز عقاید و نظرات در سازمان نماند و رضایت شغلی و تعهد شغلی به حداقل برسد و درنتیجه جو سکوت در سازمان ایجاد شود.

مفهوم موافع روابط حسنی با مقوله‌هایش (نیکوکردن رابطه خود و خدا، احسان، اصلاح بین مردم، فروتنی، گشاده‌رویی، تواصی به حق و صبر، امری 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 کاهاش می‌یابد و درنتیجه، می‌تواند به سکوت سازمانی منجر شود.

مفهوم بعدی، فقدان‌بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی است. این مفهوم به همراه مقوله‌هایش (گزینش نادرست یاران، گماردن کارمند بی میل به کاری، ارزیابی نادرست از عملکرد کارمند، تشویق نکردن به موقع کارمند، ندادن پاداش به موقع و مناسب، نبود نشر و آموزش علم و مشورت نکردن) اشاره به فعالیت‌هایی دارد که نبود آنها در سازمان به صورت غیر مستقیم بر جریان ارتباطات اثر خواهد گذاشت؛ برای مثال، پیامبر خدا (صلی الله علیه و آله) می‌فرمایند: خداوند عزّوجل، 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 جریان ساز ارتباطات است و



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

باعث می‌شود افراد به موضوع‌ها و مسائل سازمان بی‌تفاوت نباشند و در امور سازمان مشارکت کنند.
به منظور تبیین بیشتر مفاهیم و مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراج شده از منابع اسلامی و برخی از استنادهای همچنین، استنباط آنها جدول زیرارائه شده است.

جدول ۱. مفاهیم، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

استنباط	برخی از استنادها	مفهوم روابط ناکارآمد
		مفهوم باورهای غلط ^۱
ایمان و کفر به همراه آثار آنها یکی از مهم‌ترین عواملی است که در سازمان بین ملی و کارمندان تفاوت ایجاد می‌کند. به نسبت این تفاوت هریک از آنها موجب سکوت در سازمان می‌شوند. در قضیه خلافاً و امیر المؤمنین (علیه السلام) این مسئله به خوبی پیدا است.	رسول اللہ (صلی اللہ علیہ و آله)؛ طویل یمن شَعْلَةُ حَرْفِ اللّٰهِ عَنْ حَوْفِ النّاسِ. پیامبر خدا (صلی اللہ علیہ و آله)؛ خوش آنکه ترس از خدا او را از ترس از مردم باز داشته باشد (مجلسی، ۱۳۸۱: ج ۷۷، ص ۱۲۶).	زیرمقوله کفر و عدم ایمان زیرمقوله عدم ترس از خدا زیرمقوله عدم ترس از جهنم زیرمقوله عدم ترس از مرگ
یکی از عوامل مؤثر در سکوت سازمانی باور مدیر مبنی بر این است که کارمندان همه خودخواه هستند؛ درواقع، نگاهی شیوه به تئویز X مک گرگور به کارمندان دارد. این مطلب یک باور و ظن از آنان بر چیزی که حقیقت به آنها ندارد نیست، پس باید در این باب کاری کنی که خوشبینی به رعایت را بدست آوری، زیرخوشبینی رفع پس از تردد می‌دارد (برای آنکه بدینی به سیار را از تردد به فکر خودشان هستند و به منافع کارمندان فقط به اینکه خودشان را از تردید خودشان بگیرند). امیر المؤمنین مطرح می‌کنند که به کسی که احتمال خیز در او می‌رود، حسن ظن داشته باش؛ در جای دیگر می‌فرمایند اگر زمانه، زمانه صلاح و نیکوکاری است بدینی تو ستم است؛ یا می‌فرمایند سعی کن خوشبینی به رعایت را بدست آوری که رنج را از تردد می‌کند، حسن ظن به کارمندان به مدیر اجازه می‌دهد که به آنها اعتماد کرده و اجازه حرف‌زن، نظرداد و ابراز عقیده به ایشان بدهد. لیته حضارت به این نکته هم اشاره کرده‌اند که به کسی که احسان پیشتری به او کرده‌ای و بهتر اورآزموده‌ای حسن ظن پیشتری داشته باش و به کسی که با او بد رفتار کرده‌ای و کمتر آزموده‌ای (پس هرگاه به یاری ایشان تیازمند شدی به کسی که به احسان نموده‌ای اعتماد کن، نه به کسی که از توبیدی و سختی دیده) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، صص ۱۰۰-۱۰۱).	زیرمقوله سوء‌ظن به مدیر زیرمقوله آشکارنکردن زیرمقوله عذر و دلیل برای رفع سوء‌ظن زیرمقوله عدم حسن ظن زیرمقوله عدم حسن ظن افراد به مدیر	

۱. بهدلیل حجم بالای زیرمقوله‌ها و استنادهای شان از اراثة کلیه استنادهای مربوط به زیرمقوله‌ها اجتناب شده است.

استباط	استنادها	مفهوم عدم عدالت
حق باشد 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 ازبین رفتن سکوت در سازمان خواهد شد.	و کاری که باید بیش از هر کار دوست داشته باشی میانروی 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 هرچند بر خواص گران آمده، از آن راضی باشند) زیرا خشم همگان رضا و خشنودی چند تن را پایمال می کند و خشم چند تن در برای خشنودی همگان اهمیت ندارد (فیض الاسلام، ۳۷۹: ج ۵، ص ۹۹۷).	زیرمقولة فقدان عدالت (در رفتار، نگاه، قول) زیرمقولة خودرأیی زیرمقولة عجب زیرمقولة لجاجت زیرمقولة خلف وعده زیرمقولة غلظ القلب بودن مدیر
ظلم خود شویق و ضعفتر را زاینکه کارش به نتیجه برسد نامید خواهد کرد. این فرد ضعیف دیگر حتی اگر نظر و عقیده‌ای هم داشته باشد بیان نمی کند، چون در رفخار مدیر با خود تعیض را مشاهده می کند.	به طور کلی رذایل مدیر اور از ایجاد جوی عادلانه که بتوان در آن از جو سکوت در سازمان دور شد، بازمی دارد. چون این رذایل نفس مدیر را به میدان می کشانند و اورا از نگاه عادلانه به قضایا بازمی دارد و روابط را از سطح کارآمدی نیز دور می کند.	زیرمقولة فقدان انصاف زیرمقولة تأثیر بذیری از شرایط اقتصادی کارمندان زیرمقولة عدم کسب رضایت عمومی
آنچه می تواند باعث سکوت سازمانی شود، عقیده داشتن به این باور است که ما از گلستان خود پیروی می کیم. این روحیه اگر در مدیر وجود داشته باشد یا جاهالانه 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.	وَإِذَا قَبَلَ أَهُمْ تَأْتَيْرًا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بِلْ تَشَيَّعُ مَا أَلَّمَنَا عَلَيْهِ أَيَّاعَنَا أَوْ لَوْ كَانَ أَبَدُهُمْ لَا يَعْقُلُونَ شَيْئًا وَ لَا يَهْتَدُونَ وَ مَلَّ الظَّيْنَ كَفَرُوا كَفَرُوا الَّذِي يَنْعَى بِمَا لَا يُسْمِعُ إِلَّا دُعَاءً وَ نَدَاءً صُمًّا بِهِمْ عُمَّى فَهُمْ لَا يَعْقُلُونَ (بقره: ۱۷۰ - ۱۷۱). و چون به ایشان گفته شود از آنچه خدا نازل کرده پیروی نمی کویند؛ نه، ما تهبا آن را پیروی می کنیم که پدران خود را بر آن یافتیم. آبا 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 شوند، کرو گنگ و کورند و درنتیجه راهی برای تعقل ندارند.	زیرمقولة باور به پیروی جاهالانه

استنباط	برخی از استنادها	مفهوم عدم امنیت
عیب‌پوشی یکی از مواردی است که اعتماد راه سازمان تزیری می‌کند، مدیری که عیب کارمندان خود را پوشاند 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.	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 بی مکن (کنجکاوی منما) که بر تو است پوشیدن آنچه از عذر ایشان را بذیرفت. حال اگر در یک سازمان، مدیر که قدرت زیادی هم در ایجاد ایزین بردن روابط دارد فردی عذرپذیر نباشد، می‌تواند برهم‌زنندۀ سیاستی از روابط شو و برادری لازم در بین افراد سازمان از بین برود. در چنین شرایطی جزوی از ترس حاکم شده که هر کس با کوچکترین اشتباہی مستحق مجازات است و احساس امنیت از بین مردود. این شرایط ابراز عقاید و نظرات افراد را دچار محدودیت خواهد کرد؛ بدین‌ترتیب، می‌تواند موجبات سکوت سازمانی را فراهم آورد.	زیرمقوله عدم عیب‌پوشی زیرمقوله عدم عذرپذیری مدیر زیرمقوله عدم عفو و صفحه زیرمقوله عدم رفع ترس از کارمندان زیرمقوله غضب زیرمقوله فقدان حلم و عدم تغافل
یکی از عواملی که در مؤلفه‌های سکوت سازمانی غربی است، محیط کم‌پیش‌است، یکی از عواملی که می‌تواند بخشش و گذشت را در محیط بالا ببرد، مدیر است که اگر چنین اقدامی را نجات ندهد و دانم در صدد انتقام گیری باشد، هسته‌جوی تأمینات س و علم امنیت و بدون ابراز نظر و عقیده ایجاد خواهد کرده، چون کارمندان از عقوبت، سرزنش و انتقام خواهند ترسید.	امام علی (علیه‌السلام): عذرخواهی‌های مردم را پذیرتا از برادری آنان بهره‌مند شوی و با روی گشاده دیدارشان کن تا کیهه‌های شان بمیرد (خوانساری، ۱۳۶۶: ۲۱۵، ص ۵). پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله): گذشت پادشاهان، موجب پایندگی پادشاهی است (مجلسی، ۱۳۸۱: ۷۷، ج ۱۶۸، ص).	زیرمقوله شتاب‌زدگی زیرمقوله عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین زیرمقوله مستخره کردن زیرمقوله عدم امریه معروف و نهی از منکر
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 جو ترس را از سازمان بزداید، چه این ترس از قبل از ورود 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 غصب و خشم مدیر می‌توان این جو ترس را از بین برداشت. با ازبین بردن جو ترس و ایجاد جزو امنیت می‌توان انتظار داشت که حق برقرار شود و آنچه از حق باید گفته و شنیده شود به زبان باید. همچنین، در برای خواسته‌های کارمندان، هر چند بایان تندی اعلام شود، باید روی گشاده‌ای داشته باشد، چه بخواهد آنها را انجام دهد یاندهد. این نحوه برخورد مدیر است که کانال‌های ارتباطی را باز نگه می‌دارد و ترس را از جو سازمان می‌زداید.	... گره ترس را از دل هاشان بگشا(فیض‌الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۸۶۸). امام علی (علیه‌السلام): خشم شاهان، پیک مرگ است (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۴، ص ۳۹۰).	
مدیر غضبناک، هم وجود خود را نابود می‌کند و از عقل دور می‌افتد و هم جزوی را حاکم می‌کند که روبه مرگ و کود خواهد رفت.		
تمامی زیرمقوله‌های ارائه شده به نحوی بر جو ترس در سازمان تاثیر می‌گذارند و مقدمه ایجاد سکوت در سازمان می‌شوند.		

مفهوم موانع روابط حسن	برخی استنادها	استنباط
مفهوم عدم نیکوکردن رابطه خود و خدا	<p>هر که نهان خود را درست کند (اندیشه‌اش را پاک گردداند) خدا آشکار او را درست کند (خوش کند) و هر که برای دینش کار کند خدا امر دنیا اور را کفایت فرماید (از سختی‌ها برهاند) و کسی که نیکو کند آنچه بین خود و خدا است (از غیر خدا چشم پوشد) خدا آن را که بین او و مردم است نیکو کند (مردم را با او مهربان کند) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹، ۶: ج ۱۲۸۵).</p>	<p>یکی از مواردی که در سکوت سازمانی بسیار اهمیت دارد نوع رابطه مدیر و میزان مقبولیت او در سازمان است، به میزانی که انسان کارمندان امر دنیا اور را کفایت باشد، بیشتر به او در جهت حل مسائل و مشکلات سازمان یاری می‌رسانند.</p> <p>یکی از اساسی‌ترین مواردی که به رابطه حسن رابطه مدیر با خدا است، که بروز صحت این رابطه در نیاز هویتاً است، به میزانی که مدیر به نیازش اهمیت می‌دهد در راه نیکوکردن رابطه خود و خدا اقدام 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 اطرافیان را برای او به ارمغان خواهد آورد که کمترین پیامد آن نبود خیر خواهی کارمندان بر مسائل سازمانی است.</p>
مفهوم فقدان احسان	<p>و ای سر عیاس بدان که بصره جای فرد شیطان و کشtarگاه تباہکاری‌ها است که خیرخواهی و خوش‌بینی را به سازمان تزریق می‌کند و این بسیارند. پس مردم آن سامان را بآنکوی کردن به ایشان خرم و شاد گردن و (به سبب بدخوبی آنان را در جایی که احسان مدیر نباشد، خیرخواهی کارمندانش به او کم خواهد شد و این موجب نشورانه اگر ایشان را برازیر کارهای ناشایسته پیش ترس و بیمه است تو) گرده ترس را ز دل‌های شان بگشنا (طوری با آهار قفار کن که بفهمند از کیفر کارهای گذشته آنان چشم پوشیده‌ای) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹، ۵: ج ۸۶۸).</p>	<p>احسان یکی از عواملی است که خیرخواهی و خوش‌بینی را به سازمان تزریق می‌کند و این بسیارند. پس مردم آن سامان را بآنکوی کردن به ایشان خرم و شاد گردن و (به سبب بدخوبی آنان را در جایی که احسان مدیر نباشد، خیرخواهی کارمندانش به او کم خواهد شد و این موجب نشورانه اگر ایشان را برازیر کارهای ناشایسته پیش ترس و بیمه است تو) گرده ترس را ز دل‌های شان بگشنا (طوری با آهار قفار کن که بفهمند از کیفر کارهای گذشته آنان چشم پوشیده‌ای) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹، ۵: ج ۸۶۸).</p>
مفهوم عدم اصلاح بین مردم	<p>شما و همه فرزندان و اهل بیت و هر که را که نامهام به او می‌رسد به تقواو و ترس از خدا و مرتب‌کردن سفارش می‌کنم و بهم پیوستن کارتان و اصلاح زد و خورده‌ی که موجب جدایی بین شما شود که من از جد شما (صلی الله علیه و آله) شیدم می‌فرمود: اصلاح ذات‌البین (چگونگی که باعث پراکنده‌ی است) از کلیه نماز و روزه بهتر است (زیرا بـ جدایی بین مردم امر دین منظم نشود و دشمن چیزه شود و آبادی رو به ویرانی آرد) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹، ۵: ج ۹۷۹).</p>	<p>باید در هنگام جدایی برادران دینی از یکدیگر، آنها را به هم پیوند داد، تا شیرازه کارها از هم نپاشد؛ چراکه این جدایی‌ها، انواع خصوصت‌ها و کینه‌ها را به دنبال خواهد داشت و قطعاً در کار سازمان اختلال ایجاد خواهد کرد. نکته‌ای که به نظر مهم می‌رسد این مستله 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 وظيفة تمامی افراد سازمان است، اگر این کار ازسوی مدیر موردن توجه باشد به مراتب اثرگذارتر خواهد بود. فقدان چنین توجهی در سازمان ازسوی مدیر سبب می‌شود که روابط قطع شده به هم پیوند نخورد و در چنین جوی قطعاً رغبتی برای کمک و یادگیری جمیعی و ابراز عقاید و نظرات نخواهد بود.</p>

<p>پیامبر خدا (صلی الله علیه و آله): خداوند متعال به من وحی فرمود که فروتن بشید، تا هیچ کس بر دیگری فخر نفرمود و احدی به دیگری زورگویی و تجاوز نکند (گیلانی، ۱۳۷۷: ص ۳۶۲).</p> <p>امام علی (علیه السلام): با فروتنی، کارها سامان می باید (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۳، ص ۲۲۹).</p>	<p>مفهوم عدم فروتنی مدیر</p>	
<p>گشاده روی سبب ایجاد جوړمحت و مهربانی و صمیمت در بین کارکنان سازمان خواهد شد و این جو به ایجاد جریان ارتباط و ایاز عقاید و نظرات پسیار کمک خواهد کرد. بدینین یک مدیر عبوس و ترش رو باعث بسته شدن راههای ارتباطی حسنیه بین خود و کارمندانش می شود و از طرف دیگر، باعث کریمه به دل گرفتن آنها خواهد شد. درنتیجه، دیگر کارمندان میل و رغبته به بیان نظرات و عقاید خود درباره مشکلات و مسائل سازمان پیدا نخواهند کرد.</p>	<p>امام علی (علیه السلام): عذرخواهی های مردم را پذیر تا از برادری آنان بهره مند شوی و با روی گشاده دیدارشان کن تا کینه های شان بمیرد (خوانساری، ۱۳۶۶: ج ۲، ص ۲۱۵).</p>	<p>مفهوم عدم گشاده روی مدیر</p>
<p>دعوت به حق یکی از عوامل از بین برندۀ سکوت در سازمان است. همچنین، با دعوت به صبر بسیاری از افراد در سازمان با وجود ناما لایمیتی ها در آن باز هم در راستای پیتیچدرساندن حق قدم بر می دارند. این هم یکی از عوامل از بین برندۀ سکوت است. ولی در حالت عکس اگر به جز پیروی اعتقادی و عملی از حق و تواصی بر حق نیست و تواصی بر حق عنوانی نداشته باشد، بسیاری از انگیزه ها هم از بین رفته و سویغ تر از عنوان امریه معروف و نهی از منکر و می تواند موجب ایجاد جو سکوت شود.</p> <p>تواصی به حق اعم از امریه معروف است. چون امریه معروف و نهی از منکر شامل اعتقادات و مطلق ترغیب و تشویق بر عمل صالح نمی شود، ولی تواصی بر حق، هم شامل امریه معروف و هم شامل عنوانی ذکر شده می شود (طباطبایی، ۱۳۷۴: ج ۰، ص ۶۱۱-۶۱۲).</p>	<p>«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 یکیگر 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 به جز پیروی اعتقادی و عملی از حق و تواصی بر حق نیست و تواصی بر حق عنوانی و سویغ تر از عنوان امریه معروف و نهی از منکر است. چون امریه معروف و نهی از منکر شامل اعتقادات و مطلق ترغیب و تشویق بر عمل صالح نمی شود، ولی تواصی بر حق، هم شامل امریه معروف و هم شامل عنوانی ذکر شده می شود (طباطبایی، ۱۳۷۴: ج ۰، ص ۶۱۱-۶۱۲).</p>	<p>مفهوم عدم تواصی به حق و صبر</p>

استبatement	برخی استنادها	مفهوم فقدان بینش، داشش و مهارت‌های تخصصی یاران
<p>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 منطق 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.</p> <p>البته این یکی از مهارت‌های تخصصی مدیر است که از بینش و دانش او نشست 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.</p>	<p>بدترین وزیران تو (کسی را که بر شنون مملکت گماشته از رأی و اندیشه‌اش کمک می‌طلبی) وزیری است که پیش از تو وزیر اشاره و بدکرداران و در گناهان (کارهای ناشایسته) با آنها شریک و انبارز بوده، پس (چین کسی) نباید از خواص و نزدیکان تو باشد، زیرا آنان یار گماهکاران و برادر (همراه) استمگران هستند، در حالی که تو به جای آنها در کسانی که اندیشه‌ها و کاربری‌های نیکو مانند آنها (در امور مملکت) دارند می‌توانی بهترین وزیر را بیابی که چنان گناهان و کارهای رشت آنان (که در حکومت اشاره مرتکب شده‌اند) بر او نیست و استمگر را بر ستم و گماهکار را بر گماهش همراهی و باری نکرده‌اند. هر یکه ایشان برای تو سبکتر (زیرا اندک نعمت تو را بسیار دانسته از آن قدردانی کرده سپاسگزار هستند) و باری شان برایت نیکوت و میل و رغبت‌شان به تو از روی مهربانی پیشتر و دوستی شان با غیر تو کمتر است. پس ایشان را در خلوات‌ها و مجلس‌های خود از نزدیکان قرار ده (فیض الاسلام، ۱۳۷۹، ج ۵، ص ۱۰۰۰).</p>	<p>مفهوم عدم گزینش صحیح یاران</p>
<p>به نظر می‌رسد وقتی فردی بدون میل و علاقه بر سر کاری گماردن شود؛ درنهایت، لب به شکایت گشوده و دیگران را هم در انجام امورشان دچار دلسوزی می‌کند. این مسئله مهمی است که سکوت در سازمان از یک‌نفر شروع می‌شود و به تغییر تسری می‌یابد. باید توجه داشت که عدم علاقه در یک‌نفر می‌تواند در کل سازمان تسری یابد و جو سکوت را در سازمان ایجاد کند؛ بنابراین، این بسیار مهم است که مدیر فرد بی میل 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.</p>	<p>زیرا کسی که به کاری مایل نباشد نبودنش بهتر از بودن و نشستنش سودمندتر از برخاستن است (چون شخص بی میل 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).</p>	<p>مفهوم گماردن کارمند بی میل به کاری</p>

<p>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 دلسوزی و عدم همراهی کارمندان در مسائل سازمان خواهد شد. مدیر باید بتواند نیکوکار و بدکار را از هم تشخیص دهد. در غیر این صورت بی‌رغبتی نیکوکار موجب عدم ابراز عقیده و نظر وی درباره مسائل و مشکلات سازمان خواهد شد.</p>	<p>و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد که آن نیکوکاران را از نیکوکردن بی‌رغبت کند و بدکاران را به بدی‌کردن و اداره، هریک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده (نیکوکار را پاداش و بدکار را کیفر ده) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۱).</p>	<p>مفهوم ارزیابی نادرست از عملکرد کارمند</p>
<p>یادکردن نیکوکاری‌های کارمندان توسط مدیر باعث تهییج دلیر و ترغیب ساکن می‌شود و بالعکس، یادنکردن نیکوکاری‌ها باعث سکون و بی‌رغبتی در سازمان می‌شود و به سبب این بی‌رغبتی دیگر کسی ابرازی برای حل مشکلات و مسائل خواهد داشت و می‌تواند منجره سکوت در سازمان شود که این مورد از مهارت‌های تخصصی مدیران به حساب می‌آید.</p>	<p>پس آرزوهای ایشان را برآور و آنها را به نیکوکری یاد کن و کسانی را که آزمایشی کرده رنجی برده‌اند؛ همتیشان را به زبان آور، زیرا یادکردن نیکوکاری‌شان دلیر را به هیجان آورده و به جنبش وامی دارد و نشسته (ازکارمنده) را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌کند (او را دوباره به کار می‌آورد) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۸).</p>	<p>مفهوم تشویق نکردن به موقع کارمند</p>
<p>یکی از عواملی که موجب سکوت سازمانی می‌شود، ندادن پاداش متناسب با کار فرد و به موقع است. که این پاداش ندادن باعث بی‌رغبتی کارمندان خواهد شد. کارمندان احساس می‌کنند که کار آنها ارزشی ندارد و احساس بی‌فایده‌بودن پیدا می‌کنند. که تمامی این احساسات منفی منجره سکوت در سازمان می‌شود.</p>	<p>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 پسرساندن 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 پنداشی (زیرا چیز رفتار برخلاف عدل و دادگری است و سبب بی‌رغبتی کارگرانان در انجام کارها می‌شود) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج ۵، ص ۱۰۰۹).</p>	<p>مفهوم ندادن پاداش به موقع و متناسب</p>
<p>صحيح نیست فردی علمی به سود دیگران داشته باشد و آن را به دیگران بیاموزد و درحقیقت زکات دانش خودت را محکم و استوار کرده‌ای و هم آنچه را نمی‌دانسته‌ای آموخته‌ای (اربیلی، ۱۳۸۲: ج ۳، ص ۱۹۷).</p>	<p>امام حسن (علیه السلام)؛ دانش خود را به دیگران بیاموزان و دانش دیگران را بیاموز؛ زیرا با این کار هم دانش آموختن آن به دیگران است. اگر این اعتقاد در سازمان نباشد و هر کس به خاطر مanford خود علم را در نزد خویش نگه دارد یا به هر دلیل دیگری از ایزار آن خودداری کند، قطعاً جو سکوت در سازمان ایجاد خواهد شد؛ چراکه تبادل اطلاعات و نظرات و دانش‌ها صورت نگرفته و جویی توان با رکود در سازمان به وجود می‌آید. این مورد در سطح مدیر قابل تعمیم است و بی‌میلی ایشان منجره جو سکوت خواهد شد.</p>	<p>مفهوم عدم نشر و آموختش علم</p>

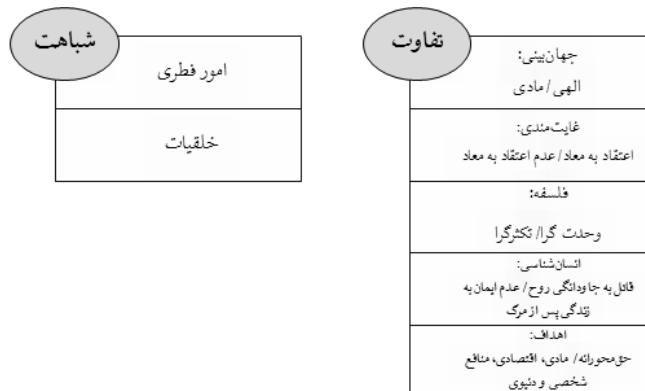
<p>آن مدیری از خطاهای مصون می‌ماند که جریان مشورت کردن با کارکنان را به راه بیندازد و اجازه بیان عقاید را از طریق ایجاد سیستم‌های مشورت‌گیری به راه بیندازد. در اینجا دو نکه به نظر مهم می‌رسد، فردی که با او مشورت می‌شود که باید از اهل تجربه و خردمندان و خداترس باشد و نکته دیگر، ولایت‌پذیری کارمندان از مدیر است، که در عین حال که مشورت کردن مدیر با آنها جو سکوت را از بین می‌برد، آنها هم باید این ظرفیت را داشته باشند که اگر مدیر به رأی آنها عمل نکرد، دلسرد نشده و پذیرنده در ادامه نیز به او در کارها مشورت دهدند؛ درواقع، مشورت کردن به جریان انداختن ارتباطات در سازمان است که یکی از عوامل ازبین‌برنده سکوت سازمانی است و قدران چنین موردی، چه ازطرف مدیر و چه ازطرف سازمان، باعث رکود جریان در ارتباطات در سازمان می‌شود.</p>	<p>رحمت خدا تو را با خلق، مهربان و خوش خواه گردانید و اگر تندخوا و سخت دل بودی مردم از اطراف تو متفرق می‌شدند، پس چون امت به نادانی درباره تو بد کنند از آنان درگذر و از خدا بر آنها طلب آمرزش کن و برای دلجریبی 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 می‌کند(آل عمران: ۱۵۹).</p>	<p>مفهوم عدم مشورت</p>
---	---	-------------------------------

جدول ۲. شباهت‌ها و تفاوت‌های عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی

عوامل	علوم مدیریت	آموزه‌های اسلامی
ترس مدیران از بازخوردهای منفی	*	*
فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی/عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین	*	*
گرایش به ردکردن یا پاسخ منفی دادن به بازخوردهای منفی و مخالف	*	*
باورهای تلویحی مدیران/ظن، باور به پیروی جاهلانه، عجب	*	*
رفتارهای ازبین‌برنده اعتماد/عدم امنیت (عدم عیب‌پوشی، عذرپذیری، عفو و صفحه، رفع ترس از کارمندان، امریبه معروف و نهی از منکر، تعیین مرجع واحد در اختلاف‌ها، غضب، فقدان حلم، شتاب‌زدگی، مسخره‌کردن)	*	-
گرایش مدیریت ارشد به سکوت	*	-
گرایش سرپرستان به سکوت	*	-
تفاوت جمعیت‌شناختی مدیریت و کارکنان	*	*
بیماری مدیریت ارشد/خودرأیی، عجب، لجاجت، غلیظ القلب‌بودن	*	*

*	*	رفتار تبعیض آمیز/ فقدان انصاف
*	-	کفر و عدم ایمان
*	-	خلف و عده
*	-	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 تواصی به حق و صبر، عدم امریبه 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 مناسب
*	-	عدم نشر و آموزش علم
*	-	عدم مشورت

درنتیجه می توان گفت:



شکل ۴. مبانی شباهت‌ها و تفاوت‌های 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 درونی تر 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: «فُلِّ إِنَّمَا أَنَا بِشَرٍ مِّتْكَبِّرٍ يُوحَى إِلَيَّ إِنَّمَا إِلَّا هُكْمٌ لِّإِلَهٖ وَاحِدٍ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلَيَعْمَلْ عَمَلاً صَالِحًا وَ لَا 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 دَرْجَاتٍ مَّمَّا 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 بی خبر نیست و برای هریک 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 رفتار‌سازمانی است. آنچه مسلم است رفتار و عمل انسان نشئت‌گرفته 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 بهوضوح و صراحة عبادت الله بیان شده است، پس یک فرد مسلمان که به الله باور و ایمان دارد و میل قلبی اش هم به سمت الله است، می‌فهمد که در هر رفتاری باید براساس موازین اسلام یعنی برنامه‌ای که رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم) (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 می‌پردازم.

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 بی‌ارزش‌بودن 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 موضوعی 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 اثربخشی در نیل به غایت مشخص می‌شود.

۳. آنچه از بررسی نظریات علم مدیریت به دست می‌آید بیانگر این است که سکوت سازمانی برای سازمان مضر است، چراکه آن را مانع بر تکثیرگایی در سازمان می‌دانند. در دیدگاه‌های اخیر، وجود انواع آوا را برای سازمان‌ها مفید می‌دانند. در نگاه ایشان سکوت سازمانی پدیده‌ای منفی تلقی می‌شود که مانع بروز عقاید و نظرات افراد در سازمان می‌شود.

بنابراین، اصلی‌ترین تفاوت در مفهوم سکوت سازمانی در علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی در این است که در علم مدیریت معیار آوا یا سکوت، پیشرفت سازمان در راستای اهدافش است. سکوت تا جایی منفی دیده می‌شود که مخالف اهداف سازمانی و مانع برای تکثیرگایی باشد، ولی در اسلام برای سخن‌گفتن 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 آموزه‌های اسلامی می‌توان نتایج زیر را ارائه کرد:

۱. سکوت سازمانی به عنوان یکی از شاخه‌های رفتار سازمانی، مبتنی بر انسان‌شناسی است و به دلیل آنکه برخی از عوامل سکوت سازمانی در علم مدیریت با عوامل استخراج شده از آموزه‌های اسلامی برخاسته از ابعاد فطری یا خُلقی انسان و مربوط به تکوین انسان است، وجود تشابهی بین علم مدیریت و دیدگاه اسلام وجود دارد. از جمله عوامل مشابه مدیریتی می‌توان به این مقوله‌ها اشاره کرد: ترس مدیران از بازخورد منفی، فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی (عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین)، گرایش به ردکردن یا پاسخ منفی دادن به بازخوردهای منفی و مخالف، باورهای تلویحی مدیران (ظن، باور به پیروی جاهلانه، عجب)، رفاره‌های ازبین‌برنده اعتماد (عدم امنیت، عدم عیب‌پوشی، عذرپذیری، عفو و صفحه، رفع ترس از کارمندان، امر به معروف و نهی از منکر، تعیین مرجع واحد در اختلاف‌ها، غصب، فقدان حلم، شتاب‌زدگی، مسخره‌کردن)، بیماری مدیریت ارشد (خودرأیی، عجب، لجاجت، غلیظ القلب‌بودن) و رفتار تبعیض آمیز (فقدان

انصاف؛ به طور کلی، این عوامل در حیطه‌های باوری و اخلاقی و ایجاد جوئی ناعادلانه و نایمن مؤثر خواهند بود که موجب ایجاد جوّ سکوت خواهند شد.

۲. علاوه بر 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 به گرایش مدیریت ارشد و سرپرستان به سکوت اشاره شده است که در مقوله‌های به دست آمده از اسلام بیشتر به ریشه این گرایش اشاره شده است؛ در واقع، در اسلام به صورت جزئی تر به این موضوع پرداخته شده که انواع رذایل و در واقع، مفهوم روابط ناکارآمد را می‌توان در اینجا مطرح کرد.

۱-۲. در علم مدیریت به تفاوت‌های جمعیت‌شناسنامه مدیریت و کارکنان اشاره شده است، ولی در اسلام این مورد به صورت تفاوت‌های عقیدتی (کفر و ایمان) رصد شده است.

۲-۱. عوامل دیگری در مقوله‌های اسلامی بیان شده است که ذیل مفهوم موانع روابط حسنی 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 می‌توان نام برد: عدم نیکوکردن رابطه خود و خدا، فقدان احسان، عدم اصلاح بین مردم، عدم فروتنی، عدم تواصی به حق و صبر، عدم امر به معروف و نهی از منکر، عدم گشاده‌رویی).

۲-۲. مفهوم فقدان بینش، 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: گرینش نادرست یاران، گماردن کارمند بی‌میل به کاری، ارزیابی نادرست از عملکرد کارمندان، تشویق نکردن به موقع کارمند، ندادن پاداش به موقع و مناسب، عدم نشر و آموزش علم، عدم مشورت).

۲-۳. در یک نگاه کلان به نظر می‌رسد در دیدگاه اسلام، عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی به صورت جزئی تر و دقیق‌تر بررسی شده و به لایه‌های پنهانی تر 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. ترجمة زواره‌ای، علی بن حسین. تهران. دار الكتب اسلامیه.
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)».
۶. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
۷. خوانساری، م. ۱۳۶۶. شرح غررالحکم و درالکلام. تهران. انتشارات دانشگاه تهران.
۸. 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 ۱-۱۹.
۹. زارعی متین، ح و همکاران. ۱۳۹۰. «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها». فصلنامه علوم مدیریت ایران. شماره ۲۱. صص ۷۷-۱۰۴.
۱۰. شاهزاده احمدی، ر. ۱۳۹۱. «سکوت سازمانی». نشریه بیشن. شماره ۱. صص ۱-۱۳.
۱۱. طباطبایی، م. ۱۳۷۴. تفسیر المیزان. ترجمه سید محمد باقر موسوی همدانی. قم. دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
۱۲. فیض‌الاسلام، ع. ۱۳۷۹. ترجمه و شرح نهج‌البلاغه. تهران. فقیه.
۱۳. گیلانی، ع. ۱۳۷۷. مصباح الشریعه. تهران. نشر پیام حق.
۱۴. مجلسی، م. ۱۳۸۱. بحار الأنوار الجامعه للدرر أخبار الأئمه الأطهار. تهران. نشر دارالکتب اسلامیه.
۱۵. محمدی ری شهری، م. ۱۳۷۵. میزان الحكمه. قم. مؤسسه علمی و فرهنگی دارالحدیث.
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 زیر مقوله‌ها و استنادهای شان از ارائه کلیه استنادهای مربوط به زیر مقوله‌ها اجتناب شده است.