| تاریخ دریافت:۱۳۹۴/۰۷/۲۹ | تاریخ پذیرش:۱۳۹۵/۰۵/۲۰ |

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

زهره موسی‌زاده

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

mosazadeh@isuw.ac.ir

منیر حق‌خواه

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. جامعهٔ آماری این پژوهش قرآن کریم و روایات ائمهٔ معصومین (علیهم‌السلام) و متخصصان علوم دینی و علوم تربیتی بود. نمونهٔ آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد و آن دسته از آیات و روایاتی به‌کار گرفته شد که با موضوع ارتباط داشتند و بخش متخصصان شامل ۱۱ نفر از متخصصان علوم دینی و علوم تربیتی بود. از پرسش‌نامهٔ محقق‌ساخته به منظور دریافت تأیید تناسب مقوله‌های استخراج‌شده با اهداف پژوهش استفاده شد. براساس یافته‌های این پژوهش، تفاوت مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام و علم مدیریت عبارت است از

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

امتناع کارمندان از بیان نظرات و عقاید و دغدغه‌های خود در موضع حق و با رعایت حدود الهی، دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمان در سطوح مختلف مدیریت و سایر افـرادی که قادر به مرتفع‌کردن این مسائل در سازمان هستند. عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی در سه مفهوم کلی روابط ناکارآمد؛ موانع روابط حسنه؛ فقـدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مفهوم‌بندی شد کـه هریک از این مفاهیم مشتمل بر مقولات و زیرمقولات متعددی است. به‌دلیل آنکـه برخی از عوامل سکـوت سازمانی در علم مدیریت بـا عوامل استخراج‌شده از آموزه‌هـای اسلامـی برخاسته از ابعاد فطری یا خُلقـی انسان و مربوط به تکوین انسان است، وجوه تشابهـی بین عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی در علم مدیریت و دیدگاه اسلام مشاهده شد. ازجمله عوامل مشابه، می‌توان به مقوله‌های تـرس مدیـران از بازخورد منفی و گرایش به ردکردن یـا پاسخ منفی دادن به نظرات مخالـف، بی‌توجهـی مدیـران بـه درخواست‌های غیررسمـی کارکنـان، باورهای تلویحـی مدیران، رفتارهای ازبین‌برنـدهٔ اعتماد، ضعف در سلامت مدیریت ارشد و رفتـار تبعیض‌آمیز اشاره کرد. همچنین، به‌دلیل وجـود تفاوت ازنظر جهان‌بینی، غایت‌مندی، فلسفـه، انسان‌شناسی و اهداف در مبانی علـم مدیریت و آموزه‌های اسلامـی، تفاوت‌هایی در برخی از عوامل به‌دست آمد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به حق‌مداری در اسلام و تکثرگرایی در علم مدیریت اشاره کرد. هریک از مفاهیم، مقـولات و زیرمقولات استخراج‌شده در این پژوهش کاربـرد گسترده‌ای در حوزهٔ رفتـار سازمانی دارند که با بهره‌گیری از آنها می‌توان روابط میان کارکنان سازمان با یکدیگر را بهبود بخشید.

کلیدواژه‌هـا: سکوت، سکوت سازمانـی، آوا، آوای سازمانی، علم مدیریت، آموزه‌های اسلامی.

مقدمه

کارایـی و توسعهٔ هـر سازمان تا حد وسیعی بـه کاربرد صحیح از نیـروی انسانی بستگی دارد. بـا گسترش سازمان‌ها، بالطبـع به مشکلات این نیـروی عظیم نیز اضافه می‌شـود. ازآنجاکه رفتار سازمانـی 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:

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

ص ۴). امـروزه، سازمان‌هـا به‌واسطهٔ رقابت فشرده، انتظارات بالا و توجه بسیار زیاد مشتریان روی کیفیـت، بـا تغییرات دائمی مواجـه هستند. به همین دلیـل از کارکنان خود انتظـار دارند تا بیش از گذشته مسئولیت‌پذیر و نوآور باشند و به بازگویی مسائل و مشکلات سازمانی اقدام کنند؛ ازاین‌رو، در چنیـن شرایطی به کارکنانـی نیاز دارند که پاسخ‌گوی چنین محیـط چالشی باشند. یعنی کسانی که باکی از تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران نداشته باشند (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۱)، زیرا دانـش نهفته در ذهن انسان و در پرونده‌های سازمان امـروزه به‌عنوان 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 درعین‌حال متفاوت را در خود جای داده است. اگر بر افواه سازمانی مهر سکوت زده شود اذهان کارکنان، که موتور مولد دانش سازمانی هستنـد، فسیل خواهند شـد. وقتی کارکنان، به‌عنوان سرمایهٔ استراتژیـک سازمان، سکوت می‌کنند مدیریت باید خطر بزرگ مدیریتی خود را حس کند (دانایی فرد، ۱۳۸۹: ص ۱).

بـا وجود اینکه ادبیات رایـج در زمینهٔ سازمان و مدیریت، بر توانمندسـازی و ایجاد کانال‌های ارتباطـات باز تأکید دارند، نتایج تحقیقات نشـان می‌دهند که بسیاری از کارکنان از حمایت‌نکردن سازمـان از ایجـاد ارتباطات، تسهیم اطلاعـات و دانش آشکار و پنهان شِکـوه می‌کنند و اینها همه می‌توانـد مقدمهٔ شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمان باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۰: ص ۷۷). یکـی از موانـع عمده برای موفقیـت برنامه‌های تغییر، نبود اطلاعـات و اعتماد چیزی با عنوان سکوت سازمانی است که موریسون و میلیکن[1] (۲۰۰۰)، آن را امتناع کارکنان از بیان نظرات و اعتقاداتشـان دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمانی تعریـف کرده‌اند؛ درواقع، بسیاری از سازمان‌ها از کارکنـان انتظـار دارند که فقط حرف‌هـای معینی را در سازمان‌ها بیان کننـد و برای این منظور از مکانیسم‌های متعددی نیز بهره می‌جویند (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۱).

در پژوهـش خنیفر (۱۳۸۹)، عوامـل مؤثر بر سکوت سازمانی در چهار دسته عوامل مدیریتی، سازمانـی، گروهی و فردی طبقه‌بندی شدند. همچنیـن، در پژوهش شجاعی (۱۳۹۱)، این عوامل در سـه دسته عوامل مدیریتی، سازمانـی و شخصیتی دسته‌بندی شدند. این پژوهش در صدد است علاوه‌بـر بازتعریـف مفهـوم سکوت سازمانـی از دیدگاه اسـلام، عوامل مدیریتی مؤثـر بر سکوت سازمانی را در علم مدیریت و مبانی اسلامی بررسی و مقایسه کند.

1. Morrison and Milliken.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

مفهوم سکوت سازمانی

موریسـن و میلیکـن (۲۰۰۰)، سکوت سازمانـی را پدیده‌ای اجتماعی معرفـی کرده‌اند که در سطـح سازمان به‌وجود می‌آید و متأثر از برخی ویژگی‌هـای سازمانی است که این ویژگی‌ها شامل فرایندهای تصمیم‌گیری، مدیریت، فرهنگ و ادراکات کارکنان در سازمان است (شاهزاده احمدی، ۱۳۹۱: ص ۲). همچنیـن، موریسـون (۲۰۱۱) معتقـد اسـت کـه سکـوت، دریغ‌داشتـن آگاهانهٔ اطلاعـات، پیشنهادهـا، ایده‌ها، سؤال‌ها و دغدغه‌هـا دربارهٔ موضوعات بالقوه مهـم مربوط به کار یـا سازمـان، از کسی یا کسانـی است که ممکن است بـرای انجام اقداماتی به منظـور مرتفع‌کردن مسائـل در سازمـان دارای قدرت باشـد. زمانی کارمند رفتار سکـوت را نمایش می‌دهد که ورودی ارزشمنـدی بـرای به‌اشتراک‌گذاشتن دارد، اما نوعاً به‌خاطر تـرس، دغدغه دربارهٔ عکس‌العمل‌های منفی یا احساس بیهوده‌بودن این کار را نمی‌کند (موریسون، ۲۰۱۱: ص ۳۷۹).

از نظـر بوان و بلک من[1] (۲۰۰۳)، سکوت سازمانـی نقطهٔ 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 به‌عنوان یک رفتار اختیاری تعریف شده است. افراد انتخاب می‌کنند کـه آیـا در این رفتـار در این لحظه شرکت کنند یا نـه، انتخابی که از عوامل زیـادی تأثیر می‌پذیرد. سومین درک از آوا این است که به ذات مفید بوده و هدف از آن ایجاد پیشرفت و تغییر مثبت است، نـه بیـرون‌دادن آوایی صرف یا شکایت‌کـردن. آوا می‌تواند به‌عنوان شکلی از رفتـار فعال دیده شود. رفتارهـای فعال رفتارهایی هستند که خودآغاز، رو به آینـده و هدفمند برای پیشرفت موقعیت یا فرد هستند (پرمیوکس و بدیان،[2] به نقل از موریسون، ۲۰۱۱: ص ۳۹۳).

هنریکسـون و دیتـون[3] (۲۰۰۶) نیـز سکـوت سازمانـی را این‌گونه تعریـف می‌کنند: سکوت سازمانـی بـه پدیدهٔ سطح جمعی اظهار نظر یـا اقدام بسیار ناچیز در پاسخ بـه مسائل مهمی اشاره دارد کـه سازمان با آن مواجـه می‌شود (هنریکسون و دیتون، ۲۰۰۶: ص ۱۵۳۹). ازنظر هانگ، ون دای ولیـرت و ون در وگت[4] (۲۰۰۵) سکوت سازمانی ممکن اسـت اشکال مختلفی داشته باشد، همچـون سکوت جمعی در جلسـات، سطوح پایین آوای جمعی، سطوح پاییـن مشارکت در ارائهٔ

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

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

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

تاریخچهٔ سکوت سازمانی

تاریخچـهٔ سکـوت و آوا در سه مرحله بررسی شده است. مـوج اول از اواسط دههٔ ۱۹۷۰ تا اواسط دهـهٔ ۱۹۸۰، متخصصـان حـوزهٔ مطالعـات اجتماعی شروع بـه تشخیص پدیـدهٔ آوا و سکوت در سازمان‌هـا کردند که اشکال متفاوت زیادی را در برمی‌گرفت. در کارهای اولیه تلاش بر این بود که آوا و سکـوت، مطالعـات اثر خاموشی و آنالیز مارپیچ سکوت طبقه‌بندی شوند؛ موج دوم از اواسط دهـهٔ ۱۹۸۰ تا حـدود سال ۲۰۰۰ میلادی به طـول انجامید که در این دوره توجـه به آوا و سکوت در سازمان‌هـا گستـرش یافت، بسیـاری از سازه‌ها نظیـر افشاگری[1]، مخالفـت سازمانی اصولی[2]، فـروش مسئله[3] و شکایت‌کردن[4] به‌وجود آمد. همچنین، در این دوره کارهای اولیهٔ عدالت سازمانی روی مفهـوم آوا متمرکز شده بود. در همین زمان، مطالعـات روی رفتارهای رسای کارمند به‌کمک دانشمندان با عنوان رفتار شهروندی سازمانی[5] (OCB) هدایت می‌شد. درنهایت، آخر دههٔ ۱۹۹۰ دو سازهٔ مرتبط با سکوت ارائه شد، سندروم گوش ناشنوا[6] و طرد اجتماعی.[7]

مـوج سـوم در قرن اخیر شکل گرفتـه که تحت تأثیر ایـن موج، مطالعـهٔ آوا و سکوت در علوم سازمانـی رشد کـرده است و سکوت به‌عنوان یک پدیدهٔ مهم در پیشینـهٔ این علم ظاهر شده است. سکوت پرمعناتر از غیبت آوا است، اگرچه کمتر در قالب یک سازه توسعه‌یافته، عملیاتی‌سازی شده یا در تحقیقات تجربی مرتبط به عوامل مستقل، وابسته یا تعدیل‌کننده 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.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

سکـوت و آوا می‌تواننـد نتیجـهٔ انتخاب فـردی (مأموریتی)، حتـی محاسبات منطقـی (رفتار استراتژیـک) یا پاسخ احساسـی و عنصر اجبار (قدرت، ساختار) باشنـد. مهم است که تشخیص داده شـود کـه نه فقط افراد بلکه گروه‌ها و سازمان‌ها هم می‌توانند سکوت یا آوا داشته باشند و بیشتر یک پدیدهٔ جمعی است تا فردی (موآسا، ۲۰۱۱: ص ۳۸).

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

۱. عوامـل مدیریتـی: عواملی که ازسوی مدیر اعمـال و باعث ایجاد جو سکـوت در سازمان می‌شود.

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

۳. عوامـل گروهـی: این عوامل با فعـل و انفعالاتی کـه در گروه ایجاد می‌کننـد به ایجاد جو سکوت در سازمان کمک می‌کنند.

۴. عوامـل فردی: عواملـی هستند که به‌خاطر وجود آنها در فـرد و کارمند به سکوت او کمک کـرده و درنتیجه سکوت او، سکوت به سازمان سرایت کـرده و جو سکوت ایجاد می‌شود. ایجاد جو سکوت منجربه سکوت سازمانی می‌شود.

به‌دلیـل گستردگـی و تنوع سطوح عوامـل مؤثر در این مقاله و به‌دلیل میـزان 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 ساکـت باقـی بمانند تا اینکه اقدام به صحبت‌کردن کنند که این مسئله منجربه تزریق جو سکوت بر سازمـان شـده و درنهایت منجربه سکوت سازمانی می‌شود. ازنظـر موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، عوامـل مدیریتی سکوت سازمانی ناشی از ترس مدیران از بازخورد منفی و باورهای تلویحی است که مدیران دارند. این عوامل عبارت‌اند از:

۱. ترس مدیران از بازخورد منفی: یکی از عوامل مهم ایجاد جو سکوت در سازمان‌ها، ترس مدیـران از دریافت بازخورد منفی است. زیرا بیشتر افـراد از دریافت بازخورد منفی احساس تهدید می‌کننـد و وقتـی ایـن بازخورد را دریافـت می‌کنند ممکن اسـت آن را انکار کنند یا بـه آن به‌عنوان یـک پیام غلـط بی‌اعتنایی می‌کنند یـا به طرز ناباورانه‌ای بـه گویندهٔ آن حملـه می‌کنند. آرگریس و

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

چون[1](۱۹۷۸) تبیین کردند که این ترس در بین مدیران بسیار قوی است و مدیران احساس می‌کنند که باید از خجالت، تهدید و احساس آسیب‌پذیربودن یا بی‌کفایتی دوری کنند. آنها در بیشتر موارد ارتبـاط خـود با کارکنان را معطوف بـه فعالیت جاری سازمان کرده و هنگامی کـه بازخورد از پایین بـه بـالا به آنها داده می‌شود، به‌جـای بررسی آن به‌عنوان یک اطلاع دقیـق و مشروع، بیشتر به‌عنوان یـک تهدید تلقـی می‌کنند (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰)؛ بنابراین تـرس یا مقاومت در برابر اخبار ناخوشایند یا بازخورد منفی ممکن است منجربه اقداماتی ازجانب مدیر شود که مانع از روانه‌شدن اطلاعات به‌سوی مراتب بالای سازمان می‌شود (براتی، ۱۳۹۰: ص ۴۶).

۲. باورهـای تلویحـی مدیـران: عامـل مهـم و ریشـه‌ای دیگـر در زمینهٔ سکـوت سازمانی، مجموعـه‌ای از باورهـا هستند کـه مدیران اغلـب به‌صورت تلویحـی دربارهٔ کارمنـدان و طبیعت مدیریـت دارنـد. یکی از این باورها این است که کارمندان مغرض و غیرقابل اعتماد هستند. در این پارادایم، فرض مک گرگور[2] (۱۹۶۰)، در تئوری X، که کارمندان را افرادی خودخواه و درپی کسب منافع شخصی‌شـان معرفی کرده است، به‌عنوان مبنایی برای بی‌اعتمـادی مدیران به کارمندان شده اسـت تاحدی‌که مدیران معتقدند آنها نمی‌توانند برای کسب بیشترین منافع سازمان بدون بعضی از مشوق‌هـا و تحریم‌ها قابـل اعتماد باشند. وقتی مدیران سطح بالای سازمـان چنین باورهایی داشته باشند، به روش‌هایی عمل می‌کنند که ارتباط پایین به بالا را سست می‌کند.

دومیـن باوری که منجربه ایجـاد شرایطی برای سکوت سازمانی می‌شـود این است که همیشه مدیـران بهترین برنامه‌ریـزی و تصمیم‌گیری را انجام می‌دهند. گلاسـر[3] (۱۹۸۴) این عقیده را بیان می‌کنـد کـه مدیران باید هدایت و کنترل‌کننـده باشند؛ درحالی‌که کارمندان فقـط نقش یک پیرو را دارند. نتایج تحقیقات آرگریس (۱۹۹۱)، مؤید این دیدگاه است که بیشتر مدیران باور دارند که باید کنترل یک‌طرفه ازسوی آنان اعمال شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

سومیـن بـاوری کـه در ساختن جـوی مساعد بـرای شیوع سکوت وجـود دارد، ایـن است که وحـدت، توافق و اجماع سلامت سازمـان را نشان می‌دهند؛ درحالی‌که بهتـر است از مخالفت و اختـلاف عقیده داشتن دوری شود. بورل و مورگان[4] (۱۹۷۹) ایـن باور را به‌عنوان قسمتی از دیدگاه وحدت‌گـرا در سازمان می‌دانند که درمقابل دیدگاه تکثرگرایی، که مدافع وجود اختلاف نظر است،

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

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

قویاً ایستادگی می‌کند؛ بنابراین، اگر جو حاکم بر سازمان برگرفته از این‌گونه باورها باشد که کارکنان فرصت‌طلب هستند و هیچ دانش معتبری دربارهٔ صلاح سازمان ندارند؛ همچنین، دور نگه‌داشتن کارکنان از فرایند تصمیم‌گیری، مفری مناسب برای پیشگیری از بروز آرای مخالف و ارائهٔ 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، به‌دنبال منافع شخصی خود بوده و نمی‌توانند قابل‌اعتماد باشند، برای جلوگیری از زیر کار در رفتن کارمندان، مکانیسم کنترل قوی‌تری را برقرار خواهند کرد؛ ازسوی 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 به‌دنبال مفری در سیستم می‌گردند. این چرخهٔ منفی منجربه 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 واردکردن و ضعیف‌انگاشتن نظرات کارکنان، ارائهٔ واکنش منفی و مخالفت‌کردن با ایده‌های جدید و خلاقانه، بروکراسی و تقویت نظام سلسله‌مراتبی، بی‌توجهی به درخواست‌های غیررسمی کارکنان موجب تقویت بازخوردهای 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 مواجههٔ 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 درنتیجه سکوت سازمانی افزایش می‌یابد (شجاعی، ۱۳۹۱: ص ۵۷).

۵. ایجاد جوّی توأم با سوءظن در سازمان: ادموندسون (۲۰۰۴) بیان می‌کند که سکوت سازمانی در شرایطی تشدید می‌شود که مدیر آماده و مستعد سرزنش‌کردن و نسبت‌دادن اشتباه‌ها به بی‌توجهی و ناشایستگی کارمندان و ارائهٔ گزارش‌های متوالی از اشتباهات آنها است. همچنین،

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

سنگه[1] (۱۹۹۰) معتقد است مشخصهٔ یادگیری گروهی، فردی و سازمانی، درس‌گرفتن از اشتباهات و تجربیـات منفـی است. برای حصول این امر مهم لازم است که رهبران با دقت به رفتار خود توجه کننـد تا از کارهایی که جو بی‌اعتمادی و سوءظن را در سازمان به‌وجود می‌آورند، جلوگیری به‌عمل آید (خنیفر، ۱۳۸۹: ص ۵).

۶. **ضعـف سـلامت در مدیریـت ارشـد:** گاهی اوقات افـرادی که باید حقایـق را بیان کنند از خشـم رهبر می‌ترسنـد، به‌ویژه زمانی‌که شیوهٔ اصلـی رهبری آمرانه یا پیشتـازی است. در چنین وضعیتـی، کارمنـدان به‌دلیل تـرس از گستاخ قلمدادشـدن، بر ضدّ خط‌مشی‌هـای سازمان حرفی نمی‌زننـد. آنان برای اینکه موردتوجه قرار گیرند حقایـق منفی را کتمان می‌کنند. این بیماری ممکن است واگیردار باشد و در سطوح مدیریتی سازمان منتشر شود. نتیجهٔ طبیعی این امر، تمایل گستردهٔ کارمندان به ارائهٔ بازخوردهای مثبت و پنهان‌کردن نکات منفی به منظور خرسند نگه‌داشتن مدیریت ارشـد سازمـان است که مانع انتقـال اطلاعات واقعی به سطـوح بالای سازمان می‌شـود (خنیفر، ۱۳۸۹: صص ۵-۴).

۷. **نگرش مدیریت عالی و سرپرسـتان به سـکوت:** واکولا و بوراداس (۲۰۰۵) معتقدند آیا مدیریـت عالی سازمان کارکنان را به ایراد نظـرات و حتی مخالفت‌های‌شان تشویق می‌کند یا اینکه از تاکتیک‌هـای غیررسمـی برای خاموش‌کردن آنها استفاده می‌کند؟ آیـا مدیریت عالی با کارکنانی کـه ایده‌های نـو و خلاقانه ارائه می‌کنند، برخورد تأییدی و تشویقـی دارد یا به آنها بی‌مهری می‌کند و بـا بی‌تفاوت از کنـار ایده‌های‌شان عبور می‌کند؟ (براتـی، ۱۳۹۰: ص ۶۴). رفتار سرپرستان نیز جنبه‌هـای گوناگـون رفتـار کاری کارکنـان را تحت تأثیر قـرار می‌دهد و این به‌دلیـل ماهیت روابط سرپرست‌ـکارمند و همچنین، قدرتی است که سرپرست به نتایج عملکرد و خروجی کاری کارکنان دارد. اگرچـه سرپرستان به نقش و وظیفهٔ خود در زمینـهٔ تغییرات مثبت در سازمان متعهد شده‌اند و حامی تلاش‌ها در جهت بهبود و توسعهٔ 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 می‌کند (واکولا و بوراداس، ۲۰۰۵: ص ۴۴۴).

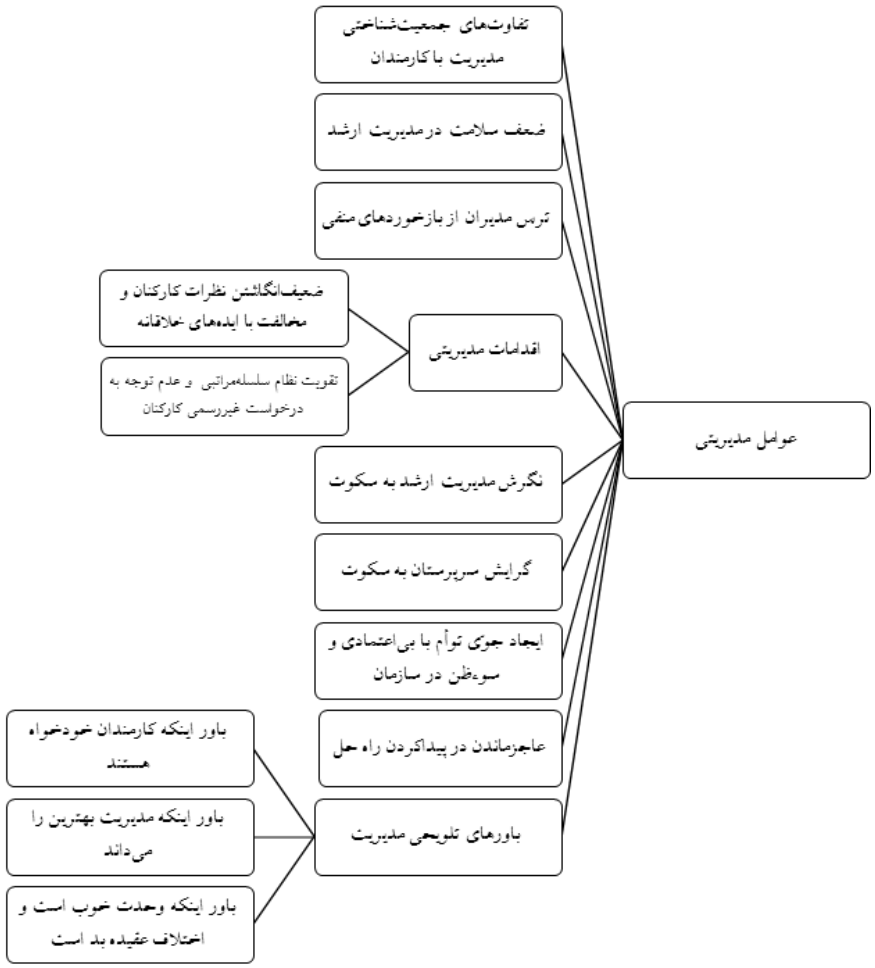
۸. **تفاوت‌های جمعیت‌شناختی میان کارکنان و مدیران عالی:** موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) بیان می‌کنند تفاوت‌ها و اختلاف‌های (عوامل قومی و نژادی، سن و جنسیت و ...) بین مدیران عالی و کارمندان سطوح پایین‌تر ممکن است به پیدایش جوّ سکوت سازمانی کمک کند. به‌ویژه هنگامی

1. Senge.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

کـه تعداد زیادی از کارکنان این‌گونه تصور کنند که تفـاوت خاصی بین آنها و مدیران ارشد سازمان وجـود ندارد، ولـی آنها از امتیازهای ویـژۀ مدیریت عالی بهره‌مند هستند. در ایـن شرایط، کارکنان چنیـن نتیجه‌گیری می‌کنند که سازمـان برای دستاوردهای افـراد 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

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

روش‌شناسی تحقیق

در ایـن پژوهـش با هدف شناسایـی و مقایسهٔ عوامل مدیریتـی مؤثر بر سکـوت سازمانی از منظر علـم مدیریـت و دیدگـاه اسلام، از روش تحلیل متـن[1] استفاده شد. به منظـور تحلیل متن از روش قیاسی‌ـاستقرایـی استفـاده شد که ابتدا با تحلیـل قیاسی به جست‌وجوی آیـات و روایات مرتبط با عوامل مدیریتی ذکرشده در علم مدیریت پرداخته شد و در این مرحله بسیاری از مقوله‌ها شناسایی شدنـد. درطـول تحلیل قیاسی، مقوله‌هایـی به‌دست آمد که در علم مدیریت مطـرح نبودند که این مقوله‌هـا با تحلیـل استقرایی طبقه‌بندی شدند. جامعهٔ آماری و نمونهٔ پژوهش عبارت بودند از آیات قرآن و روایات اهل بیت (علیهم‌السلام) مرتبط با موضوع و ۱۱نفر کدگذار از متخصصان و خبرگان حوزه‌هـای معارف اسلامی و علـوم تربیتی که به منظـور رواسازی نتایـج به‌دست‌آمده، مقولات و مفاهیم و استنباط‌های پژوهشگران را بررسی کردند.

در ایـن پژوهـش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌هـا براساس نیاز تحقیق و در راستـای اهداف پژوهش انتخاب شدند. سپـس ازطریق ابزار پرسش‌نامه صحت نتایج به‌دست‌آمده بـا استفاده از روش مثلث‌سازی نظریه (ابوالمعالی، ۱۳۹۱)، بـه کمک متخصصان و خبرگان علوم تربیتـی و علـوم اسلامی سنجیده شد. در ایـن مرحله، نظر این متخصصان دربـارهٔ پذیرش علمی، وضـوح و تناسـب استنـادات و زیرمقوله‌هـا و مقوله‌هـا و مفاهیـم جمع‌آوری شـد. سپس نظرات اصلاحـی و پیشنهادهای آنان اعمال شد؛ به‌علاوه، بـا استفاده از آزمون فریدمن اولویت مقوله‌های به‌دست‌آمـده از دیدگاه متخصصان بررسی شد. به منظور تعیین ضریب پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آلفا ۰/۹۵۳ به‌دست آمد. داده‌ها در قسمت تحلیل متن در جداولی به شرح زیر جمع‌آوری شدند:

۱. مفهوم: عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی.
۲. مقوله و زیرمقوله: عنوانی برای جمع‌بندی کدهای باز هم‌موضوع.
۳. توصیف روایی: شامـل آیات قرآن و روایات ائمهٔ معصومین (علیهم‌السلام) در زمینهٔ عامل نام برده‌شده.
۴. شرایط زمینه‌ای: شامل شأن نزول کلام وحی و مقام کلام و سخنان ائمهٔ معصومین (علیهم‌السلام).
۵. استنبـاط: بیان استنباط پژوهشگران از آیات یـا روایات به‌عنوان یکی از عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی.

1. Text analysis.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

سکـوت سازمانـی یکی از مفاهیـم رفتار سازمانـی است. آنچه مسلـم است رفتـار و عمل انسان نشئت‌گرفتـه از باورهـا و گرایش‌هـای او اسـت. همان‌طور که علامـه طباطبایـی در تفسیر المیزان اشـاره کرده‌انـد دین، سنتی اجتماعی است که انسان در زندگـی اجتماعی‌اش طبق آن سیر می‌کند. سنت‌هـای اجتماعـی متعلق به عمل اسـت و زیربنای آن، اعتقاد به حقیقـت هستی عالم و هستی خـود انسـان (به‌عنوان یکی از اجـزای عالم) است. به همین جهت است کـه دیده می‌شود که براثر اختـلاف اعتقادات دربارهٔ حقیقت هستی، سنت‌های اجتماعی نیز مختلف می‌شوند. اجتماعی که معتقـد اسـت عالم، رب و خالقـی دارد که هستی عالم از او و برگشتنش نیـز به او است؛ نیز معتقد اسـت کـه انسان فناناپذیر است و حیات ابدی دارد که با مرگ پایـان نمی‌پذیرد. چنین اجتماعی در زندگـی روشـی دارد که در آن سعـادت حیات ابدی و تنعـم در دار جاودان آخـرت تأمین می‌شود (طباطبایـی، ۱۳۷۴: ج۱۵، ص ۸)؛ بنابرایـن، دین است که باید جهـت رفتارها را مشخص کند و برنامـه و مقررات متناسب با جهت خود را ارائه می‌دهد. اصلی‌ترین آموزهٔ دین اسلام توحید است. هر آنچه اسلام به مکلفین خود دستور داده است، برای راحت‌تر پیمودن این راه در زندگی و رسیدن بـه کلمهٔ لااله‌الاالله است. وقتی هـدف از آفرینش انسان به‌وضوح و صراحت عبادت الله بیان شده اسـت، پـس یک فرد مسلمان که به اللـه باور و ایمان دارد و میل قلبی‌اش هـم به سمت الله است، می‌فهمد که در هر رفتاری باید براساس موازین اسلام یعنی برنامه‌ای که رسول الله (ص)(چه آیات قـرآن و چه سیرهٔ معصومین) آورده است، عمل کند. ایـن 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 عقیـده، باعـث می‌شود که عملی مثل سکوت هم موضع مثبت داشتـه 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

بـرای بررسی مفهوم سکوت در روایات کلیدواژه‌هـای «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:

سخن‌گفتن به حق، بهتر است از درماندن و خاموشی (محمدی، ۱۳۷۵: ج۶، ص ۳۵۵)؛

پسندیده‌تـر از بلاغـت، خاموش‌ماندن در جایـی است که سخن‌گفتـن نشاید (محمدی، ۱۳۷۵: ج۲، ص ۱۷)

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

رسول اللّه (صلی‌الله‌علیه‌وآله) می‌فرمایند:

> زیبنده است که دانشمند کم‌خنده باشد و پرگریه، شوخی نکند، داد و فریاد نکشد، ستیزه و بحـث و مجادله نکنـد، اگر سخن گفت سخن حق بگوید و اگر خاموش ماند، از باطل خاموشـی گزینـد، اگر وارد بحث شد بـا ملایمت وارد شود و اگر از بحـث کنار کشید با بردباری کنار کشد (محمدی، ۱۳۷۵: ج۸، ص ۸۰).

ایـن روایـات جایگـاه سکـوت و خاموشی و قـول را بیان می‌کنند. بـا توجه به آنچـه بیان شد، محوریـت حق در سخن‌گفتن یا سکوت‌کردن از نکات اساسی اسـت که باید مدّنظر باشد. در این رفتـار هم مانند دیگر رفتارهایی که فرد مسلمان انجام می‌دهد باید فاصلهٔ خود را با حق تنظیم کند. اگر رفتار او مطابق حق است، انجام دهد واگرنه از انجام آن جلوگیری کند.

براسـاس یافته‌هـا، مـلاک سخن‌گفتن یا سکوت‌کـردن در اسلام حق اسـت. شاید به‌صراحت نتـوان گفت که همیشه سخن‌گفتن افراد برای سازمان مفید است. این‌گونه 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 مـلاک قرار داده، به قول حق ارزش مثبـت داده است که این قول حق، شامل حق‌بودن خود کلام و حق‌بودن موضعی است که کلام قرار است، جاری شود. حق‌بودن موضع سخن به این معنا است کـه بین دو مسئلهٔ اهم و مهم، اهم را باید انتخاب کـرد که ممکن است سکوت گزینهٔ بهتری باشد، اگرچـه سخن حق است. مسئلهٔ تقیه در اسلام از این سنخ اسـت. ائمه برای حفظ مسئله‌ای مهم‌تر سکـوت را برمی‌گزیدنـد در جایگاهی که سخن ایشـان نیز حق بود. نکتهٔ دیگـر اینکه سخن‌گفتن آدابـی دارد، حتی اگر سخن حق باشد و موضع آن هـم درست باشد، به هر طریقی نمی‌توان سخن حـق را بر زبان جاری کرد. بر همین اساس، در روایت است که از امام زین العابدین (علیه‌السلام) سـؤال شد که سخن‌گفتن برتر است یا خاموشی‌گزیـدن؟ حضرت فرمود: هریک از این دو را آفاتی اسـت. اگر هر دو از آفات دور باشند، آنگاه سخن‌گفتـن برتر از خاموشی‌گزیدن است. عرض شد: چگونـه، یابن‌رسول‌اللّـه؟ فرمود: زیرا خداونـد عزّوجل، انبیا و اوصیا را با سکـوت نفرستاده، بلکه آنان را با سخن و گفتار فرستاده است و نه بهشت با سکوت سزاوار کسی شده و نه ولایت و دوستی خـدا بـا سکوت بر کسی واجب آمـده و نه کسی با سکوت از آتش دور شـده است. بلکه همهٔ اینها ازطریـق سخن حاصل می‌شود. قول و سکوت هر دو آفاتی دارند، درصورتی‌که از آفات دور باشند، قـول ارجحیت دارد، چراکه خداوند تمامی هدایت بشـر را بر قول و بیان قرار داده است (محمدی، ۱۳۷۵: ج۱۰، ص ۱۹۰).

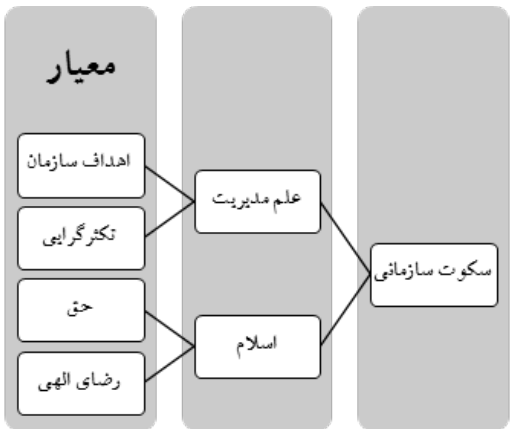
براسـاس آنچه بیان شـد، ارائهٔ تعریفی دیگر از سکـوت سازمانی براسـاس آموزه‌های اسلامی

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

ضروری به نظر می‌رسد، این تعریف باید معیار حق را دربر داشته باشد؛ چراکه در اسلام هر حرفی پذیرفتـه نیسـت، حرفی که دور از خیر و حکمـت و حق باشد، ازنظر اسلام مـردود است و بر این اسـاس، سکـوت سازمانی در شرایطـی در سازمان پیش می‌آید که فـردی بخواهد سخن حقی را با شرایطـی کـه مطرح شد، یعنی در موضع حق و دور از آفات سخـن، بیان کند ولی به‌دلایل مختلف از این کار جلوگیری کند.

بنابرایـن، در تبییـن مفهوم سکوت سازمانی براساس آموزه‌هـای اسلامی می‌توان گفت سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارمندان از بیان نظرات، عقاید و پیشنهادها و انتقادهای مطابق بـا حـق، خیر و حکمت و همـراه با رعایت حدود الهـی و دور از آفات سخن بـه افرادی که قدرت برطرف‌کردن این مشکل و مسئله را دارند و این نظرات راهگشای مسائل و مشکلات سازمان باشد.

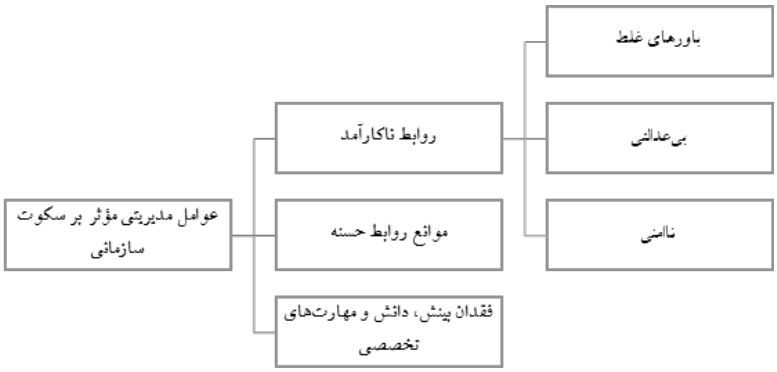


شکل ۲. معیار تعریف سکوت سازمانی در علم مدیریت و اسلام (مؤلف)

عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی براساس آموزه‌های اسلامی

در ایـن مقالـه به منظور برشمردن عوامل مدیریتی مؤثر بر سکـوت سازمانی و دستیابی به مقوله‌ها، ابتـدا متون و منابع اسلامـی براساس عوامل مدیریتی دسته‌بندی‌شـده در علم مدیریت جست‌وجو شـده است (و درطـول پژوهش مقوله‌های جدیدی نیـز به‌دست آمده است)، سپـس کلیهٔ مقوله‌ها براسـاس آموزه‌های اسلامی نیز مفهوم‌یابـی شدند، ابتدا زیرمقوله‌های مرتبـط به هم در یک مقولهٔ کلـی و سپـس مقوله‌های مرتبـط به هم در یک مفهوم کلـی مفهوم‌یابی شده‌انـد. نتیجهٔ این تلاش، مفهوم‌بنـدی عوامل مؤثر بـر سکوت سازمانی در سه مفهوم روابط ناکارآمـد، موانع روابط حسنه و فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی به شرح زیر است:

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]



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

مقولهٔ باورهای غلط، بی‌عدالتی و ناامنی، سه مقولهٔ مفهوم روابط ناکارآمد هستند و به این موضوع اشاره دارنـد که وجود این مقوله‌ها مانع ایجاد یک رابطـهٔ 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 درنتیجه جو سکوت در سازمان ایجاد شود.

مفهـوم موانـع روابط حسنه با مقوله‌هایش (نیکوکردن رابطهٔ خود و خـدا، احسان، اصلاح بین مردم، فروتنـی، گشاده‌رویی، تواصی به حق و صبر، امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر 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 محبـت و احسان در سازمان اشاره دارند که نبود آنهـا این جو را از سازمان دور می‌کند و فضای خشک و رسمی را بر آن حاکم می‌کند. روابط در سطح اولیهٔ خود باقی مانده و روحیهٔ برادری و اخوت و دلسوزی از سازمان رخت خواهد بست. در چنین جوّی است که رغبت برای حل مشکلات کاهش می‌یابد و درنتیجه، 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، تشویق‌نکردن به‌موقع کارمند، ندادن پاداش به‌موقع و متناسب، نبود نشر و آموزش علم و مشورت‌نکردن) اشاره به فعالیت‌هایی دارد که نبودن آنها در سازمان به‌صورت غیرمستقیم بر جریان ارتباطات اثر خواهند گذاشت؛ برای مثال، پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله) می‌فرمایند: خداوند عزّوجل، به هیچ عالمی دانشی نداد مگر اینکه از او پیمان گرفت که آن را از هیچ‌کس مخفی نکند (محمدی، ۱۳۷۵: ج۸، ص ۴۰). این روایت مربوط به مقولهٔ نبود نشر و آموزش علم است و به این موضوع اشاره دارد که خود انتشار علم یکی از موارد جریان‌ساز ارتباطات است و

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

باعث می‌شود افراد به موضوع‌ها و مسائل سازمان بی‌تفاوت نباشند و در امور سازمان مشارکت کنند.

بـه منظور تبیین بیشتر مفاهیم و مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراج‌شـده از منابع اسلامی و برخی از استنادها و همچنین، استنباط آنها جدول زیر ارائه شده است.

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

مفهوم روابط ناکارآمد	برخی از استنادها	استنباط
مقولهٔ باورهای غلط[1]		
زیرمقولهٔ کفر و عدم ایمان **زیرمقولهٔ عدم ترس از خدا** **زیرمقولهٔ عدم ترس از جهنم** **زیرمقولهٔ عدم ترس از مرگ**	رسولُ اللّه (صلی‌الله‌علیه‌وآله): طُوبی لِمَن شَغَلَهُ خَوفُ اللّهِ عَن خَوفِ النّاسِ. پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله): خوشا آنکه ترس از خدا او را از ترس از مردم باز داشته باشد (مجلسی، ۱۳۸۱: ج۷۷، ص ۱۲۶).	ایمان و کفر به همراه آثار آنها یکی از مهم‌ترین عواملی است که در سازمان، بین مدیر و کارمندان تفاوت ایجاد می‌کند. به نسبت این تفاوت هریک از آنها موجب سکوت در سازمان می‌شوند. در قضیهٔ خلفا و امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) این مسئله به‌خوبی پیدا است.
زیرمقولهٔ سوءظن به مدیر **زیرمقولهٔ آشکارنکردن** **زیرمقولهٔ عذر و دلیل برای رفع سوءظن** **زیرمقولهٔ عدم حسن‌ظن** **زیرمقولهٔ عدم حسن‌ظن افراد به مدیر**	و بدان چیزی سبب خوش‌بینی حاکم دربارهٔ رعیت بهتر از نیکویی و بخشش او به ایشان و سبک گردانیدن هزینه‌های آنها و رنجش نداشتن از آنان بر چیزی که حقی به آنها ندارد نیست، پس باید در این باب کاری کنی که خوش‌بینی به رعیتت را به‌دست آوری، زیرا خوش‌بینی رنج بسیار را از تو دور می‌دارد (برای آنکه بدبینی به رعیت سبب سخت‌گیری می‌شود و سخت‌گیری رنجش می‌آورد و چون رنجیدند به زوال و عزل تو کوشیده به اندازهٔ توانایی در صدد مخالفت با تو برآمده، در پی فرصت می‌گردند و تو ناچار همواره براثر اندیشه در کار ایشان غمگین و اندوهناک بوده و آسودگی را از دست می‌دهی) وسزاوارتر برای خوش بینی، ، کسی است که بیشتر به او احسان کرده و نیکوتر آزموده‌ای و سزاوارتر برای بدبینی کسی است که با او بد سلوک کرده و کمتر آزموده‌ای (پس هرگاه به یاری ایشان نیازمند شدی به کسی که به او احسان نموده‌ای اعتماد کن، نه به کسی که از تو بدی و سختی دیده)(فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، صص ۱۰۰۲-۱۰۰۱).	یکی از عوامل مؤثر در سکوت سازمانی باور مدیر مبنی‌بر 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 سوءظن به کارمندان است، و به این دلیل موجب سکوت می‌شود که مدیر می‌پندارد که همهٔ کارمندان فقط به فکر خودشان هستند و به منافع سازمانی اهمیتی نمی‌دهند. امیرالمؤمنین مطرح می‌کنند که به کسی که احتمال خیر در او می‌رود، حسن‌ظن داشته باش؛ در جای دیگر می‌فرمایند اگر زمانه، زمانهٔ صلاح و نیکوکاری است بدبینی تو ستم است؛ یا می‌فرمایند سعی کن خوش‌بینی به رعیت را به‌دست آوری که رنج را از تو دور می‌کند، حسن‌ظن به کارمندان به مدیر اجازه می‌دهد که به آنها اعتماد کرده و اجازهٔ حرف‌زدن، نظردادن و ابراز عقیده به ایشان بدهد. البته حضرت به این نکته هم اشاره کرده‌اند که به کسی که احسان بیشتری به او کرده‌ای و بهتر او را آزموده‌ای حسن‌ظن بیشتری داشته باش و به کسی که با او بد رفتار کرده‌ای و کمتر آزموده‌ای سوءظن بیشتری داشته باش؛ درواقع، امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) منشوری را در اختیار مدیر قرار می‌دهند 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. به‌دلیل حجم بالای زیرمقوله‌ها و استنادهای‌شان از ارائهٔ کلیه استنادهای مربوط به زیرمقوله‌ها اجتناب شده است.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

زیرمقولهٔ باور به پیروی جاهلانه	وَ إِذا قِيلَ لَهُمُ اتَّبِعُوا ما أَنْزَلَ اللَّهُ قالُوا بَلْ نَتَّبِعُ ما أَلْفَيْنا عَلَيْهِ آباءَنا أَوَ لَوْ كانَ آباؤُهُمْ لا يَعْقِلُونَ شَيْئاً وَ لا يَهْتَدُونَ وَ مَثَلُ الَّذِينَ كَفَرُوا كَمَثَلِ الَّذِي يَنْعِقُ بِما لا يَسْمَعُ إِلاَّ دُعاءً وَ نِداءً صُمٌّ بُكْمٌ عُمْيٌ فَهُمْ لا يَعْقِلُونَ(بقره: ۱۷۱-۱۷۰). و چون به ایشان گفته شود از آنچه خدا نازل کرده پیروی کنید می‌گویند: نه، ما تنها آن را پیروی می‌کنیم که پدران خود را بر آن یافتیم. آیا اگر پدران ایشان عقل نمی‌داشتند و هیچ‌چیز نمی‌فهمیدند و راه به جایی نمی‌بردند باز هم پیروی‌شان می‌کردند؟ مَثَل کسانی که کافر شدند مَثَل آن چوپانی است که بر گوسفندان خود نهیب می‌زند و چیزهایی می‌گوید که گوسفندان نمی‌فهمند، تنها صدایی و ندایی از او می‌شنوند، کر و گنگ و کورند و درنتیجه راهی برای تعقل ندارند.	آنچه می‌تواند باعث سکوت سازمانی شود، عقیده‌داشتن به این باور است که ما از گذشتگان خود پیروی می‌کنیم. این روحیه اگر در مدیر وجود داشته باشد یا جاهلانه دست به اقدامی بزند، باعث می‌شود که اگر کسی حرف نویی هم داشته باشد، به زبان نیاورد. این تعصب کور و جهل مدیر جلوی ارائهٔ نظرات را خواهد گرفت. نکتهٔ دیگر به مطلبی که علامه در ذیل این آیه دربارهٔ خرافه‌پرستی و علم‌روز می‌فرمایند باز می‌گردد که نمونهٔ بارز این تبعیت بدون علم، همان علم امروز برخاسته از مادیات است که در مقابل دین ایستاده است. داشتن نگاه پرستش‌گرایانه به علم غرب باعث غفلت از نگاه به وحی می‌شود. در سازمانی که علم غرب پرستیده شود، برای کسانی که می‌خواهند با دین راه خود را جلو برند، ایجاد سکوت خواهد کرد؛ چراکه حتی اگر عقیده و نظرشان بیان شود، شنیده نخواهد شد و این اتفاق وقتی خود را بیشتر نشان می‌دهد که مدیر مجموعه به چنین عقیده‌ای قائل باشد و بنیان سازمان را بر این اساس چیده باشد.
مقولهٔ عدم عدالت	استنادها	استنباط
زیرمقولهٔ فقدان عدالت (در رفتار، نگاه، قول) **زیرمقولهٔ خودرأیی** **زیرمقولهٔ عجب** **زیرمقولهٔ لجاجت** **زیرمقولهٔ خلف وعده** **زیرمقولهٔ غلیظ‌القلب‌بودن مدیر** **زیرمقولهٔ فقدان انصاف** **زیرمقولهٔ تأثیرپذیری از شرایط اقتصادی کارمندان** **زیرمقولهٔ عدم کسب رضایت عمومی**	و کاری که باید بیش از هر کار دوست داشته باشی میانه‌روی در حق است و همگانی‌کردن آن در برابری و دادگری که بیشتر سبب خشنودی رعیت می‌شود (در هر کار آن را اختیار کن که به صلاح حال همه باشد هرچند بر خواص گران آمده، از آن راضی نباشند) زیرا خشم همگان رضا و خشنودی چند تن را پایمال می‌کند و خشم چند تن در برابر خشنودی همگان اهمیت ندارد (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، ص ۹۹۷).	حق باید برای مدیر مهم باشد و بروز این حق به گفتهٔ امیرالمؤمنین در عمومی‌کردن عدالت، یعنی ایجاد عدل و داد برای عموم مردم است که این عدالت سبب رضایت عموم خواهد شد. این رضایت سبب ازبین‌رفتن 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 به‌کار می‌برند، ازجمله به گوشهٔ چشم نگریستن، خیره نگاه‌کردن، اشاره‌کردن و سلام گفتن. بی‌عدالتی مدیر در هریک از این موارد، فرد قوی‌تر را بر اِعمال ظلم خود تشویق و ضعیف‌تر را از اینکه کارش به نتیجه برسد ناامید خواهد کرد. این فرد ضعیف دیگر حتی اگر نظر و عقیده‌ای هم داشته باشد بیان نمی‌کند، چون در رفتار مدیر با خود تبعیض را مشاهده می‌کند. به‌طور کلی رذایل مدیر او را از ایجاد جوی عادلانه که بتوان در آن از جو سکوت در سازمان دور شد، بازمی‌دارد. چون این رذایل نفس مدیر را به میدان می‌کشانند و او را از نگاه عادلانه به قضایا بازمی‌دارد و روابط را از سطح کارآمدی نیز دور می‌کند.

مقولهٔ عدم امنیت	برخی از استنادها	استنباط
زیرمقولهٔ عدم عیب‌پوشی زیرمقولهٔ عدم عذرپذیری مدیر **زیرمقولهٔ عدم عفو و صفح** **زیرمقولهٔ عدم رفع ترس از کارمندان** **زیرمقولهٔ غضب** **زیرمقولهٔ فقدان حلم و عدم تغافل** **زیرمقولهٔ عدم تعیین مرجع واحد در اختلاف‌ها** **زیرمقولهٔ ترس از بازخورد منفی / گرایش به ردکردن پاسخ منفی** **زیرمقولهٔ شتاب‌زدگی** **زیرمقولهٔ عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین** **زیرمقولهٔ مسخره‌کردن** **زیرمقولهٔ عدم امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر**	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: ج۵، ص ۹۹۸). امام علی (علیه‌السلام): عذرخواهی‌های مردم را بپذیر تا از برادری آنان بهره‌مند شوی و با روی گشاده دیدارشان کن تا کینه‌های‌شان بمیرد (خوانساری، ۱۳۶۶: ج۲، ص ۲۱۵). پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله): گذشت پادشاهان، موجب پایندگی پادشاهی است (مجلسی، ۱۳۸۱: ج۷۷، ص ۱۶۸). ... گرهٔ ترس را از دل‌هاشان بگشا(فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، ص ۸۶۸). امام علی (علیه‌السلام): خشم شاهان، پیک مرگ است(خوانساری، ۱۳۶۶: ج۴، ص ۳۹۰).	عیب‌پوشی یکی از مواردی است که اعتماد را به سازمان تزریق می‌کند، مدیری که عیب کارمندان 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 بالأخره اشتباه می‌کنند و برای استمرار روابط باید عذر ایشان را پذیرفت. حال اگر در یک سازمان، مدیر که قدرت زیادی هم در ایجاد یا ازبین‌بردن روابط دارد، فردی عذرپذیر نباشد، می‌تواند برهم‌زنندهٔ بسیاری از روابط شود و برادری لازم در بین افراد سازمان از بین برود. در چنین شرایط جوّی 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؛ بدین‌ترتیب، می‌تواند موجبات سکوت سازمانی را فراهم آورد. یکی از عواملی که در مؤلفه‌های سکوت سازمانی غربی 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، حتما جوّی 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 بازدارندهٔ افراد برای بیان نظرات و عقاید است و در مقابل، آنچه امام به آن اشاره دارد این است که مدیریت باید این جوّ 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 جوّ ترس را از بین برد. با ازبین‌بردن جو ترس و ایجاد جوّ 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 نحوهٔ 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 جوّی را حاکم می‌کند که رو به مرگ و رکود خواهد رفت. تمامی زیرمقوله‌های ارائه‌شده به‌نحوی بر جوّ ترس در سازمان تأثیر می‌گذارند و مقدمهٔ ایجاد سکوت در سازمان می‌شوند.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

مفهوم موانع روابط حسنه	برخی استنادها	استنباط
مقولهٔ عدم نیکوکردن رابطهٔ خود و خدا	هرکه نهان خود را درست کند (اندیشه‌اش 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 سختی‌ها برهاند) و کسی‌که نیکو کند آنچه بین خود و خدا است (از غیرخدا چشم بپوشد) خدا آن‌ه را که بین او و مردم است نیکو کند (مردم را با او مهربان کند)(فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۶، ص۱۲۸۵).	یکی از مواردی که در سکوت سازمانی بسیار اهمیت دارد نوع رابطهٔ 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 اساسی‌ترین مواردی که به رابطهٔ حسن بین مدیر و کارمندان مربوط است، نیکوکردن رابطهٔ مدیر با خدا است، که بروز صحت این رابطه در نماز هویدا است، به میزانی که مدیر به نمازش اهمیت می‌دهد در راه نیکوکردن رابطهٔ خود و خدا قدم برداشته است و به میزانی که این رابطه اصلاح شود، رابطهٔ 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.
مقولهٔ فقدان احسان	و ای پسر عباس بدان که بصره جای فرود شیطان و کشتارگاه تباهکاری‌ها است (فتنه‌جویان 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 ناشایستهٔ پیش ترس و بیمی است تو) گرهٔ ترس را از دل‌های‌شان بگشا (طوری با آنها رفتار کن که بفهمند از کیفر کارهای گذشتهٔ آنان چشم‌پوشیده‌ای)(فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، ص۸۶۸).	احسان یکی از عواملی است که خیرخواهی و خوش‌بینی را به سازمان تزریق می‌کند و این موجب روابط مطلوب‌تری 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.
مقولهٔ عدم اصلاح بین مردم	شما و همهٔ فرزندان و اهل بیتم و هرکه را که نامه‌ام به او می‌رسد به تقوا و ترس از خدا و مرتب‌کردن سفارش می‌کنم و به‌هم‌پیوستن کارتان و اصلاح زد و خوردی که موجب جدایی بین شما شود که من از جدّ شما (صلّی اللّه‌علیه‌وآله) شنیدم می‌فرمود: اصلاح ذات‌البین (چگونگی که باعث پراکندگی است) از کلیهٔ 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: ج۵، ص ۹۷۹).	باید در هنگام جدایی برادران دینی از یکدیگر، آنها را به هم پیوند داد، تا شیرازهٔ 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 ازلحاظ نفوذ و هم ازلحاظ قدرت قانونی و مالی، فرد دیگری نتواند انجام دهد. هرچند اصلاح بین مردم وظیفهٔ تمامی افراد سازمان است، اگر این کار ازسوی مدیر موردتوجه باشد به‌مراتب اثرگذارتر خواهد بود. فقدان چنین توجهی در سازمان ازسوی مدیر سبب می‌شود که روابط قطع‌شده به هم پیوند نخورد و در چنین جوّی قطعاً رغبتی برای کمک و یادگیری جمعی و ابراز عقاید و نظرات نخواهد بود.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

مقولهٔ عدم فروتنی مدیر	پیامبر خدا (صلی‌الله‌علیه‌وآله): خداوند متعال به من وحی فرمود که فروتن باشید، 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: ج۳، ص ۲۲۹).	مدیر ازنظر جایگاه و مقام در موقعیت بالایی به‌سر می‌برد و این موقعیت به او اجازهٔ 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 جوّی که محبت و دلسوزی وجود نداشته باشد، سکوت حکم‌فرما خواهد شد و کسی مشکلات و مسائل سازمان را مسئلهٔ خود نمی‌داند که بخواهد نظرات خود را دربارهٔ 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.
مقولهٔ 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: ج۲، ص ۲۱۵).	گشاده‌رویی سبب ایجاد جوّ رحمت و مهربانی و صمیمیت در بین کارکنان سازمان خواهد شد و این جوّ 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 ازطرف دیگر، باعث کینه به دل گرفتن آنها خواهد شد. درنتیجه، دیگر کارمندان میل و رغبتی به بیان نظرات و عقاید خود دربارهٔ مشکلات و مسائل سازمان پیدا نخواهند کرد.
مقولهٔ عدم تواصی به حق و صبر	«وَ تَواصَوْا بِالْحَقِّ وَ تَواصَوْا بِالصَّبْرِ» کلمهٔ تواصی به معنای سفارش‌کردن 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 امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر است. چون امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر شامل اعتقادات و مطلق ترغیب و تشویق بر عمل صالح نمی‌شود، ولی تواصی بر حق، هم شامل امربه‌معروف و هم شامل عناوین ذکرشده می‌شود (طباطبایی، ۱۳۷۴: ج۲۰، ص۶۱۲-۶۱۱).	دعوت به حق یکی از عوامل ازبین‌برندهٔ سکوت در سازمان است. همچنین، با دعوت به صبر بسیاری از افراد در سازمان باوجود ناملایمتی‌ها در آن باز هم در راستای به‌نتیجه‌رساندن حق قدم برمی‌دارند. این هم یکی از عوامل ازبین‌برندهٔ سکوت است. ولی در حالت عکس اگر به‌جریان‌انداختن حق در سازمان معنی نداشته باشد، بسیاری از انگیزه‌ها هم ازبین‌رفته و می‌تواند موجب ایجاد جو سکوت شود. تواصی به حق اعم از امربه‌معروف است. به نظر می‌رسد وقتی فعل تواصی در بین افراد صورت می‌گیرد که حداقل سطح اولیهٔ ارتباطات برقرار شده باشد.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

مفهوم فقدان بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی	برخی استنادها	استنباط
مقولهٔ 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. هزینهٔ 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 مجلس‌های خود از نزدیکان قرار ده (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، 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 همراهی‌نکردن با ظالم را در نظر گرفته‌اند، چراکه در عقیدهٔ 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 منجربه حل مسائل سازمان خواهد شد. البته این یکی از مهارت‌های تخصصی مدیر است که از بینش و دانش او نشئت می‌گیرد. درنظرگرفتن پیشینهٔ افراد و همراهی ایشان نکتهٔ مهمی است که باید در نظر گرفته شود و در غیر این صورت به سکوت کارمندان منجر می‌شود.
مقولهٔ گماردن کارمند بی‌میل به کاری	زیرا کسی‌که 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: ج۵، 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 مسئلهٔ 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 جوّ 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 درصورت ادامهٔ این روند موجب سکوت افراد دیگر سازمان هم می‌شود، چراکه جو بی‌رغبتی در کل سازمان تسری می‌یابد.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

مقولهٔ ارزیابی نادرست از عملکرد کارمند	و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد که آن نیکوکاران را از نیکویی‌کردن بی‌رغبت کند و بدکرداران را به بدی‌کردن وادارد، و هریک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده (نیکوکار را پاداش و بد کردار را کیفر ده) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، 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 بی‌رغبتی نیکوکار موجب عدم ابراز عقیده و نظر وی دربارهٔ مسائل و مشکلات سازمان خواهد شد.
مقولهٔ تشویق‌نکردن به‌موقع کارمند	پس آرزوهای ایشان را برآور و آنها را به نیکویی یاد کن و کسانی را که آزمایشی کرده رنجی برده‌اند؛ همتشان را به زبان آور، زیرا یادکردن نیکوکاری‌شان دلیر را به هیجان آورده و به جنبش وامی‌دارد و نشسته (ازکارمانده) را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌کند (او را دوباره به کار می‌آورد) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، ص ۱۰۰۸).	یادکردن نیکوکاری‌های کارمندان توسط مدیر باعث تهییج دلیر و ترغیب ساکن می‌شود و بالعکس، یادنکردن نیکوکاری‌ها باعث سکون و بی‌رغبتی در سازمان می‌شود و به‌سبب این بی‌رغبتی دیگر کسی ابرازی برای حل مشکلات و مسائل نخواهد داشت و می‌تواند منجربه سکوت در سازمان شود که این مورد از مهارت‌های تخصصی مدیران به‌حساب می‌آید.
مقولهٔ ندادن پاداش به‌موقع و متناسب	پس رنج و کار هریک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده (تا رنج‌برده از عدل و انصاف والی نومید نگردد و دیگران هم به کارهای بزرگ اقدام کنند) و باید در پاداش به او هنگام به‌سررساندن 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 بی‌رغبتی کارگردانان در انجام کارها می‌شود) (فیض الاسلام، ۱۳۷۹: ج۵، ص ۱۰۰۹).	یکی از عواملی که موجب سکوت سازمانی می‌شود، ندادن پاداش متناسب با کار فرد و به موقع است. که این پاداش‌ندادن باعث بی‌رغبتی کارمندان خواهد شد. کارمندان احساس می‌کنند که کار آنها ارزشی ندارد و احساس بی‌فایده‌بودن پیدا می‌کنند. که تمامی این احساسات منفی منجربه سکوت در سازمان می‌شود.
مقولهٔ عدم نشر و آموزش علم	امام حسن (علیه‌السلام): دانش خود را به دیگران بیاموزان و دانش دیگران را بیاموز؛ زیرا با این کار هم دانش خودت را محکم و استوار کرده‌ای و هم آنچه را نمی‌دانسته‌ای آموخته‌ای (اربلی، ۱۳۸۲: ج۲، ص ۱۹۷).	صحیح نیست فردی علمی به سود دیگران داشته باشد و آن را به دیگران نیاموزد و درحقیقت زکات دانش‌آموختن 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 جوّی توأم با رکود در سازمان به‌وجود می‌آید. این مورد در سطح مدیر قابل تعمیم است و بی‌میلی ایشان منجربه جو سکوت خواهد شد.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

مقولهٔ عدم مشورت	رحمت خدا تو را با خلق، مهربان و خوش‌خوی گردانید و اگر تندخو و سخت‌دل بودی مردم از اطراف تو متفرق می‌شدند، پس چون امت به نادانی دربارهٔ تو بد کنند از آنان درگذر و از خدا بر آنها طلب آمرزش 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 می‌کند(آل عمران: ۱۵۹).	آن مدیری از خطاها مصون می‌ماند که جریان مشورت‌کردن با کارکنان را به راه بیندازد و اجازهٔ بیان عقاید را ازطریق ایجاد سیستم‌های مشورت‌گیری به راه بیندازد. در اینجا دو نکته به نظر مهم می‌رسد، فردی که با او مشورت می‌شود که باید از اهل تجربه و خردمندان و خداترس باشد و نکتهٔ دیگر، ولایت‌پذیری کارمندان از مدیر است، که درعین‌حال که مشورت‌کردن مدیر با آنها جو سکوت را ازبین می‌برد، آنها هم باید این ظرفیت را داشته باشند که اگر مدیر به رأی آنها عمل نکرد، دلسرد نشده و بپذیرند و در ادامه نیز به او در کارها مشورت دهند؛ درواقع، مشورت‌کردن به جریان انداختن ارتباطات در سازمان است که یکی از عوامل ازبین‌برندهٔ سکوت سازمانی است و فقدان چنین موردی، چه ازطرف مدیر و چه ازطرف سازمان، باعث رکود جریان در ارتباطات در سازمان می‌شود.

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

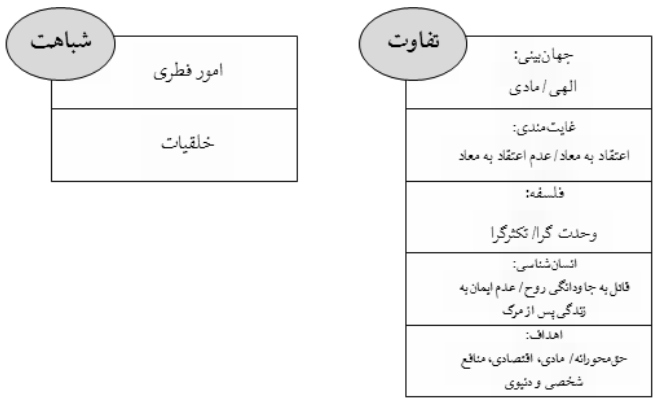
عوامل	علم مدیریت	آموزه‌های اسلامی
ترس مدیران از بازخوردهای منفی	*	*
فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی/عدم ارتباط مستقیم بالا به پایین	*	*
گرایش به ردکردن یا پاسخ منفی دادن به بازخوردهای منفی و مخالف	*	*
باورهای تلویحی مدیران/ظن، باور به پیروی جاهلانه، عجب	*	*
رفتارهای ازبین‌برندهٔ اعتماد/عدم امنیت (عدم عیب‌پوشی، عذرپذیری، عفو و صفح، رفع ترس از کارمندان، امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر، 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، غلیظ‌القلب‌بودن	*	*

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

رفتار تبعیض‌آمیز/فقدان انصاف	*	*
کفر و عدم ایمان	–	*
خلف وعده	–	*
تأثیرپذیری از شرایط اقتصادی کارمندان	–	*
عدم کسب رضایت عمومی	–	*
عدم نیکوکردن رابطهٔ خود و خدا	–	*
فقدان احسان	–	*
عدم اصلاح بین مردم	–	*
عدم فروتنی	–	*
عدم گشاده‌رویی	–	*
عدم تواصی به حق و صبر، عدم امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر	–	*
عدم گزینش صحیح یاران	–	*
گماردن کارمند بی‌میل به کاری	–	*
عدم ارزیابی صحیح از عملکرد کارمندان	–	*
تشویق‌نکردن به‌موقع کارمند	–	*
ندادن پاداش به‌موقع و متناسب	–	*
عدم نشر و آموزش علم	–	*
عدم مشورت	–	*

درنتیجه می‌توان گفت:



شکل ۴. مبانی شباهت‌ها و تفاوت‌های عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی (مؤلف)

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

نتیجه‌گیری

ازجمله مهم‌ترین ساحت‌های وجودی انسان، ساحت رفتار و کردار او است. توجه به این ساحت انسـان را بـه شناخت لایه‌های درونی‌تـر خود رهنمون می‌کند. در اسلام ایـن ساحت از ساحت‌های انسـان بسیـار جدّی تلقی می‌شود و اساساً انسان‌ها را درمقابل رفتـار و اعمالشان مسئول می‌داند. در این خصوص در قرآن مجید آمده است: «قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْلُكُمْ يُوحَى إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَاهُكُمْ إِلَاهٌ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُواْ لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَ لَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا» (کهف: ۱۱۰): «پس هرکه امید دارد کـه به پیشگاه پروردگار خویش رود باید عمل شایسته کند». در آیه‌ای دیگر اشاره شده است که: «وَ لِكُـلٍّ دَرَجَـاتٌ مِّمَّا عَمِلُواْ وَ مَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ» (انعام: ۱۳۲): «و همه را از آن عمل‌هایی کـه کرده‌اند، رتبه‌هایی است و پروردگار تو از اعمالی که می‌کنند بی‌خبر 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 رفتار سازمانی است. آنچه مسلم است رفتار و عمل انسان نشئت‌گرفته از باورها و گرایش‌های او است. دین جهت کلیهٔ رفتارها را مشخص می‌کند و برنامه و مقررات متناسب با جهت خودش را ارائه می‌دهد. اصلی‌ترین مسئلهٔ دین اسـلام توحید است. هر آنچـه اسلام به مکلفین خود دستور داده است، برای راحت‌تر پیمودن این راه در زندگـی و رسیدن به کلمهٔ لااله‌الاالله اسـت. وقتی که هدف از آفرینش انسان به‌وضوح و صراحت عبـادت اللـه بیان شده است، پس یک فرد مسلمان که به الله بـاور و ایمان دارد و میل قلبی‌اش هم به سمـت الله اسـت، می‌فهمد که در هر رفتاری بایـد براساس موازین اسلام یعنـی برنامه‌ای که رسول اللـه (صل‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) (چه آیات قرآن و چه سیرهٔ معصومین) آورده است، عمل کند. این باور مهمـی است که انسان مسلمان را از غیرمسلمـان 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 یافته‌هـای این پژوهش در زمینهٔ تفاوت‌ها و شباهت‌های علم مدیریت و دیدگاه اسلام در زمینهٔ مفهوم و عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی می‌پردازیم.

الفـ با توجه به یافته‌های این پژوهش، در زمینهٔ مفهوم سکوت سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که:

۱. مبانی هستی‌شناسی علم مدیریت غربی با مبانی اسلامی متفاوت است و این تفاوت مبنایی، تفاوت‌هایـی را در اهداف سازمان و میـزان ارزشمندی یا بی‌ارزش‌بـودن رفتارهای سازمانی (ازجمله سکوت) ایجاد می‌کند.

۲. مفهـوم سکوت در اسـلام هم بار مثبت و هم بار منفـی دارد و کارکرد آن براساس مقتضیات موضعـی است که فرد مؤمن در برابر آن قرار دارد. علت این امر آن است که در اسلام، هدف

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

غایـی انسان عبودیـت خداوند است، خداوندی کـه برای رسیدن به این هـدف با توجه به ساختـار وجـودی انسان، دین را به‌عنـوان برنامه و مقرراتی که انسان بایـد به آن عمل کند، توسـط رسولان فرستاده است و بـرای همهٔ افعال ارادی انسان حکمـی تشریع کرده است. ارزش هریک از آوا و سکوت ارادی در مواضع مختلف، برحسب اثرگذاری در نیل به غایت مشخص می‌شود.

۳. آنچه از بررسی نظریات علم مدیریت به‌دست می‌آید بیانگر این است که سکوت سازمانی بـرای سازمـان مضر اسـت، چراکـه آن را مانعی بـر تکثرگرایـی در سازمـان می‌دانند. در دیدگاه‌هـای اخیر، وجود انواع آوا را برای سازمان‌هـا مفید می‌دانند. در نگاه ایشان سکوت سازمانـی پدیـده‌ای منفی تلقـی می‌شود که مانـع بروز عقایـد و نظرات افـراد در سازمان می‌شود.

بنابرایـن، اصلی‌ترین تفاوت در مفهوم سکوت سازمانـی در علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی در ایـن است که در علم مدیریـت معیار آوا یا سکوت، پیشرفت سازمان در راستای اهدافش است. سکوت تا جایی منفی دیده می‌شود که مخالف اهداف سازمانی و مانعی برای تکثرگرایی باشد، ولی در اسـلام بـرای 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 سکوت‌کردن در این موضع شایسته است.

ب ـ در مقایسـهٔ عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی در علم مدیریت و آموزه‌های اسلامی می‌توان نتایج زیر را ارائه کرد:

۱. سکـوت سازمانی به‌عنوان یکی از شاخه‌های رفتـار سازمانی، مبتنی‌بر انسان‌شناسی است و به‌دلیل آنکه برخی از عوامل سکوت سازمانی در علم مدیریت با عوامل استخراج‌شده از آموزه‌های اسلامـی برخاسته از ابعاد فطری یا خُلقی انسان و مربوط به تکوین انسان است، وجوه تشابهی بین علـم مدیریـت و دیدگاه اسلام وجـود دارد. ازجمله عوامل مشابه مدیریتی می‌تـوان به این مقوله‌ها اشاره کرد: ترس مدیران از بازخورد منفی، فقدان درخواست غیررسمی بازخورد منفی (عدم ارتباط مستقیـم بـالا به پایین)، گرایـش به ردکردن یا پاسـخ منفی دادن به بازخوردهـای منفی و مخالف، باورهـای تلویحـی مدیران (ظن، باور بـه پیروی جاهلانه، عجـب)، رفتارهـای ازبین‌برندهٔ اعتماد (عـدم امنیـت، عدم عیب‌پوشی، عذرپذیری، عفو و صفح، رفع تـرس از کارمندان، امربه‌معروف و نهی‌ازمنکـر، تعیین مرجع واحد در اختلاف‌ها، غضـب، فقدان حلم، شتاب‌زدگی، مسخره‌کردن)، بیمـاری مدیریت ارشد (خودرأیی، عجب، لجاجت، غلیظ‌القلب‌بودن) و رفتار تبعیض‌آمیز (فقدان

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

انصـاف)؛ به‌طـور 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. علاوه‌بـر تفاوتـی که در جهان‌بینی علم مدیریت با اسلام ذکر شد می‌توان تفاوت‌هایی را در عوامل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانی ارائه داد:

۲-۱. در علـم مدیریت بـه گرایش مدیریت ارشـد و سرپرستان به سکـوت اشاره شده است کـه در مقوله‌های به‌دست‌آمده از اسـلام بیشتر به ریشهٔ این گرایـش اشاره شده است؛ درواقـع، در اسلام به‌صـورت جزئی‌تر به ایـن موضوع پرداخته شده کـه انواع رذایل و درواقع، مفهوم روابط ناکارآمد را می‌توان در اینجا مطرح کرد.

۲-۱. در علـم 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 مفهوم‌بنـدی شده‌انـد. در علم مدیریت، با نگاه دقیقی کـه در اسلام به این موضوعات وجود دارد، کمتر به این موارد پرداخته شده است و البته تفاوت در بعضی از این مقوله‌ها ناشـی از تفاوت در جهان‌بینـی غربی و اسلامی است، که از آن جملـه این مقوله‌ها را می‌تـوان نام برد: عـدم نیکوکردن رابطهٔ خـود و خدا، فقدان احسـان، عدم اصلاح بین مـردم، عدم فروتنی، عدم تواصی به حق و صبر، عدم امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر، عدم گشاده‌رویی).

۲-۳. مفهوم فقدان بینش، دانـش و مهارت‌های تخصصی هم شامل مقوله‌هایی است که در علم مدیریت به آنها اشارهٔ مستقیم نشده است یا خیلی کلی مطرح شده‌اند یا در عوامل مدیریتـی دیـده نشده‌اند. این مقوله‌هـا عبارت‌اند از: گزینش نادرسـت یاران، گماردن کارمنـد بی‌میل به کاری، ارزیابی نادرست از عملکرد کارمندان، تشویق‌نکردن به‌موقع کارمند، ندادن پاداش به‌موقع و متناسب، عدم نشر و آموزش علم، عدم مشورت).

۲-۴. در یـک نگاه کلان به نظـر می‌رسد در دیدگاه اسلام، عوامـل مدیریتی مؤثر بر سکوت سازمانـی به‌صورت جزئی‌تر و دقیق‌تـر بررسی شده و به لایه‌های پنهانی‌تر این موضوع نیز توجه شده‌است.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]

[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]

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**. ترجمهٔ زواره‌ای، علی بن حسین. تهران. دار الکتب اسلامیه.
۴. براتی، ا. ۱۳۹۰. «**تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی**». پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
۵. خنیفر، ح؛ نوری، ح. ۱۳۸۹. «**سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائهٔ 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. دانایی فرد، ح؛ پناهی، ب. ۱۳۸۹. «**تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی**». پژوهش‌نامهٔ مدیریت تحول. شمارهٔ ۳. صص ۱۹-۱.
۸. زارعی متین، ح و همکاران. ۱۳۹۰. «**سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها**». فصلنامهٔ علوم مدیریت ایران. شمارهٔ ۲۱. صص ۱۰۴-۷۷.
۹. شاهزاده احمدی، ر. ۱۳۹۱. «**سکوت سازمانی**». نشریهٔ بینش. شمارهٔ ۱. صص ۱۳-۱.
۱۰. شجاعی، س. ۱۳۹۱. «**بررسی سکوت سازمانی و راه‌های برون‌رفت**». نشریهٔ تدبیر. شمارهٔ ۲۴۴. صص ۵۸-۵۱.
۱۱. طباطبایی، م. ۱۳۷۴. **تفسیر المیزان**. ترجمهٔ سیدمحمدباقر موسوی همدانی. قم. دفتر انتشارات اسلامی جامعهٔ مدرسین حوزهٔ علمیهٔ 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 الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار**. تهران. نشر دارالکتب اسلامیه.
۱۵. محمدی ری شهری، م. ۱۳۷۵. **میزان الحکمه**. قم. مؤسسهٔ 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.

* به‌دلیل حجم بالای زیرمقوله‌ها و استنادهای‌شان از ارائهٔ کلیه استنادهای مربوط به زیرمقوله‌ها اجتناب شده است.

[Downloaded from frh.sccsr.ac.ir on 2026-11-11]
[DOR: 20.1001.1.2476745.1395.2.3.6.6]