



فصلنامه‌ی علمی آیین علوی

مقاله پژوهشی، شماره 13، بهار 1403، صفحات 133 الی 155

تاریخ دریافت: 1402/12/13؛ تاریخ داوری: 1403/02/16

ارائه مدل استراتژی‌های سکوت سازمانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

زینب امیری^{۶۱}؛ مجتبی فرخی^{۶۲}

چکیده

سکوت سازمانی پدیده‌ای است در سطح جمعی که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌های خود که در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری می‌باشد، خودداری می‌کنند. هدف از انجام این پژوهش، بررسی مؤلفه‌ها و در نهایت، ارائه مدل استراتژی‌های سکوت سازمانی بر اساس نهج البلاغه می‌باشد. برای استخراج مؤلفه‌ها و ارائه مدل از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد که بر اساس سخنان امام علی (ع)، مؤلفه‌های سکوت سازمانی در دو بعد سکوت و عدم سکوت، قابل طبقه‌بندی هستند. بر اساس نتایج حاصله، سکوت در مورد افراط و تفریط، امر به معروف و نهی از منکر، ظلم‌ستیزی، جاه‌طلبی و قدرت‌طلبی جایز نبوده و در برابر این موارد باید سکوت خود را شکست. اما در مورد اطاعت از خداوند، حفظ وحدت، عدالت‌ورزی، انتقاد سازنده، قانون‌گرایی، نداشتن دانش و شنیدن سخن حکیمانه باید سکوت نمود.

کلیدواژگان: سکوت سازمانی، علی (ع)، نهج البلاغه، تحلیل مضمون

61. دانش‌آموخته دکتری مدیریت رفتار سازمانی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)؛

amiri.z6365@gmail.com

62. دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان؛ mojfarokhi20@gmail.com

مقدمه

امروزه یکی از علل عدم موفقیت در برنامه‌ها و ناتوانی در نیل به اهداف سازمان‌ها، فقدان ارتباطات مؤثر و عدم تسهیم اطلاعات یا به عبارت دیگر، پدیده‌ای است که پژوهشگران آن را «سکوت سازمانی» نام نهاده‌اند. سکوت سازمانی عبارت است از خودداری کارکنان از بیان ایده‌ها، نظرات و اطلاعات راجع به مشکلات سازمان. بسیاری از موضوعاتی که توسط صاحب‌نظران مدیریت در مورد سازمان‌ها بیان می‌شود در متون دینی موجود است ولی شاید تا کنون پژوهشگری به آنها توجه نکرده و این مفاهیم را از آنها استخراج نکرده باشد. ممکن است مفاهیم مدیریتی عیناً در کتب و متون اسلامی موجود نباشند، اما می‌توان با یافتن مصادیقی آنها را از متون اسلامی استخراج نمود. از این‌رو پژوهش حاضر، درصدد است تا مفهوم سکوت سازمانی را در یکی از غنی‌ترین منابع اسلامی یعنی نهج البلاغه که مجموعه‌ای از خطبه‌ها، نامه‌ها و اندرزهای و حکمت‌های امام علی (ع) است و بعد از قرآن، اصلی‌ترین منبع برای مسلمانان محسوب می‌شود، بررسی نماید.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است. روش‌های کیفی قابلیت اعتماد بیشتری دارند ولی از لحاظ تعمیم‌پذیری نمی‌توان بر آنها اتکاء کرد. یکی از روش‌های کیفی که می‌توان از طریق آن متون مختلف را مورد مطالعه قرار داد و در نهایت مدل مفهومی ارائه نمود، روش تحلیل مضمون است که در این پژوهش از آن استفاده شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط،



تحلیل اطلاعات کیفی، مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان یا فرهنگ و تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (عابدی جعفری و همکاران، 1390).

سکوت سازمانی⁶³ و انواع آن

سکوت سازمانی به اقدام کارکنان در عدم اظهارنظر و اقدام آنان در مورد مسائل و مشکلات سازمان اشاره می‌کند (دنیز و همکاران⁶⁴، 2013: 36). سکوت سازمانی یک «پدیده جمعی»⁶⁵ و تمایل کارکنان برای افشا نکردن نظریات و نگرانی‌هایشان نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی به خاطر ترس از عکس‌العمل‌های منفی یا مورد بی‌توجهی قرار گرفتن است (موریسون و میلیکن⁶⁶، 2000: 708). سکوت سازمانی عبارت است از خودداری عمومی کارکنان از بیان عقاید و نظرات و اطلاعات مربوط به کار (السی و همکاران⁶⁷، 2014: 1299). سکوت سازمانی یعنی عدم بیان عقاید و نظرات کارکنان نسبت به مسائل سازمان و عدم تمایل به اظهار نظر نسبت به اهداف و برنامه‌های سازمان و مشکلات موجود در روند اجرای اهداف (انگلا و همکاران⁶⁸، 2015: 767). سکوت سازمانی، فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که هزینه‌ها و تلاش‌های انجام شده را از بین می‌برد و می‌تواند شکل‌های متفاوتی به خود بگیرد؛ مانند: سکوت دسته جمعی در یک ملاقات، نرخ پایین مشارکت در نظرخواهی‌ها، میزان کم ابراز ایده‌ها و نظرات (دن و همکاران⁶⁹، 2009: 692).

در ادامه به توضیح انواع سکوت در سازمان‌ها اشاره می‌شود:

63. Organizational Silence

64. Deniz and et al

65. Collective phenomenon

66. Morrison and Milliken

67. Elçi and et al .

68. Angela and et al .

69. Dan and et al



سکوت مطیع: سکوت مطیع به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال.

سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعله است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود.

سکوت نوع دوستانه: عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مرتبط با کار، با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعله است که اساساً بر دیگران متمرکز و تأکید دارد (بهرامیان، 1391: 12).

بحث و بررسی

برای شناسایی مؤلفه‌های سکوت سازمانی بر اساس نهج البلاغه، طبق بررسی‌های محتوایی، عوامل سکوت در دو بخش قابل تقسیم‌بندی هستند. این دو بخش شامل مواردی است که باید سکوت نمود و مواردی که سکوت در مورد آنها جایز نیست و باید سکوت را شکست. در این راستا معیار سکوت در اسلام و تعالیم اسلامی چیست؟ نکته‌ای که باید به آن توجه نمود، این است که در اسلام، معیار درستی هر عملی فقط رضایت خداوند است و این معیار در همه مراحل زندگی پیامبر گرامی اسلام و حضرت علی (ع) و ائمه (ع) رعایت شده و مورد تأکید بوده است. مؤلفه‌هایی که در برابر آنها سکوت جایز نیست در جدول 1 نشان داده شده است.

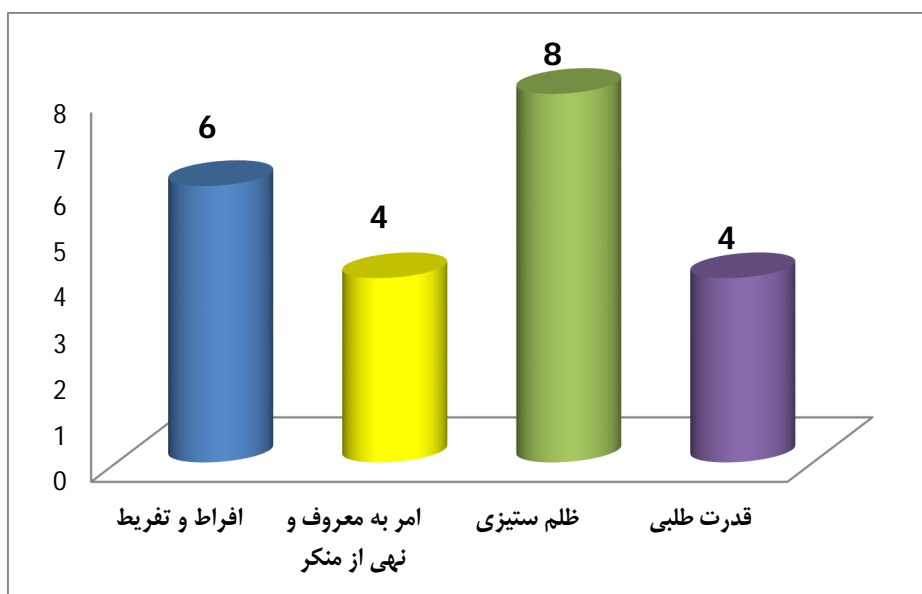


جدول 1- مفاهیم مرتبط با عدم سکوت

مفهوم	کدهای مربوطه	فراوانی
امر به معروف و نهی از منکر	خطبه 105، نامه 47، خطبه 34، نامه 31	4
ظلم‌ستیزی	خطبه 126، نامه 47، نامه 31، خطبه 192، خطبه 224، خطبه 37، نامه 27، نامه 53	8
قدرت‌طلبی و جاه‌طلبی	حکمت 152، حکمت 216، خطبه 192، خطبه 3	4
افراط و تفریط	خطبه 193، نامه 17، ، نامه 31، حکمت 32، نامه 31، خطبه 119	6

همچنین میزان فراوانی هر کدام از مؤلفه‌های عدم سکوت در شکل شماره 1 نشان داده شده است.

شکل 1- فراوانی مولفه‌های عدم سکوت



مؤلفه‌هایی که در برابر آنها باید سکوت نمود در جدول شماره 2 نشان داده شده است.



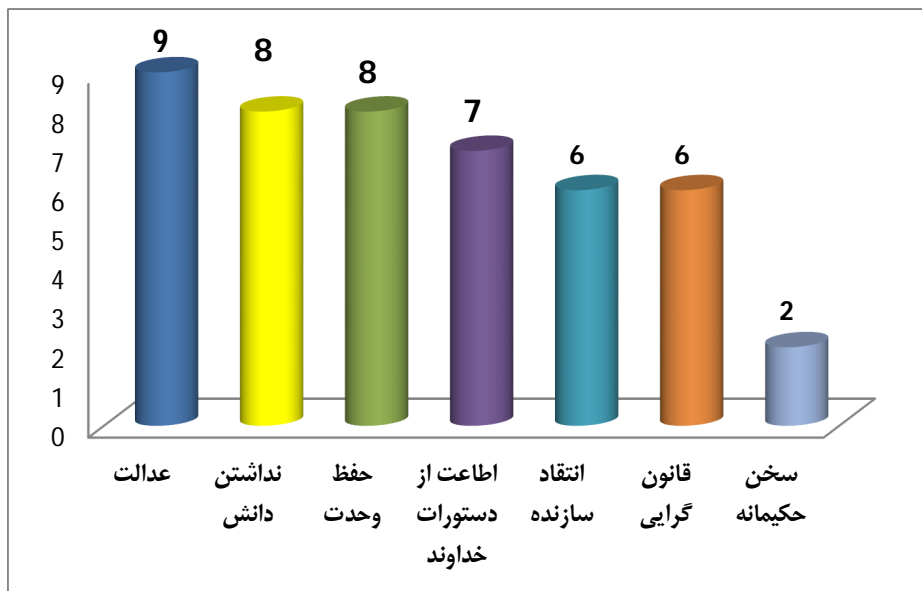
جدول 2- مفاهیم مرتبط با سکوت

فراوانی	کدهای مربوطه	مفهوم
7	نامه 60، خطبه 110، نامه 53، حکمت 416، نامه 30، حکمت 428، خطبه 167	اطاعت از دستورات خداوند
8	خطبه 119، خطبه 113، خطبه 170، حکمت 170، خطبه 234، نامه 62، خطبه 192، خطبه 176	حفظ وحدت
8	حکمت 147، خطبه 172، حکمت 366، خطبه 154، حکمت 372، حکمت 92، خطبه 10، نامه 31	نداشتن دانش
9	خطبه 15، حکمت 437، خطبه 126، خطبه 224، خطبه 126، خطبه 16، نامه 27، نامه 53، نامه 20	عدالت‌ورزی
6	خطبه 176، خطبه 140، خطبه 216، خطبه 206، حکمت 349، حکمت 373	انتقاد سازنده
6	خطبه 97، خطبه 16، خطبه 106، نامه 5، نامه 20، خطبه 15	قانون‌گرایی
2	حکمت 79، حکمت 198	شنیدن سخن حکیمانانه

همچنین میزان فراوانی هر کدام از مؤلفه‌های سکوت در شکل شماره 2 نشان داده شده است.



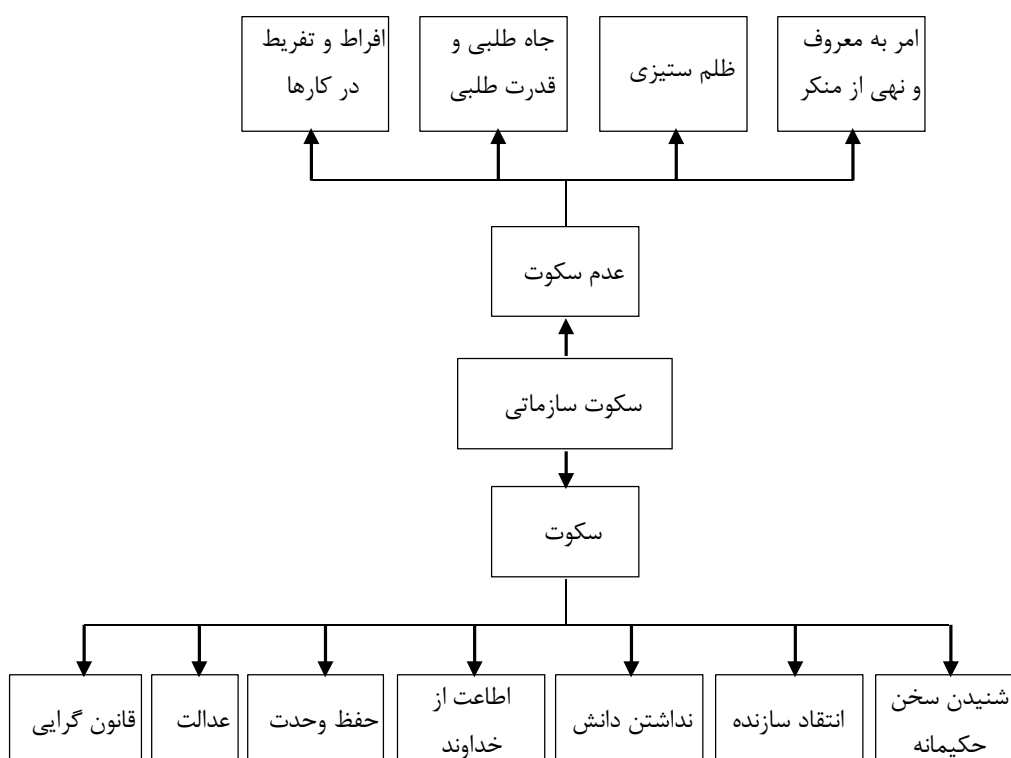
شکل 2- فراوانی مولفه‌های سکوت



مدل کلی استخراجی بر اساس جداول شماره 1 و 2 به صورت زیر می‌باشد.



شکل شماره 3- مدل کلی سکوت سازمانی



موارد عدم سکوت

1. افراط و تفریط

امام علی (ع) در بیانات خود همواره شیعیان را به میانه‌روی و پرهیز از افراط و تفریط در امور مختلف دعوت کرده است؛ چنانکه در خطبه 16 نهج البلاغه راه اصلی حرکت انسان را اعتدال‌گرایی و پرهیز از افراط تفریط می‌داند و در این زمینه می‌فرماید: «راست و چپ گمراهی است و جاده اصلی (راه حق) همان راه میانه است که قرآن و آثار نبوت آن را سفارش می‌کنند و سنت پیامبر (ص) نیز از همین راه میانه می‌گذرد و سرانجام، بازگشت همه به سوی راه اعتدال است». ایشان در اهمیت پرهیز از افراط و تفریط می‌فرماید: «هر



کس راه میانه را واگذارد به بیراهه و انحراف می‌افتد» (نهج البلاغه، نامه 31). همچنین در مورد اهمیت پرهیز از افراط و تفریط حضرت (ع) ضمن وصایای خود به امام مجتبی (ع) می‌فرماید: «فرزند عزیز در تلاش معاش و انجام عبادات میانه‌رو و معتدل باش و از زیاده‌روی پرهیز کن و در حدود طاقت و توانت فعالیت نما تا بتوانی آن را برای همیشه انجام دهی». ایشان در باب اهمیت پرهیز از افراط و تفریط در خطبه 193 نهج البلاغه می‌فرماید: «پرهیزکاران در دنیا دارای فضیلت‌های برترند و پوشش آنان میانه‌روی و اعتدال است». همچنین حضرت (ع) در خطبه 17 نهج البلاغه در باب پرهیز از افراط و تفریط کسانی را که از اعتدال خارج شده‌اند منفورترین افراد نزد خداوند می‌داند و می‌فرماید: «از منفورترین و مبغوض‌ترین افراد نزد خداوند کسی است که خدا او را به حال خودش رها کرده است. پس او از راه اعتدال بیرون رفته و گمراه شده است». همچنین ایشان در نکوهش مردم غیرمعتدل کوفه می‌فرماید: «شما را چه می‌شود؟ نه پوینده و اهل راه خیر و رشد هستید و نه به راه اعتدال و میانه‌روی هدایت گشته‌اید» (همان، خطبه 119). حضرت (ع) در نهی افراط و تفریط می‌فرماید: «بخشنده باش! اما زیاده‌روی مکن که افراط و تجاوز از حد باشد. در زندگی میانه‌رو باش و سختگیر نباش» (همان، حکمت 32).

2. جاه‌طلبی و قدرت‌طلبی

یکی از صفاتی که در دین مبین اسلام مورد نکوهش قرار گرفته جاه‌طلبی است؛ چنانکه حضرت علی (ع) در مورد بی‌ارزش بودن قدرت و جاه‌طلبی می‌فرماید: «دنایای شما (اعم از مال و جاه) نزد من از آب بینی بز بی‌ارزش‌تر است» (همان، خطبه 3). ایشان در مذمت جاه‌طلبی در خطبه 192 نهج البلاغه به داستان مخالفت شیطان با خداوند اشاره نموده و می‌فرماید: «شیطان بر آدم (ع) به جهت خلقت او از خاک فخر فروخت و با تکیه به اصل خود که از آتش است، دچار تعصب و غرور شد. با خدا در افتاد و پوشش تواضع و فروتنی را از تن درآورد. خداوند او را به جهت بلندپروازی، پست و خوار گردانید و او را در دنیا



طرد شده قرار داد و آتش جهنم را در قیامت برای او مهیا فرمود». ایشان در مورد عواقب جاه‌طلبی نیز می‌فرماید: «هر که بر مسند ریاست و جاه‌طلبی نشیند، همه چیز را برای خود خواهد و به راه استبداد رود و کسی که خودرأی باشد به هلاکت رسد و آن که با دیگران مشورت کند، در عقل آنان شریک گردد» (همان، حکمت 152). اگر قدرت مهار نشود انسان را به اسارت خود درمی‌آورد و سیاست به فساد آلوده می‌شود. قدرت این امکان را به قدرت‌طلبان می‌دهد که تمایلات خود را هر گونه که بخواهند ارضاء نمایند؛ به تعبیر امام (ع) آنکه به نوایی رسد خود را برتر از دیگران بیند (همان، حکمت 216).

3. امر به معروف و نهی از منکر

حضرت علی (ع) در مورد اهتمام داشتن نسبت به امر به معروف و نهی از منکر در وصیت به فرزندان بزرگوارشان امام حسن و امام حسین (ع) می‌فرماید: «شما را به تقوای الهی و امر به معروف و نهی از منکر سفارش می‌کنم» (همان، نامه 47). همچنین می‌فرماید: «امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید، زیرا در این صورت افراد نادرست بر شما مسلط می‌گردند، آنگاه دعا می‌کنید و دعایتان مستجاب نمی‌شود» (همان، نامه 47). ایشان همین مطلب را در خطبه 34 نهج البلاغه تکرار نموده و می‌فرماید: «امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که اشرار بر شما مسلط می‌شوند، آنگاه هر چه دعا کنید دعایتان مستجاب نخواهد شد». همچنین می‌فرماید: «به کار نیک امر کن و خود را در شمار نیکوکاران درآور و به دست و زبان کار ناپسند را زشت شمار و از آنکه کار ناپسند کند با کوشش خود را دور بدار، در راه خدا بکوش، چنانکه شاید و از سرزنش ملامت‌گرانت بیمی نداشته باش» (همان، نامه 31). ایشان در مورد وظیفه افراد در اجرای این فرضیه الهی می‌فرماید: «از کار زشت باز ایستید و دیگران را از آن بازدارید، چه به باز ایستادن پیش از بازداشتن مأمورید» (همان، خطبه 105).



4. ظلم‌ستیزی

حضرت علی (ع) در خصوص مبارزه با ظلم و دفاع از مظلوم سفارش‌های زیادی نموده است؛ چنانکه در نامه 47 نهج البلاغه می‌فرماید: «شما را سفارش می‌کنم به تقوای الهی ... و اینکه دشمن ظالم و یاور مظلوم باشید». ایشان نسبت به ظلم نکردن به دیگران به خصوص افراد ناتوان هشدار داده و می‌فرماید: «از تعجیل در عقوبت و کیفر سرکشی و ستم برحذر باشید و از آینده دردناک ظلم به دیگران بترسید» (همان، خطبه 192) و نیز می‌فرماید: «بدترین ستم‌ها، ستمکاری به ناتوان است» (همان، نامه 31).

حضرت (ع) در ستم نکردن به مظلومان همواره پیشگام بود و بر اساس خطبه 126 وقتی به ایشان پیشنهاد شد که در تقسیم بیت‌المال اشراف و بزرگان را برتری دهد فرمود: «مرا فرمان می‌دهید تا پیروزی را با ستم کردن به کسانی که بر آنها حکومت می‌کنم به دست آورم؟! به خدا سوگند هرگز به چنین کاری دست نخواهم زد». همچنین ایشان در این خصوص می‌فرماید: «به خدا اگر هفت اقلیم را با آنچه زیر آسمان‌هاست به من بدهند تا خدا را نافرمانی نمایم و پوست جوی را از مورچه‌ای به ناروا بربایم، چنین نخواهم کرد» (همان، خطبه 224). حضرت (ع) در خصوص دفاع از مظلوم سفارش نموده و می‌فرماید: «خوارترین افراد نزد من عزیز است تا حق او را بازگردانم و نیرومند در نظر من پست و ناتوان است تا حق را از او بازستانم» (همان، خطبه 37). ایشان در نامه 53 نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «بدترین وزیران تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است. پس نباید از خواص و نزدیکان تو باشد، زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستمگران هستند، در حالی که تو به جای آنها کسانی که دارای اندیشه‌ها و کاربری‌های نیکو مانند آنها هستند، می‌توانی بهترین وزیر را بیابی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان را مرتکب نشده باشد و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهش همراهی و یاری نکرده باشد».



در همان روزهای اول خلافت علی (ع) دوستان خیراندیش به حضور ایشان آمدند و از ایشان خواستند تا در قبال شرایط ظلم خیز جامعه جانب مصلحت گزینند. او در جواب گفت: «شما از من می‌خواهید که پیروزی را به قیمت تبعیض و ستمگری به دست آورم؟ از من می‌خواهید که عدالت را به پای سیاست قربانی کنم؟ خیر، سوگند به خدا که تا دنیا دنیاست چنین کاری نخواهم کرد و به گرد چنین کاری نخواهم گشت. من و تبعیض؟ من و پایمال کردن عدالت؟ اگر همه این اموال عمومی که در اختیار من است، محصول دسترنج خودم بود و می‌خواستم میان مردم تقسیم کنم، هرگز تبعیض روا نمی‌داشتم تا چه رسد که مال مال خداست و من امانتدار خدایم» (همان، خطبه 126).

موارد سکوت

1. اطاعت از خداوند

ملاک هر عملی در دین مبین اسلام اطاعت خداوند می‌باشد؛ چنانکه حضرت (ع) در نامه 69 نهج البلاغه به حارث همدانی می‌فرماید: «در تمام کارهای خود از خدا اطاعت کن، زیرا فرمانبرداری از خدا بهترین اطاعت‌هاست». امام علی (ع) ذکر و اطاعت خداوند را بهترین عمل دانسته و در این زمینه می‌فرماید: «در ذکر خداوندی حرکت کنید که بهترین ذکر است و علاقه پیدا کنید به آنچه که خداوند متقیان را وعده فرموده است؛ زیرا وعده خداوندی راست‌ترین وعده‌هاست» (همان، خطبه 110). ایشان در نامه به مالک اشتر او را به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و ترجیح دادن اطاعت او و پیروی از فریضه‌ها و سنت‌ها که در قرآن به آن امر فرموده، فرمان می‌دهد که هیچ کس نیکبخت نگردد مگر به پیروی آن و شوربخت نشود جز به انکار و تباه ساختن آن، و به او فرمان می‌دهد که خدای را با قلب و دست و زبان خود یاری کند (ر.ک: همان، نامه 53). همچنین حضرت (ع) در مورد اهمیت اطاعت از خداوند خطاب به فرزندش امام حسن (ع) می‌فرماید: «از متاع دنیا چیزی برای خود باقی مگذار؛ چراکه آن را برای یکی از این دو شخص می‌گذاری: یا کسی که آن را در



اطاعت خدا صرف می‌کند و با آنچه تو به خاطرش بدبخت شدی خوشبخت می‌شود یا کسی که آن را در معصیت خدا به کار گیرد و با آن بدبخت می‌گردد، پس تو یاور او شدی در گناهی که کرده، پس هیچ کدام از اینها سزاوار نیست که آنها را بر خود مقدم داری» (همان، حکمت 416).

حضرت (ع) نتیجه عدم اطاعت از خداوند را در نامه 30 بیان نموده و می‌فرماید: «برای اطاعت نشانه‌های روشنی است، هر کس از آن راه‌های روشن منحرف شد، تجاوز از حق نمود و در بیابان گمراهی سر در گم گشت و خداوند نعمت او را دگرگون ساخت و عذاب خود را بر او فرود آورد». در مقابل، ایشان درباره نتیجه پناه بردن و اطاعت از خدا می‌فرماید: «اگر مردم در آن هنگام که سختی‌ها بر آنان فرود می‌آید و نعمت‌ها از آنان زایل می‌گردد، به پروردگارشان با نیت راستین و اشتیاق شدیدی از دل‌هایشان بنالند و التماس کنند، خداوند متعال هر آنچه را که از آنان گریزان شده، به آنان برمی‌گرداند و هر فاسدی را که به آنان روی آورده اصلاح می‌کند» (همان، حکمت 428). همچنین امام (ع) در زمینه لزوم اطاعت از خداوند در هر کاری و عدم اطاعت از غیر خدا می‌فرماید: «اطاعت خدا کنید و معصیت او را نکنید، اگر چیز خوبی دیدید، آن را عمل کنید و اگر شری دیدید، آن را رد کنید» (همان، خطبه 167).

2. حفظ وحدت

یکی از مواردی که حضرت علی (ع) همواره به همه شیعیان خود متذکر شده، حفظ وحدت است. ایشان در حالی که با بسیاری هم اختلاف اعتقادی و هم اختلاف علمی و عملی دارد و چه بسا به بسیاری از کارهای آنان اعتراض کرده، اما به مسئله وحدت بین مسلمین و تحکیم آن به قدری اهمیت می‌داد که شئون شخصی و حق واقعی خودش را قربانی حفظ وحدت اسلام و مسلمین نمود؛ چنانکه در خطبه 119 نهج البلاغه می‌فرماید: «به خدا سوگند اگر بیم وقوع تفرقه مسلمین و بازگشت به کفر و تباهی دین نبود، ما با



آنان طور دیگر بودیم. به خاطر پرهیز از اختلاف، از حق مسلم خودم چشم پوشیدم». همچنین ایشان در خطبه 113 نهج البلاغه علت تمایل به تفرقه را چنین بیان می‌کند: «شما بر اساس دین خدا برادران یکدیگرید، چیزی جز آلودگی درون‌ها و بدی نیت‌ها، شما را از هم جدا نکرده است، به همین دلیل یکدیگر را یاری نمی‌دهید و خیرخواهی هم نمی‌کنید و به یکدیگر بذل و بخشش ندارید و با هم دوستی نمی‌ورزید». همچنین امام (ع) در خطبه 5 نهج البلاغه می‌فرماید: «ای مردم، امواج فتنه‌ها را با کشتی‌های نجات، در هم بشکنید و از راه اختلاف و پراکندگی بپرهیزید».

حضرت (ع) در تمام عرصه‌های زندگیش در تلاش بود تا از هر گونه تفرقه جلوگیری کند؛ به عنوان نمونه، هنگامی که توطئه جنگ جمل پیش آمد، حضرت (ع) مجبور شد به سوی بصره حرکت کند و فرمود: «دیدم صبر از تفرقه کلمه مسلمین و ریختن خونشان بهتر است، مردم تازه مسلمانند، دین مانند مشک است که تکان داده می‌شود و کوچک‌ترین فرد آن را وارونه می‌کند، چه خوب بود طلحه و زبیر چنین آتش‌افروزی نمی‌کردند» (ابن ابی الحدید، 1/308). حضرت (ع) در جواب نامه ابوموسی اشعری پیرامون مبحث حکمیت می‌نویسد: «پس بدان در امت اسلام، هیچ کس همانند من وجود ندارد که به وحدت امت محمد و به انس گرفتن آنان به همدیگر از من دلسوزتر باشد، من در این کار پاداش نیک و سرانجام شایسته را از خدا می‌طلبم و به آنچه پیمان بستم وفا دارم» (نهج البلاغه، نامه 78). ایشان در خطبه 170 نهج البلاغه می‌فرماید: «ای مردم، امواج فتنه‌ها را با کشتی‌های نجات، در هم بشکنید و از راه اختلاف و پراکندگی بپرهیزید و تاج‌های فخر و برتری‌جویی را بر زمین نهید، رستگار شد آن کس که با یاران به پا خواست یا کناره‌گیری نمود و مردم را آسوده گذاشت، این‌گونه زمامداری، چون آبی بدمزه و لقمه‌ای گلوگیر است و آن کس که میوه را کال و نارس چیند، مانند کشاورزی است که در زمین دیگری بکارد». ایشان در مورد فلسفه سکوت خود در خطبه 5 نهج البلاغه می‌فرماید: «در شرایطی قرار دارم که اگر سخن بگویم، می‌گویند بر حکومت حریص است و اگر خاموش باشم، می‌گویند از مرگ ترسید! هرگز!



من و ترس از مرگ؟ پس از آن همه جنگ‌ها و حوادث ناگوار؟! سوگند به خدا، انس و علاقه فرزند ابیطالب به مرگ در راه خدا، از علاقه طفل به پستان مادر بیشتر است، اینکه سکوت برگزیدم، از علوم و حوادث پنهانی آگاهی دارم که اگر باز گویم مضطرب می‌گردید، چون لرزیدن ریسمان در چاه‌های عمیق».

امام (ع) در نامه 62 نهج البلاغه می‌فرماید: «من دست باز کشیدم تا آنجا که دیدم گروهی از اسلام بازگشته، می‌خواهند دین محمد (ص) را نابود سازند، پس ترسیدم که اگر اسلام و طرفدارانش را یاری نکنم، رخنه‌ای در آن ببینم یا شاهد نابودی آن باشم، که مصیبت آن بر من سخت‌تر از رها کردن حکومت بر شماست. پس در میان آن آشوب و غوغا به پا خواستم تا آنکه باطل از میان رفت و دین استقرار گرفته، آرام شد».

امام علی (ع) در خطبه 192 نهج البلاغه نقش وحدت را در پرهیز از اختلافات مذهبی به زیبایی به تصویر کشیده و می‌فرماید: «پس اندیشه کنید که چگونه بودند گذشتگان آنگاه که وحدت اجتماعی داشتند، خواسته‌های آنان یکی، قلب‌هایشان یکسان و دست‌های آنان مددکار یکدیگر، شمشیرها یاری‌کننده، نگاه‌ها به یکسو دوخته و اراده‌ها واحد و همسو بود. آیا در آن حال، مالک و سرپرست سراسر زمین نبودند و رهبر و پیشوای همه دنیا نشدند؟ پس به پایان کار آنها نیز بنگرید در آن هنگام که به تفرقه و پراکندگی روی آوردند و مهربانی و دوستی آنان از بین رفت و سخن‌ها و دل‌هایشان گوناگون شد، از هم جدا شدند، به حزب‌ها و گروه‌ها پیوستند، خداوند لباس کرامت خود را از تنشان بیرون آورد و نعمت‌های فراوان شیرین را از آنها گرفت و داستان‌شان در میان شما عبرت‌انگیز باقی ماند».

همچنین ایشان در خطبه 176 نهج البلاغه می‌فرماید: «از چنددستگی در دین حذر کنید، که همبستگی و وحدت در راه حق، گرچه کراهت داشته باشید، از پراکندگی در راه باطل، گرچه مورد علاقه شما باشد، بهتر است؛ زیرا خداوند سبحان نه به گذشتگان و نه آیندگان، چیزی را به تفرقه عطا نفرموده است».



3. عدالت‌ورزی

عدالت‌گرایی یکی از مؤلفه‌های برجسته سیره عملی حضرت (ع) و از دستورات مؤکد ایشان است؛ چنانکه ایشان در حکمت 347 نهج البلاغه می‌فرماید: «عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبری است کلی و شامل، که همه اجتماع را در برمی‌گیرد و بزرگ‌راهی است که همه باید از آن عبور کنند». حضرت (ع) در مورد اهمیت عدالت می‌فرماید: «همانا در عدالت، گنجایشی خاص است، عدالت می‌تواند همه را در برگیرد و در خود جای دهد و آن کس که بیمار است و اندامش آماس کرده در عدالت نمی‌گنجد باید بداند که جایگاه ظلم و جور تنگ‌تر است» (همان، خطبه 15). حضرت (ع) در ایجاد عدالت اهتمام خاصی داشته و در این زمینه می‌فرماید: «اگر مال از آن من بود، همگان را برابر می‌داشتم که چنین تقسیم سزاست؛ تا چه رسد که مال، مال خداست. بدانید که بخشیدن مال به کسی که مستحق آن نیست، با تبذیر و اسراف یکی است. قدر بخشنده را در دنیا بالا برد و در آخرت فرود آرد، او را در دیده مردمان گرمی کند و نزد خدا خوار گرداند. هیچ کس مال خود را آنجا که نباید نداد و به نامستحق نبخشود، جز آنکه خدا او را از سپاس آنان محروم فرمود و دوستی‌شان از آن دیگری بود. پس اگر روزی پای او لغزید و به یاری آنان نیازمند گردید، در دیده ایشان بدترین یار است و لئیم‌ترین دوستدار» (همان، خطبه 126). امام علی (ع) معتقد بود که در اجرای عدالت نباید مسامحه‌گر و انعطاف‌پذیر بود، بلکه باید عدالت را به طور صحیح و کامل اجرا نمود. سیره عملی حضرت (ع) نیز گواه این مدعاست؛ چنانکه ایشان در هیچ شرایطی حاضر نبود خلاف عدالت رفتار نماید و در این خصوص می‌فرماید: «به خدا سوگند، برادرم عقیل را دیدم که به شدت تهیدست شده و از من درخواست داشت تا یک من از گندم‌های بیت‌المال را به او ببخشم. کودکانش را دیدم که از گرسنگی موهایشان ژولیده و رنگشان تیره شده، گویا با نیل رنگ شده بودند. پی در پی مرا دیدار و درخواست خود را تکرار می‌کرد. چون به گفته‌های او گوش دادم، پنداشت که دین خود را به او واگذار می‌کنم و با رفتار دلخواه او، از راه و رسم عادلانه خود دست



برمی‌دارم. روزی آهنی را در آتش گداخته به جسمش نزدیک کردم تا او را بیازمایم، پس چونان بیمار از درد فریاد زد و نزدیک بود از حرارت آن بسوزد. به او گفتم: ای عقیل، گریه‌کنندگان بر تو بگریند! از حرارت آهنی می‌نالی که انسانی به بازیچه آن را گرم ساخته است، اما مرا به آتش دوزخی می‌خوانی که خدای جبارش با خشم خود آن را گداخته است؟! تو از حرارت ناچیز می‌نالی و من از حرارت آتش الهی ننالم؟!» (همان، خطبه 224).

عده‌ای از فرصت‌طلبان مسلمان‌نما بر حضرت (ع) خرده گرفتند که چرا بیت‌المال را مساوی بخشیده، حال آنکه باید بین بزرگان و اشراف و فقرا امتیاز و تفاوت قایل گردد. امام علی (ع) در پاسخ به آنان فرمود: «مرا فرمان می‌دهید تا پیروزی را بجویم به ستم کردن درباره آن که والی اویم؟ به خدا که نپذیرم تا جهان سرآید و ستاره‌ای در آسمان پی ستاره‌ای برآید» (همان، خطبه 126).

حضرت (ع) تأکید زیادی بر رعایت عدالت اجتماعی داشت و آن را برترین عمل و رهبر عادل را بهترین و شایسته‌ترین بندگان خداوند شمرده و می‌فرماید: «پس بدان که برترین بندگان خدا در پیشگاه او رهبر عادل است که خود هدایت شده و دیگران را هدایت می‌کند، سنت شناخته شده را بر پا دارد و بدعت ناشناخته را بمیراند. سنت‌ها روشن و نشانه‌هایش آشکار است، بدعت‌ها آشکار و نشانه‌های آن برپاست» (همان، خطبه 164). عدالت اجتماعی موجب امیدواری مردم و یأس و ناامیدی دشمنان می‌شود. امام (ع) در نامه‌ای به محمد بن ابوبکر، فرماندار مصر، می‌نویسد: «با مردم فروتن باش. نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش. در نگاه‌هایت و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوانان در عدالت تو مأیوس نگردند» (همان، نامه 27). همچنین امام (ع) عمده‌ترین و مهم‌ترین وظیفه کارگزاران حکومتی را برقراری عدالت اجتماعی در بلاد دانسته و می‌فرماید: «و آنچه بیشتر دیده‌الیان بدان روشن است، برقراری عدالت در شهرها و میان رعیت، دوستی پدید شدن است» (همان، نامه 53).



حضرت (ع) در نامه ای به مالک اشتر، او را به برقراری عدالت توصیه نموده و می‌فرماید: «باید از کارها آن را بیشتر دوست بداری که نه از حق بگذرد و نه فرو ماند و عدالت آن فراگیرتر بود» (همان، نامه 53). همچنین ایشان به زیاد بن ابیه، نایب عبدالله بن عباس در بصره، که از جانب حضرت (ع) در اهواز و فارس و کرمان حکومت داشت، می‌نویسد: «و همانا من به خدا سوگند می‌خورم، سوگندی راست. اگر مرا خبر رسد که تو در فیء مسلمانان اندک یا بسیار خیانت کرده‌ای، چنان بر تو سخت گیرم که اندک مال مانی و در مانده به هزینه عیال و خوار و پریشان حال» (همان، نامه 20).

4. انتقاد سازنده

یکی از اصول اولیه انتقاد سازنده، ابتدا توجه کردن به عیوب خود و سپس انتقاد کردن از دیگران است؛ چنانکه حضرت (ع) می‌فرماید: «ای مردم! خوشا کسی که پرداختن به عیوب خویش، وی را از عیوب دیگران بازدارد» (همان، خطبه 176). همچنین ایشان در حکمت 349 می‌فرماید: «و آن کس که زشتی‌های مردم را بنگرد و آن را زشت بشمارد، سپس همان زشتی را مرتکب شود، پس او احمق واقعی است». حضرت (ع) در خطبه 140 نیز می‌فرماید: «ای بنده خدا! در گفتن عیب کسی شتاب مکن، شاید خدایش بخشیده باشد و بر گناهان کوچک خود ایمن مباش، شاید برای آنها کیفر داده شوی. پس هر کدام از شما که به عیب کسی آگاه است، به خاطر آنچه که از عیب خود می‌داند، باید از عیب-جویی دیگران خودداری کند و شکرگزاری از عیوبی که پاک است، او را مشغول دارد از اینکه دیگران را بیازارد. بزرگترین عیب آن است که چیزی را عیب بدانی که مانندش در تو وجود دارد» (همان، حکمت 373).



یکی دیگر از اصول انتقاد سازنده، عدم افراط در توبیخ کردن دیگران است؛ چنانکه حضرت (ع) می‌فرماید: هر فریب خورده را سرزنش نتوان کرد. در نقد سازنده باید توجه نمود که هیچ کسی از نقد مبرا نیست». همچنین ایشان در خطبه 216 می‌فرماید: «پس، از گفتن حق یا

رایزنی در عدالت باز نایستید که نه من برتر از آنم که خطا کنم و نه در کار خوی، از خطا ایمنم، مگر که خدا مرا در کار نفس کفایت کند که از من بر من تواناتر است.»

نقد باید بدون توهین به دیگران باشد؛ چنانکه حضرت (ع) چون در جنگ صفین دید که یاران، به لشکریان معاویه دشنام می‌دهند، به آنان تذکر داد که من خوش ندارم شما دشنام‌گو باشید، لیک اگر کرده‌های آنان را بازگوئید و حالشان را فرا یاد آرید، به صواب نزدیکتر بود و در عذرخواهی رساتر» (همان، خطبه 206).

5. نداشتن دانش

علم و دانش در هر کاری یکی از پیش‌نیازهای انجام آن کار می‌باشد. اهمیت داشتن علم تا حدی است که حضرت (ع) مردم را بر اساس علم به سه دسته تقسیم می‌کند و در حکمت 147 نهج البلاغه به کمیل بن زیاد می‌فرماید: «مردم سه دسته‌اند: عالم ربانی، آموزنده در راه نجات حق و مردم عوام و بی‌سر و پایی که دنبال هر صدایی می‌دوند و با هر یادی حرکت می‌کنند که نه از نور علم بهره‌مندند و نه به پناهگاه محکمی تکیه زدند». همچنین داشتن علم در انجام کارها و امور آنقدر مهم است که حضرت (ع) در خطبه 172 نهج البلاغه می‌فرماید: «ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آنها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد».

داشتن دانش به تنهایی کافی نیست بلکه علم باید همراه با عمل باشد؛ چنانکه حضرت (ع) در این باره می‌فرماید: «دانش در کنار عمل است، پس هر کس بداند عمل می‌کند و علم عمل را می‌خواند، پس اگر اجابت کرد (علم) بماند و گرنه کوچ کند و برود» (همان، حکمت 366). همچنین ایشان در خطبه 154 می‌فرماید: «آن که از روی آگاهی و علم عمل می‌کند، مانند رهروی است که در جاده روشن قدم برمی‌دارد، پس باید بنگرد که به پیش می‌رود یا به عقب برمی‌گردد. ای جابر! دین و دنیا به چهار کس پایدار است: عالمی که به علم خویش عمل کند، نادانی که از آموختن ننگ ندارد، بخشنده‌ای که از بخشش



به جا دریغ نکند و فقیری که آخرت خویش را به دنیا سودا نکند، پس اگر عالم به علم خویش عمل نکند، نادان هم از آموختن سر باز زند» (همان، حکمت 372). حضرت (ع) در حکمت 92 نهج البلاغه می‌فرماید: «پست‌ترین دانش آن است که تنها بر سر زبان است و والاترین دانش آن است که در اعضای بدن انسان آشکار گردد».

حضرت علی (ع) در خطبه 110 نتیجه عمل نکردن به علم را بیان کرده و می‌فرماید: «عالمی که به دانش خود عمل نکند، مانند جاهل سرگردانی است که از نادانی‌اش بیدار نمی‌شود، بلکه حجت و برهان علیه او بزرگ‌تر و حسرت و اندوه او پیوسته‌تر است و اوست که نزد خدا از همه بیشتر سرزنش می‌شود. همچنین ایشان در خصوص سکوت در زمینه مسائلی که انسان نسبت به آن علم ندارد می‌فرماید: «آنچه را که نمی‌دانی مگو، گرچه آنچه را که می‌دانی اندک باشد» (همان، نامه 31).

6. شنیدن سخن حکیمانه

انسان زمانی که سخنی حکیمانه از کسی می‌شنود باید در مقابل آن سکوت نماید؛ چنانکه حضرت (ع) در حکمت 79 نهج البلاغه در این خصوص می‌فرماید: «سخن حکیمانه هر جا بود دریافت کن؛ زیرا حکمت در سینه منافق است و بدین سو و آن سو می‌چرخد تا از آن به درآید و خود را به یارانش در سینه مؤمن برساند». همچنین حضرت (ع) در حکمت 198 می‌فرماید: «این دل‌ها همانند تن-ها خسته می‌شوند، برای نشاط آن به سخنان تازه حکیمانه روی بیاورید».

7. قانون‌گرایی

امام علی (ع) می‌فرماید: «محور عمل من کتاب خدا، روش عملی پیامبر (ص) و اجتهاد خودم است». اساس تأکید ایشان بر روی عملی شدن قانون است و بر محوریت آن حکومت‌داری خود را به انجام رسانید؛ چنانکه می‌فرماید: «من نشانه‌ روشنی (بر حقانیت خویش) از پروردگارم دارم و بر طریق آشکار پیامبرم گام برمی‌دارم؛ و من در راهی واضح با هوشیاری و دقت به پیش می‌روم» (همان، خطبه 97). ایشان نسبت به رعایت قانون



اهتمام داشتند و در این خصوص می‌فرمایند: «به خدا سوگند، بیت‌المال تاراج شده را هر کجا که بیابم به صاحبان اصلی آن بازمی‌گردانم، گرچه با آن ازدواج کرده یا کنیزانی خریده باشند، زیرا در عدالت، گشایش برای عموم است و آن کس که عدالت بر او گران آید، تحمل ستم برای او سخت‌تر است» (همان، خطبه 15). همچنین امام (ع) در خطبه 106 نهج البلاغه به اصحاب خود درباره عدم رعایت قوانین می‌فرماید: «هم اکنون می‌نگرید که قوانین و پیمان‌های الهی شکسته شده اما خشم نمی‌گیرید، در حالی که اگر پیمان‌پدرانتان نقض می‌شد ناراحت می‌شدید». حضرت (ع) در نامه 5 نهج البلاغه در توبیخ اشعث بن قیس، والی آذربایجان، نیز می‌نویسد: «همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی بر گردن توست، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی، تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی». همچنین ایشان در نامه 20 نهج البلاغه خطاب به زیاد بن ابیه، جانشین فرماندار بصره، می‌نگارد: «همانا به راستی به خدا سوگند می‌خورم، اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کرده‌ای، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی».

نتیجه‌گیری

پدیده سکوت سازمانی یکی از معضلات امروز سازمان‌هاست که منجر به کاهش مشارکت کارکنان در امور سازمان و عدم اظهار نظر توسط آنها شده و از طرفی موجب خروج احتمالی کارکنان از سازمان و مشکلاتی برای سازمان می‌شود. در مباحث مدیریت، صاحب‌نظران، ملاک سکوت و عدم سکوت را منافع سازمانی و منافع فردی در نظر گرفته و بر آن تأکید دارند، اما باید به این نکته توجه نمود که در مبانی اسلامی، ملاک سکوت و عدم سکوت در مسائل مختلف قبل از هر چیزی رضایت خداوند متعال است و مرز را رضایت الهی مشخص می‌کند.



با توجه به بررسی‌های انجام شده در نهج البلاغه، موارد سکوت و عدم سکوت در بیانات گهربار امیرالمؤمنین (ع) احصاء شد. سکوت نوع دوستانه که در متون مدیریت بیان شده یک رفتار داوطلبانه است که فردی سکوت می‌کند تا دیگران از این سکوت سود ببرند، این رفتارها بر اساس نوع دوستی نسبت به دیگران می‌باشد. اما بر اساس نهج البلاغه مصادیق این نوع دوستی در وهله اول باز هم رضایت الهی است. به طور کلی موارد سکوت بر اساس مبانی نهج البلاغه عبارتند از: اطاعت از خداوند، حفظ وحدت، عدالت‌ورزی، انتقاد سازنده، نداشتن دانش، شنیدن سخن حکیمانه، قانون‌گرایی. عدم سکوت که در این پژوهش به عنوان یک بعد سکوت مطرح شده نیز با مفهوم سکوت نوع دوستانه تلاقی دارد، اما مفاهیم و مؤلفه‌های آن متفاوت از مبانی متون مدیریت می‌باشد. موارد عدم سکوت در نهج البلاغه نیز عبارتند از: افراط و تفریط، جاه‌طلبی و قدرت‌طلبی، امر به معروف و نهی از منکر، ظلم‌ستیزی و ...

فهرست منابع

الف) فارسی

1. نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم: انتشارات حوزه علمیه، 1380.
2. بهرامیان، منیر، «تأثیر رهبری معنوی بر سکوت سازمانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، 1391.
3. دانایی فرد، حسن؛ پناهی، بلال، «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره 2، ش 3، ص 1-19، 1389.
4. عابدی جعفری حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره 5، ش 2، 151-198، 1390.



ب) انگلیسی

1. Angela, J, Raymond, L, Long, W., «The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence», *The Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774, 2015.
2. Deniz, N, Aral, N, Öznur, G., «The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company», *Social and Behavioral*. 11(3) :34-56, 2013.
3. Dan, I, Jun, W. and Jiu-cheng, M., «Organizational silence; a survey on employees working in a Telecommunication Company», *Sciences*. 99: 691-700. 2009
4. Elçi, M, Melisa, E, Lütfighak, A, İrge, Ş., «The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention», *Social and Behavioral Sciences*, 150: 1298-1309, 2014.
5. Morrison, E. W. and Milliken, F. J., «Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world», *Academy of Management Review*, 25: 706–725, 2000.

