

An Analysis of the Strategy of Silence Based on the Teachings of Nahj al-Balagha

Mohammad Hakkak*

Meysam Jafari** mahdieh vishlaghi***

Abstract

Today, the concept of silence has not only been raised at the level of the organization, but can be explored at a broad level such as society. The objective of this study was to extract a model of silence strategy based on the teachings of Nahj al-Balagha. This study is classified as a development research in terms of purpose, and is qualitative in terms of data collection, and has been done through a content analysis method and the analysis of the text of Nahj al-Balagha. In the present study, 253 code tailored to the topic were identified using MAXQDA software, which resulted in the production of 11 organizing themes and finally summarized into 3 general themes, and its conceptual grid model was formed. Based on the precious words of Imam Ali (as), the components of silence can be categorized according to the organizing themes into three general themes of defensive silence, obedient silence, and altruistic silence for collective interests.

Keywords: Nahj al-Balagha, Organizational Silence, Content Analysis.

* Associate Professor, Faculty of Management, Lorestan University, hakkak.m@lu.ac.ir

** PhD Student in Public Administration, Lorestan University, jafari.me@fc.lu.ac.ir

*** PhD Student in Public Administration, Semnan University, m_vishlaghi@semnan.ac.ir

Date received: 2020-05-26, Date of acceptance: 2020-08-20

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

واکاوی استراتژی سکوت براساس آموزه‌های نهج البلاغه

محمد حکاک*

میثم جعفری*، مهدیه ویشلیقی**

چکیده

هدف: امروزه سکوت تنها در سطح سازمان مطرح نبوده، بلکه می‌توان در سطح گسترده‌ای همچون جامعه مورد بررسی قرار داد. هدف از نگارش پژوهش حاضر، استخراج الگوی استراتژی سکوت براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه است.

روش: این پژوهش از حیث هدف، جزء تحقیقات توسعه‌ای طبقه‌بندی شده و از حیث جمع‌آوری داده‌ها، کیفی است و با روش تحلیل مضمون و از طریق واکاوی متن نهج‌البلاغه انجام شده است.

یافته‌ها: در پژوهش حاضر با کمک نرم افزار Maxqda، 253 کد متناسب با موضوع شناسایی شد که منجر به تولید ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و نهایتاً در ۳ مضمون فراگیر جمع‌بندی شد و الگوی شبکه مفهومی آن شکل گرفت.

نتیجه‌گیری: براساس سخنان گرانقدر امام علی (ع)، مولفه‌های سکوت با توجه به مضامین سازمان‌دهنده در سه مضمون فراگیر، سکوت تدافعی، سکوت مطیع و سکوت برای مصالح جمعی قابل طبقه‌بندی می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: نهج‌البلاغه؛ سکوت سازمانی؛ تحلیل مضمون.

* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، hakkak.m@lu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان، jafari.me@fc.lu.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سمنان.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۳۰

۱. مقدمه

سازمان‌های امروزی برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه هستند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. رمز موفقیت سازمان‌ها، داشتن کارکنانی خلاق و نوآور و جسور می‌باشد (pope, 2018). سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از کارکنان خود تقاضا دارند که نوآور بوده و به اظهار نظر پرداخته و به دلیل رقابت هرچه بیشتر، وجود تلاطم‌های محیطی و عدم ثبات، احساس مسئولیت داشته و مشارکت فعال داشته باشند (پیران نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). مشارکت کارکنان مزایایی از قبیل: ارتقای کیفیت محصولات و خدمات سازمانی، احساس رضایت مشتریان، افزایش عملکرد مالی و کاهش استرس در محیط کار، افزایش همکاری با مدیریت، کاهش ترک خدمت کارکنان و تسهیل در ارائه و اجرای برنامه‌های تغییر برای هماهنگی با تغییرات محیطی و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری را به دنبال خواهد داشت (Bosak et al, 2017). اگرچه بیشتر کارکنان دارای ایده‌ها و افکار اساسی درباره سازمان خود هستند اما آنها به خاطر احساس ترس از دست دادن احترام و اعتبار همکاران، خدشه وارد شدن در ارتباطات سازمانی، از دست دادن شغل یا به خاطر خطر عدم برقراری ارتباط و تبادل اطلاعات مابین کارکنان و مدیران، ترجیح می‌دهند که مسائل و مشکلات را بیان نکرده و سکوت پیشه نمایند. کارکنانی که همیشه در برابر مشکلات موجود سازمانی سکوت اختیار می‌کنند انگیزه و رضایت و تعهد پایینی نسبت به سازمان دارند و در نهایت بقای سازمان را تهدید می‌نمایند (Liang & Wang, 2016). همچنین بسیاری از کارکنان بیان می‌کنند که سازمان‌ها از ارتباطات باز و تسهیم اطلاعات حمایت نمی‌کنند و به دلیل فقدان اطلاعات و نبود دانش، پدیده‌ای تحت عنوان سکوت سازمانی مطرح می‌شود (yalchn & baykal, 2019). سکوت سازمانی، پدیده‌ای شایع و رایج در سازمان‌های کنونی می‌باشد (dimitnis & vokala, 2007). سکوت پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در سطح سازمان ایجاد شده است و ویژگی‌های سازمانی زیادی بر سکوت تاثیرگذار می‌باشد. این ویژگی‌های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریتی، فرهنگ و ادراک کارکنان بر سکوت افراد در سازمان تاثیر می‌گذارد و زمانی که افراد بسیاری در سازمان درباره مسائل و موضوعات سازمانی ساکت بمانند، سکوت تبدیل به یک رفتار گروهی خواهد شد (pope, 2018). سکوت در مورد مسائل مهم سازمانی می‌تواند توانایی سازمان را در تشخیص خطاها و مشارکت در یادگیری به خطر اندازد و اثربخشی سازمانی

را کاهش می دهد. سکوت کارکنان همچنین می تواند باعث ایجاد استرس، عدم رضایت، بدبینی و عدم تمایل کارکنان به مشارکت در فعالیت های سازمانی گردد (park & keil,2009). کارکنان تمایل زیادی به کار کردن در سازمان هایی دارند که امکان اظهار نظر برای آنها فراهم باشد و بتوانند آزادانه نظرات و پیشنهادات خود را بیان کنند. در چنین سازمان هایی، خلاقیت و نوآوری و انگیزه بالایی در میان مدیران و کارکنان سازمان دیده می شود (James & et al,2020). با توجه به اینکه تاکنون مفهوم سکوت سازمانی در محدوده سطح سازمان بیان شده است، در صورتی که با دید گسترده به مفهوم سکوت بنگریم و آن را در سطح جامعه بیان کنیم و مردم به عنوان اشخاصی که گرفتار این معضل اجتماعی هستند مدنظر قرار دهیم پدیده سکوت در سطح جامعه مطرح می شود. بسیاری از موضوعاتی که در مباحث مدیریتی توسط اندیشمندان مطرح می شوند در کتب و متون اسلامی موجود می باشند. البته ممکن است مفاهیم مدیریتی عینا در کتب و متون اسلامی موجود نباشد، اما می توان با پیدا کردن مصداق هایی آنها را از متون اسلامی استخراج نمود. این پژوهش، درصدد است تا مفهوم سکوت سازمانی را در یکی از غنی ترین منابع اسلامی یعنی نهج البلاغه که بعد از قرآن کریم بزرگترین منبع اسلامی برای مسلمانان است، بررسی نماید. نهج البلاغه مجموعه ای از خطبه ها، نامه ها و اندرزها و حکمتهای علی ابن ابیطالب، امام اول شیعیان است. گردآورنده نهج البلاغه، ابوالحسن محمد بن حسین موسوی معروف به سید رضی و شریف رضی است. نهج البلاغه امام علی (ع) منعی غنی از اصول و مفاهیم تربیتی و ابعاد مختلف زندگی است و می تواند نقش چشمگیری در رشد و پیشرفت جوامع داشته باشد. سکوت از جمله واژگانی است که در نهج البلاغه به آن توجه شده است. پژوهش فعلی با استفاده از روش تحلیل مضمون به دنبال پاسخگویی به این سوال است که براساس آموزه های نهج البلاغه، سکوت شامل چه ابعاد و مصادیقی می شود و الگوی آن چگونه است. با توجه به اینکه تاکنون تبیین این موضوع با استفاده از روش های متن کاوی علمی و براساس اسناد معتبری همچون مکاتبات امام علی (ع) انجام نشده است، به نظر می رسد آنچه امروز می تواند راهگشای فهم عمیق در این موضوع باشد تبیین این موضوع از دیدگاه و مبانی نظری حضرت علی (ع) و از خلال کلام ایشان است.

۲. مبانی نظری پژوهش

۱.۲ سکوت

سکوت کارکنان برای اولین بار توسط آلبرت هیرشمن در سال ۱۹۷۰ بیان شد و سپس به وسیله محققان دیگر توسعه یافت. هیرشمن (۱۹۷۰)، سکوت را عکس‌العملی نسبت به نارضایتی قلمداد می‌کرد. امروزه سکوت در سازمان، چنین تعریف شده که کارکنان آگاهانه از ابراز نظرات و افکار خود، در جهت بهبودی و توسعه در کار یا محیط کار خودداری می‌کنند. به بیان دیگر سکوت سازمانی، خودداری از هر نوع بیان واقعی در مورد رفتار افراد در سازمان است (حکاک و موسوی نژاد، ۱۳۹۴). هنریکس و دایتون (۲۰۰۶)، سکوت سازمانی را پدیده‌ای دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آن روبرو می‌شود، از خود نشان می‌دهند. سکوت سازمانی نوعی پدیده‌جمعی موجود در سازمان است که به رفتار کارکنان در حفظ و بیان نکردن نظرات خود در مورد مشکلات احتمالی در سازمان اشاره دارد. سکوت سازمانی به کارکنان اجازه می‌دهد احساس نارضایتی و عدم انگیزه و عدم تعهد نسبت به سازمان خود داشته باشند (Liang & Wang, 2016). 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 است (Angela and et al, 2015). سکوت سازمانی به اقدام کارکنان در عدم اظهار نظر و اقدام آنان در مورد مسائل و مشکلات سازمان اشاره می‌کند (Deniz and et al, 2013). در سازمان‌ها، نیروهای قدرتمند فراوانی وجود دارند که کارکنان را از ارائه اطلاعات گسترده در مورد مسائل و مشکلات احتمالی منع می‌کنند که باعث ایجاد سکوت سازمانی می‌گردد (Bagheri et al, 2012). ون دین و همکاران سکوت سازمانی را منع عمومی کارکنان از بیان عقاید و نظرات و اطلاعات مربوط به کار می‌دانند (Elçi & et al, 2014). سکوت سازمانی، فرآیندی زیان‌آور است که می‌تواند تمام تلاش‌های سازمانی را هدر دهد و ممکن است انواع مختلفی داشته باشد؛ سکوت جمعی در ملاقات‌ها، سطوح پایین مشارکت در رویه‌ها و پیشنهادها، سطوح پایین آوای جمعی و شبیه آن (Alvani et al, 2012). پیندر و هارلوس (۲۰۰۱)، سکوت کارکنان را خودداری از هر شکل بیان درست شفاهی می‌دانند. وقتی کارکنان سکوت می‌کنند در واقع از ارائه بسیاری از اطلاعات در مواجهه با سازمان امتناع می‌ورزند. این اطلاعات می‌تواند

پایه ای برای بسیاری از موضوعات قضاوتی، تفکری یا مفهومی باشد (Tulubas & Celep, 2012).

پس از بررسی های انجام شده در باب سکوت سازمانی از دیدگاه مادی، ضروری است به بررسی سکوت براساس آموزه های نهج البلاغه پرداخته شود:

ملاک هر عملی در دین مبین اسلام اطاعت از دستورات خداوند می باشد. امام علی (ع) در مورد اطاعت از دستورات خداوند در خطبه ۱۶۷ می فرماید: «از خدا بترسید، و تقوا پیشه کنید زیرا شما در پیشگاه خداوند، مسئول بندگان خدا، و شهرها، و خانه ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سرباز مدارید، اگر خیری دیدید برگزینید، و اگر شر و بدی دیدید از آن دوری کنید» (خطبه ۱۶۷). همچنین امیر المؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: 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 است فرمان می‌دهد که هیچ کس نیکبخت نگردد مگر به پیروی آن و شور بخت 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 زیرا هر کس خداوند جل‌إسمه را یاری دهد، خدای یاور او را تعهد کرد و هر که او را عزیز دانست خدای ارجمندی او را کفالت فرمود (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

از جمله مواردی که امام علی (ع) همواره به همه شیعیان متذکر شده اند مساله حفظ وحدت بوده است. امام علی (ع) در عین حالی که با دیگران اختلاف اعتقادی و هم اختلاف علمی دارد و بسا به کارهای آنان اعتراض کرده است اما در مسئله وحدت بین مسلمین و تحکیم آن به قدری اهمیت میداد که شئون شخصی و حتی واقعی خودش را قربانی حفظ وحدت اسلام و مسلمین نموده است، همچنان که در خطبه ۱۱۹ می فرماید: به خدا قسم اگر بیم وقوع تفرقه مسلمین و بازگشت به کفر و تباهی دین نبود ما با آنان طور دیگر بودیم، بخاطر پرهیز از اختلاف از حق مسلم خودم چشم پوشیدم.

امام علی (ع) در مورد سکوت خود می فرماید: در شرایطی قرار دارم که اگر سخن بگویم، می گویند بر حکومت حریص است، و اگر خاموش باشم، می گویند: از مرگ ترسید!! هرگز! من و ترس از مرگ؟! پس از آن همه جنگها و حوادث ناگوار؟! اینکه سکوت برگزیدم، از علوم و حوادث پنهانی، آگاهی دارم که اگر باز گویم مضطرب می گردید، چون لرزیدن ریسمان در چاه های عمیق یک دندگی و ستیز، اندیشه و تدبیر را بی اثر کند (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۰).

همچنین حضرت علی(ع) انسان را به کسب علم در زمینه کاری خود تشویق نموده و در این زمینه در حکمت ۱۸۲ می‌فرماید: «لا خیرَ فی الصَّمَتِ عن الحُکْمِ، کما أنه لا خیرَ فی القول بالجهل». در سکوت از حکمت و دانش خیری نیست، چنانچه در گفتار از روی نادانی خیری نیست. امام علی(ع) در خصوص سکوت در زمینه مسائلی که انسان نسبت به آن علم ندارد می‌فرماید: لا تُقَلِّ ما لا تعلم، و إن قَلَّ ما تعلم. آنچه را که نمی‌دانی مگو، گرچه آنچه را که می‌دانی اندک باشد(نهج البلاغه، نامه ۳۱).

حضرت علی(ع) در حکمت ۷۹ در زمینه سکوت در برابر سخن حکیمانه می‌فرماید: «ذ الحکمة اَنی کانت، فان الحکمة تکون فی صدر المنافق فتلجج فی صدره حتی تخرج فتسکن الی صواحبها فی صدر المؤمن». 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 امام علی(ع) در حکمت ۱۹۸ می‌فرماید: این دل‌ها همانند تن‌ها خسته می‌شوند، برای نشاط آن به سخنان تازه حکیمانه روی بیاورید.

۳. پیشینه پژوهش

جامس و همکاران(۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «تاثیر جنسیت بر جو و سکوت سازمانی معلمان در ایالت آنامبرا» بیان کرده‌اند که سکوت سازمانی، انتخاب آگاهانه معلمان در مدرسه است تا نظرات و عقاید خود را در مورد امور مدرسه بیان نکنند. سکوت سازمانی معلمان به عنوان یک رفتار ارادی معلمان در تصمیم‌گیری برای حفظ اطلاعات و عدم اظهار نظر در مورد مسائل و مشکلات بیان شده است. همچنین بین جنسیت و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

یالچین و بایکال(۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی سکوت سازمانی در میان متخصصان مراقبت‌های بهداشتی پرداخته‌اند در طی مصاحبه‌هایی که با ۳۰ متخصص داشته‌اند بیان کرده‌اند سکوت سازمانی توسط متخصصان منجر به معضلات اخلاقی مختلف می‌شود و ممکن است روی مراقبت از بیماران تاثیرات منفی بگذارد. ماهیت سلسله مراتبی بودن بخش مراقبت‌های بهداشتی باعث سکوت در میان متخصصان می‌شود و تنها ۱۰٪ متخصصان مراقبت‌های بهداشتی که مورد آزمون قرار گرفتند بیان کردند که نگرانی‌های خود را در مورد مسائل مهم بیان می‌کنند. به منظور جلوگیری از سکوت سازمانی و فراهم

کردن محیط کاری بهتر برای متخصصان، ضروری است که مدیران عواملی که منجر به سکوت سازمانی می شوند را شناسایی نمایند و محیط کاری مناسبی را ایجاد کنند.

پاپ (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان «سکوت سازمانی در NHS» بیان کرده اند فرهنگ سازمانی ناکارآمد، عدم توانایی در یادگیری و عدم تمایل به تغییر از پیامدهای سکوت سازمانی می باشد. در طی پژوهش با ۴۳ مصاحبه ای که با ۶ گروه از کارکنان انجام شده است بیان کرده اند که کارکنان در برابر دانستن مقاومت می کنند و به دلیل ترس از بازخورد منفی و مخالفت در برابر مدیران سکوت پیشه می کنند. سکوت سازمانی می تواند توانایی سازمان ها را در یادگیری و مشارکت کارکنان به خطر اندازد.

لیانگ و وانگ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «سکوت سازمانی در مالکیت شرکت دولتی: نقش واسطه ای برداشت از سیاست های سازمانی» به بررسی مساله سکوت سازمانی در ۵۶۳ نمونه از شرکت های دولتی پرداخته اند و بیان کرده اند که سکوت سازمانی بسیار متداول است و سیاست های سازمانی نقش واسطه ای در شکل گیری سکوت سازمانی کارکنان ایفا می کند.

کاراکا (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان مطالعه تاثیر سکوت سازمانی در سازمان های سلسله مراتبی بیان کرده است که مسائل سازمانی و مدیریتی، ۲ عامل اصلی سکوت سازمانی تلقی می گردند و تقویت اعتماد بین افراد و فراهم ساختن فرصت های ارتباطی، بهترین راه شکستن سکوت در نظر گرفته شده است.

میلیکن، موریسون و هولین (۲۰۰۳) در پژوهشی مدلی برای تشریح سکوت ارائه نموده اند. پدیده «انتخاب سکوت توسط کارکنان در سازمان» را در سه بعد ویژگی های فردی، سازمانی و رابطه فرد با سرپرست بررسی کرده اند. تجربه کم یا موقعیت پایین فرد در سازمان به عنوان ویژگی های فردی، ساختار سلسله مراتبی موجود در سازمان و نیز ریشه های فرهنگی به عنوان ویژگی های سازمانی و نبود رابطه صمیمانه با سرپرست یا سبک مدیریتی سرپرست به عنوان عامل مرتبط با رابطه با سرپرست طبقه بندی شده اند. این عوامل در نهایت می توانند منجر به دو دیدگاه مجزا در پیدایش سکوت شوند؛ در دیدگاه اول فرد تصور می کند که شکستن سکوت، نگرشی منفی نسبت به او یا دیگر همکاران ایجاد می کند و در دیدگاه دوم فرد تصور می کند که به طور کل اظهار نظر او منجر به تغییری موثر نخواهد شد لذا در این دو حالت، فرد تصمیم می گیرد که سکوت اختیار نماید.

حکاک و موسوی نژاد (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش حکایت از تاثیر معکوس سکوت سازمانی بر شادی در کار و اثر مستقیم آن بر فرسودگی شغلی است. هم‌چنین در این تحقیق نشان داده شده است که از میان عوامل سکوت سازمانی موثر بر فرسودگی شغلی کارکنان، عامل شخصیتی بیشترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است.

فرهادی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی بیان کرده‌اند که سازمان‌های یادگیرنده از طریق شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آنها، تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات کارکنان و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، می‌توانند در کاهش سطح سکوت سازمانی موثر باشند. سهم یادگیری سازمانی در کاهش سکوت سازمانی، بیشتر از رهبری تحول‌آفرین بوده است و از میان شاخص‌های مربوط به دو متغیر اصلی، یادگیری در سطح سازمانی، ملاحظات فردی بیشترین تاثیر را بر کاهش سکوت سازمانی دارند.

صلواتیان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با استفاده از روش داده‌بنیاد به بررسی شناسایی عوامل موثر بر سکوت پرداخته‌اند. عوامل فرهنگی و محیطی با چهار کد انتخابی توسعه نیافتگی، سوء پیشینه‌های فرهنگی، برجسب خوردن، ضعف فرهنگ کار گروهی؛ عوامل فردی با سه کد انتخابی نگرش فردی، انگیزش فردی و متغیرهای فردی و عوامل ساختاری با هفت کد ویژگی‌های شغلی، رفتار سکوت‌آمیز مدیران، عوامل ساختاری، عدم مشارکت سازمانی، سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد، فقدان عدالت سازمانی و فرهنگ سکوت سازمانی به عنوان عوامل سکوت سازمانی در میان کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما شناسایی شد و در نهایت شرایط تعدیل‌گر، تغییر و بحران و بسترهای تعاملات سیاسی و اجتماعی و فرهنگی در نظر گرفته شد و مدل پیشنهادی ارائه گردید.

پیران نژاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی که انجام داده‌اند عواملی مانند: عدم رعایت سایسته سالاری، ترس، نبود مدیران انگیزاننده، نگرش ذهنی مدیران، منفعت‌طلبی کارکنان، یادگیری اجتماعی به عنوان عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی شناسایی نموده‌اند و عواملی مانند بی‌تفاوتی سازمانی، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد کارکنان و از دست دادن مشتریان را به عنوان پیامدهای سکوت سازمانی مطرح نموده‌اند.

حکاک و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی بیان کرده اند؛ زمانی که کارمندی درباره مسئله ای سازمانی پیشنهادی به سرپرست خود می دهد و از جانب وی با عکس العمل منفی روبه رو می شود این امر موجب می شود که فرد ترجیح دهد سکوت پیشه کند و همین سکوت پیشه کردن به مرور زمان منجر به سکوت سازمانی می شود. جو مسموم سازمانی رابطه مثبتی و معناداری با سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد. یافته های تحقیق دلالت بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد.

۴. ضرورت و اهمیت پژوهش

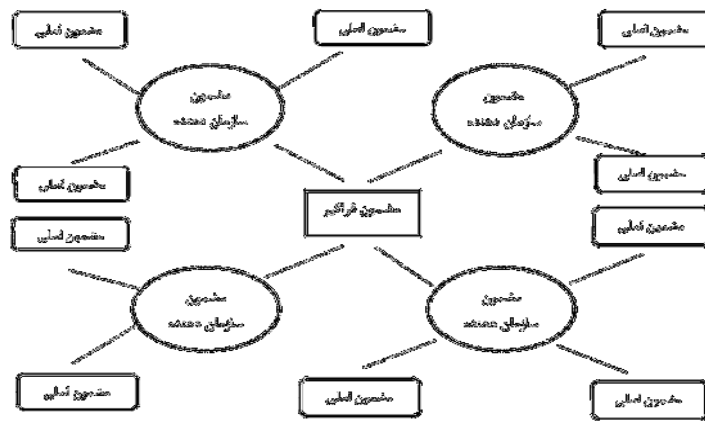
در حال حاضر سکوت و عدم سکوت کارکنان از مشکلات و مسائلی است که در سازمان های امروزی وجود دارد. در برخی مواقع سکوت موجب احساس بی ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می شود که در نتیجه به انگیزش و تعهد پایین منتهی می گردد. لذا توجه به سکوت به موقع و بیان حقیقت در موقعیت خاص خود در سازمان ها و جوامع امروزی ضروری است. در واقع سازمان ها می توانند با تقویت و توسعه انگیزه، خودباوری کارکنان، استقرار روابط بین فردی برای تامین و حفظ سلامت سازمان بکوشند. علاوه بر این، با مرور پیشینه پژوهش معلوم می شود که تاکنون پژوهش جامع و کاملی درباره موضوع سکوت از نگاه امام علی (ع) انجام نشده است که این امر نیز بیانگر ضرورت و اهمیت اجرای پژوهش حاضر است. همچنین، از آنجایی که نهج البلاغه امام علی (ع) منبعی غنی از آموزه های مربوط به سکوت است و این موضوع تاکنون مورد توجه جدی پژوهشگران واقع نشده است. لذا در این پژوهش تلاش شده است تا با ورود به این حوزه، بخش کوچکی از اندیشه های جامع امام علی (ع) پیرامون سکوت را در دسترس علاقه مندان قرار دهند که این امر نیز می تواند مبین ضرورت و اهمیت پژوهش فعلی باشد.

۵. روش شناسی پژوهش

انتخاب روش تحقیق در هر پژوهشی براساس ماهیت موضوع تحقیق، سوالات و اهداف آن می باشد. این پژوهش برحسب نوع داده های استفاده شده، کیفی؛ برحسب نتیجه، توسعه ای و بر حسب هدف، پژوهشی-اکتشافی است. این تحقیق از نوع تحقیقات نظری است که در آن محقق بدون داشتن یک هدف کاربردی خاص، صرفاً برای توسعه دانش به مطالعه

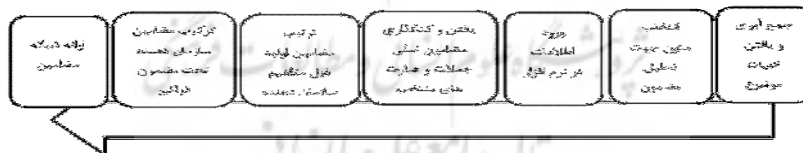
می پردازد. اساس تحقیق محض برای یکی از اهداف علوم انجام می شود که نوعی علم برای علم است. در این تحقیق با توجه به ضرورت استنباط از مهم ترین منبع روایی در زمینه مدیریت (نهج البلاغه)، ابتدا روش اسنادی و مطالعه نظری به کار گرفته شد و در ادامه از بین راهبردهای متنوع پژوهش کیفی، از راهبرد «تحلیل مضمون» با سبک آترید - استرلینگ بهره برده شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). مضمون یا تم، بیانگر چیز مهمی در داده ها در رابطه با سوالات تحقیق است، آنچه اهمیت دارد معنا و مفهوم مضمون است. بنابراین، قضاوت محقق در رابطه با اینکه مضمون چیست؟ کاملاً ضروری است. پژوهشگر باید تا حدودی منعطف باشد، زیرا تبعیت صرف از قواعد در این خصوص کاربردی ندارد (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵: ۱۲۱).

از تحلیل مضمون می توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده های کیفی استفاده کرد. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت سلسله مراتبی نشان می دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره هایی شبیه تارنما نشان می دهد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۱). در نهایت، شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام مند می کند: الف. مضامین اصلی (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، ب. مضامین سازمان دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی)، ج. مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل)، سپس این مضامین به صورت نقشه های شبکه وب رسم می شوند که در آن مضامین برجسته هریک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها مانند نگاره زیر نشان داده می شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷).



شکل ۱. ارتباط شبکه ای انواع مضامین با یکدیگر (سلطانی و خانی، ۱۳۹۵، ۱۲۲: ۱۳۹۵)

باید دقت شود که تحلیل داده ها به نحوی انجام شود که کلیت و یکپارچگی آنها دچار اختلال نشده و به صورت یک کل و در ارتباط باهم، مورد بررسی قرار گیرد. در اینجا، تجزیه و تفکیک داده ها به مفهوم تکه تکه کردن مفاهیم نباید وجود داشته باشد و به جای آن باید داده های به دست آمده باز و گسترده شده و مورد بررسی قرار گیرند (Hycner, 1999). برای انجام نظام مند مراحل تحلیل مضمون از نرم افزار MAXQDA استفاده شد. برای استفاده از این نرم افزار که یک نرم افزار تحلیل کیفی است. فرآیند کلی انجام این پژوهش را می توان در شکل ذیل مشاهده نمود.



شکل ۲. مراحل پژوهش

واحد تحلیل در این پژوهش خطبه ها، نامه ها و حکمت های مرتبط با سکوت سازمانی در نهج البلاغه می باشد. تلاش شده است با رویکرد استقرایی داده های مرتبط استخراج شود و در قالب جدول ارائه گردد و سپس مفاهیم مرتبط توسط عبارتی کوتاه و توصیف کننده (کد) بیان شده است.

۶. یافته‌های پژوهش

با بررسی و مطالعه دقیق خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها، در مرحله اول ۲۵۳ کد استخراج شد. در مرحله بعد با ترکیب و مقایسه مستمر کدها، ۱۱ مقوله فرعی شکل گرفت و پس از بررسی و سنخ‌سنجی مولفه‌ها و با توجه به حوزه سکوت سازمانی و پیشینه ادبیات سکوت سازمانی، سه مقوله اصلی سکوت مطیع، سکوت برای مصالح جمعی و سکوت تدافعی طراحی شد. برای سنجش پایایی پژوهش، نمونه‌هایی از متن مورد تحلیل انتخاب و مجدداً کدگذاری شد، برای حصول اطمینان از اعتبار و روایی پژوهش علاوه بر بررسی مقوله‌ها و شاخص‌ها، نظرات و رهنمودهای برخی از اساتید دانشگاه نیز مورد لحاظ قرار گرفت. در نهایت، مقوله‌های اصلی در قالب شبکه مقوله‌ها با یکدیگر مرتبط شدند و بدین ترتیب، الگوی مفهومی سکوت از منظر امیرالمومنین (ع) ظهور پیدا کرد. سیر شکل‌گیری این الگو، جداول نمونه کدگذاری‌ها و شکل‌گیری مقوله‌های فرعی و اصلی در ذیل ارائه شده است.

جدول ۱: بخشی از مضامین اصلی استخراج شده از نهج البلاغه مرتبط با موضوع سکوت

ردیف	عبارت نهج البلاغه (متن/مضمون)	مضمون اولیه (اصلی)	مضمون سازمان دهنده
1	«لعنت خدا بر آنان که به معروف فرمان دهند، و خود آن را واگذارند، و از منکر بازدارند و خود آن را به جا آرند» (نهج البلاغه، خطبه 129). «همانا خدای سبحان مردم دوران گذشته را که پیش از شما بودند از رحمت خود دور نساخت جز برای آنکه امر به معروف را واگذاشتند و مردمان را از منکر باز نداشتند. پس خدای بی‌خبرانشان را به دلیل نافرمانی کردن و خردمندانشان را به دلیل مخالفت نکردن با گناه لعنت کرد» (نهج البلاغه، خطبه 192). «آن کسی که تو را هشدار داد، مانند کسی است که تو را مژده داد» (حکمت 59)	امر به معروف و نهی از منکر دیگران و خود عمل نکردن به آن کوتاهی در امر به معروف و نهی از منکر هشدار نهی از منکر	امر به معروف و نهی از منکر
2	«ای مؤمنان! هرکس تجاوزی را بنگرد، و شاهد دعوت به منکری باشد، و در دل آن را انکار کند خود را از آلودگی سام داشته است، و هرکس با زبان آن را انکار کند پاداش داده خواهد شد، و از اولی برتر است، و آن کس که با شمشیر به انکار برخیزد تا کام خدا بلند و گفتار ستمگران پست گردد، او راه رستگاری را یافته و نور یقین در دلش تابیده» (حکمت 373)	مراحل امر به معروف و نهی از منکر انکار در دل - انکار با زبان - اقدام عملی	ظلم ستیزی

	دشمن ستیزی پرهیز از ستم	حکومت می‌کنم به دست آورم؟! ای خدا سوگند هرگز به چنین کاری دست نخواهم زد» (خطبه 126) «شما را سفارش می‌کنم به تقوای الهی... و دشمن ظالم و یاور مظلوم باشید» (نامه 47). «بدترین توشه برای قیامت، ستم بر بندگان است» (حکمت 221)	
3	مسند ریاست و جاه طلبی رسیدن به منصب قدرت	«هر که بر مسند ریاست و جاه طلبی نشیند همه چیز را برای خود خواهد و به راه استبداد رود، و کسی که خود رأی باشد به هلاکت رسد، و آن که با دیگران مشورت کند در عقل آنان شریک گردد» (حکمت 152) «کسی که به نوایی رسید تجاوز کار شد» (حکمت 216)	قدرت طلبی و جاه طلبی
4	اعتدال میانہ روی عدم افراط و تفریط در مسائل مالی عدم افراط و تفریط در دوستی و دشمنی عدم افراط و تفریط در ستایش و ثناگویی	«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» (خطبه 16) «ای زیاد، از اسراف بپرهیز، و میانہ روی را برگزین، از امروز به فکر فردا باش، و از اموال دنیا به اندازه کفاف خویش نگهدار، و زیادی را برای روز نیازمندیت در آخرت پیش فرست» (نامه 21). «بخشنده باش اما زیادہ روی نکن، در زندگی حسابگر باش اما سخت گیر مباش» (حکمت 33) «کسی که در دشمنی زیادہ روی کند گناهکار، و آن کس که در دشمنی کوتاهی کند ستمکار است، و هر کس که بی دلیل دشمنی کند نمی‌تواند با تقوا باشد» (حکمت 298). «ستودن بیش از آنچه که سزاوار است نوعی چاپلوسی، و کمتر از آن، درماندگی یا حسادت است» (حکمت 347).	افراط و تفریط
5	اطاعت تسلیم خدا بودن فرمانبرداری پیروی از احکام الهی	«هرگاه شما را فراخواندم اجابت کنید، هرگاه فرمان دادم اطاعت کنید» (خطبه 34) «تن به جنگ دادن آسان تر از تن به کیفر پروردگار است (خطبه 54) «از خدا بترسید، و تقوا پیشه کنید زیرا شما در پیشگاه خداوند، مسئول بندگان خدا، و شهرها، و خانه ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سرباز مدارید، اگر خیری دیدید برگزینید، و اگر شر و بدی دیدید از آن دوری کنید» (خطبه 167) «ای بندگان خدا آگاه باشید مؤمن کسی است که حلال خدا را هم اکنون حلال، و حرام خدا را هم اکنون حرام بشمارد» (خطبه 176)	اطاعت از دستورات خداوند
6	وحدت بین مسلمین و تحکیم	«به خدا قسم اگر بیم وقوع تفرقه مسلمین و بازگشت به کفر و تباهی دین نبود ما با آنان طور دیگر بودیم، بخاطر پرهیز از	حفظ وحدت

<p>آن ایجاد وحدت برای جلوگیری از اختلافات مذهبی</p>	<p>اختلاف از حق مسلم خودم چشم پوشیدم» (خطبه 119) «آن‌گاه که وحدت اجتماعی داشتند، خواسته‌های آنها یکی، قلبهای آنها یکسان، آیا در آن حال مالک سراسر زمین نشدند؟ پس به پایان کار آنها بنگرید! در آن هنگام که به تفرقه و پراکندگی روی آوردند و مهربانی و دوستی از میان آنها رفت و از هم جدا شدند، به حزبه‌ها و گروه‌ها پیوستند، خدا لباس کرامت خود را از تن آنها بیرون آورد و نعمتهای شیرین را از آنان گرفت» (خطبه 192)</p>	
<p>نبود دانش و آگاهی</p>	<p>«ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) (کسی است که توانا ترین آنها بر اجرای امور و دانا ترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد. داشتن دانش به تنهایی کافی نمی باشد بلکه علم باید همراه با عمل باشد)» (خطبه 172) «بی ارزش ترین دانش، دانشی است که بر سر زبان است و برترین علم، علمی است که در اعضا و جوارح آشکار است» (حکمت 92) «مردم دشمن چیزهایی هستند که نمی دانند» (حکمت 172)</p>	<p>7</p>
<p>برقراری عدالت</p>	<p>«آنان که سابقه ای در اسلام داشتند و تاکنون منزوی بودند بر سر کار آیند و آن‌ها که به ناحق پیشی گرفتند عقب زده خواهند شد» (خطبه 16) «بیت المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم» (خطبه 34) «حق ضعیفان از نیرومندان گرفته می شود» (خطبه 40) «بر بی گناهی به خاطر کاری که دیگری انجام داده عیب جویی نکنید» (خطبه 153) «هرگز نیکو کار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت، و بدکاران در بد کاری تشویق می گردند، پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده» (نامه 53)</p>	<p>8</p>
<p>انتقاد سازنده</p>	<p>«ای مردم خوشا کسی که پرداختن به عیوب خویش وی را از عیوب دیگران بازدارد» (خطبه 176). «پس، از گفتن حق، یا مشورت در عدالت خودداری نکنید، زیرا خود را برتر از آن که اشتباه کنم و از آن ایمن باشم نمی دانم، مگر آن که خداوند مرا حفظ فرماید. پس هانا من و شما بندگان و مملوک پروردگاریم که جز او پروردگاری نیست. او مالک ما، و ما را بر نفس خود اختیاری نیست» (خطبه 216) «بزرگترین عیب آن است که چیزی را عیب بدانی که مانندش در تو وجود دارد» (حکمت 373).</p>	<p>9</p>
<p>قانون‌گرایی</p>	<p>«وظایف و مقرراتی که برای شما تعیین کرده به پا دارید» (خطبه 24) «همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه</p>	<p>10</p>

	دستور و فرامین	امانتی در 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» (نامه 5)	
سخن حکیمانه	توجه به سخنان حکیمانه اهمیت گفتار بزرگان سکوت به موقع پرحرفی سکوت هوشمندانه	«این دل ها همانند تن ها خسته می شوند، برای نشاط آن به سخنان تازه حکیمانه روی بیاورید» (حکمت 197) «گفتار حکیمان اگر درست باشد درمان، و اگر نادرست، درد جان است» (حکمت 265) «در بیشتر عمرش ساکت بود، اما گاهی که لب به سخن می گشود بر دیگر سخنوران برتری داشت» (حکمت 289) «کسی که زیاد سخن می گوید زیاد هم اشتباه دارد» (حکمت 349) «در آنجا که باید سخن گفت، خاموشی سودی ندارد، و آنجا که باید خاموش ماند سخن گفتن خیری نخواهد داشت» (حکمت 471)	11

جدول 2. مضامین سازمان دهنده مرتبط با سکوت در نهج البلاغه

مضامین سازمان دهنده	کدهای مربوطه
امربه معروف و نهی از منکر	خطبه 34، خطبه 105، خطبه 129، خطبه 147، خطبه 156، خطبه 175، خطبه 192، خطبه 222، نامه 31، نامه 38، نامه 47، حکمت 31، حکمت 208، حکمت 252، حکمت 373، حکمت 374.
ظلم ستیزی	خطبه 37، خطبه 68، خطبه 126، خطبه 131، خطبه 136، خطبه 158، خطبه 159، خطبه 192، خطبه 224، نامه 5، نامه 27، نامه 31، نامه 47، نامه 53، حکمت 166، حکمت 221، حکمت 476.
قدرت طلبی و جاه طلبی	خطبه 3، خطبه 131، خطبه 136، خطبه 148، خطبه 152، حکمت 192، حکمت 216.
افراط و تفریط	خطبه 11، خطبه 16، خطبه 17، خطبه 79، خطبه 95، خطبه 113، خطبه 119، خطبه 126، خطبه 127، خطبه 142، خطبه 186، خطبه 193، خطبه 194، نامه 19، نامه 21، نامه 27، نامه 31، نامه 46، نامه 53، حکمت 1، حکمت 32، حکمت 33، حکمت 70، حکمت 83، حکمت 90، حکمت 108، حکمت 109، حکمت 117، حکمت 134، حکمت 140، حکمت 192، حکمت 193، حکمت 268، حکمت 296، حکمت 298، حکمت 312، حکمت 347، حکمت 348، حکمت 352، حکمت 390، حکمت 469.
سخن حکیمانه	خطبه 76، خطبه 122، خطبه 155، حکمت 79، حکمت 91،

حکمت 148، حکمت 182، حکمت 197، حکمت 198، حکمت 265، حکمت 289، حکمت 349، حکمت 381، حکمت 392، حکمت 394، حکمت 402، حکمت 471.	
خطبه 39، خطبه 140، خطبه 176، خطبه 206، خطبه 216، حکمت 224، حکمت 349، حکمت 373.	انتقاد سازنده
خطبه 26، خطبه 43، خطبه 74، خطبه 97، خطبه 113، خطبه 119، خطبه 170، خطبه 176، خطبه 192، خطبه 217، خطبه 234، نامه 62، حکمت 170.	حفظ وحدت
خطبه 6، خطبه 34، خطبه 37، خطبه 52، خطبه 54، خطبه 65، خطبه 87، خطبه 92، خطبه 97، خطبه 107، خطبه 109، خطبه 110، خطبه 115، خطبه 122، خطبه 133، خطبه 143، خطبه 147، خطبه 150، خطبه 155، خطبه 158، خطبه 161، خطبه 167، خطبه 169، خطبه 172، خطبه 173، خطبه 176، خطبه 177، خطبه 182، خطبه 185، خطبه 192، خطبه 197، خطبه 198، خطبه 205، خطبه 216، نامه 2، نامه 30، نامه 50، نامه 53، نامه 60، حکمت 96، حکمت 156، حکمت 321، حکمت 331، حکمت 382، حکمت 383، حکمت 416، حکمت 428، حکمت 437.	اطاعت از دستورات خداوند
خطبه 3، خطبه 15، خطبه 16، خطبه 17، خطبه 22، خطبه 23، خطبه 33، خطبه 34، خطبه 40، خطبه 72، خطبه 87، خطبه 94، خطبه 105، خطبه 125، خطبه 126، خطبه 127، خطبه 131، خطبه 133، خطبه 136، خطبه 137، خطبه 147، خطبه 153، خطبه 156، خطبه 164، خطبه 177، خطبه 185، خطبه 191، خطبه 192، خطبه 214، خطبه 222، خطبه 224، خطبه 232، نامه 20، نامه 27، نامه 43، نامه 46، نامه 47، نامه 51، نامه 53، نامه 58، نامه 59، حکمت 31، حکمت 220، حکمت 224، حکمت 231، حکمت 235، حکمت 254، حکمت 437، حکمت 470، حکمت 476.	برقراری عدالت
خطبه 15، خطبه 16، خطبه 24، خطبه 97، خطبه 106، خطبه 120، خطبه 125، خطبه 127، خطبه 131، خطبه 133، خطبه 138، خطبه 147، خطبه 152، خطبه 156، خطبه 158، خطبه 161، خطبه 167، خطبه 169، خطبه 176، خطبه 183، خطبه 185، خطبه 192، نامه 5، نامه 20.	قانون گرایی
خطبه 10، خطبه 32، خطبه 154، خطبه 172، نامه 31، حکمت 82، حکمت 92، حکمت 107، حکمت 147، حکمت 288، حکمت 366، حکمت 372.	نبود دانش و آگاهی

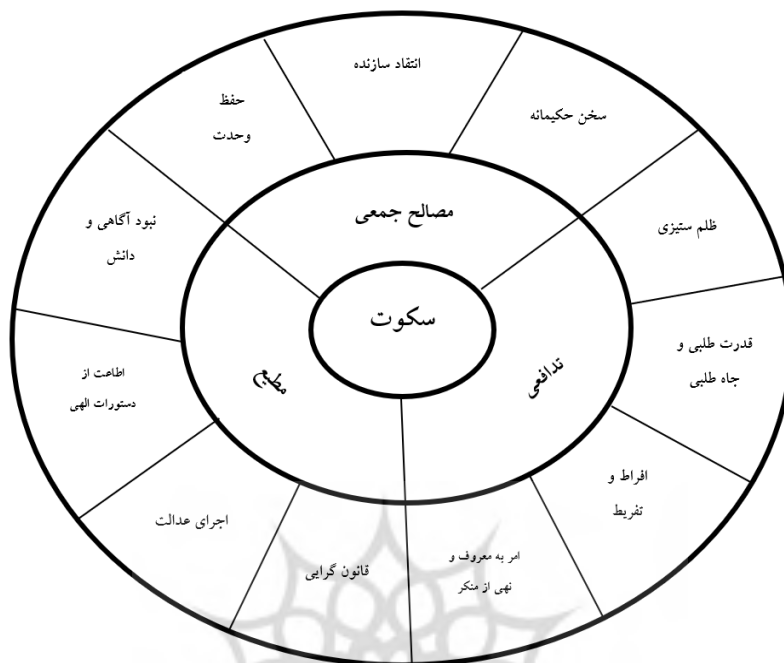
جدول ۳. مضامین فراگیر در سکوت در نهج البلاغه

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	استراتژی سکوت
قانون گرایی	سکوت مطیع (تسلیم)	
اطاعت از دستورات خداوند		
اجرای عدالت		
نبود دانش و آگاهی		
سخن حکیمانه	سکوت برای مصالح جمعی	
انتقاد سازنده		
حفظ وحدت		
امر به معروف و نهی از منکر	سکوت تدافعی	
ظلم ستیزی		
قدرت طلبی و جاه طلبی		
افراط و تفریط		

در دین مبین اسلام و آموزه های اسلامی معیار درستی هر عملی فقط رضایت خداوند می باشد و این معیار در همه مراحل زندگی پیامبر گرامی اسلام و حضرت علی (ع) و فرزندان بزرگوار ایشان رعایت شده و مورد تاکید ایشان بوده است. براساس بررسی های انجام شده و ادبیات پژوهش ، سکوت سازمانی در سه بعد سکوت مطیع (تسلیم)، سکوت برای مصالح جمعی و سکوت تدافعی مطرح شده است. سکوت مطیع دارای مقوله های فرعی: اطاعت از دستورات خداوند، اجرای عدالت، قانون گرایی، نبود دانش و آگاهی است ، سکوت برای مصالح جمعی دارای مقوله های فرعی: حفظ وحدت، انتقاد سازنده و سخن حکیمانه است و سکوت تدافعی از جنبه مثبت دارای مقوله های فرعی: امر به معروف و نهی از منکر، ظلم ستیزی است و از جنبه منفی دارای مقوله های فرعی: افراط و تفریط، قدرت طلبی و جاه طلبی است با بررسی های انجام شده در مجموعه ای از خطبه ها، نامه ها و حکمت های حضرت علی (ع) و کدگذاری های حاصل شده، مقوله های فرعی و مقوله های اصلی در جداول فوق بیان شده است.

۷. ترسیم الگو

بعد از مراحل کدگذاری، انتخاب مضامین اصلی و سازمان دهنده و فراگیر ، ترسیم الگوی استراتژی سکوت با توجه به آموزه های نهج البلاغه در شکل ذیل ارائه شده است.



شکل ۳. مدل استراتژی سکوت در نهج البلاغه

۸. نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی استراتژی سکوت در بیانات امیرالمؤمنین علی (ع) بوده و جزو تحقیقات کیفی محسوب می‌گردد. لذا با روش تحلیل مضمون و از طریق بررسی خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها نسبت به استخراج مضامین اصلی و مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر در ابعاد کلی سکوت از دیدگاه امام علی (ع) اقدام گردید. سکوت پدیده‌ای شایع در سطوح حکومتی و مدیریتی است گاهی صلاح حکومت‌داری است و گاهی برخلاف آن است. در مواقعی که اسلام و حکومت اسلامی به خطر می‌افتد سکوت کردن جایز نیست چه بسا که این نوع سکوت صدمات جبران‌ناپذیری بر مردم خواهد داشت. به عنوان مثال در بحث ظلم ستیزی طبق فرمایشات امیرالمؤمنین (ع) هیچ‌کس از یک فرد جامعه اسلامی در برابر ظلم نباید سکوت پیشه‌کنند و چشم‌را بر اعمال ظالمانه ببندند، اما در مواقعی که صلاح حکومت روزه سکوت گرفتن است باید صبر پیشه نمود، از جمله مواردی که باید سکوت پیشه کرد اطاعت از دستورات خداوند می‌باشد که هیچ‌گونه بحثی

در این مقوله جای ندارد و باید در تمام امور زندگی مطیع فرمان ها و دستورات خداوند بود. همچنین در مواردی همچون نداشتن دانش تخصصی باید از هرگونه اظهارنظر غیرعلمی و غیرعقلانی پرهیز کرده و کار را به اهل فن سپرد.

در این پژوهش ضمن بررسی خطبه ها، نامه ها و حکمت ها، سه نوع سکوت تخت عنوان سکوت برای مصالح جمعی، سکوت تدافعی و سکوت مطیعانه مطرح شده است. سکوت مطیع بیشترین فراوانی را در میان ابعاد سکوت به خود اختصاص داده است. سکوت مطیع دربردارنده اطاعت از دستورات خداوند، عدالت، قانون گرایی، همچنین نداشتن دانش و آگاهی است، سکوتی که براساس تسلیم و رضایت بوده است، در میان مقوله های فرعی سکوت مطیع، اجرای عدالت و اطاعت از دستورات خداوند به ترتیب بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده اند. سکوت تدافعی که بعد دیگری از ابعاد سکوت را دربر می گیرد، دربردارنده حفظ وحدت، انتقاد سازنده و سخن حکیمانه است، سکوتی که در جهت تشریک مساعی و همکاری است، سکوت برای مصالح جمعی در دو نوع مثبت و منفی بوده است، نوع مثبت سکوت برای مصالح جمعی شامل؛ ظلم ستیزی، امر به معروف و نهی از منکر است و نوع منفی سکوت برای مصالح جمعی شامل قدرت طلبی و جاه طلبی، افراط و تفریط می باشد، سکوتی که ناشی از ترس بوده است ولی این نوع سکوت جایز نیست و باید حق و حقیقت را مطرح کرد و سکوت را شکست، افراط و تفریط بالاترین فراوانی را مابین مقوله های سکوت برای مصالح جمعی به خود اختصاص داده است. با توجه به مباحث فوق افراد جامعه با زمان سنجی و شناخت موضوع و میزان آگاهی و توانایی خود، می توانند سکوت یا عدم سکوت را تعیین نمایند.

با توجه به این که پژوهش حاضر بر مبنای متن نهج البلاغه پایه ریزی شده است، پیشنهاد می شود محققان دیگر، با مراجعه به قرآن کریم به بررسی استراتژی سکوت بپردازند. همچنین پیشنهاد می شود اصول مستخرجه از این تحقیق براساس نظرات خبرگان رتبه بندی یا اولویت بندی گردند.

کتاب‌نامه

- نهج البلاغه، سید رضی. (1379). ترجمه محمد دشتی. قم: مشرقین. ج ۳ ششم.
- پیران نژاد، علی؛ داوری، الهه؛ افخمی، مهدی. (1396). سکوت سازمانی، چالش معاصر مدیریت منابع انسانی؛ شناسایی عوامل و پیامدهای آن. «فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال ششم. شماره 1» شماره پیاپی (21)، ص. 147-176.
- جعفری، محمدتقی. (1390). ترجمه نهج البلاغه. چاپ چهارم. تهران: به نشر
- حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا؛ زارع، فرجام؛ موسوی، سید نجم‌الدین. (1398). نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی. «فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. جلد 10. شماره 39. ص. 149-174.
- حکاک، محمد؛ موسوی نژاد، سیدهادی. (1394). تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان. «فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. 1. (4). ص. 97-121.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم. (1390). سکوت سازمانی، مفاهیم، علل و پیامدها. «فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال ششم. شماره 21، 103-77.
- سلطانی، محمدرضا و خانی، علی (1395)، «استخراج معیارهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی مبتنی بر انتظارات و مطالبات مقام معظم رهبری» «فصلنامه مدیریت اسلامی، سال بیست و چهارم، شماره 20 105-133.
- صلواتیان، سیاوش؛ نعمتی انارکی، داود؛ نیستانی اصفهانی، کامیار. (1395). عوامل موثر بر سکوت سازمانی نیروهای رسانه ای بر مبنای تجربه کارکنان اداره کل روابط عمومی سازمان صدا و سیما. «فصلنامه مدیریت دولتی. دوره 8. شماره 4. ص. 665-690.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی ابوالحسن و شیخ زاده محمد (1390)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی» «دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، س پنجم، ش دوم. 151-198:
- فرهادی، اکرم؛ غفوری، پریا؛ حقیقی کفاش، مهدی؛ ابراهیمی، محمد. (1394). تاثیر رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانک سپه استان تهران). «مهرداد، ندا؛ حق دوست اسکویی؛ سیده فاطمه؛ سیرفاطمی؛ نعیمه. (1395). تحلیل محتوای کیفی. چاپ دوم. تهران: بشری مرکز نشر علوم پزشکی.

Alvani Mahdi, Sahar Nikmaram, Hamideh Gharibi, Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani. (2012). «Study on Relationship Between Organizational Silence an Commitment in Iran». World Applied Sciences Journal. 17 (10): 1271-1277.

Angela, J, Raymond, L, Long, W. (2015). «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.

- Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). »Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behaviour, and instrumentality in predicting procedural fairness«. *Journal of Applied Psychology*. 87, 81–86.
- Bagheri .Gh. Zarei.R.Nik Aeen.M. (2012). »Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)«. *Ideal Type of Management*. Vol . 1, No . 1,PP. 47- 58.
- Bosak, J., Dawson, J., Flood, P, & Peccei, R. (2017). Employee involvement climate and climate strength: A study of employee attitudes and organizational effectiveness in UK hospitals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (1), 18-38.
- Boyatzis, R. E. (1998). »Transforming qualitative information: thematic analysis and code development«. Virginia: Sage Braun
- Braun, V. & V. Clarke. (2006). »Using Thematic Analysis in Psychology«. *Qualitative Research in Psychology* (Vol. 2).
- Crant, J. M. (2000). »Proactive behaviour in organizations«. *Journal of Management*. 26, 435–62.
- Demitris, B, And Vokala, M, (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human resource management*; Athense university of economics and business, pp 1-19.
- Deniz, N, Aral, N, Öznur, G. (2013). »The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company«. *Procedia - Social and Behavioral*
- Elçi, M, Melisa, E, Lütüfihak, A, İrge, Ş. (2014). »The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention«. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150: 1298-1309
- Henriksen, K. Dayton, E. (2006). »Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety«. *HSR: Health Services Research* 41(4): 1539-1554.
- Hycner, R. H. (1999). Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. In A. Bryman & R. G. Burgess (Eds.), *Qualitative research* (Vol. 3, pp. 143-164). London: Sage.
- Karaca, H (2013). »an exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organization: Turkish National Police Case«. *European Scientific Journal*. 9 (23), 38-50.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. and Lester, S.W. (1997). »Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?«. *Journal of Applied Psychology*. 82, 160–77.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: an Introduction to its Methodology*. London: Sage
- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: Intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(05), 640-648
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). »Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world«. *Academy of Management Review*, 25. 706–25
- Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). »an exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why«. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1453-1476.

- Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra state. *European Scientific Journal ESJ*, 16(10).
- Pinder, C. C. and H. P. Harlos. (2001). »Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice«. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). »Organizational citizenship behaviours: a critical review of the 104 theoretical and empirical literature and suggestions for future research«. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Pope, R. (2018). Organizational silence in the NHS: 'Hear no, see no, speak no'. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.
- Rader, S. (2007). *Qualitative Methods of Data Analysis*, Zurich: Federal Institute of Technology.
- Tulubas, T. & Celep, C. (2012).» Effect of Perceived Procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor«. *Procedia –Social Behavioral Science*, 34 (12), 1221-1231
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). »Helping and voice extra-role behaviour: evidence of construct and predictive validity«. *Academy of Management Journal*, 41, 108–19.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero (2003).»Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs«. *Journal of Management Studies*, 40:6.
- Yalçın, B., & Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the organizational silence behavior scale for healthcare professionals. *Nursing & Health Sciences*, 21(4), 454-460.