

## فرایند «اکتشاف» نظریه اخلاقی اسلام در موضوع «سکوت سازمانی»

محسن منطقی\*

احمدحسین شریفی\*\*

### چکیده

سکوت سازمانی از مباحث نوظهور در حوزه اخلاق و مدیریت رفتار سازمانی است. بیشتر نوشته‌های موجود، نادرستی اخلاقی آن را مفروغ‌عنه گرفته، درصدد تحلیل علل و عوامل آن برآمده‌اند. نوشتار حاضر ضمن نادرست دانستن آن پیش‌فرض و با الهام از «روش فرایندی اکتشاف نظریه اسلامی»، به دنبال اکتشاف حکم اخلاقی آن از نگاه اسلام است. دستاوردهای تحقیق نشان می‌دهد سکوت سازمانی به خودی خود نه خوب است و نه بد؛ بلکه «حسن فعلی» آن منوط به این است که ۱. در خدمت اعتلای جامعه اسلامی و عزت مسلمین باشد؛ ۲. از روی دوراندیشی پارسایانه صورت گیرد؛ ۳. با اصل مشورت‌دهی و مشورت‌گیری منافات نداشته باشد؛ ۴. با مسئولیت‌پذیری تعارض نداشته باشد؛ ۵. همچنین هنجارهای کلانی مثل «عدالت»، «ظلم‌ستیزی»، «اعانه بر برّ» و «پرهیز از اعانه بر اثم» را نقض نکند. و در صورتی از «حسن فاعلی» و در نتیجه «حسن اخلاقی» برخوردار خواهد شد که به هدف قرب الهی و انجام وظیفه دینی صورت گرفته باشد.

### واژگان کلیدی

سکوت سازمانی، فرایند اکتشاف، نظریه اسلامی، حکم اخلاقی.

manteghi@qabas.net

sharifi1738@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲۲

\*. استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع.ا.ه).

\*\* . دانشیار گروه فلسفه مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع.ا.ه).

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۱۳

### طرح مسئله

مهم‌ترین رکن سازمان‌های امروزی، نیروی انسانی است. سازمان‌ها در محیط پویا نیازمند توجه بیشتر به نیروی انسانی هستند. حضور همه کارکنان سازمان در ارتقاء عملکرد سازمانی و پیشبرد اهداف، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. از این رو، تبادل نظر با کارکنان از مهم‌ترین رویه‌های جاری در سازمان‌های پیشرو است. در جهانی که سازمان‌ها نیازمند نوآوری و خلاقیت هستند؛ ارائه ایده‌های نو از سوی کارکنانی که در سازمان مشغول به کار هستند، می‌تواند راهگشای مناسبی باشد. سازمان‌ها با شگردهای متعدد مانند صندوق پیشنهادات، برگزاری جلسات گفتگوی آزاد، شوراها، کمیسیون‌ها، و امثال آن در تلاش‌اند که همکاران خود را به سخن بیاورند. بلکه می‌کوشند که باب گفتگو و اظهارنظر را در سازمان، توسعه داده و زمینه دریافت دیدگاه‌های جدید را فراهم کنند.

اما مسئله مهمی که وجود دارد، «سکوت» کارکنان است. آنان اغلب علی‌رغم در اختیار داشتن اطلاعات و اندیشه‌های ارزشمند، به دلایل مختلف ترجیح می‌دهند از بیان آنها خودداری کرده و سکوت اختیار کنند. تبیین و علت‌کاوی این مسئله مدت‌ها است که به یکی از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها و پژوهشگران حوزه مدیریت نیروی انسانی تبدیل شده است. علل و عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متعددی برای این پدیده برشمرده و درصدد چاره‌اندیشی و چاره‌جویی جهت حل آن برآمده‌اند. اما پیش از هرگونه راهکار اصلاحی و درمانی برای چنین پدیده‌ای باید مشخص شود که اساساً آیا سکوت سازمانی مطلقاً رفتار ناپسندی است یا آنکه ممکن است در شرایطی، کاری پسندیده و ممدوح هم باشد. هدف ما در این نوشتار آن است که براساس مبانی و منابع و متون اسلامی، به ارزش‌گذاری این پدیده پرداخته و مشخص کنیم که در چه شرایطی سکوت سازمانی خوب و در چه شرایطی بد است. براین اساس مسئله اصلی مقاله حاضر این است که نگاه اسلام به سکوت سازمانی کارکنان چیست؟ در چه شرایطی آن را موجه می‌داند و در چه شرایطی غیرموجه و نادرست؟ یا در چه شرایط و با چه قیودی می‌توان سکوت سازمانی را فضیلت یا رذیلت دانست؟ بدین منظور لازم است به دو سؤال فرعی نیز پاسخ داده شود، نخست اینکه سکوت سازمانی چیست؟ و دوم اینکه علل و عوامل سکوت سازمانی کدام‌اند؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر با الهام از مدل «فرایند اکتشاف نظریه اسلامی در علوم انسانی» صورت می‌گیرد که در کتاب روش‌شناسی علوم انسانی اسلامی ذکر شده است. (شریفی، ۱۳۹۵: ۵۷۷ - ۵۲۸) براساس مدل

مذکور در صورتی می‌توان نظریه‌ای را منتسب به اسلام یا متصف به قید «اسلامی» کرد که پس از تعریف و تبیین مسئله، گردآوری پاسخ‌های ارائه شده و تحلیل و بررسی آنها، گام‌های زیر را با موفقیت طی کرده باشد:

۱. استقصای قانع‌کننده و اطمینان‌بخشی در منابع و متون اسلامی درباره آن صورت گرفته باشد؛
۲. مستندات گردآوری شده، اعتبارسنجی شده و از اعتبار لازم جهت انتساب به دین برخوردار باشند؛
۳. در کشف مراد و محتوای آنها دقت لازم صورت گرفته شود. به تعبیر دیگر، متون گردآوری شده به صورت عمیق و دقیق فهمیده شده باشند؛
۴. نتیجه به دست آمده از مراحل پیش‌گفته، با «ضوابط اسلامی» حاکم بر قلمرو مربوط سازگار باشد؛
۵. نتیجه به دست آمده از مرحله پیش‌گفته با «قواعد اسلامی» حاکم بر زیست انسانی انطباق داشته باشد؛
۶. و بالأخره اینکه نتیجه‌ای که از همه مراحل پیش‌گفته به دست آمده باشد، با مقاصد و غایات زیست انسانی از نگاه اسلام سازگار باشد.

#### تعریف مفاهیم اصلی

همان‌طور که اشاره شد، پیش از اجرای فرایند مذکور لازم است مفاهیم اصلی تحقیق، به ویژه مفهوم سکوت سازمانی را تعریف کرده و مراد خود از آنها را به صورت شفاف بیان کنیم:

#### ۱. فرایند اکتشاف

منظور از فرایند اکتشاف، یعنی روشی که به هدف استخراج و استنباط آموزه‌های اسلامی از متون و منابع دینی به کار برده می‌شود. فرایند اکتشاف، به تعبیر شهید صدر، نوعی حرکت از روبنا یا مسئله، به سوی کشف زیربنا یا نظریه اسلامی در موضوع یا مسئله‌ای خاص است. در مقابل فرایند تولید یا ابداع که شهید صدر از آن به حرکت از زیربنا یا مبانی به سوی رو بنا یا احکام و آموزه‌ها، تعبیر می‌کند. (صدر، ۱۴۱۰: ۱۰ / ۳۷۱ - ۳۶۷)

#### ۲. نظریه اسلامی

علی‌رغم کاربرد بسیار گسترده واژه «نظریه»، هنوز تعریفی جامع، دقیق و اجماعی از آن ارائه نشده است. اختلافات در این زمینه تا جایی است که به تعبیر برخی از نویسندگان به تعداد کسانی که در این باره سخن گفته‌اند، تعریف وجود دارد! هر کسی براساس پیش‌فرض‌ها و پارادایم‌های فکری خود، نظریه را به گونه‌ای تعریف کرده است. (Logan and Olmstead, 1955: 4) برخی از نویسندگان، تعاریف مختلف نظریه را از دیدگاه اندیشمندان غربی گردآوری کرده‌اند که برای مطالعه تفصیلی می‌توان به آنها مراجعه

کرد. (توسلی، ۱۳۷۶) برخی از محققان، بعد از تحلیل تعاریف موجود و بیان نقاط قوت و ضعف آنها، نظریه را چنین تعریف کرده‌اند «یک یا چند گزاره فرضیه‌ای که رفتار یک پدیده را موقتاً توصیف، تبیین، تحلیل و تفهیم می‌کند». (دانایی فرد، ۱۳۸۹: ۱۵۸) اوکونر نیز در تعریفی مشابه می‌گوید «نظریه چیزی است که به توصیف، تبیین و پیش‌بینی پدیده مورد نظر می‌پردازد و می‌تواند نظامی برای طبقه‌بندی معرفت در حوزه نظری خاصی ارائه دهد». (O'Conner, 1957: 81)

بدون آنکه بخواهیم به نقد و بررسی تعاریف مورد اشاره بپردازیم، به اعتقاد ما، نظریه را می‌توان و می‌بایست در دو سطح تعریف کرد: نظریه جامع و نظریه بخشی. نظریه جامع عبارت است از: «مجموعه‌ای از گزاره‌های کلی که متأثر از مبانی فلسفی، منابع معرفت و مقاصد زیست انسانی، به دنبال توصیف، تبیین، تفسیر، پیش‌بینی، ارزشیابی یا کنترل پدیده مورد مطالعه است.» (ر. ک: کرلینجر، ۱۳۷۴: ۳۱ - ۲۹) اما نظریه بخشی، به نظریه‌ای گفته می‌شود که ناظر به یکی از ابعاد فوق باشد. مثلاً ناظر به تبیین، پیش‌بینی، کنترل و یا ارزشیابی.

منظور از نظریه جامع اسلامی نیز عبارت است از «مجموعه‌ای از گزاره‌های کلی که متأثر از مبانی فلسفی، منابع معرفت و مقاصد اسلامی زیست انسانی، به دنبال توصیف، تبیین، تفسیر، پیش‌بینی، ارزشیابی یا کنترل پدیده مورد مطالعه است». و نظریه بخشی یا غیر جامع نظریه‌ای است که فقط به بررسی یکی از حوزه‌های آن دانش می‌پردازد.

### ۳. سکوت سازمانی

هنگامی که سازمان با مسئله‌ای مواجه می‌شود، به شدت نیازمند اطلاعات ارزشمندی است که بتواند به حل مسئله بپردازد. معمولاً بخش عمده‌ای از این اطلاعات در اختیار کارکنان (به‌ویژه کارکنان با سابقه و با هوش) قرار دارد. اما تحقیقات نشان داده که در سازمان‌ها، اعم از سازمان‌های دولتی و خصوصی، کارکنان علاقه‌ای به در اختیار قرار دادن اطلاعات خود به مدیران کلیدی را ندارند. چنان‌که برخی از مدیران نیز به منظور پرهیز از بازخورد منفی نیروهای زیردست، از طرح دیدگاه‌های خود، خودداری می‌کنند. از این‌رو، در سازمان‌ها با پدیده‌ای مواجه هستیم که با عنوان «سکوت سازمانی» نامگذاری شده است. از آنجاکه اصطلاح «سکوت سازمانی»<sup>۱</sup> از جمله اصطلاحات و مفاهیم نوظهور است، هنوز تعریفی همه‌پسند و مورد اتفاق از آن ارائه نشده است. با جستجو در منابع مختلفی که در این زمینه در دسترس بود، اهم تعاریف ذکر شده را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:

#### 1. Organizational Silence.

**جدول تعاریف «سکوت سازمانی»**

ردیف	نویسنده	سال	تعریف	منبع
۱	حمزه‌خانی و منطقی	۱۳۹۳	خودداری کارکنان از ابراز نظر در مورد مشکلات سازمان.	اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۸، ص ۱۱۳ - ۹۹.
۲	یخچالی و گنجعلی	۱۳۹۳	عدم ارائه آزادانه نظرها و پیشنهادهای کارکنان سازمان به مدیران و مسئولان.	اسلام و مدیریت، ش ۵، ص ۸۹ - ۶۹.
۳	رستگار و روزیان	۱۳۹۳	خودداری از بیان مشکلات یا مسائل بالقوه سازمان.	مدیریت سازمان‌های دولتی، ش ۸، ص ۱۸ - ۸.
۴	امینی و کریمی	۱۳۹۳	سکوت خواسته یا ناخواسته نخبگان و عدم توان اظهارنظر درباره مسائل سازمان.	مهندسی فرهنگی، ش ۸۱، ص ۹۷ - ۷۹.
۵	نوه ابراهیم و یوسفی	۱۳۹۵	عدم اظهار نظر کارکنان و عدم ارائه بازخورد مناسب در مسیر تغییرات و توسعه سازمانی، به مدیران و مسئولان سازمان.	رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش ۲۶، ص ۱۵۶ - ۱۳۳.
۶	Morrison and Milliken	۲۰۰۰	سکوت سازمانی «یک پدیده جمعی» 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.	Morrison, Elizabeth Wolfe and Frances J. Milliken, The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), pp. 706-725
۷	Pinder and Harlos	۲۰۰۱	خودداری از بیان واقعیت در مورد مشکلات سازمان با فرد یا افرادی که دقیقاً در موقعیت تغییر آن مشکلات قرار دارند.	Pinder, Craig C. and Harlos, Karen P. Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20, pages 331-369.
۸	Grenberg and Marissa S	۲۰۰۹	نوعی اقدام آگاهانه و عامدانه از سوی کارکنان مبنی بر عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات، باورها، افکار، ایده‌ها و تجربه‌های مرتبط با کارشان که به‌صورت گروهی انجام می‌شود همانند نرم اجتماعی.	Grenberg, Jerald, Edwards, Marissa S. (2009) Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing Limited
۹	Brinsfield	۲۰۰۹	پدیده‌ای جمعی که کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید، و دغدغه‌های خود در رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری خودداری می‌کنند.	Brinsfield, C. T. "Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors"

با تأمل در این‌جا پیش‌گفته می‌توان گفت سکوت سازمانی عبارت است از «خودداری آگاهانه و عملی

عضو یا جمعی از اعضای یک سازمان از اظهار نظر و ارائه پیشنهاد در مورد مسائل گذشته، جاری یا آینده سازمان». البته همان‌طور که از تعاریف پیش گفته نیز استظهار می‌شود، سکوت سازمانی صرفاً به معنای حرف نزدن، ننوشتن و امثال آن نیست؛ بلکه به هر اقدامی که مانع جریان انتقال اطلاعات در سازمان شود نیز سکوت سازمانی اطلاق می‌شود.

### پیشینه پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، بعد از تعریف مفاهیم، یکی از گام‌های لازم برای اکتشاف نظریه اسلامی درباره سکوت سازمانی، گردآوری پاسخ‌های ارائه شده به مسئله تحقیق و تحلیل آنهاست که در این بخش به این مسئله می‌پردازیم.

موضوع سکوت سازمانی، نخستین بار از اوایل قرن بیست و یکم میلادی به‌عنوان یکی از موضوعات و مسائل در عرصه سازمان و مدیریت مطرح شده است. از زمان طرح این مسئله تاکنون کتاب‌ها و مقالات متعددی درباره آن تدوین شده است. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: کتاب *صدا و سکوت در سازمان*<sup>۱</sup> (Grenberg and Marissa, 2009) به‌عنوان نخستین کتاب مستقلی که در این زمینه تدوین شده است. نویسندگان کتاب با جستجو در کتاب‌های جامعه‌شناسی و علوم سیاسی در خصوص صدا و سکوت در جامعه، معتقدند مفهوم سکوت از سال ۲۰۰۰ میلادی به بعد در کتاب‌ها و مقالات مدیریتی وارد شده است. مقاله «سکوت سازمانی: مانعی برای تغییر و توسعه در جهان متکثر»<sup>۲</sup> (Morrison and Milliken, 2000) که با بررسی مفهوم و کاربرد سکوت در سازمان، یکی از موانع تغییر و توسعه را در سازمان‌ها، سکوت سازمانی می‌داند. و مقاله «سکوت، آرامش و تسلیم کارکنان به‌عنوان پاسخ‌هایی به بی‌عدالتی ادراکی»<sup>۳</sup> (Pinder and Harlos, 2001: 20 / 331 - 369) که نویسندگان با بررسی و ریشه‌یابی سکوت سازمانی، آن را نتیجه بی‌عدالتی در سازمان می‌داند و درصددند که با تغییر نگرش مدیران و کارکنان، زمینه را برای اظهارنظر همه فراهم کند. و مقاله «سکوت سازمانی: بررسی ابعاد، توسعه اقدامات و بررسی عوامل مرتبط»<sup>۴</sup> (Brinsfield, 2009) که با یک بررسی جامع و دقیق به شناخت عوامل شکل‌گیری و ابعاد سکوت سازمانی پرداخته است و راهکارهای مقابله با آن را تبیین کرده است.

1. Voice and Silence in Organizations.
2. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.
3. Employee Silence quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice.
4. Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors.

در فضای اندیشه اسلامی نیز بررسی‌ها در منابع مدیریت اسلامی و همچنین منابع اخلاقی اسلامی، نشان داد که تاکنون هیچ کتاب مستقلی در خصوص سکوت سازمانی نگاشته نشده است. هرچند مقالاتی از سوی پاره‌ای از نویسندگان در این موضوع منتشر شده است که بخشی از آنها با نگرش اسلامی به بررسی موضوع پرداخته‌اند؛ به‌عنوان نمونه می‌توان به مقالات زیر اشاره کرد: «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل، و پیامدها»، (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱ / ۱۰۴ - ۷۷)؛ «نقش سکوت و سخن‌نخبگان در تکامل جامعه از دیدگاه قرآن و روایات»، (امینی و کریمی، ۱۳۹۳: ۸۱ / ۹۷ - ۷۹)؛ «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام»، (حمزه‌خانی و منطقی، ۱۳۹۳: ۹ / ۱۱۳ - ۹۹)؛ «شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت‌کننده»، (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳: ۸ / ۱۸ - ۷)؛ «بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (علیه السلام)»، (یخچالی و گنجعلی، ۱۳۹۳: ۵ / ۸۹ - ۶۹) و بالأخره مقاله «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی». (نوه ابراهیم و یوسفی، ۱۳۹۵: ۲۶ / ۱۵۶ - ۱۳۳)

با مطالعه منابع فوق‌الذکر، می‌توان گفت که افزون بر ارائه تعریف از سکوت سازمانی که پیشتر بدان‌ها اشاره کردیم، بخش دیگری که مورد توجه نویسندگان مزبور بوده است، تحلیل علل و عوامل سکوت سازمانی است. که البته نقش بسزایی در ارزش‌گذاری سکوت سازمانی دارد. به‌طورکلی، می‌توان پاسخ‌های ارائه شده از سوی نویسندگان مزبور به سؤال از علل و عوامل سکوت سازمانی را در قالب جدول زیر عرضه کرد:

ردیف	نویسنده	سال	پاسخ‌ها به سؤال تحقیق	منبع
۱	حمزه‌خانی و منطقی	۱۳۹۳	عوامل مؤثر در سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام در سه عامل کلی: دانستن، خواستن و توانستن دسته‌بندی شده است؛ دانستن به معنای شناخت و درک نسبت به سکوت و اظهارنظر است که فرد به بررسی منافع سکوت یا عدم سکوت می‌پردازد، در صورتی که سکوت مطلوب کارکنان باشد میل به سکوت پدیدار می‌شود (خواستن). عوامل و موانع پیش روی (بیرون سازمانی و درون‌سازمانی) می‌تواند بیان‌کننده سکوت سازمانی برای کارکنان (توانستن) باشد.	اسلام و پژوهش‌های مدیریت، ش ۹، ص ۹۹ - ۱۱۳
۲	یخچالی و گنجعلی	۱۳۹۳	در اسلام دو نوع سکوت را می‌توان شناسایی کرد: سکوت مثبت و سکوت منفی. علت سکوت مثبت عمل به وظایف فردی و اجتماعی است و سکوت منفی ناشی از عدم توجه به وظایف و تکالیف است.	اسلام و مدیریت، ش ۵، ص ۸۹ - ۶۹

ردیف	نویسنده	سال	پاسخ‌ها به سؤال تحقیق	منبع
۳	رستگار و روزبان	۱۳۹۳	عوامل سکوت سازمانی عبارتند از: عوامل فردی (سن، جنسیت، تجربه، میزان تحصیلات، ویژگی‌های رفتاری همکاران)، عوامل سازمانی (سیستم ارزیابی، امنیت شغلی پایین، عدم چابکی داخلی) و عوامل فرهنگی (برچسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، عدم وجود کار تیمی)	مدیریت سازمان‌های دولتی، ش ۸، ص ۱۸ - ۸
۴	زارعی متین و همکاران	۱۳۹۰	کارکنان به سه دلیل ممکن است سکوت سازمانی را در پیش بگیرند: کناره‌گیری (تسلیم)، خودحمایتی (ترس)، و دیگر خواهانه (تشریک مساعی)	علوم مدیریت ایران، ش ۲۱، ص ۶۸ - ۴۰
۵	نوه ابراهیم و یوسفی	۱۳۹۵	عوامل سکوت سازمانی را به چهار دسته می‌توان تقسیم کرد: عوامل فردی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی، و عوامل مدیریتی.	رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ش ۲۶، ص ۱۵۶ - ۱۳۳

با تأمل در پاسخ‌های فوق‌الذکر، عوامل سکوت سازمانی از نگاه نویسندگان فوق‌الذکر را می‌توان در چهار محور کلی دسته‌بندی کرد:

#### یک. دانستن، خواستن و توانستن

برخی از محققان (حمزه‌خانی و منطقی، ۱۳۹۳: ۹ / ۱۱۳ - ۹۹) بر این باورند که در منابع دینی از یک‌سو سکوت کردن و کم سخن گفتن توصیه شده است و از سوی دیگر، امر به معروف و احساس مسئولیت، از این رو، دانستن موقعیت سخن گفتن یا سکوت بسیار مهم و باارزش است. خواستن و اراده کردن، ناشی از ادراک عقلی و شوق نسبت به انجام دادن یا ندادن یک کار است. برآورد منافع حاصل از سکوت می‌تواند به‌خاطر قرب الی الله باشد. چنان‌که می‌تواند برای شناسایی خود، یا تکریم خویشتن باشد. در عین حال، علی‌رغم نقش مهم دانایی و اراده در سکوت سازمانی، توانستن نیز نقش اساسی را برعهده دارد. یعنی گاهی موانعی در سازمان و رفتارهای مدیریتی وجود دارد که فرد را از اظهار نظر بازمی‌دارد. ترس از فشار و جو حاکم بر سازمان، ترس از دست دادن منافع شخصی، خودکم‌بینی و خجول بودن، نیز می‌توانند فرد را در انجام تکالیف ناتوان گردانند.

#### دو. عمل به وظایف فردی و اجتماعی

عده‌ای دیگر از نویسندگان (یخچالی و گنجعلی، ۱۳۹۳: ۵ / ۸۹ - ۶۹) بر این باورند که براساس آموزه‌های اسلامی، خودداری از امر به معروف و نهی از منکر در جهت جلوگیری از انحراف و بروز فساد در

سازمان و مشورت ندادن به مدیران سازمان، خارج از وظایف دینی کارکنان به حساب می‌آید. از این رو، سخن گفتن و سکوت سازمانی کارکنان، ناشی از وظایف فردی و اجتماعی کارکنان در احکام الهی است. البته از دیدگاه دینی، سکوت هنگامی که ناشی از حفظ وحدت در سازمان، رازداری و عدم افشای اطلاعات و اسرار سازمان در برابر بیگانگان باشد، بسیار ارزشمند و ممدوح است.

#### سه. عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و مدیریتی

دسته سوم از محققان (رستگار و روزبان، ۱۳۹۳: ۸ / ۱۸ - ۷: نوه ابراهیم و یوسفی، ۱۳۹۵: ۲ / ۱۵۶ - ۱۳۳) بر این باورند که عوامل فردی متعددی در سکوت سازمانی نقش دارند. هنگامی که اختلاف سنی مدیر و کارکنان زیاد باشد، این امر بر تبادل نظرات آنان تأثیر می‌گذارد. چنان که اختلاف جنسیتی می‌تواند چنین تأثیری را داشته باشد. همچنین، هنگامی که مدیران از سطح تحصیلات و تجربه بیشتری برخوردار باشند، می‌توان انتظار داشت که کارکنان، در جلسات از اظهار نظر خودداری کنند. عوامل سازمانی نیز در افزایش سکوت سازمانی مؤثر است؛ این عوامل مانند سیستم ارزیابی کارکنان، امنیت شغلی پایین، عدم چابکی اقدامات سازمانی، فقدان سیستم بازخورد مناسب، می‌تواند منشأ سکوت سازمانی باشد. عوامل اجتماعی و فرهنگی مانند برچسب خوردن، ارزشمند نبودن بیان ایده‌ها، گروه‌اندیشی، و عدم وجود فرهنگ کار تیمی نیز به نوبه خود می‌تواند از عوامل سکوت سازمانی باشد. عوامل مدیریتی، مانند سبک رهبری، جو بی‌اعتمادی، ترس از بازخورد منفی، و اقدامات خاص مدیریتی نیز از عوامل سکوت سازمانی است.

#### چهار. تسلیم، ترس، تشریک مساعی

و بالأخره گروه چهارمی از نویسندگان (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۱ / ۱۰۴ - ۷۷) بر این باورند که متغیرهای متعدد مدیریتی و سازمانی منجر به همراهی و تسلیم کارکنان در برابر خواسته دیگران شده و آنها را از اظهار نظر باز می‌دارد. چنان که باورهای تلویحی و ضمنی همچون ترس مدیران از بازخورد منفی می‌تواند منجر به سکوت شود. همچنین تفاوت‌های جمعیت‌شناختی، پیشینه فرهنگی مدیران، باور کارکنان به عملکرد ساختارها و سیاست‌های سازمانی منجر به تشریک مساعی آنان می‌گردد.

اما همان‌طور که اشاره کردیم، در هیچ‌یک از منابع یادشده، تصویری شفاف و روشن از ارزش‌گذاری سکوت سازمانی ارائه نشده است. به تعبیر دیگر، می‌دانیم که سکوت سازمانی به‌طور مطلق قابل ارزش‌گذاری نیست؛ یعنی نه می‌توان آن را فضیلت دانست و نه ردیلت. آنچه که مهم است تبیین قیود و شرایطی است که با تکیه بر آنها می‌توان آن را فضیلت یا ردیلت دانست. مقاله حاضر می‌کوشد تا با

به‌کارگیری مدل فرایندی اکتشاف نظریه اسلامی، به استنباط و استخراج آموزه اسلامی درباره این موضوع بپردازد و قیود و شرایط فضیلت یا ردیلت بودن آن را مشخص کند.

پنج. گام‌های اکتشاف نظریه اسلامی درباره سکوت سازمانی

گام‌های اکتشاف عبارتند از:

#### ۱. جستجو در منابع و متون دینی

همان‌طور که پیش از این بیان شد مفهوم «سکوت سازمانی» از مفاهیم نوظهور سال‌های اخیر است. بنابراین، نمی‌توان انتظار داشت که عین این مفهوم در مستندات و منابع دینی یافت گردد. در عین حال، با بررسی منابع و متون اسلامی می‌توان آیات و روایات متعددی را ناظر به مسئله سکوت شناسایی کرد. در بررسی روایات مربوط به موضوع، یکصد روایت مورد شناسایی قرار گرفت. در مرحله دوم، برای استفاده بهتر و روان‌تر از این روایات، تلاش شد که با مطالعه دقیق، روایات مشابه حذف گردد و جدولی از حدود شصت روایت تهیه شد. و بالأخره در مرحله سوم به منظور ارائه در یک مقاله، یک آیه و سیزده روایت (در مجموع چهارده متن دینی) که نمایانگر کل متون دینی استخراج شده بود، در جدول زیر ذکر شده که مبنای تحلیل مقاله حاضر قرار می‌گیرند.

ردیف	متن دینی	مفهوم استنباط‌شده	منبع
۱	قرآن کریم: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از خدا بترسید و سخن صواب گوید.	قول سدید	احزاب، آیه: ۷۰
۲	پیامبر اکرم ﷺ: إِنَّ أَفْضَلَ الْجِهَادِ أَفْضَلُ مِنْ ذَلِكَ كَلِمَةٌ عَدْلٌ عِنْدَ إِمَامٍ جَائِرٍ؛ از همه ارزش‌ها بالاتر، سخنی است که برای دفاع از عدالت در برابر پیشوایی ستمگر ابراز می‌شود.	سخن گفتن ارزشمند	کلینی، ۱۴۰۷ ق: ۵ / ۶۰
۳	رسول الله ﷺ: إِذَا رَأَيْتُمُ الْمُؤْمِنَ صَمُوتًا فَادْنُوا مِنْهُ فَإِنَّهُ يُلْقِي الْحِكْمَةَ؛ اگر مؤمنی را اهل سکوت یافتید، به او نزدیک شوید، زیرا او اهل حکمت است.	ضرورت زمینه‌سازی برای شکستن سکوت	ابن‌شعبه حرانی، ۱۳۶۳: ۳۹۷
۴	رسول الله ﷺ: مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُنْكَرْ بِيَدِهِ إِنْ اسْتَطَاعَ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ؛ هر کس از شما منکری ببیند باید با دست و اگر نتوانست با زبان و اگر نتوانست با قلبش آن را انکار کند.	عدم جواز سکوت به هنگام مشاهده ناهنجاری	حر عاملی، ۱۴۰۹ ق: ۱۵ / ۱۳۵
۵	علی ﷺ: عَلَيْكَ بِلُزُومِ الصَّمْتِ فَإِنَّهُ يُلْزِمُكَ السَّلَامَةَ وَ يُؤْمِنُكَ النَّكَلَةَ؛ بر تو باد به ملازمت با سکوت، زیرا سکوت موجب سلامت و در امان ماندن از ندامت می‌شود.	فواید سکوت	تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ح ۴۲۵۶

ردیف	متن دینی	مفهوم استنباط شده	منبع
۶	<p>علی <small>علیه السلام</small>: لَا خَيْرَ فِي الصَّمْتِ عَنِ الْحُكْمِ كَمَا أَنَّهُ لَا خَيْرَ فِي الْقَوْلِ بِالْجَهْلِ؛ آنجا که باید سخن درست گفت، در خاموشی خیری نیست، چنان که در سخن ناآگاهانه نیز خیری نخواهد بود.</p>	<p>نادرستی سکوت از بیان حکم</p>	<p>کلینی، ۱۴۰۷، ق: ۸ / ۲۰</p>
۷	<p>علی <small>علیه السلام</small>: إِنْ أَحْبَبْتَ سَلَامَةَ نَفْسِكَ وَسِتْرَ مَعَايِكَ فَأَقْلِلْ كَلَامَكَ وَ أَكْثِرْ صَمَّتِكَ يَتَوَفَّرُ فَكْرُكَ وَيَسْتَبْرِ قَلْبُكَ وَيَسْلَمِ النَّاسُ مِنْ يَدِكَ؛ اگر سلامت جان و پوشیده ماندن معايبت را دوست داری پس کم سخن بگو و بسیار خاموشی برگزین تا قدرت تفکر کردن در تو زیاد شود، قلبت روشن گردد، و مردم از دست (و زبان) تو سالم بمانند!</p>	<p>فواید نگرشی، روحی و اجتماعی سکوت</p>	<p>تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ح ۴۲۵۲</p>
۸	<p>علی <small>علیه السلام</small>: صَمْتُ يُعْقِبُكَ السَّلَامَةَ خَيْرٌ مِنْ نُطْقِي يُعْقِبُكَ الْمَلَامَةَ؛ سکوتی که برای تو سلامت به دنبال دارد؛ بهتر از سخنی است که سرزنش را برای تو به ارمغان آورد.</p>	<p>سکوت ارزشمند</p>	<p>تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ح ۴۲۶۶</p>
۹	<p>علی <small>علیه السلام</small>: الْكَلَامُ فِي وَثَاقِكَ مَا لَمْ تَتَكَلَّمْ بِهِ فَإِذَا تَكَلَّمْتَ بِهِ صِرْتَ فِي وَثَاقِهِ فَأَخْزُنْ لِسَانَكَ كَمَا تَخْزُنُ ذَهَبَكَ وَرِقِّكَ قُرْبَ كَلِمَةٍ سَلَبَتْ نِعْمَةً وَحَلَبَتْ نِقْمَةً؛ سخن در بند توست، تا آن را نگفته باشی، و چون گفتی، تو در بند آنی. پس زبانت را نگهدار چنان که طلا و نقره خود را نگه می‌داری، زیرا چه بسا سخنی که نعمتی را طرد یا نعمتی را جلب کرد.</p>	<p>ضرورت سکوت و پرهیز از سخنان نعمت‌سوز</p>	<p>نهج البلاغه، ح ۳۸۱</p>
۱۰	<p>علی <small>علیه السلام</small>: لَوْلَا مَا أَخَذَ اللَّهُ عَلَي الْعُلَمَاءِ إِلَّا يُقَارُوا عَلَي كَطَلَةِ ظَالِمٍ وَ لَا سَعَبٍ مَظْلُومٍ لَأَلْقَيْتُ حَبْلَهَا عَلَي غَارِبِهَا؛ اگر خداوند از علماء برابر ظلم‌های مظلومان، سکوت نکنند، مهار شتر خلافت را بر کوهان آن انداخته، رهایش می‌ساختم.</p>	<p>ناپسندی سکوت در برابر ظلم‌های اقتصادی</p>	<p>همان، ح ۳</p>
۱۱	<p>علی <small>علیه السلام</small>: تَكَلَّمُوا تُعْرِفُوا فَإِنَّ الْمَرْءَ مَخْبُوءٌ تَحْتَ لِسَانِهِ؛ سخن بگویند تا شناخته شوید زیرا شخصیت انسان در زیر زبانش پنهان است.</p>	<p>سخن گفتن و بروز توانمندی‌ها و استعدادها</p>	<p>همان، ح ۳۹۲</p>
۱۲	<p>امام سجاد <small>علیه السلام</small>: پیرامون سخن گفتن و سکوت پرسیدند که کدام بهتر است، فرمودند: لِكُلِّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا آفَاتٌ فَإِذَا سَلِمَا مِنَ الْآفَاتِ قَالَ الْكَلَامُ أَفْضَلُ مِنَ السُّكُوتِ قِيلَ كَيْفَ ذَلِكَ يَا ابْنَ رَسُولِ اللَّهِ قَالَ لِأَنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ مَا بَعَثَ الْأَنْبِيَاءَ وَالْأَوْصِيَاءَ بِالسُّكُوتِ إِنَّمَا بَعَثَهُمْ بِالْكَلامِ وَ لَا اسْتُجِيبَتِ الْجَنَّةُ بِالسُّكُوتِ وَ لَا اسْتُجِيبَتِ وَلَايَةُ اللَّهِ</p>	<p>مقایسه ارزش سکوت و سخن</p>	<p>حر عاملی، ۱۴۰۹، ق: ۱۲ / ۱۷۸</p>

ردیف	متن دینی	مفهوم استنباط‌شده	منبع
	<p>يَالسُّكُوتِ وَلَا تُؤَيِّتِ النَّارُ بِالسُّكُوتِ إِنَّمَا ذَلِكَ كَلْمٌ بِالْكَلامِ مَا كُنْتُ لِأَعْدِلَ الْقَمَرَ بِالسَّمْسِ إِنَّكَ تَصِفُ فَضْلَ السُّكُوتِ بِالْكَلامِ وَ لَسْتَ تَصِفُ فَضْلَ الْكَلَامِ بِالسُّكُوتِ؛ هر یک از این دو آفاتی دارند، هنگامی که از آفات آنها در امان باشی، سخن گفتن بهتر از سکوت است. پرسیدند چگونه چنین چیزی ممکن است ای فرزند رسول الله، حضرت فرمودند: هر آینه خدای عزوجل پیامبران و جانشینان آنان را به سکوت مبعوث نفرمود، بلکه آنان را به کلام و سخن گفتن برانگیخت و بهشت و محبت و ولایت الهی به سکوت داده نمی‌شود و با سکوت از آتش و خشم الهی ایمنی نخواهد بود، بلکه استحقاق همه این امور به کلام و سخن گفتن خواهد بود. نمی‌توان ماه را با خورشید مقایسه کرد، همانا تو توصیف می‌کنی فضیلت سکوت را با سخن گفتن و توصیف نمی‌کنی فضیلت سخن گفتن را با سکوت.</p>		
۱۳	<p>موسی بن جعفر <small>علیه السلام</small>: لَيْسَ لَكَ أَنْ تَتَكَلَّمَ بِمَا شِئْتَ، لِإِنَّ اللَّهَ -عزوجل- يَقُولُ - وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ؛ تو نمی‌توانی هر چه را می‌خواهی بگویی، زیرا خداوند متعال می‌فرماید: از آنچه علم نداری پیروی نکن.</p>	سخن آگاهانه یا سکوت	حر عاملی، ۱۴۰۹ ق: ۱۵ / ۱۷۲
۱۴	<p>رضاء <small>علیه السلام</small>: إِنَّ الصَّمْتَ بَابٌ مِنْ أَبْوَابِ الْحِكْمَةِ إِنَّ الصَّمْتَ يَكْسِبُ الْمَحَبَّةَ إِنَّهُ دَلِيلٌ عَلَى كَلِّ خَيْرٍ؛ سکوت دری از درهای دانش است، سکوت محبت می‌آورد، و دلیل و راهنمای همه خیرات است.</p>	ارزش سکوت و فواید اجتماعی آن	کلینی، ۱۴۰۷ ق: ۲ / ۱۱۳

همان‌گونه که در این منابع مشاهده می‌شود، سکوت و سخن گفتن مورد توجه قرار دارد و برای هر کدام محاسن و معایبی ذکر شده است. هدف از سکوت مبارزه با انبوه سخنان اضافی و بی‌هدف، و احیاناً بی‌معنی یا گناه‌آلود است. چنان‌که هدف از سخن گفتن بیان حکمت و راه‌های نجات و کسب سعادت است. با استفاده از این منابع می‌توان فهمید که در صورت علم‌گوینده به راهگشا نبودن دانسته‌هایش و یا بی‌فایده بودن آنها، لازم است سکوت پیشه کند. در سازمان‌ها نیز همین امر قابل تطبیق است. هنگامی که مدیران یا کارکنان با موضوعی مواجه می‌شوند؛ (در جلسات سازمانی یا هنگام اخذ مشورت)، در مطلب خود دقت کنند. اگر آن را کارساز نمی‌یابند، از بیان آن خودداری کنند. چه بسیار وقت سازمان‌ها صرف بیان اظهار نظرهای بی‌فایده می‌شود و یا سازمان‌ها براساس سخنان ناسنجیده، امکانات و وقت خود را هدر می‌دهند.

در برابر ضرورت سکوت در برخی از موقعیت‌ها، ضرورت سخن گفتن قرار دارد. همان‌گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، افراد هنگامی که می‌توانند با سخن گفتن حقی را احیاء کنند، و یا در برابر ظالمی ایستادگی نمایند، یا مسیر نادرستی را اصلاح کنند؛ موظف به سخن گفتن هستند. گاهی بیان تجربه‌های مدیران با سابقه می‌تواند سازمان را از حرکت در مسیر نادرستی که پیش از این طی شده و مدیران جدید از آن اطلاعی ندارند، نجات دهد. احیای مسیر حق و حرکت در آن با اظهارنظرهای صحیح و بجا ممکن است. چه بسا سخن نگفتن در چنین مواقعی می‌تواند یک سازمان را به مسیر نادرست و فاصله گرفتن از مسیر حق بکشانند.

## ۲. اعتبارسنجی مستندات گردآوری شده

دومین گام برای اکتشاف نظریه اسلامی در موضوع سکوت سازمانی اعتبارسنجی مستندات گردآوری شده است. همان‌طور که می‌دانیم آیات قرآن از حیث صدور و سند، قطعی‌الصدورند به‌همین دلیل نیاز به اعتبارسنجی سندی ندارند؛ و روایات نیز هرچند از حیث سند، غالباً ظنی‌الصدورند، اما به‌منظور اطمینان از اعتبار مستندات روایی این تحقیق، تلاش شد که همه روایات از کتب معتبر انتخاب شوند. روایات کتاب *کافی*، *وسائل الشیعه* و *نهج البلاغه* غالباً از نظر سندی اعتبار لازم را دارند. به‌همین دلیل، در این مقاله به‌منظور پرهیز از اطباب و تطویل از بررسی سندی تک‌تک آنها خودداری کردیم.

## ۳. فهم عمیق آیات و احادیث

بعد از گردآوری آیات مربوط و بعد از اطمینان از صدور حدیث از معصوم، لازم است در جهت فهم دقیق مراد شارع تلاش شود. بدین‌منظور در نخستین گام، به فهم دقیق مفردات متن می‌پردازیم. توضیح آنکه یکی از مقدمات فهم مراد واقعی خدای متعال و اولیای دین، فهم مفردات سخنان آنان است. در میان عبارات آیات و احادیث پیش‌گفته، سه واژه نیازمند تأمل و دقت معنایی هستند: «قول سدید»، «سکوت» و «صمت».

کلمه «سدید» از ماده «سداد» و به‌معنای اصابت رأی، و داشتن رشاد است. بنابراین، قول سدید، عبارت است از کلامی که مطابق با واقع باشد، لغو نباشد و فایده آن مشروع باشد؛ یعنی فایده‌اش چون سخن چینی و امثال آن، غیرمشروع نباشد. پس بر مؤمن لازم است که به‌درستی آنچه می‌گوید مطمئن باشد، و نیز گفتار خود را بیازماید، که لغو و یا مایه افساد نباشد. بنابراین، این آیه درصدد تحریک مسلمانان به بیان واقعیت‌ها بر اساس مصالح فردی و اجتماعی است.

«سکوت» از ماده «سکت» است. با توجه به موارد استعمال واژه سکت می‌توان گفت که معنای عامی دارد که هم شامل «صمت» می‌شود و هم شامل «سکون». (مصطفوی، ۱۳۶۸: ۵ / ۱۵۹ - ۱۵۸)

به‌عنوان مثال، وقتی گفته می‌شود «وَلَمَّا سَكَتَ عَنْ مُوسَى الْغَضَبُ» (اعراف / ۱۵۴) منظور سکون و آرامش و کاهش هیجان ناشی از خشم و غضب است. در عین حال، واژه «سکوت» اختصاص به ترک سخن و کلام دارد؛ یعنی مترادف صمت است و نه سکون. تفاوت سکوت و سکون و صمت در این است که صمت به معنای سکوت طولانی است؛ (فراهیدی، ۱۴۰۹، ق: ۷ / ۱۰۶) اما سکون در مقابل حرکت است و سکوت نیز در مقابل ابراز هیجان است.

به‌هر حال با تأمل در مجموعه آیات و روایات و نگاه شبکه‌ای و مجموعی داشتن به آنها روشن می‌شود که هم سکوت می‌تواند دارای فوایدی باشد و هم سخن گفتن. از جمله فواید سکوت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. سلامت روان؛ ۲. جلب محبت مردم؛ ۳. در امان ماندن از پشیمانی؛ ۴. زیادت فکر؛ ۵. نورانیت قلب؛ ۶. پوشیده ماندن عیوب.

و از جمله فواید سخن گفتن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. هدایت و راهنمایی دیگران؛ ۲. آشکارسازی توانمندی‌ها و قابلیت‌های شخصی و مدیریتی؛ ۳. جلب محبت الهی؛ ۴. انجام وظیفه امر به معروف و نهی از منکر؛ ۵. کسب سعادت. همچنین با تأمل در مستندات فوق‌الذکر، می‌توان گفت که در پاره‌ای از موارد، سکوت جایز نیست و در پاره‌ای از موارد سخن گفتن.

مواردی که سخن گفتن جایز نیست، عبارتند از:

۱. زمانی که اطلاعات کافی و درست از واقعیت‌های سازمانی در اختیار نباشد؛ ۲. هنگامی که سخن گفتن تبعات نامطلوب فردی و اجتماعی به دنبال داشته باشد و مشکلاتی را برای سازمان به‌وجود آورد.

مواردی که سکوت جایز نیست، عبارتند از:

۱. هنگامی که می‌توان با سخن حکیمانه و راهکار عالمانه زمینه حل مشکلات را فراهم آورد؛ ۲. به‌هنگام مشاهده ظلم و ستم و مشاهده پایمال شدن حقوق دیگران در سازمان؛ ۳. به‌هنگام مشاهده ناهنجاری‌ها و قانون‌شکنی‌ها.

در مجموع و با رعایت شرایط و قیود فوق و به‌هنگام تزاخم میان سکوت و سخن، براساس منابع و متون اسلامی، می‌توان گفت حق تقدم با سخن گفتن است؛ سخن عالمانه و سنجیده و محکم و سدید، ارزشمندتر از سکوت است. چنان‌که امام سجاده علیه السلام، فرمودند: «لِكُلِّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا آفَاتٌ فَإِذَا سَلِمَا مِنَ الْآفَاتِ فَالْكَلَامُ أَفْضَلُ مِنَ السُّكُوتِ». (حر عاملی، ۱۴۰۹، ق: ۱۲ / ۱۸۸)

#### ۴. سازگاری با ضوابط اسلامی حاکم بر رفتار کارکنان

براساس مدل فرایندی اکتشاف نظریه اسلامی، حتی اگر پاسخ سؤال خود را به صورت صریح و شفاف در متنی از متون دینی یافتیم، نباید مسئله را پایان یافته تلقی کرده و آن پاسخ را به عنوان نظر نهایی اسلام درباره مسئله مورد نظر به شمار آوریم. بلکه حتی اگر همه گام‌های فوق‌الذکر را با موفقیت طی کنیم، هنوز هم نمی‌توانیم مطمئن شویم که نظریه اسلامی را به دست آورده‌ایم. گامی دیگر که در این عرصه لازم است برداشته شود، عبارت است از عرضه نتایج به دست آمده بر «ضوابط اسلامی حاکم بر مسئله مورد بحث». برای این منظور باید مشخص کنیم که مسئله مورد بحث ما، در چه قلمرویی از قلمروهای زیست‌انسانی است. اگر قلمرو و حیطه مسئله مورد نظر خود را به درستی شناسیم به احتمال زیاد در پاسخ آن بیراهه خواهیم رفت. منظور از ضوابط اسلامی حاکم بر یک قلمرو یا حیطه، ارزش‌ها و هنجارهای نسبتاً عامی هستند که بر همه مسائل آن حوزه حاکمیت دارند. همچون چتری می‌مانند که همه جزئیات آن قلمرو را تحت پوشش خود دارند.

به‌هرحال، مسئله سکوت سازمانی مربوط به حوزه کنش‌های اجتماعی و رفتارهای سازمانی و اداری انسان است. به‌همین دلیل، باید دید که هنجارها و ضوابط اسلامی حاکم بر رفتارهای سازمانی و اداری مسلمین چه اموری هستند. براساس مطالعات انجام شده در مدیریت اسلامی، مهم‌ترین شاخص‌ها و معیارهای حاکم بر رفتارهای سازمانی و اداری مسلمین که در موضوع این مقاله مؤثرند، عبارتند از:

۱. اهتمام به امور مسلمین: در آموزه‌های اسلامی بر این موضوع تأکید شده است که وظیفه همه مردم در جامعه اسلامی اهتمام داشتن به امور یکدیگر است. در این زمینه ده‌ها آیه و روایت وجود دارد. یکی از مشهورترین روایات این است که می‌گوید: «مَنْ لَمْ يَهْتَمَّ بِأُمُورِ الْمُسْلِمِينَ فَلَيْسَ بِمُسْلِمٍ؛ کسی که به امور مسلمین اهتمام نرزد، مسلمان نیست». (کلینی، ۱۴۰۷ ق: ۲ / ۱۶۴) این نشان می‌دهد که یکی از ضوابط و هنجارهای حاکم بر زیست اجتماعی مسلمین توجه به منافع همگانی جامعه اسلامی است. کنش‌های سازمانی افراد را می‌توان براساس میزان تأمین این هدف، ارزش‌گذاری کرد. براین اساس، سکوت سازمانی زمانی ارزشمند است که در خدمت منافع مسلمین باشد.

۲. اعتلای جامعه اسلامی: از دیگر هنجارهای حاکم بر زیست اجتماعی مسلمین، تلاش در جهت اعتلای جامعه اسلامی است. کارهای سازمانی، اعم از سکوت یا سخن، زمانی ارزشمندند که افزون بر برخورداری از معیارها و شرایط پیش‌گفته، در جهت حفظ و ارتقای عزت جامعه اسلامی باشند. قرآن کریم می‌فرماید: «وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا؛ و خدا هرگز برای کافران راهی (برای تسلط) بر مؤمنان ننهاده است». (نساء / ۱۴۱) همچنین از امام صادق علیه السلام نقل شده که فرمود: «إِنَّ اللَّهَ قَوَّضَ إِلَيَّ

المؤمنين أموره كلها ولم يفوض إليه أن يكون ذليلاً أما تسمع الله تعالى يقول: وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ؟ خداوند اختیار همه کارهای مؤمن را به خودش سپرده، اما این اختیار را به او نداده است که ذلیل باشد. مگر نشنیده‌ای که خدای تعالی می‌فرماید: و عزت از آن خداست». (طوسی، ۱۴۰۷ ق: ۶ / ۱۷۹) براین اساس، سکوت و سخن سازمانی هنگامی که زمینه تسلط دشمنان جامعه اسلامی باشد، ناپسند است؛ چنان که سکوت و سخن هنگامی که موجب اعتلای جامعه اسلامی باشد، ارزشمند و قابل تحسین است. هنگامی که سرنوشت سیاسی و اجتماعی مسلمین در گرو سکوت و سخن سازمانی مسئولان است، اهمیت و ارزش این کارکرد بیشتر واضح می‌شود.

۳. بصیرت و دوراندیشی: شاغلین در سازمان‌های اسلامی، اعم از کارکنان عادی تا مدیران، باید اهل بصیرت و دوراندیشی باشند. کارکنان سازمان با بصیرت و هوشمندی تلاش می‌کنند تجارب خود و دیگران را در کارها به کار گیرند و با هدف‌گذاری درست، در رفتارهای خود دوراندیش باشند. بنابراین، از جمله ضوابطی که برای فضیلت یا ردیلت شمردن سکوت سازمانی باید موردنظر قرار گیرد، دوراندیشانه بودن آن و ملاحظه همه جوانب آن است. بدون بررسی جوانب و بدون داشتن بصیرت پارسایانه ممکن است سکوت یا سخن یکی از افراد سازمان، خسارت‌های فراوانی را به دنبال داشته باشد.

۴. مشورت‌دهی و مشورت‌گیری: یکی دیگر از اصول و هنجارهای حاکم بر رفتارهای سازمانی، اصل مشورت‌دهی و مشورت‌گیری است. قرآن کریم خطاب به پیامبر اسلام ﷺ می‌فرماید، در اداره امور جامعه با مردم مشورت کن: «وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ». (آل عمران / ۱۵۹) امام علی علیه السلام در حدیثی، مشورت‌دهی درست را از نشانه‌های عقلانیت و خوداری از آن را از علائم نادانی برشمرده است. (کلینی، ۱۴۰۷ ق: ۱ / ۱۹)

۵. مسئولیت‌پذیری: سازمان‌های اسلامی، نظام‌هایی تکلیف‌گرا هستند. براین اساس، کارکنان نسبت به همه عملکردهای خود مسئولیت دارند و مورد بازخواست قرار می‌گیرند. در حدیث مشهوری از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله چنین نقل شده است که فرمودند: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ؛ همه شما مسئولید و همه شما از زیردستان خود سؤال خواهید شد». (شعیری، بی تا: ۱۱۹) حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام، می‌فرمایند: «اتَّقُوا اللَّهَ فِي عِبَادِهِ وَبِلَادِهِ فَإِنَّكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّىٰ عَنِ الْبِقَاعِ وَالْبَهَائِمِ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَلَا تَعْصُوهُ؛ از خدا نسبت به بندگان و شهرهایش پروا کنید زیرا دارای مسئولیت هستید حتی نسبت به زمین‌ها و حیوانات و خداوند را اطاعت کنید و از نافرمانی او بپرهیزید». (نهج البلاغه، خطبه ۱۶۶)

۵. سازگاری با قواعد اسلامی حاکم بر زیست انسانی

افزون بر کارهای پیش‌گفته، لازم است نتایج به‌دست آمده را بر قواعد اسلامی حاکم بر زیست انسانی نیز

به‌عنوان پنجمین مرحله فرایند اکتشاف نظریه اسلامی عرضه کنیم. منظور از قواعد اسلامی حاکم بر زیست انسانی، آن دسته از هنجارها و ارزش‌های اسلامی است که همه حوزه‌ها و قلمروهای زیست انسانی را پوشش می‌دهند و در همه جزئیات و مصادیق زیست انسانی جریان دارند. ویژگی قواعد این است که در هر قلمرو و حیطة‌ای ممکن است به شکلی خاص نمودار شوند. به‌عنوان مثال، قاعده‌ای مثل «لاضرر ولاضرار فی الاسلام» (ر.ک: مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱ / ۱۱۰ - ۲۸؛ ابروانی، ۱۴۲۶ ق: ۱۶۹ - ۸۵) اختصاص به قلمرو مسائل عبادی، اقتصادی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی، اداری و امثال آن ندارد. بلکه در همه حوزه‌های زیست انسانی جریان دارد.

مهم‌ترین قواعد حاکم بر زیست انسانی که نتایج به‌دست آمده از بررسی‌های پیشین درباره سکوت سازمانی از نگاه اسلام باید هماهنگ با آنها باشد عبارتند از: «قاعده عدالت»، «قاعده مبارزه با ظلم»، «قاعده دفاع از مظلومان»، «قاعده اعانه بر بر» و «قاعده پرهیز از اعانه بر اثم». یعنی سکوت سازمانی زمانی ارزشمند است که هماهنگ و سازگار با این قواعد باشد و هیچ‌کدام از آنها را نقض نکند. به‌همین دلیل، سکوتی که مستلزم اعانه بر اثم باشد، حتی اگر موجب سلامت جسم و جلب محبت کارفرمایان و سایر کارکنان سازمان باشد، ردیلت اخلاقی است. همان‌طور که سخن‌گفتنی که ظالمانه باشد و در خدمت توسعه گناه و معصیت باشد، حتی اگر صادقانه بوده و منافع شخص را نیز به‌دنبال داشته باشد و یا منافع مادی و موقعیتی فراوانی برای سازمان پدید آورد، نه‌تنها فاقد ارزش است که ضد ارزش نیز هست.

#### ۶. سازگاری با مقاصد و غایات زیست اسلامی

منظور ما در اینجا از مقاصد زیست اسلامی، هدف‌نهایی و غایی ارزش‌ها و احکام اسلامی است که می‌توان آن را «قرب الهی»، «خدایی شدن انسان» یا «تربیت انسان در سایه عقیده صحیح و عمل صالح به‌گونه‌ای که مظهر اسماء و صفات حق تعالی شود» دانست. (سبحانی، ۱۳۸۳: ۳۵۳) البته دین، اهداف میانی و عملیاتی فراوانی نیز داشته و دارد که این دسته از اهداف می‌توانند و می‌بایست متکثر و متعدد باشند. به‌عنوان نمونه، با استناد به قرآن مسائلی چون، توحیدباوری (ابراهیم / ۵۲)، ایمان به خدا (حدید / ۸)، تقوای الهی (اعراف / ۶۳)، تعقل و خردورزی (بقره / ۲۴۲)، هدایت مردم (اعراف / ۱۵۸)، برقراری عدالت همه‌جانبه (حدید / ۲۵)، اجرای احکام الهی و اداره جامعه براساس موازین دینی (نساء / ۱۰۵) را می‌توان از اهداف میانی دین دانست.

براین‌اساس، سکوت سازمانی، زمانی دارای ارزش اخلاقی است که در مسیر قرب الهی و به‌عنوان وظیفه‌ای دینی و اخلاقی و از روی ایمان به خدا و معاد صورت گرفته باشد. کارکنان و اعضای سازمان، سکوت و سخن خود را باید با توجه به رضایت الهی و هدف غایی سیر انسانی انتخاب کنند.



برخوردار شود، لازم است در انجام آن نیتی پاک و الهی داشته باشیم. به تعبیر دیگر، باید به هدف قرب الهی و انجام وظیفه دینی صورت گرفته باشد. و الا اگر هدف نهایی و غایی فرد، حفظ و ارتقای سازمان یا وصول به اهداف دنیوی و محبوبیت اجتماعی و امثال آن باشد، از نگاه اخلاق اسلامی نه تنها ارزش مثبت ندارد؛ بلکه ممکن است رذیله اخلاقی هم به شمار آید.

## منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه.
۳. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی، ۱۳۶۳، *تحف العقول عن آل الرسول*، قم، جامعه مدرسین، چ ۲.
۴. امینی، نوروز و ثریا کریمی آخوومه، ۱۳۹۳، «نقش سکوت و سخن نخبگان در تکامل جامعه از دیدگاه قرآن و روایات»، *مهندسی فرهنگی*، ش ۸۱، ص ۹۷ - ۷۹.
۵. ایروانی، باقر، ۱۴۲۶ ق، *دروس تمهیدیه فی القواعد الفقهیه*، قم، دار الفقه.
۶. تمیمی آمدی، عبدالواحد، ۱۳۶۶، *تصنیف غررالحکم و دررالكلم*، قم، دفتر تبلیغات.
۷. توسلی، غلامعباس، ۱۳۷۶، *نظریه های جامعه شناسی*، تهران، سمت.
۸. حر عاملی، محمد بن حسن، ۱۴۰۹ ق، *وسائل الشیعه*، ج ۱۲ و ۱۵، قم، آل البیت.
۹. حمزه خانی، حسین و محسن منطقی، ۱۳۹۳، «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام»، *اسلام و پژوهش های مدیریتی*، ش ۹، ص ۱۳۳ - ۹۹.
۱۰. دانایی فرد، حسن، ۱۳۸۹، *نظریه پردازی: مبانی و روش شناسی ها*، تهران، سمت.
۱۱. رستگار و روزبان، عباسعلی و فرناز، ۱۳۹۳، «شناسایی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی به روش آمیخته تشریحی انتخاب مشارکت کننده»، *مدیریت سازمان های دولتی*، ش ۸، ص ۱۸ - ۷.
۱۲. زارعی متین، حسن و همکاران، ۱۳۹۰، «سکوت سازمانی، مفاهیم، علل، و پیامدها»، *علوم مدیریت ایران*، ش ۲۱، ص ۱۰۴ - ۷۷.
۱۳. شریفی، احمدحسین، ۱۳۹۵، *روش شناسی علوم انسانی اسلامی*، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی اسلامی صدرا.
۱۴. شعیری، محمدبن محمد، بی تا، *جامع الاخبار*، نجف، مطبعة حیدریه.
۱۵. صدر، محمدباقر، ۱۴۱۰ ق، *اقتصادنا، المجموعة الكاملة لمؤلفات السيد محمدباقر الصدر*، ج ۱۰، بیروت، دار التعارف.

۱۶. طوسی، محمد بن حسن، ۱۴۰۷ ق، *تهذیب الاحکام*، ج ۶، تهران، دار الکتب الاسلامیه، چ ۴.
۱۷. فراهیدی، خلیل بن احمد، ۱۴۰۹ ق، *کتاب العین*، ج ۷، قم، نشر هجرت، چ ۲.
۱۸. کرلینجر، فرد، ان.، ۱۳۷۴، *مبانی پژوهش در علوم رفتاری*، ترجمه حسن پاشا شریفی و جعفر حقیقی زند، تهران، آوای نو.
۱۹. کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۴۰۷ ق، *الکافی*، ج ۱، ۲، ۵ و ۸، تهران، دار الکتب الاسلامیه، چ ۴.
۲۰. مصطفوی، حسن، ۱۳۶۸، *التحقیق فی کلمات القرآن الکریم*، ج ۵، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۲۱. مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۰، *القواعد الفقهیه*، قم، مدرسه امام علی ابن ابی طالب علیه السلام.
۲۲. نوه ابراهیم، عبدالرحیم و فرزانه یوسفی، ۱۳۹۵، «عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی، مانع ایجاد کارآفرینی سازمانی»، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ش ۲۶، ص ۱۵۶ - ۱۳۳.
۲۳. یخچالی و گنجعلی، مصطفی و اسدالله، ۱۳۹۳، «بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام»، *اسلام و مدیریت*، ش ۵، ص ۸۹ - ۶۹.
24. Brinsfield, C. T., 2009, "*Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*", (doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database, (UMI Number: 3376084)
25. Grenberg, Jerald, Edwards, Marissa S., 2009, *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited.
26. Logan, Frank and David Olmstead, 1955, *Behavior Theory and Social Science*, New Haven, Yale University Press.
27. Morrison, E W., & Milliken, F J., 2000, "*Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4.
28. Morrison, Elizabeth Wolfe and Frances J. Milliken, 2000, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 706 - 725.
29. O'Conner, D. J. (1957), *An Introduction to the Philosophy of Education*, London, Routledge and Kegan Paul.
30. Pinder, Craig C. and Harlos, Karen P., 2001, *Employee Silence quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369. Copyright by Elsevier Science Ltd.