

«سکوت سازمانی» از مباحث رفتار سازمانی است که در بسیاری از متغیرهای رفتار سازمانی تأثیرگذار و تأثیرپذیر می‌باشد. تلاش‌های بسیاری برای شناخت عوامل و آثار سکوت سازمانی شده است. این تحقیق در پی یافتن ابعاد، علل و آثار سکوت سازمانی از منظر اسلام می‌باشد. با نگاه ارزشی، سکوت سازمانی دارای دو بعد عاقلانه و جاهلانه می‌باشد. سکوتی که منشاء عقلانی دارد، سکوت عاقلانه و سکوت از سر جهل و بی‌تدبیری و هوای نفس، سکوت جاهلانه می‌باشد. سعدی در همین زمینه می‌گوید:

«دو چیز طیره عقل است: دم فرو بستن به وقت گفتن، و گفتن به وقت خاموشی» (سعدی شیرازی) سکوت به معنای (صمت)، سکوتی است که پس از تفکر و ارزیابی صورت می‌پذیرد. این تفکر و تعقل در تصمیم سکوت تأثیرگذار است. در تصمیم برای سکوت، اگر تعقل شود و با تصمیم صحیح و لحاظ همه شرایط تصمیم‌گیری صورت گیرد، سکوت عاقلانه، در غیر این صورت، جاهلانه خواهد بود.

یکی از توانایی‌هایی که خداوند به انسان داده، توانایی قضاوت کردن است؛ یعنی هر انسانی می‌تواند ارزیابی کند که چرا، چگونه، کجا و چطور رفتاری را انجام دهد و یا ممنوعیتی برای آن در نظر بگیرد. مهارت‌هایی که افراد دارند نیز با توجه به این قدرت و توانایی، کاربرد دارد. یکی از این مهارت‌ها سکوت است. مهم این است که انسان بداند چه زمانی باید سکوت اختیار کند و یا سخن آغاز کند و اینکه سکوت کردن، همیشه مثبت و یا مفید نیست. همچنین است سکوت نکردن و حرف زدن، مبهم وقت‌شناسی است؛ اینکه چه زمانی سکوت کند و شنونده‌ای فعال باشد و بعکس، چه زمانی نباید سکوت کند.

هر سخن و سکوتی گاهی اثر مثبت دارد و گاهی اثر منفی که هر دو از عقل و یا از جهل نشأت گرفته‌اند. از این رو، هر سکوت و اظهارنظری، باید به جا و سنجیده باشد. هر چند در نگاه ابتدایی به ظاهر، اظهارنظر در مورد مشکلات و مطرح کردن آن، کاری عاقلانه به نظر می‌رسد، اما با اندک تأمل و دقت می‌توان فهمید که مسائل و مشکلات سازمان، می‌تواند علل و عوامل متعددی داشته باشد که ریشه‌یابی آن کار بسیار دقیقی می‌باشد. اینکه هر کسی، هر مشکلی که در سازمان به نظرش می‌رسد، مطرح کند و وقت و هزینه سازمان را به خود جلب کند، در بسیاری موارد خود مشکل‌ساز است. از این رو، آنها پیش از درک مسئله و مشکل و پس از بررسی آن، سکوت لازم است، تا سخنی بدون

## علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام

manteghi@qabas.net

hosein.hamze@yahoo.com

محسن منطقی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>®</sup>

حسین حمزه‌خانی / کارشناس ارشد مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>®</sup>

### چکیده

مسئله اصلی این پژوهش، یافتن نظر اسلام در مورد ابعاد، علل و آثار سکوت سازمانی می‌باشد که با روش داده بنیاد انجام گرفته است. «سکوت سازمانی»، از مسائلی است که در موضوعات گوناگون و در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. بررسی سکوت از منظر اسلام، با توجه به مباحث متعدد مطرح در این مورد، می‌تواند نگاهی جدید به این موضوع باشد. از این رو، این تحقیق به تحلیل سکوت سازمانی از منظر اسلام و ارائه مدلی از علل آثار سازمانی آن می‌پردازد.

در همه رفتارهای انسانی، رفتار عاقلانه و دوری از رفتار جاهلانه در اسلام مورد اهمیت و تأکید می‌باشد. سکوت و اظهار نظر به‌عنوان یک رفتار انسانی از این امر مستثنی نیست. سکوت و اظهار نظر در این تحقیق، در دو دسته کلی عاقلانه و جاهلانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. عوامل مؤثر به‌دست آمده در مدل سکوت سازمانی از منظر اسلام، در این تحقیق عبارتند از: دانستن، خواستن و توانستن. سکوت و اظهار نظر عاقلانه و جاهلانه در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت، سکوت سازمانی، دانستن، خواستن، توانستن.

علم و آگاهی زده نشود. اما پس از بررسی و اشراف به مسئله و در صورت مساعد بودن شرایط، اظهار نظر اولویت پیدا می‌کند.

پس در مرحله اول، در برابر مشکلات سکوت لازم است. و پس از روشن شدن ابعاد مسئله می‌توان سخن آغاز کرد. در سخن گفتن هم همواره باید اصل کلی اندیشه صواب و تأمل مدنظر باشد.

خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا» (احزاب: ۷۰)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از خدا بترسید و سخن صواب بگویید. در تفسیر نور آمده است: «قول سدید» سخنی است که در آن سستی، لغو، دروغ و نفاق نباشد؛ سخنی که همچون سدّی محکم، جلو شک و شبهه و فساد را بگیرد.

۱. سخن سدید، تنها به الفاظ آن نیست، بلکه به محتوای آن است. در واقع، این فکر و اندیشه است که باید محکم و استوار باشد «قولوا قولاً سدیداً».

۲. هر شنیده‌ای قابل بازگو کردن نیست «قولاً سدیداً».

سعدی ممیز بین انسان و حیوان را که ملاک برتری آدمی بر حیوانات می‌باشد، قوه ناطقه می‌داند. ولی در همان جا تصریح می‌کند که اگر از این حسن انسانی، کسی به صواب و صلاح استفاده نکند، از حیوان هم بدتر است. می‌نویسد:

به نطق آدمی بهتر است از دواب<sup>۱</sup> دواب از تو به گر نگویی صواب

(کلیات سعدی، ۱۳۷۹، ص ۹)

درواقع، اظهار نظر زمانی ارزش دارد که صواب و صلاحی در آن باشد. وگرنه ذاتاً اظهار نظر ارزشمند نیست. اظهار نظر بدون اندیشه صواب و بررسی، چون جسمی است که فاقد روح می‌باشد.

برخی از مشکلات در سازمان‌ها، ناشی از بی‌تفاوتی افراد مسئول نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشد. افرادی هستند که در مورد مشکلات اظهار نظر می‌کنند، ولی آنچه را که خود هم می‌گویند، عمل نمی‌کند. بدترین حالت زمانی است که سخنی گفته شود و اظهار نظری شود که به آن گوینده اعتقاد نداشته باشد. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَمْ تَقُولُوا لَمْ نَفْعَلْ كَبِّرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ» (صف: ۲-۳)؛ هان ای کسانی که ایمان آورده‌اید؛ چرا چیزهایی که خود عمل نمی‌کنید، خشم بزرگی نزد خدا منتظر شما است، اگر بگویید آنچه را که عمل نمی‌کنید.

امام علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید: «خیر المقال ما صدقه الفعّال»؛ بهترین گفتار آن چیزی است که عمل آن را تصدیق کند (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۹۵).

خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ» (فتح: ۱۱)؛ آنها به زبان چیزی می‌گویند که در دل ندارند.

آفت این‌گونه اظهار نظر از سکوت بسیار بدتر می‌باشد و سازمان را در مسیر سقوط قرار می‌دهد. در جایی که اظهار نظر از روی علم و آگاهی نباشد، سکوت لازم است. علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید: «لا تقل بما لا تعلم فتتّهم باخبارك بما تعلم»؛ آنچه را که نمی‌دانی نگو، پس به خبرهایی که می‌دانی متهم شوی (و از تو نپذیرند) (همان، ص ۷۶۵).

مشکلات و مسائل سازمان از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند؛ زمانی که چندین مسئله در سازمان وجود دارد که نیاز به مطرح کردن است، اولویت با آن مسائلی است که از اهمیت بالاتری برای سازمان برخوردار است. از این‌رو، سکوت و اظهار نظر، با توجه به اهمیت هر یک از مشکلات در نظر گرفته می‌شود؛ چراکه پرداختن به مسائل کم اهمیت سازمان را از مسائل مهم باز می‌دارد.

گاهی اوقات ممکن است اظهار نظر در مورد مشکلات، دیگران را به دردمس اندازد و موجبات پیامدهای ناگواری برای افراد می‌شود؛ زیرا به سوی عیب‌جویی از دیگران سوق پیدا می‌کند و این از گناهان بزرگ است؛ گاهی افراد با علم و آگاهی از عیب و گناه دیگران، آن را در میان مردم فاش می‌کنند، و بدین وسیله هم موجب آبروریزی ایشان می‌شوند، و هم مروج فساد و فحشاء در میان مردم می‌گردند. کار زشت عیب‌جویان این است که از عیب و نقص و لغزش دیگران آگاهی ندارند، اما سعی و تلاش می‌کنند که در زندگی افراد تجسس کنند تا برای آبروریزی، بدنامی و رسوایی آنان عیب و نقصی به دست آورند تا آن را در میان مردم ترویج کنند. حال آنکه، اسلام بر حفظ حرمت افراد تأکید و از فاش کردن اسرار دیگران نهی می‌کند. در اسلام بر نهی از تجسس در کار دیگران تأکید می‌کند و توصیه می‌کند که دنبال این نباشید که عیوب دیگران را فاش کنید، بلکه عیوب دیگران را بپوشانید و از بدنامی، رسوایی و هتک حرمت آنها جلوگیری کنید، چنانکه پیامبر خدا<sup>صلی الله علیه و آله</sup> می‌فرماید: «لَنْ سَتَرَ عَلَيَّ مُؤْمِنٍ فَاحِشَةً فَكُنَّا أَحْيَاءَ مُؤَدَّةً» (محمدی ری شهری، ۱۳۸۸، ج ۹، ص ۴۲۰)؛ هر کس زشتکاری مؤمنی را بپوشاند، چنان است که دختر زنده به‌گور شده‌ای را نجات دهد.

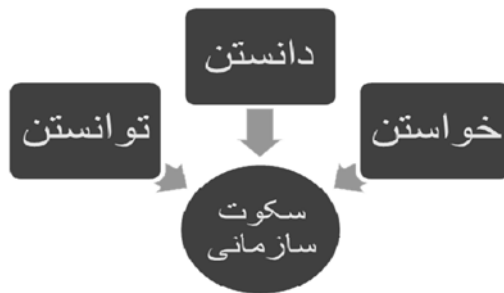
در قرآن، سخن‌چینی و عیب‌جویی از گناهان بزرگی می‌باشد؛ «وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ» (همزه: ۱)؛ وای بر هر عیب‌جوی مسخره‌کننده‌ای. سخنی که همراهی با اهل باطل باشد، سکوت را دربر خواهد داشت؛ چراکه همنوایی با اهل باطل، از نشانه‌های دوزخیان می‌باشد: «وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ الْخَائِضِينَ» (مدثر: ۴۵)؛ و پیوسته با اهل باطل همنشین و هم‌صدا بودیم.

فتنه ادامه داشته باشد. در اینجا است که باید سکوت را شکست و جلوی فتنه‌ای را گرفت؛ زیرا هر سکوت و یا اظهارنظری موجب فتنه و یا تشدید آن در سازمان باشد، جاهلانه خواهد بود. خداوند در قرآن می‌فرماید: «وَأَلْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنْ الْقَتْلِ» (بقره: ۱۹۱)؛ و چه عمل جاهلانه‌ای بالاتر از قتل و فتنه می‌تواند باشد؟ اظهارنظر و سکوت باید با توجه به موقعیت در سازمان باشد، سکوت مطلق و بیجا هر دو آفت می‌باشد و در حکم سکوت جاهلانه خواهد بود.

### علل سکوت سازمانی از منظر اسلام

با توجه به آموزه‌های اسلامی، چندین عامل را می‌توان برای سکوت در سازمان در نظر گرفت. در شکل زیر این عوامل نشان داده شده است.

در این مدل، رفتار سکوت محصول سه عامل دانستن، خواستن و توانستن شمرده شده است؛ یعنی اگر کارکنان سکوت را مطلوب بدانند (دانستن)، بخواهند (خواستن) و در نهایت، بتوانند سکوت کنند (توانستن)، قطعاً سکوت شکل می‌گیرد. همچنین اگر کارکنان اظهارنظر را مطلوب بدانند، بخواهند و در نهایت، بتوانند اظهارنظر کنند، قطعاً اظهارنظر اتفاق خواهد افتاد.



نمودار ۱: ابعاد سکوت سازمانی از منظر اسلام

#### ۱. دانستن

کتاب‌های اخلاقی بسیاری، آثار سکوت؛ کم حرفی و گناهان زبان را مطرح کرده‌اند و هر یک به نوعی از ارزشمند بودن سکوت سخن گفته‌اند. بسیاری از سخنان در متون دینی از معصومان علیهم‌السلام نقل شده است که بیانگر تشویق به سکوت و کم‌گویی است. در مورد آفات زبان، که موجب تباهی زندگی دنیوی و اخروی می‌گردد، سخن‌ها گفته شده است. آنجایی هم که بحث از سخن گفتن شده، دفاع از

آنچه از اظهارنظرها مطرح می‌شود، بر نگرش دیگران در مورد متکلم و مراد به بینابین تأثیر می‌گذارد. قال علی علیه‌السلام: «يستدل علی عقل کل امرء بما یجری علی لسانه»؛ به آنچه که بر زبان جاری می‌شود، بر میزان عقل انسان استدلال می‌شود (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۷۹۹). عاقل پیش از اظهارنظر، ابتدا در اندرون خویش نگاهی می‌دارد و می‌اندیشد، اگر نیکش یافت، بر زبان می‌آورد و اگر بد، پنهانش می‌دارد و ساکت می‌ماند. قال علی علیه‌السلام: «لسان العاقل وراء قلبه و قلب الاحمق وراء لسانه»؛ زبان عاقل پشت قلب اوست و قلب احمق پشت زبان اوست (نهج البلاغه، ح ۴۰). در نگاه حضرت، آنان که می‌گویند و سپس می‌اندیشند، احمق؛ و آنان که می‌اندیشند و سپس می‌گویند، خردمند می‌باشند.

اظهارنظر در سازمان باید برای ارائه اطلاعات، کاهش مشکلات و بهبود شرایط باشد، ولی اگر اظهارنظر بیجا نباشد و تفکر در آن نباشد، بهتر از سکوت است؛ چراکه بنا به فرموده امیرمؤمنان علیه‌السلام در وصیت‌نامه به امام حسن علیه‌السلام: «جبران زیان خموشی و دم فرو بستن، بسی آسان‌تر است از بازیافت آنچه با گفتار نابجا از دست می‌رود» (نهج البلاغه، نامه ۳۱). بنابراین، پیش از سکوت و اظهارنظر باید اندیشه و تامل شود و مصالح در نظر گرفته شود. اگر سکوت و غایت آن برای خداوند باشد، باعث قرب به خداوند خواهد بود.

گاهی عقل در مسئله‌ای حکم به سکوت می‌کند تا از مشکلات پیش رو در امان باشد؛ زیرا سکوت هم موجب آرامش اندیشه و فکر انسان است. از امام صادق علیه‌السلام نقل شده که فرمودند: «السکوت راحة للعقل»؛ سکوت، مایه آرامش فکر و عقل انسان است (ابن‌بابویه، ۱۴۱۳ق، ج ۴، ص ۴۰۲).

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، در تعریف عوام و خواص فرموده‌اند:

کسانی که وقتی عملی انجام می‌دهند، موضع‌گیری می‌کنند و راهی انتخاب می‌کنند، از روی فکر و تحلیل است. می‌فهمند و تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. اینها خواصند. نقطه مقابل هم عوام است. عوام یعنی کسانی که وقتی جوّ به سمتی می‌رود، آنها هم دنبالش می‌روند و تحلیلی ندارند. یک وقت مردم می‌گویند «زنده باد!» این هم نگاه می‌کند، می‌گوید «زنده باد!» یک وقت مردم می‌گویند «مرده باد!» نگاه می‌کند، می‌گوید «مرده باد!» یک وقت جوّ این طور است؛ اینجا می‌آید. یک وقت جوّ آن طور است؛ آنجا می‌رود! (۲۰ خرداد ۱۳۷۵)

عوام سکوت و اظهارنظرشان، به دور از فکر و تحلیل است؛ هرچه که در جامعه مطرح باشد، مطرح می‌کند، بدون آنکه چیزی را که شنیده تحلیلی بر آن داشته باشد.

بعضی اظهارنظرها، سازمان را دچار مشکلاتی کرد، آن را از حالت عادی خارج می‌کند و فتنه‌ای در سازمان به راه می‌اندازد که خود بزرگترین مشکل می‌شود. بعضی از سکوت‌ها هم موجب می‌شود تا

سخن کوتاه، به موقع و اندیشمندانه شده است که به نوعی سکوت را هم دربر دارد. کارکنانی که دانسته‌هایشان از این کتاب‌های اخلاقی نشأت گرفته باشد، سکوت مطلوب آنها خواهد بود.

از سوی دیگر، آموزه‌هایی که به مباحث امر به معروف و مقابله با انحرافات، و مسئول دانستن همه افراد در رفع مشکلات می‌پردازند، به نوعی سکوت را در بسیاری موارد زیر سؤال می‌برند و اظهارنظر، جایگاه و ارزش می‌یابد.

برای قضاوت در این مورد، شناخت بالاتری لازم است تا با شناخت حد سخن، سود و زیان سکوت و حوزه مسئولیت، جایگاه سخن و اظهارنظر مشخص شود. در یک کلام، تشخیص اینکه اکنون وقت سکوت است یا سخن گفتن، خود نیاز به بصیرت دارد. بصیرت نیروی قلبی است که از پرتو آن، حقایق و بواطن اشیاء دیده می‌شود. چنان‌که به وسیله چشم، صورت و ظواهر دیده می‌شود (حسینی، ۱۳۸۱، ص ۵۲).

آنچه در منابع اسلامی در مورد سکوت و سخن گفتن مطرح شده است، در عمل موجب تزاحم می‌شود. تصمیم درست در آن شرایط، نیازمند شناختی عمیق از آموزه‌های اسلامی و بصیرتی است که تصمیم برای سکوت و یا اظهارنظر درست را رقم بزند. برای نمونه، یکی از مواردی که در عمل بین آموزه‌های اسلامی تزاحم پیش می‌آید و ابهام سکوت و اظهارنظر به وجود می‌آید، احترام و اطاعت از ولی و اظهارنظر در مقابل ایشان است، در مسائلی که مربوط به ایشان می‌باشد، این بحث‌ها در مواجهه با ولی فقیه هم مطرح می‌باشد. افرادی که آگاهی کافی و بصیرت بر مبنای دین اسلام دارند، می‌توانند تشخیص دهند که در صورت تزاحم، آیا باید سکوت کنند یا نه؟ در این مورد، می‌توان به فرموده‌ی امیرالمومنین علی علیه السلام به *عبدالله بن عباس* استناد کرد که وقتی آن حضرت را به چیزی راهنمایی کرد که با نظر ایشان سازگاری نداشت، فرمود: «تو حق داری نظرت را به من بگویی و من هم نظر خاص خود را دارم. بنابراین، اگر بر خلاف تو عمل کردم، از من پیروی کن! (نهج البلاغه، ح ۳۲۱).

در سازمان‌ها، مقام علمی و معنوی مدیران نباید در ارائه نظرات تأثیرگذار باشد. ولی باید سلسله مراتب سازمانی در عمل به دستورات رعایت شود.

شناخت کاربرد سخن و سکوت و آثار آن در سازمان و علم به تحول، به وسیله سخن و جلوگیری از انحراف سازمانی، رسیدن به نفع و طلب حق به وسیله سکوت و سخن، موجب خواهد شد که از سخن و سکوت بطور هدفمند استفاده شود.

## ۲. خواستن

خواستن و اراده کردن، ناشی از ادراک انسان و ترجیح عقلانی می‌باشد. شوق نسبت به یک چیز، موجب می‌شود انسان به دنبال آن برود. شوق به سکوت و اظهارنظر، از تصور نتایج مورد انتظار از سکوت و اظهارنظر و شدت نیاز به نتایج مورد انتظار به وجود می‌آید.

پاداش انتظاری، که کارکنان از سکوت و اظهارنظر دارند، یکی از دلایل مهم برای سکوت می‌باشد. برآوردی از پاداش، که برای سکوت و اظهارنظر می‌شود، برای تصمیم به سکوت و عدم آن در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند. انتظار پاداش در کارکنان متفاوت است: در مرحله بالای نیاز که نیاز، به قرب خداوند می‌باشد، سکوت و سخن به خاطر خداوند اتفاق می‌افتد و علت سکوت و عدم عمل به تکلیف می‌باشد. امام علی علیه السلام، به بهترین شکل به این موضوع پرداخته، فرموده‌اند:

در میان عبادات و اطاعتی که از اعضاء و جوارح انسان سر می‌زند، عبادتی کم‌زحمت‌تر و کم‌مؤنه‌تر و در عین حال گران‌بهارتر نزد خدا، از سخن وجود ندارد. البته در صورتی که کلام برای رضای خدا و به قصد بیان رحمت و گسترش نعمت‌های او باشد؛ زیرا خداوند میان خود و پیامبرانش برای کشف اسرار و بیان حقایق و اظهار علوم پنهانی خود چیزی را جز کلام واسطه قرار نداده و وحی و تفهیم مطالب به وسیله کلام صورت گرفته است. چنان‌که میان پیامبران و مردم نیز وسیله‌ای جز سخن برای ابلاغ رسالت وجود ندارد. از اینجا روشن می‌شود که سخن بهترین وسیله و ظریف‌ترین عبادت است و هیچ گناهی نزد خداوند سنگین‌تر و به کيفر نزدیک‌تر و پیش مردم نکوهیده‌تر و ناراحت کننده‌تر از سخن نیست (جعفر بن محمد، ۱۳۶۰، ج ۷، ص ۲۵۹).

یکی از خواسته‌های نفسانی انسان، شناسایی خود می‌باشد. سخن گفتن، یکی از ابزارهایی است که برای شناسایی خود به دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این زمینه امام علی علیه السلام فرموده‌اند: «تکلموا تعرفوا فان المرء مخبوء تحت لسان»؛ سخن بگویید تا شناخته شوید؛ زیرا شخصیت انسان در زیر زبانش پنهان است (نهج البلاغه، ح ۳۹۲).

تکریم خویشتن؛ یکی از اهداف سکوت می‌باشد. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «من حفظ لسانه اکرم نفسه»؛ کسی که زبانش را حفظ کند، نفس خود را گرمی داشته است (صدوق، ۱۳۹۱، ص ۴۰۵). پوشاندن عیب، یکی دیگر از اهداف سکوت می‌باشد. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «من حفظ لسانه سترالله عورته»؛ کسی که زبانش را حفظ کند، خداوند عیب او را می‌پوشاند (همان).

بسیاری از کارکنان تمایل دارند تا در سازمان به‌عنوان فردی تأثیرگذار شناخته شوند، با توجه به این نیاز و انتظاری که از سکوت و اظهارنظرشان دارند، تصمیم می‌گیرند تا سخن بگویند و یا ساکت باشند.

کسب عزت در میان مردم، یکی دیگر از اهداف سکوت می‌باشد. امام رضا علیه السلام فرمودند: «احفظ لسانک تعزاً»؛ زبانت را نگهداری کن تا به عزت برسی (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۱۷۵).

برخی کارکنان سکوت را مایه راحتی و آسایش و فرار از خطرات می‌دانند. لذا سکوت اختیار می‌کنند. رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: «نجاهُ المؤمنِ فی حفظِ لسانه»؛ نجات مؤمن در حفظ زبان اوست (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۱۱۴، حدیث ۹).

رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: «مَنْ سَرَّهُ أَنْ يَسْلَمَ قَلِيلًا مِنَ الصَّمْتِ» (همان)؛ کسی که می‌خواهد سالم بماند باید سکوت کند.

آنگاه که وقتی کارکنان اظهارنظر را عامل بر هم خوردن آرامش و امنیت خود بدانند، به احتمال زیاد تصمیم بر سکوت خواهند گرفت؛ چراکه برای نجات خود از گرفتاری، حفظ زبان را بهترین و آسان‌ترین راه می‌دانند. قال الصادق علیه السلام: «نجاهُ المؤمنِ فی حفظِ لسانه»، نجات مؤمن در نگهداری زبان است (ابن بابویه، ۱۳۹۱ق، ص ۴۰۵).

شناخت و نوع نگاه به پاداش و سرانجام کار در تصمیم بر سکوت و اظهارنظر تأثیرگذار است. کسی که امر به معروف و اظهارنظر را مؤثر در کاهش رزق و زندگی نداند، با کسی که آن را عامل کاهش رزق بداند، تفاوت می‌کند و در تصمیم برای سکوت و اظهارنظر خود را نشان می‌دهد. قال علی علیه السلام: «ان الامر بالمعروف والنهي، عن المنکر لخلق الله سبحانه، وانهما لا یقربان من اجل، و لا یقصدان من رزق» (نهج البلاغه، ح ۳۶۶)؛ همانا امر به معروف و نهی از منکر دو صفت از اوصاف الهی است. این دو فریضه نه اجل انسان را نزدیک می‌کند و نه روزی را کم می‌کند.

تواضع، خودسازی، حفظ اسرار دیگران، استفاده از سکوت به عنوان تاکتیک، حفظ شأن، طمع، نفاق و درویی، بی تفاوتی و خودبینی از عواملی هستند که موجب سکوت افراد می‌شود.

### ۳. توانستن

در اینجا «توانستن» در واقع عدم وجود موانع برای سکوت و اظهارنظر می‌باشد. موانعی که موجب فاصله انداختن بین کارکنان و چیزی که خواستار آن هستند، یا دادن چیزی به آنان که طالب آن نیستند؛ یعنی با سکوت و اظهارنظر، کارکنان مورد تهدید مادی و معنوی قرار نگیرند که تحمل آن برایشان ناگوار باشد. تجربه‌های کارکنان در سازمان، در نگرش آنها نسبت به تنبیه تغییر ایجاد می‌کند و نگرش در سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که ترس از تنبیه عامل، سکوت سازمانی می‌باشد؛ ترس از فشار و جو حاکم بر سازمان که از ناحیه همکاران و مدیران می‌باشد.

زمانی که کارکنان مشکلات را مطرح می‌کنند، به نوعی خود را در فرایند حل مشکل درگیر کرده‌اند به همین دلیل، کارکنان در مواردی مشکلات را مطرح نمی‌کنند تا خود را گرفتار نکنند. بی‌شک اگر مشکلات سازمان با عملکرد کارکنان ارتباط داشته باشد، کارکنان آن را مطرح نمی‌کنند و در برابر آن سکوت خواهند کرد. کارکنان اگر ببینند که نظرشان در سازمان اهمیت ندارد و کسی خریدار آن نیست، سکوت می‌کنند تا خریداری برای کلامشان پیدا شود. قال علی علیه السلام: «لا تتکلّمن اذا لم تجد للکلام موقِعاً»؛ هرگاه محلی برای سخن نمی‌یابی، سخن مگو (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۷۵۰).

ترس از دست دادن منافع شخصی، عاملی است که منجر به سکوت می‌شود. قال علی علیه السلام: «ربّ کلمة سلبت نعمة»؛ چه بسا سخنی که نعمتی را از بین ببرد (غرر، حدیث ۵۲۸۲). ترس از ایجاد درگیری و اختلاف، یکی دیگر از عوامل سکوت سازمانی می‌باشد. قال علی علیه السلام: «ربّ حرب جنیت من لفظة»؛ چه بسا برپا شدن جنگی که از سخنی چیده می‌شود (همان، ص ۳۸۱). ترس از ممنوع شدن از فعالیت‌های آزادانه در سازمان، عاملی است که منجر به سکوت سازمانی می‌شود. قال علی علیه السلام: «احبس لسانک قبل ان یطیل حبسک»؛ زبان خود را حبس کن، پیش از آنکه حبس و زندان تو طولانی شود (همان، ص ۱۴۵).

حرمت خود و عزت نفس در تصمیم برای سکوت و اظهارنظر تأثیر می‌گذارد. کسی که برای خود حرمت قائل است، هر آنچه که عزت خود را متزلزل کند، انجام نمی‌دهد و در تصمیم بر سخن و اظهارنظر، به‌گونه‌ای عمل می‌کند که خود را بهتر نمایش دهد. ترس کارکنان، یکی از عوامل شخصیتی است که در سکوت سازمانی دخیل می‌باشد. جاهایی که اظهارنظر مشکلات احتمالی برای کارکنان داشته باشد، ترس مهم‌ترین عامل سکوت سازمانی می‌باشد. پیامبر خدا صلی الله علیه و آله فرمودند: «لا أعرِفَنَّ رجلاً مِنْكُمْ عَلِمَ عِلْمًا فَكَتَمَهُ فَرَقًا مِنَ النَّاسِ»؛ مبدا بفهمم که فردی از شما دانش (اطلاعاتی) داشته باشد و از ترس مردم آن را کتمان کند (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۸، ج ۳، ص ۲۰۷۶). همچنین فرمودند: «لا یمنَعَنَّ أحدکم هیبةَ النَّاسِ أَنْ یقولَ الحَقَّ إذا رآه أَوْ سَمِعَهُ»؛ ترس از مردم مانع از آن نشود که فردی از شما، هرگاه حقی را ببیند یا بشنود، به زبان نیاورد (همان، ص ۳۵۳).

یکی دیگر از خصوصیات شخصیتی، خود کم بینی و خجالت می‌باشد. خود کم بینی کارکنان موجب می‌شود، که آنچه را که در نظر دارند، برای اظهارنظر در مورد مشکلات نتوانند بیان کنند. همچنین حیا و خجالت بی‌مورد، علل شخصیتی است که موجب می‌شود کارکنان نتوانند نظر خود را در مورد مسائل مطرح کنند. قال رسول الله صلی الله علیه و آله:

لا یُحَرِّقَنَّ أحدکم نفسه. قالوا: یا رسول الله، و کَیفَ یُحَرِّقُ أحدنا نفسه؟ قال: یری أنَّ علیهِ مقالاً، ثمَّ لا یقولُ

## ۱. آثار فردی

سازمان‌ها با نیروهای توانمند و با اراده به تعالی می‌رسند. تصمیم برای سخن، یکی از تصمیماتی است که ممکن است برای هر یک در هر روز چندین بار اتفاق می‌افتد، از این‌رو، می‌تواند یکی از ابزارهای ایجاد توانایی در تصمیم‌گیری و تمرین برای تصمیم درست و به‌جا باشد.

انسان موجودی مرکب از قوای مختلفی است که همه آنها در سعادت و کمال او مؤثراند که با اراده و اختیار خود می‌تواند یکی از این قوا را بر سایر قوا غالب کرده و توجهش را بیشتر به آن معطوف کند. از این‌رو، در مقام انتخاب، باید مراقب باشد ملاک‌های برتری و مقدم داشتن خواسته یک قوه بر دیگر قوا را رعایت کند. اگر سکوت‌های کارکنان، سکوت‌های عاقلانه و از روی تعقل و به‌جا باشد، در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کند که بتوانند با بصیرت کامل، سکوت خود را کنترل کنند و سازمان، افرادی با بصیرت و توانایی بالا برای کنترل سکوت خود داشته باشد. سکوت سازمانی، در ادراک افراد از سازمان اثرگذار می‌باشد. در سازمانی که سکوت بر آن سایه انداخته است، نگاه افراد به آن سازمان، غیر از آن سازمانی خواهد بود که جو سکوت در آن نمی‌باشد.

اثر دیگری که سکوت سازمانی بر کارکنان دارد، این است که بی‌قیدی و بی‌تفاوتی را در سازمان افزایش می‌دهد. اگر انگیزه برای اظهارنظر شدید باشد، مشکلاتی از جمله پرخاشگری و تخلفات اداری را برای سازمان در بر خواهد داشت. پرورش کارکنان در سازمان، با اظهارنظر و ارائه راه‌حل‌ها اتفاق می‌افتد و بی‌شک در انگیزش تأثیرگذار خواهد بود؛ چراکه افرادی که در سازمان به هر دلیلی نتوانند اظهارنظر کنند، بی‌شک دچار سرخوردگی خواهند شد. درنهایت در هدف‌گذاری آنان تأثیر خواهد گذاشت.

وجود فضای اظهارنظر آزادانه موجب خواهد شد افراد کمتری به دورویی و دروغ روی آورده، و فضای حاکم بر سازمان، فضای راستی و صداقت باشد. صداقت بهترین وسیله پرورش اعتماد بین دوطرف است که آثار فراوانی در تعالی سازمانی دارد. تصمیم‌های عاقلانه برای سکوت موجب خواهد شد تا افراد بالاخص مدیران تمرین صبور بودن داشته باشند و صبوری کمک خواهد کرد تا به یک شنونده خوب تبدیل شوند.

## ۲. آثار گروهی

اگر سکوت سازمانی به یک هنجار بین گروه تبدیل شود، آثار متعددی خواهد داشت، بر موجودیت گروه و هم‌افزایی و قدرت آن می‌افزاید. وقتی در درون گروه، افرادی باشند که

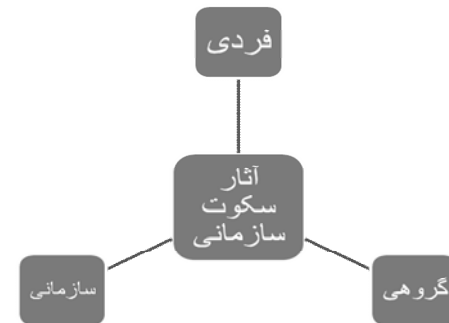
فیه، فَيَقُولُ اللَّهُ عَزَّ وَ جَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: مَا مَنَعَكَ أَنْ تَقُولَ فِي كَذَا وَ كَذَا؟ فَيَقُولُ: خَشِيْتُ النَّاسَ! فَيَقُولُ: فَيَأْسَى كُنْتَ أَحَقُّ أَنْ تَخْشَى؛ رسول خدا فرمودند: هیچ یک از شما نباید خود را کوچک کند، عرض کردند: ای رسول خدا! چگونه کسی از ما خود را کوچک می‌کند؟ فرمود: به این ترتیب که در جایی خود را موظف به سخن گفتن بداند و چیزی نگوید. خداوند عزوجل در روز قیامت به او می‌فرماید: چه چیز مانع از آن شد که درباره فلان و بهمان چیز سخنی نگویی؟ عرض می‌کنند: ترس از مردم! خداوند می‌فرماید: سزاوارتر آن بود که از من می‌ترسیدی! (همان، ص ۳۵۲).

امام علی علیه السلام در مورد خجالت از سخن گفتن، فرموده‌اند: «مَنْ اسْتَحْيَا مِنْ قَوْلِ الْحَقِّ فَهُوَ أَحْمَقُ!»؛ آنکه از گفتن سخن حق، حیا کند، نادان است (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۷۰).

برخورد سازمان با اظهارنظر، اهمیت ندادن به اظهارنظر کارکنان، احتمال تنزل جایگاه و از دست دادن منافع با اظهارنظر، موجب می‌شود کارکنان نتوانند اظهارنظر کنند. مسائل و مشکلاتی که خود کارکنان مسئول به وجود آمدن آن هستند و کم‌بینی و ترسو بودن کارکنان، قدرت اظهارنظر و سخن گفتن را از آنها می‌گیرد. همچنین عجز بودن، خصلتی است که موجب می‌شود کارکنان پیش از بررسی مسائل، اظهارنظر کنند. حال آنکه لازم است، پیش از بررسی سکوت کنند. شخص عیب‌جو در مقابل چیزهایی که به او مربوط نیست، نمی‌تواند سکوت کند؛ چراکه این خصلت، توان سکوت به‌جا را از او گرفته است.

## آثار سکوت سازمانی از منظر اسلام

سکوت سازمانی، همچنان که در نمودار زیر نشان داده شده است، در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. که هر یک به اختصار توضیح داده می‌شود.



نمودار ۲: آثار سکوت سازمانی از منظر اسلام

### نتیجه‌گیری

سکوت عاقلانه و جاهلانه کارکنان، از مشکلات و مسائلی است که در حوزه مسئولیت آنها در سازمان وجود دارد و یا احتمال می‌دهند در آینده به وجود آید، از مباحث رفتار سازمانی می‌باشد و از زوایای گوناگون با توجه به مسئله پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش‌های انجام گرفته به مباحثی، از جمله علل سکوت سازمانی و انگیزه‌های کارکنان از سکوت سازمانی، و آثاری که سکوت سازمانی بر دیگر متغیرهای سازمانی دارد، مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش، سعی دارد سکوت سازمانی را از منظر اسلام مورد بررسی قرار دهد و علل، ابعاد و آثار سکوت سازمانی استخراج شود. با توجه به اینکه دین اسلام، دین عقلانی می‌باشد و مباحث مدیریت و پژوهش‌های صورت گرفته در مدیریت، از عقل انسانی نشأت گرفته، مدل سکوت سازمانی در اسلام جدای از مباحث مطرح در علم مدیریت نیست.

عوامل مؤثر در سکوت سازمانی، در سه مرحله دانستن، خواستن و توانستن است. اگر سکوت به سکوت عاقلانه منجر شود، باید تقویت شده و در صورتی که منجر به سکوت جاهلانه شود، باید زمینه را برای اظهار نظر عاقلانه مهیا کرد.

سکوت سازمانی که از عقل نشأت نگرفته و جاهلانه باشد، آثار منفی بر فرد، گروه و سازمان خواهد داشت، و در هر سطح، با توجه به آن، تأثیر منفی خواهد گذاشت. در سطح فردی، بر فرد و در سطح گروهی، بر گروه و در سطح سازمانی، بر کل سازمان تأثیر خواهد داشت.

هدف از پژوهش در مباحث رفتار سازمانی، مدیریت آن می‌باشد. بنابراین، براساس این مدل، برای مدیریت سکوت سازمانی باید بر سه مرحله دانستن، خواستن و توانستن تأکید کرد. می‌توان با ارائه اطلاعات، تغییر در منطق تصمیم‌گیری، ایجاد عوامل تسهیل‌گر و پشتیبان و تغییر در محیط فعالیت، مانند وضع قوانین، ایجاد هنجارها، ایجاد مسیرهای اطلاعاتی و... بر سکوت سازمانی تأثیر گذاشت و آن را مدیریت کرد.

مشکلات موجود در گروه را مطرح کنند و گروه را از انحرافات حفظ کنند، گروه در توهم نخواهد ماند، تا گروه‌های رقیب بتوانند آنها را از پای در آورند. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «فمن امر بالمعروف شه ظهور المومنین ومن نهی، عن المنکر ادغم النوف المنافقین» (نهج البلاغه، ح ۳)؛ پس هرکس امر به معروف کند، موجب قدرتمندی مؤمنان می‌شود و هرکس نهی از منکر نماید، موجب به خاک مالیدن بینی منافقین خواهد شد.

باید توجه داشت، همچنان که سکوت جاهلانه برای گروه مشکلاتی در سازمان به بار می‌آورد، سکوت عاقلانه هم برای گروه فوایدی دارد. هر نوع اظهار نظر ناپخته‌ای، گروه را دچار مشکل کرده، و تا حد انحلال آن را پیش ببرد.

### ۳. آثار سازمانی

مهم‌ترین اثر سکوت سازمانی بر ارتباطات می‌باشد. ارتباطات با اظهار نظر است که روح می‌گیرد. در این صورت، همه امور مربوط به ارتباطات را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. سکوت سازمانی موجب می‌شود تا رهبری سازمان و مدیران، بازخوری صحیح از کارکنان نداشته باشد.

سکوت سازمانی، موجب می‌شود که رهبری سازمان، از چالش‌هایی که کارکنان با اظهار نظر خود برای او ایجاد می‌کنند، به دور باشند. در نتیجه، تمرین تحمل مخاطره، خود کنترلی، صبر و گوش شنوا داشتن را برای رهبران و مدیران از بین می‌برند. امام علی علیه السلام نحوه سخن گفتن دیگران را با خود، آموزش می‌دهد و در ضمن آن می‌فرماید:

«لا تظنوا بی استقلالاً فی حق قیل لی»، «فإنه من استقل الحق أن یقال له او العدل ان یعرض علیه کان العمل بهما اقل علیه» (نهج البلاغه، خ ۲۱۶، سطر ۲)؛ و مپندارید که اگر حق را به من بگویند، بر من گران خواهد بود، کسی که شنیدن حق و عدل برایش دشوار و سنگین باشد، عمل کردن به حق و عدل برای او دشوارتر است؛ زیرا اگر کسی از کلام حق که به او گفته شود، یا عدلی که بر او عرضه شود، آن را گران شمارد، عمل کردن به آنها برای او دشوارتر خواهد بود. در ادامه امر می‌کند که هیچ‌گاه از گفتن حق باز نایستید، «فلا تکفوا عن مقالة بحق».

رواج اظهار نظر نادرست موجب می‌شود تا مسائل سازمان پیچیده‌تر شده، حل آن هزینه زیادی را به سازمان تحمیل کند. سکوت در برابر مشکلات و مسائل سازمانی موجب می‌شود که مشکلات در تمام سطوح سازمانی پخش شده و به یک مشکل فراگیر تبدیل شود. در نتیجه، اظهار نظر درست، تقویت‌کننده آنتورپی منفی و کاهنده آنتورپی مثبت و تقویت سازمان را در پی خواهد داشت.

## منابع

- مصباح الشریعه و مفتاح الحقیقه، ترجمه حسن مصطفوی، تهران، انجمن اسلامی حکمت و فلسفه ایران.
- نهج البلاغه، ۱۳۸۴، ترجمه محمد دشتی، قم، مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).
- تمیمی آمدی، عبدالواحدین محمد، ۱۳۶۶، *تصنیف غرورالحکم و درالکلم*، تصحیح مصطفی داریتی، قم، دفتر تبلیغات.
- ، ۱۴۱۰ق، *غرورالحکم و درالکلم*، رجائی سیدصدر، چاپ دوم، قم، دارالکتاب الاسلامی.
- حر عاملی، محمدبن حسن، ۱۳۶۸، *وسائل الشیعه*، محمدبن حسن، قم، مؤسسه آل‌البیت (ع).
- حسینی، قوام‌الدین، ۱۳۸۸، «مدیریت آفرینی قرآن کریم»، *حصون*، ش ۲۲، ص ۶۸-۵۳.
- سعدی، مصلح‌بن عبدالله، ۱۳۷۹، *کلیات سعدی*، تهران، بیان.
- صدوق، محمدبن علی، ۱۳۹۱، *ثواب الاعمال*، قم، مکتبه الصدوق.
- ، ۱۴۱۳ق، *من لایحضره الفقیه*، تصحیح علی‌اکبر غفاری، چ دوم، قم، جامعه مدرسین.
- محمدی ری‌شهری، محمد، ۱۳۸۸، *منتخب میزان الحکمه*، قم، دار الحدیث.