

## بررسی مفهوم سکوت سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین علی علیه السلام

مصطفی یخچالی\*

اسدالله گنجعلی\*\*

### چکیده

مقاله حاضر با تأکید بر خطبه‌ها و نامه‌های امیرالمؤمنین علی علیه السلام با روش تحلیل مضمون در پی بررسی مفهوم سکوت سازمانی از نگاه اسلامی و مقایسه آن با دیدگاه غربی است. براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان به دو نوع سکوت اشاره کرد که عبارتند از: سکوت مثبت و سکوت منفی. در تعریف غربی، سکوت سازمانی مطیع و منفعلانه؛ خودداری کارکنان از بیان نظرها و ایده‌ها در جهت افزایش سود سازمان، مضموم و ناپسند است؛ اما در آموزه‌های اسلامی خودداری از امر به معروف و نهی از منکر، خودداری دفاع از مظلوم، نصیحت نکردن، مشورت ندادن و بیان نکردن حق و حقیقت نکوهش شده است. و در نقطه مقابل آن سکوت نوع دوستانه؛ دوری جستن از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار برای سود بردن دیگر افراد در سازمان است؛ درحالی‌که در دیدگاه اسلامی سکوت برای حفظ وحدت، افشا نکردن اطلاعات سازمانی و سکوت هنگام نداشتن اطلاعات، پسندیده است. هر یک از مفاهیم استخراج شده در این پژوهش، کاربرد گسترده‌ای در حوزه رفتار سازمانی دارند که با بهره‌گیری از آنها می‌توان روابط بهتری میان افراد سازمان با یکدیگر و یا رئیس و کارمندان در ارتباط با هم تعریف کرد. واژگان کلیدی: رفتار سازمانی، سکوت سازمانی، آوای سازمانی، نهج البلاغه، مدیریت اسلامی.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد پیوسته معارف اسلامی و مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام. (نویسنده مسئول)

Email: mostafa.yakhchali@gmail.com

Email: asad\_ganjali@yahoo.com

\*\* استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱/۱۵ تاریخ تأیید: ۱۳۹۳/۳/۱۵

## مقدمه

کارکنان یک سازمان مهم‌ترین عامل برای ایجاد تغییر، تولید، خلاقیت و یادگیری و همچنین موفقیت سازمانی و بهره‌وری در سازمان هستند. لیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و دیگران نیز معتقدند اگرچه بسیاری از کارکنان، دارای برخی از افکار و ایده‌های حیاتی در مورد سازمان هستند؛ اما آنها ترجیح می‌دهند ایده‌های خود را بیان نکنند. سازمان‌ها - در جهان به سرعت در حال تغییر امروز - نیازمند کارکنانی هستند که پیوسته ایده‌ها، اعتقادات، دانش و تجارب خود را آزادانه به اشتراک بگذارند.

در صورتی که کارکنان به صورت آزادانه نظرها و پیشنهادهای خود را به سازمان ارائه نکنند با پدیده‌ای روبه‌رو خواهند شد که موریسون و میلیکان<sup>۲</sup> آن را «سکوت سازمانی» نام‌گذاری کرده‌اند. تاکنون مفهوم سکوت سازمانی در سطح سازمان مطرح شده است، در صورتی که نگاه خود را گسترده کنیم می‌توان جامعه را به‌عنوان یک سازمان بزرگ در نظر گرفت که مردم به منزله کارمندان این سازمان به‌شمار می‌آیند. در سازمان‌های مرسوم، کارمندان دچار پدیده سکوت سازمانی می‌شوند در صورتی که در جامعه، همه مردم دچار این پدیده می‌شوند. حال این سؤال به وجود می‌آید که: آیا در آموزه‌های دینی ما این مفهوم وجود دارد؟ و آیا تفاوتی از لحاظ مبنایی با تعاریف غربی دارد؟ یا خیر.

یکی از روش‌های تحقیق در این زمینه، تبیین دیدگاه‌ها و مبانی نظری و اعتقادی رهبران هر مکتب براساس تحلیل محتوای گفتارها و کردارهای آنهاست؛ چراکه با درک گفته‌های هر فرد و چینش منطقی کلمات او در کنار همدیگر و تحلیل محتوای آنهاست که می‌توان به درکی جامع از دیدگاه‌های آن فرد درباره موضوع مورد مطالعه دست یافت، چنان‌که امیرالمؤمنین (علیه السلام) در این باره می‌فرماید: «تکلموا تعرفوا فإن المرء محبوب تحت لسانه؛ سخن بگویند تا شناخته شوید، چراکه انسان در زیر زبان خود پنهان است» (نهج البلاغه، حکمت ۳۹۲).

در میان امامان شیعه حضرت امام حسن مجتبی (علیه السلام) تنها شش ماه و امام علی (علیه السلام) چهار سال و نه ماه مجال حکومت‌داری پیدا کردند که سخنان و نامه‌های حضرت علی (علیه السلام) در کتاب شریف نهج البلاغه گردآوری شده است، این کتاب منبع مناسبی برای تحلیل و تبیین مبانی نظری اسلام در رابطه با حکومت‌داری و رفتار سازمانی می‌باشد. این مقاله در پی بررسی مفهوم پدیده سکوت سازمانی از نگاه اسلامی با تأکید بر خطبه‌ها و نامه‌های امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) و مقایسه آن با دیدگاه غربی است.

همچنین در این پژوهش درباره علّت‌های بروز این پدیده، پی‌آمدهای آن و راه‌های برون‌رفت از آن بحث نخواهد کرد و لازم است تحقیقات دیگری در این زمینه‌ها صورت گیرد.

1. Liu et. Al

2. Morrison and J. Milliken

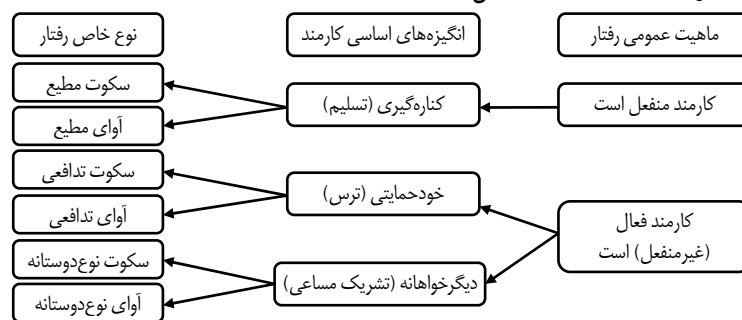
## پیشینه نظری

موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: «خودداری کارکنان از ارائه نظرها و دغدغه‌ها درباره مسائل سازمان». پیندر و هارلوز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) خودداری از هرگونه بیان واقعی در مورد ارزیابی رفتاری، عاطفی و شناختی فرد از شرایط سازمانی خود به افرادی که قادر به ایجاد تغییرات هستند را سکوت سازمانی می‌نامند.

موریسون (۲۰۱۱) معتقد است زمانی که سازمان با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شود و مدیران برای حل این مشکل نیازمند اطلاعات کافی هستند، این اطلاعات در اختیار کارمندان قرار دارد، تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان علاقه‌ای به در اختیار قرار دادن این اطلاعات به مدیران کلیدی ندارند.

همچنین موریسون و میلیکان (۲۰۰۰) سکوت سازمانی را ناشی از ترس مدیران از بازخورد منفی به‌ویژه از جانب زیردستان، مجموعه‌ای از باورهای ضمنی مدیران در رابطه با کارمندان و ماهیت مدیریت (اعتقاد به منفعت‌طلبی و غیرقابل اعتماد بودن کارکنان)، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی می‌دانند. بوون و بلکمون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) هم‌نویی با ایده‌های عمومی و هنریکسن و دایتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) سبک رهبری و گرینبرگ و ادوارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) جو سازمانی به‌ویژه جویی عدالتی، ویژگی‌های فردی مانند: حفظ موقعیت کنونی و بی‌اعتمادی به مدیر را عامل سکوت سازمانی می‌دانند (به نقل از: دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۳).

ون داین<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را به سه دسته سکوت مطیع (براساس تسلیم و احساس ناتوانی در ایجاد تغییر)؛ سکوت تدافعی (براساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن) و سکوت نوع دوستانه (براساس نوع دوستی و احساس تشریک مساعی) تقسیم می‌کند. بنابراین با توجه به انگیزه‌ای که در کارمندان وجود دارد نوع سکوت آنها نیز متفاوت خواهد بود. انواع سکوت سازمانی و انگیزه‌های کارمندان در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل ۱: انگیزه‌های کارمندان به‌عنوان ویژگی‌های اصلی سکوت و آوای سازمانی (به نقل از: زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰)

1. Pinder & Harlos

2. Bowen. F Blackmon, K

3. Henriksen, K. Dayton, E

4. Greenberg, J. and Edwards, M. S

5. Van Dyne

سکوت مطیع، خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه براساس تسلیم و رضایت‌دادن به هر شرایطی اطلاق می‌شود. بنابراین سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال.

سکوت تدافعی، رفتاری تعمدی و غیرمنفعلاانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به‌کار می‌رود. انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. سکوت نوع دوستانه عبارتست از: امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار برای سودبردن دیگر افراد در سازمان و براساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، تعمدی و غیرمنفعلاانه است که به‌طور اساسی بر دیگران تمرکز و تأکید دارد (به نقل از: زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۵۰).

### پیشینه عملی

تاکنون تحقیقات گسترده‌ای درباره پدیده سکوت سازمانی در ایران صورت نگرفته است؛ از جمله آنها می‌توان به مقاله زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها» اشاره کرد. این پژوهش به مرور تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی پرداخته و مفهوم سکوت و آوای سازمانی را تعریف و تبیین نموده است، انواع مختلف و انگیزه‌های متفاوت افراد در ارائه هر یک از آنها را بررسی می‌کنند تا بتوانند راهکارهایی برای کاهش سکوت سازمانی ارائه کنند. دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «تبیین فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی» نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی تأثیر به‌سزایی در جو و رفتار سکوت دارد.

دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای دیگر با عنوان «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی؛ تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی» بیان می‌کنند میان نگرش‌های شغلی و جنبه‌های جو سکوت با رفتار سکوت رابطه معناداری وجود دارد. به‌طوری‌که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدید و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی منفی نسبتاً شدید وجود دارد.

منطقی و حمزه‌خانی (۱۳۹۳) در مقاله «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام» به بررسی دلایل و آثار سکوت سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی پرداخته‌اند. عوامل مؤثر به‌دست آمده در مدل سکوت سازمانی از منظر اسلام، در این تحقیق عبارتند از: دانستن، خواستن و توانستن.

الوانی و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله‌ای رابطه میان سکوت سازمانی و تعهد را در ایران مقایسه کرده‌اند.

این مقاله با تأکید بر خطبه‌ها و نامه‌های امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) به دنبال بررسی مفهوم سکوت سازمانی از نگاه اسلامی است.

### روش تحقیق

برای انجام این پژوهش از روش «تحلیل مضمون» استفاده شده است. روش تحلیل مضمون، یکی از روش‌های مهم و ارزشمند در تحقیقات علوم انسانی می‌باشد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (براون و کلارک،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶، ص ۷۷-۱۰۱) تحلیل مضمون، تنها روش کیفی خاصی نیست، بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. به‌طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

الف) دیدن متن؛ ب) برداشت و درک مناسب از اطلاعات به ظاهر نامرتبط؛ ج) تحلیل اطلاعات کیفی؛ د) مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ؛ ه) تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی (بویاتزیس،<sup>۲</sup> ۱۹۹۸، ص ۴؛ به نقل از: عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

کتاب شریف نهج البلاغه که از سوی مرحوم شریف رضی (علیه السلام) از بیانات و نامه‌های گهربار امام علی (علیه السلام) گردآوری شده است همواره یکی از متون فاخر و مورد استفاده اندیشمندان مسلمان بوده است. تمرکز اصلی این تحقیق بر استفاده از این کتاب شریف بوده است.

از دیدگاه دشتی مراحل تحقیق و برداشت از نهج البلاغه عبارتند از:

«کسب تخصص و آگاهی در رشته مورد نظر، کشف و استخراج مباحث موضوعی متناسب با تخصص خویش از نهج البلاغه، کتاب‌شناسی، کشف و خلق انواع عناوین و فهرست‌ها» (دشتی، ۱۳۷۹، ص ۶۹).

روش جستجوی کلید واژه‌ای، یکی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات از منابع و متون اسلامی همچون نهج البلاغه است.

«در این روش، موضوع خاصی مورد نظر قرار می‌گیرد و به نهج البلاغه عرضه می‌شود، کلیه مطالبی که مستقیم یا غیرمستقیم، موضوع مورد نظر را تبیین می‌کند، بررسی و دسته‌بندی می‌شود و در نهایت جمع‌بندی آن مطالب ارائه می‌شود» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹، ص ۲۴).

در این مقاله ابتدا با بررسی نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه مفاهیم مرتبط با موضوع سکوت

1. Braun & Clarke

2. Boyatzis

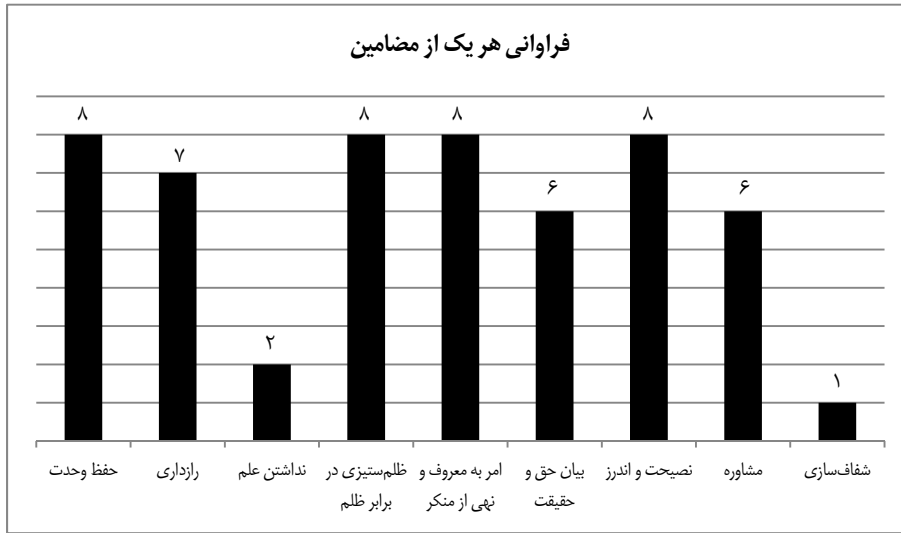
سازمانی استخراج و کدگذاری شد. سپس با توجه به فراوانی مفاهیم مستخرج، مضامین اصلی و فرعی از میان کدهای مربوطه شناسایی و دسته‌بندی به عمل آمد. در مرحله بعدی شبکه مضامین، استخراج و تحلیل گردید و در نهایت گزارش نهایی تدوین شد.

### بحث و بررسی

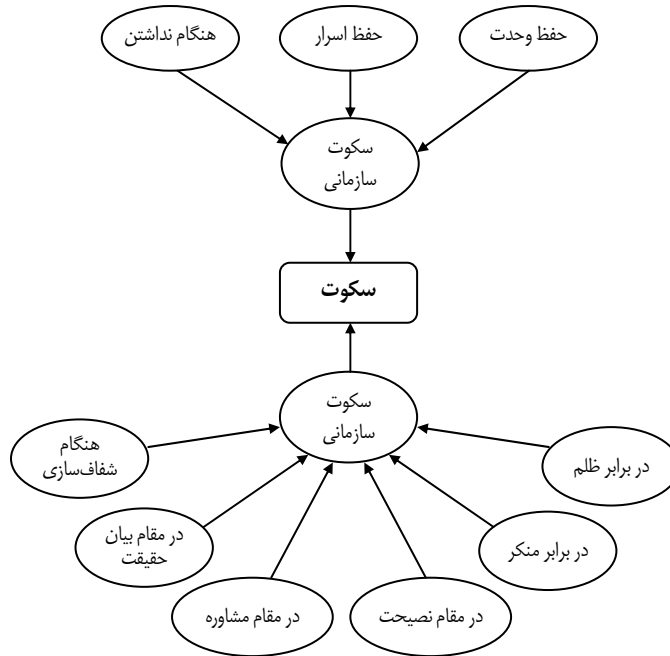
براساس یافته‌های این پژوهش تعداد ۵۶ کد از میان سخنان و نامه‌های حضرت علی (علیه السلام) استخراج و با دسته‌بندی آنها نه مضمون ساخته شد (شکل ۲) و سرانجام این مفاهیم در دو مقوله کلی دسته‌بندی شد و در پایان مدل مفهومی استخراج گردید. (شکل ۳) براساس این مدل، سکوت سازمانی در دو دسته سکوت مثبت و سکوت منفی قرار می‌گیرد. در نتیجه هیچ‌گاه سکوت در سازمان به صورت مطلق پسندیده و یا ناپسند نیست. گاهی اوقات لازم است در سازمان سکوت کرد و دم نزد و گاه بالعکس. مبنای سکوت یا سکوت نکردن سازمانی در ادبیات اسلامی، رضایت الهی است. سکوت در زمانی که عدم سکوت باعث بروز اختلاف در میان کارکنان و یا مردم شود، مهم‌ترین مصداق سکوت سازمانی مثبت است که هشت مرتبه در نهج البلاغه به صورت مستقیم به آن پرداخته شده است. از دیگر مصداق‌های آن به ترتیب اهمیت و فراوانی عبارتند از: فاش نکردن اسرار دیگران با هفت مورد و سکوت کردن هنگامی که درباره یک موضوع معلومات کافی وجود ندارد با دو مورد.

در مقابل سکوت کردن گاه مضموم و ناپسند است. مهم‌ترین نوع سکوت منفی، هنگامی است که شخص یا گروهی مورد ظلم قرار می‌گیرند و دیگران نظاره‌گر هستند که ۱۱ مورد در کتاب شریف نهج البلاغه به آن اشاره شده است. در این هنگام باید در مقابل ظالم ایستاد و از مظلوم دفاع کرد نه اینکه سکوت کرد و نظاره‌گر ظلم به دیگران بود. سکوت مضموم دیگر هنگامی است که منکری در جامعه یا سازمان رخ می‌دهد و یا معروفی ترک می‌شود که هشت مورد در نهج البلاغه ذکر گردیده است. نمونه‌های فراوان آن در سازمان‌های ما وجود دارد که افراد مرتکب خطاها و منکراتی می‌شوند و یا کارهای نیک و معروف را انجام نمی‌دهند که دیگران مکلف‌اند در قبال آنها سکوت نکنند. دیگر مصداق‌های سکوت منفی، نصیحت نکردن و اندرز و مشورت ندادن است که هرکدام از این مصادیق به ترتیب هشت و شش بار به صورت مستقیم در نهج البلاغه به آنها اشاره شده است. یکی دیگر از مصداق‌های سکوت منفی بیان نکردن حق و حقیقت است که در واقع حق و حقیقت، محتوای آوای سازمانی است. به سخن دیگر هر فردی که در سازمان قصد بیان نظرهای خود را دارد باید سخن او برابر با حق و حقیقت باشد. چه بسا افرادی به دیگران مشورت دهند؛ اما مشورت آنها در جهت خلاف شرع و خلاف مصالح فرد مقابل باشد. البته به دلیل اشاره مستقیم حضرت، این مقوله به صورت جداگانه ذکر شده است. کمترین نهی از سکوت، زمانی است که

افراد نسبت به مدیر یا رهبر جامعه دچار سوءظن شده‌اند و لازم است تا مدیر یا رهبر، کارکنان و افراد جامعه را متوجه اشتباه آنها نماید و شفاف‌سازی لازم صورت پذیرد.



شکل ۲: فراوانی مضامین



شکل ۳: شبکه مضامین انواع سکوت سازمانی

در این قسمت به ذکر مضامین و موضوعات اصلی که امام علی (علیه السلام) در خلال نامه‌ها و خطبه‌های خود مطرح کرده‌اند و به نوعی بیانگر مفهوم سکوت یا آوای سازمانی است، پرداخته‌ایم. سعی داریم که به یک مقوله‌بندی مناسب از آنها دست یابیم که می‌تواند کمک شایانی در جهت ساخت مدل نهایی با موضوع سکوت سازمانی از منظر آن حضرت باشد.

## ۱. سکوت سازمانی مثبت

### ۱-۱. حفظ وحدت

درباره مفهوم وحدت و لزوم رعایت آن عبارت‌های زیادی در نهج البلاغه آمده است که در دو محور قابل بررسی است. اول اینکه، رویدادهای پس از رحلت پیامبر (صلی الله علیه و آله) و غصب خلافت و سکوت حضرت به دلیل حفظ وحدت و دوم، توصیه‌های عمومی حضرت به مردم در رابطه با حفظ وحدت، فواید و آثار آن.

اما آنچه در اینجا مدنظر بوده است تنها مفهوم سکوت کردن و دم‌زدن هنگام بروز اختلافات است. در سازمان نیز هنگامی که صحبت کردن باعث بروز اختلاف و از بین رفتن وحدت می‌شود، باید سکوت کرد و وحدت را حفظ کرد.

بعد از رحلت پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله) با وجود سفارش‌های ایشان و انتخاب حضرت علی (علیه السلام) به خلافت، حق ایشان غصب شد؛ اما با این وجود ایشان برای جلوگیری از تفرقه مسلمین سکوت کردند، به گونه‌ای که ابن ابی‌الحدید در خطبه ۱۱۹ نهج البلاغه نقل می‌کند:

«... به خدا قسم اگر بیم وقوع تفرقه مسلمین و بازگشت به کفر و تباهی دین نبود ما با آنان طور دیگر بودیم، به خاطر پرهیز از اختلاف از حق مسلم خود چشم پوشیدیم»<sup>۱</sup>  
(نهج البلاغه، خطبه ۱۱۹).

شاهد‌های محکمی در خطبه‌های نهج البلاغه هستند که امام علی (علیه السلام) تنها برای وحدت و هم‌گرایی مسلمین خانه‌نشینی و سکوت را اختیار کرد و خود، مردم را به اتحاد و هم‌گرایی فرا می‌خواند و در خطبه‌ای که بعد از رحلت پیامبر (صلی الله علیه و آله) و خانه‌نشینی حضرتش ایراد شده به مردم توصیه کرد امواج فتنه‌ها را با کشتی‌های نجات درهم بشکنید و از راه اختلاف و پراکندگی پرهیزید (نهج البلاغه، خطبه ۵). در خطبه‌ای دیگر ایشان صبرکردن و سکوت در راه وحدت جامعه را به استخوان در گلو و خاشاک در چشم تشبیه کرده‌اند که با این وجود شکیبایی کردند (نهج البلاغه، خطبه ۲۶).

۱. اَيْمُ اللَّهِ لَوْلَا مَخَافَةُ الْفُرْقَةِ بَيْنَ الْمُسْلِمِينَ وَ أَنْ يَعُودَ الْكُفْرُ وَ يَبُورَ الدِّينُ لَكُنَّا عَلَى غَيْرِ مَا كُنَّا لَهُمْ عَلَيْهِ.



در ذی‌الحجه سال ۲۳ هجری پس از قتل خلیفه دوم، در روز شورا و بیعت کردن مردم با عثمان، با وجود اینکه شایسته‌ترین فرد برای خلافت است این‌گونه می‌فرماید:

«... شما خود می‌دانید من از همه برای خلافت شایسته‌ترم. به خدا سوگند! (به آنچه انجام داده‌اید) گردن می‌نهم تا هنگامی که اوضاع مسلمین روبه‌راه باشد و در آن ظلمی جز بر من نیست و پاداش این گذشت و سکوت را از خدا انتظار دارم»<sup>۱</sup> (نهج‌البلاغه، خطبه ۷۳).

حضرت پس از غصب خلافت خود به دلیل نگه‌داری اصل دین و حفظ تازه‌مسلمانان مجبور به سکوت شد و در خطبه معروف شمشقیه بیان می‌کند که خویش‌داری را در این موقعیت عاقلانه‌تر یافتند درحالی که مانند کسی بودند که خاشاک در دیدگان‌شان قرار داشت (نهج‌البلاغه، خطبه ۳). حضرت در جواب نامه‌ای که برای ابوموسی اشعری، درباره حکمیت دادند، خود را حریص‌ترین مردم نسبت به وحدت آنها می‌داند و حکمیت را می‌پذیرد:

«... پس بدان در امت اسلام، هیچ‌کس همانند من وجود ندارد که به وحدت امت محمد و به انس‌گرفتن آنان به همدیگر، از من دلسوزتر باشد، من در این کار پاداش نیک و سرانجام شایسته را از خدا می‌طلبم و به آنچه پیمان بستم وفا دارم»<sup>۲</sup> (نهج‌البلاغه، نامه ۷۸).

حضرت در خطبه‌ای درباره خوارچ می‌فرماید: از تفرقه پرهیزید و فردی که به تفرقه دعوت می‌کند، حتی اگر منتسب به من باشد، مجازات کنید (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۲۷). در یکی دیگر از خطبه‌های آن حضرت که گروهی از مردم آن را «قاصعه» (کوبنده متکبران) می‌نامند وحدت را عامل اعتدال دل‌ها، پشتیبانی و دفاع از یکدیگر و یکی بودن تصمیم‌ها و حکومت بر جهانیان می‌دانند و نتیجه عدم حفظ وحدت را جنگ با یکدیگر، از بین رفتن نعمت‌های فراوان، خواری و ذلت و عبرت‌گیری دیگران از عاقبت شما می‌دانند (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۳۴).

## ۱-۲. رازداری

این مقوله نیز در دو محور حفظ اسرار شخصی و حفظ اسرار حکومت و جامعه است. در هر دو محور افراد باید سکوت نمایند چه در زندگی شخصی و چه در سازمان باید اسرار شخصی و سازمانی را فاش نکنند.

آن حضرت در رابطه با خوارچ وقتی که حکمیت را انکار کردند، اصحاب خود را نسبت به حکمیت سرزنش می‌نماید و اینکه اصلاً در حفظ اسرار قابل اعتماد نیستند، می‌فرماید:

۱... لَقَدْ عَلِمْتُمْ أَنِّي أَحَقُّ النَّاسِ بِهَا مِنْ غَيْرِي وَ وَاللَّهِ لَأَسْلِمَنَّ مَا سَلِمْتُ أُمُورُ الْمُسْلِمِينَ وَ لَمْ يَكُنْ فِيهَا جَوْرٌ إِلَّا عَلَيَّ خَاصَّةً التَّمَّاساً لِأَجْرِ ذَلِكَ وَ فَضْلِهِ.

۲. لَيْسَ رَجُلٌ فَأَعْلَمُ أَحْرَصَ [النَّاسِ] عَلَى جَمَاعَةِ أُمَّةٍ مُحَمَّدٍ ﷺ وَ أَلْفَتْهَا مِنِّي أَتَّبِعِي بِذَلِكَ حُسْنَ الثَّوَابِ وَ كَرَمَ الْمَأْتِ.

«روزی شما را برای یاری ندا می‌کنم، و روزی دیگر با شما (بر سر تقصیرتان) نجوا می‌کنم، نه در وقت ندا آزادمردان صادقی هستید، و نه در موقع نجوا رازداران مورد اطمینانی می‌باشید»<sup>۱</sup> (نهج البلاغه، خطبه ۱۲۵).

همچنین ایشان در خطبه‌ای که بعد از رحلت پیامبر ﷺ و در زمان خانه‌نشینی اش ایراد نمود، دلیل اصلی سکوت خود را اسراری می‌داند که در سینه دارند (نهج البلاغه، خطبه ۵).

همچنین در خطبه‌ای دیگر، یکی از ویژگی‌های یاران شایسته خود را رازداری آنها بیان می‌کند (نهج البلاغه، خطبه ۱۱۷). ایشان سینه خردمند را صندوق راز او می‌داند (نهج البلاغه، حکمت ۶) و می‌فرماید که هر کس رازش را نگه دارد، اختیار آن به دست خودش خواهد بود. (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۲) و اینکه انسان خود سزاوارترین کس در حفظ اسرارش است (نهج البلاغه، نامه ۳۱). حضرت در حکمتی دیگر چنین می‌فرماید:

«سخن در بند توست، تا آن را نگفته باشی، و چون گفتی، تو در بند آنی، پس زبانت را نگه‌دار چنان‌که طلا و نقره خود را نگه می‌داری، زیرا چه بسا سخنی که نعمتی را طرد یا نعمتی را جلب کرد»<sup>۲</sup> (نهج البلاغه، حکمت ۳۸۱).

### ۱-۳. نداشتن علم

از مضمون‌هایی که در نهج البلاغه نسبت به دیگر موارد کمتر به آن توجه شده است، صحبت نکردن انسان هنگامی که درباره یک موضوع علم کافی ندارد، است. زیرا در سخن جاهلانه خیری نیست (نهج البلاغه، حکمت ۱۸۲).

حضرت در وصیت‌نامه خود به فرزندش - امام مجتبی (علیه السلام) (یا محمد حنیفه) - به هنگام بازگشت از صفین این‌گونه می‌فرماید:

«... درباره آنچه علم نداری سخن مگو، و درباره وظیفه‌ای که برعهده‌ات نیست حرفی نزن»<sup>۳</sup> (نهج البلاغه، نامه ۳۱).

جدول ۱: کدهای استخراج شده از متن برای ساخت مقوله سکوت سازمانی مثبت

مقوله	مفهوم	کدهای مربوطه
سکوت	حفظ وحدت	خطبه ۱۱۹، خطبه ۵، خطبه ۲۶، خطبه ۷۳، خطبه ۳، نامه ۷۸، خطبه ۱۲۷ و خطبه ۲۳۴
سازمانی	رازداری	خطبه ۱۲۵، خطبه ۵، خطبه ۱۱۷، حکمت ۶، حکمت ۲۸۱، حکمت ۱۶۲ و نامه ۳۱
مثبت	هنگام نداشتن علم	نامه ۳۱ و حکمت ۱۸۲

۱. ... فَلَا أَخْرَازُ صِدْقَ عِنْدَ النَّدَاءِ، وَلَا إِخْوَانَ ثِقَةَ عِنْدَ النَّجَازِ.

۲. أَلْكَلامُ فِي وَثَاقِكَ مَا لَمْ تَتَكَلَّمْ بِهِ فَإِذَا تَكَلَّمْتَ بِهِ صِرْتَ فِي وَثَاقِهِ فَأَخْزَنْ لِسَانَكَ كَمَا تَخْزُنُ ذَهَبَكَ وَ وَرَقَكَ قُرْبَ كَلِمَةٍ سَلَبَتْ نِعْمَةً وَ جَلَبَتْ نِقْمَةً.

۳. ... وَ دَعِ الْقَوْلَ فِيمَا لَا تَعْرِفُ، وَ الْخِطَابَ فِيمَا لَمْ تُكَلِّفْ.

## ۲. سکوت سازمانی منفی

### ۲-۱. در برابر ظلم

به خوبی می‌توان ضرورت یاری رساندن به مظلومان و ستمدیدگان را به‌عنوان یک وظیفه و تکلیف الهی، استنباط نمود. همان‌گونه که انسان‌های مظلوم، وظیفه دارند در برابر ستمگران، ایستادگی و مقاومت کنند، بقیه مسلمانان نیز مکلف هستند در حد توان، در جهت نجات و رهایی آنان از یوغ ظالمان و ستمگران، تلاش نمایند تا در پیشگاه خدا مورد بازخواست قرار نگیرند. حضرت در چند جای نهج‌البلاغه به سکوت نکردن در برابر ظلم پافشاری کرده‌اند.

ایشان ظلم را به سه دسته تقسیم می‌کند که یک مورد از این سه دسته هیچ‌گاه بخشوده نمی‌شود و آن ظلم بندگان نسبت به یکدیگر است (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۷۶).

حضرت در ذی‌الحجه سال ۲۳ هجری پس از قتل خلیفه دوم و در روز شورا، آن هنگام که مردم به ناحق برای بیعت با عثمان جمع شدند، فرمود:

«سوگند به خدا تا آنجا که امور مسلمین روبه‌راه است و به غیر من ستم نشود خاموش می‌مانم»<sup>۱</sup> (نهج‌البلاغه، خطبه ۷۴).

ایشان هدف از پذیرش حکومت را وظیفه خود در گرفتن حق مظلومان از ستمگران می‌داند و هیچ‌گاه در گرفتن حق مظلوم از ظالم کوتاهی و سستی نکردند و همواره محکم و پایدار بودند. ایشان در خطبه معروف شقشقیه که درد دل‌های امام از ماجرای سقیفه و غصب خلافت است، می‌فرماید:

«و اگر نبود عهده‌ی که خداوند از دانشمندان گرفته که در برابر شکم‌بارگی هیچ ستمگر و گرسنگی هیچ مظلومی سکوت نمایند، دهنه شتر حکومت را بر کوهانش می‌انداختم»<sup>۲</sup> (نهج‌البلاغه، خطبه ۳).

حضرت در سال ۳۵ هجری بعد از بیعت همه مردم به جز عبدالله بن عمر، سعد بن ابی‌وقاص، محمد بن مسلمه، حسان بن ثابت و اسامه بن زید که از بیعت سرباز زدند در خطبه‌ای فرمود سوگند به خدا داد مظلوم را از ستمگر می‌گیرم، و افسار ظالم را خواهم کشید (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۳۶). حضرت به حدی در برخورد با ظلم مصمم بودند که در نامه‌ای به یکی از کارگزارانش هنگامی که خطایی مرتکب شده بود، می‌نویسند: اگر حسن و حسینم آنچه را تو انجام دادی انجام می‌دادند، از من نرمشی نمی‌دیدند تا اینکه حق را از آنان بازستانم (نهج‌البلاغه، نامه ۴۱).

ایشان در وصیت خود به امام حسن مجتبی (علیه السلام) ظلم را نکوهش و توصیه کردند، همان‌گونه که

۱. والله لأسلمن ما سلمت أمور المسلمين، ولم يكن جوراً إلا على خاصة.

۲. ما أخذ الله على العلماء أن لا يتجاوزوا على كظة ظالم ولا سغب مظلوم، لألقىت جنبها على غاربيها.

دوست ندارید به شما ظلم شود به دیگران نیز ظلم نکنید؛ زیرا ستم بر ضعیف زشت‌ترین ستم است (نهج البلاغه، نامه ۳۱) و حامی و پشتیبان مظلومان و دشمن ستمگران باشید. از نظر ایشان برترین فضیلت‌ها دفاع از مظلوم در برابر ظالم است و ظالم در نظر انسان‌ها باید منفورترین افراد و مظلوم عزیزترین افراد باشد.

«از همه ارزش‌ها بالاتر، سخنی است که برای دفاع از عدالت در برابر پیشوایی ستمگر ابراز می‌شود»<sup>۱</sup> (نهج البلاغه، حکمت ۳۷۴).

## ۲-۲. امر به معروف و نهی از منکر

در صورتی که سطح نقد اجتماعی بالا باشد و سیستم مراقبه و موازنه فعال و اثربخش باشد، فساد بر جامعه چیره نخواهد شد؛ زیرا هنگامی که امکان نقد عملکرد مسئولان و کارگزاران وجود داشته باشد، کسی نمی‌تواند مردم را زیر سلطه خود قرار دهد و خواسته‌های خود را به آنها تحمیل نماید، یا مرتکب جرم و فساد شود و حاشیه امن داشته باشد (پورعزت، ۱۳۹۰، ص ۱۸).

حضرت در نامه ۳۱ نهج البلاغه خطاب به فرزندشان دستور به امر به معروف و نهی از منکر می‌دهند و نتیجه امر به معروف این است که خود فرد اهل معروف می‌شود.

«فرزندم امر به معروف کن تا خود اهل معروف باشی، با دست و زبان منکرات را انکار کن و از کسی که عمل بد انجام می‌دهد به سختی دوری گزین»<sup>۲</sup> (نهج البلاغه، نامه ۳۱).

ایشان شرط اصلی نهی از منکر را ابتدا دوری جستن خود فرد از معصیت‌ها و سپس نهی از منکر می‌دانست (نهج البلاغه، خطبه ۱۰۵). اهمیت امر به معروف و نهی از منکر آن‌قدر زیاد است که تمام کارهای خیر مانند: جهاد در راه خدا، در برابر آن مانند قطره‌ای در دریای موج و پهناور است (نهج البلاغه، حکمت ۳۷۴).

ایشان در وصیت خود به امام حسن و امام حسین علیهما السلام بعد از ضربت ابن ملجم می‌فرماید: پی‌آمد ترک امر به معروف و نهی از منکر این است که اشرار جامعه بر آن مسلط می‌شوند و در نتیجه هرچه مردم خداوند را بخوانند، جواب نگیرند (نهج البلاغه، نامه ۴۷).

حضرت مراتب امر به معروف و نهی از منکر را به ترتیب عبارت از: انکار قلبی، انکار زبانی و اقدام عملی می‌داند.

«ای مؤمنان هر کس تجاوزی را بنگرد، و شاهد دعوت به منکری باشد، و در دل آن را انکار کند خود را از آلودگی سالم داشته است، و هر کس با زبان آن را انکار کند پاداش آن داده

۱. وَ أَفْضَلُ مِنْ ذَلِكَ كَلِمَةٌ عَدَلٌ عِنْدَ إِمَامٍ جَائِرٍ.

۲. وَأَمْرٌ بِالْمَعْرُوفِ تَكْرُؤٌ مِنْ أَهْلِهِ، وَ أَنْكَارٌ الْمُنْكَرِ يَتَدَكُّ وَ لِسَانِكُ، وَ بَايِنٌ مَنْ فَعَلَهُ بِجَهْدِكَ.

خواهد شد، و از اولی برتر است، و آن کس که با شمشیر به انکار برخیزد تا کلام خدا بلند و گفتار ستمگران پست گردد، او راه رستگاری را یافته و نور یقین در دلش تابیده»<sup>۱</sup> (نهج البلاغه، حکمت ۳۷۳).

حضرت پس از پیروزی در جنگ جمل در سال ۳۶ هجری، طی خطبه‌ای برای مردم بصره، خطاب به کسانی که برای انجام امر به معروف و نهی از منکر بهانه تراشی می‌کنند، می‌فرماید این فریضه دو صفت از صفات خداوند است از روزی انسان‌ها نمی‌کاهد و مرگ را به انسان نزدیک نمی‌کند (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۶).

ایشان به افرادی که امر به معروف و نهی از منکر می‌شوند، سفارش می‌کند در مقابل این فریضه ناراحت نشوند چون کسی که امر به معروف و نهی از منکر می‌کند انسان را به راه درست هدایت می‌کند و از راه ناصواب باز می‌دارد. «کسی که هشدار می‌دهد گویا بشارت می‌دهد»<sup>۲</sup> (نهج البلاغه، حکمت ۵۹).

حضرت طی نامه‌ای خطاب به مردم کوفه در سال ۳۶ هجری، هنگام حرکت از مدینه به سوی بصره، سفارش می‌کند در صورتی که ایشان را نیکوکار یافتند کمکش کنند و در صورتی که گناهکار یافتند دعوت به حق نمایند (نهج البلاغه، نامه ۵۷).

### ۲-۳. بیان حق و حقیقت

از دیگر مصداق‌های سکوت منفی بیان نکردن حق و حقیقت است که در واقع حق و حقیقت، محتوای آوای سازمانی است. به سخن دیگر هر فردی که در سازمان قصد بیان نظرهای خود را دارد، باید سخن او برابر با حق و حقیقت باشد. چه بسا افرادی به دیگران مشورت دهند؛ اما مشورت آنها در جهت خلاف شرع و مصالح فرد مقابل باشد.

حضرت علی (علیه السلام) نشانه ایمان انسان‌ها را راستگویی و حق‌گویی آنها می‌داند. در حکمت‌های کتاب شریف نهج البلاغه می‌خوانیم:

«نشانه ایمان آن است که راست بگویی، آنگاه که تو را زیان رساند، و دروغ نگویی که تو را سود رساند و آنکه بیش از مقدار عمل سخن نگویی، و چون از دیگران سخن گویی از خدا بترسی»<sup>۳</sup> (نهج البلاغه، حکمت ۴۵۸).

۱. أَيُّهَا الْمُؤْمِنُونَ إِنَّهُ مَنْ رَأَى غَدَوَانًا يُعْمَلُ بِهِ وَ مُنْكَرًا يُدْعَى إِلَيْهِ فَأَنْكَرَهُ بِقَلْبِهِ فَقَدْ سَلِمَ وَ بَرِيءٌ وَ مَنْ أَنْكَرَهُ بِلِسَانِهِ فَقَدْ أُجِرَ وَ هُوَ أَفْضَلُ مِنْ صَاحِبِهِ وَ مَنْ أَنْكَرَهُ بِالسَّيْفِ لِتَكُونَ كَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَ كَلِمَةُ الظَّالِمِينَ هِيَ السُّفْلَى فَذَلِكَ الَّذِي أَصَابَ سَبِيلَ الْهُدَى وَ قَامَ عَلَى الطَّرِيقِ وَ نَوَّرَ فِي قَلْبِهِ الْيَقِينَ.

۲. مَنْ حَذَرَكَ كَمَنْ بَشَّرَكَ.

۳. وَ قَالَ (عَلَيْهِ السَّلَامُ) الْإِيمَانُ أَنْ تُؤْتِرَ الصِّدْقَ حَيْثُ يَضُرُّكَ عَلَى الْكُذْبِ حَيْثُ يَنْفَعُكَ وَ أَلَّا يَكُونَ فِي حَدِيثِكَ فَضْلٌ عَنْ عَمَلِكَ وَ أَنْ تَتَّقِيَ اللَّهَ فِي حَدِيثِ غَيْرِكَ.

ایشان سکوت کردن در هنگام بیان حق را جایز ندانسته‌اند (نهج البلاغه، حکمت ۴۷۱). همچنین در نامه ۵۳ معروف به عهدنامه مالک، بهترین وزیر را کسی می‌دانند که سخن حق را بگوید، گرچه تلخ باشد و به مذاق حاکم جامعه یا رئیس سازمان خوش نیاید.

«نیز باید از وزارت برگزیده‌ترینشان نزد تو وزیری باشد که سخن تلخ حق را به تو بیشتر بگوید، و نسبت به آنچه که خداوند برای اولیائش خوش ندارد کمتر تو را یاری دهد، گرچه این برنامه بر علیه میل تو به هر جا که خواهد برسد. به اهل پاکدامنی و صدق ببیوند، و آنان را آنچنان تعلیم ده که تو را زیاد تعریف نکنند، و بیهوده به کاری که انجام ن داده‌ای تو را شاد ننمایند، که تمجید فراوان ایجاد کبر و نخوت کند، و به گردن‌کشی نزدیک نماید»<sup>۱</sup> (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

ایشان افزون بر بیان حق و حقیقت با مخالفان آن قاطعانه مبارزه کردند (نهج البلاغه، خطبه ۲۴). ابن عباس می‌گوید: در سرزمین ذیقار خدمت امام رفتم که داشت کفش خود را پینه می‌زد تا مرا دید فرمود قیمت این کفش چقدر است؟ گفتم بهایی ندارد. فرمود: به خدا سوگند همین کفش بی‌ارزش نزد من از حکومت بر شما محبوب‌تر است، مگر اینکه حقی را با آن به پا دارم یا باطلی را دفع نمایم. آنگاه از خیمه بیرون آمد و برای مردم خطبه خواند. و در این خطبه می‌فرماید. باطل را می‌شکافم تا حق از پهلویش خارج شود (نهج البلاغه، خطبه ۳۳).

طلحه و زبیر پس از بیعت با امام اعتراض کردند که چرا در امور کشور با آنان مشورت نکرده و از آنها کمک نگرفته است، امام در جواب ایشان فرمود: «خدا رحمت کند مردی را که حق را دید و یاریش کرد»<sup>۲</sup> (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۵).

## ۲-۴. نصیحت و اندرز

در مکتب متعالی اسلام افراد موظف به ارشاد و هدایت‌گری خیرخواهانه در باره یکدیگرند تا مانع از پدیدار شدن عیب‌ها شوند و موجبات پیشرفت و تعالی جامعه اسلامی را فراهم سازند و مسیر نیل به سعادت و فلاح را هموار کنند (کریمی والا، ۱۳۸۷، ص ۲۲۶).

حضرت علی (علیه السلام) در وصیت خود به امام حسن مجتبی (علیه السلام) توصیه می‌کند برادران خود را نصیحت کنید چه در نزد آنها نیکو باشد یا زشت (نهج البلاغه، نامه ۳۱). البته این نصیحت باید طرفینی باشد. و دو طرف یکدیگر را به نیکی نصیحت کنند (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).

۱. ثُمَّ لِيَكُنْ آتُوهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ لَكَ، وَ أَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ، وَاقِعاً ذَلِكَ مِنْ هَوَاكِ حَيْثُ وَقَعَ، وَ الصَّقِي بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَ الصِّدْقِ، ثُمَّ رُضُّهُمْ عَلَى أَنْ لَا يَطْرُوكَ، وَ لَا يَبْجَحُوكَ بِأَطْلٍ لَمْ تَعْمَلْ، فَإِنْ كَثُرَ الْأَطْرَاءُ تُحَدِّثُ الرَّهْوُ، وَ تُدْنِي مِنَ الْعُرَّةِ.  
 ۲. ... رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا رَأَى حَقًّا فَأَعَانَ عَلَيْهِ.

«یکی از واجبات الهی یکدیگر را به اندازه توان نصیحت کردن و برپاداشتن حق و یاری دادن به یکدیگر است»<sup>۱</sup> (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).

حضرت افزون بر سفارش به نصیحت یکدیگر، پا را فراتر گذاشته است و با وجود داشتن علم الهی و مقام عصمت از دیگران می‌خواهد تا ایشان را با خیرخواهی خالصانه و سالم از هرگونه شک و تردید یاری کنند (نهج البلاغه، خطبه ۱۱۸). ایشان در خطبه‌ای پس از شکست شورشیان خوارج در سال ۳۸ هجری برای بسیج کردن مردم با هدف مبارزه با شامیان در نخیله کوفه این‌گونه می‌فرماید: «اما حقی که من بر شما دارم وفا به بیعتی است که با من نموده‌اید، و خیرخواهی نسبت به من در حضور و غیاب»<sup>۲</sup> (نهج البلاغه، خطبه ۳۴).

از طرف دیگر امیر مؤمنان علی (علیه السلام) همواره مردم را ترغیب نمودند که نصایح خیرخواهانه موعظه‌کنندگان را بپذیرند (نهج البلاغه، خطبه ۱۲۰) و به آن عمل کنند (نهج البلاغه، خطبه ۱۰۵). خود ایشان نیز نصیحت را می‌پذیرد و به آن عمل می‌کند.

«هرگز گمان مبرید در مورد حقی که به من پیشنهاد کرده‌اید کندی ورزم [یا ناراحت شوم] و نه اینکه خیال کنید من در پی بزرگ ساختن خوبشتم؛ زیرا کسی که شنیدن حق و یا عرضه داشتن عدالت به او برایش مشکل باشد عمل به آن برای وی مشکل‌تر است»<sup>۳</sup> (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).

پس از اطلاع از ماجرای حکمیت و نیرنگ عمروعاص که ابوموسی را فریب داد و طبق شروطی که برای حکمیت قبول کردند، عملی نشد. امام (علیه السلام) در خطبه‌ای خود را ناصح مردم معرفی می‌کند و عاقبت عدم پذیرش نصیحت ایشان را پشیمانی و حسرت می‌داند. «همانا نافرمانی از دستور نصیحت‌کننده مهربان و دانا و با تجربه موجب پشیمانی و حسرت است»<sup>۴</sup> (نهج البلاغه، خطبه ۳۵). بنابراین وظیفه نصیحت در مقابل رهبری جامعه اسلامی، غیر از اطاعت از اوست و امت اسلامی افزون بر حمایت از خواسته‌های به حق رهبری و وفاداری به تعهدات، نباید از نصیحت وی غفلت کنند. عنوان نصیحت بر هر فعلی که با خلوص نیت و کمال خیرخواهی در جهت اصلاح صورت پذیرد، منطبق خواهد گردید. در صورتی که در امر به معروف و نهی از منکر انگیزه و نیت چندان دخالت ندارد. همچنین نصیحت، متوقف بر وقوع منکر یا ترک معروف نیست

۱... ولكن من واجب حقوق الله على عباده النصيحة بمبلغ جهدهم و التعاون على إقامة الحق بينهم.

۲... و أما حقّ عليكم فالوفاء بالبيعة، والنصيحة في المشهد والمغيب.

۳... و لا تظنّوا بي استنقالا في حقّ قیل لي و لا الیماس إغظام لتفسي فإنه من استنقل الحق أن يقال له أو العدل أن يعرض عليه كان العمل بهما أثقل عليه.

۴... فإنّ معصية الناصح السفيق العالم المجرّب ثورت الحسرة و تعقب التدامة.

(کریمی والا، ۱۳۸۷، ص ۲۳۰). در مدت ۲۵ سال که حضرت علی (علیه السلام) حکومت را در دست داشتند، بارها و بارها خلفا را نصیحت کردند که نمونه‌های آن را در نهج البلاغه شاهد هستیم.

## ۲-۵. مشاوره

با توجه به گستردگی موضوعات و پیچیدگی مسائل و اطلاعات، مدیر به تنهایی قادر به بررسی و شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم درباره یک مسئله و شناسایی جنبه‌های مختلف آن نیست. در نتیجه نمی‌توان تصمیم‌گیری منطقی و درستی را از او انتظار داشت. از سوی دیگر فردی که طرف مشورت قرار می‌گیرد باید هر چه می‌تواند در ارائه نظرات صحیح تلاش کند.

حضرت علی (علیه السلام) در بسیاری از موارد با یاران خود مشورت کرده‌اند. مشورت کردن آن حضرت با یاران خویش موجب می‌شد که اندیشه و تفکر در جامعه اسلامی رشد کند و صاحب‌نظران و اهل اندیشه جایگاه واقعی خویش را بیابند. مشورت باعث الفت اجتماعی و پیوند مردم می‌شود، روحیه انفعال و انزوا را از بین می‌برد، به مردم و نظرهای آنان اعتبار می‌دهد و روحیه مسئولیت‌پذیری و شرکت در امور جامعه را در میان آنان تقویت می‌کند (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۲۴).

حضرت در عهدنامه خود با مالک اشتر به مشورت با دانشمندان سفارش می‌کند (نهج البلاغه، نامه ۵۳). و عاقبت استبداد رأی را هلاکت و عاقبت مشورت را استفاده از نظرها و هم‌فکری مردم می‌داند (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۱). و همچنین بهترین کمک‌کار را مشورت می‌داند (نهج البلاغه، حکمت ۵۴).

حضرت علی (علیه السلام) خود را مصون از خطا نمی‌داند - البته ایشان دارای مقام عصمت هستند و این عبارت نوعی اشاره غیر مستقیم و آموزش به مردم است که خود را مصون از خطا ندانند - و در سخنرانی صحرائی صفین از مردم می‌خواهند که با ایشان مشورت کنند.

«بنابر این از حق‌گویی یا مشورت به عدل خودداری نکنید، که من در نظر خود نه بالاتر از آنم که خطا کنم، و نه در کارم از اشتباه ایمنم مگر اینکه خداوند مرا از نفسم کفایت کند»<sup>۱</sup>  
(نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).

حضرت علی (علیه السلام) در نامه‌ای به نیروهای مسلح و مرزداران کشور مشورت کردن با آنها در امور جنگی را از حقوق آنها می‌داند و چنین فرمود:

«حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی، هیچ سری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم»<sup>۱</sup> (نهج البلاغه، نامه ۵۰).

۱. .... فَلَا تَكْفُوا عَنْ مَقَالَةِ بَعْثٍ، أَوْ مَشُورَةِ بَعْدَلٍ، فَإِنِّي لَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أَنْ أُحْطِيَ، وَ لَا آمَنُ ذَلِكُ مِنْ فِعْلِي إِلَّا أَنْ يَكْفِيَ اللَّهُ مِنْ نَفْسِي.



ایشان خطاب به ابن عباس، یکی از مشاوران خود، می فرماید:  
 «نظر خودت را به من ارائه کن و در صورتی که نظری از تو موافق رأی من نبود مرا اطاعت کن» (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۱).

لازم به ذکر است تفاوت مشورت با نصیحت و اندرز در این است که در مشورت، فرد خود درخواست می کند که از دیگران مشورت بگیرد؛ در صورتی که در نصیحت، بدون اینکه فرد بخواهد دیگران به او مشورت و یا عیب هایش را به او نشان دهند، مورد نصیحت دیگران قرار گیرد.

## ۲-۶. شفاف سازی

حضرت در نامه خود خطاب به مالک اشتر که راهنمای عمل مدیران است به نکات ظریفی اشاره می کند که رعایت نکردن آنها باعث بروز مشکلات می شود. ایشان سفارش می کند در صورتی که مردم نسبت به مدیر بدبین شدند و گمان کردند که او دزدی کرده است، مدیر نباید سکوت کند؛ زیرا سکوت او باعث تأیید گمان آنها می شود. در اینجا لازم است افشاگری صورت گیرد.

«... اگر مردم به تو گمان حیف و میل بردند، افشاگری کن و دلیل و بهانه خود را برای آنان، آشکار نما و بدبینی آنها را از خودت برطرف ساز»<sup>۲</sup> (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

جدول ۲: کدهای استخراج شده از متن برای ساخت مقوله سکوت سازمانی منفی

مقوله	مضمون	کدهای مربوطه
سکوت سازمانی منفی	در برابر ظلم	خطبه ۱۷۶، خطبه ۷۴، خطبه ۳، خطبه ۱۳۶، نامه ۴۱، نامه ۳۱، نامه ۴۷ و حکمت ۳۷۴
	در برابر منکر	نامه ۳۱، خطبه ۱۰۵، حکمت ۳۷۴، نامه ۴۷، حکمت ۳۷۳، خطبه ۱۵۶، حکمت ۵۹ و نامه ۵۷
	نصیحت و اندرز	نامه ۳۱، خطبه ۲۱۶، خطبه ۳۴، خطبه ۱۱۸، خطبه ۱۰۵، خطبه ۱۲۰، خطبه ۲۱۶ و خطبه ۳۵
	مشاوره	نامه ۵۳، حکمت ۱۶۱، حکمت ۵۴، خطبه ۲۱۶، نامه ۵۰ و حکمت ۳۲۱
	شفاف سازی	نامه ۵۳
	بیان حق و حقیقت	حکمت ۴۵۸، حکمت ۴۷۱، نامه ۵۳، خطبه ۲۴، خطبه ۳۳ و خطبه ۲۰۵

## نتیجه گیری

رسالتی که انبیای الهی بر دوش داشته اند، رها کردن انسان ها از زنجیر ظلم و ستم ظالمان و مستکبران بوده است؛ همان حرکت آزادی بخش که بسترهای مناسب را جهت پذیرش هدایت، آماده و محیط فکری انسان را از عناصر مضر پاک می کند. پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) و ائمه معصومان (علیهم السلام) نیز با پیاده کردن

۱. اَلَا وَاِنَّ لَكُمْ عِنْدِي اَنْ لَا اَخْتَجِرَ دُونَكُمْ سِرًّا اِلَّا فِي حَزْبٍ، وَ لَا اَطْوِي دُونَكُمْ اَمْرًا اِلَّا فِي حُكْمٍ.  
 ۲. ... وَ اِنْ ظَلَمْتَ الرَّعِيَّةَ بِكَ حَتْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِعَدْرِكَ، وَ اغْدِلْ عَنْكَ ظَنُوْنَهُمْ بِاصْحَارِكَ.

الگوهای جامعه الهی-اخلاقی سعی داشته‌اند نظمی نوین و حاکمیتی فوق بشری در حیات دینی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی ملت‌ها ایجاد کنند و در این راه مستضعفان را بر ضد مستکبران یاری و محیطی عاری از شرور تأسیس کنند (جانی‌پور و ستوده، ۱۳۹۱، ص ۴۶).

در این مقاله تلاش شده است تا به بررسی مفهوم پدیده سکوت سازمانی براساس اندیشه حضرت علی (علیه السلام) پرداخته شود.

با توجه به ادبیات پژوهش، پدیده سکوت سازمانی را می‌توان در دو بعد سکوت سازمانی مثبت و سکوت سازمانی منفی بررسی کرد. در تعریف غربی، سکوت سازمانی منفی خودداری کارکنان از بیان نظرها و ایده‌ها است؛ اما در آموزه‌های اسلامی خودداری از امر به معروف و نهی از منکر در جهت جلوگیری از انحراف و بروز فساد در سازمان، خودداری از دفاع از مظلوم در مقابل ظالم در درون سازمان، نصیحت نکردن مسئولان برای رشد و تعالی سازمان و مشورت ندادن به مافوق در فعالیت‌های عملیاتی سازمان و همچنین بیان نکردن حق و حقیقت است. و در مقابل آن، سکوت نوع‌دوستانه، امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظره‌های مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان است؛ اما از دیدگاه اسلامی سکوت برای حفظ وحدت در سازمان، رازداری و عدم افشای اطلاعات و اسرار سازمان در برابر بیگانگان و در نهایت هنگامی که اطلاعات کافی درباره یک موضوع وجود ندارد باید سکوت کرد. پس بنابراین جنس این دو دسته سکوت به‌طور کامل از هم مجزا است. در دنیای غرب تمام تلاش مدیران برای افزایش سود از راه کاهش سکوت سازمانی و بیان نظرها و ایده‌های جدید است در صورتی که در اسلام هدف از عدم سکوت سازمانی، عمل به وظایف فردی و اجتماعی است.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به این موضوع از جنبه‌های دیگر در نهج البلاغه و دیگر منابع اسلامی پرداخته شود. به عنوان مثال ریشه‌های سکوت سازمانی در مبانی اسلامی در مقایسه با مبانی غربی بررسی شود.

## منابع

۱. ابن ابی‌الحدید (۱۳۸۸)، شرح نهج البلاغه، ترجمه غلامرضا لایقی، تهران: کتاب نیستان.
۲. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰)، اداره سالم به روایت نهج البلاغه طرحی برای مبارزه با فساد اداری، تهران: انتشارات بنیاد نهج البلاغه، ص ۱۸.
۳. جانی‌پور، محمد و محمدرضا ستوده نیا (پاییز و زمستان ۱۳۹۱)، «الگوی مدیریت بحران‌های سیاسی-اجتماعی از منظر امیرالمؤمنین علی (علیه السلام)» پژوهش‌نامه علوی، سال سوم، شماره ۶، ص ۲۷-۵۲.
۴. خدمتی، ابوطالب؛ علی‌آقا پیروز و عباس شفیعی (۱۳۸۱)، مدیریت علوی، قم: پژوهش‌شکده حوزه و دانشگاه، ص ۱۸.
۵. دانایی فرد، حسن؛ علی‌اصغر فانی و الهام براتی (زمستان ۱۳۹۰)، «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، ص ۶۱-۸۲.
۶. دانایی فرد، حسن و بلال پناهی (بهار و تابستان ۱۳۸۹) «تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ص ۱-۱۹.
۷. دشتی، محمد (۱۳۸۰)، فرهنگ موضوعات کلی نهج البلاغه، چاپ اول، قم: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین (علیه السلام).
۸. \_\_\_\_\_ (۱۳۷۹)، روش‌های برداشت از نهج البلاغه، چاپ اول، قم: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین (علیه السلام).
۹. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۹)، ارباب امانت: اخلاق اداری در نهج البلاغه، چاپ پنجم، تهران: انتشارات دریا، ص ۲۴.
۱۰. زارعی متین، حسن؛ فاطمه طاهری و ابوالقاسم سیار (بهار ۱۳۹۰)، «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، ص ۷۷-۱۰۴.
۱۱. سیدرضی، ابوالحسن محمد بن‌الحسین موسوی الرضی (۱۳۸۸)، نهج البلاغه، ترجمه حسین انصاریان، قم: دارالعرفان.
۱۲. عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (پاییز و زمستان ۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی ۱۰، ص ۱۵۱-۱۹۸.

۱۳. کریمی‌والا، محمدرضا (۱۳۸۷)، وظایف متقابل مردم و حکومت در حاکمیت علوی، چاپ اول، قم: مؤسسه بوستان کتاب، ص ۲۲۶ و ۲۳۰.
۱۴. منطقی، محسن و حسین حمزه‌خانی (پاییز و زمستان ۱۳۹۳)، «علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال چهارم، شماره اول، پیاپی ۹، ص ۹۹-۱۱۵.
15. Alvani Mahdi, Sahar Nikmaram, Hamideh Gharibi, Yamchi, Samereh Shojaai, Maryam Ahmadi Zahrani and Seyed Mehdi Alvani, (2012) "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal* 17 (10): 1271-1277.
16. Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
17. Bowen. F., Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of management Studies* 40: 1393-1417.
18. Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
19. Ebru Yıldız (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why? *Beykent University Journal of Social Sciences* Vol.6 No.2, 30-44.
20. Elizabeth Wolfe Morrison and Frances J. Milliken (Oct., 2000), *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4 pp. 706-72.
21. Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Press.
22. Henriksen, K. Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *HSR: Health Services Research* 41(4): 1539-1554.
23. Liu, D., Wu, J., Ma, J. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *Computers & Industrial Engineering*, IEEE Conference Publications, 1647-1651.
24. Maria Vakola, Dimitris Bouradas, (2005) Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation 'Employee Relations' Vol. 27 No. 5, 2005 pp. 441-458.
25. Morrison, EW. (2011) "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *The Academy of Management Annals*, 5 (1): 373-412.

26. 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.
27. Sahar Nikmaram, Hamideh Gharibi, Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani and Seyed Mehdi Alvani, (2012) "Study on Relationship Between Organizational Silence an Commitment in Iran". *World Applied Sciences Journal* 17 (10): 1271-1277.
28. 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 .1360-1391.