

## نسبت شناسایی راهکارهای پیشگیری از بروز سکوت سازمانی با به‌کارگیری آموزه‌های نهج‌البلاغه

بهرروز رضایی‌منش\* علی‌رضا محمدی\*\* ارشیا خدایی\*\*\*

### چکیده

سکوت سازمانی به معنای خودداری کارکنان از بیان نظرهای و مشارکت فعال و مؤثر در رفع مشکلات سازمان، پدیده‌ای مخرب و منفی در عملکرد کارکنان و کاهش بهره‌وری است که سازمان باید با اتخاذ راهکارها و اقدامات مناسب مانع از بروز آن شود. هدف این مقاله بیان راهکارهای مناسب برای پیشگیری از سکوت سازمانی با به‌کارگیری تعالیم و آموزه‌های نهج‌البلاغه است. این مقاله از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، آمیخته است که در دو مرحله کیفی و کمی انجام گرفته است. براساس نتایج بخش کیفی، سه عامل ویژگی‌های نامناسب مدیریتی، باورهای منفی کارکنان نسبت به مافوق، و بروز اختلال در تعاملات سازمانی، شناسایی و مؤلفه‌های هر یک نیز استخراج شد. سپس، نامه ۵۳ حضرت امیر (ع) در نهج‌البلاغه خطاب به مالک اشتر با روش تحلیل مضمون از نوع تحلیل قالب مضامین بررسی و تحلیل شد. در نتیجه، آموزه‌های مربوطه در قالب ۴۵ کد و ۳ مضمون اصلی استخراج شد. در مرحله کمی، به منظور شناسایی مؤثرترین آموزه‌ها و پالایش آن‌ها، ۴۵ آموزه به دست آمده با به‌کارگیری نظرات خبرگان و انجام دادن آزمون دوجمله‌ای به ۲۵ آموزه کاهش یافت و در نهایت، وزن هر یک از آموزه‌ها نیز با به‌کارگیری روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بررسی و رتبه‌بندی شد.

**واژگان کلیدی:** باورهای منفی کارکنان به مافوق، اختلال در تعاملات سازمانی، سکوت سازمانی.

تاریخ دریافت: ۴ مرداد ۱۳۹۶ تاریخ پذیرش: ۱۲ شهریور ۱۳۹۶

\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول):

Alireza\_124@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران،

ایران

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها در معرض تغییرات زیادی در محیط پیرامون خود می‌باشند و برای انطباق بیشتر با این تغییرات محیطی به تغییر و توسعه، ایجاد فضای یادگیری در سازمان، و خلاقیت و نوآوری در تولید و عرضه خدمات نیازمندند تا بدین وسیله بهره‌وری را افزایش دهند و بقای خود را حفظ کنند. در این زمینه، مهم‌ترین و کلیدی‌ترین سرمایه هر سازمان، کارکنان آن هستند که با مشارکت در امور مختلف، تسهیم دانش و تجربه‌های و بیان نظرهای خود، بستری را برای ایجاد تغییر و توسعه مناسب فراهم می‌کند (لئو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال، بررسی‌هایی که اخیراً انجام گرفته، بیان می‌کند به‌جای وجود جوی پویا که افراد در آن به‌طور مداوم با هم در حال مشارکت و تبادل نظر باشند، کارکنان تمایل به سکوت دارند و از بیان نظرها و مشارکت فعال و مؤثر در رفع مشکلات سازمان خودداری می‌کنند؛ این پدیده سکوت سازمانی نامیده می‌شود.

سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمان‌ها است که به دلایل مختلف اتفاق می‌افتد و باعث می‌شود کارکنان با مدیران و همکاران خود در بیان نظرها و چاره‌جویی برای حل مشکلات سازمان مشارکت نکنند و بی‌اعتنا از کنار مشکلات عبور کنند (زاهد و کریمیان‌پور، ۱۳۹۵). این پدیده عواقب و پیامدهای منفی بسیاری دارد، یکی از پیامدهای سکوت سازمانی، ایجاد اختلال در فرایند تصمیم‌گیری و در نتیجه کاهش اثربخشی آن است. در واقع سکوت، امکان دسترسی به داده‌های اطلاعاتی شفاف و کارآمد را برای تصمیم‌گیرندگان کاهش می‌دهد و فرایند تجزیه و تحلیل نظرها و تعیین بدیل‌های مختلف به‌درستی انجام نمی‌گیرد و در نتیجه فرایند تصمیم‌گیری با مشکل مواجه می‌شود و موفقیت سازمان برای انطباق با محیط کاهش می‌یابد (نمت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

---

1 Liu

2 Nemeth

یکی دیگر از پیامدهای سکوت سازمانی ایجاد اختلال در فرایند تغییر و توسعه سازمان و کاهش اثربخشی آن است (گزده و ییلماز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در واقع، سکوت کارکنان به ندادن بازخوردهای منفی به مدیران منجر شده و در نتیجه اشتباهات و نقاط ضعف به‌درستی شناسایی نمی‌شود و اقدامات اصلاحی انجام نمی‌گیرد و همین امر موجب تشدید اشتباهات در سازمان می‌شود (پارک و کیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

بنابراین، از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانعی برای ابراز نظرهای افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن و تلاش برای رفع آن می‌تواند شرایط ابراز عقاید، بیان نظرهای کارکنان را تسهیل کند، قدرت خلاقیت آن‌ها را افزایش دهد و بالطبع، سازمان‌ها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

از جمله مهم‌ترین عواقبی که سکوت سازمانی به همراه دارد، کاهش میزان اعتماد، انگیزه شغلی و تعهد کارکنان است که در نتیجه آن میزان بهره‌وری و کارایی نیز کاهش می‌یابد (میلیکن و موریسون، ۲۰۰۰). بنابراین، پرداختن به این پدیده و شناخت عوامل مؤثر در ایجاد آن به‌منظور پیشگیری از بروز آن در سازمان‌ها بسیاری ضروری است.

مهم‌ترین عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی رفتارهای نامناسب مدیریتی، باورها و طرز فکرهای غلط کارکنان نسبت به مدیران است (واکولا و دیمیتریس، ۲۰۰۵)، و از آنجا که دین اسلام دربردارنده آموزه‌های رفتاری گسترده‌ای در سطوح فردی و اجتماعی است، می‌تواند در پیشگیری از سکوت سازمانی بسیار راهگشا باشد. بنابراین، در این پژوهش تلاش شده است آموزه‌هایی از اسلام را که می‌توانند در پیشگیری از به‌وجودآمدن سکوت، نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند، شناسایی و پیشنهاد شود.

بدین منظور با مرور مدل‌های نظری، عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی شناسایی و استخراج می‌شود. به‌منظور بررسی آموزه‌های اسلامی، در این مقاله نامه ۵۳ حضرت

1 Gözde & Yilmaz

2 Park and Keil

امیر (ع) به مالک اشتر در نهج‌البلاغه که به‌عنوان یکی از منابع اصلی و مهم در تبیین رفتار مدیریتی محسوب می‌شود، به‌عنوان مبنا قرار داده شده است. سپس، با روش تحلیل مضمون نامه یادشده عوامل مؤثر در پیشگیری از سکوت سازمانی شناسایی شده، سپس، فهرست اولیه در اختیار تیم خبرگان قرار داده شد تا با در نظر گرفتن میزان شدت اثرگذاری هر یک، مهم‌ترین عوامل را تعیین و پالایش شود. در نهایت، به‌منظور مشخص کردن رتبه و اولویت هر یک از آموزه‌ها، با روش تحلیل سلسله‌مراتبی ارزیابی و رتبه‌بندی انجام گرفت.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### سکوت سازمانی

سکوت سازمان، مفهومی بسیار مهمی است که اخیراً در متون نظری مدیریت و رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (تنگیرالا و رامانوجام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ کاکیزی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ اوزدمیر و ساریوغللو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). موريسن و میلیکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی را به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی در نظر می‌گیرند که کارکنان در آن از به‌اشتراک گذاشتن دانش و بیان عقاید، نظرها و تجربیات خود در مسائل مختلف، و بهبود شرایط کاری خودداری کرده و بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود. پیندر و هارلوز<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند. ون داین<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۸)

1 Tangirala & Ramanujam

2 Cakici

3 Ozdemir & Sarioglu

4 Morrison & Milliken

5 Pinder & Harlos

6 Van Dyne

سکوت سازمانی را «خودداری آگاهانه از اظهار دیده‌ها، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار» تعریف کرده‌اند. هنریکسن و دایتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) سکوت سازمانی را پدیده‌ای دسته‌جمعی تعریف می‌کنند که افراد مشارکت بسیار کمی را در واکنش به مسائل و مشکلاتی که سازمان با آنها مواجهند، از خود نشان می‌دهند.

از نظر پارک و کیل (۲۰۰۹)، سکوت سه بعد دارد، اول اینکه سکوت آگاهانه و عمدی است و کارکنان حتی اگر از مشکلی آگاهی داشته باشند و راه‌حل آن را هم بدانند ساکت می‌مانند. دوم اینکه سکوت می‌تواند سازوکاری دفاعی باشد، که در این صورت کارکنان به منظور حفظ منافع شخصی خود و اینکه نمی‌خواهند به‌طور آشکار با دیگران مخالفت کنند، ساکت می‌مانند. سوم اینکه سکوت می‌تواند یک تصمیمی جمعی مبنی بر به اشتراک نگذاشتن نظرها و دانش خود با دیگران باشد.

بوئن و بلکمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کنند سکوت نه تنها فرایند تسهیم دانش، طوفان فکری و شناسایی و رفع مشکل را محدود می‌کند، بلکه می‌تواند مشکلات جدیدی را نیز پیش روی سازمان ایجاد کند.

از نظر محققان مختلف، سکوت سازمانی تبعات و پیامدهای منفی بسیاری برای سازمان دارد. سکوت کیفیت تصمیم‌گیری و تغییر را کاهش می‌دهد. همچنین، سکوت سازمانی به وسیله ممانعت از بازخورد منفی مانع تغییرات و توسعه سازمانی مؤثر می‌شود. از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را ندارد (سیگفرد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). بنابراین، بدون بازخوردهای منفی، به دلیل آنکه فعالیت‌های اصلاحی در زمان ضرورت انجام نمی‌گیرند، خطاها بیشتر و شدیدتر می‌شوند.

محققان عوامل مختلفی را در زمینه عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی معرفی کرده‌اند. به‌طور کلی با توجه به مدل دینامیکی که موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، برای

1 Henriksen K, Dayton

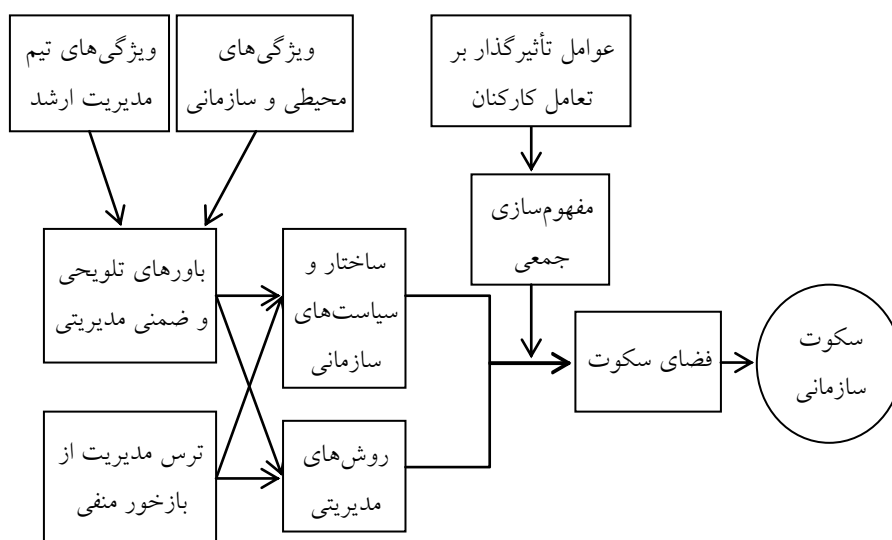
2 Bowen & Blackmon

3 Siegfried

تیبین مؤلفه‌های سکوت سازمانی طراحی کردند (شکل ۱)، دو عامل اصلی که سبب سکوت کارمندان در سازمان می‌شود عبارت‌اند از:

- ترس مدیریت از بازخوردهای منفی از سوی کارمندان به دلیل به‌خطرافتادن منافع و موقعیتشان.

- باورهای ضمنی و تلویحی مدیریت درباره آن‌ها.



شکل ۱. مدل عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۷)

باورهای تلویحی و ضمنی مدیریت، خود تحت تأثیر دو عامل ویژگی‌های محیطی، سازمانی و تیم مدیریت ارشد قرار دارند و شامل برخی تفکرهای مدیریت مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، است؛ از جمله اینکه مدیر سازمان بیشتر از همه درک می‌کند و بهترین‌ها را می‌داند و اینکه اختلاف عقیده برای سازمان مضر است. این مسائل اگرچه باورهای مدیریت‌اند و ممکن است هیچ‌یک در سازمان واقعیت نداشته باشند، عواطف و احساس مخربی را مانند ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان به‌وجود می‌آورد و با محدود کردن اظهار نظر کارکنان، موجب ایجاد

سکوت سازمانی شده (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰)، و در نهایت، به کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر منجر می‌شود (اسلید<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). واکولا و دیمیتریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز با به‌کارگیری مدل موریسون و میلیکن و یافته‌های سایر تحقیقات، عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی را در قالب سه گروه تقسیم‌بندی کردند که عبارت‌اند از ۱. نگرش‌های مدیریت عالی به سکوت؛ ۲. نگرش‌های سرپرستان به سکوت؛ ۳. اختلال در تعاملات.

خنیفیر و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی را شناسایی کردند و با بررسی مدل‌های محققان مختلف در این زمینه، چهار دسته عامل را معرفی کردند که عبارت‌اند از:

- عوامل فردی که شامل مواردی مانند بی‌اعتمادی، بدبینی به مدیر و حفظ موقعیت کنونی است؛
- عوامل گروهی که عبارت‌اند از گروه‌اندیشی و طفره‌رفتن اجتماعی؛
- عوامل سازمانی که شامل فقدان سیستم بازخورد، ساختار سازمانی و سکون شغلی است؛
- عوامل مدیریتی که عبارت‌اند از رفتار تبعیض‌آمیز، بازخورد منفی، بیماری مدیریت ارشد و اقدامات مدیریت.
- عوامل یادشده ارتباطات دوسویه دارند و بر هم تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌گیرند.

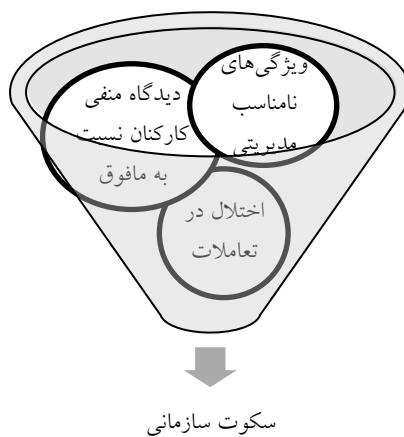
### مدل مفهومی سکوت سازمانی در تحقیق

بررسی مدل‌ها و تحقیقات مختلف بیان می‌کند یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری جو سکوت در سازمان، نگرش مدیریت و رفتاری است که او در رابطه با کارکنان خود

1 Slade

2 Vakola & Dimitris

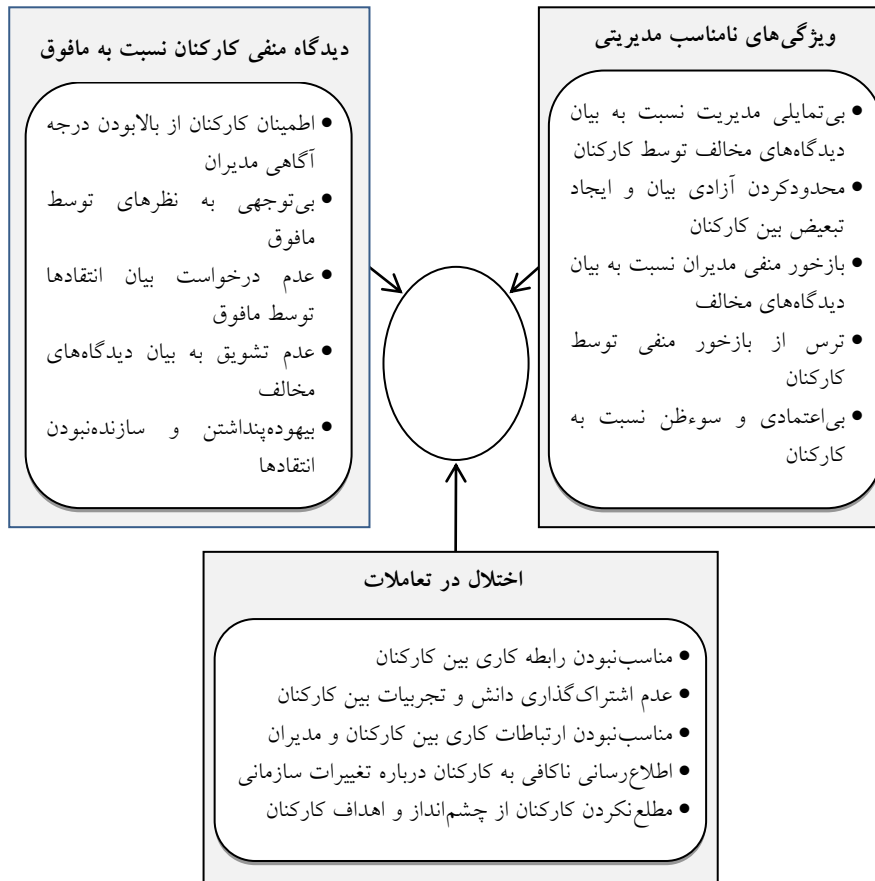
انجام می‌دهد. مواردی مانند ترس مدیریت از دریافت بازخورد منفی یا بی‌اعتمادی وی نسبت به کارکنان در موقعیت‌های مختلف، باورها و طرز تلقی‌هایی در کارکنان ایجاد می‌کند؛ مانند اینکه بیان نظرها بیهوده است و از سوی مدیریت مورد تشویق قرار نمی‌گیرد. در نتیجه، طی زمان کارکنان براساس این نوع باورها، نوع رفتار خود را که سکوت است، شکل می‌دهند. عامل دیگری که می‌تواند بر ایجاد جو سکوت در سازمان مؤثر باشد، باورهای کارکنان و ادراکی است که آن‌ها نسبت به رفتار مدیریت دارند. البته ممکن است این باورها در بعضی شرایط درست نبوده و فقط برخاسته از ذهن کارکنان باشد، ولی در شکل‌گیری فضای سکوت بسیار تأثیرگذار است. عامل دیگری که در تحقیقات بدان اشاره شده و در واقع تشدیدکننده فضای سکوت است، اختلال در تعاملات و ارتباطات سازمانی است. این سه دسته عامل ارتباطات دوسویه با هم دارند و از هم تأثیر می‌گیرند و بر هم اثر می‌گذارند. در شکل ۲ عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی نشان داده شده است.



شکل ۲. عوامل مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی

بنابراین، با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در تحقیقات مختلف، عوامل موجد سکوت سازمانی در این تحقیق به ترتیب ذیل در نظر گرفته شده است (شکل ۳).





شکل ۳. عوامل و مؤلفه‌های موجد سکوت سازمانی در تحقیق

### ویژگی‌های نامناسب مدیریتی

رفتارهای نادرست مدیران در برخورد و تعامل با کارکنان به شکل‌گیری سکوت در سازمان منجر می‌شود (واکولا و دیمیتریس، ۲۰۰۵). این نوع رفتارها از خصوصیات و ویژگی‌های نامناسب و منفی مدیران و سوءمدیریت آنها نشأت می‌گیرد (ژو<sup>۱</sup> و همکاران). یکی از مهم‌ترین این خصوصیات منفی، ترس مدیران از دریافت بازخور

منفی به‌ویژه از جانب زیردستان است. آرجریس و شون (۱۹۷۸) بیان می‌کنند افراد در اثر بازخورد منفی احساس ترس می‌کنند؛ چه این اطلاعات درباره شخص آن‌ها باشد و چه درباره اقدامی که انجام داده‌اند. بسیاری از مدیران، از شرمندگی، تهدید و احساس آسیب‌پذیری یا عدم صلاحیت، ترسان و گریزانند. از این رو، شنیدن اطلاعاتی که ممکن است نشان‌دهنده ضعف آن‌ها باشد، اقدامات فعلی آن‌ها را زیر سؤال ببرد، یا تهدیدی علیه قدرت و اعتبار آن‌ها باشد، دوری می‌جویند (آرجریس و شون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷). بنابراین، این خصوصیت منفی در مدیران ایجاد فضای سکوت سازمانی را تسهیل می‌کند. عامل دیگری که به شکل‌گیری سکوت در سازمان منجر می‌شود، بی‌اعتمادی و سوءظنی است که مدیران نسبت به کارکنان دارند که نشأت گرفته از این باور است که کارکنان مصالح شخصی دارند و قابل اطمینان نمی‌باشند و طوری عمل می‌کنند که منافع فردی خود را حداکثر کنند. در نتیجه، مدیران به کارکنان اعتماد ندارند و به گونه‌ای برخورد می‌کنند که آن‌ها دلسرد شوند و به سکوت، روی آورند (ردینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵). همچنین، در برخی موارد، مدیران به دلیل فضای محدودی که در بیان نظرها از سوی کارکنان ایجاد می‌کنند یا با تبعیضی که میان کارکنان در بیان نظرها قائل می‌شوند، نیز به شکل‌گیری سکوت منجر می‌شوند. در برخی شرایط نیز مدیران به دریافت نظرهای کارکنان تمایل نشان نمی‌دهند (ساگرمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ کولینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) یا در صورت دریافت نظرهای آن‌ها به دلیل بازخورد نامناسبی که از خود نشان می‌دهند، به ایجاد سکوت در سازمان منجر می‌شوند (فیشر، ۱۹۷۹). تان<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، رعایت نکردن عدالت سازمانی توسط مدیران را نیز یکی از پیشران‌های ایجاد سکوت سازمانی می‌داند.

---

1 Argyris & Schon

2 Redding

3 Sugarman

4 Collins

5 Tan

## دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق

دسته دیگری از عوامل موجب سکوت سازمانی، نوع باورها و دیدگاه کارکنان نسبت به مدیران خود است. بنا بر نظر باندورا (۱۹۸۹) و اسپریتزر (۱۹۹۶) افراد براساس ادراک و باوری که از شرایط محیط خود و نوع برخورد و رفتار دیگران، رفتار و برخوردهای خود را شکل می‌دهند که این باورها می‌تواند منشأ واقعی داشته باشد، یا اینکه صرفاً نشأت گرفته از ذهنیت‌های آنها باشد. از جمله دیدگاه‌های منفی که کارکنان نسبت به مافوق دارند بدین شرح است که مدیریت هر سازمان درک بیشتری از همه دارد و بهترین‌ها را می‌داند، اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً مسائل مضرری برای سازمان است، یا اینکه بیان نظرها و پیشنهادها نزد مدیریت اهمیتی ندارد و به آن توجهی نمی‌کند و در صورت مفید بودن نظرها، پاداشی و تشویقی به آنها تعلق نمی‌گیرد (موریسن و میلیکن، ۲۰۰۰). این‌گونه باورها هر چند واقعیت نداشته باشد، به آثار منفی مختلفی از جمله ترس، فریب و خشم در کارکنان سازمان می‌شود و در نهایت، به شکل‌گیری فضای سکوت سازمانی منجر می‌شود (اسلید، ۲۰۰۸).

## اختلال در تعاملات

تعاملات و ارتباطات در سازمان از مهم‌ترین عوامل موفقیت به شمار می‌آیند (پنتیلا، ۲۰۰۳) و اکولا و دیمیتیس (۲۰۰۵) در تحقیقات خود بیان کردند اختلال در تعاملات کارکنان در سازمان رابطه معناداری با ایجاد فضای سکوت دارد و موجب تسهیل شکل‌گیری آن در سازمان می‌شود. در واقع، مناسب نبودن رابطه کاری بین کارکنان، عدم اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات بین کارکنان، نبود ارتباطات کاری مناسب بین کارکنان و مدیران و اطلاع‌رسانی ناکافی به کارکنان در زمینه تغییرات سازمانی و مطلع نکردن کارکنان از چشم‌انداز و اهداف کارکنان، از جمله مهم‌ترین اختلالاتی که در شکل‌گیری فضای سکوت سازمانی نقش بسزایی دارند (اکولا و دیمیتیس، ۲۰۰۵).

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، از نوع آمیخته است که در دو مرحله کیفی و کمی انجام گرفته است. در مرحله کیفی این پژوهش، به منظور تعیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی و آموزه‌های اسلامی مؤثر بر پیشگیری از آن، مطالعه متون نظری در زمینه موضوع و متن‌کاوی و مطالعات اسنادی انجام گرفته است. در نهایت، مدل شکل ۱ به عنوان مدل مبنای تحقیق قرار داده شد. روایی مدل توسط شش نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی بررسی شد، و شاخص‌های جامعیت، شفافیت و مناسبت آن بررسی شد. در نهایت، پس از انجام دادن اصلاحات لازم مدل نهایی مبنای تحقیق قرار گرفت. در مرحله بعد به منظور شناسایی آموزه‌های اسلامی مؤثر بر پیشگیری از سکوت سازمانی تحلیل مضمون انجام گرفت. بدین منظور روش تحلیل قالب مضمون<sup>۱</sup> به کار گرفته شد. این روش اولین بار توسط کینگ (۱۹۸۸) به کار گرفته شد. تحلیل قالب مضمون زمانی به کار گرفته می‌شود که یک قالب اصلی برای دسته‌بندی کدها از قبل مشخص باشد، سپس، به تبیین سطوح پایین‌تر آن از طریق تحلیل مضمون پرداخته شود. در این مقاله قالب در نظر گرفته شده همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، شامل سه مفهوم اصلی برای مقوله سکوت سازمانی است که شامل ویژگی‌های نامناسب مدیریتی، دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق و اختلال در تعاملات است. این مفاهیم به عنوان عوامل اصلی در بروز سکوت سازمانی در نظر گرفته شده است. به منظور تحلیل داده‌ها به دلیل ماهیت کیفی بودن آن‌ها، روش کدگذاری باز، که یکی از معروف‌ترین روش‌های مورد استفاده در روش تحقیق کیفی است، به کار گرفته شده است. در این روش ابتدا کدها از متون مقالات استخراج می‌شوند (کدگذاری مرتبه اول)، سپس، با کدگذاری مجدد، کدهای استخراج شده در قالب مفاهیم قرار می‌گیرند (کدگذاری مرتبه دوم)، در نهایت، مفاهیم، مقوله اصلی سکوت سازمانی را تشکیل می‌دهند (متن، کد، مفهوم و مقوله).

پس از شناسایی کدها به عنوان آموزه‌های اولیه در قالب مفاهیم مشخص شده، به منظور پالایش آن‌ها و تعیین عوامل مؤثر اصلی، در مرحله کمی آزمون آماری دوجمله‌ای اجرا شد. در ادامه، عوامل پالایش شده با به کارگیری نظر خبرگان و روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی وزن‌دهی می‌شود.

همچنین، گردآوری اطلاعات در سایر مراحل تحقیق از طریق دریافت نظر خبرگان با به کارگیری مصاحبه نیمه‌ساخت یافته انجام گرفت. روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیراحتمالی و به روش هدفمند و از نوع قضاوتی بود که با توجه به روش تحقیق، ۱۴ نفر کافی است (باتچاریا و مومایا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ کانان و نورالحق، ۲۰۰۷؛ سلیمی‌فرد و عباس‌زاده، ۲۰۱۰). بدین منظور در مرحله پالایش عوامل از نرم‌افزار SPSS و در مرحله وزن‌دهی نرم‌افزار Expert Choice به کار گرفته شد.

به منظور پالایش کدها، ۴۵ آموزه استخراج شده در قالب یک پرسشنامه و با به کارگیری طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بررسی شد و از خبرگان خواسته شد، با توجه به میزان تأثیرگذاری هر یک از آموزه‌ها در پیشگیری از بروز سکوت سازمانی با توجه عوامل مشخص شده گزینه مناسب را انتخاب کنند. سپس، با آزمون دوجمله‌ای عواملی که از اهمیت کافی در پیشگیری از سکوت سازمانی برخوردارند، انتخاب شدند. در این پژوهش نقطه برش آزمون عدد ۳ و سهم آزمون آن مقدار ۰/۶ در نظر گرفته شد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹).

در ادامه، به منظور وزن‌دهی و رتبه‌بندی آموزه‌های اسلامی پالایش شده مقایسات زوجی انجام گرفت. بدین منظور پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار تیم خبرگان قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد با توجه میزان ارجحیتی که هر آموزه نسبت به دیگری در پیشگیری از عامل موجد سکوت سازمانی دارد، امتیازی از ۱ تا ۹ به آن اختصاص دهند. به منظور تلفیق نظرهای جمع‌آوری شده، روش تلفیق قضاوت‌های فردی<sup>۲</sup> (AIJ)

1 Bhattacharya & Momaya

2 Aggregation of individual Judgments

به‌کار گرفته شد که در این مرحله باید نرخ ناسازگاری ابتدا برای هر یک از افراد قبل از تلفیق نظرهای کنترل شود، در صورتی که نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، مقبولیت تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد (عطایی، ۱۳۸۹). همچنین، پس از تلفیق قضاوت‌ها نیز باید نرخ ناسازگاری برای ماتریس‌های تلفیقی کنترل شود.

بدین ترتیب، در پایان این مرحله، مقدار وزن هر یک از معیارها مشخص شد و رتبه‌بندی آن‌ها نیز به‌دست آمد.

در این پژوهش، به‌منظور بررسی روایی نتایج نظر خبرگان به‌کار گرفته شد. تعداد اعضای تیم خبرگان در این تحقیق ۱۴ نفر بود و در انتخاب آن‌ها ویژگی‌های ذیل لحاظ شد:

- دارای دانش و تخصص در زمینه سکوت سازمانی و رفتار سازمانی؛
  - دارای تجربه کاری مرتبط در زمینه‌های تحول و بهبود سازمانی؛
  - دارای دانش و تخصصی در حوزه مدیریت اسلامی؛
- همچنین، برای بررسی پایایی پرسشنامه اول، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که حداقل مقدار ۰/۷۰ برای این ضریب قابل قبول است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹) و در پرسشنامه دوم نیز که در آن به مقایسات زوجی عوامل انجام گرفت، نرخ ناسازگاری هر مرحله از مقایسات زوجی ارزیابی شد که باید کمتر از ۰/۱ باشد (عطایی، ۱۳۸۹).

#### ۴. یافته‌های پژوهش

ابتدا با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون نامه ۵۳ حضرت امیر (ع) در نهج‌البلاغه، ۴۵ آموزه مؤثر در پیشگیری از بروز عوامل سکوت سازمانی در سه دسته شناسایی و استخراج شد. آموزه‌های مؤثر بر اصلاح ۱. ویژگی‌های نامناسب مدیریتی (جدول ۱)، ۲. دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق (جدول ۲)، و ۳. اختلال در تعاملات (جدول ۳).

در جدول ۲ کدهای استخراج‌شده در تحلیل مفهوم آموزه‌های مؤثر بر جلوگیری از

ویژگی‌های نامناسب مدیریتی در قالب ۱۸ کد نشان داده شده است. کدهای استخراج‌شده در تحلیل مفهوم آموزه‌های مؤثر بر منظور پیشگیری از ایجاد دیدگاه‌های منفی کارکنان نسبت به مافوق در قالب ۱۳ کد نشان داده شده است و کدهای استخراج‌شده در تحلیل مفهوم آموزه‌های مؤثر بر منظور پیشگیری از ایجاد اختلال در تعاملات در قالب ۱۴ کد نشان داده شده است.

به‌منظور حجم بالای متون از آوردن متن مقاله خودداری می‌شود و از مرحله کدها شروع می‌شود. در جدول ۱، برای مثال به چند نمونه از کدهای استخراج‌شده از متن بسنده شده است.

جدول ۱. آموزه مؤثر در پیشگیری از بروز عوامل سکوت سازمانی (نمونه متون)

مفهوم	ردیف	کد	متن
عوامل مؤثر بر جلوگیری از ویژگی‌های نامناسب مدیریتی	A3	سعه صدر	وسیله و ابزار ریاست و مدیریت، گشادگی سینه است.
عوامل مؤثر بر جلوگیری از ویژگی‌های نامناسب مدیریتی	A4	خوش‌بینی نسبت به دیگران	از خوش‌بین بودن بهره‌ای بگیر تا با آن دلت را آرام کنی کارت پیش رود.
عوامل مؤثر بر جلوگیری از ویژگی‌های نامناسب مدیریتی	A12	منع روابط چاپلوسانه	دوست داشتن مداح و ستایش مبالغه‌آمیز از محکم‌ترین فرصت‌ها و دام‌های شیطان است.
جلوگیری از ایجاد دیدگاه کارکنان منفی نسبت به مافوق	B3	روحیه مشارکت در امور	هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نمی‌شود.
جلوگیری از ایجاد اختلال در تعاملات سازمانی	C5	خوش‌بینی نسبت به دیگران	هر که به مردمان گمان نیک برد، دوستی آنان را به‌دست آورد.
آموزه‌های اسلامی مؤثر در جلوگیری از ایجاد اختلال در تعاملات سازمانی	C3	عیب‌پوشی	هر کس عیب‌های پنهانی مردم را جستوجو کند، خداوند او را از دوستی دل‌ها محروم می‌کند.

جدول ۲. آموزه مؤثر در پیشگیری از بروز عوامل سکوت سازمانی

مفهوم	ردیف	یا	مفهوم	ردیف	یا	مفهوم	ردیف	
پیشگیری از ویژگی‌های نامناسب مدیریتی	A1	انعطاف‌پذیری و نقدپذیری	پیشگیری از ایجاد دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق	B1	شجاعت و قاطعیت	پیشگیری از ایجاد اختلال در تعاملات سازمانی	C1	ارج‌گذاری و احترام به افراد
	A2	اهتمام در اتخاذ تصمیم‌های دقیق و صحیح		B2	امر به معروف و نهی از منکر		C2	مدارا و گذشت
	A3	سعه صدر		B3	روحیه مشارکت در امور		C3	عیب‌پوشی
	A4	خوش‌بینی نسبت به دیگران		B4	تقوا و پرهیزکاری		C4	همکاری و مساعدت دوطرفه
	A5	عدالت و انصاف		B5	صداقت و راست‌گویی		C5	خوش‌بینی نسبت به دیگران
	A6	شور و مشورت با دیگران		B6	امانت‌داری و درستکاری		C6	رواج روابط صمیمی و دوستانه
	A7	تقوای الهی و مصونیت از خطاها و لغزش‌ها		B7	وجدان اخلاقی		C7	ایجاد توافق و تعامل بین نیروها و تقسیم وظایف
	A8	روحیه اعتماد و هدایت مجموعه		B8	تعهد و مسئولیت‌پذیری		C8	طرد سخن‌چین توسط مدیریت
	A9	ایجاد انگیزش در افراد		B9	توکل به خدا و اخلاص در امور		C9	انطباق پست و شرایط احراز
	A10	رعایت ضوابط در عزل و نصب		B10	وفاداری به مجموعه و اهداف آن		C10	حاکمیت انضباط و ضوابط



مفهوم	ردیف	ب	مفهوم	ردیف	کد	مفهوم	ردیف
	A11	نگرش به پست و مقام به عنوان امانت و تعهد الهی	B11	پیروی و اطاعت	C11	آموزش و تعلیم	
	A12	منع روابط چاپلوسانه	B12	اکرام و احترام	C12	به کارگیری و استخدام افراد لایق	
	A13	تقویت روحیه وظیفه‌شناسی	B13	بیان پیشنهادات و انتقادهای سازنده	C13	بسیج منابع (تیم‌سازی)	
	A14	بهره‌مندی از حسن خلق در رفتار تربیتی			C14	ارتقا و رشد مجموعه	
	A15	هدایت و حمایت مدیریتی					
	A16	اسوه و الگوبودن					
	A17	دارابودن روحیه تشویق و قدردانی و تشویق پشتکار و جدیت					
	A18	ارتقای مهارت و توانمندی					

در مرحله بعد، همه ۴۵ آموزه اسلامی شناسایی شده در اختیار تیم خبرگان قرار داده شد تا هر یک از عوامل با توجه به میزان و شدت تأثیرگذاری آن ارزیابی شده و در نهایت مهم‌ترین عوامل شناسایی، پالایش و رتبه‌بندی شود.

سپس، به منظور پالایش آموزه‌ها و وزن‌دهی آن‌ها، ۱۴ خبره با ویژگی‌های مورد نظر انتخاب شدند که ترکیب اعضای تیم خبرگان در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. ترکیب تخصص اعضای تیم خبرگان تحقیق

تعداد	دسته‌بندی خبرگان
۵	خبرگان دارای دانش و تخصص در زمینه سکوت سازمانی و رفتار سازمانی با رتبه حداقل استادیار دانشگاه.
۵	خبرگان دارای تجربه کاری مرتبط در زمینه‌های تحول و بهبود سازمانی که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی دارند.
۴	خبرگان دارای دانش و تخصص در امور اسلامی با رتبه حداقل استادیار دانشگاه یا معادل حوزوی آن.

در گام اول با توجه نظرهای اخذشده از خبرگان توسط پرسشنامه مربوطه و جمع‌بندی آن‌ها، آموزه‌هایی که اهمیت بیشتری داشتند، توسط آزمون دوجمله‌ای و با نرم‌افزار SPSS شناسایی شد. با توجه به نتایج آزمون آماری، مجموعاً ۲۵ آموزه از بین ۴۵ آموزه اولیه، در قالب سه گروه مورد نظر انتخاب شد.

در گام بعدی ۲۵ آموزه انتخاب‌شده براساس مقایسات زوجی انجام‌گرفته توسط خبرگان در قالب یک پرسشنامه و با روش تحلیل سلسله‌مراتبی وزن‌دهی شد، که نتایج در ادامه بیان شده است.

### وزن عوامل اصلی

با توجه مقایسات زوجی انجام‌گرفته وزن مربوط به سه دسته عوامل اصلی مؤثر در ایجاد سکوت سازمانی به ترتیب در جدول ۴ بیان شده است که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، ویژگی‌های نامناسب مدیریتی مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری سکوت سازمانی ارزیابی شده و دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق و اختلال در تعاملات در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند.

جدول ۴. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

رتبه	عوامل	وزن نسبی
۱	ویژگی‌های نامناسب مدیریتی	۰/۴۸۱
۲	دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق	۰/۳۰۲
۳	اختلال در تعاملات سازمانی	۰/۲۱۷

### وزن آموزه‌های مؤثر بر پیشگیری و ممانعت از بروز ویژگی‌های نامناسب مدیریتی

ارزیابی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مربوط به پیشگیری از بروز ویژگی‌های نامناسب مدیریتی نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری و نقدپذیری مدیران، بهره‌مندی از حسن خلق در رفتار تربیتی و شور و مشورت با دیگران در انجام‌دادن امور، مهم‌ترین عوامل اثرگذار در پیشگیری از شکل‌گیری سکوت سازمانی است.

### وزن آموزه‌های مؤثر بر پیشگیری و ممانعت از بروز باورهای منفی کارکنان نسبت به مافوق

ارزیابی انجام‌گرفته در رابطه با آموزه‌های مؤثر برای ممانعت از بروز باورهای منفی کارکنان نسبت به مافوق حاکی از آن است که دارابودن توکل به خدا و اخلاص در امور، داشتن روحیه مشارکت، تقوا و پرهیزگاری مهم‌ترین آموزه‌های اسلامی است که می‌تواند بر ایجاد دیدگاه مثبت کارکنان نسبت به مافوق مؤثر باشد.

### وزن آموزه‌های مؤثر بر پیشگیری و ممانعت از بروز اختلال در تعاملات

ارزیابی انجام‌گرفته در رابطه با آموزه‌های بر پیشگیری از بروز اختلال در تعاملات نشان می‌دهد ایجاد جو همکاری و مساعدت دوطرفه، طرد سخن‌چین توسط مدیریت و به‌کارگیری و استخدام افراد لایق، مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند موجب بهبود تعاملات سازمانی و مانع از بروز سکوت سازمانی شود.

نتایج مربوط به مقایسات زوجی و رتبه‌بندی آموزه‌های اسلامی مطرح‌شده برای پیشگیری از بروز عوامل سه‌گانه موجد سکوت سازمانی به تفکیک در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی آموزه‌های اسلامی برای پیشگیری از عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

عامل	رتبه	کد	آموزه‌های اسلامی	وزن نسبی
ویژگی‌های نامناسب مدیریتی	۱	A1	انعطاف‌پذیری و نقدپذیری	۰٫۲۲۶
	۲	A14	بهره‌مندی از حسن خلق در رفتار تربیتی	۰٫۱۶۲
	۳	A6	شور و مشورت با دیگران	۰٫۱۴۲
	۴	A17	دارا بودن روحیه تشویق و قدردانی و تشویق پشتکار و جدیت	۰٫۱۳۸
	۵	A4	خوش‌بینی نسبت به دیگران	۰٫۰۹۰
	۶	A8	روحیه اعتماد و هدایت مجموعه	۰٫۰۸۷
	۷	A5	عدالت و انصاف	۰٫۰۶۳
	۸	A7	تقوای الهی و مصونیت از خطاها و لغزش‌ها	۰٫۰۴۷
	۹	A11	نگرش به پست و مقام به‌عنوان امانت و تعهد الهی	۰٫۰۲۴
	۱۰	A3	سعه صدر	۰٫۰۱۹
دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق	۱	B9	توکل به خدا و اخلاص در امور	۰٫۲۲۵
	۲	B3	روحیه مشارکت در امور	۰٫۱۴۹
	۳	B4	تقوا و پرهیزکاری	۰٫۱۲۶
	۴	B6	امانت‌داری و درستکاری	۰٫۱۲۰
	۵	B7	وجدان اخلاقی	۰٫۱۱۱
	۶	B8	تعهد و مسئولیت‌پذیری	۰٫۱۰۸
	۷	B1	شجاعت و قاطعیت	۰٫۰۸۵
	۸	B5	صداقت و راستگویی	۰٫۰۴۲
	۹	B13	بیان پیشنهادها و انتقادهای سازنده	۰٫۰۳۵
اختلاف در تعاملات سازمانی	۱	C4	جو همکاری و مساعدت دوطرفه	۰٫۳۳۶
	۲	C8	طرد سخن‌چین توسط مدیریت	۰٫۱۸۳
	۳	C12	به‌کارگماری و استخدام افراد لایق	۰٫۱۴۸
	۴	C13	بسیج منابع (تیم‌سازی)	۰٫۱۳۳
	۵	C7	ایجاد توافق و تعامل بین نیروها و تقسیم وظایف	۰٫۱۲۳
	۶	C5	خوش‌بینی نسبت به دیگران	۰٫۰۷۷

## وزن کلی آموزه‌ها

با توجه به وزن‌های مربوط به هر گروه از عوامل به‌دست‌آمده، به‌منظور به‌دست‌آوردن وزن‌های نهایی معیارها در این مرحله، وزن هر یک از آموزه‌ها با وزن مؤلفه اصلی مربوطه به روش AIJ تلفیق شده و پس از نرمال‌سازی در روش تحلیل سلسله‌مراتبی وزن نهایی ۲۵ معیار به شرح جدول ۶ حاصل شد.

۱۸۷

جدول ۶. رتبه‌بندی و وزن کلی، همه آموزه‌های اسلامی برای پیشگیری از عوامل مؤثر

### سکوت سازمانی

کد	آموزه‌ها	میزان تأثیرگذاری
A1	انعطاف‌پذیری و نقدپذیری	۰٫۱۱۷
A14	بهره‌مندی از حسن خلق در رفتار تربیتی	۰٫۰۸۴
A6	شور و مشورت با دیگران	۰٫۰۷۴
B9	توکل به خدا و اخلاص در امور	۰٫۰۷۳
A17	دارا بودن روحیه تشویق و قدردانی و تشویق پشتکار و جدیت	۰٫۰۷۱
C4	جو همکاری و مساعدت دوطرفه	۰٫۰۵۳
B3	روحیه مشارکت در امور	۰٫۰۴۹
A4	خوش‌بینی نسبت به دیگران	۰٫۰۴۶
A8	روحیه اعتماد و هدایت مجموعه	۰٫۰۴۵
B4	تقوا و پرهیزکاری	۰٫۰۴۱
B6	امانت‌داری و درستکاری	۰٫۰۳۹
B7	وجدان اخلاقی	۰٫۰۳۶
B8	تعهد و مسئولیت‌پذیری	۰٫۰۳۵
A5	عدالت و انصاف	۰٫۰۳۳
C8	طرد سخن‌چین توسط مدیریت	۰٫۰۲۹
B1	شجاعت و قاطعیت	۰٫۰۲۸

کد	آموزه‌ها	میزان تأثیرگذاری
A7	ایجاد توافق و تعامل بین نیروها و تقسیم وظایف	۰/۰۲۴
C12	به‌کارگیری و استخدام افراد لایق	۰/۰۲۳
C13	بسیج منابع (تیم‌سازی)	۰/۰۲۱
C7	ایجاد توافق و تعامل بین نیروها و تقسیم وظایف	۰/۰۱۹
B5	صداقت و راستگویی	۰/۰۱۴
A11	نگرش به پست و مقام به‌عنوان امانت و تعهد الهی	۰/۰۱۳
C5	خوش‌بینی نسبت به دیگران	۰/۰۱۲
B13	بیان پیشنهادهای و انتقادهای سازنده	۰/۰۱۱
A3	سعه صدر	۰/۰۱۰

### بررسی روایی نتایج

با توجه به آنکه در این پژوهش، برای شناسایی آموزه‌های اسلامی مؤثر، متون نظری مطالعه شد و برای پالایش و نهایی‌سازی عوامل نظر خبرگان به‌کار گرفته شد و در نهایت، ساختار سلسله‌مراتبی براساس عوامل نهایی تشکیل شده است، بنابراین، این اطمینان وجود دارد که نتایج از روایی قابل اطمینانی برخوردار است. ضمن آنکه حضور مستقیم پژوهشگر نزد خبرگان هنگام تکمیل پرسشنامه‌ها و اخذ نظرها و رفع ابهام‌ها و توضیح کامل و روشن درباره چگونگی تکمیل آن و تعریف واژه‌ها، اطمینان بیشتر به روایی تحقیق را حاصل می‌کند.

### بررسی پایایی نتایج

#### بررسی پایایی پرسشنامه اول

بنا بر محاسبات انجام گرفته ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از سه دسته مؤلفه به ترتیب، ۰/۸۶، ۰/۸۹ و ۰/۹۱ است که با توجه به اینکه این مقادیر از ۰/۷۰ بزرگترند، در نتیجه، می‌توان گفت پرسشنامه مورد نظر از پایایی مناسبی برخوردار است.

## بررسی پایایی پرسشنامه دوم

نرخ‌های ناسازگاری محاسبه شده برای هر یک از عوامل A, B و C، به ترتیب، ۰/۰۷، ۰/۰۷، ۰/۰۴ و ۰/۰۷ به دست آمد. در نتیجه، با توجه به آنکه نرخ‌های ناسازگاری برای همه عوامل کمتر از ۰/۱ است، می‌توان از پایایی نتایج این پرسشنامه اطمینان حاصل کرد.

۱۸۹

## ۵. بحث و نتیجه

سکوت سازمانی، باعث بروز پیامدهای منفی در سازمان می‌گردد که از آن جمله می‌توان به کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی (میلیکون و موریسون، ۲۰۰۰) اشاره کرد. در این مقاله تلاش شد پدیده سکوت سازمانی به‌عنوان چالشی سازمانی مورد بحث قرار گیرد و با شناسایی عوامل مؤثر بر آن، راهکارهای لازم برای پیشگیری از بروز آن، با به‌کارگیری منابع اسلامی شناسایی شود. در این راستا با توجه به متون نظری، سه عامل اصلی در شکل‌گیری سکوت سازمانی شناسایی شد که عبارت‌اند از ۱. ویژگی‌های نامناسب مدیریتی، ۲. دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق، و ۳. اختلال در تعاملات. این عوامل موجب شکل‌گیری فضای سکوت سازمانی می‌شود. به اعتقاد موریس و میلیکون (۲۰۰۰) در صورت ایجاد سکوت سازمانی، شکستن این فضا به دلیل اینکه به راحتی قابل تشخیص و مشاهده نیست، کار بسیار مشکل و پیچیده‌ای است (میلیکون و موریسون، ۲۰۰۳). بنابراین، سازمان باید همه تلاش خود را به‌کار گیرد، تا با انجام دادن اقدامات مناسب از وقوع چنین معضلی پیشگیری کند.

عواملی که در شکل‌گیری سکوت سازمانی تأثیرگذارند، برخی جنبه فردی و برخی دیگر نیز جنبه تعاملی و اجتماعی دارند و در دو سطح کارکنان و مدیران مطرح‌اند. هدف این مقاله بررسی این موضوع بود که چگونه می‌توان با به‌کارگیری توصیه و آموزه‌های اسلامی در سازمان در سطوح کارکنان و مدیریت، مانع از بروز عوامل موجد سکوت سازمانی شد. بدین منظور ابتدا با مطالعه متون، عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی

به همراه مؤلفه‌های آن شناسایی شدند (شکل ۳)، سپس، با به‌کارگیری روش تحلیل مضمون نامه ۵۳ حضرت امیر (ع) در نهج‌البلاغه، آموزه‌هایی را که پیش‌بینی می‌شد، بتوانند از ایجاد عوامل به‌وجودآورنده سکوت سازمانی ممانعت کنند، استخراج شد که در نتیجه این مرحله، ۴۵ آموزه اولیه در قالب سه دسته شناسایی و تقسیم‌بندی شد (جدول ۲).

در گام بعدی به‌منظور تعیین مهم‌ترین آموزه‌های اسلامی از بین ۴۵ آموزه شناسایی شده با به‌کارگیری نظر خبرگان منتخب، پرسشنامه‌ای با طیف پنج‌درجه‌ای طراحی شد و از ۱۴ خبره منتخب خواسته شد هر یک از آموزه‌ها را با توجه به میزان تأثیرگذاری در پیشگیری از عامل موجد سکوت سازمانی مربوطه، ارزیابی کنند. پس از جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها با آزمون آماری دوجمله‌ای، تعداد آموزه‌های مهم به ۲۵ عامل تقلیل یافت. در نهایت، به‌منظور وزن‌دهی آموزه‌ها و مشخص کردن رتبه آن‌ها، روش AHP اجرا شد. بدین منظور پرسشنامه دیگری طراحی شده و از خبرگان خواسته شد هر یک از آموزه‌ها را در میزان درجه اهمیت با سایر آموزه‌های گروه مربوطه از ۱ تا ۹ مقایسه کنند، که نتایج این مرحله حاکی از آن بود که در میان عوامل موجد سکوت سازمانی، ویژگی‌های نامناسب مدیریتی مهم‌ترین عامل است و دیدگاه منفی کارکنان نسبت به مافوق و اختلال در تعاملات سازمانی در رتبه‌های بعدی در شکل‌گیری سکوت سازمانی می‌باشند.

به‌منظور جلوگیری از بروز ویژگی‌های نامناسب مدیریتی ۱۰ آموزه مهم اسلامی برای مدیران پیشنهاد شد با توجه به رتبه‌بندی انجام‌گرفته، آموزه‌هایی نظیر روحیه انعطاف‌پذیری و نقدپذیری مدیران، بهره‌مندی از حسن خلق در رفتار تربیتی، و شور و مشورت با دیگران در انجام‌دادن امور به‌عنوان مهم‌ترین موارد برای مدیران سازمان پیشنهاد شده است. همچنین، از میان ۹ آموزه مهم به‌دست‌آمده برای پیشگیری از بروز باورهای منفی کارکنان نسبت به مافوق خود، داشتن توکل بر خدا و اخلاص در امور، روحیه مشارکت، تقوا و پرهیزگاری رتبه‌های ۱ تا ۳ را در گروه خود به‌دست آوردند.



همچنین، با توجه به نظر خبرگان، شش آموزه مهم اسلامی به‌منظور پیشگیری از بروز اختلال در تعاملات تعیین شدند که به ترتیب ایجاد جو همکاری و مساعدت دوطرفه، طرد سخن‌چین توسط مدیریت، و به‌کارگیری و استخدام افراد لایق توسط مدیریت، رتبه‌های ۱ تا ۳ را در گروه خود به‌دست آوردند. در جدول ۶ همه ۲۵ آموزه شناسایی شده به ترتیب رتبه و میزان تأثیرگذاری که در پیشگیری از بروز عوامل موجود سکوت سازمانی دارند، نشان داده شده است.

در مقاله حاضر با مبنای قرار دادن تعالیم حضرت امیر (ع) در نهج‌البلاغه تعالیم دین اسلام به‌عنوان الگوی کامل، جامع و عملی در اخلاق و رفتارهای انسانی، و راهگشایی برای پیشگیری از این معضل سکوت سازمانی بررسی و مطالعه شد.

در نتیجه، این تحقیق، می‌توان گفت، دین اسلام با توجه به دیدگاه جامعی که در برخورد با مسائل فردی و بین‌فردی دارد، می‌تواند با بیان راهکارهای مؤثر در پیشگیری و حل معضلات سازمانی به‌کار گرفته شود. در این مقاله سکوت سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای مخرب بر عملکرد کارکنان و کاهش بهره‌وری سازمانی بررسی شد و نشان داده شد آموزه‌های اسلامی می‌توانند با مخاطب قرار دادن ریشه‌ها و علل بروز سکوت سازمانی، از شکل‌گیری آن در سازمان جلوگیری کنند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود، سایر معضلات سازمانی نیز مانند بروز رفتار غیرشهروندی کارکنان تحلیل و بررسی شود. همچنین بررسی شود چگونه می‌توان با به‌کارگیری اصول و مبانی اسلام از بروز چنین ناهنجاری‌هایی در سازمان جلوگیری کرد.

## منابع

۱. دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۹). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
۲. زاهد بابلان، عادل، کریمیان‌پور، غفار (۱۳۹۵). «نقش اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی در سکوت سازمانی». فصل‌نامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۰، صص ۸۵-۹۹.
۳. خنیفر، حسین، نوری، حسین، بردبار، حامد و چراغچی، حمزه (۱۳۸۹). سکوت سازمانی (در تکاپوی ارائه مدل بومی برای سازمان‌های ایرانی)، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز
۴. عطایی، محمد (۱۳۸۹). تصمیم‌گیری چندمعیار. شاهرود: انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.
۵. مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۸۹). تحلیل آماری با استفاده از SPSS. تهران: انتشارات منصور مؤمنی.
۶. شریف‌الرضی، محمدبن حسین (۱۳۸۶). نهج‌البلاغه. ترجمه محمد دشتی، تهران: انتشارات پیام عدالت.
7. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning, readings*. MA: Addison.
8. Bhattacharya, S., & Momaya, K. (2009). "Interpretive structural modeling of growth enablers in construction companies". *Singapore Management Review*, 31(1), 73.
9. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1393-1417.

10. Cakici, A. (2008). "A research on issues, causes and perceptual results of silence at organizations". *Cukurova University Journal of Social Science*, Vol. 11, No. 1, pp. 117-134.
11. Gözde, D. O. Ğ. U., & YILMAZ, B. (2015). "Study on relationship between working performance and organizational silence among employees of Central Organization of Ministry of Youth and Sports". *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, Vol. 3, No. 4, pp. 47-58.
12. Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: Random House.
13. Vakola, M., & Dimitris, B. (2005). "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation". *Employee Relations*, Vol. 27, No. 5, pp. 441-458.
14. Fisher, C. D. (1979). "Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, No. 5, pp. 533-540.
15. Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety". *Health Services Research*, Vol. 41, No. 4, pp. 1539-1554.
16. Kannan, G., & Haq, A. N. (2007). "Analysis of interactions of criteria and sub-criteria for the selection of supplier in the built-in-order supply chain environment". *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 17, pp. 3831-3852.
17. Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009). "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company". In *Computers & Industrial Engineering*, 2009. CIE 2009. International Conference on (pp. 1647-1651). IEEE.

18. 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, pp. 706-725.
19. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). "Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations". *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1353-1358.
20. Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). "The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations". *Advances in Experimental Social Psychology*, No. 22, pp. 175-210.
21. Ozdemir, L., & Sarioğlu Ugur, S. (2013). "The evaluation employees' organizational voice and silence" perceptions in terms of demographic characteristics: A Study in Public and Private Sector". *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 257-281.
22. Park, C., & Keil, M. (2009). "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model". *Decision Sciences*, Vol. 40, No. 4, pp. 901-918.
23. Pentilla, C. (2003). "Get talking". *Entrepreneur*, Nov, pp 25-34
24. Siegfried, D. (2003). "When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies... and What You Can Do about It". *Booklist*, Vol. 99, No. 16, pp. 1435-1449.
25. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
26. Redding, W. C. (1985). "Rocking boats, blowing whistles, and

- teaching speech communication”. *Communication Education*, Vol. 34, No. 3, pp. 241-258.
27. Salimifard, K., Abbaszadeh, M. A., & Ghorbanpur, A. (2010). “Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering”. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, No. 2, pp. 95-103.
  28. Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory*. (Doctoral dissertation, The George Washington University).
  29. Sugarman, B. (2001). “A learning-based approach to organizational change: Some results and guidelines”. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 1, pp. 62-76.
  30. Tan, C. (2014). “Organizational justice as a predictor of organizational silence”. *Educational Research and Reviews*, Vol. 9, No. 21, pp. 1190.
  31. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). “Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate”. *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 1, pp. 37-68.
  32. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). “Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity”. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 108-119.
  33. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). “The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, No. 5, pp. 763-774.