

## مقدمه

موفقیت سازمان‌ها در گرو داشتن نیروی انسانی کارآمد و خوب است. اگر نیروی انسانی در سازمان به‌طور شایسته کار کند، سازمان‌ها نه تنها خدمات موردنظر خود را به‌صورت مناسب به جامعه عرضه می‌کنند، بلکه طرح‌ها و راهبردهایی برای خود و جامعه نیز ترسیم خواهند کرد و از این رهگذر، هم به اهداف خود دست خواهند یافت و هم در ارتباط خود با محیط و مشتریان و مراجعانشان موفق می‌شوند. یکی از راهبردهای اساسی دستیابی سازمان‌ها به اهداف خود، نهادینه‌شدن وجدان کاری در آنهاست.

از آنجاکه جامعه ما، جامعه‌ای مسلمان است و فرهنگ آن بر اساس اصول و ارزش‌های اسلامی شکل گرفته، پژوهش حاضر می‌کوشد تا چگونگی نهادینه‌سازی وجدان کاری را بر اساس رویکرد اسلامی مطالعه و بررسی کند. این بحث - بجز چند مقاله که در شماره ۱۷ مجله معرفت منتشر شده‌اند - بحثی جدید است. در مقالات یادشده، بیشتر درباره مبانی نظری وجدان کاری بحث شده است؛ برای نمونه، در مقاله «خودشناسی، درون مایه وجدان کاری»، به خودشناسی به‌منزله سنگ بنا و جوهره تحقق وجدان کاری و نهادینه‌شدن آن توجه و بر آن تأکید شده است؛ همچنین در مقاله «گامی به سوی نهادینه‌سازی وجدان کاری در سازمان‌ها»، پس از مروری بر تعریف وجدان کاری و بحث درباره برخی عوامل تقویت‌کننده آن، چنین نتیجه‌گیری شده است که پیدایش وجدان کاری در گرو دو امر است: اراده مستحکم و ایمان قلبی فرد به انجام دقیق کار؛ و توجه مستمر به آن. نوشتار پیش‌روی، با مراجعه به قرآن کریم و نهج البلاغه، به‌ویژه عهدنامه مالک اشتر، به راهکارهایی متفاوت از آنچه در مقالات پیشین توجه شده بود، رسیده است. بر اساس این پژوهش، راهکارهای نهادینه‌شدن وجدان کاری، به سه دسته بینشی، گرایشی و رفتاری تقسیم می‌شود. به دلیل تفاوت شخصیتی، بینشی، گرایشی و انگیزشی افراد سازمان، توجه به همه عوامل و راهکارها ضرورت دارد؛ وگرنه ممکن است برای نمونه، توجه به راهکارهای تحقق‌بخش نیازهای عالی، زمینه غفلت از نهادینه‌شدن وجدان کاری در افرادی شود که هنوز به آن سطح از نیازها نرسیده‌اند.

## مفهوم‌شناسی

طرح بحث درباره نهادینه‌سازی وجدان کاری، مبتنی بر بحث مفهوم‌شناسی وجدان کاری و چیستی انسان است. به همین دلیل، نوشتار پیش‌روی در ابتدا به تعریف وجدان کاری توجه کرده، سپس به

## نهادینه‌سازی وجدان کاری با رویکرد اسلامی

محمدرضا رحیمی\*

### چکیده

با وجود تلاش‌های علمی و اجرایی فراوان، سازمان‌ها همچنان مجبورند که برای استفاده کارآمد و مؤثر از منابع مادی و معنوی، تحقق اهداف، و جلب رضایت ارباب رجوع و مشتریان خود، از انواع گوناگون کنترل و نظارت بیرونی بر کارکنان استفاده کنند. بنابراین، نهادینه‌شدن وجدان کاری، یکی از مسائل مهم سازمان‌هاست. در پژوهش حاضر، تلاش شده است تا با استفاده از روش اجتهادی، چگونگی نهادینه‌سازی این امر مهم در سازمان‌ها از منظر قرآن کریم و سنت علوی مطالعه شود. بر اساس این مطالعه، نهادینه‌شدن وجدان کاری به تحقق یک چرخه نیازمند است که از حاکم شدن ارزش‌های اساسی مربوط به انسان در سازمان آغاز می‌شود و به تغییر نگرش افراد بر اساس ارزش‌های اسلامی نسبت به کار و مسئولیت خود می‌انجامد. پس از طی این دو مرحله، انجام کارها بر اساس وجدان کاری اتفاق می‌افتد و از حضور مستمر این چرخه در سازمان، نهادینه‌شدن وجدان کاری به دست می‌آید. کلیدواژه‌ها: وجدان، وجدان کاری، نهادینه‌سازی، راهکارهای شناختی، گرایشی و رفتاری.

بحث درباره چستی انسان، نیازها و ابعاد وجودی او پرداخته است؛ در ادامه، راهکارهای نهادینه‌سازی وجدان کاری را تبیین نموده است.

از آنجاکه واژه وجدان کاری، مرکب از دو واژه «وجدان» و «کار» است، در آغاز به تعریف این دو پرداخته، سپس درباره واژه مرکب «وجدان کاری» بحث می‌شود.

### ۱-۱. وجدان

در زبان فارسی، «وجدان» (با کسر یا ضم نون) به معنای نیروی باطنی که خوب را از بد تشخیص می‌دهد (معین، ۱۳۷۹، ص ۹۷)، تعریف شده است. در زبان انگلیسی، واژه conscience به معنای وجدان، از ریشه لاتینی conscuire مشتق شده است. این واژه، مرکب از دو کلمه con به معنای with یا together، معادل کلمه «همراه» در زبان فارسی، و کلمه scure به معنای know، معادل «دانستن» در زبان فارسی است و در معنای آگاهی از خیر و شر به کار رفته است (آیتو، ۱۳۸۶، ص ۲۸۸).

در اصطلاح، «وجدان همان محرک درونی است که انسان را برای دستیابی به ایدئال خود، تحریک می‌نماید (جعفری، بی تا، ص ۱۲-۱۳). «انسان در اعماق درون خود، قوه‌ای می‌یابد که او را به عمل نیک وادار نموده و از انجام کار بد بازمی‌دارد و در صورت ارتکاب، او را سرزنش و ملامت می‌نماید؛ و در صورت انجام کار نیک، مورد تشویق قرار می‌دهد و نظری به لذت و سود ندارد، بلکه فقط آنچه را که وظیفه و تکلیف می‌داند، به آن امر و نهی می‌کند. در قرآن کریم، از این درجات و مراتب به "اماره"، "لوامه" و "مطمئنه" تعبیر شده است (بامداد، بی تا، ۳۲۱-۳۲۲).

### ۱-۲. کار

تعریف‌های گوناگونی از «کار» ارائه شده است. برحسب یک تعریف، کار عبارت است از فعالیتی که برای افراد دیگر تولید ارزش می‌کند. کار رابطه انسان را با دنیایی واقعی برقرار می‌کند (رضائیان، ۱۳۷۸، ص ۲۲). یک امر، در صورتی کار شمرده می‌شود که دارای سه عنصر اساسی خلاقیت (لذت فکر کردن)، فعالیت‌های بدنی (لذت کار بدن) و اجتماعی (لذت سهیم شدن در غم و شادی دیگران، باشد (درویش، ۱۳۷۸، ص ۲۷).

### ۱-۳. وجدان کاری

با توجه به تعریف‌های یادشده از وجدان و کار، پژوهشگران برای «وجدان کاری» تعریف‌های متعددی عرضه کرده‌اند؛ از جمله اینکه «وجدان کاری بازگوکننده انگیزه درونی است که هر فرد با توجه به آن و

با شناخت کامل به وظایف محوله، درصدد انجام بهینه کار خویش برمی‌آید. بنابراین، ملکه‌ای که بر طبق آن کاری بدون احتیاج به محرک‌های خارجی، با دقت و کامل انجام گیرد، برخاسته از وجدان کاری به شمار می‌آید. به‌طور خلاصه می‌توان گفت وجدان کاری برابر است با حالت ثابت درونی که فرد را به انجام درست دقیق کار، با میل و رغبت و اشتیاق ترغیب می‌کند (منطقی، ۱۳۷۵، ص ۸).

مهم‌ترین نکته‌ای که در تعریف وجدان کاری باید در نظر گرفت، این است که وجدان کاری به‌مثابه یک عامل برای انجام درست کار است. به عبارت دیگر، انجام درست کار می‌تواند متأثر از عوامل گوناگونی چون تشویق، تنبیه و کنترل خارجی باشد و ممکن است متأثر از وجدان کاری باشد. به این ترتیب، می‌توان چنین تعریف کرد: وجدان کاری عاملی است که سبب می‌شود فرد بدون وجود هیچ کنترل خارجی و فیزیکی و به انگیزه درونی، از هیچ کوششی برای انجام خوب و درست کاری که بر عهده او گذاشته شده است، فروگذار نکند (نادری قمی، ۱۳۷۵، ص ۲).

با این تعریف، وجدان کاری با برخی واژگان قریب‌المعنا تفاوت آشکار خواهد داشت.

### ۱-۳-۱. تفاوت وجدان کاری با اخلاق کار

اخلاق کار حوزه‌ای از فرهنگ یک جامعه به شمار می‌رود که عقاید، ارزش‌ها و هنجارهای مربوط به کار را دربرمی‌گیرد؛ اما وجدان کاری، شکل درونی‌شده این عقاید، ارزش‌ها و هنجارهاست (رجب‌زاده، ۱۳۷۳، ص ۴-۵).

### ۱-۳-۲. تفاوت وجدان کاری با ایمان

می‌توان کسی را در نظر گرفت که به خدا و معاد اعتقاد ندارد، ولی وقتی کاری به او واگذار می‌شود، بدون اینکه نیازی به کنترل خارجی و فیزیکی داشته باشد، کارش را خوب و درست انجام می‌دهد. البته روشن است که در فرد مؤمن، زمینه گسترده‌تری برای ایجاد وجدان کاری وجود دارد (نادری قمی، ۱۳۷۵، ص ۲).

### ۱-۳-۳. تفاوت وجدان کاری با انضباط

وجدان کاری زمینه خوبی برای منضبط بودن فرد فراهم می‌کند؛ اما این‌گونه نیست که هر فرد دارای انضباط، دارای وجدان کاری هم باشد؛ زیرا ممکن است انضباط او متأثر از عوامل بیرونی باشد (بختیاری، ۱۳۷۷، ص ۱۰-۱۱).

### ۱-۳-۴. تفاوت وجدان کاری با انگیزش

انگیزش، حاصل مصدر انگیزختن است. انگیزه‌ها، چراهای رفتار انسان‌ها هستند. انگیزه‌هایی که به‌سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند، یا آگاهانه‌اند یا ناخودآگاه (رضائیان، ۱۳۷۸، ص ۹۲). وجدان کاری نیز یک انگیزه یا محرک درونی آگاهانه است که موجب می‌شود فرد از درون برانگیخته شود و به انجام کاری مبادرت ورزد. بنابراین، انگیزش عام، و وجدان کاری خاص است و رابطه این دو به لحاظ نسبت منطقی، عام و خاص مطلق می‌باشد؛ زیرا انگیزش حاصل عامل خارجی یا درونی است که هریک؛ آگاهانه یا غیرآگاهانه‌اند؛ اما وجدان کاری صرفاً عامل درونی آگاهانه است که موجب می‌شود فرد برای انجام کاری برانگیخته شود.

### ۱-۴. نهادینه‌سازی

واژه نهادینه‌سازی معادل institutionalize است. در فرهنگ آکسفورد این واژه در معانی ذیل به کار رفته است: ۱. کسی را که از انجام کارهای خود عاجز است، وارد سازمان نمودن؛ مثلاً بردن و سپردن کسی به خانه سالمندان؛ ۲. کسی را به‌منظور بهنجار شدن، عضو سازمان، جامعه یا فرهنگ نمودن (Oxford, 1379, p. 674).

در اصطلاح دانش مدیریت، الگوها و نظریات گوناگونی درباره نهادینه‌شدن مطرح شده است. الگوی ارائه‌شده از سوی سلزنیک، مبتنی بر تلقین ارزش‌هاست. از دید وی، نهادینه شدن برابر است با تلقین ارزش‌ها در سطح بالاتر از الزامات یا شرایط نوع کاری که در حال جریان است. به عبارت دیگر، هر ساختار یا فرایند پیش از تلقی و دریافت ارزش‌ها، فقط به‌صورت ابزار یا وسیله است؛ اما ارائه یا تلقین ارزش‌های ذاتی یا درونی به یک ساختار یا فرآیند، نهادینه‌شدن آن را تقویت و تثبیت می‌کند (تاسی، ۱۳۸۸، ص ۳۳۳).

نهادینه‌شدن، یک فرایند است و در طول زمان شکل می‌گیرد. برگر و لاکمن باور دارند که «نهادینه‌شدن، مستلزم گذار از سه مرحله یا سه مقطع زمانی است: برون‌گرایی، عینیت‌گرایی و درون‌گرایی. به عبارت واضح اینکه انجام یک عمل برون‌گرایی، تلقی و تفسیر آن عمل به‌عنوان یک واقعیت اجتماعی مستقل از فرد، عینیت‌گرایی، و تبدیل این دنیای عینی به دنیای درونی می‌شود درون‌گرایی» (تاسی، ۱۳۸۸، ص ۳۳۳).

دانشمندان مدیریت برای نهادینه‌شدن اخلاق کار- که وجدان کاری شکل درونی‌شده آن است، سه راه و روش را مطرح کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. ایجاد یک خط‌مشی سازمانی مناسب یا ایجاد

یک منشور اخلاقی؛ ۲. ایجاد یک کمیته اخلاقی؛ ۳. قرار دادن آموزش اخلاق در جزو برنامه‌های توسعه مدیران. آنچه از میان این سه بیشتر رواج دارد، راهکار اول و پس از آن، راهکار دوم است؛ ولی راهکار سوم به‌ندرت اتفاق می‌افتد (kontz, 2006, p. 48).

با توجه به تعریف و الگوی سلزنیک، نهادینه‌سازی وجدان کاری، مستلزم حاکم شدن ارزش‌های اساسی مربوط به وظیفه، کار و مسئولیت در سازمان است. البته این حاکمیت، از یک سو آنی نیست و نیازمند سپری شدن زمان است؛ و از سوی دیگر، مبتنی بر طی مراحل سه‌گانه برون‌گرایی، عینی‌گرایی و درون‌گرایی است. به عبارت دیگر، نهادینه‌سازی وجدان کاری، تابع دو امر اساسی است: یکی حاکم شدن ارزش‌های اساسی در سازمان؛ و دیگری درونی‌شدن این ارزش‌ها در افراد، که نیازمند سپری شدن زمان خاص است. در نهادینه‌شدن، رفتارهای خودانگیخته و پیش‌بینی‌ناپذیر، جای خود را به رفتارهای نظام‌یافته و پیش‌بینی‌پذیر می‌دهند (کوئن، ۱۳۷۹، ۱۵۳). به این ترتیب، یک امر در صورتی نهادینه می‌شود که جزء شخصیت فرد، و به تعبیر علمای اخلاق، جزء «ملکات» فرد شود.

### ۲. مبانی نظری

بحث نهادینه‌سازی وجدان کاری، به‌لحاظ نظری بر تبیین جایگاه انسان و چگونگی انگیزش او استوار است. در ادامه، این موضوع در نظریه‌های رایج مدیریت و رویکرد اسلامی بررسی می‌شود.

#### ۱-۲. چیستی انسان و جایگاه وجدان کاری در نظریه‌های مدیریت

بحث از وجدان کاری در نظریه‌های مدیریت، در ضمن بحث درباره انسان، نیازها و ابعاد وجودی او قابل بررسی است و از آنجاکه نگرش این نظریه‌ها به انسان متفاوت است، بحث از راهکارهای نهادینه‌سازی و تقویت وجدان کاری هم به‌صورت‌های متفاوت مطرح شده‌اند.

#### ۱-۱-۲. نظریات کلاسیک

مفروض اساسی نظریات کلاسیک این است که انسان منطقی است و عقلایی عمل می‌کند. انسان‌ها با انگیزه مادی به کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم‌شده برای خود را به‌طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی خود، به هر اقدامی دست می‌زنند (Schermerhorn, 1996, p. 28). به همین دلیل رهیافت‌های موردنظر این نظریات برای نهادینه‌شدن وجدان کاری (و به عبارت دیگر، کار

### چیستی انسان و جایگاه وجدان کاری در رویکرد اسلامی

رویکرد اسلامی از جنبه‌های گوناگون با رویکردهای پیشین متفاوت است. مهم‌ترین تفاوت، نگاه خاص اسلام درباره حقیقت انسان و ابعاد وجودی اوست. نظر اسلام بر این پایه استوار است که انسان مخلوق و عبد خداوند (نور: ۴۵) است و مختار (بقره: ۲۵۶) آفریده شده و برای او منزلت جز خلافت الهی (بقره: ۳۰) نمی‌توان تصور کرد؛ او امین خداوند (احزاب: ۷۲) است (مصباح، ۱۳۸۸، ص ۵۲).

بر اساس آیات گوناگون قرآنی از جمله آیه «یا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ» (حجرات: ۱۳)، اجتماعی بودن در متن خلقت انسان نهاده شده است. این آیه و آیات دیگری، مانند «وَهُوَ الَّذِي خَلَقَ مِنَ الْمَاءِ بَشَرًا فَجَعَلَهُ نَسَبًا وَصِهْرًا وَكَانَ رَبُّكَ قَدِيرًا» (فرقان: ۵۴) و «أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُنْحِرًا وَيَرْحَمَ رَبُّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ» (زخرف: ۳۲)، بیانگر آن‌اند که زندگی اجتماعی برای انسان امری طبیعی است، نه صرفاً قراردادی، انتخابی یا اضطراری و تحمیلی؛ زیرا بر اساس آیه اول، انسان‌ها با رنگ‌ها، قبیله‌ها و طایفه‌های گوناگونی آفریده شده‌اند، تا بر اساس آن از همدیگر بازشناسی شوند و روابط اجتماعی‌شان تسهیل گردد. بر اساس آیه دوم، روابط نسبی و سببی که مایه پیوند و بازشناسی افراد از یکدیگرند، به‌مثابه طرحی در متن خلقت لحاظ شده‌اند و غایت آن محسوب می‌شوند. بر اساس آیه سوم، انسان‌ها از این‌روی گوناگون آفریده شده‌اند و هر یک استعدادها و توانایی‌های متفاوتی دارند که بتوانند نیازهای همدیگر را تأمین کنند. اگر این‌گونه نبود، تأمین نیازها، و در نتیجه زندگی اجتماعی هم ناممکن و بی‌معنا می‌شد (مطهری، ۱۳۷۵، ص ۱۸-۲۴).

از دید این مکتب، انسان موجود مادی صرف و بریده از ارزش‌های معنوی نیست؛ بلکه موجودی است دارای دو بعد مادی و معنوی یا روحی؛ اما اصالت نه از آن جنبه مادی انسان، که با جنبه روحی و معنوی اوست (جوادی آملی، ۱۳۸۱، ص ۱۴۰). استفاده قرآن از واژه «توفی» درباره مرگ (انعام: ۶۱)، به این نکته مهم توجه می‌دهد که شخصیت انسان و «من» واقعی او چیزی بیش از بدن و اندام بدنی است که در اصطلاح قرآن، به نفس و یا روح تعبیر می‌شود. به عبارت دیگر، انسان در مقایسه خود با جانوران، ویژگی‌هایی چون اندیشه، استدلال و استنتاج، دوراندیشی، عشق و ایمان را در خود می‌یابد، و درک می‌کند که این ویژگی‌ها از جسمانیت او برنمی‌آیند؛ و گرنه با موجودات دیگر تفاوتی نمی‌داشت.

کشیدن از کارکنان) متمرکز بر این بود که چگونه نیازهای پولی و مادی کارکنان را تأمین کنند. در همین زمینه، یکی از اصول چهارگانه نظریه تیلور بر این امر مبتنی است که برای واداشتن کارکنان به کار و افزایش بهره‌وری سازمان، باید زحمات کارکنان بر مبنای نتایج کارشان، به‌گونه‌ای که محرک عملکرد آنها باشد، جبران گردد (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۷۵).

### ۲-۱-۲. نظریات نئوکلاسیک

این رویکرد، برخلاف مدیریت علمی که انسان‌ها را آدمواره‌هایی صرفاً حساس نسبت به محرک‌های مالی می‌دانست، بر جنبه اجتماعی کار تأکید می‌کند (stoner, 1978, p. 47). بر اساس این رویکرد، برای تشویق کارکنان و برانگیختن ایشان، افزون بر مشوق‌های مادی باید به احساسات، عواطف، ارزش‌ها، هنجارهای غیررسمی گروه‌ها و سوابق خانوادگی و اجتماعی کارکنان نیز توجه کرد. اصول مورد تأکید این رویکرد، مبنای اصلی نظریاتی چون «غنی‌سازی شغلی»، «سبک‌های «مدیریت مشارکتی» و «خودیابی» قرار گرفت (Ibid, 53).

### ۲-۱-۳. نظریات فرانوگرا

همان‌گونه که نظریات مدرن با نقد نظریات کلاسیک پا به عرصه وجود نهادند، نظریات فرانوگرا نیز با انگیزه ارائه معرفت تازه از سازمان و انسان، و ارائه راهکارها و اصول متفاوت درباره هر کدام، به نقد نظریات مدرن پرداختند. همه نظریات طبقه‌بندی شده تحت عنوان پست‌مدرن، بر این مفروض مشترک استوارند که جنبش روابط انسانی و نظریات کلاسیک، خردگرایی بی‌روح و محاسباتی کارخانه‌را انسانی کردند. مهم‌ترین انتقاد در این زمینه این است که بر منافع اقتصادی مشروع کارکنان به‌طور مناسب تأکید نشده است و تضادهای واقعی منافع انکار گردیده و به‌صورت مسکن‌هایی ارائه شده‌اند. (ریچارد، ۱۳۸۷، ص ۱۰۶-۱۰۷).

مبانی اصلی رهیافت‌های جدید به مدیریت، بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل گرفته‌اند. نظریه پردازان اقتضایی بر این باورند که انسان‌ها موجوداتی پیچیده و تحول‌پذیرند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیر دارند. آنها گستره استعدادها و توانایی‌های آدمی را قابل بهبود و توسعه می‌دانند؛ از این‌رو توصیه می‌کنند که مدیران و سازمان‌ها باید متناسب با تفاوت‌های فردی کارکنانشان، مجموعه متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصت‌های شغلی را فراهم کنند (Schermmerhorn, 1996, p. 39).

به همین دلیل، سرچشمه همه این امتیازات و تفاوت انسان با موجودات دیگر، و انسانیت انسان در روح اوست، نه در جسمانیت و وجود مادی او (مطهری، ۱۳۷۴، ص ۵۰۷). بر اساس آیات قرآن حکیم، روح امری است مجرد (اسراء: ۸۵) و بسیاری از برنامه‌های زندگی انسان، از دید اسلام برای تقویت و تربیت آن لحاظ شده است.

بر اساس این نگاه که به همه زوایا و ابعاد وجودی انسان نظر دارد، راهکارهای نهادینه‌سازی وجدان کاری می‌تواند کاملاً متفاوت از راهکارهای رویکردهای پیشین باشد؛ زیرا در رویکرد اولی و راهکارهای آن، تنها به بعد مادی وجود انسان توجه گردیده و از دیگر ابعاد و نیازهای وجودی او غفلت شده بود. در رویکرد دومی نیز از سوی دیگر تفریط دیگری روی داده است و آن اینکه تنها به بعد اجتماعی و عاطفی انسان توجه گردیده و از نیازها و ابعاد دیگر وجود او غفلت شده است. در رویکرد سوم نیز اگرچه این نقدها دیده نمی‌شوند؛ ولی باز یک خلل مهم‌تر در آن دیده می‌شود و آن اینکه اقتضایی عمل کردن، به‌لحاظ معرفت‌شناختی، گاهی متضمن عدم لحاظ برخی از اصول ثابت و تغییرناپذیر انسانی و اخلاقی است و به‌گونه‌ای دربردارنده رویکرد نسبیت، حتی در مورد این‌گونه اصول و ارزش‌هاست و مقتضی پیروی از رویکرد نسبی‌گرایی در برخورد با همه مسائل انسانی و سازمانی می‌باشد. اما این نگاه در خصوص انسان و ارزش‌های انسانی، به‌دور از واقعیت است؛ «زیرا این قطعی و مسلم است که حداقل اصول ارزش‌های انسانی و اخلاقی، مطلق و ثابت بوده و در هیچ حال و شرایطی تغییر نمی‌کنند» (مصباح، ۱۳۸۸، ص ۲۱-۲۲).

راهکارهای اسلامی، جامع و ناظر به همه ابعاد وجودی انسان‌اند. از این رو، هم به افراد توجه می‌کند، و هم به سازمان به‌مثابه محل کار و فعالیت کارکنان، و هم به مدیر به‌مثابه رهبر ایشان.

### ۳. راهکارهای نهادینه‌سازی وجدان کاری

با توجه به تعریف موردنظر از وجدان کاری و نهادینه‌شدن و مبانی و ارزش‌های اساسی اسلامی در خصوص انسان، راهکارهای نهادینه‌سازی وجدان کاری باید اموری باشد که باعث تغییر نگرش فرد نسبت به کار و مسئولیت خود در سازمان شود. «نگرش یا آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت، خاص‌تر از ارزش‌های اساسی بوده و دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری می‌باشد. منظور از بخش شناختی، باورها، ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف شناخته‌شده به‌وسیله فرد است. بخش عاطفی شامل احساس‌ها و عواطف درباره هدف، فرد، فکر،

رخداد یا شیء است و منظور از رفتار نیز نگرشی است که پس از تبدیل شدن به نیت رفتاری، شکل می‌گیرد» (رضائیان، ۱۳۷۸، ص ۲۰۲).

### ۳-۱. راهکارهای شناختی

منظور از راهکارهای شناختی، اموری است که باعث تقویت باورهای اساسی مرتبط با وجدان کاری در افراد می‌شود. این باورها عبارت‌اند از:

#### ۳-۱-۱. توجه دادن به امانت الهی بودن همه امکانات و فرصت‌ها

در آیات ۷۲ و ۷۳ سوره احزاب، این مطلب یادآوری شده است که همه امکانات و فرصت‌های موجود، امانت الهی‌اند (صدر، ۱۳۷۹، ص ۱۱۲) و انسان به‌عنوان خلیفه و امین خداوند باید به آن همچون امانت الهی بنگرد و از آن در موارد تعیین‌شده و مشروع بهره‌برداری کند. بر اساس این آیات، اولاً خداوند فرصت حمل امانت الهی را برای همه موجودات فراهم کرد؛ ثانیاً از میان همه آن‌ها، تنها انسان بود که به پذیرش چنین بار گرانی تن داد. از این آیه استفاده می‌شود که خداوند به همه انسان‌ها این فرصت را به‌طور برابر عطا کرده است تا با اختیار خود امانت الهی را بپذیرند. بنابراین، امکانات، نعمت‌ها و فرصت‌های موجود، همگی بسان امانت در دست تک‌تک افراد انسان قرار دارند و همگی بر اساس این آیه پذیرفته‌اند که جز در موارد مرضی خداوند از آنها استفاده نکنند.

#### ۳-۱-۲. توجه دادن به قیامت

«وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ» (مطففین: ۱-۶). «تطفیف» به معنای کم گذاشتن است و ریشه آن از «طف» به معنای کنار است. به فروشنده‌ای که از کنار اجناس می‌زند، مطفف گویند (قرائتی، ۱۳۸۵، ص ۴۱۲). مصدر «اکتبال» که فعل «اکتالو» از آن مشتق شده است، هرگاه با حرف «من» متعدی شود، به معنای کیل گرفتن از مردم و به عبارتی، خریدن کالا با کیل تمام است؛ و اگر با حرف «علی» متعدی شود، به معنای ضرر یا دادن جنس ناقص به مردم است. کسانی که این کارها را انجام دهند، به عذاب «ویل» دچار می‌شوند (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۲۰، ص ۳۷۹).

کم‌فروشی هر صنفی، متناسب خودش می‌باشد؛ معلم، کارگر، نویسنده، فروشنده، مهندس، دکتر و... هر کدام در انجام وظایف خود کوتاهی کنند، کم‌فروش‌اند (قرائتی، ۱۳۸۵، ص ۴۱۲). بنابراین، محتوای آیات اول و دوم، یک مذمت است و آن اینکه مطففین حق را برای خود رعایت

می‌کنند، اما برای دیگران رعایت نمی‌کنند. چنین کاری باعث تباهی اجتماع انسانی است که اساس آن بر تعادل حقوق متقابل است و اگر این تعادل از بین برود و فاسد شود، همه چیز فاسد می‌شود، از این رو، کم گذاشتن و کم‌کاری به شدت نکوهش شده و عذاب سنگین ویل برای آن مقرر گردیده است؛ اما برای اینکه این ویژگی منفی در اجتماع انسانی از بین برود، ادامه آیات از یادآوری روز قیامت به عنوان یک راه حل نام می‌برد. در این مورد، یقین هم لازم نیست؛ همین که در کسی گمان به قیامت پیدا شود، کافی است که از عمل ظالمانه کم گذاشتن و کم‌کاری پرهیز نماید (طباطبائی، ۱۴۱۷ق، ج ۲۰، ص ۳۷۹-۳۸۱).

### ۳-۱-۳. آگاهی دادن به کارکنان درباره هدف سازمان

با توجه به تعریفی که برای وجدان کاری ارائه شد، می‌توان چنین تحلیل کرد که وجدان کاری در صورتی محقق می‌شود که با دقت انجام شود؛ یعنی وجدان کاری، صرف انجام کار نیست؛ بلکه انجام کار از روی آگاهی و دقت است. این دو خاصیت وقتی محقق می‌شوند که مدیر کارکنان را نسبت به هدف، و نیز چگونگی انجام کار آگاه کند؛ و اگر کارکنان از رسالت سازمان و نیز کیفیت انجام کار آگاهی نداشته باشند، ممکن است کارها را با بی میلی و نیز با اتلاف منابع زیاد، انجام دهند؛ از این رو، هم خود و هم سازمان را دچار سردرگمی نمایند. به همین دلیل است که امیرالمؤمنین علیه السلام آگاهی بخشی به مردم را یکی از وظایف عمده مدیر می‌داند: «ای مردم! مرا بر شما و شما را بر من حقی واجب شده است. حق شما بر من آنکه از خیرخواهی شما دریغ نورزم و بیت‌المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم و شما را آموزش دهم تا بی‌سواد و نادان نباشید و شما را تربیت کنم تا راه و رسم زندگی را بدانید» (نهج البلاغه، خطبه ۳۴).

### ۳-۱-۴. ایجاد باور به عبادت بودن کار

اساساً کار و اشتغال در بینش توحیدی اسلام، یک ارزش شمرده می‌شود و تلاش بیشتر در کارهای دنیوی و اخروی، زمینه سعادت و رستگاری افراد را در دنیا و آخرت فراهم می‌کند و آنان را تا درجه جهادگران در راه خداوند بالا می‌برد. رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: کسی که برای تأمین معاش خانواده اش تلاش می‌کند، همانند مجاهد در راه خداست (موسسه آل‌البیت، فقه الرضا، ۱۴۰۶ق ص ۲۰۸)

البته جهاد بودن کار و تلاش، منوط به رعایت الزامات خاص است؛ از جمله اینکه کار باید به صورت دقیق و جامع و کامل انجام شود؛ چنان‌که در این زمینه از پیامبر صلی الله علیه و آله چنین نقل شده است:

هرگاه کاری را انجام می‌دهید، آن را به صورت نیک و کامل و جامع به انجام رسانید؛ چراکه کارها به تمام شدن آنها، و اعمال به پایان‌های درست و کامل آنها تعریف می‌شوند (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۷، ص ۱۵۶). علاوه بر این، متعلق کار هم نباید یک عمل نامشروع باشد. مباحث مکاسب محرمه در فقه، بیانگر این‌گونه شرایط است. به لحاظ فقهی، کارهایی که موجب ضرر به جامعه شود، همانند تولید شراب، کسب معاش از طریق ربا، احتکار و تولید کالا و خدمات نامرغوب، حرام شمرده شده است.

### ۳-۱-۵. توجه دادن به حرمت رشوه

یکی از مصداق‌های درآمد نامشروع، بهره‌ای است که از رشوه نصیب افراد می‌شود. رشوه، یکی از گناهان کبیره است که سبب پیدایش مفاسد اجتماعی متعددی چون حذف عدالت، یأس و ناامیدی ضعیفان، جرئت و جسارت توانمندان، فساد و تباهی حاکمان و قضات، و از بین رفتن اعتماد عمومی می‌شود؛ زیرا قانون و عدالت برای تأمین حقوق همه اقشار جامعه، از قوی و ضعیف به وجود آمده‌اند؛ اما افراد و گروه‌های قوی به دلیل توانایی، به حمایت قانون نیازی ندارند و تنها افراد و گروه‌های ضعیف‌اند که بیش از هر کس و هر گروه دیگر به حمایت قانون نیازمندند؛ اما در صورت وجود رشوه، قانون از تأمین خواست‌های ضعیفان جامعه ناتوان می‌شود؛ زیرا گروه‌های قوی قدرت دارند که از هر وسیله‌ای، از جمله رشوه، برای رسیدن به منافع خود استفاده کنند. در این صورت وجود قوانین، معنایی جز توجیه و ادامه ظلم قدرتمندان بر ضعیفان نخواهد داشت و از قانون و عدالت، جز نامی باقی نخواهد ماند. این کار در آیه ۱۸۸ بقره، امری نامشروع و زشت معرفی شده است. در این آیه، خداوند از هرگونه اکل مال به باطل نهی فرموده است. بر اساس این آیه، هرگونه تصرف ناحق در اموال دیگران، مشمول این نهی الهی است. به عبارت دیگر، هر معامله‌ای که هدف صحیح و حلال، و پایه و اساس عقلایی نداشته باشد، مشمول این آیه است. از مصداق روشن چنین معامله‌ای، گرفتن رشوه است که جمله بعدی آیه، آن را ممنوع کرده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۴-۷).

### ۳-۱-۶. توجه دادن به حرمت اسراف و تبذیر

خداوند در آیات ۲۶-۲۷ سوره اسراء، از اسراف و تبذیر نهی فرموده است. تبذیر به معنای پاشیدن یا اسراف بوده و در واقع، از بذرافشانی گرفته شده است؛ با این تفاوت که افشاندن در آنجا به منظور بهره‌برداری، و در اسراف به منظور افساد است. به همین دلیل، در هر جا که پاشیدن به منظور اصلاح و به طور گسترده باشد، از اصطلاح تبذیر استفاده نمی‌شود (طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۶، ص ۶۳۳). «وَآتِ ذَا

شدن در عذاب الهی، پیروی و عدم پیروی از احکام و قوانین الهی است و شفاعت کسی برای کسی دیگر قبول نمی‌شود. به عبارت روشن، مسئله پارتی‌بازی کاملاً از دیدگاه قرآن مردود و باطل است (طباطبائی، ج ۱، ۱۴۱۷ق، ص ۱۵۶). این تأکید به‌خوبی در آیه ۴۸ سوره بقره بیان شده است: «بپرهیزید از روزی که احدی به‌جای دیگری جزا داده نمی‌شود؛ و از او شفاعتی پذیرفته نیست؛ و از او عوضی گرفته نمی‌شود؛ و هیچ کس از ناحیه کسی دیگر یاری نمی‌گردد»، «روزی که در آن، نه خرید و فروشی است و نه رابطه دوستی» (بقره: ۲۵۴)، «روزی که هیچ دوستی برای دوستی کاری صورت نمی‌دهد» (دخان: ۴).

### ۳-۲-۳. ایجاد پایبندی به تعهدات سازمانی

همه کارکنان سازمان، پیش از هر اقدامی متعهد می‌شوند که به قانون و اهداف سازمان متعهد باشند. در آیات زیادی، وجوب وفای به عهد مطرح شده است. این آیات، مردم را به وفاداری به عهد فرا می‌خوانند و از خیانت در برابر عهد با خدا، خود و دیگران برحذر می‌دارند. از جمله این آیات، آیه یکم سوره مائده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أَحَلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةَ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحْلِلِي الصَّيِّدِ وَ أَنْتُمْ حَرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ». واژه «عقود» جمع عقد است و در معنای مفعولی خود به معنای «معهود» به کار رفته است (طبرسی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۳۰۸).

درباره مصداق عقود، دیدگاه‌های گوناگونی مطرح شده است. مناسب‌ترین معنا برای عقد، همان چیزی است که در عرف به آن «عقد» گفته می‌شود. در مورد این تناسب، می‌توان از دلایل زیر نام برد: عقد به معنای عهد می‌باشد و عهد شامل همه پیمان‌های الهی و دینی است که خداوند از بندگانش گرفته است؛ همچنین ارکان دین و اجزای آن، از توحید، نبوت و معاد گرفته تا احکام تشریحی و امضایی چون عقد معاملات را دربردارد. دلیل دیگر آن است که عقود، علاوه بر جمع بودن، با الف و لام جمع آمده است. از این دو حالت جمع، به دست می‌آید که مناسب‌ترین معنا برای عقد، هر چیزی است که این عنوان بر آن صادق باشد و در عرف عام نیز به آن عقد گفته شود (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۵، ص ۱۴۹-۱۶۰).

### ۳-۳-۳. راهکارهای رفتاری

منظور از راهکارهای رفتاری، اموری است که به‌طور مستقیم رفتار افراد را به سمت انجام درست وظایف و مسئولیت‌های خود هدایت می‌کنند.

الْقُرْبَى حَقَّهُ وَالْمُسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبْدِرُوا تَبْدِيرًا إِنَّ الْمُبْدِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا» (اسرا: ۲۷). در این آیات خداوند مبدرین را برادران شیطان معرفی کرده است؛ یعنی همان‌گونه که شیطان از نعمت‌های خداوند در راه درست و تعیین‌شده‌اش استفاده نکرد و از آن در راه گمراه نمودن انسان‌ها استفاده کرده و می‌کند. اسراف‌کنندگان نیز این‌گونه‌اند و زمان و امکانات الهی را در راه نادرست و نامشروع استفاده می‌کنند. به این ترتیب، فردی هم که فاقد وجدان کاری باشد و از انجام درست، به‌موقع و دقیق کار بر اساس اصول و ضوابط شرعی و قانونی شانه خالی نماید، جزو اسراف‌کنندگان و برادران شیاطین خواهد بود. بنابراین، توجه دادن به حرمت اسراف و تبذیر هم باعث می‌شود که وجدان کاری در افراد نهادینه‌سازی شود.

### ۲-۳-۳. راهکارهای گرایشی

منظور از راهکارهای گرایشی اموری است که باعث می‌شود کارکنان به‌لحاظ عاطفی و احساسی، به کار و وظایف سازمانی تعلق خاطر داشته باشند.

### ۳-۲-۱. ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در برابر وظایف خود

خداوند در آیه ۴۸ سوره بقره، مسئولیت عمل هر فرد را مربوط به خود او می‌داند و یادآور می‌شود که هیچ کس به‌جای دیگری مجازات نمی‌شود. بر اساس این آیه، هیچ فردی به‌خاطر فرد دیگری مجازات نمی‌شود و هر کسی مسئولیت اعمال خویش را بر عهده دارد؛ اگر کارش نیک بود، شایسته پاداش، و اگر گناه باشد، سزاوار عقاب است. از کسی هم شفاعت قبول نمی‌شود؛ همین‌طور، پذیرش عوض و غرامت برای رهایی از عقاب، در پیشگاه عدل الهی راه ندارد. بنابراین، فرد می‌ماند و اعمالش؛ اگر عملش نیک باشد، به سعادت رسیده است و اگر اعمالش گناه باشند، باید منتظر عقاب دردناک الهی باشد.

در آیات ۱۳-۱۵ سوره اسراء نیز به این مطلب توجه شده است. در این آیات، خداوند هر کسی را مسئول اعمال خود دانسته و برای اعمال هر فردی، دفتر ثبتی در نظر گرفته است تا فردای قیامت با آن محشور شود. در آن روز است که به اعمال هر فردی به‌طور جداگانه و مستقل حسابرسی می‌شود.

### ۳-۲-۲. ایجاد حس قانون‌گرایی

در بینش توحیدی، قانون در همه‌جا و بر همه افراد مقدم است. از جمله آیاتی که به این حقیقت اشاره دارند، آیات شفاعت‌اند. خداوند در این آیات، بیان می‌کند که معیار کسب ثواب و گرفتار

## ۳-۳-۱. استفاده از تشویق و تنبیه مناسب

یکی از راهکارهای مهم نهادینه‌سازی وجدان کاری بر اساس آیات قرآن، استفاده از تشویق و تنبیه مناسب است. بر اساس این آیات، تنوع تنبیه و تشویق، هم باید در مورد خود اعمال لحاظ شود و هم نسبت به انجام‌دهندگان آن‌ها. آیات بسیاری از قرآن کریم بر این مطلب دلالت دارند؛ برای نمونه می‌توان به آیاتی درباره عدم تساوی مؤمن و فاسق (سجده: ۱۸-۲۰)، کار خوب و بد (فاطر: ۱۹-۲۲)، عالم و غیرعالم (زمر: ۹؛ جاثیه ۲۱ و ۲۸) اشاره کرد. بر اساس این آیات و آیات دیگر، (اعراف: ۱۰۶-۱۰۷)؛ نتیجه عمل مؤمن، متفاوت از عمل فاسق است؛ و در نتیجه، بهره‌ای که نصیب آنها می‌شود نیز متفاوت است. همینطور، برای کار خوب اثری لحاظ شده است که با کار بد تفاوت دارد؛ عاملان کار خوب، پاداش دریافت می‌کنند و عاملان کار بد، عقاب می‌شوند. یکی از آیات مهم در این زمینه، آیه ۱۵ سوره بقره است. «اللَّهُ يَسْتَهْزِئُ بِهِمْ وَ يَمْدُهُمْ فِي طُعْيَانِهِمْ يَعْصُونَ». در آیات قبلی خداوند کافران را به ایمان و راه راست دعوت کرده است؛ اما آنها نه تنها مؤمن نشده‌اند، که مؤمنان و ایمانشان را به استهزا گرفتند. خداوند در پاسخ به این استهزا، استهزا و ابقای ایشان بر کفرورزی و سرگردانی را به‌عنوان مجازات ایشان در نظر گرفته است.

## ۳-۳-۲. تأمین مناسب نیازهای مادی کارکنان

امیرالمؤمنین علیه السلام در این باره چنین فرموده است: «پس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار که با گرفتن حقوق کافی، در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند و اتمام حاجتی است بر آنان، اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند». (نهج البلاغه، ص ۵۷۹)

این طبیعی است که هر کس برای کارهای ارزشی قائل است و خواهان آن است که گیرنده کار، پاداشی در مقابل آن و سود حاصل از آن به او اعطا کند. امروزه این مسئله چنان خود را نمایانده است که قائل شدن سهمی از سود شرکت برای کارمندان یکی از روش‌های بهبود کارهای سازمان و افزایش بهره‌وری آن تلقی می‌شود (طوسی، ۱۳۷۰ الف، ص ۴).

عده‌ای از دانشمندان برآورده شدن نیازهای مادی را پایه روابط سالم صنعتی و اداری می‌دانند؛ یعنی اگر نیازهای مادی کارکنان برآورده شود، هیچ‌گاه کارمندان به کارهای خلافی چون رشوه گرفتن و پذیرش دستورهای خلاف قانون انسان‌های ماجراجوی درون سازمان و مانند آن اقدام نمی‌کنند؛ ولی اگر نیازهای مادی آنها برآورده نشود، مجبورند که به آن کارها روی آورند (اسمیت، ۱۳۷۰، ص ۵).

آنچه این دانشمندان یادآوری کرده‌اند، همان مطالبی است که حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر فرموده است. آن حضرت می‌فرماید: «روزی فراوان بر آنان ارزانی دار...». در اینجا حرف از مزد دادن و «نان بخور و نمیر» درست کردن نیست، بلکه فراتر از آن مطرح است؛ به گونه‌ای که هم آنان تأمین گردد و هم روح زیاده‌خواهی کارمندان به نحوی ارضا شود. برای این کار، سازمان‌ها می‌توانند سیاست گوناگون در پیش گیرند؛ سیاست‌هایی چون مشارکت در سود، پاداش دادن و در نظر گرفتن مزایا.

امروزه بسیاری از دانشمندان به این دیدگاه رسیده‌اند که یکی از راه‌های اساسی تأمین خواست‌ها و مأموریت سازمان، و بالاتر از آن، زنده ماندن در محیط متلاطم، برآوردن نیازهای بنیادی کارکنان است. نخستین بار، مزلو این سخن را به صورت کامل و با عنوان نظریه سلسله‌مراتب نیازها مطرح کرد. وی نیازهای جسمانی را به مثابه زیربنای نیازها مطرح نمود؛ سپس نیازهای دیگر را بر اساس سلسله‌مراتب طبقه‌بندی کرد. سخنان مزلو ممکن است استثناهایی داشته باشد یا اصلاً سلسله‌مراتبی نباشد؛ ولی بیشتر انسان‌ها این گونه‌اند که تا نیازهای مادی‌شان برآورده نشده باشد، توانایی فکر کردن در مورد امور دیگر را ندارند (کت دیویس، ۱۳۷۳، ص ۱۱۵).

با توجه به همین گواهی‌ها و پژوهش‌های میدانی، می‌توان گفت - چنان‌که امیرالمؤمنین علیه السلام به نحوی ابراز داشته‌اند که اصلاح اغلب کارمندان، وابسته به تأمین نیازهای مادی آنان است و پس از تحقق این مهم، انتظار انجام کارها به صورت درست و با وجدان کاری، امری معقول است؛ چراکه وجدان کاری، یکی از نیازهای فرارمته و یکی از کمالات نفس می‌باشد. بر اساس پژوهش‌های یادشده، انسان در صورتی می‌تواند به کمال‌شدن خود فکر کند که راه پروازش به آسمان گشوده، و وسایل ابتدایی پرواز آماده باشد؛ وگرنه تمام هم و غمش، تأمین وسیله و پیدا کردن راه خواهد بود.

## ۳-۳-۳. مشارکت دادن کارکنان

مشارکت، یک فراگرد است، نه یک فرآورده و پیامد ساکن و ایستا. مشارکت، فراگردی است که از راه آن، مردمان به دگرگونی دست می‌یابند. خود مردم دگرگونی را پدید می‌آورند و جزئی از آن به شمار می‌آیند. آنان با دگرگونی، بودن‌های خود را به شدن‌های دلخواه تبدیل می‌کنند. مشارکت در چنین مفهومی، بر جنبه‌های معنوی و روانی و بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید می‌کند و به ارزش‌های والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرارمته‌ای وی نظر می‌اندازد (طوسی، ۱۳۷۰ الف، ص ۱۳).  
ضرورت تأمین مشارکت، هم نسبت به مدیر و هم نسبت به کارکنان، قابل بررسی است. در



خصوص مدیر، این ضرورت از این جهت پدید می‌آید که وی یک انسان و یک فکر است؛ در نتیجه، حتی اگر بسیار قوی باشد، محدود، از کشف تمام جوانب یک تصمیم ناتوان است. بنابراین، مدیر برای دستیابی به یک تصمیم درست، نیازمند مشارکت دیگران نیز می‌باشد، چنان‌که امیرالمؤمنین علیه السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «و اکثروا مدارسه العلماء و مناقشه الحكماء فی تثبیت ما صلح علیه امر بلاذک و اقامه ما استقام به الناس قبلک» (نهج البلاغه، ص ۵۷۲).

آن حضرت در حکمت ۱۶۱ نیز می‌فرماید: «هر کس خودرأی شد، به هلاکت رسید و هر کس با دیگران مشورت کرد، در خردهای آنان شریک گردید.»

از دیدگاه اسلام، مدیر در سازمان، همچون پدر در خانواده است و نسبت به کارکنانش، همچون فرزندان خود احساس مسئولیت دارد و به تأمین نیازهای عاطفی و روحی و سرنوشت ایشان توجه دارد و به امور آنها رسیدگی می‌کند (طیب، بی تا، ص ۱۱۰). حضرت علی علیه السلام در این مورد خطاب به مالک اشتر، بیان زیبایی دارد: «ثم تفقد من امورهم یفقدان الوالدان من ولدهما».

تأمین مشارکت کارکنان، نسبت به تأمین همه نیازها همپوشانی دارد؛ یعنی باعث تأمین نیازهای کسانی می‌شود که به تعلق، احترام و خودشکوفایی نیاز دارند؛ و نسبت به کسانی که دغدغه اولیه آنها تأمین نیازهای اولیه است، نوعی شخصیت بخشی و لطف حساب می‌شود. چنین است که امیرمؤمنان علیه السلام فرموده است: «کسی که به نیکی تو مطمئن شد، به حکومت علاقه مند می‌گردد» (تمیمی آمدی، بی تا، ج ۲، ص ۱۷۰).

آن حضرت در فرازی دیگر به مالک اشتر بیان کرده است که توجه فرمانده یا مدیر، موجب دل گرمی سربازان و کارکنان می‌شود: «یعنی همانا مهربانی تو نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به سمت تو می‌کشاند» (نهج البلاغه، ص ۵۷۵).

### ۳-۳-۴. رعایت عدالت و برابری

در ادبیات دانش مدیریت، یکی از نظریات مهم تبیین‌کننده رفتار کارمندان، تحت عنوان «نظریه برابری»، مطرح می‌سازد که کارمندان در صورتی رفتار مورد انتظار سازمان را ارائه می‌کنند که در سیاست‌ها و رفتار سازمان، برابری و تساوی زیر را مشاهده کنند (رضائیان، ۱۳۷۸، ص ۴۵):

دریافتی فرد از سازمان = دریافتی دیگران از سازمان

آورده فرد به سازمان = آورده دیگران به سازمان

یعنی این گونه نباشد که آورده فرد به سازمان، با آورده دیگران (همکارانش) برابر باشد؛ اما دریافتی اش از سازمان، کمتر از مقداری باشد که همکارانش دریافت می‌کنند. در صورت وجود چنین نابرابری‌ای، ممکن است در سازمان حالات زیر اتفاق بیفتند:

۱. کارمند به این وضع اعتراض کند و درصدد برطرف کردن این نابرابری برآید؛

۲. فرار (الف) به معنای ترک نمودن کار؛ (ب) به معنای مراجعه و شکایت به گروه‌ها و کسانی که

مدعی حمایت از حقوق کارمندانند؛

۳. اسیری؛ به این معنا که کارمند جای دیگر نمی‌تواند کار پیدا کند و سازمان هم به دلیل وجود

نابرابری، برای او به زندان تبدیل می‌شود. این حالت، یعنی بیمار بودن؛ بیماری هم یعنی بی‌زاری از کار، زندگی و محیط زندگی؛ محیطی که او را در پنجه وحشتناکش ذلیل و گرفتار کرده است. با توجه به این توضیح، این حالت و تمام حالت دوم نمی‌تواند برای یک سازمان تکامل‌اندیش، نتیجه مثبت داشته باشد؛ چون در حالت «الف» در واکنش دوم، سازمان ممکن است با دو چیز و بیشتر مواجه شود: ۱. از

دست دادن نیرویی که مدت‌ها برای تربیت و پرورش آن هزینه کرده است؛ ۲. رشد بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران؛ به این دلیل که آنها با خود می‌گویند: «فردا ما هم به سرنوشت فلانی گرفتار خواهیم شد، پس چه بهتر که نان به نرخ روز بخوریم و کارها را به گونه‌ای انجام دهیم که چند صباحی در اینجا زندگی کنیم.» در حالت «ب» یا واکنش دوم، سازمان باز هم ممکن است دچار ضررهای بالا شود و آن اینکه حیثیتش در میان سازمان‌های رقیب و نیز گروه‌ها و سازمان‌های حامی کارمندان، لکه‌دار گردد و

فرصتی برای سازمان‌های رقیب آماده شود که از این آب گل‌آلود، ماهی مرادشان را بگیرند و برای دل‌سرد کردن کارکنان برجسته درون این سازمان یا جذب انسان‌های برجسته علاقه‌مند به جذب در این سازمان برنامه‌ریزی کنند و به این ترتیب، به‌طور غیرمستقیم، راه سقوط و نابودی آن را هموار کنند. به

دلیل همین تحلیل‌های شایسته است که سازمان باید انصاف را رعایت کند و اگر بر فرض، بر اثر بی‌توجهی، در موردی عدالت اعمال نشود، باید کاری کند که کارمند جفادیده به واکنش اول، یعنی اعتراض روی آورد؛ چراکه این واکنش، بهترین حالت از میان حالت‌های یادشده است و با این کار است که سازمان، هم به اشتباه خود پی می‌برد و هم می‌تواند کارمندش را راضی نگهدارد و نسبت به آینده‌اش امیدوار سازد؛ و در صورتی که رفتار سازمان درست باشد، کارمند را به حقیقت قضیه که هیچ نابرابری در سازمان رخ نداده است، آگاه کند.

به دلیل همین نکات است که حضرت علی علیه السلام به مالک‌اشتر چنین توصیه فرموده است:

دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد؛ اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند. خواص جامعه، همواره بار سنگینی را بر حکومت تحمیل می‌کنند؛ زیرا در روزگار سختی یاری‌شان کمتر، و در اجرای عدالت از همه ناراضی‌تر، و در خواسته‌هایشان پافشارتر، و در عطا و بخشش کم‌سپاس‌تر، و به‌هنگام منع خواسته‌ها دیرعذرپذیرتر، و در برابر مشکلات کم‌استقامت‌تر می‌باشند؛ در صورتی که ستون‌های استوار دین و اجتماعات پرشور مسلمین و نیروهای ذخیره دفاعی، عموم مردم می‌باشند. پس به آنها گرایش داشته و اشتیاق تو با آنان باشد. (نهج البلاغه، ص ۵۷۵)

از این جملات، چنین فهمیده می‌شود که مدیر هیچ‌گاه نباید عدالت را فراموش کند و تمام توجه خود را به «خواص» متمرکز نمایند. همچنین نباید کاری کند که به تربیت «نورچشمی‌ها» بینجامد؛ چراکه ایشان هیچ‌گاه نه توان و نه علاقه‌ای به خدمت اصیل به سازمان را دارند. آنها همیشه طلبکارند؛ درحالی‌که نیروهای دیگر؛ به‌ویژه کارمندان سطح عملیاتی، به‌طور مداوم بار سنگین موفقیت سازمان‌ها را بر دوش می‌کشند و در حضر و خطر دوشادوش سازمان حرکت می‌کنند. پس بسیار ضروری و لازم است که سازمان به شریان‌های اصلی موفقیتش، یعنی کارمندان غیرخواص، توجه کند و از رعایت انصاف درباره آنها غفلت نکند.

### ۳-۳-۵. استفاده از ارتباطات مفید و مؤثر گروهی

معنای زندگی سازمانی، تأثیرپذیری از افکار دیگران و نیز تأثیرگذاری بر دیگران است؛ یعنی زندگی سازمانی، یک زندگی سیستمی پویاست، نه یک زندگی انبوهی و قرار گرفتن افراد مشابه در کنار همدیگر (کلمن، ۱۳۸۰، ص ۳۰۲)

سازمان‌ها افزون بر رابطه تأثیر و تأثر با محیط، در درون خود نیز دارای سیستم‌های فرعی و نیز سازمان‌های غیررسمی هستند. شناخت، جهت‌دهی و کنترل آنها یکی از اساسی‌ترین راه‌ها برای مدیریت یک نظام و سازمان است. با توجه به همین ضرورت، تحلیلگران سازمان، سازمان‌های غیررسمی درون سازمان را به سازمان‌ها و گروه‌های همسو و غیرهمسو با هدف سازمان تقسیم نموده و برای هر کدام مواردی را بیان کرده‌اند.

محو کردن گروه‌های غیرهمسو با اهداف سازمان، شاید امری محال باشد؛ چون آنها با توجه به نیازهای افراد به وجود می‌آیند؛ بنابراین تا افراد در سازمان باشند، نیازهای گوناگون ارضانشده در درون سازمان وجود خواهد داشت و به‌تبع آن، گروه‌های یادشده نیز خواهند بود. تلاش برای رسیدن به هدف با هر قیمتی، حتی با ایجاد تضاد، تعارض و هرج و مرج در درون سازمان، از ویژگی‌های بارز این گروه‌هاست. سازمانی که در پی ایجاد و تقویت بنیان‌های وجدان کاری است، باید تلاش کند که گروه‌ها را بشناسد؛ گروه‌های همسو را تقویت کند و بر تأثیرگذاری روی گروه‌های غیرهمسو برنامه‌ریزی نماید، تا هم نیاز اعضای گروه‌های یادشده برآورده شود و هم سازمان از این مجرا به هدفش - که در قدم اول، محقق ساختن وجدان کاری در کارکنان، و در مرحله بالاتر رسیدن به اصل رسالتش می‌باشد - نزدیک‌تر شود.

آنچه بیان شد، می‌تواند تحلیلی از مفاد جملات امیرالمؤمنین علی علیه السلام در عهدنامه‌اش به مالک‌اشتر باشد که می‌فرماید: «ای مالک! بدان مردم از گروه‌های گوناگونی می‌باشند که اصلاح هر یک، جز با دیگری امکان ندارد و هیچ‌یک از گروه‌ها از گروه دیگر بی‌نیاز نیست. پس به آنان که بیشتر احسان کردی، بیشتر خوش‌بین باش و به آنان که بدرفتاری کردی، بدگمان‌تر باش». (نهج البلاغه، ص ۵۷۳)

آن حضرت در بخش دیگر نامه یادشده، می‌فرماید:

سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راست‌گو و وفایه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت خواهد بود؛ و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین موارد گواهی قناعت کرده، او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد، از او باز پس گیر؛ سپس او را خوار دار و خیانت‌کار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن. (همان)

آنچه از این جملات می‌توان به دست آورد، این است که شناخت گروه‌های درون سازمان، بررسی کنش و واکنش و هدایت آنها به سمت اهداف سازمان به‌طور غیرمستقیم، یکی از نیازهای اصلی سازمان و مدیریت صحیح می‌باشد. با این روش می‌توان به نیازهای گروه‌ها پی‌برد و پس از آن برای تقویت گروه‌های همسو و تأثیرگذاری روی گروه‌های غیرهمسو برنامه‌ریزی کرد.

افزون بر راهکارهای فوق، ممکن است اموری دیگری نیز در هدایت رفتار افراد به سمت انجام درست وظایف و مسئولیت‌های خود تأثیرگذار باشد که به دلیل عدم گنجایش مقاله، پرداختن به آنها

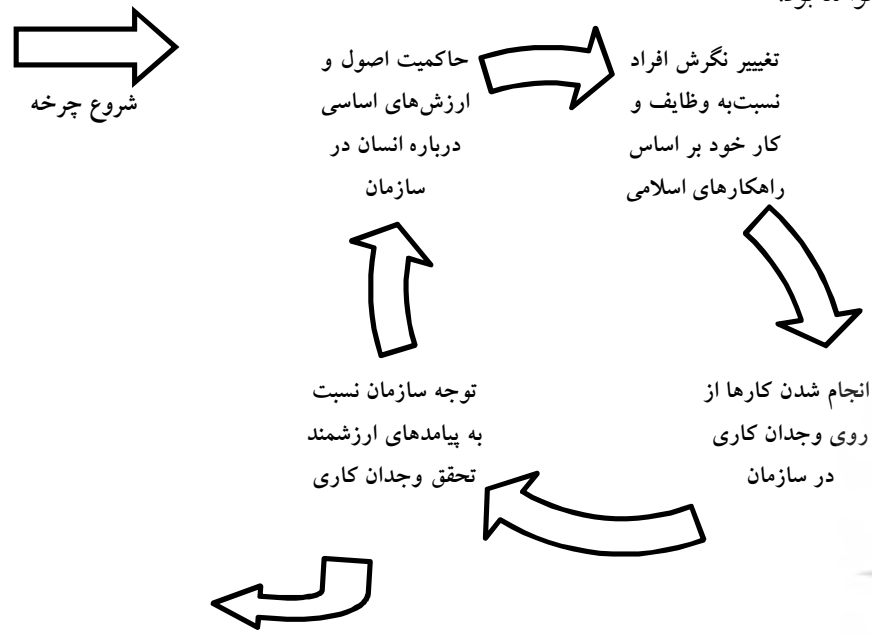
مقدور نیست. این امور عبارت‌اند از: استفاده از ساختار مناسب؛ صراحت در اهداف؛ طراحی مناسب مشاغل؛ استفاده از سازوکارهای مناسب هماهنگی؛ و وجود نگاه سیستمی.

### تحلیل و نتیجه‌گیری

به‌لحاظ نظری، بحث از نهادینه‌شدن وجدان کاری، مستلزم بحث از نهادینه‌شدن الگوهای آن در سازمان، چپستی انسان و ابعاد وجودی اوست. نظریه‌پردازان مدیریتی دربارهٔ انسان، ابعاد وجودی، و چگونگی برانگیختنش، بحث کرده و راهکارهای گوناگونی را مطرح نموده‌اند؛ اما هر کدام به دلیل ابتننا بر درک ناقص بشری، به افراط و تفریط‌هایی کشیده شده‌اند. بر اساس رویکرد اسلامی، مهم‌ترین ارزش‌ها دربارهٔ انسان این است که او مخلوق، عبد، امین و خلیفهٔ خداوند است و دو بعد مادی و روحی، اما با اصالت روحی دارد. انسان، اجتماعی آفریده شده و خیرخواهی در ذات او سرشته شده است.

این تعریف از نهادینه‌شدن و اصول ارزشی اساسی دربارهٔ انسان، الگوی متفاوتی از نهادینه‌شدن وجدان کاری در سازمان‌ها ارائه می‌نماید. به این ترتیب، پاسخ پرسش و راه‌حل مسئلهٔ تحقیق، این است که نهادینه‌شدن وجدان کاری مستلزم تغییر نگرش افراد به کار و وظیفهٔ خود در سازمان است. بر اساس رویکرد اسلامی، این تغییر نگرش بر باور به اصول خاصی دربارهٔ انسان مبتنی است. بر اساس این اصول، راهکارهای متفاوتی برای تغییر نگرش کارکنان شکل می‌گیرد که در سه دستهٔ شناختی، احساسی-عاطفی، و رفتاری بحث شدند. از مهم‌ترین باورهای اساسی دربارهٔ انسان برای تغییر نگرش کارکنان در مورد وظیفه و کار خود، باور به مخلوق، عبد، خلیفه و امین بودن انسان است. بر اساس این باورهاست که برای تغییر بینش افراد نسبت به کار باید به آنها این شناخت را عرضه کرد و در آنها تقویت نمود که کار، وظیفه، امکانات و فرصت‌های موجود، امانت‌های الهی‌اند؛ و از آنجاکه انسان، مخلوق و عبد و امین اوست، باید این شناخت بر او عرضه و در او تقویت شود که رشوه گرفتن، اسراف و تبذیر نعمات الهی و کم‌کاری، حرام است و خداوند به او این فرصت را داده است تا از طریق کار، در درجهٔ بندگان رستگار و صالح خداوند قرار گیرد. این باورها و شناخت‌های اساسی دربارهٔ کار و وظیفه، برگرفته از اصول ارزشی اساسی دربارهٔ انسان است. راهکارهای احساسی-عاطفی نهادینه‌سازی وجدان کاری عبارت‌اند از: ایجاد حس مسئولیت‌پذیری، ایجاد حس قانون‌گرایی؛ و پایبندی به تعهدات سازمانی. راهکارهای نیز رفتاری عبارت‌اند از: استفاده از تشویق و تنبیه مناسب؛ مشارکت دادن کارکنان؛ رعایت انصاف؛ و استفاده مؤثر و مفید از ارتباطات گروهی در سازمان.

به این ترتیب، نمودار نوشتار حاضر برای تحقق وجدان کاری بر اساس رویکرد اسلامی، به‌صورت نمودار (۱) خواهد بود:



#### نهادینه‌شدن وجدان کاری در سازمان

بر اساس این نمودار، شروع نهادینه‌شدن وجدان کاری، از حاکم شدن ارزش‌های اساسی مربوط به انسان در سازمان است. هرگاه این اصول بر سازمان حاکم شود و انسان به‌مثابه مخلوق، عبد و امین خداوند و دارای دو بعد مادی و روحی و با اصالت روحی شناخته گردد، زمینه آماده می‌شود تا کارکنان به‌لحاظ شناختی پذیرای این باورها شوند که مسئولیت، وظایف، فرصت‌ها و منابع سازمانی و غیر آن، همگی بسان امانت الهی است؛ در نتیجه استفادهٔ ناروا از آنها حرام است و رشوه گرفتن، با روح عبادت و خلافت الهی سازگاری ندارد. این شناخت‌ها سبب می‌شود که برای ایجاد تعلق خاطر عاطفی و احساسی در افراد نسبت به کار و وظایف سازمانی، از راهکارهای خاصی چون ایجاد حس قانون‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و پایبندی به تعهدات خود نسبت به سازمان استفاده شود، و برای تغییر رفتار فرد نیز راهکارهایی چون استفاده از تشویق و تنبیه مناسب، مشارکت دادن کارکنان، و رعایت انصاف مدنظر قرار بگیرد. این راهکارها (شناختی، احساسی-عاطفی و رفتاری) سبب ایجاد رفتاری خاص در افراد می‌شود که از تحقق وجدان کاری در افراد سازمان حکایت

می‌کند. البته هرگاه این امر در سازمان نهادینه شود، سازمان درمی‌یابد که برای تحقق اهداف و بقایش، بهترین و ضروری‌ترین رویکرد، حاکم ساختن اصول و ارزش‌های اساسی اسلامی درباره انسان است. وجود و حضور مستمر این چرخه، زمینه‌ساز نهادینه و ملکه شدن وجدان کاری و تبدیل آن به یک جزء تغییرناپذیر شخصیت افراد سازمان است.

بر اساس این نمودار، شاخص‌های خاصی برای تحقق وجدان کاری باید لحاظ شود. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: حضور به‌موقع در محل کار؛ دقت در چگونگی استفاده از منابع و امکانات؛ قانون‌مداری در برخورد با مراجعان و همکاران؛ رعایت انصاف، ایثار و گذشتن از حق خود به‌خاطر دیگران؛ انجام کار با قصد قربت؛ رعایت ادب و نزاکت در برخورد با مسئولان، همکاران و مراجعان؛ برخورداری از دید مثبت به کار، سازمان و همکاران خود؛ و حضور فعال در سازمان.

برخورداری یک کار و رفتار از چنین شاخص‌هایی، نشان از تحقق وجدان کاری در سازمان است. بنابراین، اگر در سازمانی همه یا برخی از این شاخص‌ها وجود نداشته باشد، به‌دست می‌آید که چرخه وجدان کاری تحقق نیافته است، در نتیجه وجدان کاری هم وجود ندارد. به همین دلیل، نخستین و تنها شرط اساسی نهادینه‌شدن وجدان کاری در سازمان، تحقق چرخه وجدان کاری است که از تغییر رویکرد سازمان درباره انسان شروع، و به انجام کارها بر اساس وجدان کاری منتهی می‌شود؛ و در نهایت، حضور این چرخه، نهادینه‌شدن وجدان کاری را در سازمان تضمین می‌کند.

## منابع

تمیمی آمدی، غرر الحکم، (بی‌تا)، بیروت مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.

آیتو، جان، (۱۳۸۶) فرهنگ ریشه‌شناسی انگلیسی، ترجمه، حمید کاشانی، تهران، فرهنگ نشر نو-معین.

اسمیت و مورفی (۱۳۷۰) نقل در علوی، سید امین الله، (چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمزد را با کارآیی و بهره‌وری پیوند داد، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۴.

بختیاری، صادق (۱۳۷۷)، مفهوم وجدان کاری و برخی عوامل موثر بر آن، مدیریت دولتی، شماره ۴۱-۴۲.

تاسی، هنری (۱۳۸۸)، ترجمه علی پارسائیان، تئوری‌های سازمان، تهران، انتشارات ترمه.

جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۱)، تفسیر موضوعی قرآن کریم ج ۱۴: سیرت و صورت انسان در قرآن، قم، نشر اسراء، دوم.

در داری، ن (بی‌تا)، مدیریت ژاپنی، تهران، مؤسسه فرهنگی رسا.

درویش، حسن، (۱۳۷۸) ارتقاء وجدان کاری زیر بنای بهره‌وری، نشریه فرهنگ و تعاون، شماره ۸

رجب زاده، احمد (۱۳۷۳)، ارزشها و ضعف وجدان کاری در ایران، نامه پژوهش شماره ۵

رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مبانی رفتار سازمانی، تهران، سمت، نهم.

رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، هفتم

۱۴. ریچارد، اسکات (۱۳۸۷)، ترجمه و اقتباس، حسن میرزایی اهرنجان، سازمان‌ها سیستم‌هایی عقلایی، طبیعی و باز، تهران، سمت.

۱۵. صبوری، منوچهر (۱۳۸۱)، جامعه‌شناسی سازمان‌ها، نشر شب تاب، چاپ چهارم.

۱۶. صدر؛ سید محمد باقر (۱۳۷۹)، الاسلام يعود الحیاء، مقاله لمحۀ فقیهه عن مشرع الدستور فی جمهوری اسلامی ایران، قم: مرکز الابحاث و الدراسات تحقیقیه للشیهد صدر

۱۷. طباطبائی، محمد حسین (۱۴۱۷ق)، المیزان فی تفسیر القرآن، قم، دفتر انتشارات اسلامی وابسته به جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.

۱۸. طبرسی، فضل ابن حسن (۱۳۷۲)، مجمع البیان فی تفسیر القرآن، تهران، انتشارات ناصر خسرو.

۱۹. طبرسی، فضل ابن حسن (۱۳۷۷)، تفسیر جوامع الجامع، تهران، انتشارات دانشگاه تهران و مدیریت حوزه علمیه قم.

۲۰. طبیب، مهدی (بی‌تا)، مدیریت اسلامی، تهران نشر سفینه،

۲۱. طوسی، محمد علی (۱۳۷۰)، مشارکت به چه معنا است، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۳.

۲۲. طوسی، محمد علی (۱۳۷۰)، مشارکت در مدیریت و مالکیت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم.

۲۳. فردیناند، ف، فورنین (۱۳۷۲)، "چرا کارکنان کاری که از آن انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند"، ترجمه و تلخیص محمد زاهدی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰.

۲۴. قرائتی، محسن (۱۳۸۵)، تفسیر نور ج ۱۲، تهران، مرکز فرهنگی درس‌های از قرآن، دوم.

۲۵. کت دیویس و جان نیو استورم، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی) ترجمه محمد علی طوسی، مرکز آموزشی مدیریت دولتی.

۲۶. کلمن جیمز (۱۳۸۰)، بنیادهای نظریه اجتماعی، ترجمه منوچهر صبوری، تهران، نشر نی.
۲۷. گنجی، حمزه، روان شناسی کار، تهران، نشر ارسباران، .
۲۸. کوئن، بروس (۱۳۷۹)، مبانی جامعه شناسی، ترجمه و اقتباس، غلام عباس توسلی و رضا فاضل، تهران، سمت، یازدهم.
۲۹. مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۳.ه.ق)، بحارالانوار، بیروت، مؤسسه الوفاء، الطبعة الثانية.
۳۰. مصباح یزدی (۱۳۸۱)، پیش نیازهای مدیریت اسلامی، قم، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، دوم.
۳۱. مطهری، مرتضی (۱۳۷۵)، جامعه و تاریخ، تهران، انتشارات صدرا
۳۲. مطهری، مرتضی (۱۳۷۴)، مجموعه آثار ج ۲، تهران، قم، صدرا
۳۳. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، تهران، دارالکتب اسلامیة
۳۴. منطقی، محسن (۱۳۷۵)، "گامی به سوی نهادینه کردن وجدان کاری در سازمان ها"، مجله معرفت، سال پنجم شماره اول، شماره مسلسل ۱۷، تابستان.
۳۵. معین، محمد (۱۳۷۹)، فرهنگ فارسی ج ۴، تهران، امیرکبیر، پانزدهم.
۳۶. معین، محمد (۱۳۸۱)، فرهنگ فارسی معین (یک جلدی)، تهران، نشر معین.
۳۷. موسسه آل البیت لاحیاء التراث (۱۴۰۶.ه.ق)، فقه المنصوب للامام رضا (علیه السلام)، تحقیق موسسه آل البیت قم، مشهد الموتر العالمی للامام رضا (علیه السلام)،
۳۸. نادری، قمی (۱۳۷۵)، در آمدی بر ارتقای وجدان کاری، مدیریت دولتی، شماره، ۳۵.
۳۹. هادوی نیا، علی اضغر (۱۳۸۱)، معنویت و اقتصاد، تهران، موسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر.
- Kontz, Harold and wehrchi, heizen (2006), management: a global perspective, McGraw Hill, 11thed.  
Oxford dictionary (1379),  
Schermerhorn john R.jr (1996), management, 5th Ed, newyork: john Willy and sons, INC.  
Stoner, James A. (1978), management, NEW dehli, printice hall



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی