

## مقدمه

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است؛ زیرا نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آنها شکل می‌دهد. سقوط معیارهای رفتاری، پژوهشگران را به سمت جست‌وجوی مباحث نظری در این رابطه به منظور ایجاد راه‌حل‌های مناسب اجرایی سوق داده است.

مشکلات اخلاقی مدیریت به علت پیامدهای گسترده، راه‌حل‌های گوناگون، نتایج مرکب، رویدادهای نامطمئن و برداشتهای شخصی، پیچیده بوده و دارای مشکلات فراگیر نیز هست؛ زیرا مدیران تصمیماتی می‌گیرند و اعمالی انجام می‌دهند که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (هس، ۱۳۸۲، ص ۳۰). یکی از بهترین راه‌حل‌ها برای برون‌رفت از مشکلات اخلاقی مدیریت، که در این مقاله بر آن تأکید می‌شود، توجه به «هوش اخلاقی» است. هوش اخلاقی بیانگر آن است که در روابط اجتماعی چه عملی مناسب و چه عملی نامناسب است؛ فرد احساسات دیگران را درک کند، با دیگران همدلی نماید، و مسئولیت کارهای خویش را بپذیرد (بوربا، ۱۳۹۰، ص ۲۶). هوش اخلاقی به مدیران کمک می‌کند تا سازمان در مسیر درستی حرکت کند.

در این مقاله، سعی شده است تا کارکردهای مهم هوش اخلاقی از دیدگاه اسلام با بررسی در منابع معتبر، بیان شود.

## بیان مسئله

امروزه ارزش‌های اخلاقی در میان رهبران تجاری غرب، گم شده است و آنان برای پوشاندن یا پنهان کردن حقیقت تلاش دارند؛ اما برخی از رهبران روشن و ساده عمل می‌کنند و صادقانه بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که صداقت کامل در تمام زمان‌ها باید در رأس دستور کار سازمان باشد. هنگامیکه رهبر پیوسته صادق باشد و همراه با اصول و ارزش‌های اخلاقی عمل کند، نوعاً عملکرد بالایی در فروش، سود، نگهداری افراد، شهرت و رضایت مشتری به دست می‌آورد. به عبارت دیگر، اخلاقیات خوب، برای تجارت خوب است (مانال لاک، ۲۰۰۶). پژوهش‌های انجام‌شده در بیش از یک صد شرکت نشان داده است هوش اخلاقی تأثیری قوی بر عملکرد مالی سازمان دارد (بارلینگ و تورنر، ۲۰۰۲). به روشنی آشکار شده است افرادی که هوش اخلاقی را تجربه نکرده‌اند، به سبب دارا بودن وجدان سطحی، ضعف در مهارت‌های اخلاقی، حساسیت اخلاقی بالا، و باورهایی که به گونه‌ای نادرست هدایت شده‌اند، در معرض خطر جدی قرار دارند اگرچه این افت اخلاقی علل پیچیده‌ای دارد، اما یک حقیقت انکارناپذیر است (بوربا، ۱۳۹۰، ص ۲۷).

## هوش اخلاقی و بررسی کارکردهای آن در سازمان از منظر اسلام

manteghi@qabas.net

a.javadi2591@yahoo.com

محسن منطقی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

سیدامیر جوادی حسینی / کارشناس ارشد مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

رحیم میردیکوندی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۲ - پذیرش: ۱۳۹۳/۲/۲۷

## چکیده

نفوذ در افراد همیشه به‌عنوان امری مهم در ادبیات سازمان و مدیریت مطرح بوده است. هر قدر نفوذ مدیر بیشتر باشد قدرت او در به‌کارگیری افراد و انجام بهتر کارها افزایش می‌یابد. «هوش اخلاقی» نوع سوم قدرت است در کنار «قدرت مدیریتی یا سازمانی» (که از مقام فرد در سازمان نشأت می‌گیرد) و «قدرت شخصی» (که برآمده از ویژگی‌های شخصی فرد است). هوش اخلاقی توانایی تشخیص درست از اشتباه است که با اصول اخلاقی سازگار باشد. با مطالعه دیدگاه اسلام درباره کارکردهای هوش اخلاقی در سازمان، که با روش توصیفی (از حیث ماهیت و روش) و کتابخانه‌ای (از لحاظ راه‌کار و نوع فعالیت اجرایی) انجام شد، این نتیجه به دست آمد که اولاً، هوش اخلاقی می‌تواند از راه تنظیم بهتر روابط به‌وسیله تمرکز و توجه بر پرورش فضیلت‌های اخلاقی منجر به حصول عملکرد بهتر برای سازمان گردد. ثانیاً، کارکردهای مهم هوش اخلاقی در سازمان، شامل امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، مدارا، خوش‌رفتاری، بردباری، دادورزی، تعاف است.

کلیدواژه‌ها: هوش، اخلاق، عملکرد، سازمان، کار.

### مفهوم‌شناسی «هوش»

در علم روان‌شناسی، تعریف واحد و یکسانی از هوش وجود ندارد و متخصصان و روان‌شناسان گوناگون هر کدام بر اساس دیدگاه و مکتب خود، تعاریف متفاوتی را از هوش ارائه کرده‌اند. جی. سی. آگاروال (J C Aggarwa) در کتاب *اصول روانشناسی تربیتی*، تعاریف «هوش» را در یک طبقه‌بندی چهار گروهی به نمایش می‌گذارد:

گروه اول بر روی سازگاری و انطباق فرد با همه محیطش و یا جنبه‌های محدود و معین آن تأکید می‌ورزد. بر این اساس، هوش یک سازگاری ذهنی عمومی با مسائل جدید و موقعیت‌های جدید زندگی به‌شمار می‌آید.

گروه دوم بر توانایی و قدرت یادگیری اصرار می‌ورزد و هوش را برابر با قدرت یادگیری می‌داند. هر قدر هوش فرد بیشتر باشد، راحت‌تر و گسترده‌تر یاد می‌گیرد و حوزه تجربه و فعالیت وی نیز بزرگ‌تر می‌شود.

گروه سوم بر این عقیده است که «هوش» توانایی انجام تفکر انتزاعی و ادامه آن است. این بیان به کاربرد مؤثر ایده‌ها و کارایی در رابطه برقرار کردن با نمادها، به‌ویژه نمادهای کلامی و عددی، اشاره دارد.

گروه چهارم به تعاریف عملیاتی برمی‌گردد؛ مانند تعریف وکسلر (۱۹۵۰): «هوش ظرفیت عام یا کلی فرد است برای عمل کردن هدفمند، تفکر منطقی، و برخورد کارآمد با محیط» نیز تعریف: جی.دی. استوارد (۱۹۴۳): «هوش توانایی به عهده گرفتن فعالیت‌هاست» (میردری‌کوندی، ۱۳۸۸، ص ۴۴).

از مجموع طبقه‌بندی مزبور، می‌توان نتیجه گرفت: «هوش» به‌طور کلی، عبارت است از: «توانایی درک روابط بین پدیده‌ها». این نوع توانایی به خوبی، در تمام تعاریف و در هر چهار گروه قابل استنباط و استخراج است. در سازگاری، یادگیری، قدرت تفکر انتزاعی و تعاریف عینی عملیاتی هوش، نوعی توانایی برای درک روابط بین پدیده‌ها به چشم می‌خورد (همان، ص ۲۷۰).

### تعاریف «هوش اخلاقی»

هوش اخلاقی، که به آن «هوش قضاوت اخلاقی» یا «هوش استدلال اخلاقی» نیز می‌گویند، بیشتر توسط کلبرگ و پیاره بررسی شده است (همان، ص ۴۴). لورنس کلبرگ (Lawrence Kohlberg)، که به‌صورت مستقیم، درباره هوش اخلاقی مطالعاتی انجام داده، معتقد است: هوش اخلاقی دارای سه سطح است: ۱. سطح اخلاق پیش قرارداد؛ ۲. سطح اخلاق قراردادی؛ ۳. سطح اخلاق فوق قراردادی (سیف و کدیور، ۱۳۸۱).

محقق در بحث هوش اخلاقی به دنبال آن است که ابزار قدرت جدیدی را به رهبران و مدیران معرفی کند تا با کاربست آن در سازمان، بتوان بهره‌وری را افزایش داد. آنچه در ادبیات مدیریت به‌عنوان «قدرت‌های مدیر» ذکر شده است، به‌طور کلی، به دو نوع تقسیم می‌شود: «قدرت مدیریتی (سازمانی)» که از مقام فرد در سازمان نشأت می‌گیرد و «قدرت شخصی» که برآمده از ویژگی‌های شخصی فرد است.

قدرت مدیریتی متعلق به پست و مقام سازمان است که شامل قدرت قانونی، قدرت پاداش و قدرت اجبار است. قدرت شخصی نیز به دو صورت «قدرت تخصص» و «قدرت مرجعیت» نمود پیدا می‌کند. نوع سوم قدرت حاصل به‌کارگیری هوش اخلاقی در سازمان است. سازمانی موفق است که به هوش اخلاقی پایبند باشد. هوش اخلاقی مانند قدرت قانونی نیست تا کارکنان به خاطر پست و مقام مدیر، از او اطاعت نمایند و یا مثل قدرت پاداش و تنبیه که به طمع و یا ترس از امری، وظایفشان را درست انجام دهند و همچنین مانند قدرت تخصص (دانش و تجربه) و مرجعیت (وفاداری پیروان به رهبر) نیست، بلکه کارکنان بر اساس هوش اخلاقی، وظایف خود را تعریف و اجرا می‌کنند.

### پیشینه تحقیق

مقالات و پایان‌نامه‌هایی که بیشترین ارتباط را با عنوان این مقاله داشته‌اند عبارت‌اند از:

«بررسی مقایسه‌ای هوش اخلاقی و رهبری تیمی از دیدگاه برخی دانشمندان و اسلام» (مختاری‌پور سیادت، ۱۳۸۸، ص ۲۹)؛ «بررسی مقایسه‌ای ابعاد هوش اخلاقی از دیدگاه دانشمندان با قرآن کریم و ائمه معصومین (ع)» (مختاری‌پور سیادت، ۱۳۸۸، الف، ص ۹۷)

«رابطه هوش معنوی و هوش اخلاقی با رهبری تحول‌آفرین» (سجادی، www.ganj.irandoc.ac.ir)؛ «ارتباط سنجی هوش اخلاقی و درگیری شغلی کارمندان دانشگاه شهید باهنر کرمان» (نجفیان، www.ganj.irandoc.ac.ir)؛ «بررسی و مقایسه رابطه بین هوش سازمانی و هوش اخلاقی با رهبری تیمی در بین مدیران آموزشی و غیرآموزشی دانشگاه‌های دولتی اصفهان». (مختاری‌پور، www.ganj.irandoc.ac.ir)

با بررسی مقالات و پایان‌نامه‌های مذکور، این نتیجه به‌دست آمد که برخی از تحقیقات اصلاً با نگاه اسلامی به هوش اخلاقی نپرداخته‌اند و برخی دیگر نیز تنها به تأیید و رد مؤلفه‌های هوش اخلاقی در قرآن و برخی کتب روایی پرداخته‌اند. اما در این تحقیق، به‌صورت مستقل از دیدگاه اسلام به هوش اخلاقی نگاه می‌شود و برخی از مهم‌ترین کارکردهای هوش اخلاقی در سازمان بیان گردد.

در سطح اول، رفتار اخلاقی افراد بر اساس اجتناب از تنبیه و کسب پاداش تبیین می‌شود، اخلاق هنوز درونی نشده است و معیارهای اخلاقی به‌طور حقیقی و واقعی وجود ندارد. در سطح دوم، احترام به قانون به‌خاطر هماهنگی و سازگاری با معیارهای فردی و وجدانی نیست، بلکه به‌خاطر حفظ نظم اجتماعی و هماهنگی با آن و جلوگیری از هرج و مرج است. در این دوره، هنوز نمی‌توان گفت: معیارهای اخلاقی درونی شده‌اند. در سطح سوم، یعنی «اخلاق فوق قراردادی»، اخلاق مبتنی بر اصولی جهانی و برتر از قراردادهای اجتماعی است و رفتار اخلاقی دیگر به تصویب و اجازه یا جلوگیری و نهی دیگران بستگی ندارد و از قدرت گروه‌هایی که از آن حمایت می‌کنند مستقل است و سرپیچی از اصول اخلاقی برای فرد احساس گناه و محکومیت به وجود می‌آورد. افرادی که به این سطح از رشد اخلاقی می‌رسند، هم خود را با معیارهای اجتماعی تطبیق می‌دهند و هم با آرمان‌های درونی‌شده خویش سازگاری و هماهنگی پیدا می‌کنند. افراد در این سطح، در اصول فردی خود، اعتقادات اخلاقی زیادی دارند که حتی گاهی ممکن است با نظم اجتماعی مورد قبول از طرف اکثریت جامعه مخالف باشد. این سطح به عقیده کلبرگ، کامل‌ترین مرحله رشد اخلاقی است (سیف و دیگران، ۱۳۷۳، ص ۱۱۱-۱۱۳).

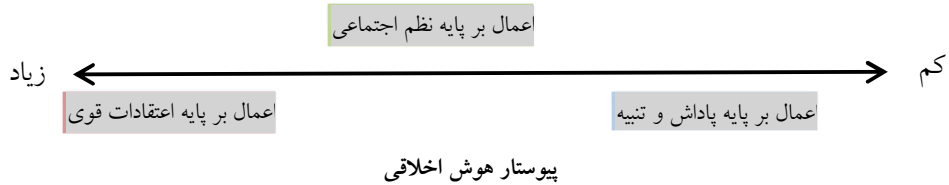
بوریا و لنینک و کیل از جمله محققانی هستند که به‌طور ویژه، به هوش اخلاقی توجه کرده‌اند. بوریا هوش اخلاقی را در مباحث روان‌شناسی کودکان پژوهش کرد و لنینک و کیل به تأثیرات هوش اخلاقی و مؤلفه‌های آن در سطح سازمانی توجه کرده‌اند.

بوریا «هوش اخلاقی» را به «ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می‌کند» (بوریا، ۲۰۰۵، ص ۲۳).

از دیدگاه لنینک و کیل، «هوش اخلاقی» عبارت است از: ظرفیت روانی برای تعیین اینکه اصول کلی یا جهان‌شمول انسانی چگونه باید در ارزش‌ها، اهداف و عملکردهای افراد به کار گرفته شوند. به عبارت دیگر، «هوش اخلاقی» توانایی تشخیص درست از اشتباه است که با اصول جهانی سازگار باشد (لنینک و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۴۶).

جمع‌بندی بین تعریف سه مرحله‌ای کلبرگ و تعاریف دیگران این‌گونه است: هوش اخلاقی ظرفیت و توانایی تشخیص درست از اشتباه بر اساس اصول اخلاقی است. این تعریف با سطوحی که برای هوش اخلاقی موردنظر کلبرگ بیان شد، مطابقت دارد. در حقیقت، کلبرگ هوش اخلاقی را در یک پیوستار در نظر می‌گیرد که از هوش اخلاقی حداقلی — یعنی رفتار اخلاقی افراد بر اساس اجتناب از

تنبیه و کسب پاداش — شروع می‌شود و به حداکثر — که همان درونی‌شدن اخلاق یا هوش اخلاقی باشد — می‌رسد. به عبارت دیگر، ظرفیت و توانایی تشخیص درست از اشتباه در ابتدای پیوستار، در افراد پایین است و هر قدر به انتهای آن نزدیک شویم این ظرفیت و توانایی افزون‌تر می‌یابیم.



### مؤلفه‌های هوش اخلاقی

خانم میکله بوریا با جمع‌آوری شواهد، تحقیقات و نمونه‌های عملی، مفهوم «هوش اخلاقی» را در قالب پرورش هفت فضیلت مطرح کرده است. این فضایل عبارتند از: همدلی، وجدان، خویشتن‌داری، احترام، مهربانی، بردباری، و انصاف.

۱. همدلی: احساس اخلاقی بنیادینی است که درک احساسات دیگران را برای فرزندتان (فرد) امکان‌پذیر می‌سازد.

۲. وجدان: یک ندای درونی قوی است که به کودک (فرد) در تصمیم‌گیری در امر درستی و نادرستی، کمک می‌کند و باعث می‌شود او در مسیر اخلاق باقی بماند و در صورت انحراف، احساس گناه بر او چیره شود. این خصیصه سنگ بنای تقویت خصایلی بنیادین مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری و امانتداری است.

۳. خویشتن‌داری (خودکنترلی): به فرد در مهار کردن امیال نفسانی‌اش یاری می‌رساند و نیز موجب می‌شود که او پیش از مبادرت به هر عملی، فکر کند و در نتیجه، به گونه‌ای صحیح رفتار می‌کند و احتمال کمتری دارد که به انتخاب‌های عجولانه‌ای دست بزند که پیامدهای خطرناکی به دنبال دارد. این فضیلت کمک می‌کند تا به خود متکی باشد؛ زیرا می‌داند که قادر به مهار اعمالش هست. همچنین فضیلتی است که بخشندگی و مهربانی را برمی‌انگیزد؛ زیرا کمک می‌کند تا لذت آنی را کنار بگذارد و به جای آن، وجدانش برای کمک به دیگران برانگیخته شود.

۴. احترام: فرد را تشویق می‌کند تا به علت آنکه احترام به دیگران را ارزشمند می‌داند، با دیگران با ملاحظه رفتار کند. این ویژگی فرد را وادار می‌سازد تا با دیگران به‌گونه‌ای رفتار کند که دوست دارد با خودش رفتار شود و به همین سبب، اساس پیش‌گیری از خشونت، بی‌عدالتی و نفرت را پایه‌گذاری می‌کند.

۵. **مهربانی:** توجه فرزند (فرد) را به رفاه و احساسات دیگران جلب می‌کند. با تقویت این فضیلت، فرد خودخواهی کمتری خواهد داشت و بیشتر دل‌سوز و غمخوار می‌شود و درک می‌کند که مهربانی کردن به دیگران ساده‌ترین کاری است که می‌توان کرد. در نتیجه، به نیازهای دیگران بیشتر فکر می‌کند، به آنها توجه نشان می‌دهد، در کمک به نیازمندان پیش قدم می‌شود و از آن‌هایی که دچار آسیب و مشکل شده‌اند، دفاع می‌کند.

۶. **بردباری:** به فرد کمک می‌کند تا ویژگی‌های دیگران را درک کند و آماده پذیرش چشم‌اندازها و باورهای جدید باشد، و به دیگران بدون توجه به تفاوت جنسی، نژاد، ظاهر، فرهنگ، باورها، توانایی‌ها، یا جهت‌گیری جنسی احترام بگذارد.

۷. **انصاف:** موجب می‌شود تا فرد با دیگران عادلانه، منصفانه و بی‌طرفانه رفتار کند و بنابراین، با رعایت قانون، نوبت و شراکت، با دیگران تعامل کند و پیش از قضاوت، همه جوانب را کاملاً بسنجد. این فضیلت این شجاعت را به فرد می‌دهد تا از کسانی که در حقشان بی‌عدالتی شده است حمایت کند و خواستار این باشد که با همه مردم (بدون توجه به نژاد، فرهنگ، موقعیت اقتصادی، توانایی، یا اعتقادات) یکسان رفتار شود (بوریا، ۲۰۰۵، ص ۲۹ و ۳۰).

لنیک و کیل محققانی هستند که به بررسی هوش اخلاقی در سازمان پرداخته‌اند. آنها هوش اخلاقی را «توانایی تشخیص درست از اشتباه» می‌دانند که با اصول جهانی سازگار است. به نظر آنان، چهار اصل هوش اخلاقی، برای موفقیت مداوم سازمانی و شخصی ضروری است:

**الف. درست‌کاری (صداقت):** «صداقت» برای هوش اخلاقی افراد، به‌عنوان یک محک تلقی می‌شود. وقتی بر اساس صداقت رفتار کنیم، رفتار خود را با آهنگ اصول جهان‌شمول اخلاق انسانی منطبق و هم‌نوا می‌گردانیم. ما آنچه را می‌دانیم درست است به انجام می‌رسانیم. ما همگام با اصول و باورها حرکت کنیم. به عبارت دیگر، «صداقت» یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه به آن باور داریم و آنچه به آن عمل می‌کنیم؛ انجام آنچه می‌دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام زمان‌ها. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد به شیوه‌ای که با اصول و عقایدش سازگار باشد، عمل می‌کند (لنیک و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۱۵۱ و ۵۹).

**ب. مسئولیت‌پذیری:** کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال و پیامدهای آن اعمال، همچنین اشتباهات و شکست‌های خود را نیز می‌پذیرد. فقط کسی که از روی تمایل مسئولیت عملکردهایش را می‌پذیرد قادر است اطمینان یابد که عملکردهای وی منطبق با اصول جهان‌شمول اخلاق انسانی است (همان، ص ۱۷۱ و ۵۹).

**ج. دل‌سوزی:** احساس وظیفه نسبت به مراقبت از سایر افراد، نه تنها ملاحظه و احترام ما را در برابر آنها هویدا می‌سازد، بلکه موجب ایجاد جوی می‌شود که وقتی عمیقاً احساس نیاز می‌کنیم، سایرین با نهایت شفقت و مهربانی با ما ارتباط برقرار می‌سازند. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز باشیم آنان نیز در زمان نیاز، با ما همدردی می‌کنند و مهربان خواهند بود (همان، ص ۵۹).

**د. بخشش:** بدون برخورداری از قدرت تحمل نسبت به اشتباهات و آگاهی از ضعف‌های خودمان، احتمالاً به افرادی سخت‌گیر تبدیل می‌شویم و دیگر قادر نخواهیم بود به شیوه‌ای با دیگران معاشرت کنیم که موجب پیشرفت دوجانبه در تعاملات ما و سایر افراد می‌شود (همان، ص ۵۹). در یک جمله، «گذشت» یعنی: آگاهی از عیوب خود و تحمل اشتباهات دیگران (لنیک و دیگران، ۲۰۰۵).

### کارکردهای هوش اخلاقی از دیدگاه اسلام

پس از بررسی منابع اسلامی و مدنظر داشتن مفهوم «هوش اخلاقی» در ادبیات غربی، معیار مهمی در ادبیات دینی به طور کلی در حوزه اخلاقیات و به‌ویژه در اخلاق کار به‌دست آمد که در قالب حدیث ذیل به توضیح تشریح می‌گردد:

امیرالمؤمنین علی علیه السلام در وصیت خود به فرزندشان امام حسن مجتبی علیه السلام این معیار را بیان می‌فرماید: پسرکم، سفارش مرا درک کن و خود را میان خویشستن و دیگران میزان در نظر آور؛ پس آنچه را برای خود می‌خواهی برای غیر خودت هم بخواه، و آنچه را برای خود نمی‌پسندی برای دیگران هم پسند. ستم مکن همان‌گونه که دوست نداری به تو ستم شود، و نیکی کن همچنان‌که دوست داری به تو نیکی کنند. زشت بشمار برای خود آنچه را از غیر خودت زشت می‌دانی، و از مردم برای خودت چیزی را پسند که خودت در حق آنان می‌پسندی.

جامع‌ترین کلمه حکمت که می‌توان درباره معاشرت و کیفیت برخورد با دیگران گفت این است: «معیار اخلاق پسندیده، خودت هستی». حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «فرزندم، تو در رفتارت با دیگران، به یک معیار و ملاک احتیاج داری و باید وسیله‌ای برای سنجش و تشخیص رفتار خوب داشته باشی تا به تو بگویند چگونه با دیگران رفتار کنی». برای انسان، همیشه این سؤال مطرح است که با مخاطبم (همکارم، رئیس‌م، مرئوس‌م،...) چگونه برخورد کنم؟ و ملاک برخورد با دیگران چیست و چه باید باشد؟ (مصباح، ۱۳۹۰، ج ۱، ص ۲۲۷).

با مدنظر قرار دادن این معیار توسط کارکنان سازمان به‌ویژه مدیران، روابط افراد با مدیر، ارباب رجوع و همکاران تنظیم خواهد شد و مدیران قدرت نفوذ بیشتری خواهند داشت؛ زیرا هر فرد خود را

به جای دیگری می‌گذارد و از منظر او، به کار و مسئولیت می‌نگرد و در نتیجه، وظیفه خود را بهتر تشخیص می‌دهد و درک بهتر و درست‌تری از موقعیت‌ها، حساسیت‌ها و شرایط سازمان به دست آورده، انگیزه بیشتری برای انجام امور می‌یابد.

در تحلیل این معیار، به چند نکته می‌توان اشاره کرد:

— کاربرد وسیع: از لحاظ کاربردی، این معیار یک ملاک ارزشی والا، با کارایی وسیع در اختیار افراد قرار می‌دهد و مسئولیت آنان را در تمام حوزه‌های رفتاری در محیط‌های گوناگون، از جمله سازمان‌ها معین می‌کند.

— علت بیان معیار: ریشه این گونه برخوردها با دیگران مربوط به مباحث هستی‌شناسی و انسان‌شناسی است؛ زیرا از دیدگاه اسلام، تمام انسان‌ها فارغ از تفاوت‌های عقیدتی، فرهنگی، حقوقی و نژادی در انسانیت و کرامت انسانی با هم برابرند. علاوه بر این، توقعات متقابل انسانی نیز دلیل دیگری برای این معیار است، به این بیان که نمی‌توان انتظار داشت دیگران با ما رفتار خاصی داشته باشند، ولی با نسبت دیگران، آن رفتار و آن اهتمام متقابل را نداشته باشیم. از این رو، برای آنکه توقع متقابل همدیگر را بفهمیم و بدانیم چگونه با دیگران رفتار کنیم، باید خود را در جای طرف مقابل فرض کنیم که اگر به جای او بودم چه توقعی داشتم؟ اکنون او هم چنین توقعی از من دارد.

در حقیقت، این معیار جهان‌شمول است، هم از حیث نوع رفتارها و هم در نزد ملیت‌ها و فرهنگ‌ها، و انسان بودن افراد کافی است تا در شمول آن قرار بگیرند (مصباح، ۱۳۹۰، ج ۱، ص ۲۲۸-۲۳۰). با توجه به این ملاک، می‌توان مصادیق و فضیلت‌های گوناگونی برای هوش اخلاقی از منظر اسلام برشمرد که در این ملاک کلی جای می‌گیرند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارت است از:

## ۱. امانت‌داری

نگاه به کار و مسئولیت به عنوان امانت، اصلی مهم در اخلاق است. قرآن کریم وقتی کار را مطرح می‌کند، می‌فرماید: کار را به دست کسی بدهید که هم بتواند آن را از نظر معیارهای علمی به خوبی انجام دهد و هم امانت‌دار باشد. وقتی حضرت یوسف علیه السلام پس از زندان تحمیلی، به مقام شامخ وزارت اقتصاد و دارایی و بودجه کشور مصر رسید، گفت:

«قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» (یوسف: ۵۵). او گفت: ثروت مصر را به من بده؛ چون هم حافظ منافع مردم و هم در این کار، آگاه و عالم هستم (مصباح، ۱۳۹۰، ج ۱، ص ۲۲۸-۲۳۰).

همچنین در سوره انفال می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ» (انفال: ۲۷)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید، به خدا و پیامبر او خیانت نکنید و [نیز] در امانت‌های خود خیانت نورزید و خود می‌دانید [که نباید خیانت کرد].

همان‌گونه که رعایت نکردن وظایف عبادی، خیانت به خداوند سبحان است و احترام نگذاشتن به رهبری رسول اکرم صلی الله علیه و آله خیانت به حضرت اوست، انجام ندادن وظایف اجتماعی و محترم نشمردن حقوق دیگران و کارایی کافی نداشتن در تصدی پست و مقام و خدمت نکردن به مقتضای مسئولیت و سمت، همه به عنوان «خیانت در امانت مردم» به شمار می‌آید و تزییع حقوق امت اسلامی محسوب می‌شود (جوادی آملی، ۱۳۶۹، ص ۱۶۲-۱۶۳).

## ۲. مسئولیت‌پذیری

یکی از کارکردهای مهم در هوش اخلاقی «مسئولیت‌پذیری» است. هر قدر کسی در مسئولیت‌پذیری سستی ورزد تباهی در کارش بیشتر خواهد بود، و هر قدر کسی هوش اخلاقی بالاتری داشته باشد مسئولیت‌پذیری بیشتری خواهد داشت. امیرمؤمنان علی علیه السلام حیطه مسئولیت‌پذیری را بسیار گسترده می‌دانند و از مدیران خود می‌خواهند که نسبت به تمام کارها و اقدامات خویش مسئولیت‌پذیر باشند: «اتَّقُوا اللَّهَ فِي عِبَادِهِ وَبَلَادِهِ فَإِنَّكُمْ مَسْئُولُونَ حَتَّى عَنِ الْبِقَاعِ وَالْبَهَائِمِ» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، خ ۱۶۷)؛ از خدا بترسید و تقوا پیشه کنید؛ زیرا شما در پیشگاه خداوند مسئول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید.

اصل «مسئولیت‌پذیری» می‌آموزد که هر کس در هر مرتبه‌ای که هست، باید نسبت به تمام کارهای خود پاسخگو باشد. بر این مبنا، هیچ‌کس حق کوچک‌ترین اهانت و بی‌احترامی به مردم را ندارد.

## ۳. مهرورزی

انجام کارها و خدمت‌گزاری از سر مهرورزی والاترین ارزش در هوش اخلاقی است. رعایت این اصل در انجام امور، موجب پیوند قلب‌ها می‌شود و در نهایت، سبب افزایش بهره‌وری در کارها می‌گردد. امیرالمؤمنین علیه السلام در این باره می‌فرماید: «الرَّجَالُ وَالْحَشِيَّةُ، فَمَنْ تَأَلَّفَهَا أَقْبَلَتْ عَلَيْهِ» (نهج البلاغه، ح ۵۰)؛ دل‌های آدمیان رمنده است. پس هر که با آن الفت برقرار سازد، روی بدو نهد.

محبت بین مدیر با نیروها عامل بزرگی برای ثبات و ادامه حیات سازمان است. قرآن مجید خطاب به پیغمبر می‌فرماید: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْكَ»

سفارش کرده‌اند. امام علی علیه السلام در دستورهای حکومتی خویش، مدیران و کارکنان را به شکیبایی و بردباری فرامی‌خواندند: «در برآوردن حاجت‌های مردمان شکیبایی ورزید» (همان، ن ۵۱).

همچنین ایشان در انتخاب و گزینش فرماندهان، بردباری را به‌عنوان یک معیار مد نظر داشتند، از این‌رو، در عهدنامه مالک اشتر می‌فرمایند: «برای فرمان‌دهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و امام تو بیشتر، و دامن او پاک‌تر، و شکیبایی او برتر باشد؛ از کسانی که دیر به خشم آیند، و عذر پذیرتر باشند» (همان، ن ۵۳).

بدون بردباری، کار به نتیجه مطلوب نمی‌رسد و کسی که بردباری نداشته باشد دچار تصمیم‌گیری‌های نادرست خواهد شد.

#### ۷. دادورزی

رعایت عدل و انصاف در روابط و مناسبات اداری، اصلی است که بدون آن، فساد و تباهی گریبانگیر نظام اداری می‌شود. نظام اداری اخلاقی نظامی است که هوش اخلاقی در آن وجود دارد و تمام روابط و مناسبات آن بر اساس دادورزی است. از این‌رو، حضرت علی علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر می‌فرمایند: «با خدا و با مردم و با خویشاوندان نزدیک و با افرادی از رعیت خود، که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن، که اگر چنین نکنی ستم روا داشته‌ای، و کسی که به بندگان خدا ستم روا دارد خدا به‌جای بندگانش دشمن او خواهد بود، و آن را که خدا دشمن شود، محبتش را نپذیرد، و با خدا سر جنگ دارد، تا آن‌گاه که بازگردد، یا توبه کند» (همان، ن ۵۳).

#### ۸. تغافل

از دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام «تغافل» یکی از شریف‌ترین مکارم اخلاقی و یکی از ویژگی‌های مردم کریم و نشانه بزرگواری است: «أشرف أخلاقِ الکَرِیمِ تَغافلُهُ عَمَّا یَعْلَمُ» (تمیمی آمدی، ۱۴۰۷ق، ج ۲، ش ۳۲۵۶)؛ شریف‌ترین صفت شخص بزرگوار تظاهر او به غفلت از چیزی است که می‌داند.

قطعاً تغافل همه جا ممدوح نیست، بلکه تغافل در جایی از مکارم اخلاق محسوب می‌شود که موضوع امر به معروف و نهی از منکر نباشد، بلکه مسئله به رخ کشیدن عیب دیگری یا به رخ کشیدن عیب او باشد (محمدی ری شهری، ۱۳۷۴، ص ۹۲).

با عنایت به اینکه تغافل محصول شناخت رویدادها و قدرت اراده است، می‌تواند دو نقش اساسی در سازمان ایفا کند:

حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران: ۱۵۹)؛ پس به [برکت] رحمت الهی، با آنان نرمخو [و پُر مهر] شدی، و اگر تندخو و سخت‌دل بودی قطعاً از پیرامونت پراکنده می‌شدند. پس، از آنان درگذر و برایشان آمرزش بخواه، و در کار[ها] با آنان مشورت کن، و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست دارد.

#### ۴. مدارا

در فرهنگ اسلامی، مدارا با مردم جایگاه والایی دارد و معصومان علیهم السلام بر آن تأکید کرده و آن را به منزله سر عقل دانسته‌اند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم می‌فرمایند: «رَأْسُ الْعَقْلِ بَعْدَ الْإِيمَانِ بِاللَّهِ، مُدَارَاةُ النَّاسِ فِي غَيْرِ تَرْكِ حَقٍّ» (ابن شعبه حرانی، ۱۳۹۴ق، ص ۴۲)؛ اساس عقل پس از ایمان به خدا، مدارا کردن با مردم است؛ مدارایی که به وانهادن حق نینجامد. همچنین می‌فرمودند: خدای سبحان همان‌گونه که مرا به ادای واجبات فرمان داده به مدارا کردن با مردم خوانده است (کلینی، ۱۳۸۸، ق، ج ۲، ص ۱۱۷).

رفق و مدارا با مردم آثار مثبت و برکات فراوانی دارد و کارکنان و مدیران می‌توانند از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند شوند. برخی از آثار و پیامدهای مثبت رفق و مدارا عبارت است از: دستیابی به خواسته‌های فرد از دیگران، فائق آمدن بر مشکلات، و تسهیل روابط اجتماعی (پیروز و دیگران، ۱۳۸۳).

#### ۵. خوش رفتاری

حسن رفتار کارکنان یک دستگاه اداری با یکدیگر و ارباب رجوع از عوامل مهم در موفقیت یک سازمان است. امام علی علیه السلام در آغاز فرمان حکومتی خود به عبد‌الله بن عباس، هنگامی که او را در بصره به‌جای خود گماردند، چنین فرمودند: «با مردم به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش و از خشم پرهیز، که سبک مغزی به تحریک شیطان است، و بدان آنچه تو را به خدا نزدیک می‌سازد از آتش جهنم دور، و آنچه تو را از خدا دور می‌سازد، به آتش جهنم نزدیک می‌کند» (نهج البلاغه، ن ۷۶).

همچنین در آغاز عهدنامه محمدبن ابی‌بکر، این‌گونه می‌فرمایند: «با مردم فروتن باش، نرمخو و مهربان باش، گشاده رو و خندان باش» (همان، ن ۲۷).

#### ۶. بردباری

بردباری در امور لازمه پیشرفت کار است. ائمه اطهار علیهم السلام بر پرهیز از کم‌حوصلگی در انجام کارها

**الف. جرئت برخورد با مشکلات:** لازمه کار در سازمان برخورد با مشکلات است و چون نسبت به گستردگی حیطه مدیریت، مشکلات آن نیز گسترده‌تر می‌شود، تغافل موجب می‌شود مدیر مشکلات کار را ناچیز ببیند و به خود جرئت و جسارت برخورد با مشکلات و ادامه کار در سختی‌ها را بدهد (همان، ص ۹۵).

**ب. سالم سازی فضای برخوردها:** تغافل، از درگیری‌های بیجا، وقت‌کش و اعصاب خردکن پیش‌گیری می‌کند و با سالم‌سازی فضای برخوردها، به افراد کمک می‌کند که به کارهای اساسی بپردازند. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «صَلاَحُ حَالِ لِلتَّعَاوُلِ التَّعَاوُلُ بِرِ مَلَأَ مَكْيَالُ ثَلَاثَه فِطْنَهٌ وَ ثَلَاثَه تَغَاوُلٌ» (محمدری شهری، ۱۳۸۶، ح ۱۴۹۲۳؛ ابن شعبه حرانی، ۱۳۹۴ق، ص ۲۶۴)؛ فضای معیشت و معاشرت در صورتی سالم و صالح می‌شود که مانند پیمان‌های با دوسوم زیرکی و یک‌سوم تغافل پر گردد. مثلاً، مدیر در سازمان، نه می‌تواند با همه نقاط ضعف همکاران خود برخورد کند - چراکه بی‌همکار می‌ماند - و نه می‌تواند همه ضعفای آنان را نادیده بگیرد. بنابراین، مقتضای عقل و تدبیر این است که مدیر زیرکی و تغافل را به‌گونه‌ای با هم بیامیزد که غلبه با زیرکی باشد و در عین حال، از تغافل هم غافل نماند. (محمدری شهری، ۱۳۷۴، ص ۹۶).

### نتیجه‌گیری

مدیران در سازمان، با عمل به معیار مطرح‌شده «هر چه برای خود می‌پسندی برای دیگران هم بپسند» و هر چه برای خود نمی‌پسندی برای دیگران هم بپسند» در وصیت امیرالمؤمنین علیه السلام موجبات نهادینه شدن آن را در سازمان فراهم می‌کنند. هنگامی که فرد خود را به جای رئیس، همکار، زیردست و ارباب رجوع می‌گذارد شناخت بهتری از موقعیت‌ها به‌دست آورده، توان تشخیص درست از نادرست را دارد (هوش اخلاقی) و می‌تواند انتخاب رفتار مناسبی داشته باشد و کارکردهای هوش اخلاقی ذکر شده را در سازمان به‌کار ببندد. در نتیجه، حجم زیادی از توان سازمان، که معطوف به رفع تضادها، اختلافات، استفاده از روش‌های کنترلی متعدد و متنوع است و تبعات و مشکلات دیگری از جمله ایجاد و تقویت حس عدم اعتماد را موجب می‌شود، آزاد می‌گردد. با نهادینه شدن این معیار، سازمان دارای کارکنانی خواهد بود که موفقیت سازمان را موفقیت خود می‌دانند. در نتیجه، تمام توان خود را در راه موفقیت سازمان‌شان به‌کار می‌گیرند تا در نهایت، سازمان به بهره‌وری برسد.

### منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، عهد.
- آقا پیروز، علی، ۱۳۸۳، مدیریت در اسلام، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- تمیمی آمدی، عبدالواحدین محمد، ۱۴۰۷ق، غررالحکم و دررالکلم، بیروت، مؤسسه اعلمی مطبوعات.
- ابن شعبه حرانی، حسن، ۱۳۹۴، تحف العقول عن آل الرسول، بیروت، مؤسسه اعلمی مطبوعات.
- کلیتی، محمدبن یعقوب، ۱۳۸۸ق، الکافی، طهران، دارالکتب الاسلامیه.
- بوربا، میکله، ۱۳۹۰، پرورش هوش اخلاقی، ترجمه فیروزه کاوسی، تهران، رشد، بهار.
- جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۶۹، اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی، تهران، رجاء.
- لنیک، داگ و کی پل فرد، ۱۳۸۸، هوش اخلاقی، ترجمه علی محمد گودرزی، تهران، رسا.
- دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۷۹، «اخلاق اداری در نهج البلاغه» دریا.
- سیف، سوسن و پروین کدیور، ۱۳۸۱، روانشناسی رشد، چ سیزدهم، تهران سمت.
- محمدری شهری، محمد، ۱۳۸۶، میزان الحکمه، ترجمه حمیدرضا شیخی، چ هشتم، قم، دارالحدیث.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۷۴، اخلاق مدیریت در اسلام، دفتر تبلیغات اسلامی.
- مختاری پور، مرضیه و سیدعلی سیادت، ۱۳۸۸. بررسی مقایسه‌ای ابعاد هوش اخلاقی از دیدگاه دانشمندان با قرآن کریم و ائمه معصومین علیهم السلام مطالعات اسلام و روان‌شناسی، سال سوم، ش، ۴.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۸. بررسی مقایسه‌ای هوش اخلاقی و رهبری تیمی از دیدگاه برخی دانشمندان و اسلام، تعلیم و تربیت اسلامی (۹)، سال هفدهم.
- مجلسی، محمد باقر، ۱۴۰۳ق، «بحارالانوار»، بیروت دار احیاء التراث العربی، الطبعة الثالثة
- مصباح، محمدتقی، ۱۳۹۰، پند جاوید، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام
- محمد معین، ۱۳۶۰، فرهنگ فارسی، چ چهارم، انتشارات امیرکبیر
- میردیکوندی، رحیم، ۱۳۸۸، «مقایسه هوش، هوش هیجانی و عقل از دیدگاه روانشناسی و منابع اسلامی و ساخت مقیاس سنجش عقل»، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام.
- هس مر، ات، ۱۳۸۲، «اخلاق در مدیریت»، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- Aggarwal, J.C (۱۹۹۸), essential of educational psychology, New Delhi Vikas Publishing House Pvtltd.
- Borba.M.(۲۰۰۵), The step- by – step plan to building moral intelligence, Nurtuing Kids Heart& Souls, National Educator Award .National council ofself-esteem.Jossey-Bass.
- Borba.M.(۲۰۰۱), Building moral intelligence: the seven essential virtues that teach kids to do the right thing
- Lennick.D.&Kiel.F.(۲۰۰۵), Moral intelligence: The key to enhancing business performance and leadership success, Wharton School Publishing, An imprint of Pearson Education.
- Turner.N.&BarlingJ, (۲۰۰۲), Transformational leadership and moral Reasoning, Journal of Applied Psychology ۸۷(۲), ۳۰۴-۳۱۱.