

## هنجارشکنی اخلاقی در مدیریت سازمان‌ها

### در ترازوی مدیریت علوی

یوسف صادقی\*

حسین خنیفر\*\*

#### چکیده

اخلاق سازمانی در دنیای امروز غرب با ایجاد هماهنگی و ثبات رویه، تدوین قواعد رفتاری، سازمانی و قانونی، سازمان‌های غربی را برای انجام وظایف با بیشترین کارایی و اثربخشی و تحقق اهداف و مأموریت‌ها کمک می‌کند؛ اما با وجود اینکه اخلاق اسلامی و به خصوص سبک و سیاق اخلاقی امیرالمؤمنین (علیه السلام) در حکومت‌داری، جامعیت لازم جهت مدیریت دولت، جامعه و فرد را داراست، باز هم دیده می‌شود که سازمان‌های ایرانی به نتایج قابل قبول دست نمی‌یابند. به نظر می‌رسد هنوز تفکر و فرهنگ مدیریت به سطحی از باور اسلامی نرسیده است که پایداری به اصول اخلاقی را بهترین راهکار دستیابی به بیشترین حد کارایی و اثربخشی بداند؛ اگرچه خود رسیدن به مکارم اخلاق نیز از اهداف ارسال رسولان الهی و به دنبال آن تشکیل حکومت بر مبنای قواعد دینی می‌باشد. در این میان بر نقش مدیریت و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران، در بروز رفتارهای اخلاقی در سازمان تأکید شده است. از این‌رو، پژوهش حاضر تلاش دارد با توجه به آموزه‌های اسلامی مدیریت و به خصوص فرمان‌های امیرالمؤمنین (علیه السلام)، هنجارشکنی‌هایی که ممکن است در مدیریت سازمان‌ها بروز یابد را برشمارد و از طریق اجتناب از این هنجارشکنی‌ها، سازمان‌های ایرانی را به سازمان‌های اسلامی نزدیک‌تر کند.

**واژگان کلیدی:** هنجارشکنی، اخلاق سازمانی، آموزه‌های اسلامی، مدیریت، تصمیم‌گیری.

\* کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، نویسنده مسئول

Email: youseff.sadeghi@gmail.com

Email: khanifar@ut.ac.ir

\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۲۵ تاریخ تأیید: ۱۳۹۴/۳/۱۱

### مقدمه

تقابل بین عملکرد اقتصادی و عملکرد اجتماعی سازمان‌ها، امروزه بحث اخلاق را به عمده‌ترین چالش در علم مدیریت تبدیل کرده است. عملکرد اقتصادی شامل درآمدها، هزینه‌ها و سودها است و عملکرد اجتماعی سازمان در داخل و خارج در قالب تعهدات آن نسبت به دیگران بروز می‌کند، به عبارتی باید بین عملکرد اقتصادی و عملکرد اجتماعی توازن و تعادل ایجاد کرد. چنین مواردی و مشابه آنها نیاز به تصمیم دارند. به همین علت تصمیم‌گیری در مرکز فرایند مدیریت قرار گرفته و اگر قرار باشد عمل یا فرایندی را معادل با مدیریت بدانیم تنها و تنها تصمیم‌گیری است (آذر و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۲). از طرفی موفقیت سازمان‌های اخلاق‌مدار در کسب نتایج بهتر در مقایسه با رقبا و تثبیت جایگاه خود در محیط کسب و کار، موجب توجه صاحب‌نظران علم مدیریت به مباحث اخلاقی شده است. فضائل اخلاقی نیز به‌عنوان یکی از رویکردهای اخلاق سازمانی مورد توجه قرار گرفته و رابطه این فضائل و عملکرد سازمان‌ها از دیدگاه‌های مختلف مطالعه شده است (رحمان سرشت و حبیبی بدرآبادی، ۱۳۹۱، ص ۱).

اما آیا تعریف موفقیت برای یک سازمان در حکومت اسلامی، همان تعریف‌های رایج علم مدیریت است که بیشتر براساس مفاهیم غربی می‌باشد؟ و آیا زمینه اخلاقی عمل کردن و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی مدیران در یک سازمان دینی تنها تقابل سود و درآمد یک سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی آن است؟ بدیهی است که مواردی از قبیل موفقیت اقتصادی سازمان‌ها و یا در نظر گرفتن منافع عمومی و مسئولیت‌های اجتماعی، نه تنها با مدیریت مبتنی بر اخلاق اسلامی منافات ندارد که می‌توان گفت تحقق آنها، از حداقل‌های عمل به دستورات اخلاقی دینی در مدیریت و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است.

### بیان مسئله

از آنجایی که مدیریت در تقسیم وظایف و پیچیدگی‌های دنیای امروز، فن اداره یک تشکیلات و سازمان است و اداره امکانات مادی و انسانی، ریزه‌کاری‌ها و لطافت‌های بسیاری را می‌طلبد؛ نقش اخلاقی مدیر در گرو نگاه داشتن شورها و برانگیختن انگیزه‌ها و در منسجم کردن واحدها و سرعت بخشیدن به امور سازمانی جهت رسیدن به نتایج مطلوب، انکارناپذیر و حائز اهمیت فراوان است (Leavenworth, ۲۰۰۲).

نقش اخلاق در عملکردها و رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌ها، برخوردها و ارتباطات مهم و تعیین‌کننده است. از این‌روست که امروزه بحث اخلاقیات یکی از مباحث عمده رشته مدیریت گردیده است. اخلاقیات در سازمان به‌عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف

می‌شود که براساس آن نیک و بد‌های سازمان مشخص می‌گردند و عمل خوب از بد متمایز می‌شود (الوانی، ۱۳۸۱، ص ۲). از طرفی با توجه به اثبات پیامدهای مهم رعایت اخلاق حرفه‌ای (هرچند با موازین غربی و ناقص) در محیط کسب و کار از قبیل سودآوری، مشروعیت‌زایی بیرونی و داخلی برای سازمان و رهبران آن توسط پژوهش‌های صورت گرفته در علم مدیریت، مشاهده می‌شود که گاهی به اخلاق سازمانی در برخی سازمان‌ها کمتر توجه شده است و متأسفانه مدیریت سازمان‌ها به نتایج رعایت آن امیدوار نمی‌باشند، تا جایی که برخی مدیریت را جدای از اخلاق‌مداری می‌دانند (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۳۵). گزاره نیست اگر مدعی شویم که در فرهنگ مدیریت ایرانی و به دلایل گوناگونی، عدم امکان اخلاق‌محوری حتی در کمینه مفهوم آن یعنی تطبیق بین عملکرد اقتصادی و مسئولیت‌های اجتماعی، مورد پذیرش قرار گرفته است.

اما رعایت اخلاق در سازمان‌های تشکیلاتی که براساس دین پایه‌گذاری شده است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. زمانی که یک نظام حکومتی اهداف اصلی تشکیل خود را تکمیل مکارم اخلاقی و تعالی روح افراد تحت حکومت خود می‌داند، بایستی با تمام قدرت از فراموشی این هدف اصلی تشکیل حکومت در بحبوحه تقسیم کار و پیچیدگی سازمان‌های امروزی جلوگیری کند. این در حالی است که با وجود موازین جامع و یکپارچه دین اسلام در اخلاق مدیریت و حکومت، برخی از شواهد نشان می‌دهد که در سازمان‌های ایرانی اخلاق اسلامی در حد توقع نیست. در کنار این موارد، نکته مهمی که باید بدان توجه کرد جایگاه مهم و فرهنگ‌سازی است که اسلام و آموزه‌های علوی برای مدیران حکومتی و دولتمردان از یک طرف و برای نهاد دولت از طرف دیگر قائل است. گستره تأثیر مدیریت سازمان‌ها در کارکنان، افراد صاحب نفع و درگیر با سازمان‌ها و جامعه و همچنین نماد فرهنگی بودن مدیران، سلامت اخلاقی بیشتری را از طرف ایشان می‌طلبد. از این‌روست که برخی محققان معتقدند بیش از هشتاد درصد از مشکلات اخلاقی و اجتماعی مردم مسلمان به اشرافی‌گری و زندگی تجملاتی مدیران و صاحب منصبانی باز می‌گردد که چون در عمل نتوانسته‌اند زندگی امیرالمؤمنین (علیه السلام) را به مردم نشان دهند، سبب دوری مردم از دین و مظاهر دینی شده‌اند (اعظمی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۵).

جایگاه سازمان‌های دولتی و مدیران آنها در فرهنگ‌سازی از یک طرف و از طرفی دیگر تأثیر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران در امور روزمره زندگی مردم، پژوهشگر را بر آن کرده است که با برشمردن آفات و هنجارشکنی‌های اخلاقی ممکن در سطوح مدیریت سازمان‌ها، مدیران، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان عرصه انتخاب و گزینش مسئولان را یاری کرده و امکان اجتناب از این هنجارشکنی‌ها را برای سازمان‌ها، افراد و جامعه فراهم آورد.

### هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق توسعه بحث مدیریت اخلاقی سازمان با توجه به مدیریت علوی است. از اهداف فرعی پژوهش، برشمردن آفات اخلاقی در رهگذر مدیریت اسلامی و نمونه کامل آن یعنی مدیریت علوی می‌باشد که ممکن است دامنگیر مدیران و مسئولان شود. همچنین در پایان محقق با در نظر گرفتن شرایط امروزی فرهنگ مدیریت ایرانی، ارائه راهکارهایی بر مبنای اصول مطرح شده در نهج البلاغه را به منظور اصلاح اخلاقی مدیران بررسی کرده است و براساس آن عناوین پژوهش‌های جدیدی را پیشنهاد می‌دهد.

### ادبیات نظری

#### تمایز اخلاق مدیریت اسلامی و غیراسلامی

تفاوت نظام اخلاقی مدیریت در غرب و اسلام را در منشأ ارزش‌های اخلاقی، کاربرد آن، خواست به کارگیری موازین و وجود نظام‌های کنترلی غرب و اسلام باید دانست. اصول اخلاقی در مدیریت غربی از فشار افکار عمومی و از ارزش‌های شناخته شده آنان سرچشمه می‌گیرد، در حالی که ارزش‌های اخلاقی جوامع مذهبی و از جمله اسلام از اعتقادات دینی تبلور می‌یابد. طبیعتاً پاسخگویی در غرب در برابر جامعه و حکومت به نمایندگی جامعه است، حال آنکه در اسلام پاسخگویی در برابر خداوند است. کنترل مسئولیت‌ها و رفتارها در غرب توسط سیستم‌های قضایی و نظارتی است (که منشأ آن قراردادهای عرفی و نه لزوماً دینی می‌باشد)، ولی در جوامع مذهبی به درجات مختلف توسط خود فرد (خودکنترلی) و ساختارهای کنترلی براساس قوانین اسلامی است (انصاری رنانی و نجفی، ۱۳۸۲، ص ۱۰۵).

از تفاوت‌های مهم اخلاق در مدیریت اسلامی و مدیریت غربی، طبقه‌بندی مبانی ارزش‌های اخلاقی در غرب برای مناصب مختلف و موقعیت‌های متفاوت است. در طبقه‌بندی مبانی ارزش‌های اخلاقی که در سال ۱۹۳۰م، از سوی روان‌شناس معروف گوردون آلپورت<sup>۱</sup> انجام گرفته است، مذهب در کنار پنج عامل دیگر به‌عنوان مبانی ارزش‌های اخلاقی برشمرده شده است. این مبانی عبارتند از: مبانی نظری، مبانی اقتصادی، مبانی زیباشناختی، مبانی سیاسی، مبانی اجتماعی و مبانی مذهبی. آلپورت به دنبال این طبقه‌بندی، آنها را براساس اهمیت در میان اقشار مختلف جامعه رده‌بندی می‌کند و مذهب را برای مدیران اجرایی و بازرگانی در رده چهارم و برای دانشمندان در رده پنجم قرار داده است. کم اهمیت جلوه دادن مبانی اخلاقی که ریشه ارزش‌های اجتماعی،

۱. Gordon Allport

سیاسی، اقتصادی، زیباشناختی است، اساس همه کج‌فهمی‌های اخلاقی جهان غرب است (غفاریان، ۱۳۷۶، ص ۲۴-۲۵). از طرفی روش نادرست طبقه‌بندی افراد در تصمیم‌گیری بر مبنای متفاوت اخلاقی نیز باعث سر درگمی اخلاقی جامعه خواهد شد. آیا می‌توان برای مدیران سیاسی ارزش‌های متفاوت نسبت به مدیران اجرایی و یا دانشمندان در نظر گرفت و آیا می‌توان به نسبی بودن ارزش‌های اخلاقی در موقعیت‌های متفاوت برای افراد براساس مناصب سیاسی و اجرایی و یا نظریه‌پردازی معتقد بود؟ آیا دانشمندی برای انتخاب بین بدیل‌های خود در ارائه یک فرضیه می‌تواند ارزش‌هایی را ملاک قرار دهد که مدیر اجرایی آنها را در اجرای همان فرضیه اولویت پایین‌تری می‌دهد؟

همچنین از مهم‌ترین تأکیدهای اسلام در اخلاق اسلامی این است که افزون‌بر حسن فعلی، فاعل آن نیز باید انگیزه پاک و صحیح داشته باشد. آموزه‌های اعتقادی و اخلاقی اسلام همه برای هدایت انسان به سمت رشد و ترقی است. بر همین اساس نمی‌توان با اعتقادی ناصحیح یا حکمی غیرشرعی و اخلاقی انحرافی به نتیجه ارزشمند رسید. منظور از عمل اخلاقی در اینجا عمل خوب است، یعنی عملی که به ضرورت دارای پاداش اخروی است، چه پاداش دنیوی داشته باشد یا نداشته باشد. در یک دسته‌بندی کلی عناصر لازم برای هر عمل خوب و ارزشمند اخلاقی می‌تواند به دو دسته تقسیم شود: عناصر فعلی یا عینی و عناصر فاعلی. مقصود از عناصر فاعلی، وضعیتی است که به نوعی به فاعل باز می‌گردد. عناصر فعلی و عینی، موقعیت و وضعیتی است که لازم است در یک فعل به‌عنوان امر واقعی، عینی و مستقل از اراده و وضعیت فاعل وجود داشته باشد. مجموع این دو دسته عناصر که پایه‌های اصلی فضیلت اخلاقی را تشکیل می‌دهد باید به دست آورد (دیلمی و آذربایجانی، ۱۳۸۴، ص ۴۰). در قرآن کریم عمل صالح که عنصر فعلی است همواره در کنار ایمان به خداوند که حسن فاعلی است آمده است و این نشان از نیاز به جمع این دو به منظور بیشینه‌سازی حسن اخلاقی است.

### آثار مثبت رعایت اخلاق

پژوهش‌های صورت گرفته در غرب نیز نشان می‌دهد که رعایت اخلاق منافع زیادی برای سازمان‌ها در بعد داخلی از جنبه بهبود روابط، افزایش جو تفاهم، افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان و کاهش هزینه‌های کنترل دارد. همچنین از دیدگاه مسئولیت اجتماعی، از راه افزایش مشروعیت سازمان، التزام اخلاقی در توجه به اهمیت ذی‌نفعان و افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی و موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد:

۱. رفتار غیراخلاقی رفتار محیط کسب و کار را بر ضد خود تحریک کرده و موجب شکست سازمان می‌شود (Buckley, ۲۰۰۱, p. ۲۶)؛
۲. لستر تارو<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و ایوان و فریمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) بر این باورند که پاسخ مثبت به ملزومات اخلاقی اجتماعی، با افزایش سود و ارزش افزوده در درازمدت همراه است (رحمان سرشت، ۱۳۸۵، ص ۲۱)؛
۳. دیوید<sup>۴</sup> بر این باور است روز به روز باور سازمان‌ها در این مورد راسخ‌تر می‌شود که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت‌های استراتژیک خواهد شد (دیوید، ۱۳۸۲، ص ۶۰)؛
۴. براساس گزارش مجله فورچون ۶۳ درصد از مدیران عالی شرکت‌های برتر بر این باورند که رعایت اخلاقیات، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده و منبعی برای مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید (Buckley, ۲۰۰۱, p. ۱۵)؛
۵. تحقیق سوینی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) در استرالیا نشان داد ۹۰ درصد استرالیایی‌ها علاقمند به خرید از شرکت‌هایی هستند که رفتارهای آنها اخلاقی است (Lagon, ۱۹۹۹, p. ۵)؛
۶. ترویج خودکنترلی باعث کاهش هزینه‌های ناشی از روش‌های کنترل مستقیم شده و موجب بهبود سود می‌شود. این مستلزم تعهد کامل اعضا به تیم، مسئولیت‌پذیری و داشتن احترام و اعتماد بین آنها و مدیریت است (Lau & Idris, ۲۰۰۳, p. ۲۹۳)؛
۷. دسلر<sup>۶</sup> معتقد است اگر کارکنان بر این باور باشند که با آنان رفتاری عادلانه و منصفانه می‌شود، شاید تمایل بیشتری داشته باشند بار بیشتری را تحمل کنند (دسلر، ۱۳۸۷، ص ۳۲۷).

### مدیریت، تصمیم‌گیری و اخلاق

محققان معتقدند که تصمیم‌گیری به منزله روح وظایف مدیریت است. پیتز دراکر و هربرت سایمون در مورد مفهوم و ساختار تصمیم‌گیری مطالعات زیادی کرده‌اند. از نظر آنان مدیریت و تصمیم‌گیری هم‌معنا و مترادف هستند و وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل در واقع همان تصمیم‌گیری درباره چگونگی انجام این فعالیت‌هاست. از طرفی انسان موجودی پیچیده و دارای ویژگی‌های ارزشی و ضد ارزشی است. امروزه مطالعات فرایند تصمیم‌گیری افزون‌بر تمایلات، تمنیات، خواسته‌ها و اهداف خصوصی فرد، ارزش‌های او را

۲. Lester Thurow

۲. Evan & Freeman

۴. David

۴. Sweeney

۶. Desler

نیز به‌عنوان عامل مهم در تصمیم‌گیری‌های او شناخته و تأیید کرده است؛ به طوری که ارزش‌های فرد را می‌توان مجموعه‌ای از آرمان‌های انتزاعی تعریف کرد که فکر و عمل او را شکل و جهت می‌دهد. بدین ترتیب بدیهی است که ارزش‌های خصوصی مدیر همیشه در تصمیم‌های او دخالت دارد. تصمیم را انسان می‌گیرد؛ ولی عرف و آداب و رسوم سازمانی و مصلحت و رعایت منافع افراد و گروه‌های گوناگون، او را مجبور می‌کند که در چارچوبی و شیوه‌های خاص تصمیم‌گیری کند (اکبری و رمضانی، ۱۳۹۱، ص ۱۵۵-۱۶۰). از طرفی دینداری روی شناخت فرد از مسائل اخلاقی، قضاوت‌های اخلاقی، تعهدات اخلاقی و رفتارها اثر دارد (Vitell, 2009, p.155-167).

براساس نظریه‌های اخلاقی، دینداری به‌عنوان با اهمیت‌ترین عنصر فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی فرد مطرح شده است (Ferrel & Gresham, 1985, p.87-96; Hunt & Vitell, 1986, p.5-10). به این ترتیب که در نظریه بازنگری شده اخلاق تجاری، محققان استدلال می‌کنند که دینداری می‌تواند نگرش اخلاقی فرد و سایر اجزای فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی او را تحت تأثیر قرار دهد (Hunt & Vitell, 1993, p.775-784).

### عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران

عوامل متعددی ممکن است در تصمیم‌گیری و تعیین ارزش‌ها و رفتار مدیران مؤثر باشد که این عوامل گاهی رعایت اخلاق را تسهیل می‌کنند و در مواقعی مانع آن هستند. الگوهای متعددی وجود دارد که این عوامل را برشمرده است و رابطه این عوامل را ترسیم می‌کنند. مدل ارائه شده توسط دفت،<sup>۷</sup> مدل دوبرین،<sup>۸</sup> مدل رابینز<sup>۹</sup> و مدل دکتر حبیبی و دکتر ابطیحی مهم‌ترین مدل‌های مطرح هستند. در مقاله جاری از مدل ارائه شده توسط دوبرین استفاده شده است که سه دسته عوامل: عوامل شخصی (ضوابط اخلاقی شخصی)، عوامل داخل سازمانی (خط مشی‌ها) و عوامل محیط خارجی را شامل می‌شود:

۱. عوامل شخصی: این عوامل عبارتند از تأثیر اولیه خانواده و جامعه، تعهد به مذهب یا نظام ارزشی، عقاید درباره نقش بازرگانی؛ حدود نیازهای مالی و سایر نیازها، تقویت نفس و حدود مقاومت برای ارضای یک نیاز سالم می‌باشد؛

۲. عوامل داخل سازمان: فلسفه سازمانی، نحوه رفتار مافوق و همردیفان در داخل سازمان، نحوه اطاعت از مقامات سازمانی، ماهیت و درجه شمول خط مشی‌ها، ضوابط اخلاقی مدون،

۷. Daft

۸. Doubron

۹. Robbins

مسئولیت اخلاقی در برابر نتایج رفتار غیراخلاقی، فشار برای تطبیق با معیارهای سازمانی و فشار مؤثر برای کارآمد بودن است؛

۳. عوامل خارج از سازمان (محیط خارجی): این دسته از عوامل محیط اخلاقی حکومت، ارزش‌های جامعه و انتظارات اخلاقی، حدود ارتباط بین قوانین و سایر محدودیت‌ها، حدود تعقیب و جریمه برای قانون‌شکنی، تأکید رسانه‌های ارتباط جمعی درباره رفتار اخلاقی و وجود ضوابط اخلاقی مدون در هر حرفه را شامل می‌شود (انصاری رنانی و نجفی، ۱۳۸۰، ص ۱۰۴).

یکی از طبقه‌بندی‌های مهمی که از آن می‌توان به‌عنوان مدلی جامع از اخلاق مدیریتی با نگاه به منابع مختلف مدیریت اسلامی نام برد، چارچوب به دست آمده توسط خنیفر (۱۳۸۴) می‌باشد:

۱. اخلاق فردی در تعامل با خود: مانند اخلاص، زهد، مقابله با نفس اماره؛
۲. اخلاق مدیریتی در تعامل با جامعه: مانند سعه صدر، قاطعیت و نظم در امور، در دسترس بودن؛

۳. اخلاق فردی در تعامل با فرادست: مانند پیروی و اطاعت، اکرام و احترام، پیشنهاد و انتقاد؛

۴. اخلاق فردی در تعامل با همتراز: مانند برادری و صمیمیت، انتقاد و پیشنهاد؛

۵. اخلاق فردی در تعامل با زیردست: مانند حفظ کرامت و منزلت انسان، تشویق و تنبیه،

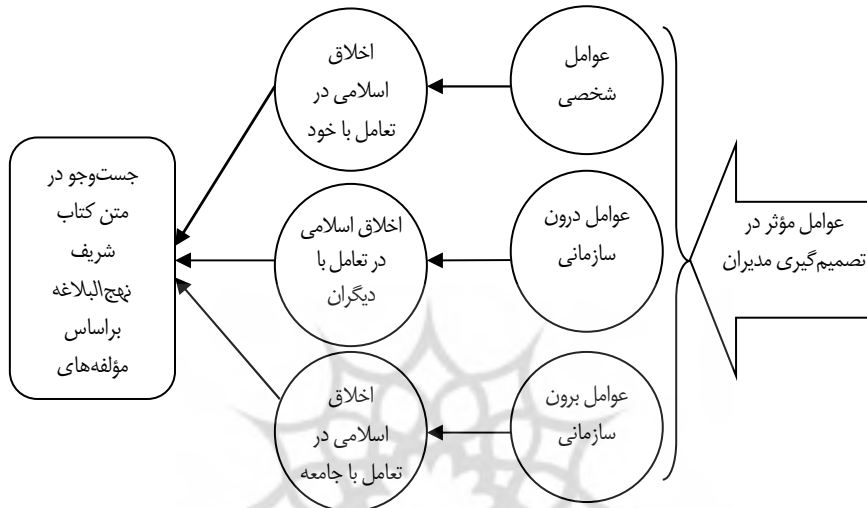
انتقادپذیری.

### روش و مدل مفهومی تحقیق

سازمان‌ها نمی‌توانند دیدگاه‌های افراد خود را کنترل کنند؛ اما می‌توانند بر رفتار آنان تأثیر بگذارند. تنها راه عملی مؤثر در حوزه اخلاق سازمانی اسلامی، سازمان‌دهی ارزش‌های اخلاقی در قالب فرهنگ سازمانی است (دهکردی و اسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۸). از طرفی برای مدلسازی فرهنگ مدیریت براساس اخلاق اسلامی، بدون شک الگویی کامل‌تر از حکومت امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) و توصیه‌های ایشان وجود ندارد. پژوهشگر با محور قرار دادن نهج البلاغه، به بررسی ابعاد هنجارشکنی اخلاقی در تصمیم‌گیری مدیران پرداخته است. به منظور داشتن رویکرد منظمی در انتخاب مطالب مربوط به عنوان پژوهش، از مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است. همان‌گونه که مشخص شد مدیریت مترادف با تصمیم‌گیری است و مدیریت اخلاقی همان تصمیم‌گیری اخلاقی است. به همین دلیل در ابتدا عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران براساس مدل دوبرین مشخص شده‌اند. جهت ارتباط مدل دوبرین به تصمیم‌گیری اخلاقی، از مدل اخلاق اسلامی خنیفر استفاده شده است. با تلفیق این دو مدل، می‌توان در نظر گرفت که تصمیم‌گیری مدیران تحت تأثیر سه عامل مدل دوبرین و در قالب قضاوت و تصمیم‌گیری اخلاقی در مؤلفه‌های مدل خنیفر است.



بدین ترتیب هنجارشکنی‌های صورت گرفته نیز در چارچوب این مدل تلفیقی خواهد بود و می‌توان عوامل هنجارشکن را در این ابعاد خلاصه کرد. بعد از مشخص شدن مدل مفهومی و تقسیم‌بندی عنوان پژوهش در مؤلفه‌های مدل تحقیق، به جست‌وجو در متن کتاب شریف نهج البلاغه پرداخته شد و البته از چند حدیث مرتبط با موضوع از پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و امام صادق علیه السلام نیز استفاده شد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته براساس ترکیب مدل دوبرین و خنیفر)

مدل پیشنهادی تحقیق در شکل یک آمده است. عوامل شخصی تصمیم‌گیری در مدل دوبرین، متناسب با اخلاق فردی در تعامل با خود در مدل خنیفر در نظر گرفته شده است. عوامل سازمانی در مدل دوبرین شامل اخلاق مدیر در تعامل با فرادست، هم‌تراز و فرودست در مدل خنیفر است. عوامل محیطی نیز همان اخلاق مدیر در تعامل با جامعه است. بدیهی است که عوامل شخصی تصمیم‌گیری می‌تواند در قضاوت اخلاقی مدیر در برابر دیگران و یا جامعه مؤثر باشد و بالعکس و تقسیم‌بندی صورت گرفته در مدل مفهومی برای ساده‌سازی جست‌وجو و پژوهش در متن کتاب شریف نهج البلاغه است.

## یافته‌های تحقیق

### ۱. هنجارشکنی مدیران و عوامل شخصی

عوامل شخصی در نحوه قضاوت اخلاقی افراد در زمان تصمیم‌گیری و انتخاب بین گزینه‌های پیش رو تأثیرگذار است. این عوامل شخصی در طول زمان باعث تشکیل مبانی خاصی می‌شود که برای هر شخصی بدیهی است و اساس تصمیم‌گیری وی خواهد شد. در سازمان، تغییر این مبانی

ارزشی خیلی امکان‌پذیر نیست؛ اما قاعده‌مندی رفتار اشخاص می‌تواند از طریق شناسایی هنجارها و ناهنجارها صورت گیرد. برخی از هنجارشکنی‌هایی که می‌تواند حاصل مبانی غیرارزشی و اخلاقی در رفتار شخصی مدیران باشد و در تعامل شخص مدیر با فعل مدیریت مؤثر است، در زیر آمده است:

### ۱-۱. نادیده گرفتن صلاحیت شخصی

حسن فاعلی و حسن فعلی توأمان در اخلاق اسلامی مهم است. حسن فاعلی مدیر به نیت شخص مدیر و حسن فعلی به توانایی مدیر در تصمیم‌گیری باز می‌گردد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «صِنْفَانِ مِنْ أُمَّتِي إِذَا صَلَحَا صَلَحَتْ أُمَّتِي وَإِذَا فَسَدَا فَسَدَتْ أُمَّتِي. قِيلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ: وَمَنْ هُمَا؟ قَالَ: الْفُقَهَاءُ وَالْأُمَرَاءُ...؛ دو طبقه از امت من اگر شایسته باشند، امت من به صلاح و شایستگی خواهد رسید و اگر آن دو، فاسد و ناشایست باشند، امت من به فساد گرایش پیدا خواهد کرد. پرسیده شد: ای رسول خدا آن دو چه کسانی هستند؟ فرمود: فقها و زمامداران» (متقی هندی، ۱۳۶۴ق، ج ۱، ص ۱۹۱). کلام یاد شده در بالا میزان اهمیت مدیریت و صلاحیت اخلاقی مدیران را تبیین می‌کند. شاید حسن فاعلی مدیر از لحاظ اخلاص در نیت قابل اندازه‌گیری نباشد، اما حسن فعلی او قابلیت اندازه‌گیری را دارد. پذیرفتن مدیریت از طرف شخصی که قابلیت‌های تصمیم‌گیری و قرار گرفتن در جایگاه مدیریت را ندارد، یکی از مهم‌ترین هنجارشکنی‌هایی است که اساس خیر جامعه را تهدید می‌کند. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در کلام دیگری می‌فرماید: «مَنْ تَقَدَّمَ عَلَيِ الْمُسْلِمِينَ وَهُوَ يَرِي أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَفْضَلُ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالْمُسْلِمِينَ...؛ آن کس که خود را پیشوای مسلمانان قرار دهد، در صورتی که می‌داند در میان آنان کسی برتر از او وجود دارد، به خدا و رسول خدا و به مسلمانان خیانت کرده است» (اخوان و آرام، ۱۳۸۰، ج ۲، ص ۵۸۶).

وجود احادیث یاد شده در مبانی اسلامی نشان از مشکل بودن پذیرفتن منصب مدیریت در اسلام و گویای سطح بالای مسئولیت و پاسخگویی زیادی است که اسلام برای کسانی که مدیریت را می‌پذیرند، قائل است. تبدیل احادیث بالا به منشور اخلاقی مدیریت و حسابرسی براساس آن بهترین راهکار جلوگیری از چنین معضلی است. منشور اخلاقی سازمان نیاز به شاخص‌هایی دارد که پاسخگویی مدیریت را ارزیابی کند. در هر سازمان نیاز است در ابتدای واگذاری مسئولیتی، وضعیت این شاخص‌ها مشخص و در انتهای کار نیز به‌طور مجدد تحلیل شوند. شاخص‌هایی که پذیرفتن مدیریت را سهل و آسان نشان ندهد.

## ۱-۲. ریاست‌طلبی و بقا در ریاست

امام صادق (علیه السلام) می‌فرماید: «مَلْعُونٌ مَنْ تَرَأَسَ مَلْعُونٌ مَنْ هَمَّ بِهَا مَلْعُونٌ كُلُّ مَنْ حَدَّثَ بِهَا نَفْسَهُ...؛ کسی که (بدون داشتن صلاحیت) رئیس شود ملعون است و کسی که برای ریاست همت گمارد ملعون است و کسی که با خود درباره رئیس شدن سخن گوید ملعون است» (مجلسی، ۱۳۶۲ق، ج ۷۰، ص ۱۵۱). اصل زهد در اخلاق فردی باعث فرار از پذیرش مدیریت می‌شود به گونه‌ای که این اصل استثنایی ندارد و انسان همواره باید از ریاست پرهیز داشته باشد. در کلام دیگری امیرالمؤمنین (علیه السلام)، خلافت را از لنگه کفشی بی‌ارزش تر می‌دانند مگر اینکه حقی را از ناحقی جدا کند و گویای آنست که ریاست در نفس خود هیچ ارزشی ندارد و ارزش آن غیری و به تبع کاری است که بر اثر آن انجام می‌شود و ارتباطی با ریاست‌طلبی ندارد: «اللَّهِ لَهَا أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ إِمْرَتِكُمْ، إِلَّا أَنْ أُقِيمَ حَقًّا، أَوْ أَدْفَعَ بَاطِلًا...؛ به خدا سوگند این کفش پاره در نظر من از حکومت بر شما محبوب‌تر است، مگر اینکه بتوانم حقی را اقامه و باطلی را دفع کنم» (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه ۳۳).

حرص و طمع که از پیامدهای ریاست‌طلبی و از ریشه‌های آن نیز می‌باشد، از خصوصیات مذموم و ناپسند انسانی است و این اخلاق زشت اگر دامن مدیران را بگیرد و در پی رسیدن به ریاست یا حفظ آن به هر طریق ممکن باشد، زیان آن به مراتب بیشتر از سایرین است؛ زیرا امکاناتی در اختیار مدیران قرار دارد که می‌تواند منبع سوء استفاده برای آنان باشد. زمامداران و مدیران بی‌تقوا اگر طماع هم باشند، ریاست و مدیریت را فرصت مناسبی جهت جمع‌آوری حطام دنیا می‌دانند و برای روزی که در آن مقام نیستند، ذخیره می‌سازند.

## ۱-۳. فرصت‌طلبی و غنیمت دانستن مدیریت

اسلام به همان اندازه که نسبت به ادیان گذشته دارای خصلت جاودانگی و جامع الاطراف بودن قوانین و احکامش است، در جهت تدبیر و سیاست جامعه انسانی و اسلامی نیز از ویژگی و امتیاز خاصی برخوردار می‌باشد؛ بدین معنا که «توجه به سرنوشت جامعه و شیوه حکومت، قوانین و احکام مربوط به آن، ویژگی‌ها و شرایط لازم برای متصدیان امور و...» از پردامنه‌ترین فصول این شریعت والای الهی و جاودانی است.

امام علی (علیه السلام) این معنا از مدیریت را در نامه خود به اشعث بن قیس، فرماندار حضرت در آذربایجان، تصریح می‌کند: «وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ، وَلِكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ، وَأَنْتَ سَتُرَوِّعِي لِمَنْ فَوْقَكَ. لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ... أَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ حَتَّى تُسَلَّمَهُ إِلَيَّ. وَ لَعَلِّي أَنْ لَا أَكُونَ سَرَّ وَ لَاتِكَ لَكَ وَالسَّلَامُ...؛ بی‌گمان کاری که به تو سپرده شده است نه لقمه‌ای چرب، بلکه بار امانتی

برگردن تو است و در پاسداری از آن باید سرور خویش را پاسخگو باشی ... و تواز جمله خزانه داران او هستی تا آن را به من تحویل دهی. امید است من از بدترین والیان برای تو نباشم». از این روست که امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) به مالک توصیه می‌فرماید که مانند جانور حریص و درنده‌ای نباشد که به بیت‌المال مردم چشم دوخته است. مسئولیت و زمامداری نباید فرصتی برای مال‌اندوزی و استفاده از مزیت‌های اجتماعی آن تلقی گردد و عرصه سودآوری شخصی قرار گیرد.

#### ۱-۴. پارتی‌بازی و عدم شایسته‌سالاری

امیرالمؤمنین (علیه السلام) در نامه معروف خود به مالک اشتر دستور می‌دهند که برای پُست‌های مهم حکومتی باید از افرادی استفاده کرد که تجربه و توان مدیریت دارند و از خانواده‌های صالح هستند. آنجا که می‌فرماید: «وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِيبَةِ وَ الْحَيَاءِ مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ...؛ از عمال حکومت کسانی را انتخاب کن که اهل تجربه و حیا هستند و از خانواده‌های شایسته و در اسلام پیش قدم‌ترند».

در فراز دیگری از همین نامه می‌فرماید: «ثُمَّ الصَّقِي بِذَوِي الْمُرُوَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ لَصَالِحَةٍ وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ ثُمَّ أَهْلَ النَّجْدَةِ وَالشَّجَاعَةِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاخَةِ...؛ با صاحبان مکارم و شرافت و خانواده‌های شایسته و دارای سوابق نیکو پیوند برقرار کن، پس از آن با دلاور مردان و شجاعان و بخشندگان و جوانمردان رابطه برقرار ساز» (همان، نامه ۵۳). در ادامه همین نامه، امام در اخلاق زمامداران با خویشاوندان دستورالعملی صادر نموده که از تسلط آنان بر امور مردم و در نتیجه سوء مدیریت زمامدار جلوگیری خواهد کرد: «ثُمَّ إِنَّ لِلْوَالِي حَاصَةً وَ بَطَانَةً فِيهِمْ اسْتِثْنَاءٌ وَ تَطَاوُلٌ وَ قِلَّةٌ إِنْصَافٌ فِي مُعَامَلَةِ فَا حِسِمٌ مَادَّةٌ أَوْلَيْكَ بِقَطْعِ سَبَابِ تِلْكَ الْأَحْوَالِ وَ لَا تُقْطِعَنَّ لِأَحَدٍ مِنْ حَاشِيَتِكَ وَ حَامَتِكَ قَطِيعَةً وَ لَا يَطْمَعَنَّ مِنْكَ فِي اِعْتِقَادِ عَقْدَةٍ تَضُرُّ بِمَنْ يَلِيهَا مِنَ النَّاسِ فِي شَرْبِ أَوْ عَمَلٍ مُشْتَرَكٍ يَحْمِلُونَ مَثُوبَتَهُ عَلَى غَيْرِهِمْ فَيَكُونُ مَهْنَأً ذَلِكَ لَهُمْ دُونَكَ وَ عَيْبُهُ عَلَيْكَ فِي الدُّنْيَا وَ الْآخِرَةِ...؛ زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند و در معاملات انصاف ندارند، ریشه ستمکاریشان را با بریدن اسباب آن بخشکان، و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار مکن، و به‌گونه‌ای با آنان رفتار کن که قراردادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند، مانند آبیاری مزارع، یا زراعت مشترک، که هزینه‌های آن را بر دیگران تحمیل کنند، در آن صورت سودش برای آنان، و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو خواهد ماند».

اگرچه این مقاله در پی یافتن ریشه‌های بروز تفاوت فرهنگ فعلی مدیریت ایرانی و مدیریت اسلامی نیست، اما در خصوص نقیصه پارتی‌بازی می‌توان گفت که پژوهش‌های بسیاری، مردم

ایران را جمع‌گرا می‌داند (Hofstede, ۱۹۸۰, p. ۲۳۴؛ فرهادی، ۱۳۸۰، ص ۸-۲۳۷؛ اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۱)، اما این جمع‌گرایی درون‌گروهی است و جمع‌گرایی نهادی چندانی نیست (۱۴۲-۱۲۷، p. ۲۰۰۳، javadian & Dasmalchian). جمع‌گرایی درون‌نهادی باعث تشویق فرد به کار در جمع می‌گردد و هرگاه تضادی بین وظایف گروه‌هایی که فرد جزء آنهاست دیده شود، فرد وظایف گروه بزرگ‌تر را به صورت طبیعی ارجح بداند مانند در مقدم دانستن وظایف سازمانی فرد بر وظایف شغلی فرد یا متعهد بودن به کل سازمان نسبت به واحد یا بخش خاص؛ اما ایرانیان به گروه‌های کوچک‌تر بیشتر متعهدند تا گروهی کلی‌تر. از نتایج این خصیصه فرهنگی، رواج پارتی‌بازی و عدم شایسته‌سالاری در سازمان‌های ایرانی و توجه به جمع محدود و اندکی (فامیل و یا آشنایان قبلی) است که درمان آن، توجه به دستورات مدیریت دینی است.

## ۲. هنجارشکنی و عوامل داخل سازمان

هنجارشکنی مدیران بسته به عوامل داخل سازمان در سه جنبه عدم اخلاق‌مداری در ارتباط با فرودستان، هم‌طرازان و فرادستان شکل می‌گیرد. از نگاه به اصول اخلاقی ذکر شده در مدل خنیفر، می‌توان مواردی را به‌عنوان هنجارشکنی‌های احتمالی نام برد. برای مثال چاپلوسی و تملق در برابر بالادست و یا عدم فرمانبرداری، عدم مشورت با فرودست و تنبیه و تشویق ناصحیح و توجه به سخن‌چین در تعامل با هم‌طرازان از این موارد است:

### ۲-۱. سلیقه‌گرایی و تبعیت نکردن از قانون

حضرت علی (علیه السلام) در نامه ۵ خطاب به اشعث بن قیس کندی در خصوص فرمانبرداری و رعایت قانون و عدم سلیقه‌گرایی می‌فرمایند: «وَأَنْتَ سَتَوْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ. لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَنَاتَ فِي رَعِيَّةٍ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَثِيقَةٍ...؛ دستور مافوق خود را رعایت نمایی. تو را حقی نیست که در امور رعیت به دلخواه رفتار کنی و جز به اعتماد به فرمانی که تو را می‌رسد به کار بزرگی دست بزنی». منظور از اجتناب از سلیقه‌گرایی، ممانعت از میل شخصی در تفسیر قانون و متون دینی است و بدیهی است که مدل ذهنی اشخاص در تصمیم‌گیری‌های آنها دخالت دارد و انتخاب شخص برای انتصاب در پستی، با در نظر گرفتن این مدل ذهنی و روش‌های استدلال و توانایی فرد در تشخیص حق می‌باشد، چنانچه امیرالمؤمنین (علیه السلام) نیز از عبارت «لَا تُخَاطِرُ إِلَّا بِوَثِيقَةٍ» به معنای اطمینان به صحت عمل استفاده کرده‌اند. البته قوانین، قواعد نظم اجتماعی و قراردادهایی از این دست که لازمه مدیریت جوامع و سازمان‌هاست و دین نیز در جزئیات آن ورودی نکرده و همچنین روند تصویب در حکومت اسلامی را طی کرده‌اند، از مشروعیت برخوردارند و تا عدم ابطال یا تغییر یا

ویرایش این قوانین، خلاف آن عمل کردن یا اجتهاد شخصی در آنها مردود است. چنانچه در این گونه قوانین نیاز به تفسیر نیز باشد، تقدم با نظر فرادستان است.

در نگاهی به تاریخ ایران، می توان دریافت که قانون‌گریزی و قانون‌ستیزی ریشه در تاریخ کشور دارد. در کمتر زمانی در طول تاریخ حکومت‌مداران و زمامدارانی بوده‌اند که مورد قبول جدی مردم باشند و مردم آنها را از خود بدانند. در نتیجه طبیعی است که در چنین تشکیلات و حکومت‌هایی مردم سعی می‌کنند قوانینی را که به هر عنوان، زمامداران سعی می‌کنند بر آنها تحمیل کنند، اجرا نکنند. با توجه به این ریشه تاریخی و ته‌نشین شدن این فرهنگ در حافظه تاریخی ایرانیان، مدیران دولتی کنونی نیز خود را مستقل از حکومت مرکزی و قانون دانسته و در قلمرو خود قانون‌گریزی را حق خود می‌دانند. کارکنان نیز با قانون‌شکنی اعتراضی برای وی هزینه ایجاد می‌کنند تا نتواند مدیریت مطلوبی داشته و دچار سوء مدیریت شود. افزون‌بر موارد یاد شده می‌توان به در هم ریختگی مدنی در گذار از سنت به مدرنیسم اشاره کرد که تفاوت‌هایی در سبک زندگی و تغییر نگاه‌هایی را به قانون رقم زده است (مایلی، ۱۳۸۴).

## ۲-۲. طفره رفتن از مسئولیت

حضرت علی (علیه السلام) در حکومت بالاترین مسئولیت را برای مدیران و دولتمردان قائل بود و معتقد بودند که هر آنچه در حکومت می‌گذرد در وهله اول به عهده ایشان است. ایشان در نامه ۴۵ نهج البلاغه به فرماندار خود عثمان بن حنیف در بصره می‌فرمایند: «أَقْنَعُ مِنْ نَفْسِي بِأَنْ يَقَالَ هَذَا أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ وَلَا أُشَارِكُهُمْ فِي مَكَارِهِ الدَّهْرِ، أَوْ أَكُونَ أُسْوَةً لَهُمْ فِي جُشُوبَةِ الْعَيْشِ؟! فَمَا خُلِقْتُ أَكُلُ الطَّيِّبَاتِ كَالْبَهِيمَةِ الْمَرْبُوطَةِ هَمُّهَا عَلْفُهَا...؛ آیا به این قناعت کنم که به من امیر مؤمنان گفته شود، ولی در سختی‌های روزگار با آنان شریک نباشم، یا در تلخی‌های زندگی الگویشان محسوب نشوم؟! آفریده نشدم تا خوردن غذاهای پاکیزه مرا سرگرم کند به مانند حیوان به آخور بسته که همه اندیشه‌اش علف خوردن است». برخی از اوقات دیده می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی پشت سر زبردستان و کارمندان خود پنهان می‌شوند و به بهانه انجام کار کارشناسی توسط دیگران، مسئولیت امر اتفاق افتاده را از خود سلب می‌نمایند. در کلام مولا مشخص است که ریاست باعث افزایش مسئولیت است و استفاده از مزایای اجتماعی مدیریت نباید تنها دستاورد مدیریت باشد.

### ۲-۳. بها ندادن به مشورت با زیردستان و شنیدن سخن ناهلان

مشورت در اداره امور و پرهیز از خود رأیی از مؤکدترین کارها در راه و رسم مدیریتی امیر مؤمنان (علیه السلام) است. آن حضرت همچون رسول خدا (صلی الله علیه و آله) با وجود برخورداری از مقام عصمت و طهارت و با آنکه از نظر علم و دانش، عقل و خردمندی و تدبیر و سیاستمداری در مرتبه‌ای قرار داشت که او را از آرا و نظرات دیگران بی‌نیاز می‌ساخت؛ اما پیوسته مشورت می‌کرد و به کارگزاران خود می‌آموخت که چنین کنند. امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در نامه ۵۰ نهج البلاغه به سران سپاه خود فرموده است: «إِنَّ لَكُمْ عِنْدِي أَنْ لَا أَخْتَجِرَ دُونَكُمْ سِوَا الْإِلَهِ فِي حَرْبٍ وَلَا أَطْوِي دُونَكُمْ أَمْرًا إِلَّا فِي حُكْمٍ...؛ آگاه باشید حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی، هیچ سری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم».

امیر مؤمنان (علیه السلام) هیچ حامی و پشتیبانی را در اداره امور چون مشورت نمی‌دانست و در این باره در نامه ۵۳ نهج البلاغه فرموده است: «هیچ پشتیبانی استوارتر از مشورت کردن نیست» (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه ۵۳) و یا اینکه «لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَأَنْزِي، فَإِنَّ عَصِيئَتَكَ فَأَطْعِنِي...؛ حق توست که بر من مشورت دهی و من در آن بیندیشم؛ چنانچه فرمانی خلاف رأی تو دادم، می‌بایست اطاعت کنی» (همان، حکمت ۳۲۱).

برای مشورت در هر امر، باید از مشاورانی مناسب و صاحب اهلیت بهره گرفت و از هر شخصی نمی‌توان رأی خواست. به‌طور کلی مدیر باید با کسانی مشورت کند که متصف به خدا ترسی، پروا پیشگی، رازداری و شجاعت باشند و از خردی نیکو و تجربه‌ای پر بار برخوردار باشند و با اشخاص ترسو، حریص، دروغگو، جاهل، احمق و کسانی که زمام احساسات خویش را در دست ندارند، نباید مشورت کرد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در عهدنامه مالک اشتر به او چنین نوشته است: «وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ وَلَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ وَلَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ...؛ بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌ترساند و نیز با اشخاص ترسو مشورت مکن زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کنند. همچنین حریص را به مشاورت نگیر که با ستمگری، حرص را در نظرت زینت می‌دهد. پس همانا بخل و ترس و حرص، غرایز و تمایلات مختلفی‌اند که از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند». در سفارش‌های امیر مؤمنان علی (علیه السلام) بهترین مشاوران اشخاص امین و مجرب، خردمند و دوراندیش معرفی شده‌اند.

### ۲-۴. چاپلوسی و بها دادن به سخن چینان (بی‌توجهی به خیرخواهی و صداقت در انتقاد)

یکی از راهکارهای اصلاحی در نظام اداری و اجرایی، به کار گماردن افرادی است که پیشینه خوب

و شایسته‌ای دارند. باید مسئولیت به کسانی واگذار شود که از آزمون‌ها سربلند بیرون آمده‌اند. با تشویق و تحسین کار این افراد، چاپلوسان فرصت خودنمایی نخواهند یافت. امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «تَمَّ لَيْكُنْ أَتْرَهُمْ عِنْدَكَ أَقَوْلَهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ لَكَ، وَأَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ، وَأَقْعَا ذَلِكَ مِنْ هَوَاكَ حَيْثُ وَقَعَ. وَالصَّقُّ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَالصَّدِّقِ، ثُمَّ رُضُّهُمْ عَلَى أَنْ لَا يُطْرُوكَ، وَ لَا يُبَجَّعُوكَ بِبَاطِلٍ لَمْ تَفْعَلْهُ فَإِنَّ الْإِطْرَاءَ تُحْدِثُ الرَّهْوُ، وَ تَدْنِي مِنَ الْعِزَّةِ...»؛ از میان نیروهای متعهد، افرادی را مقدم دار که در گفتن حق از همه صریح‌ترند و در همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیای خویش دوست نمی‌دارد، کمتر به تو کمک می‌کنند؛ خواه موافق میل تو باشند یا نه. خود را به اهل ورع و صدق و راستی نزدیک کن و آنان را به گونه‌ای پرورش ده که بی‌اندازه تو را نستایند و تو را به خاطر کردار نادرستی که انجام نداده‌ای، تمجید نکنند؛ زیرا ستایش بیش از اندازه، خودپسندی می‌آورد و [انسان را] به غرور نزدیک می‌سازد» (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه ۵۳).

به راستی اگر این سخنان به کار گرفته شود، آیا در جذب و دفع نیروها، روابط بر ضوابط چیره خواهد شد؟ آیا پدیده‌های زشتی مانند چاپلوسی، ریاکاری و خوش خدمتی گسترش خواهد یافت؟ در این صورت آیا منافقان، دروغگویان، چاپلوسان و ریاکاران، کارهای کلیدی را به دست خواهند گرفت و نیروهای متعهد و پاک، منزوی خواهند شد؟ به یقین، هیچ‌یک از این وضعیت‌ها رخ نخواهد داد. در چنین حکومتی، داوری‌ها و ارزیابی‌ها بر محور خشنودی پروردگار صورت می‌گیرد، تا خشنودی مسئولان رده بالاتر. بنابراین، به کارمندی اعتماد خواهد شد که سخن حق را با صراحت کامل بگوید، هرچند تلخ و ناگوار باشد. در این حالت، کارمندی پیشرفت می‌کند که صراحت، صداقت و پاکی بیشتری داشته باشد، نه آنکه چاپلوس، ریاکار و متظاهر است؛ زیرا وظیفه مسئولان جامعه، جستن پاکان و نزدیک شدن به راست‌گویان و صراحت‌پیشگان است. متأسفانه، یکی از آفت‌های نظام اداری، نفوذ چاپلوسان در برخی مسئولیت‌ها است؛ زیرا این افراد، ضعف‌ها و کمبودها را از دید مسئولان دور نگاه می‌دارند. در مقابل، افرادی که با دل‌سوزی و صراحت، مشکلات را بیان می‌کنند، از مصدر امور دور نگه داشته می‌شوند و از پیشرفت باز می‌مانند.

همچنین سخن‌چینی و بدگویی سخن‌چینان باعث لغزش مدیران می‌شود و اگر مدیری به این سخن‌چینی‌ها اهمیت دهد و بدون توجه به صحت و سقم آنها، اقدام به تصمیم‌گیری نماید، ممکن است عواقب جبران‌ناپذیری داشته باشد. حضرت در خطبه ۲۱۶ به اصلاح فرهنگ چاپلوسی در برابر پادشاهان و حاکمان می‌پردازند و می‌فرمایند: «إِنَّ مِنْ أَسْخَفِ حَالَاتِ الْوُلَاةِ عِنْدَ صَالِحِ النَّاسِ أَنْ يُظَنَّ بِهِمْ حُبُّ الْفَخْرِ وَ يُوَضَّعَ أَمْرُهُمْ عَلَى الْكِبَرِ وَ قَدْ كَرِهَتْ أَنْ يَكُونَ جَالَ فِي ظَنِّكُمْ أَنِّي أَحَبُّ الْإِطْرَاءِ وَ اسْتِمَاعِ



الْشَّاءِ وَ لَسْتُ بِحَمْدِ اللَّهِ كَذَلِكَ وَ لَوْ كُنْتُ أُحِبُّ أَنْ يُقَالَ ذَلِكَ لَتَرَكْتُهُ إِنْ حِطَّاطاً لِلَّهِ سُبْحَانَهُ عَنْ تَتَاوُلِ مَا هُوَ أَحَقُّ بِهِ مِنَ الْعِظْمَةِ وَ الْكِبَرِيَاءِ وَ رُبَّمَا اسْتَحَلَى النَّاسُ الشَّاءَ بَعْدَ الْبَلَاءِ فَلَا تُثْنُوا عَلَيَّ بِجَمِيلِ ثَنَاءٍ لِإِخْرَاجِي نَفْسِي إِلَى اللَّهِ سُبْحَانَهُ وَ إِلَيْكُمْ مِنَ التَّقِيَّةِ فِي حُقُوقٍ لَمْ أَفْرُغْ مِنْ أَدَائِهَا وَ فَرَائِضٍ لَا بَدَّ مِنْ إِمْضَائِهَا وَ فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةَ وَ لَا تَتَحَفَّظُوا مِنِّي بِمَا يُتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ وَ لَا تُخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ وَ لَا تَتَّظُّوا بِي اسْتِثْقَالاً فِي حَقِّ قَبِيلِي وَ لَا الْإِتْمَاسَ إِعْظَامَ لِنَفْسِي فَإِنَّهُ مِنْ اسْتِثْقَالِ الْحَقِّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلِ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ فَلَا تَكْفُؤُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقِّ أَوْ مَشُورَةٍ بِعَدْلِ فَإِنِّي لَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقٍ أَنْ أُخْطِئَ وَ لَا أَمُنُ ذَلِكَ مِنْ فِعْلِي إِلَّا أَنْ يَكْفِيَنِي اللَّهُ مِنْ نَفْسِي مَا هُوَ أَمْلَكُ بِهِ مِنِّي...؛ از پست‌ترین حالات حاکمان نزد مرد شایسته این است که به آنان گمان عشق به خود ستایی برده شود و کارشان قیافه برتری جویی به خود گرفتن باشد و من ناخوش دارم که در پندار شما چنین آید که من خواهان ثنا و ستایشم و سپاس خدا را که چنین نیستم. اگر هم دوست می‌داشتم که بستایندم به سبب فروتنی در برابر پروردگارم آن را ترک می‌کردم. زیرا تنها اوست که سزاوار عظمت و کبریاست. بسیار پیش می‌آید که مردم پس از انجام کار مهمی که کرده‌اند، خواهند که آنان را بستایند، ولی مرا به سبب فرمان برداریم از خدا و نیز رفتار نیکویی که با شما داشته‌ام، به نیکی مستایید، زیرا هنوز حقوقی است که من ادایشان نکرده‌ام و فرایضی بر گردن من است که باید آنها را بگزارم. آنسان که با جباران سخن می‌گویید با من سخن مگویید و از من پنهان مدارید آنچه را از مردم خشمگین به هنگام خشمشان پنهان می‌دارند. نیز به چاپلوسی و تملق با من آمیزش مکنید و مپندارید که گفتن حق بر من گران می‌آید و نخواهم که مرا بزرگ انگارید، زیرا هر که شنیدن حق بر او گران آید، یا نتواند اندرز کسی را در باب عدالت بشنود، عمل کردن به حق و عدالت بر او دشوارتر است. پس با من از گفتن حق یا رأی زدن به عدل نایستید، زیرا من در نظر خود بزرگ‌تر از آن نیستم که مرتکب خطا نشوم و در اعمال خود از خطا ایمن باشم. مگر آنکه، خدا مرا در آنچه با نفس من رابطه دارد، کفایت کند، زیرا او تواناتر از من به من است».

## ۲-۵. سیاه‌نمایی و اظهار نظر غیر منصفانه در مورد سایر مدیران

یکی از معضلات اخلاقی سازمان‌های کنونی، اظهار نظر غیر منصفانه مدیران در خصوص عملکرد سایر مدیران به خصوص مدیران قبلی است. سیاه‌نمایی و کتمان خدمات انجام شده و یا پررنگ کردن خطای سایر مدیران یکی از موارد مبتلا به مدیریت سازمان‌های ایرانی است. حضرت علی (علیه السلام) در این خصوص در نامه ۵۳ نهج البلاغه به مالک اشتر این چنین توصیه می‌کنند: «یا مالک، اَتَى قَدْ وَجَّهْتِكَ إِلَى بِلَادٍ قَدْ جَرَتْ عَلَيْهَا دُولٌ قَبْلَكَ مِنْ عَدْلٍ وَ جَوْرٍ، وَ أَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ

أُمُورِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيهِ مِنْ أُمُورِ الْوُلَاةِ قَبْلَكَ، وَ يَقُولُونَ فِيكَ مَا كُنْتَ تَقُولُ فِيهِمْ؛ وَإِنَّمَا يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ. فَلْيَكُنْ أَحَبُّ الذَّخَائِرِ إِلَيْكَ ذَخِيرَةَ الْعَمَلِ الصَّالِحِ. فَأَمَّا هَوَاكَ، وَ شُحُّ بِنَفْسِكَ عَمَّا لَا يَحِلُّ لَكَ، فَإِنَّ الشُّحَّ بِالنَّفْسِ الْإِنْصَافُ مِنْهَا فِيمَا أَحَبَّتْ أَوْ كَرِهَتْ...؛ ای مالک، آگاه باش که تو را به شهرهایی روانه کردم که پیش از تو فرمانروایانی در آن به عدالت و ستم حکومت کردند تو به حاکمان پیش از خود می‌نگریسته‌ای و همان را در حق تو می‌گویند که تو درباره حاکمان گذشته مصر می‌گفته‌ای، شایستگان را به ذکر خیری که خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌کند می‌توان شناخت. پس باید محبوب‌ترین اندوخته‌ها در نزد تو عمل صالح باشد. بنابراین بر هواهای مسلط باش، نسبت به خود از آنچه بر تو حلال نیست بخل بورز، زیرا بخل به خود انصاف دادن از خود است در رابطه با آنچه محبوب یا منفور انسان است».

البته بیان واقعیات موجود در یک سازمان به خصوص وقتی که مسئولیتی بر عهده فردی گذاشته می‌شود، با سیاه‌نمایی متفاوت است. نکته در این است که بیان واقعیات همواره می‌بایست همراه با انصاف و کنترل نفس و در نظر گرفتن اعتماد عمومی و به منظور امید دادن و ایجاد خوش بینی به تیم مدیریتی جدید باشد. کوبیدن و تخطئه مدیران قبلی می‌تواند اعتماد به آینده و برنامه‌ریزی و کارهای بلندمدت را در هر سازمان و جامعه‌ای کاهش دهد.

## ۲-۶. تشویق و تنبیه غیر اخلاقی

امیرالمؤمنین (علیه السلام) در خطبه‌ها و نامه‌های خود از دو عامل تشویق و تنبیه برای هدایت مردم به راه حق، بهره جسته است. ایشان به عنوان حاکم جامعه اسلامی برای مدیریت درست اجتماعی، فرمانداران و استانداران شایسته را تشویق و خطاکاران را توبیخ و تنبیه می‌کرد. در نظام اداری سامان یافته، پاداش دادن و تشویق کارگزاران و کارکنان پرتلاش و نیکوکار و مجازات کارگزاران و کارمندان کم‌کار و خیانت‌پیشه، یک اصل اساسی به‌شمار می‌رود و رهاورد رویکرد افراد مسئول به درست‌کاری و دوری از تبه‌کاری است. امیرالمؤمنین (علیه السلام) به فرماندار خود می‌فرماید: «وَ لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سِوَاءِ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِييًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ الزِّمُّ كُلًّا مِنْهُمْ مَا الزَّمَ نَفْسَهُ...؛ هرگز نیکوکار و بدکار در نظرات یکسان نباشند؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری، بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری، تشویق می‌شوند. پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده». به گفته حضرت علی (علیه السلام) اگر نیکوکاران، تشویق و خیانت‌کاران، تنبیه شوند، انگیزه نیکوکاری و خدمت‌گزاری در کارگزاران پدید می‌آید و گرایش بدکاران به تباهی‌گری و خلاف‌کاری و کم‌کاری از بین می‌رود. متأسفانه

برخی اوقات دیده می‌شود که این سخن امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در نظام اداری ما اجرا نمی‌شود؛ یعنی نظام اداری، کارگزار و کارمند موفق را تشویق نمی‌کند. همچنین کارمندی که از کار می‌گریزد و وظایف خود را ناتمام می‌گذارد، توبیخ و مجازات نمی‌شود.

همچنین تنبیه و سرزنش باید بهنگام و بدون زیاده‌روی و تندروی باشد. اگر سرزنش بجا نباشد، نتیجه منفی در پی خواهد داشت. حضرت می‌فرماید: «الْأَفْرَاطُ فِي الْمَلَامَةِ تُشْبِهُ نِيرَانَ اللَّجَاجِ...؛ زیاده‌روی در سرزنش، آتش لجاجت را شعله‌ور می‌سازد» (مجلسی، ۱۳۶۲ق، ج ۷۴، ص ۲۳۲). حضرت اصل ملامت را نفی نمی‌کند، بلکه از زیاده‌روی در این کار باز می‌دارد. سرزنش مراتبی دارد که از مرحله آسان‌تر آغاز می‌شود و به مرحله دشوارتر می‌رسد. سرزنش ممکن است یک نگاه عادی یا نگاهی معنادار یا نگاهی همراه با زبان آوردن پیامدهای کردار خلاف فرد باشد.

ممنوعیت تبعیض در مجازات نیز یکی از مواردی است که مورد تأکید امیرالمؤمنین (علیه السلام) است. حضرت در این باره می‌فرماید: «وَاللَّهِ لَوْ أَنَّ الْحَسَنَ وَالْحُسَيْنَ فِعْلًا مَثَلِ الَّذِي فَعَلْتَ مَا كَانَتْ لِهَمَّا عِنْدِي هَوَادَةٌ؛ به خدا قسم! اگر حسن و حسین هم آنچه را تو انجام داده‌ای، مرتکب شده بودند، با آنان صلح و آشتی نمی‌کردم». حضرت با سوگند به خداوند تأکید می‌کند که در صورت دیدن خلاف از سوی حسن و حسین، میان آنان که نزدیک‌ترین افراد به او هستند و دیگران، تفاوتی قائل نخواهد شد. به دیگر سخن، همگان در مجازات دیدن یکسان هستند و حتی وابستگان به قدرت باید تنبیه شوند.

### ۳. هنجارشکنی مدیران و عوامل بیرونی سازمان

یکی از مهم‌ترین مواقعی که تصمیم‌گیری اخلاقی برای مدیران مشکل می‌شود، زمانی است که بدیل‌های متفاوت با تأثیر متفاوت در میزان برآورد رضایت ذی‌نفعان سازمان وجود دارد. امروزه موضوع تعالی سازمان‌ها تنها صرف برآوردن منافع دولتمردان یا ارباب رجوع نیست و نیازمند توجه هم‌زمان به منافع کارکنان، سهامداران، مشاوران و مشتریان است. رعایت عوامل شخصی، جو درون و برون‌سازمانی در این گونه تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، وجود نداشتن شاخص‌های معین برای تصمیم‌گیری عادلانه و در مواقعی تضاد درونی منافع برخی ذی‌نفعان مشکلات اخذ تصمیم صحیح اخلاقی را دوچندان کرده است.

#### ۳-۱. ترجیح منافع خواص بر منافع عمومی

هر راه حلی برای یک مسئله عمومی مهم، به احتمال فراوان برخی بخش‌های جامعه را دلگیر می‌کند. جست‌وجوی منافع عمومی بدان معنا نیست که تصمیم‌گیران خط مشی‌ها را همراه با موافقت همه شهروندان تدوین خواهند نمود (Weeks, ۱۹۹۸, p. ۳۵-۵۲). همچنین منافع

عمومی هرگز تنها معادل مجموع همه منافع شخصی نیست، چنانچه کاملاً هم جدای از منافع شخصی شهروندان نیست (Appleby, ۱۹۵۰). این موارد می‌تواند به اولویت یافتن منافع گروه‌هایی منجر شود که ناراحتی آنها مدیریت را متضرر می‌کند و البته این شیوه برخورد با گروه‌ها و ذی‌نفعان، از نظر مدیریت اسلامی صحیح نیست.

شیوه‌ای که افراد درباره حکمرانی و منافع عمومی فکر می‌کنند معرف این است که چگونه رفتار می‌کنند. بسته به چگونگی نگاه به منافع عمومی است که افراد رفتاری را اتخاذ می‌کنند و اقداماتشان در شیوه‌های مختلف جهت می‌یابد (نرگسیان و پیران‌نژاد، ۱۳۹۳، ص ۳). در جوامعی که رفتارها و کنش‌های اخلاقی در سازمان‌ها براساس ساز و کار کنترلی توسعه یافته شکل می‌گیرد، بیشتر در معرض مشکلات و چالش‌های اخلاقی در مقایسه با دیگر کشورها روبه‌رو می‌شوند. در جایی که به حاشیه راندن اخلاق خدمات عمومی نظیر پاسخگویی، نمایندگی، برابری و عدالت با ارزش‌های بازار نظیر بهره‌وری، کارآیی رقابت و سودآوری در صدر نقش‌های سازمان‌ها قرار گیرد، کم‌کم نسبت به تقاضاهای شهروندان برای ارزش‌های اخلاقی مانند بی‌طرفی، انصاف و عدالت دلسرد و بی‌تفاوت می‌شوند (همان، ص ۸).

امیرالمؤمنین علیه السلام در خصوص منافع عامه که همان رضایت عمومی است می‌فرماید: «وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ، وَ أَعَمُّهَا فِي الْعَدْلِ، وَ أَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ، فَإِنَّ خُطَّ الْعَامَّةِ يُجْحِفُ بِرِضَى الْخَاصَّةِ، وَإِنْ سُخِطَ الْخَاصَّةُ يُغْتَفَرُ مَعَ رِضَى الْعَامَّةِ...؛ بهترین کارها در نزد تو میانه‌ترینش در حق، همگانی‌ترینش در عدالت و جامع‌ترینش در رضایت عامه می‌باشد، چراکه خشم عموم خشنودی خواص را بی‌نتیجه می‌کند و خشم خواص در برابر خشنودی عموم بی‌اثر است». حضرت ویژگی‌های خواص را در سنگینی بارشان برای حکومت و دستگاه‌های اداری، یاری کمتر در بحران و گرفتاری، بی‌رغبت‌تر نسبت به عدالت و انصاف، درخواست فزون‌تر از دیگران، قدرناشناسی و سپاس‌گزاری کمتر در صورت ارائه خدمات به آنان و ناشکیباتر در سختی روزگار می‌داند. بدیهی است که مطابق گفته حضرت، اولویت دادن به رضایت و منافع خواص خیانتی به حکومت اسلامی است.

### ۳-۱. عدم اهتمام به اعتماد عمومی

یکی از دلایل مربوط به کاهش اعتماد نسبت به دولت‌ها، وجود یک ادراک در حال رشدی است مبنی بر اینکه مأموران منتخب و منتصب بیش از اینکه در جست‌وجوی تحقق یک چشم‌انداز مشترکی برای جامعه باشند، به دنبال حداکثرسازی منافع شخصی خودشان هستند (Bourgun, ۲۰۰۷, p.۲۶-۷). زمانی که دولتی بر مبنای دین تشکیل شده باشد، کاهش اعتماد به آن باعث ضربه خوردن مبنای دین و

در ادامه استحاله دینی خواهد شد. خودمحوری یا سازمان‌محوری مدیران به معنای در نظر نگرفتن منافع عمومی، باعث کاهش اعتماد عمومی جامعه به دولت و شیوع بی‌اعتمادی بین افراد جامعه خواهد شد. از طرفی اعتماد یکی از اصلی‌ترین نماگرها و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی هر جامعه است. بانک جهانی سرمایه اجتماعی را دربرگیرنده نهادها، رابطه‌ها و ارزش‌هایی می‌داند که بر کنش‌ها و واکنش‌های مردم حاکم است و در توسعه اقتصادی و اجتماعی سهمی دارند. سرمایه اجتماعی جمع ساده نهادهایی نیست که جامعه را دربر می‌گیرد، بلکه مانند ملاتی است که نهادهای یادشده را به هم پیوند می‌زند (world bank, ۱۹۹۹).

حضرت علی (علیه السلام) در اهمیت اعتماد و خوش‌بینی مردم به حاکم در نامه ۵۳ نهج البلاغه به مالک اشتر می‌فرماید: «فَلْيَكُنْ مِنْكَ فِي ذَلِكَ أَمْرٌ يَجْتَمِعُ لَكَ بِهِ حُسْنُ الظَّنِّ بِرِعَّتِكَ فَإِنَّ حُسْنَ الظَّنِّ يَقَطَعُ عَنْكَ نَصَبًا طَوِيلًا...»؛ در راه جلب اعتماد مردم آن‌قدر بکوش تا به وفاداری رعیت خوش‌بین شوی که این خوش‌بینی رنج طولانی مشکلات را از تو برمی‌دارد. در فراز دیگر از این نامه بیان می‌دارند که: «وَأِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَّةَ بِكَ حَيْفًا فَأَصْحِرْ لَهُمْ بِعَذْرِكَ وَأَعْدِلْ عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِإِصْحَارِكَ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ رِيَاضَةً مِنْكَ لِنَفْسِكَ وَرِفْقًا بِرِعَّتِكَ وَإِعْذَارًا تَبْلُغُ بِهِ حَاجَتَكَ مِنْ تَقْوِيمِهِمْ عَلَى الْحَقِّ...»؛ و هرگاه رعیت به تو بدگمان گردد عذر خویش را آشکارا با آنان در میان بگذار و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده، این کار ریاضتی برای خودسازی تو و مهربانی کردن نسبت به رعیت است و این پوزش‌خواهی تو آنان را به حق و می‌دارد.

از وظایف مهم مدیران در حکومت اسلامی درک نقش مهم خود در اعتمادسازی عمومی به سازمان‌های دولتی و عملکرد دولت و رعایت آن در تصمیم‌گیری است. شاخص اعتماد عمومی به سازمان و دولت، همواره می‌بایست یکی از ملاک‌های مهم مدیران در تصمیم‌گیری‌ها باشد. مدیران اخلاقاً بایستی به اعتماد عمومی متعهد باشند و عدم رعایت این موضوع می‌تواند خیانتی به حکومت اسلامی باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) درباره تأثیر رعایت اخلاق در موفقیت و رسیدن به اهداف می‌فرماید: «وَكُنَّا لَا نَرْجُو جَنَّةَ وَلَا نَحْشَى نَارًا وَلَا تَوَابًا وَلَا عِقَابًا لَكَانَ يَنْبَغِي لَنَا أَنْ نَطْلُبَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ فَإِنَّهَا مِمَّا تَدُلُّ عَلَى سَبِيلِ النَّجَاحِ؛ اگر هم به بهشت امید (و باور) نمی‌داشتیم و از دوزخ نمی‌هراسیدیم و پاداش و کیفری در میان نمی‌بود باز شایسته بود که در طلب مکارم اخلاق برآیم، زیرا که راه موفقیت و پیروزی در تحصیل مکارم اخلاق است» (نوری، ۱۴۰۸، ج ۱۱، ص ۱۹۳). اگر مدیران جامعه اسلامی در زندگی شخصی خود از این سنت و سیره علوی و اخلاق اسلامی پیروی کنند،

سازمان‌های ایرانی هرگز از مدیریت صالح فاصله نمی‌گیرد. شاید مهم‌ترین داستان اخلاقی که بتوان از دریای فضائل اخلاقی امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در مدیریت جامعه و در شرایط سخت تصمیم‌گیری در ذهن آورد، داستان مربوط به حيله عمروعاص در فرار از شمشیر ایشان است. رعایت اخلاق اسلامی در کارزار جنگ حق و باطل؛ منجر به زنده ماندن عمروعاص، بر نیزه شدن قرآن و تشکیل خوارج، نیمه کاره ماندن جنگ صفین و عدم اتمام غانله شام و شاید ایجاد مسیری دیگر در تاریخ اسلام شد؛ اما حضرت که غمخوارترین برای امت اسلام بود و در پی هدایت آسمان و زمین، باز اخلاقی عمل کرد و تن به قضا و قدر الهی داد. البته این فضیلت اخلاقی در مجموعه صفات شخصی مدیر و مقوله «خودکنترلی» ظهور می‌کند و رسیدن به مدیریت اخلاقی سازمان تنها از طریق خودکنترلی مدیران کافی نیست.

از عوامل بیرونی که می‌تواند به فراموشی اخلاق در عملکرد مدیران منجر شود، زمینه میل به استبداد و خود رأیی در فرهنگ مدیریت یک کشور است. ویژگی گریز از مسئولیت ایرانیان (محسنی، ۱۳۷۹؛ یافته‌های پیمایش در ۲۸ استان کشور: ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان، ۱۳۸۱) به همراه ویژگی فاصله قدرت زیاد در فرهنگ ایرانی (مفتخری، ۱۳۸۰، ص ۲۵۴؛ Hofstede, ۱۹۸۰, p. ۱۰۴) که بر پذیرش توزیع نابرابر قدرت در جامعه و مردم یک کشور دلالت دارد، نظامات مدیریت را به سمت مدیریت آمرانه خواهد برد و کاهش پاسخگویی مدیر در برابر فرودستان و نتایج کار خود را به همراه دارد. امیرالمؤمنین (علیه السلام) بهترین راهکار جلوگیری از بروز چنین فرهنگی در همه سطوح مدیریت را در خطبه ۲۱۶ نهج البلاغه، این‌گونه ارائه می‌کنند: «... لَا تَصْلُحُ الْوَلَاةُ إِلَّا بِاسْتِقَامَةِ الرَّعِيَّةِ...؛ حاکمان اصلاح نگردند مگر به استقامت رعیت». آنچه که از واژه استقامت می‌توان برداشت کرد و در سازمان‌ها آن را نهادینه کرد، اصلاح و کنترل مدیران با ایستادگی و اعتراض توسط کارکنان است. وجود کمیته‌های اخلاقی که مبادی جاری‌سازی این نظارت و اعتراض صحیح باشند و قدرت و اقدامات آنها تحت تأثیر مدیریت سازمان‌ها قرار نمی‌گیرد؛ بهترین راهکار افزایش کنترل مدیریت است. به نظر می‌رسد فرهنگ مدیریت ایرانی برای رعایت هرچه بیشتر اخلاقیات طبق دستور امیرالمؤمنین (علیه السلام)، نیازمند تعریف و نهادینه‌سازی و جاری کردن مؤلفه‌ای به نام «اعتراض سازمانی» از طریق کمیته اخلاقی که قدرت آن تحت تأثیر مدیریت سازمان قرار نمی‌گیرد.

وجود برخی مزیت‌های اجتماعی برای مدیران، افراد را برای رسیدن به مناصب مدیریتی تشویق می‌کند. بدیهی است که کاهش این مزیت‌ها در فرهنگ ایرانی که توزیع قدرت با فاصله زیاد مورد پذیرش عموم است، به سادگی فراهم نمی‌شود، اما افزایش پاسخگویی مدیران از طریق اعتراض

نظام‌مند در چارچوب خط مشی‌های کنترلی مصوب، می‌تواند پذیرش مدیریت بدون داشتن تخصص و تجربه و علم لازم را دشوار و پس از آن با نظارت عمومی، مدیران را در مدار رعایت اصول حفظ کند.

پیش از این گفته شد که محققان معتقدند درصد زیادی از مشکلات اخلاقی و اجتماعی مردم مسلمان به اشرافی‌گری و زندگی تجملاتی مدیران و صاحب‌منصبانی باز می‌گردد که در عمل نتوانسته‌اند زندگی امیرالمؤمنین (علیه السلام) را به مردم نشان دهند و سبب دوری مردم از دین و مظاهر دینی شده‌اند (اعظمی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۸۵). اینجاست که نهادینه‌سازی اعتراض سازمانی در کنار حفظ شئون مدیریت و خط فرماندهی واحد سازمان می‌تواند مسیر حرکت سازمان‌ها را از انحراف، اعوجاج و اخلاق‌گریزی حفظ نماید.

در پایان محقق، پیشنهادهای خود را به ذیل ارائه می‌کند:

۱. در بیان رسول اکرم (صلی الله علیه و آله) از رؤسا به‌عنوان صنف نامبرده شده است. بنابراین از به وجود آمدن طبقه و صنف مدیریت از نظر اجتماعی‌گریزی نیست. پیشنهاد می‌شود در خصوص تبیین راهکارهای عملی برای تبدیل این طبقه به صنف مسئولان و پاسخگویان پژوهش‌هایی بنیادی صورت گیرد. جذاب بودن منافع و مزیت‌های اجتماعی باعث تشویق و رقابت برای ورود به هر صنفی خواهد بود، اما ورود به صنف مسئولان می‌بایست چالش برانگیز و پرهزینه باشد. کاهش انگیزه ریاست‌طلبی از طریق ایجاد نظامات پاسخگویی مسئولان و تمهید فرهنگ آن، باید به راهکار کنترلی در دستان جامعه و کارکنان سازمان‌ها تبدیل شود؛

۲. با توجه به فرهنگ آمرانه مدیریت ایرانی، نیاز است که هرچه سریع‌تر مقوله «اعتراض سازمانی» و مؤلفه‌های آن توسط پژوهش‌های بنیادی تبیین، تعریف و میزان تأثیرگذاری و همبستگی آن با سایر مقولات مهم سازمان مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد. همچنین پژوهش‌هایی نیاز است که بررسی شود چگونه مبانی مدیریت امیرالمؤمنین (علیه السلام) و توصیه‌های حضرت در نهج‌البلاغه و به خصوص عهدنامه مالک اشتر، تبدیل به منشور کمیته‌های اخلاقی سازمان‌ها و نظام‌گزینش و کنترل مدیران و حمایت از افراد خیرخواه سازمان‌ها گردد؛

۳. دستورهای دینی جامع و کامل است. هر تکلیف و پاسخگویی، اختیار و حقوقی را نیز به همراه دارد. براساس موارد یاد شده، نظامات حمایت از مدیران در زمان تصمیم‌گیری و رعایت احترام مدیر و شئون مدیریت به خصوص خط فرماندهی واحد می‌بایست مورد توجه باشد. اجتهاد به رأی و سلیقه‌گرایی در برابر دستوری که خلاف آموزه‌های دین نیست، از نظر دین نیز مردود است.

## منابع

## \* قرآن کریم

۱. آذر، عادل؛ مسعود ربیه و فاطمه قیطاسی (۱۳۸۷)، «اخلاق در علم مدیریت»، اخلاق در علوم و فناوری، س ۳، ش ۱ و ۲، ص ۶۱-۶۹.
۲. اعظمی، امیر؛ سعید آبیغی اصفهانی و روح‌الله تولایی (۱۳۸۷)، «رهبری و مدیریت اسلامی»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، س ۵، ش ۷، ص ۷۱-۸۸.
۳. انصاری رنانی، قاسم و غلامعلی نجفی (۱۳۸۲)، «اخلاق مدیریت»، مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت اسلامی، ص ۸۵-۱۱۰.
۴. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۱)، «ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمان»، نشریه تحول اداری، دوره ۵، ش ۱۹.
۵. حکیمی، اخوان و احمد آرام (۱۳۸۰)، الحیة، ترجمه احمد آرام، تهران: نشر فرهنگ اسلامی.
۶. خنیفر، حسین (۱۳۸۴)، «تحلیل محتوای ادبیات مدیریت اسلامی با تأکید بر آثار منتخب»، فرهنگ مدیریت، س ۳، ش ۱۰، ص ۱۵۱-۲۰۱.
۷. دسلر، گری (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. دیلمی، احمد؛ آذربایجانی، مسعود (۱۳۸۴)، اخلاق اسلامی، قم: دفتر نشر معارف نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها.
۹. دیوید، فردآر (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. رحمان سرشت، حسین و محبوبه حبیبی بدرآبادی (۱۳۹۱)، «ارتباط پایبندی سازمان به فضائل اخلاقی و سلامت سازمان»، اخلاق در علوم و فناوری، س ۷، ش ۳، ص ۱-۱۰.
۱۱. رحمان سرشت، حسین؛ محمود رفیعی و مرتضی کوشا (۱۳۸۸)، «مسئولیت اجتماعی، اخلاق فراسازمانی»، ماهنامه تدبیر، ش ۲۰۴، ص ۲۲-۲۶.
۱۲. سلطانی، مرتضی (۱۳۸۲)، «مدیریت اخلاق در سازمان»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۳۲، ص ۳۴-۴۰.
۱۳. سیدرضی (۱۳۷۹)، نهج البلاغه، ترجمه محمددشتی، قم: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی ائمه (علیهم‌السلام).
۱۴. علی اکبری، حسن و حسین رضانی (۱۳۹۱)، «بررسی پایه‌های نظری موضوع تصمیم‌گیری مبتنی بر اخلاق اسلامی»، مدیریت اسلامی، س ۲۰، ش ۱، ص ۱۴۹-۱۷۴.



۱۵. علی الممتقی ابن حسام‌الدین هندی (۱۳۶۴ق)، کنزالاعمال، ناشر: دائرة المعارف العثمانية، حیدرآباد دکن.
۱۶. غفاریان، وفا (۱۳۷۶)، «حفظ اخلاق و ارزش‌های اعتقادی در سازمان‌ها»، ماهنامه تدبیر، ش ۷۶، ص ۲۰-۲۶.
۱۷. فرهادی، مرتضی (۱۳۸۰)، «چون و چراهایی بر نظریه تکروی و فردگرایی تاریخی ایرانیان و به ویژه کشاورزان ایرانی»، مجموعه مقالات جامعه و فرهنگ، جلد اول، انتشارات آرون، ص ۶۸-۲۴۶.
۱۸. فرج‌زاده دهکردی، حسن و محمد اسماعیلی کجانی (۱۳۹۳)، «رابطه متقابل معنویات و مادیات با تصمیم‌گیری اخلاقی»، اخلاق در علوم و فناوری، س ۷، ش ۳، ص ۱-۹.
۱۹. لاوسن، آلن (۱۳۸۱)، مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی، ترجمه محمدرضا ربیعی مندجین و حسن کیوریان، تهران: نشر یکان.
۲۰. مایلی، حامد (۱۳۸۴)، «علل و عوامل قانون‌گریزی»، هفته نامه جام، ش ۲۹۴.
۲۱. مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۲ق)، بحارالانوار، تحقیق و تعلیق سیدجواد علوی، تهران: دارالکتب اسلامیه.
۲۲. محسنی، منوچهر (۱۳۷۹)، «بررسی آگاهی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی-فرهنگی در ایران»، تهران: دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور، ص ۱۵-۳۱۴.
۲۳. مفتخری، حسین (۱۳۸۰)، «بررسی علل و عوامل تقدم منافع فردی بر مصالح جمعی در ایران از دیدگاه تاریخی»، مجموعه مقالات جامعه و فرهنگ، جلد اول، تهران: انتشارات آرون، ص ۲۴۶-۲۶۸.
۲۴. نرگسیان، عباس و علی پیران‌نژاد (۱۳۹۳)، «تغییر در مفهوم مدیریت اخلاق و منافع عمومی در پرتو تغییر رویکردهای مدیریت دولتی»، اخلاق در علوم و فناوری، س ۹، ش ۲، ص ۱-۱۱.
۲۵. نوری، حسین (۱۴۰۸ق)، مستدرک الوسائل، بیروت: مؤسسه آل البيت لاحیاء التراث.
۲۶. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، دفتر طرح‌های ملی (۱۳۸۱)، «ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان یافته‌های پیمایش در ۲۸ استان کشور» ویرایش اول، تهران: دفتر انتشارات طرح ملی ارزش‌ها و نگرش‌ها.
۲۷. هدایتی، سیدهاشم و سیدمحمد اعرابی (۱۳۸۸)، «ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ-مورد ایران»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین علیه السلام، س ۱، ش ۳، ص ۱۲۷-۱۴۵.

۲۸. Allport GW (۱۹۵۰), the individual and his religion. New York: MacMillan. P. ۶۳.
۲۹. Appleby P. (۱۹۵۰), Morality and Administration in Democratic Government. Baton Rouge, LA: Louisiana State University Press.
۳۰. Bourgon J. (۲۰۰۷), Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*; ۷۳ (۱): ۷-۲۶.
۳۱. Buckley M. R., D. s. Beu, D. D. Frink (۲۰۰۱), "Ethical Issues in Human Resources Systems", *Human Resource Management review*, No. ۱۱, ۱۱-۲۹.
۳۲. Ferrell, O.C. & Gresham, L.G. (۱۹۸۵), A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, ۴۹ (summer), ۸۷-۹۶.
۳۳. Javidan .M. & A, Dastmalchian (۲۰۰۳), Culture and leadership in Iran. The land Individual Achievers .Strong Family Ties and Powerful Elite. *Academy od Management Executive*. Vol. ۱۷ No. ۴, pp. ۱۲۷-۱۴۲.
۳۴. Hofstede, G. (۱۹۸۰), Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, Summer. pp. ۴۲-۶۳.
۳۵. Hunt SD, Vitell SJ. (۱۹۸۶), A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*; ۶ (۱): ۵-۱۵.
۳۶. Hunt SD, Vitell SJ. (۱۹۹۳), the general theory of marketing ethics: A retrospective and revision. In N. Craig Smith and J. A. Quelch (Eds). *Ethics*.
۳۷. Lagon Attracta, (۱۹۹۹), "Globalization & New Social & Ethical Accountabilities", KPMG www, Ncoss. org. u.bookshelf conference.in marketing. Irwin Inc. Homewood. pp. ۷۷۵-۷۸۴.
۳۸. Lau h.c. & m. a. Idris, (۲۰۰۵), "Soft foundations of the critical success factors ontqm implementation in Malaysia", *TQM Magazine*, vol. ۱۳, no. ۴. pp. ۵۲-۵۱۵.
۳۹. Leavenworth, P. (۲۰۰۲), "Leadership Tips, A Publication of Leadership Development and Church Ministries", Spring ۲۰۰۲.
۴۰. Vitell SJ, Keith M, Mathur M. (۲۰۱۱), Antecedents to the justification of norm violating behavior among business practitioners. *Journal of Business Ethics*; ۱۰۱ (۱): ۱۶۳-۱۷۳.
۴۱. World Bank (۱۹۹۹), WWW.Worldbank.org.
۴۲. Weeks J. (۱۹۹۸), the sexual citizen. *Theory. Culture and Society*; ۱۵ (۳-۴): ۳۵-۵۲.