

شناسایی مهم‌ترین معیارهای اخلاقی موثر در مدیریت و فرماندهی با الهام از منابع دینی با استفاده از تکنیک AHP در آجا

امید اردلان^{۱*}

محمدحسن مسلمی^۲

نادر شمامی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

ملاک انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران بایستی بر اساس یک روند و فرآیند چندین ساله در محیط کاری کارکنان، احصاء و بر اساس معیارهای اخلاقی موثر صورت پذیرد که قطعاً نتایج متفاوتی را نسبت به گذشته در پی خواهد داشت. در این تحقیق تلاش گردیده با بهره‌گیری از منابع دینی و استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، مهم‌ترین معیارهای اخلاقی مدیران و میزان اهمیت و تأثیر هر یک را شناسایی نموده، تا ضمن ارائه داده‌های مورد نیاز برای برنامه‌ریزی و تقویت معیارهای اخلاقی مدیران و فرماندهان آجا، الگو و معیاری مناسب برای ارزیابی اخلاقی آنان در مقام تعلیم و تربیت قشر عظیمی از جوانان و آینده‌سازان این مرز و بوم ارائه نماییم. این پژوهش کاربردی بوده و رویکرد آن، آمیخته (کیفی- کمی) است. ابزار گردآوری داده‌ها اسناد و مدارک (فیش برداری) و پرسشنامه می‌باشد. به‌منظور شناسایی مهم‌ترین معیارهای اخلاقی موثر در فرماندهی و مدیریت ابتدا با مطالعه منابع دینی (قرآن، احادیث و نهج‌البلاغه) و نظرات کارشناسان و خبرگان آجا، معیارهای اولیه شناسایی و سپس با بهره‌گیری از تکنیک AHP و با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice معیارها بر اساس میزان اهمیت به‌ترتیب؛ محبت و مهربانی، صداقت و وفای به‌عهد، نرم‌خویی و عفو و گذشت، عدالت و مساوات، تواضع و پرهیز از غرور، مشورت و پرهیز از تملق و چاپلوسی تعیین گردید.

واژه‌های کلیدی:

معیارهای اخلاقی، منابع دینی، فرماندهی و مدیریت، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).

^۱ استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

^۲ استادیار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، نوشهر، ایران.

^۳ عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: Email: O.ardalan@casu.ac.ir



مقدمه

بدون شک در دنیای امروزی، فلسفه وجودی سازمان وابسته به حیات انسان می‌باشد. انسان‌ها در کالبد سازمان روح می‌دمند؛ آن‌ها را به حرکت در آورده و اداره می‌کنند. (قربانی‌زاده و کریمیان، ۱۳۸۸: ۴۸) به عبارت دیگر، این انسان‌ها هستند که گردانندگان واقعی سازمان‌ها می‌باشند و اخلاق‌های حاکم بر روح و روان همین انسان‌هاست که مسیر حرکت و کیفیت عملکرد سازمان‌ها را رقم خواهد زد. (شمالی، ۱۳۸۹: ۹) حال چنانچه نوع و شدت این اخلاق‌ها به گونه‌ای باشد که سازمان را در مسیر رشد و تعالی مادی و معنوی قرار دهد، به یقین باعث تحقق آرمان‌های بشری خواهد شد و چنانچه برعکس، کیفیت و کمیت این نوع اخلاق‌ها در نظر گرفته نشود، موجب شکست و ناکامی و سقوط سازمان خواهد گردید. (قاسمی و آیت‌اللهی، ۱۳۸۶: ۳۹)

امروزه یکی از دغدغه‌های اصلی حکومت‌ها، داشتن مدیران و فرماندهان کارآمد و لایق است تا توان توسعه و بالندگی خود را افزایش دهند. در مباحث نظامی، انتظامی و دفاعی، وجود فرماندهانی توانمند که بتوانند یگان‌های تابعه‌ی خود را به سمت توسعه و پیشرفت سوق داده و یا در زمان و صحنه‌های عملیاتی مدیریت و فرماندهی کنند یک امر بدیهی است. در کشور جمهوری اسلامی ایران با توجه به وجود معیارهای اسلامی در تمامی زمینه‌ها، نیاز است از دیدگاه و منظر اسلام و الهام از منابع دینی به مدیریت و فرماندهی نگاه ویژه‌ای داشته تا بر اساس آن گزینش مناسب اعمال شود. در انتصاب فرماندهان و مدیران، بعضاً دیدگاه‌های انفرادی و سلیقه‌ای لحاظ می‌شود که اگر بتوان ملاک سنجش را تعیین و یا عوامل مؤثر را احصاء کرد، می‌توان ادعا نمود که به‌طور نسبی این انتخاب و انتصاب با معیارهای مدیریتی، اسلامی و منابع دینی هم‌خوانی خواهد داشت.

مدیریت و فرماندهی، فن اداره یک تشکیلات است که در اداره و هدایت امکانات مادی و انسانی، ریزه کاری‌ها و لطافت‌های بسیاری را لازم دارد که از جمله مهم‌ترین آنها شاخص‌های اخلاقی و دینی است که در برانگیختن انگیزه‌ها و سرعت بخشیدن به کارها، امری ضروری و غیر قابل انکار است. تاسی به شاخص‌های مورد نظر، بسیاری از نابسامانی‌ها را سامان بخشیده، میزان انگیزه‌ها را بالا برده و در نتیجه به مجموعه تشکیلات روحیه‌ای از صفا و محبت می‌بخشد. اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که از طرفی بررسی مطالعات تاریخی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت‌ها و ناکامی‌های مدیریت جوامع بشری، عدم پایبندی به اصول اخلاقی و دینی می‌باشد و از طرف دیگر جامعه کنونی ما برگرفته از یک جامعه اسلامی است که دارای تعالیم اخلاقی متعالی پروردگار بوده و انبیاء و اوصیای الهی نیز خود، الگوی بارز مدیریت در جامعه زمانه خود بوده‌اند. ضمن آنکه مدیران و فرماندهان ارتش، نقشی

حیاتی و فراگیر در تعلیم و تربیت جوانان و آینده‌سازان این مرز و بوم داشته و جهت رسیدن به این مطلوب، ناگزیر به رعایت و تقویت ملاک‌ها و شاخص‌های اخلاقی، متناسب با شرایط محیطی می‌باشند. دین مبین اسلام شامل نصایح و اندرزهای فراوان اخلاقی است که با تحقیق در کتب دینی و کلام گهربار رسولان و معصومین به روشنی قابل تشخیص است. مبین این ادعا، کلام اسوه مدیریت و معلم اخلاق، پیامبر اکرم (ص) است که در روایتی می‌فرماید: "ای فرزندان عبدالمطلب شما نمی‌توانید با ثروت‌های خود مردم را راضی کنید. با گشاده‌رویی و برخورد نیکو با آنها روبرو شوید تا دل‌هایشان را به‌سوی خود معطوف کنید".

(عاملی، ج ۸: ۵۱۳) یا در جای دیگری می‌فرمایند: "همانا من بر انگیخته شده‌ام تا مکارم اخلاق را تکمیل کنم". (کنز العمال/ حدیث ۵۲۱۷) و قرآن کریم نیز یکی از عوامل موفقیت پیامبر را اخلاق نیک دانسته و می‌فرماید: "ای رسول رحمت، خدا تو را با خلق، مهربان و خوش‌خوی گردانید و اگر تندخو و سخت دل بودی، مردم از گرد تو متفرق می‌شدند". (آل عمران/ ۱۵۹).

از سوی دیگر پیچیدگی مسائل اجتماعی و چالش‌های اخلاقی در دنیای پیچیده امروزی، دانشمندان و محققان را بر آن داشته تا جهت توصیف، تحلیل و بهینه‌سازی رفتارهای اجتماعی و حل معضلات جامعه به استفاده از مدل‌های کمی و روش‌های ریاضی توسل جویند تا بدین وسیله از پیچیدگی مسائل بکاهد و ضمن بررسی و ارزیابی بهینه شرایط موجود، مناسب‌ترین تصمیم را اتخاذ نمایند. این تصمیمات و چالش‌ها اغلب تحت تأثیر عوامل و معیارهای متعدد و متنوعی است که نقش مهم و غیرقابل انکاری در نتایج و آثار ناشی از تصمیم داشته و نمی‌توان به سادگی و بر اساس روش‌های معمول برای آنها پاسخی یافت، بلکه می‌بایست به روش‌های علمی نوین نیز متمسک شد. لذا با توجه به موارد اشاره شده، هدف محقق در این تحقیق شناسایی مهم‌ترین معیارهای اخلاقی موثر در مدیریت و فرماندهی با الهام از منابع دینی با استفاده از تکنیک AHP در ارتش جمهوری اسلامی ایران خواهد بود، به همین منظور محقق در تحقیق حاضر با طرح دو پرسش مفهومی با این مضمون که "مهم‌ترین معیارهای اخلاقی موثر در مدیریت و فرماندهی کدامند و میزان اهمیت و تأثیر هر معیار تا چه حد می‌باشد" تلاش نموده تا با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی ضمن ارائه پژوهشی میان رشته‌ای، الگویی مناسب برای برنامه‌ریزی و تقویت معیارهای اخلاقی ارائه نماید.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

۱- اخلاق

"اخلاق" لغتی است که در زبان همه مردم شایع است و در هر زبانی لغتی معادل این کلمه وجود دارد؛ اما با این که به نظر می‌رسد همه، اخلاق و ضد اخلاق را می‌شناسند و این واژه، احتیاجی به تعریف ندارد، باید گفت که "اخلاق" واژه‌ایست مانند بسیاری از واژه‌های دیگر مشابه با آن که از مشکل‌ترین لغات در تعریف کردن است؛ چرا که با وجود کثرت علماء، فیلسوفان و دانشمندان که در جهان پیدا شده‌اند و تمام کشفیات علمی و موشکافی فلسفی که در مسائل شده است و در بسیاری از آن‌ها توافق نظر حاصل شده و مسئله و مشکل حل شده است، ولی همین لغت معمولی هنوز حل نشده، به این معنا که توافق نظر درباره آن وجود ندارد. به‌طور مثال اگر از افلاطون و سقراط بپرسیم که فعل اخلاقی چیست، یک جور برایمان تعریف می‌کنند و اگر از ارسطو که شاگرد افلاطون است بپرسیم جور دیگر تعریف می‌کند و تعریف افلاطون را صحیح نمی‌داند. در دنیای جدید، هر فیلسوفی یک نوع سیستم اخلاقی پیشنهاد می‌کند و اخلاق در مکتب او با اخلاق در مکتب‌های دیگر متفاوت است. (مطهری، ۱۳۷۷: ۲۸۸)

اخلاق، مجموعه صفات روحی و باطنی انسان است و به گفته بعضی دانشمندان گاه با اعمال و رفتاری که از خلیقات درونی ناشی می‌شود نیز اخلاق گفته می‌شود. (فراهانی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۱۱)

قراملکی نیز اخلاق را در یک رویکرد عینی‌تر به الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مبتنی بر رعایت حقوق فرد و دیگران تعریف می‌کند که الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی (اعم از ارتباط بین شخصی (ارتباط آدمیان با یکدیگر) و ارتباط بین شخص و سایر امور و نهادها (مانند محیط زیست)) مبتنی بر رعایت حقوق طرف ارتباط است (قراملکی، ۱۳۸۸: ۱۲۲-۱۲۶):



شکل (۱) رفتار ارتباط اخلاقی

۲- مدیریت^۱ و فرماندهی^۲

مدیریت، فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و معنوی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و واپایش است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، انجام می‌شود. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۷)

مدیریت عبارت است از روش، بهتر بسیج کردن و بهتر واپایش کردن نیروهای انسانی و هدایت آنان به سوی خدا. (ساجدی‌نیا، ۱۳۸۹: ۳۹)

امیر مؤمنان علی(ع) در نهج‌البلاغه خطبه ۱۴۶، نقش فرمانده و مدیر را در جامعه به رشته و نخ گردن‌بند تشبیه کرده است که دانه‌ها و مهره‌ها را به هم ارتباط داده و از مجموع آن‌ها یک واحد به هم پیوسته به‌وجود آورده است و اگر آن رشته از هم بگسلد، مهره‌ها پراکنده شده و هماهنگی خود را از دست می‌دهند. (همان منبع: ۲۱)

فرمانده از نظر لغوی به معنی، کسی که حکم و فرمان می‌دهد و امر می‌کند. فرمان دهنده، کسی که فرمان بدهد. در ارتش، مافوقی که به زیردستان فرمان دهد. (دهخدا، ۱۳۷۳)

کلمه فرماندهی حداقل دارای چهار کاربرد نظامی در زبان انگلیسی است؛ به‌عنوان یک اسم، دلالت بر اقتدار یک فرد، دستوری که یک فرمانده صادر می‌کند، سازمان یا منطقه‌ای که تحت فرماندهی یک فرد قرار دارد و به‌عنوان یک فعل، دلالت بر تسلط از طریق تسلیحات یا نظارت از یک موضع برتر دارد. نیروهای مسلح آمریکا از کاربرد شماره سه برای نامیدن فرماندهی‌های واحد و مشترک مانند فرماندهی اروپایی آمریکا^۳ استفاده می‌کنند. سازمان پیمان آتلانتیک

¹ Managment

² Command of an army

³ U.S European Command(EUCOM)

شمالی(ناتو) کوتاه‌ترین بیان را در مورد معنای فرماندهی ارائه می‌دهد "قدرتی که به یکی از افراد عضو نیروهای مسلح، برای هدایت، هماهنگی و واپایش نیروهای نظامی واگذار می‌شود". وزارت دفاع آمریکا در سال ۱۹۸۷ تعریف دقیق‌تری از فرماندهی را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

قدرتی که یک فرمانده در نیروهای نظامی به موجب درجه یا منصب به‌طور قانونی بر زیردستان خود اعمال می‌کند. فرماندهی شامل قدرت و مسئولیت برای استفاده مؤثر از منابع موجود و برنامه‌ریزی برای استخدام، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و واپایش نیروهای نظامی برای انجام مأموریت‌های محوله می‌شود. فرماندهی همچنین شامل؛ مسئولیت بهداشت، رفاه، تقویت روحیه و انضباط کارکنان مأمور به خدمت است. (صبحی، ۱۳۸۶: ۴۴)

مدیریت و فرماندهی به معنای رشد و ارشاد و هدایت انسانهاست. قدرت فرماندهی همان قدرت بر هدایت و ارشاد افراد است. در مفهوم مدیریت و فرماندهی علاوه بر راهنمایی و ارشاد، سامان دادن و سازماندهی قوای انسانی و تحریک آنها در مسیر الهی نیز گنجانده شده است. (همان، ۸۵)

۳- فرماندهی از دیدگاه نهج‌البلاغه

حضرت علی(ع) توصیه‌های فراوانی در تمامی عرصه‌ها از جمله در باب جنگ، جمع‌آوری مالیات و دیگر فعالیت‌های فرماندهی داشته‌اند. توصیه‌های ایشان گاهی روشی و زمانی مهارتی و تخصصی بوده است، که فرمانده ملزم به رعایت آنها بود و گاهی نیز توصیه‌هایی اخلاقی و ارزشی در باب فرماندهی و حکومت ابراز داشته‌اند. ایشان، همان قدر که به علم و تخصص در فرماندهی اهمیت می‌داده‌اند، به توصیه‌های اخلاقی و رعایت آن نیز توجه داشته‌اند. امام علی(ع) در این خصوص کارگزاران خود را ملزم به رعایت اصول اخلاقی کرده‌اند. برای مثال، حضرت، خطاب به شریح بن‌هانی (یکی از فرماندهان لشکر خود) می‌فرماید: "در هر صبح و شام از خدا بترس و از فریب دنیا به خود بیم‌دار و هیچ‌گاه دنیا را امین مشمار و بدان که اگر خود را باز نداری از بسیار آنچه دوست می‌داری به‌خاطر آنچه ناخوش و زشت می‌شماری، هوس‌ها تو را به این‌سو و آن‌سو کشاند و زبان‌های بسیار به تو رسانند. پس نفست را باز دار و در پی هوس رفتنش مگذار و چون خشمت سر کشد، خردش ساز و بکوبش و برانداز." (سیدرضی، ۱۴۱۴ ق: نامه ۵۶).

همچنین در جایی دیگر هنگامی که محمدبن ابی‌بکر را به سرپرستی لشکر مصر انتخاب کرد، در خصوص توجه به مسائل اخلاقی، می‌فرماید: "بدان که من تو را سرپرست بزرگترین لشکر، یعنی لشکر مصر، کردم. پس بر تو لازم است که با خواسته‌های دلت مخالفت کنی و از دینت دفاع کنی؛ گرچه یک ساعت از زندگانت بیش نمانده باشد و هرگز خداوند را به خاطر رضایت

احدی از مخلوقش به خشم نیاوری؛ چرا که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کس نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد. " (همان، نامه ۲۷)

۴- اهداف اصلی مدیریت اسلامی

بدون تردید اسلام به مسأله حکومت به‌عنوان یک هدف نمی‌نگرد، بلکه آن را یک وسیله برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می‌داند. در یک بررسی کلی، چهار هدف عمده به شرح زیر بیش از همه جلب توجه می‌کند که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریت‌هایی که از آن نشأت می‌گیرد نیز باید در مسیر این چهار هدف گام بردارد:

✚ آگاهی بخشیدن به انسان‌ها؛

✚ تربیت معنوی و احیای ارزش‌های اخلاقی؛

✚ اقامه قسط و عدل به صورت خودجوش و برخاسته از متن جامعه؛

✚ آزادی انسان‌ها از زنجیرهای اسارت. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶: ۲۴)

۵- شناسایی معیارهای اولیه با الهام از منابع دینی

در گام اول تحقیق، با مطالعه و بررسی آیات قرآنی و بیانات گهربار معصومین و رسولان، به‌ویژه کلام نورانی حضرت امیر در نهج‌البلاغه سعی گردیده مهم‌ترین معیارهای اخلاقی ارائه شده که در ارزیابی و ارتقاء فاکتورهای اخلاقی مدیران و فرماندهان ارتش موثر می‌باشد را استخراج نماییم که در ذیل به آنها اشاره گردیده است.

۱) نرم‌خویی و مدارا

خداوند در قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر را نرم‌خویی و مدارا دانسته و خطاب به آن حضرت می‌فرماید:

"ای رسول رحمت، خدا تو را با خلق، مهربان و خوش خوی گردانید و اگر تندخو و سخت دل بودی، مردم از گرد تو متفرق می‌شدند" (آل عمران / ۱۵۹). حضرت علی (ع) نیز در روایتی می‌فرماید: "رأس سیاست، بکارگیری مداراست." (آمدی، ج ۱، ص ۳۷۲، ح ۴۳). آن حضرت در نامه‌ای به یکی از فرماندارانش می‌نویسد: "در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد درشتی کن، پر و بالت را بر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌رو و فروتن باش... " (نهج‌البلاغه، نامه ۴۶: ۳۹۷)

۲) محبت و مهربانی

حضرت علی (ع) در این خصوص به مالک اشتر می‌فرماید: "مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش" (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، ص ۴۰۳). در جای دیگری خطاب به فرماندهان سپاه می‌فرماید: "همانا بر زمامدار واجب است که اگر اموالی بدست آورد، یا

نعمتی مخصوص او شد دچار دگرگونی نشود و با آن اموال و نعمت‌ها بیشتر به بندگان خدا نزدیک گردد و به برادرانش بیشتر مهربانی روا دارد. " (همان، نامه ۵۰: ۴۰۱)

۳) عدالت و مساوات

حضرت علی (ع) در این زمینه به مالک اشتر هشدار می‌دهد که "مبادا هرگز در آنچه که با مردم مساوی هستی، امتیازی خواهی" (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، ص ۴۲۱). همچنین در نامه‌ای دیگر به یکی از فرماندارانش می‌نویسد: "... و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش، تا زورمندان در تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند" (نهج‌البلاغه، نامه ۴۶: ۳۹۷)

۴) عفو و گذشت

حضرت علی (ع) در رابطه با عفو و گذشت خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: "مبادا هرگز چو نان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت بدانی، زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنها عارض می‌گردد یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌شوند آنان را ببخشای و بر آنها آسان گیر آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد." (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۳-۴۰۴).

۵) کنترل نفس

حضرت علی (ع) با استناد به قرآن کریم به مالک اشتر فرمان می‌دهد: "که نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به هنگام سرکشی رامش کند چرا که همانا نفس همواره به بدی وامی دارد جز آنکه خدا رحمت آورد... هوای نفس را در اختیار گیر و از آنچه حلال نیست خویشتن داری کن زیرا بخل ورزیدن به نفس خویش آن است که در آنچه دوست دارد یا برای او ناخوشایند است راه انصاف پیمایی." (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۳) و نیز در روایتی دیگر می‌فرماید: "نفس اماره ظاهر آرا، هم‌چون منافق، چالپوسی می‌کند و خود را چون دوستی سازگار و دلسوز جلوه می‌دهد و همین که فریب داد و بر انسان چیره شد چون دشمن مسلط می‌شود و با خودخواهی و قلدری فرمان می‌راند و شخص را به جایگاه بدی و هلاکت می‌کشاند." (ری‌شهری، حدیث، ۶۱۹۲)

۶) معاشرت

در فرازی از سخنان انسان‌ساز علی (ع)، خطمشی معاشرتی مالک اشتر بدین‌گونه مشخص شده است: "ای مالک) در نظامیان با خانواده‌های ریشه‌دار، دارای شخصیت حساب شده، خاندانی پارسا، دارای سوابقی نیکو و درخشان، که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرند روابط نزدیک

برقرار کن، آنان همه‌ی بزرگواری را در خود جمع کرده و نیکی‌ها را در خود گرد آورده‌اند. " (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۹)

(۷) مشورت

خداوند در قرآن کریم بر رعایت این ملاک و شاخص اخلاقی توسط آن حضرت تاکید کرده و می‌فرماید: " (ای پیامبر) در کارها با مسلمانان مشورت بنما" (آل عمران/ ۱۵۹) و همچنین امام علی (ع) در فرمان حکومتی خود به مالک اشتر ضمن توجه به اصل مشورت، راهکار آن را نیز چنین بیان می‌کند: "بخیل را در مشورت کردن دخالت مده که تو را از نیکوکاری باز می‌دارد و از تنگدستی می‌ترساند. ترسو را در مشورت کردن دخالت نده که در انجام کارها شما را سست می‌کند. حریص را در مشورت کردن دخالت نده که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می‌دهد، همانا بخل و ترس و حرص، غرایز گوناگونی هستند که ریشه آنها بدگمانی به خدای بزرگ است. " (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۷)

(۸) مشارکت و همسویی

حضرت علی (ع) در روایتی می‌فرماید: همانا خداوند مرا امام و پیشوای خلقش قرار داد و بر من واجب کرد تا در خوردنی‌ها، نوشیدنی‌ها و پوشیدنی‌ها همانند ضعفا عمل نمایم تا در نتیجه فقرا به فقر و نداری من اقتدا کنند و توان‌گران هم طغیان نکنند. (کلینی، ج ۱، ص ۲۱۶) و آن حضرت نیز به فرماندارش (عثمان بن حنیف) به خاطر شرکت در یک میهمانی مجلل که مستمندان از آن رانده شده بودند می‌فرماید: آیا قناعت کنم به اینکه مرا امیرالمومنین خوانند در حالی که در تلخی‌های روزگار با آن‌ها شریک نباشم و در سختی‌های زندگی الگوی آنان نگردم... (نهج‌البلاغه، نامه ۴۵: ۳۹۵) یا در کلام دیگری می‌فرماید: خداوند بر پیشوایان حق واجب کرده است که خود را با مردم ناتوان همسو کنند تا فقر و نداری، تنگدست را به هیجان نیآورد و به طغیان نکشد. (همان، خطبه ۲۰۹: ۳۰۷).

(۹) سعه صدر

طبق فرمایش قرآن کریم، حضرت موسی (ع) برای تحمل محنت‌ها و سختی‌های مسیر دعوت و انجام رسالت از خداوند این درخواست را می‌کند که: "پروردگارا سینه مرا بگشای و کار را برای من آسان کن" (طه/ ۲۶-۲۷). حضرت علی (ع) نیز در ذیل کلمات قصار خود در این مورد می‌فرماید: "آبزار ریاست، سعه صدر است." (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۶۷)

(۱۰) تواضع

خداوند این اصل اخلاقی و انسانی را در مدیریت پیامبر اکرم توصیه کرده و می‌فرماید: (ای پیامبر) بالت را برای هر کس از مؤمنین که پیرو تو است فرود آور. (شعراء/ ۲۱۴) پیامبر (ص) نیز

در این راستا فرموده است: کسی که در مسند بلندی قرار گرفته و از آن جایگاه تواضع کند، برترین مردم است. (مجلسی، ج ۷۷: ۱۷۹)

(۱۱) ساده زیستی

حضرت علی (ع) خطاب به عثمان بن حنیف کارگزار خود در بصره می‌نویسد: "آگاه باش که امام شما از دنیای خود به دو جامه فرسوده و دو قرص نان رضایت داده است، بدانید که شما توانایی چنین کاری را ندارید، اما با پرهیزگاری و تلاش فراوان و پاکدامنی مرا یاری دهید... من اگر می‌خواستم می‌توانستم از عسل پاک و از مغز گندم و بافته‌های ابریشم برای خود غذا و لباس فراهم آورم، اما هیهات که هوای نفس بر من چیره گردد و حرص و طمع مرا وادارد که طعام‌های لذیذ برگزینم در حالی که در حجاز و یمامه کسی باشد که به قرص نانی نرسد و یا هرگز شکمی سیر نخورد، یا من سیر بخوابم و پیرامون من شکم‌هایی که از گرسنگی به پشت چسبیده و جگرهای سوخته وجود داشته باشد... آیا به همین رضایت دهم که مرا امیر المومنین خوانند و در تلخی‌های روزگار با مردم شریک نباشم و در سختی‌های زندگی الگوی آنها نگردم..." (نهج البلاغه، نامه ۴۵: ۳۹۵)

(۱۲) عیب پوشی

حضرت علی (ع) به مالک اشتر بهترین رهنمود است آنجا که می‌فرماید: "همانا مردم را عیوبی است که رهبر امت، در پنهان داشتن آن، از همه سزاوارتر است پس مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار کنی و آنچه که هویداست بپوشانی، که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان می‌باشد پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بیوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند خدا بر تو بیوشاند". (نهج البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۵)

(۱۳) راز داری

امام علی (ع) در فرمان حکومتی خود به مالک اشتر در مورد راز داری به مالک می‌فرماید: "از رعیت، آنان را که به دنبال جستجوی عیوب دیگران هستند، از خود دور کن و دشمن مدار. " (نهج البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۵). امام رضا (ع) در روایتی می‌فرماید: "سنت و روشی را که مومن باید از خداوند آموخته و بکار بندد رازداری است. " (ری شهری، ج ۴: ۴۲۶). حفظ اسرار و عیوب نظامیان از نظر اخلاقی و امنیتی، اصلی مهم و لازم‌الاجرا در نظامیان است و فرماندهی در پنهان داشتن رازها و عیوب پرسنل از همه سزاوارتر است و باید "زیردستانی را که باعث پرده دری و شیوع عیوب پرسنل می‌شوند از خود دور کند. " (نهج البلاغه، نامه ۵۳: ۲۴ و ۲۵)

۱۴) وفای به عهد

در نامه حکومتی امام علی (ع) به مالک اشتر نیز بر اهمیت این موضوع صحه گذاشته و می‌فرماید: "ای مالک، اگر پیمانی بین تو و دشمن منعقد گردید یا در پناه خود، او را پناه دادی، به عهد خویش وفادار باش و بر آنچه به عهده گرفتی نیز امانت‌دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان، زیرا هیچ یک از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست که همه مردم جهان با تمام اختلافاتی که در افکار و تمایلات دارند، در آن اتفاق نظر دارند." (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، ص ۴۱۹). وفای به عهد از ارزش‌های اخلاقی بسیار سفارش شده و فطری است و اگر انسان جان خود را سپر پیمان خود گرداند، کار درستی انجام داده است، زیرا هیچ یک از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست. وفای به عهد از جمله صفاتی است که همه مردم جهان با تمام اختلافاتی که در افکار و تمایلات دارند، در آن اتفاق نظر دارند. وفای به عهد چیزی است که درباره دشمنان نیز باید رعایت شود. (همان، ۱۳۷-۱۳۴)

۱۵) احترام به سنت‌ها

امام علی (ع) در توصیه‌نامه اخلاقی خود به مالک اشتر چنین می‌فرماید: "ای مالک (آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند را بر هم مزن و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند پدید نیاور که پاداش برای آورنده سنت و کیفر آن برای تو باشد که آن‌ها را در هم شکستی." (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۷)

۱۶) صداقت و راست‌گویی

حضرت علی (ع) به مالک می‌فرماید: تا می‌توانی با پرهیزکاران و راست‌گویان بپیوند. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، ص ۴۰۷) آن حضرت نیز در جای دیگری نیز می‌فرماید: "ارزش مرد به اندازه همت اوست و راست‌گویی او به اندازه جوانمردیش،..." (همان، حکمت ۴۷)

۱۷) صبر و استقامت

حضرت علی (ع) در مورد انتخاب فرماندهان به مالک چنین می‌فرماید: "برای فرماندهی سپاه کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیغمبر (ص) و امام تو بیشتر و دامن او پاک‌تر، شکیبایی او برتر باشد و دیر به خشم آید..." (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۹)

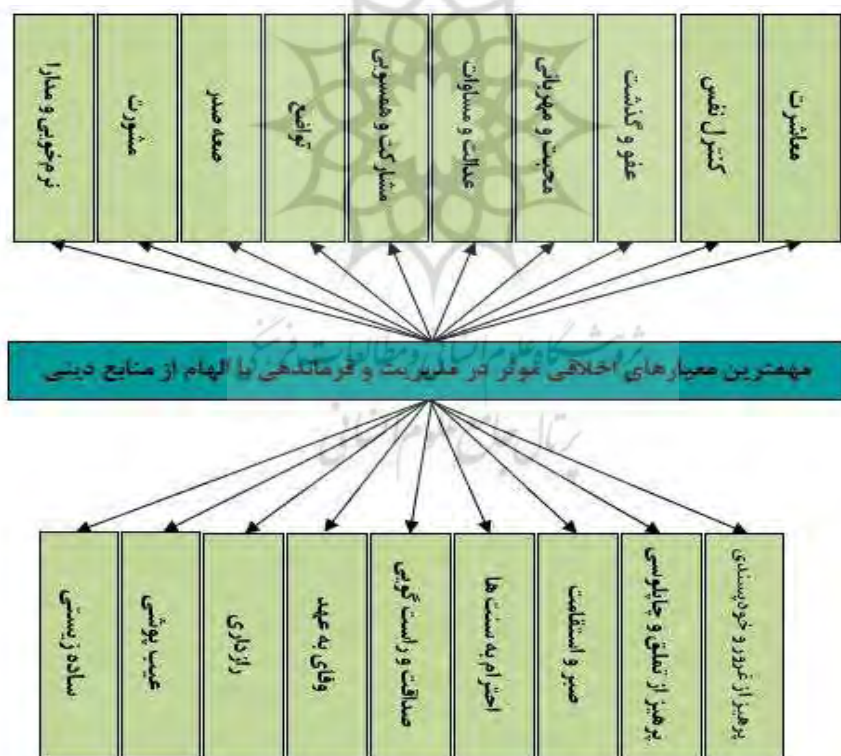
۱۸) پرهیز از تملق و چاپلوسی

حضرت علی (ع) به مالک می‌فرماید: "تا می‌توانی با پرهیزکاران و راست‌گویان بپیوند و آنان را چنان پرورش ده که تو را فراوان نستانند و برای اعمال زشتی که انجام نداده‌ای تشویق نکنند که ستایش بی اندازه، خود پسندی می‌آورد و انسان را به سرکشی وامی‌دارد... مبادا هرگز دچار

خودپسندی گردی و به خوبی‌های خود اطمینان کنی و ستایش را دوست داشته باشی، که این‌ها همه از بهترین فرصت‌های شیطان برای هجوم آوردن به توست و کردار نیک نیکوکاران را نابود سازد. " (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۷ و ۴۱۹). آن حضرت همچنین در مورد رابطه سالم و متقابل رهبر و مردم چنین می‌فرماید: "گاهی مردم ستودن افرادی را برای کار و تلاش روا می‌دارند، اما من از شما می‌خواهم که مرا با سخنان زیبای خود مستائید تا از عهده وظایفی که نسبت به خدا و شما دارم برآیم..." (همان، خطبه ۲۱۶: ۳۱۷).

(۱۹) پرهیز از غرور و خودپسندی

حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: "پرهیز که خود را در بزرگی همانند خداوند بینداری، و در شکوه خداوندی همانند او دانی، زیرا خداوند هر سرکشی را خوار می‌سازد و هر خودپسندی را بی ارزش می‌کند... به من نگو به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود که این‌گونه خود بزرگ بینی، دل را فاسد و دین را پژمرده و موجب زوال نعمت‌هاست." (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۴-۴۰۵)



شکل (۲) معیارهای اخلاقی موثر در مدیریت و فرماندهی با الهام از منابع دینی

اهمیت اخلاق در سازمان

اخلاقیات به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول، اغلب به‌عنوان منشوری که برای راهنمایی و هدایت استفاده می‌شود، تعریف شده است. این مجموعه اصول، چارچوبی برای اقدام ارائه شده است. اخلاق حرفه‌ای مانند شمشیر دولبه‌ای است که یک لبه‌ی آن تهدید است. ضعف در سیستم اخلاقیات، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می‌گردد و مدیریت بیشتر بر روی کنترل گذشته‌نگر تکیه خواهد کرد. زیرا افراد به مدیریت اطلاعات را نمی‌رسانند و در این صورت، انرژی سازمان به انرژی منفی تبدیل می‌شود. به‌عبارت دیگر، توان سازمان به‌جای آن که صرف هدف شود، صرف شایعه، غیبت، کم‌کاری و... خواهد شد. مدیران در برابر مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی سازمان‌ها و مدیران در مقابل مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی چهار دسته‌اند:

۱. دسته اول راهبرد تدافعی دارند. این دسته از مدیران تعهد اخلاقی ندارند و محیط و کارکنان را طعمه می‌بینند و سعی در غارت آنان دارند.
۲. دسته دوم راهبرد واکنشی دارند. این دسته از مدیران تعهد اخلاقی ندارند، اما بر اثر فشار عوامل خارجی، نسبت به تعهدات خود عمل می‌نمایند.
۳. دسته سوم راهبرد انطباقی دارند. این دسته از مدیران تعهد اخلاقی را پذیرفته‌اند و بدون تهدید و فشار، به انجام آن اقدام می‌کنند.
۴. دسته چهارم راهبرد اثرگذاری دارند. این دسته از مدیران تعهد اخلاقی را پذیرفته‌اند و با میل و رغبت و در جهت خدمت به انجام آن اقدام می‌کنند. (قراملکی، ۱۳۸۸: ۹۸)

پیشینه‌های پژوهش

زندگی‌پور (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای پیرامون مسائل اخلاقی در سازمان‌های ایرانی، نشان داد که فرهنگ کار در ایران بسیار ضعیف است که می‌تواند زنگ خطری برای نظام آموزشی کشور باشد؛ چرا که کار، بسیاری از جنبه‌های دیگر زندگی فردا را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد.

خانی جزنی (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان "اخلاق کار و وجدان کاری در کارآفرینی" ضمن معرفی زوایای اخلاق و وجدان کاری و تبیین مفهوم کارآفرینی، نقش ارزش‌های اخلاقی همچون: وجدان، تعهد، مسئولیت‌پذیری و... را در فرآیند کارآفرینی مورد کاوش قرار داده است. غلامی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان "اخلاق سازمانی: مشکلات، موانع و راه‌کارها"، به بررسی ابعاد اخلاقی و شاخص‌های آن در سازمان ناجا پرداخته است. در این مطالعه بر اصول اخلاقی همچون "امانت‌داری، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، انضباط کاری، مهرورزی، بردباری و دادورزی" تاکید شده است.

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق برای اولویت‌بندی عوامل ۷ گانه، از نظرهای خبرگان و صاحب‌نظران به روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی استفاده شد. برای تایید روایی مدل اولیه از روش روایی کلامی و مصاحبه با خبرگان منتخب استفاده شد و در نهایت پس از انجام اصلاحات، چارچوب نهایی ارائه شد. در ادامه هر کدام از خبرگان ۷ معیار را از طریق ۲۱ مقایسه زوجی نسبت به یکدیگر مورد ارزیابی قرار دادند.

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر مبنای روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بوده که با توجه به استفاده توأمان از روش‌های کمی (پیمایشی) و روش‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی)، رویکردی آمیخته دارد.

جامعه آماری این تحقیق شامل تعداد ۵۰ نفر از خبرگان، مدیران و فرماندهان میانی به بالا دارای حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد در شهر تهران است. به‌منظور گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جهت تدوین ادبیات تحقیق و سوابق مسئله از مطالعات کتابخانه‌ای و با استفاده از ابزار فیش‌برداری و در خصوص جمع‌آوری داده‌های واقعی نیز از مطالعات میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. ابتدا مهم‌ترین معیارهای اخلاقی موثر در فرماندهی و مدیریت با مطالعه منابع دینی (قرآن، احادیث و نهج‌البلاغه) با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا استخراج و سپس به‌منظور رتبه‌بندی معیارهای یاد شده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شده است و از پرسشنامه‌ای که جهت سنجش اوزان هریک از معیارهای بدست آمده جهت مقایسات زوجی و نهایتاً تعیین وزن هریک از معیارها استفاده شده است.

جدول (۱) نحوه امتیازدهی ترجیحی در تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

امتیاز	تعریف	توضیح
۱	Equally preferred اهمیت مساوی	در تحقق هدف، دو شاخص اهمیت مساوی دارند.
۳	Moderately preferred اهمیت اندکی بیشتر	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i اندکی بیشتر از j است
۵	Strongly preferred اهمیت بیشتر	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i بیشتر از j است
۷	Very strongly preferred اهمیت خیلی بیشتر	تجربه نشان می‌دهد که برای تحقق هدف، اهمیت i خیلی بیشتر از j است
۹	Extremely preferred اهمیت مطلق	اهمیت خیلی بیشتر نسبت به j به طور قطعی به اثبات رسیده است.

امتیاز	تعریف	توضیح
۴،۲ ۸،۶	Intermediate values ترجیحات بینابین	هنگامی که حالت میانه وجود دارد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از شناخته شده‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره^۱ است که در حوزه‌های مختلف کاربردی مورد استفاده قرار گرفته است. علت محبوبیت و کاربرد گسترده و روزافزون این تکنیک در علوم مختلف، به دلیل تعیین دقیق میزان اهمیت شاخص‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها در یک فرآیند ساده و منطقی است. ضمناً تعیین وزن شاخص‌ها می‌تواند توسط یک تئوری اندازه‌گیری در ساختار سلسله مراتبی انجام شود. (Saaty, 2017) این تکنیک چارچوبی منطقی ایجاد می‌کند که درک و تحلیل تصمیم‌گیری‌های پیچیده را با تجزیه آن به ساختار سلسله مراتبی آسان می‌کند. (Shalabi, 2018). این روش در بردارنده یک سری مقایسات دو به دو به منظور ساختن ماتریس تناسب است. این ماتریس تعدادی مقایسات دوتایی را به عنوان ورودی دریافت و اوزان مورد نظر را به عنوان خروجی تولید می‌کند (Malczewski, 2010). این مقایسات در بازه اعداد ۱ تا ۹ مطابق جدول ذیل انجام می‌شود که بیانگر مقدار ترجیح یک معیار به معیار دیگر توسط تصمیم‌گیرنده یا کارشناس است.

در نهایت نیز میزان ناسازگاری^۲ ماتریس مقایسات زوجی محاسبه می‌گردد که می‌بایست از حد مجاز (۰/۱) کمتر باشد تا مقایسات از لحاظ منطقی و عددی تا حد مطلوبی قابل توجیه باشند. بنابراین در این مرحله از تحقیق پرسشنامه مقایسات زوجی شاخص‌ها در اختیار خبرگان و اساتید آجا قرار گرفت و از آنان خواسته شد بر اساس امتیازات ترجیحی ذکر شده در جدول ۳، هفت شاخص اصلی را دو به دو با هم مقایسه کرده و ماتریس مقایسات زوجی را تکمیل نمایند.

ضمناً به منظور افزایش سرعت و دقت و سهولت در انجام محاسبات، داده‌ها را با کمک نرم افزار Expert Choice که بر اساس تکنیک تحلیل سلسله مراتبی طراحی گردیده مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم و پس از جمع‌نظرات، میزان تاثیر و وزن هر شاخص را مطابق نگاره ذیل استخراج نمودیم. سوالات پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن و همچنین کفایت کمیت و کیفیت سوالات، توسط خبرگان تایید گردیده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش؛ معیارهای اخلاقی موثر در فرماندهی و مدیریت که با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج گردیده است، بر اساس مدل AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

۱- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP):

¹ Multiple Criteria Decision Making (MCDM)

² Inconsistency

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند شاخصه است که توسط توماس آل ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. (قدسی پور، ۱۳۸۹: ۸۵). در این روش هنگامی که عمل تصمیم گیری، با چند گزینه و شاخص تصمیم گیری روبرو است، می تواند مفید باشد. شاخص ها می توانند کمی و یا کیفی باشند. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، نیازمند شکستن مساله تصمیم با چندین شاخص به سلسله مراتبی از سطوح است. بدین منظور از درخت تصمیم استفاده می شود که از چهار سطح، تشکیل شده است:

سطح اول: شامل هدف کلی از تصمیم گیری می باشد؛

سطح دوم: شامل معیارهای کلی هستند که تصمیم گیری بر اساس آن ها صورت می گیرد؛

سطح سوم: زیرمعیارها قرار می گیرند؛

سطح چهارم: شامل گزینه های تصمیم که در اینجا معیارهای اخلاقی موثر در فرماندهی و مدیریت هستند، مطرح می شوند.

۱- شناسایی مهم ترین معیارها با کمک نظرات کارشناسان و خبرگان:

پس از شناسایی معیارهای اولیه، با طراحی پرسشنامه و توزیع آن میان خبرگان و صاحب نظران، از آنان خواسته شد بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت و با توجه به شرایط موجود و تأثیر هر شاخص در جنبه ها و محاسن اخلاقی مدیران و فرماندهان، به هر یک از معیارها، امتیازی اختصاص دهند.

جدول (۲) طیف امتیازدهی به معیارها

میزان تاثیر	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

در نهایت پس از تجزیه و تحلیل داده ها و ترکیب گزینه های مشابه، هفت معیاری که بالاترین امتیاز را کسب کرده بودند مطابق جدول ذیل شناسایی گردیدند.

جدول (۳) مهم ترین معیارهای اخلاقی موثر در فرماندهی و مدیریت و میزان اهمیت هر کدام

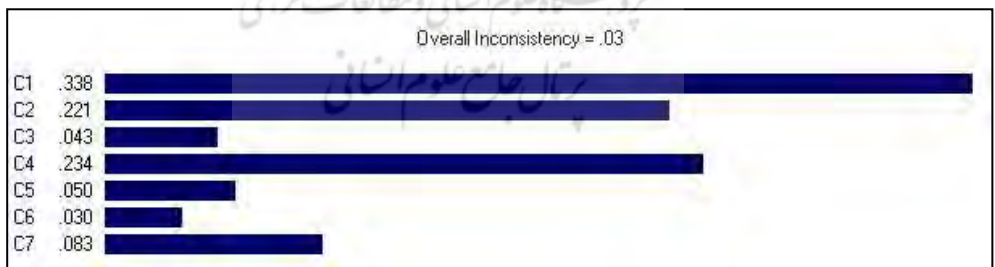
برچسب	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
معیار	محبت و مهربانی	نرم خویی و عفو و گذشت	مشاورت	صداقت و وفای به عهد	تواضع و پرهیز از غرور	پرهیز از تملق و چاپلوسی	عدالت و مساوات

شایان ذکر است از آنجایی که متغیرهای پرسشنامه بر اساس مطالعات فراوان کتابخانه ای و بهره گیری از منابع دینی موثق گردآوری گردیده روایی آن مورد تایید بوده و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ نیز نشان دهنده پایایی قابل قبول این ابزار سنجش می باشد.

۲- تعیین میزان اهمیت و وزن هر معیار با بهره گیری از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

جدول (۴) پرسشنامه تعیین درجه اهمیت و اولویت هر شاخص

R	عنوان شاخص	توضیحات
۱	کنترل نفس	آن صفات و ملکات نفسانی که نسبت به بسیاری از رذایل اخلاقی نقش بازدارندگی دارند
۲	محبت	مهرورزی و مهربانی میان افراد مجموعه به‌منظور انس و الفت و احترام متقابل
۳	نرم‌خویی ومدارا	انعطاف‌پذیری و پرهیز از هرگونه اجبار، تندخویی و سخت‌گیری بی‌مورد
۴	عفو و گذشت	چشم‌پوشی از تقصیر دیگران و نادیده انگاشتن خطای آن‌ها
۵	عدالت ورزی	رعایت حقوق افراد مجموعه بطور یکسان در تمام جهات
۶	مشاورت	اعتنا و توجه به افکار و اندیشه‌های سایر افراد مجموعه
۷	معاشرت	رابطه سازنده و نزدیک با افراد
۸	مشارکت	درک مشکل دیگران و احساس همدردی و شرکت عملی در رفع آن
۹	سعه صدر	ظرفیت روحی و فکری لازم از حیث حوصله، استقامت، شهامت و تحمل بار مشکلات
۱۰	تواضع	کوچک شمردن خود و بزرگ انگاشتن دیگران
۱۱	ساده‌زیستی	قناعت و سادگی در زندگی و پرهیز از تنعم، تجمل و لذت‌گرایی در آن
۱۲	عیب پوشی	خیرخواهی از دیگران از طریق افشا نکردن عیوب آن‌ها
۱۳	رازداری	کتمان و پوشیده نگهداشتن سر دیگران از طریق افشا نکردن آن
۱۴	وفای به عهد	پایبندی به تعهدات و رعایت حدود آن
۱۵	احترام به سنت‌های نیک	توجه به عادات و رسوم ریشه‌دار مفید و سازنده و رعایت حرمت افکار و عقاید عمومی
۱۶	صداقت و راستگویی	صدق در گفتار، کردار، نیت و...
۱۷	فرو بردن خشم	مهار کردن آتش غضب و تسلط بر آن
۱۸	پرهیز از تملق و چاپلوسی	عدم توجه به تعریف و تمجید افراد سودجو
۱۹	پرهیز از عجب و خودپسندی	دوری از بزرگ پنداشتن خود



نگاره (۱) تعیین میزان اهمیت هر معیار با کمک نرم افزار Expert Choice

در نهایت هفت شاخص انتخابی به‌همراه میزان اهمیت هر یک در جدول ذیل ارائه گردیده است.

جدول (۵) مهم‌ترین معیارهای اخلاقی موثر در فرماندهی و مدیریت به همراه میزان اهمیت هر معیار

شاخص موثر	محبت و مهربانی	صداقت و وفای به عهد	نرم‌خویی و عفو و گذشت	عدالت و مساوات	تواضع و پرهیز از غرور	مشورت	پرهیز از تملق و چاپلوسی
میزان اهمیت	۰/۳۳۸	۰/۲۳۴	۰/۲۲۱	۰/۰۸۳	۰/۰۵۰	۰/۰۴۳	۰/۰۳۰

در پایان نیز ناسازگاری ماتریس به‌منظور اطمینان از منطقی بودن مقایسات محاسبه گردید که با مشاهده عدد قابل قبول ۰/۰۳ مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی مطالعات تاریخی نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل ناکامی‌های مدیریت در جوامع بشری، عدم پایبندی به اصول اخلاقی می‌باشد و از طرف دیگر جامعه کنونی ما برگرفته از یک جامعه اسلامی است که دارای تعالیم اخلاقی متعالی پروردگار بوده و انبیاء و اوصیای الهی نیز خود الگوی بارز مدیریت در جامعه زمانه خود بوده‌اند. ضمن آنکه مدیران و فرماندهان ارتش، نقشی حیاتی و فراگیر در تعلیم و تربیت جوانان و آینده‌سازان این مرز و بوم داشته و جهت رسیدن به این مطلوب، ناگزیر به رعایت و تقویت ملاک‌ها و شاخص‌های اخلاقی، متناسب با شرایط محیطی می‌باشند. دین مبین اسلام شامل نصایح و اندرزهای فراوان اخلاقی است که با تحقیق در کتب دینی و کلام گهربار رسولان و معصومین به روشنی قابل تشخیص است. در این تحقیق تلاش گردید با بهره‌گیری از فاکتورهای اخلاقی استخراج شده از منابع دینی در گام اول، با مطالعه و بررسی آیات قرآنی و بیانات گهربار معصومین و رسولان، بویژه کلام نورانی حضرت امیر در نهج‌البلاغه سعی گردید، مهم‌ترین معیارهای اخلاقی را که در ارزیابی و ارتقاء فاکتورهای اخلاقی مدیران و فرماندهان ارتش موثر می‌باشد که شامل: "نرم‌خویی و مدارا، محبت و مهربانی، عدالت و مساوات، عفو و گذشت، کنترل نفس، معاشرت، مشورت، مشارکت و همسویی، سعه صدر، تواضع، ساده زیستی، عیب پوشی، صبر و استقامت، صداقت و راست‌گویی احترام به سنت‌ها، وفای به عهد، راز داری، پرهیز از تملق و چاپلوسی، پرهیز از غرور و خودپسندی"، را استخراج نماییم و سپس با استفاده از نظرات کارشناسان و خبرگان، الگویی بهینه از شاخص‌ها و معیارهای موثر در فرماندهی و مدیریت نظامی را که عبارتند از: محبت و مهربانی، صداقت و وفای به عهد، نرم‌خویی و عفو و گذشت، عدالت و مساوات، تواضع و پرهیز از غرور، مشورت، پرهیز از تملق و چاپلوسی، ارائه نماییم. از این‌رو با بررسی آیات نورانی قرآن و کلام گهربار معصومین بویژه حضرت امیر به‌عنوان الگو و اسوه فرماندهی در اسلام، شاخص‌های اخلاقی اشاره شده را استخراج نموده و با کمک تکنیک‌های ریاضی تصمیم‌گیری و تحقیقات میدانی، ضمن تعیین مهم‌ترین معیارها و درجه اهمیت هر یک، گامی موثر در ارزیابی، برنامه‌ریزی و تقویت فاکتورها و

شاخص‌های اخلاقی فرماندهان و مدیران ارشد آجا که نقشی پررنگ و بی‌بدیل در تعلیم و تربیت قشر عظیمی از جوانان این مرز و بوم دارند برداشته باشیم.

در پایان در راستای یافته‌های تحقیق یک سری پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

پیشنهادهای پژوهشی

- ۱- پیشنهاد می‌گردد که معیارهای اخلاقی مدیران و فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله‌العالی) تدوین گردد؛
- ۲- تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر معیارهای اخلاقی برگرفته از منابع دینی انجام گردد؛
- ۳- تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر معیارهای اخلاقی برگرفته از تدابیر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله‌العالی) انجام گردد.
- ۴- در نهایت با مقایسه تطبیقی می‌توان مطلوب‌ترین معیارهای اخلاقی موثر را در ارتش جمهوری اسلامی ایران الگوسازی نمود.

پیشنهادهای کاربردی

- ۱- پیشنهاد می‌گردد که معیارهای اخلاقی موثر احصاء شده در این تحقیق به طرق مختلف (بروشورها، کارگاه‌های آموزشی، همایش‌ها و...) در کلیه یگان‌های ارتش ترویج یافته و نهادینه‌سازی شوند؛
- ۲- مد نظر قرار دادن معیارهای اخلاقی موثر احصاء شده در این تحقیق به‌عنوان یک مولفه تاثیرگذار در انتصاب مدیران و فرماندهان آجا؛

پیشنهادهای اجرایی

- ۱- پیشنهاد می‌گردد که نتایج این تحقیق جهت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی در اختیار سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد.

قدردانی

از تمامی کسانی که در انتخاب موضوع، دسترسی ما را به اطلاعات و داده‌ها تسهیل کرده اند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- دهخدا، علی اکبر و همکاران. (۱۳۷۳). لغت نامه دهخدا، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- ری شهری، محمد. (۱۳۸۷). میزان الحکمه، دفتر تبلیغات اسلامی، قم، حدیث ۶۱۹۲.
- ساجدی نیا، محمدحسین. (۱۳۸۹). اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات شهر آشوب.

- سیدرضی، محمدبن حسین. (۱۳۸۲). *نهج البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین(ع).
- شمالی، محمدعلی. (۱۳۸۹). علم اخلاق و فلسفه اخلاق: تاملی درباره حوزه‌های مختلف مطالعات اخلاقی، *فصلنامه معرفت اخلاقی*، ۱ (۳): ۷-۲۶.
- شیخ حر عاملی. (۱۳۹۱). *وسائل الشیعه*، بیروت: انتشارات دار احیاء التراث العربی.
- صبحی، حسن. (۱۳۸۶). رهبری، مدیریت و فرماندهی نظامی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
- بورقانی فراهانی، سهیلا و رضایی، مصطفی. (۱۳۹۴). اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های رسانه‌ای. کتاب مهر، ۱۶(۵): ۱۰۸-۱۲۸.
- قاسمی، اعظم و آیت الهی، حمیدرضا. (۱۳۸۶). بررسی انتقادی مبانی فلسفی دیدگاه‌های اخلاقی جان دیویی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۲(۲-۱): ۳۱-۴۱.
- قدسی پور، س. ح. (۱۳۸۹). *فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)*، تهران: دانشگاه امیر کبیر.
- قراملکی، فرامرز. (۱۳۸۸). *درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای*، تهران: انتشارات سرمد.
- قرآن کریم، ترجمه: الهی قمشه‌ای، مهدی، انتشارات الهادی، قم، سال ۱۳۸۷ ش، سوره‌های آل عمران(۱۵۹)، شعراء(۲۱۴)، طه(۲۶).
- قربانی‌زاده، وجهاله و مریم کریمان. (۱۳۸۸). عوامل درون سازمانی موثر بر اخلاق کاری کارکنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱ (۴): ۴۵-۵۰.
- کلینی، محمد. (۱۳۸۸). *اصول کافی*، تهران: انتشارات دارالکتب الاسلامیه.
- کنز العمال، متقی هندی، انتشارات موسسه الرساله، بیروت، ۱۴۰۵ ق.
- مجلسی، محمد باقر. (۱۳۶۲ ش). *بحار الانوار*، دارالکتب اسلامیه، تهران.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۷۷). *آشنایی با علوم اسلامی حکمت عملی*، چاپ اول. تهران: انتشارات صدرا.
- مکارم شیرازی. (۱۳۷۶). *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم: انتشارات چاپخانه حوزه علمیه.
- *نهج البلاغه*، ترجمه: دشتی، محمد، انتشارات اندیشه هادی. قم، سال ۱۳۸۶ ش، نامه‌های ۱۶۷، ۱۴۶، ۵۳، ۵۰، ۴۶، ۴۵.
- Malczewski, J. (1999). GIS and multicriteria decision analysis. John Wiley & Sons.
- Saaty, T. L. (2017). The Analytical Hierarchy Process. Mc Graw Hill, New York.
- Al-Shalabi, M. A., Mansor, S. B., Ahmed, N. B., & Shiriff, R. (2006, October). GIS based multicriteria approaches to housing site suitability assessment. In XXIII FIG congress, shaping the change, Munich, Germany, October (pp. 8-13).