



Participatory budgeting model in the university program and budget subsystem

Ali Mohammadi Bazargani¹ | Hamid Mortazaniya^{2*}

Research Paper

Received:
2024/02/10
Revised:
2024/02/10
Accepted:
2025/02/10
Published:
2024/02/10

ISSN: 2251-6980
E-ISSN: 2645-5234

Abstract

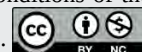
The purpose of this research is to identify and prioritize the model of participatory budgeting in the subsystem of university program and budget. The current research is qualitative-quantitative and exploratory in terms of its practical purpose and method. The data were collected in two library and field stages, including semi-structured interview and two-situation-multiple-choice questionnaire, and in terms of data analysis method, in this research, content analysis, thematic analysis, and structural equation modeling technique have been discussed. The theme analysis was identified and refined and reviewed by experts; Then the findings of the research in the two areas of descriptive results of demographic characteristics and descriptive results of the research were analyzed and reported with the help of SPSS and PLS software. Regarding the classification of these factors, which was obtained based on data refinement through PLS software, it shows five dimensions, 9 components and 32 indicators. (sub-component) was confirmed, according to the investigations that were carried out and weighting using multi-criteria decision-making methods, respectively, the dimensions of executive requirements, systems, culture, structure and resources were important, each of these factors has its own component and Key indicators for the realization of the participatory budgeting model in the academic financial system.

Keywords: Budgeting, participatory budgeting, university system, transparency, university budgeting.

DOR:

1. Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Amb7011@gmail.com
2. Corresponding Author: Ph.D, Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Mortazaniya@ihu.ac.ir

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



بررسی ویژگی‌های منفی مدیران، از منظر امام علی علیه‌السلام

فاطمه رضانی^۱سال سی و دوم
زمستان ۱۴۰۳
صص: ۷۷-۴۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱/۱۲/۲۷
تاریخ بازنگری:
۱۴۰۲/۰۳/۲۱
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۲/۰۳/۲۱
تاریخ انتشار:
۱۴۰۲/۰۴/۱۴شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵

DOR:

چکیده

مدیران به جهت تاثیرگذاری جایگاه، در کنار آراستگی به خصوصیات مثبت، باید از ویژگی‌های منفی نیز پیراسته باشند. امام علی (ع) در جایگاه رهبری جامعه اسلامی، در کنار امر و تاکید بر معروف-های مدیریتی، به منکرات اخلاقی - حرفه‌ای برای مدیران نیز توجه، و نسبت به آن‌ها نهی داشته‌اند. براین اساس، هدف پژوهش حاضر استحصال و احصاء ویژگی‌های منفی مدیران از منظر امام علی (ع)، با بررسی کتاب نهج‌البلاغه، و بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای عرفی است. در این روش ابتدا معانی و کدهای استخراج شده از نهج‌البلاغه که مرتبط با هم بودند در قالب ۳۶ خوشه‌ی مشخص با نام مضامین فرعی گرفتند؛ سپس مضامین فرعی براساس اصل شباهت، دسته‌بندی شده و سه دسته‌ی مضامین اصلی را شکل دادند. «ترس، حرص و آز، پرخوری و شکمبارگی، حلال شمردن حرام، هوسرانی، نادانی، آلودگی به گناه، دنیاپرستی، عدم قناعت، سوء شهرت خانوادگی» اولین گروه از مضامین فرعی می‌باشند که تحت عنوان "رذایل اخلاقی فردی" برای مدیران، تجميع شده‌اند. «نفاق و دورویی، بخل و عدم انفاق، عدم رازداری، علاقه به ستایش، کبر و خودبزرگ‌بینی، نیرنگ و فریب، نقض عهد و پیمان‌شکنی، تبعیت از گمراهان، بی‌توجهی به فقرا، هم‌نشینی با سرمایه‌داران مسئله‌دار، بدرفتاری با مردم، تحقیر مردم، بی‌اعتنایی به مردم، منت‌گذاری، و ظلم و بی‌عدالتی»، نیز مجموعه‌ای از مضامینی هستند که مضمون اصلی "رذایل اخلاقی بین فردی"، را شکل داده‌اند. «رشوه‌خواری، اختلاس، خیانت به مافوق، سابقه‌ی بد کاری، خویشاوندسالاری، عدم صلاحیت و توانمندی، بی‌وقت عمل کردن، سستی و عدم تلاش، پنهان داشتن خود، استبداد رای و امتیازخواهی» آخرین دسته از مضامین فرعی می‌باشند که مضمون اصلی "رذایل حرفه‌ای" براساس آن سامان یافته است.

کلیدواژه‌ها: نهج‌البلاغه، مدیریت اسلامی، ویژگی مدیران، ویژگی‌های منفی

۱. استادیار گروه تربیتی دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.



مقدمه

اهمیت نقش و جایگاه مدیران، به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی جامعه و سازمان برکسی پوشیده نیست (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۹۳: ۸۴). مدیران کسانی هستند که با رهبری قوی و ارتباطات موثر و تصمیم‌گیری صحیح، توانایی تاثیرگذاری بر عملکرد مجموعه و سازمان را دارند و می‌توانند با نوآوری و توانایی حل مسئله، سازمان و مجموعه خویش را رقابت-پذیر کنند؛ همچنین قادرند با مهارت فنی خویش، استفاده از منابع انسانی را بهینه کرده و برای کارکنان و زیردستان، در اخلاق، همکاری و تلاش، الهام بخش باشند. بدیهی است که نقش مدیران در ایجاد محیط کاری مثبت، افزایش رضایت و انگیزه در کارکنان، کاهش تنش‌ها در مجموعه و حل مشکلات و رسیدن به اهداف با هیچ‌یک از اعضای مجموعه و سازمان برابر و یکسان نیست و کلید اصلی پویایی و موفقیت هر مجموعه و سازمانی، در دست مدیر آن است. امروزه همگان نیز به این مهم رسیده‌اند که تحقق اهداف سازمان‌ها در گروی افراد لایق و توانمندی است که با مدیریتی شایسته بتوانند انتظارات سازمان را برآورده سازند (خنifer و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۶) و درست بر همین اساس است که به کارگیری نظام‌ها و سازوکارهای مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه مدیران از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار شده (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۹۳: ۸۴) و سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا لایق‌ترین و شایسته‌ترین مدیران را، به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند (فارسی و خدابخشی، ۱۳۹۸: ۸۱). بنابراین چنانچه در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران، مهارت‌ها و شایستگی‌ها لحاظ گردد، و ملاک گزینش و ارتقای آنها، تخصص و توانمندی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود، نتیجه این امر در درازمدت، تحقق اهداف سازمان و بهره‌وری بیشتر خواهد بود (خنifer و همکاران، ۱۳۹۹: ۲).

با تمام این اوصاف باید گفت، حساسیت بر موضوع مدیریت فقط برخاسته از تجارب جدید بشری و برآمده از ضرورت‌های عقلانی نیست، بلکه متون دینی و اسلامی نیز بر اهمیت آن صحنه می‌گذارند؛ در همین راستا و به شکل موردی و مشخص می‌توان به آیه ۵۸ سوره نسا که در آن بر

سپردن امور به افراد کاردان و توانمند تاکید شده، اشاره داشت: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا». امام علی (ع) نیز در همین رابطه، نگرانی خویش از زمامداری افراد فاقد اهلیت و صلاحیت را چنین عنوان می‌کنند: «از این اندوهناکم که بی‌خردان، و تبهکاران این امت، حاکم شوند و قدرت را به دست آورند، آنگاه مال خدا را دست به دست بگردانند، و بندگان او را به بردگی کشند، با نیکوکاران در جنگ، و با فاسقان همراه باشند...» (نهج البلاغه: نامه ۶۲). براین اساس و با نظر به این حقیقت که متون اسلامی و از جمله نهج البلاغه مشحون از مباحثی مرتبط با مدیریت‌اند، پژوهشگران بسیاری در پی دستیابی به مبانی، اصول، بایسته‌های مدیریت برآمده، و به طور خاص در رابطه با ویژگی‌های مثبت مدیران، کارگزاران و رهبران پژوهش‌های مختلفی را به سرانجام رسانده‌اند. اما آنچه در این میان مورد غفلت قرار گرفته، رجوع به منابع اصیل از جمله نهج البلاغه، برای بازیابی ویژگی‌ها و خصلت‌های منفی مدیران است. به عبارتی آنچه تا کنون پژوهشگران به آن پرداخته‌اند، معروف‌های مدیریتی (ویژگی‌های خوب) از نگاه امام اول شیعیان بوده است؛ اما به واقع، در رابطه با منکرات مدیریتی (ویژگی‌های منفی) برپایه‌ی کلام و بیان امیرالمومنین پژوهش خاص و مشخصی صورت نگرفته یا در اثنای مباحث و موضوعات کلی دیگر، به صورت نارسا و ناقص، به برخی از ویژگی‌های منفی مدیران پرداخته شده است. براین اساس استحصال ویژگی‌های منفی مدیران، هدفی است که پژوهش حاضر مبتنی بر متن نهج-البلاغه، دنبال می‌کند؛ تا در کنار تحقیقات پرشماری که در رابطه با مدیران خوب و ویژگی‌های مثبت برای ایشان به نگارش درآمده، به شفاف سازی انتظارات از مدیران، و ایجاد استانداردهای بالاتر در مدیریت کمک کند، و در کنار پژوهش‌های پیشین، گامی کوچک در مسیر ارائه الگویی کامل از مدیران اسلامی، و شکل دادن به معیارها و ضابطه‌های ضروری برای جایگاه‌های مدیریتی بردارد. این امر در نهایت می‌تواند منتهی به نگاه جامعی در مدیران ارشد و میانی گردد تا در انتصابات خویش دقت بیشتری به خرج دهند و در بعد نظارتی، با نظر به این خصوصیات خوب و بد مدیران، تایید، تشویق و یا تذکر و تنبیه لازم را اعمال نمایند. افزون براین، پژوهش حاضر می‌تواند الگوها، عملکردها و رفتارهای منفی و ناخوشایند براساس دیدگاه امیرالمومنین علی علیه السلام، در برابر دیدگان خیل کثیر کارگزاران در سطوح مختلف قرار دهد تا در مسیر رشد و تعالی و انجام وظایف خویش، نظری به آن‌ها داشته باشند و خویشان را از این خصلت‌ها پیراسته

سازند و بر پایه‌ی توصیه‌ی سعدی علیه‌الرحمه، ادب را از بی‌ادبان بیاموزند (سعدی، ۱۳۹۴، ص. ۸۱). این خودآگاهی و خودسازی مدیران، می‌تواند از آسیب‌ها، نارضایتی‌ها و تنش‌ها در مجموعه و سازمان بکاهد و به بهبود فضای کار و تقویت فرهنگ سازمانی منجر شود و بالاتر از آن، در ایجاد ذهنیت مثبت عموم مردم به مدیران جامعه اسلامی موثر باشد. با نظر به آنچه گذشت، پی‌جویی هدف پژوهش حاضر بر پایه‌ی این سوال خواهد بود: «ویژگی‌های منفی برای مدیران، براساس متن نهج‌البلاغه، در چه مواردی خلاصه می‌گردد؟».

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت را استفاده درست و موثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی در جهت رسیدن به هدفی خاص دانسته‌اند؛ در موردی دیگر نیز، مدیریت را هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران تعریف کرده‌اند (راوچ و هاتک^۱، ۲۰۱۶: ۴۸۹). اما با توجه به آنچه از مکتب و شرع مقدس فهمیده می‌شود، هرکسی که توانست مجموعه‌ای را به اهداف خود برساند و یا به سوی اهداف سازمانی حرکت دهد، نمی‌تواند مدیری خوب و توانا قلمداد شود و عملکرد او، اگر چه با هزاران تزویر، دروغ، خدعه، نیرنگ، سوء استفاده و ظلم به دیگران همراه باشد، مدیریت نامیده شود. براین اساس، مدیریت هنر و علم بکارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول به اهداف سازمانی است، به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد (نبوی، ۱۳۹۶: ۳۲-۳۳).

در میان رویکردهای مختلفی که به مدیریت اسلامی وجود دارد، یکی از با قدمت‌ترین و همچنان مورد توجه‌ترین آنها، نظریه اخلاق و ویژگی‌های مدیران است. «این رویکرد بر خصوصیات مدیری که باید داشته باشد و نباید داشته باشد تکیه دارد و می‌تواند به عنوان شاخص‌هایی جهت گزینش افراد جهت پست‌های مدیریتی به کار گرفته شود. نکته مهمی که باید بدان توجه داشت این است که درجه برخورداری از خصوصیات بر شمرده شده در این دیدگاه برای سطوح مختلف مدیریتی متفاوت و نسبی است، و این طور نیست که در هر سطحی، و هر مدیری باید کلیه این صفات را در حد اعلی داشته، (یا نداشته) باشد. در این مقوله مقالات، کتب و سخنرانی‌های بسیاری ارائه شده است و روش احصاء ویژگی‌های مدیران بر سه شیوه و صورت است: در روش اول، صاحب نظر با مراجعه به قرآن کریم، روایات، احادیث و گفتار

1. Rauch & Hatak

بزرگان دین، ویژگی های مدیران را استخراج می کند. در روش دوم صاحب نظر ابتدا با تفکر و مطالعه در متون غیر اسلامی ویژگی های مدیر را احصاء و در فرایندی تطبیقی سعی در تأیید لزوم این ویژگی ها بوسیله آیات، روایات و احادیث دارد. در روش بعدی که اغلب متون، بدین شکل است صاحب نظر از هر دو روش بهره می برد تا مجموعه ای این ویژگی ها و خصوصیات دقیق و کامل باشد» (چاوشی، ۱۳۸۸: ۵۰).

براین اساس، نبایدهای اخلاقی و حرفه ای مدیران، یا همان خصوصیات که برای مدیران جامعه اسلامی شایسته نیست، با نظر به روش اول می تواند مورد توجه باشد. این موضوع از آنجایی حائز اهمیت و شایسته پرداخت است که در طی پژوهش های مختلف، مشخص شده که مدیران می توانند با رفتارهای مخرب و ویژگی های شخصی منفی خود آسیب جدی به سازمان، کارکنان و زيردستان وارد کرده (عمر و احمد^۱، ۲۰۲۰: ۹۶۰)؛ سلامتی جسمی و روحی آنها را تهدید - کنند (اشمیت^۲، ۲۰۱۴: ۲). مدیران با ویژگی های بد، منبع اصلی مشکل و درد عاطفی در سازمان هستند (آپلباوم و روی ژیرارد^۳، ۲۰۰۷: ۱۷). آنان انرژی مجموعه و سازمان خویش را کم کرده و به تحلیل می بردند؛ افراد و کارکنان شایسته را به حاشیه می رانند و باعث دلزدگی، و حتی غیبت و خروج آنها از سازمان می شوند (ایندرادوی^۴، ۲۰۱۶: ۱۰۶). البته این تاثیرگذاری فراتر از محل کار است، و مدیران می توانند افزون بر تهدید سلامت و آرامش کارمندان و سازمان، خانواده ای افراد زيردست خویش را نیز تحت تاثیر ویژگی های بد و منفی خویش قرار دهند و سبب استرس خانوادگی، مشاجره بین کارمندان آسیب دیده و اعضای خانواده، یا فاصله گرفتن کارمندان آسیب دیده از خانواده خویش گردند (موریس^۵، ۲۰۱۹: ۲۰۷-۲۰۸). افرادی که در یک سازمان کار می کنند به علت رفتارهای آسیب زای مدیر، واکنشهای منفی بیشمار دیگری از خود نشان می دهند، که در نهایت به ناکارآمدی سازمان منجر خواهد شد (اسپرانگ و همکاران^۶، ۲۰۲۳: ۲)، از جمله این واکنش ها، احساس درماندگی، عدم استقلال، عدم امکان مشارکت، احساس عدم امنیت شغلی، کاهش کارایی و نوآوری، فقدان انگیزه، کاهش رضایت شغلی، کاهش اعتماد به نفس و در

1. Omar & Ahmad
2. Schmidt
3. Appelbaum & Roy-Girard
4. Indradevi
5. Moriss
6. Sprang et al

نهایت، ترک کار که منجر به گردش مالی بیشتر و در نتیجه افزایش هزینه های استخدام و پیامدهای اقتصادی احتمالی برای سازمان می‌گردد. در این شرایط اگر کسی در سازمان و کنار مدیر بماند نیز ممکن است به سازمان متعهد و وفادار نباشند (ایندرادوی، ۲۰۱۶: ۱۰۸). افزون بر موارد فوق، ویژگی‌های منفی مدیری که خود داعیه اسلام دارد و در جامعه اسلامی بر مسند قدرت تکیه زده است، اثراتی فراتر از سازمان و مجموعه خویش بر جای می‌گذارد. پژوهشگران دریافته‌اند از اموری که در بی‌اعتنایی به ارزش‌های اخلاقی و دینی یک جامعه موثر است، بروز برخی رفتارها و اقدامات ناشایست از بعضی از مدیران و کارگزاران نهادهای دولتی و حکومتی است که ظاهری مذهبی داشته، ولی در حقیقت عمل درست اخلاقی و دینی ندارند و همین امر موجب پیدایش تعارض و شکاف بین گفتار و عمل از دیدگاه توده مردم می‌شود و موجبات بدبینی به ارزش‌ها و همچنین افراد مقدس و مدیران جامعه اسلامی را فراهم می‌کند (محمودی، فرج‌اللهی و قنبری، ۱۴۰۱: ۴۵).

جدول شماره ۱. خلاصه تحقیقات پیشین

محقق و سال	عنوان	نتایج
طهماسبی و تاجور (۱۳۸۹)	ویژگی‌ها و وظایف کارگزاران در نهج‌البلاغه	در این مقاله، برخی از ویژگی‌های بد برای کارگزاران در این موارد خلاصه می‌شود: «غرور و خودبینی، هواپرستی، انحصارطلبی، پیمان‌شکنی».
گل‌پرور، حسین‌زاده و آقایی (۱۳۸۹)	بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان	در طی این پژوهش محققین به این نتیجه رسیده‌اند که «رفتارهای غیراخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان و تقویت احساس فرسودگی هیجانی کارکنان، با اثرات فراگیر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی نیز موثر است».
میریان (۱۳۹۰)	آفات و آسیب‌های مدیریت از منظر آموزه‌های اسلام	در این مقاله، آفت مدیریت در موارد زیر خلاصه شده است: «تجمل‌گرایی، اسراف در بیت‌المال، تکبر، به استضعاف کشیدن مردم، فریب مردم، جاه‌طلبی، تجسس، شتابزدگی و سستی، دنیاطلبی».
خلعتبری و صداقت (۱۳۹۲)	آفات مدیریت از منظر قرآن و نهج‌البلاغه	در این پژوهش، «تکبر، جاه‌طلبی، بدگمانی، ستایش‌پذیری، ترس و اضطراب، انحصارطلبی» از آفات مدیریت دانسته

جدول شماره ۱. خلاصه تحقیقات پیشین

محقق و سال	عنوان	نتایج
		شده است.
زارعی متین و حسن زاده (۱۳۹۴)	نقش میانجی ارزش های کاری درونی در ارتباط بین ارزش های کاری بیرونی و رفتارهای ضد شهروند سازمانی با تاکید بر نگرش اسلامی	نتایج تحقیق این محققین نشان می دهد که ارزش های کاری اسلامی بر رفتار ضد شهروند سازمانی (کینه توزی، پرخاشگری، لجبازی، آسیب به همکاران و...) تأثیرگذار است، اما جهت این تأثیرگذاری منفی است.
تقوی دامغانی (۱۳۹۵)	نگرشی بر مدیریت اسلامی	در این کتاب، با نظر به منابع اسلامی موجود، از جمله نهج-البلاغه، آفات مدیریت، «سازمان گرایی، اجبار و تحکم، خودپسندی، افزون خواهی، افزون گوئی، منت نهادن، موقعیت ناشناسی، جدایی از مردم، تقدم رابطه بر ضابطه، عدم دقت در کارها» معرفی می شود.
نبوی (۱۳۹۶)	مدیریت اسلامی	در فصلی از این کتاب لغزشگاه ها و خطاهای مدیران را «ریاست طلبی، ظلم، تکبر، ترساندن مردم، تحقیر مومنان، رشوه و پنهان شدن از مردم» می داند.
رضایی (۱۳۹۸)	بررسی و شناخت آفات مدیریت مدیران در سازمان ها	«زورگوئی، عجب، دوری از مردم، ریاست طلبی، تملق و چاپلوسی، هدف گذاری معین و مشخص نداشتن، محاسبه نکردن خود، عدم مهارت در تصمیم گیری، قبول مسئولیت های فراوان بدون در نظر گرفتن ظرفیت، بدخلقی، اولویت کارها را رعایت نکردن، ضعف در برقراری ارتباطات، عجله کردن، ذهنیت گرایی (فکرهای بدون عمل)، کنجکاوی ها و ماجراجویی های غیرمنطبق با هدف ها و ارزشها، عمل زدگی (فکرهای بدون عمل)، پرحرفی، بی-نظمی، کار امروز را به فردا موکول کردن، تنبلی، لجبازی و تعصب های بیجا، کارها را عکس العملی انجام دادن، عدم خلاقیت، تصویر منفی از خود داشتن، قرار ملاقات غیر ضروری، عدم صراحت، تاخیر در مبادلات و مکاتبات و معاشرت ها، عدم تفویض اختیار به دیگران، تلقینات منفی و

جدول شماره ۱. خلاصه تحقیقات پیشین

محقق و سال	عنوان	نتایج
		پذیرفتن باورهای غلط و بی توجهی به عادات غلط آفاتی در مدیریت است که از سوی رضایی مورد اشاره قرار گرفته است.
احمدی (۱۳۹۹)	مدیریت اسلامی: اصول، مبانی، مفاهیم و الگوها	در فصلی از این کتاب، آفات مدیریت در این موارد خلاصه می‌شود: «ریاست طلبی، فزون خواهی و رفاه طلبی، ریاکاری، روحیه چاپلوسی و تملق، استبداد و خشونت، ظلم و تبعیض، فاصله گرفتن از مردم».
برومند نسب (۱۳۹۹)	مدیریت اسلامی از منظر قرآن و نهج‌البلاغه	در بخشی از این کتاب، مواردی چون «ریاست طلبی، تکبر، هدیه و رشوه، پنهان شدن از مردم، منت نهادن، سوء ظن، عجب و غرور، تقدم رابطه بر ضابطه، اطرافیان و رانت خواری، عمل زدگی، دیکتاتوری، شتابزدگی، عصبیت و ترجیح افراد ضعیف برای همکاری» را از آفات مدیریت می‌دانند.
هاشمی تپله نویی و نیک کار (۱۴۰۰)	تأثیر شاخص های کیفیت حسابرسی، محیط رقابتی و راهبری شرکتی بر رفتارهای غیراخلاقی مدیران: با تأکید بر دو بعد افق تصمیم گیری و نوع پیش بینی در رفتار مدیران	این پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که «منافع مدیران الزاماً با منافع سایر ذینفعان هم راستا نیست و مدیران همواره در تلاش برای حداکثرسازی منافع خود هستند. از سوی دیگر، مکانیزم های نظارتی در اختیار سایر ذینفعان برای محدود ساختن رفتارهای غیراخلاقی مدیران است. نتایج بدست آمده از این پژوهش نیز این استدلال را حمایت می کند که مکانیزم های نظارتی سبب محدودیت در رفتارهای فرصت طلبانه مدیریت می شود چرا که این مکانیزم ها شفافیت را ارتقا بخشیده و مدیران را ملزم به رعایت اخلاق در پیش بینی ها و تصمیمات استراتژیک شرکت می‌کند. از سوی دیگر، یافته ها نشان دهنده آن است که مکانیزم رقابت در ایران اثری بر کنترل رفتارهای فرصت طلبانه مدیریت ندارد».
دابر ^۱ (۲۰۱۴)	رابطه بین سبک های	در این نگاشته، «نظارت سوءاستفاده‌کننده، رهبری مستبد،

1. Dobbs

جدول شماره ۱. خلاصه تحقیقات پیشین

محقق و سال	عنوان	نتایج
	رهبری سمی ادراک شده، اثربخشی رهبر و بدبینی سازمانی	خودشیفتگی، خودفروشی و غیرقابل پیش‌بینی بودن، بدبینی زیاد» را از ویژگی‌های بد برای مدیران می‌داند.
بورک ^۱ (۲۰۱۷)	رهبران سمی: کاوش در سمت تاریک مدیریت	بورک مدیران سمی و بد را با ویژگی‌هایی چون: «خودشیفته، معیوب، از مسیر خارج شده، ظالم، ناکارآمد، دارای رفتار توهین آمیز، قلدر، روان پریش و احمق» معرفی می‌کند.
هایت، گجار و اوکوموس ^۲ (۲۰۱۹)	«مدیران جهنمی در صنعت مهمان‌نوازی»	در این تحقیق ویژگی‌های مدیران بد در این موارد خلاصه می‌شود: «غیرحرفه‌ای، سبک مدیریت مستبدانه، مهارت‌های رهبری ضعیف، عملکرد غیراخلاقی، مهارت‌های عملیاتی و فنی ضعیف، و مهارت‌های ضعیف در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار».
یاغی و یاغی ^۳ (۲۰۲۱)	ارزیابی ریاکاری سازمانی در دانشگاه‌ها به عنوان پیامد رفتار رهبری سمی	«عدم صداقت، حمله به دیگران، بی توجهی به رفاه سازمانی، و شخصیت غیر صادقانه» از ویژگی‌های رهبران سمی و بد است.
کوبان ^۴ (۲۰۲۲)	جنبه تاریک رهبری: ارزیابی مفهومی رهبری سمی	آنچه از نتایج این تحقیق برآمده این است که: «مدیران سمی کارکنان خود را می‌ترسانند تا مقبولیت و منافع شخصی را بدست آورند. به تحقیر مداوم اعضای سازمان می‌پردازند چون تمایلات خودشیفتگی و نگرش‌های اقتدارگرایانه دارند. آنها کارمندان را دلسرد می‌کنند و باعث تخریب جسمی و روحی آنها می‌شوند».
صدیقی و اقبال ^۵ (۲۰۲۴)	وقتی یک رهبر سمی است چه اتفاقی می‌افتد؟ یک تحقیق کیفی	یافته‌ها نشان می‌دهد که علل مسمومیت رهبر فراتر از شخصیت رهبران است، بلکه عوامل دیگری نیز با آن مرتبط هستند. علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی برجسته شده که با رهبران سمی مرتبط است، عوامل محیطی و فرهنگی

1. Burke

2. Hight, Gajjar & Okumus

3. Yaghi & Yaghi

4. Çoban

جدول شماره ۱. خلاصه تحقیقات پیشین

محقق و سال	عنوان	نتایج
		خاصی نیز باعث ایجاد سمیت در بین رهبران و زیردستان آنها می‌شود. چنین مبادلات رهبر و اعضا منجر به پیامدهای مخربی می‌شود که نه تنها بر زیردستان به تنهایی در سطح فردی بلکه بر اثربخشی کلی سازمان نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین، راهبردهای مقابله‌ای برای مقابله با چنین سمی نیز مورد بحث قرار گرفته است. موضوعات کلیدی شناسایی شده به عنوان ویژگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی رفتار دستکاری نگرش خودخواهانه زبان توهین آمیز مدیریت خرد)، فرهنگ سازمانی، پیامدهای روانی و راهبردهای مقابله‌ای طبقه‌بندی شدند.

همان‌گونه که هویدا است، پژوهش‌های خارجی در قالب مفاهیمی چون سمی و جهنمی به ویژگی‌های بد مدیران پرداخته‌اند. در تحقیقات داخلی نیز، ویژگی‌های منفی مدیران، در کتب و مقالات مرتبط با مدیریت اسلامی به شکل گذرا، و در اثنای مباحث کلی‌تر یا در قالب عناوینی چون آفات مدیریت مورد اشاره بوده است. اما آنچه موجب تمایز و بدیع بودن تحقیق حاضر می‌گردد، استخراج ویژگی‌های منفی برای مدیران از بطن نهج‌البلاغه، و براساس توصیه‌ها و عتاب و خطابی است که حضرت علی علیه‌السلام نسبت به کارگزاران و مدیران داشته‌اند. براین اساس، این تحقیق در پی آن است که تا با استحصال، احصاء و تجمیع این ویژگی‌ها، الگوهای معیوب و رفتارها و خصوصیات ناپسند و نادرست را براساس دیدگاه امیرالمومنین، پیش چشم دغدغه‌مندان عرصه‌ی مدیریت قرار دهد.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر، از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای عرفی استفاده شده است. در تحلیل محتوای عرفی پژوهشگران از به کار گرفتن مقوله‌های مشخص و پیش پنداشته پرهیز می‌کنند و در عوض ترتیبی می‌دهند که مقوله‌ها از داده‌ها ناشی شود، در این حالت محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل گردد، بنابراین از طریق استقراء، مقوله‌ها از داده‌ها ظهور می‌یابند. در توضیحی بیشتر باید گفت، با مطالعه عمیق و دقیقی که پژوهشگر در راستای سوال و هدف پژوهش انجام می‌دهد، کم کم کدهای مرتبط نمایان می‌شوند؛ سپس این کدها بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان، در خوشه‌هایی معنادار مقوله‌بندی می‌شوند. بسته به کیفیت ارتباط بین زیر مقوله‌ها، محقق می‌تواند با ترکیب و سازماندهی این زیر مقوله‌ها (مضامین فرعی) آنها را به شمار کمتری از دسته‌ها تبدیل کند و به مضامین کلی-تری (مضامین اصلی) برسد. در تحلیل محتوای عرفی برای حفظ پایایی، بازبینی مطالب در دو مرحله، یکی پس از این که بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله‌بندی‌ها تکمیل شد و دیگری در پایان کار صورت می‌پذیرد (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰: ۲۴). البته پژوهش‌های کیفی، خاصیت رفت و برگشتی دارند و خوداصلاح هستند؛ داده‌ها مرتباً بازبینی می‌شوند و تناسب داده‌ها و کار تحلیل مفهومی و تفسیر به صورت مستمر نظارت و ممیزی می‌شوند. در پژوهش‌های کیفی به توضیح و تفسیر موضوع مورد مطالعه پرداخته می‌شود و نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی نیست (دانایی فرد و اسلامی؛ ۱۳۹۰: ۱۴۱-۱۴۳). البته روش تحلیل محتوای عرفی شباهت و نزدیکی بسیاری با روش تحلیل مضمون، در مقوله‌بندی و ارائه مضامین دارد؛ از این رو با توجه به انعطاف این روش و نقش مهم پژوهشگر در آن، «ضروری است که پژوهشگر کاری را که انجام می‌دهد به طور شفاف و آشکار توضیح دهد و آنچه می‌گوید باید با آنچه انجام می‌دهد واقعاً همخوانی و انطباق داشته باشد» (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۸۶). در همین راستا، مراحمی که در تحقیق حاضر طی گردید، به شرح زیر است:

- در گام اول، مطالعه چندین باره نهج البلاغه، با نظر به ضرورت آشنایی با متن و انس با داده‌ها صورت گرفت.

- در مرحله بعد، تلاش بر درک بهتر جمله‌های مهم، یا به عبارت بهتر، رمزهای موجود در متن بود.
- در گام سوم، معانی و کدهای استحصال شده و مرتبط با هم، در قالب خوشه‌های مضامین قرار گرفت و در همین راستا ۳۶ مضمون فرعی شناسایی و تجمیع گردید.
- در گام آخر نیز مضامین فرعی مرتبط با هم، در قالب سه دسته مضامین کلی قرار گرفت. در این مرحله تلاش بر این بود تا با جابجایی و تنظیم مکرر، هم‌پوشانی و عدم‌همخوانی‌ها در درون و بین مضامین اصلاح شود و دسته‌ها و مقوله‌های اصلی و نهایی، شکل درست و معقولی بیابد.
- بازبینی مکرر مطالب و مقوله‌های حاصل شده - به شکل مشخص و خاص در میانه و پایان کار - برای حفظ پایایی مورد توجه بود.

یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از متن نهج‌البلاغه، در مجموع ۳۶ ویژگی منفی برای مدیران شناسایی گردید؛ بخشی از این ویژگی‌ها مربوط به کارگزارانی بود که یا پیش از رهبری و حکومت امام بر سرکار بوده و یا حکم از حضرت داشتند، که این گروه از مدیران به سبب وجود منش و صفاتی نامناسب از سوی حضرت مورد سرزنش، و حتی عزل قرار گرفتند. برخی دیگر مربوط به شخص معاویه می‌شد که از امام حکومت شام را می‌خواهد، اما با این پاسخ امام مواجه می‌شود: «خواستی شام را به تو واگذارم، همانا من چیزی را که دیروز از تو باز داشتم، امروز به تو نخواهم بخشید» (نامه/ ۱۷) و بارها و بارها بواسطه‌ی خصلت‌های بدی که در جایگاه مدیریت و حکمرانی داشته مورد سرزنش و ملامت حضرت قرار می‌گیرد. قسمی دیگر، به ویژگی‌های منفی مدیران و حکمرانان آینده (افرادی مثل فرزندان بنی‌امیه و عبدالملک مروان و...) برمی‌گردد که امام از سر علم و اطلاع از آینده بدان‌ها اشاره می‌کند. بخش آخر نیز آن دسته از ویژگی‌هایی است که امام علی (ع) یاران و مدیران خویش مانند مالک اشتر را، به حذر از آنها فرا

می‌خوانند. مجموع این خصلت‌های مورد ذم حضرت، مضامین فرعی پژوهش حاضر را تشکیل داده و در قالب سه دسته مضمون اصلی تجميع شده‌اند که در ادامه بدان‌ها پرداخته می‌شود.

رذایل اخلاقی فردی

اولین مضمون یا مقوله کلی که در پژوهش حاضر، مورد احصاء قرار گرفت، ضعف‌ها و رذایل اخلاق فردی مدیران است. این مضمون اصلی بالغ بر ۱۰ مضمون فرعی را در بر گرفته که هریک اشاره‌ای به مشکلات اخلاقی و شخصیتی مدیران از نگاه امیرالمومنین دارد؛ این مضامین فرعی در ادامه با کدهای مربوطه آورده شده است.

ترس

یکی از فرمانداران امام، اسیران بنی‌ناجیه را از فرمانده لشکر خرید و آزاد کرد، اما وقتی از او غرامت خواستند، از ترس فرار کرد...؛ امام درباره این مدیر که مصقله نام داشت، فرمودند: «خدا روی مصقله را زشت گرداند، کار بزرگواران را انجام داد، اما خود چنان بردگان فرار کرد، هنوز ثناخوان به مداحی او برخاسته بود که او را ساکت کرد، هنوز سخن ستایش‌گر او به پایان نرسیده بود که آنها را به زحمت انداخت. اما اگر مردانه ایستاده بود همان مقدار که داشت از او می‌پذیرفتیم و تا هنگام قدرت و توانایی به او مهلت می‌دادیم» (خطبه/۴۴). امام در جای دیگری به نکوهش ترس پرداخته و می‌فرمایند: «ترس با ناامیدی، همراه است» (حکمت/۲۱)

حرص و آز

حضرت این ویژگی را برای حکمرانان و مدیران بد دانسته و معاویه را به سبب داشتن آن مورد ملامت قرار داده و فرموده‌اند: «آگاه باشید پس از من مردی با گلوی گشاده، و شکمی بزرگ بر شما مسلط خواهد شد، که هر چه بیابد می‌خورد، و تلاش می‌کند آنچه ندارد به دست آورد...» (خطبه/۵۷)؛ درباره حجاج بن یوسف نیز گفته‌اند: «به خدا سوگند پسرکی از طایفه ثقیف بر شما مسلط می‌شود که هوسباز و ستمگر است، سبزه‌زارهای اموال و دارایی‌ها شما را می‌چرد و چربی شما را آب می‌کند» (خطبه/۱۱۶). تاثیر منفی این ویژگی بر انسان در چند مورد چنین عنوان می‌شود: «آن که جان را با طمع ورزی پوشاند خود را پست کرده است» (حکمت/۲) و «طمع

ورزی، بردگی همیشگی است» (حکمت/ ۱۸۰) و «طمعکار همواره زیون و خوار است» (حکمت/ ۲۲۶).

حلال شمردن حرام

امام درباره بنی‌امیه می‌فرماید: «بنی‌امیه چنان به ستمگری و حکومت ادامه دهند که حرامی باقی نماند جز آن که حلال شمارند» (خطبه/ ۹۸). حضرت در نامه‌هایی به کارگزاران خویش، ایشان را به پرهیز از این خصلت فراخوانده و به عنوان نمونه، به مالک اشتر می‌فرماید: «هوای نفس را در اختیار گیر، و از آنچه حلال نیست خوشتن‌داری کن» (نامه/ ۵۳)؛ و در نامه به حارث همدانی نیز می‌نویسند: «به ریسمان قرآن چنگ زن، و از آن نصیحت پذیر، حلالش را حلال، و حرامش را حرام بشمار» (نامه/ ۶۹). براین اساس و از نگاه ایشان «مومن کسی است که حلال خدا را هم اکنون حلال، و حرام خدا را هم اکنون حرام بشمارد، و آنچه را مردم با بدعت‌ها تغییر دادند، چیزی از حرام را حلال نمی‌کند، زیرا حلال همان است که خدا حلال کرده و حرام همان چیزی است که خدا حرام شمرده است» (خطبه/ ۱۷۶).

هوسرانی

امیرالمومنین در نامه‌ای مذمت‌آمیز به منذر بن جارود، که در جایگاه فرمانداری خیانت کرده بود، نوشت: «ناگهان به من خبر دادند، که در هواپرستی چیزی فروگذار نکرده‌ای، و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای» (نامه/ ۷۱). در نامه به معاویه نیز چنین می‌نگارند: «خواسته‌های دل تو را به بدی‌ها کشانده، و در پرتگاه گمراهی قرار داده است» (نامه/ ۳۰). امام در جای دیگری می‌فرماید: «پسرکی از طایفه ثقیف بر شما مسلط می‌شود که هوسباز و گردن‌کش است» (خطبه/ ۱۱۶). ایشان با نگاه به ضررهای وجود این ویژگی در مدیران است که هرگاه به کارگزاران خویش مسئولیت می‌سپارند، به ایشان توصیه می‌کنند که از این خصلت دوری جویند و بر نفس مراقبت داشته باشند؛ چنانچه در نامه به محمد بن ابی‌بکر، فرمودند: «بر تو سزاوار است که با خواسته‌های دل مخالفت کرده، و از دین خود دفاع کنی» (نامه/ ۲۷). در نامه به مالک اشتر می‌نویسند: «همانا نفس همواره به بدی و می‌دارد جز آن که خدا رحمت آورد» (نامه/ ۵۳). در نامه به شریح بن هانی می‌فرماید: «هوس‌ها تو را به زیان‌های فراوانی خواهند کشید، پس نفس خود را باز

دار» (نامه / ۵۶). ایشان در خطبه‌ای دیگر می‌فرمایند: «همانا، وحشتناک‌ترین چیزی که بر شما می‌ترسم، هواپرستی، و آرزوهای دراز است» (خطبه / ۴۲).

نادانی

امام علی (ع)، جهل را از بدترین خصوصیات برای مدیران دانسته و فرموده‌اند: «نادان لیاقت رهبری ندارد تا با نادانی خود مسلمانان را به گمراهی کشاند» (خطبه / ۱۳۱). در همین رابطه، در نامه‌ای به معاویه چنین متذکر می‌شوند: «به شناخت چیزی همّت کن که در ناآگاهی آن معذور نخواهی بود» (نامه / ۳۰). ایشان در خطبه ۱۷۳ نیز با نظر به اهمیت علم و آگاهی برای مدیران، می‌فرمایند: «این پرچم (زمامداری و مدیریت جامعه) را جز افراد آگاه و با استقامت و عالم به جایگاه حق، به دوش نمی‌کشند». در حکمت ۵۴ نهج‌البلاغه نیز آمده است: «هیچ فقری چون نادانی نیست».

آلودگی به گناه

ایشان در توصیف عبدالملک مروان به ویژگی‌های منفی او اشاره کرده و می‌فرمایند: «گویا فاسق آن‌ها را می‌نگرم که به منکر و زشتی‌ها خو کرده و با آن انس گرفته است و همنشین می‌گردد تا آن که موی سرش در گناهان سفید گشته و خلق و خوی او رنگ گناه و منکر گیرد» (خطبه / ۱۴۴).

دنیاپرستی

امام در نامه به معاویه می‌نویسند: «همانا دنیا انسان را به خود سرگرم و از دیگر چیزها باز می‌دارد. دنیاپرستان چیزی از دنیا به دست نمی‌آورند، جز آن که دری از حرص به رویشان گشوده شده، و آتش عشق آنان تندتر می‌گردد» (نامه / ۴۹).

به امام خبر دادند که شریح بن الحارث، خانه‌ای را به قیمت ۸۰ دینار خریده؛ حضرت او را احضار کرده، فرمودند: «آنان که مال فراوان گرد آورده بر آن افزودند، و آنان که قصرها ساخته، و محکم کاری کردند، طلا کاری کرده، و زینت دادند، فراوان اندوختند و نگهداری کردند، و به گمان خود برای فرزندان خود باقی گذاشتند، همگی آنان به پای حسابرسی الهی، و جایگاه پاداش و کیفر رانده می‌شوند؛ آنگاه که فرمان قضاوت و داوری نهایی صادر گردد، تبهکاران زیان

خواهند دید. به این واقعیت‌ها عقل گواهی می‌دهد هر گاه که از اسارت هوای نفس نجات یافته، از دنیاپرستی به سلامت بگذرد» (نامه / ۳). در حکمت‌هایی از نهج‌البلاغه نیز ضمن نکوهش این خصلت چنین آمده است: «دنیا پرستی کلید دشواری، و مرکب رنج و گرفتاری است» (حکمت / ۳۷۱). «دنیا چون مار سمی است، پوست آن نرم ولی سم کشنده در درون دارد، نادان فریب خورده به آن می‌گراید، و هوشمند عاقل از آن دوری گزیند» (حکمت / ۱۱۹). و فرمود (ع): «دو گرسنه‌اند که هیچگاه سیر نشوند: «طالب علم و طالب دنیا» (حکمت / ۴۵۷).

سوء شهرت خانوادگی

امام در نامه‌ای به معاویه، درباره عدم خوشنامی خانواده او، می‌نویسند: «از چه زمانی شما زمامداران امت و فرماندهان ملت بودید، نه سابقه درخشانی در دین، و نه شرافت والایی در خانواده دارید» (نامه / ۱۰). «اینکه ادعا کردی ما همه فرزندان عبد مناف هستیم، آری چنین است، اما جدّ شما امیه چونان جدّ ما هاشم، و حرب همانند عبد المطلب و ابوسفیان مانند ابوطالب نخواهند بود، هرگز ارزش مهاجران چون اسیران آزاد شده نیست، و حلال‌زاده همانند حرام‌زاده نمی‌باشد، و آن که بر حق است با آن که بر باطل است را نمی‌توان مقایسه کرد، و مؤمن چون مفسد نخواهد بود، و چه زشتند آنان که پدران گذشته خود را در ورود به آتش پیروی کنند» (نامه / ۱۷). در همین راستا، با نظر به ضرورت توجه به پیشینه و شرایط خانوادگی افراد، به مالک اشتر توصیه می‌کنند که: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و باحیا، از خاندان‌های پاکیزه و با تقوی، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن» (نامه / ۵۳).

پر خوری و شکمبارگی

امام علی (ع) در خطبه‌ای دیگر درباره معاویه می‌فرماید: «پس از من مردی با گلوی گشاد، و شکمی بزرگ بر شما مسلط خواهد شد، که هر چه بیابد می‌خورد...» (خطبه / ۵۷). ایشان در نامه ۴۵ نیز ضمن قبیح دانستن این ویژگی، در رابطه با خود می‌فرماید: «آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمؤمنین علیه‌السلام خوانند و در تلخی‌های روزگار با مردم شریک نباشم و در سختی‌های زندگی الگوی آنان نگردم؛ آفریده نشده‌ام که غذاهای لذیذ و پاکیزه مرا سرگرم سازد، چونان

حیوان پرواری که تمام همّت او علف، و یا چون حیوان رها شده که شغلش چریدن و پر کردن شکم بوده، و از آینده خود بی خبر است».

عدم قناعت

ایشان در نامه به فرماندار بصره می‌نویسند: «پس از خدا بترس ای پسر حنیف، و به قرص‌های نان خودت قناعت کن، تا تو را از آتش جهنم رهایی ببخشد» (نامه / ۴۵). امام درباره ضرورت وجود قناعت در انسان می‌فرمایند: «آدمی را قناعت برای دولتمندی، و خوش خلقی برای فراوانی نعمت‌ها کافی است» (حکمت / ۲۲۹) و «قناعت، ثروتی است پایان ناپذیر» (حکمت / ۵۷). «قناعت مالی است که پایان نمی‌پذیرد» (حکمت / ۴۷۵).

رذایل اخلاقی بین فردی

مهربان است که تمام رذایل در جنبه فردی خلاصه نمی‌شود، و در کنار بُعد فردی، همیشه جنبه‌ی اجتماعی و بین فردی برای انسان مطرح است. در توضیحی بیشتر باید گفت همچنان که فضایل را می‌توان به دو دسته فضایل اخلاقی فردی و فضایل اخلاقی اجتماعی تقسیم کرد (سبحانی‌نیا، ۱۳۹۳: ۲۸)، برای رذایل نیز می‌توان افزون جنبه‌ی فردی، از بُعد بین فردی سخن به میان آورد و در این دسته مجموعه‌ای از ویژگی‌های منفی را مورد توجه قرار داد که مستقیماً به حوزه رفتار اجتماعی مرتبط هستند؛ در ادامه به این صفات منفی برای مدیران، براساس دیدگاه امام علی پرداخته شده است.

همنشینی با سرمایه‌داران مسئله‌دار

امیرالمومنین در نامه‌ای سرزنش‌آمیز به فرماندار بصره چنین می‌نویسند: «به من گزارش دادند که مردی از سرمایه‌داران بصره، تو را به مهمانی خویش فراخواند و تو به سرعت به سوی آن شتافتی، خوردنی‌های رنگارنگ برای تو آوردند، و کاسه‌های پر از غذا پی در پی جلوی تو نهادند گمان نمی‌کردم مهمانی مردمی را بپذیری که نیازمندانشان با ستم محروم شده، و ثروتمندانشان بر سر سفره دعوت شده‌اند...» (نامه / ۴۵). ایشان در نامه به حارث نیز چنین می‌نگارند: «از همنشینی با فاسقان پرهیز که شر به شر می‌پیوندد» (نامه / ۶۹).

عدم رازداری

امام علی (ع) در همین رابطه به مالک اشتر متذکر شده و می‌فرماید: «مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان کردن آن‌ها از همه سزاوارتر است، پس مبادا آنچه بر تو پنهان است آشکار کنی» (نامه/ ۵۳). ایشان درباره ضرورت رازداری می‌فرمایند: «سینه خردمند صندوق راز اوست» (حکمت/ ۶).

کبر و خودبزرگ بینی

امام می‌فرماید: «از پست‌ترین حالات زمامداران در نزد صالحان این است که گمان برند آنها دوستدار ستایش‌اند، و کشورداری آنان بر کبر و خودپسندی استوار است» (خطبه/ ۲۱۶). بر همین اساس در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «مبادا هرگز دچار خودپسندی گردی و به خوبی‌های خود اطمینان کنی» (نامه/ ۵۳). ایشان در نامه به زیاد بن ابیه نیز چنین می‌نگارند: «آیا امید داری خداوند پادشاه فروتنان را به تو دهد، در حالی که از متکبران باشی؟!» (نامه/ ۲۱).

حضرت به مالک می‌فرماید: «به مردم نگو، به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود، که این گونه خود بزرگ‌بینی دل را فاسد، و دین را پژمرده می‌کند» و «پرهیز که خود را در بزرگی همانند خداوند پنداری، و در شکوه خداوندی همانند او دانی، زیرا خداوند هر سرکشی را خوار می‌سازد» (نامه/ ۵۳). امام درباره خودپسندی در موارد مختلفی نکاتی را بیان داشته‌اند: «انسان از خود راضی، دشمنان او فراوانند» (حکمت/ ۶). «ترسناک‌ترین تنهایی خودپسندی است» (حکمت/ ۳۸). «خودپسندی مانع فزونی است» (حکمت/ ۱۶۷). «خودپسندی یکی از حسودان عقل است» (حکمت/ ۲۱۲). «در شگفتم از متکبر که دیروز نطفه بود و فردا مرداری بیش نخواهد بود» (حکمت/ ۱۲۶).

نفاق و دورویی

امام در نامه به معاویه او را به پرهیز از نفاق فراخوانده و می‌فرماید: «تو را می‌ترسانم از این که آشکار و نهانت یکسان نباشد» (نامه/ ۱۰). در نامه‌ای که برای فرماندار اصفهان فرستاده شد، می‌نویسد: «سفارش می‌کنم که مبادا در ظاهر خدا را اطاعت، و در خلوت نافرمانی کنی، و این که آشکار و پنهان، و گفتار و کردارت در تضاد نباشد...» (نامه/ ۲۶).

بخل و عدم انفاق

امام در نامه به زیاد بن ابیه می‌نویسند: «آیا طمع‌داری ثواب انفاق کنندگان را دریابی در حالی که در ناز و نعمت قرار داری و تهیدستان و بیوه زنان را از آن نعمت‌ها محروم می‌کنی...» (نامه / ۲۱). ایشان با نظر به آسیب‌های وجود این ویژگی در مدیران است که می‌فرمایند: «سزاوار نیست بخیل بر ناموس و جان و غنیمت‌ها و احکام مسلمین، ولایت و رهبری یابد، تا در اموال آن‌ها حریص گردد» (خطبه / ۱۳۱). در حکمتی از نهج‌البلاغه نیز در این رابطه آمده است: «بخل ورزیدن کانون تمام عیب‌ها، و مهارى است که انسان را به سوى هر بدى می‌کشاند» (حکمت / ۳۷۸).

علاقه به ستایش

در نامه به مالک می‌نویسند: «تا می‌توانی با پرهیزکاران و راستگویان بیونند، و آنان را چنان پرورش ده که تو را زیاد نستانند، و تو را برای اعمال زشتی که انجام نداده‌ای تشویق نکنند؛ که ستایش بی‌اندازه، خودپسندی می‌آورد، و انسان را به سرکشی وادار می‌دارد». «مبادا دچار خودپسندی گردی و ستایش را دوست داشته باشی، که این‌ها همه از بهترین فرصت‌های شیطان برای هجوم آوردن به توست». «کسانی را هم به عنوان قاضی و کارگزار انتخاب کن که ستایش فراوان آن‌ها را فریب ندهد، و چرب‌زبانی منحرف‌شان نسازد» (نامه / ۵۳)؛ «چه بسا کسانی که با ستایش دیگران فریب خوردند» (حکمت / ۴۶۲).

نیرنگ و فریب

ایشان بخاطر وجود این ویژگی در فرماندار خود، نامه‌ای عتاب‌آمیز نوشته و فرموده‌اند: «گویا برای تجاوز به دنیای این مردم نیرنگ می‌زدی، و هدف تو آن بود که آن‌ها را فریب دهی و غنائم و ثروت‌های آنان را در اختیار گیری» (نامه / ۴۱). درباره معاویه نیز مکرر به این ویژگی اشاره کرده و گفته‌اند: «سوگند به خدا، معاویه از من سیاستمدارتر نیست، اما معاویه حيله‌گر و جنایت‌کار است، اگر نیرنگ ناپسند نبود، من زیرک‌ترین افراد بودم، ولی هر نیرنگی گناه، و هر گناهی نوعی کفر و انکار است...» (خطبه / ۲۰۰). ایشان رو به معاویه می‌فرمایند: «بسیاری از مردم را به هلاکت کشاندی، و با گمراهی خود فریب‌شان دادی، و در موج سرکش دریای جهالت خود غرقشان کردی...» (نامه / ۳۲). ایشان در همین راستا در توصیه‌ای که به مالک‌اشتر دارند، وی را از این

خصلت برحذر داشته و فرموده‌اند: «مبادا قراردادی را امضاء کنی که در آن برای فریب راه‌هایی وجود دارد» (نامه / ۵۳).

تبعیت از گمراهان

ایشان در توصیه‌ای به معاویه می‌فرمایند: «ای معاویه به گمراهان فرومایه، گوش مسپار اگر چنین نکنی به تو اعلام می‌دارم که در غفلت زدگی قرار داری...» (نامه / ۱۰). در حکمت ۱۵۴ نیز در همین رابطه چنین آمده است: «آن کس که از کار مردمی خشنود باشد، چونان کسی است که همراه آنان بوده و هر کس که به باطلی روی آورد، دو گناه بر عهده او باشد، گناه کردار باطل، و گناه خشنودی به کار باطل».

بی‌توجهی به فقرا

حضرت بی‌توجهی به فقرا را از ویژگی‌های منفی مدیران دانسته و به مالک می‌فرمایند: «مبادا سرمستی حکومت تو را از رسیدگی به فقرا باز دارد، که هرگز انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای ترک مسئولیت‌های کوچک‌تر نخواهد بود. همواره در فکر مشکلات آنان باش، و از آنان روی مگردان، به ویژه امور کسانی را بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی‌آیند و دیگران آنان را کوچک می‌شمارند و کمتر به تو دسترسی دارند» (نامه / ۵۳).

نقض عهد و پیمان شکنی

ایشان بنی‌امیه را به سبب وجود این ویژگی مورد سرزنش قرار داده و فرموده‌اند: «سوگند به خدا، بنی‌امیه چنان به ستمگری و حکومت ادامه دهند که حرامی باقی نماند جز آن که حلال شمارند، و پیمانی نمی‌ماند جز آن که همه را بشکنند» (خطبه / ۹۸). حضرت در نامه به مالک اشتر، ایشان را به پرهیز از این ویژگی توصیه کرده و بیان داشته‌اند: «هرگز پیمان شکن نباش، و در عهد خود خیانت نکن» (نامه / ۵۳).

ظلم و بی‌عدالتی

امیرالمومنین می‌فرمایند: «ستمکار نمی‌تواند رهبر مردم باشد، که با ستم حق مردم را غصب و عطا‌های آنان را قطع کند» (خطبه / ۱۳۱). در همین راستا، امام در نامه به فرماندار آذربایجان می‌نویسند: «تو حق نداری نسبت به رعیت ظلم و استبدادی بورزی» (نامه / ۵). درباره وجود این ویژگی

در بنی‌امیه نیز می‌فرمایند: «پس از تسلط فرزندان امیه، خانه‌ای در شهر یا خیمه‌ای در بیابان باقی نمی‌ماند جز آن که ستمگران بنی‌امیه، اندوه و غم را بدانجا می‌کشاند، و بلا و کینه توزی را در همه جا مطرح می‌کنند» (خطبه / ۱۵۸). درباره حجاج نیز چنین می‌گویند: «آگاه باشید، به خدا سوگند پسرکی از طایفه ثقیف بر شما مسلط می‌گردد که هوسباز و گردن‌کش و ستمگر است» (خطبه / ۱۱۶). در موضعی دیگر، ایشان می‌فرمایند: «آن‌که در تقسیم بیت‌المال عدالت ندارد نمی‌تواند رهبر و مدیر باشد، زیرا در اموال و ثروت مردم حیف و میل می‌کند و گروهی را بر گروهی مقدم می‌دارد» (خطبه / ۱۳۱). در نامه به أسود بن قطبه نیز می‌نویسند: «اگر رأی و اندیشه زمامدار دچار دگرگونی شود، او را از اجرای عدالت بسیار باز می‌دارد. پس باید که کار مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد، زیرا در ستمکاری بهایی برای عدالت یافت نمی‌شود» (نامه / ۵۹). در نامه به فرماندار مصر، به ایشان توصیه می‌کنند که حتی «در نیم نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند» (نامه / ۲۷). در نامه به مالک اشتر می‌نویسند: «در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش، تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند، و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند» (نامه / ۴۶)؛ و می‌فرمایند: «همانا برترین روشنی چشم زمامداران، برقراری عدل در شهرها است» (نامه / ۵۳). چون زیاد بن ابیه را به جای عبد‌الله بن عباس، به فارس و شهرهای پیرامون آن حکومت داد، فرمود: «عدالت را بگستران، و از ستم‌کاری پرهیز کن» (حکمت / ۴۷۶). در حکمت‌های دیگر نهج‌البلاغه نیز در رابطه با ظلم چنین آمده است: «آغاز کننده ستم، در قیامت انگشت به دندان می‌گزد» (حکمت / ۱۸۶). «بدترین توشه برای قیامت، ستم بر بندگان است» (حکمت / ۲۲۱). «روزی که ستم‌دیده از ستمکار انتقام کشد، سخت‌تر از روزی است که ستمکار بر او ستم روا می‌داشت» (حکمت / ۲۴۱ و ۳۴۱).

بدرفتاری با مردم

حضرت علی (ع) در نامه به فرماندار بصره می‌فرمایند: «با مردم بصره به نیکی رفتار کن، و گره وحشت را از دل‌های آنان باز کن؛ بدرفتاری تو را با قبیله بنی‌تمیم و خشونت با آنها را به من گزارش دادند...» (نامه / ۱۸). در نامه به یکی از فرمانداران که در فارس حکومت می‌کرد نیز او را به پرهیز از بدرفتاری، حتی با مشرکان فراخوانده و گفته‌اند: «همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از

خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند. من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بد رفتاری هستند، زیرا که با ما هم پیمانند...» (نامه / ۱۹). در همین راستا در نامه‌های متعدد به کارگزاران، ایشان را به خوش رفتاری با مردم توصیه می‌کنند؛ به عنوان نمونه، در نامه به فرماندار مصر نوشته‌اند: «با مردم فروتن، نرمخو و مهربان، گشاده رو و خندان باش» (نامه / ۲۷). در نامه به مالک اشتر بیان داشته‌اند: «با مردم گشاده روی و فروتن باش» (نامه / ۴۶) و «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش. مبدا هرگز، چنان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته اند، گروهی برادر دینی تو، و گروهی دیگر همانند تو در آفرینش هستند» (نامه / ۵۳). در نامه به فرماندار بصره نیز چنین نگاشته‌اند: «با مردم، به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش و از خشم پرهیز» (نامه / ۷۶). ایشان در جای دیگری نیز در توصیه به رفتار خوب با مردم چنین می‌فرمایند: «با مردم آنگونه معاشرت کنی، که اگر مرید بر شما اشک ریزند، و اگر زنده ماندید، با اشتیاق سوی شما آیند» (حکمت / ۱۰).

مَنْت گذاری

امیرالمومنین مالک را به پرهیز از منت گذاری در جایگاه مدیریت فراخوانده، می‌فرماید: «مبادا هرگز با کارها و خدمت‌هایی که انجام داده‌ای بر مردم مَنّت گذاری، یا آنچه را انجام داده‌ای بزرگ شماری» (نامه / ۵۳).

بی‌اعتنایی به مردم

در نامه‌ای که به مخنف بن سلیم فرستاده شد، می‌نویسند: «به او سفارش می‌کنم با مردم به جهت این که بر آنها حکومت دارد بی‌اعتنایی نکند، چه این که مردم برادران دینی، و یاری دهندگان در استخراج حقوق الهی می‌باشند» (نامه / ۲۶).

تحقیر مردم

حضرت در نامه به یکی از فرمانداران که در فارس حکومت می‌کرد، او را به پرهیز از تحقیر مردم فراخوانده و نگاشته‌اند: «همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو

شکایت کردند، من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار بد رفتاری هستند، زیرا که با ما هم پیمانند» (نامه / ۱۹).

رذایل حرفه‌ای

مضمون کلی آخر نیز ناظر به مشکلات و ضعف‌های مدیران در جایگاه حرفه‌ای و کسوت مدیریت می‌باشد و بالغ بر یازده مضمون فرعی را در بر گرفته است که ادامه بدان‌ها پرداخته می‌شود.

عدم صلاحیت و توانمندی

امام شیعیان، با نظر به آسیب‌های وجود این ویژگی در مدیران، در نامه‌ای به نکوهش فرماندار هیت پرداخته و چنین نگاشته‌اند: «سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست، و پافشاری در کاری که از مسئولیت او خارج است، نشانه ناتوانی آشکار، و اندیشه ویرانگر است. اقدام تو به تاراج مردم قرقیسا، در مقابل رها کردن پاسداری از مرزهایی که تو را بر آن گمارده بودیم و کسی در آنجا نیست تا آنجا را حفظ کند، و سپاه دشمن را از آن مرزها دور سازد، اندیشه‌ای باطل است. تو در آنجا پلی شده‌ای که دشمنان تو از آن بگذرند و بر دوستانت تهاجم آورند، نه قدرتی داری که با تو نبرد کنند، و نه هیبتی داری که از تو بترسند و بگریزند، نه مرزی را می‌توانی حفظ کنی، و نه شوکت دشمن را می‌توانی در هم بشکنی، نه نیازهای مردم دیارت را کفایت می‌کنی، و نه امام خود را راضی نگه می‌داری» (نامه / ۶۱). ایشان پس از شهادت محمد بن ابی بکر نیز درباره او می‌فرمایند: «می‌خواستم هاشم بن عتبّه را فرماندار مصر کنم، اگر او را انتخاب می‌کردم میدان را برای دشمنان خالی نمی‌گذازد، و به عمرو عاص و لشکریانش فرصت نمی‌داد، نه اینکه بخواهم محمد بن ابی بکر را نکوهش کنم، که او مورد علاقه و محبت من بود...» (خطبه / ۶۸). امام در موضع دیگری می‌فرمایند: «ناتوانی، آفت است» (حکمت / ۴).

رشوه‌خواری

حضرت علی می‌فرماید: «رشوه‌خوار نمی‌تواند رهبر و مدیر باشد، زیرا که برای داوری با رشوه گرفتن حقوق مردم را پایمال، و حق را به صاحبان آن نمی‌رساند» (خطبه / ۱۳۱).

اختلاس

امام در نامه به زیاد بن ابیه، جانشین فرماندار بصره می‌نویسند: «اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کرده‌ای، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت می‌گیرم که کم بهره شده، و در هزینه عیال، در مانده و خوار و سرگردان گردی» (نامه / ۲۰). در نامه‌ای که برای فرماندار اصفهان فرستاده شد، چنین نگاشته‌اند: «کسی که امانت الهی را خوار شمارد، و دست به خیانت آلوده کند، خود و دین خود را پاک نساخته، و درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده، و در قیامت خواری و رسواتر خواهد شد» (نامه / ۲۶). در نامه‌ای نکوهش آمیز به یکی دیگر از فرمانداران نوشته‌اند: «از تو خبری رسیده است که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده، و امام خود را نافرمانی، و در امانت خود خیانت کرده‌ای. به من خبر رسیده که کشت زمین‌ها را برداشته، و آنچه را که می‌توانستی گرفته، و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای، پس هر چه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است» (نامه / ۴۰). در نگاشته‌ی ملامت آمیز دیگری به فرماندار خود نهیب زده و فرموده‌اند: «آنگاه که فرصت خیانت یافتی شتابان حمله‌ور شدی، و با تمام توان اموال بیت‌المال را که سهم یتیم و یتیمان بود، چونان گرگ گرسنه‌ای که گوسفند زخمی یا استخوان شکسته‌ای را می‌رباید، به یغما بردی، و آن‌ها را به سوی حجاز با خاطری آسوده، روانه کردی، بی آن که در این کار احساس گناهی داشته باشی. دشمن بی پدر باد، گویا میراث پدر و مادرت را به خانه می‌بری! سبحان الله آیا به معاد ایمان نداری و از حسابرسی دقیق قیامت نمی‌ترسی؟ ای کسی که در نزد ما از خردمندان بشمار می‌آمدی، چگونه نوشیدن و خوردن را بر خود گوارا کردی در حالی که می‌دانی حرام می‌خوری و حرام می‌نوشی چگونه با اموال یتیمان و مستمندان و مؤمنان و مجاهدان راه خدا، کنیزان می‌خری و با زنان ازدواج می‌کنی که خدا این اموال را به آنان واگذاشته، و این شهرها را به دست ایشان امن فرموده است» (نامه / ۴۱).

خیانت به مافوق

حضرت در نامه به یکی از فرمانداران خویش، با لحنی گلابه آمیز بخاطر وجود این ویژگی در او، می‌نویسند: «همانا من تو را در امانت خود شریک کردم، و همراه خود گرفتم، و هیچ یک از افراد خاندانم برای یاری و مددکاری، و امانت‌داری، چون تو مورد اعتماد نبود. آن هنگام که

دیدی روزگار بر پسر عمویت سخت گرفته، و دشمن به او هجوم آورده، و امانت مسلمانان تباه گردیده، و اَمّت اختیار از دست داده، و پراکنده شدند، پیمان خود را با پسر عمویت دگرگون ساختی، و همراه با دیگرانی که از او جدا شدند فاصله گرفتی، تو هماهنگ با دیگران دست از یاری اش کشیدی، و با دیگر خیانت کنندگان خیانت کردی...» (نامه / ۴۱). در مورد دیگری، امام علی (ع) «خواست انس بن مالک را به سوی طلحه و زبیر بفرستد تا آنچه از پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم درباره آنان شنیده یادشان آورد، انس، سر باز زد و گفت من آن سخن پیامبر را فراموش کردم؛ امام در پاسخ فرمودند: اگر دروغ می گویی خداوند تو را به بیماری برص دچار کند که عمامه آن را نپوشاند» (حکمت/ ۳۱۱).

سابقه‌ی بدِ کاری

امام به مالک اشتر چنین توصیه می کنند: «بدترین وزیران تو، کسی است که پیش از تو وزیر بدکاران بوده، و در گناهان آنان شرکت داشته، پس مبدا چنین افرادی محرم راز تو گردند، زیرا که آنان یاور گناهکاران، و یاری دهنده ستمکاران هستند. تو باید جانشینانی بهتر از آنان داشته باشی که قدرت فکری امثال آنها را داشته، اما گناهان و کردار زشت آنها را نداشته باشند؛ کسانی که ستمکاری را بر ستمی یاری نکرده، و گناه کاری را در گناهی کمک نرسانده باشند» (نامه / ۵۳).

پنهان داشتن خود

امام وجود این ویژگی در مدیران را بد دانسته و در همین راستا به مالک چنین توصیه می کنند: «هیچ گاه خود را زیاد از مردم پنهان نکن، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم اطلاعی در امور جامعه می باشد. نهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است باز می دارد، پس کار بزرگ، اندک، و کار اندک بزرگ جلوه می کند، زیبا زشت، و زشت زیبا می نماید، و باطل به لباس حق در می آید. همانا زمامدار، آنچه را که مردم از او پوشیده دارند نمی داند، و حق را نیز نشانه‌ای نباشد تا با آن راست از دروغ شناخته شود...» (نامه / ۵۳).

سستی و عدم تلاش

امام در نامه‌ای سرزنش آمیز به کمیل بن زیاد نخطی فرموده اند: «سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست، و پافشاری در کاری که از مسؤولیت او خارج است، نشانه ناتوانی آشکار، و

اندیشه ویرانگر است...» (نامه / ۶۱) و درود خدا بر او که فرمود: «هر کس تن به سستی دهد، حقوق را پایمال کند» (حکمت / ۲۳۹).

خویشاوندسالاری

امام با ناراحتی از وجود این ویژگی در مدیران خویش، در نامه به فرماندار فیروزآباد می‌نویسند: «خبر رسیده که تو غنیمت مسلمانان را که با نیزه‌ها و اسب‌هایشان گرد آورده، و با ریخته شدن خون‌هایشان به دست آورده‌اند، به اعرابی که خویشاوندان تو هستند، و تو را برگزیده‌اند، می‌بخشی؛ به خدایی که دانه را شکافت و پدیده‌ها را آفرید، اگر این گزارش درست باشد، در نزد من خوار شده و منزلت تو سبک شده است» (نامه / ۴۳). به منذر بن جارود عبدی می‌گویند: «برای پیوستن با خویشاوندان از دین خدا بریده‌ای، اگر آنچه به من گزارش رسیده، درست باشد، شتر خانه، و بند کفش تو، از تو با ارزش‌تر است، و کسی که همانند تو باشد، نه لیاقت پاسداری از مرزهای کشور را دارد، و نه می‌تواند کاری را به سرانجام برساند» (نامه / ۷۱). در همین راستا به مالک اشتر چنین توصیه می‌کنند: «همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاول‌گر هستند، و در معاملات انصاف ندارند، ریشه ستمکاریشان را با بریدن اسباب آن خشک کن، و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار مکن، و به گونه‌ای با آنان رفتار کن که قرار دادی به سودشان منعقد نشود که به مردم زیان برساند...» در آن صورت سودش برای آنان، و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو خواهد ماند» (نامه / ۵۳).

بی‌وقت عمل کردن

امام با نظر به آسیب‌های برخاسته از بی‌وقت عمل کردن مدیران، به مالک می‌نویسند: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده شتاب، یا در کاری که وقت آن رسیده سستی کنی» (نامه / ۵۳). در جای دیگری نیز بر همین امر تأکید کرده و می‌فرمایند: «شتاب پیش از توانایی بر کار، و سستی پس از به دست آوردن فرصت از بی‌خردی است» (حکمت / ۳۶۳).

استبداد رای

امام درباره ضرورت وجود ویژگی مشورت‌پذیری در افراد می‌فرمایند: «هر که مستبد به رأی شد هلاک می‌شود، و هر که با مردم مشورت کرد خود را شریک عقل آنان می‌کند» (حکمت /

۱۶۱). در نامه به مالک وی را به پرهیز از مشورت ناپذیری فراخوانده و می‌فرماید: «در امور کارمندان بیندیش، و پس از آزمایش به کارشان گمار، و با میل شخصی، و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن» (نامه/ ۵۳). در حکمت‌های مختلف نهج‌البلاغه نیز پرهیز از استبداد رای و دعوت به مشورت نمود فراوانی دارد به عنوان نمونه حضرت می‌فرماید: «هر کس خود رأی شد به هلاکت رسید، و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد» (حکمت/ ۱۶۱). «آن که تو را هشدار داد، چون کسی است که مژده داد» (حکمت/ ۵۹). «آن کس که از افکار و آراء گوناگون استقبال کند، صحیح را از خطا خوب شناسد» (حکمت/ ۱۷۳).

امتیازخواهی

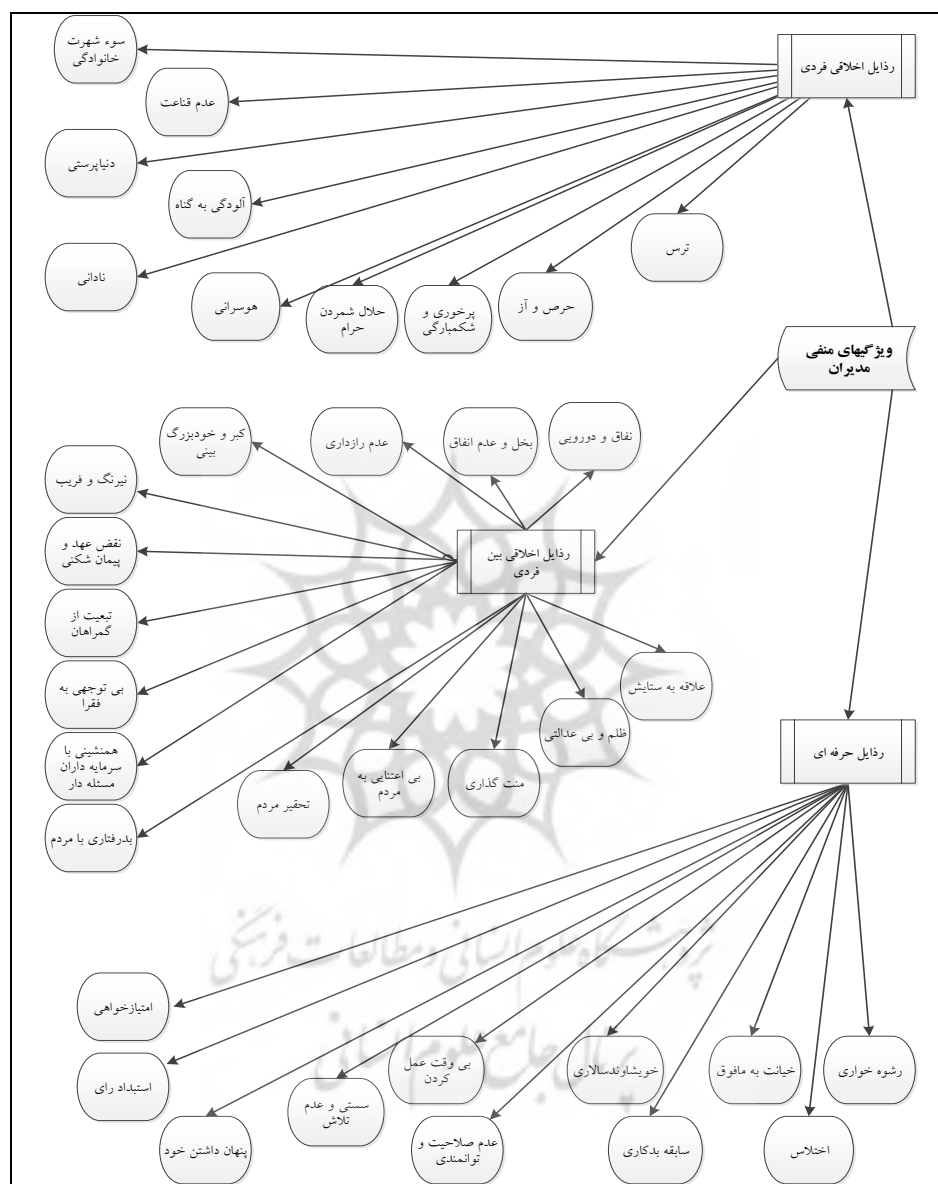
حضرت امتیازخواهی را برای مدیران از ویژگی‌های بد دانسته و به مالک می‌گویند: «مبادا هرگز در آنچه که با مردم مساوی هستی امتیازی بخواهی...» (نامه/ ۵۳).

جدول شماره ۳. جدول مضامین

مضامین اصلی	مضامین فرعی
دانشگاه امام حسین (ع) پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی رتال جامع علوم انسانی	ترس
	حرص و آز
	پرخوری و شکمبارگی
	حلال شمردن حرام
	هوسرانی
	نادانی
	آلودگی به گناه
	دنیاپرستی
	سوء شهرت خانوادگی
	عدم قناعت
دانشگاه امام حسین (ع) پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی رتال جامع علوم انسانی	نیرنگ و فریب
	تبعیت از گمراهان
	هم نشینی با سرمایه‌داران مسئله دار
	منت‌گذاری

جدول شماره ۳. جدول مضامین

مضامین اصلی	مضامین فرعی
	بی‌اعتنائی به مردم
	تحقیر مردم
	بدرفتاری با مردم
	ظلم و بی‌عدالتی
	نقض عهد و پیمان شکنی
	نفاق و دورویی
	کبر و خودبزرگ‌بینی
	عدم رازداری
	بی‌توجهی به فقرا
	علاقه به ستایش
	بخل و عدم انفاق
	عدم صلاحیت و توانمندی
رذائل	رشوه‌خواری
	اختلاس
	بی‌وقت عمل کردن
	امتیازخواهی
	سستی و عدم تلاش
	خویشاوندسالاری
	پنهان داشتن خود
	سابقه‌ی بدِ کاری
	خیانت به مافوق
	استبداد رای



نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تلاش برای یافتن مدیران لایق و حفظ و نگهداشت ایشان، همواره در مجامع و گروه‌های مختلف در جریان است، چرا که مدیران نقشی کلیدی در هدایت و سازماندهی سازمان، تیم‌ها و پروژه‌ها بر عهده دارند و عملکرد و موفقیت هر مجموعه‌ای بیش از هر چیز متأثر از شخصیت و توانمندی مدیر آن است. بر همین اساس است که در کنار این فرآیندها و دغدغه‌های اجرایی، پژوهشگران نیز در تلاش و تکاپوی مدام‌اند تا الگوها و معیارهای مدیران شایسته را به جامعه هدف معرفی نمایند و این موضوع به سبب اهمیت، از موضوعاتی است که هیچ‌گاه رنگ کهنگی و تکراری بودن به خود نمی‌گیرد و همچنان در مرکز توجه و تامل پژوهشگران، سیاست‌گذاران و حتی مردم عادی است. در همین راستا و با نظر به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر سامان یافت تا در کنار پژوهش‌های ارزشمند اما پرتکراری که با رویکردی ایجابی به الگوها، خصوصیات و سنجه‌های ضروری برای مدیران پرداخته‌اند، به نوعی با نگاهی سلبی به ویژگی‌های مدیران بپردازد، و آنچه مدیران اسلامی نباید و شاید که در وجود و شخصیت خویش داشته باشند را به طور کامل و جامع از نگاه امام علی (ع)، پیش‌رو قرار دهد. با همین دغدغه، رجوع به کتاب منتسب به بزرگ‌مدیر و امیر شیعیان مورد توجه قرار گرفت تا براساس دیدگاه ایشان، آنچه برای مدیران سخیف و قبیح محسوب می‌گردد، مورد استحصال قرار گیرد.

پس از تحلیل و تنظیم نتایج، اولین مضمون اصلی که حاصل آمد، رذایل اخلاقی فردی بود که ۱۰ مضمون فرعی «ترس، حرص و آز، پرخوری و شکمبارگی، حلال شمردن حرام، هوسرانی، نادانی، آلودگی به گناه، دنیاپرستی، عدم قناعت، سوء شهرت خانوادگی» را دربرگرفت. مضمون کلی دیگر، رذایل اخلاقی بین فردی است که مضامینی چون «نفاق و دورویی، بخل و عدم انفاق، عدم رازداری، علاقه به ستایش، کبر و خودبزرگ‌بینی، نیرنگ و فریب، نقض عهد و پیمان‌شکنی، تبعیت از گمراهان، بی‌توجهی به فقرا، هم‌نشینی با سرمایه‌داران مسئله‌دار، بدرفتاری با مردم، تحقیر مردم، بی‌اعتنایی به مردم، منت‌گذاری و ظلم و بی‌عدالتی» را در بر گرفته است. «رشوه‌خواری، اختلاس، خیانت به مافوق، سابقه‌ی بدِ کاری، خویشاوندسالاری، عدم صلاحیت و توانمندی، بی‌وقت عمل کردن، سستی و عدم تلاش، پنهان داشتن خود، استبداد رای و امتیازخواهی» مضامین

فرعی باقی مانده می‌باشند، که در قالب، مضمون اصلی "رذایل حرفه‌ای" جای گرفته‌اند. ویژگی‌های حاصل شده فوق و نتایج حاصله، نشان از این دارد که از نگاه امام علی(ع) مدیران به عنوان الگوهای رفتاری جامعه و همین‌طور زیردستان خویش، باید از ضد ارزش‌های اخلاق فردی و اجتماعی همچون ترس، حرص، دنیاپرستی، کبر و بخل و... پیراسته باشند، افزون به آن، ایشان باید از نواقص و ضعف‌های حرفه‌ای همچون اختلاس و امتیازخواهی و خویشاوندسالاری و... مبرا و به دور باشند. به همین سبب است که امام گاه در مقام نصیحت و انداز، گاه بدون چشم پوشی و با تندترین عبارات^۱ حفظ خویشتن در این موقعیت، یا اصلاح و تغییر را از مدیران مطالبه می‌کنند؛ در مواردی نیز با نظر به عدم صلاحیت اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و ناتوانی آنها در آن جایگاه، حکم به عزل و بالاتر از آن در برابر شخصی چون معاویه، حکم به مقابله و مجازات می‌کنند. اما همیشه در کنار نظارت مدیران عالی، برای مدیران بحث خودکنترلی یا نظارت درونی نیز مطرح است؛ و به واقع، این مسئولیت متوجه خود مدیران نیز هست که به جایگاه و منزلتی که در آن قرار گرفته‌اند توجه داشته باشند و در این عرصه خطیر و حساس، کم‌فروشی نکنند. اهمیت این مسئله قاعدتاً برای مدیرانی که کارگزار حکومت اسلامی‌اند، بیش از سایرین است، چرا که به نوعی الگوی اخلاقی و ارزشی برای سایرین محسوب می‌شوند و چنانچه در محاط ویژگی‌های منفی باشند، شایستگی و اهلیت تصدی مسئولیت را ندارند. در دیدگاه اسلامی مدیریت نردبانی برای رسیدن به اهداف و امیال شخصی و فردی، و مهملی برای ارضاء نیاز روانی به برتری جویی و تفوق بر عده‌ای از افراد نیست؛ چنان که امام علی(ع) نیز در نامه به قیس این مهم را متذکر می‌شوند: «همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است» (نامه/ ۵). اقتضاء این امر نیز این است که فرد ضمن برخورداری از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم در طول تصدی مسئولیت، و عهده‌داری این امانت، بتواند در بهترین حالت و شرایط آن جایگاه را به نفر بعد از خود بسپارد.

در مقایسه نتایج حاصل شده از این پژوهش با تحقیقات پیشین می‌توان چنین گفت: طهماسبی و تاجور (۱۳۸۹) چهار ویژگی منفی «غرور و خودبینی، هواپرستی، انحصارطلبی، پیمان‌شکنی» را برای مدیران براساس نهج‌البلاغه عنوان کرده‌اند که تمام این موارد از پژوهش حاضر حاصل آمد.

۱. هم‌چون "اگر به من گزارش کنند که... چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده، و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی" (نامه/ ۲۰)

میریان (۱۳۹۰)، «تجمل‌گرایی، اسراف در بیت‌المال، تکبر، به استضعاف کشیدن مردم، فریب مردم، جاه‌طلبی، تجسس، شتابزدگی و سستی، دنیاطلبی» را آفات مدیریت دانسته، که نتایج در پنج مورد تکبر، به استضعاف کشیدن مردم، فریب مردم، شتابزدگی و سستی و دنیاطلبی با پژوهش حاضر دارای مشابهت است. خلعتبری و صداقت (۱۳۹۲) مواردی مانند «انحصارطلبی، جاه‌طلبی، بدگمانی، ستایش‌پذیری، ترس و اضطراب، تکبر» را از آفات مدیریت می‌دانند، نتایج این تحقیق در سه مورد ستایش‌پذیری، ترس و تکبر با پژوهش حاضر همانندی دارد. تقوی دامغانی (۱۳۹۵) «سازمان-گرایی، اجبار و تحکم، خودپسندی، افزون‌خواهی، افزون‌گویی، منت نهادن، موقعیت‌ناشناسی، جدایی از مردم، تقدم رابطه بر ضابطه، عدم دقت در کارها» را از ضعف‌های مدیران دانسته که می‌توان گفت در دو مورد جدایی از مردم و تقدم رابطه بر ضابطه بین نتایج دو پژوهش مشابهت وجود دارد. نبوی (۱۳۹۶) «ریاست‌طلبی، ظلم، تکبر، ترساندن مردم، تحقیر مومنان، رشوه و پنهان شدن از مردم» را از لغزشگاه‌های مدیران دانسته، که فقط دو مورد ریاست‌طلبی و ترساندن مردم در پژوهش حاضر حاصل نیامده است. نتایج مطالعه رضایی (۱۳۹۸) نیز در مواردی چون «زورگویی، عجب، دوری از مردم، عجله کردن و یا کار امروز را به فردا موکول کردن» با نتایج نگاشته‌ی حاضر دارای مشابهت است. برومند نسب (۱۳۹۹) «ریاست‌طلبی، تکبر، هدیه و رشوه، پنهان شدن از مردم، منت نهادن، سوء ظن، عجب و غرور، تقدم رابطه بر ضابطه، اطرافیان و رانت خواری، عمل زدگی، دیکتاتوری، شتابزدگی، عصبیت و ترجیح افراد ضعیف برای همکاری» را از آفات در مدیریت عنوان کرده، که در مواردی چون «تکبر، هدیه و رشوه، پنهان شدن از مردم، منت نهادن، عجب و غرور، تقدم رابطه بر ضابطه، اطرافیان و رانت خواری» بین نتایج دو پژوهش مشابهت دیده می‌شود. احمدی (۱۳۹۹) نیز «ریاست‌طلبی، فزون‌خواهی و رفاه‌طلبی، ریاکاری، روحیه چابلوسی و تملق، استبداد و خشونت، ظلم و تبعیض، فاصله گرفتن از مردم» را از آفات مدیریت دانسته که نتایج بررسی او در چهار مورد با پژوهش حاضر همخوان است. تاکید هاشمی تیله نویی و نیک کار (۱۴۰۰) بر منفعت‌طلبی و فرصت‌طلبی مدیران با امتیازخواهی مورد اشاره و تقبیح در پژوهش حاضر یکسان است. نتایج پژوهش دابز (۲۱۰۴) در دو مورد استبداد و خودشیفتگی با پژوهش حاضر همپوشانی دارد. بورک (۲۰۱۷) نیز در مواردی چون خودشیفتگی، ظلم، ناکارآمدی، رفتار توهین‌آمیز را همچون پژوهش حاضر مورد اشاره قرار داده است. هایت و

همکاران (۲۰۱۹) غیر حرفه‌ای بودن، سبک مدیریت مستبدانه، مهارت‌های رهبری ضعیف، عملکرد غیراخلاقی، مهارت‌های عملیاتی و فنی ضعیف، و مهارت‌های ضعیف در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار را مورد توجه قرار داده‌اند که می‌توان به طور کلی گفت که نتایج دو پژوهش بر موارد مشابهی تاکید دارد. بین نتایج حاصل شده از تحقیق یاغی و یاغی (۲۰۲۱) با پژوهش حاضر، جز در مورد عدم صداقت که همان نیزنگ و فریب محسوب می‌شود، مشابهتی یافت نشد. نتایج حاصل آمده از سوی کوبان (۲۰۲۲) نیز در مواردی همچون خودشیفتگی و خودبزرگ بینی و تحقیر افراد، با پژوهش حاضر همخوان و یکسان، و در باقی موارد دارای تفاوت است. صدیقی و اقبال (۲۰۲۴) به مانند نتایج پژوهش حاضر، ویژگی‌های شخصیتی را در مدیریت بد و سمی دانسته‌اند، اما ویژگی‌های مورد اشاره ایشان با یافته‌های پژوهش حاضر در هیچ کدام از موارد دارای مشابهت نبود.

حال با نظر به نتایج پژوهش پیش‌رو، پیشنهادات پژوهشی و اجرایی ذیل می‌تواند مورد توجه قرار گیرد:

اجرایی

- موضوع اخلاق حرفه‌ای مدیران در کارگاه‌ها و دوره‌های مختلف مدیریت مورد توجه قرار گیرد؛ در این راستا و برای افزایش و تعمیق آگاهی مدیران، مدرسین می‌توانند بر ویژگی‌ها و عملکردها منفی که در این تحقیق حاصل آمده و منعکس کننده دیدگاه امیرالمومنین نیز می‌باشد، نظری داشته باشند و مدیران را به دوری جستن از آن‌ها فراخوانند و بر پایه‌ی نتایج تحقیقاتی همچون پژوهش حاضر، تخلق به اخلاقیات را از ایشان مطالبه کنند و مدیران را به انجام درست مسئولیت‌ها و خودسازی فراخوانند.
- در انتخاب مدیران، فقط توانمندی‌های فنی و تخصصی ملاک قرار نگیرد، تخصص در کنار تعهد، اهلیت و شایستگی‌های اخلاقی معیار انتخاب باشد.
- در معرفی مدیران نمونه، به ویژگی‌های شخصیتی ایشان در کنار توانمندی‌های فنی و حرفه‌ای توجه شود؛ زیرا فردی که به عنوان الگو به جامعه معرفی می‌شود باید از حداقل‌های اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای برخوردار باشد و کارمندان و افراد در سطوح مختلف، ایشان را به خصلت‌های بدی که در این تحقیق بدان‌ها پرداخته شد، نشناسند.

- در نظارت بر مدیران در سطوح و جایگاه‌های مختلف نیز این دسته از ویژگی‌های منفی اخلاقی و حرفه‌ای پیش‌روی مسئولان عالی و میانی باشد تا با الگوبرداری از نحوه برخورد امام علی (ع)، در صورت لزوم با افراد متخلف و مدیران نالایق از در تذکر، تادیب و عزل در آیند و اجازه ندهند که این افراد بی‌هیچ نگرانی و دغدغه‌ای بر مسندهای مدیریت تکیه زنند و بر روح و جان مسلمین و اجتماعات و مجموعه‌های اسلامی آسیب وارد آوردند.

پژوهشی

- بررسی رویه‌های غلط مدیریتی از منظر امام علی (ع)
- مقایسه ویژگی‌های منفی مدیران در نهج‌البلاغه و متون مدیریتی جدید
- نقش ویژگی‌های منفی مدیران در مسائل و شکست‌های اجتماعی و سیاسی: تحلیل رویدادهای اجتماعی و سیاسی در زمان امام علی (ع)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

قرآن کریم

- احمدی، مسعود، (۱۳۹۹)، مدیریت اسلامی: اصول، مبانی، مفاهیم و الگوها. تهران: فوژان.
- ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمود رضا، (۱۳۹۰)، تحلیل محتوای کیفی، پژوهش، ۳(۲)، ۴۴-۱۵.
- برومند نسب، علی، (۱۳۹۹)، مدیریت اسلامی از منظر قرآن و نهج البلاغه، خراسان جنوبی: نشر اکبر زاده.
- تقوی دامغانی، رضا، (۱۳۹۵)، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
- چاوشی، کاظم، (۱۳۸۸)، بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های میان رشته‌ای قرآن کریم، ۱(۲)، ۴۳-۵۳.
- خلعتبری، حسام الدین و صدارت، فریبا، (۱۳۹۲)، آفات مدیریت از منظر قرآن و نهج البلاغه، فصلنامه سراج منیر، ۴(۱۳)، ۶۹-۸۶.
- خنیفر، حسین و نادری، ناهید و ابراهیمی، صلاح‌الدین و فیاضی، مرجان و رحمتی، محمد حسین، (۱۳۹۸)، شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی، نشریه مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۱۰۵-۱۲۵.
- خنیفر، حسین و نادری، ناهید و ابراهیمی، صلاح‌الدین و فیاضی، مرجان و رحمتی، محمد حسین، (۱۳۹۹)، مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۵)، ۱-۳۰.
- دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر، (۱۳۹۰)، کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل، ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- رضایی، شهلا، (۱۳۹۸)، بررسی و شناخت آفات مدیریت مدیران در سازمان‌ها، نشریه پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۱(۱)، ۴۳-۵۶.
- زارعی متین، حسن و حسن زاده، محمدصادق، (۱۳۹۴)، نقش میانجی ارزش‌های کاری درونی در ارتباط بین ارزش‌های کاری بیرونی و رفتارهای ضد شهروند سازمانی با تاکید بر نگرش اسلامی، نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۳(۸)، ۲۴۳-۲۶۲.
- سبحانی نیا، محمدتقی، (۱۳۹۳)، قرآن کتاب اخلاق، قم: دارالحديث.
- سعدی، مصلح بن عبدالله، (۱۳۹۴)، گلستان، کاشان: مرسل.
- طهماسبی، سیاوش و تاجور، آذر، (۱۳۸۹)، ویژگی‌ها و وظایف کارگزاران در نهج البلاغه، پژوهش‌نامه علوی، ۱(۲)، ۲۱-۴۲.

- عابدی جعفری، حسن و تسلیمی، محمد سعید و فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد، (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸. 10.30497/smt.2011.163.
- فارسی، محمد و خدابخشی، محمد، (۱۳۹۸)، بررسی جایگاه شایسته‌سالاری در اسلام و تحلیل الگوهای شایستگی مبتنی بر اسلام، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۹(۲)، ۸۱-۹۶.
- گل‌پرور، محسن و حسین زاده، خیرالله و آقایی اصغر، (۱۳۸۹)، بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۳(۵)، ۱۵-۲۴.
- محمودی، مهدی، فرج‌اللهی، مهران و قنبری، علی، (۱۴۰۱)، *اخلاق حرفه‌ای در تعلیم و تربیت*، تهران: دانشگاه پیام‌نور.
- میریان، احمد، (۱۳۹۰)، آفات و آسیب‌های مدیریت از منظر آموزه‌های دین اسلام، *نشریه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳(۲)، ۲۲۵-۲۳۶.
- نبوی، حسن، (۱۳۹۶)، *مدیریت اسلامی*، قم: بوستان کتاب.
- نهج‌البلاغه، (۱۳۹۵)، ترجمه محمد دشتی، تهران: پیام عدالت.
- هاشمی تپله‌نوئی، مصطفی و نیک‌کار، جواد، (۱۴۰۰)، تاثیر شاخص‌های کیفیت حسابرسی، محیط رقابتی و راهبری شرکتی بر رفتارهای غیراخلاقی مدیران: با تاکید بر دو بعد افق تصمیم‌گیری و نوع پیش‌بینی در رفتار مدیران، *فصلنامه دانش حسابداری*، ۱۲(۴۶)، ۱۴۷-۱۶۸.
- doi: 10.22103/jak.2021.16609.3347
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance, The international journal of business in society*, 7(1), 17-28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>.
- Burke, R. J. (2017). Toxic leaders: Exploring the dark side. *Effective Executive*, 20(1), 10.
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50-61.
- Dobbs PhD, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism. <https://doi.org/10.22371/05.2014.006>.
- gggh., S. ,,, Gajja., T., & kkumu., F. (2019). Managess foom “ee ll” nn hle hopptaiiyy industry: How do hospitality employees profile bad managers, *International Journal of Hospitality Management*, 77, 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.018>.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Morris Jr, J. A. (2019). Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership.
- Omar, A. T., & Ahmad, U. N. U. (2020). The role of toxic leadership and perceived oggnaaaional uuppott on academcc aaffss pyychooogaaal dssssss. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 958-980. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i12/8388>.

- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. **Journal of business venturing**, 31(5), 485-504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation, **University of Maryland, College Park**).
- Siddiqui, H., & Iqbal, J. (2024). What Happens When a Leader is Toxic? A Qualitative Investigation. **Bulletin of Business and Economics (BBE)**, 13(1). 429-435. <https://doi.org/10.61506/01.00225>.
- Sprang, G., Miech, E. J., & Gusler, S. (2023). The role of secondary traumatic stress breakthrough champions in reducing worker trauma and improving organizational health using a configurational analysis approach. **Implementation Research and Practice**, 4, 1-13. <https://doi.org/10.1177/26334895231164582>.
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. **Public Integrity**, 23(4), 385-400. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1888536>.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی