

## مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه‌های علوی

حمیدرضا خسروانیان\*

میثم شفیعی رودپشتی\*\*

### چکیده

اخلاقیات مجموعه‌ای از ارزش‌ها و بایدها و نبایدهاست که نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها ایفا می‌کند. اخلاق در فرهنگ‌های غرب رویکردهای مختلفی دارد و غالباً اصول اخلاق سازمانی براساس دنیاگرایی و منافع مادی تعریف می‌شود. از طرفی در مکاتب اسلامی و به‌طور خاص مکتب علوی، اخلاق حقیقی، نشانه رشد وجودی و کمال انسان و متمایز از دیدگاه‌های مکاتب غربی است. این مقاله در صدد است ضمن ارائه تصویری از الگوی اخلاق سازمانی در غرب و مکتب علوی، به مقایسه تطبیقی آنها پرداخته و به تحلیل محتوای هر یک و اختلافات موجود در بین آنها بپردازد.

### واژگان کلیدی

اخلاقیات، مدیریت اخلاق، اخلاق سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق شخصیتی و رفتاری.

\*. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس. khosravanian\_h@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس. m.shafiee2004@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۶/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۴/۴

## طرح مسئله

اخلاق همواره دستمایه شگرف اندیشمندان بوده است. همه ادیان از دیرباز تاکنون با مشابهت‌هایی اخلاق را با الهیات پیوند داده‌اند تا برای پیروان خود در تبعیت از آن الزام بیشتری ایجاد کنند. (آهنگری، ۱۳۸۶: ۱۱) «رفتار و ارزش‌های اخلاقی» در این ایام به موضوع بسیار مهمی جهت بسیاری از تحقیقات مرتبط با کسب و کار برای اندیشمندان تبدیل شده است. به عقیده آنان زیربنای تمام ارزش‌ها در سازمان، ارزش‌های اخلاقی می‌باشد. این ارزش‌ها به استقرار و حفظ استانداردهایی کمک می‌کند که می‌تواند بر هدایت افراد به کارهای مطلوب سازمان اثرگذار باشد. (بهارى فر، ۱۳۸۹: ۹۵) مقوله اخلاق سازمانی به مرور در طی یک و نیم قرن گذشته در جایگاه بخشی از علم مدیریت نهادینه شده است. امروزه با پیشرفت‌های گسترده در علم مدیریت، اصول اخلاقی و سجایای انسانی برای مدیران، امری اجتناب‌ناپذیر شده است. عدم رعایت اصول اخلاقی در برخورد با صاحبان منافع مشکلاتی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و با چالش در مشروعیت سازمان و اقدامات آن، سودآوری، موفقیت و اثربخشی سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. اخلاق سازمانی ضعیف بر نگرش افراد به شغل، سازمان و مدیران تأثیر می‌گذارد می‌تواند عملکرد فردی و گروهی سازمان را دگرگون کند. (الوانی، ۱۳۸۹: ۲۵) وجود این دسته از الزامات، مدیران را برآن داشته تا به‌صورت شفاف‌تر به تبیین و تشریح اصول و ارزش‌های اخلاقی بپردازند. نقش اخلاق در عملکردها، رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها، انتخاب‌ها و ارتباطات، مهم و تعیین‌کننده است و مدیر بدون وجود یک نظام اخلاقی نمی‌تواند در انجام وظایف خود با قاطعیت عمل کند. این نظام اخلاقی در سازمان «منشور اخلاقی» نام گرفته است و نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. (صالح‌نیا و توکلی، ۱۳۸۸: ۱۰۷) سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی در شکل‌گیری اخلاق سازمانی دخیل هستند.

عوامل فردی شامل اخلاق شخصی، خودشناسی و خودکنترلی خمیرمایه اصلی زمینه‌های شکل‌گیری مدیریت اخلاق در سازمان می‌باشد. عوامل سازمانی شامل ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی است که مدیریت اخلاقی را نهادینه می‌کند.

عوامل فراسازمانی یعنی دولت، شرایط اقتصادی، محیط کاری و محیط‌های بین‌المللی که موجب جهت‌گیری مدیریت اخلاق شده و در نهایت مدیریت اخلاق در سازمان کاربردی می‌گردد. (غلامی، ۱۳۸۸: ۱۱)

این عوامل، تبیین‌کننده الگوی مدیریت اخلاق در سازمان هستند. مدیران باید با شناسایی شاخص‌ها در ابعاد این الگو، در داخل و خارج سازمان، اخلاقیات را در زمینه فعالیت‌های خود مدیریت کنند. مطالعات اخلاق در دنیای مدیریت و سازمان در قالب عناوین مختلفی مانند اخلاق مدیریت، اخلاق سازمانی، اخلاق کار و ... صورت می‌گیرد. (حسین‌زاده و جعفری، ۱۳۸۶: ۱۳۳) در کشور ما - هم‌سو با کشورهای غربی - بزرگان علم مدیریت به این مهم پرداخته‌اند و کتب فراوانی از دانشمندان دیگر کشورها به فارسی برگردان شده که دربرگیرنده اصول اخلاقی کسب‌وکار است؛ اما باید به این حقیقت بنگریم که خود ما صاحب غنی‌ترین گنجینه اخلاقی، یعنی دین اسلام و مکتب تشیع هستیم و ارزش‌های اخلاقی در آرای دانشمندان غربی خالی از ارزش‌های دینی است.

به نظر می‌رسد در چارچوب فرهنگ ما، عملی کردن مسئله اخلاق، وابسته به بزرگان و علمای دینی و مربیان و مدیران در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی است. این مقاله درصدد تبیین این مسئله است که اصول و مؤلفه‌های اخلاق سازمانی در مکاتب غربی و اسلامی - و به‌طور خاص در مدیریت علوی - چگونه است و در مقام مقایسه الگوی مفهومی مدیریت اخلاق سازمانی برای هر یک چه شاخصه‌هایی داشته ضمن آنکه در بررسی محتوایی این دو الگو کدام می‌تواند کارا تر و تأثیرگذارتر باشد.

### الف) اهمیت و ضرورت پرداختن به اخلاق در سازمان‌ها

تکیه بر جایگاه مدیریت و رهبری و کسب توفیق در انجام دادن وظایف و مأموریت‌های آن نیازمند احراز سه نوع توانایی و قابلیت است: دانش، مهارت و اخلاق. درباره اخلاق سازمانی می‌شود گفت که مدیریت و رهبری تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز مهارت‌ها و زبردستی در اجرای آموخته‌ها به سامان نمی‌رسد؛ بلکه عنصر نقش‌آفرین دیگر در این زمینه

اخلاق است. منظور از عنصر اخلاق در اینجا منش، روحیه و شخصیت اخلاقی ویژه‌ای است که مدیران و رهبران باید آن را احراز کنند. چه‌بسا افراد بهره‌مند از علم مدیریت در حوزه کاری خویش گرفتار مصائب، مشکلات و ناکامی‌هایی باشند که ریشه در روحیات نامناسب آنها دارد. (واتقی، ۱۳۷۰: ۳۹)

امروزه پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها است. پیامدهای اجتماعی فعالیت‌های سازمان‌ها و تأثیرات آنها بر صاحبان منافع به دلیل رشد و توسعه سازمان‌ها و افزایش نقش آنها در اجتماع، اهمیتی روزافزون یافته است؛ به گونه‌ای که عملکرد اخلاقی و اجتماعی انسان‌ها بر عملکرد کلی سازمان تأثیرهای بزرگی دارد. امروزه جامعه نسبت به اقدامات سازمان‌ها حساس‌تر از قبل شده است و به‌ویژه در مقابل فعالیت‌های غیراخلاقی سازمان‌ها به سرعت و به طرق مختلف واکنش نشان می‌دهد. (سلاجقه و سیستانی خنامان، ۱۳۸۹: ۳) رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی در شرایط کنونی نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیر دولتی به وجود آورده است؛ لذا یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست تا آنها با احساس مسئولیت و تعهد به حرفه خود بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (تولایی، ۱۳۸۸: ۴) البته اخلاق واقعی در سطح سازمان، فراتر از ارزش‌ها و اخلاق شخصی است. اخلاق واقعی، یک تعهد جمعی یا یک تلاش جمعی و سیستمی با همان ویژگی‌های سیستمی برای دریافت نتایج است. سازمان‌ها با رعایت اخلاق، مانع رفتارهای ناسالم و مشوّق استدلال و عملکرد متعالی می‌شوند. نکته دیگر اینکه، فقط با فطرت پاک انسانی و اخلاق متعالی می‌توان به سطوح بالاتری از نوآوری، کار تیمی و فرایندهای بی‌بدیل دست یافت که نتیجه آن رقابتی پایدار است. (غلامی، ۱۳۸۸: ۱۲)

### ب) مدیریت اخلاق در سازمان از منظر مکاتب غربی و نهج‌البلاغه

مدیریت اخلاق یعنی شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتار در زندگی. مدیریت

مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و ... □ ۱۴۹

اخلاق در سازمان، شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتار در سازمان است. سازمان‌ها با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می‌توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند. (الوانی، ۱۳۸۶: ۴۷)

مدیریت اخلاق سازمانی در ادبیات غرب با اصطلاحاتی مانند، «تقوای سازمانی»<sup>۱</sup>، «مدیریت تقوا»<sup>۲</sup>، «اخلاق کسب و کار»<sup>۳</sup> و ... طرح می‌شود. این نوع مدیریت در جوامع غربی که تعریف منعطفی از اخلاق دارند، کاربردهای ویژه خود را دارد. (اعظمی و همکاران، ۱۳۸۷)

در مکتب اخلاقی اسلام نیز این موضوع بسیار با اهمیت است؛ اما در مقام عمل، پاره‌ای از این امور کمتر به مرحله ظهور رسیده است. یکی از منابع در این زمینه، *نهج‌البلاغه* است که حضرت علی علیه السلام در این کتاب آن‌چنان بلاغت و لطافت کلامی را در حوزه‌های مختلف مدیریت و سازمان از جمله مسائل اخلاقی مدیران اسلامی به کار برده است که توجه هر خواننده ژرف‌نگری را به خود جلب می‌کند. تصویر زیبا و دقیق زندگی شخصی و حکومتی آن حضرت، گفتارها، نوشتارها، نامه‌ها، وصایا، کلمات کوتاه، نصایح و مواعظ آن حضرت می‌توانند سرمشق زندگی و منش اخلاقی افراد و سازمان‌ها باشد. جذابیت و زیبایی این کتاب تا حدی است که دانشمندان غیر مسلمان نیز به اعجاب آمده و در وصف آن سخن‌ها گفته‌اند. جرج جرداق مسیحی می‌گوید:

جاذبه‌های کلام امام علی علیه السلام در من شوری ایجاد کرد که ۲۰۰ بار *نهج‌البلاغه* را مطالعه کرده‌ام. (*نهج‌البلاغه*: ۱۴)

مقایسه ابعاد مختلف اخلاق در سازمان از دیدگاه مکاتب غربی و مکتب علوی را با بررسی دیدگاه مکاتب غربی می‌آغازیم:

عنوان «مدیریت تقوا» از جمله اصطلاحات مطرح شده در اخلاق سازمانیست که این چنین تعریف شده است:

- 
1. Organizational Integrity.
  2. Integrity Management.
  3. Business Ethics.

بررسی منظم و جامع و تجزیه و تحلیل وقایع جهت حفظ یا بهبود توانایی سازمان در ایجاد تقوا و رویارویی با رفتارهای مخالف آن.

در این پژوهش بیان شده است که زیر پا گذاشتن تقوا زمانی اتفاق می‌افتد که منافع صاحبان منفعت در تعارض باشد، و وظیفه مدیریت سازمان در این هنگام، ایجاد یک نقطه تعادل میان تعارض منافع کارکنان و اطمینان از نهادینه شدن آنها است. (kaptein, 1999: pp 626)

در پژوهش دیگری با عنوان «اصول اخلاقی دانشگاه» اصول اخلاقی به شکل دستورالعمل‌های کلی، مطلوب یا مورد انتظار تعریف شده است که باید به آنها به همراه سایر موقعیت‌ها و شرایط مربوط توجه شود. در این پژوهش توجه به یک سری اصول اخلاقی در آموزش عالی (برای نمونه از بین بردن ابهام در مورد مسئولیت‌های تدریس) عاملی برای کمک به بهبود آموزش معرفی می‌گردد. (1: murray, 1992) توماس فالدکون و همکارانش، اخلاق کار را در دو کشور آمریکا و کانادا مقایسه کرده‌اند. به اعتقاد آنها، تعهد اخلاقی به کار، اغلب با توسعه اقتصادی و رقابت مرتبط است و می‌شود از این اصول اخلاقی در موقعیت‌های متفاوت تعاریف متفاوتی ارائه داد. نتایج این پژوهش نشان داد که کارمندان در کانادا تعهد اخلاقی اندکی به کار دارند. به اعتقاد این پژوهشگران، به منظور بهبود موقعیت رقابتی کانادا در بازارهای جهانی، مدیران و سیاستگذاران باید به بررسی مجدد عواملی بپردازند که باعث زوال اخلاق در سازمان‌ها شده است. (Falcon, 1995: 26 - 34)

در پژوهشی با عنوان «سنگ‌بنای ارزشمند تقوای مدیریتی»، تقوا، اصول اخلاقی و درستی، پیش‌شرط اساسی برای تسهیل در عملکرد سازمان بیان می‌شود که با رعایت این اصول، اعتماد سهام‌داران نسبت به سازمان بیشتر می‌شود و تعارضات خارجی کاهش می‌یابد و باعث بهبود در تشریک مساعی با سهام‌داران و ذی‌نفعان سازمان می‌شود. همچنین بیان می‌شود که اگر شخصی بخواهد مدیریت اخلاق در سازمان کند، باید خود آینه تمام‌نمای اصول اخلاقی باشد. (Kaptein, 2003: 99 - 108) استیفن رایبیز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی به اصول اخلاقی حاکم بر رفتار سیاسی در سازمان پرداخته است. به

گمان او:

در رفتار سیاسی باید اصول اخلاقی را رعایت نمود. اگرچه در رفتارهای سیاسی نمی‌توان به‌طور دقیق مشخص کرد که چه نوع کاری اخلاقی و کدام کار غیر اخلاقی است.

رایبیز در ادامه می‌گوید: «رعایت اصول اخلاقی باید در جهت منافع سازمان باشد».  
(Robbins, 1387: PP 760)

### شاخص‌های مدیریت اخلاق

از دیدگاه بسیاری از متفکران و اندیشمندان غربی، اخلاق، مقررات اجتماعی غیررسمی است. برابر این دیدگاه، اصول کلی اخلاقی چیزی جز قواعد پذیرفته شده رفتار اجتماعی نیست و احکام ویژه اخلاقی نیز کاربرد آن احکام در موارد خاص است. در این بخش سعی شده است برخی از شاخص‌های اخلاق پذیرفته شده در مکاتب غرب و نیز شاخص‌های اخلاقی مورد تأکید حضرت علی علیه السلام در نهج‌البلاغه در سه بعد «اخلاق سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و اخلاق شخصیتی و رفتاری» به تفکیک بیان گردند.

#### یک. اخلاق سازمانی

اخلاق سازمانی یعنی شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتار در سازمان. سازمان‌ها نیز با ایجاد یک برنامه مدیریت اخلاق می‌توانند اخلاقیات را در محیط کار مدیریت کنند. (الوانی، ۱۳۸۹: ۴۷)

#### ۱. شاخص‌های اخلاق سازمانی<sup>۱</sup> در غرب

لزوم توجه به مبحث اخلاق سازمانی سبب شده است مکاتب غربی نیز به این مفهوم بپردازند. از جمله تعاریف ارائه شده در این باره عبارت است از:

به کارگیری نظم، اصول و استانداردهای تعریف‌شده‌ای که رفتار را در دنیای کسب و کار هدایت می‌کند و به محرک‌های داخلی و خارجی سازمان به‌صورت

---

1. Organizational Ethics.

اخلاقی پاسخ می‌دهد» (سایت دایرةالمعارف کسب و کار کوچک.  
www.Referenceforbusiness.com)

انجمن سرمایه‌گذاری تخصصی (AFP)<sup>۱</sup> جهت رشد و توسعه رفتار اخلاقی در سرمایه‌گذاری حرفه‌ای تأسیس شده است تا از اقدامات بشردوستانه و خیرخواهانه حمایت کند. شاخص‌های این انجمن به همراه چند نمونه دیگر از شاخص‌های اخلاق سازمانی مورد قبول مکاتب غربی در جدول شماره (۱)، نشان داده شده است.

کارکنان	تشویق همکاران در جهت پذیرفتن و عمل کردن به اصول اخلاقی و استانداردها.	درون سازمانی
	انجام کار بر طبق اهداف، چشم‌انداز و سیاست‌های عالی سازمان.	
	پرهیز از فعالیت‌هایی که منجر به آسیب به متخصصان و سایر اعضای سازمان شود.	
	افشای موارد نقض اصول اخلاقی (بالقوه یا بالفعل) در سازمان.	
مدیران	پرهیز از تجاوز عمدی به حقوق کارکنان و اصلاح تخلفات غیر عمد در سازمان.	
	حمایت از اجرای موثر قوانین و استانداردهای کاری در سازمان و اصول اخلاقی حاکم بر کار.	
	رعایت بی‌طرفی در سازمان و لزوم برخورد با کارکنان از روی صداقت.	
	خدمت در جهت منافع و سهامداران به شیوه‌ای قانونی در عین حفظ استانداردهای بالای رفتاری.	
برون‌سازمانی (اخلاق اجتماعی)	پذیرش مسئولیت شخصی در قبال کار و نتایج آن برای مردم جامعه.	
	برخورد از روی انصاف و صداقت با مشتری و بحث در مورد منافع متضاد او.	
	پرهیز از تبعیض در برخورد با مشتری به‌خاطر جنسیت، موقعیت، سن، نژاد و ...	
	ارائه‌ی خدمات و کالاها بدون جعل و تقلب همراه با شفاف‌سازی در قابلیت و اجزای محصول و خدمت (قابلیت دسترسی، ...)	

جدول شماره ۱. شاخص‌های اخلاق سازمانی در غرب

## ۲. شاخص‌های اخلاق سازمانی در نهج‌البلاغه

نهج‌البلاغه سرشار از اندیشه‌های مدیریتی و سیاسی حضرت علی علیه السلام می‌باشد. همان‌طور که صاحب‌نظران تجددگرای غیرمسلمانی چون شبلی شمیل (۱۹۷۲ م) و میخائیل نعیمه (۱۹۸۸ م) درباره حضرت گفته‌اند: «ما دریایی را در پیش‌رو داریم که حتی می‌توانیم به اندازه نیازهای امروزمان از آن بهره جوییم». نگاهی به اندیشه و عمل ایشان، آن‌هم با چشمان تیزبین و

1. Association of Fundraising Professionals.



بیدار مسلمان امروزی، نشان می‌دهد که او مظهر لطف و مهربانی در عرصه سیاست و نماد آشکار مدارا و مردم‌سالاری است. (سلیمی، ۱۳۸۱: ۱) نهج‌البلاغه و شروح نهج‌البلاغه مهم‌ترین منابع برای شناخت و دستیابی به اندیشه و عملکرد امام هستند. برخی از معیارهای اخلاقی در مدیریت امام علیه‌السلام را می‌توان از چند قسم ارائه کرد.

## ۲ - ۱. شاخص‌های اخلاق درون‌سازمانی از منظر نهج‌البلاغه

حضرت علی علیه‌السلام درباره با ملاحظات اخلاقی در درون سازمان، دستوراتی برای افراد تحت امر خویش دارند که آموزه‌های بسیار ارزنده‌ای در آنها یافت می‌شود:

پرهیز از رشوه‌خواری و رانت‌خواری: اصطلاح رانت‌خواری به معنای استفاده مادی و معنوی از ارتباطات ویژه و جایگاه و موقعیت خاص افراد نزد مدیران و مسئولان می‌باشد. (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۲۶) حضرت علی علیه‌السلام با توجه به این خصلت اطرافیان، به مالک اشتر توصیه می‌کند که مراقب اطرافیان باشد و امتیازات ویژه‌ای در اختیار آنان قرار ندهد:

و به هیچ‌یک از اطرافیان و بستگان خود زمینی از اراضی مسلمانان وامگذار و باید طمع نکنند که قراردادی با آنان منعقدسازی که مایه ضرر سایر مردم باشد ... در این صورت سودش برای آنها است و عیب و ننگ آن برای تو در آخرت. (دشتی، ۱۳۸۴: ۴۱۷)

ارزشیابی شایسته کارکنان: ارزشیابی کارکنان و سنجش عملکرد آنان، یکی از وظایف مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی است. حضرت در نامه خود به مالک اشتر، عواقب ناخوشایند تفکیک قائل نشدن میان کارکنان خوب و بد را متذکر شده و می‌فرماید:

هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا سبب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی‌هایشان بی‌رغبت شوند و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند. هرکدام از اینها را مطابق کارشان پاداش ده. (دشتی، ۱۳۸۴: ۴۰۷)

عدالت در نظارت بر کارکنان: امیرمؤمنان علیه‌السلام در مورد نظارت بر عملکرد کارگزاران نیز مانند همه کارهای دیگر خود، از محور عدالت دور نمی‌شد. تأمل در برخی از نامه‌های آن حضرت به کارگزاران خویش بیانگر آن است که ایشان در مسئله نظارت و مراقبت بر

کارگزاران، در عین دقت و شدت، بسیار عادلانه و منصفانه رفتار می‌کردند. امام در برخی از نامه‌های خود می‌فرماید: «اگر آن گزارشی که در مورد تو به من رسیده حقیقت داشته باشد ...» این جمله بیانگر این مطلب است که ایشان در برخورد با کارگزاران خویش عدالت را از یاد نبرده و از حد انصاف خارج نمی‌شد و تنها یک گزارش را مبنای تصمیم‌گیری قرار نمی‌داد. (خدمتی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۲۱)

شرح صدر: شرح صدر به معنای بهره‌مند از ظرفیت وسیع روحی و فکری و تحمل و حوصله فراوان است. این حالت یکی از عوامل و شرایط اصلی مدیریت موفق و کارآمد می‌باشد. حضرت سعه صدر را ابزار لازم اداره امور دانسته و در حکمت ۱۷۶ می‌فرماید: «سعه‌صدر وسیله ریاست است».

گزینش صحیح کارکنان: از وظایف اصلی و مهم مدیر، گزینش و انتخاب منابع انسانی کارآمد برای سازمان است. اهمیت گزینش و نقش ویژه نیروی انسانی در سازمان تا اندازه‌ای است که حضرت علی علیه السلام شایسته‌سالاری را رکن و محور اساسی و اصلی گزینش در سازمان معرفی کرده و معیار انتخاب افراد را تخصص و تعهد آنها می‌داند. ایشان در همین باره در نامه ۵۳ به مالک می‌فرماید:

از میان آنها افرادی را که اهل تجربه، حیا و پاکدامنی، و از خانواده‌های شایسته بوده و در اسلام پیشگام‌ترند انتخاب کن.

## ۲ - ۲. شاخص‌های اخلاق برون‌سازمانی از منظر نهج‌البلاغه

درباره این بعد از اخلاق سازمانی در کلام حضرت علی علیه السلام باید دو مقوله را از یکدیگر تفکیک کرد؛ یکی عدالت اجتماعی و دیگری مردم‌گرایی. هرچند در ظاهر می‌توان این دو موضوع را یکی پنداشت، مقصود این مقاله از مردم‌گرایی، نحوه صحیح برخورد با مردم (مشتریان) و لزوم رعایت عدل و انصاف در برخورد با آنها می‌باشد.

در بحث از عدالت اجتماعی باید گفت که از نظر حضرت علی علیه السلام اصل عدالت است که می‌تواند تعادل را در اجتماع حفظ کند، همه را راضی نگه‌دارد، به پیکر اجتماع، سلامت و به روح آن، آرامش بدهد. ظلم جور و تبعیض قادر نیست حتی روح خود ستمگر را و روح آن که

به نفع او ستمگری می‌شود راضی و آرام نگه‌دارد؛ چه رسد به ستمدیدگان و پایمال‌شدگان. حضرت همواره در نامه‌ها و خطبه‌های متعدد بر لزوم حفظ امانت و برخورد قاطع با خیانت‌کاران به بیت‌المال تأکید کرده است. ایشان در قسمتی از نامه سوم نهج‌البلاغه خطاب به شریح بن حارث، او را به دلیل سوء استفاده از بیت‌المال به شدت سرزنش می‌کند و می‌فرماید:

ای شریح! به زودی کسی به سراغت می‌آید که به نوشته‌ات نگاه نمی‌کند و از گواهانت نمی‌پرسد تا تو را از خانه بیرون کرده و به تبر بسپارد. ای شریح! اندیشه کن که آن خانه را با مال دیگران و پول حرام نخریده باشی که آن‌گاه خانه دنیا و آخرت را از دست داده‌ای. (دستی، ۱۳۸۴: ۳۴۳)

یک نمونه از برخورد قاطع ایشان با خیانت‌کارگزاران به بیت‌المال را می‌شود در نامه ۴۱ مشاهده نمود:

دشمنت بی‌پدر باد! گویا میراث پدر و مادرت را به خانه می‌بری. سبحان الله! آیا به معاد ایمان نداری و از حسابرسی دقیق روز قیامت نمی‌ترسی؟ ای کسی که در نزد ما از خردمندان به‌شمار می‌آمدی! چگونه نوشیدن و خوردن را بر خود گوارا کردی؛ درحالی‌که 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؟ ... پس از خدا بترس و اموال آنان را برگردان و اگر چنین نکنی و خدا مرا فرصت دهد تا بر تو دست یابم تو را کیفر خواهیم کرد که نزد خدا عذرخواه من باشد، و با شمشیری تو را می‌زنم که به هرکس زدم وارد دوزخ گردید ... (همان: ۳۹۱)

در باب مردم‌گرایی و احترام به حقوق مردم، یکی از عوامل رضایت عمومی چگونگی نگاه حکومت به توده است. آیا با این دید که مردم برده و مملوک‌اند و خود صاحب‌اختیار؟ یا اینکه مردم صاحب‌حق‌اند و حاکم، وکیل و امین و نماینده آنان؟ در صورت اول، هرگونه خدمت حکومت از نوع تیماری است که مالک به حیوان کند. در صورت دوم نیز از نوع خدمت فردی امین و صالح است. اعتراف حکومت به حقوق واقعی مردم، از شرایط اولیه جلب رضایت و

اطمینان مردم است. حضرت در خطبه ۳۴ ضمن اعتراف به حقوق مردم می‌فرماید:

ای مردم! مرا بر شما و شما را بر من حقی است. حق شما بر من آن است که از خیرخواهی شما دریغ نوزم و بیت‌المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم و شما را آموزش دهم تا بی‌سواد نباشید ... (همان: ۶۱)

همچنین ایشان فرماندهان خود را به رعایت صداقت، تواضع و انصاف در برخورد با مردم ملزم می‌نماید و در در قسمتی از نامه ۲۷ به محمد ابن ابی‌بکر فرمانده مصر می‌فرماید:

با مردم فروتن باش، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش. در نگاه‌هایت و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نشوند ... (همان: ۳۶۳)

در جدول شماره (۲)، این معیارها به تفکیک در دو بعد اخلاق درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ارائه شده‌اند.

ردیف	شاخص	طبقه شاخص			
		برون‌سازمانی		درون‌سازمانی	
		عدالت‌اجتماعی	مردم‌گرایی	مدیران	کارگزاران
۱	پرهیز از رشوه‌خواری و رانت‌خواری			✓	
۲	امانت‌داری			✓	
۳	وجدان کاری			✓	
۴	مشورت			✓	
۵	ضرورت عمل به گفته‌ها			✓	
۶	ارزشیابی شایسته کارکنان			✓	
۷	گزینش صحیح کارکنان			✓	
۸	پرهیز از انحصارطلبی			✓	
۹	مدارا با کارکنان			✓	
۱۰	شرح صدر			✓	
۱۱	تأمین نیازهای کارکنان			✓	
۱۲	قاطعیت در انجام دادن امور سازمان			✓	

ردیف	شاخص	طبقه شاخص			
		درون سازمانی		برون سازمانی	
		کارگزاران	مدیران	مردم‌گرایی	عدالت اجتماعی
۱۳	عدالت در نظارت بر کارکنان		✓		
۱۴	خودداری از مصرف شخصی بیت‌المال		✓		
۱۵	انصاف و مساوات در برخورد با مردم			✓	
۱۶	رفق و مدارا در برخورد با مردم			✓	
۱۷	صداقت در گفتار			✓	
۱۸	تواضع در کردار			✓	
۱۹	امانت‌داری در امور بیت‌المال			✓	
۲۰	صله رحم			✓	
۲۱	برخورد قاطع با خیانت کارگزاران				✓
۲۲	صرفه‌جویی در مصرف اموال عمومی				✓
۲۳	احترام به حقوق مردم				✓

جدول ۲: شاخص‌های اخلاق سازمانی از منظر نهج‌البلاغه

## دو. اخلاق حرفه‌ای

از سال ۱۹۷۰م به این طرف، در دانش مدیریت، به‌ویژه مدیریتی که در محافل دانشگاهی و اجرایی به میان آمد، چیزی به نام «اخلاق حرفه‌ای» یک اصل دانسته شد. اخلاق حرفه‌ای بخشی از اخلاق سازمانی است که به ارتقای جایگاه یک سازمان در حوزه کسب‌وکار آن کمک می‌کند. هنگام طرح اخلاق سازمانی، اخلاق شغلی و حرفه‌ای هم به‌دنبال آن مطرح می‌شود. اخلاق حرفه‌ای شاخه‌ای از دانش اخلاق است که تکالیف اخلاقی یک حرفه و مسائل اخلاقی آن را واکاوی می‌کند. اخلاق حرفه‌ای را بیشتر شناخت درست از نادرست در محیط کار و سپس انجام درست و ترک نادرست می‌دانند. (الوانی، ۱۳۸۶: ۴۷) به دلیل اهمیت بحث اخلاق حرفه‌ای و تاثیر چشمگیر آن بر فعالیت‌ها و نتایج سازمان، این مقوله در عین اینکه یکی از ابعاد اخلاق سازمانی در نظر گرفته می‌شود، به‌صورت یک بعد جداگانه در حوزه مدیریت اخلاق، محور پژوهش و تحلیل قرار می‌گیرد.

۱. شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای<sup>۱</sup> در غرب

در نظام‌های غربی، اخلاق زمینه رسیدن انسان به سعادت را فراهم می‌کند؛ اما سعادت در هر یک از این نظام‌ها معنایی خاص و متفاوت با نظام اخلاق اسلامی دارد. برخی از شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های غربی قابل بررسی است. در پژوهشی با عنوان «اصول اخلاق حرفه‌ای برای مشاغل آموزشی» (Bergenhengouwen, 1996: 26) تعدادی از اصول اخلاق حرفه‌ای مورد قبول این مشاغل ذکر شده است. انجمن حسابرسی و کنترل سیستم‌های اطلاعاتی (ISACA)<sup>۲</sup> نیز اصول اخلاق حرفه‌ای را برای هدایت رفتار حرفه‌ای اعضای انجمن تدوین کرده است. در جدول شماره (۳) برخی از این اصول به تفکیک در دو بعد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای فهم آسان‌تر ارائه شده است. اینها نمونه‌هایی از شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای در غرب هستند و مطالعه مقالات بیشتر نیز همین شاخص‌ها را تأیید می‌کند.

ردیف	طبقه شاخص			شاخص
	برون‌سازمانی	درون‌سازمانی		
		مدیران	کارگزاران	
۱		✓		بهبود دانش و مهارت حرفه‌ای جهت بهبود عملکرد نسبت به ارائه خدمت به مشتری
۲		✓		کمک به نیروی کار تازه‌وارد برای دستیابی به شایستگی لازم در زمینه شغل خود
۳		✓		اولویت در اهداف سازمانی نسبت به اهداف فردی
۴		✓		صیانت از اطلاعات محرمانه مربوط به همکاران و تأمین‌کنندگان
۵		✓		پرهیز از سوءاستفاده از روابط با مشتری و همکاران
۶	✓			حمایت از تعهد به قوانین و مقررات درون‌سازمانی
۷	✓			آگاهی از اصول اخلاقی تعیین‌شده از سوی سازمان‌های حرفه‌ای ارائه‌دهنده خدمات بشردوستانه
۸	✓			ارزش‌دادن به حق اختیار، آزادی و انتخاب زبردستان
۹	✓			رعایت حقوق رقبا

1. Professional Ethics.

2. Information Systems Audit and Control Association.

ردیف	طبقه شاخص		
	درون سازمانی		شاخص
	مدیران	کارگزاران	
۱۰	✓		احترام به تنوع فرهنگی و ارزش‌های گوناگون نیروی کار همراه با احترام و صداقت در برخورد با آنان
۱۱	✓		تلاش برای دستیابی به رفاه مشتری
۱۲	✓		برخورد منصفانه، وفاداری و صداقت با مشتری
۱۳	✓		حفاظت از اطلاعات شخصی و محرمانه مشتریان

جدول شماره ۳. شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای در غرب

## ۲. شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای از منظر نهج البلاغه

ترویج اخلاق حرفه‌ای اسلامی بدون تحلیل آموزه‌های اخلاقی نهج البلاغه آسان نیست. حضرت علی علیه السلام هم از تجربه دقیق رهبری پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله بهره دارد و هم خود مهم‌ترین و مؤثرترین کارگزار پیامبر است؛ افزون بر آن، مدیریت سایر کارگزاران پیامبر و خلفای سه‌گانه را با تأمل زیر نظر داشته است؛ از این رو ایشان درباره اخلاق مدیریت در مناصب مختلف، رهنمودهای اخلاقی فراوانی دارد که پراکنده، موردی و وابسته به شرایط نیست؛ بلکه اصول‌گرایی آن حضرت اقتضا می‌کند رهنمودهای اخلاقی، ترغیب‌ها، توصیه‌ها، تحذیرها و بازداشت‌های وی تابع مبانی کلی و عامی باشد تا بتوان اخلاق حرفه‌ای فراگیری از آنها به دست آورد. ایشان به فرماندهان و کارگزاران خود نامه‌هایی نوشته‌اند که تأمل در آنها نشان می‌دهد ایشان درباره مدیران خویش با حساسیت و جدیت برخورد کرده‌اند.

امیرالمؤمنین هم در رهبری و هم در مدیریت، بی‌نظیر عمل کرده و این یک حقیقت تاریخی است نامه ۵۳ آن حضرت خطاب به مالک اشتر در بردارنده نکات بسیار ارزنده اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای می‌باشد و بهترین دستورهای بیان‌کننده الزامات دینی و مدیریتی مدیران را می‌توان در این نامه دید. در این نامه، اصول اخلاق حرفه‌ای مربوط به درون حکومت (سازمان) و اخلاق حرفه‌ای مربوط به اجتماع با هم در آمیخته‌اند. این شاخص‌ها به تفکیک در دو بعد اخلاق حرفه‌ای درون سازمانی و برون سازمانی در جدول شماره (۴) ذکر شده است:





ردیف	شاخص	طبقه شاخص												
		برون سازمانی				درون سازمانی								
		بازگاران	وزرا و مشاوران	امور اداری	قضات	مالیات گیران	نظامیان	وزرا و مشاوران	امور اداری	قضات	مالیات گیران	نظامیان		
۲۷	قاطعیت در صدور حکم				✓									
۲۸	برخورد قاطع پس از روشن شدن حقیقت				✓									
۲۹	پاسخ صحیح به مردم			✓										
۳۰	رعایت مصلحت زبردستان			✓										
۳۱	تشویق انتقادگران صادق	✓												
۳۲	پاسخ صحیح به مردم		✓											
۳۳	رعایت مصلحت زبردستان	✓												
۳۴	پرهیز از گران فروشی و سودجویی	✓												
۳۵	پرهیز از حرص و طمع (احتکار و...)	✓												

جدول شماره ۴: شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای از منظر نهج البلاغه

۲ - ۱. اخلاق حرفه‌ای نظامیان: حضرت در بند هشتم این نامه، برخی از خصوصیات اخلاقی نظامیان را برشمرده و خطاب به مالک می‌فرماید:

کسی را برای فرماندهی سپاه برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر ﷺ و امام تو بیشتر و دامن او پاک‌تر و شکیبایی او برتر باشد؛ از کسانی که دیر به خشم آید و عذرپذیرتر باشد و بر ناتوان رحم آورد و با قدرتمندان با قدرت برخورد کند، درشتی او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی او را از حرکت باز ندارد. سپس در نظامیان با خانواده‌های ریشه‌دار، دارای شخصیت حساب شده، خاندانی پارسا، دارای سوابق نیکو و درخشان که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرند روابط نزدیک برقرار کن. آنان همه بزرگواری را در خود جمع کرده و نیکی‌ها را در خود گرد آورده‌اند. (دستی، ۱۳۸۴: ۴۰۹)

۲ - ۲. اخلاق حرفه‌ای قضات و داوران: مدیریت این دسته، نیازمند ظرافت و فنون ویژه است که حضرت در این باره می‌فرماید:

سپس از میان مردم برترین فرد نزد خود را برای قضاوت انتخاب کن. کسانی که

مراجعه فراوان آنها را به ستوه نیارد و برخورد مخالفان با یکدیگر او را خشمناک نسازد؛ در اشتباهاتش پافشاری نکند و بازگشت به حق پس از آگاهی برای او دشوار نباشد؛ طمع را از دل ریشه‌کن کند و در شناخت مطالب با تحقیقی اندک رضایت ندهد و در شبهات از همه با احتیاط‌تر عمل کند و در یافتن دلیل اصرار او از همه بیشتر باشد و در مراجعه پیاپی شاکیان خسته نشود؛ در کشف امور از همه شکیباتر و پس از آشکار شدن حقیقت در فصل خصومت از همه برنده‌تر باشد؛ کسی که ستایش فراوان او را فریب ندهد و چرب‌زبانی او را منحرف نسازد و چنین کسانی بسیار اندکند. (همان: ۴۱۱)

۲ - ۳. اخلاق حرفه‌ای امور دفتری و اداری (منشیان): از مسائل بسیار مهم کشورداری امور اداری، منشی‌گری، مشاغل دیوانی و مسئولیت نویسندگان دفتری و ضابطین دوایر دولتی است؛ زیرا صالح بودن اینان بسیاری از مشکلات مدیریت را حل می‌کند. فساد اینان نیز در کار اداره کشور نابسامانی پدید می‌آورد. حضرت در این باره می‌فرماید:

سپس در امور نویسندگان و منشیان به درستی بیندیش و کارهایت را به بهترین آنها واگذار و نامه‌های محرمانه که در بردارنده سیاست‌ها و اسرار توست، از میان نویسندگان به کسی اختصاص ده که صالح‌تر از دیگران باشد. کسی که گرامی داشتن، او را به سرکشی و تجاوز نکشاند تا در حضور دیگران با تو مخالفت کند، و در رساندن نامه کارگزارانت به تو، یا رساندن پاسخ تو به آنان کوتاهی نکند. و در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموشکار نباشد. در تنظیم هیچ قراردادی سستی نوزد، و در برهم زدن قراردادی که به زیان توست کوتاهی نکند، و منزلت و قدر خویش را بشناسد. همانا آن که از شناخت قدر خویش عاجز باشد در شناخت دیگران جاهل‌تر است. (همان: ۴۱۳)

۲ - ۴. اخلاق حرفه‌ای وزرا، معاونان و مشاوران: از نظر یک دولت مردمی و الهی، حق‌گویان نباید مطرود شوند و چاپلوسان مقرب گردند؛ بلکه بهترین شخصیت‌ها از نظر چنین دولتی باید حق‌گویان باشند؛ زیرا تملق‌ها و تعاریف نابجا جز فریب، اشتباه و کج‌روی مسئولان حاصلی ندارد. بند ششم این نامه به مدیریت مشاوره‌ای اشاره دارد که در آن صفات اخلاقی لازم برای مشاور را برشمرده و ضدارزش‌های اخلاقی مشاوره را یادآور می‌شود:

بخیل را در مشورت دخالت نده که روحیه تو را در انجام دادن کارها سست می‌کند. حریص را در مشورت دخالت نده که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می‌دهد. همانا بخل و ترس و حرص، غرائز گوناگونی هستند که ریشه آنها در بدگمانی به خدای بزرگ است. (همان: ۴۰۷)

ایشان همچنین در انتخاب وزیر یا معاون خطاب به مالک می‌فرماید:

بدترین وزیران تو کسی است که پیش از تو وزیر بدکاران بوده و در گناهان آنان شرکت داشته؛ پس مبادا محرم راز تو باشند؛ زیرا آنان یاوران گناهکاران و یاری‌دهندگان ستمکارانند. (همان)

۲ - ۴. اخلاق حرفه‌ای بازرگانان و صاحبان صنایع: راجع به آنچه درباره سازمان‌های بازرگانی در کلام مولا بیشتر مشاهده می‌شود تشویق آنها برای تأمین رفاه مردم است. ایشان در این باره می‌فرماید:

سپس سفارش مرا به بازرگانان و صاحبان صنایع بپذیر و آنها را به نیکوکاری سفارش کن؛ چراکه آنان منابع اصلی منفعت و پدیدآورندگان وسایل زندگی و آسایش و آورندگان وسایل زندگی از نقاط دوردست و دشوارند. بازرگانان مردمی آرامند و از ستیزه‌جویی آنان ترسی نیست، مردمی آشتی‌طلبند که فتنه‌انگیزی ندارند. این را هم بدان که در میان بازرگانان، کسانی هم هستند که تنگ‌نظر و بدمعامله و بخیل و احتکار کننده‌اند که تنها با زورگویی به سود خود می‌اندیشند. پس از احتکار کالا جلوگیری کن که رسول خدا ﷺ از آن جلوگیری می‌کرد. خرید و فروش در جامعه اسلامی باید به سادگی و با موازین عدالت انجام گیرد، با نرخ‌هایی که بر فروشنده و خریدار زبانی نرساند. کسی که پس از منع تو احتکار کند، کیفر ده تا عبرت دیگران شود؛ اما در کیفر او اسراف نکن. (همان: ۴۱۳)

### سه. اخلاق فردی

شخصیت انسان‌ها دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی است که پندار و گفتار و رفتار آنها را شکل می‌دهد و شاید وقتی در یک جایگاه سازمانی قرار گیرند عواملی موجب شود که پندار و گفتار و رفتار متفاوتی از آنها سر بزنند. این ویژگی‌های روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر

می‌گذارد. از طرفی اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها و عملکردها ممکن است موجب بروز پیامدهای مثبت و منفی در سطح سازمان گردد.

### ۱. شاخص‌های اخلاق رفتاری و فردی در غرب

تعدادی از شاخص‌های اخلاق فردی و ضد ارزش‌های اخلاقی مورد تأکید در نوشته‌های غربی، در جدول شماره ۵ آمده است.

اخلاقیات	ضد اخلاقیات
درست‌کاری <sup>۱</sup>	تجاوز جنسی <sup>۲</sup>
انصاف <sup>۳</sup>	زورگیری <sup>۴</sup>
قابلیت اعتماد <sup>۵</sup>	پرخاشگری <sup>۶</sup>
کمال و درستی <sup>۷</sup>	بی‌حرمتی و خشونت <sup>۸</sup>
بی‌طرفی <sup>۹</sup>	تبعیض ناعادلانه <sup>۱۰</sup>
پاسخ‌گویی <sup>۱۱</sup>	کلاهبرداری و تقلب <sup>۱۲</sup>
وفاداری <sup>۱۳</sup>	رشوه‌خواری <sup>۱۴</sup>
مراقبت <sup>۱۵</sup>	

جدول شماره ۵. شاخص‌های اخلاق فردی و رفتاری در غرب

1. Honesty.
2. Sexual intimidation.
3. Fairness.
4. Bullying.
5. Reliability.
6. Aggression.
7. Integrity.
8. Violence.
9. Objectivity.
10. unfair discrimination.
11. Accountability.
12. Fraud.
13. Loyalty.
14. Bribery.
15. Caring.

درستکاری: پرهیز از اقداماتی که مستقیم و غیرمستقیم باعث فریب دیگران می‌شود.  
انصاف: اجتناب از دستیابی به منافی که مستقیم یا غیرمستقیم از طریق رفتار غیرمنصفانه با مردم به دست می‌آید.  
قابلیت اعتماد: به روز نگه داشتن مهارت‌ها و ارائه خدمات فقط در حوزه وظایف و شایستگی‌های فرد.

کمال و درستی: سازگاری اعمال، ارزش‌ها، اصول، انتظارات و نتایج با یکدیگر.  
پاسخ‌گویی: ارائه اطلاعات و هشدارها درباره موضوعاتی که در حوزه دانش فرد است و بالقوه به ضرر کسانی است که در معرض آن قرار دارند.  
وفاداری: تعهد یا طرفداری از یک شخص، گروه، کشور یا موضوع مشخص.  
بی‌طرفی: شناسایی تعارضات بالقوه در منافع و حل این تعارضات در مورد افرادی که به شدت تحت تأثیر آن قرار دارند. (mason, 2009: 199 - 201)

## ۲. شاخص‌های اخلاق فردی و رفتاری در نهج‌البلاغه

اخلاق مدارانه علی علیه السلام درباره مدیریت، مشخص می‌کند که چنانچه رهبران، مدیران و زمامداران جامعه به درستی تربیت نشوند و در مسند امور قرار نگیرند و راه و روش صحیح حکومت‌داری و مدیریت را نیاموزند، مردم آن جامعه هرگز روی صلاح و اصلاح را نخواهند دید. برخی از اصول اخلاق و رفتار فردی مدیران و کارگزاران از نگاه حضرت چنین است:

۲ - ۱. عدل و انصاف: یکی از مهم‌ترین وظایف یک مدیر اسلامی برقراری عدالت است. عدالت مبنای همه حرکات صحیح مدیریت است. حضرت علی علیه السلام در قسمتی از نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر، ضمن تأکید بر این اصل اخلاقی می‌فرماید:

... با خدا و با مردم و با خویشاوندان نزدیک و با افرادی از رعیت خود که آنها را دوست داری منصف باش، که اگر چنین نکنی ستم روا داشتی و کسی که به بندگان ستم روا دارد، خدا به جای بندگانش دشمن او خواهد بود. (همان: ۴۰۵)

در جای دیگر درباره احساس عدالت زمامداران و مسئولان می‌فرماید:

بهترین چیزی که مایه روشنی چشم زمامداران و مسئولان است همانا گسترش عدل و داد در بلاد و شهرهاست ... (همان: ۴۰۹)

۲ - ۲. حسن خلق: از ویژگی‌های ضروری مدیران است. مدیران برای اینکه دیگران را خوب به کار بگیرند باید برای افراد تحت مدیریت خود جاذبه داشته باشند. امام علی علیه السلام در مورد سوءخلق می‌فرماید:

بد اخلاقی نزدیک را به وحشت می‌اندازد و برای دور نفرت آور است. (تمیمی آمدی، ۱۳۸۱: ۴۳۵)

همچنین در حکمت ۲۲۹ می‌فرماید:

آدمی را قناعت برای دولتمندی و خوش خلقی برای فراوانی نعمت کافی است. (دشتی، ۱۳۸۴: ۴۸۳)

۲ - ۳. رفق و مدارا: ویژگی رفق و مدارا یکی از خصوصیات اخلاقی اجتناب‌ناپذیر مدیریت است که مدیر را در شرایط مختلف، انعطاف‌پذیر می‌کند. حضرت در نامه نوزدهم خود به یکی از فرماندهان به نام امر بن ابی سلمه می‌فرماید:

... نرمی و درستی را در رفتار با آنان به هم آمیز. رفتاری همراه با نرمش و شدت داشته باش. اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور کردن رعایت کن. (همان: ۳۵۷)

۲ - ۴. انتقاد پذیری: حضرت علی علیه السلام به افراد تحت مسئولیت خود سفارش می‌کند که از چاپلوسی - که عادت عامه در برخورد با مدیریت‌های استکباری است - بپرهیزند و اگر کاری از کارهای ایشان را نادرست می‌پندارند بی‌پروا از ایشان انتقاد کنند. (نجات، ۱۳۸۲: ۱۱۱) ایشان در قسمتی از خطبه ۲۱۶ می‌فرماید:

خوش ندارم در خاطر شما بگذرد که من ستایش را دوست دارم و خواهان شنیدن آنم ... پس با من چنان سخن نگویند که با پادشاهان سرکش سخن می‌گویند، و چنانچه از آدم‌های کناره می‌گیرند کناره نجوید ... با ظاهرسازی با

مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و ... □ ۱۶۷

من رفتار نکنید و گمان نبرید که اگر حقی بر من پیشنهاد کنید بر من گران می‌آید ... (دستی، ۱۳۸۴: ۳۱۷)

۲ - ۵. تواضع و فروتنی: یکی از اصول مدیریت اسلامی فروتنی است. حضرت در نامه ۲۷ به فرماندار مصر می‌فرماید:

با مردم فروتن باش؛ نرم‌خو و مهربان باش؛ گشاده‌رو و خندان باش و در نیم‌نگاه و خیره شدن، با مردم به تساوی رفتار کن ... (همان: ۳۶۳)

۲ - ۶. امانت‌داری: مسند مدیریت، امانتی است در دست کارگزار. او باید به‌گونه‌ای نیکو از آن نگهداری کند. حضرت در نامه به فرماندار آذربایجان (اشعث بن قیس) نوشت:

مقامی که به‌دست تو افتاده برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی است در گردن تو و خواسته‌اند تا تو نگهبان باشی برای کسی که از تو بالاتر است. (همان: ۳۴۵)

۲ - ۷. ساده‌زیستی: ساده‌زیستی مدیران همواره مورد سفارش اسلام است. حضرت در این مورد نیز خود الگوی برجسته مدیران است. ایشان در قسمتی از نامه ۴۵ می‌فرماید:

آگاه باشید 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 و راستی مرا یاری دهید. پس سوگند به خدا! من از دنیای شما طلا و نقره‌ای نیندوخته و از غنیمت‌های آن چیزی ذخیره نکرده‌ام ... (همان: ۳۹۵)

۲ - ۸. رازداری: یکی از ارزشمندترین اصول اخلاقی مدیریت رازداری است که پیوندهای مدیریت و زیردستان را تقویت نموده و می‌تواند برای هر مدیر و رهبر پایگاهی مردمی ایجاد کند. حضرت در بند پنجم نامه ۵۳ می‌فرماید:

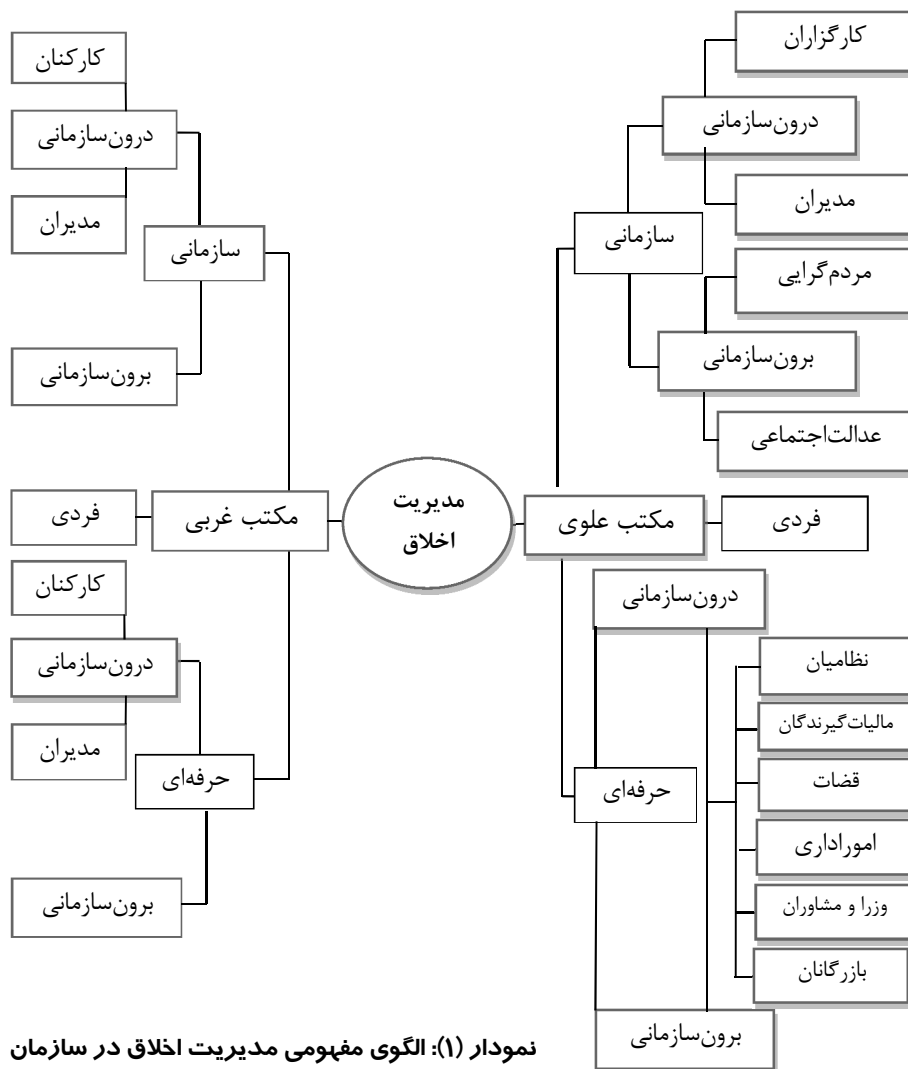
از رعیت آنان را که عیب‌جو ترند از خود دور کن؛ زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است؛ پس مبادا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی و آنچه هویدا است بپوشانی ... (همان: ۴۰۵)

۲ - ۹. صبر و استقامت: از صفات دیگر که مدیر شایسته باید داشته باشد صبر و استقامت

است. نقش صبر و استقامت در کارها تا آنجاست که اگر این عنصر نباشد سایر عناصر یاری‌دهنده انسان در تحقق هدف بی‌نتیجه می‌شوند. به گفته حضرت علی علیه السلام:

نقش صبر در کارها همچون نقش سر در بدن است. همان‌طور که با جدا شدن سر، بدن فاسد می‌شود، صبر را که از کارها جدا کنیم کارها تباه می‌شوند.

نمودار زیر، مدل الگویی مدیریت اخلاق در سازمان را در مقایسه مکاتب غربی و مکتب علوی در سه بعد اخلاق سازمانی، اخلاق فردی و اخلاق حرفه‌ای نشان می‌دهد.



نمودار (۱): الگوی مفهومی مدیریت اخلاق در سازمان



## نتیجه

بررسی تطبیقی بین مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و مدیریت علوی نشان از جامعیت مدیریت اخلاق محور در حکومت علی علیه السلام دارد به طوری که حضرت علی علیه السلام برای مشاغل مختلف سازمانی و تخصص‌های گوناگون دستورالعمل‌های اخلاقی - حکومتی متفاوتی وجود داشته که نامه ایشان به مالک‌اشتر نمونه بارز آن است. محور این نامه توصیه‌ها و هشدارهای اخلاقی است که در سه محور اخلاق فردی، درون سازمانی و بدون سازمانی استوار است تأکید بر اعمال صالح و مهار هوای نفس و خویشتن‌داری از آنچه حلال نیست از محوری‌ترین توصیه‌های اخلاقی ایشان به مدیر است.

نکته قابل بیان دیگر که در مقایسه مدیریت اخلاق غربی و مدیریت علوی این است که، نمونه‌های اخلاق غربی در بحث اخلاق سازمانی به شاخص‌ها کلان اخلاق اشاره کرده‌اند. در بیشتر موارد به منافع سازمان اندیشیده است. در حالی که با نگاه عمیق‌تر به مبحث اخلاق سازمانی در مدیریت علوی و مفاهیم مرتبط با آن در *نهج البلاغه*، درمی‌یابیم که حضرت بسیار دقیق و مدبرانه به همه نکات اخلاقی حتی جزئی‌ترین موارد مانند امانت‌داری، وجدان‌کاری، شرح‌صدر، صلح‌رحم، ساده‌زیستی، رازداری، حسن خلق، قناعت، ادب توجه داشته و تربیت و کمال انسان را محور توصیه‌های اخلاقی خود می‌داند. در نمونه‌های اخلاق سازمانی در غرب، اخلاق و به‌طور خاص اصول اخلاقی در ارتباط با جامعه و مردم، در خدمت منافع سازمانی است. به گفته استیفن رابینز «رعایت اخلاق باید در جهت منافع سازمان باشد». (Robbins, 1387: 760) اما در مدیریت علوی مردم به‌منزله مخلوقات و صاحبان کرامت هستند که خشنودی آنها بر سودآوری مقدم است. به تعبیر علی علیه السلام «دوست‌داشتنی‌ترین چیزها نزد تو، در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد. ستون‌های استوار دین و اجتماعات پرشور مسلمین و نیروهای ذخیره دفاعی، مردمند؛ پس به آنها گرایش داشته باش و اشتیاق تو با آنان باشد». (نامه ۵۳) دیگر اینکه روش‌های اخلاق غربی براساس دنیاگرایی بوده و توجه آنها روی متعلقات مادی می‌چرخد. اخلاق در غرب انتفاعی است و اخلاق سازمانی بر همین اساس طبق منافع سازمان تعریف می‌شود؛ اما در مکتب اسلام، اخلاق بر

محور ایمان است و دین‌داری و خدامحوری در اخلاق سازمانی نقش اساسی دارد که منطبق با فلسفه نبوت انبیا است. مسائل اخلاقی آن‌گاه فضیلت دارد که بر محور ایمان باشد.

### منابع و مآخذ

۱. آهنگری، فرشته، ۱۳۸۶، «پیشینه و بنیادهای اخلاق در ایران و جهان»، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال دوم، ش ۴.
۲. استیفن پی، رایبیز، ۱۳۷۸، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسایان، محمد اعرابی، ج دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ دوم.
۳. اعظمی، امیر، سعید ایباغی اصفهانی و روح‌الله تولایی، ۱۳۸۷، «رهبری و مدیریت اخلاق اسلامی»، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال پنجم، شماره ۱۷.
۴. الوانی، سید مهدی و محمدحسین رحمتی، ۱۳۸۶، «فرایند تدوین منشور اخلاقی برای سازمان»، *فصلنامه فرهنگ مدیریت*، سال پنجم، ش ۱۵.
۵. الوانی، سید مهدی، اکبر حسن‌پور و علی داوری، ۱۳۸۹، «تحلیل اخلاق سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی دایره اخلاق»، *فصلنامه اخلاق در علوم فناوری*، سال پنجم، ش ۳ و ۴.
۶. بهاری‌فر، علی و کامل مهدی جواهری، ۱۳۸۹، «بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان»، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال هفتم، ش ۲۸.
۷. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۳۸۱، *غررالحکم و دررالکلم*، مشهد، مؤسسه فرهنگی الجواد.
۸. تولایی، روح‌الله، ۱۳۸۸، «عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان»، *دو ماهنامه توسعه منابع انسانی پلیس*، ش ۲۵.
۹. حسین‌زاده، امیر و حسن عابدینی جعفری، ۱۳۸۶، «مرزشناسی حوزه اخلاق سازمان و مدیریت»، *فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی*، ش ۵۳.

۱۰. خدمتی، ابوطالب، آقا پیروز علی و عباس شفیعی، ۱۳۸۲، *مدیریت علوی*، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چ سوم.
۱۱. دشتی، محمد، ۱۳۸۴، *نهج البلاغه*، قم، مؤسسه فرهنگی تحقیقات امیرالمؤمنین، چ دوم.
۱۲. رهبر، تقی، ۱۳۶۶، *سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)*، تهران، انتشارات تبلیغات اسلامی.
۱۳. سلاجقه، سنجر و فاطمه سیستانی خنامان، ۱۳۸۹، «بررسی رابطه میان اخلاق کار و کیفیت خدمات در سازمان‌های دولتی شهر کرمان»، *همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
۱۴. سلیمی، حسین، ۱۳۸۱، *سیاست از منظر امام علی (ع)*، تهران، مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۵. شفیعی، میثم رودپشتی و مهدی نواب‌پور، ۱۳۸۹، «ارزش‌های اخلاقی و سازمان در مدیریت علوی از منظر نهج البلاغه»، *پنجمین همایش دو سالانه نهج البلاغه*، مشهد.
۱۶. صالح‌نیا، منیره، زینب اله توکلی، ۱۳۸۸، «اخلاق سازمانی با تأکید بر منشور اخلاقی»، *فصلنامه اخلاق در علوم فناوری*، سال چهارم، ش ۳ و ۴.
۱۷. غلامی، علی رضا، ۱۳۸۸، «اخلاق سازمانی: مشکلات، موانع و راهکارها»، *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ششم، شماره ۲۵.
۱۸. فرامرز قراملکی، احد، ۱۳۸۶، «اخلاق حرفه‌ای در مدیریت علوی»، *نشریه پیام مدیریت*، ش ۱۱۴.
۱۹. نجات نازی، ۱۳۸۲، «صفات اخلاقی مدیران از نگاه حضرت علی (ع)»، *نشریه طب و تزکیه*، ش ۵۰.
۲۰. واقفی، قاسم، ۱۳۷۰، *درس‌هایی از اخلاق و مدیریت*، تهران، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.

21. Abbas J. Ali, Thomas Falcone, 1995, «Work ethic in the USA and Canada», *Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 6, pp. 26-34.
22. G. J. Berghenegouwen, 1996, «Professional code and ethics for training professionals», *Journal of European Industrial Training*, pp 23-29.
23. Harry Murray and others, 1996, *Ethical Principles in University Teaching*, York University, North York, Canada.
24. <http://www.Referenceforbusiness.com>. (دائرة المعارف كسب و کارهای كوچك)
25. Jim Mason, 2009, «Ethics in the construction industry: the prospects for a single professional cod», *International Journal of Law in the Built Environment*, Vol. 1, No. 3, pp. 194-204.
26. Muel Kaptein, 1999, «Integrity Management», *European Management Journal*, Vol. 17, No. 6, pp. 625-634.
27. Muel Kaptein, 2003, «The Diamond of Managerial Integrity», *European Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 99-108.