

## مؤلفه‌های اخلاقی مدیریت در نظام اسلامی

مریم اعظمیان بیدگلی

### چکیده

اخلاق، بحثی عمیق و مفصل است که از دیر زمان مورد توجه پژوهشگران واقع شده است. اخلاق مدیریت بحثی جزئی‌تر و خاص‌تر از خود اخلاق است. مدیریت نیاز به لوازمی دارد که مهم‌تر از همه «اخلاق مدیریتی» است. اخلاق، ستون و ساختمان مدیریت است. ائمه و پیشوایان ما پیشقراولان اخلاق مدیریتی بوده‌اند که با استناد به سخنان و روایاتشان اهمیت اخلاق در مدیریت آشکار می‌شود.

موضوع این نوشتار، مؤلفه‌های اخلاقی مدیریت در نظام اسلامی و هدف آن، بررسی لوازم و نیازمندی‌های اخلاقی مدیران در این نظام است. اخلاق، مدیریت و شرایط بقا، موجبات، ابزار، و آفات آن و هر آنچه که برای یک مدیر لازم است، اخلاق مدیریت و روابط آن با بعضی از علوم انسانی روانشناسی، انواع مدیریت و اصول اخلاقی آن، صلاحیت اخلاقی مدیران، فلسفه‌ی هنجاری و اصول اخلاقی آن از جمله عناوین این نوشتار است.

رسیدن به نظامی منطقی و فلسفی در اخلاق مدیریت، پژوهشی عمیق می‌طلبد و فراتر از این نوشتار است.

## واژه‌های کلیدی

مدیریت، اخلاق، اخلاق مدیریت، روانشناسی مدیریت، مسایل اخلاقی، احادیث مدیریت.

### مقدمه

عوامل استحقاق مدیریت، منحصر به علم و تخصص و مهارت نیست. مهم‌تر از آن، اخلاق و شایستگی‌های روحی و معنوی است. صلاحیت‌های اخلاقی برای مدیران در دیدگاه اسلام جایگاه ارزشمند و رفیعی دارد.

اسلام بر این باور است که خصوصیات اخلاقی و معنوی، در کنار عوامل مادی و علمی و مهارتی می‌تواند موجبات استحکام یا ویرانی حکومت و رهبری را فراهم آورد.

### اخلاق

پیشینه‌ی علم اخلاق، و سنجش ارزش رفتارهای آدمیان در حوزه‌ی انسان‌شناسی، همچون شناخت هستی، تاریخچه‌ای کهن دارد. اندیشمندان و پژوهشگران در معیار و میزان ارزش رفتارهای اخلاقی انسان، نظریه‌ها و فلسفه‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند. آنان، معرفت، فضیلت، عدالت، منفعت، لذت و ... را معیار و ملاک‌های ارزیابی خوب و بد رفتارهای اخلاقی دانسته‌اند. در این میان، ادیان آسمانی نیز، براساس تعریفی که از جهان و انسان داشته‌اند، ملاک و میزان خوب و بد رفتارهای اخلاقی انسان را الهی دانسته‌اند.

واژه‌ی اخلاق و علم اخلاق، مانند بسیاری واژه‌های حوزه‌ی معرفت و اندیشه، معانی مختلفی دارد؛ گاه بر زندگی نیک، زمانی بر گونه‌ی

زیستن، موقعی بر بایدها و نبایدهای زندگی، گاهی بر مجموعه‌ای از قواعد و اصول که آدمیان را در زندگی به کار می‌آید، وقتی بر حالت درونی و صفات روحی، و زمانی بر افعال و رفتار انسان دلالت می‌کند.

به دلیل آن که علم اخلاق، افزون بر دانش نظری، بر رفتار و اعمال نیز نظر دارد و به گونه‌ای با سرنوشت انسان گره خورده است و در سازمان‌دهی و سامان‌بخشی زندگی انسان نقش بسیار مهمی دارد، فرهیختگان، آن را اکسیر اعظم شمرده، نخستین گام زندگی را بر این دانش بنا نهاده‌اند و در طول تاریخ همواره، بدان به دیده‌ی تکریم و احترام نگریسته، آن را معیاری برای کمال انسان دانسته‌اند. به همین دلیل، از دیر زمان، ضرورت بحث خودشناسی و خودسازی، همراه با شناخت هستی، برای انسان‌ها مطرح بوده است. ادیان آسمانی نیز به صورت ویژه، بر این شناخت تأکید داشته، معرفت نفس را «سودمندترین معارف» معرفی کرده‌اند؛ زیرا رهایی از وهم، پندار باطل و پوچی در زندگی و رسیدن به حقیقت، هویت واقعی، معناداری و هدفمندی، مرهون دانش اخلاق است؛ اما نکته‌ای که ذهن اندیشمندان را به خود معطوف داشته، به گونه‌ای که نمی‌توان به آسانی از کنار آن گذر کرد، این است که تشخیص ارزش و تعیین ملاک آن در رفتارها چگونه است؛ زیرا تفاوت اصلی میان فعل طبیعی و فعل اخلاقی، در ارزشی دانستن، ستایش‌پذیری و تحسین آفرین بودن آن است؛ اما این که معیار و ملاک تشخیص ارزش چیست و با چه شاخصی می‌توان به داوری یک عمل نشست، چیزی است که معرکه‌ی آرای فیلسوفان در طول تاریخ واقع شده و بنیاد نظام‌های اخلاقی را طراحی کرده است.

## مدیریت و ریاست

یکی از واژه‌هایی که در منابع اسلامی به مفهوم مدیریت و فرمانروایی به کار رفته است، کلمه‌ی «ریاست» است. ریاست در کتب لغت به معنی سروری، آقایی و سیادت، تولیت امر، و پیشوایی آمده است.

المنجد می‌نویسد: <sup>۱</sup> «رأس رئاسة القوم: كان رئيسهم، رأسه: جعله رئيساً. الرأس: سيد القوم، الرئيس (ج) رؤساء، سيد القوم و مقدمهم.»  
 مجمع البحرین <sup>۲</sup> در جلد ۴، در بیان لغت «ریاست» می‌گوید: «رأس القوم برأسهم ریاسته: اذا صار رئيسهم و مقدمهم.»  
 به چند حدیث که واژه‌ی ریاست را در معنی فرمانروایی، مدیریت و رهبری به کار گرفته است توجه می‌کنیم:

۱- امام علی علیه السلام در فرمایشش به مالک اشتر می‌فرماید:

«واجعل لرأس كل أمرٍ من أمورك رأساً منهم لا يقهره كبرها..» <sup>۳</sup>

«در رأس هر کاری از کارهایت، ریسی قرار ده که کارهای بزرگ او را مقهور و مغلوب ننماید.»

۲- فضل بن شاذان می‌گوید: از امام رضا علیه السلام شنیدم که می‌فرمود:

«أنا لانبجذُ فرقةً من الفرقِ ولا ملئُ من المللِ بقوا و عاشوا ألباقیم  
 ورئيسٍ لما لا بد لهم منه في امر الدین و الدتیا.» <sup>۴</sup>

«هیچ طایفه و ملتی را نمی‌یابیم که پایدار مانده باشند و به زندگی ادامه دهند مگر به وجود سرپرست و ریسی که در امور دینی و دنیایی (معنوی و مادی) خویش ناگزیر از آنند.»

۱- معلوف، لويس، المنجد.

۲- طریحی، فخرالدین، مجمع البحرین.

۳- فیض الاسلام، شرح نهج البلاغه، خطبه‌ی ۴۰، ص ۱۲۵.

۴- شیخ صدوق، علل الشرایع، ص ۲۵۳.

## اخلاق مدیریت

### ۱- شرایط و لوازم مدیریت و رهبری

تکیه زدن بر جایگاه مدیریت و رهبری، و کسب توفیق در انجام وظایف و مأموریت‌های آن، به‌طور کلی نیازمند احراز سه نوع بلوغ، توانایی و قابلیت است: دانش، مهارت و اخلاق.

#### الف- دانش

مدیریت موفق، نیازمند کسب پاره‌ای آگاهی‌ها، اطلاعات و معلومات است. بدیهی است کسب هر نوع علمی موجب توفیق در امر مدیریت نیست، بلکه دانش‌های ویژه‌ای مورد نظر است که ذیلاً یادآوری می‌کنیم:

یک- دانش مدیریت عمومی: که به اتکای آن، مدیر با اصول، اقسام و روش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، و ایجاد هماهنگی میان اجزای مختلف سازمان، آشنایی‌های ضروری را به دست می‌آورد.

دو- دانش مدیریت خاص: مدیریت‌ها نوع واحدی نیستند، و در نتیجه، سبک‌های یکنواخت و روش‌های واحدی در حسن انجام آنها نمی‌توان قایل شد. انواع و اقسامی از مدیریت‌ها امروزه متصور و موجودند.

#### ب- مهارت

در کنار شرط دانش، همچنین باید از شرط مهارت و ضرورت آن در حسن اداره‌ی امور نام برد. دانش‌های مورد اشاره برای موقعیت در مدیریت، لازمند، ولی کافی نیستند.

مهارت به معنی زبردستی و چالاکی در کار است، که در اثر تمرین و تکرار و تجربه‌ی آموخته‌ها حاصل می‌شود.

### ج- اخلاق

مدیریت و رهبری، تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز مهارت‌ها و زبردستی‌ها در اجرای آموخته‌ها، به سامان نمی‌رسد. عنصر دیگری در این میدان نقش آفرین است که با عنوان «اخلاق» از آن یاد می‌کنیم. منظور ما از عنصر اخلاق، منش، روحیه و شخصیت اخلاقی ویژه‌ای است که مدیران و رهبران باید آن را احراز کنند.

بسیار افرادی که از علم و آگاهی مناسب برای مدیریت بهره‌مند باشند، لکن باز هم در حوزه‌ی مدیریت خویش گرفتار مصایب و مشکلات و ناکامی‌هایی باشند که ریشه در خلیات و روحیات نامناسب آنها دارند.

اگر مدیر بترسد، متزلزل باشد، فاقد استقامت و پشتکار باشد، شتابزده و عجول باشد، نفوذپذیر باشد، متکبر و مستبد باشد و از رأفت و رحمت و لطف نسبت به همکاران و زیردستان بی‌بهره باشد، از اجرای بهترین برنامه‌ها و ایجاد کمترین هماهنگی‌ها، و انجام هرگونه کنترل و نظارت، و بالاخره از سازمان بخشی مطلوب به اجزای مختلف تحیت مدیریت خویش، عاجز خواهد ماند.

### صلاحیت علمی مدیران از دیدگاه اسلام

اکنون به تبیین دیدگاه کلی اسلام درباره‌ی شرایط و لوازم مدیران و رهبران می‌پردازیم. پس از بیان مطلبی که ناظر به ضرورت صلاحیت تام است، با عنوان «حق مدیریت»، به بیان ضرورت آگاهی‌های تخصصی می‌پردازیم و سپس صلاحیت اخلاقی مدیران را از نظر اسلام مطالعه می‌کنیم.

## حق مدیریت

از مطالعه و دقت در روایات و بیانات ائمه‌ی معصومین علیهم‌السلام در باب مدیریت و رهبری مستفاد می‌شود که توفیق در مدیریت نه فقط مستلزم داشتن صلاحیت‌های علمی، تخصصی و اخلاقی است، بلکه مدیریت و زمامداری، حق و شایسته‌ی کسانی است که از این قابلیت‌ها برخوردارند.

امام علی علیه‌السلام، در موارد عدیده‌ای در نهج البلاغه وقتی سخن از حکومت و فرمانروایی به میان می‌آورد و بی‌کفایتی‌های پاره‌ای از حکام را متذکر می‌شود، حکومت و خلافت را حق خویش و اهل بیت رسول گرامی اسلام علیهم‌السلام می‌شمارد و خود را به خاطر صلاحیت‌هایی که برای این امر دارد «احق» از دیگران می‌شناسد:

۱- «... ولهم خصائصُ حق الولاية»؛<sup>۱</sup> «ویژگی‌هایی که موجب حق حکومت و رهبری می‌شود در آنان (آل محمد) جمع است.»

۲- «لقد علمتم انی احقُّ بها من غیري»<sup>۲</sup> «شما می‌دانید که من برای خلافت و رهبری از هر کس شایسته‌تر و سزاوارترم.»

از این رهگذر، تأکید اسلام این است که شخصیت حقوقی مدیران باید مقارن شخصیت حقیقی آنان باشد؛ یعنی اگر در شؤون حقوقی و اعتباری خویش معلّم و مربّی و رییس و فرمانده است، شخصیت حقوقی مناسب آن شؤون را هم داشته باشد. اینک به چند حدیث توجه می‌کنیم:

۱- از پیامبر اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم نقل شده است که فرمود:

۱- فیض الاسلام، شرح نهج البلاغه، خطبه‌ی ۲، ص ۴۵.

۲- همان، خطبه‌ی ۷۳، ص ۱۷۱.

«من تقدّم علی المسلمین و هو یری انّ فیهم من هو افضل منه، فقد خان الله و رسوله و المسلمین.»<sup>۱</sup>

«کسی که بر مسلمین پیشی گیرد و امام و پیشوای آنان گردد در حالی که می بیند در میان مسلمانان کسی شایسته تر و با فضیلت تر از او وجود دارد، به تحقیق، نسبت به خدا و پیامبر او و مردم مسلمان خیانت کرده است.»

۳- امام علی علیه السلام فرمود:

«من احسن الکفایة استحقّ الولاة.»<sup>۲</sup>

«هر که خوش کفایت باشد و امور را نیکو اداره کند سزاوار فرماندهی و رهبری است.»

پاره‌ای از روایات، ریاست و ریاست‌طلبی را به گونه‌ای مطلق، زشت شمرده و تفسیح نموده‌اند. به عنوان مثال:

۱- امام صادق علیه السلام فرمود:

«من طلب الریاسة هلك.»<sup>۳</sup>

«هر که به دنبال ریاست رود هلاک می‌گردد.»

۲- و هم ایشان فرمودند:

«ملعونٌ من ترأس، ملعونٌ من همّ بها، ملعونٌ من حدّثَ بها نفسه.»<sup>۴</sup>

از رحمت خدا دور است آن که به سختی و تکلیف ریاست را به خود بندد، ملعون است آن که در رسیدن به آن همت گمارد، ملعون است آن که به فکر ریاست باشد.»

۱- الحیة، ج ۲، ص ۳۶۲.

۲- غررالحکم، ص ۶۷۴. حدیث ۱۰۳۰.

۳- بحار الانوار، ج ۷۳، ص ۱۵۰، حدیث ۴.

۴- همان، ج ۷۳، ص ۱۵۱، حدیث ۵.

بدون تردید، ریاست به‌عنوان اداره‌ی امور مادی یا معنوی مردم، به خودی خود، مذموم و زشت نیست. حسن و قبح ریاست، تابع اهدافی و منویاتی است که رییس تعقیب می‌کند. احادیث فوق به ریاستی نظر دارند که:

اولاً- رؤسای آنها اهدافی سودپرستانه را تعقیب می‌کنند، و ریاست را ابزاری برای چپاول و تسلط بر مردم قرار داده‌اند.

ثانیاً- رؤسایی که فاقد صلاحیت‌های علمی و اخلاقی هستند و بی‌هیچ شایستگی بر مقام ریاست تکیه زدند و یا در طلب آن می‌کوشند.

در خاتمه‌ی این بحث به حدیثی هشدار دهنده از امام صادق عَلَيْهِ السَّلَامُ توجه می‌کنیم:

«من ولی شیئاً من امور المسلمین و ضیعهُ ضیعهُ اللهُ.»<sup>۱</sup>

«کسی که عهده‌دار چیزی از امور مسلمانان شود و آن را ضایع

و تباه سازد، خداوند او را ضایع می‌گرداند..»

تباه و خراب شدن کارها غالباً ناشی از عدم صلاحیت‌های تخصصی و روحی مدیران است. اگر کسی حدّ خود را نشناسد و در پذیرفتن مسؤولیت‌ها از کفایت خویش تجاوز نماید و موجب تباهی امور مادی و معنوی مردم گردد، خداوند وجود او را تباه می‌گرداند. البته این خسارت و تباهی سرمایه‌های وجودی و استعداد‌های فکری و روحی او نتیجه‌ی قهری و وضعی تضييع امور مسلمین است.

## بقای مدیریت

همان‌گونه که نابودی و سستی بنیان مدیریت‌ها و زمامداری‌ها، عواملی اخلاقی دارند، دوام و بقا و استحکام مدیریت و رهبری نیز عواملی اخلاقی و نفسانی دارند. چنان‌که ملاحظه فرمودید مقصود ما از عنوان «بقای مدیریت» و عناوینی که قبلاً متذکر آنها شدیم بررسی تفصیلی و ارایه‌ی همه‌ی عوامل بقا و استحکام مدیریت و یا سایر عناوین مورد اشاره نیست. کوشش ما در این‌جا و موارد مشابه این است که نقش اخلاق را در مدیریت از دیدگاه اسلام یادآوری نماییم.

امام علی عَلَيْهِ السَّلَامُ می‌فرماید:

«من عمل بالعدل حصّن الله ملكه.»<sup>۱</sup>

«هر که به عدل و دادگری رفتار نماید، خداوند ملک و فرمانروایی

او را نگه دارد.»

«ثبات الدول بالعدل.»<sup>۲</sup>

«پایداری دولت‌ها به دادگری است.»

## موجبات مدیریت

چه چیزهایی موجب استحقاق مدیریت و زمامداری می‌شوند؟

عوامل و موجبات استحقاق مدیریت و رهبری همان‌هایی هستند که پیش‌تر با عناوین دانش و مهارت و اخلاق از آنها نام بردیم. اینک احادیثی را مرور می‌کنیم که عدالت، نیکوکاری، حلم و بردباری،

۱- غررالحکم، ص ۶۷۷.

۲- همان، ص ۳۶۸، حدیث ۳۰.

عذرپذیری، رأفت و مهربانی، و درستی و گردن فرازی بر زورمندان را که از مقوله‌های اخلاقی و روانی به‌شمار می‌آیند، به‌عنوان عوامل شایستگی مدیریت مورد توجه و تأکید قرار داده‌اند.

۱- امام علی علیه السلام می‌فرماید:

«ما حصنَ الدَّوْلَ بِمِثْلِ العَدْلِ»<sup>۱</sup>

«هیچ چیز مانند دادگری، دولت را حفظ نمی‌کند.»

۲- و در فرمانش به مالک اشتر فرمود:

«فولَّ من جنودك... افضلهم حلماً ممن يبطنُ عن الغضب و

يستريح الى العدو ويرأف بالضعفاء و ينبو على الاقوياء»<sup>۲</sup>

«پس، از سپاهیان کسی را برای انجام کار برگمار که

بردبارترین آنها باشد از کسانی که دیر به‌خشم آیند و زود عذر

پذیرند و نسبت به ضعیفان (محرومان) مهربان، و بر زورمندان،

گردن فرازی نمایند.»

## ابزارهای مدیریت

همان‌گونه که علم و تخصص و توانمندی جسمی و مالی و مادی،

هرکدام به سهم خود، از لوازم و ابزارهای مدیریت محسوب می‌شوند،

خصوصیات اخلاقی و روانی نیز از ابزارهای مدیریت - بلکه از مهم‌ترین

آنها - به‌شمار می‌آیند. حضرات معصومین علیهم السلام در سخنان خویش

از ابزارهایی در مدیریت نام آورده‌اند که جنبه‌ای اخلاقی و روحی

دارند.

۱- همان، ص ۷۴۷، حدیث ۱۲۲.

۲- فیض الاسلام، شرح نهج البلاغه، ص ۱۰۰ و حکمت ۱۶۷.

۱- حضرت علی علیه السلام می فرمایند:

«آلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ»<sup>۱</sup>

«ابزار ریاست سعه‌ی صدر است.»

۲- و در سخنی دیگر فرمودند:

«فعل المعروف واعانةُ الملهوف واقراءُ الضيوف آلهُ السيادة»<sup>۲</sup>

«کار نیک انجام دادن و به فریاد بیچارگان رسیدن و از مردم مهمانی

کردن، ابزار سروری است.»

### آفات مدیریت

عوامل مختلفی می‌توانند پایه‌های حکومت و مدیریت را سست نمایند و یا موجبات نابودی آن را فراهم آورند. این عوامل هم می‌توانند مادی باشند و هم معنوی. پیشوایان معصوم اسلام از عواملی سخن می‌گویند که از مقوله‌ی اخلاق است. این مطلب حاکی از جایگاه اخلاق مدیریت در دیدگاه اسلام است. امام علی علیه السلام می‌فرمود:

«آفةُ الرِّياسَةِ الفخْر»<sup>۳</sup>

«آفت ریاست، بر خویش بالیدن است.»

«من عامل رعیتةً بالظلم ازال الله سبحانه دولته، و عجل بواره و

هلکة»<sup>۴</sup>

«هر که با رعیتش به ظلم و ستم رفتار کند، خداوند دولتش را از بین

ببرد، و به سرعت او را تباه و هلاک سازد.»

۱- همان، ص ۱۰۵ و حکمت ۱۶۷.

۲- غررالحکم، صص ۵۲، ۳۰۷، ۶۷۸.

۳- همان، صص ۵۲، ۳۰۷، ۶۷۸.

۴- همان، صص ۵۲، ۳۰۷، ۶۷۸.

## اخلاق مدیریت

### مفهوم و موضوع اخلاق مدیریت

اخلاق را گاهی به اقسام چندی تقسیم می‌کنند: اخلاق فردی، اخلاق اجتماعی، اخلاق خانواده، اخلاق معلم، اخلاق دانشجو و مانند اینها. منشأ این تقسیمات چیست؟ مفهوم اخلاق در همه‌ی اینها یکی است و آن هم ملکات نفسانی است. آیا این تقسیم‌بندی به اعتبار موضوع اخلاق صورت می‌پذیرد؟ قطعاً موضوع اخلاق که نفس انسان است در همه‌ی اقسام مورد اشاره، مشترک و واحد است، و بدین لحاظ، منشأ این تقسیمات نمی‌تواند موضوع اخلاق باشد.

مطلب قابل توجه این است که تقسیمات اخلاق و رشته‌های گوناگونی که برای آن منظور می‌شود، به اعتبار ارتباطات و موقعیت‌های مختلفی است که انسان دارد، و یا برای خود ایجاد می‌کند. انسان در رابطه‌ها و موقعیت‌های گوناگونی قرار دارد.

بدون تردید، در هر شرایطی، کسب و احراز همه‌ی فضایل اخلاقی برای انسان لازم است و پرهیز از همه‌ی رذایل اخلاقی، مورد توصیه و تأکید است. لکن احراز پاره‌ای فضایل، در ارتباط و موقعیتی خاص، لازم‌تر، و پرهیز از پاره‌ای زشتی‌ها و رذایل در آن ارتباطات ضروری‌ترند.

انسان بودن نیازمند داشتن فضایل اخلاقی و ترک همه‌ی رذایل اخلاقی است، ولی پدر بودن، مادر بودن، همسر بودن، معلم و مربی بودن، طیب بودن و شاغل هر شغل دیگری بودن، مقتضی عنایت بیشتری به پاره‌ای ملکات نفسانی است. از این رهگذر، تقسیماتی همچون اخلاق خانواده و اخلاق معلم و اخلاق دانشجو و مانند اینها در موضوع اخلاق شکل می‌گیرد.

پیامبر عالی قدر اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در سخنی فرمودند:

«العدلُ حسنٌ ولكن في الأثراءِ احسنٌ، السخاءُ حسنٌ ولكن في  
الاعنياءِ احسنٌ، الورعُ حسنٌ ولكن في العلماءِ احسنٌ، الصبرُ حسنٌ  
ولكن في الفقراءِ احسنٌ، التَّوبَةُ حسنٌ ولكن في الشَّبَابِ احسنٌ، الحياءُ  
حسنٌ ولكن في النساءِ احسنٌ.»<sup>۱</sup>

«عدالت نیک است، ولی از زمامداران نیکوتر است. سخاوت نیک  
است، ولی از اغنیای نیکوتر است. صبر نیک است، ولی از فقرا نیکوتر  
است. توبه نیک است، ولی از جوانان نیکوتر است. شرم نیک است،  
ولی از زنان نیکوتر است.»

یکی از رابطه‌ها مناسبات و موقعیت‌های مهم در زندگی انسان‌ها،  
موقعیت مدیریت و رهبری است. بدین لحاظ، توفیق در انجام وظایف و  
رسالت‌های آن، نیازمند اخلاق ویژه است. بنابراین، در تعریف اخلاق  
مدیریت باید گفت:

«اخلاق مدیریت عبارت است از ملکات نفسانی انسان، از آن جهت  
که اداره‌ی امور جمعی از انسان‌ها را در نیل به اهداف معین، عهده‌دار  
است.» و موضوع اخلاق مدیریت عبارت است از: «نفس انسان مدیر»  
بنابراین، فضایی همچون: شجاعت، تأنی، شرح صدر، وقار، حلم،  
بخشش و گذشت و نظم و انضباط و التزام به قانون، برای همه‌ی انسان‌ها  
در همه‌ی شرایط زندگی خوب و بایسته است، لکن برای مدیران و  
رهبران، خوب‌تر، پسندیده‌تر و بایسته‌تر است.

همچنین، رذایلی همچون: ترس، تزلزل، اضطراب، یأس،  
شتاب‌زدگی، انتقام‌جویی، بی‌نظمی، خیانت و ظلم، برای همه‌ی انسان‌ها

در هر شرایط و موقعیتی زشت و ناپسند و خطرناک است، لکن برای موقعیت مدیریت و رهبری، زشت تر و خطرناک تر است.

### اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت

با طرح مفهوم موضوع و جایگاه اخلاق مدیریت، این سؤال ممکن است در ذهن خوانندگان به وجود آید که تفاوت اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت چیست؟ و این دو چه رابطه‌ای می‌توانند با یکدیگر داشته باشند؟ برای روشن شدن مطلب به دو نکته اشاره می‌کنیم:

#### الف- تفاوت اخلاق و روانشناسی

مهم‌ترین تفاوت‌هایی که میان اخلاق و روانشناسی وجود دارد به شرح زیر است:

۱- موضوع اخلاق نفس آدمی است، ولی موضوع روانشناسی رفتار انسان- و بلکه رفتار موجود زنده- است. اگر روانشناسی در مورد ذهن و روان آدمی به بررسی و تحقیق می‌پردازد، از حیث تأثیری است که آنها بر رفتار فرد باقی می‌گذارند. چنان‌که در مورد عوامل حیاتی- که از مباحث علوم زیستی و بیولوژیک محسوب می‌شوند- نیز مطالعه و تحقیق می‌کنند، به جهت تأثر رفتار و فعالیت‌های انسان از آنها. بدین لحاظ، موضوع اخلاق، امری نامحسوس است، و موضوع روانشناسی، امری محسوس و قابل تجربه و مشاهده است.

۲- مدار و حوزه‌ی بحث اخلاق، انسان است، ولی حوزه‌ی بحث روانشناسی موجود زنده است، اعم از حیوان و انسان. در تعریف روانشناسی می‌گویند: مطالعه‌ی علمی رفتار موجود زنده. لکن به جهت این‌که گستره‌ی عوامل ذهنی، روانی و محیطی در شکل بخشی به رفتار انسان وسیع‌تر از عوامل زیستی (بیولوژیک) است، توجّه غالب در روانشناسی به سوی انسان است.

۳- از جمله مهم‌ترین تفاوت‌هایی که میان اخلاق و روانشناسی است این است که روانشناسی دانش توصیفی است و اخلاق، امری تکلیفی است. روانشناس از آنچه که هست سخن می‌گوید، ولی عالم اخلاق از آنچه که باید باشد بحث می‌کند. روانشناسی می‌گوید چه هستی، و گرایش‌ها و رفتارهایت چه انگیزه‌ها و زمینه‌هایی دارند، ولی اخلاق می‌گوید چه باید باشی و چه نباید باشی. روانشناسی از انگیزه‌های دروغ‌گویی، و خیانت بحث می‌کند بی آن‌که از خوب و بد آنها سخن بگوید، اخلاق از زشتی آنها می‌گوید و توصیه‌ی پرهیز از آنها را دارد.

#### ب- تفاوت اخلاق مدیریت و روانشناسی مدیریت

۱- اخلاق مدیریت از ملکات نفسانی مدیر بحث می‌کند، و از اوصاف نفسانی‌ای که خوب هستند و مدیر باید داشته باشد، و از خلقیاتی که زشت و ناپسندند و مدیر باید از آنها پرهیزد.

پیام‌ها و تکالیف اخلاق مدیریت متوجه شخص مدیر و فرمانده است و می‌خواهد منش، روحیه و شخصیت اخلاقی و معنوی مدیر را- آنچنان که سلامت سامان مدیریت را تضمین نماید- شکل بخشد و او را از هر منش و روحیه‌ای که برای مدیریت مخاطره‌آمیز است باز دارد.

۲- روانشناسی مدیریت، مطالعه‌ی علمی رفتار افرادی است که در یک سازمان کار می‌کنند. روانشناسی مدیریت در جستجوی دریافت انگیزه‌های رفتار، پیش‌بینی واکنش‌ها و گرایش‌ها، و در نتیجه، کنترل و پیشگیری رفتار افراد در قلمرو وظایف یک سازمان است. در روانشناسی مدیریت، منحصرأ شخص مدیر و فرمانده مورد توجه نیست، که فرمانده و فرمانبر، رییس و مرئوس، هر دو، مورد عنایت هستند. البته آنچه که

امروزه در روانشناسی مدیریت جریان دارد، غالباً مطالعه‌ی رفتار کارکنان و کارگران است. از این رهگذر، پاره‌ای از آنچه که روانشناسی مدیریت دنبال می‌کند به شرح زیر است:

- توجه به نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل تولید.

- مطالعه‌ی رفتار کارکنان و کارگران و شناخت روحیات، عادات، استعداد، هوش، مهارت، منش و شخصیت آنان، و کنترل رفتار آنها در جهت مقاصد سازمان.

- تلاش در جهت بهبود روابط کارگر و کارفرما، و جلوگیری از هرگونه برخورد، عصیان، اعتصاب و ...

- استفاده از روانشناسی برای سنجش کارآمدی کارکنان و کارگران.

- درک علل و عوامل عدم رضایتمندی کارگران.

### نکاتی پیرامون مجموعه‌ی اخلاق مدیریت

#### الف- هدف مجموعه‌ی اخلاق مدیریت

با توجه به جایگاه انسان در جهان‌بینی اسلامی و اصل کرامت و ارزش والای انسان در معارف اسلامی و تکیه‌ای که نظام جمهوری اسلامی ایران بر این اصول و اعتقادات دارد، هدف از طرح بحث‌های اخلاق مدیریت، به شرح زیر بیان می‌شود:

۱- کمک به مدیران در کسب صلاحیت‌های اخلاقی، روحانی و معنوی، آن‌گونه که شایسته و بایسته‌ی مسؤولان نظام و حکومت منتسب به امام علی علیه السلام است.

۲- تبیین ضرورت عنصر اخلاق در کنار عناصر دانش و مهارت در مدیریت‌ها و تأکید بر التزام عملی نسبت به آن.

۳- کوشش در جهت ایجاد زمینه‌های مناسب برای رشد معنوی و اخلاقی کارگزاران و کارکنان سازمان‌ها و نهادها و زدودن اندیشه‌ی ابزار بودن انسان در کنار سایر عوامل مادی.

۴- توجه و دستیابی به معنویت و اخلاق، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین کانون‌های قدرت در پیشبرد آرمان‌های مادی و معنوی.

#### ب- روانشناسی مدیریت در اخلاق مدیریت

روانشناسی مدیریت و اخلاق مدیریت، دارای مفهوم، موضوع و قلمرو متفاوتی هستند، ولی ارتباط و نیازمندی تبیین اخلاق مدیریت به روانشناسی مدیریت، انکار ناپذیر است. از این جهت، در ضمن مباحث این مجموعه، به فراوانی از دانش و تجربیات روانشناسی به‌ویژه در شاخه‌های روانشناسی مدیریت سود جسته‌ایم.

#### ج- مبانی اسلامی در اخلاق مدیریت

در تحقیق و بررسی مباحث اخلاق مدیریت، از دانش روانشناسی و جامعه‌شناسی و تعلیم و تربیت و فلسفه غافل نمانده‌ایم، لکن تکیه‌ی اساسی این مباحث بر آیات قرآن کریم، سخنان پیشوایان معصوم علیهم‌السلام و سیره‌ی آنان است و در این میدان *نهج‌البلاغه‌ی* امام علی علیه‌السلام جایگاه رفیع و ویژه‌ای دارد. کوشش ما این است که دیدگاه‌ها و توصیه‌های مکتب نجات بخش اسلام را تبیین نماییم.

#### د- محدوده‌ی مدیریت

مدیریت را به اعتبار کمیت افرادی که تحت اداره و رهبری مدیر قرار می‌گیرند می‌توان به اقسام زیر تقسیم کرد:

- مدیریت خانه؛

- مدیریت گروه؛

- مدیریت سازمان؛

- مدیریت کشور؛

- مدیریت امت یا جامعه‌ی جهانی.

## صلاحیت اخلاقی مدیران از دیدگاه اسلام

### ۱- مقام معنوی و اخلاقی پیشوایان معصوم

پیامبران و امامان عَلَيْهِمُ السَّلَامُ که بزرگ‌ترین مدیران، حاکمان و رهبران جامعه‌ی بشری هستند، از جمله مهم‌ترین صفات بایسته‌ی آنان، مقام معنوی و اخلاقی آنان است. در بسیاری از روایات و از جمله دو حدیث مفصّلی که از امام صادق و امام رضا عَلَيْهِمُ السَّلَامُ در کتاب *اصول کافی* (کتاب الحجّه، باب نادر) نقل شده است، به توصیف مقامات اخلاقی و روحانی امام پرداخته‌اند؛ خصوصیات که عقل و شرع، آنها را برای پیشوایان معصوم امری حتمی می‌شمارد. در قرآن کریم، در مورد خصوصیات پیامبر عالی قدر اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می‌خوانیم: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾<sup>۱</sup> (و به راستی تو - ای پیامبر - بر خُلُقِ بزرگ - آراسته‌ای) و در آیه‌ی ۱۵۹ سوره‌ی آل عمران آمده است: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّفُتِنُوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ «به واسطه‌ی رحمت خداوند، تو با مردم نرم و مهربان گشتی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی از پیرامونت پراکنده می‌شدند.»

امام صادق عَلَيْهِ السَّلَامُ طی چند حدیث که به بیان اختیارات رسول‌گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در امر دین (مسایل حکومت و سیاست) می‌پردازند، به نکته‌ی جالب توجهی اشاره می‌فرمایند که شاهد لطفی برای بحث ما است. آن نکته این است که خداوند پس از آن که پیامبر خود را به آداب

الهی مؤدب فرمود و در ظل عنایات خویش تربیت نمود، آن‌گاه سیاست  
بندگان را به او واگذار نموده‌است.

کلینی رحمته الله این احادیث را در جلد اول کتاب اصول کافی (کتاب  
الحجه، باب هفتم) با عنوان باب «التفویض الی رسول الله صلی الله علیه و آله فی امر  
الدین» (واگذار نمودن امر دین به رسول اکرم صلی الله علیه و آله و به ائمه علیهم السلام) آورده  
است. یکی از آن احادیث را به عنوان نمونه نقل می‌کنیم:

«ان الله عزوجل ادب نبیه فاحسن ادبه، فلما اکمل له الادب  
قال: ﴿وَأَنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ ثُمَّ فَوَّضَ إِلَيْهِ أَمْرَ الدِّينِ وَالْأُمَّةِ  
لِيسُوسَ عِبَادِهِ. فَقَالَ عَزَّوَجَلَّ: ﴿مَا آتَاكُمْ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا  
نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا﴾. وَانَّ رَسُولَ اللَّهِ صلی الله علیه و آله كَانَ مَسَدًّا مَوْفَقًا  
مُؤَيَّدًا بِرُوحِ الْقُدُسِ، لَا يَزِلُّ وَلَا يَخْطِئُ فِي شَيْءٍ مِّمَّا يَسُوسُ بِهِ  
الْخَلْقَ ...».

«به راستی خداوند عزوجل، پیامبر خود را تربیت نمود و به وجهی  
نیکو پرورید. هنگامی که تربیت و ادب او به حد کمال رسید، فرمود:  
(به راستی تو بر خلقی بزرگ آراسته‌ای) [قلم/ ۴] آن‌گاه امر دین و امت  
(حکومت) را به او واگذار کرد تا سیاست بندگان را عهده‌دار گردد.  
پس خدای عزوجل فرمود: «آنچه پیامبر به شما داد بگیرید و از آن چه  
نهی کرد و بازداشت، باز ایستید.» [حشر/ ۷] و به راستی که رسول  
خدا صلی الله علیه و آله مسدّد (با استقامت و راست و درست) و موفّق و مؤید از  
ناحیه‌ی روح القدس بوده و در سیاست و تدبیر خلق هرگز لغزش و  
خطایی نداشت.»

در اینجا روشنگری دو مطلب حایز اهمیت است: یکی این که  
حدیث امام صادق علیه السلام و تعبیر «امر دین» ناظر به مسایل  
حکومت و مدیریت است، و دیگر این که روشن شود که به  
نظر امام صادق علیه السلام تفویض امر حکومت به رسول گرامی

اسلام ﷺ موكول به رشد معنوی و كمال اخلاقی آن حضرت بوده است.

مطلب اول: این كه امر واگذار شده از مقوله‌ی مدیریت و رهبری است، از دو نكته در خود حدیث استفاده می‌شود:

اولاً- ماده‌ی «سیاست» كه در حدیث به كار رفته است، روشنگر این حقیقت است و در صورتی كه مراد از «سیاستِ عباد» را تربیت و تدبیر اخلاقی و معنوی مردم بدانیم، چنان كه بعضی‌ها احتمال داده‌اند، باز هم حقیقتی است از مقوله‌ی ولایت و مدیریت؛ چراكه سیاست عباد به آن معنی هم، نیازمند اداره‌ی امور تربیتی است. پیامبر اسلام ﷺ در سایه‌ی این رسالتِ سیاست عباد، فقط مأمور بیان اخلاقیات نیست، بلكه مأمور تحقق بخشیدن به آنها در عینیت جامعه‌ی انسانی است و این حرکت و فعالیت، همان مدیریت و رهبری مردم است.

ثانیاً- در همه‌ی احادیثی كه مرحوم كلینی در این باب آورده است، امام صادق عَلَيْهِ السَّلَامُ پس از بیان تفویض امر دین و امت به پیامبر اسلام ﷺ به بیان آیاتی پرداخته‌اند كه مرتبط با آن امر است. توجه به آن آیات، راهگشای اثبات این حقیقت است كه مراد از امر دین و امت، سیاست و حكومت و مدیریت است. آن آیات به شرح زیر می‌باشند:

۱- ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا﴾<sup>۱</sup>

«آنچه پیامبر به شما داد بپذیرید، و از آن چه نهی كرد بازایستید.»

۲- ﴿مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ﴾<sup>۲</sup> «هر كه پیامبر را فرمان برد

از خداوند فرمان برده است.»

۱- حشر/۷.

۲- نساء/۸۰.

۳- ﴿إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ﴾<sup>۱</sup> «ما قرآن را به حق بر تو نازل کردیم تا در میان مردم به آنچه خدا تو را نمایانده است حکم کنی.»

توجه و دقت در مفهوم آیات، موقعیت آنها در میان سایر آیات و شأن نزول آنها روشن می‌سازد که همه‌ی آنها پیرامون اختیارات رسول گرامی اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ در امور سیاسی و حکومتی سخن می‌گویند. در آیات مورد اشاره، به ترتیب، پیرامون مسایل:

۱- اقتصادی و امور مالی و اختیارات حضرت در تقسیم و مصرف غنایم.

۲- امور نظامی و دفاعی و بسیج مردم جهت این امر.

۳- امور قضایی و حل و فصل دعاوی مردم.

سخن به میان آورده است. در اینجا به خاطر پرهیز از تطویل کلام به بحث تفصیلی در مورد آیات مورد اشاره نمی‌پردازیم و خوانندگان محترم را به مطالعه‌ی تفسیر آیات دعوت می‌کنیم. بنابراین، به قرینه‌ی این آیات می‌توان گفت که امر واگذار شده به پیامبر اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، امر حکومت، مدیریت و رهبری مردم است.

مطلب دوم: هدف از ذکر این روایت این بود که بگوییم مسأله‌ی اخلاق مدیریت در دیدگاه اسلام آن قدر اهمیت دارد که منصب حکومت و رهبری پیشوایان اسلام، بر پایه‌ی تعالی معنوی و اخلاقی آنان قرار گرفته است.

شاهد روشن این مطلب واژه‌ی «ثُمَّ» است که در تعبیر امام صادق علیه السلام آمده است. پس از آن که فرمود «... فَلَمَّا اكْمَلْ لَه الْاَدَبَ...» اظهار داشتند: «ثُمَّ فَوْضَ اِلَيْه امر الدين والامَّة». «ثُمَّ» در لغت عرب حرف عطف است و دلالت بر ترتیب و تراخی و تأخیر می‌کند. بنابراین، تعالی معنوی و صلاحیت اخلاقی و روحانی پیشوایان عالی‌قدر اسلام، مقدم بر مناصب اجتماعی و سیاسی آنان بوده است.

امام خمینی رحمته الله، ضمن همان سخنانی که پیش از این نقل کردیم، می‌فرمایند که اساساً مقامات معنوی و روحی ائمه‌ی معصومین علیهم السلام بوده است که موجب حکومت آنان شده است:

«مسأله‌ی غدیر مسأله‌ای نیست که بنفسه برای حضرت امیر علیه السلام یک مسأله‌ای پیش بیاورد. حضرت امیر مسأله‌ی غدیر را ایجاد کرده است. آن وجود شریف که منبع همه‌ی جهات بوده است موجب این شده است که غدیر پیش بیاید. غدیر برای ایشان ارزشی ندارد، آن که ارزش دارد خود حضرت است که دنبال آن ارزش غدیر آمده است... این مقامات معنوی که بوده است و آن جامعیتی که برای آن بزرگوار بوده است اسباب این شده است که او را به حکومت نصب کنند.»<sup>۱</sup>

## ۲- اخلاق و ولایت فقیه

ولیّ فقیه که به ادله‌ی فراوان اسلامی وارث و خلیفه‌ی پیامبران و امامان است و در عصر غیبت امام معصوم دارای مقام حکومتی و رهبری مسلمین است، از دیدگاه اسلام، باید کسی باشد که واجد شرایط

اخلاقی نیز باشد. صلاحیت علمی در این جایگاه به تنهایی کافی نیست.

امام صادق علیه السلام در بیان شرایط فقیهی که مردم باید از او پیروی نمایند فرموده است:

«فأما من كان من الفقهاء صائناً لنفسه، حافظاً لدينه، مخالفاً لهواه، مطيعاً لأمر مولاه، فللعوام ان يقلدوه»<sup>۱</sup>

«هرکدام از فقها که خویشان دار، نگهدار دین خود، مخالف هوای نفس خویش، و مطیع دستور خدا باشد، پس بر مردم است که از او پیروی نمایند.»

در اصل پنجم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران آمده است:

«در زمان غیبت حضرت ولی عصر عجل الله تعالی فرجه، در جمهوری اسلامی ایران، ولایت امر و امامت امت بر عهدهی فقیه عادل و باتقوا، آگاه به زمان، شجاع، مدیر و مدبر است.»

چنان که ملاحظه می فرمایید، شرایط و صفات: «صائناً لنفسه، مخالفاً لهواه، عدالت، تقوا و شجاعت»، که در سخن امام صادق علیه السلام و قانون اساسی آمده است، از مقوله های اخلاقی و روحانی هستند که مقام ولایت فقیه باید واجد آن باشد.

### ۳- ابلاغیه های حضرت علی علیه السلام

زاویه ی دیگری که می توان از طریق آن، دیدگاه اسلام در مورد اهمیّت و ضرورت اخلاق برای مدیران را شناخت، نامه ها،

۱- وسائل الشیعه، ج ۱۸، ص ۹۵، قسمتی از حدیث شماره ی ۲۰.

دستورالعمل‌ها و ابلاغیه‌هایی است که علی عَلَيْهِ السَّلَامُ به کارگزاران، حکمرانان و مسؤولان حوزه‌های حکومت خویش ارسال نموده‌است. در این پیام‌های جاویدان، از جمله برجسته‌ترین مسایلی که حضرت علی عَلَيْهِ السَّلَامُ ذکر می‌کند، مسأله‌ی اخلاق حاکمان است. به گوشه‌هایی از آن همه اشاره می‌کنیم:

۱- در فرمان تاریخی‌اش به مالک اشتر که عازم اداره‌ی حکومت مصر است می‌فرماید:

«واشعر قلبك الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللَّطْفَ بِهِمْ، وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَمُ كُلَّهُمْ، فَانَّهُمْ صَنْفَانِ، أَمَّا أَحْ لَكَ فِي الدِّينِ وَ أَمَّا نَظِيرُ لَكَ فِي الْخَلْقِ.»<sup>۱</sup>

«قلبت را مملو از رحمت و دوستی و لطف به مردم نما، و مبادا نسبت به آنان همچون جانور درنده بوده و خوردنشان را غنیمت شماری؛ چراکه آنان دو دسته‌اند: یا برادر دینی تو هستند و یا در آفرینش همانند تو می‌باشند.»

«إِيَّاكَ وَالْأَعْيَابَ بِنَفْسِكَ وَالتَّقَىٰ بِمَا يَعْجِبُكَ مِنْهَا، وَحُبَّ الْأَطْرَاءِ فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَوْثَقِ فُرُصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ.»<sup>۲</sup>

«از خود پسندی پرهیز، و دوری‌گزین. از تکیه به چیزی که تو را به عُجب وادارد درو کن. و پرهیز از این که دوست داشته باشی که مردم تو را بستایند؛ زیرا این حالت از مهم‌ترین فرصت‌های شیطان است.»

۱- فیض الاسلام، شرح نهج البلاغه، نامه‌ی ۵۳.

۲- ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، ج ۱۷، ص ۱۱۳.

۲- در نامه‌اش به محمد بن ابی بکر، هنگامی که او را والی مصر می‌کند چنین می‌نگارد:

«فاخفض لهم جناحك و الن لهم جانبك، و ابسط لهم وجهك، و آس بينهم فى اللحظة و النظرة، حتى لا يطمع العظماء فى حيفك لهم، و لا يأس الضعفاء من عدلك عليهم.»<sup>۱</sup>

«بالت را برای آنان (مردم مصر) بگستران. در مقابل مردم فروتن باش، و پهلویت را برای آنان هموار دار. با نرمی با آنان رفتار کن و با آنان گشاده‌رو باش، و به مساوات و برابری به آنها نظر نما، تا بزرگان صاحبان مال و جاه به ستم تو در راه منافع خود طمع نکنند و ضعیفان از عدالت تو مأیوس نگردند.»

۳- و همچنین به یکی از کارگزارانش نوشت:

«واخلط الشدة بضغث من اللين، و ارفق ما كان الرفق، و اعتمز بالشدّة حين لا تغنى عنك ألا الشدّة.»<sup>۲</sup>

«سختی و درشتی را با مقداری نرمی بیامیز، و هنگامی که رفق و مدارا نمودن شایسته‌تر باشد مدارا کن. آن‌گاه که جز سخت‌گیری و درشتی سود ندهد به سختی و درشتی پرداز.»

### مؤلفه‌های اخلاقی موجود در انواع مدیریت<sup>۳</sup>

مدیریت محدود:

صبر، کم‌حرفی و پرکاری، گذشت، تفکر، حُسن خلق، دوری از غرور و خودباختگی، وقار و هیبت، دوری از خودستایی و خودخواهی،

۱- همان، صص ۸۶، ۹۷۶

۲- همان، صص ۸۶، ۹۷۶

۳- حبیبی تبار، جواد، گام به گام با روش‌های نوین مدیریت.

دوراندیشی و مراقبت، ترجیح رضایت الهی، عدم خود فریبی، بازگشت از خطاها، کم توقعی، مطالعه، تفریح سالم.

#### مدیریت گسترده:

آگاهی، ترجیح اهم بر مهم، واگذاری امور جزئی، طرح و برنامه ریزی، تقسیم امور، تنظیم اوقات، نظم، آگاهی از عیوب، مفارقت همراه نیکی، کنترل اطرافیان، جلوگیری از تزلزل، تشویق زیردستان، دوری از اعتراض بیهوده، رسیدگی دایم، سدّ رخنه‌های کوچک، اهمیت دادن به امور جزئی، مشورت، دوری از خشونت در اِعمال نظر، توجه به قدرت بلیغ، اعتدال در خوش بینی و بدبینی، رعایت پاکیزگی.

#### مدیریت کلان:

تقوا، گذراندن مراحل قبلی، سیاست مُدُن، اطاعت، محبّت، ایثار و اخلاق نیکو، توجه به کیفیت، مشورت، وحدت، رهبری، کفایت، عدالت، نظارت.

### ویژگی‌های مسایل اخلاقی در مدیریت

۱- بیشتر تصمیمات اخلاقی، پیامدی گسترده و مدّت‌دار دارند. نتایج تصمیمات و اِعمال مدیریتی در نخستین سطح این پیامدها متوقف نمی‌شود، بلکه این نتایج به سراسر جامعه تسرّی پیدا می‌کند و همین گسترش و تسرّی عصاره‌ی بحث‌های اخلاقی می‌گردد. تصمیمات خارج از کنترل بوده، و بنابراین، باید قبل از اخذ تصمیم نهایی، آن را به دقّت بررسی کرد.

۲- بیشتر تصمیمات اخلاقی، جایگزین‌های گوناگون دارند. عموماً تصوّر می‌شود که مسایل اخلاقی مدیریت، در آغاز دارای دو جواب هستند: بلی یا خیر، و دیگر هیچ.

۳- بیشتر تصمیمات اخلاقی دارای نتایج مرگب هستند. عموماً تصوّر می‌شود که مسایل اخلاقی مدیریت، در تضاد با هزینه‌های اجتماعی و عواید مالی، مستقیماً مقابل این هزینه‌هايند.

۴- بیشتر تصمیمات اخلاقی عواقبی نامعلوم دارند. عموماً تصوّر می‌شود که مسایل اخلاقی مدیریت، فارغ از شک یا خطر هستند و نتیجه‌ی هر راه‌حلی کاملاً مشخص است. هم‌چنین به‌هیچ وجه مشخص نیست که پیامدهای عواقب پیروی از بسیاری انتخاب‌های اخلاقی چیست.

۵- بیشتر تصمیمات اخلاقی، دارای مفاهیم شخصی هستند. عموماً تصوّر می‌شود که مسایل اخلاقی مدیریت، به‌طور عمده غیرشخصی بوده و ارتباطی به زندگی و موقعیت شغلی مدیران ندارد. بسیاری از مردم براین باورند که تصمیمات اخلاقی در نگاه اول و در یک عملیات خاص ممکن است سود شرکت را کاهش دهد، اما بر حقوق مدیران یا فرصت‌های ارتقای مقام آنها بی‌اثر باشد. البته کنترل‌های مدیریتی به منظور ثبت آثار مالی عملیات است و نه کیفیت اخلاقی تصمیماتی که به آن نتایج منجر می‌شود.

### برگزیده‌ای از مسایل اخلاقی در مدیریت<sup>۱</sup>

مشکلات اخلاقی مدیریت، به علت پیامدهای گسترده، راه‌حل‌های گوناگون، نتایج مرگب، رویدادهای نامطمئن و برداشت‌های شخصی، پیچیده و فراگیرند؛ زیرا مدیران تصمیماتی می‌گیرند و اعمالی انجام می‌دهند که بر مردم اثر می‌گذارد. اگر این تصمیمات و اعمال، دیگران را

۱- ال تی، هس مر، اخلاق در مدیریت، ترجمه: اعرابی، سید محمد و ایزدی، داود.

ناسازگارانه تحت تأثیر قرار دهد، و یا اگر به نحوی خارج از کنترل به دیگران آسیب یا ضرر برساند، در این صورت، ما با یک مشکل اخلاقی که نیازمند کمی تجزیه و تحلیل اخلاقی به همراه میزان بیشتری تجزیه و تحلیل اقتصادی است، سرو کار داریم. این مشکلات اخلاقی کدامند؟

استانداردهای اخلاقی بین افراد متفاوت است؛ زیرا طرز فکر اخلاقی آنها ارزش‌ها، اولویت‌ها و عقایدی که مردم آنها را واقعاً مهم می‌دانند و براساس آنها، استانداردهای اخلاقی خود را می‌سازند نیز تفاوت می‌کند. این اعتقادات به عوامل مختلفی وابسته است که از میان آنها می‌توان به زمینه و فرهنگ خانوادگی، میراث فرهنگی، تعلقات مذهبی و تجارب آموزشی اشاره کرد.

### تعریف فلسفه‌ی هنجاری

فلسفه، مطالعه‌ی فکر و رفتار است و فلسفه‌ی هنجاری مطالعه‌ی فکر و رفتار مناسب؛ یعنی این‌که چگونه باید رفتار کنیم. فلاسفه‌ی هنجاری حدود ۲۴۰۰ سال است که در مورد این مسایل فکر می‌کنند. آنان سعی کرده‌اند بر سیر تفکر منطقی که اصل و اساس مسلم اولیه‌ی فلسفه‌ی هنجاری است آگاه شوند. بسیاری از مفاهیم و روش‌های آنها به اخلاق مدیریت مربوط می‌شود. اتخاذ تصمیمات پیچیده‌ی اخلاقی، در واقع، سازشی بین عملکرد اقتصادی و اجتماعی شرکت‌ها و نیازها و وظایف افراد به‌شمار می‌آید. اخلاقی بودن به استانداردهای رفتاری که توسط آنها مردم مورد قضاوت قرار می‌گیرند باز می‌گردد؛ به‌ویژه آن دسته از استانداردهای رفتاری که توسط آنها مردم مورد قضاوت قرار می‌گیرند باز می‌گردد.

شخصی در میان یک بیابان، دور از هر کس دیگر، ممکن است به شیوه‌ای عمل کند که کودکانه، پست یا احمقانه به نظر برسد، اما واقعاً نمی‌توان گفت که او عملی غیراخلاقی انجام داده است؛ زیرا رفتارش تأثیری بر دیگران ندارد، مگر این که این شخص آب یا دیگر منابع مورد نیاز مسافران آینده (رهگذر از بیابان) را به هدر دهد. به عبارت دیگر، اخلاق، باورهای افراد را که از یک نگرش ویژه حمایت می‌کنند در بر می‌گیرد. اگر عقیده‌ی من این باشد که یک شخص نباید در یک اتاق شلوغ سیگار بکشد، به این دلیل است که من یافته‌های تحقیقات پزشکان را مبنی بر مضر بودن دود تنباکو پذیرفته‌ام. اخلاق، مجموعه رفتارهایی است که اکثر مردم آن را قبول دارند.

### فلسفه‌ی هنجاری، پایه‌ای برای انتخاب اخلاقی

پنج سیستم اخلاقی اصلی وجود دارد که در جدول، خلاصه شده است. این سیستم‌ها ظاهراً با هم تعارضی ندارند - یک عمل نظیر دروغ گفتن که در یک سیستم غیراخلاقی محسوب می‌شود، عموماً در تمام سیستم‌های دیگر نیز غیراخلاقی محسوب می‌شود - اما آنها را نمی‌توان در یک کلّ منطقیاً پایدار، با یکدیگر آشتی داد؛ زیرا نهایتاً بر سر تقدّم اصول و ارزش‌های مختلف، درگیری روی خواهد داد. هر سیستم اخلاقی، بیانگر بخشی از حقیقت است و هواداران و مخالفانی دارد. پذیرش این نکته مهم است که هر سیستم به‌عنوان ابزار قضاوت مفهوم اخلاقی یا تصمیمات فردی، کامل یا کافی نمی‌باشد. این امر چه معنایی برای مدیران دارد؟ به نظر من، مدیران سازمان از این مطالب درسی بزرگ می‌گیرند؛ این که هیچ سیستم اخلاقی‌ای جامع و کامل نیست.

این درس بزرگ برای مدیران آن است که هیچ باور واحدی نمی‌تواند مدیران را به شکل کامل در اتخاذ تصمیمات اخلاقی هدایت کند. یک تصمیم اخلاقی عبارت است از تصمیمی که به شیوه‌هایی خارج از کنترل افراد بر آنها تأثیر می‌گذارد.

هیچ باور واحدی برای هدایت مدیران جهت دستیابی به تصمیمات اخلاقی دشوار وجود ندارد، اما این امر به آن معنی نیست که همه‌ی ما ناگزیر باید متکی به خود باشیم و درباره‌ی تصمیمات و رفتار مؤثر بر دیگران، هر کاری که می‌خواهیم انجام بدهیم. بدیهی است که ما نسبت به دیگران تعهداتی داریم و نمی‌توانیم این تعهدات را نادیده انگاریم. مشکل در تعیین تعهدات ما و سپس در ارزیابی راه‌حل‌های مختلف است؛ زیرا مجموعه‌ی واحدی از استانداردهای اخلاقی برای هدایت ما وجود ندارد.

حال، چه باید کرد؟ به جای استفاده از تنها یک سیستم اخلاقی، باید از هر پنج سیستم استفاده کنیم و پیامدهای اعمال خود را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهیم:

- آیا یک تصمیم خاص، به کسب منافی بیش از آسیب و ضرر برای جامعه منجر می‌شود؟

- آیا این تصمیم مفید است یا ما برآنیم که همه را مجبور به اتخاذ همان عمل به هنگام رویاوری با آن شرایط کنیم؟

- ما نیاز به همکاری اجتماعی را درک می‌کنیم، آیا تصمیم ما بر میزان تمایل دیگران به مشارکت و همکاری می‌افزاید یا آن را کاهش می‌دهد؟

- ما به اهمیت آزادی فردی آگاهیم، آیا تصمیم ما آزادی عمل دیگران را افزایش می‌دهد؟

- سرانجام، ما می‌دانیم که جهان بزرگ و بی‌نهایت است، در حالی که ما کوچک هستیم و زندگی و عمری کوتاه داریم، آیا اصلاحات شخصی ما که از اهمیت برخوردار است در مقابل و در قیاس با بی‌کرانی آن مقیاس دیگر سنجیده می‌شود؟

ارایه‌ی دلیل اخلاقی در خصوص این مسأله با بهره‌گیری از هر پنج سیستم اخلاقی، آسان و ساده نیست، اما راضی‌کننده است و جواب می‌دهد. این روش، به‌ویژه وقتی با تجزیه و تحلیل اقتصادی و حقوقی ترکیب می‌شود، به خوبی کار می‌کند.

### خلاصه‌ی باورها و مشکلات در پنج سیستم عمده‌ی اخلاقی

مشکلات موجود در سیستم اخلاقی	ماهیت باورهای اخلاقی	سیستم اخلاقی
تفسیرهای متعددی از قانون وجود دارد، اما مراجعه به عقل آدمی تنها روش موجود است. عقل انسان نیازمند یک اصل یا ارزش مطابق، به‌عنوان پایه‌ای برای انتخاب است.	استانداردهای اخلاقی در قالب یک قانون ابدی ارایه می‌شوند که در کتاب مقدس یا ظاهرأ در طبیعت آشکار می‌شود و سپس به‌وسیله‌ی رهبران مذهبی یا فلاسفه تفسیر می‌گردد. عقیده بر این است که هر شخص باید مطابق این تفسیر عمل کند.	قانون جاویدان
آن دسته از اعمال غیر اخلاقی را که منافع قابل توجهی برای اکثریت مردم ایجاد می‌کنند می‌توان توجیه نمود. حتی اگر هزینه‌های وارده بر اقلیت جامعه غیرقابل جبران باشند، باز هم به ارزش دیگری برای ایجاد تعادل میان هزینه‌ها نیاز داریم.	اخلاقی بودن بستگی به نتیجه‌ی یک عمل یا تصمیم دارد. اصل آن است که هر شخص باید در جهت خلق منافع بیشتر برای بیشترین تعداد مردم عمل کند.	سودمندگرایی: نظریه‌ی فرجام‌گرایی

<p>اعمال غیر اخلاقی توسط افرادی که مستعد خود فریبی یا خود بزرگ هستند توجیه می‌گردد و معیاری جهت قضاوت بین خواسته‌ها وجود ندارد. یک اصل یا ارزش دیگر، جهت پالایش مفهوم امر مطلق مورد نیاز است.</p>	<p>اخلاقی بودن بستگی به نتیجه‌ی یک عمل یا تصمیم دارد. اصل آن است که هر شخص باید طوری عمل کند که دیگران نیز همانند آن عمل می‌کنند (در شرایط یکسان).</p>	<p><b>وظیفه‌گرایی: نظریه‌ی آغازگرایی</b></p>
<p>تقدّم ارزش عدالت به پذیرش این نکته که توزیع عادلانه‌ی منافع، همکاری اجتماعی را تضمین می‌کند وابسته است.</p>	<p>معیارهای اخلاقی بودن براساس تقدّم یک ارزش واحد که همانا عدالت است بنا می‌شوند. هرکس باید طوری عمل کند که یک توزیع عادلانه‌تر منافع عملی گردد؛ زیرا این امر موجب افزایش عزّت نفس می‌شود که برای همکاری اجتماعی ضروری است.</p>	<p><b>عدالت توزیعی</b></p>
<p>تقدّم ارزش آزادی به پذیرش این نکته که آزادی فردی، بهره‌وری اجتماعی را تضمین می‌کند وابسته است.</p>	<p>معیارهای اخلاقی بودن براساس تقدّم یک ارزش واحد که شامل آزادی فردی است بنا می‌شوند. همه باید برای آزادی بیشتر فعالیت کنند؛ زیرا موجب افزایش تبادل بازار می‌گردد که برای بهره‌وری اجتماعی ضروری است.</p>	<p><b>آزادی فردی</b></p>

## نتیجه

سطرها پر کردیم تا شاید ذره‌ای از بحر عمیق «اخلاق در مدیریت» را بیان کنیم، حال آن‌که، اخلاق، و مدیریت - هر دو - نیز موضوعی گسترده‌اند. اگر دو موضوع گسترده در کنار هم قرار گیرند، مقوله‌ای

بسیار گسترده می‌شوند و چگونگی می‌توان در چند صفحه این مقوله را به خوبی بیان کرد.

آنچه شایان ذکر است این که، برخی مسایل ذکر شده در این تحقیق از نوشته‌های نویسندگان غربی اخذ شده است. صرف نام بردن نظریات و عقاید این نویسندگان، به معنی تأیید درستی مطلب آنها نیست، بلکه اخلاقی بودن مدیریت از دیدگاه آنها مورد توجه است.

مدیریت مقوله‌ای عمیق و پریچ و خم است و در جامعه‌ی ما بسیار مهم است، و مهم‌تر این که مدیریت در کشور ما با اسلام ناب محمدی صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ پیوند خورده است، و البته مهم‌تر این که لازم است این مدیریت رنگی از اخلاق به خود بگیرد.

مدیران، که در رأس اداره، مؤسسه یا نهادی هستند، باید تمامی ارکان اخلاقی موجود در حیطه‌ی وظایفشان را به خوبی اعمال کنند و چه خوب است در این زمینه از رهنمودها، فرمایشات و احادیث ائمه و پیشوایان معصوم هم مدد جویند.

## منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه.
۳. نهج الفصاحه - ترجمه: پاینده، ابوالقاسم، انتشارات بدرقه‌ی جاویدان.
۴. حکیمی، محمدرضا و دیگران، الحیات، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، چاپ پنجم ۱۴۰۹ق.
۵. لوئیس، معلوف، المنجد فی الغت و الاعلام، بیروت: دارالمشرق، ۱۹۶۰ق.
۶. ال تی - هس مر - اخلاق در مدیریت، ترجمه: اعرابی، سید محمد، و ایزدی، داود، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲ش.
۷. واثقی، قاسم، اخلاق مدیریت، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات سازمان اسلامی، چاپ دوم، ۱۳۷۳ش.
۸. محمد باقر، مجلسی، بحار الانوار، بیروت: دارالاحیاء التراث العربی، الثالثة، ۱۴۰۳ق.
۹. روزنامه‌ی جمهوری اسلامی، شماره‌ی ۲۰۹۸.
۱۰. الشیخ الصدوق (ابوجعفر محمد بن علی بن الحسین بن موسی بن بابویه القمی) علل الشرایع، ۲ج، النجف الاشرف: المكتبة الحیدریه، ۱۳۸۶ق.
۱۱. الآمدی، غرر الحکم و درر الکلم، بیروت: مؤسسه‌ی الاعلمی للمطبوعات، ۱۴۰۷ق.
۱۲. حبیبی تبار، جواد، گام به گام با روش‌های نوین مدیریت، انتشارات گام.

۱۳. طریحی، فخرالدین، مجمع البحرین و مطلع النیرین، چاپ سنگی،  
تهران: ۱۲۸۴ق.

۱۴. حرالعاملی، شیخ محمد حسن، وسائل الشیعه، بیروت: نشر التراث  
العربی، بی تا.