



اخلاق و احکام کسب و کار  
(منبع ارشد رشته مدیریت)  
دکتر محمد مهدی پرهیزگار روح... حسینی

### پیشگفتار

اصول و ارزشهای اخلاقی در متعالی‌ترین شکلش در سیره و مدیریت پیامبر اسلام(ص) و ائمه معصومین(ع) متجلی شده و به صورت عملیاتی مشهود است و مبنای شناخت حقیقت اخلاقی وجود انسان است که بارزترین آثار آن حکومت بر دل‌ها است. در کتاب اخلاق و احکام کسب و کار سعی شده است با استفاده از تحلیل آیات قرآن کریم و سیره نبی اکرم(ص) و ائمه(ع) و احادیث و روایات، صفات اخلاقی که یک مدیر و یا کارگذار باید داشته باشد تا بتواند جامعه را به سعادت مادی و معنوی برساند، تبیین می‌کند.

در کتاب حاضر اخلاق و اصول اخلاقی در ادراه جوامع و سازمانها و ابعاد آن مورد بررسی و بازنگری قرار می‌گیرد. بنابراین تدوین کتاب حاضر جنبه آموزشی و اخلاقی دارد و دانشجویان مدیریت، مدیران سازمانها رادر عمل جهت آشنایی با مدیریت اخلاق مدار یاری می‌دهد. کتاب حاضر، حاصل بررسی‌ها، تحقیق و پژوهش‌های صورت گرفته و همچنین مطالعات توسط نویسندگان می‌باشد. همچنین تجربیات و اندوخته‌های نویسندگان در زمان مدیریت کارخانه بر غنای مطالب و اطلاعات افزوده است.

امید است دانشجویان با مطالعه کتاب، بخشی از علم و دانش مدیریت در حیطه اخلاقی را فرا گرفته و نیاز دانش اخلاقی آنها را برآورده سازد و موجب تقویت بنیه اخلاقی آنها گردد. کتاب حاضر یکی از معدود کتاب‌های تألیفی درحوزه مدیریت مبتنی بر اخلاق در اسلام می‌باشد که توسط دو تن از نویسندگان تألیف شده است. در این زمینه قبلاً کتاب‌هایی چاپ و منتشر شده‌است. در این کتاب، مدیریت مبتنی بر اخلاق در اسلام و راهکارهای عملیاتی آن با نگاهی تازه مطرح شده‌است، علاوه بر بهره‌گیری از تجارب علمی و عملی خود، از مراجع و منابع معتبر داخلی و خارجی نیز سود جستند. با

توجه به اینکه هر اثری ممکن است دارای نقص و کمبودهایی باشد از خوانندگان محترم انتظار داریم، موارد نقص و یا در صورت تمایل نظرات و پیشنهادات خود را جهت بهبود و ارتقا کیفیت مطالب کتاب به آدرس [r.hosseini59@gmail.com](mailto:r.hosseini59@gmail.com) اطلاع فرمایند.

درخاتمه از همکاری‌های اداری و زحمات صادقانه سرکار خانم فریدنیا، مرضیه حسینی و معصومه یعقوبی صمیمانه قدردانی می‌نماییم.

دکتر محمد مهدی پرهیزگار - روح الله حسینی

اعضای هیات علمی دانشگاه پیام نور

## فهرست

### فصل اول: کلیات و مفاهیم اخلاق در اسلام

مفهوم اخلاق  
اخلاق اسلامی  
انسان و اخلاق از دیدگاه اسلام و مکاتب غربی  
اهمیت و جایگاه اخلاق در مدیریت  
دامنه اخلاق  
اصول اخلاقی و ارزشی در نهج البلاغه  
ارزش های اخلاقی از منظر اسلام  
آثار و پیامدهای بی توجهی به اصول اخلاقی در سازمان  
اخلاق گرایی و شاخص های آن در مدیریت اسلامی  
عوامل مؤثر بر اخلاق کار  
راهبردهای ترویج اخلاق اسلامی در سازمان  
منابع اخلاقی کارگزاران و مدیران از نظر اسلام

### فصل دوم: مبانی اخلاقی مدیریت در ادراه حکومت (مدیریت اخلاق مدار)

تعریف مدیریت از نکته نظر اخلاقی در اسلام  
تعریف اخلاقی مدیریت از نکته نظر امام علی (ع)  
ویژگی مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام  
وظایف و مسئولیت های مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام در سازمان  
اصول اخلاق عملی کارگزاران  
اثرات و فواید حاکمیت اخلاق و مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام در سازمان

### فصل سوم: سبک های مدیریت اخلاق مدار در کسب و کار مبتنی بر اسلام

سبک مدیریت عدالت محور  
نگرش امام علی (ع) به کارکردهای عدالت  
سبک مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری مشارکتی)  
سبک مدیریت عاطفه مدار (انسان مدار - اخلاق مدار)  
اصول پنج گانه مدیریت عاطفه مدار  
اخلاق مدیران در اسلام  
عواطف اجتماعی در قرآن  
سبک مدیریت معنوی (ارزشی - آخرت نگر)

### فصل چهارم: الگوهای مدیریت اخلاق مدار در حکومت اسلامی

الگوی جامع رهبری در اسلام  
 نکات اخلاقی در فعالیت های سازمانی از دیدگاه اسلام  
 الگوی رهبری امام علی (ع)  
 فلسفه تشکیل حکومت اسلامی از دیدگاه امام علی (ع)  
 آفات اخلاقی کارگزاران از نگاه امام علی (ع)  
 نکات اخلاقی کارگزاران از نگاه امام علی (ع)  
 نکات اخلاقی عامه از دیدگاه امام علی (ع)  
 الگوی رهبر اخلاقی از دیدگاه حضرت امام خمینی «ره»  
 ویژگی های اخلاقی کارگزاران در حکومت اسلامی در اندیشه‌ی امام خمینی (ره)

### فصل پنجم: رویکرد اسلامی مدیریت در کسب و کار

مدیریت اسلامی  
 ضرورت و اهمیت مدیریت اسلامی  
 سبک های مدیریت اسلامی  
 سبک مدیریت اسلامی اثربخش از دیدگاه نهج البلاغه  
 مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج از دیدگاه ارزشهای اخلاقی  
 علل بروز بحران در نظام سیاسی و حکومتی اسلامی  
 تحقیقات انجام گرفته در حوزه مدیریت اسلامی

### فصل ششم: طراحی سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اصول اخلاقی از نظر اسلام

عناصر اخلاقی سیستم ارتباطات  
 امانتداری  
 وفای به عهد  
 راز داری  
 فواید اخلاقی سیستم ارتباطات  
 طراحی سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اخلاق  
 انواع اطلاعات در سیستم اطلاعات مدیریت  
 اهمیت اخلاقی اطلاعات

### فصل هفتم آشنایی با تصمیم گیری اخلاقی در کسب و کار بر مبنای آموزه های اسلام

تصمیم گیری اخلاقی بر مبنای آموزه های اسلام  
 معیارهای اخلاقی در فرایند تصمیم گیری از نظر اسلام  
 نکات اخلاقی در تصمیم گیری از نظر اسلام  
 اهمیت مشورت و مشارکت در تصمیم گیری از منظر اسلام  
 نکات اخلاقی در مشورت و مشاوره  
 فواید مشورت و مشاوره از دیدگاه اسلام

## ۶ اخلاق حرفه ای در مدیریت با رویکرد اسلامی

هدف نظام مشارکت کارکنان از دیدگاه اسلام  
اخلاق کارگذاران در مدیریت بحران  
اداره اخلاقی بحران  
راهبرد مدیریتی حضرت یوسف (ع) در بحران  
نکات اخلاقی در اداره بحران برگرفته از داستان حضرت یوسف در قرآن

### فصل هشتم: سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در حکومت اسلامی

سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در سازمان  
ضرورت سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در سازمان  
اصول اخلاقی در طراحی و اجرای سیستم نظارت و کنترل سازمانی از نظر اسلام  
ویژگی های اخلاقی معیارهای نظارتی و کنترل در سازمان  
راهبردهای نظارت و کنترل مبتنی بر اخلاق  
راهبردهای نظارت و کنترل بیرونی  
نظارت شخصی حضرت سلیمان در حکومت داری  
نکات اخلاقی در نظارت و کنترل در داستان حضرت سلیمان  
ویژگی های اخلاقی بازرسین و مسولین نظارتی  
عناصر خودکنترلی در منابع اسلامی ( خود مدیریتی)  
اعتقاد به حیات ابدی و جهان آخرت  
اصول اخلاقی در نظارت درونی  
راهکارهای کارکردی پیش گیری از وقوع جرم و انحراف  
پارامترهای عملی در زمینه خودکنترلی

### فصل نهم: آشنایی با نکات اخلاقی انگیزش در اسلام

انگیزه  
عوامل اخلاقی مدیریت در انگیزش کارکنان براساس دیدگاه اسلام  
عوامل اخلاقی انگیزش از دیدگاه اسلام  
مهم ترین عوامل اخلاقی ایجاد انگیزش در مدیریت اسلامی  
ساده زیستی و انگیزش کارکنان  
انگیزش از دیدگاه قرآن

### فصل دهم: آشنایی با سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر اخلاق

معیارهای اخلاقی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام  
ویژگی های اخلاقی شاخص و معیارهای در ارزیابی عملکرد  
سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر اخلاق از دیدگاه قرآن  
ضرورت و اهمیت تقسیم کار  
معیارهای اخلاقی در تقسیم کار در سازمان از نظر اسلام  
ویژگی های اخلاقی معیارهای تقسیم کار در سازمان

### فصل یازدهم: نکات اخلاقی در سیستم استخدامی و جذب در کسب و کار از نظر اسلام

آشنایی با اخلاق در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام  
انتخاب کارگزاران حکومت

معیارهای اخلاقی در انتخاب کارمندان  
ویژگی های اخلاقی در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام  
شروط انتصاب مدیریت و کارگزاران (پذیرش مسئولیت های مدیریتی)  
سیستم اخلاقی پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام  
معیارهای اخلاقی در پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام  
فواید پرداخت حقوق و دستمزد مبتنی بر اصول اخلاقی  
کیفیت زندگی کارمندان و کارگزاران از دیدگاه امام علی (ع)

#### فصل دوازدهم: طراحی راهبرد اخلاقی در حکومت اسلامی

بیانیه اخلاقی رسالت در سازمان براساس دیدگاه اسلام  
هدف اصلی مدیران اخلاق محور  
فلسفه اخلاقی مدیریت و کارگزاران در اسلام

#### فصل سیزدهم: آشنایی با احکام کسب و کار در اسلام

کسب و کار در اسلام  
کاسب مسلمان  
ضرورت آشنایی با احکام تجارت و فرهنگ کسب و کار در اسلام  
اهداف راه اندازی کسب و کار از دیدگاه اسلام  
شرایط معامله صحیح  
اقسام احکام معامله و کسب و کار  
زمان کسب و کار  
مهم ترین نکات در انعقاد قرار داد های کسب و کار  
رویکرد مالی در عبادات  
راهبردهای افزایش درآمد حلال  
نکات اخلاقی در کسب و کار  
احکام خرید و فروش

## فصل اول

### کلیات و مفاهیم اخلاق در اسلام

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با آشنایی با کلیات و مفاهیم اخلاق در اسلام می باشد.

#### ب- هدف های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می رود دانشجویان بتوانند:

- با اخلاق اسلامی آشنا شوند.
- اهمیت و جایگاه اخلاق در مدیریت را شرح دهند.
- ارزش های اخلاقی از منظر اسلام را تشریح نمایند.
- با اخلاق گرایی و شاخص های آن در مدیریت اسلامی آشنا شوند.
- راهبردهای ترویج اخلاق اسلامی در سازمان را تشریح نمایند.
- با منابع اخلاقی کارگزاران و مدیران از نظر اسلام آشنا شوند.

مفهوم اخلاق



اخلاق، یعنی رعایت اصول معنوی و ارزشهایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است و تمیز دهنده درست از نادرست است. اخلاق<sup>۱</sup> ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ارزشها دارند. (دفت، ۱۳۷۴: ۶۳۸). اصول اخلاقی به عنوان ملاک افراد در بروز رفتار و برقراری روابط و انجام امورات فردی و اجتماعی و سازمانی انسانها است.

### اخلاق اسلامی

موضوع علم اخلاق روح انسانی است؛ اما جسم انسان و رفتارهای او موضوع آداب است. وقتی یک عمل را فضیلت اخلاقی یا رذیلت اخلاقی می گویند که از حالتی نفسانی حمایت کند. حالتی نفسانی باید به طوری در نفس انسان اثر کرده باشد که به آسانی قابل حذف نباشد. باید اعمال اخلاقی بدون فکر و تأمل از انسان صادر شود؛ یعنی عادت به کار خیر داشته باشد (طبرسی، ۱۳۸۷: ۱۹۴- اکبری و همکاران، ۱۳۹۱) اخلاق به مجموعه ای از بایدها و نبایدها گفته می شود که مبتنی بر فطریات و از بدیهیات عقلی بشر است، از منظر قرآن اخلاق یکی از مهمترین هدفهای پیامبران است؛ زیرا سعادت انسان در گرو پابندی به اخلاق الهی است تا جایی که پیامبر اکرم (ص) هدف از بعثت خود را تکمیل مکرمات اخلاقی بیان فرموده اند. (مشایخی پور، ۱۳۹۰) صفات نفسانی که در نفس انسان رسوخ کرده و پایدار شده باشد باعث می شود کارهای متناسب با آن صفات به طور خود جوش و بدون نیاز به تفکر از انسان صادر

شود. (ابن مسکویه، ۱۳۷۱:۳۶) به عقیده جوادی آملی، همان طور که صنعت گران و متخصصین به آسانی کار خود را انجام می دهند، صاحبان ملکات فاضله و رذیله هم به سهولت کار خوب یا بد می کنند (جوادی آملی، ۱۳۸۷:۷۳) به طور کلی سیستم اخلاقی در اسلام به عنوان سیستمی از ارزش ها و بایدها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن خوب و بدهای رفتاری و عملکردی مشخص و متمایز می شود.

### انسان و اخلاق از دیدگاه اسلام و مکاتب غربی

اصولاً مدیریت به دنبال توجیه و توصیف رفتارهای انسان در چارچوب سازمان و همچنین ارزشهایی مطرح میشود که باید در سازمان رعایت شود. بنابراین، انسانشناسی زمینه و پیش نیاز دانش و عملکرد مدیریت است.

انسانشناسی درباره ویژگیهای انسان، هدف از آفرینش و کمال انسان بحث میکند اما در مدیریت، به انگیزههای روانی و حالات روحی فرد توجه می شود. از آنجا که نظر اسلام در فلسفه اخلاق مبتنی بر شناخت حقیقت وجودی انسان و رابطه حقیقت انسان با رفتارهای اوست، باید ابتدا انسان و ماهیت او شناخته شود تا کیفیت پیدایش ارزشها بر مبنای فطرت واقعی او درک شود؛ زیرا همین ارزشهاست که عامل رفتار او می شود. در مدیریت اسلامی، بعد روحی و الهی انسان هدف و بعد مادی او وسیله

است. بعد مادی انسان ابزاری است برای تکامل روح و مانند گلدانی است که باید در آن گل روح شکوفا شود (مصباح یزدی، ۱۳۷۹، صص ۱۶-۲۵۲) از سوی دیگر، منزلت انسان در دیدگاه مکاتب غربی به میزان قابلیتهای مادی، فیزیکی و اقتدار اوست و ماهیت انسان را با تأکید بر بعد مادی و روانشناختی مطرح می کنند در حالی که منزلت انسان در مکتب اسلام، میزان ارزشهای معنوی و اخلاقی اوست. (بهارستان، ۱۳۸۳) مکتب اومانیسم که مکتبی با نگرش مادی و تجربی است این مکتب منشأ بی بند و باری و آزادای بدون قید و شرط امروز دنیای غرب است.

مکتب اومانیسم دارای ویژگیهای زیر است:

- انسان دوستی و انسان پرستی
- وجدان انسان ملاک اخلاقی خیر و شرّ است.
- نسان باید در برابر وجدان خود پاسخگو است.
- آزادی یعنی انتخاب براساس امیال نفسانی و بی بند و بار و بدون قید و شرط
- اراده انسان اراده مطلق است.
- هدف بقای انسان
- تاکید بر شناخت عینی و تجربی

### اهمیت و جایگاه اخلاق در مدیریت

توجه قرآن و اسلام به اخلاق و تأکید پیامبران و ائمه بر پایبندی به اصول اخلاقی حکایت از نقش مهم آن در زندگی فردی و اجتماعی انسانها است. ضمانت ارتقا عملکرد و فعالیت شرکت به میزان قابل توجهی به نحوه ایفای مسئولیت مدیران بستگی دارد. بنابراین آنچه که مدیران انجام می دهند تاثیر قابل توجهی در عملکرد شرکت دارد. تجربه گذشته بسیاری از شرکتهای موفق و ناموفق نشان می دهد که موفقیت و شکست بسیاری از آنها به نحوه ی مدیریت و به تبع آن عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد. احکام اخلاقی اسلام الهی و مبتنی بر فطرت انسانی انسانها تدوین شده است. احکام اخلاقی اسلام تمام خواسته ها، نیازها و اهداف انسانی و اجتماعی را در بر دارد. همین فطری بودن احکام است که در همه عرصه ها و همه جوامع و اعصار با توجه به تحولات بنیادین و پر شتاب در عرصه تجارت، اقتصاد، سیاست و مدیریت و بویژه در دهه های اخیر کارآمد بوده و همچنان اعتبار بالایی دارد و در آینده خواهد داشت. همه موارد گفته شده گواهی بر اهمیت و جایگاه اخلاق در مدیریت نیروی انسانی و مجموعه عوامل موثر بر فعالیت نیروی انسانی است.

اخلاق لازمه جامعه سالم است و کارکرد و پیامدهای مثبت فردی، سازمانی و اجتماعی دارد و از این جهت است که همواره توجه دانشمندان و مدیران سازمانها و جوامع را

برانگیخته است تا برای حفظ و ارتقای سطح آن کوشش کنند (رضایی منش، ۱۳۸۳) با توجه به طغیانگر بودن نفس اماره، حتی پیامبران الهی هم از خطر آن به خدا پناه می بردند، همه انسانها در معرض خطر طغیانگری هستند؛ اما این خطر برای حاکمان و مدیران، که از امکانات مادی، قدرت و اختیار بیشتری برخوردارند، بیشتر است. از این رو به اخلاق اسلامی نیاز بیشتری دارند که سپری در مقابل نفس اماره است. (حسین زاده، ۱۳۸۶) اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. سلامت اداری می تواند به عنوان پیامد مثبت و فساد اداری به عنوان پیامد منفی انگاشته شود. بر اساس تعریف، فساد اداری به اقداماتی اطلاق می شود که ناشی از بکارگیری قدرت و توان سازمان های دولتی و یا وابسته به دولت برای کسب منافع مالی فردی و یا گروهی است. نتایج فساد اداری به طور طبیعی مخالف مصالح و منافع آحاد مردم است. فساد اداری عموماً در اشکال رشوه، خویشاوندگماری، پارتی بازی و تعارض منافع روی می دهد. ارتباط تنگاتنگی میان عوامل اثرگذار بر رفتار و عملکرد اخلاقی و پیامدهای اخلاقی وجود دارد. به عنوان مثال اختیارات سمت به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر رفتار اخلاقی مطرح شده است. در سمت هایی که از اختیارات زیادی برخوردارند و قدرت تصمیم گیری در یک جا متمرکز شده است، در صورت عدم وجود نظارت کافی امکان سوء استفاده های مالی وجود دارد. همچنین روشن نبودن اهداف و ابهام در هدف می تواند به فساد اداری منجر شود. نظام پاداش نیز در سطح عوامل اثرگذار می تواند به تقدیر مناسب از مشارکتهای کارکنان کمک کرده و بدین سان زمینه بروز رفتار و افعال اخلاقی را فراهم ساخته و سلامت اداری سازمان را ارتقاء بخشد. (تولایی، ۱۳۸۷) پیامبر اکرم (ص) فلسفه بعثت خود را اتمام مکارم اخلاقی می داند. (مطهری، ۱۳۷۳، ص ۲۰۵) اخلاق سرمایه اصلی ملتها برای زندگی اجتماعی سالم است. در صورت پایبندی به اصول اخلاقی، بیشتر مسائل در جوامع انسانی حل خواهد.

### دامنه اخلاق

اخلاق از طریق آثاری که بر رفتار انسان می گذارد قابل شناسایی است. عوامل درونی (باطنی) رفتار انسان مربوط به روح فرد است که آن را خلق ( اخلاق) می نامند. اخلاق ابتدا در رفتارهای فردی بروز پیدا می کند و وقتی که فرد در جامعه یا نهادهای اجتماعی حضور می یابد رفتار فردی به سطح جامعه تسری می یابد. مجموعه رفتارهای افراد به نوعی به اخلاق جمعی تبدیل می شود و در فرهنگ ریشه اش می دواند. نماد بیرونی سازمان ها را رفتارهای اخلاقی اعضای آن تشکیل می دهد جمع ارزش های گوناگون اخلاقی و رفتارهای اخلاقی اعضا در فرهنگ سازمانی، ظهور و بروز می یابد. اخلاق به حوزه خاصی محدود نمی شود بلکه در تمامی حوزه های فردی و زمینه های اجتماعی، سازمانی و حکومتی باید به اصول اخلاقی توجه شود؛ در این صورت است که اصول اخلاقی موجبات سعادت مادی و معنوی انسان را فراهم می کند.

### اهمیت و منزلت اخلاق در روایات اسلامی

اهمیت و منزلت اخلاق در آیات و روایات اسلامی قابل ملاحظه است که در جدول زیر به برخی از آنها اشاره می شود:

شرح	روایات اسلامی
هرکس نفس خود را پاک و تزکیه کرد، رستگار شد - و آن کس که نفس خویش را با معصیت و گناه آلوده ساخت، نومید و محروم گشت!	سوره شمس، آیات ۹ و ۱۰ <b>قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَ قَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا</b>
محققا ما فرزندان آدم را تکریم نمودیم و آنان	آیه ۷۰ سوره اسرا : <b>وَ لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَ حَمَلْنَا هُمُ</b>

<p>را در خشکی و دریا به راه انداختیم و از مواد پاکیزه به آنان روزی دادیم و آنان را به بسیاری از آنچه خلق کرده ایم، برتری دادیم</p>	<p>فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا</p>
<p>ارزش هر کار به اخلاقی بودنش است نه به زیادی آن هیچ عملی با پرواداری کم محسوب نمی شود: (رضی، حکمت ۹۵، ۴۸۴)</p>	<p>امام علی (ع): حکمت ۹۵ نهج البلاغه «لا يَقِلُّ عَمَلٌ مَعَ التَّقْوَى»</p>
<p>تنها برای تکمیل فضائل اخلاقی مبعوث شده ام</p>	<p>پیامبر اکرم (ص): «أِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» (الهندي، ج ۳، ۱۳۹۷: ۱۶)</p>
<p>بدین سان نشانه های خود را برای گروهی که تفکر می کنند شرح می دهیم</p>	<p>تفکر: خداوند متعال می فرماید: «كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ»</p>
<p>ما به لقمان حکمت (ایمان و اخلاق) آموختیم (و به او گفتیم) شکر خدا را به جا آور!</p>	<p>سوره لقمان، آیه ۱۲ «وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ»</p>
<p>خوی پسندیده از آن نفس و روان است و زیبایی آفرینش از آن بدن (ذاکری، ۱۳۸۴).</p>	<p>امام علی (ع): «حَسَنَ الْخَلْقِ لِلنَّفْسِ وَ حَنِينَ الْخَلْقِ لِلْبَدَنِ»</p>
<p>همانا خداوند به انصاف و نیکوکاری فرمان می دهد</p>	<p>«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ» (قرآن، نحل، ۹۰)</p>

ای پیامبر به برکت رحمت الهی در برابر مردم نرم و مهربان شدی و اگر خشن و سنگدل بودی، مردم از اطراف تو پراکنده می شدند. پس آنها را ببخش و برای آنها آمرزش مطلب و در کارها با آنها مشورت کن	فبما رحمۃ من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم فی الامر. (آل عمران / ۱۵۹)
---	---

در مجموع از این آیات و روایات این مطلب استنباط می شود که اسلام یک هدف اصلی را دنبال می کنند، و آن تزکیه و تربیت انسانها و پرورش اخلاق حسنه است.

### اصول اخلاقی و ارزشی در نهج البلاغه

در نهج البلاغه بر عقلانی بودن ماهیت اصول اخلاقی و ارزشی تأکید شده است. در نهج البلاغه اصول اخلاقی و ارزشی از دایره عقل خارج نیستند بلکه منطبق بر ادراک عقلی هستند و رعایت نکردن آنها در امورات زندگی موجب خدشه دار شدن عقل و اندیشه نیز می گردند.

... و اعلموا ان الامل یسهی العقل و ینسی الذکر (خطبه ۸۶)

... و بدانید که آرزوهای نفسانی عقل را به غفلت وا می دارد و یاد خدا را به فراموشی می سپارد. (نهج البلاغه، ص ۱۴۵)

در مورد شیفتگان مادی و دنیا طلبان می فرماید:

... قد خرفت الشهوات عقله و اماتت الدنيا قلبه... (خطبه ۱۰۹)

خواهشهای نفسانی، عقلش را نابود ساخته، و حب دنیا دلش را می‌میراند و بنده‌ی دنیا می‌کند. (نهج البلاغه، ص ۲۰۵)

لسان العاقل وراء قلبه و قلب الاحمق وراء لسانه (قصارالحکم ۴۰)

زبان عاقل در پشت قلب اوست و قلب نادان در پشت زبان او است. (نهج البلاغه، ص ۶۳۳)

### شاخص و معیار ارزشگذاری در اخلاق

برای تعیین اینکه ملاک و معیار ارزشگذاری فعل اخلاقی چیست، اندیشمندان نظریات متفاوتی ارائه کرده‌اند؛ معیارهایی مانند مهربان بودن، عاطفی بودن، محبت و وجدان و فطرت و غیره در حالی که اسلام و اندیشمندان اسلامی نظر کاملتری ارائه کرده‌اند. شهید مطهری می‌فرماید: در تربیت دینی مفاهیم اخلاقی مفاهیمی غنی است که مبنا و منطق دارند مانند حق مدار، عدالت طلب، صلح طلب، همزیستی، عفت، تقوا، معنویت، راستی، درستی و امانت، آیا می‌توانیم از غیر راه خداشناسی و معرفه‌الله برای اخلاق منطق مستدل پیدا بکنیم؟ نه پشتوانه و اعتبار همه این مفاهیم خداشناسی است. اگر ایمان نباشد یعنی اخلاق نداریم مثل اسکناسی است که پشتوانه نداشته باشد. ابتدا ممکن است عده‌ای نفهمند ولی پایه ندارد (مطهری، ۱۳۸۷). استاد مطهری: علم اخلاق عبارت است از علم زیستن، یا علم چگونه باید زیست.

### ارزش‌های اخلاقی از منظر اسلام

با توجه به متون اسلامی، ارزش‌های اخلاقی را در سه دسته قرار می‌گیرند: ۱. اخلاق فردی کارگزاران؛ ۲. اخلاق اجتماعی کارگزاران؛ ۳. اخلاق دینی کارگزاران



نمونه آیات قرآن	خصوصیات اخلاقی	جنبه	
انعام / ۳۲ ؛ حدید / ۲۰	ساده زیستی	اخلاق فردی	
طه / ۲۵	سعه صدر		
رعد / ۱۹ ؛ شمس / ۷	وجدان کاری		
آل عمران / ۱۵۹	قاطعیت		
رحمن / ۵ و انفطار / ۶	نظم و انضباط		
لقمان / ۱۸ ؛ بقره / ۲	تواضع و فروتنی		
قصص / ۲۶ ؛ احزاب / ۷	امانتداری		
توبه / ۶۱	خوش بینی		
حشر / ۹ ؛ بقره / ۲	سخاوت و بخشش		
هود / ۷۵ ؛ آل عمران / ۱۳	مهربان و خوش اخلاق		
کهف / ۱۵ ؛ شعراء / ۱	انتقاد پذیری		اخلاق اجتماعی
جن / ۱۶ ؛ توبه / ۹۹	قدر دانی		
یونس / ۱۰۴ ؛ انعام / ۵	قاطعیت		
آل عمران / ۱۳۴ ؛ نور / ۲	عفو و گذشت		
هود / ۳۶ نساء / ۷۹	خیرخواهی و دلسوزی		
	وفاداری		
آل عمران / ۱۵۹ ؛ نمل / ۲	مشورت		
آل عمران / ۱۵۹	مدارا		

آل عمران / ۱۵۹	حسن خلق	
انعام / ۱۵۳	تقوا و اخلاص در عمل	اخلاق دینی
الأنبياء / ۲۵	عبادت ( نماز، روزه، دعا و..	
البقره / ۲۰۷	ایثار	
مریم / ۴۱	صداقت	
نحل / ۹۰	عدالت محور	
بقره / ۴	ایمان به خدا	
آل عمران، آیه ۱۲۲ و ۱۶۰، مائده، آیه ۱۲ و ۲۶،	توکل و توسل به خدای متعال	

برخی از ارزش های اخلاقی از منظر اسلام براساس مصداق مطرح شده است:

مدارا

"فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" آل

عمران / ۱۵۹

پس به برکت رحمتی از جانب خداوند با آنها (امت خود) نرمخو شدی، و اگر بد خلق  
و سختدل بودی حتما از دورت پراکنده می شدند. پس، از آنها درگذر و برایشان

آمزش طلب و در کارها با آنان مشورت نما، و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، که بی تردید خداوند توکل کنندگان را دوست دارد

### تقوا

"وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" انعام/۱۵۳

" اینها که بر شما خواندم راه من است که راهی است راست و استوار، پس آن را دنبال کنید و راه های دیگر را دنبال نکنید که شما را از راه خدا پراکنده سازد. اینهاست که خدا شما را به آن سفارش کرده است، باشد که تقوا پیشه کنید."

### اخلاص

امام علی (ع) فرمود: الْإِخْلَاصُ غَايَةُ الدِّينِ.

اخلاص، نهایت و هدف دین است. «غررالحکم، ح ۱۳۴۰»

### عدالت

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ...» (نحل / ۹۰)

خداوند امر به عدالت می کند

### راستگو

وَأذْكُرُ فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا (مریم/۴۱)

ابراهیم را در کتاب (قرآن) بیان کن که او بسیار راستگو و نبی بود.

### عبادت

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا نُوحِي إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ (الأنبياء/۲۵)

وما قبل از تو هیچ پیامبری را نفرستاده ایم مگر اینکه به سوی او وحی نموده ایم که یقیناً بجز من دیگر معبود به حقی نیست پس (فقط) مرا عبادت و پرستش کنید.

### ایمان به خدا

\*وَالَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَا أُنزِلَ مِنْ قَبْلِكَ وَبِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ\* (بقره/۴)

و(پرهیزگاران واقعی) کسانی اند که بر آنچه به سوی تو نازل گشته و به آنچه پیش از تو نازل گشته است ایمان می آورند و به سرای دیگر یقین دارند.

توکل بر خدا: توکل بر خدا از دیگر اصول اخلاقی است.

« وَ عَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ »

«و مؤمنان باید تنها بر خدا توکل کنند.» (آل عمران/۱۲۲)

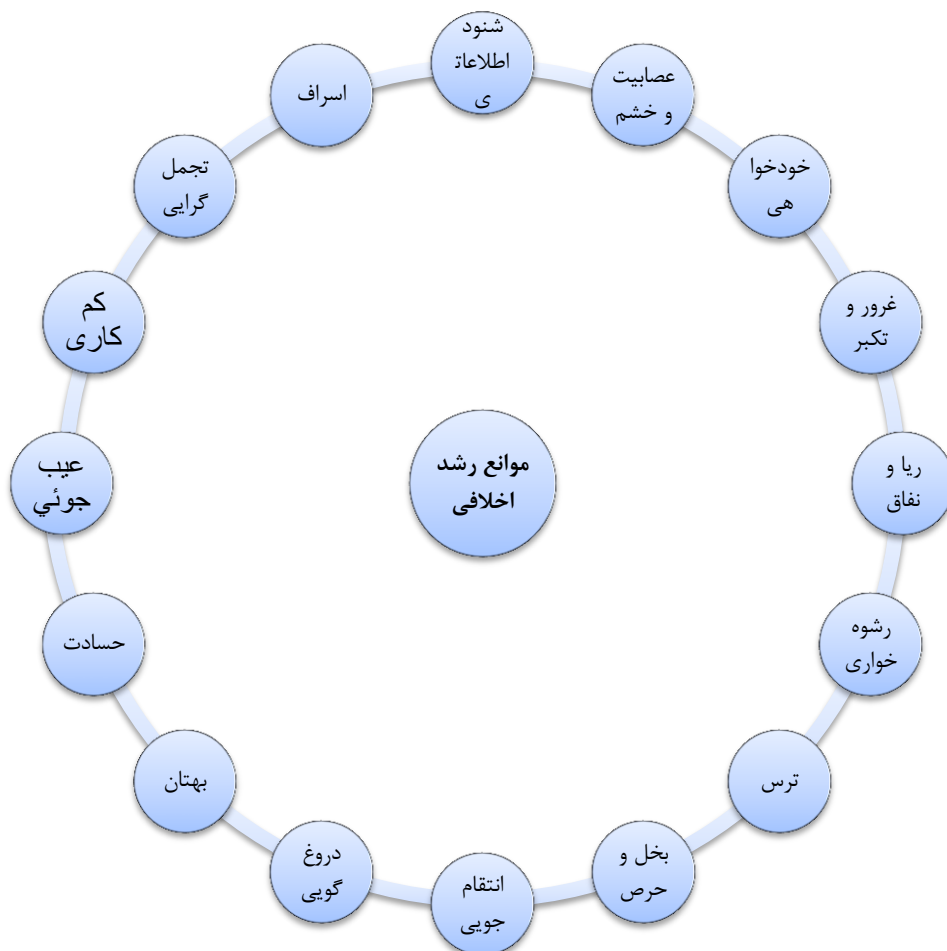
«و من يتوكل على الله فهو حسبه»

«و هر کس بر خدا اعتماد کند، او برای وی بس است.» (طلاق/۳)

### ارتباط با زیردستان

جز زبانت چیز دیگری پیام رسانت با مردم و جز چهره ات دربانى نباشد و هیچ نیازمندی را از دیدار خود محروم مگردان؛ زیرا اگر در آغاز از درگاه تو رانده شود، گرچه در پایان حاجت او برآورده شود، دیگر تو را نستاید (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۶۷، ص ۴۳۳).

### موانع رشد اخلاقی در مدیریت از دیدگاه اسلام



نمودار: موانع رشد اخلاقی در مدیریت از دیدگاه اسلام

### آثار و پیامدهای بی توجهی به اصول اخلاقی و در سازمان

پیامدهای بی توجهی به اصول اخلاقی مدیران در سازمانها را می توان به دو بخش عمده پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی تقسیم کرد:

۱. پیامدهای فردی: پیامدهای فردی به پیامدهای گفته می شود که متوجه فرد می شود.

- پیامدهای رفتاری: ، خشونت، بد رفتاری و تعارض، تاخیر و بی نظمی در کار، غیبت، جابجایی، ناآرامی، پرخاشگری.

- پیامدهای روانی و روحی: اضطراب و نگرانی، افسردگی، نارضایتی شغلی، خستگی، تضعیف سیستم هماهنگی و ارتباطات سازمانی، گوشه گیری و تضعیف روابط اجتماعی، احساس ناامیدی، احساس حقارت ، زودرنجی، افزایش تعارض، فشار شغلی و عصبی، کاهش انگیزه و ضعف روحیه کارکنان، کاهش امنیت روانی.

- پیامدهای جسمی : عوارض قلبی و افزایش ضربان قلب، سردرد، زخم معده و افزایش فشار خون، عوارض

۲. پیامدهای سازمانی: پیامدهای سازمانی به پیامدهای گفته می شود که متوجه سازمانی می شود. مانند کاهش عملکرد، اخراج، استعفاء و ترک سازمان، کاهش تعهد سازمانی، اعمال نایمن، افزایش حوادث شغلی.

مدیران با توجه به اصول اخلاقی در سازمان محیط کاری مناسب و زمینه ایجاد انگیزش در کارکنان را فراهم نموده و از این طریق می توانند فشار روانی کارکنان خود را کاهش دهند.

## اخلاق گرایی و شاخص‌های آن در مدیریت اسلامی

اخلاق گرایی در مدیریت می‌تواند تمام جنبه‌های فکری و عملی مدیران مانند وظیفه برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری تعیین اهداف را متاثر سازد .

### شاخص‌های اخلاق گرایی عبارت است از:

- ایمان و عمل صالح خصوصی: این نوع شاخص مربوط به فضای شخصی و خصوصی عملکرد افراد می‌شود. مانند اهتمام به نماز و آداب عبادی، تقوی، خوش اخلاقی، صبر و تحمل، اخلاص، صدق و راستی، انفاق،
- ایمان و عمل صالح اجتماعی (عمومی): این نوع شاخص مربوط به فضای عمومی عملکرد افراد و کیفیت حضور در اجتماع می‌شود. مانند نیکوکاری، صدقه و مردم داری و. خیرخواهی
- ایمان و عمل صالح کاری ( اخلاق کاری): این نوع شاخص مربوط به فضای کاری و عملکرد افراد در محیط کار می‌شود مانند مسولیت پذیری، روابط حسنه،

### شاخص‌های اخلاق کار

منظور از اخلاق کار، میزان تعهد فرد در صرف انرژی ذهنی و روانی و فیزیکی در انجام وظایف است. برای اندازه‌گیری و سنجش اخلاق کار از شاخص‌های زیر استفاده می‌شود

- شاخص مادی : مانند علاقه به کار پشتکار وجدیت در کار
- شاخص‌های اجتماعی : مانند روابط مناسب انسانی و جو مشارکتی.

- شاخص های معنوی: مانند اعتقادات دینی و مذهبی و اعمال معنوی

### عوامل مؤثر بر اخلاق کار

عوامل مؤثر بر اخلاق کار در سه دسته قرار می گیرند که در جدول زیر به آنها اشاره شده است:

عوامل	نمونه
عوامل فردی مؤثر بر اخلاق کار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتقادات</li> <li>• تعهد ذهنی</li> <li>• سابقه خدمت</li> <li>• نگرش</li> <li>• انتظارات</li> <li>• سن</li> <li>• تحصیلات</li> <li>• اعتماد به نفس</li> <li>• از خودبیگانگی نیروی کار</li> </ul>
عوامل اجتماعی مؤثر بر اخلاق کار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرهنگ</li> <li>• عرف جامعه (فرهنگ)</li> </ul>
عوامل سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جو کار</li> <li>• عوامل اقتصادی و مالی (عدم تناسب کار با دستمزد)</li> <li>• سیاست ها و خط مشی ها</li> </ul>



• سبک مدیریت	مؤثر بر اخلاق کار
--------------	-------------------

### الگو های مفهومی رفتار اخلاقی در سازمانها

در زمینه عوامل تاثیر گذار بر رفتار اخلاقی افراد در سازمان، مدل های متعددی در این زمینه وجود دارد که از جمله مهمترین آنها عبارتند از: (تولایی، ۱۳۸۷)

• مدل اخلاق در بازاریابی بارتلز (Bartels, 1967)

• مدل تعامل فرد موقعیت تروینو (Trevino, 1986)

• مدل رفتاری تصمیم گیری اخلاقی و غیر اخلاقی بومر، گراتو، گراوند و توتل (Tuttle, 1987 & Bommer, Grato, Gravender)

• مدل رفتار اخلاقی استند، ورل و استید (Stead, & Stead, Worrell) (1990)

• مدل تحریک رفتار اخلاقی در سازمان ها مک دونالد و نیجهوف (MC Donald & Nijhof, 1999)

• چارچوب اخلاق پینتر مورلند (Painter – Morland, 2001)

در مجموع با مطالعه مدل های متعدد رفتار اخلاقی، عوامل متعددی به عنوان فاکتورهای اثرگذار بر رفتار اخلاقی در سازمان شناسایی شده اند. در اکثر مدل های اخلاقی، فاکتورهای مشابهی به عنوان عوامل اثرگذار بر رفتار اخلاقی سازمان ها معرفی شده اند که می توان این فاکتورها را در سه دسته کلان، میانی و خرد دسته بندی نمود.

### عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان

عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان را می توان در سه طبقه کلی جای داد: (تولایی، ۱۳۸۷)

### عوامل سطح کلان

سطح کلان مربوط به فاکتورهایی که در محیط خارجی سازمان وجود دارند. این فاکتورها معمولا تحت کنترل سازمان ها نیستند و از سوی سیستم های فرادست به آنها تحمیل می گردند.

**فرهنگ:** منظور از فرهنگ در سطح کلان، چیزی است که با قومیت افراد نسبت نزدیکی دارد.

فرهنگ های مختلف، باعث ایجاد استانداردهای اخلاقی ناهمگون و نامتشابه می شوند. **عوامل اقتصاد:** شرایط اقتصادی بی ثبات و فشارهای رقابتی می تواند به رفتار غیر اخلاقی در سازمان دامن بزند.

**عوامل سیاسی:** شرایط سیاسی بی ثبات می تواند بر رفتار اخلاقی تاثیر بگذارد.

**عوامل فن آوری:** فن آوری می تواند بر افزایش رفتار غیراخلاقی در سازمانها تاثیر بگذارد. مثل شنود مکالمات، ضبط پست الکترونیک و...

**مذهب:** تمایلات مذهبی یکی از تنظیم کننده های اخلاقی مهم مردمی هستند.

**عوامل قانون:** گاهی اوقات قوانین مبهم هستند و افراد نمی توانند در چالشهای اخلاقی که به صورت روزمره با آنها درگیر هستند، از این قوانین استفاده کنند. قانونی بودن و اخلاقی بودن ضرورتا با هم معنای یکسانی ندارند. (Ingrid Naude, 2004)

**عوامل سطح میانی:** سطح میانی اشاره به فاکتورهای سطح سازمانی دارد. سازمانها معمولا قدرت مانور خوبی بر روی این فاکتورها دارند و اکثر آنها از طریق سیاستها و برنامه های سازمانی قابل کنترل هستند. رقابت: اقدامات رقبا می تواند تعدیل کننده تصمیمات اخلاقی و رفتار اخلاقی باشد.

**نظام پاداش:** پاداشهای مالی و غیر مالی موجب ترویج رفتار غیر اخلاقی می شود.

**اصول رفتاری:** خط مشی های اخلاقی سازمان به صورت قابل ملاحظه ای تصمیمات غیر اخلاقی را کاهش می دهد.

**خصوصیات شغلی:** مشاغلی که ارتباطاتی با خارج از سازمان دارند به صورت بالقوه، امکان بیشتری برای ایجاد معضلات اخلاقی نسبت به مشاغلی با ارتباطات داخل سازمانی دارند.

**منابع:** کمیابی منابع و فشار سهامداران ممکن است موجب تخطی از رفتار اخلاقی در درون سازمان گردد.

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ می تواند موجب ایجاد هنجارهای جمعی شود که راهنمای رفتار هستند. از جمله اهداف شرکت، خط مشی و فرهنگ سازمان تصمیمات مدیران را قویا در مورد اخلاقی یا غیر اخلاقی عمل کردن تحت تاثیر قرار می دهد.

#### اهداف سازمان

**رفتار مدیران:** مدیریت ارشد خودش یک مدل نقش است و نباید پیامهای مبهم ارسال کند و در حالی که از استانداردهای اخلاقی خاصی سخن می گوید، در عمل تابع استانداردهای دیگری باشد. مدیریت ارشد باید رفتارهای اخلاقی را در شرکت و صنعت ارتقاء داده و تقویت کند.

**جو سازمانی:** جو یا فضای سازمان، یک درک مشترک و استوار از جنبه های مهم روانشناختی محیط کار است.

**اختیار سمت:** مدیران ارشد کمتر از کارکنان سمتهای پایین تر متوجه مشکلات اخلاقی می شوند. درجه ارشدیت یک پست سازمانی و میزان اختیارات فرد صاحب پست، بر ریسک رفتار غیر اخلاقی اثر می گذارد.

**ارزیابی عملکرد کارکنان:** شاخص های عملکردی باید معتبر بوده و بازگو کننده استانداردهای اخلاقی باشند.

**الگو:** سرپرست تاثیر شدیدی بر رفتار اخلاقی و اخلاقیات زیردستانش دارد. اگر سازمانها دوست دارند بر رفتار اخلاقی اعضایشان تاثیر گذارند، باید بر افراد مرجع مناسب متمرکز شوند و آن رفتار خاص را تقویت کنند. (Ingrid Naude, 2004)

**عوامل سطح خرد:** سطح خرد اشاره به فاکتورهای سطح فردی دارد. این فاکتورها در درون کارکنان سازمان جای دارند و سازمان می تواند از طریق تغییر دادن فاکتورهای سطح میانی، روی بعضی از فاکتورهای این سطح نیز تاثیر بگذارد.

**نگرش:** یعنی افراد تا چه اندازه درگیر شدن در یک رفتار خاص را خوب یا بد می دانند. هر چه فرد رفتار را مطلوبتر ارزیابی کند، بیشتر نسبت به اجرای آن رفتار از خود تمایل نشان می دهد.

**قصد:** اگر تصمیم گیرندگان توانایی رفتار کردن به شیوه اخلاقی را داشته باشند، هیچ تضمینی وجود ندارد که چگونه عمل کنند. مگر این که آنها قصد اخلاقی عمل کردن داشته باشند.

**قدرت نفس:** افرادی که از درجه بالای قدرت نفس برخوردارند، نسبت به افرادی که قدرت نفس پایین تری دارند، بیشتر در مقابل انگیزه ها مقاومت کنند و بیشتر از عقیده خود پیروی کنند.

**مرکز کنترل و نظارت:** افرادی که مرکز کنترل درونی دارند، بیشتر به اصول اخلاقی پایبندند.

**وابستگی:** افراد وابسته، بیشتر از مراجع اجتماعی خارجی به عنوان راهنمای رفتارشان استفاده می کنند. افرادی که استقلال دارند، برای رفتارشان به مراجع اجتماعی توجه چندانی ندارند و کارهایشان را با اختیارات بیشتر انجام می دهند.

**دموگرافی:** تفاوت نقش جنسیتی، عقاید مذهبی، سن، تجارب کاری و ملیت فاکتورهایی هستند که تصمیمات اخلاقی افراد را تحت تاثیر قرار می دهند.

**تاثیر والدین:** توسعه اخلاقی و رفتار فرد تحت تاثیر بزرگسالان و خصوصاً والدین قرار می گیرد.

**سطح توسعه اخلاقی:** میزان توسعه اخلاقی فرد، تصمیم فرد در مورد کارهای درست و نادرست را تحت تاثیر قرار می دهد.

ارزش ها: ارزشهای فردی مدیر بر تصمیم گیری وی تاثیر می گذارد. در زندگی حرفه ای، ارزش های فردی توسط نیروهای سازمانی، ممکن است تعدیل و تغییر یابند.  
**باورها**

### راهنماهای ترویج اخلاق اسلامی در سازمان

برای ترویج اخلاق در سازمان اقدامات زیر مناسب و مفید است:

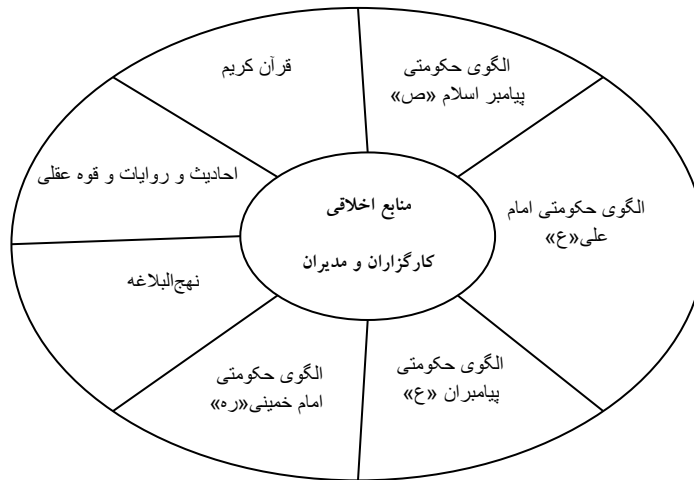
#### راهنماهای ترویج اخلاق اسلامی در سازمان

- شناسایی و تبیین اخلاق فردی
- تدوین و طراحی استانداردهای رفتار اداری
- تدوین و طراحی ضوابط و قواعد ارتباطی
- تدوین و طراحی منشور جامع اخلاقی
- تنظیم عهدنامه‌های اخلاقی حرفه ای
- تدوین و طراحی برنامه آموزش اخلاقیات
- مدیریت مبتنی بر اخلاق (تعهد رهبران و مدیران به رعایت امور اخلاقی)
- تصمیم گیری مبتنی بر اخلاق
- فرهنگ اخلاق مدار
- طراحی سیستم های انگیزشی برای تشویق به انجام رفتار اخلاقی
- معرفی الگوهای اخلاقی

### منابع اخلاقی کارگزاران و مدیران از نظر اسلام

پایه و اساس فضائل اخلاقی خداوند است. افراد به خاطر اعتقاد به بیشتر به فضائل اخلاقی پایبند. اصول و نکات اخلاقی مورد توجه کارگزاران و مدیران را می توان از منابع متعدد اسلامی استخراج کرد. قرآن کریم به عنوان مهم ترین و جامع ترین منبع

اخلاقی، کتابی که از سوی خداوند و خالق هستی برای هدایت بشر در تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی به منظور رشد و تکامل نازل گردیده است. نهج البلاغه پس از قرآن کریم، به حق جامع ترین میراث ارزشمند جهان اسلام است. نهج البلاغه مجموعه ای از اندیشه و بیانات امام علی(ع) به عنوان انسانی کامل و وارسته که در تمام عرصه های زندگی الگوی اخلاقی و دینی است می باشد. نهج البلاغه، منشور همه جانبه خدانشناسی، انسان پروری، هدایت اجتماعی و سیاسی، است که جهان بینی عرفانی و سلوک اجتماعی را تبیین می کند. نهج البلاغه، منشور زندگی سعادت مند فردی و اجتماعی و سیاسی است. منابع اخلاقی کارگزاران و مدیران در حکومت اسلامی در نمودار زیر ترسیم شده است:



نکات اخلاقی و ارزشی که آیت الله عبدالله جوادی آملی در کتاب اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی مطرح کرده است:

- زیبایی های این جهان را ناپایدار و فنا شدنی معرفی می کند.
- مراقبه و محاسبه را راهبرد وصول به مقام عندالهی می داند.
- جهل اعتقادی و شهوت گرایی دو عامل سقوط انسان و جامعه است.
- اندوه و هراس به ساحت والای ولی اله راهی ندارد.
- یقین به اطلاعات و آگاهی کامل (آشکار و پنهان) خدای سبحان، مهمترین مانع ارتکاب انسان به گناه است.
- تخصص و امانت، دو شرط صلاحیت کارگزاران معرفی شده است.
- نقش عقل در تداوم یک نظام را متذکر می شود.

### سؤالات تشریحی

۱. اخلاق اسلامی را تعریف کنید.
۲. آثار و پیامدهای بی توجهی به اصول اخلاقی در سازمان را نام ببرید.
۳. ارزش های اخلاقی از منظر اسلام شرح دهید.
۴. عوامل مؤثر بر اخلاق کار را نام ببرید.
۵. اهمیت و جایگاه اخلاق در مدیریت را شرح دهید.
۶. منابع اخلاقی کارگزاران و مدیران از نظر اسلام را شرح دهید.
۷. اصول اخلاقی و ارزشی در نهج البلاغه را شرح دهید.

### سؤالات تستی

۱. به مجموعه ای از بایدها و نبایدها گفته می شود که مبتنی بر فطریات و از بدیهیات عقلی بشر است و از منظر قرآن یکی از مهمترین هدفهای پیامبران است.
 

(الف) نفس	(ب) اخلاق
(ج) روان	(د) رحمت الهی

۳۲ اخلاق حرفه ای در مدیریت با رویکرد اسلامی

۲. منزلت انسان در مکتب اسلام، میزان ارزشهای ... اوست.

الف) معنوی و اخلاقی (ب) مادی و تجربی

ج) مادی و قابلیت اقتدار (د) مادی و روانشناختی

۳. .... به اقداماتی اطلاق می شود که ناشی از بکارگیری قدرت و توان سازمان های دولتی و یا وابسته به دولت برای کسب منافع مالی فردی و یا گروهی است.

الف) اھتکار (ب) فساد اخلاقی

ج) فساد اداری (د) جهل اعتقادی

۴. در .... اصول اخلاقی و ارزشی از دایره عقل خارج نیستند بلکه منطبق بر ادراک عقلی هستند و رعایت نکردن آنها در امورات زندگی موجب خدشه دار شدن عقل و اندیشه نیز می گردند.

الف) نهج البلاغه (ب) قران

ج) بحاره الانوار (د) انجیل

۵. از دیدگاه امام علی (ع) نهایت و هدف دین کدام یک از موارد زیر است؟

الف) اخلاص (ب) وفاداری

ج) راستگویی (د) عبادت

۶. .... به عنوان مهم ترین و جامع ترین منبع اخلاقی، کتابی که از سوی خداوند و خالق هستی برای هدایت بشر در تمامی ابعاد زندگی فردی و اجتماعی به منظور رشد و تکامل نازل گردیده است.

الف) قران کریم (ب) نهج البلاغه

ج) انجیل (د) تورات

پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	ب	الف	ج	الف	الف
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰



				الف	پاسخ
--	--	--	--	-----	------

## فصل دوم

### مبانی اخلاقی مدیریت در ادراه حکومت

#### (مدیریت اخلاق مدار)

##### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با مفهوم مدیریت اخلاق مدار در اسلام می‌باشد.

##### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با مبانی مدیریت اخلاق مدار آشنا شوند.
- ویژگی مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام را شرح دهند.

- با وظایف و مسئولیت های مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام در سازمان آشنا شوند.
- با اصول اخلاق عملی کارگزاران آشنا شوند.

### مدیریت اخلاق مدار

به مدیری گفته می شود که وظایف مدیریتی را در بستر اصول اخلاقی انجام می دهد. مدیریت اخلاق مدار می تواند نیازهای روحی، روانی و اجتماعی کارکنان را در محیط کار تامین کند و نیروی عظیم روحی و اجتماعی برای انگیزش کارکنان و نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید در شرکتهای ایجاد کند به طوری که مسیر تحقق اهداف شرکت تسهیل شود. تحقق اهداف شرکت با چگونگی اداره و سبک مدیریت و میزان فعالیت او مرتبط است. مدیریت اخلاقی، توانایی درک صحیح از اخلاق، پایبندی و داشتن اعتقادات قوی اخلاقی و عمل به آنهاست.

۶۳ درصد مدیران عالی شرکتهای برتر تجاری براساس گزارش مجله فورچون، بر این باورند که توجه به اصول اخلاقی، موجب افزایش تصور مثبت و شهرت سازمان شده است و موجب تقویت مزیت رقابتی می شود (Buckly, et.al, 2001). مدیریت اخلاق مدار به مدیری گفته می شود که اخلاق ( به معنای صفات نفسانی پایدار) و اصول اخلاقی در نگرش، تفکر و عمل و کردار او پایدار و نهادینه شده باشد. توانایی اداره افکار و نگرش کارکنان به میزان تعهد اخلاقی مدیریت در اجرا است و میزان نفوذ مدیر و پذیرش قدرت او از جانب کارکنان از پایبندی او به اخلاقیات منشأ می گیرد.

### تعریف مدیریت از نکته نظر اخلاقی در اسلام:

مدیریت مسئول تحقق اهداف سازمانی در بستر هدایت و اداره امور دنیوی و اخروی کارکنان ( سعادت دنیوی و اخروی آنان) با توجه به اصول اخلاقی در سازمان است.

پیامبر(ص) زمانی که «معاذبن جبل» را به عنوان فرماندار به یمن فرستاد در دستور العملی به او فرمود «و تو را بدین امور سفارش می‌کنم: تقوای الهی، صداقت در گفتار، وفای به عهد، ادای امانت، ترک خیانت، نرمی گفتار، پیشی گرفتن در سلام، حفظ حقوق همسایه، مرحمت به یتیمان، خوب انجام دادن کار، کوتاه کردن آرزو، توجه به آخرت، ترس از حساب، ایمان، تفقه و تدبیر در قرآن، فرو خوردن خشم، ملایمت و رحمت به مردم، توجه بیشتر به نماز که پس از اقرار به دین، نماز سر اسلام محبت بهترین عامل برای اصلاح و اداره و رهبری و هدایت مردم است است» (تحف العقول، ص ۱۹).

امیرمؤمنان در نهج البلاغه حکمت ۷۰ می‌فرماید: «کسی که خود را در مقام پیشوایی مردم قرار دهد باید پیش از آن که به تعلیم دیگران پردازد به تعلیم خویش پردازد و باید تأدیب کردنش پیش از آن که به زبان باشد به رفتار و عمل باشد. با اصلاح رابطه خود و خدا، مدیریت بر قلب به دست می‌آید».

### تعریف اخلاقی مدیریت از نکته نظر امام علی (ع):

مدیریت نردبانی برای پیشرفت دنیوی و اخروی زیردستان در جهت تحقق اهداف سازمانی است. به زعم امام علی (ع) مدیریت تسهیل کننده امور مادی و معنوی کارکنان برای ارتقای آنان و سازمان است. در حقیقت مدیران از طریق ارتقای توانایی عملکرد کارکنان، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند مدیریت امانتی از جانب خداوند در دست کارگزار حاکمان است. امانتی که باید ابزاری برای گسترش عدل و حق باشد. زمامدار مانند رودخانه بزرگ و پهناوری است که رودهایی کوچک از آن نشئت می‌گیرند، پس اگر آب آن رودخانه پهناور، گوارا باشد، آب درون رودهای کوچک نیز گوارا خواهد بود و اگر شور باشد آب درون آنها نیز شور خواهد بود.

ویژگی مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام

مدیریت اخلاق مدار، از دیدگاه اسلام به مدیری لایق و شایسته گفته می شود که ویژگی های زیر را داراست:

- رازدار و امانتدار
- حق مدار
- صبور
- نرمش و اقتدار به هنگام
- توجه به نیازهای کارمندان (مادی و غیرمادی)
- پاسخ گویی و مسئولیت پذیری
- فرمانبرداری
- مدارا با مافوق
- انصاف مدار (عدالت محور)
- انتقادپذیری
- ارزشمدار
- پرهیزکار
- مشاور و راهنما
- ایمان و ارتباط با خداوند
- دلسوز و خیرخواه
- همدلی و همفکری
- ساده زیست
- مردم گرا (اجتماعی)
- خوش اخلاق و خوش رو
- ایثارگر
- حلال مشکلات
- مشارکت جو
- متفکر
- متعادل (دوری از افراط و تفریط)
- توکل و توسل به خدای متعال
- مهربان و نرم خو
- عزت نفس و اعتماد به نفس بالا

مؤلفه اخلاقی	محتوی	ترجمه
حسادت	وَ مِنْ شَرِّ حَاسِدٍ إِذَا حَسَدَ (علق، ۵)	خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: از شرّ حسود به خدا پناه ببر.
درک نیازمندان	كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ ... (حشر، ۷)	ای پیامبر! اموال را بین فقرا و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن تا این اموال تنها میان ثروتمندان در گردش نباشد.
گذشت از لغزش‌ها	الَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَ الْفَوَاحِشَ إِلَّا اللَّمَمَ إِنَّ رَبَّكَ وَاسِعُ الْمَغْفِرَةِ... (نجم، ۳۲)	کسانی که از گناهان بزرگ و زشت اجتناب کنند، خداوند از گناهان کوچک و ناخواستۀ آنها در می‌گذرد، زیرا خداوند آمرزشش وسیع است.
صلح طلبی	فَلَا تَهِنُوا وَ تَدْعُوا إِلَى السَّلْمِ وَ أَنْتُمْ الْأَغْلُونَ ... (محمد، ۳۵)	در جنگ سستی نورزید و در حال قدرت و برتری، پیشنهاد صلح دهید.
دلسوز و خیرخواه بودن نسبت به افراد تحت امر	وَ اسْتَغْفِرْ ... لِلْمُؤْمِنِينَ وَ الْمُؤْمِنَاتِ ... (محمد، ۱۹)	ای پیامبر، برای مردان و زنان با ایمان امت خود استغفار کن.
توبیخ	ذَلِكُمْ بِأَنَّكُمْ اتَّخَذْتُمْ آيَاتِ اللَّهِ	این عذاب شما به خاطر آن

<p>است که آیات خدا را مسخره گرفتید و زندگی دنیا مغرورتان کرد.</p>	<p>هُزُواً وَعَرَّتْكُمْ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا... (جاثیه، ۳۵)</p>	
<p>ای مردم! من برای شما پیامبری امین بوده‌ام!</p>	<p>اعتمادسازی إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (دخان، ۱۸)</p>	<p>اعتماد</p>
<p>خداوند خطاب به ابلیس (شیطان) فرمود: از این درگاه بیرون برو.</p>	<p>قالَ فَأَخْرَجُ مِنْهَا فَايَنْكَ رَجِيمٌ (ص، ۷۷)</p>	<p>برخورد قاطع با تخلفات موجب تجرّی</p>
<p>ای پیامبر! به مردم بگو: من به شما یک نصیحت می‌کنم، اینکه برای خدا تلاش کنید.</p>	<p>قُلْ إِنَّمَا أَعْطُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ ... (سبا، ۴۶)</p>	<p>عمل‌گرایی</p>
<p>ای همسران پیامبر! هر کس از شما گناهی آشکار مرتکب شود عذابش دوچندان است.</p>	<p>يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ مَنْ يَأْتِ مِنْكُنَّ بِفَاحِشَةٍ مُّبِينَةٍ يُضَاعَفْ لَهَا الْعَذَابُ... (احزاب، ۳۰)</p>	<p>تشویق و تنبیه نزدیکان مدیر</p>
<p>لقمان در سفارش به پسرش می‌گوید: روی خود را از مردم به تکبر برمگردان.</p>	<p>وَ لَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ ... (لقمان، ۱۸)</p>	<p>خوش اخلاقی و دوری از تکبر</p>
<p>چه بسیار مناطقی که ما آنها را به خاطر طغیان ایشان در زندگی هلاک کردیم.</p>	<p>وَ كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ بَطَرَتْ مَعِيشَتَهَا ... (قصص، ۵۸)</p>	<p>طغیان و شکست</p>

<p>خداوند، علت مصائب و گرفتاری‌ها را عملکرد خود خطاکاران معرفی می‌نماید.</p>	<p>وَلَوْلَا أَنْ تُصِيبَهُمْ مُصِيبَةٌ بِمَا قَدَّمْتُمْ أَيْدِيَهُمْ ... (قصص، ۴۷)</p>	<p>علت شکست‌ها و حوادث تلخ</p>
<p>چون پیک حامل هدایا از طرف ملکه سبا آمد، سلیمان گفت: آیا برای من هدیه می‌آورید تا از انحراف شما چشم‌پوشم.</p>	<p>فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ ... (نمل، ۳۶)</p>	<p>رشوه خواری</p>
<p>ای پیامبر! با مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند متواضع باش.</p>	<p>وَ اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (شعرا، ۲۱۵)</p>	<p>فروتنی تواضع</p>
<p>ای مؤمنان، از اسرافکاران فرمان‌نبرید.</p>	<p>وَ لَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ (شعرا، ۱۵۱)</p>	<p>دوری از اسراف و تجمل‌گرایی</p>
<p>بندگان خوب خدا کسانی هستند که تجارت و کارهای روزانه آنها را از یاد خدا و بر پاداشتن نماز غافل نمی‌کند.</p>	<p>رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَ لَا بَيْعٌ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَ إِقَامِ الصَّلَاةِ ... (نور، ۳۷)</p>	<p>نماز در اداره</p>
<p>آنان که دوست می‌دارند که در میان اهل ایمان کار منکری اشاعه و شهرت یابد آنها را در دنیا و آخرت</p>	<p>إِنَّ الَّذِينَ يَحِبُّونَ أَنْ تَشِيعَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ آمَنُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِي الدُّنْيَا وَ الْآخِرَةِ ... (نور، ۱۹)</p>	<p>تخریب شخصیت و آبرو</p>

<p>عذابی دردناک خواهد بود و خدا (فتنه‌گری و دروغشان را) می‌داند و شما نمی‌دانید.</p>		
<p>نه آنقدر سخت‌گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دلباز که همه چیز را انفاق کنی و چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت‌خورده به کنجی نشینی.</p>	<p>وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا (اسراء، ۲۹)</p>	<p>میان‌ه روی در هزینه</p>
<p>پادشاه گفت: یوسف را نزد من آورید تا او را مشاور مخصوص خود قرار دهم. پس هنگامی که با او گفتگو نمود، گفت: تو امروز نزد ما فردی بزرگ و امین هستی.</p>	<p>وَ قَالَ الْمَلِكُ اَنْتَ نَبِيٌّ بِهٖ اَسْتَخْلِصُكَ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ (يوسف، ۵۴)</p>	<p>ویژگی‌های مشاوران</p>
<p>ای پیامبر! در راه خدا استوار باش و در برابر سختی‌ها مقاومت کن و پیروانت را نیز به این استقامت، امر کن و نیز از فرامین عدول نکن.</p>	<p>فَاَسْتَقِمْ كَمَا اَمَرْتُ وَ مَنْ تَابَ مَعَكَ وَ لَا تَطْغَوْا ... (هود، ۱۱۲)</p>	<p>استقامت و صبر</p>
<p>قوم بنی‌اسرائیل به حضرت موسی گفتند: هم پیش از آمدنت ما در سختی بودیم و</p>	<p>قَالُوا اَوْذِينَا مِنْ قَبْلِ اَنْ تَاْتِنَا وَ مِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ اَنْ يَهْلِكَ عِدْوُكُمْ ...</p>	<p>انتقاد پذیری</p>



<p>هم اکنون که تو آمده‌ای. موسی خطاب به ایشان فرمود: امیدوارم خداوند دشمن شما را به زودی نابود کند.</p>	<p>(اعراف، ۱۲۹)</p>	
<p>قرآن از زبان پیامبر می‌فرماید: من برای شما خیرخواه و امین هستم.</p>	<p>وَ أَنَا لَكُمْ ناصِحٌ أَمِينٌ (اعراف، ۶۸)</p>	<p>خیرخواه و امین</p>
<p>خداوند به شیطان فرمود بیرون رو، از چه روی تکبر ورزیدی؟! </p>	<p>قَالَ فَاهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَنْ تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخْرُجْ ... (اعراف، ۱۳)</p>	<p>دوری از تکبر</p>
<p>خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هر گاه مؤمنان نزد تو آمدند به ایشان سلام کن.</p>	<p>وَ إِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ... (انعام، ۵۴)</p>	<p>تکریم ارباب رجوع</p>
<p>بسیاری از مدعیان ایمان را می‌بینی که در گناه و ظلم و حرام خواری شتاب می‌کنند</p>	<p>وَتَرَى كَثِيرًا مِنْهُمْ يَسَارِعُونَ فِي الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَ أَكْلِهِمُ السُّحْتِ... (مائده، ۶۲)</p>	<p>فساد اداری</p>
<p>منافقان به هنگام روز در محضر پیامبر صلی الله علیه و آله می‌گفتند: هر چه شما بگویید درست است! ولی هنگامی که از نزد پیامبر می‌رفتند، برخلاف گفته‌های</p>	<p>وَ يَقُولُونَ طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ ... فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ ... (نساء، ۸۱)</p>	<p>حذف ریاکاران</p>

<p>او عمل می‌کردند. خداوند می‌فرماید: ای پیامبر از ایشان اعراض کن.</p>		
<p>ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید.</p>	<p>يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)</p>	<p>سلسله مراتب</p>
<p>خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.</p>	<p>إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا... (نساء، ۵۸)</p>	<p>امانت‌ها</p>
<p>شما رو به پیروزی بودید تا آنکه سست شدید و در میانه جنگ به نزاع بر سر تقسیم غنائم پرداختید و از دستور پیامبر نافرمانی کردید. (اختلافات و عدم اطاعت از مدیریت)</p>	<p>حَتَّىٰ إِذَا فَشِلْتُمْ وَتَنَازَعْتُمْ فِي الْأَمْرِ وَعَصَيْتُمْ... (آل عمران، ۱۵۲)</p>	<p>عوامل شکست سازمان</p>
<p>پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله به سپاه خود در جنگ بدر می‌فرماید: خداوند ما را با سه هزار فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟</p>	<p>إِذْ تَقُولُ لِلْمُؤْمِنِينَ أَلَنْ يَكْفِيَكُمْ أَنْ يُمِدَّكُمْ رَبُّكُمْ بِثَلَاثَةِ آلافٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُنَزَّلِينَ (آل عمران، ۱۲۴)</p>	<p>توجه به امدادهای خداوند</p>
<p>خداوند، پس از نزول آیه</p>	<p>الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلَا تَكُونَنَّ</p>	<p>قاطعیّت</p>

<p>تغییر قبله به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: حق، آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده</p>	<p>مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (بقره، ۱۴۷)</p>	
<p>خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اگر از آنها پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم رابطه‌ات با خداوند قطع خواهد شد.</p>	<p>وَ لَئِنْ أَتَبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَّلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ (بقره، ۱۲۰)</p>	<p>قاطعیت</p>

### وظایف و مسئولیت های مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام در سازمان

- حذف عوامل استرس زای شغلی و سازمانی
- تسهیل مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
- مدیریت تعارضات<sup>۱</sup> سازمانی (میان فردی و میان گروهی و درون گروهی)
- تنظیم و طراحی سیستم اثر بخش ارتباطات سازمانی
- ایجاد و تقویت هماهنگی و انسجام سازمانی (وحدت)
- ترویج فرهنگ ایثار و از خود گذشتگی
- احترام به انسانیت انسان و ارزش قائل شدن برای افراد

<sup>1</sup> Conflict management

### اصول اخلاق عملی کارگزاران

#### • خوش اخلاق و خوش رو

فرهنگ تبسم و لبخند زدن از محبوب‌ترین اعمال و از سیمای نورانی پیامبر اکرم (ص) و امامان معصوم (ع) که اسوه نیکویی برای همه هستند نشأت گرفته است.

امام علی (ع) می‌فرماید: «المومن... بشره فی وجهه و حزنه فی قلبه». (کلینی، بی‌تا، ج ۳ : ۳۲۱) یعنی مؤمن چهره‌اش غرق در تبسم و قلبش خانه غم او است.

در روایتی از امام باقر (ع) رسیده است که: «تبسم الرجل فی وجهه أحیه حسنه و صرف القدی عنه حسنه». (کلینی، بی‌تا، ج ۳ : ۲۷۱) یعنی لبخند شخص به روی مؤمنان حسنه است و برداشتن خاشاکی از روی وی حسنه است.

#### • ایمان عملی و اعتقادی

کارگزار جامعه اسلامی که اهل نماز است، هرگز در کار و سمت خود خیانت روا نمی‌دارد. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله حقیقت نماز را چنین بیان می‌کند: مثل الصلاة مثل عمود القسطاط اذا ثبت العمود ثبتت الاطناب و الاوتاد و الغشاء و اذا انکسر العمود لم ینفع وتد و لاطناب و لا غشاء (شیخ صدوق، ج ۱، حدیث ۶۳۹)؛ «نماز مانند ستون خیمه است؛ هرگاه ستون ثابت باشد، طنابها و میخها و پرده‌ها ثابت و سودمند خواهند بود و هرگاه ستون بشکند و در هم فرو ریزد، نه میخ نافع است، نه ریسمان سودی دارد و نه پرده اثری خواهد داشت». بنابراین، بدون نماز هیچ اصلی از اصول سودمند جامعه، متحقق نمی‌شود و با نماز صحیح، مجالی برای هیچگونه انحراف و نارسایی نمی‌ماند. (آیت‌الله جوادی آملی، ص ۱۵۲)

نشانه های ایمان از دیدگاه امام علی (ع) :

۱. شناخت کامل احکام و قوانین اسلام؛

۲. صبر و شکیبائی در مقابل مشکلات و حوادث زندگی؛

۳. بکار بستن معیار و اندازه گیری درست در امور اقتصادی.<sup>۱</sup>

#### • معادباوری

**معادباوری و آخرت گرایی** در اصل ایمان به معاد و حیات پس از مرگ است.

قرآن ایمان به آخرت را برای سعادت بشر یک امر حتمی می‌شمارد. منبع ایمان به زندگی اخروی نیز، قبل از هر چیز دیگر وحی الهی است که بوسیله پیامبران به بشر ابلاغ شده است. یعنی پس از آنکه انسان، خدا را شناخت و به صدق گفتار پیامبران ایمان آورد و دانست که آنچه به عنوان وحی ابلاغ می‌کنند واقعاً از جانب پروردگار عالم و تخلف ناپذیر است، به روز قیامت که همه پیامبران ایمان به آن را مهمترین اصل پس از توحید معرفی کرده‌اند ایمان پیدا می‌کند. لذا، درجه ایمان هر فرد به حیات اخروی از طرفی بستگی دارد به درجه ایمان او به "اصل نبوت" و صدق گفتار پیامبران و از طرف دیگر بستگی دارد به اینکه سطح معارف انسان تا چه حد بالا باشد و تصورش از امر عالم آخرت چه اندازه صحیح، معقول و عالمانه باشد و تصورات جاهلانه در آن راه نیافته باشد. (مطهری، ۱۳۸۰، ص ۷).

زندگانی دنیا از دیدگاه امیرمؤمنان علی(ع) می‌فرماید:

---

<sup>۱</sup> میزان الحکمه، ج ۷، واژه فرصت، عمر، شبایج

«شما را از دنیا می ترسانم. زیرا منزل گاهی است برای کوچ کردن، نه منزلی برای همیشه ماندن. دنیا خود را با غرور و فریبندگی زینت داده و با زینت و زیبایی می فریبد...» (نهج البلاغه: خطبه ۱۱۳).

#### • سودمندی و نفع رسانی

پیامبر اکرم(ص): «احب عباد الله الی الله جل جلاله انفعهم لعباده». (مجلسی، ۱۴۰۴ هـ ق، ج ۷۷ : ۱۵۴) یعنی محبوب ترین افراد نزد خداوند متعال، کسی است که برای بندگان او سودمندتر باشد.

گرایش به قدرت، آثار بدی بر اخلاق، روح و روان حاکمان دارد و عملاً می تواند اعمال قدرت را در مسیر ناصحیح قرار دهد و در پی آن یک ملت را به تباهی کشاند؛ برای جلوگیری از آثار نامطلوب قدرت طلبی بر سطوح مختلف جامعه، تمهیداتی چون تفکیک قوا، نظارت بر قدرت و مانند آن اندیشیده شده است. (حکمت نیا، ۱۳۷۲: ۴۰) خداوند در قرآن کریم، اخلاق نیکوی پیامبر (ص) را باعث استحکام حکومت و جذب مردم دانسته اند.

#### • تحمل بار مسئولیت و زحمت دیگران

امیرالمؤمنین(ع) می فرماید: «السید من تحمل اثقال اخوانه و احسن مجاوره جيرانه» (آمدی تمیمی، ۱۴۰۷ هـ ق، ج ۱ : ۱۰۵) یعنی آقایی و برتری از آن کسی است که بار سنگین زحمات برادران خود را متحمل گردد و با همسایگان خود به نیکویی رفتار نماید.

#### • خدمتگزاری و برآوردن نیاز مردم

در روایتی از امام صادق(ع): هر طواف شش هزار حسنه دارد و شش هزار سیئه را محو می‌کند و شش هزار درجه او را بالا می‌برد... و شش هزار حاجت او را روا می‌کند. اما قضای حاجت مؤمن از ده طواف برتر است. (کلینی، بی تا، ج ۳ : ۲۷۹)

### • وجدان کاری

وجدان کاری : حالتی از قضاوت و نظارت درونی است که ذهن و فکر افراد را به انجام فعالیت هایی سوق می دهد وجدان کاری تعهد و التزام عملی نسبت به وظایف را ایجاد می کند به طوریکه بدون نظارت بیرونی باز هم در انجام وظیفه قصور روا نخواهد داشت. ثمره وجدان کاری تعهد سازمانی است.

تعهد : منظور از تعهد حالتی درونی است که فرد را به منافع یک سیستم یا شرایط خاص سوق می دهد

عوامل موثر بر وجدان کاری:

- ۱- ایمان و تقوی افراد
- ۲- وضعیت مالی
- ۳- انگیزش و رضایت شغلی
- ۴- قوانین و مقررات مناسب
- ۵- ارزشهای اخلاقی
- ۶- فرهنگ سازمانی

### • امانت داری

فلسفه امانتداری، آن است که اعتماد و اطمینان عمومی در جامعه ایجاد و حفظ گردد؛ زیرا جامعه بدون اعتماد جامعه موفق نخواهد بود و شیرازه آن از هم می پاشد و عرصه زندگی تلخ خواهد شد .

(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)

خداوند به شما فرمان می دهد که امانت را به صاحبش باز دهید و هرگاه میان مردم داوری کردید، به عدل و داد داوری کنید (سوره نساء / ۵۸).

### اثرات و فواید حاکمیت اخلاق و مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام در سازمان

لستر تارو (۱۹۹۰) و ایوان و فریمن (۱۹۸۸) بر این باورند که، توجه به ملزومات اخلاقی اجتماعی، با افزایش سود و ارزش افزوده در بلند مدت، همراه است (رحمان سرشت، ۱۳۸۵: ۲۱).

دیوید براین باور است که سازمانها می آموزند که ترویج اصول اخلاقی و تقویت فرهنگ معنوی موجب ایجاد مزیت‌های استراتژیک خواهد شد (دیوید، ۱۳۸۲: ۶۰). کی و پاپکین باور دارند که اخلاقیات و حساسیتهای اجتماعی در فرایند تصمیم گیری و تدوین استراتژی، موجب افزایش سودآوری شرکت خواهد شد. براساس گزارش مجله فورچون، ۶۳ درصد مدیران عالی شرکتهای برتر بر این باورند که رعایت اخلاقیات، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده، منبعی برای مزیت رقابتی به شمار می آید (Buckley et. al, 2001: 15). به علاوه تحقیق سوینی (۱۹۹۹) در استرالیا حاکی از ۹۰ درصد استرالیایی‌ها علاقه‌مند به خرید از شرکتهایی هستند که رفتارهای مبتنی بر اخلاق دارند. این تحقیق مشخص کرد هرچه اعتماد بین اعضای یک سازمان بیشتر باشد نیاز به کنترل مستقیم کاهش می‌یابد (Lagon, 1999: 5). (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۸۹) رعایت اخلاقیات در رفتار و عملکرد داخلی و بیرونی مدیران، افزایش مشروعیت اقدامات سازمان را به دنبال دارد.

اثرات و فواید حاکمیت اخلاق و مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام در سازمان عبارتند از:

- کاهش و حذف تنش روانی
- کاهش غیبت کارکنان
- انگیزش و رضایت شغلی
- بازدهی و بهره‌وری
- ایجاد فضای کاری احترام آمیز (ایجاد جو کاری مطلوب)



- افزایش صمیمیت و همکاری
- صبر بر مشکلات
- افزایش انگیزش کارکنان
- شکل‌گیری هویت سازمانی
- ارتقا و بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی
- ایجاد جو مطلوب کاری
- افزایش رضایت شغلی کارکنان
- کاهش استرس در محیط کار
- کاهش فشار روانی و شغلی
- کاهش تنش در محیط کار
- افزایش صمیمت و دوستی
- افزایش سلامت اداری مالی
- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- توانایی تشخیص درست از نادرست
- درستکاری
- هماهنگی بین باور و عمل
- افزایش گذشت و بخشش
- خودکنترلی
- ایجاد جو و فضای کاری مبتنی بر احترام و اعتماد
- بهبود و تنظیم بهتر روابط در سازمان
- کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها
- بهبود جو تیمی و کار گروهی
- افزایش حس قانون‌پذیری
- افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان

### سؤالات تشریحی

۱. مدیریت اخلاق مدار را تعریف کنید.
۲. ویژگی مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام را شرح دهید.
۳. وظایف و مسئولیت های مدیریت اخلاق مدار از دیدگاه اسلام در سازمان را شرح دهید.
۴. اثرات و فواید حاکمیت اخلاق و مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام در سازمان را شرح دهید.
۵. تعریف اخلاقی مدیریت از نکته نظر امام علی (ع) را شرح دهید.

### سؤالات تستی

۱. مدیر اخلاق مدار به مدیری گفته می شود که وظایف مدیریتی را در بستر ..... انجام می دهد.

الف) اصول عامه پسند                      ب) امانت

ج) خلاقیت                                      د) اصول اخلاقی

۲. .... سر اسلام و.... بهترین عامل برای اصلاح، اداره و رهبری و هدایت مردم است.

الف) نماز - محبت                              ب) اخلاق - محبت

ج) نماز - زکات                              د) تقوا - محبت

۳. مدیریت اخلاق مدار، از دیدگاه اسلام به مدیری لایق و شایسته گفته می شود که همه ویژگی های زیر را داراست بجز .... .

الف) انتقادپذیری (ب) انصاف مدار (عدالت محور)

ج) ایمان و ارتباط با خداوند (د) تندخو و سخت گیر

۴. " منافقان به هنگام روز در محضر پیامبر صلی الله علیه و آله می گفتند: هر چه شما بگویید درست است! ولی هنگامی که از نزد پیامبر می رفتند، برخلاف گفته های او عمل می کردند. خداوند می فرماید: ای پیامبر از ایشان اعراض کن " مربوط به کدام یک از مولفه های اخلاقی می باشد؟

الف) حذف ربا خواری (ب) درک نیازمندان

ج) توبیخ (د) گذشت از لغزش ها

۵. بدون .... هیچ اصلی از اصول سودمند جامعه، متحقق نمی شود و با ... صحیح، مجالی برای هیچگونه انحراف و نارسایی نمی ماند .

الف) صداقت (ب) وفای به عهد

ج) نماز (د) عدالت

۶. منبع ایمان به زندگی اخروی که بوسیله پیامبران به بشر ابلاغ شده است. قبل از هر چیز دیگر کدام یک از موارد زیر است؟

الف) اصل نبوت (ب) وحی الهی

ج) امامت (د) توحید

۷. امام صادق(ع): هر طواف شش هزار حسنه دارد و شش هزار سيئه را محو می‌کند و شش هزار درجه او را بالا می‌برد و شش هزار حاجت او را روا می‌کند. اما ..... از ده طواف برتر است.

الف) تحمل بار مسئولیت (ب) وجدان کاری

ج) امانت داری (د) قضای حاجت مؤمن و برآوردن نیاز مردم

۸. "حالتی از قضاوت و نظارت درونی است که ذهن و فکر افراد را به انجام فعالیت هایی سوق می دهد وجدان کاری تعهد و التزام عملی نسبت به وظایف را ایجاد می کند به طوریکه بدون نظارت بیرونی باز هم در انجام وظیفه قصور روا نخواهد داشت" تعریفی برای کدام گزینه زیر می باشد؟

الف) امانت داری (ب) سودمندی و نفع‌رسانی

ج) وجدان کاری (د) معادباوری

#### پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	د	الف	د	الف	ج
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	ب	د	ج		

## فصل سوم

### سبک های مدیریت اخلاق مدار در کسب و کار مبتنی بر اسلام

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با سبک های مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام می باشد.

#### ب- هدف های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می رود دانشجویان بتوانند:

- با سبک های مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام آشنا شوند.
- نگرش امام علی (ع) به کارکردهای عدالت را شرح دهند.
- اخلاق مدیران در اسلام را تشریح نمایند.
- سبک مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری مشارکتی) را تشریح نمایند.
- سبک مدیریت عاطفه مدار (انسان مدار - اخلاق مدار) را تشریح نمایند.
- سبک سبک مدیریت معنوی (ارزشی - آخرت نگر) را تشریح نمایند.
- سبک مدیریت عدالت محور را تشریح نمایند.

### سبک های مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام

سبک های مختلفی در اداره حکومت ها و در سازمانهای جهان توسط مدیران مورد استفاده قرار می گیرد. در حکومت اسلامی نیز سبک های مختلفی در اداره حکومت و در سازمانهای اسلامی توسط مدیران مورد استفاده قرار می گیرد. در حکومت اسلامی سبک های مدیرتی در اداره حکومت و سازمانها بر مبنای آموزه های اخلاقی - اسلامی و قرآنی تدوین، طراحی و اجرا می شوند. سبک های مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام و الگوی حکومتی پیامبر(ص) و امام علی (ع) به چهار دسته اصلی سبک مدیریت مشارکتی، سبک مدیریت عدالت نگر، سبک مدیریت عاطفه مدار، سبک مدیریت معنوی تقسیم شده است که در ادامه به شرح و تفصیل آنها پرداخته می شود.

#### سبک مدیریت عدالت محور

احساس عدالت موجب می شود که افراد رفتاری محبت آمیز، مسالمت آمیز و تعهدآور از خود بروز دهند. (پورسعید، ۱۳۸۴) در نهج البلاغه حق و عدالت را گرچه سنگین، اما گوارا دانسته و مردم را به گفتن سخن حق تشویق می کند.

#### عدالت و اخلاق در حکومت

همواره در طول تاریخ عدالت و اجرای آن یکی از نیاز های فطری و خواسته اساسی انسان در جوامع بوده و هست. مدیریت اخلاق مدار با توجه به دارا بودن رویکرد عدالت نگری بستری مناسب جهت توسعه عدالت و اجرای آن در جوامع انسانی فراهم می کند.

جدول: ابعاد عدالت در حیات سازمان	
عدالت توزیعی ۱	در این نظریه افراد مایل‌اند، منافع و پاداش منصفانه‌ای توزیع شود
عدالت رویه ای ۲	تاکید بر فرایندها و روش های عادلانه توزیع "اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه های عادلانه است. یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فراگردی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد" ۳
عدالت مراوده ای ۴	این نوع عدالت مرتبط با جنبه های فرایند ارتباطات و روابط اجتماعی (مانند ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است.

---

1 Distributive justice

2 Procedural justice

۳ حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸

4 Interactional justice

این سبک موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان، ابداع و نوآوری و بقای آنان در سازمان و در نهایت موجب ارتقاء عملکرد سازمانی می شود. (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸) از جمله عام ترین ارزش ها در زمینه اخلاق اجتماعی، مفهوم «عدل» است خداوند رعایت عدالت را در آیه های فراوانی در قرآن به مصادیق مختلف عدل اجتماعی اشاره دارند:

(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)

خداوند به شما فرمان می دهد که امانت را به صاحبش باز دهید و هرگاه میان مردم داوری کردید، به عدل و داد داوری کنید (سوره نساء / ۵۸).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ... (نساء، ۱۳۵)

ای کسانی که ایمان آورده اید! همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید، اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگانان باشد. (ضوابط بر روابط مقدم است)

فَلَا تَمِيلُوا كُلَّ الْمِيلِ فَتَدْرُوهَا كَالْمُعَلَّقَةِ... (نساء، ۱۲۹)

پس تمایل خود را متوجه یک طرف ننمایید تا دیگری بلامتکلیف رها شود (دوری از تبعیض و توجه نسبت به تمام کارکنان).

### نگرش امام علی(ع) به کارکردهای عدالت

امام علی(ع) در امور حکومت داری به مالک اشتر چنین سفارش می کنند: «و لیکن أحب الامور إلیک اوسطها فی الحق و اعمها فی العدل و أجمعها لرضی الرعیة، فإن



سخط العامه يجحف برضى الخاصة و إن سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامه و ليس أحد من الرعيه أثقل على الوالى مؤونه فى الرخاء و أقل معونه له فى البلاء و اكره للانصاف و أسأل بالاحاف و اقل شكراً عند الاعطاء و أبطا عذراً عند المنع و أضعف صبراً عند ملومات الدهر من أهل الخاصة و انما عماد الدين و جماع المسلمين و العدة للاعداء العامه من الامه فليكن صغوك لهم و ميلك معهم): يعنى پسندیده ترین کارها همان است که در حق، میانه ترین است و در عدل، فراگیرترین و در جلب رضایت مردم، گسترده ترین که بی شک خشم همگانی اثر رضایت خاصان را از بین می برد، در حالی که خشم خواص با خشنودی همگامی بخشوده می شود. خواص در سنجش با انبوه مردم در اوضاع عادی برای حکومت باری سنگین ترند و در روزگار سختی کمکشان کمتر است، از مروت و مردمی نگران ترند و در خواستن، بیشتر پای می فشارند. در برابر دهشها، کم سپاس ترند و در برابر دریغها پوزش ناپذیرند و در هنگام رویدادهای دردناک روزگار مقاومتشان کمتر است. تنها انبوه مردمند که دین را تکیه گاه، مسلمین را ریشه رویا و در نبرد با دشمنان نیروی ذخیره اند. پس گوش تو ویژه ایشان و گرایش همسو با آنها باشد. (معادینخواه، ۱۳۷۴)

نگرش امام علی(ع) به کارکردهای عدالت

کارکردهای عدالت	ترجمه و شرح
«ثبات الدول بالعدل»	ثبات و دوام دولتها در گرو عدالت است.
«العدل نظام الامر»	عدالت نظام بخش حکومت است.
«إمام عادل خیر من مطر وابل»	یعنی پیشوای عادل بهتر است از باران فراوان

دادگری مایه پایداری مردم است.	«العدل قوام البریه»
دادگری سلطان بهتر است از فراوانی نعمت زمانه	«عدل السلطان خیر من نصب الزمان.»
ستمگری نعمتها را طرد می کند	«الظلم یطرد النعم»
برای هر حکومتی بهترین خط مشیها عدالت است و برای دوام حکومت دینی ضروری است.	«خیر السياسات العدل»
با دادگری برکات دو چندان می شود	«بالعدل تتضاعف البرکات»
«عدل نظام بخش حکومت است»	(غرر الحکم، ج ۱، ۴۰)
عدل انصاف و احسان نیکویی کردن است.	«العدل الانصاف، والاحسان التفضل» ( ) نهج البلاغه، حکمت ۲۳۱

امام باقر(ع) از امیر مؤمنان(ع) نقل می کند: «انصاف مایه پایداری مدیریت و عزتمندی آن است. بدانید که هر که از خود به مردم انصاف دهد خدا جز عزتش نیفزاید» (کافی، ج ۲، ۱۴۴).

«انصاف کننده دارای یاوران و دوستان بسیار است» (شرح غرر الحکم، ج ۲، ۱۴۳)

«خدا ستمکاران را دوست ندارد» (سوره آل عمران، آیه ۱۴۰).

( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ) قطعاً خداوند به عدل و احسان فرمان می‌دهد ( سوره نحل / ۹۰ ).

در قرآن خدای سبحان می‌فرماید: قل آمنت بما انزل الله من كتاب و امرت لا عدل بینکم...؛ (شوری، ۱۵) «بگو به کتابهایی که خدا نازل کرده ایمان دارم و مامورم در میان شما به عدالت رفتار کنم.»

به محمد بن ابی بکر فرماندار مصر فرموده اند: فاخفص لهم جناحک، و ان لهم جانبک، و ابسط لهم وجهک، و آس بینهم فی اللحظة و النظرة، حتی لا یطمع العظماء فی حیفک لهم، و لا ییاس الضعفاء من عدلک علیهم، فان الله تعالی یسائلکم معشر عباده عن الصغیره من اعمالکم و الکبیره، و الطاهره و المستوره، فان یعذب فاتم اظلم، و ان یحب فهو اکرم؛ (نهج البلاغه، نامه ۲۷، فراز ۱-۳) «با مردم فروتن و نرمخو و مهربان باش، گشاده رو و خندان باش در نگاه هایت و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند و ناتوانها در عدالت تو مایوس نگردند؛ زیرا خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ و آشکار و پنهان خواهد پرسید؛ اگر کیفر دهد شما استحقاق بیش از آن را دارید، و اگر ببخشد از بزرگواری اوست.» حضرت علی علیه السلام با اینکه کارگزاران را به فروتنی و تواضع دعوت می‌کردند از آنها می‌خواستند که در مدیریت خود قاطع باشند و هر زمان که لازم دیدند با قاطعیت برخورد کنند؛ چنانکه طی نامه ای به مالک اشتر فرموده اند: و ارفق ما کان الرفق ارفق و اعتزم بالشدّة حین لا تغنی عنک الا الشدّة، و اخفض للرعیة جناحک؛ (نهج البلاغه، نامه ۴۶، فراز ۳) «در آنجا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن، و در جایی که

جز با درستی کار انجام نگیرد، درستی کن، و پر و بالت را برابر رعیت بگستران.» امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر چنین می فرماید: پر و بالت را برابر رعیت بگستران. با مردم گشاده رو و فروتن باش و 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 نشوند.

امام صادق علیه السلام : تحف العقول ، ص ۳۲۰

لأنه أشياء يحتاج الناس إليها : الأمن والعدل والخصب

سه چیز است که مردم به آنها نیازدارند : امنیت ، عدالت و رفاه

### سبک مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری مشارکتی)

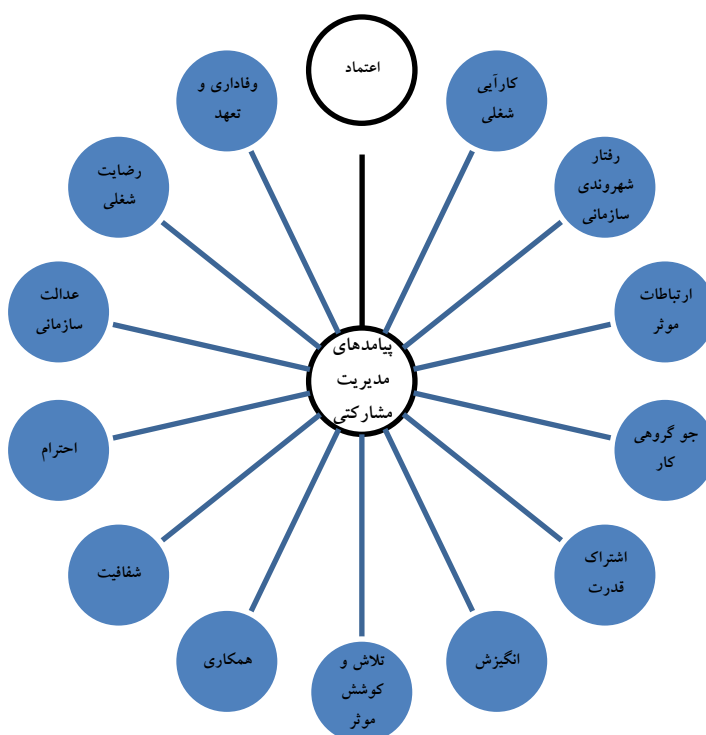
مدیریت مشارکتی به فرآیندی گفته می شود که در آن زیردستان در سطوح مختلف و مهمی از قدرت تصمیم سازی با مافوق خود سهیم می شوند. ( شاه قلی و همکاران، ۱۳۹۱، ترجمه باقری و پورصوف)

قرآن: «کار مومنان پیوسته شور و مشورت است.» «ای رسول گرامی با مومنان به مشورت پرداز و آن گاه که تصمیم گرفتی، با تکیه بر عنایت الهی کار را آغاز کن.»

پیامبر گرامی (ص) درباره مشاوره چنین می فرماید: «در موردی که چهره کار برای کسی روشن نیست باید مشورت کرد. هیچکس در موردی مشورت نمی کند مگر این که به خیر و صلاح کار پی می برد.»

امیر مومنان(ع) می فرماید: «آن کس که با بزرگان مشورت کند از عقل و خرد آنان بهره می گیرد.»

براساس تحقیقات انجام گرفته می توان گفت مدیریت مشارکتی تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی داشته باشد.



نمودار: پیامدهای مدیریت مشارکتی

سبک مدیریت عاطفه مدار (انسان مدار - اخلاق مدار)

نوعی مدیریت اسلامی از آن مستفاد می‌شود که بیشتر بر محور ارزش‌های انسانی و مبانی اخلاقی مکتب اسلام و سیره پیشوایان دین قرار داشته‌اند.

قرآن دستور به سخاوتمندانه بودن و عشق کمک به دیگران، به مشارکت دستور می‌دهد. (Wirawani, 2012)

حضرت محمد "ص" به عنوان یک پیامبر و به عنوان یک سیاستمدار خدمت کرده است. تحت رهبری او، تغییرات عمیق فرهنگی و سیاسی در سعودی صورت گرفت. حضرت محمد(ص) به شدت معتقد بودند که رهبری باید بر پایه سه اصل استوار است:

(رحمت)، احسان (محبت)، و عادل (عدالت).

او یک جامعه حیاتی از مؤمنان و پیش بینی آنچه که این جامعه باید انجام دهند را مطرح نمود ایمان یک ابزار مهم در انرژی پیروان او بود. کار خود را، در درجه اول، به راهنمایی و موعظه به انجام کار خوب و اجتناب از کار بد و سپس هشدار آغاز نمود. (Abbas, 2009)

### اصول پنج گانه مدیریت عاطفه مدار

رهبران عاطفه مدار برای آنکه بتوانند کارکنان را انگیزش دهند و تلاشهای آنها را در دستیابی به اهداف سازمانی دو چندان کنند باید خود را به اخلاقیات متعهد سازند و به اصول اخلاقی اسلامی پایبند باشند. اصول پنج گانه اخلاقی رهبران عاطفه مدار عبارت است از:

۱- رهبران اخلاق مدار به دیگران احترام می‌گذارند

- ۲- رهبران اخلاق مدار، خدمتگذار هستند: نועدوستی پایه و اساس خدمتگذاری رهبران است.
- ۳- رهبران اخلاق مدار، عادل هستند: رهبران اخلاق مدار، عدالت را منشا امور مختلف اداری قرار می دهند. در صورت تبعیض در رفتار و تخصیص منابع و پاداشها باید دلایل رفتار، شفاف و معقول و مبتنی بر ارزشهای اخلاقی اسلامی باشد.
- ۴- رهبران اخلاق مدار، صادق هستند: صادق بودن، پیامدهای مشهودی دارد که مهم ترین پیامد آن، اعتماد است.
- زیر دستان رهبرانی که صادق نیستند، را افرادی غیر قابل اعتماد ارزیابی می کنند میزان احترام نسبت به وی را کاهش می دهد.
- ۵- رهبران اخلاق مدار، اجتماعی هستند: رهبر اجتماعی مستلزم همراهی با گروه به منظور دستیابی به اهداف مشترک، است.

### اخلاق مدیران در اسلام

نقش اخلاق در مدیریت اسلامی بسیار مهم است زیرا اخلاق در مدیریت اسلامی باید مبتنی بر معیارهای اخلاقی اسلام باشد و از مهمترین الگوهای فردی که میتوان نام برد پیامبر اسلام (ص) و امیرالمومنین علی (ع) می باشند. به طوریکه در قرآن کریم نیز زیبایی اخلاقی پیامبر نور و رحمت را می ستاید و ایشان را به عنوان برترین الگو برای انسانهای اهل کمال معرفی می کند. مدیری که با اخلاق و با روح توکل بر خدا و اعتقاد بر قدرت الهی تربیت یافته است هنگام بروز بحرانها خود را نمی بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی دهد و طبعاً چنین مدیری تصمیمهای عاقلانه تر و سنجیده تر اتخاذ می کند و بهتر می تواند روحیه کارمندان و زیر دستان را تقویت کند و از یاس و ناامیدی و خودباختگی نجات دهد و نیز چنین مدیری تحت تاثیر تملق گوییها قرار

نمی گیرد و از سوی دیگر با رفتار متواضعانه و فروتنانه و با دلسوزیها و مهربانیهای مخلصانه علاقه کارمندان را جلب کند و در نتیجه بازده کار افزایش می یابد بدون اینکه نسبت به کسی ستمی روا داشته باشد. (اژدری، ۱۳۸۹)

مدیر در اسلام باید دارای ویژگی هایی باشد که از مهمترین آنها اخلاق اسلامی است. علم اخلاق، علم معاشرت با خلق است. اخلاق مدیر تحت سه عنوان مورد بررسی قرار می گیرد:

۱- اخلاق فردی مدیر که از آن جمله به امانت داری، حسن خلق، کظم غیظ، عشق به کار، صبر، کنترل نفس و ... می توان اشاره کرد.

۲- اخلاق اجتماعی مدیر که در این عنوان به موارد زیر اشاره می شود: پرهیز از استبداد، ساده زیستی و عدم رفاه طلبی، مبارزه با فرهنگ تملق، مدارا و قاطعیت، مشورت و ... این صفات و ویژگی ها مربوط به روابط بین فرد و جامعه ای است که با آن سروکار دارد.

۳- اخلاق دینی مدیر که شامل ایثار، تقوا، ایمان به خدا، اخلاص و ... می باشد. این ویژگی ها در عملکرد مدیر بسیار مؤثر است. (اژدری، ۱۳۸۹)

فراهانی (۱۳۸۵) در تحقیق تحت عنوان مدیریت بر مبنای ارزش ها تلاش کرده تا رویکرد مدیریت بر مبنای ارزشها و جایگاه آن در سازمان را مورد بررسی قرار دهد. رویکرد مدیریت بر مبنای ارزش یکی از الزامات بقا و ماندگاری بنگاههای اقتصادی در شرایط بحرانی، پیچیده و رقابتی امروز هستند و می تواند مسیر موفقیت سازمانهای امروزی را هموار سازد. سیستم باورها و ارزشهایی که در سازمان های قرن بیستم



کارایی داشت، در سازمانهای امروزی کارایی لازم را ندارد. لذا با توجه به حساسیت‌ها و پیچیدگی‌ها و الزامات فعلی محیط کسب و کار این رویکرد راهگشا خواهد بود.

### عواطف اجتماعی در قرآن

هنگامی که جامعه الهی بر اساس حق، در اعتقاد و اجرا، شکل گرفت و اعضای آن بر اساس دستورات و احکام دینی با هم ارتباط برقرار کردند، میان اعضای جامعه، عاطفه خاصی به وجود خواهد آمد. اعضای این جامعه، درک می‌کنند که تلاش همه مشترک و برای تحقق یک هدف است و همه برای یکدیگر مفید هستند. این درک، عواطف و محبت را در میان ایشان بر می‌انگیزد و منجر به تقویت همبستگی اجتماعی می‌شود. این همان محبتی است که بین مردم به وجود می‌آید و خداوند به عنوان یکی از بزرگ‌ترین نعمت‌های خود از آن یاد کرده که برای دوام آن بکوشند. (ابراهیم خانی، ۱۳۹۲) خداوند در این باره می‌فرماید:

(وَأذْكُرُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا)

نعمت خدا را بر خودتان به یاد آورید که دشمنان هم بودید، پس خداوند میان دل‌هایتان انس و الفت برقرار کرد و در سایه نعمت او برادران هم شدید. (سوره آل عمران/ ۱۰۳).

عدل، یک اصل مهم است؛ اما نمی‌تواند تنها معیار ارزش‌گذاری در روابط اجتماعی باشد. اسلام در کنار اصل عدل، اصل احسان را مطرح می‌کند. اصل احسان برای جبران کمبودها و نیازهای چنین افرادی است که در هر جامعه وجود دارند، افرادی که نقص عضو مادرزادی دارند و یا در اثر حوادثی نقص عضو پیدا کرده‌اند. با توجه به این دو

مطلب، موقعیت اصل عدل و اصل احسان در اخلاق اسلامی روشن می شود. خداوند در یک آیه، به این دو اصل اشاره کرده، می فرماید:

(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ) قطعاً خداوند به عدل و احسان فرمان می دهد (سوره نحل/۹۰).

اخلاق اجتماعی عبارت است از کلیه رفتارهای اختیاری فرد در برابر دیگران به صورت فردی و یا گروهی (همسر، پدر و مادر و فرزندان و یا فامیل ها و اقربای شخص و یا غیر خویشان). (ابراهیم خانی، ۱۳۹۲) اصول اخلاقی مربوط به مناسبات خاص اجتماعی انسان با دیگران است. اخلاق، در نجات جامعه و حل مسائل اجتماعی و فردی سهم مؤثری ایفا می کند؛ انسان در زندگی اجتماعی و فردی نیازمند به اخلاق است.

امام علی (ع): «ای مالک! مهر و محبت تو به افراد زیردست دلهای آنها را متوجه تو می کند و آنچه موجب چشم روشنی زمامدار می شود دو چیز است: یکی برقراری عدالت، دومی ابراز علاقه به آنهاست.»

### سبک مدیریت معنوی (ارزشی - آخرت نگر)

نوعی مدیریت اسلامی از آن مستفاد می شود که بیشتر بر محور ارزش های الهی و مبانی اعتقادی مکتب اسلام و سیره پیشوایان دین قرار داشته اند.

براون و تروینو (۲۰۰۶) رهبری معنوی شامل ارزش ها، عقاید و رفتارهایی است که ذاتاً به خود فرد و دیگران انگیزه می دهد. اساس این نظریه، هوش معنوی است و از اصلی ترین عناصر آن، عشق است. در واقع، رهبری معنوی غایت ایمان، اخلاق و

رویکردهای رهبری مبتنی بر ارزش‌ها است. رهبری معنوی زمانی رخ می‌دهد که فرد در موقعیت رهبر مظهر ارزش‌های معنوی همانند صداقت، راستگویی، قابلیت اعتماد و تحسین شده باشد. (دانایی‌فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷) بسیاری از نظریه‌های اسلامی برای توسعه معنوی شخصیت انسانی وجود دارد. (GALIB HUSSAIN, 2013) هیچ تردیدی وجود ندارد که تغییرات بنیادی در حال شکل‌گیری در محیط کار است و معنویت یکی از موضوعات اساسی خواهد بود. دلایل سودمند بسیاری برای بررسی رابطه معنویت و مدیریت وجود دارند. یکی از آنها تأثیری است که معنویت بر رفتار مدیریتی دارد و دیگری دورنمای کار توأم با معنا است. ایجاد معنویت در کار، دارای مزایای بسیاری برای مدیریت کارکنان و سازمان است. معنویت، ماهیت کار را تغییر می‌دهد. معنویت افراد را در کارشان نیرومند می‌سازد و به آنها اجازه می‌دهد که با خداوند متعال در همه جوانب زندگیشان، مرتبط شوند. امروزه مدیران راهنماهایی هستند که به خلق معنا و هدف برای همکارانشان کمک می‌کنند. با برخورداری از معنویت، مدیران خواهند توانست نه تنها بهره‌وری را در محیط کار یا سازمان خود بهبود بخشند، بلکه از آن مهمتر می‌توانند به آرامش خاطر و رضایت باطن یا یک شادی طولانی دست یابند و محیطی را فراهم آورند تا همکاران دوست و دوستان همکارشان نیز از این شادی و رضایت باطن برخوردار شوند (شیخی نژاد و احمدی، ۱۳۸۹ کاظمی، ۱۳۸۳).

میتروف<sup>۱</sup>: در آمریکا، مدیران علاقه فزاینده‌ای به تلفیق معنویت و مدیریت دارند. این تلفیق، عمیق‌ترین ارزشهایی را که بر کارشان تأثیرگذار است، به همراه دارد و نیز به

---

1 Mitroff

همان میزان، نوید دهنده موفقیت بیشتر آنها خواهد بود. مدیران به خاطر برخی علاقه‌های مشترک، خود را به معنویت ملزم کرده اند. (شیخی نژاد و احمدی، ۱۳۸۹)

انسانیت انسان و کمال او در سایه معنویات به دست می آید. معنویات، انسان را به خدا نزدیک می سازد و زندگی مادی، مقدمه دست یابی به معنویات و وسیله تأمین آن خواهد بود. در پیش اسلامی، زندگی مادی، مقدمه آخرت است و منافع مادی وسیله ای است برای تحقق بخشیدن به مصالح معنوی، دارایی مادی، هدف نیست بلکه وسیله ای است تا انسان بتواند به کمک آن انسانیتش را کامل کند. (ابراهیم خانی، ۱۳۹۲)

از آن جایی که واژه معنویت در زمینه های گوناگونی به کار می رود، تعریف آن مشکل است. در اینجا به برخی از تعریف‌های معنویت اشاره می‌شود: «هینلز ۱ معنویت را تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، موجودات غیرانسانی و (نیروی برتر) خدا، یا کند و کاوی در جهت آن چه برای انسان شدن مورد نیاز است و جست و جویی برای رسیدن به انسانیت کامل دانسته‌اند براساس پژوهش هایی که میتروف و دنتون<sup>۲</sup>(۱۹۹۳) انجام داده اند، معنویت، رسمی، منسجم و سازمان یافته نیست؛ کاملاً جامع و فراگیر و پذیرای هر کسی؛ منبع نهایی معنا و هدف در زندگی؛ تقدس هر چیزی؛ منبعی لایزال از ایمان و نیروی اراده؛ هدف نهایی؛ غیرفرقه ای، فراتر از فرقه‌ها؛ جهانی و بدون بُعد زمانی؛ ابهت در حضور وجودی متعالی؛ احساس عمیق ارتباط متقابل با هر چیزی؛ آسایش و آرامش درونی» (شیخی نژاد و احمدی، ۱۳۸۹)

---

1 Hinnells

2 Mitroff & Denton

معنویت، در جامعه ایرانی، مبتنی بر دین است. بدین معنا که تعالیم و آموزه‌های دین اسلام شکل‌دهنده معنویت هستند. سرچشمه معنویت اسلامی، قرآن کریم و فرموده‌های حضرت محمد(ص) و ائمه اطهار(س) است. (شیخی نژاد و احمدی، ۱۳۸۹- رستگار، ۱۳۸۴).

جنبه های مدیریت معنوی، شامل موارد سه گانه زیر می باشد:

۱. جنبه های سازمانی: علاقه به کار و مدیریت، دانش و تخصص، آگاهی محیطی و احساس مسئولیت، تلاش برای منافع مشترک

۲. جنبه های شخصیتی: سازگاری، احترام به دیگران، صبور و متین، اعتدال گرا

۳. جنبه های اعتقادی: اعتقاد به دین و ارزش های الهی و تلاش در جهت رشد و دوام و ماندگاری معنویت در محیط کار

سبک مدیریت معنوی از دیدگاه امام خمینی(ره)

مؤلفه های اصلی مطرح در رهبری امام خمینی (ره) مشتمل بر مؤلفه های اسلامی، انسانی و مؤلفه های ملیتی است:

مهمترین  
ویژگی سبک  
مدیریت  
معنوی از  
دیدگاه امام  
خمینی (ره)

- مهمترین ویژگی سبک مدیریت معنوی از دیدگاه امام خمینی (ره) عبارتند از:
- توجه به آیات و روایات
- ارتقا روح مذهبی و معنوی اقشار مردم
- تاکید بر عوامل دینی و مذهبی
- توجه به ارزشهای دینی (توکل به خدا، امداد غیبی و الهی، تاکید بر فرهنگ عاشورا)
- مسولیت انسان در برابر خداوند
- تحلیل مذهبی مسولیت به عنوان امانات الهی
- تبیین رابطه عالم دنیا و آخرت (پاداش و عذاب الهی)
- الگوسازی مذهبی دردها و رنج های انسان
- توجه به احساسات ملی، آزادی و استقلال کشور
- توجه به الگوی شخصیتی پیامبر "ص" و ائمه اطهار "ع"
- توجه به نیازهای انسانی زیر دستان
- تاکید بر سلامی بودن حکومت و مدیریت
- اعتماد به نفس و نفی خود باختگی
- اعتماد به زیر دستان
- قدردانی از مردم
- توجه به اعتدال

### سؤالات تشریحی

۱. مدیریت اخلاق مدار مبتنی بر اسلام را تعریف کنید.
۲. نگرش امام علی (ع) به کارکردهای عدالت را شرح دهید.
۳. سبک مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری مشارکتی) چیست؟ شرح دهید.
۴. سبک مدیریت عاطفه مدار (انسان مدار - اخلاق مدار) چیست؟ شرح دهید.
۵. اصول پنج گانه مدیریت عاطفه مدار را نام ببرید؟
۶. اخلاق مدیران در اسلام را تشریح نمایید.
۷. سبک مدیریت معنوی (ارزشی - آخرت نگر) را شرح دهید.

### سؤالات تستی

۱. "اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه های عادلانه است. یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فراگردی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد" کدامیک از انواع عدالت را شرح می دهد؟

الف) عدالت رویه ای

ب) عدالت توزیعی

ج) عدالت مراوده ای

د) عدالت اخلاقی

۲. "خداوند به شما فرمان می دهد که امانت را به صاحبش باز دهید و هرگاه میان مردم داوری کردید، به عدل و داد داوری کنید (سوره نساء / ۵۸)" به کدام مورد زیر اشاره دارد؟

الف) رعایت عدالت

ب) صداقت

ج) وفای به عهد

د) رعایت امانت داری

۳. .... به فرآیندی گفته می شود که در آن زیردستان در سطوح مختلف و مهمی از قدرت تصمیم سازی با مافوق خود سهیم می شوند.

الف) تعهد سازمانی

ب) انگیزش

ج) اخلاق اجتماعی

د) مدیریت مشارکتی

۴. "نوعی مدیریت اسلامی از آن مستفاد می شود که بیشتر بر محور ارزش های انسانی و مبانی اخلاقی مکتب اسلام و سیره پیشوایان دین قرار داشته اند" به کدام نوع از سبک مدیریت اشاره دارد؟

الف) سبک مدیریت عدالت نگر      ب) سبک مدیریت عاطفه مدار

ج) سبک مدیریت مشارکتی      د) سبک مدیریت عبادی

۵. همه گزینه ها از سه اصل رهبری به عقیده پیامبر (ص) می باشند بجز ... .

الف) رحمت      ب) عدالت

ج) احسان      د) وفاداری

۶. " رهبران اخلاق مدار، .... هستند که پیامدهای مشهودی دارد که مهم ترین پیامد آن، اعتماد است."

الف) خدمتگذار      ب) صادق

ج) اجتماعی      د) وفادار

۷. هنگامی که جامعه الهی بر اساس .... ، در اعتقاد و اجرا، شکل گرفت و اعضای آن براساس دستورات و احکام دینی با هم ارتباط برقرار کردند، میان اعضای جامعه، عاطفه خاصی به وجود خواهد آمد.

الف) حق      ب) وفاداری

ج) حسن غیظ      د) نیکو کاری

۸. .... برای جبران کمبودها و نیازهای چنین افرادی است که در هر جامعه وجود دارند، افرادی که نقص عضو مادرزادی دارند و یا در اثر حوادثی نقص عضو پیدا کرده اند.



الف) صبر (ب) اصل عدل

ج) اصل احسان (د) عشق به کار

۹. عبارت است از کلیه رفتارهای اختیاری فرد در برابر دیگران به صورت فردی و یا گروهی (همسر، پدر و مادر و فرزندان و یا فامیل ها و اقربائ شخص و یا غیر خویشان).

الف) اخلاق کاری (ب) اخلاق اجتماعی

ج) اخلاق عبادی (د) اخلاق فردی

۱۰. سرچشمه معنویت اسلامی، ..... براساس فرموده پیامبر(ص) و ائمه اطهار(س) است.

الف) دعای کمیل (ب) نهج البلاغه

ج) دعای توسل (د) قرآن کریم

#### پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	الف	الف	د	ب	د
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	ب	الف	ج	ب	د

## فصل چهارم

### الگوهای مدیریت اخلاق مدار در حکومت اسلامی

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با الگوهای مدیریت اخلاق مدار در حکومت اسلامی می‌باشد.

#### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با الگوهای مدیریت اخلاق مدار در حکومت اسلام آشنا شوند.
- با الگوی جامع رهبری در اسلام آشنا شوند.
- الگوی رهبری امام علی (ع) را شرح دهند.
- آفات اخلاقی کارگذاران از نگاه امام علی (ع) را تشریح نمایند.
- با الگوی رهبر اخلاقی از دیدگاه حضرت امام خمینی «ره» آشنا شوند.

## الگوهای مدیریت اخلاق مدار در حکومت اسلام

براساس شیوه حکومت داری و بیانات امام علی (ع) در نهج البلاغه، توصیه های اخلاقی ارزشمند فراوانی از آن امام همام به کارگزاران حکومتی وجود دارد. شایسته است کارگزاران حکومت اسلامی از الگوی رفتاری و تعالیم اخلاقی امام علی (ع) به عنوان نمونه عینی و عملی در جهت توسعه و پیشرفت جوامع تحت امر خویش بهره براری کنند. دامنه الگوبرداری از شیوه حکومت داری و بیانات امام علی (ع) فقط محدود به کارگزاران حکومت اسلامی نمی شود بلکه به کارگزاران حکومت های غیر اسلامی نیز می رسد.

با توجه تجربیات تاریخی و تحلیل های اجتماعی و حکومتی می توان الگوهای اخلاقی در حکومت اسلامی را به شرح زیر معرفی نمود:

- الگوی اخلاق حکومتی پیامبر اسلام «ص»
- الگوی اخلاق حکومتی امام علی «ع»
- الگوی اخلاق حکومتی حضرت ابراهیم «ع»
- الگوی اخلاق حکومتی حضرت موسی «ع»
- الگوی اخلاق حکومتی حضرت سلیمان «ع»
- الگوی اخلاق حکومتی امام خمینی «ره»

## الگوی جامع رهبری در اسلام

الگوی رهبری در اسلام ( برگرفته از سیره پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع)) دارای دو جنبه متفاوت بوده اند. در اسلام سبک رهبری قاطع در اداره مسائلی است که از اهمیت زیادی برخوردار بوده است و مربوط به اصول اعتقادی و اصول انسانی و حقوق

خصوصی و عمومی مردم می شود. سبک رهبری منعطف در اداره مسائل شخصی که مربوط به موضوعات شخصی رهبری می شود.

### نکات اخلاقی در فعالیت های سازمانی از دیدگاه اسلام

#### \_ تولید و فعالیت

در حدیث آمده است: «خداوند سازنده ماهر را دوست دارد».<sup>۱</sup>

«خداوند انسان حرفه ای و امین را دوست دارد».<sup>۲</sup>

\_ هر فرد معتقد به مبانی دینی که برای تامین حوایج خود و برآوردن نیازمندیهای خانواده یا جامعه اش، جد و جهد می کند، نوعی عبادت در آستان پروردگار بی نیاز به جای می آورد.<sup>۳</sup>

\_ عبادت هفتاد جزء است که افضل اجزای آن طلب روزی حلال است. پیامبر اکرم (ص)

\_ هرکس که به دنبال روزی حلال باشد تا به خود و خانواده اش کمک کند مانند مجاهد در راه خدا خواهد بود. امام موسی بن جعفر (ع)

پیامبر اکرم (ص) قبل از بعثت گوسفند چرانی می کرد و با مال و سرمایه ی خدیجه علیها السلام تجارت می نمود. حضرت موسی (ع) نیز گوسفند چرانی می نمود. حضرت

---

<sup>۱</sup> ۸. وسایل، ج ۱۲، ابواب مقدمات تجارت.

وسایل الشیعه ج ۱۲، ص ۳۱۱، ابواب آداب التجاره، باب ۲۶، حدیث ۱.

<sup>۲</sup> آیت الله نوری، حسین: اقتصاد اسلامی، چاپ دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

<sup>۳</sup> مطهری، مرتضی: انسان کامل، چاپ سی و هفتم، اردیبهشت ۱۳۸۵.

ابراهیم علیه السلام به کارهای چوپانی و بنایی اشتغال داشت و حضرت ادریس (ع) خیاط و حضرت نوح علیه السلام نجار بوده است.<sup>۱</sup>

در زمینه‌ی احترام و بزرگداشت کار و تلاش مفید و سودمند حضرت رسول صلی الله علیه و آله صرفاً به تمجید و تعریف نپرداخته است. بلکه دستی را می‌بوسد که از کار ورم کرده و پینه بسته است و می‌فرماید:

این دستی است که خدا و پیامبرش آن را دوست دارند.<sup>۲</sup>

پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: خداوند بنده‌ی باایمان پیشه‌ور را دوست دارد و هیچ‌یک از شما غذایی گواراتر از دسترنج خود نخورده است.<sup>۳</sup>

#### سود

در حدیث آمده است: «به سود کم قناعت کنید و در تحصیل سود به اندازه خود اکتفا کنید و این مقدار را نیز میان همه مشتریان تقسیم کنید، یعنی از همه مشتریان روزانه خود به اندازه مخارج روز خویش، به نسبت سود بگیرید.»<sup>۴</sup>

#### \_ تبلیغات

<sup>۱</sup> اقتباس از کتاب کار و حقوق کارگر، تألیف شریف قریشی، ترجمه‌ی ادیب لاری و محصل یزدی، تهران، دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۶۶، صص ۵ و ۶.

<sup>۲</sup> جرداق، جر، امام علی علیه السلام صدای عدالت انسانی، ج ۱، ترجمه‌ی سیدهادی خسرو شاهی، قم، نشر خرم، چ ۳، ۱۳۷۶، ص ۱۷۲.

<sup>۳</sup> جرداق، جر، امام علی علیه السلام صدای عدالت انسانی، ج ۱، ترجمه‌ی سیدهادی خسرو شاهی، قم، نشر خرم، چ ۳، ۱۳۷۶، ص ۱۷۲.

<sup>۴</sup> وسائل الشیعه ج ۱۲، ص ۳۱۱، ابواب آداب التجاره، باب ۲۶، حدیث ۱.

بهره گیری از هرگونه تبلیغات مضر و زیان بخش، چه زیان جسمی داشته باشد و یا اخلاقی، و هرگونه وسایلی که ویژه این کار است ممنوع است.<sup>۱</sup>

### \_ فروشنده‌گی

در حدیث آمده است: «در موقع معامله، سوگند، هر چند هم راست باشد نخورید».<sup>۲</sup>

### \_ رقبا:

در حدیث آمده است: «در بین معامله برادر دینی خود داخل نشوید. یعنی هنگامی که می بینید متاعی را یکی از برادران دینی میل دارد بخرد شما در این معامله دخالت نکنید تا آن معامله دیگری را برادر دینی انجام دهد».<sup>۳</sup>

### الگوی اخلاق حکومتی حضرت ابراهیم (ع)

قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ ... (ممتحنه، ۴)

ای مؤمنان! ابراهیم برای شما الگویی نیکوست.

### الگوی رهبری امام علی (ع)

بیانات و گفتار ارزشمند امام علی (ع) حقیقت است و آنچه حقیقت است، نیاز به آزمون و ارزیابی ندارد. بنابراین شایسته است الگوی حکومتی ایشان به صورت جامع و همه

---

<sup>۱</sup> وسائل الشیعه، ج ۱۲، کتاب التجاره، باب جمله مایستحب للتاجر من الاداب، ص ۲۸۳، حدیث ۱.

<sup>۲</sup> وسائل الشیعه ج ۱۲، ص ۳۱۱، ابواب آداب التجاره، باب ۲۶، حدیث ۱.

<sup>۳</sup> وسائل الشیعه ج ۱۲، ص ۳۱۱، ابواب آداب التجاره، باب ۲۶، حدیث ۱.

جانبه معرفی و مورد الگو برداری حاکمان اسلامی و حتی غیر اسلامی قرار گیرد و مولفه های رفتاری و اخلاقی آن امام همام در حکومت داری مورد توجه قرار گیرد.

الگوی رهبری امام علی (ع) مبتنی بر چهار اصل " انسان معتقد "، " انسان اجتماعی "، " انسان اخلاقی " و " انسان منطقی " است.

**فلسفه تشکیل حکومت اسلامی از دیدگاه امام علی (ع):**

- انجام اصلاحات
- تأمین امنیت مردم
- اجرای احکام الهی

**وظایف حاکمان و کارگزاران اسلامی از دیدگاه امام علی (ع):**

امام علی (ع) در نهج البلاغه وظایف حاکمان و کارگزاران اسلامی را به صورت کلی تبیین می کند که در ذیل به تفصیل و شرح آنها پرداخته می شود:

#### ۱. جمع آوری مالیات ها

برای اداره حکومت و تأمین نیاز های عمومی نیاز به بودجه است که که بخشی از آن از طریق جمع آوری و دریافت مالیات هاست

در فراز از نامه ۵۳ درباره مالیات توصیه های خاصی می کند و می فرماید: «اگر مردم شکایت کردند از سنگینی مالیات یا آفت زدگی یا خشک شدن آب چشمه ها یا کمی باران یا خراب شدن زمین در سیلاب ها یا خشک سالی، در گرفتن مالیات تخفیف ده تا امورشان سامان گیرند، و هرگز تخفیف دادن در خراج، تو را نگران نسازد؛ زیرا آن،

اندوخته ای است که در آبادانی شهرهای تو، و آراستن ولایت های تو نقش دارد، و رعیت تو را می ستایند و تو از گسترش عدالت میان مردم خشنود خواهی شد و به افزایش قوت آنان تکیه خواهی کرد، به آنچه در نزدشان اندوختی و به آنان بخشیدی، و با گسترش عدالت در بین مردم و مهربانی با رعیت، به آنان اطمینان خواهی داشت. آن گاه اگر در آینده کاری پیش آید و به عهده شان بگذاری، با شادمانی خواهند پذیرفت.»

آثار و نقش مالیات عبارتند از :

الف. اصلاح امور و تأمین نیاز عمومی مردم

ب. بقای حکومت

ج. تقویت نیروهای نظامی و دفاعی:

۲. تأمین امنیت و جهاد با دشمنان

۳. انجام اصلاحات در جامعه

۴. عمران و آبادانی شهرها

۵. گسترش عدالت و رفتار عادلانه

۶. مردم داری و توجه به مردم و نیازها و خواسته های معقول آنها

امیرالمؤمنین(علیه السلام) در نامه ۵۳ به مالک اشتر می فرماید: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته اند: دسته ای برادر



دینی تو، و دسته ای دیگر همانند تو در آفرینش می باشند. اگر گناهی از آنان سر می زند یا علت هایی بر آنان عارض می شود، یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد. همانا تو از آنان برتر، و امام تو از تو برتر، و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد، والاتر است، که انجام امور مردم مصر را به تو واگذارده و آنان را وسیله آزمودن تو قرار داده است.»

### آفات اخلاقی کارگزاران از نگاه امام علی (ع)

امیرمؤمنان(ع)، آفات اخلاقی گوناگونی برای کارگزاران ذکر و بر دوری از آنها سفارش شده که به اختصار به آنها اشاره می شود:

- بزرگترین خیانت، خیانت به مردم است
- خود را از یاران خیانت کار دور دار
- نهی از عیب جویی و مخالفت با عیب جویان
- شتاب نکردن در کارها و پرهیز از لجاجت در راه های نادرست
- عدم استفاده شخصی از اموال عمومی
- تکبر کارگزار اسلامی در مقابل مردم، از محبوبیت وی می کاهد
- از خودپسندی پرهیز که از بهترین فرصت های نفوذ شیطان است که به وسیله آن، کردار نیکوکاران را نابود می کند.
- حرص، یقین را فاسد می کند.
- دنیا طلبی، باعث فتنه و اساس هر لغزشی است. مقام خواهی اساس محنت ها است و زمینه فساد، ستم، جنایت و گناه را فراهم می سازد.
- ستم از گناهی است که ستمگر، عقوبت آن را در دنیا می یابد
- در مشورت های خود، افراد بخیل و ترسو را راه مده

- اگر حاکم هدیه‌ای بگیرد، خیانت کرده است.

### نکات اخلاقی کارگزاران از نگاه امام علی (ع)

- گرایش به امور معنوی و عقیدتی، مانع بسیاری از انحرافات است.
- به هنگام نعمت، نه زیاد شاد و نه به هنگام دشواری، زیاد ناراحت و ترسان.
- تقوا اساس کار و تلاش‌های کارگزاران اسلامی به‌شمار می‌رود.
- «تقوا کلید صلاح است». (غرر الحکم، ج ۱، ص ۴۶)
- گشادگی سینه و سعه صدر، وسیله ریاست است. (نهج البلاغه، حکمت ۱۶۷).
- تحمل پذیرش سخنان دیگران نشانه سعه صدر است
- توجه به رضایت مردم و منافع آن‌ها اصل است
- زمامدار و مدیر باید بیش از دیگران عیب پوش باشد و بتواند کینه‌ها، بدبینی‌ها و تنگ نظریهایی که محیط را ناسالم می‌کند با سعه صدر برطرف کند. نهج البلاغه کلام ۲۴۴
- داشتن مهر و عطوفت نسبت به مردم
- نفی سوء استفاده مدیر و وابستگی‌اش از امکانات
- باید برگزیده‌ترین ایشان نزد تو کسی باشد که سخن تلخ حق به تو بسیار گوید
- از امتیازخواهی بپرهیز که همه مردم در آن یکسانند نهج البلاغه، نام ۵۳
- داشتن روحیه انتقادپذیری
- زینت سیاست، عدل در حکومت و گذشت هنگام قدرت است.

- الحدء ضرب من الجنون لان صاحبها يندم، فان لم يندم فجنونه مستحکم. <sup>۱</sup>تندخویی بی مورد نوعی دیوانگی است، زیرا که تندخو پشیمان می شود، و اگر پشیمان نشد، دیوانگی او پایدار است.
- دورترین مردم نزد آن‌ها باید کسانی باشند که عیوب مردم را می جویند.
- برترین مردم کسی است که به مردم بیش تر نفع می رساند.
- فایده حلم، وفاق و محبوبیت است
- اصل سیاست، به کارگیری رفق و مدارا است.
- داشتن صبر و شکیبایی در برخورد با مسائل
- مردم گرایی (ارتباط مستقیم با مردم) زیرا برخی از امور فقط باید خود حاکم بدون واسطه آن‌ها را انجام دهد.
- غیبت خود را از رعیت طولانی مکن؛ چرا که آگاهی‌ات به کارهای رعیت کم می شود
- کار هر روز را در همان روز انجام بده که برای هر روز کاری مخصوص به آن است. وأمض لكل يوم عمله فان لكل يوم ما فيه (ص ۵۸۴، نامه ۵۳، ب ۱۱۵)
- برای ارتباط با مردم، سفیری جز زبانت نباید باشد؛
- از ویژگی‌های شایسته کارگزار، خیرخواهی است. خیرخواهی یعنی آن چه را به صلاح مردم، کشور و اسلام است، اجرا کند

نکات اخلاقی عامه از دیدگاه امام علی (ع):

- بزرگترین تفریح کار است.
- بزرگترین بلا ناامیدی است.
- بزرگترین شجاعت صبر است.

---

<sup>۱</sup> أبو الحسن محمد بن الحسین الموسوی (الشریف الرضی)، پیشین، ص ۶۸۲ حکمت ۲۵۵

- بزرگترین افتخار ایمان است.
- بزرگترین اسرار مرگ است.
- بزرگترین استاد تجربه است.
- بزرگترین سود فرزند نیک است.
- بزرگترین هدیه عفو و بخشش است.
- بزرگترین سرمایه اعتماد به نفس است.
- بزرگترین گناه، ترس است.

### الگوی رهبر اخلاقی از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره)

هدف حکومت و مسئولیت در جمهوری اسلامی، رساندن انسان به سعادت و کمال، هم در این دنیا و هم در آخرت است. بنابراین صفات و وظایف کارگزاران بایستی متناسب با نظام دینی باشد. حضرت امام به لزوم شکل گیری گروههای غیر رسمی و عملکرد آن در یک چارچوب مشخص در سطح خرد سازمانی و یا سطح کلان کشوری و حکومت اعتقاد دارند

ویژگی های اخلاقی کارگزاران در حکومت اسلامی در اندیشه‌ی امام خمینی (ره)<sup>۱</sup>

#### ۱. تزکیه، ایمان و تقوا

تزکیه‌ی نفوس یعنی حذف خودخواهی‌ها، خودبینی‌ها، ریاست‌طلبی‌ها و دنیاطلبی‌ها و گرایش به خدای تبارک و تعالی. تزکیه و داشتن تقوا برای رؤسای جمهور و

---

<sup>۱</sup> بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی (۱۳۷۲)، اخلاق کارگزاران در کلام و پیام امام، دفتر انتشارات اسلامی (قم).

خمینی، روح‌الله موسوی (۱۳۶۹)، صحیفه‌ی نور (مجموعه‌ی رهنمودهای امام خمینی)، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ج ۸.

دولتمردان برحسب تصدی که دارند، بیشتر لازم است تا مردم عادی، چون عدم تزکیه و عدم تقوای سردمداران، باعث تباهی و فساد یک کشور می‌شود و تا تزکیه در رده‌های بالا حاصل نشود، مملکت اصلاح نخواهد شد

## ۲. ساده‌زیستی

اگر می‌خواهید در مقابل باطل بایستید و از سلاح و توطئه‌های شیاطین در روح شما اثر نگذارد، خود را به ساده‌زیستن عادت دهید و از تعلق قلب به مال و جاه و مقام بپرهیزید. مردان بزرگ که خدمات‌های بزرگ برای ملت‌های خود کرده‌اند، اکثراً ساده‌زیست و بی‌علاقه به زخارف دنیا بوده‌اند؛ چراکه با زندگی اشرافی نمی‌توان ارزش‌های انسانی و اسلامی را حفظ کرد

## ۳. تواضع در مقابل مردم و خوش رفتاری

اگر همت این محرومان، روستاییان، جنوب‌شهری‌ها نبود در مقابل مشکلات (ظلم رژیم سابق) نمی‌توانستیم مقاومت کنیم. در هر نظام اجتماعی با توجه به اینکه، مردم اساس و پایه‌اند و غرض اصلی از پیدایش سیستم‌ها و مجموعه‌های اداری هم خدمت همراه با خوش‌برخوردی نسبت به مردم است.

## ۴. تعهد به اعتقادات اسلامی

صرف رأی دادن به جمهوری اسلامی و نام‌گذاری اسلام برای حکومت، حکومتی را اسلامی نمی‌کند، بلکه همه‌ی وزارتخانه‌ها، ادارات و غیره در فکر و در محتوا و در عمل اسلامی باشند و براساس دستور اسلامی عمل کنند، بنابراین مجریان امور در هر جا که هستند، خود را مقید و متعهد به اسلام بدانند.»

### ۵. رعایت عدالت و امانت

پاسداری از عدالت این است که پاسدار خودش عدالت محور باشد تا بتواند از عدالت پاسداری کند. هرکسی در هرکاری باید امین باشد و مسئول است در اینکه به راستی و امانت عمل کند و با خلوص برای خدای تبارک و تعالی

### ۶. قانون مندی و قانون پذیری

اگر همه‌ی اشخاص، گروه‌ها و مسئولان کشور، به قانون خاضع باشند و محترم بشمارند، هیچ اختلافی پیش نخواهد آمد. اختلاف از راه قانون‌شکنی پیش می‌آید. قانون برای نفع ملت و جامعه است، نه برای نفع بعضی اشخاص و گروه‌ها و همه‌ی افراد کشور باید خودشان را با آن تطبیق دهند. جمهوری اسلامی یعنی اینکه حکومت به احکام اسلامی و به خواست مردم و قانون، که براساس قرآن کریم و سنت رسول اکرم است، عمل کند و اشخاصی برای خودشان و به فکر خودشان حکومت نکنند. در اسلام قانون حکم می‌کند

### ۷. توجه به بیت‌المال

حکومت‌های اسلامی باید به بیت‌المال توجه کند و اهمیت فراوانی برای صرف آن برای مسلمین قائل شود.

### ۸. وظیفه مداری

هر مسئول باید سعی کند برای پیشبرد نظام در محدوده‌ی وظایفش مبتنی بر قانون اساسی عمل کند در غیر این صورت، احتمال پاشیدگی یک نظام می‌رود؛ کارشکنی و

دخالت در کار یکدیگر، موجب انحطاط و سقوط می‌شود. بهترین مأمور کسی است که مأموریتش را خوب عمل کند و اما اگر مسئولین دیگر خلاف عمل کردند، آن‌ها را برادرانه نهی کند، نه در امور مربوط به آن‌ها دخالت کند.

#### ۹. توجه به انتقادهای و انتقادپذیری

انسان باید به دنبال یافتن عیوب خود باشد. لکن هیچ دستگاه و فردی نمی‌تواند ادعا کند که هیچ نقصی ندارد و اگر کسی این ادعا را کرد، بزرگ‌ترین نقصش همین ادعاست بنابراین انتقاد برای اصلاح امور لازم است و جامعه بدون انتقاد اصلاح نمی‌شود. بنابراین داشتن فرهنگ نقدپذیری کارگزاران جامعه ضروری است. ویژگی و خصوصیتی یک انتقاد سازنده عبارت‌اند از:

الف) انتقاد جنبه عقلی داشته باشد.

ب) جنبه موعظه‌ای داشته باشد (دوری از عیب‌جویی و بدگویی)

ج) انتقاد غیر انتقام‌جویی است.

د) انتقاد مبتنی بر مصلحت باشد.

#### ۱۰. اعتراف به اشتباه و اصلاح

عدم اعتراف به اشتباه در مسئولیت از دیکتاتوری انسان است. انسان از اشتباه و خطا مصون نیست. به مجرد احراز اشتباه اقرار کنند که آن کمال انسانی است.

#### ۱۱. پرهیز از قدرت‌طلبی و حب مال

قدرت‌خواهی ریشه در فطرت کمال انسان دارد. زمامداری هنگامی ارزشمند می‌شود که در مسیر اهداف الهی قرار گیرد. امام خمینی (ره) حب نفس مهار نشده را منشأ همه‌ی گرفتارهایی بشر و سرمنشأ تمام فسادها و ظلم‌ها و خطاها می‌داند. اگر اعمال قدرت مسئولان جنبه شخصی داشته باشد، نه برای مصالح ملت و اسلام، این همان طاغوت است.

#### ۱۲. مدیریت اختلاف (ایجاد وحدت و حفظ سازگاری)

سلیقه‌های مختلف باید باشد، لکن سلیقه‌های مختلف اسباب این نمی‌شود که انسان‌ها نسبت به هم بد باشند. اگر در یک ملتی، اختلاف سلیقه نباشد، این ناقص است. امام خمینی (ره) منشأ اختلافات را در هوای نفس و طغیان نفس می‌داند. امام در رابطه با حل اختلافات رویکرد تفاهم در یک محیط آرام را توصیه می‌کند.

#### ۱۳. پرهیز از کم‌کاری

کم‌کاری عمل نامشروعی است و هر کسی باید کارشان را اسلامی و به اندازه‌ی اجری که می‌گیرد انجام دهند.





۹۰ اخلاق حرفه ای در مدیریت با رویکرد اسلامی

(ب) انسان خلاق، انسان اجتماعی، انسان اخلاقی و انسان منطقی

(ج) انسان معتقد، انسان اجتماعی، انسان اخلاقی و انسان تلاشگر

(د) انسان معتقد، انسان اجتماعی، انسان اخلاقی و انسان عدالت گر

۴. همه موارد زیر از فلسفه تشکیل حکومت اسلامی از دیدگاه امام علی (ع) می باشد  
بجز ... .

(الف) انجام اصلاحات (ب) تأمین امنیت مردم

(ج) اجرای احکام الهی (د) اجتماع پذیری انسان

۵. از دیدگاه امام علی بزرگترین خیانت، ... است

(الف) خیانت به مردم (ب) تهمت

(ج) خیانت به خود (د) کتمان حقیقت

۶. ... ، باعث فتنه و اساس هر لغزشی است. مقام خواهی اساس محنتها است و زمینه  
فساد، ستم، جنایت و گناه را فراهم می سازد.

(الف) حرص (ب) ستم

(ج) دنیا طلبی (د) تکبر

۷. از دیدگاه امام علی ، .... کلید صلاح است.

(الف) تقوا (ب) صبر

(ج) تجربه (د) ساد زیستی

۸. اگر همه‌ی اشخاص، گروه‌ها و مسئولان کشور، به ..... خاضع باشند و محترم بشمارند، هیچ اختلافی پیش نخواهد آمد و هم برای نفع ملت و جامعه است.

الف) انسان (ب) حیوان

(ج) سطح یاخته (د) قانون مندی و قانون پذیری

۹. از دیدگاه امام خمینی ره ..... در مسئولیت از دیکتاتوری انسان است.

الف) عدم اعتراف به اشتباه (ب) بی توجهی به بیت المال

(ج) بی توجهی به انتقادات (د) کم کاری

#### پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	ب	ب	الف	د	الف
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	ج	الف	د	الف	

## فصل پنجم

### رویکرد اسلامی مدیریت در کسب و کار

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با سبک ها و رویکردهای مدیریت اسلامی می باشد.

#### ب- هدفهای رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می رود دانشجویان بتوانند:

- با رویکرد اسلامی مدیریت آشنا شوند.
- ضرورت و اهمیت مدیریت اسلامی
- سبک های مدیریت اسلامی را شرح دهند.
- مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج از دیدگاه ارزشهای اخلاقی را تشریح نمایند.

#### مدیریت اسلامی

نیاز جامعه به مدیر و اهمیت سبک و عملکرد او امری بدیهی و بر کسی پوشیده نیست. سبک اثربخش، عامل اصلی و اساسی در ایجاد هماهنگی و همدلی سازمانی است و

مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند از توانایی افراد تحت امر بالاترین بهره برداری را داشته باشند. یکی از محورهای اصلی مطالعه در حوزه سازمان های اسلامی، مقوله سبک مدیریت اسلامی است. در ادبیات مدیریت، تئوری های بسیاری درباره سبک مدیریت وجود دارد. اما آنچه در حوزه اسلامی درباره شرایط سبک مدیریت مورد توجه است، آن چیزی است که برگرفته از اعتقادات اسلامی است. در این فصل با بررسی منابع و متون اسلامی، سبک ها و رویکردهای مدیریت اسلامی برگرفته از الگوی حکومتی پیامبر اسلام «ص» و امام علی «ع» را شناسایی و به ارزیابی آنها پرداخته می شود.

### ضرورت و اهمیت مدیریت اسلامی

کلام نورانی خداوند نقشه راه مدیریت رحمانی است و برای آشنایی با چنین مدیریت بی عیب و نقصی بایسته است سخن خالق و مدیر جهانیان را از طریق قرآن کریم که زبان وحی است بشنویم و درباره آن بیاندهشیم. مدیریت خداوند در آینه تمام نمای قرآن، دو ساحت تکوین و تشریح را پوشش می دهد و آسمان ها و زمین و جن و انس و ملک و جماد و نبات و هر آنچه هستی بخش هستی اش بخشیده را شامل می شود. تفسیر مدیریتی قرآن، دانستن روش مدیریت خداوند و پیامبران و صالحان و فرشتگان از آیات قرآن کریم است. مدیریت رحمانی بهترین الگوی مدیریت است. اصولاً نمی توان نظام اسلامی را از الگوی مدیریت رحمانی و وحیانی که قابل کشف از قرآن کریم و تبیین و اقتباس است محروم کرد؛ چرا که در کارآمدی نظام دینی بسیار موثر است. (قوامی، ۱۳۹۳) شیوه های مدیریت و رهبری بستگی به ارزش های حاکم و ساخت فرهنگی جامعه دارد. بنابراین چگونگی و ماهیت جامعه، خود شیوه خاصی از

مدیریت را اقتضا می‌کند. با توجه به ضرورت حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی، لازم است تا سبک‌های مدیریت اسلامی نیز در آنها اجرا گردد تا به اهداف، که همان تعالی انسانی می‌باشد، دست یابند.

### سبک اسلامی مدیریت

به فرموده امام رضا (ع)، مدیران باید دارای سه نشان باشند: اول، نشان از خدا و آن رازداری است؛ دوم، نشان از پیغمبر و آن خوش خلقی و حلم است؛ سوم، نشان از امام و آن صبوری، شکوری و رضایت خاطر است. (بهارستان، ۱۳۸۳- بهارستان و همکاران، ۱۳۶۱) مقایسه ویژگی‌های سبک‌های مدیریت اسلامی مبتنی بر توحید در ربوبیت و مدیریت است. (قوامی، ۱۳۹۳) مدیریت اسلامی با نگاهی جامع به تمام ابعاد وجودی انسان و با مد نظر قرار دادن تمام نیازهای او (با در نظر گرفتن اولویت‌بندی نیازها) ارزش‌هایی را برای سازمان تعریف می‌کند که با توجه به فلسفه وجودی و رسالت هر سازمان، آن را به موفقیت‌های منحصر بفرد و متعالی برساند. (تولایی، ۱۳۸۷) در ادامه به تعدادی از تعریف‌های ارائه شده در مورد مدیریت اسلامی اشاره می‌شود:

جدول: تعاریف مدیریت اسلامی تولایی (۱۳۸۷)	
مدیریت اسلامی را آن بخش از «مدیریت» و فرآیند آن می‌داند که مستند به وحی الهی و منابع اسلامی، ارزشهای متعالی و کرامت انسانی باشد	قبادی، ۱۳۷۸، ص ۱۲
مدیریت هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت	

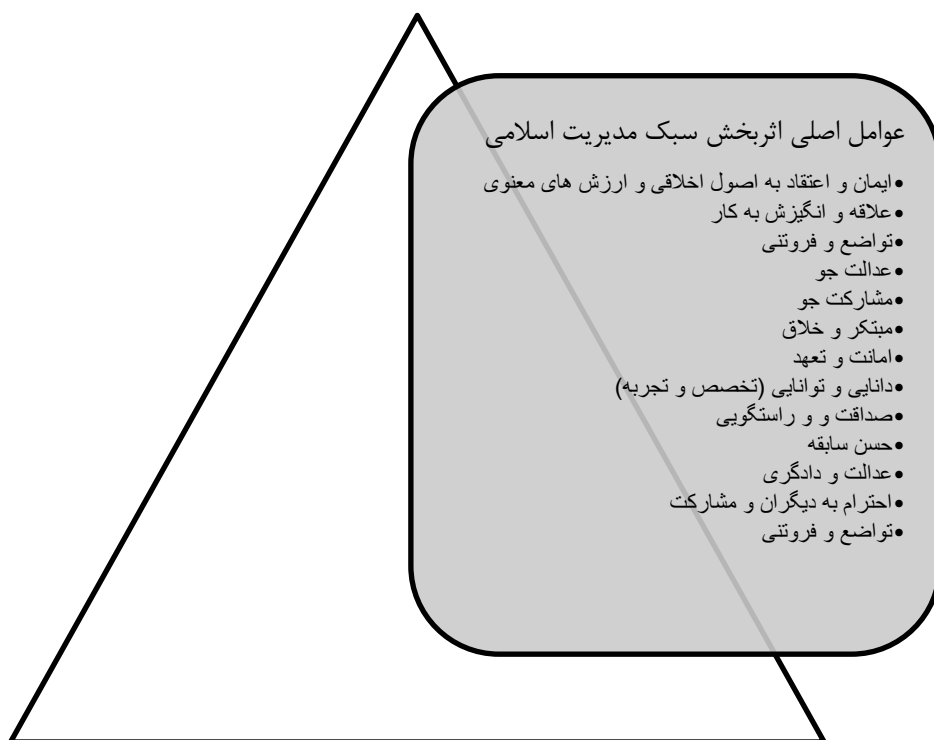
اهداف سازمانی به نحوی که با احکام شرع مغایرت نداشته باشد	نبوی، ۱۳۸۰، ص ۳۳
مدیریت بر مبنای کلام و عقیدت ملهم از قرآن و سنت نبی (ص)	هاشمی رکاوندی، ۱۳۷۹، ص ۷۶
مدیریت بر یک مجموعه انسانی و در یک سازمان در راستای مدیریت جهان خلقت و هماهنگی با ضوابط و قوانین کلی آن باشد	حمیدی زاده، ۱۳۷۸، ص ۲
مدیریت اسلامی مقوله‌ای مکتبی است و وظیفه مکتب نیز ارایه راه‌حلهایی است که با مفهوم عدالت خواهی سازگار است.	افجه ای، ۱۳۷۷، ص ۲۲
اداره امور و بهره‌برداری صحیح از نعمت‌های الهی بر اساس اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی	مشفرف جواد، ۱۳۷۸، ص ۳

از دیدگاه علیرضا اژدری مدیریت اسلامی "شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، بر گرفته از آموزه های اسلامی برای نیل به اهداف متاثر از نظام ارزشی اسلام است." "

سبک مدیریت اسلامی اثربخش از دیدگاه نهج البلاغه

سبک مدیریت اسلامی اثربخش از دیدگاه نهج البلاغه، بر اساس این عبارت معروف قرار دارد که انسان برای پرواز نیازمند دو بال است: بال معرفت که به بعد فکری و عقلی مربوط می‌شود و بال ایمان که به بعد قلب و شهود مربوط است. انسان با دو بال می‌تواند پرواز کند و به مقصد برسد. از این رو، این تئوری بر مبنای دو بخش اصلی که شروط آن را تشکیل می‌دهند، مطرح می‌شود: ۱. بعد معرفتی و ظاهری؛ ۲. بعد ایمانی. (دانایی فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷)

سبک مدیریت اسلامی اثربخش دارای ویژگی‌های متعددی است که در زیر به آنها مهم‌ترین آنها اشاره شده است:





ویژگیهای سبک های مدیریت اثربخش عبارتند از: فرهنگ سازی، توانایی هدایت، نظارت، تشویق، تسهیل در امور، رهبری تغییر، انسجام و هماهنگی، برنامه ریزی، صداقت و در ستکاری، شجاعت، تعهد، صداقت، علاقه، اراده، وجدان کاری، شفقت و حساسیت. (Margaret et al,2007)

اثربخشی سبک مدیر در گرو اعمال مهارت های زیر است:

- مهارت های ابتکاری حل مسأله
- مهارت های ارتباطی
- مهارت مدیریت در تعارض
- مهارت مذاکره و گفت و شنود
- توسعه و خودآگاهی (Margaret et al,2007)

#### مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج از دیدگاه ارزشهای اخلاقی

در اینجا لازم است مقایسه و مطالعه تطبیقی در حوزه مدیریت اسلامی و مدیریت رایج از دیدگاه ارزشهای اخلاقی حقیقی ارائه شود. (بهارستان، ۱۳۸۳)

#### مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج بر مبنای ملاک های اخلاقی

ملاک های اخلاقی	مدیریت اسلامی	مدیریت رایج
ماهیت	مدیریت از دیدگاه اسلام امانت و مسئولیت الهی	حکومت و فرماندهی است.

	است و مدیر امانتدار (آیهٔ ۵۸ سورهٔ نساء و نامهٔ ۴۰ نهج البلاغه).	
وظیفه	مدیریت از دیدگاه اسلام تکلیف و وظیفه است	حق و پست
رویکرد	مدیریت از دیدگاه اسلام خدمت و هدایت است	مقام و مسئولیت اجتماعی است.
جهانبینی	وحی است که ارزش نظری و عملی دارد	حس، تجربه و آزمایش است که فقط ارزش عملی دارد.
ارزشها	ارزشها معنوی و مبتنی بر وحی است	ارزشها مادی و سودگرا است.
اساس ارزشهای	رضایت الهی است (رضوان من الله اکبر، آیهٔ ۷۲ سورهٔ توبه)	رضایت مدیر و نیل به هدفهای سازمان است.
معیار ارزشها	موازن عقلی، فطری، وجدانی، عرفی و شرعی است و هر رفتاری که موجب تقرب به خدا شود؛	کارایی، اثربخشی، بهره وری، رشد و توسعهٔ سازمانی است.
اصول اخلاقی و ارزشی	مطلق و ثابت هستند، هر چند از جهت	اقتضایی و تابع شرایط زمانی- مکانی است.

	مصادیق متغیر و انعطافپذیرند	
انگیزه مادی قویترین انگیزهها است.	انگیزه معنوی قویترین انگیزهها است	انگیزه
ارزش انسانی به اعتبار میزان بازدهی اقتصادی و کارایی اوست.	ارزش انسانی به اعتبار تعیین می شود	ارزش انسانی
تمام هدفها و تصمیمها بر محور منافع سازمانی- انسانی است.	تمام هدفها و تصمیمها بر محور ارزشهای اسلام و مکتب است؛	هدف گذاری
انسان وسیله تحقق هدفهای « سازمان » وسیله و سازمان هدف است. تاکید بیشتر به روشها و فنون مدیریتی	سازمان و هدفهای آن وسیله رشد و کمال انسان است، یعنی وسیله و انسان هدف است	وسیله
امتیازها و فرصتها وسیله سلطه و استحکام مدیر است.	امتیازها و فرصتها وسیله امتحان و آزمایش است	امتیازها و فرصتها
صراحت در بیان واقعیتها مصلحتگرایانه و محافظهکارانه	صراحت در بیان حقایق و واقعیتها	ارزش
انتخاب تابع امیال نفسانی	رهایی انسان از هوای	آزادی

	نفس	
منافع و مصلحت فرد بر مصلحت و منافع جامعه مقدم است.	منافع و مصلحت جامعه بر مصلحت و منافع فرد مقدم است؛	منافع
الگوهای قطبهای قدرت اقتصادی و سیاسی	الگوهای اسلامی	الگوهای مدیریت
اختیار و مسئولیت مبتنی بر قدرت و از بعد سازمانی مطرح است.	مبتنی بر معیارهای الهی و مکتبی است و بیشتر از بعد فردی مطرح است	اختیار و مسئولیت
بر مبنای رفتار اخلاقی است که اقتضایی میباشد.	بر مبنای فلسفه اخلاق میباشد که ثابت است	روابط انسانی
بر مبنای ارتباطات اقتصادی و سیاسی است.	بر مبنای ارتباط انسان با خداست	ارزشهای مدیریت
رعایت و اطاعت دستورات مافوق و مقررات سازمان و جلب رضایت	اطاعت از دستورات الهی و جلب رضایت خداوند متعال از طریق جلب رضایت مخلوق است	ملاک صحت عمل افراد در سازمان

علل بروز بحران در نظام سیاسی و حکومتی اسلامی

به عقیده دانایی فرد و مؤمنی (۱۳۸۷) شکست مکتب‌های غیرالهی و عواقب نامطلوب پرهیز از معنویت، انسان امروزی را به این هوشیاری رسانده است که برای سعادت خود نیازمند معنویت و ایمان است. از این رو، دانشمندان و اندیشمندان حوزه‌های مختلف علمی نیز به معنویت و ایمان روی آورده‌اند. اسلام کامل‌ترین مکتب الهی، بدون شک راه سلامت و سعادت انسان را نشان می‌دهد. کتاب نهج‌البلاغه به عنوان برترین کتاب نگاشته شده به وسیله کامل‌ترین انسان تربیت یافته در اسلام، مباحث ارزشمندی را به انسان ارائه می‌کند. رهبر نخست باید خود، انسانی کامل باشد تا لیاقت رهبری جامعه اسلامی را داشته باشد و توفیق در این امر با عطیه الهی که در نهاد انسان به ودیعه نهاده شده است، حاصل می‌شود. این عطیه الهی محبت و مودت الهی است که در قلب انسان قرار دارد و او را به وجد و شور و وصال می‌رساند. همچنین برای هدایت انسان‌ها، همکاری و هماهنگی جامعه زیر نظر رهبر ضروری است. تلاش‌های رهبر زمانی به ثمر می‌نشیند که جامعه با او همراه باشد.

عوامل زیادی در ایجاد مشکلات و بحران‌ها در نظام‌های سیاسی و حکومتی موثر است و می‌تواند روند رشد و بقای حکومت را تضعیف کند که در ادامه به مهمترین این عوامل اشاره می‌شود:

- بی توجهی قدرت سیاسی به احکام خداوند (تعارض با احکام شرع).
- بی توجهی قدرت سیاسی به اصول اخلاقی
- بی اعتمادی عمومی و سلب رضایت مردم

مهمترین عوامل سلب رضایت مردم از دیدگاه امام علی (ع) عبارتند از: غرور و خودکامگی حکمرانان، ظلم و بی عدالتی، فقر و نابرابری های اجتماعی، فشارهای مالیاتی و اقتصادی، تکیه بر اجبار محض، بی توجهی سخن نیک، (خسروی، ۱۳۸۲)

### تحقیقات انجام گرفته در حوزه مدیریت اسلامی

تولایی (۱۳۸۷) در تحقیقی تحت عنوان الگویی جامع برای شناخت مدیریت اسلامی، پس از بیان تعاریف مختلف صاحب نظران از مدیریت اسلامی و جمع بندی آنها، در پاسخ به سؤال چستی مدیریت اسلامی به ارائه یک تعریف جامع از مدیریت اسلامی می پردازد؛ و سپس با بررسی روش شناسی مطالعات مدیریت اسلامی و تلفیق و جمع بندی دیدگاه های مختلف مطرح شده در سلسله جلسات مقدمات مدیریت اسلامی، یک الگوی جامع را برای شناخت مدیریت اسلامی ارائه می نماید.

نتایج تحقیقات شیخی نژاد و احمدی (۱۳۸۹) تغییر در ماهیت کار منجر به تغییر در ماهیت سازمانها شده است. سازمانها به آرامی از محیط کوچک فعالیت اقتصادی و اجتماعی محض، به مکانهایی برای بالندگی معنوی تبدیل می شوند. سازمانهایی که برای کارکنان خود فرصتهایی برای پرورش معنوی فراهم می کنند، موفق تر از آنهایی هستند که چنین فرصتهایی را به وجود نمی آورند. معنویت به طور مثبت بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. افزایش خلاقیت، رضایت، عملکرد تیم و تعهد سازمانی، در سازمانهایی که تلاش می کنند بالندگی معنوی اعضای خود را ارتقا بخشند، گزارش

---

<sup>۱</sup> نهج البلاغه، خطبه ۳، ص ۳۱، نامه ۵۳، ص ۳۲۷ و قصار ۴۷۶، ص ۴۴۵، خطبه ۲۰۹، ص ۳۴۲ و نامه ۵۳، ص ۳۳۴، نامه ۵۳، ص ۳۳۳

شده است. افراد انتظار دارند سازمانهایی طراحی و ایجاد شوند که جستجوی آنها برای معنا یا کمال را تسهیل سازند.

تولایی و حمیدزاده، (۱۳۸۳) با بررسی ساختار قدرت و نظام اداری در مدینه مطرح کردند که مهم‌ترین دستاورد سازمان و دولت اسلامی پیامبر(ص) ارائه این اصل می‌باشد که تشکیل حکومت اسلامی و حفظ آن در صورت وجود شرایط و رفع موانع، از اهم واجبات الهی و مقدم‌ترین فریضه دینی است و این خود خط بطلانی است بر اندیشه جدایی دین از سیاست که در طول تاریخ وجود داشته است؛ حکومت اسلامی مبتنی بر مشروعیت سلطه حاکم از ناحیه خداوند است و پیامبر (ص) به عنوان حاکم از روز آغازین به قصد بنای حکومت سیاسی، چهارچوب کلی مسؤولیت خود را بعنوان رهبر امت و دولت و بر اساس رسالتی که داشت پی‌ریزی کرد. تشکیل دستگاه‌های متعدد حکومتی از سوی پیامبر (ص) نشان دهنده این است که اسلام علاوه بر حکومت، سازمان هم دارد و این سازمان به حکم تاسی بر پیامبر قابل اقتباس است و معیارها و ارزش‌های برگرفته شده از این سازمان‌ها قابل پی‌گیری در هر حکومت اسلامی در هر عصر است.

### سؤالات تشریحی

۱. مدیریت اسلامی را تعریف کنید.
۲. ضرورت و اهمیت مدیریت اسلامی را شرح دهید.
۳. سبک مدیریت اسلامی اثربخش از دیدگاه نهج‌البلاغه را شرح دهید.
۴. علل بروز بحران در نظام سیاسی و حکومتی اسلامی را نام برده و توضیح دهید.
۵. اثربخشی سبک مدیر در گرو کدام مهارتهاست؟

### سؤالات تستی

۱. مدیریت خداوند در آینه تمام نمای قرآن، دو ساحت ..... را پوشش می دهد و آسمان ها و زمین و جن و انس و ملک و جماد و نبات و هر آنچه هستی بخش هستی اش بخشیده را شامل می شود.

- الف) عقل و شرع  
ب) اخلاق و عبادت  
ج) فطرت و عقل  
د) تکوین و تشریح

۲. بهترین الگوی مدیریت کدام یک از موارد زیر است؟

- الف) مدیریت رحمانی  
ب) مدیریت مشارکتی  
ج) مدیریت اقتضایی  
د) مدیریت هدف گرا

۳. "انسان برای پرواز نیازمند دو بال است: بال معرفت که به بعد فکری و عقلی مربوط می شود و بال ایمان که به بعد قلب و شهود مربوط است. انسان با دو بال می تواند پرواز کند و به مقصد برسد". سبک مدیریت اسلامی اثربخش از در کدام یک از منابع زیر می باشد؟

- الف) منابع تاریخی و سیره  
ب) منابع فلسفی و عقلی  
ج) قران کریم  
د) نهج البلاغه

۴. .... کامل ترین مکتب الهی، بدون شک راه سلامت و سعادت انسان را نشان می دهد.

- الف) اسلام  
ب) مکاتب فلسفی  
ج) مکاتب عقلی و فلسفی  
د) مکاتب عقلی

۵. کدام یک از عوامل زیر از عوامل سلب رضایت مردم از دیدگاه امام علی (ع) می باشد؟

- الف) محبت و مودت الهی  
ب) سخن نیک  
ج) عدالت  
د) فقر و نابرابری های اجتماعی

۶. همه موارد زیر از عوامل ایجاد مشکلات و بحران ها در نظام های سیاسی و



حکومتی که می تواند روند رشد و بقای حکومت را تضعیف کند، می باشد، بجز.....

- الف) تعارض با احکام شرع  
 ب) بی توجهی به اصول اخلاقی  
 ج) اھتکار  
 د) بی اعتمادی عمومی

## پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	د	الف	د	الف	د
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	ج				

## فصل ششم

### طراحی سیستم ارتباطات و اطلاعات مدیریت مبتنی بر اصول اخلاقی از نظر اسلام

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با طراحی سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اصول اخلاقی از نظر اسلام است.

#### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با عناصر اخلاقی سیستم ارتباطات آشنا شوند.
- با طراحی سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اخلاق آشنا شوند.
- انواع اطلاعات در سیستم اطلاعات مدیریت را تشریح نمایند.
- با اهمیت اخلاق در طراحی سیستم اطلاعات آشنا شوند.

#### عناصر اخلاقی سیستم ارتباطات

سیستم ارتباطات موثر و کارآمد از عناصر اخلاقی مختلفی تشکیل شده است. در صورت وجود عناصر اخلاقی و نهادینه کردن آنها در سیستم ارتباطی و رعایت آنها در روابط بین افراد و گروهها می تواند فواید بیشماری را عاید جوامع و سازمانها نماید. در ادامه به تشریح عناصر اخلاقی سیستم ارتباطات پرداخته می شود:

### امانتداری

امام علی (ع) می فرماید: و من امتهان بالامانه و رقع فی الخیانه ولم ینزه نفسه و دینه عنها، فقد احل بنفسه الذل و الخزی فی الدنیا، و هو فی الاخره اذل و اخزی. و ان اعظم الخیانه الامه، و افطع الغش غش الائمة (نهج البلاغه، نامه ۲۶، فراز ۷)؛ «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 است، و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود؛ همانا بزرگترین خیانت، خیانت به ملت، و رسواترین دغلتکاری، دغلبازی با امامان است. در قرآن خداوند سبحان می فرماید: ان الله یامرکم ان تؤدوا الامانات الی اهلها و اذا حکمتم بین الناس ان تحکموا بالعدل ان الله نعما یعظکم به ان الله کان سمیعاً بصیراً (نساء، ۵۸)؛ «خداوند سبحان شما را امر می کند که هرگونه امانتی را به اهل آن برسانید و در آن خیانت روا ندارید» چنانکه پیامبر (ص) در آستانه رحلتش می فرماید: یا ابا الحسن! ادا الامانه الی البر و الفاجر، فیما قل و حل، حتی فی الخیط و المنخبط (علامه مجلسی، ج ۷۷، ص ۲۷۳)؛ «ای ابوالحسن! امانت را به صاحبش برگردان، خواه او شخص نیکوکار باشد یا شخص بدکار، و آن امانت کم باشد یا زیاد، حتی اگر نخ و سوزن باشد.» امام علی (ع): راس الاسلام الامانه (شرح غرر الحکم، ج ۴، ص ۴۷)؛

«راس مسلمانی امانتداری است.» امام صادق(ع) از پیامبر اعظم(ص) روایت نموده که:  
«از ما نیست کسی که به امانت پشت کند»(الکافی، ج ۵، ص ۱۳۳)

### وفای به عهد

«به عهد و پیمان خود وفا کنید که از آن پرسش می‌شود» (سوره اسراء، ۳۴) پای‌بندی به عهد و پیمان اساس مدیریت، روابط انسانی و اجتماعی و اقتصادی و سیاسی است. امام علی(ع) می‌فرماید: «بنیاد دینداری، امانت را به جا آوردن و پای‌بندی به عهد و پیمان است»(غرر الحکم، ج ۱، ۸۸).

### راز داری

حضرت علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر(نهج البلاغه نامه ۵۳) می‌فرماید: «باید کسانی که نسبت به مردم عیب‌جو ترند از تو دورتر باشند زیرا مردم عیب‌هایی دارند که والی در پوشاندن آن عیب‌ها از همه سزاوارتر است. در پی آن نباش که عیب پنهان آن را پیدا کنی بلکه وظیفه تو آن است که آنچه برایت آشکار شده اصلاح کنی و آنچه از تو پنهان است خدا درباره آن حکم می‌کند. بنابراین تا جایی که توانایی داری عیب‌های مردم را پنهان کن تا خداوند عیوبی را که دوست نداری برای مردم فاش شود، پنهان کند.» حضرت در نامه ای به مالک اشتر می‌نویسد: ولیکن ابعده رعیتک منک، و اشناهم عندک، اطلبهم لمعائب الناس، فان فی الناس عیوبا، الوالی احق من سترها، فلا تکتشفن عما غاب عنک منها، فانما علیک تطهیر ما ظهر لک، و الله یحکم علی ما غاب عنک، فاستر العورة ما استطعت یستر الله منک ما تحب ستره من رعیتک، اطلق عن الناس عقده کل حقد، و اقطع عنک سبب کل وتر، و تغاب عن کل ما لا یضح لک، و لا تعجلن الی

تصدیق شاع، فان الساعی عاش، و ان تشبه بالناصحین؛ (نهج البلاغه، نامه ۵۳، فراز ۲۴-۲۶) «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 مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی، و آنچه که هویداست بپوشانی، که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان می باشد، پس چندان که می توانی زشتیها را بپوشان، تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بپوشاند؛ گره هر کینه ای را در مردم بگشای، و رشته هر نوع دشمنی را قطع کن، و از آنچه که در نظر روشن نیست کناره گیر، در تصدیق سخن چین شتاب مکن، زیرا سخن چین در لباس اندرز دهنده ظاهر می شود، اما خیانتکار است.»

### فواید اخلاقی سیستم ارتباطات

- تقویت ارتباطات بین فردی و درون گروهی
- ارتقا جو صمیمی کار
- اعتماد سازی فضای کار (تقویت اعتماد و اطمینان)
- هماهنگی و انسجام سازمانی (اتحاد)

### طراحی سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اخلاق

سیستم اطلاعات مدیریت، منبع اصلی ارائه اطلاعات به شمار می آید. این نوع سیستم، اطلاعات متنوع مالی، منابع انسانی، تولید و عملکرد و ... از افراد و واحدهای زیرمجموعه سازمان تهیه و در اختیار استفاده کنندگان، بویژه مدیران عالی قرار می دهد. سیستم اطلاعات مدیریت یکی از ابزارهای سازمانی است که

داده های مربوط را به منظور تولید اطلاعات مورد نیاز جمع آوری و تحلیل می کند، سیستم اطلاعات مدیریت در حقیقت اطلاعات مورد نیاز مدیران را تولید می کند. مدیران از اطلاعات در انجام وظایف مربوط به خود و دیگر واحدهای سازمانی (مانند برنامه ریزی، تصمیم گیری و کنترل و نظارت) استفاده می کنند. سیستم اطلاعاتی مدیریت به مدیران کمک می کند تا تصمیمات بهتری اتخاذ و نظارت موثر تری اعمال کنند. مدیریت برای اداره موفق هر مجموعه ای، نیازمند اطلاعات و آگاهی دقیق در مورد آن مجموعه است آگاهی از نیروها و اطلاعات مربوط به کیفیت حضور و عملکرد آنها برای مدیریت سازمانها ضروری است. سیستم اطلاعات مدیریت در صورتی مبتنی بر اخلاق و ارزشهای اخلاقی است که از چهار اصل صحت، دقت، امانتداری و رازداری در طراحی و اجرا برخوردار باشد. سیستم اطلاعات مدیریت پیش نیاز عملکردی همه واحدهای سازمانی و وظایف مدیریتی مانند تصمیم گیری است. عملکرد مطلوب و یا نامطلوب سیستم اطلاعات مدیریت عملکرد کل واحدها و بخش های سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد.

## انواع اطلاعات در سیستم اطلاعات مدیریت

۱. اطلاعات کنترلی (حسابرسی)

۲. اطلاعات تصادفی

۳. اطلاعات بازخوردی (ارزیابی عملکرد)

### اطلاعات کنترلی (حسابرسی)

به نوعی از اطلاعات گفته می شود که نتیجه عملیات بازرسی و حسابرسی از عملکرد سیستم و نهادهای اجتماعی براساس ضوابط و آیین نامه های قانونی است.

### اطلاعات تصادفی

به نوعی از اطلاعات گفته می شود که نتیجه اتفاق غیر برنامه ریزی شده و یا حضور غیر مترقبه مدیران است چون تولید آنها همیشگی نبوده و تابع شرایط خاصی است.

### اطلاعات بازخوردی

اطلاعات بازخوردی در واقع بخشی از خروجیهای قبلی سیستم در نتیجه عملیات بازرسی و ارزیابی عملکرد هستند.

### اهمیت اخلاقی اطلاعات

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می فرمایند: "دانش، اساس همه ارزش ها و نادانی و ناآگاهی ریشه همه انحرافات فردی و اجتماعی است." از نظر اسلام انسان ها در هر کاری نیاز به دانش و آگاهی دارند و تمام اعتقادات، اخلاق و اعمال انسان ها باید مبنای علمی داشته باشد. (تولایی، ۱۳۸۹)

وَيَعْلَمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ (آل عمران، ۴۸)

خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.

### مستند سازی تجربیات

مستند سازی تجربیات به منظور آگاهی از تجربیات گذشته و کسب اطلاعات از عملکرد گذشته صورت می گیرد. عبرت از سرگذشت و سرنوشت گذشتگان، عبرت از حوادث گذشته و تجربه اندوزی، سه مولفه عملیاتی مستند سازی تجربیات محسوب می شود. در تصمیم گیری های مدیریتی باید سرگذشت کسانی که در شرایط مشابه تصمیم گیری کرده اند، مورد توجه و عبرت قرار گیرد. مدیران در اداره موفق سازمان فقط به اطلاعات مربوط به وضعیت فعلی سازمان و کارکنان اکتفا نکنند، بلکه شایسته است از وضعیت گذشته نیز اطلاع کامل داشته باشند تا از گذشته عبرت بگیرند.

وَ كَمْ مِنْ قَرْيَةٍ أَهْلَكْنَاهَا ... (اعراف، ۴)

چه بسیار آبادی هایی که اهل آن به خاطر فساد و کفر نابود شدند.

امام علی (ع): " من اعتبر أبصر، و من أبصر فهم، و من فهم علم "

هر کس که عبرت بگیرد، بینا شود و هر کس بینا شود، می فهمد و هر کس بفهمد، دانشمند شود.

فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ... (غافر، ۸۲)

در زمین سیر کنید تا عاقبت کسانی را که قبل از شما بوده اند ببینید.



## سؤالات تشریحی

۱. عناصر اخلاقی سیستم ارتباطات را شرح دهید.
۲. طراحی سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اخلاق را شرح دهید.
۳. انواع اطلاعات در سیستم اطلاعات مدیریت را شرح دهید.
۴. انواع اطلاعات در سیستم اطلاعات مدیریت را نام ببرید و شرح دهید.

## سؤالات تستی

۱. همانا بزرگترین خیانت، خیانت به ..... ، و رسواترین دغلكاری، دغلبازی با ..... است.

الف) امامان - ملت  
ب) ملت - امامان  
ج) امامان - سیاستمداران  
د) ملت - ملت

۲. حضرت علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر(نهج البلاغه نامه ۵۳) می‌فرماید: «باید کسانی که نسبت به مردم عیب‌جو ترند از تو دورتر باشند زیرا مردم عیب‌هایی دارند که ..... در پوشاندن آن عیب‌ها از همه سزاوارتر است. مربوط به کدام مورد زیر می‌باشد؟

الف) مردم  
ب) بازرسان  
ج) والی  
د) ارزیابان

۳. همه موارد زیر از چهار اصل سیستم اطلاعات مدیریت مبتنی بر اخلاق و ارزشهای اخلاقی می‌باشد بجز ... .

الف) صحت  
ب) دقت  
ج) امانتداری و رازداری  
د) تقویت ارتباطات

۴. "به نوعی از اطلاعات گفته می شود که نتیجه عملیات بازرسی و حسابرسی از عملکرد سیستم و نهادهای اجتماعی براساس ضوابط و آیین نامه های قانونی است" تعریفی از کدام نوع از اطلاعات می باشد؟.

- الف) اطلاعات کنترلی (حسابرسی)      ب) اطلاعات تصادفی  
ج) اطلاعات بازخوردی                      د) اطلاعات مالی

۵. پیامبر اکرم (ص) می فرمایند: ".... ، اساس همه ارزش ها و نادانی و ... ریشه همه انحرافات فردی و اجتماعی است."

- الف) دانش - آگاهی                              ب) دانش - ناآگاهی  
ج) دانش - خیانت                              د) امانت داری - ناآگاهی

پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	ب	ج	د	الف	ب

## فصل هفتم

# تصمیم‌گیری اخلاقی در کسب و کار بر مبنای آموزه‌های اسلام

### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با تصمیم‌گیری اخلاقی بر مبنای آموزه‌های اسلام و مدیریت اخلاقی در بحران می‌باشد.

### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با نکات اخلاقی تصمیم‌گیری اخلاقی در اسلام آشنا شوند.
- معیارهای اخلاقی در فرایند تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام را شرح دهند.
- اهمیت مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری از منظر اسلام را تشریح نمایند.
- با هدف نظام مشارکت کارکنان از دیدگاه اسلام آشنا شوند.
- با اداره اخلاقی بحران آشنا شوند.
- با راهبرد اخلاقی حضرت یوسف (ع) در مدیریت بحران آشنا شوند.

### تصمیم گیری اخلاقی بر مبنای آموزه های اسلام

در سازمانهای امروزی بسیاری از رفتارها و تصمیم های مدیران، تحت تأثیر ارزش های اخلاقی صورت می گیرد. نقش اخلاق اسلامی در انتخاب یک گزینه از میان گزینه های موجود مدیران را به اتخاذ تصمیم گیری کامل و صحیح می رساند. توجه به مصادیق اخلاقی به ما کمک خواهد کرد تا از آفات تصمیم گیری پرهیز کنیم. تصمیم گیری اخلاقی مبتنی بر عقلانیت و وحيانیت به دست می آید. مهمترین نقش اخلاق در اتخاذ تصمیم گیری است. تصمیم گیری مبتنی بر اخلاق اسلامی می تواند در اتخاذ تصمیم بهینه سازمانها تأثیر مثبت بگذارد. پیامبر(ص) می فرماید: «من به تو سفارش و توصیه می کنم که هر زمان تصمیم به انجام کاری گرفتی در عاقبت آن کار بیندیش پس اگر عاقبت آن رشد بود انجام بده و اگر گمراهی بود. انجام نده» (کافی، ج ۲، ۱۴۹)

### معیارهای اخلاقی در فرایند تصمیم گیری از نظر اسلام

پاره ایی از اصول و معیارهای اخلاقی در فرایند تصمیم گیری از نظر اسلام عبارتند از:

- تسهیل مشارکت و پیشنهادات همگانی
- مشارکت شایسته ترین نیروها در تصمیم گیری
- تجزیه و تحلیل و استفاده از نقطه نظرات تخصصی دیگران
- تفویض اختیار علمی براساس توانایی و مسولیت پذیری
- تقویت جو گروهی تصمیم
- تصمیم گیری مبتنی بر اطلاعات و دانش
- عبرت گرفتن از حوادث گذشته

## نکات اخلاقی در تصمیم‌گیری از نظر اسلام

تبیین و تدوین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی تصمیم‌گیری شرط لازم برای اتخاذ موفقیت‌آمیز فرایند تصمیم‌گیری است. در اسلام شاخص‌ها و معیارهای تصمیم‌گیری در صورتی دارای ارزش و بار اخلاقی است که مبتنی بر ویژگی‌های زیر باشد:

- توجه به عاقبت کار
- توجه به منافع مادی و معنوی
- توجه به رضایت و خشنودی خداوند

## اهمیت مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری از منظر اسلام

سوره شوری اصل مشورت کردن در امور را مورد تاکید قرار می‌دهد و اهمیت مشورت و مشارکت همگانی در اسلام را در حوزه تصمیم‌گیری آشکار می‌کند. از جمله عوامل موفقیت در تصمیم‌گیری کارگزار و مدیران، مشورت در امور است. در مشورت، از اندیشه، اطلاعات و دانش، پیشنهادها و راهکارهای دیگران استفاده می‌شود و موضوع از جنبه‌های مختلف مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در مشورت، از هوش و عقل دیگران و تجربه آن‌ها استفاده می‌شود و از طریق مشورت است که حاکم شریک عقل، اطلاعات، دانایی و تجربه متخصصین می‌شود و به دانایی خود می‌افزاید و موجبات اتخاذ تصمیم بهینه و کاهش مشکلات می‌شود. در اسلام تاکید زیادی بر مشورت و شور در تصمیم‌گیری شده است اما نه با هر کسی، بلکه با افرادی که دارای ویژگی‌های خاص باشد.

### امام علی(ع) برای مشاوران شرایطی قائل است

- آگاه، دانا به امور مربوطه و با تجربه ( شایسته ترین و خیره ترین افراد نسبت به حوزه تصمیم)
- خدا ترس و با تقوا
- خیرخواه، مشفق و دلسوز
- دوراندیش و آینده نگر
- عاقل و خردمند
- صادق و راستگو
- رازدار

افراد را از مشورت با گروه‌هایی خاص بر حذر می‌دارد:

- مشورت با افراد نا آگاه
- مشورت با دشمن
- دوست نادان
- افراد کم تجربه
- انسان‌های بخیل، حریص و دروغگو
- افراد ترسو

### نکات اخلاقی در مشورت و مشاوره

امام، مالک اشتر را به تبادل نظر در امور با دانشمندان و مشورت با آنان سفارش می‌کند: با دانشمندان و اندیشمندان، فراوان گفت‌وگو کن و با حکیمان مذاکره نما. امام علی(ع) خود، مشاورانی خیرخواه مانند، حسنین(ع) عبدالله بن جعفر، عبدالله بن عباس، مالک اشتر و قیس بن سعد داشت.

«در کارها با آنان مشورت کن اما زمانی که تصمیم گرفتی (قاطع باش) و بر خدا توکل کن زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد» (سوره آل عمران، ۱۵۹). امام علی (ع) می‌فرماید:

مَنْ نَصَحَ مُسْتَشِيرَهُ صَلَحَ تَدْبِيرُهُ وَ مَنْ غَشَّ مُسْتَشِيرَهُ سَلَبَ تَدْبِيرَهُ.

کسی که مشاور وی خیرخواه باشد، تدبیر او نیکو شود و کسی که مشاور وی غش و خیانت کند، تدبیرش نابود گردد.

و لا تدخلن فی مشورتک ... و لا جباناً يضعفک عن الأمور (ص ۵۷۰، نامه ۵۳، ب ۲۸)

راه مده در مشورت ... افراد ترسو را! زیرا، در انجام دادن کارها، روحیه تو را سست می‌کنند

### فواید مشورت و مشاوره از دیدگاه اسلام:

با مشورت، عقل و تجربیات و دیدگاه‌های گوناگون ترکیب می‌شوند تا مسائل به طور کامل پخته و مورد تحلیل همه جانبه و در نهایت تصمیم‌گیری قرار گیرد.

- کاهش خطا، لغزش و اشتباه
- دوری از خودرأیی و استبداد
- اتخاذ تصمیم‌گیری منطقی و بهینه
- افزایش تعادل بین کارکنان
- بهره‌گرفتن از توانمندی دیگران
- افزایش همدلی و صمیمیت
- تقویت نظام پیشنهادات
- تقویت روحیه اعتماد و خودباوری در زیر دستان

- افزایش نشاط و آرامش درونی

هدف نظام مشارکت کارکنان از دیدگاه اسلام :

- سرعت حل و فصل مشکلات جوامع
- کرامت بخشیدن به انسانها (ارزش قائل شدن برای زیر دستان)
- توسعه فکر و اندیشه انسان ها

### اخلاق کارگذاران در مدیریت بحران

اثربخش بودن تلاشهای مدیریت بحران در اداره بحران در گرو میزان آمادگی تیم بحران و رعایت اصول علمی و نکات اخلاقی است. در شرایط بحرانی، برای مدیریت موثر بحران باید از عوامل داخلی و بیرونی متعددی بهره گرفت مانند مدیریت تخصصی و با تجربه و برنامه ریزی و مشاوره تخصصی از مشاوران و نخبگان

### اداره اخلاقی بحران

ویژگی های اخلاقی کارگذاران و مدیران در اداره بحران از منظر اسلام

- شناسایی نقاط بحران خیز سازمان
- پیش بینی بحران
- انجام اقدامات و تلاشهای پیشگیرانه ای قبل از وقوع بحران
- ارزیابی دامنه بحران
- تشکیل تیم بحران (یک موضوع بین رشته ای هستند)
- تأکید بر روابط با محیط
- مشارکت سازمان ضروری است.



- هدایت و راهنمایی
- مشارکت مستقیم مدیریت عالی در تیم مدیریت بحران
- آماده‌سازی تیم مدیریت بحران در انجام وظایف
- انسجام و هماهنگی
- سرعت عمل ودقت در اجرا
- صبر و تحمل
- تجربه و اطلاعات

#### راهبرد مدیریتی حضرت یوسف (ع) در بحران

در داستان حضرت یوسف و نقش ( درایت و توانمندی) ایشان در مدیریت و کنترل بحران نکات اخلاقی آموزنده ای مطرح است که شایسته است مدیران و کارگزاران آنها را در اداره موثر بحران مورد توجه قرار دهند.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (یوسف، ۴۷)

یوسف گفت: هفت سال پی درتان حضرت یوسف پی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید.

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ ... (یوسف، ۵۰)

هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند تا در مورد خواب سؤال کند.

### نکات اخلاقی در اداره بحران برگرفته از داستان حضرت یوسف در قرآن

پیش بینی و برآورد دامنه و عوامل بحران  
شناخت کامل و تشریح وضعیت بحران  
توجه به مشاوره تخصصی (تشکیل اتاق فکر)  
برنامه‌ریزی عالمانه و تخصصی در اجرا  
اجرای قوی مبتنی بر برنامه تدوین شده  
مدیریت تخصصی و توانمند برای اداره و اجرا  
هماهنگی و انسجام تمامی واحدها  
نظارت و کنترل قوی بر منابع و بر اجرای برنامه

#### سؤالات تشریحی

۱. تصمیم‌گیری اخلاقی را تعریف کنید.
۲. معیارهای اخلاقی در فرایند تصمیم‌گیری از نظر اسلام را نام ببرید.
۳. اهمیت مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری از منظر اسلام شرح دهید.
۴. فواید مشورت و مشاوره از دیدگاه اسلام را شرح دهید.
۵. هدف نظام مشارکت کارکنان از دیدگاه اسلام چیست و شرح دهید.
۶. اداره اخلاقی بحران را تعریف کنید.
۷. راهبرد مدیریتی حضرت یوسف (ع) در بحران را دهید.
۸. نکات اخلاقی در اداره بحران برگرفته از داستان حضرت یوسف در قرآن را نام برده و شرح دهید؟

## سؤالات تستی

۱. تصمیم گیری اخلاقی مبتنی بر ..... به دست می آید.  
 الف) شهود و وحيانیت  
 ب) تجربه و وحيانیت  
 ج) عقلانیت و شهود  
 د) عقلانیت و وحيانیت
۲. در اسلام همه موارد زیر از شاخص ها و معیارهای تصمیم گیری دارای ارزش و بار اخلاقی است بجز .....  
 الف) توجه به خشنودی خداوند  
 ب) توجه به عاقبت کار  
 ج) فقط توجه به منافع مالی  
 د) توجه به منافع مادی و معنوی
۳. در ..... ، از هوش و عقل دیگران و تجربه آن‌ها استفاده می شود و از طریق مشورت است که حاکم شریک عقل، اطلاعات، دانایی و تجربه متخصصین می شود و به دانایی خود می افزاید و موجبات اتخاذ تصمیم بهینه و کاهش مشکلات می شود؟  
 الف) انگیزش  
 ب) تصمیم گیری  
 ج) مشورت  
 د) همدلی
۴. امام علی (ع) افراد را از مشورت با چه گروه‌هی بر حذر می‌دارد؟  
 الف) صادق  
 ب) افراد کم تجربه  
 ج) عاقل و خردمند  
 د) خدا ترس
۵. کدام یک از موارد زیر از فواید مشورت و مشاوره از دیدگاه اسلام نمی باشد؟  
 الف) تقویت نظام پیشنهادات  
 ب) اتخاذ تصمیم‌گیری منطقی و بهینه  
 ج) افزایش خطا، لغزش و اشتباه  
 د) دوری از خودرأیی و استبداد
۶. همه موارد زیر از ویژگی های اخلاقی کارگذاران و مدیران در اداره بحران از منظر

اسلام می باشند بجز ... .

الف) پیش بینی بحران

ج) ارزیابی دامنه بحران

ب) اقدامات پیشگیرانه بعد از وقوع بحران

د) انسجام و هماهنگی

پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	د	ج	ج	ب	ج
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	ب				

## فصل هشتم

# سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در حکومت اسلامی

### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با مفهوم سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در اسلام می‌باشد.

### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در سازمان آشنا شوند.
- اصول اخلاقی در طراحی و اجرای سیستم نظارت و کنترل سازمانی از نظر اسلام را شرح دهند.
- راهبردهای نظارت و کنترل مبتنی بر اخلاق را تشریح نمایند.
- با عناصر خودکنترلی در منابع اسلامی ( خود مدیریتی) آشنا شوند.

### سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در سازمان مبتنی بر نگرش اسلام

در سیستم کنترل و نظارت، عملیات انجام شده و برنامه ریزی شده با هم مقایسه و ارزیابی می‌گردند، انحراف‌ها در صورت وجود شناسایی و سرانجام اصلاحات لازم

برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند. (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۸۸). کنترل عبارت است از ارزیابی منظم نتایج و عملکرد در قالب استانداردهای تعیین شده. یکی از وظایف اساسی مدیریت در هر سیستمی، نظارت و کنترل است که ارتباط زیادی با سایر وظایف مدیریت دارد به طوری که بدون آن تحقق اهداف و موفقیت امکان‌پذیر نخواهد بود. روش‌های کنترل و نظارت بیش از هر چیزی تحت تأثیر نگرش حاکم و اصول مدیریت و ارزش‌های رایج در سازمان است. دین مبین اسلام با نگرش خاصی نسبت به مبادی و اصول مدیریت و سازمان و با ارزش‌های اصیل خود که مبتنی بر فطرت انسان است؛ بیشترین تأثیر را در محتوای فرآیند کنترل و نظارت دارد. در یک جامعه اسلامی که بر اساس اصول و ارزش‌های اسلامی و در جهت تحقق اهداف اسلامی تشکیل می‌شود باید مکانیزم‌های کنترلی آن نیز با این ارزش‌ها و اهداف هماهنگی داشته باشد و در این چارچوب اعتقادی و ارزشی طراحی شود. بنابراین سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در صورتی مبتنی بر اسلام است که بر مبنای اصول اعتقادی و ارزش‌های اخلاقی اسلام طراحی و اجرا شود.

### ضرورت سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در سازمان

لازمه مدیریت اخلاق‌گرا، رعایت اصل شایسته‌سالاری در سپردن کارهاست، اما کافی نیست، بلکه باید به طور دائم و مستمر بر عملکرد و رفتار کارگزاران، نظارت و کنترل اعمال کرد زیرا سلامت رفتاری و عملکردی هر نظام در گرو طراحی و اجرای سیستم نظارت جامع و کامل به طور اثربخش است. البته این به معنای بی‌اعتمادی به کارگزاران نیست. انسان نیازمند مراقبت است نه تنها از درون باید مراقبت کند بلکه باید احساس کند که مراقبتی هم از بیرون وجود دارد که او هر طور خواست نمی‌تواند عمل کند.

(دلشاد تهرانی، ۱۳۷۳ سیره نبوی، ۳۱۰). این امر از مهم‌ترین مسائل مدیریت اسلامی و از عواملی است که مدیریت را مستقیم و کارآمد می‌کند، زیرا گماردن افراد سالم و شایسته بر سر کارها کافی نیست بلکه رسیدگی دقیق به مسئولیت‌ها و حسابرسی به کار آنان باعث می‌شود که در انجام مسئولیت و امانتداری کوتاهی نکنند و اگر کوتاهی کردند مورد مؤاخذه و در صورت لزوم مجازات شوند. سیره پیامبر(ص) و امام علی(ع) نیز چنین بود. (مشتاق، ۱۳۸۵)

## اصول اخلاقی در طراحی و اجرای سیستم نظارت و کنترل سازمانی از نظر اسلام

پاره ایی از اصول اخلاقی در طراحی و اجرای سیستم نظارت و کنترل بر عملکرد کارکنان در سازمان از نظر اسلام عبارتند از:

- تدوین خط مشی نظارت و کنترل
- تبیین و تدوین شاخص‌ها و معیارهای شفاف نظارت و کنترل
- تعیین پارامترهای اصلی و فرعی ارزیابی و تعیین میزان وزن هر پارامتر
- استفاده از بازرسین و مسولین نظارتی توانمند و صادق(دارای مهارت و تجربه، دانش و اطلاعات کاری بالا باشد)
- استفاده از بهترین روش‌های نظارت و کنترل علمی و منطقی
- دقت در نظارت و کنترل
- نظارت باید همه جانبه باشد و به طور دقیق و کامل انجام گیرد تا بتوان به آن استناد کرد
- ترویج و تقویت سیستم خودکنترلی
- تاکید و توجه خاص به سیستم کنترل پیشگیرانه

### ویژگی های اخلاقی معیارهای نظارتی و کنترل در سازمان

تیین و تدوین شاخص ها و معیارهای نظارتی شرط لازم برای اجرای موفقیت آمیز سیستم نظارتی و کنترل در سازمان است.

شاخص ها و معیارهای نظارتی در سازمان در صورتی دارای بار ارزشی و اخلاقی است که مبتنی بر ویژگی های زیر باشد:

- همسو با معیارهای اخلاقی باشد
- همسو با معیارهای ارزشی اسلامی باشد
- معقول و منطقی باشد
- واقعی باشد
- مرتبط با ماهیت و محتوای کار
- مقبولیت عمومی

### راهبردهای نظارت و کنترل مبتنی بر اخلاق

بنابراین، یکی از وظایف عمده و اصلی حاکم و مدیر، نظارت بر کار زیردستان است و برای سلامت دولت و کارگزاران ضروری است. سیستم نظارتی صحیح و مطمئن، چشم حکومت محسوب می شوند. نقاط ضعف و قوت نظام و دستگاه های در صورتی شناسایی خواهند شد که بازرسی و نظارت صادقانه و دقیق انجام شود. در اداره یک سیستم مدیری موفق خواهد بود که بر تمام امور اشراف اطلاعاتی کامل داشته باشد. به



طور طبیعی در نظام اداری، مدیر برای اشراف اطلاعاتی کامل بر تمام امور نیاز به نظارت به شکل های مختلف دارد.

### راهبردهای نظارت و کنترل بیرونی

راهبردهای نظارت و کنترل بیرونی شامل نظارت مستقیم (آشکار) و غیر مستقیم (مخفی) است. نظارت مستقیم (آشکار) و غیر مستقیم (مخفی) به تناسب کار و اهمیت آن، شکل انفرادی و گروهی انجام می شود.

#### • نظارت مستقیم (آشکار)

۱- نظارت شخصی مدیریت : امام علی(علیه السلام) شخصاً بر امور جاری کشور نظارت مستقیم داشت و هم به کارگزاران توصیه می کرد که نظارت مستقیم بر امور داشته باشند.

### نظارت شخصی حضرت سلیمان در حکومت داری

وَ تَقَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْيَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (۲۰) لَأَعَذَّبَنَّ عَذَابًا شَدِيدًا  
أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (۲۱) فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطُ بِهِ وَ  
جِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ (نمل، ۲۲)

حضرت سلیمان جویای حال هدهد شد و گفت: چرا هدهد حضور ندارد؟ اگر دلیلی موجه برای غیبتش نداشته باشد، او را کیفری سخت خواهم داد. پس دیری نپایید که هدهد آمد و گفت: از چیزی آگاهی یافتم که تو از آن اطلاع نداری، برای تو از منطقه سبا گزارشی مهم و درست آورده‌ام.

نکات اخلاقی در اجرای عملیات نظارت و کنترل در داستان حضرت سلیمان(ع)

- بازدید و نظارت و بازرسی حضوری
- نظارت دقیق بر حضور و غیاب نیروها
- ارزیابی دلایل بروز تخلفات متخلف (دلیل موجه و یا غیر موجه)
- برخورد قاطع با متخلفین که بدون عذر موجه.
- منابع گزارش باید از بازرسی امن و مطمئن کسب شود

۲-تاسیس واحد کنترل و نظارت (بازرسی): علاوه بر نظارت شخصی رهبر و مدیران نیاز است واحد بازرسی به منظور تکامل فرایند نظارت طراحی و مأموران حفاظتی و بازرسان تعیین شوند. چنان که مالک بن کعب ارحبی به عنوان بازرس توسط امام علی (ع) منسوب شده بودند.

در سازمانها باید همواره گروهی به عنوان بازرس جهت نظارت بر امور، تعیین شوند که ضمن داشتن شرایط لازم بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت نمایند تا در صورت مغایرت با معیارها اقدام کنند و از انحراف جلوگیری و اقدام به اصلاح سازمانی نمایند.

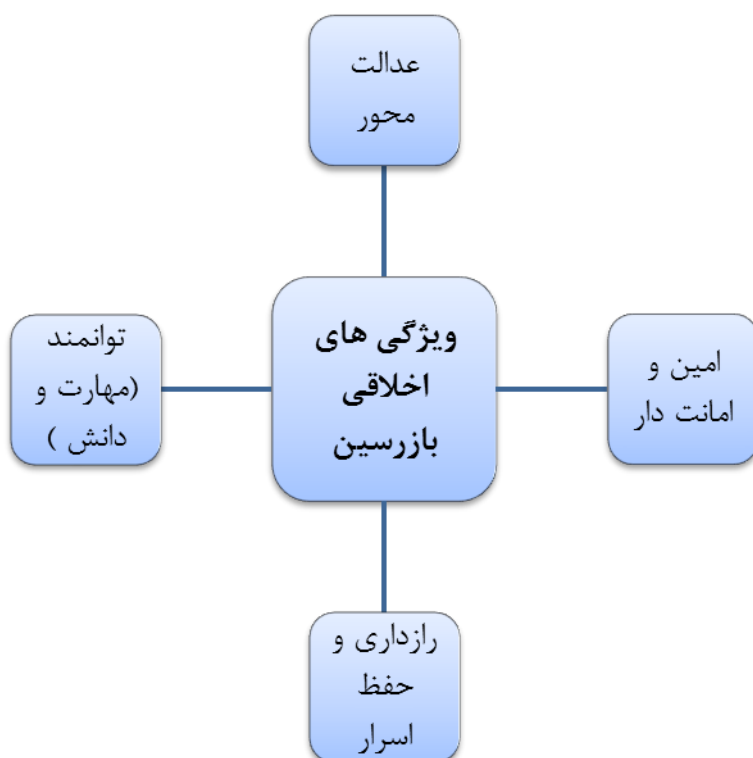
وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران،

از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.

نامه امام (علیه السلام) به یزید بن قیس ارحبی، گویای این حقیقت است: «اما بعد، تو در ارسال اموال مالیاتی کوتاهی کرده ای سبب این کار بر من پوشیده است، چاره ای نیست جز اینکه تو را به تقوای الهی سفارش کنم، و از اینکه با خیانت به مسلمانان پاداشت را تباه سازی و جهاد خویش را بر باد دهی، تو را پرهیز می‌دهم. بنابراین، از خدا پروا کن، خویشتن را از آلوده شدن به حرام منزّه دار، راه بازخواست و نکوهش مرا بر خود ببند، احترام مسلمانان را نگه دار و به پناه جویان مملکت اسلامی ستم روا مدار.» (احمد بن ابی یعقوب یعقوبی، تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۴ و ۲۰۵ / ص ۲۰۰ و ۲۰۱).

### ویژگی های اخلاقی بازرسین و مسولین نظارتی

بازرسین و مسولین نظارتی برای اجرای موفقیت آمیز امر نظارت باید دارای ویژگی های خاص اخلاقی باشند که در نمودار زیر به آنها اشاره شده است:



نمودار: ویژگی های اخلاقی بازرسین

• نظارت غیر مستقیم (مخفی)

۱- نظارت پنهان (مخفی): یعنی به کارگیری نیروهای اطلاعاتی و بازرسان مخفی. نظارت پنهانی عامل افزایش ضریب امنیتی کاری مسئولان می شود.

سیره پیامبر (ص) و امیر مؤمنان این بود که برای کنترل و نظارت بر رفتار و عملکرد کارگزارانشان «چشم های مخفی» قرار می دادند تا گزارش رفتار و عملکرد آنان را بدهند (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۳ سیره نبوی، ۳۱۰).

۲- نظارت فراگیر مردمی: در حکومت اسلامی، توجه به گزارش های مردمی و بررسی و تحلیل دقیق آن لازم است. همه مردم به عنوان ناظر و چشم بینای حکومت تلقی می شوند.

### راهبردهای نظارت و کنترل درونی ( خود کنترلی)

تعهد و مسئولیت پذیری از عناصر مهم تشکیل دهنده خودکنترلی افراد در سازمان است خودکنترلی مبتنی بر اعتماد، اخلاق و ارزشهای فردی است. پایبندی انسان به ارزشهای اخلاقی، انسانی و اسلامی موجب می شود که در انسان تعهد و احساس مسئولیت شکل گیرد و به تبع تعهد، خود کنترلی در او ایجاد شود. انسان مومن خدا را ناظر بر اعمال خود می بیند دیگر به گناهی اقدام نمی کند.

خودکنترلی یعنی مرکز کنترل و نظارت بر عملکرد فرد در نگرش و ذهن فرد قرار گیرد و عامل کنترل کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد به طوری که افراد بدون نظارت بیرونی با آگاهی و تمایل به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در چارچوب معیارهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب پردازد.

خودکنترلی پیامدهای مثبت بسیاری را در کارکنان و سازمان به جا می گذارد و می تواند بیشترین اثربخشی و کارایی را داشته باشد. خودکنترلی ریشه در نظام ارزشی و مبانی فکری دارد.

شخصیت هایی مانند رسول اکرم(ص)، امیرالمؤمنین(ع) و حضرت زهرا(س) و ائمه معصومین بعنوان الگوهای خود کنترل معرفی می شوند

### عناصر خودکنترلی در منابع اسلامی ( خود مدیریتی)

اعتقاد به نظارت کامل و جامع خداوند

نظارت الهی عالیترین سطح در نظام نظارتی بر مبنای اعتقادات اسلامی است که دارای ویژگی‌های منحصر به فردی از جمله تمامی اعمال و فردی و زندگی اجتماعی انسان را در بر دارد<sup>۱</sup>، اعتقاد به نظارت خالق انسان که بر همه چیز دانا و تواناست، آمی باشد. *يُدَبِّرُ الْأَمْرَ ... (۵) ذَلِكَ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ (سجده، ۶)*

تدبیر نظام عالم بر اساس علم خداوند است و اوست که از ظاهر و پنهان آگاه است.

*إِنْ تَكُ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ ... (لقمان، ۱۶)*

لقمان در سفارش به پسرش: اگر عمل تو به اندازه دانه خردلی هم باشد آن را به حساب می‌آورد.

### اعتقاد به حیات ابدی و جهان آخرت

در نظام اعتقادی اسلام، هستی محدود به این جهان مادی نمی‌شود که بلکه این جهان تنها جزء کوچکی از هستی می‌باشد و جسم انسان نیز جزئی از وجود او را تشکیل می‌دهد. بنابراین نیستی برای انسان معنا ندارد.

زندگی در این جهان با مرگ انسان پایان پذیرد بلکه مقدمه‌ای بر حیات ابدی اوست و حیات انسان پس از مرگ در مراتب بالاتری ادامه می‌یابد نحوه زندگی انسان در این دنیا سرنوشت ابدی او را رقم می‌زند

بعضی از آیه‌های قرآن کریم نیز به این مسئله اختصاص دارد.

ویژگی‌های جهان آخرت در قرآن کریم:

- حیات آخرت حقیقی است.<sup>۳</sup>

---

<sup>۱</sup> «وكان الله على كل شيء رقيباً» (سوره نساء، آیه ۱)

<sup>۲</sup> «وَاللَّهُ مَلِكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا فِيهِنَّ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ» (سوره مائده، آیه ۱۲۰)

<sup>۳</sup> «وما هذه الحياة الدنيا إلا لهو و لعب و إنَّ الدَّارَ الْآخِرَةَ لَهِيَ الْحَيَوَانُ لَوْ كَانُوا يَعْلَمُونَ» (سوره عنكبوت، آیه ۶۴).

- جزای اعمال انسان در جهان آخرت داده می‌شود.<sup>۱</sup>
- متاع دنیا نسبت به آخرت ناچیز است.<sup>۲</sup>

### توجه به ارزش و کرامت انسان

براساس اعتقادات اسلامی ارزش و کرامت انسان زمینه‌ساز خودکنترلی است؛ اگر انسان قدر و منزلت و ارزش خود را بشناسد دیگر به امور زشتی‌ها رضایت نمی‌دهد و اعمال زشت انجام نمی‌دهد و برعکس کسی که برای خودش ارزش قائل نیست تن به هر گناه و ذلتی می‌دهد

امام هادی(ع): «هرکسی که در نزد خودش پست و بی‌ارزش است پس تو از شر او در امان نباش»<sup>۳</sup> (ابن‌شعبه، ۱۳۸۲، ص ۳۶۲)

امام علی(ع): «هر که شرافت و بزرگواری یافت، خود را از امور پست باز می‌دارد»<sup>۴</sup> (تمیمی‌آمدی، ۱۳۶۶، جلد ۲، ص ۲۰۳)

- اسلام برای انسان ارزش زیادی قائل است. «و ما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم و آنها را به مرکب بر و بحر سوار کردیم و از هر غذای لذیذ و پاکیزه آنها را روزی دادیم و بر بسیاری از مخلوقات خود برتری و فضیلت بزرگ بخشیدیم»<sup>۵</sup> (سوره اسراء، آیه ۷۰)

### اعتقاد به نظارت پیامبر

يا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا (احزاب، ۴۵)

<sup>۱</sup> «إِنَّهُ بِيَدِ الْخَلْقِ ثُمَّ يَعْبُدُ لِمُجْزَى الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ بِالْقِسْطِ وَالَّذِينَ كَفَرُوا لَهُمْ شَرَابٌ مِّنْ حَمِيمٍ وَعَذَابٌ أَلِيمٌ» (سورة يونس، آیه ۴).

<sup>۲</sup> «قُلْ مَتَاعُ الدُّنْيَا قَلِيلٌ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لِّمَنِ اتَّقَى».

<sup>۳</sup> «مَنْ هَانَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ فَلَا تَأْمَنُ شَرَّهُ».

<sup>۴</sup> «مَنْ كَرُمَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ لَمْ يَهْنَأْ بِالْمَعْصِيَةِ».

<sup>۵</sup> «وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا».

ای پیامبر! همانا ما تو را گواه بر مردم و بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده فرستادیم.

### اعتقاد به نظارت فرشتگان

إِذْ يَتَلَفَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ (ق، ۱۷)

دو فرشته بر دوش چپ و راست انسان قرار دارند که اعمال او را ثبت می‌کنند.

بلی و رسلنا لדיهم یکتبون (قرآن، زخرف، ۸۰)؛

«انسان هر کاری که می‌کند، فرشتگان ما، در حضور او هستند و اعمال او را ثبت می‌کنند»

ما یلفظ من قول الا لادیه رقیب عتید؛ (قرآن، ق، ۱۸)

«انسان سخنی نمی‌گوید مگر اینکه، فرشته ای مواظب و مراقب است یعنی نگرهبانی آماده به تمام سخنان ما گوش فرا می‌دهد.»

### عاقبت اندیشی

رسول اکرم(ص) میفرمایند: وقتی اراده میکنی کاری انجام دهی در عاقبت آن بیندیش اگر عاقبتش خیر بود انجام بده و اگر شر بود رهاش کن. (نهج الفصاحه، ص ۳۳)

### پارامترهای عملی در زمینه خودکنترلی

- لزوم شناخت، پذیرش و ایمان به عقاید و احکام اسلام (ایمان و عمل به معارف اسلامی) زیرا مهمترین عامل مؤثر در اعمال انسان، افکار و اعتقادات اوست

- اهمیت و نقش تذکری قرآن برای انسان



- سیره پیامبر اکرم و معصومین(ع) و احادیث تأثیر بسزایی در نشر و تبلیغ ارزش‌های اسلامی دارد
- عبادات اسلامی و انجام امورات مذهبی
- هدف‌های مشترک کارکنان و سازمان
- حاکمیت بخشیدن دین بر مناسبات و روابط اجتماعی در سیستم مدیریتی
- پایه و اساس فعالیت‌های فردی و اجتماعی بر مبنی خدا محوری

### اصول اخلاقی در نظارت درونی

عوامل متعددی در خودکنترلی و نظارت درونی در افراد تأثیر گذار است که در اینجا به مهمترین آنها اشاره شده است:

- یاد معاد و زمان مرگ
- اعتقاد به نظارت خداوند
- وجدان کاری
- عاقبت اندیشی

راهکارهای کارکردی پیش‌گیری از وقوع جرم و انحراف در حکومت

- در نظام اسلامی، محیط کاری باید بازدارنده از جرم باشد.
- شایسته‌سالاری و استخدام افراد مناسب و مسئولیت‌پذیر
- تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های شفاف
- تشویق و انگیزه‌مدیران و کارگزاران
- تقدیر از مسئولان با عملکرد مطلوب
- تقویت فرهنگ تقوا و اطاعت از خداوند
- جابجایی مدیران در صورت نیاز و به منظور تناسب شغل با شاغل
- شفاف‌سازی مسئولیت و وظایف کارگزاران
- عزل به‌هنگام کارگزاران نالایق و خیانت‌کار
- اعمال نظارت و کنترل موثر بر اجرای عملیات و عملکرد سیستم‌ها و بخش‌ها
- تقویت سیستم اطلاعات
- ارزیابی عملکرد به موقع و موثر سیستم‌ها و بخش‌ها

سؤالات تشریحی

۱. سیستم نظارت و کنترل اخلاقی در سازمان را تعریف کنید.
۲. ویژگی‌های اخلاقی معیارهای نظارتی و کنترل در سازمان را نام ببرید.
۳. راهبردهای نظارت و کنترل مبتنی بر اخلاق را شرح دهید.
۴. ویژگی‌های اخلاقی بازرسین و مسولین نظارتی را شرح دهید.
۵. راهکارهای کارکردی پیش‌گیری از وقوع جرم و انحراف را شرح دهید.
۶. پارامترهای عملی در زمینه خودکنترلی را تشریح نمایید.
۷. عناصر خودکنترلی در منابع اسلامی (خودمدیریتی) را شرح دهید.

## سؤالات تستی

۱. عبارت است از ارزیابی منظم نتایج و عملکرد در قالب استانداردهای تعیین شده

- |            |               |
|------------|---------------|
| الف) کنترل | ب) سازماندهی  |
| ج) انگیزش  | د) تصمیم گیری |

۲. ....میفرمایند: وقتی اراده می‌کنی کاری انجام دهی در عاقبت آن بیندیش اگر عاقبتش خیر بود انجام بده و اگر شر بود رهایش کن.

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| الف) امام رضا(ع) | ب) رسول اکرم(ص) |
| ج) امام جواد(ع)  | د) امام علی(ع)  |

۳. مالک بن کعب ارحبی به عنوان بازرس توسط چه کسی منسوب شده بودند؟

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| الف) امام رضا(ع) | ب) رسول اکرم(ص) |
| ج) امام جواد(ع)  | د) امام علی(ع)  |

۴. همه موارد زیر از ویژگی های اخلاقی بازرسین و مسولین نظارتی می باشند بجز

.....

- |                     |               |
|---------------------|---------------|
| الف) امین و توانمند | ب) عدالت محور |
| ج) خودکامه          | د) امین       |

۵. به کارگیری نیروهای اطلاعاتی و بازرسان (برای نظارت پنهانی) که عامل افزایش ضریب امنیتی کاری مسئولان می شود. تعریفی از کدام گزینه زیر است؟

- |      |                |
|------|----------------|
| الف) | ب) نظارت آشکار |
| ج)   | د) نظارت پنهان |

۶. .... یعنی مرکز کنترل و نظارت بر عملکرد فرد در نگرش و ذهن فرد قرار گیرد

و عامل کنترل کننده از خارج به داخل انسان منتقل گردد به طوری که افراد بدون نظارت بیرونی با آگاهی و تمایل به ارزیابی و اصلاح عملکرد خود در چارچوب معیارهای مشخص و در جهت اهداف مطلوب پردازد.

الف) خودکنترلی

ب) نظارت پنهان

ج) اعتقاد به حیات ابدی

د) نظارت آشکار

۷. کدام یک از موارد زیر از اصول اخلاقی در نظارت درونی نمی باشد؟

الف) ضعف در اعتقاد به وجود خدا

ب) یاد معاد و زمان مرگ

ج) وجدان کاری

د) اعتقاد به نظارت خداوند

پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	الف	ب	د	ج	د
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	الف	الف			

## فصل نهم

# آشنایی با نکات اخلاقی انگیزش در حکومت اسلامی

### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با نکات اخلاقی انگیزش در حکومت اسلامی می‌باشد.

### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با نکات اخلاقی انگیزش در اسلام آشنا شوند.
- عوامل اخلاقی انگیزش از دیدگاه اسلام را شرح دهند.
- ساده زیستی و انگیزش کارکنان را تشریح نمایند.
- با انگیزش از دیدگاه قرآن آشنا شوند.

## انگیزه

انگیزه به نیروی درونی گفته می شود که انسان را به انجام فعالیت در جهت تحقق اهداف مورد نظر سوق می دهد. عوامل انگیزش مجموعه از عوامل بیرونی (شغلی، سازمانی و محیطی) و درونی (فردی) را شامل می شود. بر اساس شواهد، انگیزش شغلی ارتباط تنگاتنگی با مدیریت مبتنی بر اخلاقی اسلامی دارد.

به گفته جان لاک و لاتام (۲۰۰۴)، انگیزه نه تنها یک عامل ذاتی در فرد، بلکه انگیزه مجموعه ای از اقدامات برای عمل و یا غیر عمل است. نهاوندی و ملک زاده (۱۹۹۹) ارتباط بین انگیزه و عملکرد سازمانی را بررسی کرده اند. انگیزه را به عنوان یک محرک پایدار ذهن، آرزو، نیرو و یا علاقه در فرد تعریف می کنند که افراد را به عمل وادار می کند. در تمام سازمان ها، انگیزه، رفتار انسان را تقویت، هدایت و حفظ می کند (Adzei and Atinga, 2012 –Huitt, 2003; Ogunrin et al., 2007) انگیزه

دو نقش متغیر مستقل و وابسته را ایفا می کند. به عنوان یک متغیر مستقل، برای توضیح انگیزه نظریه های مختلف مطرح شده است. به عنوان مثال اخیرا اتکینسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۴)، انگیزه را به عنوان نفوذ مستقیم در جهت قدرت و تداوم عمل تعریف می کند. پیندر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) شرح می دهد انگیزه کار به عنوان مجموعه ای از نیروهای پرنرژی که هم از درون و هم از بیرون فرد سرچشمه می گیرد. در آغاز مربوط به رفتار کاری است و به عنوان یک متغیر وابسته مطرح می شود جانسن، (۲۰۰۲). انگیزش به عنوان " منظور رفتار" تعریف شده است براساس نظر لاندی و بکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۷)، توافق عمومی است که

1 Atkinson

2 Pinder

3 Landy and Becker

رفتار برانگیخته شامل هر یا همه عناصر رفتاری زیر است: قصد، هدایت، پشتکار، اصرار و ختم. (Kooij et al, 2008)

### عوامل اخلاقی مدیریت در انگیزش کارکنان براساس دیدگاه اسلام

مدیریت اخلاق مدار باید محتوای کار و فضای کاری را بستر ساز انگیزش افراد طراحی کند به طوری که آنان با علاقه به کار و فعالیت پردازند. بنابراین یکی از وظایف اخلاقی مهم مدیران در سازمانها فراهم نمودن زمینه و عوامل انگیزش کارکنان به منظور شکوفایی استعدادها بالقوه است. مدیران برای ایجاد انگیزش باید نیازهای کارکنان را شناسایی و به آن توجه کنند. انگیزش سازمانی از عوامل ارتقاء بهره وری نیروی انسانی است، توجه و تأکید بر طراحی بهینه برنامه های انگیزشی مبتنی بر اخلاق موجب می شود افراد اهداف سازمانی را بپذیرند اطاعت پذیری آنها از قوانین افزایش یابد و به قوانین و مقررات سازمانی بیشتر احترام بگذارند. همچنین برنامه های انگیزشی مبتنی بر اخلاق تلاش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی را بیشتر می کند و باعث می شود کارکنان در اجرای برنامه ها و اداره امورات سازمان مشارکت فعال داشته باشند. لذا با توجه به اهمیت و منافع بیشمار انگیزش و همچنین اساسی و زیر بنایی بودن این موضوع در راستای توجه به نیروی انسانی به عنوان منبع حیاتی و استراتژیک سازمانها در محیط متلاطم ضروری است مدیران سازمان حساسیت اخلاقی بیشتری نسبت به انگیزش کارکنان نشان دهند.

امروزه کلید مدیریت اثربخش و موفقیت مدیریت در اداره نیروی انسانی را می توان مدیریت اخلاقی و توجه به اصول اخلاقی در اداره، سازماندهی، برنامه ریزی، نظارت و کنترل سازمان دانست. با توجه به نقش بسزای مدیریت اخلاقی در توجه به اصول

اخلاقی و اسلامی در انگیزش منابع انسانی به عنوان عامل توسعه و پیشرفت سازمانهای امروزی می توان گفت مدیریت اخلاقی مهم ترین عامل انگیزش است و نقش آن در انگیزش بیش از عوامل دیگر مشهود است. با توجه به نقش کلیدی انگیزش اخلاق مدار در تامین و برآورده شدن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. عدم توجه مدیریت به اصول اخلاقی عاملی در بی انگیزگی کارکنان در محیط کاری است.

### عوامل اخلاقی انگیزش از دیدگاه اسلام

موارد زیر از اقدامات انگیزشی پیامبر (ص) جهت تقویت روحیه و افزایش تلاش کارکنان و فعال تر کردن آنان در محیط کار و افزایش بهره وری، قابل استنباط است:

- توجه دادن مسلمانان به اصول اعتقادی و حیات اخروی
- مشارکت نیروها در امورات مدیریتی بخصوص تصمیم گیری
- حضور با نشاط پیامبر اکرم(ص) در مجموعه اداری
- توجه به سرودهای دسته جمعی که دارای بار ارزشی و تأثیرات تربیتی است
- مدیریت روابط کارکنان
- توجه به مسایل انسانی و ارزشی و اخلاقی در روابط و محیط کاری

### عوامل اخلاقی مؤثر بر انگیزش از دیدگاه امام علی(ع)

از جمله اقدامات انگیزشی امام علی(ع) جهت تقویت روحیه و افزایش تلاش کارکنان در محیط کار، قابل استنباط است عبارت است از ۱- تشویق و تنبیه متناسب و به جا ۲- مشورت و تصمیم گیری مشارکتی ۳- تناسب پاداش با عملکرد ۴- مسئولیت پذیری و پاسخگویی ۵- سازش و مدارا نسبت به زیر دستان ۶- تواضع و روابط صمیمی بین مدیر و کارکنان ۷- رعایت عدالت و رفتار مبتنی بر عدالت ۸- رسیدگی به مشکلات



مالی و اقتصادی زیردستان ۹- به کار گماری افراد براساس صلاحیت و شایستگی ۱۰-.

قاطعیت ۱۱- بخشش و گذشت نسبت به زیردستان ۱۲- نیکی کردن

**عوامل مؤثر بر انگیزش از دیدگاه حضرت امام خمینی (ره)**

حضرت امام خمینی (ره) برای ایجاد انگیزه در میان جوانان، بر عوامل درونی بیشتر تاکید داشته اند. همچنین، ایشان بر عوامل انگیزشی، بیش از عوامل بهداشتی در ایجاد انگیزه میان جوانان عنایت داشته اند به طوری که می توان گفت این سبک امام همسو با نظریه انگیزشی هرزبرگ است. (حاجی مهدی و همکاران، ۱۳۷۷)

**مهم ترین عوامل اخلاقی ایجاد انگیزش در مدیریت اسلامی**

مهم ترین عوامل و یا متغیرهای اخلاقی در مدیریت اسلامی که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می شوند عبارتند از :

- توجه به اصول اعتقادی و دینی
- توجه به اصول ارزشی و اخلاقی
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد عادلانه و منطقی
- طراحی سیستم ارتباطات سالم و موثر
- اعتماد سازی و ایجاد فضای اعتماد آمیز
- توجه به نیازهای مادی
- طراحی سیستم تشویق و پاداش عادلانه و منطقی
- طراحی مناسب شغل
- تناسب شغل با توانایی افراد
- طراحی سیستم پیشرفت و ارتقای منطقی

- تسهیل، هدایت و مشاوره دلسوزانه مدیریتی

### ساده زیستی و انگیزش کارکنان

مهم ترین پیامد اخلاقی رویکرد ساده زیستی و عدم رفاه زدگی کارگزاران و مدیران در سازمانها و جوامع، همراهی و همدردی با مردم ناتوان و عموم مردم و ایجاد و تقویت انگیزش در کارکنان جهت ساده زیستی است. امام علی (ع) ساده زیستی را برای زمامداران و حاکمان اسلامی ضروری دانسته و فرموده است: ان الله تعالی فرض علی ائمه العدل ان یقدروا بضعفه الناس کیلا یتبیغ بالفقیر فقره (نهج البلاغه ، کلام ۲۰۹، فراز ۴)؛ «خداوند بر پیشوایان حق واجب کرده که خود را با مردم ناتوان همسو کنند، تا فقر و تنگدست آنان را به هیجان نیاورد، و به طغیان نکشاند.»

امام علی (ع): ان الله جعلنی اماما لخلیفه، ففرض علی التقدير فی نفسی و مطعمی و مشربی و ملبسی کضعفاء الناس، کی یفتدی الفقیر بعقری، ولا یطغی الغنی بغناه... (الکافی، کلینی، ج ۱، ص ۴۱۰)؛ «همانا خداوند مرا پیشوای خلقش قرار داده و بر من واجب کرده است که در باره خودم و خوراک و نوشیدنی و پوشاکم مانند مردم ناتوان عمل کنم، تا اینکه ناتوان به سیره فقیرانه من تاسی کند و توانگر به وسیله ثروتش سرکشی و طغیان نکند.»

حضرت علی (ع) می فرمود: و ان امامک قد اکتفی من دنیا بطمریه، و من طعمه بقرصیه. الا و انکم لا تبدرون علی ذلک، ولكن اعینونی بورع و اجتهاد، و عفه و سواد. فو الله ما کنزت من دنیاکم قبرا، و لا ادخرت من غنائمها و فرا و لا اعددت لبالی ثوبی طمرا و لاحزت من ارضها شبرا و لا اخذت منه الا کقوت اتان دبره، ولهی فی عینی

اوهی و اھون من عفضۃ مقررہ (نہج البلاغہ ، نامہ ۴۵، فراز ۴-۶)؛ «امام شما از دنیای خود به دو جامہ فرسودہ، و دو قرص نان رضایت دادہ است. بدانید کہ شما توانایی چنین کاری را ندارید، اما با پرهیزکاری و تلاش فراوان و پاکدامنی و راستی، مرا یاری دهید. پس سوگند بہ خدا! من از دنیای شما طلا و نقرہ ای نیندوختہ، و از غنیمت های آن چیزی ذخیرہ نکرده ام؛ بر دو جامہ کهنہ ام جامہ ای نیفزودم، و از زمین دنیا حتی یک وجب در اختیار نگرفتم و دنیای شما در چشم من از دانہ تلخ درخت بلوط ناچیزتر است.» حضرت علی (ع) سرچشمہ عجب را جہل و حماقت می‌داند: رفتار مبتنی بر اصول اخلاقی کارگزاران حکومتی با مردم و زیردستان ، نقش مهمی در ایجاد محبوبیت برای حاکمان و حکومت‌ها و جلب رضایت عمومی دارد. «... زندگی دنیا در برابر زندگی آخرت جز چیز کوچکی نیست» (سورہ رعد: آیه ۲۶)

### انگیزش از دیدگاہ قرآن

در آموزہ‌های اسلامی سفارشات زیادی بہ انگیزش کارکنان در عمل صالح و کار و تلاش بیشتر شدہ است. در قرآن کریم از راہبردهای گوناگونی بہ منظور انگیزش انسان یاد شدہ است

#### ۱- تشویق

تشویق کسانی است کہ عملکرد مطلوب دارند انگیزہ عملکرد خوب را در افراد افزایش می‌دہد. حضرت علی(ع) در نامہ خویش بہ مالک اشتر می‌فرماید: آنان را بہ نیکویی یاد کن و پیوستہ تشویقشان نما و کارهای مهمی را کہ انجام دادہ‌اند برشمار؛ زیرا یاد کردن کارهای نیک آنان، دلیرشان را بہ کوشش برانگیزاند و از کار ماندہ را بہ خواست خدای بہ تلاش ترغیب نماید. پس رنج و کار ہریک از آنان را برای خودش بدان و

رنج و زحمت کسی را به دیگری نسبت مده؛ و باید در پاداش دادن به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننماید، و باید بزرگی کسی تو را بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری، و پستی کسی تو را وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری. نهج البلاغه، نامه ۵۳. امیرمؤمنان(ع) می‌فرماید: «بزرگترین مراتب حماقت زیاده‌روی در تحسین و توییح است».<sup>۱</sup>

وَالنَّاشِطَاتِ نَشْطًا (نازعات، ۲)

قسم به فرشتگانی که ماموریت خود را با نشاط انجام می‌دهند.

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ ... (انفال، ۶۵)

ای پیامبر مؤمنان را برای پیکار با کفار تشویق کن.

## ۲- قدردانی کلامی و دعای خیر

دعا و درود پیامبر و پدر و مادر و نیکان مایه آرامش خاطر انسان است. امام علی(ع): «هرگاه دستت از جبران عملی کوتاه شد، با زبانت سپاسگزاری کن». نهج البلاغه، حکمت ۳۳۹

«بر آنان از خدای مهربان سلام و تحیت رسانند». (یس: ۵۸)

## ۳- پاداش

به طور کلی سیستم پاداش به شکل پاداش معنوی و مادی مطرح شده است :

---

<sup>۱</sup> ك: عبدالواحد بن محمد تیمی آمدی، غرر الحکم

### • پاداش معنوی

پاداش معنوی از ارزش و اهمیت دوچندانی نسبت به دیگر طرح های انگیزشی برخوردار است و شامل رضایت و خشنودی خداوند، دیدار پروردگار و... می باشد.

«در منزلگاه صدق و حقیقت نزد خداوند با عزت و سلطنت جاودانی متنعم اند». (قمر:

۵۵)

«همانا اهل ایمان به پیروزی و رستگاری رسیده اند». (مؤمنون: ۱)

«و کسانی که مرتکب اعمال ناشایست شدند و پس از آن توبه کرده، ایمان آورند، همانا

پروردگار آنان را بخشنده و مهربان است». (اعراف: ۱۵۳)

### • پاداش مادی

پاداش مادی به دو شکل نعمت های بهشتی و افزایش نعمت های دنیا مطرح شده است.

### نعمت های بهشتی

به یقین کسانی که گفتند: پروردگار ما خداوند یگانه است، سپس استقامت کردند، فرشتگان بر آنان نازل می شوند که: نترسید و غمگین مباشید، و بشارت باد بر شما به آن بهشتی که وعده داده شده می شدید. (فصلت: ۳۰) خداوند به مردان و زنان با ایمان، باغ هایی از بهشت وعده داده که نهرها از زیر درختانش جاری است، جاودانه در آن خواهند ماند و مسکن های پاکیزه ای در بهشت های جاودان و رضای خدا، برتر است و پیروزی بزرگ، همین است. (توبه: ۷۲) «[پاداش آنان] باغ های جاویدان بهشت است که در آن وارد می شوند در حالی که با دستبندهایی از طلا و مروارید آراسته اند و لباسشان در آنجا حریر است». (فاطر: ۳۳) «در آن [باغ بهشتی] چشمه های جاری است. در آن

تخت‌های زیبای بلندی است و قدح‌هایی که در کنار آن چشمه‌ها نهاده شده و بالش‌ها و پشتی‌های صف کشیده و فرش‌های فاخر گسترده». (غاشیه: ۱۶-۱۲)

«پرهیزگاران در میان باغ‌های بهشت و چشمه‌ها قرار دارند». (ذاریات: ۱۵)

### افزایش نعمت‌های دنیا

«اگر مردمی که در شهرها و آبادی‌ها زندگی می‌کنند ایمان بیاورند و تقوا پیشه کنند، برکات آسمان و زمین را بر آنها می‌گشاییم». (اعراف: ۹۶) «خداوند از مؤمنان - هنگامی که در زیر آن درخت با تو بیعت کردند - راضی و خشنود شد. خدا آنچه را در درون دل‌هایشان نهفته بود، می‌دانست؛ از این‌رو، آرامش را بر دل‌هایشان نازل کرد و پیروزی نزدیکی [به عنوان پاداش] نصیب آنها فرمود». (فتح: ۱۸) «خدا کسانی از شما را که ایمان آوردند، و عمل صالح کردند، وعده داد که به زودی ایشان را جانشین در زمین کند». (نور: ۵۵)

### ۴- مجازات

از طرح‌های مجازاتی برای انگیزش انسان در جهت حذف تلاش‌های منفی و عدم انجام امورات ناشایست استفاده می‌شود.

«عقاب خدا بر کافران بسیار سخت است». (بقره: ۲۱۱)

### ۵- کمک و امداد الهی

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، اگر خدا را یاری کنید، شما را یاری می‌کند و گام‌های‌تان را استوار می‌دارد». (محمد: ۷)

«کسانی که در راه ما تلاش کنند ما آنها را به راه‌های خودمان هدایت و راهنمایی خواهیم کرد و همانا خداوند حتماً با نیکوکاران است.» (عنکبوت: ۶۹)

### نکات اخلاقی در تشویق

نکات اخلاقی متعددی وجود دارد که مدیران و کارگزاران حکومت اسلامی باید آنها را در امور اداره منابع انسانی و انگیزش موثر آنها مورد توجه قرار دهد. در ذیل به برخی از مهم‌ترین این نکات اخلاقی که باید در تشویق کارکنان مورد توجه حاکمان و مدیران واقع شود اشاره شده است:

۱. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی به هنگام تدوین و اجرا شوند.
۲. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی متناسب با نوع عمل باشد
۳. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی قابل اجرا باشد
۴. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی متناسب با روحیه شخص
۵. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی دارای حدود معین و شفاف باشد
۶. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی وسیله است نه هدف (وسیله برانگیختن است)
۷. مشوق‌ها و طرح‌های انگیزشی باید برانگیزاننده باشند.

### سؤالات تشریحی

۱. انگیزش در اسلام را تعریف کنید.
۲. مهمترین عوامل اخلاقی ایجاد انگیزش در مدیریت اسلامی را شرح دهید.
۳. عوامل انگیزش از دیدگاه قرآن را نام ببرید و شرح دهید.
۴. عوامل اخلاقی انگیزش از دیدگاه اسلام را نام ببرید؟

### سؤالات تستی

۱. .... به نیروی درونی گفته می شود که انسان را به انجام فعالیت در جهت تحقق اهداف مورد نظر سوق می دهد.  
(الف) اخلاق  
(ب) نشاط  
(ج) تشویق  
(د) انگیزه
۲. حضرت امام خمینی (ره) برای ایجاد انگیزه در میان جوانان، بر کدام یک از عوامل زیر بیشتر تاکید داشته اند؟  
(الف) عوامل درونی  
(ب) پاداش های مبتنی بر مقام  
(ج) نیازهای مادی  
(د) عوامل بیرونی
۳. حضرت علی (ع) سرچشمه عجب را چه می داند: رفتار مبتنی بر اصول اخلاقی کارگزاران حکومتی با مردم و زیردستان ، نقش مهمی در ایجاد محبوبیت برای حاکمان و حکومت ها و جلب رضایت عمومی دارد.  
(الف) کم فروشی  
(ب) جهل و حماقت  
(ج)  
(د) حرص و طمع
۴. امیرمؤمنان (ع) می فرماید: «بزرگترین مراتب حماقت زیاده روی در تحسین و توبیخ است» این جمله امام علی (ع) اشاره به کدام یک از راهبردهای انگیزش دارد؟  
(الف) نعمت های بهشتی  
(ب) تشویق  
(ج) پاداش  
(د) قدردانی کلامی



۵. از ارزش و اهمیت دوچندانی نسبت به دیگر طرح های انگیزشی برخوردار است و شامل رضایت و خشنودی خداوند، دیدار پروردگار می باشد.  
 الف) تشویق  
 ب) پاداش مادی  
 ج) پاداش معنوی  
 د) کمک و امداد الهی

۶. از کدام طرح برای انگیزش انسان در جهت حذف تلاشهای منفی و عدم انجام امورات ناشایست استفاده می شود.  
 الف) معجزاتی  
 ب) پاداشی  
 ج) تشویق  
 د) کمک و امداد الهی

## پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	د	الف	ب	ب	ج
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	الف				

## فصل دهم

### آشنایی با سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر اخلاق

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر اخلاق از دیدگاه اسلام می‌باشد.

#### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر اخلاق آشنا شوند.
- معیارهای اخلاقی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام را شرح دهند.
- ویژگی‌های اخلاقی شاخص و معیارهای در ارزیابی عملکرد را تشریح نمایند.
- با تقسیم کار مبتنی بر اخلاقیات اسلامی آشنا شوند.
- با معیارهای اخلاقی در تقسیم کار در سازمان از نظر اسلام آشنا شوند.

#### سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر اخلاق

ارزیابی عملکرد کارکنان، از وظایف مدیران است و باعث ایجاد انگیزه در انجام وظایف و بهبود عملکرد می‌شود. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای اصول اخلاقی زمینه رشد فعالیت و عملکرد در سازمان است. امام علی(ع) در برنامه ۵۳ نهج

البلاغه هم، چنین می‌فرماید: «هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظر تو یکسان باشند زیرا این کار موجب می‌شود که افراد نیکوکار در نیکی کردن بی‌رغبت و بدکاران در عمل بدشان تشویق شوند هر یک را مطابق کارشان پاداش ده».

### معیارهای اخلاقی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام

پاره ایی از اصول و معیارهای اخلاقی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام عبارتند از:

- تدوین خط مشی ارزیابی
- تبیین و تدوین شاخص ها و معیارهای معقول، اخلاقی و شفاف ارزیابی عملکرد
- تعیین پارامترهای اصلی و فرعی ارزیابی و تعیین میزان وزن هر پارامتر
- دوری از تبعیض
- استفاده از ارزیابان و مسولین ارزیابی توانمند و صادق (دارای مهارت و تجربه، دانش و اطلاعات کاری بالا باشد)
- استفاده از بهترین روش های ارزیابی علمی و منطقی
- دقت در ارزیابی

### ویژگی های اخلاقی شاخص و معیارهای در ارزیابی عملکرد

تبیین و تدوین شاخص ها و معیارهای عملکرد شرط لازم برای اجرای موفقیت آمیز سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان است. شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد در صورتی دارای ارزش و بار اخلاقی است که مبتنی بر ویژگی های زیر باشد:

- معقول و منطقی

- عادلانه
- ساده و قابل فهم
- واقعی
- دست یافتنی و عملی
- مرتبط با ماهیت و محتوای کار
- قابل اندازه گیری و سنجش

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر اخلاق از دیدگاه قرآن

آیه	شرح	محتوی
(حدید، ۱۰)	کسانی که قبل از فتح مکه، انفاق و جهاد کردند، با دیگران یکسان نیستند.	لَا يَسْتَوِي مِنْكُمْ مَنْ أَنْفَقَ مِنْ قَبْلِ الْفَتْحِ ...
(الرحمان، ۳۱)	به زودی حساب و کتاب و عملکرد شما را بررسی می‌کنیم.	سَنَفْرُغُ لَكُمْ أَيَّةَ التَّقْلَانِ
(کهف، ۷)	ما انسانها را می‌آزماییم تا مشخص شود، که کدامشان بهتر و نیکوتر عمل می‌کنند.	لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا
(اعراف، ۶)	قطعاً مردم و پیامبران، از آنچه انجام داده‌اند بازخواست خواهند شد.	فَلَنَسْأَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَ لَنَسْأَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ

(بقره، ۲۴۹)	<p>هنگامی که لشگر بنی اسرائیل حرکت کرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه-ای در بین راه است که هرکس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جایی ندارد.</p>	<p>قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي... ...</p>
(بقره، ۲۳۳)	<p>معیار ارزیابی متناسب با توانایی افراد همه به اندازه توانشان مکلف هستند.</p>	<p>لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ...</p>

### تقسیم کار

تقسیم کار یعنی جزء جزء کردن کار و یا بخش بخش کردن کار است به طوری که هر جزء را به یک فرد براساس تناسب شغل با شاغل واگذار کرد.

### ضرورت و اهمیت تقسیم کار

تقسیم کار یکی از فعالیتهای ضروری و زیر بنایی برای تحقق اهداف سازمانی و عملکرد بهتر است. تقسیم کار مناسب و عادلانه پایه و اساس رضایت شغلی در کارکنان است. مدیران از طریق تقسیم کار می توانند کار و فعالیت های سازمان را

بر اساس توانایی ها تخصص، تجربه و روحیات و ویژگی روانشناختی مورد نیاز برای کار، کار را به اجزا کوچکتر تقسیم و با توجه به نیازمندیهای شغل به کارکنان واگذار کند به طوری هر کسی در جای خودش قرار بگیرد.

### معیارهای اخلاقی در تقسیم کار در سازمان از نظر اسلام

پاره ای از اصول اخلاقی در تقسیم کار در سازمان از نظر اسلام عبارتند از:

- تدوین خط مشی تقسیم کار در سازمان
- تبیین و تدوین شاخص ها و معیارهای شفاف تقسیم کار در سازمان
- توجه به ویژگیهای شخصیتی، علایق، باورها و روحیه کارکنان در تقسیم کار
- طراحی واحدی و گروه بندی افراد در جدول تقسیم کار با توجه به فرهنگ، میزان ارتباطات و ویژگیهای شخصیتی و دیگر عوامل مشترک
- توجه به وجود علایق مشترک و تشابه شخصیتی میان افرادی که با یکدیگر در ارتباط مستقیم کاری هستند
- تناسب شغل (مسئولیت و وظایف) با شاغل (روحی و روانی، شخصیت، تجربه و تخصص)

### ویژگی های اخلاقی معیارهای تقسیم کار در سازمان

تبیین و تدوین شاخص ها و معیارهای تقسیم کار شرط لازم برای عملکرد موفقیت آمیز در سازمان است. شاخص ها و معیارهای تقسیم کار در سازمان در صورتی دارای ارزش و بار اخلاقی است که مبتنی بر ویژگی های زیر باشد:

- تقسیم کار انگیزشی (کارکنان را بر انگیزد و میزان رضایت شغلی کارکنان از تقسیم کار)
- تقسیم کار عادلانه و منصفانه
- تقسیم کار مبتنی بر تخصص و دانش
- تقسیم کار مبتنی بر مفروضات عقلی

### سؤالات تشریحی

۱. آشنایی با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر اخلاق شرح دهید.
۲. معیارهای اخلاقی در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام را نام ببرید.
۳. ویژگی های اخلاقی شاخص و معیارهای در ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۴. تقسیم کار مبتنی بر اخلاقیات اسلامی را تعریف کنید.
۵. ضرورت و اهمیت تقسیم کار را شرح دهید.
۶. معیارهای اخلاقی در تقسیم کار در سازمان از نظر اسلام چیست؟ شرح دهید.
۷. ویژگی های اخلاقی معیارهای تقسیم کار در سازمان را شرح دهید.

### سؤالات تستی

۱. ارزیابی عملکرد کارکنان، از وظایف ... است و باعث ایجاد انگیزه در انجام وظایف و بهبود عملکرد می شود.

(ب) خود کارکنان

(الف) مدیران

(د) فرا سازمانی مدیران

(ج) کارکنان نمونه





الف) تقسیم کار مبتنی بر تخصص  
 ب) تقسیم کار انگیزشی  
 ج) تقسیم کار مبتنی بر مفروضات مادی  
 د) تقسیم کار عادلانه و منصفانه

۷. کدام مورد زیر از معیارهای اخلاقی در تقسیم کار در سازمان از نظر اسلام می باشد؟

الف) بی توجهی به ویژگیهای شخصیتی  
 ب) تدوین خط مشی تقسیم کار  
 ج) تضاد شغل با شاغل  
 د) توجه به روابط کاری

#### پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	الف	د	د	الف	الف
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	ج	ب			

## فصل یازدهم

### نکات اخلاقی در سیستم استخدامی و جذب در کسب و کار از نظر اسلام

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با اخلاق در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام می باشد.

#### ب- هدف های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می رود دانشجویان بتوانند:

- با اخلاق در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام آشنا شوند.
- با معیارهای اخلاقی در انتخاب کارمندان آشنا شوند.
- با ویژگی های اخلاقی در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام آشنا شوند.
- با معیارهای اخلاقی در پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام آشنا شوند.
- فواید پرداخت حقوق و دستمزد مبتنی بر اصول اخلاقی را شرح دهند.

#### انتخاب کارگزاران حکومت

یکی از مهم ترین مسائل مدیریت، انتخاب فرد شایسته و سپردن کارها به آنان است. در قرآن کریم سوره بقره آیه ۱۲۴ می فرماید خداوند سبحان حضرت ابراهیم را پس از آزمایش های بسیار به مقام پیشوایی مردم منصوب نمود. به علاوه شایستگی افراد باید از

روی عملکردشان باشد نه از روی گفتار و حرف، زیرا در میدان عمل است که انسان صفات واقعی خویش را آشکار می‌کند. هم‌چنین در آیات ۲۴۶-۲۴۷ سوره بقره خداوند «علم» و «قدرت» را دلیل شایستگی طالوت برای مدیریت می‌دانند. در سوره نساء آیه ۵۸ نیز خداوند امانت داری و عدالت را معیار معرفی می‌کند رهبری و پیشوایی نیز امانتی است الهی و زمام‌داران موظفند حقوق رعیت را ادا کنند و عدالت را میان مردم جاری سازند و با آنان از سر لطف و مهربانی رفتار کنند پس وقتی مدیریت هم امانتی است سنگین، باید به اهلهش سپرده شود. کسانی که بدون داشتن شایستگی‌های لازم در جایگاه اداره امور قرار می‌گیرند و یا آنان که اداره کارها را به افرادی فاقد شایستگی‌های لازم هستند، می‌سپارند مرتکب بالاترین خیانت‌ها می‌شوند که بدون شک مایه هلاکت خود و دیگران شده و در دنیا و آخرت مغضوبند. البته سپردن مسئولیت به افراد بدون آزمودن آنها از ضعف مدیر به حساب می‌آید. زیرا توانایی انسان‌ها در زمان آزمودن، مشخص می‌شود. یکی از اساسی‌ترین و اصلی‌ترین ضعف‌های مدیران ناتوانی در شناخت شایسته‌ترین افراد و به کار گماردن آنان است که موجب می‌شود افرادی بر مصدر کار قرار گیرند که توان اداره امور را ندارند. البته عواملی از قبیل رقابت‌های نادرست، دشمنی و خیانت نیز موجب کنار زده شدن افراد شایسته می‌شود. گاهی مسئولان از روی حسادت توان دیدن افراد شایسته را ندارد و از سر نفسانیت خویش، شایسته‌ترین‌ها را کنار می‌گذارند، زیرا آنان از روی کار آمدن انسان‌هایی توانا تر از خود می‌ترسند. بدین ترتیب چنین مدیرانی تنها افرادی را می‌پسندند که ضعیف و مطیع باشند تا حقارت نفسانی‌شان آشکار نشود. به علاوه مناسبات و روابط ناسالم اجتماعی و سیاسی و مدیریتی، نفوذ فرصت‌طلبان نیز موجب کنار گذاشته شدن و کناره‌گیری افراد

شایسته میشود و موجب از بین رفتن اقتدار سیستم و تباهی و فروپاشی آن می‌شود.

(مشتاق، ۱۳۸۵)

پاره ایی از ویژگی های اخلاقی در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام عبارتند از:

- تدوین خط مشی استخدامی و جذب
- تبیین و تدوین شاخص ها و معیارهای شفاف استخدام
- استفاده از بهترین روش های ارزیابی علمی و منطقی
- دقت در فرایند شناسایی و استخدام
- استخدام و جذب شایسته ترین نیروها مخصوصا در سطوح عالی (شایسته سالاری)
- توجه به معیارهای اسلامی، منطقی، علمی و اخلاقی در استخدام
- دلایل روشن و شفاف برای انتخاب (معیار شفاف برای استخدام و انتصاب)

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ ... (حدید، ۲۵)

ما پیامبرانمان را با دلایل واضح و شفاف فرستادیم و همراه آنان کتاب آسمانی و وسیله ارزیابی و راهنمایی فرو فرستادیم.

### معیارهای اخلاقی در انتخاب کارمندان

تبیین و تدوین شاخص ها و معیارهای استخدام شرط لازم برای اجرای موفقیت آمیز سیستم استخدامی کارکنان است. کارمندان از نظر اسلام باید براساس معیارها و ویژگی های اخلاقی و علمی انتخاب و استخدام شوند. گماردن کارگزاران مورد اعتماد و دارای حُسن سابقه مورد تاکید مدیران اخلاق مدار است. در اسلام شاخص ها و معیارهای استخدام در صورتی دارای ارزش و بار اخلاقی است که مبتنی بر ویژگی های زیر باشد:

### شروط انتصاب مدیریت و کارگزاران (پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی)

- صداقت و راستگویی
- دقت و سرعت عملکرد
- مسولیت پذیری
- تقوی و پرهیزگاری
- در نظر گرفتن علاقه و روحیات شخصی افراد
- امانت داری و رازداری
- اصالت خانوادگی

در نامه ۵۳ نهج البلاغه به امیر المومنین علی (ع) به مالک می‌فرماید: «پس در کارهای کارگزارانت دقت کن و آنان را با آزمایش و امتحان به کار گمار و آنان را به میل خود و بدون مشورت به کار نگمار، زیرا پیروی از میل خود، از شاخه‌های ستم و خیانت است و از میان آنان افرادی را که باتجربه‌تر و پاک‌تر و پیشگام‌تر در اسلامند برگزین زیرا اخلاق ایشان بهتر و خانواده آنها پاک‌تر و طمع‌شان کم‌تر و در سنجش عواقب کارها بیناترند.»

#### • حسن شهرت و سابقه پیشین

امام علی (ع) توجه به پیشینه افراد را به این صورت متذکر می‌شود: «بدترین وزیران تو کسانی هستند که پیش از تو وزیر تبهکاران بوده‌اند، یعنی آنان که شریک گناه پیشینیان بوده‌اند. از این جهت شایسته نیست چنین افرادی رازدار تو باشند، در حالی که تو می‌توانی برای خود جانشین خوبی بیابی ولی بار گناهان آنان را به دوش نمی‌کشند.» امیر المؤمنین علی (ع) می‌فرماید: «چهار چیز نشانه تیره‌بخشی و ادبار دولت‌هاست: واگذارن

کارهای اصلی و اساسی و پرداختن به امور فرعی، به کار گرفتن افراد پست و کنار زدن صاحبان فضل». (غرر الحکم، ج ۲، ۳۷۶)

• **صلاحیت اخلاقی**

امام علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر، می فرماید: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی انتخاب کن که اخلاق آنان گرامی تر، و آبرویشان محفوظ تر، و طمعورزی شان کمتر است.»

• **سعه صدر(صبر در برابر ناملایمات و تحمل انتقادات)**

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (انشراح، ۱)

ای پیامبر! آیا به تو سعه صدر عطا نکردیم؟

**قدرت و بصیرت:** قدرت (نیاز برای انجام مسؤولیت) و بصیرت (نیاز برای شناخت مسؤولیت)

وَ اذْكُرْ عِبَادَنَا اِبْرَاهِيمَ وَ اسْحٰقَ وَ يَعْقُوبَ اُولٰٓئِذِى وَ الْاَبْصَارِ (ص، ۴۵)

از پیامبران پیشین، ابراهیم و یعقوب و اسحاق، یادکن که دارای قدرت و بصیرت بودند.

• **امانت‌دار و دانایی**

قَالَ اجْعَلْنِي عَلٰى خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّىْ حَفِيْظٌ عَلِيْمٌ (يوسف، ۵۵)

یوسف گفت: مرا بر خزانه‌داری این سرزمین بگمار، که من امانت‌دار و دانا هستم.

قَالَ اجْعَلْنِيْ عَلٰى خَزَائِنِ الرُّضِ اِنِّىْ حَفِيْظٌ عَلِيْمٌ.

او (یوسف) گفت: مرا بر دارایی‌های کشور مسلط ساز زیرا من هم آن‌ها را حفظ می‌کنم و هم در به‌کارگیری آن‌ها آگاهی لازم را دارم.

دختر شعیب، با توجه به توانایی و امانت‌داری در حضرت موسی (ع)، او را برای کار نزد پدر معرفی می‌کند.

... یٰۤاِبۡتَ اسۡتَاجِرُهٗ اِنَّ خَیۡرَ مِّنۡ اسۡتَاجِرَتَ الْقَوٰی الْمَیۡنُ.

... ای پدر، او را اجیر خود کن، زیرا بهترین کسی که می‌توانی اجیر کنی کسی است که توانا و امانت‌دار باشد و او چنین است.

#### • رشد و قوت (معیاری برای استخدام و ترفیع)

وَ لَمَّا بَلَغَ اَشُدَّهٗ اٰتِیۡنَاہُ حُكْمًا وَّ عَلِمًا وَّ کَذٰلِکَ نَجۡزِی الْمُحۡسِنِیۡنَ (یوسف، ۲۲)

و چون یوسف به رشد و قوت رسید، به او حکم (نبوت) و علم دادیم و اینگونه پاداش نیکوکاران را می‌دهیم.

• **شایسته‌ترین:** تواناترین و داناترین (قدرت علمی، مهارت و تجربه، دانش و اطلاعات کاری) ملاک شایستگی برای ارتقا مهمتر از سابقه است. چنانچه فرشتگان که سال‌ها خداوند را عبادت می‌کردند، باید برای انسان تازه خلق شده و لایق، سجده کنند. امام علی (ع) در خطبه ۱۷۲ نهج البلاغه می‌فرماید: «ای مردم! سزاوارترین کس به خلافت، قوی‌ترین مردم نسبت به آن و داناترین آنان به فرمان‌های خداست». امام صادق (ع) می‌فرماید: «سزاوار نیست که مؤمن خود را ذلیل کند. سؤال شد چگونه خود را ذلیل می‌کند؟ فرمود پذیرفتن کاری که در عهده و طاقت و توانایی او نیست. (وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۴۲۵). پیامبر اسلام (ص) فرمود: «هر کس کارگزاری از

مسلمان را به کار گمارد و بداند که میان ایشان، افرادی شایسته و داناتر از او به کتاب خدا و سنت پیامبرش هست، به خدا و پیامبرش و همه مسلمانان خیانت کرده است» (القضاء، ج ۱، ۶۸).

قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ... (بقره، ۲۴۷)  
 قوم بنی اسرائیل به پیامبرشان گفتند: فرمانده ای برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طالوت را به فرماندهی شما برگزید زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسؤولیت را دارد.

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ... (بقره، ۳۴)

به ملائکه امر نمودیم بر آدم سجده کنند.

• **موفقیت در آزمایش:** آزمایش برای منصوب کردن افراد به پست، لازم است.

تناسب شغل و شاغل از طریق آزمایش مشخص می شود.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره، ۱۲۴)

خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمونها را با موفقیت گذراند.

وَ اخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا... (اعراف، ۱۵۵)

حضرت موسی برای رفتن به میعادگاه خداوند، هفتاد نفر را انتخاب کرد.

• **پیمان سرپرستی:** لازمه استخدام و جذب نهایی (انتصاب) عقد پیمان و

تعهد برای اجرای توافقات طرفین می باشد به طوری که همه شروط و

قواعد به طور شفاف مشخص باشد.

وَلَقَدْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَبَعَثْنَا مِنْهُمُ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا... (مائده، ۱۲)



خداوند از بنی اسرائیل پیمان گرفت، سپس از میان آنها دوازده سرپرست برای دوازده طایفه برانگیخت.

### سیستم اخلاقی پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام

از نظر اسلام توجه به تامین حداقل معیشت و نیازهای مادی در پرداخت حقوق و دستمزد شرط لازم و پرداخت براساس معیارهای منطقی شرط کافی است. هدف اصلی نظام اخلاقی اسلام در حوزه حقوق و دستمزد بر قراری ارتباط منطقی و تعادلی بین حقوق و دستمزد و عملکرد (وظایف و مسئولیت های شغل) در بستر عدالت است. توجه به اصول اخلاقی در سیستم پرداخت حقوق و دستمزد موجب انگیزش و تلاش بیشتر کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی می شود.

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ... (احقاف، ۱۹)

در قیامت، برای هر کس به میزان عمل، رتبه و درجه قرار داده شده است.

### معیارهای اخلاقی در پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام

پاره ایی از اصول و معیارهای اخلاقی در پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام عبارتند از:

- توجه به تورم و قدرت خرید افراد
- تناسب عملکرد با حقوق و دستمزد
- پرداخت حقوق و مزایا براساس قرارداد فیما بین
- پرداخت به هنگام و به موقع حقوق و مزایا
- شاخص های پرداخت روشن و دقیق تعیین شود
- در پرداخت به شرایط کاری توجه شود (زمان کار، مدت زمان کار، سختی کار، محیط و فضای کاری)

- پرداخت انگیزاننده باشد و بتواند کارکنان را در تلاش بیشتر سوق دهد.

در قوانین جاری کشور ما به ویژه در بخش کار، قانون کار تعیین کننده شرایط و حداقل مزد از طرف وزارت کار است.

ماده ۳۴- کلیه دریافت‌های قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله مندی- هزینه های مسکن، خوار و بار، ایاب و ذهاب، مزایای غیر نقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر اینها دریافت می کند را حق السعی مینامند. تبصره ۳- ماده ۳۶-مزایای رفاهی و انگیزه ای از قبیل کمک هزینه مسکن، خوار و بار و کمک عائله مندی، پاداش افزایش تولید و سود سالانه جزو مزد ثابت و مزد مبنا محسوب نمی شود .

#### فواید پرداخت حقوق و دستمزد مبتنی بر اصول اخلاقی

- انگیزش کارکنان
- احساس تعهد و مسولیت
- اهداف اخلاقی نظام پرداخت از نظر اسلام را بیان کنید .
- تلاش و کوشش
- جلوگیری از بزهکاری و اختلاس

#### کیفیت زندگی کارمندان و کارگزاران از دیدگاه امام علی(ع)

امام علی(ع) برای طراحی سیستم کارآمد و موثر نظارت و کنترل، قبل از هر چیز تأمین مالی و رفاهی کارمندان و کارگزار را مورد توجه قرار می دهد. توجه به نیازهای مالی و رفاهی کارمندان و تامین حداقل نیازهای معیشتی آنان می تواند پیامد و اثرات مثبتی در

جهت آرامش روحی و فکری آنها در زندگی و محیط کار داشته باشد و آنها را برای تلاش بیشتر سوق دهد.

سیاست مالی امام علی(ع) در قبال مدیران و کارمندان حکومت

امام علی(ع) در قبال مدیران و کارمندان حکومت به طور جداگانه خط مشی ها و

سیاست مالی مشخص و شفافی را ابلاغ فرموده اند که بسیار حائز اهمیت است:



### سؤالات تشریحی

۱. انتخاب کارگزاران حکومت به چه شکلی صورت می گیرد.
۲. معیارهای اخلاقی در انتخاب کارمندان را نام ببرید.
۳. ویژگی های اخلاقی در سیستم استخدامی و جذب از نظر اسلام را شرح دهید؟

۴. هدف نهایی هر سیستم (صنعتی، خدماتی، تجاری و اداری) چیست؟
۵. شروط انتصاب مدیریت و کارگزاران (پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی) را نام ببرید؟
۶. سیستم اخلاقی پرداخت حقوق و دستمزد از نظر اسلام را تعریف کنید.
۷. فواید پرداخت حقوق و دستمزد مبتنی بر اصول اخلاقی چیست؟ شرح دهید.
۸. کیفیت زندگی کارمندان و کارگزاران از دیدگاه امام علی(ع) را شرح دهید؟
۹. سیاست مالی امام علی(ع) در قبال کارمندان نظام و مدیران عالی نظام را شرح دهید؟

### سؤالات تستی

۱. دختر شعیب، با توجه به کدام ویژگی حضرت موسی(ع)، او را برای کار نزد پدر معرفی می‌کند؟  
(الف) کمک به دیگران و رازداری  
(ب) اخلاق خوب  
(ج) توانایی و امانت‌داری  
(د) دلسوزی
۲. کدام یک از موارد زیر از شروط انتصاب مدیریت و کارگزاران (پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی) نمی‌باشد؟  
(الف) بی‌دقتی  
(ب) صداقت  
(ج) مسولیت‌پذیری  
(د) اصالت‌خانوادگی
۳. برای منصوب کردن افراد به پست، لازم است، تناسب شغل و شاغل از طریق .... مشخص می‌شود.  
(الف) آزمایش  
(ب) صداقت  
(ج) رشد و قوت  
(د) اصالت‌خانوادگی
۴. امام علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر، می‌فرماید: «کارگزاران دولتی را از میان

مردمی انتخاب کن که اخلاق آنان گرامی تر و آبرویشان محفوظ تر و طمعورزی  
شان کمتر است.» سخن امام علی (ع) به کدام یک از گزینه زیر اشاره دارد؟  
الف) صلاحیت اخلاقی  
ب) رشد و قوت  
ج) سعه صدر  
د) امانت دار و دانایی

۵. در سوره بقره آیه ۲۴۷ علت برگزیده شدن طالوت به فرماندهی چه بود؟  
الف) دانایی  
ب) توان علمی و جسمی  
ج) صلاحیت اخلاقی  
د) امانت داری

۶. امام علی (ع) برای طراحی سیستم کارآمد و موثر نظارت و کنترل، قبل از هر چیز ....  
کارمند و کارگزار را مورد توجه قرار می دهد.  
الف) تلاش و کوشش  
ب) احساس تعهد و مسولیت  
ج) انگیزش کارکنان  
د) تأمین مالی و رفاهی

۷. از نظر اسلام توجه به تامین حداقل معیشت و نیازهای مادی در پرداخت حقوق و  
دستمزد شرط ..... و پرداخت براساس معیارهای منطقی شرط .... است.  
الف) کافی - لازم  
ب) لازم - کافی  
ج) کافی - فرعی  
د) فرعی - لازم

۸. هدف اصلی نظام اخلاقی اسلام در حوزه حقوق و دستمزد بر قراری ارتباط منطقی  
و تعادلی بین حقوق و دستمزد و عملکرد (وظایف و مسولیت های شغل) در بستر  
کدام یک از موارد زیر است؟  
الف) انگیزش  
ب) عدالت  
ج) رتبه و درجه  
د) عمل

۹. «خداوند بر پیشوایان حق واجب کرده که خود را با مردم ناتوان همسو کنند، تا فقر و نداری، تنگدست را به هیجان نیاورد، و به طغیان نکشاند.» به کدام یک از موارد زیر اشاره دارد؟

الف) سیاست امام علی(ع) در قبال عموم کارکنان نظام

ب) سیاست امام علی(ع) در قبال کارکنان نمونه نظام

ج) سیاست امام علی(ع) در قبال مدیران عالی نظام

د) سیاست امام علی(ع) در قبال ثروتمندان نظام

پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	ج	الف	الف	الف	ب
سوال	۶	۷	۸	۹	۱۰
پاسخ	د	ب	ب	ج	

## فصل دوازدهم

### طراحی راهبرد اخلاقی در حکومت اسلامی

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با طراحی راهبرد اخلاقی در حکومت اسلامی می‌باشد.

#### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- با چشم انداز اخلاقی مدیریت و کارگزاران در اسلام آشنا شوند.
- هدف اصلی مدیران اخلاق محور را شرح دهند.
- ویژگی‌های نظریه عمومی سیستم‌ها را تشریح نمایند.
- با فلسفه اخلاقی مدیریت و کارگزاران در اسلام آشنا شوند.

### طراحی راهبرد اخلاقی در حکومت اسلامی

راهبردهای اخلاقی به برنامه جامع و کامل اخلاقی سازمان گفته می شود که در سطوح عالی توسط حاکمان و مدیران ارشد حکومتی و سازمانی برای زمان طولانی (که معمولاً پنج تا ده سال را در بر می گیرد) تدوین و طراحی می شوند. راهبردهای اخلاقی در حکومت اسلامی جهت گیری تمام فعالیت های حکومت و ابعاد و جنبه های عملیاتی مدیران و کارکنان را مشخص و تعیین می کند. راهبردهای اخلاقی در سطوح مختلف حکومتی به شکل هماهنگ و منطبق با اصول اخلاقی و ارزشی اسلام تدوین می شود. راهبردهای اخلاقی همه فعالیت های حکومتی را همسو و هماهنگ با ارزشهای اخلاقی می سازد. راهبردهای اخلاقی به مجموعه فعالیتهای حکومت و کارگزاران در انجام وظایف و امورات سازمانی مانند برنامه ریزی، سازماندهی، تقسیم کار، هدایت، کنترل و نظارت و تخصیص منابع و ارزیابی رنگ و بوی ارزشی و اخلاقی می دهد. راهبردهای اخلاقی در حکومت اسلامی از عناصر متعددی تشکیل شده است که در تدوین و طراحی راهبرد باید به آنها توجه شود. در ادامه عناصر تشکیل دهنده راهبردهای اخلاقی در حکومت اسلامی شرح داده می شود:



## چشم انداز اخلاقی کارگزاران در حکومت اسلامی

چشم انداز اخلاقی حکومت اسلامی به آرزوها و خواسته های بلند مدت و دور و دراز اشاره می کند که باید حکومت در پرتو ارزشها و اصول اخلاقی مبتنی بر اسلام به آنها دست یابد.

### بیانیه

#### بیانیه اخلاقی رسالت در سازمان براساس دیدگاه اسلام

کلید و رمز موفقیت شرکت ها، سازمانها و در سطحی بالاتر جوامع در دست مدیران مدبر و اخلاق محور است.

مدیریت مبتنی بر اخلاق، موجب غنا و تعالی زندگی مردم و در نهایت موجب رضایت و خشنودی آنها می گردد .

"نیروی انسانی اخلاق مدار به عنوان ارزشمند ترین منابع سازمان محسوب می شود." "

#### هدف اصلی مدیران اخلاق محور:

مدیریت با توجه به رعایت کامل مسائل روحی و روانی، اخلاقی و حقوقی انسانی منافع بلند مدت فردی و سازمانی در بعد مادی و معنوی را هدف قرار می دهد.

ما همواره می کوشیم تا هویت اسلامی دینی خاص خود را حفظ نماییم و در همه زمینه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، مدیریتی، تجاری و بازرگانی آن را سرلوحه اندیشه خود قرار دهیم

ارزشهایی که چراغ راه هدایت ما می شوند ارزشهای اخلاقی مبتنی بر دین اسلام از این قرار است:

بهترین بودن، در همه زمینه ها

در همه زمانها به اصول اخلاقی و صفات معنوی پایبندیم و در همه روابط سازمانی آنها را رعایت می کنیم.

این باورها و ارزشهای اسلامی و اخلاقی است که تعیین کننده استراتژی های شرکت، نوع رفتار و خطی و مشی های (سیاست ها) و هم چنین تعیین کننده نوع رابطه ای است که ما با عرضه کنندگان محصولات و کالاها، مشتریان و جامعه برقرار می کنیم.

#### مسئولیت:

نخستین مسئولیت ما نسبت به مشتریان و سپس کارکنان و در نهایت کل جامعه انسانی پیرامون خود است. ما خود را در ایجاد فرصت های معقول برای تامین منافع کارکنان، مشتریان و کل جامع انسانی، متعهد می دانیم.

ما در برابر هموطنان و کشور اسلامی عزیزمان که در آن قرار گرفته ایم و به فعالیت مشغولیم احساس مسئولیت اجتماعی می کنیم و در برابر همه افراد این جامعه یا هر جامعه دیگری که در آن پا بگذاریم چنین احساسی داریم و همچنین نسبت به جامعه جهانی مسئول هستیم.

#### مسئولیت اجتماعی

گریفن و بارنی مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می کنند: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و کمک به زندگی

اجتماعی جامعه ای که در آن فعالیت می کند، انجام دهد. (رحمانسروش و همکاران ۱۳۸۹،

مسئولیت اجتماعی به عنوان اخلاق فراسازمانی یاد می شود مفهوم مسئولیت اجتماعی از نظریه های اخلاقی استنباط می شود. « اتقوا الله فی عبادہ و بلاده، فانکم مسؤولون حتی عن البقاع والبهائم» ( نهج البلاغه ، خطبه ۱۶۷ ) از خدا بترسید در حق بندگانش و شهرهایش، زیرا شما مسئولید حتی در برابر سرزمین ها و چارپایان.

#### مسئولیت نسبت به سرنوشت جامعه مسلمین

«لکننی آسی أن یلی أمر هذه الامة سفهاؤها و فجارها فیتخذوا مال الله دولاً و عبادہ خولاً و الصالحین حرباً و الفاسقین حزباً»  
نگرانی و تأسف من از آن روی است که نابخردان و تبهکاران این امت، زمامداری و حکومت مسلمین را بدست گیرند و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را به بندگی و خدمت خود گیرند و با صالحان در پیکار باشند و فاسقان را برای خود حزب و یار سازند.

#### مشارکت اجتماعی:

مشارکت اجتماعی را مسولیت و تعهد با اهمیتی میدانیم و به عنوان یک هدف ارزش-مند کسب و کار می شناسیم. ما در پروژه ها اجتماعی (امور خیریه، مدرسه سازی، پل سازی و غیره) شرکت می کنیم و حمایت می کنیم که برای جامعه مفید باشد.

#### فلسفه اخلاقی مدیریت و کارگذاران در اسلام:

ما نسبت به بهبود کیفیت خدمات و کالای ارائه به مشتریان در جهان متعهد هستیم.

ما معتقدیم که پیشرفت مادی و معنوی بشر، ارزشمندترین هدف تمدن است و استقلال، مطلوبترین وضعیت برای پرورش و رشد توانایی انسانهاست.

#### تصور ذهنی:

ما نسبت به بهبود کیفیت زندگی جوامعی که در آن زندگی می‌کنیم و همچنین نسبت به جامعه جهانی مسئول هستیم. و سعی ما بر آن است که نسبت به استفاده سازنده از منابع طبیعی پاسخگو باشیم.

تعهد ما نسبت به مشتریان، جنبه اخلاقی و تقدس دارد و ما پیوسته در تلاشیم به دنیای کسب و کار نشان دهیم که در ارائه وضعیت موسسه صادق هستیم، به خوبی سازمان-دهی شده‌ایم و بر همه چیزهای با اهمیت، کنترل و نظارت داریم.

#### سؤالات تشریحی

۱. بیانیه اخلاقی رسالت در سازمان براساس دیدگاه اسلام را تعریف کنید.
۲. هدف اصلی مدیران اخلاق محور را نام ببرید.
۳. فلسفه اخلاقی مدیریت و کارگزاران در اسلام شرح دهید.
۴. راهبرد اخلاقی را تعریف کنید.

#### سؤالات تستی

۱. .... حکومت اسلامی به آرزوها و خواسته های بلند مدت و دور و دراز اشاره می کند که باید حکومت در پرتو ارزشها و اصول اخلاقی مبتنی بر اسلام به آنها دست یابد.  
(الف) بیانیه اخلاقی  
(ب) چشم انداز اخلاقی  
(ج) بیانیه نظارتی  
(د) راهبردهای اخلاقی

۲. پیشرفت..... بشر، ارزشمند ترین هدف تمدن است و..... ، مطلوب ترین وضعیت برای پرورش و رشد توانایی انسانهاست.

- الف) مادی و معنوی - استقلال  
 ب) معنوی - تصور ذهنی  
 ج) مادی - استقلال  
 د) مادی و معنوی - جو تیمی

۳. مسئولیت اجتماعی: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و کمک به زندگی اجتماعی جامعه ای که در آن فعالیت می کند، انجام دهد". بر اساس تعریف کدام یک از افراد زیر است؟

- الف) وبر  
 ب) تیلور  
 ج) فایول  
 د) گریفن و بارنی  
 ۴. راهبردهای اخلاقی برای چه زمانی تدوین و طراحی می شوند.  
 الف) معمولاً دو تا پنج سال  
 ب) معمولاً سه تا پنج سال  
 ج) معمولاً پنج تا ده سال  
 د) معمولاً هفت تا ده سال

#### پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	ب	الف	د	ج	

## فصل سیزدهم

### آشنایی با احکام کسب و کار در اسلام

#### الف- هدف کلی فصل

در این فصل هدف اصلی، آشنایی دانشجویان با احکام کسب و کار از دیدگاه اسلام می‌باشد.

#### ب- هدف‌های رفتاری فصل

پس از مطالعه این فصل، انتظار می‌رود دانشجویان بتوانند:

- ✓ ضرورت آشنایی با احکام تجارت و فرهنگ کسب و کار را تشریح نمایند.
- ✓ با سیستم کسب و کار در اسلام آشنا شوند.
- ✓ اقسام احکام معامله و کسب و کار را شرح دهند.
- ✓ با احکام خرید و فروش آشنا شوند.
- ✓ با مهم ترین نکات در انعقاد قرار داد های کسب و کار آشنا شوند.
- ✓ با نکات اخلاقی در کسب و کار آشنا شوند.

## کسب و کار در اسلام

کسب و کار شامل تجارت، معامله، خرید و فروش، تولید، نقل و انتقال مالکیت سرمایه و منابع بین افراد در یک فضای اقتصادی بر مبنای توافقات منعقد شده می باشد. اسلام سود ناشی از کار و معامله را تحت شرایط خاصی مجاز می داند و مالکیت فردی را تایید کرده است. پیامبر اسلام (ص) و حضرت علی (ع) در حوزه کار و معامله الگوی کامل بوده و هستند. دیدگاه اقتصادی اسلام با غرب نسبت به کسب و کار و معامله متفاوت است. این تفاوت در اصول اساسی و احکام کسب و کار اسلامی است. در اسلام هر نوع کسب و کاری درست نیست و مورد تایید نیست در صورتی کسب و کار مورد تایید است که طبق اصول و قواعد اسلامی باشد. نگاه کارکردگرایانه اخلاقی به تجارت بر اساس آموزه های اسلامی همواره مانع بروز نوعی آسیب های اقتصادی و اجتماعی به طور مستقیم و یا غیرمستقیم می شود. ترویج اخلاق تجاری بر اساس آموزه های اسلامی از وظایف مدیران اسلامی است. کسب سود به عنوان هدف مطلق کسب و کار از عواقب معامله و تجارت بدون اخلاق است. تقویت و گسترش اخلاق در فضای کسب و کار می تواند موجب رونق و توسعه کسب و کار و تجارت شود.

## کاسب مسلمان

کاسب مسلمان به کاسبی گفته می شود که طبق احکام اسلام به تجارت و خرید و فروش و فعالیت اقدام می کند و روزی خود را از خداوند می داند. راستگویی یکی از ویژگی های کاسب مسلمان است و لازمه تجارت اسلامی صدق می باشد. براساس آیات قرآن و روایات فقر ارزش محسوب نمی شود و به آن دعوت نشده است و حتی یکی از ویژگی های مومنین، تلاش برای روزی حلال است. همه انبیای الهی و امامان

معصوم (ع) و همه بزرگان برای کسب روزی حلال تلاش کرده اند.

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ

خداوند می فرماید: «هیچ جنبنده ای در زمین نیست، مگر اینکه روزی او بر خداست. او قرارگاه و محلّ نقل و انتقالش را می داند.» همه اینها در کتاب آشکاری ثبت است هر مالی که انسان از راه نامشروع و حرام کسب کند. (هود/۶)

### ضرورت آشنایی با احکام تجارت و فرهنگ کسب و کار در اسلام

برای مدیریت و اداره بهتر امور تجاری و بازرگانی و کسب و کار در هر جامعه و کشوری قواعد و قوانینی برای راه اندازی کسب و کار توسط حاکمان وضع می شود. در اسلام نیز به این امور توجه و تاکید زیادی شده است و قوانین و احکام متعددی وضع شده است که مسلمانان باید قبل از راه اندازی کسب و تجارت باید به آموختن آنها اقدام کنند و با آنها آشنا شوند. آشنایی با احکام اسلامی در خصوص کسب و کار لازم و اما کافی نیست عمل به احکام شرط کافی است. اگر معامله گران با احکام شرعی تجارت آشنایی نداشته باشند ممکن است در داد و ستد انحرافات بوجود آید و معامله به صورت باطل انجام گیرد و حلال نباشد. افراد با آموختن احکام شرعی مربوط به تجارت؛ معاملات و تجارت های صحیح و باطل؛ حرام و حلال را می شناسند. بنابراین ضرورت آشنایی با احکام تجارت و فرهنگ کسب و کار در اسلام در شناخت کسب صحیح از ناصحیح است.

امام علی (ع) فرمود:



«یا معشر التجار الفقه ثم المتجر، الفقه ثم المتجر، الفقه ثم المتجر...»؛ (کافی، ج ۵،

ص ۱۵۰، ح ۱۱)

ای افراد معامله گر! اوّل یادگیری مسائل شرعی تجارت، بعد تجارت»

امام خمینی (ره) می فرماید: «واجب است بر هر کسی که تجارت می کند و یا معامله را انجام می دهد، احکام شرعی آنها را و مسائل مربوط به آنها را یاد بگیرد تا معاملات و تجارت های صحیح و باطل را بشناسد». (تحریر الوسیله، ج ۱، ص ۵۰۰، مسأله ۲۰)

### اهداف راه اندازی کسب و کار از دیدگاه اسلام

در اسلام هر نوع فعالیت و رفتاری دارای هدف است. کسب و کار و تجارت نیز که از اهمیت زیادی برخوردار است در اسلام دارای اهداف خاصی است. هدف اصلی اخلاق در تجارت اسلامی کسب فضیلت و رضایت خداوند است. تجارت توأم با اخلاق و کسب و کار مبتنی بر اخلاق اسلامی موجب اعتبار و شهرت در فضای کسب و کار و در نتیجه جلب اعتماد مشتریان شود. اهداف راه اندازی از دیدگاه اسلام عبارتند از:

- جلب رضایت خداوند
- عبادت و جهاد در راه خداوند
- کسب روزی حلال
- تامین مخارج زندگی
- کمک به مستمندان (در صورت توانمندی مالی)

### شرایط معامله صحیح

برای معامله صحیح هفت شرط است که در این صورت معامله صحیح است:

- فروشنده و خریدار عاقل باشند.
- فروشنده و خریدار بالغ باشند.
- توافق طرفین
- فروشنده مالک مورد معامله باشد.
- ابزار محاسبات معلوم باشد (وزن یا پیمانه).
- مورد معامله بعد از معامله تحویل خریدار گردد.
- خصوصیات کالا یا خدمت مورد معامله معلوم باشد.

### اقسام احکام معامله و کسب و کار

در اسلام بازرگانی، خرید و فروش و کسب و کار دارای احکام متعدد و مختلفی است که به صورت کلی به انواع زیر تقسیم می شود:

- مستحبات کسب و کار (معامله مستحب)
- مکروهات کسب و کار (معامله مکروه)
- مباحات کسب و کار (معامله مباح)
- کسب و کار حلال (معامله حلال)
- حرامات کسب و کار (معامله حرام)

### مستحبات کسب و کار (معامله مستحب)

بعضی از امورات مربوط به کسب و کارها مستحب است که شایسته است مسلمانان آنها را در معامله و کسب انجام دهند و رعایت کنند. همه این امور در جهت رضایت و خشنودی خداوند است.

#### مهم ترین نکات در معامله مستحب

- اعتدال و میانه روی در معامله
- برد برد باشد (منفعت طرفینی)
- رضایت و خشنودی در معامله
- حریص نبودن در معامله
- دوری از در تنگنا قرار دادن طرف مقابل.
- فسخ معامله در صورت پشیمان شدن طرف مقابل در صورت عدم ضرر و زیان

- سخت گیری نکردن در معامله
- رعایت عدالت در معامله و فروش با قیمت یکسان
- رعایت حال ضعیفان جامعه
- رفتار و برخورد اسلامی و انسانی در معاملات
- صداقت و خوش رویی در معاملات

#### مکروهات کسب و کار (معامله مکروه)

بعضی از امورات مربوط به کسب و کارها مکروه است که بهتر است آنها را در معامله و کسب انجام ندهیم.

#### مهم ترین نکات مکروه در معامله

- اغراق در کیفیت کالا (تعریف غیر واقعی)
- قَسَم خوردن (اگر چه دروغ نباشد) در معامله
- پنهان کردن عیب کالا در معامله
- معامله بین طلوع فجر و طلوع آفتاب
- تقاضای کاهش قیمت بعد از قرارداد منصفانه
- وارد شدن در معامله ای که توسط کسان دیگری در حال انجام است که بعضی آن را حرام دانسته اند.

#### کسب و کار حلال (معامله حلال)

بعضی از امورات مربوط به کسب و کارها حلال است که ضروری است آنها را در معامله و کسب انجام دهیم. کسب و کار حلال باید با توانایی و تخصص فرد هماهنگ باشد و بر کار تسلط حرفه ای و اطلاعاتی داشته باشد. کسب و کار حلال کسبی است که کرامت فرد را حفظ می کند و فرد را به کمال مطلوب سوق می دهد.

#### مهم ترین نکات در معامله حلال

- خرید و فروش کالاهای حلال
- رضایت دو طرف معامله
- وفای به عهد در تجارت و اجرای قرارداد های منعقد شده

امام علی(ع) می فرمود:

«ای تاجران! از خدا طلب خیر کنید، و با آسان گیری برکت بجوئید و در جایگاه به خریداران نزدیک شوید و به بردباری خود را زینت دهید، و از سوگند خوردن پرهیزید و از دروغ گویی کناره گیری کنید، و از ستم به دیگران بترسید، و حق مظلومان را پردازید، و به ربا نزدیک نشوید، و پیمانہ و ترازو کامل کنید، و از اموال مردم و حق آنان کم نگذارید، و در زمین مایه فساد نشوید». (بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۵۴، ح ۱۰۰ بحار الانوار، ج ۷۸، ص ۵۴، ح ۱۰۰)

پیامبر گرامی اسلام(ص) در این باره فرمود: «هر شب در بیت المقدس فرشته ای فریاد می زد: هر کس مال حرامی بخورد، خداوند هیچ عمل واجب یا مستحبی از او را نمی پذیرد»

پیامبر اکرم(ص) فرمود: «تاجر و معامله گر امین و راست گو و مسلمان روز قیامت با شهیدان خواهد بود». (چهل حدیث بازار، حدیث ۸ و ۹).

### آثار معامله و کسب حلال

- جلب توجه خداوند
- جلب رضایت خداوند
- آمرزیدن گناه

آثار معامله و کسب حلال براساس روایات		
پیامبر اکرم(ص)	بحار الانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۶، ح ۷۱.	کسی که چهل روز مال حلال بخورد، خداوند قلب او را نورانی می کند».

پیامبر اکرم (ص)	مکارم الاخلاق، ص ۱۵۰	کسی که روزی حلال بخورد، فرشته ای بالای سرش قرار می گیرد و برای او طلب آمرزش می کند تا وقتی که از خوردن آن فارغ شود».
امام صادق (ع)	تفسیر معین، ص ۲۶	رهاکردن لقمه حرام، پیش خدا از دو هزار رکعت نماز مستحبی محبوب تر است
امام صادق (ع)	جامع الاخبار، ص ۴۴۲	رها کردن و گذشتن یک دانگ از حرام (یک ششم دینار یا درهم)، پیش خدا معادل هفتاد هزار حج مقبول است

#### راهبردهای افزایش درآمد حلال

بر طبق آیات و روایات اسلامی راهبردهای مختلفی که در افزایش و گشایش درآمد حلال موثرند مطرح شده است که مهمترین آن عبارتند از:

#### راهبردهای خصوصی

- تقوا و پرهیزگاری
- طلب آمرزش و استغفار به درگاه الهی
- دعا به درگاه خداوند
- پاکیزگی و بهداشت فردی
- ازدواج
- پنهان کردن فقر

#### راهبردهای عمومی و اجتماعی

- صدقه و انفاق
- ارتباط با خویشاوندان نزدیک
- خوش اخلاقی، مهربانی، اخلاق نیکو، خوش رفتاری و تعاملات سازنده
- مهمان نوازی

#### راهبردهای کاهش درآمد حلال

بر طبق آیات و روایات اسلامی راهبردهای مختلفی که در کاهش درآمد حلال موثرند مطرح شده است که مهمترین آن عبارتند از:

- سبک شمردن نماز
- قسم دروغ خوردن
- بی توجهی به نظم و بهداشت فردی

#### حرامات کسب و کار (معامله حرام)

بعضی از امورات مربوط به کسب و کارها حرام است که ضروری است آنها را در معامله و کسب انجام ندهیم و از آنها بپرهیزیم. کسب و کاری که موجب ضرر و طیان و بدبختی برای دیگران یا اجتماع بشری باشد و امنیت اقتصادی و جانی افراد را مخدوش کند حرام است و گناه شمردن می شود؛ مانند: کم فروشی، قمار، ربا، رانت خواری و ...

برخی از فقها ساختن مجسمه (از هر جنس) یا نقش دادن تصاویر برجسته انسان یا حیوانات بر اجسام و اشیاء را حرام می دانند. در این مورد و موارد مشابه نیاز است به مرجع تقلد مراجعه شود.

### مهم ترین نکات در معامله حرام

- دروغ گویی در معامله
- خرید و فروش کالاهای حرام
- تهمت و بهتان به دیگر معامله گران (رقیب)
- کلاه برداری (تحویل کالا با کیفیت پایین تر از مفاد قرار داد)
- قسم دروغ در خرید و فروش
- سرقت و اختلاس
- احتکار کالاهای ضروری مانند مواد غذایی به منظور افزایش قیمت

امام صادق (ع) فرمود:

«ابلیس ملعون می گوید: در مورد بنی آدم، هر چه مرا خسته و ناتوان کند، یکی از این سه چیز مرا در برابر آدمی زاد ناتوان نمی کند: یکی به دست آوردن مال از راه غیر حلال، و دیگری جلوگیری کردن او از پرداخت واجب مالی، و سوم، مصرف کردن آن در راه ناصحیح و حرام». (خصال، صدوق، ص ۱۳۲، ح ۱۴۱)

### آثار معامله و کسب حرام

معامله و کسب حرام دارای آثار دنیوی و اخروی در زندگی انسان و خانواده او دارد که در اینجا به مهم ترین آنها اشاره می شود:

- گرفتاری های جبران ناپذیر
- آتش و عذاب جهنم
- سلب توجه خداوند (روی گردانی خداوند)



- مورد غضب و خشم خداوند قرار گرفتن
- بی رحمی و قساوت قلب
- عدم پذیرش و تایید نماز و عبادات
- بی برکتی اموال
- مستجاب نشدن دعا
- تأثیر منفی در نسل (تولد فرزندان ناشایست)

امام حسین (ع) به سپاهیان عمر سعد فرمود: «از اینکه شما نافرمانی ام می کنید، و به سخن من گوش فرا نمی دهید، این است که شکم هایتان از حرام پر شده و بر دل هایتان مهر خورده و دیگر حق را نمی پذیرید. وای بر شما! آیا انصاف نمی دهید؟ آیا گوش فرا نمی دهید؟!»

آثار معامله و کسب حرام براساس روایات		
هر کس مالی را از غیر راه حلالش به دست آورد، توشه اش در آتش است.	( بحارالانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۱، ح ۴۸ )	پیامبر اکرم (ص)
«کسی که مال مؤمنی را به ناحق از او بگیرد و به او ندهد، خداوند از او روی گردان شده، کارهای او را سرزنش کرده، آنها را در نامه اعمال او نمی نویسد تا توبه کند و مالی را که از آن مؤمن گرفته، به او برگرداند»	( بحارالانوار، ج ۱۰۴، ص ۲۹۴، ح ۸ )	پیامبر اکرم (ص)
پیکری که از حرام تغذیه شده باشد، وارد بهشت	( جامع الاحادیث،	پیامبر

اکرم(ص)	ص ۲۸۹)	نمی شود
امام صادق(ع)	(بحارالانوار، ج ۱۰۴، ح ۱۷.)	«امیرمؤمنان بارها فرمود: کسی که مال مؤمن را به حرام بخورد، از دوستان ما نیست».
امام صادق(ع)	( مکارم الاخلاق، ص ۱۵۰)	«هنگامی که لقمه حرام در شکم انسانی قرار گیرد، هر فرشته ای که در آسمان ها و زمین است، او را لعنت می کند و تا وقتی که آن لقمه در شکم اوست، خدا به او نگاه نمی کند، و هر کس که لقمه حرام بخورد، به سوی خشم خدا رفته است. پس اگر توبه کند، خدا می پذیرد و اگر قبل از توبه بمیرد، آتش به او سزاوارتر است».
امام صادق(ع)	(بحارالانوار، ج ۶۶، ص ۳۱۳، ح ۷.)	«کسی که لقمه حرام بخورد تا چهل شب نمازش قبول نمی شود، و دعایش تا چهل روز مستجاب نمی شود، و گوشتی که آن لقمه حرام می رویاند، به آتش سزاوارتر است. آری، یک لقمه هم گوشت می رویاند».
امام باقر(ع)	( بحارالانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۱، ح ۴۸.)	«وقتی کسی مالی از راه حرام به دست آورد، خداوند حج و عمره و صله رحم را از او قبول نمی کند، بلکه ازدواج با آن مال هم مشکل خواهد بود»

## زمان کسب و کار

در اسلام توصیه های برای تلاش و کسب و کار در زمانهای خاصی مطرح شده است که به مهم ترین آنها اشاره می شود.

### • کار در روز

«وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ لِبَاسًا وَالنَّوْمَ سُبَاتًا وَجَعَلَ النَّهَارَ نُشُورًا؛ او کسی است که شب را برای شما لباس قرار داد و خواب را مایه استراحت و روز را وسیله حرکت و حیات.» (فرقان / ۴۷)

امام باقر (ع): «إِذَا طَلَبْتُمُ الْحَوَائِجَ فَاطْلُبُوهَا بِالنَّهَارِ فَإِنَّ اللَّهَ جَعَلَ الْحَيَاءَ فِي الْعَيْنَيْنِ؛ برای برآوردن نیازهای [مالی و اجتماعی] خود در روز اقدام کنید؛ چرا که خداوند حیا را در چشم ها قرار داده است.»

### • شروع کسب و کار پس از نماز صبح

امام صادق (ع): «إِنِّي وَاللَّهِ مَا أَمَرُكُمْ إِلَّا بِمَا نَأْمُرُ بِهِ أَنْفُسَنَا فَعَلَيْكُمْ بِالْجِدِّ وَالْإِجْتِهَادِ وَإِذَا صَلَّيْتُمُ الصُّبْحَ فَانصَرَفْتُمْ فَبَكَّرُوا فِي طَلَبِ الرِّزْقِ وَاطْلُبُوا الْحَلَالَ فَإِنَّ اللَّهَ سِيرُزُقُكُمْ وَيَعِينُكُمْ عَلَيْهِ؛ به خدا سوگند من به شما امر نمی کنم، جز آنچه خود را نیز بدان امر می کنم. پس بر شما باد که جدیت و کوشش کنید و پس از نماز صبح برای طلب رزق خود حرکت کرده، رزق حلال به دست آورید. خداوند به شما روزی خواهد داد و شما را بر آن کمک خواهد کرد.»

### • برای انجام کارهای مهم زمان تخصیص یابد

یک فرد مسلمان برای خرید هر کالایی نباید خود شخصاً اقدام کند زیرا زمان برای انجام کارهای مهمتر و ضروری تر محدود می شود.

امام صادق (ع) در این خصوص می‌فرماید: «لَا تَكُونَنَّ دَوَّارًا فِي الْأَسْوَاقِ وَلَا تَلِ دَفَائِقَ الْأَشْيَاءِ بِنَفْسِكَ فَإِنَّهُ لَا يَنْبَغِي لِلْمَرْءِ الْمُسْلِمِ ذِي الْحَسَبِ وَالدِّينِ أَنْ يَلِيَ شِرَاءَ دَفَائِقِ الْأَشْيَاءِ بِنَفْسِهِ مَا خَلَا ثَلَاثَةَ أَشْيَاءٍ... الْعُقَارَ وَالرَّقِيقَ وَالْأَعْبِلَ؛ هرگز در بازارها پرسه مزین و [تهیه] اشیای کوچک را خودت پیگیری نکن؛ چرا که برای مسلمان دیندار و با شخصیت، شایسته نیست خودش اقدام به خرید اشیای جزئی کند؛ مگر نسبت به سه چیز:.... خرید ملک (زمین و خانه)، اشیای ظریف و شتر.»

### مهم ترین نکته در انعقاد قرار داد های کسب و کار

اجاره مغازه های مختلف یا فروشگاه ها و کارگاه ها، زمین های کشاورزی و ساختمان و... نوعی از قرار داد های کسب و کار هستند. برای اجرای مطلوب و کاهش مشکلات ناشی از اجرای قراردادهای کسب و کار نیاز است که قراردادهای براساس نکات و اصولی منطقی منعقد شوند. مهم ترین نکات در انعقاد قرار داد های کسب و کار عبارتند از :

- جزئیات قرارداد مشخص
- زمان اجرای مشخص (ابتدا و انتها)
- کمیت و کیفیت اجرا
- مبالغ دریافتی و پرداختی معین
- رضایت و توافق دو طرف معامله و قرارداد
- تعهدات طرفین

### رویکرد مالی در عبادات

**پرداخت خمس:** خمس بر مازاد درآمد سالانه انسان بالغ واجب می شود و مبلغ آن یک پنجم مازاد درآمد سالانه است که باید با رضایت خاطر و به قصد قربت تقدیم وکلای امام زمان (ع) یعنی مراجع بنمایید. خمس یکی از راه های حلال کردن و پاکیزه کردن اموال است.

**پرداخت زکات** : زکات در مصالح فقرا مسلمان صرف می شود. زکات بر سادات حرام است. خداوند در قرآن به بحث زکات می پردازد. در دین مقدس اسلام پرداخت زکات، مانند خمس یکی از راه های حلال کردن و پاکیزه کردن اموال است. خداوند می فرماید: «خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا...» (توبه / ۱۱۰۳) ز آنها زکات بگیر تا موجب پاک شدن اموالشان و تزکیه نفسشان شود.

### نکات اخلاقی در کسب و کار

از منظر اسلام فضیلت های اخلاقی در تجارت پیامدهای مثبت و مطلوبی در زندگی فردی و اجتماعی انسانها به دنبال دارد. بسیاری از مشکلات تجاری و اجتماعی را می توان با رویکرد اخلاق اسلامی به تجارت در فضای کسب و کار حل کرد.

- رعایت حال افراد ضعیف به منظور تجارت با خدا
- وجدان کاری
- راستگویی
- رضایت و منفعت طرف مقابل

### نکات غیر اخلاقی در کسب و کار

از منظر اسلام نکات غیر اخلاقی در تجارت پیامدهای منفی در زندگی فردی و اجتماعی انسانها به دنبال دارد.

- تقلب در معاملات
- تجارت کالای قاچاق
- گران فروشی
- رشوه و هدایا
- جعل اسناد

- تولید کالاهای غیراستاندارد
- فرصت طلبی و سوء استفاده از فرصت

امام صادق(ع) مبلغ هزار دینار به مصادف داد تا به مصر رود و تجارت کند؛ او پس از خرید کالاها، همراه گروهی از بازرگانان به طرف مصر حرکت کرد. آنها در نزدیکی های مصر متوجه شدند که کالایشان در مصر کمیاب شده است. مصادف و بازرگانان با یکدیگر هم پیمان شدند و کالای خود را به دو برابر قیمت فروختند. مصادف خدمت امام صادق(ع) رسید و دو کیسه هزار درهمی به حضرت تقدیم کرد و گفت: یک کیسه سرمایه شما و کیسه دوم سود آن است. امام فرمود این سود زیاد است چگونه آن را به دست آوردی؟ مصادف ماجرا را تعریف کرد. امام فرمود: خداوند منزّه است! آیا شما قسم خورید که اموال را به دو برابر قیمت به مسلمانان بفروشید! سپس حضرت یکی از دو کیسه را گرفت و فرمود: من سرمایه‌ام را برداشتم، ولی نیازی به آن سود ندارم. ای مصادف! جنگ با شمشیر، از کسب روزی حلال آسانتر است. (کلینی، الفروع الکافی، ج ۵، ص ۱۶۱).

### احکام خرید و فروش<sup>۱</sup>

مسأله ۲۰۶۰ - اگر انسان برای ندانستن مسأله‌ای نداند معامله‌ای که کرده صحیح است یا باطل، نه در مالی که گرفته است می‌تواند تصرف نماید، و نه در مالی که تحویل داده است، بلکه باید مسأله را یاد بگیرد، یا احتیاط کند هرچند با مصالحه باشد، ولی اگر بداند طرف راضی به تصرف در آن است هرچند معامله باطل باشد، تصرف جایز است.

### مستحبات خرید و فروش

اول: آنکه در قیمت جنس بین مشتری‌ها فرق نگذارد، مگر به لحاظ فقر و مانند آن.

دوم: آنکه در ابتدای نشستن برای تجارت، شهادتین را بگوید، و هنگام معامله تکبیر بگوید.

---

<sup>۱</sup> برگرفته از توضیح المسائل آیت الله سیستانی

سوّم: آنکه چیزی را که میفروشد زیادتر بدهد، و آنچه را که میخرد کمتر بگیرد.

چهارم: آنکه کسی که با او معامله کرده، اگر پشیمان شود و از او تقاضای به هم زدن معامله را بنماید، بپذیرد.

### معاملات مکروه

مسأله ۲۰۶۲ - بعضی از معاملات مکروه از این قرار است: اوّل: ملک فروشی، مگر اینکه مالک دیگری با پول آن بخرد. دوّم: قصابی. سوّم: کفن فروشی. چهارم: معامله با مردمان پست. پنجم: معامله بین اذان صبح و اوّل آفتاب. ششم: آنکه کار خود را خرید و فروش گندم و جو و مانند اینها قرار دهد. هفتم: آنکه برای خریدن جنسی که دیگری میخواهد بخرد، داخل معامله او شود.

### معاملات حرام

مسأله ۲۰۶۳ - معاملات حرام بسیار است، از آن جمله این موارد است:

اوّل: خرید و فروش مشروبات مسکر، و سگ غیر شکاری و خوک، و همچنین مردار نجس - بنا بر احتیاط واجب - و در غیر اینها در صورتی که بشود از عین نجس استفاده قابل توجهی نمود که حلال باشد، مانند فضولات نجس که برای کود دادن بکار میرود، خرید و فروش جایز است.

دوّم: خرید و فروش مال غصبی اگر مستلزم تصرف در آن باشد، مانند تحویل دادن و تحویل گرفتن.

سوّم: معامله با پولهایی که از اعتبار ساقط شده، یا پولهای تقلبی است در صورتی که طرف معامله متوجه نباشد، ولی اگر بداند، معامله جایز است.

چهارم: معامله با آلات حرام یعنی چیزهایی که به هیئتی ساخته شده است که معمولاً برای استفاده حرام بکار میآید و ارزش آن به سبب استفاده حرام است مانند بت و صلیب و وسایل قمار و آلات لهو حرام.

پنجم: معامله‌ای که در آن غش باشد؛ (مانند: ۱ - مخلوط کردن جنس خوب با جنس بد مانند مخلوط کردن شیر با آب. ۲ - صورت ظاهر خوبی را به جنس دادن بر خلاف واقع ۳ - جنس را به صورت جنس دیگر وانمود کردن مانند، روکش کردن طلا بدون اطلاع مشتری. ۴ - مخفی داشتن عیب جنس )

مسئله ۲۰۶۴ - فروختن چیز پاکی که نجس شده و آب کشیدن آن ممکن است، مانند فرش و ظرف، اشکال ندارد، و همچنین است اگر آب کشیدن آن ممکن نباشد، ولی منافع حلال و معمولی آن متوقف بر طهارت نباشد مانند نفت، بلکه اگر توقف هم داشته باشد چنانچه منفعت حلال و قابل توجهی داشته باشد باز هم فروختنش جایز است.

مسئله ۲۰۶۵ - اگر کسی بخواهد چیزی را که نجس است بفروشد، باید نجس بودن آن را به خریدار بگوید، در صورتی که اگر نگوید خریدار در معرض ارتکاب حرام یا ترک واجبی می‌شود، مثل اینکه آب نجس را در وضو و یا غسل بکار میبرد و با آن نماز واجبش را میخواند، و یا از آن چیز نجس در خوردن و یا آشامیدن استفاده میکند، البته اگر بداند که گفتن به او فایده‌ای ندارد مانند افراد لابلالی، لازم نیست به او بگوید.

مسئله ۲۰۶۶ - خرید و فروش داروهای نجس خوردنی و غیر خوردنی اگرچه جایز است، ولی باید نجاستش را در صورتی که در مسئله پیش گفته شد به مشتری بگوید.

مسئله ۲۰۶۷ - خرید و فروش روغن‌هایی که از ممالک غیر اسلامی می‌آورند، اگر نجس بودن آنها معلوم نباشد اشکال ندارد. و روغن و سایر موادی که از حیوان بعد از جان دادن آن میگیرند مانند ژلاتین، چنانچه از دست کافر بگیرند یا از ممالک غیر اسلامی بیاورند، در صورتی که احتمال آن برود که از حیوانی است که به دستور شرع کشته شده، اگرچه پاک و خرید و فروش آن جایز است، ولی خوردنش حرام، و بر فروشنده لازم است کیفیت را به خریدار بگوید؛ در صورتی که اگر نگوید، خریدار در معرض ارتکاب حرام، یا ترک واجبی قرار داشته باشد، نظیر آنچه در مسئله (۲۰۶۵) گذشت.

مسئله ۲۰۶۸ - اگر روباه و مانند آن را به غیر دستوری که در شرع معین شده کشته



باشند، یا خودش مرده باشد، خرید و فروش پوست آن - بنا بر احتیاط - جایز نیست، ولی اگر مشکوک باشد، اشکال ندارد.

مسئله ۲۰۶۹ - چرمی که از ممالک غیر اسلامی می‌آورند، یا از دست کافر گرفته می‌شود، در صورتی که احتمال برود از حیوانی است که به دستور شرع کشته شده، خرید و فروش آن جایز است، و همچنین نماز در آن صحیح می‌باشد.

مسئله ۲۰۷۰ - روغن و سایر موادی که از حیوان بعد از جان دادنش گرفته شده است، یا چرمی که از دست مسلمان گرفته شود و انسان بداند که آن مسلمان آن را از دست کافر گرفته و تحقیق نکرده است که از حیوانی است که به دستور شرع کشته شده است یا نه، هرچند محکوم به طهارت است، و خرید و فروش آن جایز است، ولی خوردن آن روغن و مانند آن جایز نیست.

مسئله ۲۰۷۱ - خمر و سایر مسکرات روان، معامله آنها حرام و باطل است.

مسئله ۲۰۷۲ - فروختن مال غصبی باطل است، مگر صاحبش اجازه دهد، و فروشنده باید پولی را که از خریدار گرفته به او برگرداند.

مسئله ۲۰۷۳ - اگر خریدار جداً قاصد معامله است، ولی قصدش این باشد که پول جنسی را که می‌خرد ندهد، این قصد به صحت معامله ضرر ندارد، ولی لازم است پول آن را به فروشنده بدهد.

مسئله ۲۰۷۴ - اگر خریدار بخواهد پول جنسی را که به ذمه خریده است بعداً از مال حرام بدهد، معامله صحیح است، ولی باید مقداری را که بدهکار است از مال حلال بدهد تا اینکه ذمه‌اش بری گردد.

مسئله ۲۰۷۵ - خرید و فروش آلات لهو حرام، جایز نیست و اما آلات مشترک، مثل رادیو، ضبط صوت و ویدئو، خرید و فروش آن مانعی ندارد و نگهداری آن برای کسی که مطمئن است خودش و خانواده‌اش از آن در موارد حرام استفاده نمی‌کنند، جایز است.

مسئله ۲۰۷۶ - اگر چیزی را که می‌شود استفاده حلال از آن ببرند، برای این بفروشد که آن را در حرام مصرف کنند، مثلاً انگور را برای این بفروشد که از آن شراب تهیه نمایند، چه در ضمن معامله قرار بر این بگذارند، و چه پیش از آن، و معامله را بر اساس آن انجام دهند، معامله حرام است، ولی اگر برای آن بفروشد و فقط بداند که مشتری از انگور شراب تهیه خواهد کرد، معامله اشکال ندارد.

مسئله ۲۰۷۷ - ساختن مجسمه جاندار - بنا بر احتیاط - حرام است، ولی خرید و فروش آن مانعی ندارد. و اما نقاشی جاندار جایز است.

مسئله ۲۰۷۸ - خریدن چیزی که از راه قمار یا دزدی، یا معامله باطل تهیه شده، اگر مستلزم تصرف در آن باشد حرام است، و اگر کسی آن را بخرد و از فروشنده بگیرد باید به صاحب اصلی اش برگرداند.

مسئله ۲۰۷۹ - اگر روغنی را که با پیه مخلوط است بفروشد، چنانچه آن را معین کند مثلاً بگوید این یک من روغن را می‌فروشم، در صورتی که مقدار پیه در آن زیاد باشد به طوری که آن را روغن نگویند، معامله باطل است، و اگر مقدار پیه کم باشد به طوری که آن را روغن مخلوط با پیه بگویند، معامله صحیح است، ولی مشتری خیار عیب دارد و می‌تواند معامله را به هم بزند، و پول خود را پس بگیرد. و اما اگر روغن از پیه متمایز باشد، معامله به مقدار پیه‌ای که در آن است باطل می‌باشد، و پولی که فروشنده برای پیه آن گرفته مال مشتری، و پیه مال فروشنده است، و مشتری می‌تواند معامله روغن خالصی را هم که در آن است به هم بزند، ولی اگر آن را معین نکند و یک من روغن در ذمه بفروشد، بعد روغنی که پیه دارد بدهد، مشتری می‌تواند آن روغن را پس بدهد و روغن خالص را مطالبه نماید.

مسئله ۲۰۸۰ - اگر مقداری از جنسی را که با وزن یا پیمانه می‌فروشند، به زیادت از همان جنس بفروشد، مثلاً یک من گندم را به یک من و نیم گندم بفروشد، ربا و حرام است، بلکه اگر یکی از دو جنس، سالم و دیگری معیوب، یا جنس یکی خوب و جنس دیگری بد باشد، یا با یکدیگر تفاوت قیمت داشته باشند، چنانچه بیشتر از مقداری که می‌دهد بگیرد، باز هم ربا و حرام است، پس اگر مس درست را بدهد و بیشتر از آن مس

شکسته بگیرد، یا برنج صدری را بدهد و بیشتر از آن برنج کرده بگیرد، یا طلای ساخته را بدهد و بیشتر از آن طلای نساخته بگیرد، ربا و حرام میباشد.

مسئله ۲۰۸۱ - اگر چیزی را که اضافه میگیرد غیر از جنسی باشد که میفروشد، مثلاً یک من گندم به یک من گندم و یک ریال پول بفروشد، باز هم ربا و حرام است، بلکه اگر چیزی زیادتر نگیرد، ولی شرط کند که خریدار عملی برای او انجام دهد، ربا و حرام میباشد.

مسئله ۲۰۸۲ - اگر کسی که مقدار کمتر را میدهد چیزی اضافه کند، مثلاً یک من گندم و یک دستمال، را به یک من و نیم گندم بفروشد، اشکال ندارد، در صورتی که قصدشان آن باشد که دستمال در مقابل مقدار زیادی باشد و معامله هم نقدی باشد. و همچنین اگر از هر دو طرف چیزی زیاد کنند، مثلاً یک من گندم و یک دستمال را، به یک من و نیم گندم و یک دستمال بفروشد، چنانچه قصدشان آن باشد که دستمال و نیم من گندم در طرف اول، در مقابل دستمال در طرف دوم باشد، اشکال ندارد.

مسئله ۲۰۸۳ - اگر چیزی را که مثل پارچه با متر و ذرع میفروشند، یا چیزی را که مثل گردو، و تخم مرغ با شماره معامله میکنند، بفروشد و زیادتر بگیرد، اشکال ندارد، مگر در صورتی که هر دو از یک جنس بوده، و معامله با مدت باشد که صحت آن در این صورت محل اشکال است، مثل اینکه ده دانه گردو نقداً بدهد، که دوازده دانه گردو پس از یک ماه بگیرد، و از این قبیل است فروختن اسکناس، پس مانعی ندارد که مثلاً تومان را به جنس دیگر از اسکناس، مثل دینار یا دلار نقداً، یا با مدت بفروشد، ولی اگر بخواهد به جنس خودش بفروشد و زیادتر بگیرد، نباید معامله با مدت باشد، وگرنه صحت آن محل اشکال است، مثل اینکه صد تومان نقداً بدهد که صد و ده تومان بعد از شش ماه بگیرد.

مسئله ۲۰۸۵ - در چیزهایی که با وزن یا پیمانه فروخته میشوند، اگر چیزی را که میفروشد و عوضی را که میگیرد، از یک جنس نباشد و معامله نقدی باشد، زیادی گرفتن اشکال ندارد، ولی اگر معامله با مدت باشد، محل اشکال است، پس اگر یک من برنج را به دو من گندم تا یک ماه بفروشد، صحت معامله خالی از اشکال نیست.

مسئله ۲۰۸۸ - پدر و فرزند و زن و شوهر می‌توانند از یکدیگر ربا بگیرند، و همچنین مسلمان می‌تواند از کافری که در پناه اسلام نیست ربا بگیرد، ولی معامله ربا با کافری که در پناه اسلام است حرام است، البته پس از انجام معامله اگر ربا دادن در شریعت او جایز باشد، می‌تواند از او زیادتی را بگیرد.

مسئله ۲۰۸۹ - تراشیدن ریش و اخذ اجرت بر آن - بنا بر احتیاط واجب - جایز نیست مگر اینکه مورد اضطرار باشد، یا ترک آن موجب ضرر یا حرجی باشد که معمولاً تحمّل نمیشود، هر چند از جهت استهزاء و توهین باشد.

مسئله ۲۰۹۰ - غنا حرام است، و منظور از آن سخن باطلی است که با آوازی خوانده می‌شود که مناسب مجالس لهو و لعب باشد. و همچنین جایز نیست با این‌گونه صدا قرآن و دعا و مانند آن را بخوانند، - و بنا بر احتیاط واجب - سخنانی غیر از آنچه گفته شد نیز به این‌گونه صدا نخوانند. و همچنین گوش دادن به غنا حرام است و اجرت گرفتن بر آن نیز حرام است و ملک گیرنده نمیشود. و همچنین یاد گرفتن و یاد دادن آن نیز جایز نیست. و موسیقی یعنی نواختن آلات مخصوص موزیک نیز اگر به نحوی باشد که مناسب مجالس لهو و لعب است حرام است، و غیر آن حرام نیست. و اجرت گرفتن بر نواختن موسیقی حرام، نیز حرام است، و ملک گیرنده نمیشود، و تعلیم و تعلم آن نیز حرام است.

مسئله ۲۰۹۲ - معامله با بچه نابالغ که مستقل در معامله باشد باطل است، مگر در چیزهای کم‌قیمتی که معامله با بچه ممیز نابالغ در آنها معمول باشد، و اما اگر معامله با ولی او باشد و بچه نابالغ ممیز فقط صیغه معامله را جاری سازد، معامله در هر صورت صحیح است، بلکه اگر جنس یا پول مال دیگری باشد، و آن بچه وکالتاً از صاحبش آن مال را بفروشد، و یا با آن پول چیزی بخرد، ظاهر این است که معامله صحیح است اگرچه بچه ممیز مستقل در تصرف باشد. و همچنین است اگر طفل وسیله باشد که پول را به فروشنده برساند اگرچه ممیز نباشد معامله صحیح است، چون واقعاً دو نفر بالغ با یکدیگر معامله کرده‌اند.

مسئله ۲۰۹۳ - اگر از بچه نابالغ در صورتی که معامله با آن صحیح نیست، چیزی بخرد

یا چیزی به او بفروشد، باید جنس یا پولی را که از او گرفته در صورتی که مال خود بچه باشد به ولی او، و اگر مال دیگری بوده به صاحب آن بدهد، یا از صاحبش رضایت بخواهد، و اگر صاحب آن را نمیشناسد و برای شناختن او هم وسیله‌ای ندارد، باید چیزی را که از بچه گرفته، از طرف صاحب آن بابت ردّ مظالم به فقیر بدهد، و احتیاط لازم آن است که در این کار از حاکم شرع اذن بگیرد.

مسأله ۲۰۹۴ - اگر کسی با بچه ممیز در صورتی که معامله با آن صحیح نیست، معامله کند، و بچه جنس یا پولی را که به او داده است از بین ببرد، می‌تواند از بچه بعد از بلوغش، یا از ولی او مطالبه نماید، و اگر بچه ممیز نباشد، یا ممیز باشد ولی خودش مال را تلف نکرده باشد، بلکه نزد او تلف شده باشد هرچند در اثر اهمال، یا تفریط او باشد، ضامن نیست.

مسأله ۲۰۹۵ - اگر خریدار یا فروشنده را به معامله مجبور کنند، چنانچه بعد از معامله راضی شود مثلاً بگوید راضی هستم، معامله صحیح است، ولی احتیاط مستحب آن است که دوباره صیغه معامله را بخوانند.

مسأله ۲۰۹۶ - اگر انسان مال کسی را بدون اجازه او بفروشد، چنانچه صاحب مال به فروش آن راضی نشود و اجازه نکند، معامله باطل است.

مسأله ۲۰۹۷ - پدر و جدّ پدری طفل و نیز وصی پدر و وصی جدّ پدری بر طفل می‌توانند مال طفل را بفروشند، و در صورت نبودن همه آنها مجتهد عادل هم در صورتی که مصلحت اقتضا کند می‌تواند مال دیوانه، یا طفل یتیم، یا مال کسی را که غائب است بفروشد.

مسأله ۲۰۹۸ - اگر کسی مالی را غصب کند و بفروشد و بعد از فروش، صاحب مال معامله را اجازه کند، معامله صحیح است، و چیزی را که غصب کننده به مشتری داده و منفعت‌های آن از موقع معامله ملک مشتری است، و چیزی را که مشتری داده و منفعت‌های آن از موقع معامله، ملک کسی است که مال او را غصب کرده‌اند.

مسأله ۲۰۹۹ - اگر کسی مالی را غصب کند و بفروشد به قصد اینکه پول آن مال

خودش باشد، چنانچه صاحب مال، معامله را اجازه نکند، معامله صحیح است ولی پول مال مالک می‌شود نه مال غاصب.

#### نقد و نسیه

مسئله ۲۱۱۴ - اگر جنسی را نقد بفروشند، خریدار و فروشنده بعد از معامله می‌توانند جنس و پول را از یکدیگر مطالبه نموده و تحویل بگیرند، و تحویل دادن در منقول مانند فرش و لباس، و غیرمنقول مانند خانه و زمین، به این است که دست از آن چیز بردارد، و طوری آن را در اختیار طرف قرار دهد که چنانچه بخواهد، بتواند در آن تصرف کند.

مسئله ۲۱۱۵ - در معامله نسیه باید مدت کاملاً معلوم باشد، پس اگر جنسی را بفروشد که سر خرمن پول آن را بگیرد، چون مدت کاملاً معین نشده معامله باطل است.

مسئله ۲۱۱۶ - اگر جنسی را نسیه بفروشد پیش از تمام شدن مدتی که قرار گذاشته‌اند نمی‌تواند قیمت آن را از خریدار مطالبه نماید، ولی اگر خریدار بمیرد و مالی داشته باشد، فروشنده می‌تواند پیش از تمام شدن مدت، طلب را از ورثه او مطالبه نماید.

مسئله ۲۱۱۷ - اگر جنسی را نسیه بفروشد، بعد از تمام شدن مدتی که قرار گذاشته‌اند، می‌تواند قیمت آن را از خریدار مطالبه نماید، ولی اگر خریدار نتواند بپردازد، باید او را مهلت دهد یا معامله را فسخ کند، و در صورتی که آن جنس موجود است پس بگیرد.

مسئله ۲۱۱۸ - اگر به کسی که قیمت جنس را نمیداند، مقداری نسیه بدهد و قیمت آن را به او نگوید، معامله باطل است. ولی اگر به کسی که قیمت نقدی جنس را میداند نسیه بدهد و گران‌تر حساب کند، مثلاً بگوید جنسی را که به تو نسیه میدهم، تومانی یک ریال از قیمتی که نقد می‌فروشم گران‌تر حساب میکنم و او قبول کند، اشکال ندارد.

مسئله ۲۱۱۹ - کسی که جنسی را نسیه فروخته و برای گرفتن پول آن مدتی قرار داده، اگر مثلاً بعد از گذشتن نصف مدت، مقداری از طلب خود را کم کند و بقیه را نقد بگیرد، اشکال ندارد.

### سؤالات تشریحی

۱. اقسام احکام معامله و کسب و کار را بیان نمایید.
۲. کاسب مسلمان را تعریف کنید.
۳. اهداف راه اندازی کسب و کار از دیدگاه اسلام را بیان نمایید.
۴. مهم ترین نکات در انعقاد قرار داد های کسب و کار را نام ببرید.
۵. رویکرد مالی در عبادات را شرح دهید.
۶. ضرورت آشنایی با احکام تجارت و فرهنگ کسب و کار در اسلام در چیست؟

### سؤالات تستی

۱. خرید و فروش روغن هایی که از ممالک غیر اسلامی می آورند، اگر نجس بودن آنها معلوم نباشد.....  
 الف) حرام است  
 ب) اشکال ندارد  
 ج) مکروه است  
 د) اشکال دارد
۲. کدام گزینه از راهبردهای خصوصی افزایش درآمد حلال است؟  
 الف) تقوا و پرهیزگاری  
 ب) صدقه و انفاق  
 ج) ارتباط با خویشاوندان نزدیک  
 د) خوش اخلاقی و مهربانی
۳. این عبارت «تاجر و معامله گر امین و راست گو و مسلمان روز قیامت با شهیدان خواهد بود» از کدام یک از معصومین (ع) است؟  
 الف) امام سجاد (ع)  
 ب) امام علی (ع)  
 ج) امام علی نقی (ع)  
 د) پیامبر اکرم (ص)
۴. هدف اصلی اخلاق در تجارت اسلامی کدام است؟

الف) تامین مخارج زندگی  
 ب) کسب روزی حلال  
 ج) کسب فضیلت و رضایت خداوند  
 د) کمک به مستمندان

۵. کدام گزینه از راهبردهای عمومی افزایش درآمد حلال است؟

الف) تقوا و پرهیزگاری  
 ب) پاکیزگی و بهداشت فردی  
 ج) طلب آموزش و استغفار به درگاه الهی  
 د) خوش اخلاقی و مهربانی

۶. به کاسبی گفته می شود که طبق احکام اسلام به تجارت و خرید و فروش و فعالیت اقدام می کند و روزی خود را از خداوند می داند.

الف) کاسب منافق  
 ب) کاسب مسلمان  
 ج) کاسب با اخلاق  
 د) کاسب کافر

۷. ضرورت آشنایی با احکام تجارت و فرهنگ کسب و کار در اسلام در چیست؟

الف) درآمد بیشتر  
 ب) سود بیشتر  
 ج) شناخت کسب صحیح از ناصحیح  
 د) رضایت عمومی

پاسخنامه

سوال	۱	۲	۳	۴	۵
پاسخ	ب	الف	د	ج	د
سوال	۶	۷			
پاسخ	ب	ج			



## منابع و ماخذ

- قرآن کریم
- ابراهیم خانی، بابک، (۱۳۹۲)، مبانی و گستره اخلاق اجتماعی از منظر قرآن و عترت، پایگاه مقالات علمی مدیریت
- ابن مسکویه، احمد بن یعقوب (۱۳۷۱). تهذیب الاخلاق و تطهیر الاعراق. چ ۵. قم: بیدار.
- ابن شعبه، حسن بن علی، قرن ۴ ق (۱۳۸۲)، تحف العقول عن ال الرسول صلی الله علیهم. التمهیص، قم: ذوی القربی.
- ابی شعبه الحرانی، ابو محمد الحسنه بن علی بن الحسین، تحف القول عن آل الرسول (ص)، مکتبه بصیرتی، قم، ۱۳۹۴ ق.
- اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی: آیت الله جوادی آملی، مرکز نشر فرهنگی رجاء، ۱۳۷۵
- اژدری، علیرضا، (۱۳۸۹)، مدیریت در اسلام، پایگاه مقالات علمی مدیریت
- افجه‌ای، سیدعلی اکبر. (۱۳۷۷)، "مدیریت اسلامی"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- اکبری، حسن علی؛ رضانی، حسین، (۱۳۹۱)، بررسی پایه های نظری موضوع تصمیم گیری مبتنی بر اخلاق اسلامی، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۰، شماره ۱، بهار و تابستان
- التیمی الامدی، عبد الواحد، غرر الحکم و درر الحکم، مؤسسه الاعلمی المطبوعات، بیروت، ۱۴۰۷ ق.
- الکلینی، ابو جعفر محمد بن یعقوب، الکافی، صححه و علق علیه علی اکبر الغفاری، دار الکتب الاسلامیه، طهران، ۱۳۸۸ ق.
- الکافی: ابو جعفر محمد بن یعقوب کلینی، دار الکتب الاسلامیه، ۱۳۸۸ ق
- الوانی، سید مهدی؛ علی اصغر پورعزت؛ ابوالقاسم سیار، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران)، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۴
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، چاپ چهاردهم.
- الهندی، علاء الدین علی المتقی بن حسام الدین (۱۳۹۷). کنز الاعمال فی سنن

- الافعال و الافعال. تصحیح صفوه
- آمدی تمیمی، عبدالواحد، (۱۴۰۷ هـ ق). غرالحکم و درر الکلم. بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، الطبعة الاولى.
- بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی (۱۳۷۲)، اخلاق کارگزاران در کلام و پیام امام، دفتر انتشارات اسلامی (قم).
- بووی. آنجلا ام. (۱۳۷۲)، مدیریت نظام های حقوق و دستمزد نوشته ترجمه محمد صائبی، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم
- بهارستان جلیل، (۱۳۸۳)، مطالعه تطبیقی مدیریت اسلامی و مدیریت رایج، فصلنامه مدرس علوم انسانی ویژه نامه مدیریت، صص ۱-۳۲
- بهارستان، جلیل، سلطانی اعتمادی، (۱۳۶۱)، مدیریت آموزشی، قم، دفتر همکاری حوزه و دانشگاه، جزوه شماره ۲۵ حوزه و دانشگاه
- پورسعید، فرزاد. (۱۳۸۴)، «فراگیری و پایداری؛ اصول راهنمای تحقق عدالت اجتماعی در ایران ۱۴۰۴ هجری شمسی»، فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۳۲.
- پیرس و رایبسون، مدیریت استراتژیک، انتشارات ترمه، ترجمه دکتر خلیل شورینی، تهران، ۱۳۷۹
- پیروز، علی آقا، (۱۳۸۲) متغیرهای اساسی در انگیزش کارکنان از منظر اسلامی، فصلنامه روش شناسی علوم انسانی، سال نهم، شماره ۳۷، زمستان، صفحه ۱۱۰
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶)، غرالحکم و درر الکلم، ترجمه و شرح جمال الدین محمد خوانساری، تهران: دانشگاه تهران، ج ۲.
- تولایی روح الله، (۱۳۸۷)، عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان، ماهنامه علمی-ترویجی "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۵
- تولایی، روح الله، (۱۳۸۷)، ارائه همایش ملی روش شناسی تحقیق در رهبری و مدیریت اسلامی؛ دانشگاه تهران؛ ۲۰ خرداد
- تولایی، روح الله؛ حمیدزاده، مریم، (۱۳۸۳)، ساختار قدرت و نظام اداری در مدینه، همایش ملی سیره سیاسی پیامبر اعظم (ص)؛ پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی و دانشگاه امام صادق علیه السلام
- تولایی، روح اله (۱۳۸۹)، بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).
- جعفری محمود، (۱۳۸۷)، ملاحظات رفتاری بازاریابی از دیدگاه اسلامی، ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۸
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۷). مبادی اخلاق در قرآن. ج ۱۰. قم: اسراء.
- حسین زاده، محمد (۱۳۸۶). مدیران و اخلاق اسلامی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

- حقیقی، محمدعلی؛ احمدی، ایمان؛ رامین مهر، حمید، (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره بیستم، پاییز و زمستان، صفحات ۱۰۱ - ۷۹
- حکمت‌نیا، محمود (۲۳۸۲)، «پایه‌های نظری اخلاق کارگزاران»، مجله‌ی متین، ش ۱۸.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۷۸)، " تبیین نقش پیش‌بینی و آینده‌نگری در نظام مدیریت اسلامی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۰.
- خداداد حسینی، سید حمید؛ عزیزی، شهریار؛ مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، رویکردی جامع؛ نشر صفار؛ ۱۳۸۵
- خسروی، غلامرضا، (۱۳۸۲)، مبانی مشروعیت سیاسی از دیدگاه امام علی(ع)، فصلنامه اندیشه صادق، مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق(ع)، شماره ۱
- خمینی، روح‌الله موسوی (۱۳۶۱-۱۳۶۹)، صحیفه‌ی نور (مجموعه‌ی رهنمودهای امام خمینی)، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ج ۲، ج ۶، ج ۷، ج ۸، ج ۱۰، ج ۱۱، ج ۱۲، ج ۱۳، ج ۱۴، ج ۱۶، ج ۱۷، ج ۱۶، ج ۱۹، ج ۲۰، ج ۲۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ نونا، مؤمنی، (۱۳۸۷)، تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی(ع)؛ استراتژی تئوری داده بنیاد متنی، پایگاه مقالات علمی مدیریت، مطالعات انقلاب اسلامی، پاییز، دوره ۴ شماره ۱۴، از صفحه ۷۵ تا صفحه ۱۱۰
- دشتی محمد، نهج البلاغه: ترجمه، انتشارات مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیر المؤمنین، ۱۳۷۹۲
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۷۴): تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- دلشاد تهرانی، مصطفی سیره نبوی «منطق علمی» دفتر سوم، سیره مدیریتی، سازمان و چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول، زمستان ۱۳۷۳
- دیوید فرد آر، (۱۳۸۲): مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، سیروتا، میکایل، (۱۳۸۷)، بی‌انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید، ترجمه یاسر جلالی، پایگاه مقالات مدیریت.
- رحمان سرشت، حسین، (۱۳۷۷): تئوری‌های سازمان و مدیریت، جلد اول، تهران، مؤسسه انتشارات فرهنگی فن و هنر.
- رحمان سرشت، حسین؛ محمود رفیعی و مرتضی کوشا، (۱۳۸۹)، مسئولیت اجتماعی؛ اخلاقیات فراسازمانی، ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۴
- رضائیان، علی، (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ چهارم، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

- رضوان طلب محمدرضا؛ برزنونی، محمدعلی ، (۱۳۸۶) ، مدیریت خدمت مدار، مجله دانشکده علوم انسانی- سال چهاردهم- شماره ۶
- رضوانی حمیدرضا، (۱۳۸۶)، تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان، ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۷۷
- شاه قلی، ریحانه و همکاران، (۱۳۹۱)، تفکر صحیح و نگاه به آینده : مدیریت مشارکتی یک سیستم پویا برای توسعه مشارکت سازمانی، ترجمه تارا باقری، راضیه پورصوف، پایگاه مقالات علمی مدیریت
- شرح غرر الحکم و دررالکلم: جمال الدین محمد خوانساری، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۶۰
- شریف رضی، محمد بن حسین الطاهر(بی تا). نهج البلاغه. تصحیح صبحی صالح. قم: دار الهجره
- شهیدی، سید جعفر، (۱۳۷۸)، نهج البلاغه ترجمه، انتشارات علمی و فرهنگی چاپ پانزدهم تهران ، نامه ۳۱، ص ۳۰۰
- شیخی نژاد، فاطمه؛ احمدی، گلناز ، (۱۳۸۹). مدیریت در پرتو معنویت، پایگاه مقالات مدیریت، ماهنامه تدبیر، سال بیستم شماره ۲۰۲
- شیخ صدوق، من لا یحضره الفقیه: ابو جعفر محمدبن علی بن الحسین بن بابویه القمی، منشورات جماعه المدرسین، ۱۴۰۴ ق ، ج ۱، حدیث ۶۳۹
- صرفه جو، علی اصغر، (۱۳۸۸)، ویژگی های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام، پایگاه مقالات علمی مدیریت
- علی اکبر ذاکری (۱۳۸۴)، "اخلاق مسئولان"، موسسه چاپ و نشر عروج.
- فراهانی، مصطفی، (۱۳۸۵)، مدیریت بر مبنای ارزش ها، پایگاه مقالات مدیریت، ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۷۵
- قبادی، اسماعیل (۱۳۷۸)، "اصول و مبانی مدیریت اسلامی"، قم، انتشارات فقه
- قرائتی، محسن (۱۳۷۶). تفسیر نور. تهران: انتشارات مرکز فرهنگی درسهایی از قرآن.
- قوامی، سید صمصام الدین، (۱۳۹۳)، تأملی در تفسیر موضوعی قرآن کریم (دانش مدیریت در قرآن)، انتشارات حوزه و دانشگاه، قم
- کلینی، محمدبن یعقوب (بی تا). اصول کافی. ترجمه و شرح سید جواد مصطفوی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اهل البيت (علیهم السلام)، جلد سوم
- مجلسی محمدباقر ، بحار الانوار الجامعه لعلوم الائمه الاطهار: دار احیاء التراث العربی، ۱۴۰۳ ق
- مجلسی، محمدتقی (۱۴۰۴ هـ ق). بحار الانوار. بیروت: مؤسسه الوفاء، مجلدات مختلف.

- محمد بن الحسن الحر العاملی، وسائل الشیعه، إلى تحصیل مسائل الشریعه، به تصحیح و تحقیق و تذیل عبد الرحیم الربانی شیرازی، دار الحیا التراث العربی، بیروت
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۹ ش)، العلم و الحکمه فی الكتاب و السنه، قم: دارالحديث.
- مزینانی مهدی، (۱۳۸۲)، کارکردهای عدالت در حوزه سیاست از دیدگاه امام علی (ع) فصلنامه اندیشه صادق، مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (ع)، شماره ۱
- مشایخی پور، محمد علی، (۱۳۹۰)، مبانی اخلاق کار از دیدگاه امام علی علیه السلام، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، بهار و تابستان
- مشتاق زینب، (۱۳۸۵)، خصوصیات یک مدیر لایق و شایسته از دیدگاه اسلام، مجله توسعه مدیریت، مهر - شماره ۷۲
- مشرف جوادی، محمدحسین. (۱۳۷۸)، "اصول و متون مدیریت در اسلام"، همدان، انتشارات نور علم.
- مصباح یزدی، محمدتقی؛ پیشنهادهای مدیریت اسلامی؛ قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ۱۳۷۹
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر جهان‌بینی اسلامی (۶) - زندگی جاوید یا حیات اخروی، تهران: انتشارات صدرا، چاپ شانزدهم.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۷). امداد غیبی. تهران: صدرا.
- معادینخواه عبدالحمید، (۱۳۷۴)، خورشید بی‌غروب، تهران: نشر ذره، چاپ اول، ص ۳۵۳
- معادینخواه عبدالحمید، (۱۳۷۴)، فرهنگ آفتاب، تهران: نشر ذره، چاپ اول، ص ۳۶۰۷
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۵)، «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی»، تهران، ترمه.
- مکارم شیرازی ناصر، (۱۳۶۸)، مدیریت و فرماندهی در اسلام؛ قم: انتشارات هدف
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۷). اخلاق در نهج البلاغه. ج ۱. چ ۲. قم: مدرسه امام علی ابن ابی طالب علیه السلام.
- ناظم‌زاده قمی، اصغر، (۱۳۷۵)، جلوه‌های حکمت، قم: دفتر تبلیغات اسلامی
- نبوی، محمدحسن. (۱۳۸۰)، "مدیریت اسلامی"، قم، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- نصیری عزت‌اله؛ نجمه حسینی، (۱۳۹۲)، ارزشهای اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان از منظر کلام معصومان (ع)، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، شماره اول، پیاپی ۷، پاییز و زمستان ۱۳۹۲، ص ۱۱۵ - ۱۳۶
- وکیع، محمد بن خلف بن حیان، اخبار القضاة، عالم الکتب، بیروت
- هاشمی، رکاوندی؛ سیدمجتبی، (۱۳۷۹)، "رهبری و مدیریت روابط انسانی و سازمانی در ایران، اسلام و غرب" انتشارات باطن، چاپ اول.

- Abbas J. Ali. (2009). Islamic perspectives on leadership: a model Indiana University of Pennsylvania, Indiana, Pennsylvania, USA International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 2 No. 2, , pp. 160-180 , Emerald Group Publishing Limited
- Buckley M. R. ,D s.Beau,D. D. Frink (2001)»Ethical Issues in Human Resources Systems»,Human Resource Management Review,No.11,11-29.
- GALIB HUSSAIN MOHAMMED, U.G.C, EMERITUS PROFESSOR AND RECTOR( 2013). Islamic Theory of MotivationPersonality and Business Stress: Evidence from India, ISLAMIAH COLLEGE (autonomous), VANIYAMBADI, INDIA
- [http://changingminds.org/articles/articles/effective\\_management.htm](http://changingminds.org/articles/articles/effective_management.htm)
- Ingrid Naude (2004), "Factors impacting on ethical behavior in organizations", University of Pretoria.
- Iagon Attracta,(1999),»Globalization & New Social & Ethical Accountabilities», KPMG www, Ncoss. org. u.bookshelf conference.
- Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM.(2007): EFFECTIVE MANAGEMENT, Qualified Social Worker & Counsellor: Wirawani binti Kamarulzaman, 2012, Theories of Motivation from Western and Islamic Perspectives: A theoretical framework. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2232841>
- Read more: <http://onlinemanagers.ir/emag/contentdetails.aspx?cid=578#ixzz3uJ8yQ81i>
- Reihaneh Shagholi and etal. (2010). Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 250–254

## خواننده محترم:

این پرسشنامه به منظور ارتقای کیفیت کتابهای درسی و رفع نواقص آنها تهیه شده است. دقت شما در پاسخگویی به این پرسشنامه در پایان هر نیمسال ما را در تحقق این هدف یاری خواهد کرد.

## وضعیت پاسخگو:

عضو علمی پیام نور  عضو علمی سایر دانشگاهها

رشته تخصصی ..... سابقه تدریس.....

مدیر سازمان/شرکت..... رشته تخصصی ..... سابقه مدیریت.....

دانشجوی پیام نور  دانشجوی سایر دانشگاهها  رشته تحصیلی ..... ورودی سال.....

سوال	خیلی زیاد	زیاد	کم	بسیار کم
۱. آیا از زمان تحویل ونحوه دسترسی به کتاب راضی بودید؟				
۲. آیا حجم کتاب با توجه به تعداد واحدمناسب بود؟				
۳. آیا راهنمایی های لازم برای مطالعه کتاب منظور شده است؟				
۴. آیا در ترتیب مطالب کتاب سلسله مراتب شناختی (آسان به مشکل) رعایت شده بود؟				
۵. آیا تقسیم بندی مطالب در فصلها متناسب و بجا بود؟				
۶. آیا متن کتاب روان وساده وجمله ها قابل فهم بود؟				
۷. آیا مطالب تکراری داشت؟				
۸. آیا پیوستگی مطالب در کتاب رعایت شده بود؟				
۹. آیا نمودارها وشکلهای کتاب روان وساده و قابل فهم بود؟				

				۱۰. چقدر با غلط‌های املائی و اشکالهای چاپی مواجه شدید؟
				۱۱. کیفیت چاپ و صحافی کتاب چگونه بود؟
				۱۲. آیا طرح روی جلد کتاب مناسب بود؟
				در مجموع کتاب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

لطفاً ایرادات، مطالب تکراری و یا هر گونه اشکالات تائیدی را با ذکر شماره صفحه ضمیمه و در صورت تمایل نظرات و پیشنهادات خود را به آدرس لرستان/ بروجرد / دانشگاه پیام نور مرکز بروجرد/ دفتر اعضای هیئت علمی / دفتر استاد حسینی مکاتبه و یا به پست الکترونیکی مولفین به نشانی: [r.Hosseini59@Gmail.Com](mailto:r.Hosseini59@Gmail.Com) ایمیل فرمایید.