

# هوش اخلاقی مدیران در مدیریت اسلامی



تألیف: سعیده جعفری راد







# هوش اخلاقی مدیران در مدیریت اسلامی

تالیف :

سعیده جعفری راد

عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان



انتشارات موجک



سرشناسه	: جعفری راد، سعیده، ۱۳۵۷.
عنوان و نام پدیدآور	: هوش اخلاقی مدیران در مدیریت اسلامی / تألیف سعیده جعفری راد.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۵ ص؛ وزیری.
شابک	: ۹۵۶۶۲-۰-۴-۹۷۸-۶۰۰-۱۴۰۰۰ ریال.
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: مدیریت -- جنبه‌های اخلاقی
موضوع	: مدیریت (اسلام)
موضوع	: مدیران -- اخلاق حرفه‌ای
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۴ ج ۷۹ / HF۵۳۸۷
رده بندی دیویی	: ۱۷۴/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۹۱۴۹۰۶

#### انتشارات موجک

تلفن مرکز پخش : ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳  
Email : [mojakpublication@yahoo.com](mailto:mojakpublication@yahoo.com)  
Web : [www.mojak.ir](http://www.mojak.ir)



عنوان : هوش اخلاقی مدیران در مدیریت اسلامی

تألیف : سعیده جعفری راد

مشخصات ظاهری : ۱۹۵ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول : تابستان ۱۳۹۴

تیراژ : ۱۰۰۰ جلد

قیمت : ۱۴۰۰۰۰ ریال

شابک : ۹۵۶۶۲-۰-۴-۹۷۸-۶۰۰

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

اللهم صل على محمد و آل محمد و عجل فرجهم

صلی الله علیک یا بقیه الله یا حجه الله فی ارضه

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ

إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا

سوره طلاق آیه ۲ و ۳

هر که از مقام پروردگارش پروا کند خدا برای او راه نجات (از هر گونه مشکل) را قرار می دهد و از جاییکه فکرش را هم نمی کند روزی اش می رساند و هر که به خدا اعتماد کند او برایش کافی است. خدا امرش را به سرانجام می رساند. قطع به یقین خدا برای هر چیزی (در این عالم) حساب و کتابی معین کرده است.

این کتاب نثار خون‌هایی که برای پابرجایی کشور و حق و حقیقت ریخته شد، امام راحل رحمه الله، علما و اساتید گرامی ام و کسانی که به پیشرفت اخلاقیات می‌اندیشند. امید که مورد رضایت حق تعالی واقع گردد.



## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱.....	پیشگفتار.....
۳.....	سخن مولف.....
۹.....	فصل اول : تعاریف پایه.....
۹.....	تعریف لغوی اخلاق.....
۱۲.....	سوالات فصل اول.....
۱۳.....	فصل دوم : هوش اخلاقی.....
۱۳.....	مفهوم اخلاق.....
۱۶.....	ضرورت و اهمیت اخلاق.....
۱۸.....	علم اخلاق.....
۱۹.....	علم اخلاق و سایر علوم.....
۲۱.....	پژوهش های اخلاقی.....
۲۵.....	فلسفه اخلاق.....
۲۶.....	اهمیت و ضرورت فلسفه اخلاق.....
۲۷.....	پیشینه فلسفه اخلاق.....
۲۹.....	شیوه های اخلاقی و شیوه مورد قبول.....
۳۰.....	واقع گرایی اخلاقی.....
۳۲.....	مطلق یا نسبی بودن اخلاق.....

۳۳	..... معیار ارزشی اخلاق
۳۷	..... ضرورت اخلاق در مدیریت
۳۹	..... ارزش‌های اخلاقی در سازمان
۴۰	..... منابع ارزش‌های اخلاقی در سازمان
۴۲	..... سیستم‌های سازمانی
۴۳	..... گروه‌های ذینفع خارجی (محیطی)
۴۳	..... مدیریت مبتنی بر ارزش
۴۵	..... اخلاق در مدیریت اسلامی
۴۸	..... اصول بنیادی اخلاق مدیران
۵۲	..... سلوک فردی و اجتماعی
۶۵	..... آسیب‌های اخلاقی مدیران
۷۴	..... مقایسه نظام اخلاقی غرب و اسلام
۷۵	..... مدیریت با هوش اخلاقی
۷۵	..... اصول هوش اخلاقی در مدیریت
۷۷	..... اصول پنج گانه اخلاق رهبری
۸۲	..... آموزش هوش اخلاقی به مدیران
۸۵	..... سوالات فصل دوم
۸۷	..... فصل سوم : فساد اداری - مالی
۸۷	..... فساد اداری
۸۹	..... تعریف لغوی فساد
۸۹	..... فساد از نظر اندیشمندان
۹۲	..... تعریف فساد اداری و وجوه مختلف آن

۹۳.....	فساد کلان، فساد خرد.....
۹۴.....	فساد سازمان یافته و فساد فردی.....
۹۴.....	فساد قاعده مند و فساد غالب.....
۹۵.....	فساد ساخت و پاختی.....
۹۵.....	شکل گیری فساد اداری در جوامع مختلف.....
۹۶.....	رابطه موجود میان فساد و نوسازی.....
۹۸.....	طبقه بندی انواع فساد در جامعه در حال گذار.....
۱۰۱.....	فساد مالی.....
۱۰۳.....	فساد اداری و سیاسی.....
۱۰۳.....	فساد مالی جزئی و ریشه دار.....
۱۰۵.....	سرقت.....
۱۰۶.....	طبقه بندی فساد از حیث درآمدی و هزینه ای.....
۱۰۶.....	دیدگاه حقوقی فساد.....
۱۰۶.....	فساد و مصادیق آن در قوانین و متون حقوقی.....
۱۱۰.....	فساد از دیدگاه اسلام.....
۱۱۵.....	سوالات فصل سوم.....
۱۱۷.....	فصل چهارم: علل بروز فساد در سازمان ها.....
۱۱۷.....	علل بروز فساد.....
۱۱۸.....	عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری.....
۱۱۹.....	عوامل درونی تهدید کننده نظام اداری (متغیرهای مدیریتی).....
۱۲۸.....	عوامل بیرونی تهدید کننده نظام اداری (سازمانی).....
۱۳۱.....	طبقه بندی عوامل مؤثر بر مفاسد اداری در سازمانها.....

فساد اداری در روابط دولت با شهروندان (در محیط سیاسی سالم).....	۱۳۴
عوامل مؤثر بر عرضه و تقاضای خدمات فاسد اداری.....	۱۳۸
نقش ویژگیهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در عرضه.....	۱۳۸
عوامل مؤثر بر فساد اداری در درون دولت (در محیط سیاسی سالم).....	۱۳۹
عوامل مؤثر بر فساد در ارکان بالای دولت (فساد سیاسی).....	۱۴۲
فساد اداری در محیط سیاسی فاسد.....	۱۴۵
علل و ریشه‌های پیدایش فساد مالی.....	۱۴۶
ویروس قدرت.....	۱۴۹
ثروتهای بادآورده.....	۱۵۱
مشکلات و عوامل مؤثر در ساختار اداری ایران.....	۱۵۳
عوامل مؤثر در بروز ناهنجاری‌های اداری در ایران.....	۱۵۶
سوالات فصل چهارم.....	۱۶۱

فصل پنجم: پیامدهای فساد اداری – مالی در سازمان‌ها.....	۱۶۳
پیامدهای فساد.....	۱۶۳
کارکرد سیستم کنترل درونی.....	۱۶۳
کارکرد سیستم کنترل بیرونی.....	۱۶۴
اثرات فساد در بین مدیران و کارگزاران دولتی.....	۱۶۶
اثرات فساد در فقدان جریان اطلاع رسانی شفاف.....	۱۶۷
پیامدهای اقتصادی فساد.....	۱۶۸
پیامدهای سیاسی فساد.....	۱۷۱
پیامدهای فساد در نظام اداری.....	۱۷۲
پیامدهای فساد مالی.....	۱۷۵

بی‌ثباتی سیاسی ..... ۱۷۵

عوارض اقتصادی ..... ۱۷۶

سوالات فصل پنجم ..... ۱۷۹

فصل ششم: نتایج پژوهش‌های انجام شده در مورد هوش اخلاقی و مفاسد اداری - مالی

سازمان‌ها ..... ۱۸۱

نتایج پژوهش‌های انجام شده ..... ۱۸۱

سوالات فصل ششم ..... ۱۸۸

فصل هفتم: پیشنهادات ..... ۱۸۹

منابع و مآخذ ..... ۱۹۳

الف) منابع فارسی و عربی ..... ۱۹۳

ب) منابع لاتین ..... ۱۹۵



## پیشگفتار

اصولاً، توجه بیشتر به نیازهای مادی جوامع بشری و غفلت از جنبه‌های معنوی زندگی فردی و اجتماعی افراد، عملاً موجب تنزل اصول و ارزش‌های اخلاقی در رفتارها و مناسبات این گونه جوامع گردیده و زمینه را برای اشاعهٔ بد اخلاقی‌ها و تخلفات به ویژه در سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی مهیا نموده‌است. تخلفاتی که مقابله با آن مستلزم ریشه‌یابی و انجام مطالعات دقیق علمی است.

امروزه سازمان‌ها، علی‌رغم حجم عظیمی از فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند و با توجه به نقش بی‌بدیلی که در حوزه‌های مختلف جوامع برعهده دارند، با مصائب و مشکلات متعددی دست بگریانند که قانون‌گریزی، رابطه‌مداری، کاغذبازی، تبانی، ارتشاء، اختلاس، زد و بندهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، صرفاً بخشی از آن است که نه فقط در حوزه سازمانی بلکه در سطح وسیعی از جامعه موجب نارضایتی عموم از نهادهای اجتماعی و حاکمیت و نظام گردیده است. در واقع وجود چنین پیامدهایی موجب گردیده که اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزه سازمان و مدیریت و امور اجتماعی و دینی، ریشه و علت اصلی را در عدم توجه به کرامات انسانی و ارزش‌های اخلاقی جستجو نمایند و بر ایجاد تغییرات اساسی در سازمان‌ها صحه گذارند. تغییراتی که نه تنها در ساختار سازمانی بلکه در مدیریت و مناسبات انسانی سازمان‌ها و همچنین فرهنگ حاکم بر آنها باید انجام شود و موجب تمایل آنها به سمت رعایت اصول اخلاقی گردد، یعنی در شرایط کنونی آنچه که محرز است وجود ناهنجاری‌های اخلاقی است که هر یک از جوامع و نهادهای اجتماعی به نسبت حاکمیت ارزش‌های مادی و عدم پاسخگویی صحیح به نیاز انسان به ایمان، رشد اخلاقی و اعتلای معنوی، به آن مبتلا می‌باشند.

این وضعیت - یعنی کم توجهی به نیازهای معنوی و اخلاقی انسان و بروز بد اخلاقی‌های سازمانی - علی‌رغم حاکمیت فرهنگ دینی، در کشور ما نیز وجود داشته و نه تنها کمتر نبوده

بلکه در پاره‌ای موارد، شدیدتر و حتی به بخشی از رویه کاری تبدیل گردیده است. البته برای حل این گونه ناهنجاری‌ها و بداخلاقی‌ها، راهکارها و الگوهای نیز طراحی گردیده لکن کمتر الگو یا راهکاری به طور عملی به چگونگی پیاده‌سازی اصول و موازین اخلاقی در سازمان‌ها پرداخته است. البته به نظر می‌رسد قبل از ارائه یک چنین راهکاری باید اثر عوامل مهم و تأثیرگذاری همچون هوش اخلاقی مدیران در بروز بداخلاقی‌ها به ویژه مفاسد اداری - مالی مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

امید است که این کتاب بتواند در اعتلا و ارتقاء سطح دانش مدیریت اسلامی موثر واقع شود و مورد استفاده سازمان‌ها و دانش پژوهان قرار گیرد.

مدیر مسئول انتشارات موجک

## سخن مولف

شکر خدا که هر چه طلب کردم از خدا  
بر منتهای همت خویش کامران شدم  
حافظ

انسان در جامعه بشری امروز، در حالی هزاره سوم میلادی را آغاز نموده که در پیشرفت‌های خود در بُعد تکنولوژی، بسیاری از رؤیاهایش تحقق یافته است اما علی‌رغم تمام این پیشرفت‌ها هنوز دچار افسردگی و سردرگمی است و به آرامش پایدار نرسیده است. البته از نظام‌های صنعتی نیز به دلیل بنیان‌های سرمایه محورشان نمی‌توان انتظار داشت که به تنهایی آرامش و آسایش را برای جوامع بشری به ارمغان آورند.

اخلاق، مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان‌هاست که به صورت اعمال و رفتاری که از خُلقیات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز پیدا می‌کند. اخلاق علمی است که به گواه تاریخ، در بهبود روابط انسان با خدا و اعضای جامعه بسیار نقش آفرین و تأثیرگذار است.

اخلاق، علم چگونگی زیستن و سعادت‌مند شدن است. اخلاق از مهم‌ترین مباحث دینی است، به طوری که مهم‌ترین هدف انبیای الهی را تشکیل می‌دهد، چرا که بدون اخلاق نه دین برای مردم مفهومی دارد و نه دنیای آن‌ها سامان می‌یابد. اصولاً زمانی انسان شایسته نام انسان است که دارای اخلاق انسانی باشد، در غیر این‌صورت حیوان خطرناکی است که با استفاده از هوش سرشار انسانی همه چیز را ویران می‌کند.

مدیران به جهت حساسیت وظیفه خطیر مدیریت و نیز حفظ دین و ایمان خود بیش از افراد عادی نیازمند آشنایی با فضائل و رذایل اخلاقی هستند و حُسن اداره سازمان بدون برخورداری از اخلاق پسندیده میسر نخواهد بود. از این رو، همان‌طور که فزونی بصیرت و قدرت عقلانی و

فکری برای مدیران ضروری است، فزونی تقید به اخلاق و ارزش‌های انسانی نیز ضروری است و مدیران باید بیش از دیگران، اخلاق را رعایت کنند.

مدیریت، امانتی الهی است که به عهده مدیران گذاشته شده و آنان باید با برخورداری از صلاحیت‌های اخلاقی و داشتن علم، تخصص و کاردانی، آن را با موفقیت به سرمنزل مقصود برسانند. چرا که مدیریت و رهبری بدون رعایت اخلاق و ارزش‌های انسانی، ارزشی ندارد. اخلاق در مدیریت اسلامی به جهت اسلامی بودنش رنگ و جلوه بهتری دارد و باید جلوه‌های انسانی و موازین اخلاقی در آن بارزتر باشد.

خداوند متعال رسالت هدایت و رهبری بشر را به انسان‌هایی سپرده که در جنبه اخلاق و پاسداری از ارزش‌ها سرآمد و برگزیده‌اند. چنان که پیامبر اکرم (ص) نیز چنین بوده و خداوند آن حضرت را با تأییدات خود تربیت کرده، سپس مدیریت و سیاست امور بندگان را به ایشان سپرده است. خطاب به آن حضرت می‌فرماید: «تو اخلاق عظیم و برجسته داری» و یا اینکه امیرمؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید: «کسی که مؤدب نیست، شایستگی ریاست ندارد. تخلّق به اخلاق در مدیریت ابزاری است که راه را برای انسان هموار و وی را در نیل به سعادت یاری می‌دهد. یک مدیر موفق کسی است که با نفوذ در دل‌ها بتواند اعتماد همکاران و ارباب رجوع را به خود جلب نماید و این، جز در سایه آراستگی حاصل نمی‌شود.

مدیری که موازین اخلاقی را رعایت کند، در بین همکاران و اجتماع محبوبیت پیدا می‌کند. چنان که رسول خدا (ص) می‌فرماید: «هر کس که از خوش‌خُلُقی برخوردار است دوستدارانش بسیار شده و دیگران به او مأنوس می‌شوند.» مدیری که آراسته به اخلاق مدیریت باشد می‌تواند سبیل و مروج خوبی‌ها بوده و از این راه به اصلاح دیگران پردازد و از اجر و پاداش معنوی نیز بهره‌مند گردد.

علاوه بر این مدیران باید بدانند که برخوردها و رفتار مثبت و منفی آن‌ها را، عموماً به حساب دین و نظام می‌گذارند؛ چرا که او را به عنوان نماینده نظام می‌شناسند. از این رو آراسته بودن به اخلاق مدیریت، سبب خرسندی از نظام و حاکمیت دینی می‌شود.

همان‌گونه که برخوردهای ناشایست او، نارضایتی از دین و نظام، به ویژه نظام اسلامی رافراهم می‌آورد. البته باید به این موضوع نیز توجه داشت که در اخلاق نیکو و مکارم اخلاقی، احتمال رویش خار و علف هرز نیز وجود دارد.

مدیریت اسلامی شیوه خاصی از رهبری است که مبتنی بر مبانی فکری و عقیدتی اسلام و برای آشنا شدن با این سبک از مدیریت، شناخت مبانی اسلام درباره رهبری ضروری است. در این شیوه از مدیریت انگیزه‌های فردی و گروهی به تنهایی جهت دهنده نیست، جهت دهنده اصلی ارزش‌های انسانی است. لذا مدیران باید به سلاح اخلاق مجهز گردیده و از مصائب و خطرات ناشی از آن مصون بمانند و سازمان خود را به ساحل امن سعادت رهنمون سازند.

بنابراین باید با هوشیاری و آگاهی، درصدد پیش‌گیری یا ریشه‌کنی آن‌ها برآمد و با مراقبت کافی، طراوت و شادابی شکوفه‌های اخلاقی را پاس داشت. صفاتی چون خودمحوری، دورویی، تنگ‌نظری، تبعیض، انتقام‌جویی و بدزبانی در زمره آفاتی هستند که شخصیت حقیقی و حقوقی مدیران را خدشه‌دار ساخته و به آنان و سازمان‌های تحت هدایت‌شان آسیب می‌رساند.

هوش اخلاقی مفهومی است که اولین بار توسط «میکله بوربا» در سال ۲۰۰۵ تحت عنوان توانایی درک درست از نادرست مطرح گردید. هوش اخلاقی به معنای برخورددار بودن از عقاید اخلاقی راسخ و قوی و عمل کردن به آنهاست، به گونه‌ای که فرد به شیوه‌ای صحیح و محترمانه رفتار کند.

هوش اخلاقی، استعداد فوق العاده‌ای است که در برگرفته ابعاد ضروری زندگی فردی و اجتماعی از جمله توانایی تشخیص رنج افراد و خودداری از رفتار ظالمانه تعمدی، مهار کردن

هیجان‌های ناگهانی، گوش‌دادن به همه جنبه‌ها قبل از قضاوت کردن، پذیرش و ادراک تفاوت‌ها، شناخت گزینه‌های ممکن غیراخلاقی و رفتار محترمانه با دیگران می‌باشد. این نوع از توانایی باعث توجه بیشتر افراد به ویژه مدیران به منافع گروه‌های ذینفع، نیازهای متنوع کارکنان، هزینه‌های ناشی از کنترل و بهبود روابط و افزایش جو تفاهم گردیده و ضمن ارتقاء رفتارهای اخلاقی از بروز بداخلاقی‌های شایع در سازمان و مفاسد اداری - مالی تا میزان قابل قبولی می‌کاهد. (بوربا، ۱۳۹۱، ص ۲۶)

در راستای موضوع کتاب، یعنی بررسی رابطه هوش اخلاقی مدیران و مفاسد اداری - مالی سازمان‌ها، موارد ذیل می‌تواند مؤید اهمیت و ضرورت موضوع باشد:

۱- خلاء تحقیقاتی موجود در خصوص مفاسد اداری - مالی و به ویژه در رابطه با

هوش اخلاقی، ضرورت توجه به موضوع تحقیق را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

۲- نقش و تأثیر مدیران در بروز یا جلوگیری از تخلفاتی اداری - مالی در سازمان‌ها

می‌طلبد که رفتار، گفتار، کردار و پندار آنها همواره رصد شده و تأثیر آن در بروز

اینگونه تخلفات مورد توجه قرار گیرد. بررسی رابطه هوش اخلاقی مدیران و مفاسد

اداری - مالی سازمان‌ها نیز در همین راستا انجام گردیده است.

۳- شناسایی مهمترین ابعاد هوش اخلاقی و میزان تأثیرگذاری هر یک در کاهش مفاسد

اداری - مالی از جمله مواردی است که می‌تواند به مدیران سازمان‌ها از جمله

سازمان‌های دولتی در راستای کاهش تخلفات اداری - مالی کمک نماید.

۴- بررسی رابطه هوش اخلاقی مدیران و مفاسد اداری - مالی سازمان‌ها نه تنها به مدیران

در تعیین و آگاهی از تأثیرگذاری هریک از شاخص‌های هوش اخلاقی در کاهش

تخلفات اداری - مالی کمک می‌نماید بلکه زمینه را برای پرورش هوش اخلاقی آنها

مهیا می‌سازد.

کتاب حاضر با عنوان هوش اخلاقی مدیران در مدیریت اسلامی تلاش دارد به بررسی دو تجزیه و تحلیل رابطه هوش اخلاقی با مدیریت صحیح و بدون مفاسد بپردازد. امید است مورد استفاده مدیران و دانش پژوهان ارجمند قرار گیرد و زمینه ساز تحقیقات وسیع واقع شده و موجبات رضایت خداوند متعال و خلقتش را فراهم آورد. آروزمندم این نوشته تلنگری باشد بر اینکه بتوان انسان را با رویکردی دیگر، یعنی متناسب با نیازهای معنوی و اخلاقیش مورد توجه قرار داد. توجهی که در جوامع سراسر مادی امروز مغفول مانده و نتیجه اش جز سردرگمی و بروز ناهنجاری های اخلاقی نیست.

والسلام علی عبادالله الصالحین..

سعیده جعفری راد

شهر مقدس قم تابستان ۹۴

اخلاق، علم چگونه زیستن و سعادتمند شدن است.  
 بدون اخلاق نه دین برای مردم مفهومی دارد و نه دنیای آن با سامان  
 می‌یابد، در واقع دوری از اصول اخلاقی انسان را تا ورطه نابودی به  
 پیش می‌برد. مدیران به جهت حساسیت و نظیفه خطیر مدیریت و نیز حفظ  
 دین و ایمان خود بیش از افراد عادی نیازمند آشنایی با فضائل و ردائیل  
 اخلاقی هستند و حسن اداره سازمان برای آنان بدون برخورداری از  
 اخلاق پسندیده میسر نخواهد بود. خداوند متعال رسالت هدایت و رهبری بشر  
 را به انسان‌هایی سپرده که در جنبه اخلاق و پاسداری از ارزش‌ها سرآمد و  
 برگزیده‌اند.

مدیریتی که آراسته به اخلاق مدیریت باشد می‌تواند سبیل و مروج خوبی‌ها بوده  
 و از این راه به اصلاح دیگران بپردازد و از اجر و پاداش معنوی نیز  
 بهره‌مند گردد.

انتشارات موجک



ISBN: 978-600-95862-0-4

