

بررسی تأثیر ادراک عدالت بر تصمیم‌گیری مدیران مبتنی بر آموزه‌های اسلامی

لیلا دهقانی *

رضا شکرانی **

حمید رضا نقشینه ارجمند ***

دریافت مقاله: ۹۰/۱۱/۲۴

پذیرش نهایی: ۹۱/۳/۱۷

چکیده

عدالت در سازمان بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار است. بنابراین در علم مدیریت زیر بنای عدالت سازمانی بر ادراک عدالت کارکنان استوار است. اینکه این مبنا در ادبیات دینی ما چه جایگاهی دارد، محور این مقاله است. تلاش شده است با روش مطالعه تطبیقی - مقایسه‌ای بین دانش مدیریت و مدیریت مبتنی بر آموزه‌های قرآن و نهج البلاغه این جایگاه مورد بررسی قرار گیرد.

در تحلیل موضوع، سعی در ارائه الگویی عملیاتی و جامع و ارزشی در مبحث ادراک عدالت برای مدیر شده است که با توجه به اساسی‌ترین وظیفه مدیر که تصمیم‌گیری است، این الگو عرضه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: ادراک عدالت در سازمان، عدالت سازمانی، تصمیم‌گیری در مدیریت، مطالعه تطبیقی مدیریت و آموزه‌های اسلامی.

*نویسنده مسئول: کارشناس ارشد علوم قرآن و حدیث دانشگاه اصفهان leyla.dehghani@gmail.com

** استادیار گروه علوم قرآن و حدیث دانشگاه اصفهان shokrani.r@gmail.com

***مدیر داخلی پژوهشکده فاوا دانشگاه صنعتی اصفهان h_naghshine@yahoo.com

مقدمه

در مطالعه تطبیقی نظریات دانش مدیریت - که عمدتاً ترجمه متون غربی است - با مبانی و روشهای حکومت اسلامی و شیوه مدیریت بزرگان دین (مدیریت اسلامی) به بحث ذو ابعاد عدالت سازمانی بر می خوریم. این مبحث از زیر مجموعه های موضوع پایه ای «انگیزش» در مدیریت است (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۶) به گونه ای که برخی آن را گسترش نظریه برابری در انگیزش می دانند که بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۱). متخصصان علوم اجتماعی از مدتها پیش به اهمیت عدالت به عنوان مبنای اساسی و ضروری برای اثر بخشی کنش ها و کارکردهای سازمانها پی برده اند. ادعا می شود که عدالت اولین عامل سلامت مؤسسات اجتماعی به شمار می رود. تحقیقات مربوط به عدالت سازمانی^۱ ممکن است به طور بالقوه بسیاری از متغیرهای مربوط به رفتار سازمانی را تبیین کند (رضایی کلید بری و سلیمی، ۱۳۸۷: ۶).

در چارچوب علوم اجتماعی از مدتها پیش به اهمیت عدالت به صورت سازه اجتماعی نگریسته شده است (فولگر و کروپانزانو^۲، ۱۹۹۸: ۸۱)؛ بنابراین عدالت سازمانی زیر مجموعه بحث عدالت اجتماعی است هر چند دانشمندان علوم اجتماعی و فیلسوفان هر دو اتفاق نظر دارند که عمل عادلانه عملی است که احساس شود خوب یا صحیح است، یک اختلاف اساسی بین این دو تعریف هست. در علوم اجتماعی، عدالت آن چیزی است که جمع یا اکثریت می پسندند. در این وضعیت، عدالت به صورت ذهنی تعریف می شود؛ به عبارت دیگر دانشمندان علوم اجتماعی درجه رفتار مناسب یا نامناسب را با جمع آوری اطلاعات از مردم تشخیص می دهند. اگر بیشتر مردم، عملی را غیر منصفانه بدانند، آن عمل غیر منصفانه است (افجه، ۱۳۸۵: ۳۸۲). لذا تمرکز بر پسند و ادراکات افراد است. بنابراین ادراک عدالت^۳ در ادبیات وسیع عدالت سازمانی اهمیت ویژه ای پیدا می کند به گونه ای که اثر بخشی آن در بهره وری سازمانها دامنه وسیعی از آثار نگرشی، رفتاری و سلامت و بهزیستی کارکنان را شامل می شود (دوفی^۴ و دیگران، ۲۰۰۶: ۵۱۰).

از طرفی عدالت با توجه به آموزه های دینی، موازینی است که خداوند متعال در کتابهای

1- Organizational justice

2- Folger & Cropanzano

3- Perceived Justice

4- Duffy

آسمانی بنا به موقعیت بیان فرموده است و مردم به رعایت این موازین برای تأمین عدالت موظف هستند. عدالت موضوعی نیست که به اکثریت و اقلیت بستگی داشته باشد بلکه صفت و کیفیتی است که موجب حفظ انسان از مفاسد اخلاقی بویژه در تقسیم منافع با دیگران می‌شود (مطهری، ۱۳۷۲: ۳۹-۳۳). تقسیم منافع در گروه و سازمان برای تأمین عدالت به موازینی نیاز دارد که اگر آن موازین رعایت نشود، نتیجه عادلانه نیست؛ لذا در نگاه اول تفاوت بنیادی بین مبنای عدالت در مدیریت و اسلام مشاهده می‌شود به گونه‌ای که ادراک در این دو حوزه نقش کاملاً متفاوتی دارد. بنابراین از مباحث بنیادی در مطالعه تطبیقی مبحث عدالت سازمانی در اسلام و مدیریت، پرداختن به نقش ادراک مردم در عادلانه دانستن سامانه مدیریت است.

پرسش‌ها و اهداف

بنابراین فرضیه تحقیق این است که نقش ادراک عدالت در آموزه‌های دینی با نقش آن در دانش مدیریت متفاوت است.

سؤال اساسی این است که آیا از نگاه اسلام نقش ادراک عدالت در سازمان کاملاً منتفی است و آیا می‌توان به نظریه‌ای جامع درباره نقش ادراک عدالت در سازمان دست یافت به گونه‌ای که هم دغدغه‌های علوم اجتماعی در آن لحاظ، و هم مبانی ارزشی دین اسلام در آن دیده شود و هم سرآغاز و پایه‌ای برای الگوی ارزشی عدالت سازمانی باشد.

هدف مقاله بررسی تطبیقی نقش ادراک عدالت در مدیریت و آموزه‌های دینی است تا سرانجام نگاهی جامع در مبنای عدالت سازمانی ارائه کند و در این راستا به ارائه الگویی برای نقش ادراک عدالت در مدیریت اسلامی نائل شود. از آنجاکه در دانش مدیریت جوهر تمامی فعالیت‌های مدیر، تصمیم‌گیری^۱ معرفی شده است (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۳۴)، این الگو در قالب نقش ادراک عدالت در تصمیم‌گیری مدیر عرضه می‌شود.

روش تحقیق

روش گردآوری اطلاعات در این مقاله، کتابخانه‌ای با بهره‌گیری از منابع علم مدیریت و

مباحث قرآن و نهج البلاغه در موضوع است. روش بررسی منابع، مطالعه تطبیقی و مقایسه‌ای بین نظریات ادراک عدالت در مبحث عدالت سازمانی در مدیریت و اسلام با رویکردی تأسیسی است؛ بدین معنا که این مقایسه در سطح مبناها صورت می‌گیرد و نظریه پردازی جدید با الهام از آموزه‌های دینی انجام می‌پذیرد.

در این تحقیق از روش تحلیل محتوای مباحث مربوط به ادراک عدالت در قرآن و نهج البلاغه بهره برده شده که در قرآن همان روش تفسیر موضوعی است و نیز برای استخراج الگوی ارزشی تأثیر ادراک در تصمیم‌گیری مدیر از روش تحلیل منطقی روی داده‌ها استفاده شده است.

مفهوم عدالت سازمانی

چگونگی توزیع مزایا برای افراد در سازمان اهمیت زیادی دارد. پاسخ افراد به آنچه به دست می‌آورند و در مقابل آنچه ارائه می‌کنند، موضوع محتوایی پژوهشهای اجتماعی در زمینه عدالت را شکل می‌دهد. اعضای سازمانها، روشی را که مزایا توزیع می‌شود و هم چنین ماهیت مزایای توزیع شده را ارزیابی می‌کنند و ادراکاتی را از عادلانه یا ناعادلانه بودن آنها شکل می‌دهند. این ادراکات از انصاف، زمینه پیش‌بینی درباره درآمدهای احتمالی آینده و چگونگی برخورد سازمان را با آنها در آینده فراهم می‌سازد.

به طور کلی چنانچه جنبه‌های خوب و بد زندگی اجتماعی به روش منصفانه توزیع شود، افراد متعهدتر می‌شوند و به فداکاری برای جمع تمایل بیشتری نشان خواهند داد (تایلر^۱ و همکاران، ۱۹۹۲: ۱۱۵). در مقابل، هنگامی که رخدادها ناعادلانه دیده شود، افراد به وفاداری و تلاش کمتر، تمایل نشان می‌دهند و حتی ممکن است به دزدی، تهاجم و شورش دست بزنند (گرینبرگ^۲ و همکاران، ۱۹۹۶: ۱۱۱).

از این رو برخی از صاحب‌نظران، نظریهٔ برابری را نظریهٔ گسترش عدالت نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد. نظریه برابری تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. اگر افراد احساس کنند با آنان عادلانه برخورد نشده است برانگیخته می‌شوند

1- Tyler

2- Greenberg

تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند. از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسئله «احساس بی‌عدالتی» از راه‌های موقت استفاده می‌کنند با مشکلات جدی‌تر رو به رو می‌شوند (کریتنر^۱ و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۹۴).

گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرشها و رفتار کارکنان در دهه ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام عدالت در سازمان منجر شد (کروپانزانو، ۲۰۰۱: ۲۶۹).

منظور از عدالت سازمانی وضعیت شغلی است که در آن افراد به این باور و درک برسند که در سازمانها با آنها منصفانه رفتار می‌شود (فولگر و کروپانزانو، ۱۹۹۸: ۸۱).

دلیل اقبال ویژه پژوهشگران به مقوله عدالت سازمانی، ارتباط آن با مجموعه گوناگونی از نتایج و دستاوردهای شغلی در محیط سازمانی بوده است (راسل^۲ و دیگران، ۲۰۰۱: ۲۰).

براساس پژوهشها، قضاوت و ارزیابی افراد از عدالت در محیط سازمانی در سه بعد کلی صورت می‌گیرد که تقریباً در تمام متون عدالت سازمانی به آنها اشاره شده (کلکوئیت^۳، ۲۰۰۶: ۱۲۷-۱۱۰) که عبارت است از:

۱- ادراک عدالت توزیعی: انصاف ادراک شده از نتایج ستانده‌ها یا تخصیص‌هایی است که هر فرد در سازمان دریافت می‌کند.

۲- ادراک عدالت روشی: ادراک انصاف ناشی از ارزیابی فرایندی است که از طریق آن تصمیمات مربوط به تخصیص منابع و یا نتایج گرفته می‌شود.

۳- ادراک عدالت مراوده‌ای: ادراک انصاف ناشی از ارتباطات افراد در سازمان است (آذر و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۶)

مفهوم ادراک عدالت در دانش مدیریت

همان‌گونه که در تعاریف عدالت سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن ملاحظه شد، معیار اصلی سنجش عدالت، ادراک افراد است. علت مهم بودن ادراک این است که رفتار افراد مبتنی بر ادراک آنان از واقعیت است نه لزوماً خود واقعیت.

1- Kreitner

2- Russell

3- Colquitt

به طور کلی دو رویکرد نسبت به عدالت هست که عبارت است از رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی. در رویکرد هنجاری که با هنجارهای اخلاقی و سامانه فلسفی مرتبط است، قواعد سامانه های هنجاری مشخص می کند که چه چیزی عادلانه است یا نیست (مارین^۱، ۲۰۰۸: ۹۴) در حالی که در توصیفی که رویکرد غالب در علوم اجتماعی از جمله مدیریت است، ادراک عدالت توسط افراد مهم است نه آن چیزی که عدالت باید باشد (گرینبرگ و کولکوئیت، ۲۰۰۵: ۴). بنابراین ابتدا لازم است، ادراک تعریف شود.

همان طور که گفته شد، عدالت سازمانی زیرمجموعه عدالت اجتماعی است و با توجه به اینکه در عدالت سازمانی به مطالعه رفتار و ادراک افراد پرداخته می شود، ریشه اصلی بحث ادراک عدالت در روانشناسی اجتماعی است. به طور کلی هدف روانشناسی اجتماعی، مطالعه علمی چگونه فکر کردن درباره دیگران و چگونه اثر گذاردن و ارتباط برقرار کردن با یکدیگر است. مهمترین موضوع روانشناسی اجتماعی، ادراک است (افجه، ۱۳۸۵: ۱۶۱).

ادراک فرایند معناداری است که با آن قادر به شناخت و تفسیر محیط اطرافمان خواهیم بود (کریتنر و کینیکی^۲، ۱۳۸۶: ۱۲۶). ادراک تحت تأثیر ویژگیهای موضوع (آنچه ادراک می شود)، ویژگیهای فرد (آن که ادراک می کند) و فرایندهای موقعیت قرار می گیرد (مورهد^۳ و گرینفین^۴، ۱۳۸۵: ۹۷).

علت ایجاد اصطلاح ادراک عدالت

قضایایی که درباره عدالت مورد تصدیق قرار می گیرد، گزاره های اخلاقی و ارزشی است و دیدگاه های متفاوت درباره ماهیت این گزاره ها، طبعاً مسیر بحث آینده را درباره اینکه مبدأ درک از عدالت چیست برای ما روشن می کند.

«در زمینه ماهیت گزاره های اخلاقی، رویکردهای متفاوتی هست. مخالفان عینی گرایی یا احساس گراها معمولاً قضایای ارزشی را به جهتگیریها، تمایلات و دنیای ذهنی و افق احساسی فرد معتقد به این قضایا پیوند می دهند؛ به این معنا که این قضایا را چیزی جز انعکاس و ابزار تمایلات و

1- Morian
2- Kinicki
3- Moorhead
4- Griffin

احساسات درونی فرد نمی‌دانند. در نقطه مقابل، تفسیرهای عینی گرایانه از قضایای اخلاقی بر این نکته تأکید دارد که مضمون این قضایا، واقعیتی است که مورد شناخت و تصدیق‌گوینده معتقد به این گزاره‌ها قرار می‌گیرد. از این رو موضوع صدق و کذب و قابل استدلال و منازعه قلمداد می‌شود» (واعظی، ۱۳۸۸: ۴۴-۴۲).

احساس گرایان مبدأ درک از عدالت را حس می‌دانند و نهایتاً قائلند که «ارزشهای اخلاقی از جمله ارزش عدل از قبیل آرای محموده اند که چون در زندگی اجتماعی انسان مفیدند در جامعه پذیرفته می‌شوند. بنابراین حکایت از حقایق نفس‌الامری نمی‌کنند تا درستی یا نادرستی آنها از راه تطبیق با آن حقایق قابل سنجش باشد و تنها گرایش‌هایی هستند که در اعماق جان و روح انسان یافت می‌شوند. حال از میان این گرایش‌ها آنچه کلیت و عمومیت دارد و در میان همه انسانها و همه جوامع رایج باشند، مقبول و ماندنی و قابل استنادند» (مصباح یزدی، ۱۳۸۷: ۱۲۳).

بدین ترتیب ریشه‌پیدایش اصطلاحاتی چون ادراک عدالت در علوم اجتماعی از جمله مدیریت به دست می‌آید که از رویکرد احساس‌گرایی و ذهنی‌گرایی در تحلیل ماهیت گزاره‌های ارزشی از جمله گزاره‌های مربوط به عدالت ناشی می‌شود که حس و ذهن را مبدأ درک از عدالت می‌دانند.

برخی نیز این مبدأ را عرف عقلا می‌دانند نه عرف حداکثری به این معنا که استخراج مجموع باورهای علمای اجتماعی و روشهای قضایی آنها، راه تشخیص مصادیق عدالت هستند (کاتوزیان، ۱۳۵۲: ۴۳۹). برخی، این مبدأ درک را به ترتیب اولویت وحی، عقل و عرف می‌دانند (طباطبائی، ج ۱۲، ۱۴۱۷: ۳۳۱) و برخی با توجه به اینکه عدالت به معنای «إِعْطَاءُ كُلِّ ذِي حَقِّ حَقَّهُ» تعریف شده است، مبدأ درک از عدالت را همان مبدأ درک از حق می‌دانند و وحی و عقل را به عنوان مدرک معرفی می‌کنند؛ هر چند نقش عرف را هم تکذیب نمی‌کنند (مصباح یزدی، ۱۳۸۷: ۱۴۸-۱۴۰).

تعریف عدل

در مطالعه تطبیقی بحث عدالت سازمانی در مدیریت و اسلام، ابتدا لازم است به مقایسه تعریف آن در این دو حوزه پرداخته شود:

«عدالت در سازمان نتیجه گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرشها و رفتار کارکنان

معرفی شده است. نظریه برابری بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد به گونه ای که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند» (کریتر و کینیک، ۱۳۸۶: ۲۴۵). بنابراین عدالت سازمانی بر معنای برابری و انصاف و بیطرفی تأکید دارد در صورتی که در اسلام، عدالت مفهومی بسیار وسیعتر از برابری و انصاف و بیطرفی دارد. در تفسیر آیات مربوط به عدل در قرآن تعاریفی برای عدل آمده که عبارت است از:

- ۱- « وَضِعُ الشَّيْءِ فِي مَوْضِعِهِ الَّذِي يَنْبَغِي لَهُ » (طباطبائی، ج ۱۲، ۱۴۱۷: ۳۳۱).
 - ۲- توسط در امور و انصاف (زحیلی، ج ۱۴، ۱۴۱۸: ۲۱۲).
 - ۳- زیر بنای شخصیت انسان مسلمان (فضل الله، ج ۸، ۱۴۱۹: ۷۴).
 - ۴- التزام حد وسط (طباطبائی، ج ۱۲، ۱۴۱۷: ۳۰۱).
 - ۵- ایجاد توازن و تعادل (طباطبائی، ج ۲۰، ۱۴۱۷: ۲۲۵).
 - ۶- همان نظام حاکم بر عالم و نظامی که در بین اجزای عالم است (طباطبائی، ج ۳، ۱۴۱۷: ۱۱۴).
 - ۷- میانه بین دو طرف افراط و تفریط (فخر رازی، ج ۲۰، ۱۴۲۰: ۲۶۱-۲۶۰).
 - ۸- قرار دادن هر چیز در جای خویش (ابن عاشور، بی تا: ۱۶۳-۱۶۱).
- در مورد تعریف جامع و مانع عدل، که تمامی تعاریف یاد شده را در برگیرد، نظریاتی هست؛ مثلاً عده‌ای تعریف اول را جامع کل تعاریف می‌دانند (طباطبائی، ج ۱۲، ۱۴۱۷: ۳۳۱ و ابن عاشور، بی تا: ۱۶۳-۱۶۱). ولی به هر حال نتیجه‌ای که از این تعاریف به دست می‌آید و در بحث راهگشاست این است که یقیناً تعریف عدل در قرآن بسیار وسیع‌تر از تعریف آن در علوم اجتماعی - از جمله مدیریت - است؛ چرا که به عنوان مثال در علم مدیریت عدل را به معنای بیطرفی و انصاف می‌دانند ولی عدل در قرآن به عنوان زیر بنای نظام حاکم بر عالم، هم در مرحله تکوین و هم در مرحله تشریح و هم در مرحله اجرای قوانین در نظام بشری است و در هر مرحله به معنای «وَضِعُ الشَّيْءِ فِي مَوْضِعِهِ الَّذِي يَنْبَغِي لَهُ» است. بنابراین با توجه به تعریف عدل در قرآن از نظر قرآن هر آنچه در سازمان وجود دارد یا واقع می‌شود اگر در جایگاه متناسب خود باشد، عادلانه به شمار می‌رود.

نیازی نیست (با فراوانی اشتباهندگان و عدم اشتباه در وحی) اختلاف است که چند قول بیان شده است:

۱- مشورت برای پاک ساختن نفوس ایشان و جلب الفت و رفع کدورت و نگرانی آنهاست تا بدانند که پیغمبر به قول آنها اعتماد دارد و به آرای آنها مراجعه می کند. (این قول از قتاده و ربیع و ابن اسحاق نقل شده است).

۲- تا امت در مشاورت به او اقتدا کنند و آن را برای خود نقص و ننگ ندانند. (این نظر به سفیان بن عیینه نسبت داده شده است).

۳- مشورت برای تجلیل اصحاب بود (این قول از حسن و ضحاک نقل شده است).

۴- برای امتحان آنها بود تا با مشورت، خیرخواه و بداندیش را از هم باز شناسد.

۵- این مشورت در کارهای دنیا و نقشه های جنگ و کیفیت برخورد با دشمن است و در چنین اموری کمک گرفتن از فکر ایشان جایز است (این نظر به ابی علی جبایی نسبت داده شده است) (طبرسی، ج ۲، ۱۳۷۲: ۸۶۹).

به غیر از تفسیر چهارم از بقیه تفاسیر به دست می آید که خداوند در این آیه شریفه، پیامبر(ص) را به اهمیت رأی و نظر و ادراک مردم - البته در محدوده ای خاص - توجه می دهد. می توان گفت از روشهای مهمی که قرآن برای ایجاد ادراک عدالت در مردم به آن توصیه فرموده، عفو و بخشش و مشورت با مردم است؛ یعنی اگر مدیر برای تصمیم گیری، رأی و نظر مردم را جویا شود، چه آن را در تصمیم نهایی خود تأثیر دهد و چه ندهد به ادراک آنها اهمیت داده است.

۱-۲- موضع قرآن در موضوع ادراک

از برخی آیاتی که از قرآن در این موضوع استخراج می شود، می توان به موضع قرآن در مورد

ادراک پی برد:

۱-۲-۱- قرآن اصالت را به اجرای عدالت می دهد نه ادراک عدالت.

«فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا» «به پروردگارت سوگند که آنها مؤمن نخواهند بود مگر اینکه در اختلافات خود، تو را به داوری طلبند و سپس از داوری تو در دل خود احساس ناراحتی نکنند و کاملاً تسلیم باشند» (نساء/۶۵).

جمله "فَلَا وَرَبِّكَ..." هر چند به حسب لفظ تنها رسول خدا (ص) را نام برده و فرموده است

به پروردگارت سوگند که ایمان نمی‌آورند مگر وقتی که تو را در اختلافات خود حکم قرار دهند در نتیجه به ذهن می‌رسد که مسئله مخصوص احکام تشریحی خدای تعالی است؛ اما به آن منحصر نیست، چون مورد، مخصص نیست. در آیه شریفه سخن از این رفته بود که مسلمانان نباید به غیر رسول الله (ص) مراجعه کنند. با توجه به اینکه خدا بر آنان واجب فرموده است که تنها به او مراجعه کنند، قهراً احکام تشریحی مورد گفتگو قرار می‌گیرد اما مسئله تسلیم به آن منحصر نیست، بلکه معنای آیه عام است و شامل احکام تشریحی خدا و رسول و احکام تکوینی خدای تعالی هر دو می‌شود؛ بلکه از این هم عمومی‌تر است و شامل قضای رسول خدا (ص) یعنی داوری آن جناب و حتی همه روشهایی می‌شود که آن جناب در زندگیش سیره خود قرار داده است و مسلمانان (اگر ایمانشان مستعار و سطحی نباشد) باید رفتار آن جناب را سیره خود قرار دهند؛ هر چند خوشایندشان نباشد (طباطبائی، ج ۴، ۱۴۱۷: ۴۰۶).

آن گونه که مشاهده می‌شود، آیه شریفه اشاره دارد به اینکه مسلمانان باید سیره پیامبر را در همه شئون زندگی، هر چند خوشایندشان نباشد به کار گیرند و وظیفه پیامبر نیز اجرای حق و عدالت در تمام شئون است نه توجه به ادراک افراد؛ چرا که همه افراد به این سطح از ایمان و درک درست نرسیده‌اند که بتوانند از آنچه هم خوشایند نفسشان نیست، برداشت عادلانه کنند؛ بنابراین اصالت با اجرای عدالت است نه ادراک عدالت. چه بسا اجرای عدالت برای بعضی ناخوشایند باشد در صورتی که همان طور که بررسی شد در علم مدیریت اصالت با ادراک عدالت است. نکته قابل توجه اینکه با توجه به این آیه شریفه می‌توان گفت حداقل وقتی شخصی می‌داند که قاضی یا مدیر یا... عادل است باید قضاوت (و مدیریت) او را بپذیرد و عادلانه بداند؛ چه برداشت عادلانه از کارهای وی بکند و چه نکند.

۱-۲-۲- قرآن در برخی موارد ادراک بشری از خیر و شر را نفی می‌کند.

«كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَىٰ أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ»: «جهاد در راه خدا بر شما مقرر شد در حالی که برایتان ناخوشایند است؛ چه بسا چیزی را خوش نداشته باشید حال اینکه خیر شما در آن است و یا چیزی را دوست داشته باشید، حال اینکه شر شما در آن است. خدا می‌داند و شما نمی‌دانید» (بقره/۲۱۶).

در تفسیر این آیه شریفه آمده است: «کلمه "کره" به ضمه کاف به معنای مشقتی است که

انسان از درون خود احساس کند؛ حال چه از ناحیه طبع باشد و یا از ناحیه‌ای دیگر» (طباطبائی، ج ۲، ۱۴۱۷: ۱۶۴). بنابراین این آیه می‌فرماید ملاک خیر و شر، آسانی و سختی و یا تمایلات شخصی و کراهت و محبت نفسانی نیست، بلکه مصالح واقعی ملاک است و نباید به پیشداوری خود تکیه کرد: «عَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ» (قرائتی، ج ۱، ۱۳۸۳: ۳۴۰).

بنابراین با توجه به این آیه شریفه می‌توان گفت ممکن است قانونی عادلانه به نظر نرسد اما در واقع خیر و حق (عادلانه) باشد و قانونی عادلانه به نظر رسد ولی حقیقتاً چنین نباشد. البته با توجه به کاربرد فعل عسی در این آیه، باید گفت این مسئله به نحو موجه جزئی‌ه یعنی در برخی موارد، مد نظر قرآن است؛ یعنی همواره چنین نیست که ادراک انسان درست نباشد.

۱-۳-۱- قرآن ادراک صحیح بشری از عدالت را مشروط می‌داند.

قرآن ادراک صحیح از عدالت را به طور مطلق نمی‌پذیرد و آن را به وجود ویژگی‌هایی در ادراک کننده مشروط می‌داند:

۱-۳-۱- مشروط به سلامت فطرت

«وَمِنْهُمْ مَّن يَسْتَمِعُ إِلَيْكَ حَتَّىٰ إِذَا خَرَجُوا مِنْ عِنْدِكَ قَالُوا لِلَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ مَاذَا قَالَ أَنفَا أُولَٰئِكَ الَّذِينَ طَبَعَ اللَّهُ عَلَىٰ قُلُوبِهِمْ وَاتَّبَعُوا أَهْوَاءَهُمْ»: «گروهی از آنان به سخنانت گوش فرامی‌دهند؛ اما هنگامی که از نزد تو خارج می‌شوند به کسانی که علم و دانش به آنان بخشیده شده است (از روی استهزا) می‌گویند «این مرد (این چه گفت؟!»، آنها کسانی هستند که خداوند بر دل‌هایشان مهر نهاده است و از هوای نفسشان پیروی کرده‌اند (از این رو چیزی نمی‌فهمند)» (محمد/۱۶).

در حقیقت معنای پیروی هواها، امارت و فرماندهی طبع بر قلب و عقل است؛ پس قلبی که محکوم طبع نیست و بر طهارت فطری و اصلی خود باقی مانده باشد در فهم معارف دینی و حقائق الهی درنگی ندارد (طباطبائی، ج ۱۸، ۱۴۱۷: ۲۳۶). بنابراین فرد نمی‌تواند ادراک درستی داشته باشد. این آیه صحت ادراک بشری از عدالت را به سلامت فطرت مشروط می‌داند.

۱-۳-۲- مشروط به تقوا

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا وَيُكَفِّرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ»: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، اگر از (مخالفت فرمان) خدا بپرهیزید برای شما وسیله‌ای برای جدا ساختن حق از باطل قرار می‌دهد (روشن بینی خاصی که در پرتو آن، حق را از

باطل خواهید شناخت) و گناهانتان را می‌پوشاند و شما را می‌آمزد و خداوند صاحب فضل و بخشش عظیم است» (انفال/۲۹).

«فرقان» به معنای چیزی است که میان دو چیز فرق می‌گذارد و آن در آیه مورد بحث به قرینه سیاق و تفریعی بر تقوا فرقان میان حق و باطل است؛ چه در اعتقادات و چه در عمل. فرقان در اعتقادات جدا کردن ایمان و هدایت است از کفر و ضلالت و در عمل جدا کردن اطاعت و هر عمل مورد خشنودی خدا است از معصیت و هر عملی که موجب غضب او باشد. فرقان در رأی و نظر جدا کردن فکر صحیح است از فکر باطل. همه اینها نتیجه و میوه‌ای است که از درخت تقوا به دست می‌آید. در آیه شریفه هم فرقان به یکی از این چند قسم تفرقه مقید نیست و اطلاقش همه را شامل می‌شود. علاوه بر اینکه در آیات قبلی تمامی خیرات و شرور را ذکر کرده بود، پس فرقان در آیه مورد بحث شامل همه گونه‌های خیر و شر می‌شود؛ چون همه به فرقان نیاز دارند.

نظیر آیه مورد بحث از نظر معنا آیه شریفه «وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ» (طلاق/۲ و ۳) است (طباطبائی، ج ۹، ۱۴۱۷: ۵۶). از این آیه به دست می‌آید که از شرایط مهم ادراک (عدالت)، تقوا است.

۱-۳-۳- مشروط به عدم تعصب و لجاجت

«أُولَئِكَ لَمْ يَكُونُوا مُعْجِزِينَ فِي الْأَرْضِ وَمَا كَانَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ مِنْ أَوْلِيَاءَ يُضَاعَفُ لَهُمُ الْعَذَابُ مَا كَانُوا يَسْتَطِيعُونَ السَّمْعَ وَمَا كَانُوا يُبْصِرُونَ»: «آنها هیچ‌گاه توانایی فرار در زمین را ندارند و جز خدا، پشتیبان‌هایی نمی‌یابند. عذاب خدا برای آنها مضاعف خواهد بود (چرا که هم خودشان گمراه بودند و هم دیگران را گمراه ساختند). آنها هرگز توانایی شنیدن (حق را) نداشتند و (حقیقت را) نمی‌دیدند» (هود/۲۰).

کفر و لجاجت و تعصب، چنان چشم و گوش منحرفان را کور و کر کرده است که نمی‌توانند حق را ببینند و یا بشنوند: «ما کَانُوا يَسْتَطِيعُونَ (قرائتی، ج ۵، ۱۳۸۳: ۳۰۳).

در حقیقت از کار انداختن این دو وسیله مؤثر برای درک حقایق سبب شد که هم خودشان به گمراهی بیفتند و هم دیگران را به گمراهی بکشانند؛ چرا که حق و حقیقت را جز با چشم باز و گوش شنوا نمی‌توان درک کرد.

جالب توجه اینکه در این جمله می‌خوانیم آنها توانایی شنیدن (حق را) نداشتند؛ این تعبیر به این واقعیت اشاره دارد که برای آنها شنیدن سخنان حق آن قدر سنگین است که گویی اصلاً توانایی

شنیدن حق را ندارند.

بدیهی است این عدم توانایی درک حقایق که نتیجه لجajt شدید و دشمنی آنان با حق و حقیقت است از آنها سلب مسئولیت نمی کند و به اصطلاح این همان چیزی است که خودشان اسباب آن را فراهم ساخته اند در حالی که می توانستند این حالت را از خود دور کنند؛ چرا که قدرت بر سبب، قدرت بر مسبب است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۹: ۶۳).

در سازمان هم تعصب و لجajt در مقابل حق مانع ادراک حق و عدالت و پذیرش آن می شود؛ چون از جمله راه های ادراک، سمع و بصر است و تعصب مانع درست دیدن و درست شنیدن می شود. بنابراین می توان گفت این آیه شریفه ادراک عدالت را در علم مدیریت مقید می سازد به اینکه فردی که دارد ادراک می کند باید شرایطی داشته باشد. در اینجا شرط لازم، عدم تعصب و لجajt است.

۱-۴- موانع ادراک در قرآن

قرآن به موانع ادراک اشاره فرموده است. در اینجا به موارد مهمی از آنها اشاره می شود:

۱-۴-۱- حب دنیا

«ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ اسْتَحَبُّوا الْحَيَاةَ الدُّنْيَا عَلَى الْآخِرَةِ وَأَنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ»: «این به دلیل آن است که زندگی دنیا (و پست را) بر آخرت ترجیح دادند و خداوند افراد بی ایمان (لجوج) را هدایت نمی کند» (نحل/۱۰۷)؛ به عبارت دیگر اینان جز دنیا هدف دیگری نداشتند و بکلی از آخرت بریدند و بدان کفر ورزیدند و خدا هم مردم کافر پیشه را هدایت نمی کند و چون خدا هدایتشان نکرد از راه سعادت و بهشت و رضوان گمراه شده در غضب خدا و عذابی بزرگ افتادند (طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۱۲: ۳۵۵).

«أُولَئِكَ الَّذِينَ طَبَعَ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ وَ سَمِعِهِمْ وَ أَبْصَارِهِمْ وَ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ»: «آیه به این نکته اشاره می کند که اختیار حیات دنیا بر آخرت و محرومیت از هدایت خدای سبحان، وصف و نشانه کسانی است که خدا بر دلها و بر گوشها و چشمانشان مهر نهاده است و کسانی هستند که غافل نامیده شده اند» (نحل/۱۰۸).

برای اینکه اینان به دلیل اختیار زندگی دنیا و هدف قرار دادن آن و نومیادی از اهتدا به سوی زندگی آخرت یکباره دل از آن زندگی شستند و در نتیجه حس و شعور و عقلشان اسیر در

چارچوبه مادیات شد و دیگر به ما ورای ماده توجهی ندارند که همان زندگی آخرت است و دیگر به آنچه مایه عبرتشان است نمی نگرند و آنچه را مایه اندرزشان است نمی شنوند و به ادله و حجت هایی که به سوی آخرت راهنماییشان می کند، فکر و تعقل نمی کنند (طباطبائی، ج ۱۲، ۱۴۱۷: ۳۵۵).

بنابراین در این آیات، حب دنیا از موانع ادراک معرفی شده است. در نتیجه افرادی که گرفتار حب دنیا هستند، ادراک درستی از واقعیت و عدالت نخواهند داشت.

۱-۴-۲- گناهان

«كَلَّا بَلْ رَانَ عَلَىٰ قُلُوبِهِم مَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ»: «چنین نیست که آنها می بندارند؛ بلکه اعمالشان چون زنگاری بر دلهایشان نشسته است» (مطففین/۱۴): «یعنی گناهان مانند زنگی و غباری شد که روی جلای دلهاشان را گرفت و آن دلها را از تشخیص خیر و شر کور کرد. پس این زنگ بودن گناهان بر روی دلهای آنان عبارت شد از حائل شدن گناهان بین دلها و بین تشخیص حق آن طور که هست» (طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۲۰: ۲۳۴). در نتیجه ادراک درستی از واقعیت و عدالت نخواهند داشت.

۱-۴-۳- مجادله در حق

«أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يَجَادِلُونَ فِي آيَاتِ اللَّهِ أَنِّي يُضْرَفُونَ»: «آیا ندیدی کسانی را که در آیات خدا مجادله می کنند، چگونه از راه حق منحرف می شوند؟» (غافر/۶۹)

«إِنَّ الَّذِينَ يَجَادِلُونَ فِي آيَاتِ اللَّهِ بِغَيْرِ سُلْطَنٍ أَتَتْهُمْ إِنْ فِي صُدُورِهِمْ إِلَّا كِبْرٌ مَّا هُمْ بِلَيْغِهِ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ»: «کسانی که در آیات خداوند بدون دلیلی که برای آنها آمده باشد، ستیزه جویی می کنند در سینه هایشان فقط تکبر (و غرور) است و هرگز به خواسته خود نخواهند رسید؛ پس به خدا پناه بر که او شنوا و بیناست» (غافر/۵۶).

جمله «إِنْ فِي صُدُورِهِمْ إِلَّا كِبْرٌ» علت مجادله ایشان را منحصر می کند در کبر ایشان، و می فرماید: عاملی که ایشان را به این جدال وادار می کند، نه حس جستجوی از حق است و نه شک در حقانیت آیات ما است تا بخواهند با مجادله حق را روشن کنند و حجت و برهانی هم ندارند تا بخواهند با مجادله، آن حجت را اظهار بدارند بلکه تنها عامل جدالشان آن کبری است که در سینه دارند. آری، آن کبر است که ایشان را وادار کرده در برابر حق جدال کنند و به وسیله آن حق صریح روشن را باطل جلوه دهند (طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۱۷: ۳۴۱ و ۳۴۲).

نتیجه تحلیل آیات

همان طور که ملاحظه شد در قرآن کریم اصالت به اجرای عدالت داده شده است نه ادراک عدالت؛ اما این به معنای عدم اهمیت آن نیست همان گونه که در آیات دیگر به اهمیت ادراک بشری از عدالت و شرایط و موانع ادراک سالم تصریح شده است. قرآن شرایط ادراک سالم را سلامت فطرت و تقوا و عدم تعصب و لجاجت و... می داند و موانع آن را داشتن روحیه کبر و سرکشی در برابر حق و حب دنیا و گناهان و... معرفی می کند آیتی که به نوعی ادراک را نفی می کند یا ادراک را در احکام شرعی و الهی نفی می کند و یا ادراک افراد کافر یا مغرض از اهل کتاب و پیرو هوای نفس را نفی می کند. بنابراین از فحوای آیات شریفه قرآن به دست می آید که به طور کلی قرآن به ادراک بشری از عدالت ارزش می دهد ولی آن را به ادراک سالم مقید می کند و فقط در موارد تدبیر امور عامه و جامعه - و نه احکام تشریعی الهی - مهم می داند در حالی که در علم مدیریت ادراک عدالت، اصالت دارد و ادراک حداکثری معیار است. بنابراین آن را مقید و مشروط نمی دانند. خلاصه کلام اینکه اصالت با انسان و ادراک اوست ولی در اسلام اصالت با حق است و ادراک تا جایی که کمک به اجرای حق کند، محترم است.

۲- ادراک عدالت در الگوی مدیریتی حضرت علی علیه السلام

با توجه به اینکه تأثیر ادراک عدالت مخاطبان در تصمیم گیریهای مدیر و حاکم در عرصه های گوناگون در الگوهای حکومتی پیشوایان دینی ظهور می یابد در تکمیل این بحث به نهج البلاغه حضرت علی علیه السلام مراجعه می شود که در برخی نامه های ایشان الگوی حکومتی و مدیریتی مطلوب حضرت به تصویر کشیده شده است.

در سخنان امام علی (ع) به دو نوع گزاره در باب نقش ادراک مردم در الگوی مدیریتی مورد نظر حضرت بر می خوریم؛ یک نوع گزاره هایی است که به جلب اعتماد و نظر مردم و انعطاف در برابر مردم توصیه می کند. نوع دوم گزاره هایی است که برای ادراک مردم جایگاهی قائل نیست.

۲-۱- نوع اول

در بخشی از نامه ۵۳، که به عهد نامه مالک اشتر معروف است، آمده است: «ثُمَّ اغْلَمَ يَا مَالِكُ أَنْيَ قَدْ وَجَّهْتِكُ إِلَى بِلَادٍ قَدْ جَرَتْ عَلَيْهَا دُولٌ قَبْلَكَ مِنْ عَدْلٍ وَ جَوْرِ وَ أَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيهِ مِنْ أُمُورِ الْوَلَاةِ قَبْلَكَ وَ يَقُولُونَ فِيكَ مَا كُنْتَ تَقُولُ فِيهِمْ وَ إِنَّمَا

يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسِنِ عِبَادِهِ: «پس ای مالک بدان! تو به سمت شهرهایی می‌روی که دولتهای عادل یا ستمگری داشته‌اند - بنابراین تو تحت مقایسه هستی - و مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که تو در کارهای حاکمان پیش از خود می‌نگری و درباره تو آن می‌گویند که تو نسبت به زمامداران گذشته می‌گویی و همانا نیکوکاران را به نام نیکی توان شناخت که خدا از آنان بر زبان بندگانش جاری ساخت» (دشتی، ۱۳۸۰، نامه ۵۳: ۵۶۷)؛ یعنی همان‌طور که حاکمان پیشین مورد نقد و یا تشویق مردم بوده‌اند، تو هم چنین خواهی بود (و نیز مردم تو را با آنان مقایسه خواهند کرد). بنابراین حضرت علی (ع) در این نامه به نظر مردم و برداشت آنها از نوع عملکرد حاکم توجه داده‌اند و در حقیقت به ادراک مردم از عادلانه بودن یا نبودن عملکرد زمامدار عنایت ویژه داشته‌اند.

در جای دیگر حضرت می‌فرماید: «لَيْسَ شَيْءٌ بِأَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ وَالِ بِرِعْيَتِهِ مِنْ إِحْسَانِهِ إِلَيْهِمْ وَ تَخْفِيفِهِ الْمُنُونَاتِ عَنْهُمْ وَ تَرْكِ اسْتِكْرَاهِهِ إِيَّاهُمْ عَلَى مَا لَيْسَ لَهُ قِبَلَهُمْ فَلْيَكُنْ مِنْكَ فِي ذَلِكَ أَمْرٌ يَجْتَمِعُ لَكَ بِهِ حُسْنُ الظَّنِّ بِرِعْيَتِكَ فَإِنَّ حُسْنَ الظَّنِّ يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَبًا طَوِيلًا وَإِنْ أَحَقَّ مَنْ حَسَنَ ظَنُّكَ بِهِ لَمَنْ حَسَنَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ وَإِنْ أَحَقَّ مَنْ سَاءَ ظَنُّكَ بِهِ لَمَنْ سَاءَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ: «بدان ای مالک هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد (حسن ظن) والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری نیست که دوست ندارند؛ پس در این راه آن قدر بکوش تا به وفاداری رعیت خوشبین شوی که این خوش بینی، رنج طولانی مشکلات را از تو برمی‌دارد و به خوش گمانی تو آن کس سزاوارتر که از تو به او نیکی رسیده است» (دشتی، ۱۳۸۰، نامه ۵۳: ۵۶۷).

حضرت در اینجا نیز راه‌های ایجاد ادراک و باور درست در مردم را به مالک آموزش می‌دهند؛ هم چنین حضرت در جریان پذیرش حکمیت می‌فرماید: «وَقَدْ كُنْتُ نَهَيْتُكُمْ عَنْ هَذِهِ الْحُكُومَةِ فَأَبَيْتُمْ عَلَيَّ إِبَاءَ الْمُخَالِفِينَ الْمُنَابِذِينَ حَتَّى صَرَفْتُ رَأْيِي إِلَى هَوَاكُمُ: «من شما را از این حکمیت نهی کردم ولی با سرسختی مخالفت کردید تا به دلخواه شما کشانده شدم» (دشتی، ۱۳۸۰، خطبه ۳۶: ۸۸).

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «وَقَدْ كَانَ رَسُولُ اللَّهِ عَهْدَ إِلَى عَهْدًا فَقَالَ: يَا بَنِي أَبِي طَالِبٍ لَكَ وَلاَءُ أُمَّتِي فَإِنْ وَكَلْتُ فِي عَافِيَةٍ وَاجْتَمَعُوا عَلَيْكَ بِالرِّضَا فَقُمْ بِأَمْرِهِمْ وَإِنْ اخْتَلَفُوا عَلَيْكَ فَدَعُهُمْ وَمَا هُمْ فِيهِ فَإِنَّ اللَّهَ سَيَجْعَلُ لَكَ مَخْرَجًا: «رسول خدا (ص) مرا به پیمانی متعهد کرد. و فرموده بود پسر

ابی طالب، ولایت امتم حق توست. اگر به درستی وعافیت تو را ولی خود کردند و با رضایت درباره تو به وحدت رسیدند، امرشان را به عهده گیر و بپذیر؛ اما اگر در باره تو به اختلاف افتادند، آنها را به خواست خود واگذار؛ زیرا خداوند راه گشایش به روی تو باز خواهد کرد» (المحمودی، ۱۳۸۵ ق، ج ۵: ۲۱۹ و ۲۱۸).

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله ولایت و زمامداری پس از خود را حق مسلم حضرت علی (ع) می دانست در عین حال به دلیل تعلق آن به مردم به امیر مؤمنان (ع) توصیه می کند تنها در صورتی که مردم راضی و راغب به رهبری آن حضرت بودند و در مورد واقعیت امر به اجماع نظر رسیدند و توانستند آن را درک کنند، زمام امورشان را به دست گیرد.

۲-۲- نوع دوم

آن حضرت خطاب به طلحه و زبیر می فرماید:

« وَ اللَّهِ مَا كَانَتْ لِي فِي الْخِلَافَةِ رَغْبَةٌ وَلَا فِي الْوِلَايَةِ إِرْبَةٌ وَ لَكِنَّكُمْ دَعَوْتُمُونِي إِلَيْهَا وَ حَمَلْتُمُونِي عَلَيْهَا فَلَمَّا أَفْضَتْ إِلَيَّ نَظَرْتُ إِلَى كِتَابِ اللَّهِ وَ مَا وَصَّحَ لَنَا وَ أَمَرَنَا بِالْحُكْمِ بِهِ فَاتَّبَعْتُهُ وَ مَا اسْتَسَنَّ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آله فَاقْتَدَيْتُهُ فَلَمْ أَحْتَجْ فِي ذَلِكَ إِلَيَّ رَأْيِكُمْمَا وَ لَا رَأْيَ غَيْرِكُمْمَا وَ لَا وَقَعَ حُكْمٌ جَهْلْتُهُ فَأَسْتَشِيرُكُمْمَا وَ إِخْوَانِي الْمُسْلِمِينَ وَ لَوْ كَانَ ذَلِكَ لَمْ أَرْعَبْ عَنْكُمْمَا وَ لَا عَنْ غَيْرِكُمْمَا وَ أَمَا مَا ذَكَرْتُمَا مِنْ أَمْرِ الْأَسْوَةِ فَإِنَّ ذَلِكَ أَمْرٌ لَمْ أَحْكُمْ أَنَا فِيهِ بِرَأْيِي وَ لَا وَلَيْتُهُ هَوَى مَنِّي بَلْ وَجَدْتُ أَنَا وَ أَنْتُمَا مَا جَاءَ بِهِ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَ آله قَدْ فَرِغَ مِنْهُ فَلَمْ أَحْتَجْ إِلَيْكُمْمَا فِيمَا قَدْ فَرِغَ اللَّهُ مِنْ قِسْمِهِ وَ أَمْضَى فِيهِ حُكْمَهُ فَلَيْسَ لَكُمْمَا وَ اللَّهُ عِنْدِي وَ لَا لِغَيْرِكُمْمَا فِي هَذَا عُنْتِي: » (به خدا سوگند، من به خلافت رغبتی نداشتم و به ولایت بر شما علاقه ای نشان نمی دادم و این شما بودید که مرا به آن دعوت، و آن را بر من تحمیل کردید. روزی که خلافت به من رسید در قرآن نظر افکندم، هر دستوری که داده و هر فرمانی که فرموده پیروی کردم؛ به راه و رسم پیامبر صلی الله علیه و آله اقتدا کردم. پس هیچ نیازی به حکم و رأی شما و دیگران ندارم. هنوز چیزی پیش نیامده است که حکم آن را ندانم و در آن به مشورت شما و دیگر برادران مسلمان نیاز داشته باشم. اگر چنین بود از شما و دیگران رویگردان نبودم و اما اعتراض شما که چرا با همه به تساوی رفتار کردم، این روشی نبود که به رأی خود و یا با خواسته دل خود انجام داده باشم، بلکه من و شما این گونه رفتار را از دستورالعملهای پیامبر اسلام (ص) آموختیم که چه حکمی آورد و چگونه آن را اجرا فرمود. پس در تقسیمی که

خدا به آن فرمان داد به شما نیازی نداشتیم. سوگند به خدا که نه شما و نه دیگران را بر من حقی نیست که زبان به اعتراض گشایند» (دشتی، ۱۳۸۰، خطبه ۲۰۵: ۴۲۷).

« وَ قَالَ عَلَيْهِ السَّلَامُ لَا يُقِيمُ أَمْرَ اللَّهِ سُبْحَانَهُ إِلَّا مَنْ لَا يُصَانِعُ وَلَا يُضَارِعُ وَلَا يَتَّبِعُ الْمَطَامِعَ: «فرمان خدا را برپا ندارد جز آن کس که در اجرای حق مدارا نکند؛ سازشکار نباشد و پیرو آرزوها نگردد» (دشتی، ۱۳۸۰، حکمت ۱۱۰: ۶۵۱).

امیر مؤمنان در این بیانات به روشنی نقش رأی و نظر و ادراک مردم را در مدیریت خود نفی می‌کنند به گونه‌ای که ممکن است طلحه و زبیر و دیگران برداشت عادلانه از اینکه امام علیه السلام مشورت با آنها را در اجرای احکام حکومتی الهی لازم نمی‌دانند، نداشته باشند یا برخی مردم از روش تقسیم بیت المال توسط حضرت ناخشنود باشند؛ هم چنین حضرت با تأکید بر عدم مدارا و مراعات نظر مردم در اجرای حق برای ادراک مردم جایگاهی قائل نیستند. در مقابل در موضعی به جلب اعتماد مردم و راه‌های ایجاد اعتماد در مردم تأکید می‌کنند.

تحلیل موضوع و ارائه الگوی ارزشی و عملیاتی در بحث ادراک برای مدیر

حال باید دید چگونه می‌توان این دو نوع روش ظاهراً متناقض را با هم جمع کرد و به نگاهی جامع و ارزشی در بحث اهمیت و نقش ادراک عدالت در مدیریت رسید.

در روش اول، حضرت در برابر مردم و خواست آنها با انعطاف برخورد می‌کنند اما در روش دوم بدون هیچ گونه انعطافی با قاطعیت تصمیم و روش خود را به پیش می‌برند.

«اصولاً وضعیت زمانی و مکانی از پیچیدگی خاصی برخوردار است و در هر کدام از این موقعیتها امام شیوه‌ای برای اجرای احکام الهی و اعمال مدیریت خود برمی‌گزیند. علاوه بر این هر کجا همراهی توده‌ها در اجرای فرمانهای اجتماعی خداوند دخیل است، انعطاف - در کنار روشنگری و بیدار سازی - مطرح می‌شود؛ یعنی امام در آغاز، عدم همراهی مردم را با نصیحت مورد نقد قرار می‌دهد و در صورت بی‌اثر بودن خیرخواهی در تصمیم‌گیری منعطف می‌شود؛ چنانکه امام علی علیه السلام در ماجرای به نیزه کردن قرآنها توسط معاویه به نصیحت و خیرخواهی یاران اقدام کرد و پس از آن به مالک اشتر که آماده محو محور شرارتها بود، فرمان بازگشت داد» (رهبر اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۹) و جایی که اجرای فرمان الهی به مشارکت مردم بستگی

نداشته باشند، حضرت تصمیم خود را قاطعانه و بدون هیچ گونه تساهلی عملی می سازند. حال باید دید آیا می توان این تقسیم بندی را جامعتر کرد تا بتوان به الگویی عملیاتی برای مدیر در بحث ادراک عدالت رسید.

جوهر تمامی فعالیتهای مدیر در علم مدیریت تصمیم گیری معرفی شده است (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۳۴)؛ پس بهتر است الگو را بر فرایند تصمیم گیری مدیر متمرکز کرد تا بتوان روند عملیاتی برای اهمیت نقش ادراک مردم در عادلانه یا ناعادلانه دانستن عملکرد و تصمیمات و روشهای مدیر و سازمان، عرضه کرد.

فرایند تصمیم گیری در مدیریت شامل سه بخش اصلی ۱- شناخت مسئله، ۲- حل مسئله و ۳- اجرای آن معرفی شده است (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۳۴). در این مقاله بخش اول و دوم، مرحله تصمیم گیری نامیده می شود و بخش اجرا در قالب سه مرحله پس از تصمیم گیری، اجرا و پس از اجرا ارائه می گردد.

لازم به ذکر است که در مدیریت بر مبنای آموزه های اسلامی در فرایند تصمیم گیری، عوامل دیگری چون توکل و... وجود دارد. در دانش مدیریت هم برای تصمیم گیری، فراگردهای متعددی ارائه شده است، ولی آنچه در اینجا می آید الگوی تصمیم گیری مدیر با تمرکز بر ادراک مخاطبان است.

۱- مرحله تصمیم گیری

آیه ۱۵۹ آل عمران به نوعی الگوی تصمیم گیری (عزم) را برای مدیر ارائه می کند: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ»: «به (برکت) رحمت الهی در برابر آنان (مردم) نرم (و مهربان) شدی و اگر خشن و سنگدل بودی از اطراف تو پراکنده می شدند؛ پس آنها را ببخش و برای آنها آموزش بطلب و در کارها با آنان مشورت کن؛ اما هنگامی که تصمیم گرفتی، (قاطع باش و) بر خدا توکل کن؛ زیرا خداوند متوکلان را دوست دارد».

مبنا در این مرحله این آیه قرار می گیرد. در تفسیر این آیه امور مورد عزم و تصمیم گیری برای مدیر دو نوع معرفی شده است: امور مشورت پذیر و امور مشورت ناپذیر:

«این مشورت در کارهای دنیا و نقشه های جنگ و کیفیت برخورد با دشمن است و در چنین

کارهایی کمک گرفتن از فکر ایشان جایز است» (طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۴: ۳۱۵).

مشورت در کارهای اداری و تدبیر کارهای عامه جامعه است؛ چون این گونه کارها است که مشورت بر می‌دارد اما احکام الهی خیر (طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۴: ۵۷).

البته این آیه پیامبر صلی الله علیه و آله را به تأمین نظر مشورت دهندگان ملزم نمی‌کند و چه بسا هدف دیگر از این مشورت جلب رضایت مردم باشد:

جمله «فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ» دلیل بر این است که تصمیم نهایی، حق پیامبر است؛ زیرا مشاوره با ضمیر جمع آمده است (وشاورهم) ولی تصمیم نهایی که بر عهده پیامبر گذارده شده به صورت مفرد (عزمت) بیان شده است. وظیفه شورا تنها اظهار نظر است؛ تصمیم به خود پیامبر واگذار شده است. ایشان مخیر است بر اساس تشخیص خود هر یک از نظرها را که به حال مسلمانان مفیدتر است و یا حتی رأی سومی را برگزیند (سبحانی، ۱۳۶۲: ۲۸).

به هر حال آیه شریفه، مشورت در امور عامه را به پیامبر صلی الله علیه و آله توصیه فرموده است؛ هم چنین در آیه‌ای دیگر باز هم خطاب به پیامبر صلی الله علیه و آله آمده است. از طرفی همان طور که بیان شد، حضرت علی (ع) صراحتاً در پاسخ اعتراض طلحه و زبیر می‌فرمایند «...فَلَمَّا أَفْضَتْ إِلَيَّ نَظَرْتُ إِلَى كِتَابِ اللَّهِ وَمَا وَضَعَ لَنَا وَأَمَرْنَا بِالْحُكْمِ بِهِ فَاتَّبَعْتُهُ وَمَا اسْتَسَنَّ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَالْهَ فَاتَّقَدْتُ بِهِ فَلَمْ أَحْتَجْ فِي ذَلِكَ إِلَيَّ رَأْيِكُمْ وَلَا رَأْيَ غَيْرِكُمْ وَلَا وَقَعَ حُكْمٌ جَهْلَتُهُ فَأَسْتَشِيرُكُمْ وَأَإِخْوَانِي الْمُسْلِمِينَ...»: «روزی که خلافت به من رسید در قرآن نظر افکندم؛ هر دستوری که داده و هر فرمانی که فرموده است پیروی کردم؛ به راه و رسم پیامبر صلی الله علیه و آله اقتدا کردم. پس به حکم و رأی شما و دیگران هیچ نیازی ندارم. هنوز چیزی پیش نیامده است که حکم آن را ندانم و در آن به مشورت شما و دیگر برادران مسلمان نیاز داشته باشم (دستی، ۱۳۸۰، خطبه ۲۰۵، ۴۲۷) و نمونه‌های دیگر از این دست بر کارهای مشورت ناپذیر برای مدیر یعنی احکام الهی اشاره دارد.

بنابراین می‌توان گفت الگوی عملیاتی برای مدیر در بحث ادراک عدالت، که از کنار هم قرار دادن این آیه شریفه و سخنان حضرت علی (ع) به دست می‌آید، این است که مدیر در مرحله تصمیم‌گیری در محدوده کارهای شرعی و دستورهای ما فوق شرعی، ادراک مخاطبان برایش موضوعیتی ندارد ولی در محدوده کارهای اداری و عامه جامعه با مشورت با زیردستان به ادراک آنها اهمیت می‌دهد.

۲- مرحله پس از تصمیم گیری

حضرت علی (ع) در این مرحله با اعلام و تبیین سیاستهای حکومتی و اقتصادی و... خود، قبل از اقدام و اجرای عملی، ابتدا به بستر سازی برای اجرا می پرداختند و بدین روش به مردم در ادراک درست کمک می کردند تا از روشهای عادلانه ایشان، برداشت عادلانه کنند؛ به عبارت دیگر حضرت پس از تصمیم گیری و قبل از اجرا اقدام و علت اقدام را تبیین می فرمودند.

حضرت می فرمایند:

«وَاللَّهِ لَوْ وَجَدْتُهُ قَدْ تَزَوَّجَ بِهِ النِّسَاءَ وَ مَلَكَ بِهِ الْإِمَاءَ لَرَدَدْتُهُ فَإِنَّ فِي الْعَدْلِ سَعَةً وَمَنْ ضَاقَ عَلَيْهِ الْعَدْلُ فَالْجَوْرُ عَلَيْهِ أَضْيَقُ»: «بیت المال تاراج شده را هر کجا بیابم به صاحبان اصلی آن باز می گردانم؛ گر چه با آن ازدواج کرده باشند... زیرا در عدالت گشایش برای عموم است» (دستی، خطبه ۱۵، ۵۸) و نیز پس از بیعت مردم در اولین سخنرانی فرمودند: «وَالَّذِي بَعَثَهُ بِالْحَقِّ لَتُبَلِّغَنَّ بَلْبَلَهُ وَ لَتَغْرُبَنَّ غَرْبَهُ وَ لَتَسَاطِنَنَّ سَوَاطِنَ الْقَدْرِ حَتَّى يَعُودَ أَسْفَلُكُمْ أَعْلَاكُمْ وَ أَعْلَاكُمْ أَسْفَلَكُمْ وَ لَيَسْبِقَنَّ سَابِقُونَ كَانُوا قَصْرًا وَ لَيَقْصِرَنَّ سَابِقُونَ كَانُوا سَبْقًا»: «سوگند به خدایی که پیامبر (ص) را به حق مبعوث کرد، سخت آزمایش می شوید چون دانه ای که در غربال ریزند یا غذایی که در دیگ گذارند به هم خواهید ریخت؛ زیر و رو خواهید شد تا پایین به بالا و بالا به پایین رود؛ آنان که سابقه ای در اسلام داشتند و تا کنون منزوی بودند بر سر کار می آیند و آنان که به ناحق پیشی گرفتند، عقب زده خواهند شد» (دستی، ۱۳۸۰، خطبه ۱۶: ۵۸).

الگوی عملیاتی در این مرحله برای مدیر این است که با روشنگری و تبیین سیاستهای خود پس از تصمیم گیری و پیش از اجرای آن به ادراک مردم توجه داشته باشد بلکه به آنها در ادراک درست از عدالت کمک کند.

۳- مرحله اجرا

در اجرا با دو سیاست متفاوت از حضرت علی (ع) روبه رو می شویم: یکی قاطعیت و عدم مصلحت و دیگری انعطاف:

«وَقَالَ عَلَيْهِ السَّلَامُ لَا يُقِيمُ أَمْرَ اللَّهِ سُبْحَانَهُ إِلَّا مَنْ لَا يُصَانِعُ وَ لَا يُضَارِعُ وَ لَا يَتَّبِعُ الْمَطَامِعَ»: «فرمان خدا را برپا ندارد جز آن کس که در اجرای حق مدارا نکند؛ سازشکار نباشد و پیرو آرزوها نگردد» (دستی، ۱۳۸۰، حکمت ۱۱۰: ۶۵۱).

«... أَمَّا مَا ذَكَرْتُمَا مِنْ أَمْرِ الْأُسُوءَةِ فَإِنَّ ذَلِكَ أَمْرٌ لَمْ أَحْكَمْ أَنَا فِيهِ بِرَأْيِي وَلَا وَكَيْتُهُ هُوَ مِنِّي بَلْ وَجَدْتُ أَنَا وَآتَمَّا مَا جَاءَ بِهِ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ فَفَرِحَ مِنْهُ فَلَمْ أَحْتَجِ إِلَيْكُمَا فِيمَا قَدْ فَرَغَ اللَّهُ مِنْ قَسْمِهِ وَأَمْضَى فِيهِ حُكْمَهُ فَلَيْسَ لَكُمَا وَاللَّهِ عِنْدِي وَلَا لِعَيْرِكُمَا فِي هَذَا عُنْبِي»: «واما اعتراض شما که چرا با همه به تساوی رفتار کردم، این روشی نبود که به رأی خود و یا با خواسته دل خود انجام داده باشم، بلکه من و شما این گونه رفتار را از دستورالعملهای پیامبر اسلام آموختیم که چه حکمی آورد و چگونه آن را اجرا فرمود. پس در تقسیمی که خدا به آن فرمان داد به شما نیازی نداشتم. سوگند به خدا که نه شما و نه دیگران را بر من حقی نیست که زبان به اعتراض گشایند» (دشتی، خطبه ۲۰۵، ۱۳۸۰: ۴۲۷).

این دو نمونه، قاطعیت امام را در اجرای احکام الهی نشان می‌دهد. در حقیقت حضرت در اجرای احکام و فرمان شرع که - برای رسیدن به هدف از نظام تشریح الهی - به همراهی قاطبه مردم نیازی نیست، روش قاطعیت را پیش می‌گیرند (رهبر اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۹) ولی باز هم برای اصلاح ادراک مردم و کمک به آنها برای ادراک درست به تبیین و روشنگری روش خود و استناد آن به قرآن و سنت پیامبر (ص) می‌پرداختند؛ اما در اجرای آن دسته از احکام مربوط به اداره جامعه که نیازمند حضور و مشارکت حداکثری مردم است، منعطفانه برخورد می‌کردند (رهبر اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۹) و به ادراک مخاطبان اهمیت می‌دادند:

«لَيْسَ شَيْءٌ بِأَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ وَالِ بَرَعِيَّتِهِ مِنْ إِحْسَانِهِ إِلَيْهِمْ وَتَخْفِيفِهِ الْمُنُونَاتِ عَنْهُمْ وَتَرْكِ اسْتِكْرَاهِهِ إِيَّاهُمْ عَلَى مَا لَيْسَ لَهُ قِبَلَهُمْ فَلْيَكُنْ مِنْكَ فِي ذَلِكَ أَمْرٌ يَجْتَمِعُ لَكَ بِهِ حُسْنُ الظَّنِّ بِرَعِيَّتِكَ فَإِنَّ حُسْنَ الظَّنِّ يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَبًا طَوِيلًا وَإِنَّ أَحَقَّ مَنْ حَسَنَ ظَنُّكَ بِهِ لَمَنْ حَسَنَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ وَإِنَّ أَحَقَّ مَنْ سَاءَ ظَنُّكَ بِهِ لَمَنْ سَاءَ بِلَاؤُكَ عِنْدَهُ»: «بدان ای مالک هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد (حسن ظن) والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری نیست که دوست ندارند. پس در این راه آن قدر بکوش تا به وفاداری رعیت خوشبین شوی که این خوش بینی، رنج طولانی مشکلات را از تو بر می‌دارد و به خوش گمانی تو آن کس سزاوارتر که از تو به او نیکی رسیده است» (دشتی، ۱۳۸۰، نامه ۵۳: ۵۶۷).

اگر مردم حق را نمی‌پذیرفتند در عین برخورد منعطفانه در تبیین حق و آنچه حق و عادلانه بود که اجرا شود، می‌کوشیدند و با آنهایی که اجرا و عمل به حق را بر نمی‌تافتند، اتمام حجت می‌کردند. حضرت در جریان پذیرش حکمیت می‌فرماید: «وَقَدْ كُنْتُ نَهَيْتُكُمْ عَنْ هَذِهِ الْحُكُومَةِ

فَأَيُّكُمْ عَلَىٰ إِبَاءِ الْمُخَالِفِينَ الْمُنَابِذِينَ حَتَّىٰ صَرَفْتُ رَأْيِي إِلَيْهِ هُوَ أَكْبَرُ: «من شما را از این حکمیت نهی کردم ولی با سرسختی مخالفت کردید تا به دلخواه شما کشانده شدم» (دستی، ۱۳۸۰، خطبه ۳۶: ۸۸) و نیز می فرماید:

«أَلَمْ تَقُولُوا عِنْدَ رَفْعِهِمُ الْمَصَاحِفَ حِيلَةٌ وَغِيْلَةٌ وَ مَكْرًا وَ خَدِيْعَةً - إِخْوَانًا وَ أَهْلُ دَعْوَتِنَا اسْتَقَالُونَا وَ اسْتَرَأَحُوا إِلَيَّ كِتَابَ اللَّهِ سُبْحَانَهُ فَالرَّأْيُ الْقَبُولُ مِنْهُمْ وَ التَّنْفِيسُ عَنْهُمْ فَقُلْتُ لَكُمْ هَذَا أَمْرٌ ظَاهِرُهُ إِيمَانٌ وَ بَاطِنُهُ عُدْوَانٌ وَ أَوْلَاهُ رَحْمَةٌ وَ آخِرُهُ نَدَامَةٌ فَأَقِيمُوا عَلَيَّ شَأْنَكُمْ وَ الزُّمُّوا طَرِيقَتَكُمْ وَ عَضُّوا عَلَيَّ الْجِهَادِ بَنُو أَجْدِكُمْ وَ لَا تَلْتَفِتُوا إِلَيَّ نَاعِقٍ نَعَقَ إِذَا أُجِيبَ أَضَلَّ وَ إِن تَرَكْتُ ذَلِكَ (وَ قَدْ كَانَتْ هَذِهِ الْفَعْلَةُ وَ قَدْ رَأَيْتُكُمْ أَعْطَيْتُمُوهَا): «آن گاه که شامیان در گرما گرم جنگ و در لحظه های پیروزی ما با حيله و نیرنگ و مکر و فریبکاری قرآنها را بر سر نیزه بلند کردند... من به شما گفتم که این توطئه، ظاهرش ایمان و باطنش دشمنی و کینه توزی است، آغاز آن رحمت و پایان آن پشیمانی است، پس در همین حال به مبارزه ادامه دهید و از راهی که در پیش گرفته اید منحرف نشوید... اما دریغ، شماها را دیدم که به خواسته های شامیان گردن نهادید و حکمیت را پذیرفتید» (دستی، ۱۳۸۰، خطبه ۱۲۲: ۲۳۲).

بنابراین الگوی قابل اجرا برای مدیر در این مرحله، این است که مدیر در اجرای تصمیمات و سیاستهای خود، اگر نیازمند مشارکت حداکثری زیردستان نیست با قاطعیت و بدون هر گونه مدارا آنها را عملی سازد ولی با تبیین آنها کارکنان را در ادراک درست یاری کند و در صورتی که به مشارکت حداکثری زیردستان در عملی سازی دستور خود و به هدف رسیدن تصمیمات نیاز داشته باشد در صورت پذیرش اجرای آن دستور توسط غالب کارکنان با توجه به توصیه حضرت علی (ع) به مالک در جلب اعتماد حداکثری مردم - که بیان شد - با برخورد منعطفانه سعی در جلب مشارکت حداکثری مردم کند و در صورت عدم پذیرش اجرای آن دستور توسط غالب کارکنان با انعطاف و مدارا برخورد کند و موقتا از مواضع خود کوتاه بیاید که این برخورد وی البته ادراک عدالت را در کارکنان به دنبال دارد ولی ادراکی نادرست؛ لذا مدیر باید با تبیین و اتمام حجت به اصلاح ادراک آنها پردازد.

۴- مرحله پس از اجرا

امیر مؤمنان (ع) به مالک اشتر می آموزد که اگر در اداره امور کاری انجام دادی که سبب بد

گمانی و ناخشنودی مردم شد و گمان کردند که تو به اینان ستم روا داشته‌ای و تو می‌دانستی که بر راه حق بوده‌ای و خطایی مرتکب نشده‌ای، بدگمانی مردم را نادیده بگیر و به ادراک آنها توجه کن. تصور نکن که چون درست عمل کرده‌ای، مردم هر چه می‌خواهند بگویند و به آنان بی‌اعتنا باشی. مسائل را برای آنان مطرح کن و همه چیز را پوست کنده در معرض دیدشان قرار ده و آنان را نسبت به عملکرد و مواضع خود توجیه کن. جریان را به گونه‌ای روشن کن که هیچ کس نتواند از فضای شبهه و ابهام سوء استفاده کند: «وَإِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَّةُ بِكَ خِيْفًا فَاصْحِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ وَاعْدِلْ عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِاصْحَارِكَ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ رِيَاضَةً لِنَفْسِكَ وَرِفْقًا بِرِعَّتِكَ وَإِعْذَارًا تَبْلُغُ بِهِ حَاجَتَكَ مِنْ تَقْوِيمِهِمْ عَلَى الْحَقِّ»: «و هر گاه مردم به تو گمان بد بردند، افشاگری کن و عذر خویش را در مورد آنچه موجب بدبینی شده است، آشکارا با آنان در میان گذار و با صراحت، بدبینی ایشان را از خود برطرف ساز؛ زیرا این گونه صراحت سبب تربیت اخلاقی تو و مدارا و ملامت با مردم است و توجیه کردن ایشان و این پوزش خواهی تو، آنان را به حق و امی دارد» (دشتی، ۱۳۸۰، نامه ۵۳: ۵۸۷).

چند راهکار مبنایی برای ایجاد ادراک سالم در سازمان در تمام مراحل تصمیم‌گیری

۱- فرهنگ سازی

همان گونه که در آیات مربوط به بحث ادراک اشاره شد، شرایط ادراک سالم، سلامت فطرت و تقوا و عدم تعصب و لجاجت و... است و موانع آن، داشتن روحیه کبر و سرکشی در برابر حق و حب دنیا و گناهان و... معرفی شده است.

صریحترین آیه در این زمینه آیه زیر است که پیشتر، بررسی شد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا وَيُكَفِّرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ» (انفال/۲۹).

با عنایت به اینکه فرقان به معنای چیزی است که میان دو چیز فرق می‌گذارد و در آیه مورد بحث به قرینه سیاق و تفریض بر تقوا فرقان میان حق و باطل است (طباطبائی، ج ۹، ۱۴۱۷: ۷۱)، یکی از مهمترین عوامل مؤثر در ادراک، تقوا است.

با توجه به این آیات شریفه می‌توان گفت مدیر برای ایجاد ادراک سالم در سازمان باید فرهنگ تقوا و دوری از گناهان و داشتن روحیه تواضع در برابر حق و... و عامل ایجاد و تقویت

همه اینها یعنی فرهنگ اعتقاد به معاد را در سازمان ایجاد کند تا زیر دستان را در داشتن ادراکی سالم از حق و عدالت یاری رساند.

از طرفی از دیدگاه علم مدیریت، فرهنگ سازمانی به سامانه ای از ادراک مشترک توسط اعضا برمی گردد که سازمان را از سایر سازمانها متفاوت می کند (رابینز^۱، ۱۳۸۴: ۶۲۴). پس در علم مدیریت هم تأثیر فرهنگ بر ادراک نادیده گرفته نشده است؛ لذا فرهنگ سازی به عنوان یک راه زیربنایی برای ایجاد ادراک سالم در تمام مراحل تصمیم گیری مدیر و فعالیت‌های سازمانی به دست می آید.

۲- نمایش عدل در عمل توسط مدیر

راه شناخت عدل از ظلم به حس و تجربه محدود نمی شود. «لَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكُذْبِ»: «حق از نشانه های تجربی بهره ندارد تا با استفاده از آن بتوان راست را از ناراست باز شناخت» (دشتی، ۱۳۸۰، نامه ۵۳: ۵۸۴)؛ بلکه امام علی (ع) در دوران حکومت خویش به گونه ای عمل کرده اند که مردم بتوانند عدل را بفهمند؛ یعنی حکومت دادگر می تواند با نشان دادن مصداقهای عدل به مردم، آن را به ایشان بشناساند (جوادی آملی، ۱۳۷۵: ۲۰۱) و موجب تصحیح و رشد ادراک مخاطبان از عدالت گردد: «عَرَفُوا الْعَدْلَ وَرَأَوْهُ وَسَمِعُوهُ وَوَعَوْهُ»: «کسانی که در حکومت من به سر بردند و سپس به امویان پیوستند، عدل را دیدند و در جان خود جای دادند ولی آن را نپذیرفتند» (دشتی، ۱۳۸۰، نامه ۷۰: ۶۱۲).

۳- ایجاد فرهنگ نقد و مشورت

حضرت علی (ع) با ایجاد فرهنگ نقد و نصیحت و مشورت در جامعه به ادراک مردم توجه ویژه داشتند و به اصلاح ادراک آنها کمک می کردند:

«فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تَكَلَّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةُ... وَ لَا تَطُنُّوا بِي اسْتِثْقَالَ فِي حَقِّ قَيْلِ لِي وَ لَا اَلْتِمَاسِ اِعْظَامِ لِنَفْسِي فَإِنَّهُ مَنِ اسْتِثْقَلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ فَلَا تَكْفُؤُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقِّ أَوْ مَشُورَةٍ بَعْدَ فَائِي كَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أَنْ أُخْطِي وَ لَا آمَنُ ذَلِكُمْ مِنْ فِعْلِي إِلَّا أَنْ يَكْفِيِيَ اللَّهُ مِنْ نَفْسِي مَا هُوَ أَمْلَكُكُمْ بِهِ مِنِّي»: «با من چنانکه با جباران سخن می گویند سخن مرانید... شنیدن حق را بر من سنگین مپندارید و نخواهم مرا بزرگ انگارید؛ چه آن کس که شنیدن حق یا

عرضه شدن عدالت بر او گران آید، عمل کردن به آن برای او دشوارتر خواهد بود. پس از گفتن حق یا مشورت در عدالت خودداری نکنید؛ زیرا خود را برتر از اینکه اشتباه کنم و از آن ایمن باشم، نمی‌دانم مگر اینکه خداوند مرا حفظ فرماید» (دشتی، ۱۳۸۰، خطبه ۲۱۶: ۴۴۵).

۴- تبیین و آشکارسازی

همان‌گونه که در مراحل مختلف تصمیم‌گیری اشاره شد، تبیین به عنوان راه‌مبنایی در ایجاد ادراک سالم در فعالیتهای مختلف سازمان، همواره مورد توجه پیشوایان دین بوده است.

نتیجه‌گیری

۱- ادراک عدالت در ادبیات وسیع عدالت سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد به گونه‌ای که اثر بخشی آن در بهره‌وری سازمانها دامنه وسیعی از آثار نگرشی، رفتاری و سلامت و بهزیستی کارکنان را شامل می‌شود.

۲- مفهوم ادراک عدالت در مدیریت حاصل رویکرد غالب در علوم اجتماعی به عدالت است که همان رویکرد توصیفی است. در این رویکرد، ادراک عدالت توسط افراد مهم است نه آن چیزی که عدالت باید باشد.

۳- از فحوای آیات شریفه قرآن به دست می‌آید که به طور کلی قرآن به ادراک بشری از عدالت ارزش می‌دهد ولی به آن اصالت نمی‌دهد و آن را به ادراک سالم مقید می‌کند و فقط در موارد تدبیر امور عامه و جامعه و اخلاقیات- و نه احکام تشریحی الهی- آن را مهم می‌داند.

۴- در دانش مدیریت مبنای تشخیص اجرای عدالت، انسان و ادراک بشری اوست و اصالت با ادراک عدالت است به این معنی که ادراک تنها معیار برای اجرا یا عدم اجرای عدالت در سازمان است در حالی که در مدیریت مبتنی بر آموزه‌های اسلامی مبنای عدالت، حق است که وحی آن را می‌شناساند و ادراک بشری تنها یکی از معیارهای لازم برای اجرا یا عدم اجرای عدالت در سازمان مد نظر قرار می‌گیرد.

۵- در نهج البلاغه حضرت علی(ع) در مورد ادراک مردم دو روش قاطعیت و انعطاف، که به ظاهر متناقض است، وجود دارد که با تحلیل این گزاره‌ها سعی در طراحی الگویی عملیاتی و ارزشی در موضوع ادراک عدالت برای مدیر شد.

۶- این الگو متمرکز بر تصمیم‌گیری مدیر شد و در چهار مرحله قبل از تصمیم‌گیری، پس از تصمیم‌گیری، اجرا و پس از اجرا عرضه شد.

۷- در هر کدام از این مراحل، مدیر بسته به نوع موضوعات مورد تصمیم، که آیا مشورت‌پذیر است یا نه و یا اینکه برای رسیدن به هدف و اجرا، نیازمند مشارکت حداکثری مخاطبان هست یا نه به ترتیب روش انعطاف یا قاطعیت را بر می‌گزیند و در صورت قاطعیت به منظور اهمیت ادراک مخاطبان و کمک به آنها برای ادراک درست به تبیین و آشکارسازی و توجیه سیاستهای خود می‌پردازد و در صورت انعطاف دو حالت پیش می‌آید: یا مردم برای اجرای آن سیاست مشارکت کرده‌اند که مدیر با برخورد منعطفانه خود راه را برای مشارکت بیشتر و حداکثری آنها باز می‌کند و به ادراک و رأی و نظر آنها توجه ویژه دارد. در حالت دوم که مردم مشارکت نکرده‌اند، چون نیازمند مشارکت مردم است، منعطفانه تصمیم و برنامه خود را به حالت معطل در می‌آورد ولی برای تصحیح ادراک مردم به روشنگری و اتمام حجت با آنها می‌پردازد.

۸- چند راهکار مبنایی که در همه فعالیتهای سازمان و مراحل تصمیم‌گیری برای ایجاد ادراک سالم در مخاطبان مؤثر است، ارائه شد: ایجاد فرهنگ تقوا در سازمان، تجلی عدل در عملکرد مدیر، ایجاد فرهنگ نقد و مشورت در سازمان و تبیین و آشکارسازی سیاستها توسط مدیر برای افراد سازمان.

منابع فارسی

قرآن کریم

- آذر، عادل؛ علی پور درویشی، زهرا؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۸۹). رویکردی فازی به ادراک عدالت در چارچوب تئوری انصاف بانک ملت. مدرس علوم انسانی. پژوهشهای مدیریت در ایران. دوره ۱۴، ش ۳.
- افچه، علی اکبر (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی. ج ۵. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۲). شناخت شناسی در قرآن. ج ۲. قم: مرکز نشر فرهنگی رجاء.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۷۵). فلسفه حقوق بشر. قم: مرکز نشر اسراء.
- دشتی، محمد (۱۳۸۰). نهج البلاغه. ج ۳. قم: لاهیجی.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران، محمدرضا اخوان انوری و کامیار رئیسی فر. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

- رضائیان، علی (۱۳۸۸). انتظار عدالت و عدالت در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). ج ۲. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. ج ۹. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- رضایی کلیدبری، حمیدرضا؛ سلیمی، سعید باقر (۱۳۸۷). نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی. اولین کنفرانس ملی مدیریت رفتار شهروندی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- رهبر اسلامی، علی (۱۳۹۰). تفسیر موضوعی نهج البلاغه. قم: دفتر نشر معارف.
- سبحانی، جعفر (۱۳۶۲). شورا در قرآن و نهج البلاغه. بی جا. قدر.
- طباطبائی، سید محمد حسین (۱۴۱۷ق). المیزان فی تفسیر القرآن. ج ۵. قم: دفتر انتشارات جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
- قرائتی، محسن (۱۳۸۳). تفسیر نور. تهران: مرکز فرهنگی درسهایی از قرآن.
- کاتوزیان، ناصر (۱۳۵۲). فلسفه حقوق. ج ۱. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- کریتنر، رابرت؛ کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. ج ۲. ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده. تهران: پیام پویا.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۸۷). اخلاق در قرآن. ج ۳. تحقیق و نگارش محمد حسین اسکندری. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۲). عدل الهی. ج ۷. تهران: انتشارات صدرا.
- مورهد، گریفین (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. ج ۱۱. تهران: مروارید.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴). تفسیر نمونه. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- واعظی، احمد (۱۳۸۸). نقد و بررسی نظریه های عدالت. قم: انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

منابع عربی

- ابن عاشور، محمد بن طاهر (بی تا). التحرير والتنوير. بی جا. بی نا.
- المحمودی، محمد باقر (۱۳۸۵ق). نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه. بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، بیروت: مؤسسه التضامن الفکری.
- زحیلی، وهبه بن مصطفى (۱۴۱۸ق). التفسیر المنیر فی العقیده و الشریعة والمنهج. بیروت: دارالفکر المعاصر.
- طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۷۲). مجمع البیان فی تفسیر القرآن. تهران: انتشارات ناصر خسرو.
- فخرالدین رازی، ابو عبدالله محمد بن عمر (۱۴۲۰ق). مفاتیح الغیب. بیروت: دار احیاء التراث العربی.

فضل الله، سيد محمد حسين (۱۴۱۹ق). تفسير من وحى القرآن. بيروت: دارالملاک الطباعة و النشر.

منابع انگلیسی

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., John C. S. (2006). **Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of Justice effects**, Vol.100, Issue 1.
- Cropanzano, R. Et. Al (2001). **Three Roads To Organizational Justice**, In Research In Personnel And Human Resources Management, Vol.20, Eds G. R. Ferris, N.Y.:Jai Press.
- Duffy, M.K, Daniel C. G., Jason D. S., Jonathan L. J., Pagon M. (2006). **The social context of undermining Behavior at work**, Organizational Behavior and Human Decision Process, Article in press June 2006.
- Folger R., Cropanzano, R. (1998). **Organizational justice and human resource management**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, Jerald, Jason A. Colquitt (2005). **HandBook of Organizational Justice**, Psychology Press (Formerly Published by Lawrence Erlbaum Associates).
- Greenberg, J., And K. S. Scott (1996). **Why Do Workers Bite The Hands That Feed Them? Employee Theft As A Social Exchange Process**, In B. M. Staw And L. L. Cummings (Eds.), Research In Organizational Behavior, Vol.18.
- Kreitner, Robert And Angelo Kinicki (2004). **Organizational Behavior**, 6th Edition, New York: Mcgraw-Hill/Irwin.
- Marion, Fortin (2008). **Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality**, International Journal Of Management Reviews, Vol.10.
- Russell C., Deborah E.R., Carolyn J. M., Schminke M (2001). **Three roads to organizational justice**, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20.
- Tyler, T. R. And E. A. Lind (1992). **A Relational Model Of Authority In Groups**, In M.P. Zanna (Ed.), Advances In Experimental Social Psychology, Vol.25.



Archive SID