

الزامات اخلاقی در فراگرد استراتژیک در پرتو نهج البلاغه امام علی (ع)

مجید جعفری هرندی

۱- دانشجوی ترم آخر کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک MBA

چکیده

لزوم اصول اخلاقی در سازمان‌ها و ایجاد منشوری که حاصل از اصول پذیرفته‌شده همه انسان‌ها در همه سازمان‌ها و دواير می‌باشد، می‌تواند بسیاری از معضلات پیشروی سازمان‌ها در تدوین اهداف و اجرای برنامه‌ها و کنترل و ارزیابی موارد موردنظر را در سازمان‌ها برطرف نماید. به این ترتیب با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در سازمان‌های مختلف و ترویج مدیریت نوین، وجود یک منشور اخلاقی بسیط و در عین حال مستند کاملاً احساس می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی الزامات اخلاقی ناظر بر تدوین، اجرا و کنترل استراتژی در پرتو نهج البلاغه امام علی (ع) انجام شده است. به این منظور از روش تحلیل تم و استخراج گزاره‌های اخلاقی در متن مصحف شریف نهج البلاغه استفاده شد. این پژوهش ضمن جمع‌آوری گزاره‌های یادشده، طی مصاحبه با خبرگان حوزه و دانشگاه، از روایی و پایایی خاصی برخوردار گردیده است، سوای اینکه این گزاره‌ها با توجه به استخراج از منبع مهم نهج البلاغه نیاز به یادآوری روایی ندارند. در نهایت، با استخراج تم‌ها و گزاره‌های ویژه اصول اخلاقی منتج از مصحف شریف نهج البلاغه، ضمن بررسی این گزاره‌ها، موارد عام، خاص و ارزشی آن‌ها را در تدوین، اجرا و کنترل و ارزیابی استراتژی سازمان‌ها، یک منشور اخلاقی قوی و قابل دستیابی برای تمام سازمان‌ها (اعم از سازمان‌های دولتی و غیردولتی، تجاری و خدماتی و صنعتی)، تدوین گردید.

کلمات کلیدی: الزامات اخلاقی، فراگرد استراتژیک، حضرت علی (ع)، نهج البلاغه

۱- مقدمه

بی‌تردید، اخلاق جامعه بی‌تأثیر از اخلاق مدیران آن نیست اگر چنانچه جامعه به دست افراد متخلق به اخلاق اسلامی و مدیران شایسته و دلسوز مدیریت شود، جامعه نیز خود را بدان منطبق و ملزم می‌دانند و عکس آن نیز درست است. با توجه به اینکه در دنیای کنونی اغلب سازمان‌ها و دواير دولتی و خصوصی به دنبال کسب سود بدون در نظر گرفتن شرایط انسانی و اخلاقی احراز آن می‌باشند و با در نظر گرفتن این نکته که کرامت انسان‌ها جدای از کسب درآمد دارای زوایای مختلفی از قبیل اصول اخلاقی می‌باشد، ضمن بررسی مکاتب مختلف مدیریتی و نظریات اندیشمندان حیطه‌ی مدیریت از ابتدای تدوین اصول و فنون مدیریت به خصوص مدیریت راهبردی، استفاده از مفاد اخلاقی نهج البلاغه‌ی امام علی (علیه‌السلام) که نمونه‌ای ویژه و غیرقابل تکرار در کلیه‌ی زمینه‌های اداره‌ی حکومت و سازمان می‌باشد، با در نظر گرفتن اصول اخلاقی ویژه و کارآمد و اثربخش، بر آن شدیم که ضمن استفاده بهینه از متن کتاب شریف نهج البلاغه امام علی (علیه‌السلام) و بهره‌برداری از تفاسیر مختلف اندیشمندان اسلامی و غیراسلامی در زمینه‌ی اصول اخلاقی در سازمان‌ها مراتب تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را با توجه به اصول اخلاقی استخراج‌شده از مصحف شریف نهج البلاغه و جمع‌بندی آن اصول توسط خبرگان، گامی هرچند کوتاه در تبیین و احیای اصول اخلاقی فراموش‌شده‌ی انسانی برداریم. نگرش به مدیریت در نظام مدیریتی اسلام، ترکیبی است از علم و اخلاق یا تخصص و تعهد و نمی‌توان این دو مقوله را از هم جدا کرد. البته در این دو، قابلیت تحول و انعطاف بالایی وجود دارد. در بعد اخلاق مدیریتی، ثبات بیشتری وجود دارد، به این معنا که برای نظام ارزشی و اخلاق حکومتی و اداری بر اساس رسالت، بین

توصیه‌ها و معارف مبسوط و اصول اخلاقی، تأکیدی مضاعف باثبات و ماندگاری وجود دارد (اعرافی، ۱۳۸۹، ص ۴۹). امام علی (ع) ویژگی‌های گوناگون مدیران را برشمرده و بر اساس آن ویژگی‌ها حکومت عدل مدار خود را بنیان نهادند، حکومتی که کارگزاران آن بایستی دارای خصال اخلاقی پسندیده باشند؛ وجود ایمان و تقوا، اعتصام و اعتماد به خدا، رعایت عدل و انصاف، پرهیز از غرور و خودپسندی، پرهیز از استبداد و دیکتاتوری، دوری از دنیاپرستی و طمع، صبر و شکیبایی، تواضع و حلم، گشاده‌رویی، امانت‌داری، ساده زیستی، خدمت عاشقانه و توجه به محرومین، پیشگامی در کارها و تسریع در امور مردم، حافظ بیت‌المال بودن، وفای به عهد و بسیاری دیگر، از اصولی هستند که بسط آن‌ها در تئوری‌های مدیریتی غرب و شرق امکان‌پذیر است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۵). افکار و آرای امیرالمؤمنین (ع) در خطابه‌ها، حکمت‌ها و نامه‌های ایشان، بخصوص در مصحف نهج‌البلاغه، بیانگر نگرش والا و شیوای امام در حکومت و رهبری بر امت است. در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در امامت معصوم (علیهم‌السلام) جستجو کرد (روبین‌تن و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۵۰).

معرفی دیدگاه‌ها و الزامات اخلاقی امام علی (ع) به عنوان یک مقام عالی در حکومت اسلامی و به‌ویژه با توجه به تأکیدات مدیریتی ایشان در ارتباط با اقامه قسط در حکومت، تربیت معنوی و احیای ارزش‌های اخلاقی، تقوا و نظم نیاز خلاقیت و نوآوری، تذکر و یادآوری، وجود برنامه‌ریزی در امور، ابزار کنترل و ارزشیابی مدیران و زیرمجموعه آن‌ها لزوم تقسیم کار و سازمان‌دهی در پرتو اصول اخلاقی، همه و همه ضرورت اجرای این طرح را به عنوان یک طرح جامع جهت تبیین استراتژی مدیریت الزام‌آور می‌کند.

۲- سؤالات پژوهشی

این پژوهش، در صدد پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- ۱- مهم‌ترین الزامات اخلاقی ناظر بر تدوین استراتژی، در پرتو نهج‌البلاغه امام علی (ع) کدامند؟
- ۲- مهم‌ترین الزامات اخلاقی ناظر بر اجرای استراتژی، در پرتو نهج‌البلاغه امام علی (ع) کدامند؟
- ۳- مهم‌ترین الزامات اخلاقی ناظر بر کنترل استراتژی، در پرتو نهج‌البلاغه امام علی (ع) کدامند؟

۳- مبانی نظری پژوهش

۳-۱- اخلاق

«اخلاق» را از طریق آثارش می‌توان تعریف کرد، و آن این که «گاه فعلی که از انسان سر می‌زند، شکل مستمری ندارد؛ ولی هنگامی که کاری به‌طور مستمر از کسی سر می‌زند (مانند امساک در بذل و بخشش و کمک به دیگران) دلیل به این است که یک ریشه درونی و باطنی در اعماق جان و روح او دارد، آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند. علم اخلاق، دانش صفات مَهْلَکَه و مُنْجِیَه و چگونگی موصوف شدن و متخلّص گردیدن به صفات نجات‌بخش و رها شدن از صفات هلاک‌کننده است (جامع‌السعادات، ج ۱، ص ۳۴). در عین حال شایع‌ترین کاربرد اصطلاحی اخلاق در میان اندیشمندان اسلامی عبارت است از «صفات نفسانی راسخ و پایداری که موجب می‌شوند افعالی متناسب با آن صفات به سهولت و بدون نیاز به تامل و تروی از آدمی صادر شود. مطابق این دسته، تعاریف (دیگرانی مانند ملامحسن فیض کاشانی، خواجه نصیر طوسی، ملا احمد نراقی و ملا مهدی نراقی نیز تعاریف مشابهی ارائه کرده‌اند). اخلاق تنها شامل صفات نفسانی پایداری است که در نفس رسوخ کرده باشد و شامل صفات ناپایداری که به‌صورت ملکه نفسانی درنیامده‌اند نمی‌گردد؛ در این صورت شخص بردباری که به صورت موردی

دچار غضب می شود یا بخیلی که با تامل و تفکر فراوان بخششی می کند از این تعریف خارجند. بنابراین تعریف اخلاق، هیاتی است استوار و راسخ در جان آدمی که کارها به آسانی و بدون نیاز به تامل و تفکر از آن صادر می شود. در عین حال این تعریف هم شامل فضایل اخلاقی می شود و هم شامل رذایل اخلاقی؛ از این رو اگر این هیات به گونه ای باشد که افعال زیبا و پسندیده از آن صادر گردد، آن را اخلاق نیک و فضیلت می نامند و چنانچه آن هیات به گونه ای باشد که موجب صادر شدن افعالی زشت و ناپسند گردد، اخلاق بد و رذیلت نامیده می شود.

پایه و اساس اخلاق، خودفهمی حرفه ای است. افراد تنها با فهمی از کار و فعالیت حرفه ای خود، فلسفه آن و نسبتش با زندگی مردم است که به درک اخلاقی از آن نائل می آیند و در نتیجه، در مناسبات خود با طبیعت و جهان پیرامون خود، نوعی احساس درونی از تعهد به آن ارزش ها پیدا می کنند.

اخلاق بر دو قسم است: فردی و حرفه ای. اخلاق، همیشه به صورت موضوعی شخصی بررسی شده است و همواره یکی از مشکلات این بود که اخلاق در حوزه کسب و کار مطرح نبوده است و خلا بررسی ها در حوزه اخلاق حرفه ای احساس می شود. دین مبین اسلام، کامل و جامع، و پاسخ گوی همه نیازهای بشر است و در زمینه اخلاق حرفه ای نیز دستورهایی دارد. بررسی ها در آموزه های دینی، ما را به ارائه راهکارهایی جهت نهادینه کردن اخلاق حرفه ای در سازمان ها هدایت می کند.

اخلاق حرفه ای، مانند شمشیر دو لبه ای است که یک لبه آن تهدید است. ضعف در سیستم اصول اخلاقی، به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می انجامد و بر اثر آن، مدیریت بیشتر بر روی کنترل گذشته نگر تکیه خواهد کرد؛ زیرا افراد اطلاعات را به مدیریت، نمی رسانند و در این صورت، انرژی سازمان منفی می شود. به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آنکه صرف هدف شود، صرف شایعه، غیبت، کم کاری و غیره خواهد شد. لبه دیگر این شمشیر، فرصت است. تقویت سیستم اخلاقیات، اعتماد و انگیزش را افزایش و معضلات اخلاقی را مهار می کند و تهدید به فرصت تبدیل می شود. اخلاق حرفه ای، تأثیری چشمگیر بر فعالیت ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه ای، بهره وری را افزایش می دهد؛ ارتباطات را بهبود می بخشد و درجه ریسک را کاهش می دهد؛ زیرا در صورت حاکمیت اخلاق حرفه ای بر سازمان، اطلاعات به آسانی منتقل می شود و مدیر پیش از ایجاد حادثه، از آن مطلع می گردد (قراملکی، ۱۳۸۵، ص ۱۷۵-۱۷۲).

علمای مدیریت، در زمینه اصول اخلاقی سازمانی به دو نکته اساسی اشاره کرده اند: نخست آنکه قوانین و ضوابط سازمانی، اگرچه برخی هماهنگی ها را در زمینه وظایف اداری و عملیاتی ایجاد می کنند، در موارد بی شماری ساکت اند و هیچ گونه طریقی را برای تصمیم گیرندگان ارائه نمی کنند؛ نکته دوم آنکه آرمان اخلاقی - ارزشی سازمان، برای همه افراد و اعضا روشن نیست و منشور اصول اخلاقی می تواند یاری دهنده مدیران و کارکنان باشد و آنان را به شناخت آرمانی مشترک از نظر ارزشی نائل سازد که این خود موجب انسجام، وحدت و یکپارچگی سازمان و اعضای آن خواهد شد و همدلی و همسازي را در سازمان ایجاد خواهد کرد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۲).

منشور اخلاقی سازمانی، سندی است حاوی معیارهای اخلاقی - ارزشی که برای ایجاد هماهنگی و وحدت رویه و روش در بین مدیران و کارکنان سازمان تدوین می شود و آنان را در رفتار و عملکردهایشان به سوی آرمان های ارزشی سازمان هدایت می کند (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱). منشور اخلاقی سازمانی، همچون سوگندنامه پزشکان، اخلاق حرفه ای و سازمانی کارکنان را شکل می دهد و راهنمای عمل آنان در مسیر خدمتشان است. در تدوین منشور اخلاقی در هر سازمانی باید به چهار مصلحت توجه شود: مصلحت عمومی (عامه)؛ مصلحت حکومتی و قانونی؛ مصلحت سازمانی و حرفه ای؛ و مصلحت شخصی (فردی) (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۵۳).

با مراجعه به متون اسلامی می توان برای سازمان ها یک منشور اخلاقی پیشنهاد کرد. این منشور از چهار بخش تشکیل می شود:

۱. اهداف و مأموریت های سازمان؛

۲. اصول اخلاقی؛

۳. رفتارهای غیراخلاقی، غیرقانونی، نامطلوب و غیرقابل پذیرش؛

۴. مخاطبان منشور اخلاقی.

۳-۱-۱- اخلاق در مدیریت اسلامی

رسالت این نوشتار در تبیین رابطه اخلاق و مدیریت در نظام مقدس اسلامی است. هر چند سابقه تاریخی علم اخلاق به درازای آفرینش انسان بر می‌گردد و زندگی دینی انسانی در تداوم تاریخ با دستورات اخلاق عجین و قرین بوده است. حضرت آدم (ع) به منزله‌ی اولین پیامبر الهی؛ فرزندان را با دستورات اخلاقی آشنا می‌کند و حضرت محمد (ص) که آخرین فرستاده اوست فلسفه‌ی بعثت خویش را تتمیم اخلاق می‌داند. از سوی دیگر؛ پذیرش مقوله مدیریت نیز با زایش و رویش زندگی اجتماعی انسان‌ها همسان و همسو بوده است که مدیریت خانواده، شهر، استان، کشور و ملت را در بر می‌گیرد. با توجه به موقعیت و نقش استراتژیکی مدیر، رعایت و عدم رعایت اخلاق و فضائل اخلاقی، هدایت و ضلالت جامعه بستگی به کیفیت مدیریت مدیر دارد. در قرآن کریم نیز نقش مدیر، در هدایت جامعه به سوی پیشرفت و تمدن و یا انحطاط و عقب‌ماندگی و هم تقسیم و تبدیل جامعه به جامعه دینی و جامعه سکولار پذیرفته شده است.

بی‌تردید، اخلاق در نظام اجتماعی، از ضرورت و لزوم انکار ناپذیر برخوردار است. حکومت و دولت و مدیریت، که سر آمد نظام اجتماعی است، اخلاق نیز جایگاه ارزشمند خودش را دارد. در نظام و مکاتب غربی، هر چند با تعدد و گوناگونی، بحث اخلاق نیز در جایگاه متفاوت قرار می‌گیرد، اما در نظام مقدس اسلام، هیچ رویکردی نمی‌تواند ارزش و نقش اخلاق در پیشرفت و موفقیت مدیریت در نظام اجتماعی را انکار کند. به گونه‌ای که مدیریت منهای تعهد و التزام به آموزه‌های اخلاقی، هیچ پیام و پیامد مثبت را برای جامعه اسلامی نمی‌تواند به ارمغان آورد. هیچ شایستگی و لیاقتی با ارزش و ارجمندی اخلاق، برابری نمی‌کند. بلکه تمامی شایستگی‌ها با میزان اخلاق به سنجش کشیده می‌شود. بنابراین، توقع می‌رود، نظام اجتماعی اسلام، سر آمد نظام مکاتب و اندیشه‌های بشری باشد، اما آن گونه نیست، به نظر می‌رسد، علت اصلی آن، این باشد که آن طوری که آموزه‌های اسلام، به اخلاق تأکید کرده است، جوامع و نظام اجتماعی، آن را در عمل تطبیق ننموده‌اند، که می‌تواند به خاطر عدم آگاهی از برنامه‌ها و امتیازات اخلاقی باشد، تحقیق حاضر، رابطه اخلاق و مدیریت را در نظام اجتماعی اسلامی به کنکاش گرفته است، تا باشد امتیازات نظام اخلاقی را از غیر آن، به صورت استدلالی و علمی با اتکاء به آیات و احادیث اسلامی تبیین نماید.

اخلاق اداری یکی از تأمل برانگیزترین مقوله‌های قابل ملاحظه در نظریه سازمان و سیستم‌های اجتماعی است. برخی ابعاد اخلاق اداری جهان شمول بوده و در همه زمینه‌های اجتماعی قابل ارائه هستند؛ در حالی که رعایت برخی ابعاد آن متضمن پذیرش پیشینه برخی باورهای اجتماعی است؛ بدین ترتیب، صرف نظر از شیوه‌ی تدوین و محتوای سیستم‌های اخلاقی، طرح بحث از زمینه اجتماعی مناسب برای معرفی و رعایت الزامات آن، ضرورت دارد.

بنابراین، تدوین سیستم‌های اخلاقی جهان شمول دشوار بوده، مستلزم آشنایی عمیق با ابعاد گوناگون هستی، ماهیت و تنوع حیات اجتماعی و بهره‌مندی از بصیرت کافی درباره‌ی آینده و تحولات احتمالی آن است.

عهدنامه امیر(علیه السلام) به مثابه یکی از مهم‌ترین اسناد تاریخی برای بیان حکمت اداری اسلام، از شأن گرانبهایی در میان جوامع اسلامی و نیز انظار پژوهشگران غیر مسلمان برخوردار است. این نامه که با توحید آغاز می‌شود و بدان ختم می‌یابد، سراسر پند و اندرز است و بر نحوه‌ی اداره مطلوب امور حکمرانی دلالت دارد و می‌توان ادعا کرد که این عهدنامه، منشور

حکومت حکمت برای نیل به آگاهی، عدالت، امنیت و رفاه (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۹، ۱۰۶-۸۱)، و جان مایه خرد معنوی برای اداره‌ی دولت و حکومت است (پورعزت، ۱۳۸۹، ص ۷۶).

از امتیازات دیگر این نامه تأکید و دلالت فرازمانی آن است؛ زیرا به ظاهر اصل این نامه با شهادت مالک اشتر نخعی به دست دشمن رسید؛ ولی گویا خطاب آن به مالک نمادین بوده است! یعنی گویا این نامه برای همه حکمرانان مسلمان در همه زمان‌ها و مکان‌ها نوشته شده است. این نامه یکی از گرانبهاترین اسناد هویتی شیعه بوده (جعفری، ۱۳۸۵، ۱۱۸-۱۱۶)، و آن قدر میان پیروان امام ارج و منزلت داشته است که احتمالاً نسخه‌های متعددی از آن نگارش یافته و پیش از خروج مالک به دست سایر پیروان امام نیز رسیده است.

به هر حال، سندیت نامه هم از حیث سلسله‌ی روایی و هم از حیث انطباق با سنت نبوی و هم از حیث انطباق با خرد انسانی، کم نظیر بوده و فحوای آن منطبق با منطق قولی و رفتاری معصومان (علیه السلام) است. ضمن این که محک تعیین کننده اعتبار آن قرآن کریم است و تاکنون کمترین تعارضی بین متن آن و قرآن کریم مشاهده نشده است (تفسیر المیزان، ج ۱).

۲-۳- مدیریت استراتژیک

تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا، ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. همان‌طور که از این تعریف استنباط می‌شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می‌شود که عبارت‌اند از هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. (دیوید، ۱۳۸۵، ص ۲۳) آنچه که یک استراتژی را اثربخش می‌سازد و سبب تمایز بین استراتژی‌ها و استراتژی‌ها با یکدیگر می‌شود درونمای اصلی آن است. درونمای اصلی استراتژی به تشخیص فرصت‌ها و چگونگی بهره‌برداری از آن‌ها باز می‌گردد. استراتژی موضوعی در کنار ده‌ها موضوع دیگر سازمان نیست، استراتژی موضوعی محوری است که جهت‌گیری همه برنامه‌های دیگر را تعیین می‌کند.

فراگرد مدیریت استراتژیک دربرگیرنده سه مرحله می‌شود:

۱) تدوین استراتژی‌ها؛ ۲) اجرای استراتژی‌ها؛ ۳) ارزیابی استراتژی‌ها.

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص جهت ادامه فعالیت.

اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید.

ارزیابی استراتژی‌ها بدان سبب باید استراتژی‌هایی را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود، سازمانی که به وضع کنونی خودبسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود.

۴- روش پژوهش

این پژوهش بر اساس تحلیل تم و جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای صورت گرفته است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما میتواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده، و ظریف هستند و تحلیل تم بایستی به عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود. تحلیل تم نخستین روش تحلیل کیفی است که محققان باید فرا بگیرند، زیرا این روش، مهارت‌های اصلی که برای اجرای بسیاری از روش‌های دیگر تحلیل کیفی لازم است را فراهم می‌آورد (Clarke & Braun, ۲۰۰۶:۷۸).

فراگرد تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد (Clarke & Braun, ۲۰۰۶:۸۶).

مراحل شش‌گانه تحلیل تم به شرح زیر است (Clarke & Braun, ۲۰۰۶:۸۸):

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند.

کدگذاری را می‌توان به‌صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. اگر کدگذاری به روش دستی انجام گیرد، می‌توان داده‌ها را به وسیله نوشتن یادداشت بر روی متنی که تحلیل می‌شود، یا با استفاده از رنگی کردن به وسیله مداد انجام داد. می‌توان ابتدا کدها را مشخص کرد و سپس آن‌ها را با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند تطابق داد. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند.

مرحله ۳. جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.

مرحله ۴. بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

اگر نقشه تیم به خوبی کار کند، آنگاه می توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تیم رضایت بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تیم های مختلف کدامها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده ها می گویند در اختیار داشته باشد.

مرحله ۵. تعریف و نام گذاری تیمها: مرحله پنجم زمانی شروع می شود که یک نقشه رضایت بخش از تیمها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تیم هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می دهد، سپس داده ها داخل آنها را تحلیل می کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تیم در مورد آن بحث می کند مشخص شده و تعیین می گردد که هر تیم کدام جنبه از داده ها را در خود دارد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می شود که محقق مجموعه ای از تیم های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

۵- الزامات اخلاقی در فراگرد استراتژیک در پرتو نهج البلاغه

در بررسی متون مربوط به اصول اخلاقی و متن کتاب شریف نهج البلاغه امام علی (علیه السلام) به گزاره های بسیاری در زمینه اخلاق و اصول اخلاقی در اداره ی امور سازمانها و ادارات و حکومتها می رسیم که با بازنگری ویژه و موضوعی در زمینه بحث تحقیقمان، گزاره های زیر در مورد الزامات اخلاقی استخراج گردید:

- ۱- وقار
- ۲- مشارکت
- ۳- امانتداری
- ۴- صداقت و راستگویی (پرهیز از کذب و وعده خلاف دادن)
- ۵- تواضع و فروتنی (پرهیز از کبر و غرور)
- ۶- وفای به عهد (دوری از پیمان شکنی)
- ۷- عدالت
- ۸- قسط
- ۹- حقوق متقابل
- ۱۰- وظایف متقابل
- ۱۱- کرامت انسانها
- ۱۲- مشاوره (پرهیز از استبداد رأی)
- ۱۳- پرهیز و دوری از حيله و نیرنگ
- ۱۴- شایستگی
- ۱۵- حسن تدبیر
- ۱۶- توانایی اجرا
- ۱۷- دانایی (پرهیز از جهل و تقلید کورکورانه)
- ۱۸- پرهیز از تعصب
- ۱۹- تبعیض ستیزی و تبعیض گریزی

۲۰- شجاعت و دلیری

۲۱- تقوا و ورع

۲۲- حسن سابقه

۲۳- دوراندیشی و آینده‌نگری

۲۴- وجود خلاقیت

۲۵- سعه‌ی صدر

۲۶- سخن‌چینی و نمامی

۲۷- افراط و تفریط (میان‌روی)

۲۸- نفی خودگرایی (خودفراموشی)

۲۹- واقع‌بینی

از تجمیع تم‌ها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر هشت گزینه از گزاره‌های اخلاقی استخراج شده از متن شریف نهج‌البلاغه‌ی امام علی (علیه‌السلام) به شرح زیر استخراج شد؛

۱- اخلاق و مصالح‌سازمانی؛ در این گزینه مفاهیمی نظیر شایستگی، وفای به عهد، کرامت انسان‌ها و حسن سابقه، مهم‌تر از بقیه مفاهیم در نظر گرفته شد.

۲- اخلاق و سیاست؛ در این گزینه مفاهیمی نظیر نفی خودگرایی، شجاعت، حقوق متقابل و سعه‌ی صدر استخراج شد.

۳- اخلاق فردی؛ در این گزینه مفاهیمی نظیر وقار، دانایی، تقوا و ورع و صداقت استخراج شد.

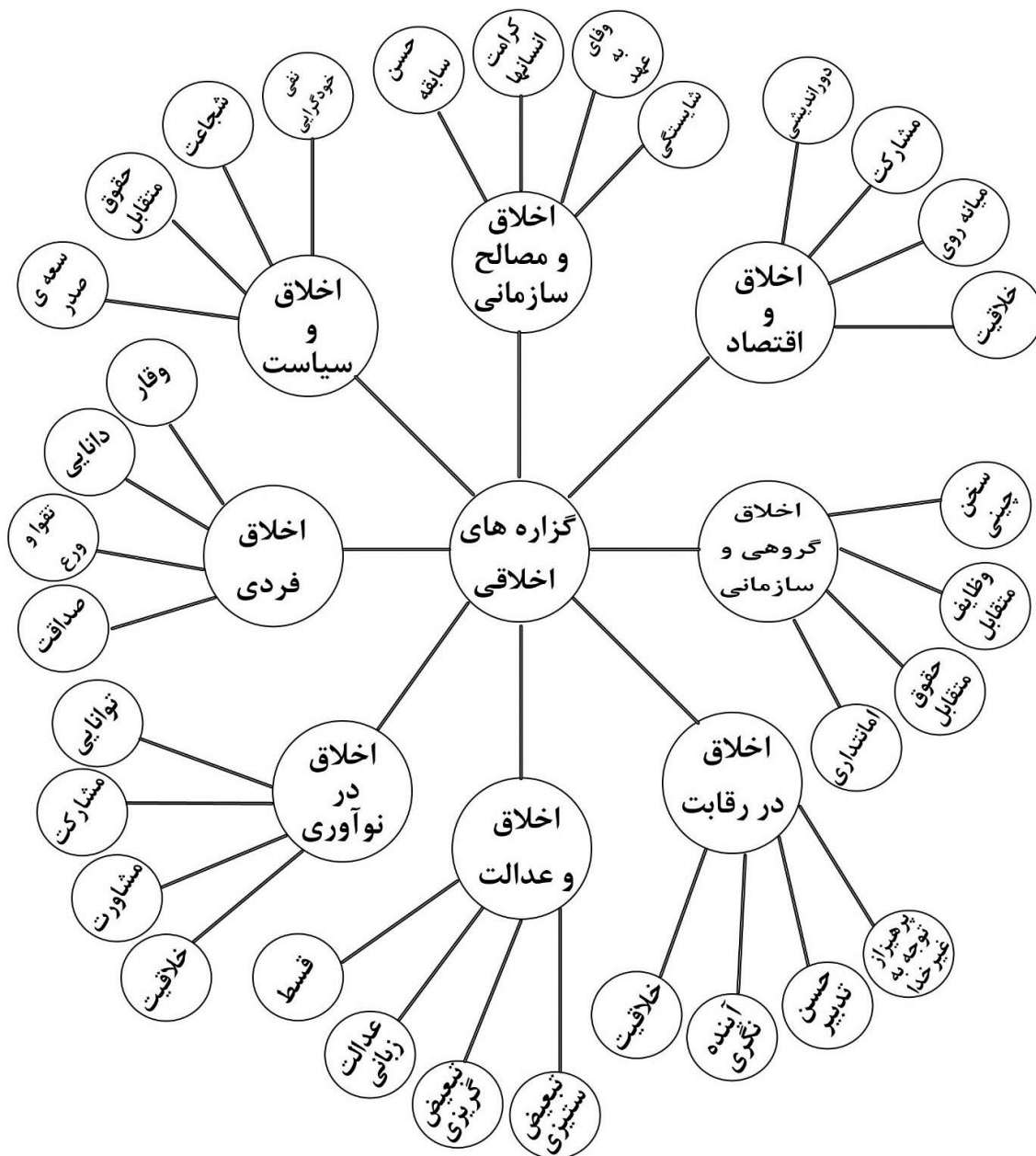
۴- اخلاق در نوآوری؛ در این گزینه مفاهیمی نظیر توانایی، مشارکت، مشاورت و خلاقیت از بقیه‌ی مفاهیم مهم‌تر تشخیص داده شد.

۵- اخلاق و عدالت؛ در این گزینه مهم‌ترین مفاهیم استخراج شده شامل: قسط، عدالت‌زبانی، تبعیض‌گریزی و تبعیض‌ستیزی می‌باشد.

۶- اخلاق در رقابت؛ در این گزینه مفاهیمی نظیر خلاقیت، آینده‌نگری، حسن تدبیر و پرهیز از توجه به غیر خدا مهم‌تر از بقیه‌ی مفاهیم تشخیص داده شد.

۷- اخلاق گروهی و سازمانی؛ در این گزینه سخن‌چینی، وظایف متقابل، حقوق متقابل و امانت‌داری از مفاهیم مهم به شمار می‌آیند.

۸- اخلاق و اقتصاد؛ در این گزینه دوراندیشی، مشارکت، میان‌روی و خلاقیت از مفاهیم ویژه به شمار می‌آیند.



نمودار ۱: گزاره‌های اخلاقی منتج شده توسط پژوهشگر از تحلیل تم‌های استخراج شده از متون نهج‌البلاغه امام علی (ع)

با توجه به اینکه نیاز به روایی این تحقیق ایجاب می‌نمود که با تعدادی از خبرگان که در مسائل روز اخلاقی صاحب نظر می‌باشند و با متن کتاب شریف نهج‌البلاغه امام علی نیز ملموس هستند، نشست‌هایی به منظور بررسی اهم گزاره‌های کشف شده از متن کتاب شریف نهج‌البلاغه صورت گرفت.

۵-۱- تشریح اصول اخلاقی ناظر بر تدوین، اجرا و کنترل با توجه به موارد استخراجی از نهج‌البلاغه امام علی (ع)

ضمن بررسی و تشریح گزاره‌های استخراج شده از مصحف شریف نهج‌البلاغه در مورد تدوین، اجرا و کنترل استراتژی چنین به نظر می‌آید که تعدادی از گزاره‌ها بصورت عام و تعدادی از آن‌ها به صورت خاص در برگیرندی موارد یاد شده هستند.

به عنوان مثال گزاره‌هایی نظیر تقوی و ورع، عدالت، قسط، حسن تدبیر و شایستگی در هر سه مورد تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی عمومیت دارند. در اینجا ذکر موارد خاص مربوط به هر یک از گزاره‌ها می‌پردازیم.

- تدوین؛ با توجه به روایات استخراج شده از مصحف شریف نهج‌البلاغه و بررسی نظرات خبرگان در این باره، بایستی متذکر شد که گزاره‌های مشارکت، امانتداری، صداقت، وفای به عهد، تبعیض‌ستیزی و تبعیض‌گریزی، دوراندیشی و آینده‌نگری، وجود خلاقیت، سخن‌چینی و نقامی، نفی خودگرایی و ... تأثیر بسزایی در نگارش دورنمای استراتژی سازمان دارند چه بسا با چشم‌انداز و برنامه‌ریزی که در این مرحله در نظر گرفته می‌شود می‌توان، استراتژی خوب، که همه موارد اخلاقی و انسانی را نیز در نظر دارد تدوین کرد.

- اجرا؛ در مسیر اجرا از ابتدا مهم‌ترین گزاره‌های استخراج شده شامل موارد زیر می‌باشند: مشارکت، امانتداری، تواضع و فروتنی، وظایف و حقوق متقابل، کرامت انسان‌ها، توانایی در اجرا، شجاعت و دلیری، سعه صدر و نیز خلاقیت، از جمله گزاره‌هایی هستند که راه را بر مجری استراتژی هموارتر می‌سازند و این مسیر را هرچه روشن‌تر و فروزان‌تر در راه رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده بر اساس چشم‌انداز اولیه می‌نماید.

کنترل و ارزیابی؛ در کنترل مواردی نظیر پرهیز از تعصب، حسن سابقه، نفی خودگرایی (خودفراموشی) و در نظر گرفتن هر چه بیشتر کرامت انسان و شایستگی آن‌ها در نظر گرفته می‌شود، چراکه در این مرحله به لحاظ اینکه جزو حیاتی‌ترین مراحل اخلاقی در سیر مراحل استراتژی می‌باشد، افراد می‌توانند با حبّ نفس اعمال نظر کنند و بدون در نظر گرفتن این گزاره‌ها حقی را ناحق یا ثوابی را ناثواب نمایند.

۵-۲- رجوع به خبرگان و کسب نظر آن‌ها درباره مدل استخراج شده

با مراجعه حضوری نزد خبرگان بر آن شدیم که نظر آن‌ها را درباره تم‌ها و گزاره‌های استخراج شده جویا شویم. از بین ده خبره‌ای که در این بین انتخاب شده بودند در اکثر موارد به لزوم تمام گزاره‌ها در همه مراحل تدوین، اجرا و کنترل استراتژی تأکید شده بود ولی لزوم موارد خاص با توجه به شرایط ویژه و خطوط قرمز و خطوط تعدیل شده احساس می‌شود.

در اینجا با یادآوری سؤالات مطرح شده از خبرگان به شرح این ارجاع می‌پردازیم:

در سؤالات به عمل آمده از خبرگان در حالی از لزوم خطوط قرمز در گزاره‌های استخراج شده به عنوان خطوطی که در هر شرایطی جزء اصول اخلاقی محسوب می‌شوند و غیرقابل تغییر و تعدیل می‌باشند، یاد شده از جمله این خطوط قرمز، امانتداری، تقوی و ورع، عدالت و قسط و تبعیض‌ستیزی و تبعیض‌گریزی می‌توان اشاره کرد.

البته در جایی در شرایط اضطرار می‌توان تعدادی از گزاره‌ها را تعدیل نمود و به عنوان خطوط موقت در تدوین، اجرا و کنترل استراتژی مطرح کرده از جمله می‌توان به وقار، مشارکت، مشاوره، پرهیز از تعصب، حسن سابقه و خلاقیت اشاره کرد. چراکه در شرایط اضطرار این موارد را می‌توان کم‌رنگ نمود و یا حتی در نظر نگرفت، تا به هدف والاتری که سازمان مدنظر دارد بتوان رسید.

- در جایی دیگر می‌توان تعداد گزاره‌ها را بازتعریف نمود و آن شرایط خاص در خطوط تعدیل شده هستند، به عنوان مثال گزاره‌ای مثل شایستگی و حسن سابقه را می‌توان با توجه به شرایط به وجود آمده تعدیل و بازتعریف نموده در شرایطی که به

تدوین استراتژی:

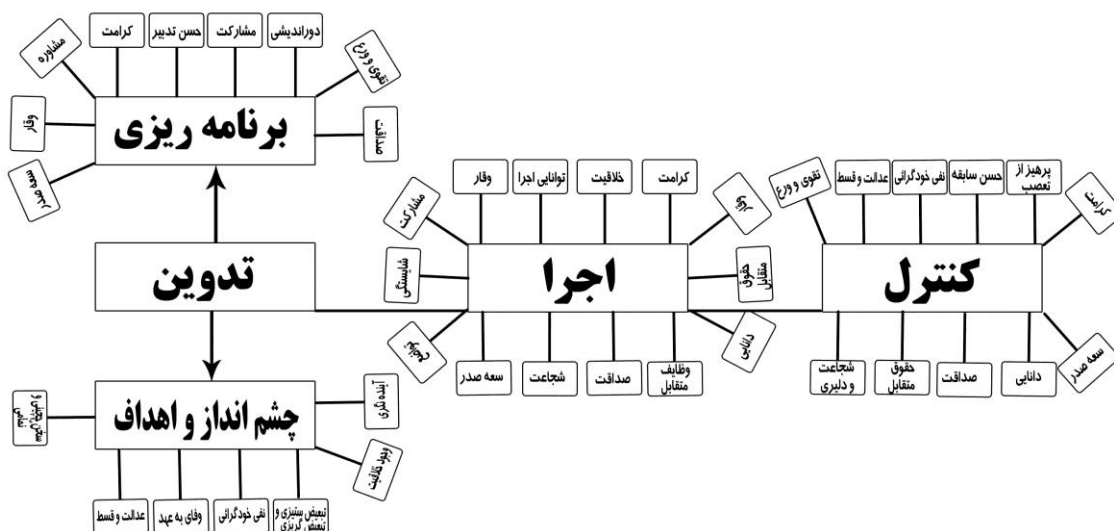
- ۱- وجود تقوی و ورع؛ ۲- دوراندیشی؛ ۳- حسن تدبیر؛ ۴- رعایت کرامت انسان‌ها؛ ۵- مشارکت؛ ۶- مشاوره؛ ۷- وقار؛ ۸- سعه صدر؛ ۹- رعایت عدالت؛ ۱۰- ایجاد قسط؛ ۱۱- نفي خودگرایی؛ ۱۲- وجود خلاقیت؛ ۱۳- آینده‌نگری؛ ۱۴- تبعیض‌ستیزی؛ ۱۵- تبعیض‌گریزی؛ ۱۶- وجود خلاقیت.

در اجرای استراتژی:

- ۱- کرامت انسان‌ها؛ ۲- تقوی و ورع؛ ۳- امانتداری؛ ۴- وفای به عهد؛ ۵- مشارکت؛ ۶- شایستگی؛ ۷- حقوق متقابل؛ ۸- وظایف متقابل؛ ۹- صداقت؛ ۱۰- شجاعت و دلیری؛ ۱۱- توانایی اجرا؛ ۱۲- صداقت و راستگویی؛ ۱۳- وجود خلاقیت؛ ۱۴- وقار.

در کنترل استراتژی:

- ۱- تقوی و ورع؛ ۲- کرامت انسان‌ها؛ ۳- حسن سابقه؛ ۴- نفي خودگرایی؛ ۵- عدالت و قسط؛ ۶- دانایی؛ ۷- پرهیز از تعصب؛ ۸- حقوق متقابل؛ ۹- سعه صدر؛ ۱۰- شجاعت و دلیری؛ ۱۱- پرهیز از تعصب؛ ۱۲- وقار.



نمودار ۳: بررسی گزاره‌های اخلاقی منتج شده توسط پژوهشگر از تحلیل تم‌های استخراج شده در متون نهج‌البلاغه امام علی (ع) و نتیجه‌ی مصاحبه با خبرگان

۶- نتیجه گیری

از جمع‌بندی کلیه مفاهیم و گزاره‌های استخراج شده از متن شریف نهج‌البلاغه امام علی (علیه‌السلام) و متون مختلف و مقالاتی که از اندیشمندان دیگر در زمینه‌ی اصول اخلاقی منتج شده از بیانات امام علی (علیه‌السلام)، می‌توان به نتایج زیر دست یافت:

۱- در تدوین استراتژی با لحاظ قرار دادن خطوط قرمز استخراج شده از مفاهیم می‌توان اصول اخلاقی و اهداف استراتژیک را با چشم‌انداز و ماموریت سازمان هماهنگ ساخت، به‌طوری که بدون در نظر گرفتن آن خطوط قرمز تدوین استراتژی ابتر خواهد بود.

۲- در اجرای استراتژی با لحاظ قرار دادن خطوط تعدیل کننده و حتی بازتعریف شده بعضی مفاهیم از اصول اخلاقی استخراج شده نظیر احسن سابقه، افراط و تفریط، حقوق متقابل، مشارکت، وقار و توانایی اجرا می توان با انعطاف بیشتری بحث اجرا را عملیاتی نمود و به اهداف از پیش تعیین شده در تدوین نزدیک شد.

۳- در ارزیابی و کنترل استراتژی ضمن در نظر گرفتن خطوط قرمز اصول اخلاقی می توان با رعایت عدل انصاف و صداقت و رعایت امانتداری و تقوا در مورد عملکرد کارکنان و مدیریت سازمان در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده از مرحله تدوین تا اجرا به صورت جزء به جزء کنترل و ارزیابی نمود و با رعایت کلیه موازین فوق در راه اصلاح خطاها و انحرافهای احتمالی برآمد.

بدون در نظر گرفتن اصول اخلاقی در خطوط قرمز، شرایط اضطرار و خطوط بازتعریف شونده، عملاً تدوین و اجرای استراتژی به صورت یک عمل تکراری و مسلم درآمده و انسانها همانند ماشین، صرفاً در جهت اجرای دستورالعملهای خشک و دست و پاگیر و گاه نامربوط گرفتار می آیند و در نهایت نتیجه بدست آمده شاید صرفاً بهره‌وری مادی و سود ظاهری باشد که آن نیز شامل مرور زمان خواهد شد و از بین می رود.

۷- پیشنهادات پژوهش

در ادامه، پیشنهادهای در قالب دو دسته پژوهشی و کاربردی ارائه می شود:

۷-۱- پیشنهادهای پژوهشی

با بررسی کامل اصول اخلاقی و گزاره‌های استخراج شده که به طور مشروح آورده شده، پیشنهادهای علمی و پژوهشی زیر ارائه می شود:

۱. کشف گزاره‌های اخلاقی دیگر از بیانات پیامبر اعظم (ص) و ائمه (صلوات‌اله علیهما) و بسط آنها به گزاره‌های ایجاد شده از مصحف شریف نهج البلاغه امام علی (ع).

۲. تأکید وافی و کافی بر اصولی نظیر وقار و کرامت انسانها که در اکثر جوامع بشری در حال فراموشی است.

۳. بررسی اثر تقوی و ورع بر دیگر گزاره‌های استخراج شده.

۴. بررسی اثر شایسته‌سالاری بر پرهیز از تعصب و تبعیض‌ستیزی.

۵. کشف حقوق متقابل و وظایف متقابل جدید بین مدیران و کارکنان سازمانها با توجه به شرایط خاص آن سازمانها.

۶. پیشنهاد درباره اثر شجاعت و دلیری و تأثیر دوگانه‌ی آن بر سعه صدر در مدیریتها.

۷. تدوین منشورهای اخلاقی عمومی- ارزشی در کل سازمانها به‌طور مشترک و ایجاد منشورهای اخلاقی تخصصی به همراه منشورهای اخلاقی عمومی- ارزشی در جهت نیل به اهداف سازمانها و دوایر تخصصی (تخصصی کردن اصول اخلاقی در سازمانها).

۷-۲- پیشنهادهای عملی و کاربردی برای راهبرد پردازان

مهم‌ترین هدف از این پژوهش، عملیاتی کردن اصول اخلاقی و چگونگی تسهیل در آن است. بدین منظور پیشنهادهای زیر فهرست‌وار بیان می‌شوند:

۱. ایجاد ستادهایی مجزا در سازمان‌ها در بخش‌های تحقیق و توسعه جهت انجام مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی به همراه استفاده از منشورهای اخلاقی
۲. همزمان با ارزیابی وصول اهداف سازمانی، بایستی رسیدن به اهداف اخلاقی را در تدوین و اجرای استراتژی‌ها بررسی نمود و از خطوط انحراف جلوگیری کرد.
۳. مهم‌ترین مسئله در سازمان‌ها ملکه قرار دادن ذهن افراد در زمینه اصول اخلاقی است. ایجاد کلاس‌های ضمن خدمت جهت آموزش ضمن خدمت اصول اخلاقی الزام‌آور در تمام قسمت‌های سازمانی، وصول به این هدف را تسهیل می‌سازد.
۴. دادن امتیازهای خاص به کارکنان سازمان و مدیران تحت امر در رده‌های مختلف مدیریتی، در جهت اجرای صحیح اصول اخلاقی در منشور آن سازمان با رتبه‌بندی عملکرد آن‌ها.
۵. ایجاد کمیته‌های خاص در بخش‌های مختلف سازمان و رده‌های مختلف مدیریتی جهت کشف موارد خاص و شرایط خاص و لزوم اصول اخلاقی جدید در هر سازمان به‌طور اخص و تصمیم‌گیری در زمینه افزایش یا کاهش اصول اخلاقی تخصصی توسط آن کمیته.
۶. برگزاری همایش‌های ماهیانه یا فصلی در زمینه‌ی تعالی اصول اخلاقی در سازمان‌ها و دوایر دولتی و خصوصی در جهت ارتقاء و اعتلا و تأکید بر اهمیت اصول اخلاقی.
۷. ایجاد واحدهای دانشگاهی مخصوص آموزش اصول اخلاقی عمومی و اختصاصی در کلیه‌ی رشته‌ها.

منابع

- اعرافی، علیرضا (۱۳۸۹). نگرش به حکومت و مدیریت از نظر امام علی(ع).
- الوانی، مهدی- تابستان (۱۳۷۹). منشور سازمانی در کلام مولا علی(ع). مجله مدیریت دولتی شماره ۴۸ و ۴۹.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۹). پژوهش ابعاد حکمرانی اخلاقی در نجوای عهدنامه امیر. مجله النهج.
- طباطبایی، سید محمد حسین (۱۳۶۳). تفسیر المیزان. نشر بنیاد علمی فرهنگی علامه طباطبایی، تهران.
- دشتی، محمد (۱۳۸۲). ترجمه نهج‌البلاغه امام علی (ع)، چاپ دوم، انتشارات الهادی.
- روبین‌تن، سمیه و صمدی، الهه (۱۳۸۳). ویژگی‌های اخلاقی رهبری در مدیریت علوی از نظر امام علی(ع).
- قراملکی، احدفرامرز (۱۳۸۵). اخلاق حرفه‌ای. چاپ سوم. نشر مجنون، تهران.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۹). حکومت حکمت. نشر دریا.
- جعفری، محمد تقی (۱۳۸۵). اخلاق و مذهب. نشر موسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
- دیوید، فردآر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Braun, V., Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳ (۲), ۷۷-۱۰۱.

Archive of SID