



تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، در پرتو نهج‌البلاغه

مسعود حقیقت شهرستانی^۱، علی اصغر پورعزت^{۲*}، غلامرضا معمارزاده طهران^۳، ناصر حمیدی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۸

(از ص ۵۹ تا ۷۹)

چکیده

دین اسلام، زندگی سالم را در گرو تعالی اخلاق می‌داند. در همین امتداد، بسیاری از سازمان‌ها نیز، اخلاق را نردبان توسعه خود دانسته و دریافته‌اند که نارسایی‌ها و شکاف‌های اخلاقی در سازمان، پیامدهای خطرناک و غیرقابل جبران را به دنبال دارد؛ لذا به دنبال روش‌هایی هستند تا اخلاق سازمانی را ارتقا دهند. این مقاله قصد دارد با تکیه بر دیدگاه امام علی(ع)، به استخراج روش‌های تعالی اخلاق سازمانی، بپردازد تا نیاز سازمان‌های ایرانی در جهت تعالی اخلاق سازمانی، برآورده شود. بر این اساس، مسئله پژوهش حاضر این است که از دیدگاه نهج‌البلاغه چگونه می‌توان به تعالی اخلاق سازمانی دست یافت؟ پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی است و از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکردی متعارف استفاده می‌کند. در این روش، پژوهشگر از به کار بردن طبقات پیش‌پنداشته می‌پرهیزد و در عوض، ترتیبی می‌دهد که طبقات از داده‌ها ناشی شوند؛ بنابراین، از طریق استقراء، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، از داده‌ها، ظهور می‌یابند. سه بُعد اصلی تعالی اخلاق سازمانی که از نهج‌البلاغه استخراج گردیده‌اند، شامل ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی می‌باشند. مؤلفه‌های تعالی اخلاق سازمانی، عبارت از شایستگی قوانین، شایستگی مجریان، ایجاد اعتماد، ایجاد امیدواری، ساختار برنامه‌ریزی و ساختار اجرایی هستند.

کلید واژه‌ها: اخلاق، تعالی اخلاق سازمانی، تحلیل محتوای متعارف.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

*: نویسنده مسئول

۱. مقدمه

در دوره کنونی، سازمان‌ها جایگاه برجسته‌ای در جوامع پیدا کرده‌اند. بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم، در سازمان‌ها انجام می‌شود و زندگی بدون سازمان‌های گوناگون، تقریباً ناممکن است. عملکرد سازمان‌ها، نقش پرده‌مانه‌ای در بهبود زندگی اجتماعی و یا تخریب و تباهی آن دارد. به همین سبب، سازمان می‌تواند اخلاقی و یا غیراخلاقی عمل کند (فرامرز قراملکی، ۱۳۹۴: ۶۵).

در اوایل قرن بیست و یکم، کلاهبرداری‌های مالی، افزایش یافت و رسوایی‌های اخلاقی پی‌در پی، در سازمان‌ها، پدیدار گشت. چنین رسوایی‌هایی پیامدهای زیادی را در برداشت؛ سازمان‌های زیادی ورشکست شدند و افراد زیادی، شغل خود را از دست دادند، میزان پس‌انداز خانوارها پایین آمد و طبیعتاً مردم نسبت به سازمان‌ها، بدبین شدند. بیشتر مدیران سازمان‌های دولتی نیز، نه فقط در مقابل اعمال فردی غیراخلاقی خودشان، بلکه در مقابل رفتارهای غیراخلاقی اعضای سازمان، نیز زیر سؤال رفتند. در یک بررسی در سال ۲۰۱۰ در بین شرکت‌های دولتی انگلیسی و برخی شرکت‌های اروپایی، مشخص شد که اغلب مسائل اخلاقی سازمان‌ها عبارتند از: ارتشاء^۱، فساد، تبعیض^۲، ستوه‌آوری^۳، تهدیدکردن^۴ و (حضرتی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۳: ۶۳). امروزه، مسائل در ارتباط با محیط زیست، سلامت کارکنان، تعارض منافع، تجاوز به حریم شخصی کارکنان، هدایای نامعقول، مالیات‌گریزی، موج جدیدی از مسائل اخلاقی را در سازمان‌ها به وجود آورده است و بسیاری از سازمان‌ها، به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی در سازمان، به از بین رفتن آن‌ها می‌انجامد. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌های موفق، نسبت به تدوین استراتژی‌های تعالی اخلاق سازمانی، احساس نیاز کرده‌اند (مقدسی، ۱۳۹۵: ۵۳). پذیرش این واقعیات، ضرورت به‌کارگیری مکانیسم‌هایی را برای تعالی اخلاق سازمانی، آشکار می‌سازد؛ تا سازمان‌ها، بتوانند با استفاده از آن‌ها، حافظ بقای خود بوده و رسیدن به اهداف موردنظر را تضمین نمایند. اگر ارزش‌های اخلاق سازمانی مبهم یا نامعین یا با یکدیگر در تعارض باشند، بدون شک هر گونه تلاش برای تعالی اخلاق سازمانی، ناموفق خواهد بود. فلذا، استفاده از منبعی متقن برای استخراج مفاهیم اخلاقی، می‌تواند مشکلات ذکر شده را از بین ببرد. کتاب شریف نهج‌البلاغه، از جمله مهم‌ترین منابع دینی در جامعه اسلامی ایران محسوب می‌شود که آموزه‌های ناب آن، عطش‌های معرفتی انسان را در ابعاد مختلف برطرف می‌نماید. نهج‌البلاغه، در قالب خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها، می‌تواند برای استخراج روش‌های صحیح تعالی اخلاق سازمانی، مورد استفاده قرار گیرد. پژوهش حاضر، با کمک گرفتن از منبع غنی نهج‌البلاغه، قصد دارد روش‌های تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران را استخراج نماید.

-
1. bribery
 2. discrimination
 3. harassment
 4. bullying

۱-۱. بیان مسئله

واقعیت این است که در پارادایم‌های جدید، به جای تأکید بر شیوه‌های سنتی و مکانیکی در سازمان، به مفهوم اخلاق و اخلاق سازمانی تأکید می‌شود و اخلاق سازمانی، به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها توسط مدیران، کارکنان و محققان، برای تعاملات ضروری سازمان با کارکنان، مشتریان و جامعه، مورد توجه قرار گرفته است. موفقیت در سازمان‌ها، تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و نیز مهارت‌های مختلف در اجرای آموخته‌ها، به سامان نمی‌رسد، بلکه عنصر نقش‌آفرین دیگر، اخلاق سازمانی است. چه بسا، سازمان‌هایی که عناصر آن دانش و تخصص کافی دارند، اما دچار مصائب، مشکلات و ناکامی‌هایی هستند که ریشه آن، اخلاقیات می‌باشد. امروزه جامعه نیز، نسبت به اقدامات سازمان‌ها حساس‌تر از قبل شده است و به ویژه در مقابل فعالیت‌های غیراخلاقی سازمان‌ها به سرعت و به طرق مختلف واکنش نشان می‌دهد (خسروانین و شفیع رودپشتی، ۱۳۹۰: ۱۴۸). عدم رعایت اخلاق در برخورد با صاحبان منافع، نیز مشکلاتی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده و با چالش در مشروعیت سازمان، موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. سازمانی که به اخلاق توجه ندارد، می‌تواند باعث ظلم، تعدی و سلب آرامش افراد گردد. سازمانی که با فریب، دغل‌کاری و با تکیه بر انحصارات دولتی، به تولید غیراستاندارد و فاقد کیفیت می‌پردازد، سازمانی که محیط‌زیست را تهدید می‌کند، سازمانی که از مالیات می‌گریزد، همه ضد اخلاقی‌اند (فرامرزی قراملکی، ۱۳۹۴: ۳۹۹). امروزه غالب مشاغل نیز در سازمان‌ها تحقق می‌یابند و این امر بر اهمیت اخلاق سازمانی افزوده است. به علاوه، با افزایش انتظارات اجتماعی از سازمان‌ها، جوامع نسبت به مسایلی مانند محیط‌زیست، حقوق شهروندان، برابری استخدام و ... حساس‌تر شده‌اند. بی‌توجهی سازمان‌ها به این حقوق، می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان‌ها ایجاد نمایند (الوانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۵).

از سویی، بسیاری از قوانین، تدابیر، ساز و کارها، برای ارتقا ارتباط صمیمانه مردم و سازمان‌های دولتی، تکریم ارباب رجوع، افزایش سطح اعتماد عمومی و... به تعالی اخلاق سازمانی مربوط می‌شود و با شناسایی روش‌های تعالی اخلاق سازمانی، حداقل بخشی از تلاش‌های سازمان‌های دولتی، ارتقا می‌یابد. مقصد تعالی اخلاق سازمانی، ایجاد محیط کاری مناسبی است که در آن افراد با یکدیگر با احترام رفتار می‌کنند، از کار خود احساس غرور می‌نمایند، به یکدیگر توجه دارند، بر ارتقا پاسخگویی همت می‌گمارند و برای منافع عمومی، مردمی و سازمانی، برتری قایل می‌شوند (مُنزل، ۱۳۹۱: ۳۶).

مقاله حاضر به دنبال استخراج مضامین و روش‌های تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه است تا بتواند به تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران کمک کند. سؤالات پژوهش شامل موارد زیر است: ۱- تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ ۲- با چه روش‌هایی می‌توان به تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، دست یافت؟

۱-۲. پیشینه پژوهش

برخی از بهترین کارهای انجام شده در قالب پیشینه داخلی، به شرح زیر است:

- غلامی (۱۳۸۸)، در بررسی اخلاق سازمانی در ناجا، با عنوان اخلاق سازمانی، مشکلات، موانع و راهکارها، بیان داشته است که اصول اخلاقی انضباط کاری، مهرورزی، دادورزی، حُسن خلق، مشاورت، تواضع، وفای به عهد، خدمتگزاری به مردم، تکریم ارباب رجوع، از جمله شیوه‌های تعامل اخلاق سازمانی، مورد تأکید اسلام است که عملی ساختن آن در سازمان ناجا ضروری است. پژوهشگر، همچنین بر انتخاب افراد شایسته در سازمان و کفایت پرداختها به کارکنان و همچنین بر به رسمیت شناختن افشاکاری در سازمان ناجا در جهت کاهش رفتارهای غیراخلاقی، تأکید داشته است. در این مقاله که با پژوهش حاضر شباهت و نزدیکی وجود دارد، به حل مشکل در یکی از سازمان‌های دولتی (نیروی انتظامی) تمرکز داشته و تعالی اخلاق سازمانی را از منظر اسلام مورد توجه قرار داده است.

- حسنی و همکاران (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای به تحلیل رابطه فعالیت‌های منابع انسانی با نگرش مثبت به کار و اخلاق سازمانی در آموزش و پرورش پرداخته‌اند. بنا بر نتیجه مقاله، منابع انسانی و اخلاق سازمانی با نگرش مثبت به کار در آموزش و پرورش مرتبط است. مؤلفه‌های اخلاق سازمانی، شامل پایبندی به اصول اخلاقی، خیراندیشی و خودمداری سازمانی می‌باشند که به صورت میانجی عمل کرده و باعث می‌شوند که منابع انسانی، اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار بر نگرش کار، داشته باشند. پژوهشگر نتیجه می‌گیرد که آموزش و پرورش باید به نقش اخلاق سازمانی و مؤلفه‌های آن توجه داشته و زمینه بهبود اخلاق سازمانی را فراهم نماید. این مقاله، در مورد یکی از سازمان‌های دولتی، بدون تأکید بر نهج‌البلاغه است.

- گل‌پرور و رفیع‌زاده (۱۳۸۹)، در مقاله‌ای با عنوان ارتقا رفتار اخلاقی به این نتیجه رسید که باید مؤلفه‌های ارزش‌های اخلاقی همکارانه مانند رعایت رفتارهای اخلاقی متناسب با اهداف و برنامه‌های سازمانی، رعایت و پایبندی همیشگی به استانداردهای ارزشی و اخلاقی و برخورد صریح و بدون جانب‌داری با هرگونه رفتار غیراخلاقی و غیرانسانی را به‌طور جدی، وجه همت مدیران سازمان‌ها، قرار داد. این مقاله بدون تأکید بر نهج‌البلاغه، به ارائه راهکارهای رفتاری برای مدیران پرداخته است.

- مشایخی‌پور (۱۳۹۰)، مبانی اخلاق کار از دیدگاه امام علی(ع) را مورد توجه قرار داد و به این نتیجه رسید که زمینه‌های اخلاق کار، تقویت خداواری، توجه به شأن و جایگاه حقیقی انسان، امانت‌پنداری کار، توجه به کارآمدی افراد، توجه به علایق، تشویق و تنبیه عادلانه و به‌موقع و توجه به عواطف و احساسات می‌باشد. محقق، به مبانی و لوازم موردنیاز برای برپایی اخلاق در کار، بدون تمرکز بر سازمان پرداخته است و تعالی اخلاق سازمانی، جزء اهداف پژوهش نبوده است.

- اسدی (۱۳۹۳)، در مقاله رهنمودهای اخلاقی و مدیریتی در عهدنامه مالک اشتر، از جمله رهنمودهای اخلاقی در عهدنامه مالک اشتر را مهرورزی، پرهیز از ستم، سعه صدر و گذشت، چشم‌پوشی‌های بجا، عدالت و انصاف ورزی و پای بندی به عهد و پیمان، بیان نموده است. روش‌های علمی مدیریت در عهدنامه مالک اشتر عبارتند از شایسته‌سالاری، ارزیابی و قدردانی و جزادهی، مدیریت زمان، چشم‌پوشی و اغماض، اعتبار دادن به مردم و خدمتگزاری. در این پژوهش، محقق بر بخشی از نهج‌البلاغه (نامه/۵۳)، متمرکز شده و اخلاق کارگزاران و اخلاق مدیریت را مورد توجه قرار داده است.

- هاشمیان (۱۳۸۱)، به بررسی ویژگی‌ها اخلاقی در مورد مدیران کارآمد پرداخته و از نظر او مهم‌ترین ویژگی‌های اخلاقی مدیران کارآمد، عبارتند از: تصمیم‌گیری گروهی، اغتمام فرصت، دوراندیشی، استفاده از تجارب گذشته، تفویض اختیار، درک شرایط زمان و مکان، شناخت ارکان سیستم، تعهد نسبت به هدف، دقت در امور سازمان، خلوص نیت، قدرت شکیبایی، سعه صدر، گشاده‌رویی. این پژوهش به جنبه‌های اخلاقی مورد نیاز مدیران، برای افزایش کارآمدی آنان پرداخته است.

- نادری (۱۳۸۱)، به ویژگی‌های اخلاقی مدیران از دیدگاه نهج‌البلاغه پرداخته و بدین نتیجه دست یافت که مهم‌ترین مقدمات شکل‌گیری اخلاق اداری عبارتند از: شایسته‌سالاری، قانون‌گرایی، امنیت شغلی، ارزشیابی و قدردانی. پژوهشگر، به شناسایی برخی مقدمات اخلاقی برای مدیران، برای ارتقا کارآمدی آنان متمرکز شده است.

در امتداد مرور پیشینه پژوهش، به‌طور مشخص ملاحظه شد که اصولاً یا موضوع پژوهش، در خصوص تعالی اخلاق سازمانی نبوده است و یا بر استفاده از نهج‌البلاغه، تأکید نشده است. از طرفی، روش‌های تعالی اخلاق سازمانی در یک سازمان دولتی خاص، نمی‌تواند به همه سازمان‌های دولتی، تعمیم داده شود؛ و از این نظر، پژوهش‌های انجام شده، ناکافی می‌باشند. در هر صورت، نوآوری پژوهش حاضر از آن جهت است که به طور مشخص به تعالی اخلاق سازمانی، با بهره‌گیری نهج‌البلاغه پرداخته و با نگاهی جامع، تعالی اخلاق سازمانی در همه سازمان‌های دولتی ایران را دنبال می‌نماید. امید آن که مقاله پیش رو بتواند، این خلاهای پژوهشی را پر کند و یا حداقل کاهش دهد.

۱-۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

اخلاق سازمانی، فراتر از ارزش‌ها و اخلاق شخصی است. اخلاق سازمانی، یک تعهد جمعی برای دریافت نتایج است. سازمان‌ها با رعایت اخلاق، مانع رفتارهای ناسالم و مشوق عملکرد متعالی می‌شوند. مباحث اخلاق سازمانی، بسیار شبیه مباحث علم اخلاق هستند که به چگونگی راه‌حل مشکلات اخلاقی و توسعه فضائل در نفس آدمی می‌پردازند. با این تفاوت که نخست نسبت به آن مباحث نگاه دقیق‌تری دارند و دوم این که محل پیاده‌سازی این ویژگی‌ها، هویت جمعی و فرهنگ عمومی سازمان است، نه یک فرد (حسین‌زاده و عابدی جعفری، ۱۳۸۶: ۱۴۰). مهم‌ترین پیامدی که اخلاق سازمانی می‌تواند بر سازمان داشته باشد، تأثیر آن بر شکل‌گیری ابعاد عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی است (خدمای و اصائلو، ۱۳۹۴: ۲).

بحث دیگری که در این زمینه قابل طرح می‌باشد، آن است که نگارش صرف اصول اخلاقی و عدم برنامه‌ریزی‌های اجرایی، نمی‌تواند به رفتارهای اخلاقی در سازمان بینجامد؛ به گونه‌ای که براساس مطالعات، بیش از ۵۰ درصد از این‌گونه اصول نوشته شده، تأثیری در کاهش رفتارهای غیراخلاقی نداشته است. برخی دیگر نیز معتقدند، بعضی از سازمان‌ها، با تدوین این‌گونه اصول، به صورتی ظاهری، با تحقق حداقل سطح مقبول حاکمیتی، صدمات بی‌شماری بر کارکنان متعهد به اصول اخلاقی در سازمان وارد نموده و بعضاً آن‌ها را نیز به انجام رفتارهای غیراخلاقی سوق داده‌اند (نجفی سیاه‌رودی و همکاران،

۱۳۹۰: ۵). در این امتداد، از آنجا که هر گونه ضعف و کاستی در توسعه اخلاقی سازمان، موجب ایجاد بی‌اعتمادی به سازمان شده و سازمان را از نگرش انسان‌گرایانه به اهداف خود، دور می‌سازد، پرداختن به تعالی اخلاق سازمانی، ضرورت دارد تا بتوان با حرکت در این مسیر، هم مراتب پاسخ‌گویی اجتماعی و مسئولیت سازمان را در مقابل وظایف، ارتقا بخشید و هم در راستای حفظ و ارتقا حقوق افراد جامعه گام برداشت. از طرفی، پیامد بی‌توجهی سازمان‌ها به اخلاق و اخلاق سازمانی، فروپاشی از درون است؛ از این رو پژوهش در خصوص چگونگی تعالی اخلاق سازمانی، از نگاهی دوراندیشانه، برای پیشگیری از بروز مسائل اخلاقی و رسیدن به وضعیت مطلوب، ضرورت دارد.

۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی، از نوع تحلیل محتوای کیفی با رویکردی متعارف^۱ است. در این روش از تحلیل محتوا، پژوهشگران از به کار بردن طبقات پیش‌پنداشته می‌پرهیزند و در عوض، ترتیبی می‌دهند که طبقات از داده‌ها ناشی شوند. در این حالت، پژوهشگران، خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی تازه برایشان حاصل شود؛ بنابراین، از طریق استقراء، شاخص‌ها از داده‌ها، ظهور می‌یابند (مهربان، ۱۳۹۴: ۴۱). هدف تحلیل محتوا، فراهم کردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل است. تحلیل محتوا، باید پیش‌بینی‌کننده چیزی باشد که اساساً قابل مشاهده است و باید در رابطه با متن داده‌ها انجام شود و بر اساس آن توجیه شود (همان: ۱۳).

در این روش، پس از مطالعه دقیق کل متن نهج‌البلاغه، فرایند تحلیل داده‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری انتخابی^۴ انجام پذیرفت. کدگذاری باز، به مفهوم‌بندی تکه‌هایی از داده‌ها، زیر یک عنوان یا برچسب‌هایی که هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کند، اشاره دارد. در کدگذاری محوری، رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز، تعیین می‌گردد و در کدگذاری انتخابی، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. در حقیقت، این مرحله، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود نظریه است (افروزه و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۶). با توجه به مراحل کدگذاری، مضامین و سپس شاخص‌ها، از نهج‌البلاغه استخراج شد. در مرحله بعد، شاخص‌های مشابه، شناسایی و با ترکیب آن‌ها، مؤلفه‌ها تدوین شد. در مرحله نهایی نیز، ابعاد، حاصل گردید. در جدول زیر به‌طور خلاصه، کدگذاری باز، محوری و انتخابی و استخراج شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد آمده است:

1. Conventional
2. Open coding
3. Axial coding
4. Selective coding

جدول ۱: مضامین، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تعالی اخلاق سازمانی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مضامین	مصادقات و سندها
ضوابط و مقررات سازمانی	شایستگی قوانین	نظارت و کنترل اخلاقی	مراقبت بر حقوق افراد	«پس در کارهایشان تفقد کن و کاوش نمای و جاسوسانی از مردم راست‌گوی و وفادار به خود بر آنان بگمار؛ زیرا مراقبت نهایی تو در کارهایشان آنان را به رعایت امانت و مدارا در حق رعیت وامی‌دارد» (نامه/۵۳) و (خطبه/۲۴).
			مشخص بودن حیطة نظارت	«پس بیش از توان خویش بار بر پشت، منه که سنگینی آن تو را بیازارد» (نامه/۳۱)
			دلسرد کردن فرصت‌طلبان	«حکومت عدل ما را دیدند و شناختند؛ آوازه آن را شنیدند و به گوش سپردند. دریافته بودند که در اینجا، مردم، در برابر حق و عدالت، برابرند. پس گریختند تا مگر، خود، به سودی برسند» (نامه/۷۰).
			داشتن صراحت و دقت	«پس حقیقت پروردگارت را سهل میندار و خوار مدان و دنیابت را به نابودی دینت، آباد مگردان... بدان که مسلمانانی که در نزد تو هستند، یا در نزد ما هستند، سهمشان، از این غنیمت، برابر است» (نامه/۴۳)
			کشف نواقص	«اگر آنچه مرا خبر داده‌اند، درست باشد، پس اشتر قبیله‌ات و بند کفشت از تو بهتر توانند بود. کسانی همانند تو... لایق آن نیستند که بر رتبه و مقامشان افزوده شود» (نامه/۷۱).
			پیشگیرانه بودن	«بدترین وزیران تو، وزیری است که وزیر بدکاران پیش از تو بوده است... می‌آدا که اینان همراز و همدم تو شوند» (نامه/۵۳)
		توجه به اصول اخلاقی سازمان	اصل امانت‌داری	«کسی که از امانت‌داران نباشد، از رحمت حق نومید است» (خطبه/۱۹۰) و (نامه/۵۳/۵)
			اصل خدمتگزاری	«دلسرد نکند تو را، از نیکوکاری، کسی که نیکوکاریت را سپاس نمی‌گوید» (حکمت/۱۹۵) و (حکمت/۹۷).
			اصل مسئولیت‌پذیری	«در آنچه به تو ارزانی داشته و در حقی که بر گردن تو نهاده، نظر کن و به شناخت چیزهایی که به ناشناختنشان، معذور نیستی، بازگرد؛ زیرا فرمانبرداری را نشانه‌هایی آشکار است» (نامه/۳۰) و (خطبه/۱۶۶).
			اصل انضباط کاری	«پس هر چیز را به جای خود بنه و هر کار را به هنگامش به انجام رسان» (نامه/۵۳) و (نامه/۵۸).
			اصل پیگیری	«و کارهای کسانی را که به تو دست نتوانند یافت، خود، تفقد و بازجست نمای» (نامه/۵۳).
			اصل رفق و مدارا	«پس ای ابوالعباس (عبدالله بن عباس)، خدایت رحمت کناد؛ در آنچه از نیکی و بدی، بر دست تو جاری می‌شود، مدارا کن» (نامه/۱۸) و (خطبه/۲۳) و (نامه/۳۱).
			اصل بردباری	«پایداری ورزید که پایداری بیش از هر سلاح دیگر، پیروزی را میسر گرداند» (خطبه/۲۷) و (خطبه/۳) و (خطبه/۱۶۷).

شایستگی ماجرایی	شایستگی اخلاقی	اصل نفی خودکامگی	«... به استبداد و خودکامگی فرمان می‌راند و استبداد و خودکامگی‌اش سبب تباهی کارها شد» (خطبه/۳۰) و (نامه/۳۱) و (حکمت/۲۰۲)
		اخلاص	«کارهای نیک به جای آورد، ولی نه به قصد خودنمایی که مردم ببینند یا از دیگری بشنوند» (خطبه/۲۳) و (حکمت/۲۶۴)
		پارسایی	«ای بندگان خدا، شما را به ترس از خدا سفارش می‌کنم. خداوندی ... به کردارهایتان احاطه دارد و پاداش هر یک از شما را بر سر راه، مهیا داشته» (خطبه/۸۲) و (حکمت/۲۲۸)
		آخرت‌گرایی	«دوستان خدا، کسانی اند که به باطن دنیا نگرینند، در حالی که دیگران به ظاهر آن می‌نگرند. آنان به کار آخرت پرداختند، در حالی که دیگران به کار دنیا پرداختند» (حکمت/۴۲۴)
		شهامت	«همانند کوهی که تندرهای نجنبانندش و توفان‌ها برنکنندش... و هر نیرومند سرکش در نزد من، ناتوان و حقیر است که حق ستم‌دیدگان را از او بستانم» (خطبه/۳۷) و (خطبه/۱۱).
		خود محاسبه‌گری و خودکنترلی	«هر که به عیب خود نگریند، از نگرستن در عیب دیگران بازماند» (حکمت/۳۴۱) و (حکمت/۴۶۹)
		نفی خودگزینی و امتیاز جویی	«بار خدایا، تو می‌دانی که آن کارها که از ما سر زد، نه برای هم‌چشمی بود و نه رقابت در قدرت و نه خواستیم از این دنیای ناچیز چیزی افزون به چنگ آوریم» (خطبه/۱۳۱) و (خطبه/۱۵۹/۱۶۰/۱۶۱) و (نامه/۳۹/۲۷/۴۶)
		نفی خودشیفتگی	«فرزند آدم به چه چیز خود می‌نازد؟ آغازش نطفه بود و پایانش مردار شود» (حکمت/۴۴۵) و (خطبه/۱۰۸۷/۸۶/۸۵/۱/۱۰۲/۹۰/۱۰۴/۲۰۷/۲۳۴) و (حکمت/۳۷/۶/۱۰۹/۳۸۴)
		نفی خیانت و قانون شکنی	«به خدا سوگند، معاویه از من زیرک‌تر نیست. او پیمان شکنی می‌کند و گنه‌کاری. اگر پیمان شکنی را ناخوش نمی‌داشتیم، من زیرک‌ترین مردم می‌بودم» (خطبه/۱۹۱) و (خطبه/۱۳۳/۳/۱۳۵/۷۱/۷۲/۸۳/۹۷/۱۰۵/۱۴۷/۱۹۱/۲۳۴) و (نامه/۳۹/۷/۲۹/۷۴) و (حکمت/۱۴۷)
		نفی سوءاستفاده بزرگان و خویشان	«به این شمشیر که هر کس را ضربتی زده‌ام، به دوزخش فرستاده‌ام، تو را نیز خواهیم زد. به خدا سوگند، اگر از حسن و حسین، چنین عملی سر می‌زد، نه با ایشان، مدارا و مصالحه می‌نمودم و نه هیچ یک از خواهش‌هایشان را برمی‌آوردم» (نامه/۴۱) و (نامه/۵۳) و (خطبه/۲۱۵)
رعایت حریم خصوصی و حفظ اسرار خصوصی	«یک از آن‌ها، بر زن مسلمانی داخل شده و دیگری بر زنی از اهل ذمه و خلخال و دستبند و گردنبد و گوشواره‌اش را ربوده است» (خطبه/۲۷) و (نامه/۲۵/۱۴/۹/۵۳) و (حکمت/۵/۴۵)		
شایستگی	«دو گرسنه‌اند که هیچ‌گاه سیر نشوند: طالب علم و طالب دنیا» (حکمت/۴۴۹).		

فرهنگ سازمانی	ایجاد اعتماد	فنی	کارایی و بهره‌وری در کار	«آیا شتر، شکم را به چرا انباشته است؛ و اینک به قرارگاه خود می‌رود؟ یا آن گوسفند از علف اشباع گشته و اینک به آغل خود روی می‌نهد؟ آیا علی نیز، سیر شده و اینک از تلاش باز ایستاده است؟» (نامه/۴۵) و (نامه/۵۳) و (خطبه/۱۳۱)	
			داشتن تخصص لازم	«مقامی را می‌طلبی که سزاوار آن نیستی (معاویه) و نه از معدن آن هستی» (نامه/۶۴)	
		تعهد به اسوه‌های اخلاقی	الگوگیری اخلاقی از حکمت و قاطعیت پیامبر(ص) و اهل بیت او (ع)	«اوست (پیامبر اسلام) که جوش و خروش هر باطلی را فرونشاند و حمله و هجوم گمراهی‌ها را در هم شکست... و در هیچ اقدامی، ترس و تأخیر نشان نداد و در هیچ عزم و آهنگی، سستی نمود» (خطبه/۷۱) و (خطبه/۳۷).	
			الگوگیری اخلاقی از جذابیت و عزت پیامبر(ص) و اهل بیت او (ع)	«خاستگاه او (پیامبر صلی‌الله علیه و آله) شریف‌ترین خاستگاه‌ها، در معادن کرامت و مهدهای پاکی و پاکدامنی. دل‌های نیکوکاران، بدو گرایید... خداوند، با بعثت او، کینه‌ها را مدفون ساخت... فرودستان را عزیز کرد...» (خطبه/۹۵) و (خطبه/۹۳).	
			الگوگیری از تعادل و متانت و حُسن خُلق پیامبر(ص)	«او (محمد صلی‌الله علیه و آله) در خردسالی، بهترین مردمان بود و چون به سن کمال رسید، برگزیده‌ترین آن‌ها. به سرشت، پاک‌تر از همهٔ پاکان بود. باران نرم بخشش او... تشنگان را سیراب می‌نمود» (خطبه/۱۰۴).	
		شفافیت	الگوگیری از درمانگری و احیاء پیامبر(ص) و اهل بیت او (ع)	«طیبی است که در میان بیماران می‌گردد تا دردشان را درمان کند. داروها و مرهم‌های خود را مهیا کرده است ... با داروهای خود، در پی یافتن غفلت زدگان است» (خطبه/۱۰۷) و (خطبه/۱۲۰).	
			دوری از پنهان‌کاری	«به خدا سوگند که هیچ سخنی را پنهان نداشته‌ام» (خطبه/۱۶) و (نامه/۵۰).	
			مواجهه صادقانه و پرهیز از دروغ	«ستمکاری و دروغ‌گویی، دین و دنیای آدمی را تباه می‌کند» (نامه/۴۸) و (خطبه/۱۴۴/۱۴۷/۱۵۳/۱۵۵/۱۷۵/۲۰۱/۲۲۹/۲۳۳/۲۳۴) و (نامه/۳۱/۶۵/۷۳) و (حکمت/۳۷/۲۴۴/۴۵۰).	
		مردم‌داری و صمیمیت	ایجاد امیدواری	ارتباط نزدیک و دوستی با مردم	«اگر رعیت بر تو به ستمگری گمان برد، عذر خود را آشکارا با آنان در میانه نه و با این کار از بدگمانی‌شان بکاه که چون چنین کنی، خود را به عدالت پرورده‌ای و با رعیت مدارا نموده‌ای» (نامه/۵۳) و (نامه/۳۴/۴۲).
					«با مردم، به گونه‌ای پیامبیزد که اگر بمیرید، بر شما بگریند و اگر بمانید، با شما دوستی کنند» (حکمت/۹) و (حکمت/۳۰/۳۰۰/۲۱۲/۲۰۲/۱۳۴/۱۱/حکمت/۵۳/۳۱).

			«ای مالک، بدان که تو را به بلادی فرستادم که پیش از تو، دولت‌ها دیده ... و مردم، در کارهای تو به همان چشم می‌نگرند که تو در کارهای والیان پیش از خود می‌نگری و درباره تو همان گویند که تو درباره آن‌ها می‌گویی» (نامه/۵۳)
		با ایشان فروتن باش و نرم‌خوی و گشاده‌رو» (نامه/۷۶/۴۶/۲۷) و (حکمت/۵)	گشاده‌رویی با شهروندان
		«از آن‌ها خطاها سر خواهد زد... و به عمد یا خطا، لغزش‌هایی کنند، پس از عفو و بخشایش خویش نصیبشان ده» (نامه/۵۳) و (خطبه/۱۵۸/۱۵۸/۹۵/۱۰۵/۱۳۳/۱۵۱/۲۲۲) و (نامه/۶۶/۱۲)	سعه صدر با مردم
		«و بدان، بهترین چیزی که حسن ظن والی را نسبت به رعیتش سبب می‌شود، نیکی کردن والی است در حق رعیت» (نامه/۵۳) و (حکمت/۴۱۷/۲۴۰) و (نامه/۲۵/۵۰)	نیکی کردن به شهروندان
		«و از مردم، گره هر کینه‌ای را بگشای و از دل بیرون کن و رشته هر عداوت را بگسل و خود را از آنچه از تو پوشیده داشته‌اند، به تغافل زن و گفته سخن چین را تصدیق مکن» (نامه/۵۳)	خوش‌بینی به شهروندان
		«بار خدایه، تو زبان مرا از ستایش آدمیان نگاه داشتی و از ثنای آفریدگان در امان نهادی» (خطبه/۲۱۶/۹۰) و (نامه/۵۳) و (حکمت/۹۶/۸۰)	نفی ستایش و چاپلوسی
		«که آنان، هنوز مشرک‌اند و سزاوار نیستند که به خود، نزدیکشان سازی و چون در پناه اسلام‌اند، نشاید که آنان را برانی یا بر ایشان، ستم روا داری» (نامه/۱۹) و (نامه/۲۷) و (نامه/۵۱)	توجه به اقلیت‌ها
		«خدا را، خدا را، درباره همسایگان. همسایگان، سفارش شده پیامبرتان (ص) هستند. رسول‌الله (ص) همواره درباره آنان سفارش می‌کرد، به گونه‌ای که گمان بردیم که بر ایشان میراث معین خواهد کرد» (نامه/۴۷) و (خطبه/۲) و (خطبه/۱۸۴)	مصون داشتن همسایگان سازمان از زیان و آسیب ناشی از فعالیت سازمان
		«آنگاه به کارهایشان آن چنان بپرداز که پدر و مادر به کار فرزند خویش می‌پردازند. اگر کاری کرده‌ای که سبب نیرومندی آن‌ها شده است، نباید در نظرت بزرگ آید» (نامه/۵۳) و (خطبه/۳۴)	مراقبت دلسوزانه از کارکنان و حل مشکلات آن‌ها
		«در ارزاقشان بیفزای، زیرا فراوانی ارزاق، آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست‌اندازی به مالی که در تصرف دارند، باز می‌دارد» (نامه/۵۳)	تأمین کامل معیشت کارکنان
		«حقّی که شما به گردن من دارید، اندرز دادن و نیک‌خواهی شماسست... تعلیم دادن شماسست تا جاهل نمانید و تأدیب شماسست تا بیاموزید» (خطبه/۳۴) و (خطبه/۳۵) و (خطبه/۵۴) و (خطبه/۲۳۱)	افزایش دانش و آگاهی کارکنان
			با شهروندان
			تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان

		اصلاح امور	استفاده از مصلحین پیشگام	«ای مردم، به خدا سوگند که من شما را به هیچ فرمانی ترغیب نمی‌کنم، جز آنکه، خود به انجام دادن آن، بر شما پیشی می‌گیرم و شما را از معصیتی، نهی نمی‌کنم، جز آنکه خود پیش از شما، از انجام دادن آن، باز می‌ایستم» (خطبه/۱۳۱/۱۷۴) و (خطبه/۳۷)، (خطبه/۱۰۴)
			نهی از منکر	«من نمی‌توانم سخن باطل و نادرست را تحمل کنم، یا کاری را که خدا به صلاح آورده، تباه سازم. پس آنچه را که نمی‌دانی چیست، رها کن» (نامه/۷۸) و (خطبه/۲۳۴/۱۲۵) و (نامه/۵۳) و (حکمت/۵۶)
			مناسب‌سازی محیط روانی	«بلکه می‌خواستیم... بلاد تو را اصلاح کنیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات در امان مانند و آن حدود که مقرر داشته‌ای، جاری گردد» (خطبه/۱۳۱) و (خطبه/۱۷۰) و (نامه/۱۸)
			جبران خسارت	«اگر به خطایی دچار گشتی و کسی را کشتی یا تازیانه‌ات، یا شمشیرت، یا دستت در عقوبت از حد درگذرانیدی... یا بالاتر از آن، به ناخواسته، مرتکب قتلی شدی، نباید گردنکشی و غرور قدرت تو مانع آید که خون‌بهای مقتول را به خانواده‌اش بپردازی» (نامه/۵۳) و (حکمت/۴۰۹/۹۱)
			انتقادپذیری	«... به چالوسی و تملق با من سخن نگویند... زیرا هر که شنیدن حق بر او گران آید، یا نتواند اندرز کسی که در باب عدالت بشنود، عمل کردن به حق و عدالت بر او دشوارتر است» (خطبه/۲۰۷) و (نامه/۵۷)
			امر به معروف	«... روی به رزم دشمنانتان نهدید، خدایتان بیامرزد، در خانه‌ها درنگ مکنید که به ستم گرفتار خواهید شد و به خواری خواهید افتاد و نصیبتان، اندک خواهد شد» (نامه/۶۲) و (خطبه/۲۰۷/۱۹۶/۳۰) و (حکمت/۳۰)
			مقابله با انحراف	«به جان خودم سوگند، در نبرد با کسی که مخالفت حق کند و طریق گمراهی سپرد، نه مداهنه می‌کنم و نه سستی» (خطبه/۳۴) و (خطبه/۱۹۷/۱۵۱/۱۴۴/۷۱/۱) و (حکمت/۱۷۲)
ساختار سازمانی	ساختار برنامه‌ریزی	تأکید بر تدبیر ورزی	«ثمره تفریط و کوتاهی در کارها، پشیمانی است و ثمره دوران‌دیشی، سلامت است» (حکمت/۱۷۲).	
		دوران‌دیشی و آینده‌نگری	«همه‌ی مردم روزی‌خوار خراج و خراج‌گزاران‌اند. ولی باید بیش از تحصیل خراج در اندیشه زمین باشی، زیرا خراج حاصل نشود، مگر به آبادانی زمین و هر که خراج طلبد و زمین را آباد نسازد، شهرها و مردم را هلاک کرده است» (نامه/۵۳)	
		در نظر داشتن اولویت‌ها	«به افزودن ارزاقشان و به آنچه در نزد ایشان اندوخته‌ای از آسایش خاطرشان و اعتمادشان به دادگری خود و مدارا در حق ایشان، برای خود تکیه‌گاهی استوار ساخته‌ای» (نامه/۵۳)	
هم راستا کردن منافع سازمانی با منافع ملی				

			مصلحت سنجی و حفظ موجودیت جامعه	«دانسته‌اید که من از دیگران، به خلافت سزاوارترم. به خدا سوگند، مادامی که کار مسلمانان، بسامان باشد ... آن را وا گذاشته، مخالفت نمی‌ورزم» (خطبه/۷۳) و (خطبه/۲۳۴) و (خطبه/۱۲۷) و (خطبه/۲۰۳)
			جلب نظر و رضایت عمومی از اقدامات سازمان	«اما ستون دین و انبوهی مسلمانان و ساز و برگ در برابر دشمنان، عامه مردم هستند، پس باید توجه تو، به آنان بیشتر و میل تو به ایشان افزون‌تر باشد» (نامه/۵۳)
			بهره‌برداری از فرصت	«از حماقت است، شتاب نمودن در کاری پیش از پدید آمدن امکان آن و درنگ کردن، پس از فرارسیدن فرصت» (حکمت/۳۵۵) و (نامه/۳۱)
			همه‌جانبه‌نگری	«عاقل کسی است که هر چیز را به جای خود می‌نهد» (حکمت/۲۲۷)
			کاهش خطا و اشتباه	«اندیشیدن، همانند دیدن، به چشم نیست، چه بسا چشم در دیدن، خطا کند و حال آنکه، عقل به کسی که از او نصیحت خواهد، خیانت نکند» (حکمت/۲۷۳) و (حکمت/۶۷) و (حکمت/۸۳)
	توجه به ایجاد سازوکارهای عادلانه		عدالت توزیعی	«اما در باب اینکه چرا در تقسیم، مساوات می‌کنم، این همان چیزی است که من، به رأی خود یا از روی هوای نفس، در آن قضاوت نکرده‌ام» (خطبه/۱۹۶)
			عدالت رویه‌ای	«پس باید کار مردم، در حقی که دارند، در نزد تو، یکسان باشد که از ستم، نتوان به عدالت رسید و از هر چه همانند آن را، ناروا می‌شماری، دوری‌گزین و خود را به کاری که خدا بر تو واجب ساخته، وادار نمای» (نامه/۵۹)
			عدالت مرادده‌ای	«پس خود، داد مردم را بدهید و در معاشرت با آنان، انصاف را فرو مگذارید و برای برآوردن نیازهایشان، حوصله به خرج دهید» (نامه/۵۱)
			عدالت اطلاعاتی	«بدانید، حقی که شما بر عهده من دارید، این است که چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ را و کاری را بی‌مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا را» (نامه/۵۰)
			عدالت بین قومی و نژادی	«ابلیس، بر آدم، رشک برد و به آفرینش خود بالید و به اصل خود، نازیدن گرفت، ابلیس، دشمن خدا و پیشوای متعصبان و پیشرو مستکبران و گردنکشان است» (خطبه/۲۳۴)
			عدالت بین نسلی	«سنت نیکویی را که بزرگان این امت به آن عمل کرده‌اند و رعیت بر آن سنت به نظام آمده و حالش نیکو شده است، مشکن و سنتی میاور که به سنت‌های نیکوی گذشته زیان رساند» (نامه/۵۳)
			جدیت در استقرار عدالت	«به خدا سوگند، اگر شب را تا بامداد بر بستری از خار سخت بیدار بمانم یا بسته به زنجیرم بر روی زمین بکشانند، مرا دوست داشتنی‌تر از آن است... در حالی که به یکی از بندگانش ستمی کرده یا پشیزی از مال مردم را به غضب گرفته باشم»

ساختار اجرایی	دقت در اجرا	انتخاب ابزارها و روش‌های اخلاقی	«از هر کار که در نهان، انجام گیرد، ولی به آشکارا، سبب شرمساری شود، دوری نمای» (نامه/۶۹)
		انتخاب مجریان اخلاقی	«از هر کار که کننده آن، انجامش دادنش را از خود می‌پسندد و از دیگر مسلمانان ناپسند می‌دارد، حذر کن» (نامه/۶۹) و (نامه/۱۳) و (حکمت/۱۲۲/۳۷۶)
		توجه به تبعات و آثار	«فرق است میان این دو عمل، عملی که لذتش رفته و عواقب ناگوارش مانده است و عملی که رنجش سپری شده و اجر و ثوابش، باقی است» (حکمت/۱۱۷) و (نامه/۵۳)
		داشتن برنامه و نقشه راه	«اکنون در این راه هم که می‌روم، همانند راهی است که با رسول‌الله(ص) رفته بودم. امروز هم باطل را بر می‌درم تا چهره حق از پهلوی آن آشکار شود» (خطبه/۳۳) و (نامه/۵۳/۳۱) و (حکمت/۳۷۶)
		پیش‌بینی مشکلات اجرایی و انعطاف لازم در برابر آن	«و اگر پنداشت که مغیوب شده و خواست آن گونه قسمت کردن را بر هم زند، از او بپذیر و بار دیگر دو قسمت را یکی کن و باز قسمت از سر گیر» (نامه/۲۵) و (نامه/۵۳)
		تقسیم کار و تفویض اختیار	«برای هر یک از خادمانت، وظیفه‌ای معین کن که به انجام آن پردازد و هر یک، کار تو را به عهده آن دیگر نیندازد» (نامه/۳۱) و (نامه/۵۳)
		مراعات سلسله‌مراتب	«او (مالک اشتر) نه به خود، در کاری اقدام می‌کند و نه از کاری باز می‌ایستد، نه قدم واپس نهد و نه پیش گذارد، مگر به فرمان من» (نامه/۳۸) و (نامه/۵۳)
	سرعت در اجرا	توجه به زمان‌بندی اجرایی	«اعمالی است که چون زمانش فراز آید، واجب و چون زمانش سپری گردد، وجوبش زایل شود» (خطبه/۱) (خطبه/۱۵۲) و (نامه/۵۳/۱۳)
		سرعت در جلب نظر ذی‌حق	«و حقی را که از آن شماسست از موعد خود به تأخیر نیفکنم» (نامه/۵۰) و (نامه/۵۳) و (خطبه/۱۶۳)
		سرعت در اجرای دستورات	«بر شماسست که از من فرمان ببرید و اگر شما را فراخواندم درنگ روا ندارید» (نامه/۵۰) و (خطبه/۹۰/۷۱/۳۹)

جهت سنجش اعتبار مضامین، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد استخراج شده از نهج البلاغه، پایایی آن‌ها از طریق شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) محاسبه گردید. پایایی بین کدگذار، به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار، نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. بدین منظور، نتایج استخراج تمها، به یک دانشجوی دکتری نهج البلاغه ارائه شد تا به عنوان همکار کدگذار در پژوهش مشارکت کند و نظر خود را برای محاسبه پایایی تم‌ها، بیان دارد. سپس کدهای به‌دست‌آمده، از پژوهشگر و همکار کدگذار، در فرمول زیر قرار داده شد:

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد کل کدها}}{\text{تعداد توافقات} \times 2} \times 100$$

نتایج شاخص تکرارپذیری (پایایی)، در جدول زیر آمده است:

جدول ۲: نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان کدگذاری	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	میزان پایایی بین دو کدگذار
۱	اول	۱۷۱	۷۸	۲۵	۰/۹۱
۲	دوم	۱۰۲	۴۵	۱۰	۰/۸۸
	جمع کل	۲۷۳	۱۲۳	۳۵	۰/۸۹

میزان پایایی بین دو کدگذار باید بیشتر از ۶۰ درصد باشد (رضایی، ۱۳۹۶: ۱۰۷). در پژوهش حاضر، با توجه به جدول، میزان پایایی بین دو کدگذار ۸۹ درصد است که در حد قابل قبولی می‌باشد. از جهت روایی محتوا و اینکه آیا تم‌های استخراج شده از نهج‌البلاغه، همه جوانب مهم و اصلی را در برمی‌گیرد، از دو روش، استفاده شد: در روش اول، از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شد؛ یعنی مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده، به ۱۰ نفر از خبرگان، عرضه شده و از آنان خواسته شد تا هر آیت‌م را بر اساس طیف سه قسمتی (ضروری، مفید است ولی ضرورتی ندارد، ضرورتی ندارد)، بررسی کنند. سپس نظرات آنان در فرمول زیر قرار داده شد:

$$CVR = \frac{(ne - \frac{N}{2})}{\frac{N}{2}}$$

در اینجا، ne حاکی از آن است که گوینده مورد نظر، ضروری است و N تعداد کل ارزیابان و خبرگان است. با توجه به اینکه برای تعداد ۱۰ نفر از ارزیابان، میزان CVR باید حداقل ۶۲ درصد باشد (میرزایی، ۱۳۹۳: ۱۷۳)، همان‌طور که در جدول ارائه گردیده، همه آیت‌ها، از میزان حداقل، بیشتر می‌باشند؛ در نتیجه CVR در حد مناسبی می‌باشد. در روش دوم، از شاخص روایی محتوا (CVI)، استفاده شد. در این شاخص، ۱۰ نفر از خبرگان، کدهای اخلاقی را از حیث سه معیار "مربوط بودن"، "ساده و روان بودن" و "واضح و شفاف بودن"، ارزیابی کرده و یکی از گزینه‌های: «مربوط نیست (۱)، نسبتاً مربوط است (۲)، مربوط است (۳) و کاملاً مربوط است (۴)» را انتخاب کردند (محمدیگی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۱۵۴). سپس با فرمول زیر، روایی محتوا، اندازه‌گیری شد:

$$CVI = \frac{\text{تعداد ارزیابانی که به آیت‌م نمرة ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

نتایج حاصل از اندازه‌گیری روایی، در جدول زیر آمده است:

جدول ۳: نتایج روایی محتوا

میزان CVI	میزان CVR	تعداد گویه‌ها	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	
۰/۸۹	۰/۸۲	۵	نظارت و کنترل اخلاقی	شایستگی قوانین	ضوابط و مقررات	
۰/۸۸	۰/۹۳	۸	توجه به اصول اخلاقی سازمان			
۰/۹۱	۰/۷۸	۱۰	شایستگی اخلاقی	شایستگی مجریان		
۰/۹۶	۰/۷۱	۳	شایستگی فنی			
۰/۸۲	۰/۷۴	۴	تعهد به اسوه‌های اخلاقی	ایجاد اعتماد	فرهنگ سازمانی	
۰/۸	۰/۷۵	۳	شفافیت			
۰/۸	۰/۷۳	۹	مردم داری و صمیمیت با شهروندان	ایجاد امیدواری		
۰/۸۳	۰/۷۸	۳	تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان			
۰/۸۱	۰/۷۸	۷	اصلاح امور			
۰/۸۵	۰/۷۴	۸	تأکید بر تدبیر ورزی	ساختار برنامه‌ریزی		ساختار سازمانی
۰/۹۱	۰/۷۶	۷	توجه به ایجاد ساز و کارهای عادلانه			
۰/۸۲	۰/۸	۷	دقت در اجرا	ساختار اجرایی		
۰/۹۳	۰/۷۹	۳	سرعت در اجرا			

با توجه به فرمول، از آنجایی که عدد ۸۰ درصد در میزان CVI، مطلوب می‌باشد (احمدی طهرانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۶)، لذا با توجه به جدول، میزان CVI در پژوهش حاضر، قابل قبول است.

۳. یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات انجام شده، شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد تعالی اخلاق سازمانی، در قالب ۱۳ شاخص، ۶ مؤلفه و ۳ بعد، در جدول زیر آمده است:

جدول ۴: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج البلاغه

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ضوابط و مقررات	شایستگی قوانین	نظارت و کنترل اخلاقی
		توجه به اصول اخلاقی سازمان
	شایستگی مجریان	شایستگی اخلاقی
		شایستگی فنی
فرهنگ سازمانی	ایجاد اعتماد	تعهد به اسوه‌های اخلاقی
		شفافیت
	ایجاد امیدواری	مردم داری و صمیمیت با شهروندان

		تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان
		اصلاح امور
ساختار سازمانی	ساختار برنامه‌ریزی	تأکید بر تدبیر ورزی
		توجه به ایجاد ساز و کارهای عادلانه
	ساختار اجرایی	دقت در اجرا
		سرعت در اجرا

۴. بحث

ضعف در اخلاق سازمانی، بر نگرش افراد به شغل، سازمان و مدیران تأثیر گذارده و عملکرد فردی و گروهی سازمان را دگرگون می‌کند. اخلاق سازمانی، ناظر بر بررسی و عمل به رفتار اخلاقی، از طریق توضیح و ارزیابی ارزش‌های ریشه‌دار در خطمشی‌ها و اعمال سازمانی و جستجوی ساز و کارهایی برای اخلاقی نمودن عملکردهاست.

۴-۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعالی اخلاق سازمانی مربوط به بعد ضوابط و مقررات از نظر نهج‌البلاغه

شک نیست که در هر ساختاری، مقرراتی حاکم است که برای تعالی اخلاق سازمانی، این مقررات باید بر اساس پیش فرض‌های مختلف، به ویژه انسان‌شناختی و وظیفه‌شناختی، تنظیم شود تا زمینه‌های هر گونه ظلم از بین برود.

امام علی(ع) در روش گرفتن وجوه، مقررات زیر را دستور می‌فرماید: «و ستور پیر و سالخورده و پای و پشت شکسته و بیمار و لاغر و معیوب را مگیر» (نامه/۲۵).

۴-۱-۱. مؤلفه اول بعد ضوابط و مقررات: شایستگی قوانین: از دو شاخص تشکیل شده است:

۴-۱-۱-۱. شاخص اول: نظارت و کنترل: در تحقق تعالی اخلاق سازمانی، نمی‌توان از توجه به نظارت، کنترل و ارزیابی، غافل بود.

۴-۱-۱-۲. شاخص دوم: توجه به اصول اخلاقی در سازمان: بر این اساس، سازمان‌های اخلاقی، اصول صحیح، مناسب و مشخصی را به‌منظور برآورده کردن اخلاق، تدوین، بازنگری و به روز می‌کنند.

۴-۱-۲. مؤلفه دوم بعد ضوابط و مقررات: شایستگی مجریان: سازمان‌های اخلاقی متعالی، دارای مجریان نوآور و دانش‌گرا هستند و با تلاش و کوشش، با بهره‌گیری از توانمندی‌ها و منابعی که در اختیار دارند، ارزش می‌آفرینند و زمینه‌های تعالی اخلاقی سازمان را فراهم می‌سازند.

۴-۱-۲-۱. شاخص اول: شایستگی اخلاقی: بدون شایستگی اخلاقی، کارمندان و کارگزاران اداره سازمان، در معرض خطر سقوط و انحطاط در سراسیمگی سوء استفاده از قدرت قرار می‌گیرند. در نهج‌البلاغه آمده است: «و مگوی که مرا بر شما امیر ساخته‌اند و باید فرمان من اطاعت شود؛ زیرا چنین پنداری سبب فساد دل و سستی دین و نزدیک شدن دگرگونی‌ها در نعمت‌هاست» (نامه/۵۳).

۴-۲-۱-۲. شاخص دوم: شایستگی فنی: شایستگی فنی، بر کردانی و دانش انجام کار دلالت دارد. کارگزاران حکومت باید بر وظائف خویش واقف بوده، بتوانند با درایت و اتکا به تجربه پیشین خود یا با استمداد از مشاوران صالح، به انجام امور بپردازند.

۴-۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعالی اخلاق سازمانی مربوط به بعد فرهنگ‌سازمانی از نظر نهج البلاغه

عرصه فرهنگ، عرصه عمیق‌ترین تعاملات میان باورها، مفروضات، ارزش‌ها و هنجارها، ساخته‌ها و مصنوعات و سمبل‌ها و نمادها می‌باشد. بقای سازمان، در گرو استمرار و تقویت فرهنگ حق‌طلبی و ظلم‌ستیزی در میان افراد است.

۴-۲-۱. مؤلفه اول بعد فرهنگ‌سازمانی: ایجاد اعتماد: سازمان‌های اخلاقی متعالی، با دستاوردهای ارزشمند خود، زمینه‌های اعتماد همه ذی‌نفعان سازمان را فراهم می‌کنند. این سازمان‌ها، با رعایت موازین اخلاقی، به کارکنان خود ارج می‌نهند و در ایجاد فضای اعتماد، تلاش می‌کنند. این مؤلفه از دو شاخص تشکیل شده است:

۴-۲-۱-۱. شاخص اول: تعهد به اسوه‌ها و الگوهای اخلاقی: جامعه ما، یک جامعه دینی است و با توجه به روح حاکم بر تعالیم دین اسلام، می‌توان گفت که در آن به‌شدت بر اهمیت اسوه و الگو، تأکید می‌شود.

۴-۲-۱-۲. شاخص دوم: شفافیت: به‌طور عمده، تباهی و خلافکاری آنجا پیدا می‌شود که امور و مسائل از دید افراد، پنهان بماند. اگر همه چیز شفاف صورت گیرد، اقدامات خلاف قانون و بیرون از اخلاق، معنا نمی‌یابد.

۴-۲-۲. مؤلفه دوم بعد فرهنگ‌سازمانی: ایجاد امیدواری: انتظار و امید پایین، در افراد، برای تعالی اخلاق سازمانی، انگیزه ایجاد نمی‌کند. در این مورد دو شاخص وجود دارد:

۴-۲-۲-۱. شاخص اول: مردم‌داری و صمیمیت با شهروندان: در این باره، به ویژه بر نحوه برقراری این رابطه با زبردستان و ضرورت رفع محرومیت‌ها و محدودیت‌ها از آن‌ها تأکید می‌شود.

۴-۲-۲-۲. شاخص دوم: تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان: سازمان متعالی اخلاقی، باید نسبت به وضعیت اقتصادی کارکنان خویش حساس باشد و رفع فقر را مقدمه سیر تعالی اخلاقی آنان فرض کند.

۴-۲-۳. شاخص سوم: اصلاح امور:

اگر سازمان‌های دولتی، به رعایت اخلاق، ملتزم گردند، جامعه اخلاقی، توسعه می‌یابد و سنت پیامبر(ص)، آسان‌تر احیا می‌گردد و امور مردم به اصلاح می‌گراید.

۴-۳. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعالی اخلاق سازمانی مربوط به بعد ساختار سازمانی از نظر نهج البلاغه

نوع ساختار سازمانی، در جاری کردن اصول اخلاقی دخیل است. معمولاً ساختارها، زمینه را برای اعمال بیشتر و بهتر مدیریت اخلاقی فراهم می‌کند.

۴-۳-۱. مؤلفه اول بعد ساختار سازمانی: ساختار برنامه‌ریزی: سازمان اخلاقی متعالی، ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها، آموزش‌ها و ارزیابی‌ها و... را در نظر گرفته می‌گیرد و هیچ برنامه‌ای برای تعالی اخلاق سازمانی، با دیگری تعارض ندارد.

۴-۳-۱-۱. شاخص اول: تأکید بر تدبیر ورزی: برای تعالی اخلاق سازمانی، استفاده از تدبیر، بهترین ساز و کار است و بدون آن، سازمان، نابسامان، آشفتنه و در سراشیبی و عاقبت بد قرار می‌گیرد.

۴-۳-۱-۲. شاخص دوم: توجه به ایجاد سازوکارهای عادلانه: برای تعالی اخلاق سازمانی، سازمان‌ها باید در حوزه اجرایی و کارکردی، به همه زوایای عدالت توجه داشته باشند. در این باره در نهج‌البلاغه، چنین تصریح شده است: «پس خود، داد مردم را بدهید و در معاشرت با آنان، انصاف را فرو مگذارید» (نامه/۵۱).

۴-۳-۲. مؤلفه دوم بعد ساختار سازمانی: ساختار اجرایی:

ساختار اجرایی اخلاقی در سازمان موجب می‌شود که در سطوح فردی و سازمانی، بین عملکردها، یکپارچگی ایجاد شده و نظم حاکم شود.

۴-۳-۲-۱. شاخص اول: دقت در اجرا: دقت در اجرا، یکی از موارد اساسی در کارکرد سازمان اخلاقی است؛ زیرا بی‌دقتی اجرایی، ممکن است کلیه زحمات و تلاش‌های سازمان را بی‌ثمر سازد و از بی‌کفایتی و ناشایستگی کارگزاران سازمان، حکایت دارد.

۴-۳-۲-۲. شاخص دوم: سرعت در اجرا: سرعت در اجرا نیز از امور مهمی است که باید مورد تأکید قرار گیرد. اگر امور ضروری در کوتاه‌ترین زمان، انجام نگیرند، بی‌فایده خواهند بود.

نتیجه‌گیری

روزگار ما، عصر سلطه سازمان‌هاست. ایجاد سازمان‌هایی که در آن، افراد، با یکدیگر محترمانه برخورد کرده، به یکدیگر توجه می‌کنند، پاسخگو بوده و برای علایق و منفعت عمومی در مقابل منفعت‌طلبی فردی و سازمانی، برتری قایل می‌شوند، دارای اهمیت است. با توجه به اینکه جامعه ما، جامعه‌ای اسلامی است، باید در حوزه تعالی اخلاق سازمانی نیز، متناسب با اسلام و منابع آن، روش‌های آن شناسایی و به کار گرفته شوند. این مقاله با محور قرار دادن دیدگاه امام علی(ع)، برای تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، به نتایج زیر دست یافته است:

۱. با توجه به سؤال پژوهش مبنی بر اینکه تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ گفتنی است که در مجموع ۶ مؤلفه شامل: شایستگی قوانین، شایستگی مجریان، ایجاد اعتماد، ایجاد امیدواری، ساختار برنامه‌ریزی، ساختار اجرایی و نیز ۳ بُعد شامل: ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، برای تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، استخراج شده است.

۲. با توجه به پرسش پژوهش مبنی بر اینکه با چه روش‌هایی می‌توان به تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، دست یافت؟ باید اذعان داشت برای تعالی اخلاق سازمانی باید به شاخص‌های نظارت و

- کنترل اخلاقی، اصول اخلاقی سازمان، شایستگی اخلاقی، شایستگی فنی، تعهد به اسوه‌های اخلاقی، شفافیت، مردم‌داری و صمیمیت با شهروندان، تعالی کارکنان و تسهیل رشد آنان، اصلاح امور، تأکید بر تدبیرورزی، ایجاد ساز و کارهای عادلانه، دقت در اجرا و سرعت در اجرا، توجه داشت.
- با توجه به نتایج بدست آمده، لازم است سیاست‌گذاران در سازمان‌های دولتی، توجه داشته باشند که تعالی اخلاق سازمانی، نیازمند توجه به همه ابعاد می‌باشد و استفاده از چند روش که مربوط به یک بعد تعالی اخلاق سازمانی است، نمی‌تواند به تعالی هم‌جانبه بیانجامد. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد که:
۱. در خصوص میزان بهره‌گیری سازمان‌های دولتی ایران، از روش‌های تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، پژوهش‌هایی صورت گیرد.
 ۲. مطالعه تطبیقی میان بهره‌گیری سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران، از روش‌های تعالی اخلاق سازمان در پرتو نهج‌البلاغه، انجام شود.
 ۳. از اهداف تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران و اهداف تعالی اخلاق سازمانی در پرتو نهج‌البلاغه، تحلیل محتوایی ارایه گردد.

منابع

- آیتی، عبدالمحمد. (۱۳۹۲). **ترجمه نهج البلاغه**. چاپ شانزدهم. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- احمدی طهرانی، الهام؛ نعیمی، صدیقه‌السادات؛ خادمی کلانتری، خسرو؛ اکبرزاده باغبان، علیرضا و توکلی‌زاده، سارا. (۱۳۹۶). «تطابق فرهنگی و بررسی اعتبار محتوای نسخه فارسی محور یک پرسش‌نامه معیار تشخیصی برای اختلالات». **فصلنامه طب توان‌بخشی**، شماره ۷، ۱۴۰-۱۳۳.
- اسدی، زهرا. (۱۳۹۳). **منشور اخلاقی حکومت و مدیریت علوی در عهدنامه مالک اشتر**. پایان‌نامه کارشناسی مرکز مدیریت حوزه علمیه خاوران.
- افروزه، محمدصادق، مظفری؛ سید امیراحمد، آقایی، نجف و صفاری، مرجان. (۱۳۹۳). «شناسایی حیطه‌ها و عوامل مؤثر بر مسئولیت اجتماعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران». **دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش**، شماره دوم، ۹۰-۶۹.
- الوانی، سید مهدی؛ حسن‌پور، اکبر و داوری، علی. (۱۳۸۹). «تحلیل اخلاق سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی دایره اخلاق». **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، سال پنجم، شماره ۳ و ۴، ۳۴-۲۵.
- حسینی، محمد؛ عباسی خالجیری، سمیرا و قلاوندی، حسن. (۱۳۹۵). «تحلیل رابطه فعالیت‌های منابع انسانی با نگرش مثبت به کار و اخلاق سازمانی». **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، سال یازدهم، شماره ۴، ۱۰-۱.
- حسین‌زاده، امیر و عابدی جعفری، حسن. (۱۳۸۶). «مرزشناسی حوزه اخلاق سازمان و مدیریت». **فصلنامه حوزه و دانشگاه روش‌شناسی علوم انسانی**، سال سیزدهم، شماره ۵۳، ۱۴۴-۱۳۳.
- حضرتی، مرتضی و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۳). «ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران». **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۱۸، ۷۰-۶۳.
- خدایی، سهیلا و اصائلو، بهاره. (۱۳۹۴). «طراحی مدل رفتار اخلاقی کارکنان با تأکید بر نقش ارزش‌های اخلاقی سازمان». **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، شماره ۱، ۱۱-۱.
- خسروانیان، حمیدرضا و شفیعی رودپشتی، میثم. (۱۳۹۰). «مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه‌های علوی». **فصلنامه پژوهشنامه اخلاق**، سال چهارم، شماره ۱۲، ۱۷۲-۱۴۵.
- رضایی، شمس‌الدین. (۱۳۹۶). «طراحی مدل درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد گراند تئوری». **پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی**، شماره ۳، ۱۱۶-۱۰۱.
- غلامی، علیرضا. (۱۳۸۸). «اخلاق سازمانی: مشکلات، موانع و راهکارها». **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال ششم، شماره ۲۵، ۸۵-۶۵.
- فرامرز قراملکی، احد. (۱۳۹۴). **اخلاق سازمانی**. چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- گل‌پرور، محسن و دخت رفیع‌زاده، پروین. (۱۳۸۹). «الگوی ارتقای رفتار اخلاقی و رفتارهای تبعی-سازمانی در میان معلمان». **فصلنامه تعلیم و تربیت**، پژوهشکده تعلیم و تربیت، سال بیست و ششم، شماره ۱۰۲، ۲۹-۷.

- محمدبیگی، ابوالفضل؛ محمد صالحی، نرگس و گلی، محمدعلی. (۱۳۹۳). «روایی و پایایی ابزارها و روش‌های مختلف اندازه‌گیری آنها در پژوهش‌های کاربردی در سلامت»، **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان**، دوره ۱۳، شماره ۱۲، ۱۱۷۰-۱۱۵۳.
- مشایخی‌پور، محمدعلی. (۱۳۹۰). «مبانی اخلاق کار از دیدگاه امام علی(ع)». **دوفصلنامه مدیریت اسلامی**، سال ۱۹، شماره ۱، ۳۷-۶۵.
- مقدسی، یوسف. (۱۳۹۵). **اخلاق حرفه‌ای دانشوری**. چاپ اول، تبریز: انتشارات پژوهش‌های دانشگاه
- مُنزل، دونالدس. (۱۳۹۱). **مدیریت اخلاق حرفه‌ای**. ترجمه سیدعلی‌اکبر احمدی، مژگان سیاهکلرودی و امیر نیکزاد، چاپ دوم، تهران: انتشارات مهکامه.
- مهربان، مرضیه. (۱۳۹۴). **مروری بر تحلیل محتوای کیفی و کاربرد آن در پژوهش**. چاپ اول، اصفهان: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- میرزایی، خلیل. (۱۳۹۳). **طرح و پایان‌نامه‌نویسی**. چاپ چهارم، تهران: نشر جامعه شناسان.
- نادری، علی‌اکبر. (۱۳۸۱). **بررسی ویژگی‌ها اخلاقی مدیران و کارگزاران کارآمد در حکومت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان قم.
- نجفی سیاهرودی، مهدی؛ علوی، سید مسلم و صادق‌پور، علی‌اصغر. (۱۳۹۰). **مجموعه مقالات نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت**. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- هاشمیان، فرزانه. (۱۳۸۱). **بررسی ویژگی‌ها اخلاقی مدیران کارآمد در حکومت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان قم.