***چهار شنبه 11/7/1403- 28ربیع الاول 1446- 2اکتبر 2024- درس 16 فقه القیاده (فقه رهبری رفتاری سازمانی) - عدالت مراوده ای عامل نفوذ مدیر عادل در رهبری***

***مساله7:*** اعمال عدالت در مراودات و تعاملات سازمانی وضعا باعث نفوذ مدیران عادل در کارکنان و تکلیفا جزء وظائف بنیادین آنها است.

***شرح مساله*** : معلوم شد که رهبری رفتاری سازمانی به هدف نفوذ و هدف عالی انگیزش کارکنان ، توسط اعمال عدالت سازمانی اتفاق می افتد که با روش اسهل فالاسهل و با تدریج و تدرج صورت می پذیرد به نمونه هایی از اعمال عدالت توزیعی به عنوان یکی از شعب عدالت سازمانی در عزل و نصب و نظام پرداخت در سیره معصوم ع آشنا شدیم و معلوم شد در این نوبت به اعمال عدالت مراوده ای و رویه ای می پردازیم که هردو از شعب عدالت سازمانی هستند عدالت مراوده ای[[1]](#footnote-1) به معنای همه را به یک چشم نگریستن . مراوده[[2]](#footnote-2) در قرآن به معانیطلب کردن و خواستن ،تمنّاى كام‌جويى ،دعوت ،گفتگو، ، خواستن چيزی با نرمى و [مدارا](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7). ،با ديگرى در اراده نزاع كنى و قصد كنى آن‌چه را كه او قصد نمی‌كند و يا بطلبى چيزی را كه او نمی‌طلبد. ،آن‌گاه كه با «عن» يا «على» همراه باشد مخادعه و فريفتن ،رفت و آمد و..... آمده است . در اصطلاحمراوده (Mutual) به رفتارهایی دوطرفه یا چندطرفه گفته‌می‌شود که بین انسان‌ها برقرارمی‌شود. [[3]](#footnote-3) یعنی تعاملات و برخورد های طرفینی یا چند طرفه در کارکنان سازمان به براساس احترام متقابل بر اساس تکریم متقابل بر مبنای انصاف و.... که شامل گفتار دستوری ،رسمی ، خودمانی ،کنایی ،تصریحی و... هم میشود هرکس احترام میخواهد باید احترام کند تکریم میخواهد باید تکریم کند و... این نوع تعاملات طرفینی میتواند سازمان را به بهشت یا جهنم تبدیل کند حال عدالت مراوده ای یا تعاملی یعنی چه ؟ یعنی رفتار صحیح و بهنجار با همه بدون تبعیض . نه اینکه به مافوق احترام کنیم به مادون بی احترامی و به همتراز بی اعتنایی و حسودانه و .. اخلاق اسلامی در این جا حرف اول را میزند اعم از محاسن و مکارم اخلاق . در مانحن فیه یعنی عدالت مراوده ای و عدالت تعاملی در رهبری رفتاری سازمانی چگونه باید باشد عدالت در امر و نهی و طلب و خواستن و رفت وآمد و گفتگو برخورد روابط سازمانی مافوق و مادون و همتا و....چگونه موصوف به عدالت میشود و باعث نفوذ و انگیزش میشود ادبیات دینی در این زمینه مشحون از مطلب و آموزه است . پیامبر اعظم ص که اسوه حسنه علی الاطلاق برای مدیران است در ادای وظیفه رهبری سازمانی دارای خلق عظیم است و وسیره رفتار حکمرانی ایشان لابد مبتنی بر عدالت بوده است به دلیل اطلاق "امرت لاعدل بینکم" و "ان الله یامر بالعدل" . در سنن النبی ص با رهبری های عادلانه این حکمران و مدیر معصوم آشنا میشویم . به دلیل عموم آیه " فبما رحمة من الله لنت لهم و لوکنت فظا غلیظ القلب لانفضوا من حولک فاعف عنهم ، و استغفر لهم و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله ....." کلیه ضمائر جمع غائب عام استغراقی است و شامل کلیه کارکنان و همکاران و ماموران میشود با هر رنگ وزبان ورده و نژاد و قبیله و... یعنی عفو و استغفار و مشاوره و رفتار لین و غیر فظ برای همه کارکنان علی السویه وبدون تبعیض است اطلاق آیه ،کارمندان و شهروندان را شامل میشود و عموم آیه شامل کلیه کارمندان میشود . و همین دلیل کافی است برای اعمال عدالت مراوده ای این عالیترین حکمران دینی والله العالم. لذا در قلوب نفوذ میفرمود و آنها را با این نوع رهبری بر می انگیخت که برای اسلام و حکومت اسلامی مجاهدت بی دریغ برای کسب رضایت خداوند داشتند . و بر مبنای مختار که لزوم تاسی به آن حضرت است عدالت مراوده ای بر مدیران لازم و واجب میشود .

***فتحصل*** : که اعمال عدالت در مراودات و تعاملات سازمانی وضعا باعث نفوذ مدیران عادل در کارکنان و تکلیفا بر مدیران لازم بر واجب و جزء وظائف بنیادین آنها است.

1. ### transactional justiceعدالت معاملاتی

   ### interactional justice عدالت تعاملی

   ### perceived interpersonal justice عدالت بین فردی ادراک شده

   [↑](#footnote-ref-1)
2. ### مُراوَدَه (به ضم میم، فتح واو و دال) از [واژگان قرآن کریم](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%88%D8%A7%DA%98%DA%AF%D8%A7%D9%86_%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86_%DA%A9%D8%B1%DB%8C%D9%85" \o "واژگان قرآن کریم" \t "_blank) به معنای طلب کردن و خواستن است. مشتقات مُراوَدَه که در [آیات قرآن](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%A2%DB%8C%D8%A7%D8%AA_%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86" \o "آیات قرآن" \t "_blank) آمده عبارتند از:

   ### راوَدَتْهُ (به فتح واو و دال) به معنای تمنّاى كام‌جويى كرد،

   ### رَاوَدَتْنِي (به فتح واو و دال) به معنای كام‌جويى دعوت کرد،

   ### رَاوَدتُّهُ (به فتح واو و دال) به معنای او را دعوت کردم،

   ### رَاوَدتُّنَّ (به فتح واو و دال) به معنای دعوت کردید،

   ### رَاوَدُوهُ (به فتح واو و ضم دال) به معنای از او خواستند در اختيارشان بگذارد،

   ### سَنُرَاوِدُ (به فتح سین، ضم نون) به معنای گفتگو خواهیم کرد، است.

   ### [۱ - معنای مُراوَدَه](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%D9%85%D8%B9%D9%86%D8%A7%DB%8C%20%3Cb%3E%D9%85%D9%8F%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8E%D8%AF%D9%8E%D9%87%3C/b%3E)

   ### از رود به معنای طلب کردن است. در [مجمع](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%AA%D9%81%D8%B3%DB%8C%D8%B1_%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%A8%DB%8C%D8%A7%D9%86" \o "تفسیر مجمع البیان" \t "_blank) گويد: مراوده خواستن چيزی است با نرمى و [مدارا](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A7" \o "مدارا" \t "_blank).  [راغب](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%B1%D8%A7%D8%BA%D8%A8" \o "راغب" \t "_blank) گويد: مراوده آن است كه با ديگرى در اراده نزاع كنى و قصد كنى آن‌چه را كه او قصد نمی‌كند و يا به طلبى چيزی را كه او نمی‌طلبد.  در [اقرب](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%A7%D9%82%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF" \o "اقرب الموارد (پیوندی وجود ندارد)) آن را آن‌گاه كه با «عن» يا «على» همراه باشد مخادعه و فريفتن معنى كرده است.

   ### اين هر سه قول كه نقل شد نزديک به هم‌ هستند.

   ### به مواردی از مُراوَدَه که در قرآن به‌ کار رفته است، اشاره می‌شود:

   ### [۲.۱ - راوَدَتْهُ (آیه ۲۳ سوره یوسف)](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%3Cb%3E%D8%B1%D8%A7%D9%88%D9%8E%D8%AF%D9%8E%D8%AA%D9%92%D9%87%D9%8F%3C/b%3E%20(%D8%A2%DB%8C%D9%87%20%DB%B2%DB%B3%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87%20%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81)" \o "<b>راوَدَتْهُ</b> (آیه ۲۳ سوره یوسف))

   ### (وَ راوَدَتْهُ‌ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِها عَنْ نَفْسِهِ ...) [۷](و آن زن كه [یوسف](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%AD%D8%B6%D8%B1%D8%AA_%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81" \o "حضرت یوسف" \t "_blank) در خانه او بود، از او تمنّاى كام‌جويى كرد.)

   ### [۲.۲ - رَاوَدَتْنِي (آیه ۲۶ سوره یوسف)](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%3Cb%3E%D8%B1%D9%8E%D8%A7%D9%88%D9%8E%D8%AF%D9%8E%D8%AA%D9%92%D9%86%D9%90%D9%8A%3C/b%3E%20(%D8%A2%DB%8C%D9%87%20%DB%B2%DB%B6%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87%20%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81)" \o "<b>رَاوَدَتْنِي</b> (آیه ۲۶ سوره یوسف))

   ### (قَالَ هِيَرَاوَدَتْنِي عَن نَّفْسِي)]يوسف گفت: او مرا به كام‌جويى از خود دعوت كرد!)

   ### [۲.۳ - رَاوَدتُّهُ (آیه ۳۲ سوره یوسف)](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%3Cb%3E%D8%B1%D9%8E%D8%A7%D9%88%D9%8E%D8%AF%D8%AA%D9%91%D9%8F%D9%87%D9%8F%3C/b%3E%20(%D8%A2%DB%8C%D9%87%20%DB%B3%DB%B2%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87%20%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81)" \o "<b>رَاوَدتُّهُ</b> (آیه ۳۲ سوره یوسف))وَ لَقَدْ رَاوَدتُّهُ عَن نَّفْس) [۱من او را به خويشتن دعوت كردم.)

   ### [۲.۴ - رَاوَدتُّنَّ (آیه ۵۱ سوره یوسف)](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%3Cb%3E%D8%B1%D9%8E%D8%A7%D9%88%D9%8E%D8%AF%D8%AA%D9%91%D9%8F%D9%86%D9%91%D9%8E%3C/b%3E%20(%D8%A2%DB%8C%D9%87%20%DB%B5%DB%B1%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87%20%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81)" \o "<b>رَاوَدتُّنَّ</b> (آیه ۵۱ سوره یوسف))إِذْ رَاوَدتُّنَّ يُوسُفَ عَن نَّفْسِهِ) به هنگامى كه يوسف را به سوى خويش دعوت كرديد.)

   ### [۲.۵ - رَاوَدُوهُ (آیه ۳۷ سوره قمر)](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%3Cb%3E%D8%B1%D9%8E%D8%A7%D9%88%D9%8E%D8%AF%D9%8F%D9%88%D9%87%D9%8F%20%3C/b%3E%20(%D8%A2%DB%8C%D9%87%20%DB%B3%DB%B7%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87%20%D9%82%D9%85%D8%B1)" \o "<b>رَاوَدُوهُ </b> (آیه ۳۷ سوره قمر))وَ لَقَدْ رَاوَدُوهُ عَن ضَيْفِهِ) [آن‌ها از او خواستند ميهمانانش را در اختيارشان بگذارد.)

   ### [۲.۶ - سَنُرَاوِدُ (آیه ۶۱ سوره یوسف)](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%88%D8%AF%D9%87_(%D9%85%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%A7%D8%AA%E2%80%8C%D9%82%D8%B1%D8%A2%D9%86)" \l "%3Cb%3E%D8%B3%D9%8E%D9%86%D9%8F%D8%B1%D9%8E%D8%A7%D9%88%D9%90%D8%AF%D9%8F%3C/b%3E%20(%D8%A2%DB%8C%D9%87%20%DB%B6%DB%B1%20%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87%20%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81)" \o "<b>سَنُرَاوِدُ</b> (آیه ۶۱ سوره یوسف))قَالُواْ سَنُرَاوِدُ عَنْهُ أَبَاهُ) [گفتند:ما درباره او با پدرش گفتگو خواهيم كرد.)

   ### ناگفته نماند مراوده كه در آيات ۲۳، ۲۶، ۳۲، ۵۱ [سوره یوسف](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87_%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81" \o "سوره یوسف" \t "_blank) آمده است همه قيد «عَنْ نَفْسِهِ» دارند. و در آيه ۳۷[قمر](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%87_%D9%82%D9%85%D8%B1" \o "سوره قمر" \t "_blank) [آمده‌ «وَ لَقَدْ راوَدُوهُ‌عَنْ ضَيْفِهِ» و نيز آمده‌ (قالُوا سَنُراوِدُ عَنْهُ أَباهُ) [۴۸]در اين دو آيه «عن» آمده ولى «نفسه» ندارد معلوم است كه مراوده در قسمت اولى درباره نفس يوسف و كام خواستن از او بوده است به خلاف دو آيه بعدى. بايد در اينجا سه نكته را ياد آورى كنيم:اوّل آن‌كه مفاعله در اين آيات براى مبالغه است نه بين الاثنين.

   ### دوم اين‌كه «عن» به معنى تعليل است. [قاموس](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%DB%8C%D8%B7" \o "القاموس المحیط" \t "_blank)، [اقرب](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%A7%D9%82%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF) و [المنجد](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AC%D8%AF" \o "المنجد (پیوندی وجود ندارد)) تصريح كرده‌اند كه تعليل يكى از معانى «عن» است و آيه‌ (وَ ما كانَ اسْتِغْفارُ إِبْراهِيمَ لِأَبِيهِ إِلَّا عَنْ مَوْعِدَةٍ) [۴۹]و استغفار ابراهيم براى پدرش (سرپرستش كه در آن زمان، عمويش آزر بود)، فقط بخاطر وعده‌اى بود كه به او داده بود.) [۵۰]را شاهد آورده‌اند.

   ### سوم اين‌كه لازم است مراوده را در آيات فوق به معنى قصد بگيريم كه از مصاديق طلب است مثلا آيه‌:وَ راوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِها عَنْ نَفْسِهِ)[۵۴]را اين‌طور معنى كنيم: «زنی كه [یوسف](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%AD%D8%B6%D8%B1%D8%AA_%DB%8C%D9%88%D8%B3%D9%81) در خانه او بود يوسف را به شدّت قصد كرد به جهت نفس او و كام گرفتن از او»وَ لَقَدْ راوَدُوهُعَنْ ضَيْفِهِ) [۵۵]يعنى «[لوط](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%AD%D8%B6%D8%B1%D8%AA_%D9%84%D9%88%D8%B7" \o "حضرت لوط" \t "_blank) را قصد كردند به علت ميهمانانش و می‌خواستند آنها را از او بگيرند.»قالُوا سَنُراوِدُ عَنْهُ أَباهُ) [۵۶]يعنى: «به زودى براى آوردن او پدرش را قصد می‌كنيم و به پيش او می‌رويم.»اگر اين‌طور بگویيم معنى آيات كاملا درست و مطابق معناى اوّلى كلمه خواهد بود و الحمدللّه. [زمخشری](https://fa.wikifeqh.ir/%D9%85%D8%AD%D9%85%D9%88%D8%AF_%D8%A8%D9%86_%D8%B9%D9%85%D8%B1_%D8%B2%D9%85%D8%AE%D8%B4%D8%B1%DB%8C" \o "محمود بن عمر زمخشری" \t "_blank) و [بیضاوی](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87_%D8%A8%D9%86_%D8%B9%D9%85%D8%B1" \o "عبدالله بن عمر" \t "_blank) مراوده را رفت و آمد گفته‌اند. و آن به تصريح [صحاح](https://fa.wikifeqh.ir/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%AD_%D8%AC%D9%88%D9%87%D8%B1%DB%8C_(%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8)" \o "الصحاح جوهری (کتاب)" \t "_blank) و قاموس يكى از معانى «رود» است [۵۹][۶۰]ولى آن‌چه ما گفتيم صحيح‌تر و مطابق معناى اوّلى است. مثلا در آيه‌ «وَ لَقَدْ راوَدُوهُ‌ عَنْ ضَيْفِهِ» [۶۱]رفت و آمد درست نمی‌آيد مگر آنكه گفته شود بارها به او مراجعه كرده بوده‌اند.}}

   [↑](#footnote-ref-2)
3. ### مراوده (Mutual) به رفتارهایی دوطرفه یا چندطرفه گفته‌می‌شود که بین انسان‌ها برقرارمی‌شود. adjective

   ### متقابل

   ### mutual, reciprocal, reciprocating, polar

   ### دو جانبه

   ### bilateral, mutual, reciprocal, double-faced

   ### دو طرفه

   ### bilateral, mutual, reciprocal, two-sided

   ### دوسره

   ### mutual

   ### از دو سره

   ### mutual

   ### بین الاثنین

   ### -عدالت مراوده ای

   ### تعریف مفهومی: عدالت مراوده ای به روند ها و رفتارها یی که پیامدهابه وسیله ی آن توضیح داده می شود، تعریف می شود. عدالت مراوده ای به کیفیت فرایندها و رفتارهای میان افراد( یعنی صحبت مودبانه و با احترام) و همچنین به میزانی که علت و دلیل بروز نتایج شرح داده می شود، اشاره دارد.

   ### تعریف عملیاتی: عبارت است از تصمیم گیری درباره شغل با عزت و احترام، حساس بودن سرپرست نسبت به نیازهای شخصی کارکنان، اتخاذ تصمیم در مورد شغل کارکنان بصورت صادقانه ، نگران بودن در مورد حقوق کارکنان، اتخاذ تصمیم سرپرست درباره شغل به صورت منطقی ، شرح تصمیم سرپرست در مورد شغل بصورت شفاف.

   ### عدالت مراوده ای : عدالت مراوده ای به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می شود باز می گردد. رفتارهای بخصوصی مناسب و منصفانه تشخیص داده می شود، حال آنکه سایر رفتارها نامناسب و غیر منطفانه .

   ### عدالت مراوده ای به عنوان انصاف نوع سوم و مستقل در مقایسه با عدالت توزیعی و روشی معرفی شده است. امروزه اغلب از عدالت مراوده ای به عنوان زمینه ای یا بخشی از عدالت روشی استفاده می شود هر چند برخی از محققان این طرح را زیر سئوال می برند. خلاصه کردن عدالت مراوده ای به عنوان زمینه سازی در روش، موضوع درستی است چنانچه روش های تصمیم گیری خلاصه شده، روش های انجام کار و ارتباطات را نیز شامل می شود.

   [↑](#footnote-ref-3)