

Designing and Explaining a Professional Ethics Model for Managers in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan

1. Aminuddin Muzafary[✉]: Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Mohammad Reza Rabiee Mandejin^{✉*}: Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Vahid Araei[✉]: Department of Public Administration and Public Policy, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

4. Behnoush Jovari[✉]: Department of Public Administration and Public Policy, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: m.rabiee1971@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design and explain a comprehensive, indigenous, and operational model of professional ethics for managers in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan, compatible with the country's religious, cultural, social, and organizational context. This qualitative study employed thematic analysis based on Braun and Clarke's six-phase approach. Participants were purposively selected from senior and middle managers, Hajj and endowment affairs experts, members of endowment boards of trustees, and seminary and university academics. Semi-structured interviews continued until theoretical saturation was achieved, resulting in the participation of 15 individuals. The interviews were recorded, transcribed verbatim, repeatedly reviewed, and systematically analyzed using MAXQDA 2020. Themes were subsequently reviewed for internal coherence and consistency with the overall dataset, defined and named, and finally organized into an integrated conceptual model of managerial professional ethics. The analysis indicated that professional ethics in the organization is shaped by an "institutional contradiction." Deeply rooted religious and cultural values, moral conscience, perceived accountability before God, and strong societal expectations provide substantial potential for ethical managerial conduct; however, structural and managerial deficiencies, ethnic and tribal favoritism, lack of transparency in reward and punishment systems, and inadequate monitoring and accountability mechanisms impede the practical realization of this potential. The resulting model suggests that overcoming this contradiction requires the simultaneous implementation of six categories of strategies: managerial, supervisory, supportive, educational, cultural, and manager-level individual strategies. Effective implementation of these strategies may promote public trust, social capital, organizational productivity, job satisfaction, and institutional credibility. Conversely, persistence of the existing conditions is associated with institutional distrust, systemic and group-based corruption, employee burnout, normalization of unethical conduct, and waste of public resources. Professional ethics in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan cannot be institutionalized solely by strengthening managers' individual ethical beliefs; rather, simultaneous reforms in managerial structures, monitoring and accountability systems, supportive mechanisms, and organizational culture are required to transform religious and cultural values from symbolic principles into sustainable organizational practices.

Keywords: Professional ethics; Managers; Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan; Institutional contradiction; Religious and cultural values; Organizational accountability.

How to Cite: Muzafary, A., Rabiee Mandejin, M. R., Araei, V., & Jovari, B. (2026). Designing and Explaining a Professional Ethics Model for Managers in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(2), 1-25.



طراحی و تبیین الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف کشور افغانستان

۱. امین الدین مظفری^۱: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. محمد رضا ربیعی مندجین^۲: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. وحید آرای^۳: گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۴. بهنوش جووری^۴: گروه مدیریت دولتی و خط مشی گذاری عمومی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: m.rabiee1971@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی بومی، جامع و عملیاتی برای اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان، متناسب با ویژگی‌های دینی، فرهنگی، اجتماعی و سازمانی این کشور انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک انجام شد. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از میان مدیران ارشد و میانی، کارشناسان امور حج و اوقاف، اعضای هیئت‌های امنای موقوفات و استادان حوزه و دانشگاه انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۵ نفر در پژوهش مشارکت کردند. مصاحبه‌ها ضبط، به‌طور کامل پیاده‌سازی و چندین بار بررسی شدند و فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام گرفت. مضامین پس از بررسی انسجام درونی و انطباق با کل داده‌ها بازبینی، تعریف و نام‌گذاری شدند و در نهایت در قالب الگوی مفهومی پژوهش سازمان‌دهی شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد که اخلاق حرفه‌ای مدیران در این سازمان در چارچوب یک «تناقض نهادی» شکل می‌گیرد؛ به این معنا که ارزش‌های دینی و فرهنگی عمیق، وجدان اخلاقی، مسئولیت در پیشگاه خداوند و انتظارات بالای جامعه، ظرفیت قابل‌توجهی برای تقویت اخلاق حرفه‌ای فراهم می‌کنند، اما ضعف‌های ساختاری و مدیریتی، حاکمیت روابط قومی و قبیله‌ای، نبود شفافیت در نظام پاداش و تنبیه و ضعف نظارت و پاسخگویی، تحقق عملی این ظرفیت را محدود می‌سازند. الگوی حاصل نشان داد که غلبه بر این تناقض مستلزم به‌کارگیری هم‌زمان شش دسته راهبرد مدیریتی، نظارتی، حمایتی، آموزشی، فرهنگی و فردی است. استقرار چنین راهبردهایی می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی، بهره‌وری، رضایت شغلی و اعتبار سازمانی منجر شود، در حالی که تداوم شرایط موجود با بی‌اعتمادی نهادی، فساد سیستمی و گروهی، فرسودگی کارکنان، عادی‌شدن رفتارهای غیراخلاقی و اتلاف منابع عمومی همراه است. تحقق اخلاق حرفه‌ای در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان صرفاً از طریق تقویت باورهای اخلاقی فردی امکان‌پذیر نیست، بلکه مستلزم اصلاح هم‌زمان ساختارهای مدیریتی، نظام‌های نظارتی و پاسخگویی، سازوکارهای حمایتی و فرهنگ سازمانی است تا ارزش‌های دینی و فرهنگی از سطح شعاری به رفتارها و رویه‌های عملیاتی پایدار تبدیل شوند.

کلیدواژه‌گان: اخلاق حرفه‌ای مدیران، سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان، تناقض نهادی، ارزش‌های دینی و فرهنگی، پاسخگویی، نظارت سازمانی.

نحوه استناددهی: مظفری، امین الدین، ربیعی مندجین، محمد رضا، آرای، وحید، و جووری، بهنوش. (۱۴۰۵). طراحی و تبیین الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف کشور افغانستان. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۲)، ۱-۲۵.



مقدمه

اخلاق حرفه‌ای یکی از بنیان‌های اساسی کارآمدی، مشروعیت و پایداری سازمان‌هاست و در دهه‌های اخیر، هم‌زمان با پیچیده‌تر شدن محیط‌های سازمانی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، گسترش شفافیت عمومی و افزایش حساسیت نسبت به مسئولیت‌پذیری مدیران، اهمیت آن بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. اخلاق حرفه‌ای را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از توصیه‌های فردی درباره درستکاری یا پرهیز از رفتارهای نادرست دانست، بلکه این مفهوم در سطح سازمانی به نظامی از ارزش‌ها، هنجارها، مسئولیت‌ها و معیارهای رفتاری اشاره دارد که شیوه تصمیم‌گیری و تعامل مدیران و کارکنان را در برابر سازمان، همکاران، مراجعان و جامعه هدایت می‌کند. در این چارچوب، رفتار حرفه‌ای مستلزم مسئولیت‌پذیری، صداقت، عدالت، احترام، قابلیت اعتماد و انجام وظایف بر پایه معیارهای اخلاقی است و می‌تواند کیفیت روابط کاری، اعتماد متقابل و اعتبار سازمانی را تقویت کند (Mcom et al., 2026). از سوی دیگر، نگاه معاصر به اخلاق حرفه‌ای بر این نکته تأکید می‌کند که اخلاق تنها در سطح اعتقاد یا بیان اصول باقی نمی‌ماند، بلکه باید در عمل، تصمیم‌های روزمره، ساختارهای سازمانی و شیوه مواجهه با مسائل واقعی حرفه‌ای نمود پیدا کند (Maslen et al., 2026). بنابراین، ارزیابی اخلاق حرفه‌ای مدیران مستلزم بررسی هم‌زمان ویژگی‌های فردی، زمینه فرهنگی، ساختار سازمانی و سازوکارهای تصمیم‌گیری و پاسخگویی است.

مدیران به دلیل برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری، توزیع منابع، ارزیابی کارکنان، تعیین اولویت‌های سازمانی و شکل‌دهی به روابط رسمی و غیررسمی، نقش محوری در ایجاد یا تضعیف اخلاق حرفه‌ای دارند. بسیاری از رفتارهای کارکنان نه صرفاً از مقررات رسمی، بلکه از الگوهای رفتاری مدیران و برداشتی که از عدالت، صداقت و مسئولیت‌پذیری آنان به دست می‌آورند، تأثیر می‌پذیرد. مرور پژوهش‌های مربوط به رهبری اخلاقی نشان داده است که مدیر اخلاقی مدار از طریق الگوسازی، ایجاد انتظارات رفتاری روشن، تقویت رفتارهای مطلوب و برخورد با تخلفات می‌تواند فضای اخلاقی سازمان را شکل دهد (Hoang et al., 2023). همچنین، درستکاری رهبر یکی از سازوکارهای مهم شکل‌گیری رفتار رهبری اخلاقی است و هنگامی که مدیر در گفتار و رفتار خود ثبات اخلاقی نشان می‌دهد، احتمال انتقال این الگو به روابط و رفتارهای سازمانی افزایش می‌یابد (Mohi Ud Din & Zhang, 2023). بر این اساس، اخلاق مدیر نه یک ویژگی خصوصی، بلکه عاملی سازمانی است که می‌تواند بر نگرش‌ها، تصمیم‌ها و عملکرد افراد در سطوح مختلف اثر بگذارد.

با این حال، رفتار اخلاقی مدیران صرفاً محصول ویژگی‌های فردی آنان نیست و کیفیت ساختار و فرهنگ سازمانی نیز نقشی تعیین‌کننده دارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها، نمادها و الگوهای رفتاری مشترک است که به اعضای سازمان نشان می‌دهد چه رفتاری پذیرفته، تشویق یا طرد می‌شود و چگونه باید موقعیت‌های مبهم را تفسیر کرد (Driskill & Mirivel, 2025). در سازمانی که در آن عدالت، پاسخگویی و شفافیت به صورت واقعی حمایت می‌شود، احتمال بروز و تثبیت رفتار اخلاقی بیشتر است؛ اما اگر رفتارهای مبتنی بر رابطه، تبعیض، مصونیت از پاسخگویی یا ترجیح منافع شخصی بر منافع عمومی در ساختار سازمانی تثبیت شده باشد، حتی افراد دارای باورهای اخلاقی قوی نیز ممکن است با فشارهای قابل توجهی برای انطباق با رویه‌های غیرحرفه‌ای مواجه شوند. از این منظر، اخلاق سازمانی را باید در پیوند با چگونگی توزیع قدرت، سازوکارهای نظارت، نظام‌های پاداش و تنبیه، رویه‌های ارتقا و نحوه پاسخگویی مدیران تحلیل کرد. Rhodes نیز با رویکردی انتقادی نشان می‌دهد که اخلاق سازمانی زمانی معنا پیدا می‌کند که از سطح گفتمان‌های رسمی فراتر رود و در ساختار قدرت، مسئولیت‌پذیری و عملکرد واقعی سازمان منعکس شود (Rhodes, 2023).

رابطه میان رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی و جو اخلاقی از دیگر محورهای مهم در تبیین رفتار حرفه‌ای است. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که رهبران اخلاقی می‌توانند از طریق افزایش ادراک عدالت سازمانی و ایجاد جو اخلاقی مناسب، رفتارهای اخلاقی کارکنان را تقویت کنند (Al Halbusi et al., 2024). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های عمومی و دینی اهمیت بیشتری دارد، زیرا رفتار مدیران در چنین نهادهایی علاوه بر پیامدهای داخلی، بر اعتماد و قضاوت عمومی درباره سازمان نیز اثر می‌گذارد. همچنین، ارتباط میان رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی بیانگر آن است که اخلاق مدیریتی باید بخشی از نظام کلان عملکرد سازمانی تلقی شود؛ به گونه‌ای که فرهنگ اخلاقی و مسئولیت‌پذیری سازمانی بتوانند نقش واسطه‌ای در تبدیل رفتار رهبران به پیامدهای مطلوب سازمانی ایفا کنند (Alkhadra et al., 2023). بنابراین، تقویت اخلاق حرفه‌ای بدون اصلاح فرهنگ و ساختارهایی که رفتار مدیران را هدایت و ارزیابی می‌کند، احتمالاً اثربخشی محدودی خواهد داشت.

یکی دیگر از ابعاد مهم اخلاق حرفه‌ای مدیران، کیفیت تصمیم‌گیری اخلاقی در موقعیت‌های پیچیده است. مدیران در بسیاری از موارد با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که در آنها ارزش‌های مختلف، منافع ذی‌نفعان، الزامات قانونی، فشارهای سازمانی و محدودیت‌های محیطی با یکدیگر تعارض دارند. تصمیم اخلاقی در چنین شرایطی نیازمند تشخیص مسئله اخلاقی، ارزیابی پیامدها، سنجش مسئولیت‌ها و توجه به حقوق و منافع گروه‌های مختلف است. پژوهش Li نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری اخلاقی صرفاً محصول استدلال منطقی نیست و عوامل شناختی و عاطفی به‌طور هم‌زمان در شکل‌دهی قضاوت اخلاقی نقش دارند (Li, 2023). افزون بر این، گرایش‌های تصمیم‌گیری اخلاقی می‌توانند تحت تأثیر فرایندهای اجتماعی و بین‌نسلی نیز قرار گیرند و ارزش‌ها و شیوه‌های داوری اخلاقی در بستر روابط و تجربه‌های اجتماعی شکل بگیرند (Chen et al., 2024). از این رو، طراحی الگوی اخلاق حرفه‌ای برای مدیران باید فراتر از ارائه فهرستی از فضایل اخلاقی باشد و سازوکارهایی برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های واقعی و تعارض‌آمیز فراهم کند. در رویکردهای جدید، اخلاق حرفه‌ای با مفهوم «عالی انسانی در سازمان» نیز پیوند خورده است. Melé تأکید می‌کند که اخلاق در مدیریت نباید صرفاً به رعایت حداقل‌های قانونی یا کنترل تخلف محدود شود، بلکه باید به رشد انسان، کیفیت روابط و تحقق خیر سازمانی و اجتماعی کمک کند (Melé, 2025). از این منظر، سازمان اخلاقی سازمانی است که نه تنها از رفتار غیرقانونی یا غیراخلاقی پیشگیری می‌کند، بلکه زمینه‌ای برای مسئولیت‌پذیری، احترام، انصاف و رشد حرفه‌ای فراهم می‌آورد. در همین راستا، فعالیت‌های داوطلبانه و تعهد اجتماعی مدیران نیز می‌توانند به تقویت هویت اخلاقی و رفتار رهبری اخلاقی آنان منجر شوند؛ به‌ویژه هنگامی که جو اخلاقی سازمان از چنین رفتارهایی حمایت کند (Lu et al., 2025). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای مدیران حاصل تعامل ویژگی‌های شخصی با تجربه‌های سازمانی و زمینه فرهنگی است و برای تقویت آن باید هم به انگیزش درونی و هم به شرایط محیطی توجه شود.

پژوهش‌های داخلی نیز بر چندبعدی بودن اخلاق حرفه‌ای مدیران تأکید کرده‌اند. در مطالعه‌ای درباره مدیران و معلمان مدارس، معنویت سازمانی و سبک رهبری مثبت‌گرا به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده اخلاق حرفه‌ای معرفی شدند و نتایج نشان دادند که تقویت معنویت و الگوهای مثبت رهبری می‌تواند با افزایش اخلاق حرفه‌ای همراه باشد (Azizi, 2025). این یافته برای سازمان‌هایی که ماهیت فرهنگی و دینی دارند اهمیت دوچندان دارد، زیرا ارزش‌های دینی و معنوی می‌توانند به‌عنوان یک منبع مهم انگیزش اخلاقی عمل کنند. در پژوهش Omar و همکاران نیز تحلیل روایت مدیران آموزشی نشان داد که اخلاق حرفه‌ای از منظر مدیران می‌تواند در قالب رویکردهای فضیلت‌محور، دین‌محور، سازمان‌محور و مردم‌محور فهم شود و پیامدهایی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی به همراه داشته باشد (Omar et al., 2024). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای در محیط‌های فرهنگی و دینی صرفاً یک مسئله سازمانی نیست، بلکه در پیوند با باورهای ارزشی، مسئولیت اجتماعی و نوع رابطه مدیر با جامعه معنا پیدا می‌کند. منابع اسلامی نیز ظرفیت گسترده‌ای برای استخراج اصول اخلاقی مدیریتی دارند. پژوهش Jafari Rad و همکاران با اتکا بر منابع دینی نشان داد که می‌توان مجموعه‌ای از فضایل و رذایل اخلاقی مرتبط با مدیریت را شناسایی و در قالب یک الگوی اخلاق حرفه‌ای سامان‌دهی کرد (Jafari Rad et al., 2021). همچنین، تحلیل آموزه‌های نهج‌البلاغه درباره اخلاق حرفه‌ای مدیران نشان داده است که ویژگی‌هایی همچون بردباری، خوش‌رفتاری، امانتداری، خدمت‌گزاری و رعایت حرمت و کرامت کارکنان از مؤلفه‌های مهم مدیریت اخلاقی محسوب می‌شوند (Mohammadi et al., 2021). این اصول برای سازمان‌هایی که مأموریت و هویت دینی دارند اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند، زیرا از مدیران چنین سازمان‌هایی انتظار می‌رود فاصله میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی را به حداقل برسانند و در عمل نماد امانتداری، عدالت و پاسخگویی باشند.

از سوی دیگر، مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای مدیران با پیامدهای مدیریتی و حکمرانی نیز مرتبط است. پژوهش Mahyaei نشان داد که اخلاق حرفه‌ای مدیران می‌تواند در اجرای خط‌مشی‌گذاری دولت الکترونیک در سازمان‌های دولتی نقش مؤثری ایفا کند (Mahyaei, 2025). این نتیجه بیانگر آن است که اخلاق حرفه‌ای نه تنها بر روابط انسانی، بلکه بر کیفیت اجرای سیاست‌ها و فرایندهای مدیریتی نیز اثرگذار است. پژوهش Hatami Ghouschi و همکاران نیز در طراحی الگوی سرمایه فکری بانک‌های دولتی، شایستگی و اخلاق حرفه‌ای مدیران را در کنار مؤلفه‌هایی مانند سرمایه انسانی، اجتماعی، ساختاری و ارتباطی مورد توجه قرار داد و نشان داد که اخلاق مدیریتی بخشی از سرمایه ناملموس و ظرفیت سازمانی محسوب می‌شود (Hatami Ghouschi et al., 2022). افزون بر این، یافته‌های جدیدتر حاکی از آن است که اخلاق حرفه‌ای می‌تواند نقش میانجی در ارتباط میان مشارکت مدیران در فرایندهای سازمانی و مسئولیت اجتماعی آنان داشته باشد؛ برای نمونه، مشارکت در بودجه‌ریزی از طریق تقویت اخلاق حرفه‌ای می‌تواند به ارتقای مسئولیت اجتماعی مدیران منجر شود (Nasab et al., 2026).

با وجود اهمیت اصول عمومی، مطالعات جدید بر زمینه‌مند بودن اخلاق حرفه‌ای نیز تأکید می‌کنند. تحلیل Sam و Simmons درباره اخلاق حرفه‌ای فعالان آموزش عالی نشان می‌دهد که افراد اخلاق حرفه‌ای خود را مجموعه‌ای کاملاً ثابت و یکسان تلقی نمی‌کنند، بلکه آن را در تعامل با هویت شخصی، تجربه، تغییر نقش‌های حرفه‌ای و الگوهای اخلاقی بازتعریف می‌کنند (Sam & Simmons Berwise, 2026). این یافته بر ضرورت طراحی الگوهای اخلاقی متناسب با زمینه سازمانی تأکید دارد. یک الگوی اخلاق حرفه‌ای که در سازمان‌های خصوصی یا محیط‌های باثبات توسعه یافته است، لزوماً نمی‌تواند بدون تعدیل به سازمانی دینی، دولتی و فعال در یک جامعه چندقومیتی و متأثر از بحران‌های سیاسی و اجتماعی منتقل شود. در نتیجه، مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای باید در ارتباط با ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و اجتماعی سازمان مورد بررسی قرار گیرند و میان اصول عمومی اخلاق و اقتضات بومی تعادل برقرار شود.

این ضرورت در مورد افغانستان اهمیت بیشتری دارد. سازمان ارشاد، حج و اوقاف به دلیل مسئولیت در حوزه امور دینی، فرهنگی، حج و موقوفات با سرمایه معنوی و اعتماد عمومی جامعه ارتباط مستقیم دارد. تصمیم‌های مدیران این سازمان می‌تواند با موضوعاتی نظیر توزیع منابع وقفی، ارائه خدمات حج، نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی و مذهبی و تعامل با گروه‌های مختلف اجتماعی مرتبط باشد؛ بنابراین عدالت، امانتداری، شفافیت و بی‌طرفی در آن صرفاً ویژگی‌های مطلوب فردی نیستند، بلکه شروط اساسی حفظ مشروعیت سازمان به شمار می‌روند. هم‌زمان، ویژگی‌های اجتماعی افغانستان، از جمله تنوع قومی و فرهنگی، تجربه طولانی بی‌ثباتی سیاسی، ضعف برخی سازوکارهای اداری و حساسیت بالای جامعه نسبت به عملکرد نهادهای دینی، می‌تواند تحقق اخلاق حرفه‌ای را با چالش‌های مضاعف روبه‌رو سازد. در چنین بستری، اخلاق حرفه‌ای زمانی قابلیت تحقق دارد که ارزش‌های دینی و فرهنگی با ساختارهای شفاف و سازوکارهای قابل اتکای نظارت و پاسخگویی همراه شوند.

در واقع، ممکن است میان ارزش‌های رسمی سازمان و رویه‌های عملی آن شکافی شکل گیرد؛ سازمان در سطح هنجاری بر عدالت، امانتداری و خدمت تأکید کند، اما نظام گزینش، ارتقا، پاداش و پاسخگویی به‌گونه‌ای عمل کند که رفتار اخلاقی را به‌طور مؤثر حمایت نکند. ادبیات معاصر اخلاق حرفه‌ای نیز بر همین مسئله تأکید دارد که سازمان‌ها ممکن است دارای چارچوب‌ها و بیانیه‌های اخلاقی باشند، اما در عمل با نوعی خاموشی یا ناتوانی سازمانی در مواجهه با مسائل اخلاقی روبه‌رو شوند (Maslen et al., 2026). در چنین شرایطی، تبدیل اخلاق از یک مفهوم شعاری به رویه‌ای عملی مستلزم بازنگری در ساختارهای تصمیم‌گیری، حمایت از گزارشگری تخلفات، شفافیت در ارزیابی مدیران و ایجاد سازوکارهای مستقل پاسخگویی است. از این‌رو، مطالعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان ارشاد، حج و اوقاف باید علاوه بر شناسایی ارزش‌های اخلاقی مطلوب، موانع ساختاری و زمینه‌ای تحقق آنها را نیز آشکار سازد.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها بر مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای، رهبری اخلاقی، معنویت سازمانی، فرهنگ سازمانی یا پیامدهای اخلاق مدیریتی تمرکز کرده‌اند، اما هنوز شکاف مهمی در زمینه طراحی الگوی یکپارچه، بومی و عملیاتی برای مدیران سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان وجود دارد. پژوهش‌های داخلی غالباً در بافت مدارس، بانک‌ها و سایر سازمان‌های دولتی انجام شده‌اند و پژوهش‌های بین‌المللی نیز عمدتاً محیط‌های سازمانی متفاوتی را بررسی کرده‌اند. در نتیجه، هنوز روشن نیست ارزش‌های دینی و فرهنگی، ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی، نظام‌های نظارت و پاسخگویی و شرایط اجتماعی خاص افغانستان چگونه به‌طور هم‌زمان اخلاق حرفه‌ای مدیران این سازمان را شکل می‌دهند. افزون بر این، مطالعات موجود کمتر تلاش کرده‌اند میان مبانی وظیفه‌گرایانه اخلاق، فرهنگ و ساختار سازمانی، رهبری اخلاقی و فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی در قالب یک مدل بومی ارتباط برقرار کنند؛ در حالی که ادبیات موجود نشان می‌دهد هر یک از این ابعاد به تنهایی تنها بخشی از واقعیت اخلاق حرفه‌ای را توضیح می‌دهد و دستیابی به تصویری جامع نیازمند توجه هم‌زمان به آنهاست.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی بومی و عملیاتی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف کشور افغانستان با توجه به زمینه‌های دینی، فرهنگی، ساختاری، مدیریتی و نظارتی این سازمان بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف کشور افغانستان، از روش تحلیل مضمون بر پایه الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ را به کار می‌برد. انتخاب این روش از آن رو مناسب است که الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف کشور افغانستان، پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و وابسته به زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است و با روش‌های کمی صرف نمی‌توان لایه‌های عمیق آن را آشکار ساخت. تحلیل مضمون این امکان را فراهم می‌کند که الگوهای معنادار موجود در تجربه‌ها، ادراکات و تفسیرهای کنشگران مختلف شناسایی و تحلیل شود. همچنین ماهیت استقرایی و تفسیری این روش سبب می‌شود مضامین اصلی بدون تحمیل چارچوب‌های نظری از پیش تعیین شده، مستقیماً از دل داده‌ها استخراج شوند؛ ویژگی‌ای که برای مطالعه شرایط خاص و بومی افغانستان اهمیت فراوان دارد.

داده‌های این بخش از پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از متولیان امر، در سازمان ارشاد، حج و اوقاف و صاحب‌نظران دانشگاهی در افغانستان جمع‌آوری می‌شود. مصاحبه‌ها پس از ضبط، به‌صورت کامل پیاده‌سازی و با فایل‌های صوتی تطبیق داده شدند تا دقت و بی‌طرفی حفظ شود. سپس متون چندین بار توسط پژوهشگر و یک پژوهشگر دیگر مطالعه شد تا آشنایی عمیق با داده‌ها حاصل شود و نکات اولیه، ایده‌های تحلیلی و پرسش‌های کلیدی برای ورود به مرحله کدگذاری یادداشت گردد. این مرحله زمینه لازم را برای فهم دقیق‌تر داده‌ها و شروع تحلیل منظم فراهم می‌کند.

پس از آشنایی با داده‌ها، کدگذاری باز یا اولیه به‌صورت استقرایی انجام می‌شود؛ یعنی پژوهشگر بدون تحمیل مفاهیم از پیش تعیین شده، بخش‌های معنادار متن را در ارتباط با پرسش‌های پژوهش شناسایی و برچسب‌گذاری می‌کند. این فرایند با استفاده از نرم‌افزار مکسکودا^۲ ۲۰۲۰ به‌صورت نظام‌مند انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، ۵۰۹ کد مفهومی، از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در ادامه، این کدها با یکدیگر مقایسه، ترکیب و طبقه‌بندی می‌شوند تا مضامین محوری و فرعی شکل گیرند. سپس مضامین در دو سطح بازبینی شدند: نخست از حیث انسجام درونی کدهای زیر هر مضمون، و دوم از منظر تناسب با کل داده‌ها. در نتیجه این بازبینی، برخی مضامین ادغام، حذف یا به مضامین فرعی تقسیم شدند تا نقشه نهایی مضامین بازنمایی دقیق‌تری از داده‌ها ارائه کند.

در گام‌های پایانی، مضامین نهایی تعریف و نام‌گذاری شدند تا ماهیت، دامنه و محتوای هر یک به‌طور روشن مشخص گردد. برای انتخاب نام‌ها، علاوه بر تحلیل پژوهشگر، از واژه‌ها و تعبیر خود مشارکت‌کنندگان نیز استفاده شده تا مضامین به داده‌ها نزدیک‌تر باشند. این مرحله با همکاری دو پژوهشگر و مشورت یک استاد آشنا به روش‌شناسی کیفی انجام می‌شود و به افزایش اعتبار یافته‌ها کمک می‌کند. گزارش نهایی پژوهش به‌صورت روایتی منسجم و مستند تدوین می‌شود که در آن مضامین اصلی با نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان و در پیوند با مبانی نظری و مطالعات پیشین تفسیر شده‌اند. بر این اساس، یافته‌های کیفی در قالب مدل نهایی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف، ارائه می‌شوند.

در پژوهش حاضر، مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) انتخاب شدند، به این صورت که پژوهشگران با توجه به ماهیت کیفی تحقیق و نیاز به دسترسی به افرادی که دارای دانش، تجربه و آگاهی مستقیم از اخلاق حرفه‌ای و فرایندهای مدیریتی در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان بودند، افرادی نظیر مدیران ارشد و میانی، کارشناسان باسابقه امور حج و اوقاف، اعضای هیئت‌های امنای موقوفات و همچنین استادان حوزه علمیه و دانشگاه که با مسائل اخلاقی و دینی در این سازمان آشنایی عمیق داشتند، به عنوان مشارکت‌کنندگان اصلی در نظر گرفتند. فرایند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت، یعنی تا جایی که مصاحبه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای به یافته‌های پژوهش اضافه نکردند و مفاهیم و مقوله‌های قبلی به طور کامل تکرار شدند.

¹ Braun & Clarke

² MAXQDA

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان

شماره	نام خانوادگی	تحصیلات	شغل
۱	احمدی	دکترای مدیریت دولتی	مدیر کل دفتر برنامه ریزی
۲	حسینی	کارشناسی ارشد الهیات	رئیس اداره امور حج
۳	کریمی	کارشناسی ارشد حقوق عمومی	معاون اداری و مالی
۴	نورزاد	دکترای جامعه‌شناسی	مشاور عالی سازمان
۵	رحیمی	کارشناسی مدیریت دولتی	رئیس واحد بازرسی و ارزیابی
۶	محمدی	دکتری مدیریت دولتی	کارمند اداره امور حج
۷	رضایی	کارشناسی ارشد علوم اسلامی	معاون اداره امور حج
۸	صالحی	کارشناسی علوم تربیتی	مسئول منابع انسانی
۹	نوری	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر بخش مالی
۱۰	فراهی	کارشناسی ارشد الهیات	کارشناس فرهنگی
۱۱	کریمی	دکتری فقه و حقوق اسلامی	مشاور سازمان
۱۲	مرادی	دکترای جامعه‌شناسی	کارشناس فرهنگی
۱۳	هاشمی	کارشناسی ارشد فقه و مبانی حقوق	امام جماعت سازمان و مشاور امور شرعی
۱۴	سلطانی	دکترای روانشناسی	مشاور منابع انسانی
۱۵	جمشیدی	کارشناسی ارشد علوم اسلامی	کارمند اداره امور حج

یافته‌ها

در گام نخست و طی مرحله کدگذاری باز، داده‌های تمامی مصاحبه‌ها به دقت مطالعه و جمله‌به‌جمله بررسی شدند. در این مرحله، هر عبارت، ایده یا مفهوم کلیدی که حاوی معنای مرتبط با پرسش‌های تحقیق بود، به‌عنوان یک کد باز استخراج گردید. این فرآیند دقیق و موشکافانه در نهایت منجر به شناسایی ۵۰۹ کد باز اولیه شد. این کدها که ساده‌ترین واحدهای معنایی تحلیل را تشکیل می‌دهند، سنگ بنای تمامی مراحل تحلیلی بعدی قرار گرفتند و چارچوبی غنی و جزئی‌نگر را برای فهم تجربه و تخصص مشارکت‌کنندگان فراهم آوردند.

کدگذاری باز، اولین و بنیادی‌ترین مرحله در تحلیل کیفی داده‌ها است که در آن محقق با نگاهی تحلیلی و عاری از پیش‌فرض، به داده‌های خام (متون مصاحبه) مراجعه کرده و تلاش می‌کند تا مفاهیم نهفته در آن‌ها را شناسایی، نام‌گذاری و دسته‌بندی کند. این کدها عیناً یا با عبارتی بسیار نزدیک به گفته‌های مشارکت‌کنندگان شکل می‌گیرند و تا حد امکان بار تفسیری محقق را به دوش نمی‌کشند. دستیابی به ۵۰۹ کد باز در این پژوهش نشان‌دهنده غنای داده‌ها، تنوع تجربیات مشارکت‌کنندگان و انجام فرآیند کدگذاری با دقت و عمق کافی است. این کدهای اولیه، ماده خام لازم برای مراحل بعدی تحلیل، یعنی تشکیل خوشه‌های معنایی (کدهای محوری)، را فراهم کردند. نمودار ابری عمده کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.



مبارك مبارك

کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز اولیه (۵۰۹ کد) که در مرحله پیشین به‌دست آمده بودند، مورد بررسی و بازاندیشی عمیق‌تر قرار گرفتند. در این گام، هدف ایجاد پیوند میان کدهای به‌ظاهر پراکنده و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مقوله‌های محوری بود. این فرآیند از طریق شناسایی ارتباطات مفهومی، شباهت‌های موضوعی و توالی‌های علیّ یا زمینه‌ای میان کدهای باز انجام شد. کدگذاری محوری به‌مثابه چارچوب‌بندی و سامان‌دهی مجدد داده‌ها در سطحی انتزاعی‌تر عمل کرد که در آن، هر مقوله محوری، هسته‌ای مفهومی را تشکیل می‌داد که کدهای باز مرتبط حول آن گردآوری و با مشخص کردن ابعاد، شرایط علیّ، راهبردها و پیامدهای هر مقوله، غنای تحلیلی آن افزایش یافت و بستر را برای استخراج کد انتخابی فراهم نمود. کدهای محوری این پژوهش، شامل ۳ کد با عناوین، ارزش‌های دینی و فرهنگی به عنوان بستر اخلاق، ضعف‌های ساختاری و مدیریتی و ضعف نظام نظارت و پاسخگویی، می‌باشد.

کد محوری اول: ارزش‌های دینی و فرهنگی به عنوان بستر اخلاق

بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، ارزش‌های دینی عمیقاً ریشه‌دار در فرهنگ افغانستان، اساسی‌ترین بستر شکل‌گیری اخلاق حرفه‌ای در سازمان ارشاد، حج و اوقاف محسوب می‌شود. مشارکت‌کنندگان متعددی بر این نکته تأکید داشته‌اند که «ارزش‌های دینی ریشه‌دار» (با فراوانی ۶) و «مسئولیت در پیشگاه خداوند» (با فراوانی ۵) مهم‌ترین عوامل درونی توجه مدیران به اخلاق حرفه‌ای است. چنانکه مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) اظهار می‌دارد: «مهم‌ترین عامل درونی، ارزش‌های دینی عمیقاً ریشه‌دار

در فرهنگ افغانستان است. مدیران ما معمولاً خود را در پیشگاه خداوند مسئول می‌دانند. "همچنین مشارکت‌کننده شماره ۲ (آقای حسینی) با تأکید بر بعد معنوی مسئله می‌گوید: "از دیدگاه دینی من، مهم‌ترین عامل، ترس از خدا و حساب آخرت است. مدیر ما که متولی امور حج و وقف است، اگر اخلاق را رعایت نکند، در واقع به امانت الهی خیانت کرده است. در کنار باور به خدا و مسئولیت اخروی، "وجدان اخلاقی" (با فراوانی ۵) و "باورهای درونی" (با فراوانی ۵) به‌عنوان مهم‌ترین سازوکارهای درونی عمل به اخلاق حرفه‌ای شناسایی شده‌اند. مشارکت‌کننده شماره ۱۰ (فراهی) در این زمینه می‌گوید: "یکی از مهم‌ترین عوامل درونی، وجدان اخلاقی مدیر است؛ یعنی اینکه فرد در خلوت خود نیز درستکار باشد، نه فقط در حضور دیگران. "همچنین مشارکت‌کننده شماره ۵ (رحیمی) با اشاره به تجربه بلندمدت خود در بازرسی، وجدان کاری برخی مدیران باسابقه را یک عامل مثبت درونی ارزیابی می‌کند. از سوی دیگر، مشارکت‌کننده شماره ۱۲ (مرادی) بر تعهد وجدانی و احساس امانت‌داری تأکید می‌کند: "مهم‌ترین عامل درونی، تعهد وجدانی و احساس امانت‌داری است. مدیر اگر خود را امین مردم بداند، به‌طور طبیعی به اخلاق حرفه‌ای توجه می‌کند.

ارزش‌های دینی نه تنها در درون مدیران، بلکه در "فرهنگ دینی" (با فراوانی ۳) و "فضای فرهنگی" (با فراوانی ۳) جامعه افغانستان ریشه دوانده است. مشارکت‌کننده شماره ۶ (محمدی) اظهار می‌دارد: "عوامل بیرونی مانند فرهنگ عمومی جامعه، انتظار مردم از نهادهای دینی، نظارت قانونی، رسانه‌ها، و نیز الگوی رفتاری مقامات بالادست نیز نقش مهمی دارند. "این موضوع در قالب "حساسیت دینی جامعه" (با فراوانی ۲) و "انتظارات بالا از متولیان دین" (با فراوانی ۴) در کدگذاری ظاهر شده است. مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) با نگاه جامعه‌شناختی خود تصریح می‌کند: "مهم‌ترین عامل فشار اجتماعی و هنجارهای جمعی در شهرهایی مانند هرات، کابل و مزار شریف است. مردم در این شهرها انتظارات بالایی از متولیان دین دارند.

ارزش‌های دینی و فرهنگی در عمل و رفتار روزمره مدیران و کارکنان تجلی می‌یابد. کدهای "احترام به مراجع‌کنندگان" (با فراوانی ۶) و "عدالت" (با فراوانی ۱۲) به‌عنوان پربسامدترین مؤلفه‌های رفتاری برگرفته از بستر دینی و فرهنگی شناسایی شده‌اند. مشارکت‌کننده شماره ۹ (نوری) در این باره می‌گوید: "مدیران می‌توانند با رفتار روزانه خود فرهنگ‌سازی کنند؛ برای مثال با وقت‌شناسی، صداقت، پرهیز از تبعیض، و احترام به مراجع‌کنندگان. "از سوی دیگر، "سنت شورا" (با فراوانی ۱) و "روحیه جهادی" (با فراوانی ۱) به‌عنوان عناصر فرهنگی بومی که می‌توانند به تقویت اخلاق حرفه‌ای کمک کنند، مطرح شده‌اند.

جدول ۲. کدمحوری ارزش‌های دینی و فرهنگی به عنوان بستر اخلاق و کدهای باز زیر مجموعه آن

کد محوری	کدهای باز (فراوانی)
ارزش‌های دینی و فرهنگی به عنوان بستر اخلاق	ارزش‌های دینی ریشه‌دار (۶)
	مسئولیت در پیشگاه خداوند (۵)
	باورهای دینی کارکنان و مدیران (۵)
	وجدان اخلاقی (۵)
	باورهای درونی (۵)
	ترس از خدا (۱)
	فرهنگ دینی (۳)
	فضای فرهنگی (۳)
	حساسیت دینی جامعه (۲)
	انتظارات بالا از متولیان دین (۴)
	سنت شورا (۱)
	روحیه جهادی (۱)
	احترام به مراجع‌کنندگان (۶)
	عدالت (۱۲)

کد محوری دوم: ضعف‌های ساختاری و مدیریتی

یکی از بارزترین ضعف‌های ساختاری در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان، ناکارآمدی نظام گزینش مدیران است که به جای توجه به شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای، تحت تأثیر وابستگی‌های سیاسی و قومی قرار دارد. کد «ضعف نظام گزینش» (با فراوانی ۱) و «نحوه گزینش مدیران» (با فراوانی ۲) و به‌ویژه «حاکمیت روابط قومی و قبیله‌ای» (با فراوانی ۸) به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های این ضعف شناسایی شده‌اند. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) در این زمینه صراحتاً می‌گوید: «ضعف اصلی در نظام گزینش است که بیش از آنکه به اخلاق‌مداری توجه کند، به وابستگی‌های سیاسی یا قومی نظر دارد.» مشارکت‌کننده شماره ۲ (آقای حسینی) نیز با تأکید بیشتر اظهار می‌دارد: «ساختار سازمان ما بیش از حد قبیله‌گراست ... انتصابات بیشتر بر اساس روابط قومی و قبیله‌ای است تا شایستگی اخلاقی.» تلخ‌ترین توصیف را مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) ارائه می‌دهد: «من صریح بگویم نظام قوم‌گرایی در این سازمان ریشه دوانده. هر مدیری که می‌آید، اول از همه افراد قوم خودش را به کار می‌گیرد و به آن‌ها پاداش می‌دهد. این بزرگ‌ترین سد اخلاق حرفه‌ای است.»

دومین ضعف ساختاری عمده، نبود شفافیت در نظام پاداش و تنبیه است که به‌طور مستقیم رفتار اخلاقی مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کدهای «عدم شفافیت نظام پاداش و تنبیه» (با فراوانی ۵) و «تنبیه نشدن رفتارهای غیراخلاقی» (با فراوانی ۳) گویای این واقعیت تلخ هستند. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) می‌گوید: «نظام پاداش و تنبیه نیز شفاف نیست ... رفتارهای غیراخلاقی به ندرت تنبیه می‌شوند.» مشارکت‌کننده شماره ۵ (رحیمی) با صراحت بیشتری اظهار می‌دارد: «در این سازمان نظام پاداش وجود ندارد ... چه اخلاقی باشی چه نباشی، حقوقت یکی است و ترفیعت هم به رابطه بستگی دارد. این بزرگ‌ترین ضعف است.» مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) نیز به پیامدهای این بی‌شفافیتی اشاره می‌کند: «نظام ترفیع بر اساس رابطه ... کسی که با اخلاق درست کار می‌کند اما رابطه قبیله‌ای ندارد، تا آخر عمر معاون نمی‌شود.» این وضعیت منجر به عادی شدن بی‌اخلاقی و شکل‌گیری نوعی فرهنگ مصونیت از مجازات در سطوح مدیریتی شده است.

سومین ضعف ساختاری، جو سازمانی بیش از حد سلسله‌مراتبی و متمرکز است که هرگونه ابتکار اخلاقی را سرکوب می‌کند. کدهای «جو سلسله‌مراتبی و متمرکز» (با فراوانی ۱) و «سرکوب ابتکار اخلاقی» (با فراوانی ۱) به این پدیده اشاره دارند. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) توضیح می‌دهد: «جو سازمانی بیش از حد سلسله‌مراتبی و متمرکز است که ابتکار اخلاقی را سرکوب می‌کند.» در چنین فضایی، مدیران میانی و کارکنان جرأت نمی‌کنند تخلفات را گزارش دهند یا رفتار اخلاقی مستقلی از خود نشان دهند. مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) از منظر روانشناسی به این پدیده می‌پردازد و از «جو آزارمحور» سخن می‌گوید: «جو سازمانی ما بیش از حد آزارمحور است ... مدیران ارشد با تحقیر و تهدید با زیردستان رفتار می‌کنند و این رفتار به پایین‌ترین سطوح سرایت می‌کند.» همچنین «ساختار مبهم» (با فراوانی ۱) و «نبود شفافیت در تصمیم‌ها» (با فراوانی ۲) به‌عنوان عوامل تشدیدکننده این جو متمرکز و سرکوب‌گر عمل می‌کنند. مشارکت‌کننده شماره ۱۱ (کریمی) می‌گوید: «ساختار سازمان اگر بر پایه شفافیت و پاسخ‌گویی باشد، اخلاق حرفه‌ای را تقویت می‌کند. اما اگر ساختار مبهم و تصمیم‌ها فردمحور باشد، زمینه برای رفتار غیراخلاقی فراهم می‌شود.»

چهارمین بُعد ضعف‌های ساختاری و مدیریتی، به فقدان نظام‌های ارزیابی مدون و حاکمیت تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای بازمی‌گردد. کد «سلیقه‌مداری» (با فراوانی ۵) و «کمبود نیروی آموزش‌دیده» (با فراوانی ۱) نشان‌دهنده این وضعیت است. مشارکت‌کننده شماره ۳ (کریمی) در این باره می‌گوید: «سازمان ما نظام ارزیابی عملکرد مدونی ندارد ... مدیران عمدتاً بر اساس ارزیابی ذهنی رؤسا ترفیع می‌یابند. جو سازمانی به دلیل نبود شفافیت مالی، فضای بدگمانی حاکم است.» مشارکت‌کننده شماره ۹ (نوری) نیز تأکید می‌کند: «از نظر ساختاری، اگر سیستم انتصابات و ارتقاها عادلانه نباشد، بی‌اعتمادی شکل می‌گیرد و اخلاق تضعیف می‌شود.» مشارکت‌کننده شماره ۶ (محمدی) با اشاره به ویژگی‌های ساختاری مؤثر بر رفتار اخلاقی می‌گوید: «در سازمان ارشاد، حج و اوقاف، ویژگی‌هایی مثل نحوه گزینش مدیران، میزان توجه به شایستگی، و وجود یا نبود نظام ارزیابی منصفانه، تأثیر مستقیم بر رفتار اخلاقی دارند. اگر انتخاب مدیر بر اساس تعهد، تخصص و سلامت نفس باشد، احتمال بروز رفتار اخلاقی بیشتر می‌شود.» این جمله در واقع بیانگر وضعیت مطلوب است، اما وضعیت موجود حکایت از فقدان چنین نظام‌هایی دارد.

جدول ۳. کدمحوری ضعف‌های ساختاری و مدیریتی و کدهای باز زیر مجموعه آن

کدهای باز(فراوانی)	کد محوری
ضعف نظام گزینش (۱)	ضعف‌های ساختاری و مدیریتی
عدم شفافیت نظام پاداش و تنبیه (۵)	
تنبیه نشدن رفتارهای غیراخلاقی (۳)	
جو سلسله‌مراتبی و متمرکز (۱)	
سرکوب ابتکار اخلاقی (۱)	
حاکمیت روابط قومی و قبیله‌ای (۸)	
ساختار مبهم (۱)	
نحوه گزینش مدیران (۲)	
نبود شفافیت در تصمیم‌ها (۲)	
سلیقه‌مداری (۵)	
کمبود نیروی آموزش‌دیده (۱)	

کد محوری سوم: ضعف نظام نظارت و پاسخگویی

یکی از اساسی‌ترین موانع اجرای اخلاق حرفه‌ای در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان، نبود یک نظام نظارت کارآمد و اثربخش است. کد «فقدان نظارت کارآمد» (با فراوانی ۳) به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه این ضعف شناسایی شده است. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) در این زمینه صراحتاً اظهار می‌دارد: «مهم‌ترین مانع، نبود نظام نظارت کارآمد و ترس از گزارش‌گری تخلفات (عدم امنیت شغلی برای افشاگران) است». مشارکت‌کننده شماره ۳ (کریمی) نیز با تأکید بر ابعاد حقوقی این معضل می‌گوید: «بزرگ‌ترین مانع نبود استقلال قضایی در تخلفات اداری است ... گاهی یک مدیر متخلف به دلیل حمایت سیاسی، نه تنها مجازات نمی‌شود بلکه ترفیع هم می‌گیرد». این بی‌نظارتی، زمینه را برای عادی‌شدن رفتارهای غیراخلاقی و سوءاستفاده از قدرت فراهم می‌کند.

مشارکت‌کننده شماره ۵ (رحیمی) که خود در واحد بازرسی فعالیت دارد، با نگاهی میدانی از محدودیت‌های نظارتی موجود می‌گوید: «وجود بازرسی مستقل در سازمان (تیم ما) یک فرصت است، هرچند که ما کم‌نیرو و کم‌اختیار هستیم». همچنین مشارکت‌کننده شماره ۶ (محمدی) به این موضوع اشاره می‌کند: «یکی از موانع اصلی اجرای اخلاق حرفه‌ای در این سازمان، ضعف نظام نظارت، نبود معیارهای روشن برای ارزیابی عملکرد اخلاقی، و گاهی فشارهای سیاسی یا اداری است». «ضعف نظام کنترل داخلی» (با فراوانی ۱) نیز به‌عنوان عامل تشدیدکننده این ناکارآمدی عمل می‌کند.

در کنار ضعف نظارت، نبود مکانیسم‌های روشن و عملیاتی برای پاسخگویی مدیران، دومین رکن اساسی این کد محوری را تشکیل می‌دهد. کد «فقدان مکانیسم‌های پاسخگویی» (با فراوانی ۳) گویای این واقعیت است که مدیران در قبال رفتار اخلاقی خود به هیچ نهادی پاسخگو نیستند. مشارکت‌کننده شماره ۹ (نوری) به پیامدهای این وضعیت اشاره می‌کند: «یکی از موانع مهم، تضاد میان گفتار و عمل است. اگر مدیران درباره اخلاق صحبت کنند اما در عمل پایبند نباشند، اعتماد از بین می‌رود». فقدان پاسخگویی به معنای نبودن سازوکاری است که مدیر را ملزم به توضیح و توجیه تصمیمات و رفتارهای خود در برابر ذی‌نفعان کند.

مشارکت‌کننده شماره ۱۲ (مرادی) در این باره می‌گوید: «نحوه گزینش مدیران و نوع حمایت یا بازخواست از آنان، بر رفتار اخلاقی تأثیر مستقیم دارد». اما متأسفانه، نظام فعلی فاقد چنین بازخواستی است. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) با صراحت بیشتری اظهار می‌دارد: «نبود ارزیابی ۳۶۰ درجه. مدیر فقط از بالا ارزیابی می‌شود، نه از پایین. پس او فقط به فکر راضی نگه داشتن رئیسش است، نه رفتار اخلاقی با زیردستان». این وضعیت باعث می‌شود که مدیران تنها در برابر مافوق خود که اغلب آنها نیز بر اساس روابط قومی و قبیله‌ای انتخاب شده‌اند، پاسخگو باشند و نه در برابر کارکنان، ارباب‌رجوع یا وجدان اخلاقی خود.

در مقابل ضعف‌های موجود، برخی از مشارکت‌کنندگان به ضرورت و اهمیت «نظام پایش مستمر» (با فراوانی ۲) به‌عنوان یکی از راهکارهای جبران این خلأ اشاره کرده‌اند. مشارکت‌کننده شماره ۵ (رحیمی) در الگوی عملیاتی خود به این مؤلفه توجه ویژه‌ای دارد: «نظام پایش مستمر با شاخص‌های قرمز (مثلاً تعداد شکایات به ازای هر مدیر)» را یکی از مراحل پنج‌گانه الگوی خود معرفی می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۱۰ (فراهی) نیز بر این نکته تأکید دارد: «تسهیل‌کننده‌ها شامل نظارت مستمر، حمایت از مدیران درستکار، و وجود فرهنگ دینی فعال در سازمان است.»

همچنین مشارکت‌کننده شماره ۶ (محمدی) اذعان می‌دارد: «اگر این سیاست‌ها با نظارت مستمر و حمایت مدیریت ارشد همراه شود، قطعاً اثرگذاری بیشتری خواهد داشت.» «بازرسی‌های ناگهانی» (با فراوانی ۱) نیز به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر نظارتی مطرح شده است. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) با تأکید بر جنبه عملی این موضوع می‌گوید: «عوامل بیرونی مؤثرترند: بررسی‌های ناگهانی، وجود خط تلفن مستقیم شکایات به وزارت، و فشار رسانه‌های محلی ... اینها واقعاً کارساز است.» این اظهارات نشان می‌دهد که اگرچه نظام پایش مستمر در وضعیت موجود به طور جدی اجرا نمی‌شود، اما مشارکت‌کنندگان اذعان دارند که چنین سازوکاری می‌تواند نقش مهمی در پیشگیری و کشف تخلفات ایفا کند. فقدان این نوع پایش‌ها، به مدیران این امکان را می‌دهد که سال‌ها بدون هیچ نگرانی از نظارت، به رفتارهای غیراخلاقی خود ادامه دهند.

در مقابل ضعف‌های موجود، مشارکت‌کنندگان به مجموعه‌ای از سازوکارهای نظارتی اشاره کرده‌اند که می‌تواند به عنوان راهکارهایی برای جبران این خلأ مورد استفاده قرار گیرد. کدهای «کمیته انضباطی مستقل» (با فراوانی ۳) و «نظام نظارت چندلایه» (با فراوانی ۳) از مهم‌ترین این راهکارها هستند. مشارکت‌کننده شماره ۲ (آقای حسینی) در الگوی خود به «کمیته انضباطی مستقل» به عنوان یکی از مؤلفه‌های لایه ساختاری اشاره می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۳ (کریمی) با رویکرد حقوقی خود، نظام نظارت چندلایه را چنین توصیف می‌کند: «مؤلفه دوم نظام نظارت چندلایه (بازرسی داخلی، دیوان محاسبات، سازمان بازرسی)» و تأکید می‌کند که این مؤلفه‌ها با یکدیگر رابطه بازخورد مثبت دارند. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) نیز پیشنهاد می‌دهد: «کمیته اخلاق غیردولتی ... یعنی سه نفر از کارکنان عادی (که با رأی مخفی انتخاب شوند) در کنار مدیران در شورای انضباطی حق رأی داشته باشند.» مشارکت‌کننده شماره ۷ (رضایی) نیز بر ضرورت «ایجاد واحد یا کمیته نظارت اخلاقی» تأکید می‌کند و می‌گوید: «اگر سازمان به‌طور رسمی از مدیران اخلاق‌مدار حمایت و قدردانی کند، این موضوع به الگوسازی کمک خواهد کرد.» مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) از منظر روانشناسی، «بازخورد ۳۶۰ درجه با تحلیل روانشناختی» را پیشنهاد می‌دهد: «نه فقط امتیاز دادن، بلکه تحلیل انگیزه‌ها و موانع روانشناختی هر مدیر.» آنچه از مجموع این اظهارات برمی‌آید، اجماع مشارکت‌کنندگان بر این نکته است که نظارت مؤثر باید چندلایه، مستقل و فراگیر باشد و نباید صرفاً به نظارت سلسله‌مراتبی محدود شود.

جدول ۴. کدمحوری ضعف نظام نظارت و پاسخگویی و کدهای باز زیر مجموعه آن

کد محوری	کدهای باز (فراوانی)
ضعف نظام نظارت و پاسخگویی	فقدان نظارت کارآمد (۳)
	فقدان مکانیسم‌های پاسخگویی (۳)
	ضعف نظام کنترل داخلی (۱)
	نبود بازخورد (۱)
	نظام پایش مستمر (۲)
	کمیته انضباطی مستقل (۳)
	نظام نظارت چندلایه (۳)
	بازرسی‌های ناگهانی (۱)

کد انتخابی (گزینشی) تناقض نهادی

عنوان «تناقض نهادی: زیست‌بوم اخلاقی دوپاره در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان» از سه بخش کلیدی تشکیل شده است: نخست «تناقض نهادی» به وضعیتی اشاره دارد که در آن سازمان به طور همزمان دارای دو قطب متضاد است، از یک سو پتانسیل عظیم ارزش‌های دینی-فرهنگی برای اخلاق‌مداری و از سوی دیگر ساختارها و رویه‌های

معیوبی همچون قوم‌گرایی، تمرکزگرایی و ضعف نظارت که این پتانسیل را خنثی می‌کند؛ چنانکه مشارکت‌کننده شماره ۱۵ (جمشیدی) می‌گوید: «متأسفانه، در سازمان ما "دین" به یک پوسته ظاهری تبدیل شده، نماز می‌خوانیم اما عدالت را در تقسیم منابع رعایت نمی‌کنیم.» دوم «زیست‌بوم اخلاقی دوپاره» تصویری از محیط سازمانی ارائه می‌دهد که در آن دو نظام ارزشی و رفتاری متضاد همزمان جریان دارند: لایه رویین و شعاری از ارزش‌های دینی و اخلاقی در برابر لایه زیرین و عملی از روابط قومی، جانبداری، ترس و بی‌اخلاقی؛ مشارکت‌کننده شماره ۲ (آقای حسینی) این دوپارگی را چنین توصیف می‌کند: «ارزش‌های اسلامی در فرهنگ سازمانی حضور دارد اما عمدتاً شعاری و نه عملیاتی.» سوم «سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان» بستر و زمینه خاص پژوهش را مشخص می‌کند که به دلیل ماهیت دینی و حساسیت اجتماعی‌اش، این تناقض در آن بیش از هر سازمان دیگری آسیب‌زا و قابل مشاهده است؛ مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) می‌گوید: «سازمان ارشاد، حج و اوقاف به دلیل ماهیت مذهبی‌اش، زیر ذره‌بین مردم است.»

زمینه‌ها (بستر وقوع پدیده)

زمینه‌های سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان، متشکل از چهار لایه به‌هم‌پیوسته است که مهم‌ترین آنها ارزش‌های دینی عمیقاً ریشه‌دار در فرهنگ افغانستان می‌باشد. چنانکه مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) تصریح می‌کند: «مهم‌ترین عامل درونی، ارزش‌های دینی عمیقاً ریشه‌دار در فرهنگ افغانستان است. مدیران ما معمولاً خود را در پیشگاه خداوند مسئول می‌دانند.» این زمینه دینی-فرهنگی که در کدهای «وجدان اخلاقی» (مصاحبه ۱۰، فراهی) و «انتظارات بالا از متولیان دین» (مصاحبه ۴، نورزاد) نیز تجلی یافته، یک پتانسیل عظیم برای اخلاق‌مداری ایجاد کرده است. مردم از سازمانی با نام «ارشاد، حج و اوقاف» انتظار الگویی اخلاقی و دینی دارند و این انتظار به خودی خود می‌تواند به عنوان یک سازوکار نظارتی غیررسمی عمل کند. با این حال، همین زمینه دینی به دلیل ضعف در عملیاتی‌سازی، اغلب در سطح شعاری باقی می‌ماند و تبدیل به یک «پوسته ظاهری» می‌شود، چنانکه مشارکت‌کننده شماره ۱۵ (جمشیدی) هشدار می‌دهد: «متأسفانه، در سازمان ما "دین" به یک پوسته ظاهری تبدیل شده ... نماز می‌خوانیم اما عدالت را در تقسیم منابع رعایت نمی‌کنیم.»

در کنار ارزش‌های دینی، ساختار سلسله‌مراتبی و متمرکز و فرهنگ قومی‌گرایی دو لایه زمینه‌ای دیگر را تشکیل می‌دهند که اولی ابتکار اخلاقی را سرکوب می‌کند و دومی نظام گزینش و ترفیع را از شایستگی به سمت جانبداری قومی سوق می‌دهد. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) در توصیف ساختار سازمانی می‌گوید: «جو سازمانی بیش از حد سلسله‌مراتبی و متمرکز است که ابتکار اخلاقی را سرکوب می‌کند.» این تمرکزگرایی، مدیران میانی را به موجوداتی منفعل تبدیل می‌کند که فقط به فکر راضی‌نگه‌داشتن رئیس خود هستند، نه رفتار اخلاقی با زیردستان.

سومین لایه زمینه‌ای، فضای اجتماعی و سیاسی ناپایدار افغانستان است که با مؤلفه‌هایی همچون بی‌ثباتی سیاسی، فقر عمومی و فشار تأمین معیشت همراه است. مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) با نگاه جامعه‌شناختی خود می‌گوید: «موانع فقر عمومی و فشار تأمین معیشت ... مدیری که حقوقش کفاف زندگی نمی‌دهد، بیشتر در معرض فساد است.»

شرایط علی (عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده)

شرایط علی را می‌توان در چهار دسته درونی، ساختاری، محیطی و نظارتی طبقه‌بندی کرد که هر کدام به سهم خود بر میزان توجه به اخلاق حرفه‌ای تأثیر مستقیم می‌گذارند. در دسته علل درونی، مهم‌ترین عامل «باورهای دینی و مسئولیت در پیشگاه خداوند» است که به عنوان یک منبع انگیزشی قدرتمند عمل می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۲ (آقای حسینی) در این باره می‌گوید: «از دیدگاه دینی من، مهم‌ترین عامل، ترس از خدا و حساب آخرت است. مدیر ما که متولی امور حج و وقف است، اگر اخلاق را رعایت نکند، در واقع به امانت الهی خیانت کرده.» همچنین مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) از منظر روانشناسی، «هویت اخلاقی» و «خودکارآمدی اخلاقی» را به عنوان دو عامل درونی تعیین‌کننده معرفی می‌کند: «مدیری که خود را "انسان اخلاقی" می‌داند و به توانایی خود برای عمل اخلاقی در شرایط سخت باور دارد، بیشتر به اخلاق پایبند می‌ماند.» با این حال، وجود این باورهای درونی به تنهایی کافی نیست، زیرا در عمل، عوامل ساختاری و محیطی غالباً بر آنها غلبه می‌کنند.

در دسته علل ساختاری، ضعف نظام گزینش، عدم شفافیت نظام پاداش و تنبیه، و سلیقه‌مداری در تصمیم‌گیری‌ها نقش اصلی را ایفا می‌کنند. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) ضعف اصلی را در نظام گزینش می‌داند که به جای اخلاق‌مداری به وابستگی‌های سیاسی یا قومی نظر دارد. مشارکت‌کننده شماره ۵ (رحیمی) با نگاهی تلخ از نبود نظام

پاداش می‌گوید: «در این سازمان نظام پاداش وجود ندارد ... چه اخلاقی باشی چه نباشی، حقوقت یکی است و ترفیعت هم به رابطه بستگی دارد. این بزرگ‌ترین ضعف است.» این بی‌عدالتی ساختاری، پیامد مستقیمی دارد: فردی که اخلاقی عمل می‌کند هیچ مزیتی نسبت به فرد غیراخلاقی ندارد، بلکه به دلیل نداشتن «رابطه قومی» ممکن است حتی تنبیه هم شود.

دسته سوم علل محیطی، عمدتاً به «فرهنگ قومی‌گرایی» بازمی‌گردد که از بیرون به درون سازمان نفوذ کرده و تمام فرایندهای تصمیم‌گیری را آلوده ساخته است. مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) در تحلیل خود می‌گوید: «ساختار قبیله‌گرا و نظام قوم‌سالاری در انتصابات، یکی از عمیق‌ترین مشکلات است ... مدیری که تنها به خاطر قومیتش منصوب شده، احساس پاسخگویی اخلاقی چندانی ندارد.» چهارمین دسته، علل نظارتی هستند که با «فقدان نظارت کارآمد» و «فقدان مکانیسم‌های پاسخگویی» مشخص می‌شوند.

شرایط مداخله‌گر (تسهیل‌کننده یا تشدیدکننده)

شرایط مداخله‌گر، عواملی هستند که شدت یا جهت روابط علی را تشدید یا تضعیف می‌کنند و به دو دسته تشدیدکننده منفی و تسهیل‌کننده مثبت تقسیم می‌شوند. در دسته تشدیدکننده منفی، مهم‌ترین عامل «ترس و ناامنی شغلی» است که به عنوان یک سد روانی قدرتمند عمل می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) این وضعیت را چنین توصیف می‌کند: «اولین مانع، نبود امنیت شغلی برای افشاگران است ... اگر کارمندی تخلف مدیری را گزارش کند، همان مدیر بعداً بهانه می‌گیرد و او را به واحد دورافتاده‌ای منتقل می‌کند. من خودم چندین بار این صحنه را دیده‌ام.»

دومین دسته تشدیدکننده منفی، «نوسانات سیاسی و بی‌ثباتی محیطی» است. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) می‌گوید: «نوسانات سیاسی در افغانستان باعث می‌شود مدیران به جای اخلاق، به بقای خود بیندیشند.» مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) نیز «فقر عمومی و فشار تأمین معیشت» را به عنوان عواملی که مدیران را در معرض فساد قرار می‌دهد، معرفی می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۳ (کریمی) «فقدان استقلال قضایی» را یکی دیگر از عوامل تشدیدکننده می‌داند که به مدیران متخلف مصونیت می‌بخشد. این عوامل محیطی، به طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه علی میان ارزش‌های دینی و رفتار اخلاقی را تضعیف می‌کنند: حتی مدیری که باورهای دینی قوی دارد، در شرایط بی‌ثباتی سیاسی و فشار معیشتی ممکن است ناچار به پذیرش فساد شود یا حداقل از افشای آن خودداری کند.

در مقابل، تسهیل‌کننده‌های مثبت نیز وجود دارند که مهم‌ترین آنها «باورهای دینی کارکنان و مدیران» و «فشارهای اجتماعی و نظارت عمومی» هستند. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) تأکید می‌کند: «تسهیل‌کننده اصلی باورهای دینی کارکنان و مدیران است که می‌تواند مبنای آموزش‌های اخلاقی قرار گیرد.» مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) «سنت شورا و مشورت در فرهنگ افغانستان» و «حساسیت دینی جامعه» را به عنوان تسهیل‌کننده معرفی می‌کند.

راهبردها

راهبردها به دو دسته واقعی (آنچه در وضعیت موجود رخ می‌دهد) و پیشنهادی (آنچه باید انجام شود) تقسیم می‌شوند. در دسته راهبردهای موجود، نخستین و رایج‌ترین واکنش، سکوت سازمانی است. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) می‌گوید: «اگر کارمندی تخلف مدیری را گزارش کند، همان مدیر بعداً بهانه می‌گیرد و او را به واحد دورافتاده‌ای منتقل می‌کند. من خودم چندین بار این صحنه را دیده‌ام.» در نتیجه، کارکنان ترجیح می‌دهند سکوت کنند تا از تلافی‌جویی در امان بمانند. دومین راهبرد موجود، عادی‌سازی تخلفات است. مشارکت‌کننده شماره ۸ (صالحی) توضیح می‌دهد: «مهم‌ترین مانع، به نظر عادی شدن برخی رفتارهای نادرست است؛ یعنی وقتی تخلف‌های کوچک نادیده گرفته می‌شوند، به مرور تبدیل به هنجار می‌گردند.» مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) نیز از منظر روانشناسی به این پدیده اشاره می‌کند: «مدیران می‌دانند چه رفتاری درست است اما خلاف آن عمل می‌کنند و برای کاهش اضطراب ناشی از این تناقض، توجیهاتی می‌سازند "همه این کار را می‌کنند" سومین راهبرد، بقای سیاسی است که در شرایط بی‌ثباتی، اولویت اول مدیران می‌شود.

در مقابل، راهبردهای پیشنهادی برای بهبود وضعیت، در شش دسته جای می‌گیرند. نخست راهبردهای مدیریتی شامل ایجاد دفتر اخلاق مستقل، نظام ارزیابی سالانه اخلاق‌مداری و نظام جذب و ارتقای اخلاق‌محور است. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) پیشنهاد می‌دهد: «سازمان باید دفتر اخلاق حرفه‌ای مستقل با خط گزارشگری مستقیم به بالاترین مقام ایجاد کند، آموزش‌های اجباری اخلاقی پیش از انتصاب مدیران را الزامی نماید، و نظام ارزیابی سالانه اخلاق‌مداری را طراحی کند که در ترفیعات و پاداش تأثیر

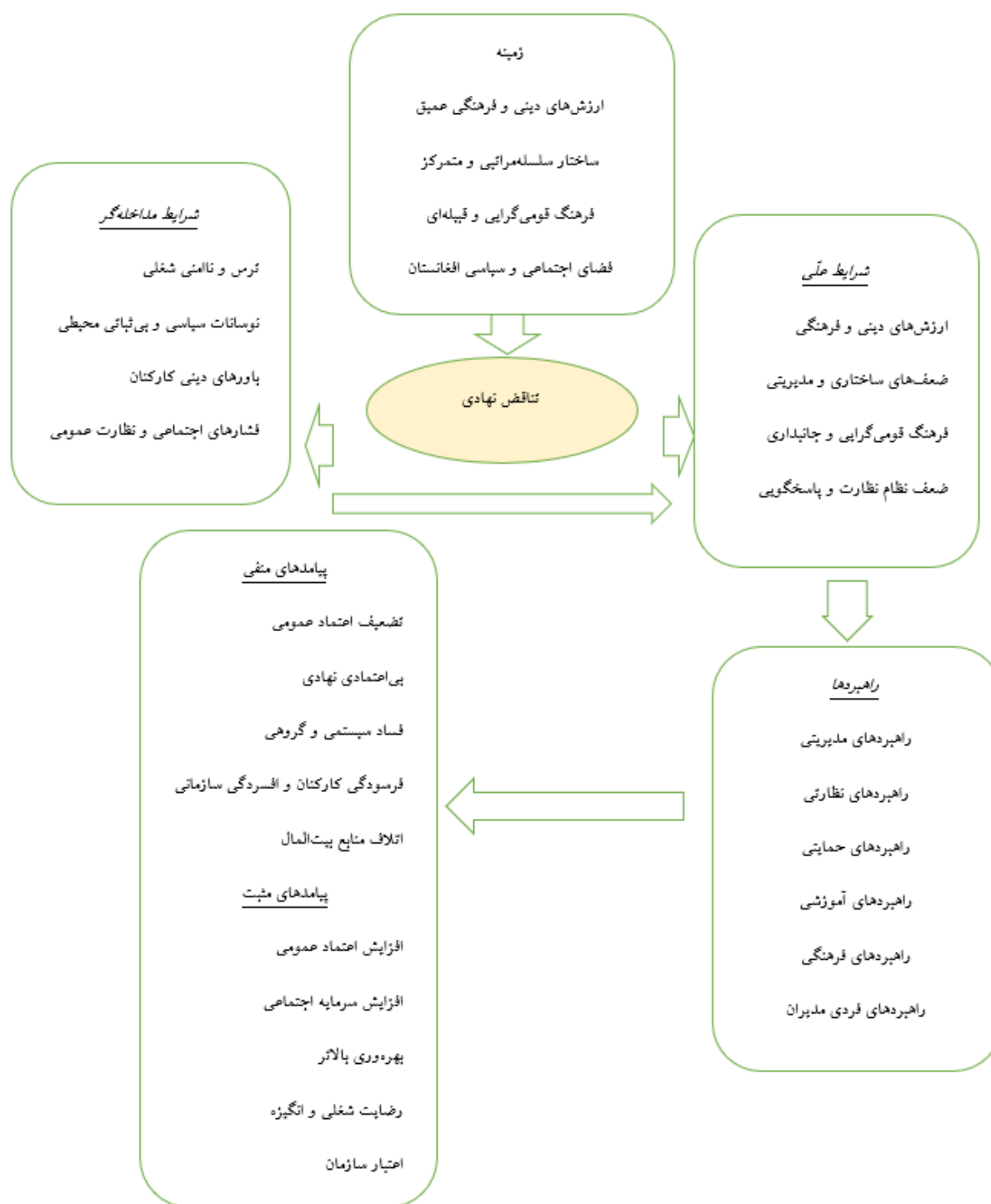
مستقیم داشته باشد.» دوم راهبردهای نظارتی شامل کمیته انضباطی مستقل، نظارت چندلایه و بازرسی‌های ناگهانی است. مشارکت‌کننده شماره ۳ (کریمی) الگوی خود را چنین توصیف می‌کند: «نظام نظارت چندلایه (بازرسی داخلی، دیوان محاسبات، سازمان بازرسی) ... نظام انضباطی الکترونیک (ثبت خودکار تخلفات)» سوم راهبردهای حمایتی با محوریت حمایت از افشاگران و تضمین امنیت شغلی است. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) پیشنهاد می‌دهد: «پاداش افشاگری ... هر کارمندی که تخلف مدیری را گزارش کند و اثبات شود، ده درصد از جریمه آن مدیر را به عنوان پاداش نقدی دریافت کند».

چهارم راهبردهای آموزشی شامل آموزش‌های اجباری اخلاقی پیش از انتصاب و آموزش عملی مبتنی بر مورد است. مشارکت‌کننده شماره ۱۵ (جمشیدی) می‌گوید: «برگزاری دوره‌های "اخلاق مدیریت از منظر نهج‌البلاغه" برای همه مدیران ... اجباری و با آزمون پایانی.» پنجم راهبردهای فرهنگی برای مبارزه با قوم‌گرایی، مانند شفافیت قومی، منع اشتغال خویشاوندان و چرخش اجباری مدیران است. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ (هاشمی) تأکید می‌کند: «سازمان باید قانون منع اشتغال خویشاوندان را به شدت اجرا کند ... هیچ مدیری حق ندارد همسر، برادر، پسرعمو یا هر فامیل درجه یکی را در زیرمجموعه خودش استخدام کند. دوم سیاست چرخش اجباری مدیران ... هیچ مدیری بیش از ۳ سال در یک پست حساس باقی نماند.» ششم راهبردهای فردی مدیران شامل خودنظارتی، پاسخگویی عمومی و مراقبه روزانه است.

پیامدها

پیامدهای مثبت اخلاقی‌مداری در سازمان ارشاد، حج و اوقاف، عمدتاً در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. در سطح اجتماعی، مهم‌ترین پیامد، افزایش اعتماد عمومی است. مشارکت‌کننده شماره ۱ (آقای احمدی) می‌گوید: «رعایت اخلاق حرفه‌ای به طور مستقیم اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد ... مردم به نهادی که متولی حج و وقف است، با دیده اطمینان می‌نگرند.» مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) به پیامد عملی این اعتماد اشاره می‌کند: «وقتی اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم شود، سرمایه اجتماعی منطقه افزایش می‌یابد ... مردم در امور وقف مشارکت بیشتری می‌کنند و موقوفات جدیدی ثبت می‌شود.» مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) نیز با ارائه داده‌های تجربی می‌گوید: «در اداراتی با مدیران اخلاقی، نرخ مراجعه مجدد ارباب‌رجوع ۴ برابر و نرخ توصیه سازمان به دیگران ۷ برابر بیشتر است.» در سطح سازمانی، بهره‌وری بالاتر و جو سازمانی صمیمی‌تر از دیگر پیامدهای مثبت هستند.

در مقابل، پیامدهای منفی بی‌اخلاقی سازمانی عمیقاً هشداردهنده هستند. نخستین و آشکارترین پیامد، تضعیف اعتماد عمومی و بی‌اعتمادی نهادی است. مشارکت‌کننده شماره ۲ (آقای حسینی) می‌گوید: «عدم رعایت اخلاق موجب بی‌حرمتی به بیت‌المال (موقوفات) و افت شدید مشروعیت مردمی می‌شود ... مردم می‌گویند "خودشان اخلاق ندارند، چگونه متولی حجتند؟"» مشارکت‌کننده شماره ۴ (نورزاد) نیز تأکید می‌کند: «عدم رعایت اخلاق، شکاف میان سازمان و جامعه را عمیق می‌کند و به بی‌اعتمادی نهادی دامن می‌زند ... مردم کارهای خود را از مسیرهای غیررسمی و گاه غیرقانونی انجام می‌دهند تا با اداره روبرو نشوند.» دومین پیامد منفی، فساد سیستمی و گروهی است که به صورت چرخه‌ای خود را تقویت می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۵ (رحیمی) توضیح می‌دهد: «بی‌اخلاقی مدیر باعث ترک خدمت کارکنان خوب و جذب افراد فرصت‌طلب می‌شود که خود چرخه فساد را تقویت می‌کند.» مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) نیز به «فساد گروهی (باندبازی)» اشاره می‌کند که شبکه‌ای از حمایت متقابل ایجاد کرده و کشف تخلفات را غیرممکن می‌سازد. سومین پیامد، فرسودگی کارکنان و افسردگی سازمانی است. مشارکت‌کننده شماره ۱۴ (سلطانی) می‌گوید: «بی‌اخلاقی مدیر باعث ناهنجاری‌های روانشناختی جمعی مثل افسردگی سازمانی، بدبینی نهادی و رفتارهای تلافی‌جویانه می‌شود.» چهارمین پیامد، عادی‌شدن بی‌اخلاقی است که مشارکت‌کننده شماره ۸ (صالحی) آن را مهم‌ترین مانع می‌داند و هشدار می‌دهد که تخلفات کوچک به تدریج تبدیل به هنجار می‌شوند. پنجمین پیامد، اتلاف منابع بیت‌المال و در نهایت شکست مأموریت‌های سازمانی است.



شکل ۱. نمودار پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران در سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که اخلاق حرفه‌ای مدیران در این سازمان در بستری چندلایه و متأثر از عوامل فردی، فرهنگی، ساختاری و نظارتی شکل می‌گیرد. از میان ۵۰۹ کد اولیه، سه مقوله محوری شامل

«ارزش‌های دینی و فرهنگی به‌عنوان بستر اخلاق»، «ضعف‌های ساختاری و مدیریتی» و «ضعف نظام نظارت و پاسخگویی» استخراج شد و در سطح انتخابی، «تناقض نهادی» به‌عنوان هسته مرکزی الگو شناسایی گردید. این تناقض بیانگر آن است که از یک سو، ارزش‌های دینی و فرهنگی ریشه‌دار، احساس مسئولیت در پیشگاه خداوند، وجدان اخلاقی و انتظارات بالای جامعه از متولیان امور دینی ظرفیت قابل‌توجهی برای اخلاق‌مداری مدیران ایجاد می‌کنند، اما از سوی دیگر، ضعف نظام گزینش، حاکمیت روابط قومی و قبیله‌ای، نبود شفافیت در نظام پاداش و تنبیه و ضعف نظارت و پاسخگویی مانع تبدیل این ظرفیت ارزشی به رفتار پایدار سازمانی می‌شوند. افزون بر این، شش گروه راهبرد مدیریتی، نظارتی، حمایتی، آموزشی، فرهنگی و فردی برای بهبود وضعیت شناسایی شد و پیامدهای اخلاق‌مداری در قالب افزایش اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی، بهره‌وری، رضایت شغلی و اعتبار سازمانی و پیامدهای ضعف اخلاق حرفه‌ای در قالب بی‌اعتمادی نهادی، فساد، فرسودگی کارکنان و اتلاف منابع آشکار گردید.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که ارزش‌های دینی و فرهنگی یکی از مهم‌ترین بسترهای شکل‌گیری اخلاق حرفه‌ای مدیران هستند. باورهای دینی، احساس مسئولیت در پیشگاه خداوند، وجدان اخلاقی، امانتداری، عدالت و انتظارات بالای جامعه از مدیران یک سازمان دینی می‌تواند به‌عنوان سازوکارهای درونی و اجتماعی کنترل رفتار عمل کنند. این نتیجه با یافته‌های Jafari Rad و همکاران همسو است که با اتکا به منابع دینی، مجموعه‌ای گسترده از فضایل و رذایل اخلاقی را برای مدیران استخراج و نشان دادند منابع اسلامی از ظرفیت بالایی برای تدوین مدل اخلاق حرفه‌ای برخوردارند (Jafari Rad et al., 2021). همچنین، Mohammadi و همکاران در تحلیل نهج‌البلغه، مؤلفه‌هایی همچون بردباری، خوش‌رفتاری، امانتداری، خدمت‌گزاری و رعایت کرامت کارکنان را از عناصر مهم اخلاق حرفه‌ای مدیران معرفی کردند (Mohammadi et al., 2021). یافته حاضر همچنین با مطالعه Azizi هم‌راستا است؛ زیرا در آن پژوهش، معنویت سازمانی از عوامل مهم پیش‌بینی‌کننده اخلاق حرفه‌ای معرفی شد (Azizi, 2025). بنابراین می‌توان گفت در سازمانی مانند ارشاد، حج و اوقاف که هویت و مأموریت آن مستقیماً با ارزش‌های دینی پیوند دارد، باورهای اخلاقی و معنوی می‌تواند سرمایه‌ای بالقوه برای هدایت رفتار مدیران باشند.

با این حال، یافته مهم‌تر پژوهش حاضر آن بود که برخورداری از ارزش‌های دینی و فرهنگی به‌تنهایی برای تضمین رفتار اخلاقی کافی نیست. شکل‌گیری پدیده «تناقض نهادی» نشان داد که ممکن است ارزش‌های اخلاقی در سطح گفتار، باور و هویت سازمانی حضور پررنگ داشته باشند، اما ساختارها و رویه‌های واقعی سازمان مانع عملیاتی شدن آنها شوند. این نتیجه با دیدگاه Rhodes همسو است که اخلاق سازمانی را صرفاً مجموعه‌ای از ارزش‌های اعلام‌شده نمی‌داند و بر ضرورت بررسی رابطه اخلاق با قدرت، ساختار و رویه‌های واقعی سازمان تأکید می‌کند (Rhodes, 2023). همچنین، Maslen و همکاران نشان می‌دهند که سازمان‌ها ممکن است در سطح رسمی دارای چارچوب‌های اخلاقی باشند، اما هنگام مواجهه با مسائل واقعی دچار نوعی خاموشی سازمانی و ناتوانی در تبدیل اصول اخلاقی به عمل شوند (Maslen et al., 2026). در نتیجه، تناقض نهادی مشاهده‌شده در سازمان مورد مطالعه را می‌توان شکافی میان «اخلاق اعلام‌شده» و «اخلاق اجراشده» دانست؛ شکافی که اگر ساختارهای سازمانی آن را بازتولید کنند، حتی ارزش‌های دینی عمیق نیز ممکن است به سطحی نمادین و شعاری تقلیل یابند.

دومین یافته اصلی پژوهش به ضعف‌های ساختاری و مدیریتی مربوط بود. حاکمیت روابط قومی و قبیله‌ای در انتصاب و ارتقای مدیران، فقدان شفافیت در پاداش و تنبیه، سلیقه‌محوری، ساختار سلسله‌مراتبی و متمرکز و ضعف نظام ارزیابی از مهم‌ترین موانع اخلاق حرفه‌ای شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که اخلاق حرفه‌ای تنها تابع ویژگی‌های اخلاقی افراد نیست، بلکه قواعد سازمانی تعیین می‌کنند چه نوع رفتاری تقویت یا تضعیف شود. Driskill و Mirivel نیز بر نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی در ایجاد الگوهای پذیرفته‌شده رفتار و معنا دادن به اعمال اعضای سازمان تأکید دارند (Driskill & Mirivel, 2025). هنگامی که ارتقا و پاداش به جای شایستگی، عدالت و عملکرد بر روابط غیررسمی استوار باشد، پیام ضمنی سازمان برای کارکنان آن است که رعایت معیارهای حرفه‌ای ارزش واقعی ندارد. یافته حاضر همچنین با مطالعه Hatami Ghoushchi و همکاران همخوان است که اخلاق حرفه‌ای و شایستگی مدیران را بخشی اساسی از سرمایه سازمانی و زمینه‌ساز توسعه سرمایه انسانی، اجتماعی و ساختاری معرفی کردند (Hatami Ghoushchi et al., 2022).

ضعف ساختاری مشاهده‌شده را می‌توان از منظر عدالت سازمانی و جو اخلاقی نیز تبیین کرد. Al Halbusi و همکاران نشان دادند که تأثیر رهبران اخلاقی بر رفتار اخلاقی کارکنان تا حد زیادی از طریق عدالت سازمانی و جو اخلاقی منتقل می‌شود (Al Halbusi et al., 2024). بنابراین، اگر کارکنان مشاهده کنند که نظام انتصاب، ارتقا و پاداش

بر روابط قومی، خویشاوندی یا نفوذ غیررسمی استوار است، ادراک عدالت تضعیف می‌شود و در نتیجه، زمینه اجتماعی لازم برای اخلاق‌مداری نیز آسیب می‌بیند. یافته Alkhadra و همکاران نیز نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی در تعامل با یکدیگر بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند (Alkhadra et al., 2023). از این منظر، اصلاح اخلاق حرفه‌ای در سازمان ارشاد، حج و اوقاف بدون اصلاح نظام گزینش، ارتقا، ارزیابی و پاداش نمی‌تواند پایدار باشد؛ زیرا ساختارهای غیرعادلانه رفتار اخلاقی را به رفتاری پرهزینه و در مواردی کم‌فایده برای مدیران و کارکنان تبدیل می‌کنند.

سومین یافته مهم پژوهش، ضعف نظام نظارت و پاسخگویی بود. فقدان نظارت کارآمد، نبود سازوکارهای روشن پاسخگویی، ضعف کنترل داخلی، نبود بازخورد چندجانبه و نگرانی از پیامدهای گزارش تخلفات از عوامل مهم استمرار رفتارهای غیرحرفه‌ای بودند. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که حتی در صورت وجود مدیران دارای باورهای اخلاقی، فقدان پاسخگویی می‌تواند امکان سوءاستفاده از قدرت را افزایش دهد. Mcom و همکاران بر مسئولیت‌پذیری، صداقت، عدالت و قابلیت اعتماد به عنوان مؤلفه‌های محوری رفتار حرفه‌ای تأکید کرده‌اند و نقش مدیریت در حفظ اصول اخلاقی را برای اعتماد و موفقیت سازمانی اساسی دانسته‌اند (Mcom et al., 2026). همچنین، یافته Nasab و همکاران مبنی بر نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای در افزایش مسئولیت اجتماعی مدیران نشان می‌دهد که پاسخگویی و مشارکت مسئولانه در فرایندهای سازمانی با اخلاق حرفه‌ای ارتباط نزدیکی دارد (Nasab et al., 2026). از این رو، ایجاد سازوکارهای پاسخگویی نه صرفاً ابزاری برای کشف تخلف، بلکه بخشی از فرایند نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای است.

یافته مربوط به ضعف نظارت همچنین با اهمیت رفتار الگویی مدیران قابل توضیح است. Hoang و همکاران در مرور نظام‌مند خود نشان دادند که رهبری اخلاقی از طریق الگوسازی و تنظیم انتظارات اخلاقی می‌تواند رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Hoang et al., 2023). Mohi Ud Din و Zhang نیز نشان دادند که درستکاری رهبر از طریق سازوکارهای شناختی و قصد رفتاری به شکل‌گیری رهبری اخلاقی منجر می‌شود (Mohi Ud Din & Zhang, 2023). بنابراین، هنگامی که مدیران ارشد درباره اخلاق سخن می‌گویند اما خود در برابر تخلفات پاسخگو نیستند، اثر الگویی آنان معکوس می‌شود و کارکنان میان پیام رسمی و تجربه واقعی تناقض مشاهده می‌کنند. این وضعیت می‌تواند عادی‌شدن تخلف را تسریع کند؛ زیرا رفتار مدیران به‌طور ضمنی معیار قابل‌قبول رفتار را برای سایر اعضای سازمان تعریف می‌کند.

نتایج همچنین نشان داد که ترس از گزارش‌گری، ناامنی شغلی، نوسانات سیاسی و بی‌ثباتی محیطی از شرایط مداخله‌گری هستند که امکان رفتار اخلاقی را کاهش می‌دهند. در مقابل، وجدان اخلاقی، باورهای دینی، حمایت از مدیران درستکار و فشار اجتماعی برای پاسخگویی می‌توانند نقش تسهیل‌کننده داشته باشند. این یافته بیانگر آن است که رفتار اخلاقی نتیجه یک انتخاب ساده میان «درست» و «نادرست» نیست، بلکه مدیران در بسیاری از موقعیت‌ها با مجموعه‌ای از فشارهای شناختی، عاطفی، سازمانی و محیطی مواجه‌اند. Li نشان داده است که تصمیم‌گیری اخلاقی تحت تأثیر همزمان عوامل شناختی و هیجانی قرار دارد (Li, 2023). همچنین، Chen و همکاران بر تأثیر بسترهای اجتماعی و فرایندهای انتقال ارزش‌ها در شکل‌گیری گرایش‌های تصمیم‌گیری اخلاقی تأکید کرده‌اند (Chen et al., 2024). از این منظر، هنگامی که یک مدیر میان حفظ موقعیت شغلی، فشار سیاسی یا قومی و الزام اخلاقی به گزارش یا جلوگیری از تخلف قرار می‌گیرد، صرف آموزش مفهوم اخلاق برای تغییر رفتار او کافی نیست و باید شرایط ساختاری تصمیم‌گیری نیز اصلاح شود.

یافته‌های پژوهش درباره شش دسته راهبرد پیشنهادی نیز نشان می‌دهد که مسئله اخلاق حرفه‌ای ماهیتی چندسطحی دارد و راهحل تک‌بعدی برای آن کفایت نمی‌کند. راهبردهای مدیریتی مانند ایجاد دفتر مستقل اخلاق و ارزیابی سالانه اخلاق‌مداری، راهبردهای نظارتی مانند تشکیل کمیته انضباطی مستقل و نظارت چندلایه، راهبردهای حمایتی مانند حمایت از افشاگران و تضمین امنیت شغلی، راهبردهای آموزشی، اقدامات فرهنگی برای مقابله با قوم‌گرایی و خویشاوندسالاری و راهبردهای فردی همچون خودنظارتی باید به‌صورت مکمل اجرا شوند. این یافته با تأکید Sam و Simmons بر ماهیت پویا، زمینه‌مند و وابسته به تجربه اخلاق حرفه‌ای مطابقت دارد (Sam & Simmons Berwise, 2026). همچنین، Melé بر این باور است که اخلاق سازمانی باید در عمل مدیریتی و کیفیت روابط انسانی نهادینه شود و فراتر از رعایت حداقل مقررات، زمینه تعالی انسانی را فراهم کند (Melé, 2025). بنابراین، الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را می‌توان الگویی دانست که اخلاق را از سطح ویژگی فردی به سطح نظام سازمانی ارتقا می‌دهد.

در بعد آموزشی و فرهنگی، یافته‌ها بر ضرورت آموزش اخلاق پیش از انتصاب و در طول خدمت، استفاده از موقعیت‌های واقعی و بهره‌گیری از منابع اسلامی تأکید داشتند. این نتیجه با پژوهش Jafari Rad و همکاران درباره ظرفیت منابع دینی برای طراحی الگوی اخلاق حرفه‌ای و نیز نتایج Mohammadi و همکاران درباره آموزه‌های مدیریتی

نهج البلاغه هم‌جهت است (Jafari Rad et al., 2021; Mohammadi et al., 2021). با این حال، یافته حاضر فراتر از این مطالعات نشان می‌دهد که آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که با سازوکارهای ساختاری و نظارتی همراه شود. همچنین، فعالیت‌هایی که احساس مالکیت اخلاقی و مسئولیت اجتماعی مدیران را افزایش دهند می‌توانند به رفتار رهبری اخلاقی کمک کنند؛ یافته‌ای که با مطالعه Lu و همکاران درباره ارتباط مشارکت اجتماعی مدیران و رهبری اخلاقی، به‌ویژه در حضور جو اخلاقی حمایت‌کننده، هماهنگ است (Lu et al., 2025). بنابراین، آموزش باید از انتقال دانش اخلاقی فراتر رفته و فرصت تمرین تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و مواجهه عملی با تعارض‌های اخلاقی را فراهم آورد.

پیامدهای استخراج‌شده نیز اهمیت راهبردی اخلاق حرفه‌ای را نشان می‌دهد. در شرایطی که اخلاق حرفه‌ای به‌طور مؤثر رعایت شود، افزایش اعتماد عمومی، سرمایه اجتماعی، بهره‌وری، رضایت شغلی و اعتبار سازمانی قابل انتظار است؛ در مقابل، ضعف اخلاق حرفه‌ای می‌تواند به کاهش اعتماد، فساد سیستمی و گروهی، فرسودگی کارکنان، عادی‌شدن تخلفات و اتلاف منابع منجر شود. این یافته با نتایج Omar و همکاران همخوان است که اخلاق حرفه‌ای را با پیامدهای مثبت فردی، سازمانی و اجتماعی، از جمله تعهد، روابط مطلوب و افزایش بهره‌وری مرتبط دانسته‌اند (Omar et al., 2024). همچنین، Mahyaei نشان داد که اخلاق حرفه‌ای مدیران می‌تواند کیفیت اجرای خط‌مشی‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (Mahyaei, 2025). از سوی دیگر، تأکید Mcom و همکاران بر نقش رفتار حرفه‌ای در افزایش اعتماد و اعتبار سازمانی نیز نتیجه حاضر را تأیید می‌کند (Mcom et al., 2026). در مجموع، می‌توان استدلال کرد که اخلاق حرفه‌ای در سازمان ارشاد، حج و اوقاف نه یک موضوع حاشیه‌ای، بلکه بخشی از ظرفیت حکمرانی، سرمایه اجتماعی و مشروعیت سازمان است.

در جمع‌بندی، مهم‌ترین دستاورد پژوهش حاضر آن است که ضعف اخلاق حرفه‌ای در سازمان مورد مطالعه را نمی‌توان صرفاً به کمبود فضایل اخلاقی در مدیران نسبت داد. داده‌ها نشان می‌دهند سازمان از سرمایه دینی و فرهنگی قدرتمندی برخوردار است، اما در صورت ضعف ساختارهای گزینش، عدالت، نظارت، حمایت و پاسخگویی، این سرمایه اخلاقی امکان تبدیل شدن به عملکرد پایدار را پیدا نمی‌کند. مفهوم «تناقض نهادی» دقیقاً همین فاصله میان ظرفیت ارزشی و واقعیت ساختاری را توضیح می‌دهد. بنابراین، ارتقای اخلاق حرفه‌ای مستلزم حرکت از رویکرد فردمحور و توصیه‌ای به سوی رویکردی نهادی و چندسطحی است که هم‌زمان مدیر اخلاقی، ساختار عادلانه، فرهنگ اخلاق‌مدار، تصمیم‌گیری مسئولانه و نظارت مؤثر را در بر گیرد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از ۱۵ مشارکت‌کننده سبب می‌شود یافته‌ها عمدتاً بازتاب تجربه و ادراک افراد مورد مطالعه باشند و تعمیم آماری آنها به همه مدیران و واحدهای سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان امکان‌پذیر نباشد. دوم، حساسیت موضوعاتی مانند روابط قومی، انتصاب مدیران، تخلفات اداری و ضعف پاسخگویی ممکن است موجب خودسانسوری یا احتیاط برخی مشارکت‌کنندگان در بیان تجربه‌های خود شده باشد. سوم، پژوهش در شرایط خاص اجتماعی، سیاسی و سازمانی افغانستان انجام شده است و تغییرات مدیریتی یا سیاسی می‌تواند برخی از شرایط شناسایی شده را دگرگون سازد. چهارم، داده‌های پژوهش عمدتاً از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به دست آمد و امکان استفاده گسترده از مشاهده مستقیم رفتار مدیریتی، اسناد ارزیابی عملکرد، پرونده‌های تخلفات و داده‌های عینی سازمانی محدود بود. همچنین، الگوی استخراج‌شده در مرحله حاضر ماهیتی کیفی دارد و اعتبارسنجی کمی آن در نمونه‌ای وسیع انجام نشده است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر از مدیران و کارکنان سازمان ارشاد، حج و اوقاف اعتبارسنجی شود و روابط میان ابعاد مختلف آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی گردد. انجام مطالعات تطبیقی میان استان‌ها و مناطق مختلف افغانستان می‌تواند نقش تفاوت‌های فرهنگی، قومی و مدیریتی را در اخلاق حرفه‌ای روشن‌تر سازد. همچنین، مقایسه این سازمان با سایر سازمان‌های دولتی، دینی و فرهنگی می‌تواند مشخص کند کدام مؤلفه‌های الگو اختصاصی این سازمان و کدام مؤلفه‌ها قابل تعمیم به سایر نهادها هستند. پژوهش‌های طولی نیز می‌تواند تغییرات اخلاق حرفه‌ای را پس از اجرای اصلاحات مدیریتی یا نظارتی ارزیابی کند. استفاده از روش‌های آمیخته، مشاهده سازمانی، تحلیل اسناد و داده‌های مربوط به شکایات و تخلفات نیز برای کاهش وابستگی به خودگزارشی توصیه می‌شود. همچنین، بررسی جداگانه نقش امنیت شغلی، قوم‌گرایی، سبک رهبری، اعتماد سازمانی و حمایت از افشاگران می‌تواند سازوکارهای شکل‌گیری تناقض نهادی را با دقت بیشتری روشن کند.

در سطح عملی، پیشنهاد می‌شود سازمان ارشاد، حج و اوقاف افغانستان یک نظام یکپارچه اخلاق حرفه‌ای ایجاد کند که در آن گزینش، انتصاب، ارزیابی، ارتقا و پاداش مدیران بر معیارهای شفاف شایستگی و رفتار اخلاقی استوار باشد. ایجاد دفتر مستقل اخلاق حرفه‌ای و کمیته انضباطی با امکان گزارش مستقیم تخلفات، طراحی نظام ارزیابی چندمنبعی مدیران و اجرای نظارت مستمر می‌تواند پاسخگویی را افزایش دهد. همچنین، لازم است امنیت شغلی کارکنانی که تخلفات را گزارش می‌کنند تضمین شده و سازوکارهای محرمانه برای دریافت شکایات ایجاد شود. آموزش اخلاق حرفه‌ای باید پیش از انتصاب مدیران و به‌صورت دوره‌ای در طول خدمت برگزار شود و علاوه بر منابع دینی، شامل مطالعات موردی، تعارض منافع و تمرین تصمیم‌گیری اخلاقی باشد. تدوین مقررات روشن برای جلوگیری از خویشاوندسالاری و جانبداری قومی، چرخش دوره‌ای مدیران در پست‌های حساس و انتشار معیارهای انتصاب و ارتقا نیز ضروری است. در نهایت، مدیران ارشد باید از طریق رفتار شخصی خود به الگوی عملی عدالت، امانتداری، احترام و پاسخگویی تبدیل شوند تا فاصله میان ارزش‌های رسمی سازمان و تجربه واقعی کارکنان و مراجعان کاهش یابد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Professional ethics constitutes a fundamental component of organizational legitimacy, managerial effectiveness, public trust, and institutional sustainability. It extends beyond individual morality and encompasses a system of values, standards, responsibilities, and behavioral expectations that guides professional conduct and managerial decision-making. Core elements such as responsibility, honesty, justice, respect, trustworthiness, and appropriate workplace behavior provide a foundation for ethical professional practice and contribute to teamwork, organizational credibility, and stakeholder confidence (Mcom et al., 2026). Contemporary approaches further emphasize that professional ethics should be manifested in actual organizational practices rather than remaining confined to formal codes or normative statements; ethical conduct must therefore be examined



in relation to organizational structures, institutional pressures, and practical dilemmas (Maslen et al., 2026). From a broader perspective, organizational ethics also requires critical attention to the relationship between ethical ideals, institutional power, accountability, and actual organizational practices (Rhodes, 2023).

Managers occupy a particularly important position because their decisions influence resource allocation, employee evaluation, organizational priorities, and the behavioral norms communicated throughout the institution. Ethical leadership can encourage ethical employee behavior by promoting organizational justice and an ethical climate (Al Halbusi et al., 2024), while leader integrity contributes to ethical leadership by strengthening the behavioral mechanisms underlying ethically responsible action (Mohi Ud Din & Zhang, 2023). Ethical leadership has accordingly emerged as an important framework for understanding how managers function as moral role models and influence organizational conduct (Hoang et al., 2023). Ethical leadership also interacts with organizational culture and social responsibility in shaping organizational outcomes (Alkhadra et al., 2023). Since organizational culture determines shared interpretations, expectations, and accepted behavioral patterns, ethical conduct cannot be separated from the cultural and structural environments in which managers operate (Driskill & Mirivel, 2025).

Professional ethics is also connected with moral decision-making. Managers frequently encounter conflicts involving organizational interests, regulations, stakeholder expectations, personal considerations, and broader moral values. Ethical judgment therefore requires both cognitive and emotional capacities (Li, 2023), while moral decision-making tendencies can also develop through social and intergenerational processes (Chen et al., 2024). At the organizational level, ethical management is increasingly understood as contributing not only to compliance but also to human excellence, responsible relationships, and institutional development (Melé, 2025). Experiences that strengthen managers' sense of moral ownership and engagement may likewise foster ethical leadership, particularly when the organizational climate supports ethical values (Lu et al., 2025).

Evidence from different organizational contexts supports the multidimensional character of professional ethics. Organizational spirituality and positive leadership have been identified as predictors of professional ethics (Azizi, 2025), while studies of educational managers have demonstrated virtue-oriented, religion-oriented, organization-oriented, and people-oriented understandings of ethical management (Omar et al., 2024). Religious sources also provide extensive foundations for managerial professional ethics (Jafari Rad et al., 2021), with Islamic managerial teachings emphasizing characteristics such as tolerance, good conduct, trustworthiness, service, and respect for employees' dignity (Mohammadi et al., 2021). Professional ethics has additionally been associated with organizational intellectual capital (Hatami Ghousechi et al., 2022), the implementation of public-sector policymaking (Mahyaei, 2025), and managers' social responsibility (Nasab et al., 2026). Recent qualitative evidence further indicates that professional ethics is dynamic and context-dependent, developing in interaction with personal identity, professional experience, changing roles, and ethical exemplars (Sam & Simmons Berwise, 2026). These considerations are particularly relevant to Afghanistan's Organization of Guidance, Hajj, and Endowments, whose religious-cultural mission, public responsibilities, ethnic diversity, and post-crisis administrative environment create a distinctive context for managerial ethics. Accordingly, this study aimed to design and explain a comprehensive, indigenous, and operational model of professional ethics for managers in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan.

Methods and Materials

The study employed a qualitative research design using thematic analysis based on a six-phase analytical process. This approach was selected because managerial professional ethics in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments is a



multidimensional and context-dependent phenomenon influenced by religious, cultural, social, administrative, and political conditions. The qualitative design allowed the experiences, perceptions, and interpretations of individuals with direct knowledge of the organization to be examined in depth.

Participants were selected through purposive, judgmental sampling. Eligibility was based on having relevant professional knowledge, organizational experience, or expertise concerning ethical and managerial issues within the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan. The final sample consisted of 15 participants, including senior and middle managers, experienced Hajj and endowment affairs personnel, members of endowment boards of trustees, and university and seminary academics with expertise in management, theology, law, sociology, educational sciences, psychology, and Islamic studies. Semi-structured interviews continued until theoretical saturation, when additional interviews no longer generated substantively new concepts or categories.

All interviews were recorded, transcribed verbatim, and checked against the recordings to enhance accuracy. The transcripts were read repeatedly by the researchers to establish familiarity with the data and identify preliminary analytic ideas. Open coding was then conducted inductively, with meaningful statements and concepts labeled without imposing predetermined categories. Data management and systematic coding were performed using MAXQDA 2020. The initial codes were subsequently compared, combined, and classified into conceptually related categories. Themes were reviewed for internal coherence and consistency with the entire dataset, and some were merged, eliminated, or divided where necessary. The final themes were defined and named using both analytical interpretations and terminology derived from participants' accounts. The resulting relationships among contextual conditions, causal factors, intervening conditions, strategies, and consequences were integrated into the final professional ethics model.

Findings

Open coding generated 509 initial conceptual codes. Further analysis organized these codes into three principal axial categories: religious and cultural values as the foundation of ethics, structural and managerial weaknesses, and weaknesses in the monitoring and accountability system. Selective analysis subsequently identified "institutional contradiction: a divided ethical ecosystem in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan" as the central phenomenon integrating the findings.

The first axial category demonstrated that deeply rooted religious and cultural values constituted an important potential foundation for professional ethics. Frequently identified elements included rooted religious values (frequency = 6), accountability before God (5), managers' and employees' religious beliefs (5), moral conscience (5), internal beliefs (5), religious culture (3), societal expectations of religious authorities (4), respect for clients (6), and justice (12). Justice was therefore among the most prominent behavioral manifestations of the desired ethical system. Participants perceived religious commitment, moral conscience, trusteeship, and societal expectations as important internal and external mechanisms capable of supporting ethical managerial behavior.

The second category revealed major structural and managerial barriers. Ethnic and tribal relationships emerged prominently (frequency = 8), alongside lack of transparency in reward and punishment systems (5), subjective decision-making (5), failure to punish unethical conduct (3), deficiencies in managerial selection, ambiguity in decision-making, hierarchical centralization, suppression of ethical initiative, and inadequate performance evaluation. These findings indicated that appointments and promotions were sometimes perceived as being influenced more strongly by political, ethnic, or relational considerations than

by professional and ethical competence. Such practices weakened perceptions of fairness and reduced the organizational benefits associated with ethical conduct.

The third axial category concerned deficiencies in monitoring and accountability. Lack of effective supervision and absence of accountability mechanisms each appeared repeatedly, together with weaknesses in internal control, insufficient feedback, and limited protection for those reporting misconduct. Participants nevertheless identified continuous monitoring, independent disciplinary committees, multilayered supervision, surprise inspections, and broader feedback mechanisms as potentially corrective elements.

The selective theme of institutional contradiction captured the simultaneous presence of two opposing forces. The organization possessed substantial religious and cultural resources capable of supporting professional ethics, yet structural weaknesses, ethnic favoritism, centralization, ineffective monitoring, and limited accountability prevented these values from being translated consistently into practice. Contextual conditions included deeply rooted religious-cultural values, hierarchical organizational structures, ethnic and tribal culture, and Afghanistan's unstable social and political environment. Causal conditions involved internal ethical beliefs, structural deficiencies, environmental pressures, and supervisory weaknesses. Intervening conditions included job insecurity, fear of reporting misconduct, political instability, economic pressure, and insufficient institutional independence; religious beliefs, public expectations, social pressure, and traditions of consultation operated as potential facilitating factors.

Existing organizational responses included silence, normalization of minor misconduct, and prioritization of political survival. In contrast, six categories of improvement strategies were derived: managerial strategies, including an independent ethics office and ethics-based recruitment and evaluation; supervisory strategies, including independent disciplinary mechanisms and multilayered monitoring; supportive strategies emphasizing whistleblower protection and job security; educational strategies involving mandatory pre-appointment ethics training and case-based learning; cultural strategies addressing ethnic favoritism, nepotism, and excessive tenure in sensitive positions; and individual strategies involving self-monitoring, public accountability, and personal ethical reflection.

The model also identified both positive and negative consequences. Effective professional ethics was associated with increased public trust, stronger social capital, higher productivity, improved job satisfaction and motivation, and greater organizational credibility. Conversely, persistent unethical practices were associated with weakened public trust, institutional distrust, systemic and group-based corruption, employee burnout, normalization of misconduct, and waste of public resources.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that professional ethics in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments cannot be explained solely by the moral characteristics of individual managers. The organization possesses a substantial normative foundation derived from religious beliefs, moral conscience, concepts of trusteeship and justice, and strong societal expectations regarding the conduct of religious institutions. Nevertheless, these ethical resources do not automatically produce ethical organizational behavior. Their practical influence depends on whether organizational structures, managerial processes, monitoring systems, and accountability mechanisms reinforce or undermine them.

The central concept of institutional contradiction provides an integrated explanation of this situation. A visible normative layer emphasizes religion, justice, responsibility, and trustworthiness, whereas an operational layer may be shaped by ethnic relations, subjective appointments, unclear reward systems, weak supervision, and fear of reporting misconduct. The coexistence of these layers creates a divided ethical ecosystem in which formal values may retain symbolic importance without

consistently determining managerial behavior. Thus, strengthening personal religiosity or providing general ethical instruction alone would be insufficient to resolve the problem.

The proposed model consequently emphasizes coordinated intervention at multiple levels. Ethical recruitment and promotion, transparent evaluation, independent monitoring, whistleblower protection, practical ethics education, anti-nepotism measures, and managerial self-regulation should operate as mutually reinforcing components. In a religious and public organization, these mechanisms are especially important because unethical managerial conduct can damage not only internal organizational performance but also public confidence in an institution responsible for highly sensitive religious and social functions.

In conclusion, sustainable professional ethics in the Organization of Guidance, Hajj, and Endowments of Afghanistan requires transforming religious and cultural values from symbolic commitments into institutionalized managerial practices. This transformation depends on aligning individual ethical commitment with fair organizational structures, transparent decision-making, effective supervision, credible accountability, supportive reporting mechanisms, and context-sensitive ethical education. The model developed in this study therefore provides an indigenous and operational framework for reducing the gap between professed ethical principles and actual managerial practice and for strengthening public trust, organizational legitimacy, social capital, and institutional effectiveness.

References

- Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). Do Ethical Leaders Enhance Employee Ethical Behaviors? Organizational Justice and Ethical Climate as Dual Mediators and Leader Moral Attentiveness as a Moderator: Empirical Support from Iraq's Emerging Market. In *Monetary Wisdom* (pp. 317-337). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-15453-9.00018-8>
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of Ethical Leadership, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance: A Test of Two Mediation Models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>
- Azizi, Z. (2025). *Predicting Professional Ethics Based on Organizational Spirituality and Managers' Positive Leadership Style: A Study of Elementary School Teachers in Mehran County* [Bakhtar Institute of Higher Education, Ilam].
- Chen, D., Liu, C., & Nolasco, E. E. (2024). Intergenerational Transmission of Moral Decision-Making Inclinations. *Family Relations*, 73(5), 3250-3268. <https://doi.org/10.1111/fare.13009>
- Driskill, G. W., & Mirivel, J. C. (2025). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003482529>
- Hatami Ghouschi, A., Daneshfard, K., Tolouei Ashlaghi, A., & Rahnama Roudposhti, F. (2022). An Intellectual Capital Model for State-Owned Banks with an Emphasis on Managers' Competency and Professional Ethics. *Ethics in Science and Technology*, 17, 121-125.
- Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical Leadership in Tourism and Hospitality Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103563. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>
- Jafari Rad, S., Ghorban Hosseini, M., Amini Sabegh, Z., & Rostami Beshmani, M. (2021). Designing a Professional Ethics Model for Managers Based on Religious Sources. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 5(Special Issue), 63-74.
- Li, Y. (2023). Cognitive and Emotional Factors in Moral Decision-Making. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 22, 774-779. <https://doi.org/10.54097/ehss.v22i.13390>
- Lu, J., Yan, S., Ogbonnaya, C., Gorny, T., Song, M., & Wang, C. (2025). Unpacking the Linkage Between Green Volunteering and Ethical Leadership Behavior in Managers. *Journal of Business Ethics*, 200(4), 911-926. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05929-7>
- Mahyaee, G. (2025). *The Effect of Managers' Professional Ethics on the Implementation of E-Government Policymaking in Public Organizations of Southern Fars Province (Lamerd, Mohr, Gerash, Lar, and Evaz)* [Payame Noor University of Fars Province, Shiraz Center].
- Maslen, J. H. S., Hayes, J., & Maslen, S. (2026). Introducing Professional Ethics in Practice. In *Ethics in the Doing of Technoscience: Navigating Professional Frameworks and Organizational Muteness*.
- Mcom, M., Prema, R. K., & Kashyap, S. (2026). *Professional Ethics and Workplace Behaviour* Recent Innovations in Multidisciplinary Research (RIMR-2026),
- Melé, D. (2025). *Business Ethics in Action: Managing Human Excellence*. Bloomsbury Publishing.
- Mohammadi, A., Keyhan, J., & Eskandari, K. (2021). Nahj al-Balagha's Account of Managers' Professional Ethics. *Educational Sciences from the Perspective of Islam*, 9(17), 359-389.



- Mohi Ud Din, Q., & Zhang, L. (2023). Unveiling the Mechanisms Through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior: Theory of Planned Behavior Perspective. *Behavioral Sciences*, 13(11), 928. <https://doi.org/10.3390/bs13110928>
- Nasab, J. M., Madani, J., & Ebrahimpour, H. (2026). Effect of Participatory Budgeting on the Social Responsibility of Managers Mediated by Professional Ethics. *CIENCIA UNEMI*, 19(50), 43-55. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol19iss50.2026pp43-55p>
- Omar, E., Bolandhemmatan, K., & Naser. (2024). Professional Ethics in School Management: An Analysis of Educational Managers' Narratives. *Karafan*, 21(2), 455-518.
- Rhodes, C. (2023). The Ethics of Organizational Ethics. *Organization Studies*, 44(3), 497-514. <https://doi.org/10.1177/01708406221082055>
- Sam, C. H., & Simmons Berwise, J. (2026). Higher Education Practitioners and Their Professional Ethics: A Qualitative Content Analysis. *Journal of Academic Ethics*, 24(2), 61. <https://doi.org/10.1007/s10805-026-09731-6>

