

# جذب و تأمین نیروی انسانی

نوشته: فاضل محسنی

پیشگفتار: برای بکارگیری افراد، انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرش یا رد تقاضاهای متقاضیان کار، در این مرحله باید شایسته‌ترین و مناسبترین افراد برگزیده شوند، هزینه‌های گزاف آموزشی، کم کاری، پائین بودن کیفیت کار و بالاخره پائین بودن سطح کارایی هر مؤسسه تا حد زیادی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی‌رویه است.

از سوی دیگر ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگیهای خلقی و تربیتی خاصی که دارد به نحوی در رفتار سایر کارکنان سازمان تأثیر داشته و در مجموع در رفتار سازمان مؤثر خواهد بود. هرچند که تصمیم به انتخاب یک فرد از میان عده‌ای متقاضی و اطمینان از اینکه فرد منتخب از نظر صفات و شرایط مورد نظر از دیگران برتر است، هیچگاه با قاطعیت همراه نیست، ولی معمولاً افرادی که از این طریق به کار دعوت می‌شوند علاوه بر اینکه اساتر به وظایف خود آشنا می‌شوند، مدت مدیدی در خدمت سازمان باقی خواهند ماند.

در نظام اسلامی برای تأمین نیروی انسانی، افراد باید در سه زمینه تعهد به اسلام، اخلاقیات حسنه و کمالات انسانی، کاردانی و توانایی ارزیابی شوند، در سنجش افراد در این زمینه‌ها می‌توان از شیوه‌های تحقیق، آزمون، و مصاحبه که مکمل یکدیگرند استفاده نمود. لذا مسئولینی که مأمور انتخاب کارگزاران دولت هستند، وظیفه دارند پیش از انتخاب، در مورد افراد از جنبه شایستگی اخلاقی و لیاقت سفلی بررسی و تحقیق نمایند.

در این نوشتار معیارهای دینی و اسلامی در زمینه انتخاب و انتصاب اصلح کارگزار، با امید آن که در استقرار همه جانبه ضوابط مکتبی مؤثر واقع شود، مورد بررسی قرار گرفته،

## مبانی ارزشی اسلام

### استخدام (در اسلام)

مذالک صرفاً قضاوت فردی و شخصی مدیر و رهبر در این زمینه ملاک قرار داده نشده است و از اینرو تا حدودی اختلافی بین سیستم لیاقت مبتنی بر قضاوت فردی که یکی از سیستمهای قدیمی استخدام عمومی در

با اینکه اسلام شالوده اداره امور استخدام ثابتی را که بل مقایسه با سیستمهای استخدامی جدید معالک غربی شد بوجود نیاورده است و امر استخدام را در هر مورد اختیار حاکم و رهبر سازمان اجتماعی قرار می‌دهد.

در اکثر نظامها ملاک اصلی گزینش، کاردانی، مهارت و تخصص افراد می باشد و ارزشهای مکتبی و عقیدتی برای آنها مطرح نیست. زیرا در نظامهای مزبور با توسل به شیوه های گوناگون یا تأمین نیازهای مادی و رفاهی افراد را رفاه طلب و منفعت جو ساخته و همچون ابزاری در جهت منافع خود بکار می گیرند، بنابراین تمام سعی و کوشش خود را از طریق اتخاذ شیوه های گوناگون علمی در گزینش افراد بکار می بندند تا آنها را از نظر تخصصی و کاردانی ارزیابی نمایند.

اسلام برای آنکه اداره امور مملکت، بدست افراد نالایق و بی کفایت نیفتد و افراد شایسته از رسیدن به مناصبی که اهلیتشان را دارند، محروم نمانند به رئیس دولت و یا هر مقام مسئولی که می خواهد کارمندان را استخدام نماید توصیه می نماید:

۱- هرگاه در کشور اسلامی افراد شایسته تری برای تصدی مقام و قبول مسئولیتی، وجود داشته باشند، حکومت اسلامی حق ندارد افراد کم قابلیت را بر آنها مقدم نماید. پیغمبر اسلام (ص) فرمودند:

پاره ای از ممالک غربی به حساب می آید و سیستم استخدام مبتنی بر لیاقت در اسلام مشهود است، در سیستم لیاقت بر اساس قضاوت فردی، رهبر و یا مدیر سازمان در زمینه استخدام اختیار کامل دارد و قضاوت او صرف نظر از اینکه چگونه و از چه راه به این قضاوت رسیده است ملاک عمل می باشد و حال آنکه در اسلام انتصاب افراد لایق و شایسته برای مناصب مهم دولتی از یک طرف باید بر اساس تحقیق در زندگی گذشته آنها و بالاخص تحقیق در زمینه چگونگی خدمات عمومی که قبلاً انجام داده اند، استوار باشد و از طرف دیگر این انتصاب تا حدودی باید بر مبنای خصوصیات و تواناییهایی که برای مشاغل دولتی در نظر گرفته شده است، انجام پذیرد.

در مورد منع تبعیض به علت خویشاوندی و یا عللی از این قبیل مطالبی اظهار گردیده است که از خلال آن می توان استنباط کرد، تبعیض ناروا در زمینه های مختلف اداره امور دولتی در اسلام تقبیح شده است و رهبر را از واگذاری وجوه و مایملک عمومی به خویشاوندان و نزدیکان منع نموده است.

هرگاه مقام مسئولی، کسی را بر جمعی فرمانروا سازد که در میان آنها افراد شایسته تر از او وجود داشته باشند، او بخدا و پیغمبر و مؤمنان خیانت ورزیده است.

خواهد کرد بلکه دیری نخواهد پایید که با فرار مغزها از کشور مملکت دچار کمبود شخصیت های با ارزش و باکمال خواهد شد. علی (ع) در این زمینه فرمان می دهد:

بدیهی است چنانچه حکومت اسلامی افراد نالایق و بی کفایت را بر افراد شایسته و با فضیلت مقدم نماید اینکار نه تنها چرخ سیاسی و اجتماعی کشور را فلج

در استخدام کارمندان و فرمانروایان، شفاعت و وساطت کسی را می پذیرد، مگر شفاعت شایستگی و امانتداری خود آنها را،

استخدام کسانی که می‌خواهند با اشغال مناصب اداری روح آزمندی و خودپسندی و جاه‌طلبی خود را اقیاع کنند و از این رهگذر به مقاصد شوم و اهریمنانه خرد نائل گردند خودداری نماید. زیرا آنها کارمندی دولت را برای خدمت به خلق و ملت نمی‌خواهند بلکه تنها انگیزه آنها در اینکار، عملی ساختن منظوره‌های شیطانی و سوء استفاده از بیت‌المال ملت است.

پیغمبر اسلام (ص) در این زمینه فرموده است:

معنی این کلام امام این است که کارمندی دولت شایستگی ذاتی می‌خواهد و حکومت اسلامی نباید تحت تأثیر عواطف و احساسات قرار گیرد و چنانچه نتواند در مقابل توصیه‌ها و وساطتهای فراد ذینفوذ مقاومت کند، با استخدام افسراد بی‌کفایت، مصالح عمومی را در معرض خطر قرار می‌دهد.

۲- فرمانروای مسلمین باید توجه داشته باشد و از

«بخدا قسم کسی که از ما درخواست تصدی مقامی کند و یا حریص بر آن باشد، بخواسته او ترتیب اثر نخواهیم داد.»

است که چون آنها علاقه‌مند به فرمانروایی هستند، زبیر را در بصره و طلحه را در کوفه فرمانروا ساز، آنها که نسبت به تو از ولید و ابن عامر نسبت به عثمان دورتر نیستند. علی (ع) خندید و گفت: وای بر تو آخر در بصره و کوفه مردمی زندگی می‌کنند، مال و ثروتی وجود دارد هرگاه طلحه و زبیر زمام امور را بدست گیرند، افراد نادان را با طمع خود متوجه خواهند کرد و بینوایان را تحت شکنجه قرار خواهند داد و بر توانگران با نیرو و قدرت پیروز خواهند شد.»

علی (ع) در تمام دوران حکومت چند ساله‌اش، از این سیاست عاقلانه پیروی می‌نمود «دینوری» در جلد اول (تاریخ‌الخلفا) می‌نویسد:  
«بعد از آنکه برای طلحه و زبیر، معلوم شد که علی بن ابیطالب آنها را بهیچوجه به عنوان فرمانروا انتخاب نخواهد کرد به عنوان انتقاد در گوشه و کنار از آن حضرت تله و شکایت کردند، سخنان آنان به علی رسید. آن حضرت عبدالله بن عباس را فرا خواند و با او در این باره مشورت پرداخت، ابن عباس به او گفت: نظر من این

## صفات و ویژگیهای کارگزاران در آیات و روایات

قال الله تعالی:

وَلَا تَرْكَبُوا إِلَى الَّذِينَ ظَلَمُوا... (۱)

نباید که اعتماد به ظالمین کنید.

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ (۲)

مرا به خزانه داری مملکت گمار که من دانا و در حفظ آن کوشا هستم.

وَمَا كُنْتُ مَتَّحِدًا الْمُضِلِّينَ عَصُدًا (۳)

هرگز گمراهان را به مدد و کمک نگرفتم

:إِنَّ خَيْرَ مَنْ اشْتَأَجَزْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (۱)

بهترین کارمندی که اجیر می‌کنی آن است که توانا و امین باشد.

آیات فوق بخشی از ویژگیهای لازم جهت برگزیدن فرد خدمتگزار در نظام اسلامی است.

### صفت کاردانی و لیاقت

خدایی داناتر و در اداره حکومت تواناتر باشد.

الکافظم (ع): مَنْ تَكَلَّفَ مَالِيَسَ مِنْ عَمَلِهِ ضَاعَ بِعَمَلِهِ وَ خَابَ أَمَلُهُ (۳)، کسی که بخواهد عملی را که کار او نیست با تکلف تصدی کند عمل را ضایع می‌کند و برآرزوی خود

نمی‌رسد.

یکی از ویژگیهای کارگزار اسلامی آن است که از

کاردانی و لیاقت در شغل محوله برخوردار باشد. در این زمینه حضرت علی (ع) می‌فرمایند: إِنْ أَحَقَّ النَّاسَ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ (۲)

سزاوارترین فرد برای حکومت کسی است که به وظایف

### تقوی و صلاح

علی (ع): فَاصْطَفَ لَوْلَايَةِ أَعْمَالِكِ أَهْلَ الزُّورِ وَالْعِلْمِ وَ السِّيَاسَةِ (۵)، کسانی که اهل ورع و تقوی و دانش و تدبیر باشند برای کارمندی برگزین.

علی (ع) (فی عهده الی الممالک) ثم أنظر فی حال

کتابک قول علی أمورک خیرهم (۴) در حالات نویسندگان دقت کن و برکارهای خود نیکوترین آنها را بگمار.

### اخلاق و صفات حسنه از ویژگی انتخاب متناسب

یا برطرف ساختن دلتنگی است»

سعه صدر: (زیادی تحمل و فراخی ظرفیت) از

خصایصی است که کارگزار را در مسیر به انجام رساندن بار سنگین رسالت مدد می‌رساند.

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (۶) ای رسول گرامی، آیا ما سینه تو را فراخ نکردیم «کنایه از زیادی حوصله و پرتحملی و

صبر و بردباری در برابر نامایمات: تحمل در برابر دشواریهایی که در راه پیشبرد اهداف اصلاحی با آن مواجه می‌شوند. فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَ لَأَنْتَ مُعْجَلٌ لَهُمْ (۷) (ای رسول) توهم مانند پیامبران با عزم

۲- نهج البلاغه

۱- قصص ۲۶

۳- بحار ۳۳۵ جلد ۱۷

۴- نهج البلاغه فرمان بمالک اشتر

۵- بحار ۷۷/۲۵۲ ۶- انشراح ۱

۷- احقاف ۳۵

عفو بدکاران، مشورت و عزم و توکل، همه از صفات ضروری برای کارگزار عادل است که موجبات پیشرفت سریعش را فراهم می‌سازد.

برپا داشتن عدالت در جامعه و واداشتن مردم به دادگری از جمله وظایف اصلی انبیا و انگیزه‌های بعثت ذکر شده است. لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ (۳)

همانا رسولان خود را با دلایل روشن گسیل داشتیم و همراه ایشان کتاب و ترازو فرستادیم تا مردم به عدالت قیام کنند.

و اراده صبور باش و بر (رسیدن کيفر امت) شتاب مکن  
استقامت و پایداری: وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ (۱) (ای رسول ما) چنانچه مأموری پایداری نما و هوای نفس و خواهش دل مردم را دنبال مکن.

خوشخویبی و نرم‌دلی: از جنبه فردی، فضیلت اخلاقی است و از جنبه اجتماعی سبب جلب یار و همکار می‌شود. قَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُتِنَّا مِنْ حَوْلِكَ (۲) رحمت خدا (ای رسول) تو را با خلق مهربان و خوشخو گردانید و اگر تند خو و سخت دل بودی از گرد تو پراکنده می‌شدند.

### معیارهای انتخاب و گزینش نیرو از کلام امام صادق (ع):

واگذار کرده و به آنها اعتماد می‌کنی باید افرادی:  
- باتجربه و آگاه نسبت به امور مملکتی و  
- امین و درستکار باشند

حضرت امام صادق (ع) در جواب عبدا... نجاشی که رزمینه استخدام و همکاری افراد رهنمود می‌خواست فرمود: اما کسانی که با آنها انس می‌گیری امور را به ایشان

### معیارهای انتخاب کارگزاران از کلام حضرت علی (ع) (۴)

هرگز مگذار نامه‌ای از عُمال مصر بلا جواب ماند. «مالکا: چه بسا کسانی که به انواع مختلف تظاهر بحسن خدمت می‌کنند و امر را بر والی مشتبه می‌سازند در حالیکه نه خیر خواهند و نه امین، باید آنان را بیازمایی و سابقه خدمتشان را در نظر گیری. خدمتی که به والیان صالح پیش از تو کرده‌اند، سپس از میان ایشان کسی را برگزینی که عامه مردم به او حُسن نظر دارند و اثر نیکی در میان مردم گذاشته‌اند، کسیکه به امانت داری و درستی شناخته شده است. اگر چنین کردی معلوم است که مطیع

«ای پسر حارث بهوش باش و مردم آزمند و سفله را به برنفس خویش اتکا ندارند و پایه فرمان خویش را ستوار نمی‌دانند به افتخار کارگزاری ما سربلند مساز»  
«ای پسر حارث از آن کس بیندیش که راز کشور اند و روزی که مقتضیات حکومت خاتمه خدمتش را جاب می‌کند، بر تو پیا شود و اسرار نگفتنی را در میان دست و دشمن فاش کند. وظیفه حاکم آنست که شئون تر خانه خویش را با دقتی تمام منظم کند و به چکترین امور مکاتبات با اتمامی بیشتر رسیدگی کند.

مؤمن انتخاب شوند تا محرم اسرار حکومت و دولت و دلسوز مردم باشند.

۲- به اخلاق اسلامی معروف باشند و فریب پست و مقام، آنان را از تعهداتی که در برابر خدا و خلق دارند باز ندارد و برای ترفیع رتبه، به رقابت و تفوق طلبی نپردازند.

۳- اینان باید حرف و درد دل مردم را به مسئولین مافوق برسانند تا آنان در جریان مسایل جاری باشند و بدانند در اجتماع چه می‌گذرد و شکوئی مردم چیست. ۴- مردم را در مطالب عرضه شده به دولت و مسئولان و مدیران بدون جواب نگذارند و به نامه‌ها پاسخ دهند.

۵- در گزینش افراد جهت اداره امور کشور، ظاهر فریبنده یک کارمند نه تنها کافی نیست، بلکه گمراه کننده است، سوابق و عملکردهای گذشته و پرونده هر کس باید منظور نظر بوده و براساس آن حدود مسئولیتها و اختیارات تعیین گردد.

۶- گزینش افراد صالح برای امور اداری می‌تواند نشانه خلوص و ایمان و صداقت یک انسان در برابر خداوند و خدمتگزاری و خیرخواهی مردم باشد و از اینرو می‌توان با انواع گزینشها صلاحیت مسئولان و صداقت و امانت آنها را ارزیابی کرد.

در جای دیگر می‌فرمایند:

دبیر حکومت باید علاوه بر خصلت مقدس پرهیزکاری و پاکدامنی، مردی خودشناس و آبرومند باشد، می‌خواهد بگویم تا شخص به مقدار خویش ارزش نگذارد به مقدار هیچ چیز ارزش نتواند گذاشت. (۲)

«کارمندی که موقعیت و وظیفه خود و شرافت سازمان

خدا و رسول و امامت هستی. به طور کلی هر عیبی در نویسندگان باشد که تو ندیده بگیری، آن عیب به گردن تو خواهد بود. (۱)»

همچنین خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

«آنان که عنوان و مقام سرمستشان نسازد و در حضور دیگران بر تو تجری و جسارت نکنند و یا از روی غفلت، مکاتبات کارمندان تو را بدست تو نرسانند و جواب صحیح را از تو نگیرند و به مردم ندهند و در عقد قراردادهای سودمند قوی بوده و در لغو قراردادهای زیانبار عاجز نباشند و به قدر و منزلت خویش در امور جاهل نبوده که هرکس به قدر خویش جاهل باشد مسلماً به قدر و منزلت دیگران جاهلتر خواهد بود و آنگاه انتخاب این افراد تنها براساس تشخیص و حُسن ظن و اطمینان شخصی تو نباشد. زیرا اشخاصی هستند که با ظاهر سازی و خوش خدمتی جلب اعتماد دولتمردان را می‌نمایند. درحالیکه از امانت و خیرخواهی آنها خبری نیست، بلکه ایشان را از شیوه همکاریهایشان با صالحان پیش بیازمای و آنرا که در میان مردم به حُسن عمل و امانت بیشتر معروف است برگزین که این دقت دلیل بر صداقت تو در برابر خدا و خیرخواهی نسبت به کسانی است که کارشان به تو سپرده شده است و مسئولیت هر یک از امور را به یکی از آنان بسپار که در انجام مسئولیت خطیر خود عاجز نباشد، کار زیاد او را پریشان نسازد، و هرگاه از مسئولان امور اداری و دفتری تو خطایی سربرزند و توبی تفاوت باشی، مسئول پاسخگویی آن خواهی بود.

از نکات برجسته فرمان حضرت چنین استنباط می‌شود که:

۱- کارمندان اداری باید از صالحترین افراد مخلص و

به چه منوال بوده و علما و پرهیزکاران دربارهٔ او چه می‌گویند؟ همین که برحسب وجهه و محبوبیت کارمندان در خارج اعتماد کردی بیدرنگ زمام کار بکف او گذار. اگر با رعایت این شرایط، عضوی بخدمت برگماری، خدای از تو راضی و مصریان ترا سپاسگزار باشند، علاوه بر این اگر نعوذبالله کار بر وجهی دیگر برگردد و به سوی این ملت دست خیانت دراز کنند، شرافت حکومت محفوظ نخواهد ماند و تو در پیشگاه پروردگار و جامعه معذور نخواهی بود.

«مالکا، در دبیرخانه قدم گذار و از احوال دبیران حکومت لختی باز پرس، دبیرخانه در سازمان حکومت نقطه‌ای بس حساس و خطیر است تا نکند که نویسندگان زشت کردار و فاسد در دارالانشاء تو قلم بگیرند و ستم کنند، دایرهٔ رمز را در دبیرخانه به مردم پرهیزکار و پاکدامن بگذار، آنان را که دارای قلبی روشن و فکری درخشانند و نیز به مصالح امور لشکر و کشورایمان و علاقه دارند رازدار حکومت کن، و گنجینهٔ رمز را بدست احتیاط آنان باز گذار.»

لذا گزینشها نباید از روی ساده اندیشی و مسامحه کاری باشد تا افراد فریبکار و دغلباز بتوانند خود را در نظام اسلامی جا زده و به خیانت بپردازند.

ولت را چنانچه شایسته است نداند، برکار خود ارزش گذارد و در نتیجه امور مملکت مختل و معطل می‌ماند.» ای مالک نه تنها نویسندگان و دبیران حکومت بلکه عموم عمال تو باید به فضیلت خودشناسی آراسته باشند، منی قبل از آنکه دیگران را بشناسند، به موقعیت خود معرفت یابند، زیرا آنکس که به فضل خویش جاهل باشد، دربارهٔ دیگران جاهلتر خواهد بود. در زمینهٔ دقت در انتخاب و جذب به مالک می‌فرمایند:

«حکمرانا در آن هنگام که دبیری را به منظور انجام اراهای دفتری استخدام می‌کنی ممکن است بر ظاهر فریب مستخدم و حسن ظن خود در این استخدام تکیه کنی ولی بهوش باش که بر راه غلط همی روی. داوطلبان خدمت دولتی قومی چاپلوس و خود آرایند، بیشتر ظاهری راسته و باطنی تهی از فضائل دارند. گندم می‌نمایند ولی جو می‌فروشدند و خود را در اوضاع خدمت مرجوعه تخصص و کارآمد نشان می‌دهند و غالباً در کار خود بی‌مانند. در این موقع ناگزیری که پای بر احساسات خود چرب زبانی گذاری و موقعیت داوطلب را در جامعه زیبایی، نیکو بنگری که این خدمتگزار در دولت پیشین به پیشینه‌ای دارد و طرز سلوک و رفتارش با مردم مصر

### ملاک گزینش عبارت است از:

الف - اصالت خانوادگی و فامیلی	ه - اتصاف به اخلاق شایسته
ب - سوابق اسلامی ریشه‌دار	و - پیراستگی از طمع
ج - تجربه و پختگی در کارها	ز - حزم و دور اندیشی
د - حیا و شرم همراه با تقوی و نجابت	

وظیفهٔ دولت و مسئولان است که چنین کسانی را پیدا کنند و برکار ملت برگمارند و حواجی زندگی آنان را کاملاً تأمین نمایند که بهیچ وجه محتاج دیگران نگردند و عذر و بهانه‌ای برای تخلفات یا سوء استفاده‌هایی که برایشان امکانپذیر است باقی نماند.