

## معیارهای اخلاق حرفه‌ای کارگزاران در نظام مدیریت شایسته (در پرتو اندیشه علوی)

a.habibnezhad@ut.ac.ir  
z.ameri@ub.ac.ir

کج سیداحمد حبیب‌نژاد / استادیار گروه حقوق عمومی و بین‌الملل پردیس فارابی، دانشگاه تهران  
زهرا عامری / استادیار گروه حقوق دانشگاه بجنورد  
دریافت: ۹۶/۹/۱۵ - پذیرش: ۹۷/۲/۱۳

### چکیده

موازین و معیارهای اخلاق حرفه‌ای، یک الگو و سرمشق واضح از رفتار درست حرفه‌ای پیش روی کارگزاران است که به کارگزاران و فعالان نظام اداری کمک می‌کند در انجام وظایف خود از این الگو استفاده کنند و راه درست را برگزینند. رعایت این معیارها در هر نظام اداری شایسته، امری لازم و ضروری است. برای داشتن هویت اسلامی رفتار حرفه‌ای، مناسب است به شایسته‌ترین نظام اداری اسلامی، یعنی حکومت علوی توسل جست. پرسش اصلی آن است که در حکومت علوی به‌عنوان شایسته‌ترین نظام حکومتی پس از پیامبر، رعایت چه موازینی از اخلاق حرفه‌ای به سبب تصدی مناصب حکومتی و کارگزاری مورد تأکید بوده است؟ هدف آن است که با شناسایی معیارهای اخلاقی حاکم بر رفتار کارگزاران در نظام شایسته علوی، قواعد حاکم بر رفتار کارگزاران و مدیران در نظام‌ها و ساختارهای اداری دیگر را بر همین اساس بنا نهاد و به یک نظام اداری مطلوب در چارچوب اندیشه اسلامی دست یافت. این پژوهش یک مطالعه توصیفی و تحلیلی است و نتایج آن نمایانگر آن است که رعایت موازین اخلاقی در حکومت علوی، در چهار بخش معیارهای کلی حاکم بر رفتار کارگزاران، معیارهای حاکم بر وظایف کارگزاران در برابر مردم، در برابر مقام مافوق و در مقابل کارکنان تحت مدیریت، قابل شناسایی و تبیین است.

**کلیدواژه‌ها:** اخلاق حرفه‌ای، نظام اداری، کارگزاران، مردم.

**۱. مقدمه**

در حکومت اسلامی، نظام اداری در بالاترین و گسترده‌ترین سطح، نظام سیاسی اجتماعی یک کشور است که عناصر اصلی آن را حاکم اسلامی، کارگزاران و مردم تشکیل می‌دهند. در این نظام، یکی از موضوعات مهم که در ارتباط با کارگزاران به‌عنوان یکی از عناصر انسانی شایان توجه است، پیروی ایشان از قواعد حقوقی و معیارهای اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان یکی از نیازهای بنیادی حکمرانی است.

واژه اخلاق برگرفته از واژه یونانی اتیکوس به‌معنای اقتدار و رسوم و سنت است. به‌طور کلی، واژه اخلاق با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتارها سروکار دارد. این استانداردها مجموعه‌ای از اصول هستند که به‌مثابه راهنمای رفتار عمل می‌کنند. مفهوم اخلاق حرفه‌ای برگرفته از علم اخلاق است. اخلاق حرفه‌ای عبارت است از مجموعه قوانین اخلاقی که از ماهیت حرفه یا شغل به‌دست‌آمده است. به عبارتی می‌توان اخلاق حرفه‌ای را بیان‌کننده باورهای گروهی حرفه‌ای درباره اینکه چه چیزی درست و مرتبط با معیارهای همان حرفه است، دانست (بنی‌هاشمی و علیزاده، ۱۳۹۶، ص ۱۰۵).

در نظام مدیریتی، قواعد اخلاق حرفه‌ای مبنای ارزش‌های بنیادی و از الزامات انجام وظیفه کارگزاران است و هدف از تدوین آن، تعیین معیارهایی است که مدیران و گردانندگان امور در یک سازمان با رعایت و عمل به آنها باعث حفظ سلامت و تعالی عملکرد خود شوند. این اصول و معیارها الگویی برای ارزیابی رفتار حرفه‌ای کارگزاران، فارغ از تفاوت‌های فرهنگی است. رعایت این اصول و موازین به تدریج موجب اطمینان عمومی به نظام اداری و موجب حمایت از آن می‌شود. در صورت نبود آگاهی از رفتار اخلاقی و حرفه‌ای، قضاوت درباره رفتار متصدیان این مناصب بر اساس معیارهای صحیح و قابل اتکا ممکن نیست. اخلاق حرفه‌ای تنظیم‌کننده روابط فرد با دیگران در چارچوب اهداف سازمانی است و ایجادکننده مسئولیت در سازمان است. می‌توان گفت که مسئولیت‌پذیری کارگزاران حکومت، تنها در قالب اخلاق حرفه‌ای تحقق می‌یابد. این نوع مسئولیت - که نقطه مقابل فرهنگ استبدادی رفتار ارتباطی با تلقی «من حق دارم و دیگران وظیفه دارند» است، مبتنی است - بر اصل «شما حق دارید و من تکلیف دارم». هر انسانی بر مبنای این اصل، اولاً برای دیگران حق قائل است؛ ثانیاً در برابر حقوق دیگران احساس مسئولیت می‌کند و خود را به رعایت آن ملزم می‌داند (ایزدی‌فرد و کامیار، ۱۳۸۹، ص ۷).

شایسته‌ترین نظام اداری اسلام، پس از پیامبر ﷺ، در حکومت پنج‌ساله امیرالمؤمنین علیه السلام در کوفه تجلی یافته است. از آنجاکه اصول و معیارهای کلی یک نظام اداری اسلامی و عناصر انسانی آن، اموری ثابت است که از بزرگ‌ترین تا کوچک‌ترین نظام‌ها را دربر می‌گیرد، می‌توان با شناخت معیارهای حاکم بر رفتار کارگزاران در نظام شایسته علوی، قواعد حاکم بر رفتار کارگزاران و مدیران در نظام‌ها و ساختارهای اداری دیگر را بر همین اساس بنا نهاد و به یک نظام اداری مطلوب در چارچوب اندیشه اسلامی دست یافت.

در این نوشتار، اصول و معیارهای اخلاق حرفه‌ای کارگزاران در یک نظام اداری شایسته، با الهام‌گیری از اصول و معیارهای اخلاق اسلامی تعیین شده است. یعنی مبنای استخراج معیارها، تأمل در آموزه‌های علوی است که توصیه به رعایت آن معیار، به واسطه بر عهده داشتن منصبی در حکومت و مسئولیت حقوقی فرد، مورد تأکید حضرت قرار می‌گرفته است.

مجموع این معیارها در چهار بخش اصلی قابل بررسی است:

نخست معیارهای کلی حرفه‌ای‌گری که در تمام سطوح و برای تمام کارکنان اداری، اعم از رئیس و مرئوس فی‌نفسه و فارغ از ارتباط با دیگران لازم‌الاجراست؛ سپس معیارهای حاکم بر رفتار کارگزاران که در ارتباط با مردم، مافوق و کارکنان تحت مدیریت معنا می‌یابد.

## ۲. معیارهای حرفه‌ای‌گری

مراد از حرفه‌ای‌گری، همان اخلاق سازمانی است و در آن، در واقع تأکید بر وظایف و مسئولیت افراد به‌عنوان اشخاص حقوقی است؛ و این غیر از مسئولیت‌های فردی و شغلی است که در آنها بر مسئولیت افراد به‌عنوان شخص حقیقی تأکید می‌شود. در این فرض، وظایف و معیارهای مطرح، مبتنی بر نگرشی کل‌گرایانه و سیستمی است (ایزدی‌فرد و کامیار، ۱۳۸۹)

### ۲-۱. آگاهی به وظایف و مسئولیت‌ها و پایبندی به آنها

کارگزار باید نسبت به قواعد حاکم بر حوزه کاری خود، آگاهی و پایبندی داشته باشد. وی نباید آگاهانه در انجام هرگونه تخلف از این قواعد، مشارکت یا معاونت نماید. لذا در یک نظام اداری شایسته، وظایفی که برای کارگزاران مشخص و تعیین می‌شود، باید صریح و روشن باشد. دقت در سیره مدیریتی امام علی علیه السلام این نکته را روشن می‌کند که آن حضرت همواره به این مطلب توجه داشته است. ایشان هرگاه کسی را به‌عنوان کارگزار منطقه‌ای انتخاب می‌کرد، قبل از اعزام وی به منطقه مورد نظر، وظایف وی و انتظارات خود را به روشنی و صراحت می‌نوشت و در اختیار او می‌گذاشت و بدین ترتیب به ایشان آگاهی می‌بخشید و با آنها به اتمام حجت می‌پرداخت.

امام علی علیه السلام در نامه به مردم مصر، با تصریح به ویژگی‌های مالک‌اشتر، وی را زمامدار و حاکم مصر معرفی کرد و در بیان وظایف وی فرمود:

«این، فرمان بنده خدا علی امیرمؤمنان، به مالک‌اشتر پسر حارث است، در عهدی که با او دارد، هنگامی که او را به فرمانداری مصر برمی‌گزیند تا خراج آن دیار را جمع آورد و با دشمنانش نبرد کند؛ کار مردم را اصلاح و شهرهای مصر را آباد سازد» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

شفافیت اهداف و وظایف سبب می‌شد که مدیران و مسئولان به طور کامل نسبت به وظایف خویش توجیه شوند و خدمات خود را با طرح‌های ارائه شده از سوی حکومت هماهنگ سازند.

## ۲-۲. قاطعیت در امور

قاطعیت و پرهیز از شک و تردید، از لوازم و شرایط اصلی رفتار حرفه‌ای کارگزار است. کارگزار، چه در مقام تصمیم‌گیری و چه در هنگام اجرای قانون، باید بدون هیچ شک و تردیدی عمل کند.

### ۲-۲-۱. قاطعیت در تصمیم‌گیری

از جمله ویژگی‌های لازم و ضروری در کارگزاران جوامع اسلامی، قاطعیت در مقام تصمیم‌گیری است. آن حضرت، در مقام توصیف مالک/اشتر، به‌عنوان یک مدیر شایسته، یکی از ویژگی‌های برتر او را «قدرت تصمیم‌گیری» برمی‌شمارد: «همانا مالک در برندگی و قاطعیت، چون شمشیری از شمشیرهای خداوند است که تیزی آن کند نمی‌شود و به هر جا که فرود آید، ضربت آن بی‌اثر نیست» (نهج‌البلاغه، ن ۳۸).

امام درباره قدرت تصمیم‌گیری، و نکوهش دودلی و تردید مدیران و کارگزاران می‌فرماید: «دانش خویش را نادانی، و یقین خود را شک مپندارید! آنگاه که به علم دست یافتید، عمل کنید و آنگاه که به یقین رسیدید، اقدام کنید» (نهج‌البلاغه، ح ۲۷۴).

### ۲-۲-۲. قاطعیت در اجرای قانون

وجه دیگری از قاطعیت، قاطعیت در اجرای قانون است. مدیران و کارگزاران اسلامی که مجری قوانین هستند نباید در ادای مسئولیت خود از کسی جز خدا هراس داشته باشند و هدف خود را اجرای قانون در کامل‌ترین وجه آن قرار دهند. دودلی و عدم قاطعیت کارگزار باعث می‌شود که تردید و ابهام و سردرگمی، در همه بدنه حکومت سرایت کند و کارها در زمان مناسب به انجام نرسد و نظام به اهداف مورد نظر نرسد.

حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «فرمان خدا را بر پا ندارد، جز آن کس که در اجرای حق مدارا نکند؛ سازشکار نباشد و پیرو آرزوها نگردد» (نهج‌البلاغه، ح ۱۱۰).

از نظر اسلام، هر کارگزار نه تنها باید خود در اجرای قانون قاطعانه برخورد کند، بلکه باید منصوبان خویش را نیز همواره به این اصل متذکر شود و راه را بر هر بی‌قانونی ببندد؛ چنانکه حضرت امیر علیه السلام نیز به گماردگان خویش در آغاز عهده‌داری مناصب چنین سفارش می‌کرد: «و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد، از او باز پس گیر؛ سپس او را خوار دار و خیانتکار شمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

## ۲-۳. پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری

از اصول مهم در نظام‌های حکومتی - در هر سطحی که باشند - مسئولیت‌پذیری عناصر انسانی است، اعم از کارگزاران و زیردستان. مسئولیت، تعهد یا تکلیفی است برای پاسخگویی در برابر اعمال یا فعالیت‌های انجام شده و پذیرش پیامدهای حاصل از آنها (گرگی ازندریانی، ۱۳۹۰، ص ۲۱۹).

بنابراین، موضوع مهمی که همواره در کنار بحث مسئولیت‌پذیری مطرح می‌شود، پاسخگویی است. درباره مفهوم پاسخگویی نظام‌های حقوقی و سیاسی گفته شده است: پاسخگویی عبارت از این است که تصمیم‌گیران بخش‌های دولتی و خصوصی و نهادهای جامعه مدنی ملزم به پاسخگویی به مردم و کلیه ذی‌نفعان هستند (وزیری کرمانی، ۱۳۸۸، ص ۴۵).

در اندیشه و سلوک علوی، مسئولیت‌پذیری حکومت، همان پاسخگویی به مردم است. امام علی علیه السلام قلمرو مسئولیت‌پذیری را بسیار گسترده تعیین کرده و از کارگزاران و کارکنان خود خواسته است که نسبت به کلیه کارها و اقدامات و نیز روابط و مناسبات خود مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند: «إتقوا الله فی عباده و بلاده، فانکم مسئولون حتی عن البقاع و الیهائم»؛ از خدا بترسید در حق بندگانش و شهرهایش؛ زیرا شما مسئولید، حتی نسبت به سرزمین‌ها و چارپایان (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۳، ص ۱۸۷).

از نظر امیرمؤمنان علیه السلام، شرط واگذاری کار به افراد، میزان مسئولیت‌خواهی و پاسخگو بودن آنان در قبال آن مسئولیت است؛ یعنی یک مدیر عالی‌نخست باید توان مدیر سطح پایین‌تر را در پاسخگویی و حسن انجام کار در نظر بگیرد و بر اساس این توان به وی مسئولیت بسپارد؛ چه آنکه در غیر این صورت، چه‌بسا کار انجام نگیرد و هر کس مسئولیت عدم انجام آن را بر گردن دیگری بگذارد.

حضرت امیر علیه السلام پس از بازگشت از جنگ صفین در نامه‌ای خطاب به فرزندش امام حسن علیه السلام فرمود: «برای هر یک از خادمانت وظیفه‌ای معین کن که به انجام آن پردازد و هر یک کار تو را به عهده آن دیگر نیندازد» (نهج‌البلاغه، ن ۴۰).

#### ۴-۲. استقلال و بی‌طرفی در مقام اجرا

مراعات بی‌طرفی در انجام وظایف، بر کارگزار واجب است و او باید به‌گونه‌ای رفتار نماید که نزدیکان و اطرافیان او بدانند و یقین داشته باشند که او مرتکب کاری نخواهد شد که به نفع نزدیکان خود باشد. با توجه به همین امر است که امیرمؤمنان علیه السلام به مالک/شتر توصیه می‌کند که مراقب اطرافیان باشد و امتیاز ویژه‌ای در اختیار آنان قرار ندهد؛ به طوری که دیگران از این کار متضرر شوند: «و به هیچ‌یک از اطرافیان و بستگان خود زمینی از اراضی مسلمانان و امگزار؛ و باید طمع نکنند که قراردادی با آنها منعقد سازی که مایه ضرر سایر مردم باشد؛ خواه در آبیاری یا عمل مشترک دیگر؛ به طوری که هزینه‌های آن را بر دیگران تحمیل کنند؛ که در این صورت، سودش برای آنهاست و عیب و ننگ آن برای تو در دنیا و آخرت» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

همچنین، به‌منظور حفظ بی‌طرفی و استقلال کارگزار، پرهیز از درخواست و قبول هرگونه هدیه، دستمزد و منافی که به طور منطقی منجر به خدشه به استقلال و بی‌طرفی خود و دیگران در انجام وظایف گردد، ضروری است. اصبح‌بن نباته در پرهیز از عوامل تأثیرگذار بر بی‌طرفی، از امام علیه السلام چنین نقل می‌کند: «هر زامادار... اگر هدیه‌ای دریافت کند، خیانت کرده است و اگر رشوه بگیرد، مشرک است» (حرعاملی، ۱۴۰۹ق، ج ۱۷، ص ۹۴).

## ۵-۲. شفافیت در امور و پرهیز از پنهان کاری

یکی از عواملی که از بی‌عدالتی‌های بالقوه نظام اداری و نیز اصول نسنجیده منتج می‌شود و از کارایی و صرفه‌جویی خالص در فرایندهای مدیریت جلوگیری می‌کند، عدم شفافیت است (شیخی، ۱۳۹۰، ص ۱۰۹). از نظر امام علی علیه السلام، حکومت عرصه پنهان کاری نیست و لذا همه باید در جریان اقدامات حکومت قرار گیرند تا ضمن صراحت، زمینه‌های شفافیت در مقابل مردم نیز فراهم آید.

حضرت جز در موارد استثنایی، پنهان کاری از مردم را روا نمی‌داند و می‌فرماید: «بدانید، حقی که شما بر عهده من دارید، این است که چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ راه و کاری را بی‌مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا؛ حقی را که از آن شماست، از موعد خود به تأخیر نیفکنم و تا به انجامش نرسانم، از پای نشینم؛ و حق شما را به تساوی دهم» (نهج البلاغه، ن ۵۰).

در ادامه، تأکید بر همین اصل است که کارگزار نباید آگاهانه موجب ارائه خلاف واقع و تحریف در وظایف خویش، از قبیل ارائه گزارش‌های غلط، گردد. همچنین وی موظف است از صحیح، دقیق، کامل و منصفانه بودن اطلاعات و گزارش عملکرد ارائه شده در زمینه فعالیت خود و زیردستانش به دیگران، اطمینان قابل قبولی حاصل نماید؛ چنانکه در مدیریت امام علی علیه السلام، کارگزاران به صورت منظم گزارش فعالیت‌های حوزه مسئولیت خویش را به حضرت می‌رساندند و امام را از حوزه مسئولیتی خود خبردار می‌کردند (ابروش، ۱۳۹۱، ص ۱۱۶). نامه‌های متعددی که محمدبن ابی‌بکر در زمان حکمرانی مصر برای حضرت می‌نوشت و حوادث را به اطلاع ایشان می‌رساند، نشان از رعایت این اصل است (ثقفی کوفی، ۱۳۵۳، ج ۱، ص ۲۳۰-۲۵۰).

## ۶-۲. عدم سوءرفتار

کارگزار باید از انجام وظایف خویش همراه با تقلب، فریب، سوءاستفاده یا ارتکاب هرگونه رفتاری که دارای تأثیر منفی بر اعتبار حرفه‌ای، درستکاری یا شایستگی خود، مقام مافوق یا حکومت است، خودداری کند. هدف امام در سیاست، هدایت مردم به سوی سعادت است و این جز با پایبندی حکومت و کارگزارانش به اصول اخلاقی در سیاست، ممکن نیست. در نتیجه، بر ضرورت تعهد اخلاقی زمامدار تأکید بیشتری دارد. حضرت در این باره می‌فرماید: «ای مردم! سوگند به خدا، من شما را به هیچ طاعتی امر نمی‌کنم، مگر اینکه خودم در آن طاعت بر همه شما سبقت می‌گیرم؛ و شما را از هیچ معصیتی نهی نمی‌کنم، مگر اینکه خود پیش از شما از ارتکاب آن گناه امتناع می‌ورزم» (رنجبر، ۱۳۸۷، ص ۹۱).

## ۱-۲-۶. پرهیز از نیرنگ به نام تدبیر

یکی از مباحث مهم در مدیریت، پرهیز از مکر و حيله‌گری به نام تدبیر و سیاست است. این مسئله گرچه در نظام‌های اداری دیگر، به‌ویژه در میدان رقابت، چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد اما در نظام اداری اسلام از آن رو

اهمیت دارد که اخلاق‌گرایی و حق‌محوری، اولویت نخست در نظام اداری شایسته است. از این‌رو، این امر همواره مورد تأکید امیرمؤمنان علیه السلام بوده است. بر این اساس، ایشان در راستای تبیین و تمییز تدبیر از نیرنگ، در خطبه‌ای برای مردم، نیرنگ‌بازی را مخالف تدبیر، و کار بست آن را برابر با گناه و بی‌پروایی در دین ذکر کرده‌اند:

ای مردم! وفا همراه راستی است، که سبیری محکم‌تر و نگهدارنده‌تر از آن سراغ ندارم. آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد، خیانت و نیرنگ ندارد؛ اما امروز در محیط و زمانه‌ای زندگی می‌کنیم که بیشتر مردم حيله و نیرنگ را زیرکی می‌پندارند و افراد جاهل آنان را اهل تدبیر می‌خوانند. چگونه فکر می‌کنند؟ خدا بکشد آنها را! چه بسا شخصی تمام پیشامدهای آینده را می‌داند، و راه‌های مکر و حيله را می‌شناسد، ولی امر و نهی پروردگار مانع اوست و با اینکه قدرت انجام آن را دارد، آن را به روشنی رها می‌سازد؛ اما آن کس که از گناه و مخالفت با دین پروا ندارد، از فرصت‌ها برای نیرنگ‌بازی، استفاده می‌کند (نهج‌البلاغه، ج ۴۰).

اگر ملاک، تنها حفظ و توسعه قدرت باشد، از هر وسیله‌ای برای رسیدن به آن هدف می‌توان استفاده کرد؛ اما اگر ارزش‌ها و اهدافی فراتر از قدرت مطرح باشد، فریب و نیرنگ ممنوع می‌شود (حقیقت، ۱۳۸۰، ص ۲۳۸). پس از خودداری معاویه از بیعت با امیرالمؤمنین علیه السلام، مغیره بن شعبه نزد امام آمد و گفت: معاویه کسی است که شما او را خوب می‌شناسید و عثمان پیش از شما او را حاکم شام و والی آن نواحی قرار داده است. صلاح شما در این است که بگذارید معاویه والی بماند تا اوضاع استوار شود و حکومت شما پا بگیرد. وقتی اوضاع رو به راه شده، او را عزل کنید. امام فرمود: خدای بزرگ نمی‌خواهد و راضی نیست که او حتی یک شب بر مردم مسلمان حاکم باشد. خداوند به من اجازه نمی‌دهد که حتی یک شب او را والی مسلمانان گردانم. سپس این آیه را تلاوت کرد: «وَمَا كُنْتُ مُتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا»؛ و من هرگز گمراه‌کنندگان را یار و مددکار نگرفتم (ابن شهر آشوب، ۱۴۱۷ق، ج ۳، ص ۱۹۵). حضرت حتی از فریبکاری با دشمنان نهی می‌نماید: «پس در آنچه به عهده گرفته‌ای، خیانت مکن؛ و پیمانی را که بسته‌ای، مشکن و دشمنت را مفرب» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳). با توجه به نقش صداقت در اداره امور است که امام علی علیه السلام به مالک/شتر توصیه می‌کند که با اهل صدق بیبوند و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۴).

#### ۲-۶-۲. پرهیز از امتیازطلبی و سوءاستفاده از قدرت

یکی از عوارض طبیعی قدرت، سوءاستفاده از این امانت الهی است. از این‌رو، در نهج‌البلاغه، فراوان به این نکته گوشزد شده است که مبدا مدیران و کارگزاران از قدرتی که به آنها واگذار شده، در راستای امتیازطلبی خود و اطرافیان بهره‌جویند.

آن حضرت در بخشی از عهدنامه خود به مالک/شتر می‌فرماید: «از امتیازخواهی و اختصاص دادن چیزی که [بهره] همه مردم در آن یکسان است، پرهیز» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

به تعبیر امام، سوءاستفاده از قدرت، از اسباب زوال حکومت است: «سلطانی نیست که خدا به او قدرت و سلطنت و نعمت عطا کند و سوءاستفاده از قدرت نماید و بر بندگان ستم کند، مگر اینکه خدا سلطنت را از او زوال بیاورد» (دیلمی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۱۶۷).

## ۲-۷. کارایی

کارایی به معنای استفاده بهینه از امکانات برای دستیابی به اهداف و پیگیری اجرای کارهاست (طاهری، ۱۳۷۸، ص ۹). امام به مالک/اشتر دستور می‌دهند که مالیات را از مردم جمع‌آوری نموده، از آن برای آبادسازی شهرها استفاده کند؛ از تمامی منابع به صورت عام و از منابع مالیاتی به صورت خاص استفاده بهینه کند و از اسراف و زیاده‌روی پرهیزد. همچنین می‌فرماید: در مکاتبات اداری که با یکدیگر دارید، نوک قلم‌هایتان را تیز کنید و فاصله سطرها را کم نمایید! از زیاده‌روی و اسراف (حتی در اموری اینچنین) پرهیزید تا مخارج اضافی بر بیت‌المال تحمیل نشود (حسینی‌تاش و واثق، ۱۳۹۳، ص ۲۵).

در نیل به کارایی، کارگزار باید استقلال و جامعیت را در انجام وظایف به کار گیرد. امور اداری و پیش‌بردن اهداف سازمانی، جز با پیگیری جدی کارها تحقق نمی‌یابد. امیرمؤمنان علیه السلام در فرمان‌ها و دستورالعمل‌های حکومتی و اداری خود، کارگزاران و کارکنانش را به پیگیری امور سفارش کرده و از آنان خواسته است که در خدمتگزاری مردمان پیگیرانه عمل کنند. آن حضرت در دستورالعملی چنین فرموده است: «کسی را از درخواستش به خشم نیاورید و حاجت کسی را روا نکرده نگذارید و کسی را از آنچه مطلوب اوست، باز ندارید». همچنین در توصیه به خودداری از همراهی با انسان‌های دون‌همت و بدون پشتکار می‌فرمود: «در کارهای خود، بر افراد سست و تبیل تکیه مکن» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۳۷۵).

## ۲-۸. ارتقای علم و دانش حرفه‌ای

کارگزار باید در انجام وظایف و متناسب با نیازهای آن، نسبت به ارتقای سطح دانش خود تلاش کند. بخش بسیار زیادی از عملکرد مطلوب کارکنان، به میزان آگاهی، دانش و تخصص آنها بستگی دارد. علم و دانش مقدمه عمل است و انسان برای تشخیص درست از نادرست و انجام کارهای پسندیده، به آن نیاز دارد؛ چنانکه امام به یکی از کارگزاران خود به نام کمیل بن زیاد نوحی می‌فرماید: «ای کمیل! هیچ حرکتی نیست، مگر اینکه تو در آن نیاز به شناخت داری» (گروهی از نویسندگان، ۱۳۸۱، ص ۲۲).

بنا بر فرمایش حضرت، «علم، اصل هر خیری است» (آرام، ۱۳۸۴، ج ۱، ص ۶۴). امام در لزوم دانش‌اندوزی می‌فرماید: «در فراگرفتن دانش بکوشید، پیش از آنکه درخت آن بخشکد؛ و پیش از آنکه به خود مشغول گردید، از معدن علوم، دانش استخراج کنید» (نهیج‌البلاغه، خ ۱۰۵).

## ۲-۹. انضباط اداری و پرهیز از اهمال کاری

نظم و انضباط، از مسائل مهمی است که سبب انسجام اداری و پیشبرد اهداف در راستای برنامه‌های سازمانی می‌شود. بدیهی است که این امر، اصلی غیرقابل اغماض است.

برای رعایت نظم، باید از ورود به هر کاری پیش از موقع مناسب خودداری کرد و با فرارسیدن فرصت مناسب،



بدان پرداخت. در این باره امام علیه السلام در سفارش به برنامه‌ریزی روزانه، به مالک/اشر چین می‌فرماید: «از شتاب در مورد کارهایی که زمانشان نرسیده یا سستی در کارهایی که امکان انجام آن فراهم است یا لجاجت در اموری که مبهم است یا سستی در کارها هنگامی که آشکار است، بر حذر باش و هر کاری را در جای خود و به موقع انجام بده» (نهج البلاغه، ن ۵۳). در اندیشه امام، هر کس برای کاری که زمانش فرانسیده عجله کند، مانند باغبانی است که میوه را نارس بچیند و در زمینی غیر از زمین خود محصولی بکارد. حضرت در بخش دیگری از نامه خویش به مالک می‌فرماید: «کار هر روز را در همان روز انجام بده؛ چراکه هر روز کاری مخصوص خود دارد» (نهج البلاغه، ن ۵۳).

امام علیه السلام در زمینه تقسیم کار و مسئولیت، که منجر به نظم‌دهی به امور می‌شود نیز به فرزندش امام حسن علیه السلام می‌فرماید: «کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی، که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وانگذارند و در خدمت سستی نکنند» (نهج البلاغه، ن ۳۱).

### ۳. معیارهای رفتار در قبال مردم

موضوع مهم در مورد اخلاق حرفه‌ای کارگزاران، ارتباط نظام‌مند و منسجم آنان و مردم است. به بیان دیگر، مسئولیت‌پذیری کارگزاران، در ارتباط متقابل با آحاد افراد جامعه به‌عنوان امت اسلامی قابل تعریف و تبیین و توجیه است. معیارهای حاکم بر وظایف کارگزاران در ارتباط با مردم به‌عنوان ارباب رجوع، در عناوین ذیل قابل بررسی‌اند.

#### ۳-۱. خیرخواهی و جلب اعتماد مردم

نخستین وظیفه مدیر و کارگزار اسلامی، خیرخواهی برای مردم و جلب اعتماد آنهاست. حضرت علی علیه السلام به‌عنوان نخستین حق مردم بر خود به‌عنوان حاکم جامعه اسلامی، می‌فرماید: «اما حق شما بر من این است که از خیرخواهی شما دریغ نورزم...» (نهج البلاغه، خ ۳۴). براین اساس، حضرت علیه السلام در بیان ویژگی خود، خیرخواهی و اصلاح مردم را در راستای اوامر الهی بیان می‌دارند تا بدین وسیله اعتماد مردم به رهبر مستحکم گردد: «بیعت شما مردم با من، بی‌مطالع و ناگهانی نبود و کار من و شما یکسان نیست. من شما را برای خدا می‌خواهم و شما مرا برای خود می‌خواهید. ای مردم! برای اصلاح خودتان مرا یاری کنید. به خدا سوگند که داد ستم‌دیده را از ظالم ستمگر بستانم» (نهج البلاغه، خ ۱۳۶).

در بیان امیرالمؤمنین علیه السلام درباره شرایط و ویژگی‌های انتخاب کارگزاران، بر خیرخواهی آنها تأکید شده است؛ چنانکه امام در نامه به عبدالله بن عباس، محمد بن ابی‌بکر را خیرخواه شمرد (نهج البلاغه، ن ۳۵).

#### ۳-۲. تکریم ارباب رجوع

در نظام اداری آنچه باید در رأس مناسبات و روابط و رفتارها حاکم باشد، حفظ حرمت مردم و پاسداری از حقوق ایشان است. حضرت علی علیه السلام در نامه‌ای به فرماندار مصر، محمد بن ابی‌بکر، بر تکریم مردم سفارش اکید می‌کند:

با مردم فروتن باش؛ نرم خو و مهربان باش؛ گشاده‌رو و خندان باش؛ در نگاه‌هایت، و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم، به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها از عدالت تو مأیوس نگردند؛ زیرا خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان خواهد پرسید؛ اگر کیفر دهد، شما استحقاق بیش از آن را دارید؛ و اگر ببخشد، از بزرگواری اوست (نهج‌البلاغه، ن ۲۷).

ایشان در نامه‌ای دیگر به فرماندار بصره، روش برخورد کریمانه و احترام‌آمیز با مردم را گوشزد می‌کنند و او را از خشونت و بدرفتاری با آنان برحذر می‌دارند:

بدان که بصره امروز جایگاه شیطان و کشتزار فتنه‌هاست. با مردم آن به نیکی رفتار کن و گره وحشت را از دل‌های آنان بگشای. بدرفتاری تو را با قبیله «بنی تمیم» و خشونت با آنها را به من گزارش دادند. همانا «بنی تمیم» مردانی نیرومندند که هرگاه دلاوری از آنها غروب کرد، سلحشور دیگری جای آن درخشید و در نبرد، در جاهلیت و اسلام، کسی از آنها پیشی نگرفت (نهج‌البلاغه، ن ۱۸).

لزوم تکریم مردم از سوی کارگزاران حکومتی، در نامه‌ای دیگر به برخی از مأموران مالیات نیز قابل مشاهده است: «و به او سفارش می‌کنم با مردم تندخو نباشد و به آنها دروغ نگوید و با مردم به جهت اینکه بر آنها حکومت دارد، بی‌اعتنایی نکند؛ چه اینکه مردم برادران دینی و یاری‌دهندگان در استخراج حقوق الهی می‌باشند» (نهج‌البلاغه، ن ۲۶).

### ۳-۳. رازداری

یکی از وظایف مدیر و کارگزار نظام اداری، رازداری و پرده‌پوشی عیوب مردم است. کارگزار باید اطلاعات مردم را محرمانه تلقی کند. اهمیت این مسئله بدان پایه است که امام تأکید می‌کند:

از رعیت، آنان را که عیب‌جو ترند، از خود دور کن؛ زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن، از همه سزاوارتر است؛ پس مبدا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه که هویدا است، بیوشانی؛ که داوری در آنچه از تو پنهان است، با خدای جهان می‌باشد. پس چندان که می‌توانی، زشتی‌ها را بیوشان؛ تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بیوشاند (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

طرد مسئولان و زیردستانی که می‌کوشند عیوب و کاستی‌های مردم را برای حاکم بازگو کنند، از مقتضیات این امر است: «باید دورترین و دشمن‌ترین افراد نسبت به تو کسانی باشند که پیوسته عیب مردم می‌جویند» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

گاه تأثیر زبان کنایه به مراتب از زبان تصریح بیشتر است و مدیر با کنایه بهتر می‌تواند افراد را به عیب‌هایشان متوجه سازد. حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «اگر لغزش شخص عاقل با کنایه بیان شود، به مراتب برای او از سرزنش صریح، دردناک‌تر است» (آذردهشتی، ۱۳۸۶، ص ۱۴۸).

### ۳-۴. عذرخواهی از مردم در برابر اشتباهات

بدیهی است که هر مدیر و کارگزاری باید تمام توان خویش را به کار گیرد تا مرتکب عمل اشتباه و نادرست نگردد؛ اما اگر به هر دلیل اشتباهی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای امور رخ داد یا امری سبب بدگمانی مردم به نظام شده، بر

اوست که به‌عنوان حقی برای مردم، به اشتباه خویش اعتراف کند و از آنها پوزش طلبد یا مسئله را برای آنها تبیین کند. از منظر آموزه‌های اسلامی، این امر نه تنها آسیبی متوجه سلامت نظام اداری نمی‌کند؛ بلکه موجب حق‌گرایی بیشتر مردم می‌گردد:

امام علیه السلام در این زمینه به مالک‌اشتر می‌فرماید: «هرگاه مردم بر تو گمان بد کردند، عذر خویش را آشکارا با آنها در میان گذار؛ و با این کار، از بدگمانی نجاتشان ده ... این پوزش خواهی تو آنان را به حق وامی‌داری» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳). مدیر لایق از نظر امام، هرگز به فکر فرافکنی و انداختن بار اشتباه خود بر دوش دیگران نیست؛ بلکه اشتباه خود را می‌پذیرد و در جهت رفع آن قدم برمی‌دارد و از مردم بابت آن عذرخواهی می‌کند. همین امر باعث می‌گردد که مردم نیز بیشتر به سمت او گرایش یابند و به حقیقت روی آورند.

### ۳-۵. رد متملقان

به همان میزان که حقوق مردم در نظام اداری مبتنی بر اسلام باید رعایت شود و با آنان با رفتاری کریمانه برخورد گردد، در صورت سوءاستفاده عده‌ای و گرایش به تملق نیز مدیر و کارگزار باید با طرد آنها سلامت اداری را برقرار سازد. حضرت علی علیه السلام خطر پرورش متملقان در دستگاه اداری را چنین به مالک‌اشتر گوشزد می‌فرماید: «تا می‌توانی با پرهیزکاران و راستگویان ببیوند و آنان را چنان پرورش ده که تو را فراوان نستیند و تو را برای اعمال زشتی که انجام نداده‌ای تشویق نکنند؛ که ستایش بی‌اندازه، خودپسندی می‌آورد و انسان را به سرکشی وادار می‌دارد» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

در منظر امام، از سخیف‌ترین حالات والیان نزد صالحان جامعه این است که گمان شود آنها دوستدار فخر، غرور و تکبرند (نهج‌البلاغه، خ ۲۱۶).

### ۳-۶. تقدم منافع عمومی بر مصالح سازمانی در تصمیمات نظام اداری

کارگزار موظف است نسبت به حفظ منافع مردم، تعهد، احتیاط و توجه قابل قبولی داشته باشد؛ همچنین منافع منطقی مردم را بر منافع خود یا منافع خواص و نیز مصالح سازمان تحت امر خود مقدم شمارد؛ چراکه خشنودی جمعی خاص، نارضایتی عمومی را در پی دارد؛ اما رضایت عمومی، ناخشنودی خواص را می‌پوشاند:

دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میان‌ترین، در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد؛ که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد؛ اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند. خواص جامعه، همواره بار سنگینی را بر حکومت تحمیل می‌کنند؛ زیرا در روزگار سختی یاری‌شان کمتر، در اجرای عدالت از همه ناراضی‌تر، در خواسته‌هایشان پافشاری‌تر، عطا و بخشش‌ها کم‌سپاس‌تر، به هنگام منع خواسته‌ها دیرعذرپذیرتر، و در برابر مشکلات کم‌استقامت‌ترند؛ در صورتی که ستون‌های استوار دین، و اجتماعات پرشور مسلمین، و نیروهای ذخیره دفاعی، عموم مردم‌اند؛ پس به آنها گرایش داشته باش و اشتیاق تو با آنان باشد (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

### ۳-۷. ارتباط با مردم و عدم احتجاب از ایشان

ارتباط مداوم با مردم، در اجرایی کردن و استیفای حقوق آنان نقش بسزایی دارد؛ زیرا چه بسا اطرافیان مدیر و کارگزار، اخبار را آن گونه که هست، به دلایل مختلف به آنان نرسانند. امام دربارهٔ مضرات پنهان شدن مدیر از مردم می‌فرماید: «هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد. پنهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است، بازمی‌دارد؛ پس کار بزرگ اندک، و کار اندک بزرگ جلوه می‌کند؛ زیبا زشت، و زشت زیبا می‌نماید و باطل به لباس حق درآید (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

### ۴. معیارهای رفتار در قبال مقام مافوق

در این بخش به دلیل وجود سلسله‌مراتب اداری - که سبب می‌شود یک کارگزار در عین حال که در مرتبه بالاتر از کارکنان خود است، خود رؤسایی داشته باشد - معیارهای حاکم بر این رابطه، مورد توجه قرار می‌گیرد.

#### ۴-۱. رعایت سلسله‌مراتب اداری و اطاعت‌پذیری از مافوق

از آفات بزرگ مدیریت در یک جامعه آن است که کارگزاران در اندیشه و عمل احساس استقلال کنند و خود را مقید به فرمان مافوق ندانند. اهمیت این موضوع، با توجه به لزوم و پذیرش انضباط، مشخص بودن حیطهٔ اختیار و عمل کارکنان است؛ به گونه‌ای که بدون رعایت آن، شیوهٔ امور از هم خواهد گسست. امام در اهمیت اطاعت از مافوق، به یکی از فرماندهانش می‌فرماید: «تو نیز باید مطیع مافوق باشی» (نهج‌البلاغه، ن ۵).

آن حضرت، زمانی که در یکی از مانورهای نظامی میان دو تن از فرماندهان (زیادبن نصر و شریح‌بن هانی) اختلاف بالا گرفت، مالک‌اشتر را به سمت فرماندهی کل برگزید و به سوی آنان فرستاد و از آنها تبعیت از او را خواستار شد تا اختلاف برطرف شود و انسجام به مجموعه بازگردد: «من مالک‌اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم. گفتهٔ او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید؛ او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید؛ زیرا که مالک، نه سستی به خرج می‌دهد و نه دچار لغزش می‌شود؛ نه در آنجایی که شتاب لازم است، کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است، شتاب می‌گیرد» (نهج‌البلاغه، ن ۱۳).

#### ۴-۲. امانت‌داری

کارگزار، امانت‌دار مقام مافوق خویش است و مسئولیت‌هایی را از طرف وی در امور اجتماعی، سیاسی و نظامی عهده‌دار می‌شود؛ از این رو، باید پاسخگویی وی باشد. هر زیردستی طبق قوانین باید آنچه جزو وظایفش است، ادا نماید و مسئول بالاتر نسبت به اجرای فرامین مرتکب خیانتی نگردد.

حضرت علی علیه السلام در نامه‌ای به اشعث بن قیس می‌فرماید: «پست و مقامی که به دست تو افتاده، برای تو طعمه نیست؛ بلکه امانتی در گردن توست و خواسته‌اند که تو نگهبان باشی برای کسی که از تو بالاتر است» (نهج‌البلاغه، ن ۵).

حضرت خطاب به یکی از کارگزاران خود مسئولیت حکومت را امانت معرفی می‌کند و او را در این امانت سهیم می‌داند: «اما بعد! همانا من تو را در امانت خود شرکت دادم... و هیچ‌یک از افراد خاندانم برای یاری و مددکاری و امانت‌داری، چون تو مورد اعتمادم نبود» (نهج‌البلاغه، ن ۴۱)؛ و هنگامی که احساس کرد وی در حوزه مدیریت خود خیانت کرده است، به او فرمود: «پیمان خود را با پسر عمویت دگرگون ساختی... و با دیگر خیانت‌کنندگان خیانت کردی. نه پسر عمویت را یاری کردی و نه امانت‌ها را رساندی» (نهج‌البلاغه، ن ۴۱). از این بخش کلام حضرت استفاده می‌شود که کارگزار، امانت‌دار رهبر و پیشوای مسلمانان است و در برابر او پاسخگوست.

### ۳-۴. ارائه مشورت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها

تصمیم‌گیری‌های فردی غالباً منجر به استبداد و خودکامگی می‌گردد. ضروری است تا با عدم تمرکز و با تفویض اختیار به کارکنان زیرمجموعه و بهره‌مندی از نظریات مشورتی ایشان، زمینه رشد و بالندگی سازمان فراهم آید. در اندیشه امام علی (ع) مشورت و صلاح‌اندیشی، از مؤکدترین امور در روش، منش و رفتار سیاسی و مدیریتی است. به نظر ایشان، «هیچ پشتیبانی همانند مشاوره نیست» (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۳، ص ۹۷).

ارائه مشورت، حتی در صورتی که رأی زیردستان خلاف رأی مافوق باشد، امری ضروری است؛ اما این بدان معنا نیست که رهبر و مافوق باید مطیع آنان گردد؛ چنانکه امام علی (ع) خطاب به عبدالله بن عباس - که در مسئله‌ای نظر داد، ولی امام آن را قبول نداشت - فرمودند: «بر تو است که رأی خود را به من بگویی و من باید پیرامون آن بیندیشم؛ آنگاه اگر خلاف نظر تو فرمان دادم، باید اطاعت کنی» (نهج‌البلاغه، ح ۳۳۱).

### ۴-۴. پرهیز از تملق مافوق

پیش‌تر گفتیم که یکی از وظایف کارگزاران در برابر مردم، رد تملقان است. از سوی دیگر، یکی از وظایف ایشان در برابر مافوق خویش نیز پرهیز از تملق‌گویی و چاپلوسی وی است. براین اساس، حضرت امیر (ع) خطاب به مالک می‌فرماید: «باید گزیده‌ترین مشاوران و مسئولان نزد تو کسی باشد که سخن تلخ، رک و صریح حق را بیشتر به تو بگوید و تو را در کاری که خدا آن را برای دوستان خودش نمی‌پسندد، کمتر یاری کند» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

### ۵. معیارهای رفتار در قبال کارکنان تحت مدیریت

رعایت معیارهای رفتار حرفه‌ای از سوی یک کارگزار، تنها به عملکرد او در برابر مافوق و مردم و مسئولیت‌هایی که بر دوش او نهاده شده است، محدود نمی‌شود؛ بلکه در ارتباط با کسانی که او را در انجام وظایف یاری می‌کنند، به‌ویژه کارکنان تحت مدیریت نیز ضروری است. در این مبحث، می‌کوشیم به مهم‌ترین این معیارها بپردازیم:

#### ۵-۱. رعایت حقوق، حفظ کرامت و تأمین معیشت کارکنان دولت

کارگزار موظف است به حقوق کارکنان تحت مدیریت خود، مطابق قواعد و اصول مربوطه و توافقات طرفین، پایبند باشد و انصاف را در این‌باره رعایت نماید. پاسداری اخلاق مدیریتی، نیازمند تأمین مالی به‌عنوان زمینه‌ساز و

برپا نگاه‌دارنده آن است. امام علی علیه السلام در توجه دادن به این امر، درباره تأمین کامل کارگزاران، به مالک‌اشتر فرموده‌اند: «آنگاه به حد وافی نیازمندی‌های آنان را تأمین کن، که این خود امکان می‌دهد در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که در اختیارشان است، بی‌نیاز گردند؛ حجت را بر آنان تمام می‌کند، که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳). این کلام امام علی علیه السلام، هرچند موضوعش قضا است، ولی برای هر کارگزاری که به امکانات حکومتی دسترسی دارد و ممکن است از آن امکانات به نفع خویش و در راستای فساد استفاده کند نیز قابل تسری است.

همچنین از خصوصیات بارز مدیران و مسئولان این است که از خشنودی شغلی کارکنان خود نیز غافل نمانند. این خشنودی با تأمین امنیت شغلی نیز فراهم می‌گردد. آمدن‌ها، رفتن‌ها، عزل‌ها و نصب‌ها باید کاملاً ضابطه‌مند باشد و حرمت آدم‌ها و کرامت انسان‌ها حفظ شود. در فرموده‌های حضرت خطاب به محمدبن ابی‌بکر = پس از عزل وی و نصب مالک‌اشتر به جای ایشان به فرمانداری مصر - نیز برای دلجویی می‌فرماید: «اگر من آن مقامی را که در اختیار توست از تو بگیرم، قطعاً به جای آن تو را مأمور کاری می‌کنم که هم زحمتش برای تو اندک و هم تصدی و مدیریت آن برای تو جالب‌تر باشد» (نهج‌البلاغه، ن ۳۴).

## ۲-۵. رشد و آموزش کارکنان

کارگزار باید در جهت ارتقای سطح دانش و توانمندی‌های کارکنان تحت مدیریت خود بکوشد. حضرت علی علیه السلام پس از گزینش صحیح و با معیارهایی که بدان اشاره شد، برای برپا ساختن نظامی عادلانه، به آموزش و تربیت کارگزاران و کارمندان خود اهتمام می‌ورزید و پیوسته آنان را هدایت می‌نمود. نامه‌های امام علیه السلام به کارگزاران و مأموران و مسئولان خود، همه نامه‌هایی آموزشی‌اند. مجموعه نامه‌های گردآوری شده حضرت، ۱۸۵ نامه است، که بیشتر این نامه‌ها از محتوایی آموزشی و تربیتی خطاب به کارگزاران و مأموران و مسئولان برخوردار است (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹، ص ۱۲۷). حضرت خطاب به کمیل می‌فرماید: ای کمیل! سرمایه علمی و عملی خود را جز از ما مگیر تا از ما باشی (حرانی، ۱۴۰۴ق، ص ۱۶۵).

امام علیه السلام در بیان ضرورت آموزش برای عمال و کارکنان می‌فرماید: «کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد، مثل کسی است که به بیراهه می‌رود؛ که هرچه راه می‌رود، از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود؛ اما کسی که با علم و دانش عمل می‌کند، همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می‌کند» (نهج‌البلاغه، خ ۱۵۴).

## ۳-۵. مسئولیت نظارتی

نظارت بر عملکرد کارگزاران و کارمندان و بازرسی امور و پیگیری کارهای انجام شده و انجام نشده و مسئولیت‌خواهی، از مهم‌ترین اموری است که باید در هر سازمان به درستی صورت گیرد تا نظام امور از گردشی

سالم و استوار برخوردار گردد و کجی‌ها و ناراستی‌ها به موقع شناخته و اصلاح شود. هر نظام اداری نیازمند نظارتی درست و بازرسی و پیگیری مستمر امور و نیز مسئولیت‌خواهی دقیق است. امیرمؤمنان علیه السلام خود این‌گونه عمل می‌کرد و از کارگزاران خویش نیز می‌خواست که این امر را به دقت رعایت کنند. ایشان در تأکید بر نظارت به مالک‌اشتر می‌نویسند: «در عملیات کارکنان خود نیک بازرسی و دقت کن» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳). دستور حضرت به کعب‌بن مالک مبنی بر مسافرت به منطقه کوره‌السواد و تحقیق و بررسی عملکرد کارگزاران در آن منطقه و ارسال گزارش به آن حضرت (شیخی، ۱۳۹۰، ص ۱۱۱)، بیانگر این مهم در حفظ سلامت نظام اداری است.

افزون‌براین، این نظارت رسمی و آشکار، تأکید بر نظارت مخفی بر کارکنان نیز مورد توجه حضرت بوده است؛ چنانکه خطاب به مالک می‌فرماید: «رفتار کارکنان را بررسی کن و بازرسان مخفی بر آنان بگمار» (نهج‌البلاغه، ن ۵۳).

## ۶. نتیجه‌گیری

هدف از تدوین اصول حقوقی و معیارهای اخلاق حرفه‌ای، محدودسازی قدرت عمل و ایجاد شرایط دست‌وپاگیر برای کارگزاران اداری نیست؛ بلکه هدف آن، در اختیار قراردادن یک الگوی واضح از رفتار صحیح حرفه‌ای است. معیارهای مورد نظر، در چهار بخش حرفه‌ای‌گری، رفتار با مردم، رفتار با مافوق و رفتار با کارکنان تحت مدیریت، قابل بحث و بررسی است. لذا امروزه اداره صحیح امور، چه در سطح خرد و چه در سطح وسیع، از مهم‌ترین مسائلی است که وجود آن در همه نظام‌ها و حکومت‌ها ضروری است و آن نظام ساختاری می‌تواند به صورت کارا تر و عملی‌تر، به رفع مشکلات و رفع نیازهای موجود خویش پردازد و سیستم مدیریتی خویش را بر اساس مدیریتی صحیح‌تر و اصولی حقوقی و اخلاقی استوار نماید. نظام اداری علوی - که راهگشای ما در تمامی مراحل زندگی است - مدیریتی را به ما عرضه می‌کند که زمینه رشد انسان را فراهم می‌سازد و ما را در رسیدن به اهداف نظام شایسته اداری یاری می‌رساند.

## منابع

- نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، نشر مشهور.
- آزدشتی، امیر هوشنگ، ۱۳۸۶، *کندوکاوی در مدیریت علوی*، قم، دفتر عقل.
- آرام، احمد، ۱۳۸۴، *ترجمه الحیة*، قم، دلیل ما.
- ابروش، رضا، ۱۳۹۱، «بررسی سازوکارهای نظام کنترل تعاملی در سیره امام علی (ع)»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال دوم، ش ۱، ص ۱۰۵-۱۲۸.
- این شهر آشوب، محمدین علی، ۱۴۱۷ق، *مناقب آل علی بن ابی طالب*، قم، مؤسسه انتشارات علامه.
- امامی، محمدجعفر و محمدرضا آشتیانی، ۱۳۷۵، *ترجمه گویا و شرح فشرده‌ای بر نهج البلاغه*، قم، مدرسه امام علی بن ابی طالب (ع).
- ایزدی فرد، علی اکبر و حسین کامیار، ۱۳۸۹، «مسئولیت‌پذیری کارگزاران و مدیران از دیدگاه امام علی (ع) با تأکید بر مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای»، *پژوهش‌نامه علوی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*، سال اول، ش ۲، ص ۱-۲۰.
- بنی‌هاشمی، سیدعلی و حمید عزیززاده، ۱۳۹۶، «ارزیابی و رتبه‌بندی معیارهای اخلاق حرفه‌ای و ارتباط آن با رضایت شغلی»، *فصل‌نامه اخلاق*، سال هفتم، ش ۲۵، ص ۱۰۳-۱۲۵.
- تقی کوفی، محمدین ابراهیم، ۱۳۵۳، *الغارات*، تهران، انجمن آثار ملی.
- حرانی، حسن بن علی، ۱۴۰۴ق، *تحف العقول عن آل الرسول*، قم، مؤسسه النشر الاسلامی.
- حرعاملی، محمدین حسن، ۱۴۰۹ق، *وسائل الشیعة*، قم، مؤسسه آل‌البیت (ع).
- حسینی تاش، سیدعلی و قادرعلی وائق، ۱۳۹۳، «حکمرانی خوب و ارائه حکمرانی شایسته بررسی و شاخص‌های این دو از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع)»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال سوم، ش ۲، ص ۷-۲۸.
- حقیقت، سیدصادق، ۱۳۸۰، «امام علی (ع) و آسیب‌شناسی حکومت اسلامی»، *کتاب نقد*، ش ۱۸، ص ۲۲۸-۲۵۵.
- دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۷۷، *دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (ع)*، تهران، خانه اندیشه جوان.
- ، ۱۳۸۳، *تفسیر موضوعی نهج البلاغه*، قم، نشر معارف.
- ، ۱۳۸۶، *اریاب امانت*، تهران، دریا.
- ، ۱۳۷۹، *دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (ع)*، تهران، خانه اندیشه جوان.
- دیلمی، محمدحسن، ۱۳۷۴، *ارتداد القلوب*، ترجمه عباس طباطبایی، قم، جامعه مدرسین.
- رنجبر، مقصود، ۱۳۸۷، «اخلاق سیاسی از دیدگاه امام علی (ع)»، *پژوهش‌نامه انقلاب اسلامی*، ش ۱۵، ص ۸۵-۱۱۸.
- شیخی، محمدحسین، ۱۳۹۰، «عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال اول، ش ۲، ص ۹۹-۱۲۶.
- طاهری، شهنام، ۱۳۷۸، *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)*، تهران، هستان.
- قوچانی، محمود، ۱۳۷۴، *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب (ع) به مالک‌انستتر*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گرچی ازندریانی، علی اکبر، ۱۳۹۰، «ده فرمان حقوق عمومی: تأملی درباره اصول و مفاهیم بنیادین حقوق عمومی»، *فصل‌نامه حقوق*، دوره چهارم و یکم، ش ۲، ص ۲۰۵-۲۲۳.
- گروهی از نویسندگان، ۱۳۸۱، *حکومت علوی: کارگزاران*، قم، دبیرخانه مجلس خبرگان.