دانشگاه علوم پزشکی و
خدمات بهداشتی درمانی قم

جزوه دوره آموزشی:

اخلاق در اداره

فصل چهارم

ارزش کار، مسئولیت وخدمت

اهداف کلی

آشنایی فراگیران با ارزش و جایگاه کار در اسلام و نقش مسئولیت‌پذیری و قانون‌مداری در تصدی امور اداری

اهداف رفتاری

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل قادر باشند:

ارزش کار در اسلام و جایگاه آن را از لحاظ ابعاد اجتماعی مورد بررسی قرار دهند.

اصول اخلاق کاری را نام ببرند.

نقش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مسیر درست اخلاق اداری را تشریح کنند.

نتایج و پیامدهای مثبت اجرای قانون و قانون‌مداری را شرح دهند.

نقش شایسته‌سالاری در تصدی امور اداری به‌ویژه مدیریتی را براساس آموزه‌های دینی تبیین کنند.

ارزش کار در اسلام

گر چه کار و تلاش با سرشت انسان همراه و مورد توصیه عقل است ولی با این حال برای بیان اهمیت آن آیات و روایت فراوان وارد شده است. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: « وَ اَن لَیسَ لِلاِنسَانِ اِلَّامَا سَعَی». «آدمی را جزء حاصل تلاش و کارش بهره‌ای نیست.»[1]. پیامبران الهی علاوه بر اینکه بر کار و فعالیت و تلاش تأکید داشتند خود نیز به کارهایی مثل چوپانی، کشاورزی، زره سازی، نجاری، تجارت و ... اشتغال داشتند. به عنوان نمونه حضرت ابراهیم، و حضرت اسماعیل(ع) با دست مبارک خودشان خانه کعبه را بنا نهادند یعنی بنایی خانه کعبه به دست مبارک حضرت ابراهیم (ع) و کارگری آن به عهده حضرت اسماعیل (ع) بود. حضرت نوح (ع) نجار بود. حضرت موسی (ع) چوپانی می‌کرد. حضرت عیسی (ع) طبابت می‌کرد. حضرت داود زره می‌ساخت. حتی نبی مکرم اسلام (ص) قبل از بعثتشان هم چوپانی می‌کردند و هم تجارت.

پیامبر گرامی اسلام (ص) به دستان کارگر که از شدت وسختی کار پینه بسته بوسه می زنند و می‌فرمایند این دستی که از کار ورم کرده و پینه بسته دستی است که خدا و پیامبرش این دست را دوست دارد. همچنین پیامبر اعظم (ص) می‌فرماید: «خداوند، بنده با ایمان پیشه ور را دوست دارد و هیچ یک از شما غذای گواراتر از غذایی که از دست رنج خودشان و حاصل تلاش و کارخودتان باشد نخوردید.»

ائمه اطهار علیهم السلام نیز هر کدام به کار و فعالیتی مشغول بودند. امیر مومنان حضرت علی (ع) علاوه بر این که در امور خانه و در کارهای خانه به همسر گرامیشان کمک می‌کردند در مزرعه و بیابان‌های اطراف مدینه به کار و تلاش اشتغال داشتند. زمین‌های موات را با حفر چاه وشخم زدن احیا می‌کردند وآنها را برای فقرا و ایتام وقف و هدیه می‌فرمودند.

پیامبر اکرم(ص) وقتی می‌خواهند ویژگی‌های انسان مومن را برای امیر مومنان حضرت علی (ع) توصیف کنند می‌فرمایند: «ای علی! پر کاری یک از صفات مومن است.» همچنین حضرت می‌فرمایند: «دوست دارم که شخصی برای تأمین مخارج خود از حرارت آفتاب آزار ببیند، کار و تلاش کند، زحمت بکشد و آثار آفتاب بر صورت او نمایان باشد».

---

۱ سوره نجم آیه ۳۹

در آموزه‌های دینی کار به عنوان جهاد در راه خدا معرفی و مطرح شده و پیامبر گرامی اسلام (ص) می‌فرمایند: «اَلکَادُّ عَلی عَیَالِه کَالمُجاهدِ فی سبیل الله». «کسی که کار و تلاش می‌کند تا مخارج خانه خود را تامین کند مانند کسی که در راه خدا و فی سبیل الله جهاد می‌کند.»[1] همچنین امیر مومنان حضرت علی علیه‌السلام می فرمایند: « مَا غَدوَةُ احَدکم فی سبیل الله باَعظَمَ مِن غَدوَتِه یَطلُبُ لِوَلَدِه وعَیَالِه مَا یُصلِحُهُم». «حرکت شما در صبح برای رفتن به جهاد در راه خدا از بیرون آمدن شما برای تأمین مخارج زندگی خانواده بالاتر نیست.»[2] مفهوم روایت این است که کار برای تأمین مخارج خانواده، تلاش برای این که انسان بتواند باری از دوش جامعه بردارد از جهاد وپیکار در راه خداوند متعال ارزشمندتر است.

جالب است بدانید؛ برخلاف برخی از مکاتب، اسلام زندگی را در دو بخش تفسیر می‌کند که هر دو لازمه سعادت دنیا وآخرت است .بخش معنوی که عبادت است اعم از نماز و عبادات دیگر و بخش مادی که کار وتلاش است که گویای دیدگاه ارزشی اسلام در مورد جایگاه کار است. اسلام، کار وتلاش را مقدس وشریف می‌داند وآن را هم سنگ عبادت و جهاد در راه خدا قلمداد می‌کند. پیامبر گرامی اسلام (ص) می فرمایند: «عبادت هفتاد جزء دارد که هفت جزء آن، طلب روزی حلال است.»[3] مقام معظم رهبری در خصوص کار و کارگر فرموده است: «من به کارگران سفارش می کنم در هر بخشی و در هر جایی که مشغول هستند کار را عبادت بدانند. این کاری که شما برای توسعه و پیشرفت کشورمی‌کنید یک عبادت قطعی است. به مسئولان هم سفارش می‌کنم که ارزش طبقات کارگر و محروم و مستضعف و این مردم مؤمن را بدانند. کارگران قدر خود را بشناسند و بفهمند که وجود آنها چقدر در سرنوشت یک ملت مؤثر است».

روایتی از حضرت امام جعفر صادق علیه السلام نقل شده که برای کارمندان ، کارگران، پرستاران ، معلمان و هر کسی که در هر شرایطی به مشکلات دیگران رسیدگی می‌کند؛ بشارت خوبی است. آن حضرت می‌فرمایند: «برآورده ساختن یک حاجت مومن، از هزار حج مقبول برتر است.» حج چه قدر ثواب و ارزش دارد؟ شما وقتی فقط یک حاجت مومن را برطرف برآورده کنید، به نیاز او رسیدگی کنید، گره از گرفتاری اش بگشایید بالاتر از هزار حج مقبول است و بالاتر از آزاد کردن هزار عبد در راه خدا. این ارزش خدمت رسانی به مردم است. حالا ممکن است یک نفر مشکل مالی داشته باشد و ممکن است فردی بیمار باشد و نیاز به رسیدگی و

---

۱ الحیات ترجمه آرام ج۵ص۴۳۵

۲ همان

۳ بحارالانوارج ۷۴ص۲۷

پرستاری دارد. حالا اگر پرستاری همدم این مریض باشد و نیازش را برآورده کند، این کار او از هزار حج مقبول برتر است. اگر کسی برای کار اداری مراجعه کرده وکارمندی بتواند او را یاری و مشکلش را برطرف بکند این بسیار ارزش دارد و از هزار حج مقبول برتر است.

کارکنان وکارمندان عزیز باید ارزش کار وموقعیت خود را بدانند و آن را غنیمت شمارند و باور کنند که این شغل، موهبت ونعمت و توفیق الهی است تا با رسیدگی کردن به مشکل برادر و خواهر دینی ، دل مومن را شاد کنند که اگر کسی دل مومنی را شاد کند خدا را خشنود ساخته است.

حضرت امام جعفر صادق (ع) می‌فرمایند: « اگر مسلمانی یک حاجت و نیاز مسلمان دیگری را برطرف کند، خداوند به این مومن ندا می‌دهد که ثواب این کار تو به عهده من است و من به کمتر از بهشت برای تو راضی نمی‌شوم.»

از طرفی اسلام، بیکاری و نیاز به دیگران را ناپسند شمرده شده است و لذا پیشوایان دین در مذمت و تنبلی و بیکاری سخنان بسیاری فرمودند، از جمله پیامبر گرامی اسلام وقتی به فردی نگاه می‌کرد و از او خوشش می‌آمد می‌پرسید آیا این فرد کاری دارد یا نه؟ اگر می‌گفتند نه، حضرت می‌فرمود: از چشمم افتاد. امام صادق علیه‌السّلام می‌فرمایند: «خداوند متعال بیکاری را دشمن انسان می‌داند»[1]. امیرمومنان حضرت علی علیه‌السّلام نیز فرموده اند: «ای همّام! مؤمن از تنبلی به دور، فعّال و پرنشاط و کم‌آرزو و زنده‌دل است.»[2] زاهدان حضرت علی علیه السلام می فرمایند: «هر که تسلیم سستی و سهل‌انگاری گردد، حقّ خود و دیگران را تباه می‌سازد.»[3]

کار، وظیفه اجتماعی

کار و تلاش، فقر را از بین می برد و باعث توانگری می شود . فرد باید در بعد اجتماعی نیز مفید و مؤثر باشد و باری را از دوش جامعه اسلامی بلند کند. حضرت امام محمد باقر علیه السّلام می‌فرمایند: « هر کس برای بی نیازی از مردم و تلاش برای رفاه خانواده و مهربانی و خیرخواهی به اطرافیان و همسایگان و کسانی که نیازمند هستند در طلب مال و امکانات زندگی برآید، روز قیامت در حالی که صورتش همچون ماه درخشان هست، خداوند متعال را ملاقات می‌کند». پیشرفت و رشد جامعه در گرو کار و تلاش جمعی است و جامعه‌ای

---

۱ الحیات ج۵ ص۵۳۹

۲ همان

۳ الحیات ج۱ص۵۴۱

کـه ازتـلاش سـازنده روی‌گـردان اسـت چـاره‌ای جـز پـذیرش فقـر، وابسـتگی و بـدبختی نخواهـد داشـت. لـذا امیرمومنان حضرت علی (ع) فرمودند: «مَن لَم یَصبِرعَلَی کَدِّه صبر علـی الافـلاس». «کسـی کـه نتوانـد از کـار و تلاش خود، حیات اقتصادی خودش را سامان بدهد و بر سختی‌های این کار و تلاش صبر کند؛ ناگزیر بر تحمل سختی‌های فقر و تهیدستی است».[1]

کار و تلاش گوهرذاتی انسان و مایه‌ی عزت و کرامت انسان و سبب دوام زنـدگی و حیـات اوسـت. بنـابراین، سعادت‌مندی و رسیدن به کمال مطلوب، در پی کار و تلاش و کوشـش میسـر اسـت. هرقـدر جامعـه ای در وادی کار و تلاش کوشاتر و برمشـکلات صـابرتر باشـد، میـزان دسـتیابی او بـه مانـدگاری و ثبـات بیشـتر خواهـد بـود؛ همچنان که به هرمقدار که از سعی و تلاش خود بکاهد و به سسـتی و تنبلـی روی آورد از میـزان دوام و پایـداری او کاسته خواهد شد.

اتقان و محکم‌کاری

محکم‌کاری و اتقان از اصول اخلاق کاری است که در همه امـور بـه ویـژه در کارهـای سـازمانی ضـرورتی اجتناب‌ناپذیر است و رعایت آن منافع بی‌شماری را برای انسان و جامعه به ارمغان می‌آورد.

در مقابل، سهل انگاری در انجام وظیفه از رفتار سازمانی واخلاق اسلامی به دور است و موجـب مـدیون شـدن انسان به بیت المال می‌گردد. بنابراین کارمند صالح در انجام دادن وظیفه خویش و پاسخ گـویی بـه اربـاب‌رجـوع حتما باید جانب احتیاط را رعایت کند وکار را آن چنان که شایسته است به انجام برساند.

گروهی بر این پندارند که محکم کاری دنیا طلبی وناپسند است؛ در صورتی که اِتقان و محکم کاری آرامـش خاطر را به همراه دارد تا انسان در سایه آن با خیال آسوده به کمال معنـوی خـویش بپـردازد. و از سـویی از منظـر اسلام، دنیا از آخرت جدا نیست و مکان توشه‌گیری برای سعادت اخروی اسـت و محکـم کـاری، ایـن امکـان را فراهم‌تر می‌سازد. پیامبر گرامی اسلام(ص) می فرمایند:« وَ اعْمَلْ لِـدُنْیاکَ کَاَنَّـکَ تَعـیشُ اَبَـدا وَ اعْمَـلْ لآخِرَتِـکَ کَاَنَّکَ تَمُوتُ غَدا» «برای دنیای خود آن چنان کار کن که گویا همیشه خواهی بود و برای آخـرت خـود چنـان عمل کـن کـه گویـا فـردا خـواهی مـرد». [2] و در جـای دیگـر مـی‌فرماینـد:« اِذا عَمِـلَ اَحَـدُکُمْ عَمَـلاً فَلْیُفْـتِنْ». «هرگاه یکی از شما کاری انجام داد، لازم است آن را با محکم کاری و اتقان به پایان برد».[3] و نیز آن حضرت به

---

۱ الحیاه جلد ٤ ص٤٣٦

۲ تنبیه الخواطر ج۲ص ۲۳٤

۳ الکافی ج۳باب النوادر

پیروان خود می فرمایند: «اسَلُوا اللّهَ السَّدادَ وَ سَلُوهُ مَعَ السَّدادِ، سَدادَ الْعَمَلِ». «استحکام شخصیت را از خدای متعال طلب کنید و به همراه آن محکم کاری در کارتان را بخواهید».[1]

براساس بیان پیشوایان معصوم علیهم‌السلام،هر چیزی بر انسان حق دارد وحق کار و مسئولیت ، دقت در کیفیت آن و استحکام آن است که باید ادا شود. امیرمؤمنان علی علیه السّلام مسلمانان را به پرواپیشگی سفارش نموده و می‌فرمایند: «اراد ان یبلوکم ایکم احسن عملا، فبادروا بأعمالکم تکونوا مع جیران الله فی داره» « خدای متعال خواسته شما را بیازماید که کدام یک از شما کارتان را بهتر انجام می دهید. پس با کردارهای خود پیشی گیرید تا در خانه خدا با همسایگان خدا باشید.»[2]

براین بیان، باید آنچه در انجام دادن کار و مسئولیت به عنوان حق آن باید سخت مورد توجه قرار گیرد، **کیفیت کار** و **خوب انجام دادن مسئولیت** است، نه گذراندن امور به هر صورت که شد، و این چیزی است که در اخلاق اداری باید در درجه نخست اهمیت قرار گیرد.

شغل و مسئولیت،امانت یا وسیله کسب

اساساً نوع نگاه انسان به کار و مسئولیت از مسائل مهم اخلاق مطلوب اداری است. کسی که کار و مسئولیت را امانت می‌بیند و آن را وسیله عزت‌مندی و سرمایه شکوفایی خویش می‌داند از کار کردن احساس لذت وخشنودی می‌کند و در این رهگذر به شکوفایی وپویایی می رسد و همین امر باعث بهبود اخلاق اداری او می‌شود.

امیرمومنان حضرت علی علیه‌السلام در آموزش‌های اخلاق اداری خویش به این مسئله تأکید می‌فرمایند چنانکه در یکی از نامه‌های خویش به اشعث ابن قیس، استاندار آذربایجان چنین می نویسند:« «ان عملک لیس لک طعمه ولکنه فی عنقک امانه»[3]» « همانا مسوولیت و کاری که به عهده توست وسیله کسب و درآمد برای تو نیست بلکه امانتی است بر گردن تو.» امیر مومنان (ع) تلاش می‌کند تا با این سخن، نگرش فرماندار خویش را نسبت به پست و مسئولیتی که در اختیار دارد؛ تغییر دهد. فلذا تاکید می‌کنند که این پست و مقامی که در اختیار تو قرار داده شده برای این نیست که این طعمه در اختیار تو باشد تا بتوانی از این بهره‌های مادی برای خودت

---

۱ الحیاث ج ۱ص ٤٩٤

۲ نهج البلاغه خطبه ١٨٤

۳ نامه ٥ نهج البلاغه

دست و پا کنی بلکه این یک فرصتی است در اختیار تو که بتوانی به جامعه اسلامی خدمت کنی و برای زندگی آخرتت ذخیره‌ای بفرستی.

بنابراین تلقی امانت‌دارانه از کار و مسئولیت و انجام دادن کارها با رویکرد امانت‌داری یکی از اصول اساسی در اخلاق اداری است و اگر انسان کار و مسئولیت را امانت بداند؛ بی‌گمان حرمت آن کار را پاس می‌دارد و تلاش می‌کند که به خوبی آن را پیش برد. اخلاق اداری مطلوب در صورتی شکل می‌گیرد که کارکنان نظام اداری از منظر درست به مردم بنگرند وخود را کارگزار و خدمت‌گزار مردم ببینند. در این صورت است که اخلاق سازمانی مطلوب شکل می‌گیرد .

چنانچه امیر مومنان حضرت علی (ع) به یکی دیگر از کارگزاران خودشان فرمودند: «نسبت به مردم انصاف داشته باش و در برآوردن حاجت‌های مردم شکیبا باش.»[1] چرا که شما وکیل، خزانه‌دار و خدمتگزار مردم هستید. آنها شما را انتخاب کرده‌اند تا کارهاشان را به احسن وجه انجام بدهید. کارگزاران اداری و کارکنان نظام اداری زمانی به درستی می‌توانند انصاف را پاس بدارند و با مردم طلبکارانه برخورد نکنند که خودشان را وکیل و خزانه‌دار مردم و خدمتگزار مردم احساس کنند و احساس بکنند که باید به نسبت به موکلان خودشان پاسخگو باشند و به این باور برسند که فلسفه وجودی آنها در نظام اداری همین خدمتگزاری به مردم است.

اصولاً نوع نگاه به کار و پست و مقام در میان مردم متفاوت و متنوع است وهر کسی از زاویه دید خویش و بر اساس ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر فضای فکری و ذهنی خودش به مسئولیت، مدیران و پست و مقام نگاه می‌کند. عده‌ای ، پست و مقام را فرصت و زمینه‌ای برای کار و تلاش وخدمت بیشتر به خلق خدا و جامعه اسلامی می‌دانند و تلاش می‌کنند از این فرصت به دست آمده خدمت قابل توجه و با ارزشی به سازمان و جامعه اسلامی ارائه کنند ودر مقابل گروهی در صددند تا از مقام و منصب خود برای خود و اطرافیانشان بهره گیرند. این دو نوع متفاوت و متضاد آثار و تبعات متفاوتی نیز به دنبال دارد. هر یک از این دو نوع نگاه منجر به نوعی از عملکرد و نوعی از رفتار از سوی کارکنان نظام اداری می‌شود. کسانی که با نگرش دوم در سازمان‌ها وارد می‌شوند و کار می‌کنند، زمینه و بستر مناسبی برای ارتکاب انواع مفاسد اداری را دارند و برای دست یابی منافع بیشتر برای خودش یا اطرافیانشان از هر وسیله و از هر فرصتی استفاده می‌کنند. گرفتن رشوه، اختلاس، دست بردن در منابع سازمانی، ریخت و پاش و کم کاری و مصادیق دیگر مفاسد اداری در میان این قشر از

---

۱ نامه ۵۳ نهج البلاغه

کارکنان سازمان به وفور یافت می‌شود چرا که زمینه لازم برای ارتکاب این مفاسد در میان آنها مهیاتر و آماده‌تر است.

در مقابل کسانی که با نگرش اول وارد سازمان می‌شوند و پست و مقام را فرصتی برای خدمت بیشتر به جامعه می‌دانند؛ حداکثر توان و تلاش خود را برای دست‌یابی به اهداف سازمان معطوف می‌کنند و از هیچ تلاش و کوششی در این مسیر دریغ نمی‌کنند واز دست بردن در اموال سازمان، گرفتن رشوه، ریخت و پاش در اموال عمومی و دیگر مفاسد اداری به شدت اجتناب می‌کنند .

بنابراین کارمندان دولت باید بکوشند تا با مراجعه به منابع اسلامی، نگرش خود را نسبت به مقام و مسئولیت اصلاح کنند تا سازمان به سمت رشد و بالندگی حرکت کند و زمینه‌های بروز و گسترش انواع مفاسد اداری از بین برود و در نتیجه انگیزه‌های ارتکاب مفاسد اداری کاهش پیدا کند یا به تدریج از بین برود.

علت اصلی توجه آموزه‌های دینی به مسئله نگرش کارکنان و گارگزاران تأثیر نگرش انسان در عملکرد اوست. اصولاً رفتارها و عملکرد انسانها همواره تحت تأثیر نگرش‌های آنهاست. همچنان که نگرش‌های انسان‌ها نیز تأثیر معرفت‌ها و دانش‌های آنهاست. به عبارت دیگر معرفت ، دانش و آگاهی انسان، نگرش‌های او را شکل می‌دهد و نگرش‌های او رفتارها و عملکردها او را شکل می‌دهد.

همان طور که نگرش کاسب‌کارانه کارکنان نسبت به پست و مقام می‌تواند زمینه ساز ایجاد و گسترش مفاسد اداری شود؛ اصلاح این نگرش هم می‌تواند وسیله و روش مناسب برای پیش‌گیری از انواع مختلف مفاسد اداری و مبارزه با مفاسد اداری باشد. نقش تعیین کننده نگرش کارکنان و مدیران نسبت به کار و مسئولیت موجب شده که رهبران دین و امامان معصوم علیهم‌السلام توجه ویژه‌ای نسبت به این مسئله داشته باشند و در توصیه‌ها و سفارش‌های خودشان تأکید زیادی در مورد اصلاح و تغییر نگرش کارکنان و مدیران نسبت به مسئله کار و مسئولیت و پست و مقام داشته باشند.

در اندیشه اسلامی، مقام و مسئولیت، امانت است که به افراد سپرده می‌شود. امانت‌دار شایسته کسی است که نسبت به ادای حق امانت بکوشد وآن را سالم و بدون عیب به اهلش برساند زیرا آن چه که موجب گردش درست امور و سلامت و صلابت کارها می‌شود این است که مشاغل اصلی و مدیریتی و حتی مشاغل پایین‌تر و کارهایی که کارمندان نظام اداری انجام می‌دهند از یک سو به عنوان یک امانتی تلقی شود و از سوی دیگر به افراد شایسته و توانمند سپرده شود. امیرمومنان حضرت علی علیه‌السلام در نامه‌ای به یکی دیگر از کارگزاران خویش به نام رفاعه می‌نویسند: «ای رفاعه! بدان این امارت و پستی که در اختیار تو قرار گرفته؛ امانتی است که

هر کس در آن خیانت کند لعنت خدا تا قیامت بر او خواهد بود».[1] امیر مومنان علی علیه‌السلام همواره تلاش می‌کردند تا نگرش کارگزاران خودشان را نسبت به مسئولیت و مدیریت و پست و مقام تغییر بدهند تا آنها به خوبی بدانند که این مقام و مسئولیت ملک شخصی آنها نیست و طعمه‌ای و زمینه‌ای برای بهره‌برداری بیشتر از منافع مادی و بهره‌های دنیوی نیست بلکه امانتی است که باید به درستی و سلامت به سرمنزل مقصود برساند.

نگرش امیرمومنان علی علیه‌السلام نیز به حکومت همین‌گونه بود و هیچ ارزش و اهمیتی برای آن قائل نبودند مگر این که بتوانند از طریق این حکومت حقی را اقامه کنند یا باطلی را از بین ببرند. عبدالله بن عباس می‌گوید: «در ذی‌غار بر امیرمومنان علی علیه‌السلام وارد شدم در حالی که آن حضرت مشغول وصله نمودن کفش بودند. حضرت به من فرمود قیمت این کفش چقدر است؟ عرض کردم: یامیرالمومنین! این کفش، ارزشی ندارد. آن حضرت فرمودند: به خدا سوگند! همین کفش بی ارزش برای من از حکومت بر شما محبوب‌تر است مگر این که با این حکومت بتوانم حقی را اقامه کنم یا باطلی را از بین ببرم».[2]

مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی

در اخلاق اداری یکی از اصول مبنایی، مسئولیت‌پذیری است و هر گونه بی‌مسئولیتی و عدم پاسخ‌گویی به ارباب‌رجوع به منزله خارج شدن از مسیر درست اخلاق اداری است. پیامبر گرامی اسلام، حضرت محمد مصطفی صلی الله علیه وآله وسلم می فرمایند:« کُلُّکُم راع و کُلُّکُم مسئولٌ عَن رَعیّتِه»[3] «همه شما مسئول عملکرد و رفتارتان هستید و همه شما نسبت به کارهایتان باید پاسخگو باشید». حضرت علی علیه‌السلام، حیطه مسئولیت‌پذیری را بسیار گسترده می‌دانند و به کارگزاران و کارکنان توصیه می‌کنند تا نسبت به همه کارها و مناسباتشان مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند. اصل مسئولیت‌پذیری به ما می‌آموزد که هر کس در هر مرتبه‌ای که هست؛ نسبت به تمام کارهایی که انجام می‌دهد باید پاسخگو باشد و هیچ کارگزار و کارمند اجازه ندارد با مردم هر گونه که خواست رفتار کند. بر همین مبنا کسی حق ندارد به مردم کمترین اهانت و بی احترامی داشته باشد. چرا که افراد حتی نسبت به نوع نگاه و رفتارشان مسئول هستند.

روحیه مسئولیت‌پذیری، انسان را از ملک به ملکوت و از فرش به عرش می‌رساند . انسان امانت دار بزرگ خداوند متعال است، مسئولیت او در برابر خدا و جامعه، بار سنگینی است که در آغاز آفرینش انسان به او سپرده

---

۱ .نهج البلاغه

۲ خطبه ۳۳ نهج البلاغه

۳ بحار الانوار ج ۷۲ ص ۳۷

شده است. آن گاه که این بار امانت به آسمانها و زمین و کوهها عرضه شد ولی آنها به ضعف و ناتوانیشان اقرار کردند ولی انسان بار امانت را پذیرفت . خداوند متعال می‌فرماید: «ما امانت را بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌ها عرضه کردیم اما آنها از برداشتن این بار سرباز زدند و از آن ترسیدند ولی انسان آن بار و این مسئولیت را برداشت به راستی که او ستمگر و نادان است». [1] برخی از مفسران امانت را در این آیه شریفه، معادل تکلیف و مسئولیت دانسته‌اند و این گونه بود که انسان موجودی مسئول و مکلف شناخته شد.

« آسمان بار امانت نتوانست کشید - قرعه فال به نام من دیوانه زدند»

براساس فرمایش نبی مکرم اسلام (ص) همه مردم نسبت به زیردستان مسوولند. حاکم نسبت به عموم مردم مسئول است. سرپرست خانواده، نسبت به خانواده‌اش مسئولیت دارد. کارگزار و کارمند، امانت‌دار نظام اداری و امانت‌دار مردم است ودر برابر همه مسئول و پاسخگوست.

اولین مسئولیت انسان، پاسخگویی او در برابر خود است که باید درباره دو چیز پاسخ گو باشد . نخست، مسئول *حفظ واستفاده درست از نعمت و سرمایه‌ای که خداوند متعال به او داده* است. دوم این که انسان مسئولیت دارد تا *نفسش را در راه اطاعت الهی* به کار گیرد. حضرت امام سجاد علیه السلام در رساله حقوق در بحث حق نفس می‌فرماید: «حق نفس تو این است که او را در راه اطاعت خدا به کار گیری». [2]

انسان در برابر غرائز و شهوات نیز مسئول است. از آنجا که غریزه به گونه‌ای طبیعی و غیرارادی در انسان وجود دارد باید برای جلوگیری از طغیان این غرایز حدود و ضوابط مشخص شود. دستورات اسلام، غرایز و شهوات را تعدیل کرده که عمل به این دستورات موجب سلامت جسم و آرامش و تعادل روح می‌شود. یکی دیگر از مسئولیت‌های مهم انسان، *حفظ سلامت و قوت و اعتدال جسم وجان و به کارگیری اعضاء و جوارح در جهت اوامر خداوند متعال* است.

نوع دیگر مسئولیت انسان، مسئولیت او در برابر خانواده است. هر یک از زن و مرد همچنین فرزندان، پدر و مادر به طور متقابل حقوقی بر یکدیگر دارند. هریک از اعضای خانواده بر دیگری حقوقی دارد که توصیه می‌شود برای دانستن آن به رساله حقوق امام سجاد علیه‌السلام مراجعه شود. انسان در مقابل اقوام و خویشاوندان خود نیز مسئول است.

---

۱ سوره احزاب آیه ۷۲

۲ رساله حقوق امام سجاد(ع)

یکی دیگر از انواع مسئولیت‌های انسان، مسئولیت او در برابر اجتماع است.از آن جا که انسان موجود اجتماعی است و در طول زندگی ناگزیر است که با دیگران معاشرت داشته باشد؛ وظایفی در قبال این معاشرت دارد.

اسلام، روابط اجتماعی انسان در مرحله اندیشه را بر مبنای خیرخواهی، محبت، مودت و حسن ظن می‌داند و بر حسن ظن به یکدیگر وحسن نیت به همنوعان خود تاکید می کند به گونه‌ای که حتی برخی گمان‌های بد را گناه می‌داند و در مرحله عمل نیز آداب واحکامی را مانند دعوت به خوبی‌ها و منع از زشتی و پلشتی‌ها برای تنظیم روابط اجتماعی مقرر کرده است.مشارکت‌های عبادی، اجتماعی وسیاسی، حفظ حریم واحترام یکدیگر، ادای حقوق اجتماعی، تلاش برای رفع فقر، بیکاری و گرسنگی و اطلاع یافتن از احوال واخبار یکدیگر از دیگر مسوولیت‌های اجتماعی انسان قلمداد شده است.

سیره عملی امام خمینی(ره) نیز از آغاز انقلاب و مبارزات تا پایان حیات طیبه‌شان ، بر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به مردم و عمل به تکلیف الهی بود و هیچ‌گاه در زمینه پاسخگویی به عملکردها برای خودشان امتیاز ویژه‌ای قائل نبودند بلکه خود را همتراز سایر مردم و همواره آماده پاسخگویی می‌دانستند. یکی از مسئولین در خاطراتش درباره امام می‌گوید: یک بار بحث درباره مسائل سیاست خارجی بود که مباحثی مطرح شد و احتیاج بود مقداری کارهای دیپلماتیک پنهان داشته باشیم خدمت حضرت امام رسیدیم و با ایشان مشورت کردیم. ما فکر می‌کردیم که می‌توانیم به وسیله این کارها مصالح نظام را حفظ کنیم اما وقتی محضر امام این مطالب را ارائه کردیم، امام فرمودند: کاری نکنید که نتوانید به مردم توضیح بدهید.

این توصیه حضرت امام رضوان ا... تعالی علیه بیانگر اهمیت مسوولیت و پاسخ گویی است. همواره تاکید آن بزرگوار این بود که مسئولین باید درخصوص عملکردشان به مردم پاسخگو باشند به گونه‌ای کار کنند که بتوانند به مردم پاسخ دهند.

قانون‌مداری و قانون‌گرایی

قانون در جامعه بشری مانند خون در عروق است. بنا براین جریان قانون به حیات اجتماعی کمک می‌کند و مایه بقاء آن حکومت و جامعه است و قانون‌گریزی وقانون‌شکنی بیماری کشنده حیات سیاسی واجتماعی به شمار می‌آید بنابراین اگر قانون وجود نباشد اجتماعی هم نیست و پیشرفتی هم حاصل نخواهد شد.

از آن جا که حکومت اسلامی ، حاکمیت خدا و احکام خدا بر مردم است و قوانین این حکومت بر اساس احکام نورانی اسلام تنظیم شده؛ رعایت قانون و اجرای آن واجب وتخلف از آن حرام وگناه کبیره است.

در جامعه اسلامی همه افراد از بالاترین شخص حکومت یعنی نبی مکرم اسلام (ص) تا پایین‌ترین افراد باید تابع قانون باشند لذا نظام اسلامی را می‌توانیم نظام قانون‌گرا و قانون‌محور بدانیم که پیامبرگرامی اسلام ، مسئولیت سنگین ابلاغ واجرای آن را بر عهده دارند.

پیامبر گرامی اسلام (ص)، اطاعت از قانون را در جامعه لازم و واجب می‌دانند و با قانون‌شکنان و سوءاستفاده‌کنندگان از قانون شدیداً برخورد می‌کردند. آن حضرت در اجرای مجازات متخلف در هر شرایطی مسامحه نمی‌کردند چرا که قانون، سایه امنیت اجتماعی و حافظ کیان جامعه است. مورخین نوشته اند فردی به نام فاطمه از قبیله مشهور و صاحب اعتبار بنی مخذوم مرتکب دزدی شد که جرم او نزد پیامبر به اثبات رسید و قرار شد حکم الهی در مورد ایشان جاری شود. گروهی برای حفظ آبروی این قوم معروف و مشهور نزد پیامبر پادرمیانی کردند که آن حضرت نپذیرفتند. سرانجام اسامه بن زید را برای شفاعت نزد پیامبر فرستادند. وقتی اسامه موضوع را به پیامبر مطرح کرد آن حضرت خشمگین شدند و فرمودند: «امت‌های پیشین به دلیل بی‌توجهی به حدود الهی، گرفتار عذاب الهی و هلاک شدند آنان حدود را برای افراد ضعیف جامعه جاری می‌کردند و بزرگان را رها می‌ساختند و حدود را در مورد آنها اجرا نمی‌کردند».

از طرفی باروری شجره طیبه عدالت در سایه حاکمیت قوانین الهی است و انبیاء عظام درصدد تشکیل جامعه قانون‌مند بودند که مبتنی بر احکام الهی باشد. پیامبر گرامی اسلام (ص) اولین جامعه قانون‌مند را در مدینه‌النبی تشکیل دادند و پس از آن بزرگوار هم امیر مومنان و حضرات معصومین (علیهم السلام) تأکید زیادی بر قانون‌مندی و قانون‌گرایی داشتند وخود عامل به قانون بودند. برخورد حضرت علی علیه السلام با برادرش عقیل که سهم بیشتری از بیت‌المال را درخواست کرده بود ؛ نشان دهنده پای‌بندی پیشوایان معصوم علیهم‌السلام به قانون است.

سیره عملی حضرت امام روح الله (ره) در طول عمر با برکتشان نیز اصرار بر اجرای قانون بود. نقل شده ایامی که امام در نوفل لوشاتو ساکن بودند به لحاظ زهد وساده‌زیستی، غذای ساده مانند نان و پنیر و گوجه و تخم‌مرغ و گاهی هم اشکنه ساده تناول می‌کردند. در دهه عاشورای آن سال، گروهی از ایران برای ملاقات با امام به محل سکونت امام رفته بودند. وقتی ساده زیستی امام و اطرافیان را می بینند؛ گوسفندی را می‌خرند و آن را در حیاطی که معمولاً امام آن جا نماز اقامه می‌کردند برده و ذبح می‌کنند و مقداری از گوشت را به منزل امام می‌فرستند. امام وقتی متوجه می شوند که این گوسفند برخلاف قانون فرانسه خارج از کشتارگاه ذبح شده از آن گوشت مصرف نمی‌کنند و می فرمایند: چون تخلف از قانون است من از این گوشت نمی‌خورم.

این دقت امام را در پای‌بندی به قانون حتی در کشور غیراسلامی گویای اهمیت قانون‌مداری است. امام خمینی(ره) همواره در طول انقلاب بر این عقیده استوار بودند .تأکید حضرت امام بر قانون‌پذیری، بیان‌گر اهمیت آن است. در اندیشه و عمل امام، مطیع قانون بودن امر واجبی است. نسل اول ودوم انقلاب به خوبی یاد دارند که در همان روزگار وقتی بنی صدر گفت من قانون را قبول ندارم خطاب به وی فرمودند: «نمی‌شود که از شما پذیرفت که قانون را قبول ندارم بلکه قانون شما را قبول ندارد.» برای اطلاع از توصیه‌ها و مصادیق قانون‌مندی حضرت امام می‌توانید به کتاب های مربوطه از جمله صحیفه امام مراجعه کنید.

رهبر معظم انقلاب نیز قانون را در همه امور کشور فصل‌الخطاب می‌دانند و بارها تاکید کرده‌اند که باید زندگی مردم و امور جامعه روان بشود و بی‌قانونی را موجب پایمال شدن مصالح مردم می‌دانند. ایشان رعایت نکردن قانون را موجب گره خوردن کارها می‌دانند و معتقدند همه باید قانون را محترم بشمارند. همچنین ایشان آغاز فرهنگ قانون‌گرایی را همانند مسائل دیگر از نخبگان می‌دانند که باید به بدنه جامعه سر ریز بشود زیرا اگر نخبگان جامعه قانون را رعایت نکنند نمی‌توان از مردم انتظار عمل به قانون را داشت همچنان که مجریان قانون یعنی کسانی که به نوعی در نظام اداری مشغول به کار هستند باید در عمل به قانون ، الگوی مردم باشند ومردم با دیدن افراد مستقر در نظام اداری باید از آنها در عمل به قانون الگو بگیرند.

اجرای قانون و قانون‌مداری نتایج و پیامدهای مثبت و خوبی به دنبال دارد. نظم‌پذیری و انتظام و انضباط اجتماعی،یکی از نتایج آن است. در عرصه اجتماع، روابط افراد با یکدیگر بدون رعایت قانون به ویژه در محدوده حقوق و وظایف متقابل بسیار خطرناک است. نگاه گذرا به قوانینی که ناظر به رفتارهای اجتماعی است این را برای ما نشان می‌دهد حذف آنها چگونه می‌تواند جامعه را دگرگون و حتی دچار بحران بکند. در جامعه‌ای که قانون حاکمیت نداشته باشد هر رفتاری از هر کسی مورد انتظار است. اگر کسی اجازه داشته باشد با زیر پا نهادن قانون هر کاری انجام دهد؛ جامعه از نظم و انضباط خارج و به سمت بی‌نظمی و هرج و مرج و حتی قانون جنگل پیش می‌رود. رشد یافته‌ترین جوامع، پیشرفته‌ترین جوامع، جوامعی هستند که قانون‌مند تر باشند و حاکمیت قانون در نظم بخشی آنها بیشتر نمود و بروز داشته باشد.

یکی دیگراز نتایج خوب و پیامدهای مثبت حاکمیت قانون، برقراری عدالت در جامعه است. با طرح واژه قانون خود به خود عدل و دادگری و عدالت اجتماعی به ذهن انسان خطور می‌کند و همه انتظار دارند که قانون، عدالت را در جامعه برقرار بکند. یکی از اصول تحقق عدالت در اسلام این است که همه در برابر قانون مساوی باشند چرا که انسانها ذاتاً هیچ مزیتی بر یکدیگر ندارند و تقوا، تنها معیار برتری انسانها است.

هیچ جامعه وحکومتی با ظلم استمرار نمی‌یابد و قوانین اسلام برای رفع ظلم وتحقق عدالت تشریع شده است. عدالت، پایه و اساس نظام اداری در حکومت اسلامی است و همه قوانین و مقررات در جهت تحقق عدالت اجتماعی تشریع شده‌اند از این رو اسلام، همه افراد جامعه را در برابر قانون، برابر می‌داند و هیچ‌گونه تبعیضی را در اجرای قانون برای افراد برنمی‌تابد.

شایسته سالاری

اندیشه اجتماعی اسلام، تعهد را برای تصدی امور اداری به ویژه مدیریتی کافی نمی‌داند و برخورداری از توان علمی و تخصص را نیز لازم وضروری می‌داند. قرآن کریم نیز به این حقیقت اشاره کرده است. یکی از آیات قرآن کریم که در آن به بایسته‌های گزینش مدیر اشاره شده ؛ ماجرای طالوت و جالوت است. خداوند سبحان در بخشی از آیه به بهانه‌های قوم بنی‌اسرائیل چنین پاسخ می‌دهد: «...قال انّ اللهَ اصطَفیهُ عَلَیکُم و زَادَهُ بَسطَهً فِی العِلم والجِسم واللهُ یُؤتی مُلکَهُ مَن یَشَاءُ واللهُ واسعٌ علیمٌ»[1] « اصطفیه » در این آیه به معنی برگزیدن و انتخاب کردن است . مرحوم علامه طباطبایی صاحب تفسیر ارزشمند المیزان می‌نویسد: «اصطفیه» از ریشه اصطفی گرفته شده که به معنای چکیده و خالص از هر چیز است در نتیجه اصطفی یعنی بهترین و خالص‌ترین فرد را انتخاب کردن. وقتی خداوند حکیم، طالوت را برای فرماندهی نبرد با جالوت برگزید بنی‌اسرائیل به این گزینش و این انتخاب خداوند متعال اعتراض کردند و گفتند: او چگونه بر ما حکومت کند در حالی که ما از او شایسته‌تریم. او مکنت وثروت زیاد ندارد. در واقع از نظر بنی‌اسرائیل ملاک شایستگی و ملاک انتخاب و گزینش افراد، سرمایه‌داری بود. در حالی که خداوند متعال ملاک شایستگی وی را برخورداری از علم (تخصص) و قدرت جسمانی برمی‌شمارد.

بر اساس آیه یاد شده سرمایه‌داری، میزان سنجه وگزینش نیست. نشست و برخاست با بزرگان، شهرت وتیپ وکلاس افراد معیار سپردن کار نمی‌تواند باشد بلکه در این میدان علاوه بر تعهد ، تخصص وتوانایی خدمت مورد نیاز است.

داستان حضرت موسی علیه‌السلام خواندنی وجذاب است. قرآن کریم در ماجرای سفر حضرت موسی به نکته گزینشی مهمی اشاره می‌کند. وقتی دختران حضرت شعیب علی نبینا وآله و علیه السلام علت بازگشت زودهنگام خود از صحرا را کمک رساندن جوان متعهد وپاک یاد می‌کنند؛ حضرت شعیب به دخترانش دستور

---

۱ سوره بقره آیه ۲۴۷

می‌دهد تا به دنبال آن جوان بروند و او را برای دریافت دستمزد به خانه بیاورند. وقتی بین حضرت شعیب و موسی علیهماالسلام ملاقات صورت می‌گیرد و یکدیگر را می شناسند. در این هنگام یکی از دختران حضرت شعیب از پدرش می‌خواهد که موسی را به استخدام خود درآورد. قرآن کریم این قاعده کلی را از زبان دختر شعیب بیان می‌کند: « ان خیر من استئجرت القوی الامین»[1] «بهترین فرد برای استخدام کسی است که توانمند و امانتدار باشد». منظور از قدرت و توانایی، توانمندی در انجام مسئولیت و توان فکری و تخصص لازم نیز هست.

در ماجرای پرفراز و نشیب حضرت یوسف علی نبینا وآله وعلیه السلام نیز به یکی از شرایط گزینش اشاره شده است. آن‌جا که موضوع حضرت یوسف تقاضای واگذاری مسئولیت خزانه‌داری مصر را به خود مطرح می‌کند، دلیل شایستگی و برتری خویش را امانت‌داری وتخصص یاد می‌کند و می‌گوید : « قال اجعلنی علی خزائن الارض انی حفیظ علیم»[2].

شاید بپرسیم که در این آیات فقط امانت‌داری و تخصص مطرح شده وهیچ اشاره‌ای به تعهد ودین‌داری نشده است. شرط تخصص را از کجای آیه برداشت می‌کنید؟

در پاسخ باید گفت که «تعهد» به قدری از اصول مسلّم سپردن مسئولیت است که نیاز به نام بردن نبوده وانگهی خدای متعال ازافرادی که نام برده همگی دارای تعهد دینی وکاری بوده اند و از طرفی به بعضی از صفات برجسته انسان متعهد مانند حفیظ و امین اشاره شده است.

تخصص و داشتن دانش حرفه برای سپردن کار به افراد از اصول عقلی وشرعی است .تصور کنید؛ دستگاه رادیوی شما خراب شده وصدا را به خوبی دریافت نمی‌کند. در محله شما چند تعمیر کار وجود دارد یکی از آنها انسان متدینی است اما خیلی مهارت ندارد. نفر دوم مهارت بالایی دارد ولی انسان امانت‌داری نیست ودر کنار هر تعمیر، اشکالی در سیستم ایجاد می‌کند که شما دوباره مجبور شوید به او مراجعه کنید ویا قطعه ای از دستگاه شما را با قطعه نیم‌سوخته جابه جا می‌کند و نفر سوم فردی امانت‌دار، متعهد، وماهر است و درعین حال فرصت هم ندارد که به نیاز شما پاسخ سریع دهد و ناچارید حداقل یک ماه تحمل کنید. شما دستگاه رادیویتان را برای تعمیر به کدام یک می سپارید؟حال اگر خودرویتان اشکال پیدا کرد آیا حاضرید به نفر اول ودوم واگذار کنید؟ حالا اگر امانتی به بزرگی بیت‌المال و اموال عمومی را به واگذار کنند تا شما برای انجام کارهای آن فردی را انتخاب کنید؛چه می‌کنید؟

---

۱ قصص آیه ٦٢

۲ سوره یوسف آیه ۵۵

کار گزینش نیرو و واگذاری کار به افراد شاسیته وقتی دشوار می‌شود که افـرادی از بسـتگان وآشـنایان بـه وی مراجعه کنند وتوقعاتی را مطرح کنند. انسـان امانـت‌دار در سـپردن کـار بـه افـراد همیشـه خـدا را حاضـر ونـاظر می‌داند وآخرت خود را با دنیا معاوضه نمی‌کند وخشنودی پرودگار را به خوشایندی بستگان ترجیح نمی‌دهد.

کارمندانی هم که به هر روی کار بدان ها سپرده شده چند مسوولیت دارند اول آنکه باید بکوشند تـا بـه تعهـد خود پای‌بند باشند وثانیاً بر تخصـص حرفـه ای خـود بیفزاینـد تـا مـدیون نباشـند وثالثاً چنانچـه فـردی را از خـود شایسته‌تر دیدند جای خود را به او بسپارند.

در برخی از آموزه‌های دین، نادیده گرفتن شایسته‌سالاری در سپردن و پذیرفتن کار، خیانت به خدا و رسـول و تمامی مسلمانان قلمداد شده است. حضرت محمد مصطفی صلی الله علیه وآله وسلم می‌فرماینـد: «هر کس خود را در کاری بر دیگران مقدم بدارد و بداند در میان آنها فرد شایسته‌تری وجود دارد؛ به خدا، پیـامبر و مسـلمانان خیانت کرده است».[1] همچنین فرمود: « «مَنْ عَمِلَ عَلی غَیْرِ عِلْمٍ کانَ ما یُفْسِدُ اَکْثَرَ مِمّا یُصْلِحُ». « هـر کـس بـدون علم و تخصص، کاری انجام دهد، بیش از آنکه آباد کند، خراب می کنـد».[2] آن حضـرت بـه عبـدالله ابـن مسـعود می‌فرماینـد: «ای پسر مسعود! هر گاه می خواهی کاری انجام دهی، آن را از روی اطلاع و دانـش انجـام ده و از این که کاری را نادانسته و بدون آگاهی انجام دهی بپرهیز.»

در سیره پیامبرگرامی اسلام (ص) وارد شـده بعضـی از اصـحاب بـرای معالجـه بیمـاران خـود بـه آن حضـرت مراجعه می‌کردند تا از طریق دعا واعجـاز بهبـود یابنـد ولـی آن حضـرت پـس از دعـا بـرای سـلامتی، آنهـا را بـه برید حارث بن کلده که طبابت می‌دانست ارجاع می‌دادند.

پیامبر گرامی اسلام(ص) با این روش، افراد را متوجه ارزش علم و سپردن کارها به افـراد شایسـته مـی‌کردنـد. همچنین از حضرت امام جعفر صادق علیه السلام روایت شده که: « هرصنعت‌گـری بـرای دسـت آوردن درآمـد حلال، ناگریز از داشتن سه خصلت است: یکی این که مهارت و تخصص داشته باشد. دوم این که امانت دار باشـد و سوم اینکه رضایت کسی که کارش را به او سپرده حفظ کند».

با نگاهی گذارا به سیره مدیریتی امیرمومنان حضرت علی علیه‌السلام به این نکته اساسی می‌رسیم کـه تخصـص و شایستگی علمی در کنار تعهد و دیانت از معیارهای مهم گزینش است. امیر مومنان، پـاکی و امانـت‌داری را بـه تنهایی برای پذیرش مسئولیت اجتماعی کافی نمی‌دانند و برای انجام کارهای اداری و اجتماعی، و همچنین بـرای

---

۱ کتاب التعجب ص۵۹

۲ بحار الأنوار ج۷٤ ص۱۵۲

مدیریت امور، تنها به پاکی و امانت‌داری افراد بسنده نمی‌کنند و به تخصص و آگاهی افراد توجه ویژه دارنـد. آن حضرت به مالک اشتر می‌نویسند: «کارها را به دست افراد متخصـص و خبـره بسـپار»[1] و نیـز بـه ایشـان توصـیه می‌فرمایند: «در امور کارگزارانت نیک بنگر و آنان را پس از آزمودن به کار بگیر.»[2] منظور از آزمودن افراد ایـن است کارایی، تعهد، تخصص و سایر ویژگی‌های لازم جهت تصدی کارها لحاظ شود و کارها ومسـوولیت‌هـا بـر اساس تعهد، نوع تخصص و توان اجرایی به افراد واگذار شود و هیچ گاه نباید روابـط جـای ضـوابط را بگیـرد و لیاقت‌ها و شایستگی‌ها قربانی منافع شخصی و حزبی شود.

سپردن کار به افراد نالایق نشانه ضعف مدیر است. مدیران ضعیف برای آنکه در حوزه تصمیم افراد سـرآمدتـر از خود نداشته باشند تا بتوانند حرفشان را بقبولانند از سپردن کار ومسوولیت به افـراد قـوی هـراس دارنـد و سـعی می‌کنند افرادی را در سازمان خودشان به کار گیرند که هیچ وقت نتوانند رشد کنند.

بنابراین توجه به کاردانی و تخصص کاری، توجه به داشتن دانش حرفه ای در سپردن سمت‌ها، مسئولیت‌هـا و مدیریت‌ها به ویژه در سازمان‌های دولتی که اموال عمومی را در اختیار دارد ؛ امری لازم است .

تخصص لازم درباره کار به ویژه در نظام اداری کشور مانع اسراف در منابع عمومی می‌شود. هزینـه تولیـد را کاهش و کارایی را افزایش می‌دهد لذا شایسته است که مدیران، تولیدکنندگان و کسـانی کـه بـه کـاری مشـغول هستند از عنصر آگاهی و تخصص برخوردار باشند. همچنـین ایمـان و تعهـد، اقتضـاء مـی‌کنـد؛ انسـان از پـذیرش کاری که تخصص و توان انجام آن را ندارد خودداری کند و آن را به اهلش واگذار کند.

باید الگوی ما در مدیریت و پذیرش کار ومسوولیت، سیره مدیریتی امیر مومنان باشـد. آن حضـرت در سـپردن کار به افراد، بیش از تعهد به تخصص افراد در واگذار امور توجه دارند. میثم تمار با این که فردی بسـیار مـومن و از شیعیان خالص و مخلص حضرت بود و به پای ایمـان والا بـه شـهادت رسـید ودر تعهـد فـردی کـم نظیـر بـود؛ حضرت، کوچک‌ترین منصب حکومتی را به واگذار نمی‌کنند در حالی که امثال زیاد بن ابی که فردی بـه تمـام معنا بی‌اصل و نسـب و فاقـد هـر گونـه فضـیلت دینـی بـود در دوره حکومـت حضـرت امیـر مومنـان بـه مناصـب حکومتی می‌رسد و حتی امام، سهل بن حنیف کـه خـود و بـرادرش از بزرگـان اصـحاب رسـول خـدا (ص) و از مشایخ انصار بودند از حکومت فارس برکنار می‌کند و کس دیگر را جایگزین ایشان می‌کند.

---

۱ نامه ۵۳ نهج البلاغه

۲ همان

همچنین پیامبر اعظم (ص) افرادی مثل عمر بن عاص و خالد بن ولید را به سرداری سپاه منصوب می‌کرد ولی به ابوذر توصیه می فرمود که از ریاست بر حذر باش. در حالی که در دین و مراتب عالی ایمان ابوذر کسی شک نداشت. این که پیامبر گرامی اسلام (ص) به امثال ابوذر سفارش می‌کنند که از پذیرفتن کار اجرایی اجتناب کنند بیان‌گر این اصل مدیریتی است که آدم خوب بودن، مومن بودن، انقلابی بودن، ولایی بودن صرف برای امور مدیریتی و مهم کشور کافی نیست. اگر بدون اطلاع از تکنیک‌های مدیریتی، بدون اطلاع از راهبردهای مدیریتی، کار و مسوولیت به افراد سپرده شود نه فقط کارها به سامان نمی‌رسد که اوضاع بدتر می‌شود و در نتیجه مردم به کل نظام و حتی به اصل دین و مذهب هم بدبین می‌شوند.

پس سیره نظری وعملی پیامبر گرامی اسلام و ائمه معصومین (علیهم السلام) گواه این مدعاست که برای تصدی امور مدیریتی و اداری به تدبیر، تجربه و تخصص و علم نیز نیاز است. یعنی علاوه بر تعهد وداشتن ملاک‌های دینی باید به تخصص و دانش کاری نیز توجه کنیم. وقتی که واگذاری پست‌ها و مسئولیت‌ها براساس مسائل حزبی و گروهی و نسبت‌های فامیلی و رفاقت باشد و به تخصص، تجربه و دانش کاری توجه نشود؛ قطعاً از اهداف اصلی که خدمت رسانی به مردم است باز می‌مانیم.

فصل پنجم

تکریم ارباب رجوع

اهداف کلی

آشنایی فراگیران با روش‌ها، بایدها و نبایدهای تکریم ارباب رجوع

اهداف رفتاری

انتظار می‌رود فراگیران پس از گذراندن این دوره قادر باشند:

نقش پاس‌داشت حقوق مردم وتکریم آنان در مناسبات اجتماعی و رفتارهای سازمانی و تعاملات اداری را تشریح کنند.

روش‌های تکریم ارباب رجوع را نام ببرند.

شاخص‌های مثبت (بایدها) و شاخص‌های منفی(نبایدها) مربوط به تکریم ارباب رجوع را در رفتار کارکنان توضیح دهند.

پاس‌داشت حقوق ارباب رجوع:

مدیریت اسلامی، پاس‌داشت حقوق مردم وتکریم آنان را در رأس مناسبات اجتماعی و رفتارهای سازمانی و تعاملات اداری تعریف می‌کند. خداوند متعال در سوره اسراء می‌فرماید: « ما انسان را گرامی داشتیم.» این گویای ضرورت واهمیت تکریم انسان‌هاست. جهان‌بینی اسلامی، تکریم انسان را موجب جلب رضایت الهی می‌داند.

براساس این دیدگاه، هر گونه خدمت و تلاش در جهت رضایت ارباب رجوع باعث رضایت و خشنودی خدا می‌شود. در نتیجه، تکریم ارباب رجوع مساوی است با عبادت و قرب به خداوند. با این توضیح که از نظر بینش اسلامی می‌توان برنامه‌های زندگی را به گونه‌ای تنظیم کرد که تمام زندگی رنگ و بوی عبادت داشته باشد.

تکریم ارباب رجوع احترام به آنها جلوه‌ها ومظاهر مختلفی دارد. یکی از مظاهر روشن و بارز آن ، گره‌گشایی از کار آنان است. البته برخورد صمیمانه و با روی گشاده با مراجعین و سلام و علیک گرم خوب و یکی از جلوه‌های تکریم ارباب رجوع است. ولی نهایت تکریم به این است که کارمند با روی باز ولبخند ببیند مشکل ارباب‌رجوع چیست تا آن را برطرف کند. بر اساس آموزه‌های اسلامی **خدمت به خلق خدا** و **گره‌گشایی** از کار مردم یکی از مهم‌ترین اسباب قرب و نزدیکی به خدا است.

مکتب انسان‌ساز اسلام همواره به دنبال ایجاد پیوند برادری و روح همبستگی میان مسلمان‌هاست و مسلمان‌ها را به یاری وهمدلی با یکدیگرفرا می‌خواند. طوری که حتی مراعات حال غیر مسلمانان را هم سفارش کرده است. اسلام به هیچ وجه نمی‌پسندد که انسانی به گرفتاری دچار شود و بقیه در آرامش زندگی کنند. اسلام حتی به حیوانات هم بی‌توجه نیست تا چه رسد به هم‌نوعان. بنا براین رعایت وتکریم انسان خواست اسلام است وهرکس از این اصل روی گرداند، بویی از اسلام نبرده. پیغمبر اکرم(ص) می‌فرماید: «مَن اَصبَحَ وَلَم یَهتَمَّ بِاُمور المسلمینَ فَلَیسَ بِمُسلِمٍ»[1] «کسی که تمام هم وغمش امور شخصی خود باشد ونسبت به امور سایر مسلمانان بی تفاوت باشد مسلمان نیست». روایتی نقل شده که گروهی از اصحاب امام باقر (ع) به ایشان عرض کردند که یا بن رسول‌الله در جامعه ما تعداد شیعیان شما زیادند. امام فرمودند در آن جامعه، آیا افراد غنی و بی نیاز نسبت

---

۱ علل الشرایع ص۱۳۱

بـه نیازمنـدان جامعـه عطوفـت و مهربـانی دارنـد. عـرض کردنـد نـه چنـین نیسـت. پرسـیدند آیـا نیکوکـاران از خطاکارانی که به آنها ظلمی کردند مـی‌گذرنـد؟ عـرض کردنـد نـه. حضـرت فرمودنـد: آیـا در مسـائل مـالی بـه همدیگر کمک می‌کنند؟ عرض کردند خیر. فرمودند: پس اینان شیعیان ما نیستند!

درفصل های گذشته گفتیم که زندگی انسان از دوبخش اساسـی شـکل مـی‌گیـرد: بخشـی از اعمـال عبـادات مرسوم مانند نماز، روزه، امر به معروف، نهی از منکر و.. هستند و بخش دیگر کارهای روز مره که با قصد قربـت وکسب رضای الهی این بخش هم می‌تواند عبادت تلقی شود. در این باره یکـی از چیزهـایی کـه مـا را در جهـت بندگی خدا قرار می‌دهد؛ جلب خشـنودی مـردم بـا خـدمت بـه آنهاسـت. افـرادی کـه بـه خـاطر کـار، گـره یـا گرفتاری به سراغ ما می‌آیند باید تلاش کنیم با حل گرفتاری و انجـام کارشـان، رضـایت آنهـا را جلـب کنـیم تـا خداوند متعال از ما خشنود گردد. حضرت امام جعفر صادق علیه السلام می‌فرمایند:« الخَلقُ کُلُّهُـم عَیَـالی و اَحَـبُّ الخَلقِ اِلَیَّ اَنفَعُهُم لِعَیـالی»[1] «خدا فرموده که مخلوقات، عیال و به اصطلاح تحت تکفل من هستند. و محبوب‌ترین مردم نزد من کسانی هستند که نسبت به عیال من مهربان‌تر باشند. عطوف‌تر باشند و تلاششان در رفع حـوائج و مشکلاتشان بیشتر باشد». تشبیه جالبی است. ببینید انسانی که زن و بچه دارد طبیعی است کـه هـر کسـی بـه زن و بچه او خدمت کند و مشکل و گره‌ای را از آنها بگشاید این خدمت‌گزار محبوب می‌شـود. حـالا بنـا بـه فرمـایش حضرت امام جعفر صادق (ع) خداوند متعال، همه انسان‌ها را اهل و عیال خود می‌داند. بنابراین اگـر کسـی مـی-خواهد محبوب درگاه خدا باشد ؛ باید گره از کار عیال او بگشاید و نسبت به آنان مهربان و عطوف باشد.

روش‌های تکریم ارباب‌رجوع:

توصیه اول این است که اساساً رضـایت اربـاب‌رجـوع، هـدف اصـلی و واقعـی مـا باشـد. جلـب رضـایت مراجعه‌کننده عین احترام گذاشتن به اوست. دومین توصیه، راهنمـایی و اطـلاع‌رسـانی مناسـب بـه اربـاب رجـوع است. وقتی فردی که از پیچ و خم قوانین و...اطلاع ندارد و برای پیگیری کـارش بـه اداره‌ای مراجعـه مـی‌کنـد، اگر رضایت او برای ما اصل شد؛ او را راهنمـایی مـی‌کنـیم و بـا حوصـله تمـام قـوانین ومسـیر را بـرایش توضـیح می‌دهیم. حالا اطلاع‌رسانی مناسب چیست؟ *نصب تابلوهای راهنما از جمله نقشه راهنمـای سـاختمان، بخـش‌هـا ، نوشتن اسامی ومسوولیت های کارکنان به صورت گویا در مقابل دید ارباب رجوع، قرار دادن کتاب‌هـای راهنمـا واتاق‌های مشاوره و معاضدت مراجعین* ، نمونه‌هایی از اطلاع‌رسانی مناسب است. همچنـین *تعیـین واعـلام دقیـق وگویای اسناد و مدارک مورد نیاز برای انجام کار*، تا مراجعه کننده دچار سـردرگمی نشـود. توصـیه سـوم بـرای

---

۱ میزان الحکمة،منتخب ج۲ باب عین

تکریم ارباب رجوع، این که تا حد امکان *فرآیند انجام کارها را راحت تر وکوتاه‌تر* کنیم واز تراشیدن بهانه‌ها وفرایندهای غیر ضروری بپرهیزی که خدای نکرده برای یک کار کوچک پیش پا افتاده مسیر طولانی پر پیچ و خم اداری را مشتری طی نکند.

توصیه حیاتی این که این جمله را بنویسیم ومقابل چشمان خود قرار دهیم که: *«این مراجعه کننده محترم، بنده خدا و برادر یا خواهر من است . او کارهای زیادی دارد که باید به همه آنها برسد و اکنون مهم‌ترین وظیفه من انجام دادن دقیق امر ایشان است او را خدا به سوی من فرستاده تا در قبال انجام کار او به خدا نزدیک شوم.»*

توصیه بعدی این که اگر لازم است افرادی فرصت طولانی را در انتظار بنشینند؛ امکانات اولیه رفاهی مثل صندلی راحتی، تلفن شهری، پذیرایی مختصر ولو در حد آب سرد، روزنامه، کتاب، برایشان فراهم شود تا خدای نکرده موجب رنجش ارباب رجوع نباشد.

متاسفانه در برخی از ادارات دولتی ،کارکنان در داخل اتاق با وسیله تهویه مناسب و پذیرایی‌های گوناگون می نشینند و به طور دلخواه و با غرور و طلبکارانه کار می‌کنند و ارباب‌رجوع مجبور است مدت‌ها روی پای خود زیر گرمای آفتاب یا سرمای زمستان بیرون بایستد و اگر اعتراض کند کارش با مشکل مواجه می شود. این وضعیت با اخلاق اسلامی ورفتار سازمانی هیچ سازگاری ندارد. اینها است که نارضایتی ایجاد می‌کند. اینهاست که ما را از خدا دور می‌کند. باید فرد، تو شرایط مناسبی باشد تو همان فرصتی که معطل می‌شود.

توصیه بعدی، این که ارباب‌رجوع را مثل توپ به این طرف وآن طرف پاس ندهیم. ارباب‌رجوع وسیله تفریح وسرگرمی ما نیست. ایشان، انسان و بندگان خدا هستند و ما باید انسان را تکریم کنیم و بدانیم که ما فقط به خاطر خدمت به ارباب رجوع حقوق می‌گیریم. نقل شده یکی از اصحاب پیامبر بزرگوار اسلام (ص) در محضر آن حضرت دستانش را به سوی آسمان بلند کرد و عرضه داشت: خدایا مرا محتاج کسی نکن. حضرت بلافاصله فرمودند: این از دعاهایی است که قطعاً مستجاب نمی‌شود. مگر می‌شود انسان به دیگران نیاز نداشته باشد.آن فرد به پیامبر عرض کرد: یا رسول الله! پس چگونه دعا کنم. حضرت فرمودند: بگو : خدایا مرا محتاج انسان‌های ناشایست مکن. پس بنابراین ما به هم‌دیگر نیاز داریم.

توصیه بعدی این که حالا که ما پشت میز نشستیم ؛خودمان را ذی‌حق و طلب‌کار ندانیم ... و یادمان نرود که ارباب‌رجوع، ولی نعمت ماست و با افتخار تمام باید به آنان خدمت کنیم. توصیه بعدی این که به خاطر خدمت کردن وانجام دادن کار مراجعین به آنها **منت** نگذاریم بلکه باید منت آنان را به جان بخریم که به ما اعتماد کرده وکارشان را به ما سپرده‌اند. نکته بعدی که اکنون ما این پشت میز و افرادی مقابل ما ایستاده‌اند

والبته همیشه این گونه نخواهد بود چرا که گاهی ممکن است در اداره دیگری ما ارباب رجوع باشیم. پس مطمئن باشیم که ما اگر خالصانه درخدمت مردم بودیم در جای مناسب هم خداوند مشکل ما را به راحتی حل می‌کند. پس هر چه برای خود می پسندیم برای دیگران هم بپسندیم.

توصیه دیگر آن که افرادی که با مراجعه‌کنندگان ازقومیت‌ها وفرهنگ‌های مختلف رفتار محترمانه داشته باشیم و مبادا با رفتار نسنجیده خود به فرهنگ اهانت کنیم. توصیه بعدی این که اگردرشرایط ویژه مانند بیماری، بد حالی، سرخوردگی و دچار خشم هستیم مراقب باشیم این حالات به کار وارباب رجوع سرایت نکند.

نکته پایانی آن که به فرمایش امام راحل وعظیم‌الشان، عالم محضرخداست در محضر خدا معصیت نکنیم. پس ما پیوسته باید خدا را ناظر و شاهد اعمال خود بدانیم. اگر آدم با این توجه پشت میز بنشیند هرگز به خود اجازه نمی‌دهد که نسبت به مشکلات دیگران کم‌توجهی کند. یا خدای ناکرده افراد را دور سر بگرداند. اگر متوجه باشیم این پاسخ یا سر دواندن ارباب رجوع، امضاء وتایید، دروغ گویی یا صداقت و...همه در محضر خداست. مطمئناً روشن برخوردمان با مردم به طور کلی تفاوت خواهد بود. خاتم‌الانبیاء حضرت محمد مصطفی (ص) بشارتی به ما دارند و می‌فرمایند: « اگر کسی یک نیاز برادر مومنش را برطرف بکند مثل کسی است که در تمام عمر خدا را عبادت کرده است». یعنی در کنار نمازی که معراج مومن است، روزه‌ای که سپر آتش جهنم است و حج که موجب آمرزش است و... خدمت خالصانه می‌تواند راه میانبر باشد تا ما را به کمال انسانی برساند.

رفق و مدارا

رفق و مدارا در مراودات و تناسبات خانوادگی و اجتماعی به ویژه برای افرادی که با عموم مردم در ارتباط هستند توصیه شده است. این دو ویژگی نشانه اخلاق کریمانه است و شاسیته است همه مردم خود را به این دو خصلت آراسته سازند اما برای کارمندان در پاسخ گویی به جوع ، مدیران در ارتباط با کارکنان، پزشکان و پرستاران در رفتار با بیماران، معلمان درمراودات با دانش آموزان و...لازم است.

رفق در لغت به معنای نرمی، ملاطفت و مهربانی است و مدارا نیز به معنی نرمی، ملایمت ، مهربانی و تحمل و بردباری است.[1] مرحوم نراقی از علماء اخلاق بر این باور است که مدارا با «رفق» و « لین» اندکی تفاوت دارد .

---

۱ لغت نامه دهخدا

بر این اساس ، مدارا با رفق هم مفهوم است اما در مدارا تحمل آزار مردم نیز وجود دارد. [1] رفیق کسی است که با متانت ، نرمی و ملایمت صحبت کند و در رفتار با دیگران نیز متین باشد. رفاقت آن است که انسان آسان‌ترین و بهترین روش را در برخوردهای اجتماعی انتخاب کند و مدارا یعنی این که انسان با نرمی و ملاطفت کار مردم را تدبیر و مدیریت کند و ناملایماتی آنان را نیز برتابد. در مدارا بسیاری از فضائل اخلاقی از قبیل فروتنی، بردباری، پرهیز از کینه‌توزی، ترک ستیزه‌جویی، آسان‌گیری، پاسخ بدی با خوبی و ... جاری است.

راه مسالمت‌آمیز رسیدن به اهداف و مقصود، رفق و مداراست. خداوند سبحان به حضرت موسی علی نبینا وآله وعلیه السلام و برادرش هارون خطاب می‌کند: « به سوی فرعون بروید که همانا او طغیان‌گر است و با نرمی وآرامش با او سخن بگویید». [2] افرادی که در جامعه اسلامی مسئولیت و سمتی دارند البته فرقی نمی‌کند که مدیر باشند یا کارمند ساده ویا معلم وپرستار. این افراد همیشه باید با مراجعین خود با آرامش سخن بگویند و با آنها رفیق باشند تا به مقصود و ماموریت خود جامه عمل بپوشانند. کسانی مانند معلمان و مربیان که در جامعه اسلامی نقش تبلیغی دارند باید با زبان نرم، گفتار ملایم، برخورد مناسب با دیگران برخورد کنند تا اثر آموزشی و تربیتی فراهم شود. اگر با زبان نرم و رفتار متین و محترمانه امر به معروف یا نهی از منکر کنیم نیز مؤثر است. البته در مسأله امر به معروف ونهی از منکر بعضی‌ها وظیفه قانونی دارند که در مرحله خود باید برخورد قانونی شود اما اگر من و شما بخواهیم برخورد فرهنگی بکنیم باید با روش‌های اسلامی برخورد کنیم. افرادی که از فطرت پاک برخوردارند معمولا در برابر رفاقت ومدارا خاضعانه می‌پذیرند و البته چاره اهل طغیان، برخورد قانونی با آنها است که متصدیان و مجریان قانون وظیفه دارند تا برابر قانون با آنان رفتار کنند.

پیامبر بزرگوار اسلام حضرت محمد مصطفی صلی الله علیه وآله وسلم می‌فرمایند: « اگر چیزی با رفاقت آمیخته شود، باعث زینت آن می‌شود». گاهی یک مطلب ساده را با روش مناسب و زبان نرم مطرح می‌کنیم، این مطلب نزد شنونده، مقبول، با عظمت و جالب توجه می‌شود. ولی اگر رفق را از آن بگیریم ؛ ناخوشایند می‌شود حتی اگر آن حرف، حق باشد. شما که پشت میز نشسته‌اید ممکن است حرفتان درست باشد وانتظار ارباب‌رجوع انتظار بی‌جا باشد. در این صورت اگر شما حرف حق را با رفتار تند و برخورد بد بگویید، شخص نمی‌پذیرد ولی اگر با روش مناسب، زبان ملایم و اخلاق خوب مطرح کنید کلام دلپذیر می‌شود و طرف قانع می‌شود. نبی

---

۱ جامع السادات ج ۱ ص ۳٤۰

۲ سوره طه

مکرم اسلام (ص) می‌فرمایند: «اَلرِّفقُ نِصفُ العیشِ.» «رفق نصف لذت زندگی است». [1]نصف لذت زندگی در این است که انسان در رفتار و گفتارش رفق و ملایمت داشته باشد والا مرتب باید با اطرافیان دعوا کند. یک دفعه با زنش، یک دفعه با فرزندش، یک دفعه با شوهر، با همسایه وهمکار و...این فرد باید بداند کجای کارش اشکال دارد، که هیچ جا نمی‌تواند بر خود مسلط باشد و با هیچ‌کس سازگاری ندارد.

حضرت امام جعفرصادق علیه‌السلام دراهمیت رفق به نقل از پیامبر اعظم(ص) می‌فرمایند:«جاء جبرئیلُ اِلَی النبی(ص) فقال یا محمدُ ربُّکَ یَقرئُکَ السَّلام و یَقولُ لَکَ دَارِ خَلقی» «پروردگارت سلام می‌رساند و می‌فرماید با خلق من مدارا کن». [2] ونیز پیامبر اعظم (ص) می فرمایند: « مَن اُعطِیَ حَظَّهُ مِنَ الرفقِ فَقَد اُعطِیَ حَظَّهُ خَیرَ الدنیا و الاخِره و مَن حُرِّمَ حَظَّهُ مِن الرفقِ فَقَد حُرِّمَ حَظَّهُ من خیر الدنیا و الاخره». «به هر کس بهره‌ای از رفق عنایت شود ، خیر دنیا و آخرت نصیبش می‌شود و اگر از رفق محروم باشد از خیر دنیا و آخرت بی‌نصیب خواهد بود». [3]

پیشوای متقیان علی علیه‌السلام می‌فرمایند: «کسی که خود را به سنت رسول و سنت اولیاء ملزم نکند ؛ هیچ در اختیار ندارد.» به حضرت عرض شد که سنت خدا و رسول چیست؟ قال: «کتمان السر». سنت خدا، راز نگه‌داری مردم است. چقدر ما نقص داریم. چقدر در مقابل خدا نافرمانی کردیم و مردم اسرارمان را نمی‌دانند. چون خدا کتمان می‌کند. این سنت خداست. خدا دوست دارد این سنت را بندگان نیز نسبت به همدیگر داشته باشند. در بعضی از روایات آمده؛ اگر مردم از اسرار یکدیگر با خبر شوند؛ احدی حاضر نمی شود جنازه‌ی دیگری را دفن کند. خود خدا ستار است. عیب ما را می پوشاند. ما هم باید نسبت به دیگران همین وضعیت را داشته باشیم. چرا اسرار مردم را بازگو کنیم. مدیریت ارزشی یعنی این. این مطالب درباره اخلاق مدیریت است. این تئوری‌های مدیریتی وارداتی اگر چه بعضی نکته‌های مفید هم دارد اما بسیاری از اینها متناسب با فرهنگ غرب است. اصلاً با فرهنگ دینی و ایرانی ما سنخیت ندارد وانگهی ما باید خط‌مشی مدیریت دینی را پی بگیریم وارزش‌های دینی را نهادینه کنیم. مدیریت فقط یک سری تئوری خشک و صرف نیست. تئوری‌های مدیریتی را حد اقل باید با ارزش‌های اسلامی واخلاق کریمانه آمیخت تا بومی کشور شود.

---

۱ - سیره نبوی ص ۱۵۲

۲ اصول کافی ج۲ ص۱۱۷

۳ خلاصه سیره نبوی ص ۲۷۶

خلاصه این که سنت خدا کتمان اسرار بندگان است اما سنت رسول خدا چیست؟ امیر مؤمنان درتوضیح سنت پیامبر اسلام (ص) می فرمایند: «المُدارا». سیره وسنت پیامبر گرامی اسلام در برخورد با مردم ، **مدارا** بود. با جاهلان و حتی دشمنان ناآگاه بسیار کریمانه رفتار می‌کردند. اعراب جاهلی می‌آمدند بی‌ادبی را به اوج می‌رساندند. به آن بزرگوار اهانت می‌کردند.آن حضرت، روترش نمی‌کردند. خیلی با آرامی و آرامش و مدارا با آنان سخن می‌گفتند طوری که طرف خجالت زده می‌شد.این روش مداراتی پیغمبر باعث شد که روحیه مردم جاهلی مردم عربستان عوض شود. از نهایت بی‌فرهنگی وبداخلاقی به شخصیت انسانی نزدیک شدند.

کارکنان سازمان‌ها، معلمان، پرسنل بیمارستان ها و همه مردم باید رفق و مدارا را درخود زنده کنند و تا زمانی که بدان آراسته نشدند ؛ نباید در مراکز دولتی مشغول شوند. مدیران شرعاً وقانوناً وظیفه دارند در گزینش افراد به این معیار توجه کنند تا افرادی را که فاقد این روحیه هستند به کار نگیرند. به کار گرفتن افراد تندخو و بداخلاق در سازمان‌ها ستم و خیانت به مردم است وکسی که این روحیه را ندارد اگر پستی را اشغال کند به ملت جفا وخیانت کرده است. شایسته نیست به خاطر خودخواهی وفامیل‌گرایی ما، مردم بزرگوار در پیچ و خم اداری گرفتار شوند. این وضعیت با شایسته سالاری ناسازگار ورفتار اسلامی سازگار نیست. البته شاید تعداد این افراد در ادارات کم باشد اما همین تعداد کم هم در ادارات، مدارس، بیمارستان‌ها وسازمان‌های دولت اسلامی زیاد و غیر قابل قبول است.

رفق ومدارا یک اصل عقلی در روابط خانوادگی واجتماعی است و برکات وآثار زیادی دارد. **اولین اثر این صفت زیبا این است که موجب عزت فرد می‌شود.** شخصیت خود انسان تکمیل می‌شود. شخصیت انسان در وقار و ملایمت و متانت اوست. **اثر دوم رفق، این که زندگی با برکت می‌شود.** زندگی که سراسر دعوا و نزاع و بگو و مگو باشد برکت از آن خانه رخت بر می بندد... خانه‌ی با برکت، خانه ای است که روح رفق و آرامش در آن حاکم باشد. رفاقت، عقل و اخلاق را استحکام می‌بخشد. **تاثیر بعدی رفق، سلامت روابط اجتماعی است.** دوستی، محبت و مهرورزی نیز از دیگر آثار رفق است. مردم معمولاً مایلند با افراد با وقار و متین نشست وبرخاست کنند. گاهی مشاهده می شود در یک اداره چند نفر برای یک کاری گمارده شده‌اند، چند تا میز است که به یک کار رسیدگی می‌کند مردم دوست دارند سراغ کسی بروند که اخلاقش بهتر است. چون رفاقت و مدارا با فطرت انسان هم‌خوانی دارد.

از آثار بسیار مهم رفق ومدارا آن است که مردم راحت‌تر با او ارتباط برقرار می‌کنند و با اطمینان مشکلشان را با او درمیان می‌گذارند. در نتیجه مشکل ارباب‌رجوع را می‌فهمد و می‌تواند آن را حل کند.

گاهی یک کارمندآن قدر با نخوت و سرد با ارباب‌رجوع برخورد می‌گیرد که وی دچار استرس می‌شود و عطا را به لقا می بخشد. ارباب‌رجوع به خاطر عدم متانت اصلاً نمی‌تواند حرفش را زند، تا چه رسد به طرح مشکل وگرفتاری. بنا براین مشکل هم حل نمی‌شود و نارضایتی عمومی در جامعه زیاد می‌شود.

آن دکتری که با متانت تمام و رفاقت کامل با بیمار برخورد می‌کند ؛ بیمار احساس آرامش می‌کند لذا دردش را راحت‌تر می‌گوید و دکتر بیماری را درست تشخیص داده؛ داروی مناسب تجویز می‌کند.

علاوه بر آثار و نتایج دنیوی، ثمرات اخروی هم دارد چرا که رضایت خدا در رضایت مردم است بنا براین یک کارمند، معلم، پزشک و یا پرستار می‌تواند با رفاقت ومدارا راهی به بهشت باز کند.

حال چگونه خود را به رفق و مدارا آراسته کنیم و به عبارتی چگونه انسان متین و با وقار باشیم؟ گام نخست آن که درباره‌ی آثار و نتایج ارزشمند رفق و مدارا مطالعه کنیم تا در ما انگیزه ایجاد شود. پس مرحله اول، شناخت آن است.

قدم دوم این که پیامدهای تندخویی و خیره‌سری را بشناسیم و درآن باره خوب تأمل کنیم وبدانیم که با خیره‌سری وتندخویی نه تنها مشکل مردم حل نمی‌شود که هر روز بر مشکلات و نارضایتی مردم وخودمان افزوده می‌شود وغیر از جنگ اعصاب ثمره‌ای برای ما و مجموعه نخواهد داشت.

سومین قدم این که، ازخشم و عوامل آن فاصله بگیریم چرا که خشم وغضب کلید هر ناهنجاری واخلاق ناپسند است. در حال خشم و ناراحتی تصمیم نگیریم و به هیچ کاری هم مشغول نشویم و بدانیم که خشم وغضب، دشمن رفاقت و مداراست. **چهارمین گام، این که، با افرادی خوش خلق وکریم معاشرت داشته باشیم** تا رفتار ومنش آنان در ما اثرگزار باشد.

راه حل پنجم، تمرین رفاقت و مداراست. تمرین خوش‌گفتاری، خوش‌برخوردی،درست قضاوت کردن، بردباری،و...باید این اوصاف را با تمرین واستمرار در خود ایجاد کنیم. شاه کلید دست‌یابی به اخلاق کریمانه، توجه به معنویت است و این که فراموش نکنیم که عالم محضر خداست ومردم مخلوق و محبوب خدایند و ما خدمت‌گزار آنان. باید رنگ و بوی معنوی و صبغه الهی به کار و زندگی بدهیم. در این صورت ، تحمل نامهری‌ها وکج خلقی‌های مردم عبادت است. خوش‌رفتاری وحل مشکل دیگران، عبادت است.

شفقت

یکی دیگر از شاخص‌های اخلاق اداری و کارمندی این است که انسان نسبت به مردم شفقت و مهربانی داشته باشد. شفقت یعنی چه؟ یعنی این که انسان تمام همت و تلاش خود را برای رفع مشکلات مردم به کار

گیرد. واقعاً نسبت به مشکلات مردم نگران باشد. مشکلات آنها را، مشکلات خود بداند. دل بسوزاند. این را می‌گویند شفقت و مهربانی. این روحیه باید در وجود مدیر و کارمند نهادینه شود.

از وجود مقدس امیرالمومنین نقل شده که :« فَمَن اَعَانَکَ اِلَی صَلاحِ دینِکَ فَهُوَ رفیقٌ شفیقٌ». « اگر کسی برای شایستگی دین تو به تو کمک کند این در حقیقت رفیق توست و به تو شفقت دارد.» این روایت به خصوص برای معلمان، کارمندان وسازمان‌های فرهنگی خیلی ارزشمند است. این که انسان بتواند دین‌باوری را در مردم زنده کند و ارزش‌ها و باورهای دینی را گسترش دهد وسطح معارف دینی مردم را رشد دهد؛ رفیق وشفیق آنان است. باز امام علی علیه السلام می فرمایند:« اَشعِر قَلبَکَ رَحمَهً لِجمیعِ الناسِ» « شعار درونی خودت را رحمت و عطوفت نسبت به همه مردم قرار ده.» یعنی رحم کردن به مردم را به قلب خودت آموزش ده. به خودت تلقین کن که نسبت به همنوعانت با عطوفت باشی. نکته دوم روایت آن که لازم نیست حتماً طرف مسلمان و مومن باشد. همین که انسان است باید با او با عطوفت برخورد کنی.

یک کارمند باید از لحظه‌ای که وارد محل کار می‌شود؛ درونش آکنده از عطوفت ومحبت به مردم باشد. اگر وجود کارمند، معلم، مدیر وپرسنل بیمارستان سرشار از دوستی ومحبت به همنوعان خود باشد، با عشق وعلاقه به آن‌ها خدمت می کند، گره از کارشان می‌گشاید و از خدمت به مردم لذت می‌برد.

امیرمومنان علی علیه‌السلام در روایت دیگری می‌فرمایند : « مَنْ کَثُرَتْ نِعَمُ اللّهِ عَلَیهِ کَثُرَتْ حوائجُ النّاسِ اِلَیْهِ.»[1] « هر که نعمت‌های خداوند بر او بسیار شود، نیاز مردم نیز به او بیشتر می‌شود». یعنی یکی از مهم‌ترین نعمت‌ها این است که مشکلات مردم به دست آن فرد حل شود. چقدر ارزشمند است؛ یک مدیر و کارمند به خاطر گره‌گشایی از کار مردم با آرامش و نشاط و لذت از اداره خارج و وارد خانه‌اش شود. بر اساس فرمایش امیر مومنان علی علیه‌السلام، نعمت‌های خدا بر این فرد فراوان شده وشکرانه‌اش آن است که با جان ودل خدمت کند.

شفقت ومهربانی با مردم آثار زیادی دارد که بسیاری از آنها بر کسی پوشیده نیست **اولین اثرش این است که غم و اندوه از دل‌ها برطرف و شادی جایگزین آن می‌شود** وشاد ساختن مؤمن عین خشنودی خداست. دومین آثر آن‌که انسان مشمول **دعای خیر دیگران** می‌شود و دعای دیگران گرفتاری وبلا را از انسان دور

---

۱ بحار الانوار ج۷۱ص۴۱۷

می‌کند. تصور کنید کسی را که مشکلش به دست ما انجام شده و با خرسندی و رضایت ما را دعا می‌کند و از اداره خارج می‌شود.

یکی دیگر از برکات برخورد مشفقانه با ارباب رجوع این است که چون از دل دیگران اندوهی را برطرف ساخته‌اید ؛خداوند مهربان هم غم‌های شما را می‌زداید. گرفتاری‌هایتان به طرز غیر معمول رفع می‌شود طوری که گاهی خودتان هم متوجه نمی‌شوید که چگونه گرفتاری هایتان رفع می‌شود. از آثار اخروی شفقت، این است که با دل شاد محشور می شوید. شما که دل مومن را شاد کردید، اندوه از وجودش دور کردید روز قیامت غصه‌دار وارد صحرای محشر نمی‌شوید. **رضایت و نشاط درونی** یکی دیگر از آثار رفتار مشفقانه است. نتیجه بعدی این که کارمند، بعد از یک روز کاری یا یک هفته کاری و یا پس از یک سال کاری در زندگی اجتماعی احساس مفید بودن می‌کند احساس می‌کند برای مردم و جامعه است و بالعکس کسانی که عادت به کارشکنی ومشکل‌تراشی دارند اگر وجدان آگاه داشته باشند گرفتار عذاب وجدان و بیهودگی می‌شوند. نتیجه بعدی شفقت و مهربانی ، **قرب به خدا وکسب رضایت** اوست.

بایدها و نبایدها

از منظر دین، یک کارمند نمونه کسی است که هم، آراسته به ویژگی‌هایی باشد وهم پیراسته از بعضی صفات. به عبارت دیگر کارمند کریم در رفتارش به بایدها ونبایدها توجه دارد مثلاً باید اخلاقش خوب باشد، نسبت به مردم شفقت و مهربانی داشته باشد. دربرخورد با ارباب رجوع رفق و مدارا به خرج دهد. صبر و حوصله داشته باشد. دل مشغولی‌اش حل مشکل مردم باشد.اینها ارزش‌های اخلاقی در مدیریت اسلامی است و از طرفی نباید مغرور، خودرای، بی نظم و بی‌انصاف باشد.

پس شاخص‌های کارمند نمونه در دوبخش مورد تأمل است. یکی بایدها ودیگری نبایدها. این که می‌گویند؛ معلم نمونه، کارگر نمونه، کارمند نمونه، دکتر نمونه، پرستار نمونه، مدیر نمونه، اگر بخواهیم نمونه باشیم چه شاخص‌هایی دارد؟

شاخص‌های مثبت (بایدها)

اولین شاخص مثبت کارمند نمونه این است که اساساً باید برای شخصیت ارباب رجوع،حرمت و احترام قائل باشد. آنها را تکریم کند چرا که آنها انسانند. **دومین شاخص، خوش‌رویی و خوش‌برخوردی در مواجه با ارباب‌رجوع است.**پاسخ گویی دربرابر کار ارباب‌رجوع، **سومین شاخص مثبت از منظر اخلاق اسلامی است یعنی این که مسئولیت‌پذیر باشیم.** نگوییم آقا به ما چه؟ مشکل خودته. اگر انتظار وخواسته‌اش قانونی و منطقی

است به مشکلش رسیدگی شود و اگر به ما یا به اداره ما مربوط نمی‌شود؛ با محبت واحترام از او عذرخواهی کنیم و به او مشورت دهیم و اگرتوقع و خواسته غیرقانونی یا غیرشرعی دارد باید با حوصله و بزرگواری قانون را برایش تشریح کنیم واساساً از تندخویی و پرخاشگری بپرهیزیم.

شاخص چهارم نمونه شدن، توجه به خشنودی خداست و خشنودی خدا در جلب رضایت مردم است. خدمات وکار ما باید به رضایت خدا منتهی شود. اگر انتظار ارباب‌رجوع، خواسته مشروع باشد؛ انجام دادن کار او برای ما افتخار و وسیله کسب رضایت خدا است.

پنجمین شاخص کارمند نمونه،رعایت عدالت و انصاف در ارتباطات با ارباب‌رجوع است. این طور نباشد که اگر یک آدم ثروتمند یا شخصیت مشهور کشوری یا لشکری وارد اداره شد، به احترامش تمام قد بایستیم وخوش‌خدمتی کنیم و اگر فرد ضعیف یا معمولی وارد شد؛ خدای ناکرده بی‌اعتنایی کنیم باید بدانیم که همه مراجعین ما بندگان خدایند که خدا آنان را دوست دارد و به فرمایش امیر مؤمنان اینان عیال خدایند .پس در حق همه آنان باید عدالت وانصاف را رعایت کنیم.

ششمین شاخص اخلاق اداری، تواضع در برابر مردم است و این که خودمان را از دیگران بالاتر ندانیم.

شاخص هفتم، وجدان کاری است. وجدان کاری یعنی این که به موقع سرکار حاضر شویم و در مرخصی‌ها به جای خود، جایگزین تعیین کنیم تا اگر شخصی برای انجام کار اداری مراجعه کرد کارش معطل نشود و وقتش به هدر نرود. اگر وجدان کاری داشته باشیم بسیاری از مشکلات ومفاسد اداری از بین می رود. به موقع آمدن و به‌موقع رفتن را وظیفه خود می‌دانیم.کار مردم را در فرصت مقرر وبه نحو احسن انجام می‌دهیم. انسان دارای وجدان کاری، ساعت کاری خود را به خوش و بش، وبگردی، بازی رایانه‌ای، بولوتوث‌بازی، روزنامه خواندن، خرید مایحتاج خانه و... صرف نمی‌کند.

یکی از اساسی‌ترین آفاتی که به خاطر ضعف وجدان کاری گریبانگیر عده‌ای از کارمندان برخی ادارات شده ؛ داشتن سفره‌های مفصل صبحانه و ناهار وگاهی هم عصرانه در ساعت کاری است. در حالی که برابر قانون هشت ساعت کار، افراد مجازند فقط برای اقامه نماز ظهر و صرف ناهار حدود یک ساعت وقت بگذارند. نه دو وعده غذا و...

هشتمین شاخص کارمند نمونه، سعی در انجام به هنگام امور مردم است. کارها را نباید پیچانید و دشوار کرد بلکه باید مراحل و فرایند کارها، ساده،کم‌خرج،آسان و به‌روز شود.

شاخص نهم، پیگیری مسوولانه و جدی مشکلات و شکایات ارباب رجوع است. نصب صندوق شکایات و انتقادات ارباب‌رجوع خوب است به شرط آن که تشریفاتی نباشد بلکه واقعاً رسیدگی شود. **داشتن سعه صدر در رفتار با ارباب رجوع از دیگر شاخص‌های کارمند صالح است.** دهمین شاخص این که ، وقتی ارباب رجوع با ما صحبت می کند؛ به حرف او دقیق وخوب گوش کنیم. به قول مدیریتی، **گوش دادن اثر بخش.**

شاخص‌های منفی (نبایدها)

نبایدها از این بایدها مشخص می‌شود. یعنی اگر شاخص‌های مطلوب رفتار اداری را بشناسیم خود به خود نبایدهای رفتاری مشخص می‌شوند در عین حال به چند نمونه اشاره می کنیم: **اولین چیزی که نباید در رفتار اداری جلوه‌نمایی کند؛ تبعیض و تفاوت قائل شدن است.** تبعیض نژادی، قومی، خویشاوندی، مذهبی. جنسیتی. اینها نبایددر کار اداری دخالت داشته باشد. ارباب رجوع، هر کس که باشد باید به کارش رسیدگی کنیم در اداره ، حس ناسیونالیستی مطلقاً ممنوع است.

دومین نکته‌ای که نباید در رفتار اداری مشاهده شود؛ تجسس وسرکشی در امور شخصی ارباب رجوع است. تجسس وافشای اسرار مردم از گناهان کبیره‌ای است که خداوند متعال هم به هیچ وجه آن را نمی‌بخشد.

سومین فساد بسیار مذموم ومتاسفانه رایج در برخی ادارات، رشوه‌گیری به هر عنوان است. یک کارمند صالح هیچ‌گاه نباید کار و خدمت خدایی‌اش را به اخذ رشوه آلوده کند. این فساد مرموز زندگی ها راتباه می کند وبرکت را از بین می‌برد. بسیاری از مفاسد اجتماعی و اعتیادهای فرزندان ما به خاطر لقمه حرامی است که از این طریق در زندگی ما وارد شد. برابر روایات فراوان رشوه دهنده و رشوه‌گیرنده، هر دو از اهل آتش دوزخند.

درست این است که مال حلال وارد زندگی انسان شود. روزی حلال برکات، توفیقات،آسایش، آرامش، رضایت و لذت را برای زندگی به ارمغان می‌آورد. در پرتو مال حلال ، فرزندان ،شایسته وصالح می‌شوند. مالش شبهه‌ناک به زندگی فردی و خانوادگی، و اجتماعی انسان ضربه می‌زند. همواره مراقب باشیم تا خدای نکرده مشکلات اقتصادی،تجمل گرایی وهیاهوی زندگی باعث نشود به فساد اقتصادی مثل رشوه‌خواری، اخذ وجه بیشتر از اندازه مقرر و... مبتلا گردیم. فساد اداری و اقتصادی برای همه کس و همه جا بد است و در میهن اسلامی وکارمند مسلمان وشیعه بدتر و ناپسندتر.

رشوه با هر عنوان ونام اشکال دارد. البته رشوه فقط مالی نیست وگاهی خرج کردن امتیاز یا سوءاستفاده از جایگاه شغلی واختیارات کاری است. رشوه دادن و رشوره گرفتن هردو گناه کبیره به شمار می‌آید و در روایت

به شدت مذمت شده است. « الرّاشی والمُرتَشی کِلاهُما فِی النار»[1] « رشوه دهنده و رشوه‌گیرنده هر دو در آتشند». امیرمومنان علی علیه‌السلام می‌فرمایند: « پیشینیان شما بدان دلیل هلاک شدند که از دادن حق مردم ممانعت کردند و مردم ناچار شدند برای گرفتن حقوق خود رشوه بپردازند.»[2] گاهی انسان برای گرفتن مثلا سند منزل هزینه می‌کند این اشکال ندارد ولی گاهی افرادی که در ثبت اسناد کار می‌کنند علاوه بر هزینه های معمول، پول اضافه‌تری را با عناوین مختلف مثل پول چای،شیرینی،زیر میزی،کمک به مستحقان، دستمزد خارج از ساعت اداری و... مطالبه می‌کنند که اگر نپردازید کار شما را به موقع یا درست انجام نمی‌دهند. این رشوه، و حرام است که موجب هلاکت انسان می‌شود.

اگر می‌خواهید هلاکت این عده را بنگرید کافیست که به زندگی ننگین و فلاکت‌بار و فساد خانوادگی آنها نگاه کنید. واقعاً یکی از مشکلات بسیاری از کشورها همین است. سازمان‌ها، ادارات و حکومت‌هایی که نتوانند از پدیده نامیمون رشوه‌خواری جلوگیری کنند ؛ از بین می‌روند.

مدیران باید با حساسیت و دقت مراقب باشند تا این مسائل در سازمان آنها اتفاق نیافتد. وقوع این پدیده ها دلیل روشنی بر ضعف و ناکارآمدی مدیریت آنها است. از زندگی امیر مومنان داستان‌های جالب و شگفت‌انگیزی نقل شده که پاسخ حضرت به درخواست برادرش عقیل یکی از آنهاست اماعجیب‌تر از داستان مطالبه عقیل آن است که می‌گویند کسی بسته‌ای را برای حضرت می آورد وآن حضرت بسته را به کف دهان مار تشبیه می کنند و می فرمایند: «این چیزی که آورده ای آیا صله است یا زکات است یا صدقه است؟ » هر کدام از اینها که باشد بر ما اهل بیت حرام است. آن مرد می گوید: هیچ کدام از اینها نیست بلکه این یک هدیه است. حضرت با عصبانیت او را نفرین می‌کنند و می فرمایند: «اگر این اقالیم هفت‌گانه با تمام آن چه که تحت افلاک او هست، را به من بدهند تا خدا را در حد گرفتن غذایی که در دهان مورچه است ؛ گناه کنم؛ هرگز انجام نخواهم داد.»[3] امیر مؤمنان علی علیه السلام در جای دیگر می فرمایند: « هر که برای حقوق و کار مردم مانع ایجاد کند یا کارشکنی کند در روز قیامت از نظر رحمت خدا و ملاقات خدا محروم می شود و اگر از مردم در قبال نیازشان هدیه دریافت کند ... و اگر برای حل و فصل کار مردم رشوه گرفت ؛ مشرک است».[4]

---

۱ نهج الفصاحه ص۵۰۵

۲ نامه ۷۹ نهج البلاغه

۳ شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید ج ۵ ذیل خطبه شقشقیه

۴ بحار الأنوار ج۷۲ ص۱۷۵

چهارمین آفتی که کارمند نباید در خود آن را ایجاد کند، سفارش‌گیری یا توصیه‌پذیری است. در ارائه خدمات به ارباب‌رجوع،اگر کاری ، وظیفه است ؛ نیازی به سفارش ندارد و باید انجام گیرد و اگرغیر قانونی است نباید اتفاق بیفتد.کارها باید برابر قانون واخلاق اسلامی انجام گیرد.

پنجمین آفت منت نهادن بر مردم است که ازآفت‌های اخلاق کارمندی است. منت گذاشتن، همیشه بد است و منت نهادن برای ملتی که در عرصه‌های مختلف خلوص ، ایثار، بزرگواری،کرامت و فداکاری خودش را نشان داده ناپسند تر.

شایسته است دو باره به فرمایش حضرت امیر مومنان علی علیه السلام اشاره کنم که آن حضرت به مالک اشتر می نویسند: «وهمانا این توده مردم و امت است که تکیه‌گاه بلند دین وجمعیت انبوه مسلمانان در برابر تهدیدهای دشمنانند پس باید از آنان پشتیبانی کنی ودر خدمت آنان باشی وهمواره بدان ها گرایش داشته باشی».[1]

ششمین آفتی که نباید در رفتار کارمند مشاهده شود؛ کبر و غرور است.بزرگی وکبریای مختص ذات الهی است و هیچ انسانی بر انسان دیگری برتری ندارد بنابراین نگاه و رفتار مغرورانه به ارباب رجوع حرام و ناپسند است. **هفتمین آفت اخلاقی رایج، کاغذ بازی‌های آزار دهنده و امروز و فردا کردن است.** کارمند صالح تلاش می‌کند تا همواره کار ارباب‌رجوع را دراسرع وقت انجام دهد.

هشتمین آفت در رفتار کارمندان، سهل‌انگاری در انجام وظیفه است. تلاش نکردن برای انجام کار وسهل‌انگاری در رفع نیاز ارباب‌رجوع به قدری ناپسند است که مورد نکوهش پیشوایان دین قرار گرفته است. ابوبصیر می‌گوید: ازحضرت امام جعفرصادق علیه‌السلام شنیدم که فرمودند: « اگریکی از دوستداران ما برای حاجتی به برادر دینی خود اظهار نیاز کند و آن فرد در برآورده کردن نیاز برادر خود نکوشد یا سهل‌انگاری کند پس همانا این فرد به خدا، پیامبر و همه مومنان خیانت کرده است». ابابصیر می‌گوید از امام صادق (ع) پرسیدم؛ این مؤمنان کیانندکه به آنها خیانت می شود؟ آن حضرت فرمودند: « از امیرمؤمنان تا آخرین مؤمن».[2] آری! کوتاهی کردن در برآورده ساختن نیاز مؤمن به حدی ناپسند است که حضرت امام جعفر صادق علیه السلام آن را عین خیانت به خدا ، پیامبر و همه مومنان می‌دانند. با این وصف ،کارشکنی در انجام وظایف اداری وسازمانی به مراتب از این ناپسندتراست وعقوبتی دردناک‌تر دارد.

---

۱. نامه ۵۳ نهج البلاغه

۲ بحار الأنوار ج۷۲ ص۱۷۵

ابابصیر درروایت دیگری ازحضرت امام جعفر صادق علیه السلام نقل می‌کند که آن حضرت فرمودند: « اگر فردی از شیعیان ما برای نیازی سراغ برادر دینی خود برود که توان یاری رساندن دارد ولی در برطرف ساختن نیاز وی نکوشد؛ خداوند متعال این فرد را به وضعیتی مبتلا می کند که دشمنان ما را یاری کند و در قیامت گرفتار غضب وعذاب الهی خواهد شد».[1] برآورده ساختن نیاز برادر دینی در هر صورت مورد تاکید اهل بیت علیهم السلام است به حدی که آن بزرگواران ما را از عقوبت ناگوار ترک یاری‌رسانی بر حذر داشته‌اند. این روایات درباره کسانی است که وظیفه‌ای برایشان تعریف نشده و بالطبع اگر افرادی که در سازمان ها وادارات دولتی حقوق می‌گیرند تا کارهای مردم را حل وفصل کنند در انجام وظایف کوتاهی کنند، باید منتظر پیامدهای بسیار ناگوار دنیوی وعقوبت‌های دردناک اخروی باشند و هیچ امیدی به شفاعت اهل بیت علیهم‌السلام نداشته باشند.

گاهی مشاهده می شود ؛ ارباب رجوع ،گرفتار پیچ وخم اداره و تعدد قوانین وتفاسیر مختلف از قانون می‌شود وکسی او را راهنمایی و یاری نمی‌کند و وی مجبور است تا برای انجام یک کار بسیار جزیی مدت‌ها در صف بایستد وکارش را با استیصال به چند نفر توضیح دهد و بالاخره با خستگی و دل‌زدگی به منزل برگردد در حالی که در همان اداره اگر فردی آشنا یا مشهور باشد؛ کارش به بهترین وجه و در کمترین زمان انجام می‌گیرد. این روش دور از شأن اداره اسلامی واین ویژگی خلاف اخلاق کارمندی است.

روش‌های کمک به مراجعان در سازمان‌ها گوناگون است .فقط کافی است که ما خود را به اخلاق کریمانه آراسته کنیم. مثلاً به مراجعه کننده خیلی راحت می‌توانیم بگوییم کار شما از نظر قانونی، شدنی نیست و از گردن خود باز و طرف را دل‌زده رها کنیم. در حالی که آن قانون، تبصره یا کمیسیون ویژه دارد که قابل پیگیری و انجام است. وظیفه اسلامی وکارمندی اقتضا می‌کند قانون ومراحل پیگیری را به طور شفاف به او توضیح دهیم و چنانچه خود نمی‌دانیم او را به مشاور یا معاون سازمان ارجاع دهیم. این‌جا راهنمایی کردن او برآورده ساختن حاجت مومن است. گاهی برآورده کردن نیاز مؤمن در گرو نفوذ کلام و اعتبار ماست. در این صورت فقط یک تلفن مشکل فردی را حل می‌کند. در مسائل اجتماعی نیز همین طور مثلا می‌توانیم ضامن شویم تا فردی وام بگیرد یا گاهی یک جوان سالم و صالح قصد دارد ازدواج کند و مشکلاتی دارد که از عهده ما ساخته است اینجا وظیفه داریم پا درمیانی کنیم.

---

۱ همان

پیامبر گرامی اسلام می‌فرمایند: « خداوند تبارک و تعالی از بنده سوال مـی‌کنـد کـه آبرویـت را کجـا خـرج کردی؟ همان‌گونه که می‌پرسد مالت را کجا خرج کردی»؟ یعنی همان‌گونه که انسان درقبال مـال مسـوولیت دارد در قبال اعتبارش نیز باید پاسخ‌گو باشد. خداوند خطاب می‌کنـد کـه ای بنـده مـن، مـن بـه تـو آبـرو دادم آیـا بـه کمک مظلوم رفتی؟ یا به فریاد بیچاره‌ای رسیدی؟

فصل ششم

اخلاق در اداره

اهداف کلی

آشنایی فراگیران با اخلاق در سازمان شامل: اخلاق مدیران با کارکنان، اخلاق کارکنان با مدیران و اخلاق کارمندان با همکاران

اهداف رفتاری

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل قادر باشند:

مدیریت اخلاق‌مدارانه را شرح دهند.

شاخص‌های ایجابی و سلبی مدیریت اخلاق‌مدارانه را نام ببرند.

الزامات مدیریت کریمانه را توضیح دهند.

اخلاق در اداره

اخلاق در سازمان را در سه محور بررسی می‌کنیم: **نخست، اخلاق مدیران با کارکنان**. توصیه های اخلاقی که لازم هست مدیران در تعامل و رفتار با کارکنان رعایت کنند **دوم، اخلاق کارکنان با مدیران**. نکته هایی که کارکنان در تناسبات و ارتباطاتشان با مدیران باید رعایت کنند و سوم، **اخلاق همکار یا کارمند با کارمند**.

بحث را با یک سوال شروع می‌کنیم . آیا مدیران در برخورد با کارکنان بایستی نرمش و مدارا داشته باشند یا با تندخویی رفتار کنند و به اصطلاح، قاطعیت، دافعه داشته باشند؟ اخلاق مدیریتی کدام را مطلوب و پسندیده می داند؟ اما پیش از پرداختن به پاسخ، یک مبحث مقدمه ای نیاز است.

پژوهشگران دانش ارتباطات ومدیریت بر این باورند که مدیر باید سه مهارت داشته باشد: نخست، مهارت فنی به کارگیری دانش تخصصی. دوم، مهارت ادراکی یا نظری که بتواند مشکلات و پیچیدگی‌های سازمان را درک کند. هم چنین بتواند چشم انداز سازمان را تنظیم کرده ؛بداند که آینده سازمان به کدام سمت و سو است. با مهارت ادراکی، ارتباط سازمانش را با دیگر سازمان‌ها آگاهانه تنظیم می‌کند.

مهارت سوم ، مهارت انسانی است. یعنی توانایی در درک روحیات، درک نیازها، انگیزه‌های انسانی و به کارگیری انسان است. این مهارت، مهم‌ترین مهارت برای مدیران است. مهارت انسانی برای همه مدیران اعم از سطح عالی، میانی و سطح عملیاتی لازم است. اگر ما در مدیریت، رویکرد وظیفه‌محور داشته باشیم گفته می‌شود که مدیر بایستی برنامه‌ریزی بکند. تصمیم‌گیری بکند، سازمان دهی بکند، رهبری بکند، نظارت و کنترل مجموعه خودش را بر عهده داشته باشد.

مدیریت و راهبری

«رهبری« یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر است که تجلی مهارت انسانی در مدیریت است. حالا نقش رهبری مدیر در چیست؟ رهبری ، توانایی نفوذ در دیگران برای دست یابی به اهداف سازمانی است. اگر مدیر بتواند در کارکنان خودش به گونه‌ای نفوذ کند که آنان با اشتیاق و رغبت درمسیر اهداف فعالیت کنند، اصطلاحاً گفته می‌شود که این شخص رهبر موفقی است. توانایی نفوذ در دیگران یک اصل و «نفوذ» واژه کلیدی در تعریف رهبری است.

حال اگر مدیر بخوهد وظیفه رهبری را انجام دهد؛ باید قدرت، تخصص داشته و اطلاعات کافی داشته باشد. نکته دیگر این که مدیر در انجام وظیفه رهبری باید خصوصیاتی هم داشته باشد که اینجا موضوع نظریه‌های رهبری پیش می آید.

نظریه‌های رهبری بسیار گسترده است. نظریه‌های قدیم و جدید ، که به اختصار و گذارا اشاره می شود: یکی **خصوصیات رهبری** است. بر اساس نظر قدما، رهبر، باید از حیث ظاهر و فیزیک بدن جذاب باشد، حکیم و هوشمند باشد، پشت‌کار بالایی داشته باشد. این می‌تواند در انجام وظیفه رهبری اش کمک کند. این نظریه خیلی کارآمد نیست. صرف این خصوصیات برای رهبری کافی نیست. کسانی هستند که این صفات را دارند و موفق نیستند و کسانی هستند که این صفات را ندارند در عین حال در انجام وظیفه رهبریشان موفق هستند. لذا دانشمندان مدیریت، موضوعی را با عنوان **رفتار رهبری** مطرح کردند. رفتار رهبری هم باز دو جنبه دارد و به عبارتی، یک پیوستار دوطیفی است. یک، **کارمداری** و دیگری **کارمندمداری**. ابتدا تصور می‌شد رهبران کارمندمدار یا رابطه‌مدار در انجام وظیفه رهبری موفقیت بیشتری دارند. اما مشاهده شد که این مدل هم در همه موقعیت‌ها جواب نمی‌دهد. ناچار سراغ **موقعیت و نظریه‌های اقتضائی** رفتند که این نظریه‌ها نیز فراوانند.

آقای بلانچارد در نظریه رهبری‌اش بر این باور است که رهبر می تواند چهار سبک داشته باشد. **سبک آمرانه** برای کارمندانی که کاملاً نابالغ هستند. **سبک اقناعی** برای کارمندانی که نسبتاً نابالغ هستند و **سبک مشورتی** برای کارمندانی که نسبتاً بالغ هستند. و **سبک تفویضی** برای کارمندانی که کاملاً بالغ هستند. به این سبک رهبری ، **نظریه چرخه‌ای یا چرخشی** می گویند. از این نظریه استقبال نشد . بعدها نظریه‌های جدیدتری از رهبری مطرح شد از قبیل **نظریه کاریزماتیک، نظریه اسنادی، نظریه رهبری بصیر، نظریه رهبری معنوی، نظریه رهبری تبادلی، نظریه رهبری خدمتگذار و رهبری تحول گرا.** که خوب این رشته هنوز در فرایند تکامل است.

مدیریت اخلاق‌مدارانه

با این مقدمه درمی‌یابیم که عنصر اصلی در مدیریت اسلامی، اخلاق‌مداری است. در مدیریت اسلامی ، مدیری موفق است که رهبری‌اش مبتنی بر اخلاق کریمانه و کرامت انسانی باشد. از دیدگاه مدیریت اسلامی ، مدیر باید در رفتار وتعامل با کارکنان نرمش و مدارا داشته باشد. در این باره گزاره‌های فراوانی در منابع اسلامی داریم. آیات و روایات زیادی هست که به برخی از آنها اشاره می شود:

خداوند متعال به پیغمبر اکرم (ص) ماموریت می دهد تا بال های رحمتش را برای مومنان بگستراند. می‌فرماید: « فَبِما رَحمَهٍ مِن اللهِ لِنتَ لَهُم وَ لَو کُنتَ فَظّاً غلیظَ القَلبِ لَانفَضّوا مِن حَولِک فَاعفُ عَنهُم وَاستَغفِر لَهُم

وشاوِرهُم فِی الاَمرِ[1]» «ای پیامبر ! به خاطر آن رحمت الهی است که با مردم نرم‌خو و مهربان شدی و بـه آنـان نرمش نشان دادی، و چنان‌چه تندخو و سخت‌دل مـی‌بـودی؛ آنـان حتمـاً از اطـراف تـو پراکنـده مـی‌شـدند.» خداوند منان، راز نفوذ در دلها را به پیامبربزرگوار اسلام یادآوری می کند ومی فرماید ایـن کـه توانسـتی در میـان افراد نفوذ کنی و آنان را با خود در جهت اهداف توحیدی همراه و هم‌داستان کنی؛ بـه خـاطر نـرمش توسـت. بـه خاطر آن نرم‌خویی توست . خدای سبحان در آیه دیگر خطاب به پیامبر اکرم(ص) می‌فرمایـد:« انـک لعلـی خلقـاً عظیم» ای پیامبر! تو اخـلاق بسـیار بزرگوارانـه و کریمانـه داری. ایـن آیـات بـه روشـنی نشـان مـی‌دهـد کـه در مدیریت، نرمش، عامل نفوذ است. اگر کسـی از ایـن نـرمش، از ایـن قـدرت اخلاقـی اسـتفاده کنـد مـی‌توانـد در دیگران نفوذ کند.

امیرمومنان علی (ع) که می‌فرمایند:« مَن لَم یَلن لِمَن دونه لَم ینل حَاجَتَه» «کسی که به زیردسـتان خـود نـرمش نشان ندهد و با آنان نرم‌خو نباشد، به هدف نمی‌رسد».[2] آن هـدفی کـه در مـدیریت دنبـال مـی‌شـود. در حـدیث دیگری از حضرت امام جعفر صادق (ع) داریم که فرمودند:« مَنْ کَـانَ رَفِیقًـا فِـی أَمْـرِهِ نَـالَ مَـا یُرِیـدُ مِـنَ النَّـاسِ.»[3] «اگر کسی در کارش اهل رفق و ملایمت و سازگاری باشد به آنچه که از مردم می‌خواهـد مـی‌رسـد» . طبیعـی است که اگر مدیر در انجام وظیفه رهبری خودش اهـل رفـق باشـد مـی‌توانـد بـه اهـدافش برسـد. بـاز در حـدیث دیگری از امیرالمومنین وارد شده که فرمودند:« مَن عَامل بِالرفقِ وفق.»[4] «کسی که با رفق بـا مـردم تعامـل داشـته باشد؛ موفق خواهد شد» و نیز از امیر بیان، علی علیه‌السلام نقل شده که فرمودند: «لینُ الکلامِ قیدُ القلـوبِ »[5] «نرمی گفتار، قلب را بـه بنـد مـی‌کشـد». جلـب محبـت مـی‌کنـد. در دل هـا نفـوذ مـی کنـد. پـس بـر اسـاس آیـات و روایات،الگوی رفتار مدیر با کارمندان بر پایه **اخلاق کریمانه** است.

شاخص های مدیریت اخلاق مدارانه

برای نرمش ومرافقت مدیر با کارکنان دو گونه شاخص داریم. یکی شاخص‌های ایجابی. و دیگر شاخص‌های سلبی. برخی از شاخص‌های ایجابی عبارتند از: تفقد نسبت به کارکنان، توجه به دل مشـغولی‌هایشـان، تـلاش در جهـت رفـع مشکلاتشان، تجاهل و نادیده گرفتن لغزش‌ها، انتقادپذیری از کارکنـان، احتـرام و نظرخـواهی حتـی مشـورت کـردن. گاهی این یک نوع احترام گذاشتن به کارکنان است. گفتار مؤدبانه داشتن، حلیم بودن، پر حوصله بودن، چهره گشاده

---

۱. سوره آل عمران ایه ۱۵۹

۲ میزان الحکمه ج٤ص٥٨٥

۳. الکافی ۲ / ۱۲۰

٤ غرر الحلم ودرر الکلم ص ٢٤٤

٥ نثر الآلی ج٦ص٩٦

داشتن، خوش برخوردی، سبقت در سلام، مصافحه با کارکنان با حفظ موازین شرعی. اینها شاخص‌های ایجابی نرمش و رفق است.

اما برخی از شاخص‌های سلبی مرافقت عبارت است ازپرهیز از خودکامگی، استبداد رأی، اعمال نظر با عنوان دستورهای مدیریتی، بی‌اعتنایی به نظرات کارمندان و...که همه معمولاً از خودشیفتگی و ضعف قدرت مدیریت ناشی می‌شود. در قاموس مدیریت اسلامی، مدیر خودکامه ، مستبد ، متکبر قابل مردود است. افشای اسرار زیر دستان، تحقیر کردن، پنهان‌کاری ، دغل بازی، خلف وعده ، منت گذاشتن، کم کردن معاشرت با آنان یا به اصطلاح نجوشیدن با کارمندان به بهانه حفظ اقتدار و وجهه همه وهمه خلاف مروت مدیریتی است و با الگوی مدیریت اسلامی ناسازگار است.

جاذبه و دافعه در مدیریت اسلامی

حال آیا نرمش و رفاقت مدیر به صورت فراگیر باعث سوء استفاده بعضی از کارکنان در سازمان نمی شود؟ اگر کارکنان ، خوش‌خلقی، تفقد، تجاهل،گذشت، بردباری و الطاف مدیر را احساس کنند ؛ سوء استفاده نمی‌کنند؟ این سوال رایج در حوزه مدیریتی اسلامی است.

امیر مومنان علی علیه السلام با تاکید بر نرمی ومهر مدیر با کارکنان، پاسخ این پرسش را هم می دهند. آن حضرت می فرمایند: « پس در رفتارت با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توام با شدّت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن».[1] تا آن جا که می توانی با کارمندان وزیر دستانت رفیق باش اما خشونت و سخت گیری مدیرانه را با اخلاق رئوفانه ومشفقانه مخلوط ساز . البته شدت عمل و برخورد دافعانه باید وقتی اتفاق بیفتد که هیچ جاره‌ای جزء شدت عمل نیست.

از این فرمایش مولای موحدان علی علیه السلام این نتیجه را می‌گیریم که در سازمان هم باید نرمش و رفق و مدارا باشد و هم شدت عمل. هر دو لازم است. اگر فقط نرمش باشد مدیر نمی‌تواند کارکند. اگر فقط شدت عمل باشد آن هم در مدیریت خودش موفق نخواهد بود. بنا بر این نرمش وتندی باید درهم باشند اما سهم هرکدام چه مقدار است؟آیا نرمش باید بیشتر باشد یا شدت عمل؟ امیر مومنان فرموده اند شدت عمل را با مجموعه یا دسته‌ای از نرمش مخلوط ساز. از این تعبیر« امزج یعنی مجموعه» چنین دانسته می شود که سهم نرمش خیلی بیشتر از شدت عمل است. **نرمش یک مجموعه است. اما شدت عمل یک واحد است.** یعنی نرمش حداکثری و شدت حداقلی. **یک مدیر باید نرمش حداکثری و شدت العمل حداقلی در سازمان داشته باشد** تا

---

۱ نهج البلاغه نامه ۱۹

بتواند موفق بشود. از همین روایت معلوم می‌شود وقتی یک واحد شدت عمل با یک مجموعه از نرمش مخلوط می‌شود، شدت عمل پنهان می‌شود چون یک واحد و ناچیز است.

نکته اساسی دیگر این که در اخلاق مدیریتی، نرمش، اصل و شدت عمل، فرع است بنا براین در صورت معمول مدیر باید نرمش و نرم خو باشد اما برای شدت حتما باید دلیل محسوس ومنطقی وجود داشته باشد. نیاز به یک جایگاه داریم بگوییم درچه موقعیتی شدت عمل مورد نیاز است چون شدت عمل، فرع است

مدیر، در برابرسرپیچی از اجرای فرامین وقوانین ، تخلفات اداری، خیانت به بیت المال ، رشوه گیری،سهل‌انگاری، بی‌احترامی به ارباب‌رجوع شدت عمل به خرج می دهد و متخلفان را به شدیدترین روش تنبیه می‌کند. چرا که اینجا جای تواضع و لبخند نیست.

در تاریخ امیرمومنان نقل شده که به آن حضرت خبر آوردند که زیاد بن ابیه (پدر عمربن زیاد معروف) کارگزار مصر در بیت المال خیانت کرده است. حضرت علی علیه السلام با قوه دافعه تمام و بدون درنگ به زیاد بن ابیه چنین می‌نویسند: «به خداوند متعال ، صادقانه سوگند یاد می‌کنم اگر به من گزارش رسد که از بیت‌المال مسلمین چیزی کم یا زیاد به خیانت برداشتی آن چنان بر تو سخت گیرم که در زندگی درمانده، تهیدست شوی و گرانبار و حقیرمانی. والسلام».[1] این رویه باید الگوی مدیران میهن اسلامی شود طوری که به هیچ وجه با خطاکاران مجامله نکنند.

مراقبت بر نزدیکان

یکی از مسائل مهم مدیریتی، مراقبت بر احوال نزدیکان است که اگر مورد توجه قرار نگیرد به آفت بزرگ تبدیل می‌شود. مدیران در مرحله تصمیم گیری باید با افراد صالح و متعدد مشورت کنند و به راحتی به سخن کسی اعتماد نکنند. امیر مؤمنان علی علیه السلام می‌فرمایند: « يُستَدَلّ عَلى إدبارِ الدُوَلِ بِأربَعٍ ؛تَضييعِ الأُصولِ والتَمَسُكِ بِالفُروع و تَقديم الأراذِل و تأخير الأفاضل».[2] «دلیل شکست دولتها، چهار چیز است: اول آنکه به جای کارهای اصلی و کلان، به کارهای جزئی می‌پردازند و در مسئولیت دادن، افراد نادان و ضعیف را مقدم می‌دارند و افراد ارزشمند، با فضیلت، با تجربه و عاقل را از اطراف خود پراکنده می‌کند».[3] مقدم داشتن افراد پست و پراکنده ساختن افراد با فضیلت مقدمات شکست را فراهم می‌کند. بنا بر این مدیران باید تلاش کنند به کارهای

---

۱ نامه ۲۰نهج البلاغه

۲ الحیات ج۱ص۵۵۱

اصلی و اساسی بپردازند وکارهای فرعی وجزیی را به دیگران بسپارند. در انتصابات هم شایسته‌سالاری را فراموش نکنند و اتاق فکر و مشاورین خود را از افراد ضعیف و ناسالم پاک سازند.

الزامات مدیریت کریمانه

سوالی که در اینجا مطرح است این است که چه کسی می‌تواند مدیریت کریمانه داشته باشد؟ برای مدیریت اخلاق‌مدارانه شاخص هایی بیان شد اما الزاماتی نیز نیاز دارد.

سعه صدر،از اساسی‌ترین الزامات مدیریت اخلاق‌مدارانه است. امیر مومنین علی (ع) در همین باره فرمودند: «**آلة الریاسةِ سِعَةُ الصَّدر**» « ابزار ریاست و رهبری، داشتن سعه صدر است». داشتن آستانه تحمل پذیری بالا از الزامات یک مدیر و رهبر است. کسی که می‌خواهد نرمش حداکثری نشان دهد باید سعه صدر داشته باشد. یعنی سینه فراخ، روح بزرگ و دل دریایی داشته باشد به گونه‌ای که در هر حادثه‌ای بتواند آرامش خودش را حفظ کند وعکس‌العمل مناسب را نشان دهد. هنگامی حضرت موسی (ع) به دریافت رسالت خدای متعال مفتخر شد و مأمور به رهبری بنی اسرائیل شد احساس کرد نیاز به شرح صدر دارد به همین دلیل ملتمسانه از خدای متعال خواست شرح صدر به او عطا کند. رسول گرامی اسلام(ص) هم پیش از مبعوث شدن مفتخر به این عطیه الهی شده بودند. خدای متعال می فرماید: «الم نشرح لک صدرک».[1]

داشتن روحیه نقدپذیری، پذیرش سخن حق ولو به ضرر، تعادل روحی ،داشتن ظرفیت بالا، رازداری،قابل اعتماد بودن، کرامت نفس، نیکی در برابر بدی وجهل دیگران، خیرخواهی در هر حال،و...از نشانه‌های سعه‌صدر است.

ارتباط کارمند با مدیر

در حیات اجتماعی ، حقوق، پایه واساس زندگی است . در خانواده پدر ومادر بر فرزند و فرزند بر پدر ومادر حقوقی دارند و همچنین هریک از همسران به دیگری حقوقی دارد. سازمان‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیستند.مدیران بر کارمندان وکارمندان برمدیران حقوقی دارند وارباب‌رجوع برگردن هردوی آنها حقوقی دارد و برای آنان نیز برگردن مراجعین حقوقی تعریف شده است.در بخش‌های گذشته به برخی از حقوق ارباب‌رجوع برکارمند وکارمند بر مدیر اشاره شد .اما در این بخش تلاش می‌کنیم تا به برخی از حقوق مدیران اشاره کنیم:

---

۱ سوره انشراح آیه ۱

اطاعت‌پذیری و حفظ سلسله مراتب سازمانی

ساختارهای سازمانی مبانی مختلفی دارند که در بخش مبانی سازماندهی مورد بحث قرار می گیرد. گاهی بر مبنای وظیفه‌ای تعریف می شود، گاهی جغرافی، گاهی محصولی، گاهی زمان و گاهی نیز بر مبنای ارباب‌رجوع سازماندهی می‌شود. در تمام مبناها، مبانی وظیفه‌ای هم به نوعی وجود دارد که بایستی سلسله مراتب سازمانی در ساختار رعایت شود.

در تمام مدل های سازماندهی، اطاعت از مافوق، اصل پذیرفته شده‌ای است که باید افراد سلسله مراتب را حفظ کنند. اطاعت‌پذیری و ارائه گزارش از الزامات رعایت سلسله مراتب است که بدون آن، ساختار تشکیلاتی شکل نمی‌گیرد. بنا بر این روح ساختار سازمانی، اطاعت و فرمانبری است. امیر مومنین علی (ع) می‌فرمایند:«أطِع مَن فَوقَکَ یُطِعکَ مَن دونک[1] « از مافوق خودت اطاعت کن تا زیردستانت هم از تو اطاعت کنند». این بیان نورانی حکایت از مقبولیت ومطلوبیت سلسله مراتب سازمانی است. تو یک مافوق داری، زیردست داری، نسبت به مافوق خودت باید اطاعت کنی و زیردستان هم بایستی از تو اطاعت و حرف‌شنویی داشته باشند.

مولای متقیان علی علیه السلام در روایت دیگر خطالب به مردم می‌فرمایند:« و امَّا حقی عَلَیکم فَالوفَاء بِالبیعَه والنَّصیحه فِی المَشهَدِوالمَغیب والِاجابه حینَ اَدعُوکُم والطاعَت حینَ آمُرُکُم.[2]» «حق من بر شما این است که در بیعتتان با من وفادار و در آشکار و نهان خیرخواه من باشید و هرگاه شما را می‌خوانم مرا اجابت کنید. و هرگاه فرمان می‌دهم؛ مرااطاعت کنید. »

قوام وتوفیق ونظم سازمان به فرمانبری و اطاعت‌پذیری کارکنان آن مجموعه بسته است . بدون فرمانبری توفیق حاصل نمی‌شود هرچند بهترین برنامه‌ها، بهترین پروژه‌ها، بهترین تدابیر طراحی واعلام شود. بنا بر این اطاعت‌پذیری از مدیران، از اصول اخلاق کارمندی است.

امیرمومنین علی (ع) وقتی فرماندار یا فرمانده منصوب می کردند از مردم می خواستند تا از او اطاعت کنند. بنابراین هنگامی که مالک اشتر را به فرماندهی پیش قراولان جنگ صفین برگزیدند به فرماندهان این دو گردان

---

۱ غررالحکم ص۳٤٥

۲ نهج البلاغه خطبه ۳۵

که تحت امر مالک بودند چنین فرمود: «من، مالک اشتر را بر شما و بر سپاهیانی که تحت فرمان شما هستند فرماندهی دادم . شما گفته او را بشنوید واز او اطاعت کنید».[1]

پس از منظر اسلام فرمان‌برداری از مافوق واجب است اما حد فرمان‌بری تا کجاست؟ **برای حد فرمان‌بری دو شرط اساسی وجود دارد؛ یکی آن جا که اطاعت از مافوق مستلزم معصیت خدای متعال نباشد.** اما در جایی که اطاعت از فرمانده مستلزم معصیت خدا باشد آن جا اطاعت جایز نیست. **شرط دوم،استطاعت و توانایی است.** امیرمومنان همواره به کارگزان دستور می دادند که کار مافوق طاقت از رعیت طلب نکنند. طبیعی است که کاری که کارمند می‌خواهد انجام دهد باید در حد توان او باشد. فرض کنید ؛ به صورت متوسط هر روز به چهار پرونده می‌شود رسیدگی کرد، اگر به من فرمان دادند که ده پرونده را به پایان برسان؛ من وظیفه ندارم که از مدیرم اطاعت کنم. طبیعتاً فرمان بری نقض می‌شود. پس آن موردی که از کارکنان خواسته می‌شود باید در توان کارمندان باشد.

نکته مقابل اطاعت‌پذیری و فرمان‌بری، سرپیچی از فرمان مدیر یا مجادله کردن، مراع کردن، بگو و مگو کردن با مدیران است که کارکنان باید به شدت ازآن پرهیز کنند. در روایات وارد شده که با چند گروه مراع و جدل نکنید: یکی از آن دسته‌ها، **مدیر** است. روایت وارد شده که: «زیان‌بارترین چیزها برای تو این است که به مدیر خود و رئیس خود بفهمانی که ریاست را از او بهتر می‌دانی و می‌فهمی». البته این با خیرخواهی و مشورت دادن منافات ندارد بلکه جدل و مراع با مافوق ناپسند است و مفاسدی خواهد داشت.

در متون دینی و آموزه‌های اسلامی ارزش فراوان و زیادی برای تقوا مطرح شده است. دلیل آن هم روشن است. چرا که هدف خلقت آدمی که همان سعادت و رشد و کمال دنیوی و اخروی اوست به وسیله تقوا به دست می‌آید.

پرهیز از تملق

یکی از مواردی که کارکنان می بایست در برابر مدیرانشان رعایت کنند؛ پرهیز از تملق و چاپلوسی است. ازحضرت امیرمؤمنان علی علیه السلام روایت شده که :« الثَّناءُ بِاکْثَرَ مِنَ الْاسْتِحْقاقِ مَلَقٌ وَالتَّقْصیرُ عَنِ الْاسْتِحْقاقِ عَیٌّ اوْ حَسَدٌ.» [2]در این روایت حضرت چاپلوسی و تملق را تعریف می‌کنند و می‌فرمایند: « مدح و ثنای بیش از

---

۱ نامه ۱۳ نهج البلاغه

۲ بحار الانوار ج۷ص۲۹٤

شایستگی و استحقاق ، تملق و چاپلوسی است». اگر شما از کسی تعریف کنید که آن شخص شایسته و مستحق آن نباشد این یک نوع چاپلوسی است.

امیرالمومنین علی (ع) با این پدیده زشت شدیداً مبارزه می کردند و به یارانشان می‌فرمودند: « فلا تکلمونی بما تکلم به الجبابرة و لاتتحفظوا منی بما یتحفظ به عند أهل البادره. »[1] «آن گونه که با زمامداران ستمگر و گردنکش صحبت می‌کنید، با من آن گونه سخن نگویید و آن اخبار و اطلاعات را که از حکام ستمگر برای خوشایندیشان پنهان می‌کنید از من مخفی ندارید».

حضرت به کارگزارانشان هم تذکر می‌دادند تا مراقب چاپلوسی اطرافیان باشند. آن حضرت به مالک اشتر می‌نویسند:« وَ إِيَّاكَ وَ الْأَعْجَابَ بِنَفْسِكَ وَ الثِّقَةَ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا وَ حُبَّ الْإِطْرَاءِ فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ أَوْثَقِ فُرَصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ لِيَمْحَقَ مَا يَكُونُ مِنْ إِحْسَانِ الْمُحْسِنِينَ. »[2] «ای مالک! از این که تملق و چاپلوسی را دوست داشته باشی بپرهیز. چون تملق مطمئن‌ترین کمین‌گاه برای شیطان است تا از راه تملق، خدمت و تلاش انسان‌های خوب و نیکوکار را محو، بی‌اجر و بی‌پاداش کند». حضرت در جای دیگر می‌فرمایند: « إِنَّما يُحِبُّكَ مَن لا يَتَمَلَّقُكَ، وَيُثني عَلَيكَ مَن لا يُسمِعُكَ. » [3] « دوستدار حقیقی تو کسی است که از تو چاپلوسی نمی‌کند و ستایش‌گر واقعی تو آنست که تو را از ـ ستایش‌هایش دربارهٔ توـ باخبر نمی‌کند».

مورد دیگر، رعایت صداقت در گفتار و رفتار است. کارکنان باید صادق باشند. صداقت در ارائه آمار وگزارش کار، صداقت در بیان مشکلات و نیازها وهمچنین وضعیت سازمان و...این هم یکی از حقوقی است که کارمندان باید رعایت کنند.

پرهیز از دورویی

یکی از آسیب‌های رفتاری، دو رویی است. برخی از کارکنان در مقابل روی مدیر، ستایش‌گرند و پشت سر او نکوهش‌گر. این زبان‌بازی غیر صادقانه بسیار خطرناک و هلاک کننده است که می تواند یک سازمان را از هدف اصلی خدمت دور کند. امام علی علیه السلام نقل می کند که از پیامبر گرامی اسلام شنیدم که می‌فرمودند: «من بر امت خودم از مومنان نمی‌ترسم و از مشرکان هم بر آنان نمی‌ترسم چرا که مؤمن، ایمانش او را باز می‌دارد و مشرک را خداوند به وسیله شرکش نابود می‌سازد. تنها کسانی که از شر آنها بر شما می‌ترسم آنها

---

۱ نهج البلاغه خطبه ۱۶

۲ نهج البلاغه نامه ۵۳

۳ غررالحکم و دررالکلم، ح ۷۱۱۹

هستند که در دل منافقند و در زبان دانا، سخنانی می‌گویند دل پسند ولی اعمالی دارند زشت و ناپسند». [1] از حضرت امام جعفر علیه السلام نقل شده که می فرمایند:« من لقی المسلمین بوجهین و لسانین، جاء یوم القیامة و له لسانان من نار.» [2] «کسی که با مردم دو رو است، در روز قیامت محشور می‌شود در حالی که دو زبان از آتش از دهانش بیرون آمده».

اخلاق همکاری

سازمان واداره به مثابه خانواده است که باید اعضای آن برای پیشبرد اهداف، تعامل صمیمانه و رفتار کریمانه داشته باشند. اگر در سازمان، اخلاق اسلامی حاکم باشد؛ شکوفایی، نشاط کاری وموفقیت متجلی می‌شود. اما معیارهای اخلاق همکاری چیست و چه ثمراتی دارد؟ احترام متقابل و ادب اسلامی ،**یکی از توصیه‌های اخلاق همکاری است. رعایت ادب در گفتار و رفتار یکی از ارزش‌های اخلاقی است**. تا آنجا که رسول گرامی اسلام(ص) می فرمایند: « لا دینَ لِمَن لا ادبَ لَه» [3] «کسی که در گفتار و رفتار ادب ندارد؛ دین ندارد». همکاران در تعامل با همدیگر می‌بایست از هر گونه تندزبانی و بدزبانی اجتناب کنند. رعایت ادب، موجب محبوبیت و موفقیت خواهد شد. امیرالمومنین علی (ع) در این باره می‌فرمایند: «من حسن کلامه کان نجح امامه» [4] «هرکس گفتارش نیکو باشد، موفقیت پیش روی اوست.». دلیل آن هم کاملاً روشن است چرا که حسن کلام، خوش‌برخوردی و ادب، باعث نفوذ کلام وهمراهی وهمکاری دیگران می‌شود و همدلی وهمکاری از پیش‌نیازهای موفقیت است.

یکی دیگر از توصیه‌های اخلاق همکاری،رعایت حدود شرعی در محل کار است. زن و مرد همکار در محیط کاری در عین رعایت احترام متقابل باید حریم واحکام شرعی را مراعات کنند. باید احکام وشئونات اسلامی را در تعاملات، ارتباطات، نگاه‌ها،گفتارها و پوشش کاملاً رعایت کنند. *حفظ حریم زن و مرد در محیط کاری مصادیقی می‌تواند داشته باشد که به برخی از آنها اشاره می شود:*

یکی از مصادیق حفظ حریم زن و مرد در محیط کاری، رعایت حجاب و پوشش اسلامی است. اگر نوع پوشش در محیط کارخلاف احکام اسلام باشد؛ باعث مفاسد اخلاقی می‌شود. حاضر شدن در سر کار با پوشش نامناسب و آرایش‌های غلیظ، این نوعی تبرج و خودنمایی است که از نظر شرع مقدس اسلام جایز نیست. خدای متعال در

---

۱ نامه ۲۷ نهج البلاغه

۲ بحارالانوار، ج ۷۲، ص ۲۰٤

۳.نهج الحیاه آداب معاشرت

٤ غرر الحکم ودررالکلم ص۲۱۰

قرآن می‌فرماید: « وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْأُولَى».[1] «مثل روزگار جاهلیت قدیم با آرایش ظاهر نشوید». خودنمایی نکنید وزینت خود را آشکار نسازید مگر دست و صورت که جایز است. بر اساس دستور اسلام، خانم‌ها در محل کار نباید از آرایش و از زیورآلات استفاده کنند. از دیگر مصادیق حفظ حریم زن و مرد اجتناب از گفتگوهای تحریک‌آمیز است. باز خدای متعال در قرآن می‌فرماید:« و لا تخضعن ... » با ناز و عشوه سخن نگویید. چرا؟ چون اگر با عشوه و ناز سخن بگویید؛ افراد ضعیف‌الایمان در شما طمع می‌کنند و موجبات گناه کبیره فراهم می‌شود پس بایستی در محیط‌های کاری، نوع گفتگوها، نوع محاوره‌ها، محاوره‌هایی باشد که تحریک‌آمیز نباشد. یکی دیگر از مصادیق رعایت حریم شرعی، پرهیز از چشم‌چرانی و نگاه‌های حرام در محیط کار است . خدای متعال در قرآن کریم می‌فرماید:« قل للمومنین یغضوا من ابصارهم و یحفظوا فروجهم ذلک أزکی لهم إن الله خبیر بما یصنعون».[2] ای پیامبر! به مردان با ایمان بگو دیدگان خود را از نامحرم فرو نهند. این برای آنها پاکیزه‌تر است و به زنان با ایمان هم بگو: دیدگان خود را از نامحرم فرو بندند و نگاه‌های آلوده نداشته باشند، نگاه‌های توام با لذت نکنند. خوب اینها می‌تواند فضای سازمان را آلوده بکند. از مصادیق دیگر حفظ حریم زن و مرد، آن است که زن و مرد در یک محیط بسته قرار نگیرند. روایت داریم که اگر در محیطی زن و مرد خلوت کنند شیطان نفر سوم است که طبیعتاً وسوسه می‌کند.

اگر چنانچه در محل کار حدود شرعی رعایت نشود؛ آثار شومی را در سازمان ایجاد می‌کند.نخستین اثر شوم فضاهای مختلط کاری این است که فضای کار و خدمت که باید محل عبادت باشد به حرام و گناه آلوده می‌شود. سست شدن بنیان خانوده نیز از دیگر آثار شوم این فضاهای مختلط است. مردی که هر روز سر کار با چهره‌های آرایش کرده مواجه می‌شود هرچند هم مراقب نگاه‌ها و رفتار خود باشد اما به تدریج به گناه آلوده می‌شود و به تدریج از میل و علاقه‌اش نسبت به خانواده و همسرش کاسته و بنیان خانواده‌ها سست می‌شود که عوارض بسیار خطرناکی دارد. از بین رفتن حیا و عفت از دیگر آثار شوم عدم رعایت حدود شرعی در محل کار است.

از آسیب‌های دیگر عدم رعایت حدود شرعی در محل کار، از بین رفتن وجدان کاری و ضعف بهره‌وری است. چرا که به جای کار و تلاش و حل کردن کارهای ارباب رجوع، وقت خود را به خوش و بش و...صرف می‌کنند و در نتیجه بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند.

روحیه تعاون و همکاری:

تعاون و همکاری به معنای یاری دادن یکدیگر و معاونت و مشارکت در کارها یکی دیگر از توصیه‌های اخلاق همکاری است. این موضوع از اصول اخلاقی مهم اسلام است که در قرآن کریم نیز به آن اشاره

---

۱ سوره احزاب آیه ۳۳

۲ سوره نور آیه ۳۰

شده:«وتَعاونواعَلَی البِرِّ و التقوی ولا تَعاونو عَلَی الاِثمِ والعُدوانِ»[1] در نیکوکاری و پرهیزکاری یکدیگررا یاری کنید و در گناه و تعدی با همدیگر همکاری نکنید.

آنچه آیه فوق در زمینه تعاون تاکید کرده، یک اصل کلی است که سراسر مسائل اجتماعی و حقوقی را دربرمی‌گیرد و طبق این اصل مسلمانان موظف خواهند بود در کارهای نیک و مفید همدیگر را یاری کنند ولی در اهداف باطل و اعمال نادرست و ظلم و ستم مطلقاً به یاری هم برنخیزند. این قانون اسلامی درست بر خلاف قانون جاهلیت عرب و جاهلیت مدرن کنونی است.

اسلام بر این قانون و رسم جاهلی خط بطلان کشیده و دستور می‌دهد تا مسلمین با یکدیگر فقط در کارهای خوب و برنامه‌های مفید و سازنده تعاون و همکاری داشته باشد نه در گناه و ظلم و تعدی. بنابراین یکی از ملزومات اساسی و مهم در انجام کارهای مفید، تعاون و همکاری است. با تعاون و تجمیع افکار و فعالیت‌ها، کارها به بهترین شکل و با بالاترین کیفیت انجام می‌شود. کنار هم قرار گرفتن تجارب، منجر به گشایش در امور و پیدایش راه حل های تازه می‌شود. پیشوایان معصوم علیهم السلام نیز با عناوین مختلف مسلمانان را به یاری یکدیگر فرا می‌خوانند ودر بعضی از امور آن را واجب و ضروری می‌داند. از جمله امیر مومنان حضرت علی(ع) می‌فرمایند:« وَ لکِنْ مِنْ وَاجِبِ حُقُوقِ اللّهِ عَلَی عِبَادِهِ النّصِیحَةُ »[2] «از حقوق حتمی خداوند متعال بر بندگان، نصیحت و خیرخواهی در حد توان و همکاری در برپایی حق در میان خودشان است». در این روایت، امیرمؤمنان حضرت علی (ع) تعاون در برپایی حق را یکی از حقوق واجب الهی می‌دانند.

علاوه بر روایات فراوان دراین زمینه، سیره پیشوایان معصوم نیز حاکی از تعاون و همکاری در کارهای نیک و تقواست.آن بزرگواران در کارهای خانه واجتماع همواره تعاون را بر خود فرض می‌دانستند.

از جمله مواردی که حضرات معصومین (علیهم السلام) به همکاری در آن مسئله تأکید داشتند و خودشان هم در این راه پیش قدم بودند، همکاری در خانه است. اولین قدم همکاری در محیط، در واقع در خانواده شکل می‌گیرد. پیشوایان معصومین (علیهماالسلام) با اعضای خانواده خود کمال همکاری را داشتند و هیچ ناهماهنگی در زندگیشان رخ نمی‌داد. روزی رسول اکرم (ص) وارد منزل امیر مومنان حضرت علی (ع) شدند و دیدند ایشان و حضرت زهرا (س) مشغول آسیاب کردن گندم هستند. پیامبر سوال کردند کدام یک از شما خسته است. حضرت علی (ع) پاسخ داد یا رسول الله! فاطمه خسته است. حضرت به فاطمه زهرا (س) فرمودند

۱سوره مائده آیه ۲

۲ نهج البلاغه خطبه ۲۰۷

که دخترم کارت را به من بسپار. ایشان برخاستند و پیامبر به جای ایشان به آسیاب کردن پرداختند. یکی از همسران پیامبر می‌گوید: رسول گرامی اسلام به امور منزل رسیدگی می‌کردند تا وقت نماز می‌شد و آن گاه که وقت نماز فرا می‌رسید آن حضرت به مسجد می‌رفتند تا به عبادت و رفع و رجوع کارهای مردم بپردازند.

در امور اجتماعی نیز حکایت‌ها و روایت‌هایی از سیره معصومین در تعاون وهمکاری با مردم نقل شده است. حضرت علی (ع) در دوران خلافت‌شان در سخت‌ترین شرایط در کوچه و بازار قدم می‌زدند تا محرومان و ستم‌دیدگان را یاری کنند. امام سجاد (ع) به صورت ناشناس وارد کاروان‌ها می‌شدند تا بتوانند نیازمندی‌های کاروانیان را برآورده کنند. که نمونه‌هایی از این حکایات در بحارالانوار وارد شده که اخیراً در مجموعه‌ای به نام داستان‌های بحارالانوار به زبان فارسی به چاپ رسیده است.