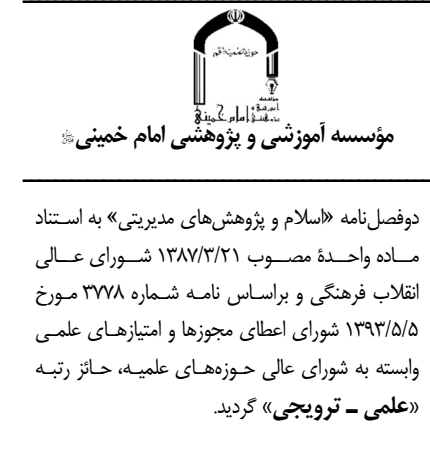


# اسلام و پژوهش های مدیریت

سال چهارم، شماره اول، پیاپی ۹، پاییز و زمستان ۱۳۹۳

اعضای هیئت تحریریه	نمایه در ISC
<b>علی آقاییروز</b> عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه	
<b>علی نقی امیری</b> دانشیار پردیس فارابی، دانشگاه تهران	
<b>عبدالله توکلی</b> استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه	
<b>علی رضائیان</b> استاد دانشگاه شهید بهشتی	
<b>محسن منطقی</b> استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی	
<b>محمد تقی نوروزی</b> استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی	
<b>محمد مهدی نادری قمی</b> استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی	
<b>ولی الله نقی پورفر</b> دانشیار دانشگاه قم	
نشانی: قم، بلوار امین، بلوار جمهوری اسلامی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی قدس سره - طبقه چهارم، اداره کل نشریات تخصصی تحریریه ۳۲۱۱۳۴۷۱ - مشترکان ۳۲۱۱۳۴۷۴ - دورنگار ۳۲۹۳۴۴۸۳ (۰۲۵) صندوق پستی ۳۷۱۶۵-۱۸۶ www.iki.ac.ir & www.nashriyat.ir فروشگاه اینترنتی http://eshop.iki.ac.ir	



دوفصل نامه «اسلام و پژوهش های مدیریتی» به استناد ماده واحده مصوب ۱۳۸۷/۳/۲۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی و براساس نامه شماره ۳۷۷۸ مورخ ۱۳۹۳/۵/۵ شورای اعطای مجوزها و امتیازهای علمی وابسته به شورای عالی حوزه های علمیه، حائز رتبه «علمی - ترویجی» گردید.

## مدیر مسئول

محمدتقی نوروزی

## سر دبیر

محسن منطقی

## مدیر اجرایی و ناظر چاپ

حمید خانی

## صفحه آرا

محمد ایلاقی حسینی

سامانه ارسال و پیگیری مقالات

Nashriyat.ir/SendArticle

## راهنمای تهیه و تنظیم مقالات

### الف) شرایط عمومی

- مقالات ارسالی باید برخوردار از صبغه تحقیقی - تحلیلی، ساختار منطقی، انسجام محتوایی، و مستند و مستدل بوده و با قلمی روان و رسا به زبان فارسی نگارش یافته باشند.
- مقالات خود را در محیط WORD با پسوند Doc از طریق وبگاه نشریه به <http://nashriyat.ir/SendArticle> ارسال نمایید.
- حجم مقالات حداکثر در ۲۵ صفحه (۳۰۰ کلمه ای) تنظیم شود. از ارسال مقالات دنباله دار جدا خودداری شود.
- مشخصات کامل نویسنده شامل: نام و نام خانوادگی، مرتبه علمی / تحصیلات، نشانی کامل پستی، نشانی صندوق الکترونیکی، شماره تلفن تماس، شماره دورنگار، مؤسسه علمی وابسته، همراه مقاله ارسال شود.
- مقالات ارسالی نباید قبلاً در نشریات داخلی و یا خارجی و یا به عنوان بخشی از یک کتاب چاپ شده باشند. و نیز همزمان برای چاپ به سایر مجلات علمی ارسال نشده باشند.
- از ارسال مقالات ترجمه شده خودداری شود. نقد مقالات علمی و یا آثار و کتاب های منتشر شده، که حاوی موضوعات بدیع یا نکات علمی ویژه، که با مقتضیات و نیاز جامعه علمی تناسب داشته باشد، امکان چاپ دارند. البته، چاپ مقالات پژوهشی و تألیفی بر این گونه مقالات اولویت خواهد داشت.

### ب) نحوه تنظیم مقالات

- مقالات ارسالی باید از ساختار علمی برخوردار باشند؛ یعنی دارای عنوان مشخصات نویسنده، چکیده، کلیدواژه ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه و فهرست منابع باشند.
- چکیده: چکیده فارسی مقاله (در صورت امکان به همراه چکیده انگلیسی) حداکثر ۱۵۰ کلمه تنظیم گردد و به اختصار شامل: بیان مسئله، هدف پژوهش، روش و چگونگی پژوهش و اجمالی از یافته های مهم پژوهش باشد. در چکیده از طرح فهرست مباحث یا مرور بر آنها، ذکر ادله، ارجاع به مأخذ و بیان شعاری خودداری گردد.
  - کلیدواژه ها: شامل حداکثر ۷ واژه کلیدی مرتبط با محتوا که ایفاکننده نقش نمایه موضوعی مقاله باشد.
  - مقدمه: در مقدمه مقاله، مسئله تعریف، به پیشینه پژوهش اشاره، ضرورت و اهمیت پژوهش طرح، جنبه نوآوری بحث، سؤالات اصلی و فرعی، تصویر اجمالی ساختار کلی مقاله براساس سؤالات اصلی و فرعی مطرح و مفاهیم و اصطلاحات اساسی مقاله تعریف گردد.

۴. بدنه اصلی: در سامان دهی بدنه اصلی مقاله، یکی از شرایط زیر لازم است:

- الف - ارائه کننده نظریه و یافته جدید علمی؛
  - ب - ارائه کننده تقریر و تبیین جدید از یک نظریه؛
  - ج - ارائه کننده استدلال جدید برای یک نظریه؛
  - د - ارائه نقد جامع علمی یک نظریه.
۵. نتیجه گیری: نتیجه بیانگر یافته های تفصیلی تحقیق است که به صورت گزاره های خبری موجز بیان می گردد. از ذکر بیان مسئله، جمع بندی، مباحث مقدماتی، بیان ساختار مباحث، ادله، مستندات، ذکر مثال یا مطالب استطرادی در این قسمت خودداری شود.

۶. فهرست منابع: اطلاعات کتاب شناسختی کامل منابع و مأخذ تحقیق (اعم از فارسی، عربی، و لاتین) در انتهای مقاله براساس شیوه زیر آورده می شود:

- نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال نشر) نام کتاب، (ترجمه یا تحقیق)، نوبت چاپ، محل نشر، ناشر.  
نام خانوادگی و نام نویسنده، (سال و ماه یا فصل نشر) «عنوان مقاله»، نام نشریه، شماره نشریه، صفحات ابتدا و انتهای مقاله.  
۷. آدرس دهی باید بین متنی باشد: (نام نویسنده، سال نشر، صفحه)

### ج). یادآوری

- حق رد یا قبول و نیز ویرایش مقالات برای مجله محفوظ است.
- مجله حداکثر پس از چهار ماه از دریافت مقاله، نتیجه پذیرش یا عدم پذیرش را به نویسنده اطلاع خواهد داد.
- حق چاپ مقاله پس از پذیرش برای مجله محفوظ و امکان نقل مطالب در جای دیگر با ذکر نشانی نشریه بلامانع است.
- مطالب مقالات مبین آراء نویسندگان آنهاست و مسئولیت آن نیز بر عهده آنهاست.
- مقالات دریافتی، نرم افزارها، و... در صورت تأیید یا عدم تأیید بازگردانده نمی شود.

## فهرست مطالب

---

### سلامت اداری و راه‌های مبارزه با فساد اداری / ۵

استاد علامه مصباح

### راه‌کارهای کارآمدی مدیریت دولتی، رویکرد اسلامی؛ با تأکید بر تفسیر «المیزان» / ۱۳

محمدتقی نوروزی / علی اصغر پورعزت / محمدرضا رحیمی

### مدیریت راهبردی و نقش آن در تحول حوزه علمیه / ۳۵

سیدغلامرضا موسوی

### عوامل بازدارنده فساد اداری از نگاه امیر المؤمنین علی علیه السلام / ۵۷

علی رضاییان / حامد اسدالله‌زاده

### معرفی مشاغل جنسیتی از منظر اسلام / ۷۷

محمد مهدی نادری قمی / رجب‌علی فهیمی

### علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام / ۹۹

محسن منطقی / حسین حمزه‌خانی

### الملخص / ۱۱۵

### Abstracts / ۱۲۶

## مقدمه

یکی از اقدامات اساسی مدیران جامعه باید شناسایی راه‌کارهای مبارزه با فساد اداری باشد. این اقدام نباید برای پیدا کردن راه‌های موقتی و فصلی برای یک دستگاه خاص باشد. روش‌های مرسوم و وجود دارد که معمولاً با مطالعات میدانی صورت می‌گیرد و هر جا فساد ملاحظه شود با آن مقابله می‌شود. این در صورتی است که مبارزه با فساد اداری در جامعه‌ای جدی و فراگیر باشد. سپس باید بازخورد آن بررسی شود که در اثر این مبارزات، چه قدر فساد کمتر شده است. این روش معمولی است که در همه دنیا وجود دارد. اما مسئولان کشور و نخبگان جامعه به این نتیجه رسیده‌اند که صرفاً با یک برنامه کوتاه مدت نمی‌توان فساد اداری را ریشه کن کرد، بلکه کار علمی لازم است و باید به آن اهتمام ورزید. برای اینکه با این گونه مسائل به‌طور ریشه‌ای برخورد کنیم، ابتدا باید تلقی خود را از فساد اداری بدانیم و اینکه چرا فساد اداری در جامعه‌ای پیدا می‌شود، و چگونه می‌توان از آن جلوگیری کرد، و سؤالاتی از این دست که مسائلی ریشه‌ای و بنیادی هستند.

## فرهنگ حاکم بر جامعه و منبع تدوین قوانین و مقررات

در این راستا، می‌توان گفت: اصولاً شکل‌گیری هر جامعه و تداوم حیات آن، وابسته به مقرراتی است که در آن جامعه حاکم است. اگر قوانین رعایت نشود، جامعه به هرج و مرج کشیده می‌شود. یک جامعه انسانی واحد دارای فرهنگ، مقررات و ضوابطی است که رفتارها و کیفیت ارتباط افراد را با یکدیگر تنظیم می‌کند. منابع قوانین و مقررات در هر جامعه متفاوت است. در برخی جوامع، سنت‌های قدیمی و قومی و عشیره‌ای مبنای قانون است؛ در برخی دیگر، مردم با رأی خود و انتخاب نمایندگان در مجلس، به‌طور غیرمستقیم قانون وضع می‌کنند، و به اصطلاح قانون منطبق برخواست و پسند مردم است. در برخی کشورها نیز مردم‌سالاری دینی حاکم است که در چارچوب ضوابط دینی صورت می‌گیرد. شکل‌گیری قوانین و مقررات در نظام جمهوری اسلامی بر همین اصل مبتنی است؛ یعنی در وضع قانون، براساس ارزش‌ها و ضوابط کلی اسلام و مصالح آن تصمیم‌گیری می‌شود. تصمیم‌گیری درباره بخشی از این مقررات و قوانین، مربوط به قوه مقننه و دستگاه قانون‌گذاری است، و بخشی هم به دلائل مختلفی - به دولت واگذار شده است؛ تصمیماتی که کابینه می‌گیرد و یا مقرراتی که وضع می‌کند، حکم قانون را در قوه مجریه دارد.

بنابراین، در هر نظامی، وضع قوانین به نظام ارزشی جامعه وابسته است؛ و اینکه دین در آنها نقش حیاتی داشته باشد، یا نه، براساس چه ارزش‌هایی قانون وضع کنند؟

## سلامت اداری و راه‌های مبارزه با فساد اداری

استاد علامه مصباح یزدی\*

## چکیده

آسیب‌شناسی نظام اداری و شناسایی راه‌کارهای مبارزه با فساد اداری با هدف نیل به سلامت اداری، از جمله موضوعات مهم و ضروری برای نظام اسلامی است. جوامع مختلف، با توجه به نوع نظام مورد پذیرش خود، شیوه‌هایی را برای سلامت اداری خود تدوین و مورد اجرا قرار می‌دهند. توجه به گرایش‌های افراد مورد گزینش، آموزش‌های لازم قوانین و مقررات و نظارت بر حسن اجرای قوانین و... از جمله این شیوه‌ها است.

در نظام مردم‌سالاری دینی، افزون بر موارد فوق و دقت و حساسیت در گزینش‌ها، تعهد اخلاقی و پایبندی به دین و آموزه‌های دینی، و تقوا و ملکه درونی و تشویق‌ها و تنبیه‌ها از جمله مواردی است که برای نیل به سلامت اداری بسیار مهم و حایز اهمیت است.

**کلیدواژه‌ها:** سلامت اداری، تعهد اخلاقی، فساد اداری، گزینش.

## سازوکارهای اجرای قوانین

بعد از وضع قانون، باید آموزش داده شود تا مردم بدانند چه قانونی وجود دارد که باید رعایت شود. به علاوه، باید قانون توجیه‌پذیر باشد؛ یعنی مردم باور کنند که این کار به نفع آنان است و مصالح ایشان را تأمین می‌کند و جلوی مفاسد را می‌گیرد. از سوی دیگر، پس از وضع و آموزش قانون، باید انگیزه لازم و کافی برای اجرای قانون، در مردم ایجاد کرد. بالاخره، قانون خواه ناخواه منافع گروهی را محدود می‌کند. وقتی می‌گویند: این کار را نباید کرد، یا این کار را باید کرد، کسی که دلش می‌خواهد آزاد باشد و از هر راهی شده سوءاستفاده کند، تصور می‌کند که به او محدودیت‌هایی تحمیل شده است. دلش می‌خواهد از زیر بار قانون شانه خالی کند و دوست دارد منافع خودش را تأمین کند. پس غیر از آموزش و توجیه قانون، باید انگیزه اجرای قانون را نیز در مردم زنده کرد. اگر مردم تصور کنند که این قوانین ناعادلانه و دست و پا گیر است، قانون بی‌فایده است و مردم سعی می‌کنند از زیر بار قانون شانه خالی کنند و به دنبال بهانه می‌گردند تا تخلف کنند. پس لازم است، غیر از آموزش دادن، یک دستگاه تربیتی وجود داشته باشد که صلاحیت‌های اخلاقی لازم را در مردم به وجود بیاورد.

در جامعه‌ای که دین حاکم باشد، بالاترین عاملی که می‌تواند مقررات را نهادینه کند، تعهد به دین، واجب و حرام باور به حساب و کتاب و قیامت و عذاب ابدی است. هر قدر اینها قوی‌تر باشد، انگیزه برای عمل به قانون بیشتر خواهد بود. با این حال، آدمی مختار است؛ و این گونه نیست که همه افراد جامعه به قوانین پایبند باشند.

تجربه هزاران ساله زندگی بشر نشان داده است که در هر جامعه‌ای هنجارشکنانی وجود دارند که بعد از همه این مراحل، باز هم دلشان می‌خواهد منافع خودشان را از راه‌های غیر مشروع تأمین کنند؛ از این‌رو، قانون‌شکنی می‌کنند. این موضوع در بسیاری از کشورهای جهان، که خود مدعی رعایت قانون هستند، هم رخ می‌دهد، و کمابیش در همه جا وجود دارد. کشوری را سراغ نداریم که هیچ تخلف قانونی و یا هنجارشکنی در آن انجام نگیرد. برای جلوگیری از این کار و اینکه بتوان جلوی هنجارشکنی را در جامعه گرفت، هم اندیشه بشری و هم دستور و قانون الهی، به ما آموخته است که، باید در درجه دوم، قانونی وضع شود برای متخلفان و هنجارشکنان؛ اگر کسی تخلف کرد، قوانین کیفری وجود داشته باشد که آنان را مجازات کند. این قانونی است برای متخلفان از قانون؛ یعنی هنگامی که قانونی وضع می‌شود، اگر مردم تخلف کردند، برای اینکه این تخلف تکرار نشود، قانون دیگری وضع می‌کنند که جنبه بازدارندگی داشته باشد. آن قانون دوم، هم همین مراحل را باید طی کند.

هنر وجود این قوانین در نظام‌های سیاسی، این است که تخلفات کمتر شود. اگر قوانین کیفری درست رعایت شود، بازرسی‌ها درست انجام گیرد، قوانین رعایت شود، تبعیضی نباشد، صاحبان قدرت نفوذ پیدا نکنند، آنگاه تخلفات کمتر خواهد شد. این یک موضوع ایده‌آل است. بهترین جامعه، جامعه‌ای است که تخلفات و هنجارشکنی‌ها در آن کمتر باشد. اما نمی‌توان جامعه‌ای را سراغ گرفت که تخلف و یا هنجارشکنی در آن نباشد. در اندیشه دینی ظاهراً جامعه مهدوی و زمان ظهور ولی عصر عجله هم این طور نیست که در آن تخلف نباشد. با این تفاوت که آن نظام عادلانه‌ای است؛ کسی نمی‌تواند از کیفرش فرار کند. در نظام و جامعه مهدوی یک دستگاه حاکمه عادل وجود دارد که متخلفان را مجازات می‌کند.

## شیوه‌های مبارزه نظام اسلامی با فساد اداری

در نظام‌های سیاسی عادی، علاوه بر تصویب قانون و اجرای آن، بازرسانی برای شناسایی متخلفان وجود دارند. اما بسیاری اوقات، خود بازرسان که آموزش داده می‌شوند و استخدام می‌شوند، و کارشناسانی که برای جلوگیری از فساد و تخلفات اداری به کار گرفته می‌شوند، توسط افرادی تطمیع شده و با رشوه آنها را می‌خرند. گویا راه دزدی و فساد جدیدی باز می‌شود و تخلفات اداری گسترش می‌یابد.

پس چه باید کرد؟ مراحل یاد شده، کاملاً منطقی است. معنی ندارد بدون قانون عادلانه، انتظار داشته باشیم جامعه عادلانه‌ای داشته باشیم. در صورت وقوع فساد اداری، باید بررسی کرد چه کسی تخلف کرده است. قوه قضائیه باید ثابت کند که چه کسی تخلف کرده است. و بالاخره، مجری قانون و پلیس قضایی نقش بازدارندگی دارد. پس، از ابتدا به یک عامل بازدارنده احتیاج است؛ در نظام‌های سیاسی دنیا، از قوه قهریه، حبس، جزای نقدی و تنبیه بهره می‌گیرند. اما در نظام‌های الهی، و جامعه دینی، که مردم پایبند به دین هستند، علاوه بر مراحل مزبور، ترس از خدا نیز معیار مهمی است. از این‌رو، نظارت و اجرای قانون معنا و مفهومی دیگر دارد.

اگر افراد دین‌دار باشند، قانون‌گذارش قانون را درست وضع می‌کند؛ زیرا مصالح مردم را قانون‌گذار به خوبی می‌داند. در وضع قانون، رعایت مصالح مردم (و نه خودش) مهم است. در این نظام، هر مسئولیتی که به کسی بسپارید، احتمال تخلف دارد، ولی عوامل بازدارنده بیرونی کارساز و راه‌چاره اصلی نیست، بلکه یک عامل درونی نیز لازم دارد. البته عوامل بیرونی هم فی‌الجمله نقش‌هایی دارند، مثلاً تشویق مؤثر است؛ نیروهای انتظامی، گاهی واقعاً فداکاری‌هایی می‌کنند و از رشوه‌های سنگین صرف‌نظر می‌کنند؛ تنبیه، مواخذه، بازداشت و مجازات‌های پیش‌بینی شده هم مؤثر است، اما اینها درمان

است. باید برای برنامه‌ریزی این کار، متخصصان بنشینند فکر کنند که مطالبی که برای پلیس بیشتر اهمیت دارد، و تعهدآور است، کدام است؟ آنها را از متون اسلامی و از تجارب دیگران استخراج و در قالب یک برنامه جامع تنظیم کنند و آنها را آموزش دهند. این آموزش‌ها هم باید کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت باشد. برای هر دستگاهی این امر لازم است.

ابتدا باید از ورودی دستگاه‌ها شروع کرد و گزینش‌ها را حساب شده انجام داد. فردی که می‌خواهید استخدام کنید، باید زمینه این نکات را در او بررسی کنید. افراد متخصص و متعهد را باید شناسایی و با آموزش‌های لازم به کار گرفت. متأسفانه معمولاً، در نظام‌های سیاسی دنیا، این گونه است که روی تعهدهای اخلاقی چندان تکیه نمی‌شود. همه کشورهای دنیا در گزینش‌ها حساسیت‌های لازم را دارند. در گزینش نیروهای انسانی، به سلامت بدنی، سلامت فکری، سیاسی و وابستگی‌های حزبی و تا حدودی اخلاقی توجه می‌کنند. ما هم باید در نظام اسلامی در گزینش نیروهای انسانی بر تعهد اخلاقی و سلامت فکری و سیاسی توجه کنیم. در این میان، تعهد اخلاقی و ملکه تقوا بسیار مهم است. باید فکری کرد که این جهت تقویت شود؛ در نظام دینی ما تعهد اصلی اساسی است. برای ما اخلاق و دین مساوی است، چون اخلاق ما اخلاق اسلامی است. براساس مبانی دینی، پابندی به اخلاق و تعهد اصلی اساسی است. اگر افراد ملکه تقوا و کنترل درونی داشته باشند، و به دین و آخرت ایمان داشته باشند، هرگز دنبال فساد نمی‌روند. اگر این کار را بکنیم، می‌توان اطمینان پیدا کرد که واقعاً یک کار ریشه‌ای انجام گرفته است. در گزینش‌ها اصالت خانوادگی، سوابق کاری، و پرس‌وجو از محیط زندگی فرد ضروری است.

مسئله دوم، تشویق کارمندان صالح است. رئیس دستگاه باید این کار را جدی بگیرد. در فرمایشات امیرالمؤمنین علیه السلام برای مالک اشتر، بر این مسئله تأکید شده است که کارمندان صالح با کارمند خاطی نباید پیش تو یکسان باشند. باید به افراد صالح اهمیت داد، احترام کرد، و با انواع تشویق‌های روانی و کمک‌های مالی به افراد و اعطای مزایا، زمینه افزایش تعهد فرد را در سازمان افزایش داد. درباره نوع تشویق هم باید تحقیقات میدانی صورت گیرد که چه نوع تشویقی بیشتر مؤثر است، شاید برای بسیاری از کارمندان ما، یکی از بهترین تشویق‌ها، این است که بگویند در سال یک روز می‌توانید به زیات امام رضا علیه السلام و یا عتبات عالیات و یا دیدار مقام معظم رهبری بروید. واقعاً ممکن است برای کسانی، این‌گونه تشویق‌ها از هر جایزه مادی بیشتر ارزش داشته باشد؛ زیرا تشویق‌های معنوی، ماندگارتر است، بودجه آن‌چنانی هم نمی‌خواهد. مسئله سوم، مؤاخذه و برخورد با کارمندان خاطی است. باید با افراد خاطی متناسب با نوع تخلف، برخورد کرد مثل تذکر، درج در پرونده، و یا تنبیه‌های شدیدتر.

قطعی نیست، به علاوه که محدودیت‌هایی دارد. از این رو، اگر کسی چنین ایثاری کرده، از گرفتن رشوه چشم‌پوشی کند، همه تعجب می‌کنند که چگونه کسی حاضر شده از گرفتن رشوه صرف‌نظر کند! اما این چند اتفاقات در میان بازرسان، قضات و... دنیا اندک است. بنابراین، در قانون‌گذاری همه این فرایندها را باید رعایت کرد و از قانون‌گذاری تا اجرا و نظارت باید سازوکارهای لازم را پیش‌بینی کرد. اما روح همه اینها و آن چیزی که می‌تواند تأثیر آنها را تضمین کند، عامل معنوی و درونی است. این عامل درونی، دین و ترس از خدا، توجه‌های مربوط به دین، فرهنگ و معارف ناب الهی است.

البته بعضی از اقوام هم هستند که طبق یک تربیت‌هایی، عامل اخلاقی درونی را در افراد تقویت می‌کنند؛ ولی بهترین عاملی که می‌تواند عمومیت و عمق داشته باشد، ایمان و تقوا و ترس از خدا است. فساد اداری یعنی چه؟ مصداق روشن فساد اداری این است که قانون صحیحی وضع شده، آموزش لازم هم به مردم داده شده، ابزارهای بازدارندگی هم تهیه شده، بازرسی و نظارت هم وجود دارد، ولی کسانی در عین حال ریسک می‌کنند و تخلف می‌کنند. این موارد کم هم نیست. بعضی از تخلفات بسیار شرم‌آور است. ما باید همه این مراحل را دقیقاً رعایت کنیم. اما همه اینها مربوط به پلیس نیست، بلکه قانون‌گذاری که در مجلس می‌خواهد قانون وضع کند، یا کسی که در کابینه می‌خواهد تصمیم‌گیری کند، باید سازوکارهای لازم را در نظر بگیرد. اما کار اساسی، آموزش و فرهنگ‌سازی و تربیت از همان دوران طفولیت است. مبارزه با فساد در جامعه اگر بخواهد ریشه‌ای باشد، از آموزش ابتدایی آغاز می‌شود و در نظام آموزشی باید جدی گرفته شود. در برنامه‌های تلویزیونی و رسانه‌های ارتباطی باید فرهنگ‌سازی شود. در این زمینه، همه دستگاه‌های متولی فرهنگ باید نقش سازنده خود را در فرهنگ‌سازی به خوبی ایفا کنند. در این صورت، می‌توان شاهد کاهش هنجارشکنی‌ها در جامعه بود.

بنابراین پلیس کشور می‌تواند با اختیاراتی که دارد و با استفاده از حقوق و اختیاراتی که قانون به او داده، برنامه‌هایی را عملیاتی کند و آموزش‌های لازم را به نیروهای نظامی و انتظامی بدهد. آگاهی به قانون چندان دشوار نیست، ولی مهم‌تر از آن، تقویت انگیزه رعایت قانون است. دستگاه‌ها باید خودشان قانون خود را رعایت کنند. در این میان، طبیعی است که تخلفات بازرسان و ناظران و مجریان قانون دور از انتظار است. به‌ویژه دستگاه قضایی نیز در این زمینه نقش برجسته‌ای دارد. اگر این دستگاه فاسد شد، دیگر مردم به چه امید داشته باشند؟ بنابراین، طبق این تحلیل، باید برای پلیس دو نهاد و ارگان پیش‌بینی شود؛ یکی برای آموزش‌های لازم نسبت به قوانین و مقررات، و دیگری برای تربیت اخلاقی و فرهنگ‌سازی به منظور بالا بردن سطح تعهد افراد جامعه. این یک کار ریشه‌ای و اساسی و بنیادین

باید افراد در سازمان احساس کنند نظارت جدی بر کار آنها در سازمان وجود دارد. و افراد زیره ذره‌بین هستند و کارهای خوب و یا بد آنها به چشم می‌آید.

بنابراین، سه عامل برای جلوگیری از فساد اداری لازم است: اول، در گزینش دقت بیشتر شود و روی عامل تعهد اخلاقی تکیه شود؛ دوم، تشویق و پاداش؛ و سوم، مواخذه و برخورد. علاوه بر اینکه فرهنگ‌سازی و ارائه آموزش‌های لازم برای اطلاع از قوانین و مقررات ضروری است. از میان همه اینها، تربیت‌های اخلاقی مهم‌تر است. باید مطالعه کرد که چگونه باید آن را در سازمان توسعه داد و نهادینه کرد. برنامه‌ها در این عرصه را باید در سه مرحله کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت اجرا کرد. همه این برنامه‌ها برای این است که کار پلیس و اهمیت کار او، که تأمین امنیت جامعه است، دارای نقشی بسیار حیاتی است. نقش پلیس و دستگاه قضایی در حفظ دستاوردهای جامعه اسلامی بسیار حساس و سرنوشت‌ساز است.

## مقدمه

«کارامدی» از مباحث جدی در حوزه مدیریت دولتی است که دانشمندان برای آن راه‌کارهای گوناگونی ارائه نموده‌اند، اما به سبب ابتدای آنها بر تجربیات ناقص بشری، گاه کمبودها و گاه تناقضات جدی دارند. این نقص‌ها و تناقضات سبب شده است اندیشمندان مسلمان طبق آیات و سنت اسلامی، به بررسی مدیریت دولتی اقدام نمایند. درخصوص رویکرد کلان مدیریت دولتی کارهایی در قالب پایان‌نامه و مقاله صورت گرفته است. اما در خصوص این موضوع، تحقیقی یافت نشد. از این رو، تحقیق حاضر تازگی دارد و ضرورت می‌یابد. سؤال اصلی تحقیق این است که راه‌کار کارامدی مدیریت دولتی با رویکرد اسلامی با تأکید بر دیدگاه علامه طباطبائی کدام است؟ پرسش‌های فرعی تحقیق نیز عبارت است از: مبانی کارامدی مدیریت دولتی با رویکرد اسلامی چیست؟ انواع راه‌کارهای کارامدی طبق رویکرد اسلامی کدام است؟ تحقیق حاضر پس از ذکر ادبیات بحث، به طرح مبانی کارامدی مدیریت دولتی و سپس بررسی راه‌کارهای آن در قالب دو راه‌کار رفتاری و ساختاری می‌پردازد و سعی می‌کند، پاسخ سؤال‌های مزبور را براساس آیات قرآن کریم و با تأکید بر تفسیر گران‌سنگ **المیزان** ارائه دهد.

## تعریف مفاهیم

برای شروع هر بحث، تبیین مفاهیم ضروری است. در غیر این صورت، سیر بحث به صورت مبهم پیش می‌رود و مخاطب نمی‌فهمد که چه چیزی مورد نظر نویسنده و یا گوینده است. از این رو، در ذیل مفاهیم اصلی این تحقیق، تعریف می‌شود:

## الف. مدیریت دولتی

«مدیریت» که در لاتین آن را «management» می‌خوانند و از ریشه «manus» به معنای کنترل کردن با دست است، شامل دو بخش است: یکی تحقق نتایج و دیگری مسئولیت شخصی مدیر در برابر اهداف. وظیفه مدیر ترتیب دادن اقداماتی به منظور تحقق نتایج و مسئولیت شخصی در قبال آنهاست. مدیریت دولتی در جهت تحقق اهداف حرکت نموده، مهارت‌ها و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد و نسبت به محیط خارجی مراقب بوده و در پی تدوین خط مشی برای دولت است (هیوز، ۲۰۰۳، ص ۳۶).

## ب. کارامدی

اصطلاح «اثربخشی» (effectiveness) از اهداف متمایز رویکرد مدیریت دولتی در مقایسه با اداره امور عمومی محسوب می‌شود. برمن (برمن، ۲۰۰۶، ص ۶) اثربخشی را به سطح پیامدها - برای مثال، تعداد

## راه‌کارهای کارامدی مدیریت دولتی، رویکرد اسلامی، با تأکید بر تفسیر «المیزان»

محمدتقی نوروزی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی\*

علی اصغر پورعزت / استاد دانشگاه تهران

r.rahimi42@yahoo.com

محمدرضا رحیمی / دانشجوی دکتری مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی\*

## چکیده

درباره کارامدی مدیریت دولتی راه‌کارهای زیاد و متنوعی از سوی اندیشمندان مدیریت ارائه شده که به سبب متکی بودن بر برداشت تجربی، ناقص و گاه متضادند. این راه‌کارها، به سبب نقص، تناقض و نیز تفاوت فکری و فرهنگی دانشمندان آن، با مدیریت دولتی در سازمان‌های جامعه اسلامی سازگاری ندارد. از این رو، نوشتار حاضر با طرح این پرسش که راه‌کارهای کارامدی مدیریت دولتی با رویکرد اسلامی چیست، آیات قرآن کریم را به روش استنباطی مطالعه نموده و سپس برای تفسیر و بیان محتوای آنها از تفسیر گران‌سنگ المیزان بهره برده که حاصل آن دو دسته راه‌کار رفتاری و ساختاری برای دست‌یابی به کارامدی مدیریت دولتی است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت، دولت، کارامدی، راه‌کارها.

افراد دستگیر شده توسط پلیس- تعریف کرده و آنتونی و گوین دارجان آن را به ارتباط میان پاسخ گویی با پیامدها و اهداف معنا نموده‌اند (آنتونی و گوین دارجان، ۲۰۰۴، ص ۱۴۹-۱۵۰).

### ج. رویکرد اسلامی

منظور از «رویکرد اسلامی» مطالعه راه کارهای کارآمدی مدیریت دولتی براساس آیات قرآن کریم و نکات تفسیری است که از سوی علامه طباطبائی در تفسیر شریف المیزان ارائه شده است.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ گردآوری داده‌های تحقیق، به روش «کتابخانه‌ای» انجام شده است. اما برای تحلیل داده‌ها از روش «تحلیلی- استنباطی» بهره برده است. به همین سبب پس از طرح ادبیات نظری تحقیق، چارچوب آن براساس مبانی انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی علامه طباطبائی معرفی شده است. در نهایت، راه کارهای کارآمدی مدیریت دولتی با استفاده از این مبانی، استخراج گردیده و سپس شواهد و مؤیدات قرآنی هر یک بررسی شده است.

### قلمرو نظری بحث

کارآمدی یا اثربخشی در مدیریت دولتی، موضوعی است که اندیشمندان مدیریت به الگوهای متفاوتی، از آن اشاره کرده‌اند. الگوی «سنتی» (هدی، ۱۳۸۱، ص ۲۲۷-۲۵۲)؛ اداره دولتی نوین (دنهارت، ۲۰۰۰، ص ۱۴۷-۱۷۵)؛ مدیریت دولتی نوین (هود، ۱۹۹۱، ص ۴۵؛ تری، ۲۰۰۳، ص ۲۳)؛ بازآفرینی دولت (اسبورن، گبلر، ۱۹۹۲، ص ۷۳)؛ دولت الکترونیکی (هاگز، ۲۰۰۳، ص ۱۸۲)؛ خدمات عمومی نوین (دنهارت، ۲۰۰۰، ص ۵۵۲)؛ و حکم‌رانی خوب (میدری، ۱۳۸۳، ص ۲۵۰-۲۵۹) رویکردهایی هستند که هر کدام به گونه‌ای کارآمدی و اثربخشی را مطمح نظر قرار داده‌اند.

از میان این رویکردها، مدیریت دولتی نوین تغییراتی جدی در مدیریت دولتی به وجود آورده است که البته نقدهای زیادی هم بر آن وارد شده است. این رویکرد، نمی‌تواند الگوی مناسبی برای مدیریت دولتی باشد؛ زیرا سروکار مدیریت دولتی با حوزه عمومی و هدفش تأمین رفاه همه شهروندان است (دانایی فرد، ۱۳۸۸، ص ۱۴۱). از این رو، باید براساس ارزش‌های خاصی بنا و اداره شود. مهم‌ترین ارزش در این بخش، عدالت و ارائه خدمات برای همه مردم، به‌ویژه طبقه‌ای از جامعه است که توانایی پرداخت هزینه استفاده از خدمات عمومی را ندارند. اما مدیریت دولتی نوین، هم به لحاظ نظری با این ارزش ناسازگار است و هم مطالعات تجربی مؤید آن است. برای مثال، براساس گزارش «سازمان

همکاری و توسعه اقتصادی»، در کشورهای توسعه‌یافته‌ای مانند فرانسه، ژاپن، بلژیک، استرالیا و آمریکا و نیز در کشورهای در حال توسعه مانند کره جنوبی، اندونزی، هند، جامائیکا، زئیر، لستو، اوگاندا و زیمبابوه، کاهش هزینه‌ها در خدمات بهداشتی، برنامه‌های آموزشی و خدمات اجتماعی مشمول پارانه در کنار افزایش قیمت مواد غذایی و افول دستمزدهای واقعی به‌طور معکوسی خانواده‌های کم درآمد را تحت تأثیر قرار داده و در نتیجه، وضعیت فقر در برخی از نقاط جهان بدتر و وخیم‌تر شده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۱۹۹۷، ص ۱۴). به گفته پیترز، رویکرد دولت مدیریتی، نهضت جهانی مصادره دولت به نفع اغنیاست. براساس این رویکرد، «دولت خوب»، دولتی است کوچک که فقط حکم‌رانی می‌کند (حق، ۲۰۰۱، ص ۴۵). مصادره شرکت‌های دولتی براساس نظام توزیع غنایم به یاران و دوستان سیاسی و دولت‌مردان انگیزه لازم را برای واگذاری دولت به بخش خصوصی داده است. طبق تحقیقات صورت گرفته درباره کوچک‌سازی یا محدود کردن برنامه‌های خدمات اجتماعی، با پرداخت حق‌الزحمه توسط شهروندان در ازای دریافت خدمات و بهره‌گیری از شیوه‌های عرضه خدمات مصرف‌کننده‌محور، هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم در کشورهای در حال توسعه، اغنیا غنی‌تر و فقرا فقیرتر شده‌اند. این وضعیت، هم در کشور آمریکا در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ (بلوستون، ۱۹۹۵، ص ۳۲)، هم در کشورهای پس از پایان حاکمیت کمونیست همچون روسیه (باکس، ۱۹۹۵، ص ۵۶) و هم در جوامع در حال توسعه (حق، ۱۹۹۶، ص ۹۶) مانند کشورهای آفریقایی و آمریکای لاتین به چشم می‌خورد (حق، ۱۹۹۸، ص ۱۱۱).

نظریه «انتخاب عقلایی»، که مهم‌ترین مبنای این رویکرد است، از جهات گوناگونی یک رویکرد غیرواقع‌بینانه نسبت به انسان به‌شمار می‌رود (رحیمی، ۱۳۹۰، ص ۲۱). البته در این‌باره که فردگرایی و طرفداری از منافع شخصی و فردی خوب است یا بد، بحث‌های زیادی در بین دانشمندان، به‌ویژه اقتصاددانان، مطرح شده است (گیدنز، ۱۳۸۶، ص ۴۰-۴۴). اما براینده کلی آن چنین است که بنا بر نظریه «انتخاب عقلانی»، سیاست‌های اجتماعی باید بر حسب منافع شخصی عقلانی و فردی توصیف شود. این نظریه در بهترین حالت، می‌تواند بر موضع حمایت از دولت رفاه دلالت داشته باشد، اما این موضع دامنه کاملاً محدودی دارد و این دولت را در قالبی فردگرایانه و نه جمعی و اشتراکی تعریف می‌کند. در بدترین حالت، این رویکرد را می‌توان مشوق مواضع ضد دولت رفاه دانست؛ زیرا خدمات دولتی را در خدمت تولیدگران (معلمان، پزشکان، و امثال آنها) می‌داند، نه در خدمت رفاه مصرف‌کنندگان. در این معنا، نظریه «انتخاب عقلایی» خود را به آسانی در خدمت خصوصی‌سازی و بازاری کردن نظام‌های دولت رفاه قرار می‌دهد (پیتربک، ۱۳۸۱، ص ۴۱).



دلایل دیگری هم درباره ناکافی بودن رویکرد «انتخاب عقلایی» برای توصیف جامعه و فعالیت اجتماعی وجود دارد که عبارت است از:

۱. تعریف محدود از انسان؛ با تلقی فرد به عنوان واحد تحلیل به مثابه ذره یا اتم جامعه، صرفاً چهره رابینسون کروزوئه گونه از انسان ارائه می‌شود که فقط مقبول طرفداران اقتصاد کلاسیک است.
۲. نارسا بودن از لحاظ توصیف قدرت؛ با تلقی نابرابری‌های قدرت به عنوان حاصل تصمیمات عقلانی منفعت‌جویانه، نقشی را که اجبار، خشونت، استثمار و سرکوب‌گری در خصوص انسان ایفا می‌کند، به فراموشی می‌سپارد. برای مثال، این واقعیت را نمی‌بیند که انسان‌ها غالباً به سبب فقدان واقعی یا خیالی حق انتخاب، در وضعیتی هستند که هزینه‌هایش بر منافعش می‌چربد.
۳. نارسایی در توصیف اقدامات نوع‌دوستانه؛ نظریه «انتخاب عقلایی» در توصیف وجود اقدامات ایثارگرانه و نوع‌دوستانه و رفتار جمعی و اشتراکی نیز رسایی کامل ندارد.
۴. نهایت اینکه نظریه «انتخاب عقلایی» میزان وابستگی مبادلات و فعالیت‌های بازار را به ویژگی‌های غیر قابل اندازه‌گیری، همچون اعتماد، دوستی و تعاون دست‌کم می‌گیرد؛ زیرا بازارها صرفاً بر اساس محاسبات اقتصادی، که این نظریه بر آنها تأکید می‌ورزد، نمی‌چرخد. در نتیجه، براساس این دلایل، می‌توان گفت: نظریه «انتخاب عقلایی» از لحاظ توصیف رفتار اجتماعی به‌طور اعم و سیاست اجتماعی به‌طور اخص، احتمالاً کفایت ندارد (پیتریک، ۱۳۸۱، ص ۴۱-۴۳). این نقص مبنایی سبب شده است تا مدیریت دولتی نوین یا دولت مدیریتی در رعایت حقوق افراد کم‌درآمد و ضعیف جامعه و نیز رفاه همگانی یا همه شهروندان، شکست بخورد و عدالت، پاسخ‌گویی، صداقت، مردم‌سالاری و اعتماد در آن کم‌رنگ شود و یا به‌طور کلی، از بین برود و به‌طور کلی، نقش این الگو در عرصه حکم‌رانی، محل تردید و سؤال قرار بگیرد.

### مبانی کارآمدی مدیریت دولتی

همان‌گونه که در بحث روش تحقیق بیان شد، برای دستیابی به راه کارهای کارآمدی مدیریت دولتی از دیدگاه علامه طباطبائی لازم است ابتدا مبانی دیدگاه ایشان بررسی شود. از این رو، درباره دو مبنای انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی از دیدگاه ایشان بحث می‌شود. شایسته بود که مبنای هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی هم ذکر شود، اما انجام چنین کاری خارج از ظرفیت این نوشتار است. علاوه بر آن، با بررسی انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی، دو مبنای دیگر هم به نحوی مشخص می‌شود.

### الف. مبانی انسان‌شناختی

علامه طباطبائی در تفسیر المیزان، صفات خاصی را برای انسان ذکر نموده که درباره چگونگی طرح بحث راه کارهای کارآمدی مدیریت دولتی، نقش مبنایی دارند. در ذیل، برخی از آنها، به اختصار آمده است:

#### ۱. انسان؛ مخلوق و عبد خداوند

از نظر اسلام، کامل‌ترین وصف درباره انسان، این است که عبد خداست؛ زیرا هر موجودی (نور: ۴۵) از جمله انسان، مخلوق خداست: «هُوَ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِّنْ تُرَابٍ ثُمَّ مِنْ نُطْفَةٍ ثُمَّ مِنْ عَلَقَةٍ ثُمَّ يُخْرِجُكُمْ طِفْلاً ثُمَّ لِتَبْلُغُوا أَشُدَّكُمْ ثُمَّ لَتَكُونُوا شُيُوخًا وَمِنْكُمْ مَّنْ يُتَوَفَّىٰ مِنْ قَبْلُ وَلِتَبْلُغُوا أَجَلًا مُّسَمًّىٰ وَلِعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ» (غافر: ۶۷)، و هر مخلوقی عبد خالق خود و معلول اوست. آیات ۶ زمر، ۱۳ و ۱۵ مؤمنون، ۹ سجده و آیات دیگر نیز بر مخلوق بودن انسان دلالت دارند. در آیه ۵۶ سوره ذاریات نیز بیان شده که هدف خلقت همه موجودات از جمله انسان‌ها، عبادت و پی‌روی از خداوند است: «وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ» (ذاریات: ۵۶). البته خداوند علت تامه مجموع عالم است؛ زیرا مجموع عالم جز به خدا، به چیز دیگری احتیاج ندارد. همچنین علت تامه صادر اول اولین موجودی است که از حق صدور یافت و خلق شد و دیگر اجزای این مجموعه تابع اوست و خدای تعالی نسبت به این اجزا، علت تامه است؛ زیرا واضح است که یک موجود به موجودات قبل از خود احتیاج دارد و آنها جزو شرایط و معدات خلق او محسوب می‌شوند (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، ص ۱۹۲). انسان همان‌گونه که در آغاز خلقت خود مخلوق خداست، در ادامه هستی نیز به او نیاز دارد؛ (بقره: ۲۶۳ و ۲۶۷؛ آل عمران: ۹۷؛ نمل: ۴۰؛ لقمان: ۱۲؛ زمر: ۷؛ تغابن: ۶) چراکه او ممکن است و هر ممکنی فقیر بالذات بوده و نیازمند فیض مستمر غنی بالذات است (طباطبائی، ۱۳۸۱، ص ۱۷۷).

#### ۲. انسان؛ دارای فطرت الهی

علامه طباطبائی درباره تفسیر آیات ۴-۶ سوره تین «لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ» می‌فرماید: براساس ظاهر این آیات، انسان در آغاز آفرینش خویش از قوام و اعتدال نیکویی برخوردار بوده است، ولی عده‌ای به دلیل اعمال ناشایست خود، این قابلیت‌ها و صلاحیت‌های فطری را تضييع کرده، خود را به درجات پستی می‌کشاند. مراد از «احسن تقویم»، همان زمینه‌ها، صلاحیت‌ها و قابلیت‌های فطری است که زمینه رسیدن انسان به کمال نهایی را فراهم می‌کند.

انسان براساس فطرت پاک الهی خویش، به دنبال حق و حقیقت و در پی کمال است: «فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ» (روم: ۳۰)، اگرچه در این مسیر موانع گوناگون درونی و برونی، مزاحمت می‌کند و او را از دست یابی به کمال خویش منصرف می‌نماید: «وَتَادَى أَصْحَابُ الْجَنَّةِ أَصْحَابَ النَّارِ أَنْ قَالُوا وَجَدْنَا مَا وَعَدَنَا رَبُّنَا حَقًّا فَهَلْ وَجَدْتُمْ مَا وَعَدَ رَبُّكُمْ حَقًّا قَالُوا نَعَمْ فَأَذَّنَ مُؤَذِّنٌ بَيْنَهُمْ أَنْ لَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الظَّالِمِينَ الَّذِينَ يَصُدُّونَ عَنِ سَبِيلِ اللَّهِ وَيَبْغُونَهَا عِوَجًا وَهُمْ بِالْآخِرَةِ كَافِرُونَ» (اعراف: ۴۴-۴۵). منظور از «ظالمین» کفار، منکران آخرت و معاندان حق هستند که همواره راه خدا را ناهموار و منحرف می‌خواهند و دیگران را نیز از سلوک آن منصرف می‌سازند (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۱۵۰).

### ۳. مختار بودن انسان

انسان تحت اراده و مالکیت هیچ کسی جز خداوند نیست و در انتخاب همه چیز آزاد است. در آیه ۳ سوره انسان به خوبی بیان شده است که انسان کاملاً مختار آفریده شده و اوست که می‌تواند راه حق را انتخاب نماید و شاکر خداوند باشد، یا راه باطل را برگزیند و کفر پیشه سازد: «إِنَّا هَدَيْنَا السَّبِيلَ أَمَّا شَاكِرًا وَاَمَّا كَفُورًا» (انسان: ۳). در آیه ۵۴ نور بیان شده است که وظیفه پیامبر فقط ابلاغ بوده و غیر این وظیفه‌ای ندارد: «قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ فَإِن تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْهِ مَا حُمِّلَ وَعَلَيْكُمْ مَا حُمِّلْتُمْ وَإِن تُطِيعُوهُ تَهْتَدُوا وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ» (نور: ۵۴). این آیه به صراحت بیان می‌دارد که انتخاب دین و مکتب، ایمان آوردن و انجام تکالیف، کاملاً آزادانه و از روی اختیار است و پیامبر گرامی ﷺ جز ابلاغ دین وظیفه دیگری ندارد (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، ص ۲۰۷).

### ۴. اجتماعی بودن انسان

انسان به گونه‌ای آفریده شده است که سعی دارد از هر چیز برای کمال و تأمین مایحتاج خود استفاده نماید. این طبع از دید علامه طباطبائی، «استخدام» نامیده شده است که طبق آن هر انسانی دوست دارد برای تحقق خواست‌ها و مایحتاج و کمال خود، همه چیز را در خدمت خویش قرار دهد. از این‌رو، به آفرینش ابزارها و لوازم دست می‌زند تا او را در تحقق این خواست یاری دهد. براساس این طبع، انسان تا آنجا که می‌تواند انسان‌های دیگر را هم در خدمت خود قرار می‌دهد؛ اما هر وقت در اجتماع قرار می‌گیرد متوجه می‌شود که دیگران هم مثل اویند و همه افراد چنین خاصیتی دارند. از این‌رو، ناگزیر می‌شود به تبعیت از قانون عادلانه تن دهد و برای دیگران همان را بپسندد که برای خود می‌پسندد. پس

### ۵. نیازمندی انسان به دین

علامه طباطبائی درباره تفسیر آیه ۲۱۳ بقره: «كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأُنزِلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيُحْكَمَ بَيْنَ النَّاسِ فِيمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ» فرموده است: طبع استخدامی انسان به سبب تفاوت امیال و خواست‌ها، در نهایت، به اختلاف منجر می‌شود؛ زیرا هر کس دوست دارد میل و خواست خودش برآورده شود. نتیجه این اختلافات به خطر افتادن جامعه و عدل اجتماعی است؛ زیرا هر کس وقتی غالب شود، خواست‌های خود را بر جامعه تحمیل می‌کند و از مغلوب چیزی را می‌خواهد که در توانش نیست و با خواست و میلش همخوانی ندارد. از این‌رو، سعی می‌کند با خدعه و نیرنگ، به هر نحو از انجام تقاضای غالب فرار کند. انجام چنین کارهایی موجب می‌شود اجتماع و عدل اجتماعی آسیب ببیند. از این‌رو، انسان وادار می‌شود به گونه‌ای این مسئله را حل کند. برای حل این مسئله دو راه ممکن است در پیش گرفته شود: اول. اجبار؛ یعنی همه افراد از روی اجبار حکومت و اجرای قانون را بپذیرند.

دوم. پرورش افراد براساس معیارهای اخلاقی. در این روش، ابتدا افراد براساس معیارهای اخلاقی تربیت می‌شوند تا با عملی شدن آنها، اجتماع و عدالت اجتماعی حفظ شود. اما هر دوی اینها، علاوه بر آنکه براساس جهل و نادانی بنا شده، مفسدتی هم به دنبال دارند که از آن جمله، نابودی انسانیت نوع بشر است؛ زیرا انسان موجودی است که خدای تعالی او را آفریده و هستی‌اش وابسته و متعلق به اوست، به سوی او هم باز می‌گردد و با مردن هم، زندگی‌اش به پایان نمی‌رسد. خداوند سبحان با توجه به شناختش از انسان، دین و قوانین تشریحی را توسط انبیای الهی برای هدایت و در صراط مستقیم نگه داشتن او وضع و ارسال نمود تا هم عقاید او را اصلاح نماید و هم اخلاق و رفتارهای او را (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۱۱۱-۱۱۳).

## ۶. دو بعدی بودن انسان

انسان دارای دو بعد مادی و روحی است، اما اصالت با جنبه روحی اوست (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۲، همان، ۱۷۶). استفاده قرآن از واژه «توفی» درباره مرگ: «وَهُوَ الْقَاهِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ وَيُرْسِلُ عَلَيْكُمْ حَفَظَةً حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَحَدَكُمْ الْمَوْتُ تَوَفَّتْهُ رُسُلُنَا وَهُمْ لَا يُفِرُّونَ» (انعام: ۶۱؛ آل عمران: ۱۸۵) دلالت می‌کند بر اینکه شخصیت واقعی انسان نفس و یا روح اوست. انسان در مقایسه خود با جانوران، ویژگی‌هایی همچون اندیشه، استدلال، استنتاج، دوراندیشی، عشق و ایمان را در خود می‌یابد و درک می‌کند که از جسمانیت او بر نمی‌آیند، وگرنه با موجودات دیگر تفاوتی نداشت. به همین سبب سرچشمه همه امتیازات و تفاوت انسان با موجودات دیگر و انسانیت انسان، در روح اوست، نه در جسمانیت او (مطهری، ۱۳۷۴، ص ۵۰۷).

## ب. مبانی ارزش‌شناختی

از دیدگاه علامه طباطبائی، ارزش‌ها نمی‌تواند نسبی باشد. البته آنها به لحاظ مفهومی همیشه مطلق و به لحاظ مصداقی، نسبی است؛ یعنی- مثلاً- حسن و قبح عدالت به‌عنوان یک مفهوم همیشه وجود داشته و هیچ‌گاه نبوده که جامعه‌ای فاقد حسن و قبح باشد یا صفت عدالت را قبیح بشمارد. اما حسن و قبح به‌طور مطلق، در خارج یافت نمی‌شود (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۱۱۴). پس «عدالت» مفهوماً و مطلقاً حسن است و مصادیق آن در طول زمان تغییر و تحول می‌یابد. انسان همیشه در مسیر تحول عوامل اجتماعی، رضایت می‌دهد که همه احکام و قوانین اجتماعی به‌طور دفعی و تدریجی تغییر یابد، ولی هیچ‌گاه راضی نمی‌شود که صفت «عدالت» را از وی سلب کرده، ظالمش بنامند (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۵، ص ۱۴). از این‌رو، به اعتقاد ایشان، نسبت‌گرایان مرتکب مغالطه مفهوم و مصداق شده‌اند. در نظریه اعتباریات نیز این‌گونه آمده است که اعتباریات قالب‌هایی هستند که مصادیق متفاوتی و متعدد را دربر می‌گیرند. این قالب‌ها خود تغییر نمی‌کنند، اما مظلوف آنها متفاوت است. احکام اعتباری، که احکام اخلاقی از جمله آنهاست، به صورت منطقی از قضایای حقیقی قابل استنتاج نیستند. در عین حال، بی‌اساس هم نیستند؛ یعنی فرایند تکوین ارزش‌ها ناظر به واقعیت‌هاست (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۳۱۹).

بر این اساس، بشر طبق هدایت فطرت، که ویژگی مشترک انسان‌هاست، به ارزش‌هایی می‌رسد که به سبب داشتن مبنای ثابت، دارای دوام است (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۳، ص ۲۸۷). از اطلاق و نسبییت ارزش‌ها در جلد دوم *المیزان* مفصل بحث شده است. در این کتاب، مرحوم علامه می‌فرماید: صفات

رفتاری، مثل شجاعت و عفت، برخاسته از شرایط طبیعی آدمی است. طبیعت آدمی به‌گونه‌ای است که وی را به شکل‌دهی این صفات، هدایت می‌کند، از این‌رو، ارزش‌ها دایمی هستند.

در نهایت، می‌توان گفت: احکام عملی اعتباری در مرحله نخست، مبتنی بر واقعیت‌های وجود آدمی است که ویژگی‌های اساسی و محوری دارد و به «فطرت» و «طبیعت» از آن یاد می‌شود. از سوی دیگر، ناظر به کمال و سعادت آدمی است. از این‌رو، می‌توان از طریق نظریه اعتباریات به ارزش‌های محوری رسید که ریشه در نهاد آدمی دارد که در همگان یکسان است. این دیدگاه حضرت علامه نباید این تصور را ایجاد کند که ایشان به سوی نظریه ارزش‌شناسی طبیعت‌گرایانه حرکت کرده است؛ همچنان‌که برخی این ادعا را دارند، بلکه مراد و مقصود ایشان این است که در طبیعت آدمی، احساسات و تمایلاتی وجود دارد که وی را به سوی اعتبار احکام خاصی هدایت می‌کند و این به آن معنا نیست که هرچه طبیعی است، خوب است. به عبارت دیگر، دیدگاه مرحوم علامه شامل مغالطه طبیعت‌گرایانه نمی‌شود که مور آن را طرح کرده است (مور، به نقل از فرانکنا، ۱۳۷۶، ص ۲۰۸). به سخن روشن‌تر، از دیدگاه علامه طباطبائی، احساسات و نیازهای آدمی عامل و علت شکل‌گیری احکام اعتباری (ارزش‌ها) است، نه اینکه خوب بودن را در طبیعی بودن قرار داده باشد (محمد حسنی، ۱۳۸۳، ص ۲۰۷).

## راه کارهای کارآمدی مدیریت دولتی

طبق آنچه درباره مبانی انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی از دیدگاه مرحوم علامه بیان شد، می‌توان راه کارهای کارآمدی مدیریت دولتی را استنباط نمود، اما به‌سبب ظرفیت محدود این نوشتار، فقط از دو دسته راه‌کار رفتاری و ساختاری بحث می‌شود:

### الف. راه کارهای رفتاری

منظور از «راه کارهای رفتاری»، اموری است که به‌طور مستقیم بر رفتار انسان تأثیر می‌گذارد که در ادامه، از آنها بحث می‌شود:

#### ۱. نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری

طبق مبنای اول انسان‌شناختی، انسان باید نسبت به رفتارهای خود در پیش‌گاه خداوند، پاسخگو باشد. طبق مبنای «واقعی بودن ارزش‌ها»، که بر ارتباط واقعی اعمال و نتایج آن تأکید دارد و بیان می‌کند که هر عملی نتیجه خاصی دارد، انسان مسئول نتایج کار خود است. طبق این دو مبنای، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی افراد در قبال نتایج رفتار خویش، می‌تواند یکی از راه کارهای اساسی کارآمدی در همه

حوزه‌ها، به‌ویژه مدیریت دولتی، باشد؛ زیرا- همان‌گونه که بیان شد- کارآمدی جز دست‌یابی به هدف نیست. بنابراین، انسان مسئولیت‌پذیر یا کاری انجام نمی‌دهد، یا اگر انجام دهد سعی می‌کند آن را به هدف معهود برساند. در منطق قرآن کریم، هر کس باید در برابر اعمالی که انجام می‌دهد پاسخگو باشد. در آیه ۴۸ سوره بقره، خداوند از اینکه کسی به جای دیگری مجازات نمی‌شود سخن گفته و مسئولیت عمل هر کس را مربوط به خود او دانسته است: «وَأَتَّقُوا يَوْمًا لَّا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَلَا يُقْبَلُ مِنْهَا شَفَاعَةٌ وَلَا يُؤْخَذُ مِنْهَا عَدْلٌ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ» (بقره: ۴۸). براساس این آیه، هیچ کس به‌خاطر دیگری مجازات نمی‌شود و هر کسی مسئولیت اعمال خویش را بر عهده دارد و به‌خاطر کارش اگر نیک بوده لایق پاداش و اگر گناه باشد سزاوار عقاب است، و از کسی هم شفاعت قبول نمی‌شود و پذیرش عوض و غرامت برای رهایی از عقاب در پیشگاه عدل الهی راه ندارد.

در آیات ۱۳-۱۵ سوره اسراء نیز به این مطلب توجه شده است. در این آیات، خداوند هر کس را مسئول اعمال خود دانسته و برای اعمال او، دفتر ثبوتی در نظر گرفته است تا فردای قیامت با آن محشور شود، و در آن روز است که اعمال هر کس جداگانه و مستقل حساب‌رسی می‌شود: «وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْفُ مِائَةٍ طَرْفَةٌ فِي عُنُقِهِ وَنُحِرَ لَٰهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا أَفْرَأَ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَذَابًا حَسِيبًا مِّنْ أَهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ وَمَنْ ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا».

## ۲. نهادینه‌سازی قانون‌مداری

براساس منطق قرآن کریم، شاخص اصلی سنجش عمل انسان‌ها، قانون است. از این رو، اگر عمل کسی بر طبق قانون باشد، درست بوده و مستحق پاداش مناسب عمل خود است. اما اگر چنین نباشد هیچ معیاری نمی‌تواند مبنای توجیه رفتار و اعمال او باشد. از این رو، در قرآن کریم بر بطلان «پارتی‌بازی» تأکید شده است (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱، ص ۱۵۶). این موضوع به‌خوبی از آیه ۴۸ سوره بقره فهمیده می‌شود: «وَأَتَّقُوا يَوْمًا لَّا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَلَا يُقْبَلُ مِنْهَا شَفَاعَةٌ وَلَا يُؤْخَذُ مِنْهَا عَدْلٌ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ»؛ بپرهیزید از روزی که احدی به جای دیگری جزا داده نمی‌شود و از او شفاعتی پذیرفته نیست و از او عوضی گرفته نمی‌شود و هیچ‌کس از ناحیه دیگری یاری نمی‌گردد. «يَوْمَ لَا يَبِيعُ فِيهِ وَلَا خُلَّةٌ وَلَا شَفَاعَةٌ» (بقره: ۲۵۴)؛ روزی است که در آن، نه خرید و فروشی است و نه رابطه دوستی.

در دولت هم اگر معیار سنجش کارها پی‌روی از قانون و عمل براساس آن باشد افراد سعی می‌کنند همواره کارها و اهداف سازمان را به‌گونه‌ای که خواسته شده است به سرانجام برسانند و دنبال توجیه اعمال و رفتار خود نباشند. اما اگر قانون‌گرایی نهادینه نشده باشد، ممکن است افراد در انجام تعهدات

خود سستی ورزند و عدم توفیقات خود را به شیوه‌های گوناگون غیر قانونی؛ مثل دوستی با مدیریت عالی، واسطه‌ها و انواع گوناگون جبران نمایند.

## ۳. نهادینه‌سازی وجدان و تعهد کاری

طبق رویکرد اسلامی، حکومت و دولت امانت است و کسانی که در هر منصب اجتماعی و حکومتی قرار می‌گیرند پیش از همه، امانتدار خدا (انعام: ۱۶۵) و سپس مردم هستند (نهج البلاغه، نامه ۵۱). آنها باید به تعهدات خویش در زمینه ادای این امانت عمل کنند؛ چراکه در برابر خدا و مردم پاسخگویند و باید از هر نوع خیانت در آن دوری کنند. اگر چنین کنند به پاداش‌های عظیم الهی می‌رسند، وگرنه گرفتار عذاب‌های سخت الهی می‌شوند. به عبارت دیگر، چنین کسانی نگهبانی از بزرگ‌ترین سرمایه اجتماعی انسان‌ها، یعنی حکومت را بر عهده دارند؛ امری که برای تشکیل آن، سختی‌ها و رنج‌های فراوانی کشیده شده است. حال اگر کسی ضروری‌ترین امر اداره دولت، یعنی «وفای به عهد» را زیر پا بگذارد و این امانت گران‌سنگ انسانی را نادیده بگیرد، پیش از همه به خود ستم روا داشته و بعد به خداوند که صاحب اصلی این امانت است، و در مرحله بعد، به مردم که صادقاته به او اعتماد نموده و سرمایه بزرگ زندگی خویش را به‌دست او سپرده‌اند.

آیات مربوط به وفای به عهد براساس مطالعه کلیدواژه‌های «عهد»، «عهود» و سایر واژه‌های مشتق از این واژه، همچون «میثاق» و «عقد» بر چند دسته تقسیم می‌شود: آیاتی که مربوط به تعهد انسان با خداست؛ مثل آیات ۹۱-۹۲ سوره نحل؛ آیاتی که به وجوب وفای به عهد و پرهیز از خیانت و نقض عهد اشاره می‌کند؛ مثل آیه ۱ سوره مائده؛ و آیاتی که وفای به عهد و ماندن در پای تعهد را از ویژگی‌های اصلی مؤمنان معرفی می‌کند؛ مثل آیه ۸ سوره مؤمنون.

خداوند متعال در آیه ۱ سوره مائده، مردم را به وفاداری به عهد دعوت نموده و از خیانت در برابر عهد با خدا، خود و دیگران برحذر می‌دارد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُتْبَلَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحَلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ» (مائده: ۱). واژه «عقود» جمع «عقد» بوده و در معنای مفعولی خود به معنای معهود به کار رفته است (طبرسی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۳۰۸). «عقد» به هرگونه گره زدن که به خودی خود از یکدیگر جدا نشود، گفته می‌شود؛ مثل بستن دو طناب به یکدیگر. لازمه گره خوردن آن است که دو چیز ملازم هم بوده، از یکدیگر جدا نشود. وجود این ملازمه در عقد مادی، سبب شده است مردم درباره هر گره‌ی، از تعبیر «عقد» استفاده کنند؛ مثلاً، می‌توان به عقد ازدواج، بیع، اجاره و عهد و پیمان‌ها اشاره کرد؛ یعنی چون اثر موجود در گره زدن، در موارد مزبور نیز وجود دارد، مردم به تک‌تک آنها «عقد» گفته‌اند (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۵، ص ۱۵۸).

#### ۴. نهادینه‌سازی اصل «عدالت»

نهادینه‌سازی عدالت با تمام انواع عدالت توزیعی، رویه‌ای، و مرادده‌ای مرتبط است و تأثیر زیادی بر توفیق جامعه و سازمان دارد و موجب می‌شود افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی از هیچ تلاشی فروگذار نکنند؛ زیرا با اجرای اصل عدالت می‌بینند که هیچ کوششی، بی‌پاسخ نمی‌ماند. بنابراین، هر کس برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کند؛ چراکه می‌بیند تحقق اهداف سازمان بر تحقق اهداف شخصی او نیز تأثیرگذار است و از دید برنامه‌ریزان و مدیران عالی و اجرایی دولت، نادیده گرفته نمی‌شود. اصل «عدالت» چنان مهم است که برای تحقق و نهادینه‌سازی آن، انبیا و اولیای الهی پیش قدم بوده‌اند و از مهم‌ترین اهداف ایشان محسوب می‌شده است. در تاریخ انسان‌ها، انبیا و اولیای الهی در این مسیر، از هیچ تلاشی فروگذار ننموده و حتی جان خود را فدا نموده‌اند و با رهنمودهای جاودانه و الهی خویش، خط سیری به‌جا گذاشته‌اند که هر جست‌وجوگر عدالت به‌طور فطری خواهان آن است. قرآن جامع‌ترین، دقیق‌ترین و زیباترین رهنمودی است که از سوی خداوند به وسیله پیامبران الهی برای هدایت انسان‌ها نازل شده است. این سند جامع بیان‌کننده رنج‌ها، اهداف و راه‌کارهایی است که پیامبران در طول تاریخ متحمل شده‌اند تا انسان‌ها را به این هدف والا، خواسته‌ای فطری و نیاز اصلی‌شان برسانند.

تأمین و برقراری عدالت از اهداف مهم انبیا بوده است. خداوند ایشان را برای تحقق عدالت با «بینه، کتاب و میزان» مجهز نموده است: «لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ» (حدید: ۲۵). طبق این آیه، خداوند پیامبران را به کتاب و میزان مجهز نموده است تا قسط و عدالت را در میان مردم برقرار سازند. درباره میزان سه احتمال داده شده است: ترازو (طبرسی، ۱۳۷۷، ج ۴، ص ۲۵۱)، عقل و دین. اما احتمال سوم با سیاق آیه سازگارتر است (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۹، ص ۱۷۱).

#### ۵. نهادینه‌سازی روحیه انفاق

با وجود انفاق، بخشش و ایثار، اهداف اجتماعی و سازمانی راحت‌تر و مطمئن‌تر به سرانجام می‌رسد؛ زیرا با جود روحیه انفاق، نزاع و اصرار بر منافع شخصی به حداقل می‌رسد و افراد حاضر می‌شوند که حتی از منافع شخصی خود، به‌خاطر منافع اجتماعی صرف‌نظر نمایند. به همین سبب، در قرآن بر انفاق زیاد تأکید شده است. آیات دال بر انفاق، بر دو دسته تقسیم می‌شود: آیاتی که مستقیماً به اصل موضوع انفاق اشاره نموده است، و آیاتی که از دلالت ضمنی آنها، توجه به انفاق به دست می‌آید؛ مثل آل‌عمران:

۱۳۰ و بقره: ۲۷۵-۲۷۹ که مسلمانان را از کارهای غیر مشروع مثل رشوه و ربا بازمی‌دارد. این آیات اگرچه مستقیماً به انفاق اشاره ندارد ولی دلالت ضمنی بر این موضوع به‌شمار می‌رود که به نیکی‌ها، خیرات و تعاون توجه نموده و از اثم و عداون‌هایی مثل ربا، رشوه و اسراف پرهیز داده است.

آیات ۲۶۱-۲۷۴ و ۲۷۶ سوره بقره از جهات گوناگون انفاق را مورد توجه و تشویق قرار داده است. آیه ۲۶۰ سوره بقره به فایده انفاق برای انفاق‌کننده پرداخته و یادآوری می‌کند که بخشش مال در راه خدا نه تنها پاداش اخروی دارد، بلکه موجب رشد و تکامل وجودی انسان هم می‌گردد و مثل کسانی که در راه خدا انفاق می‌کنند همانند بذری است که هفت خوشه برویاند و در هر خوشه‌اش صد دانه باشد. بنابراین، در مقابل هر کار خیری که انجام می‌دهد، هفتصد پاداش دریافت می‌دارد و البته خداوند شنوا و دانا این پاداش‌ها را به کسانی اعطا می‌کند که همواره در راه خداوند انفاق می‌نمایند: «مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ» (بقره: ۲۶۱). البته معنای آیه این نیست که نهایت مضاعفه خداوند هفتصد برابر باشد، بلکه امکان دارد به بیش از آن هم ادامه یابد (طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۲، ص ۳۸۷).

در آیه ۲ سوره مائده، خداوند مؤمنان را به انجام کار خیر و رعایت تقوا دعوت نموده و از تعاون بر گناه و دشمنی پرهیز داده است: «وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ». از نشانه‌های جامعه سالم و پویا آن است که افرادش در مسیر کار خیر و تقوا، همیار یکدیگرند و بر ایمان و عمل صالح ناشی از ترس خدا اجتماع می‌کنند و این همان صلاح و تقوای اجتماعی است. در مقابل، تعاون بر گناه یا عمل زشت قرار دارد که موجب عقب‌افتادگی از زندگی سعادتمندانه می‌شود. خداوند از این‌گونه تعاون به‌شدت نهی فرموده و صلاح و رستگاری جامعه را در دوری از آن دانسته است (طباطبائی، ۱۴۱۷، ج ۵، ص ۱۶۲).

در آیه ۲۰۰ سوره آل‌عمران، خداوند به‌زیبایی، مردم را به همیاری دعوت نموده است. در این آیه، ابتدا خداوند تک‌تک افراد جامعه را به صبر دعوت نموده و سپس اعضای جامعه را به «مصابره» و «مربطه» فراخوانده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ». فعل‌های امری «اصبروا» و «صابروا» و «رابطوا» و «اتقوا» همه مطلق و بدون قید است. در نتیجه، توصیه به صبر، انواع صبر بر شدايد، اطاعت و ترک معصیت خدا را شامل می‌شود. «اصبروا» به صبر تک‌تک افراد، و «صابروا» بر صبر جمعی افراد دلالت دارد. البته در هر دو صبر فردی و جمعی تصاعد وجود دارد؛ زیرا صبری موجب صبر دیگر می‌شود و این صبرها در کنار هم باعث برکات بیشتر می‌گردد. «رابطوا» از نظر معنا، اعم از مصابره است؛ زیرا «مصابره» یعنی: وصل شدن نیروی مقاومت افراد جامعه

است باید پاداش بگیرد، و اگر ناروا است مجازات شود. به این امر به‌عنوان یک راه‌کار مهم هدایت رفتار افراد، در آیات زیادی از قرآن کریم توجه شده است که برخی از آنها در ادامه، بررسی می‌شود. تنوع تنبیه و تشویق، هم در خود اعمال لحاظ شده است و هم نسبت به انجام دهندگان یک عمل. برای نمونه، می‌توان به آیاتی که از عدم تساوی مؤمن و فاسق (سجده: ۱۸-۲۰)، کار خوب و بد (فاطر: ۱۹-۲۲)، عالم و غیرعالم (زمر: ۹؛ جاثیه: ۲۱ و ۲۸)، یاد می‌کند، اشاره کرد.

از آیات ۱۸-۲۲ سوره توبه نیز اصل تنوع تشویق و تنبیه استفاده می‌شود. در آیه ۱۸ کافران به دلیل کفر ورزی‌شان از پاداش کار خیر و ثواب تعمیر و آباد کردن مساجد محروم، و در مقابل، به زندگی ابدی در میان آتش جهنم محکوم شده‌اند. اما در آیه ۱۹ بیان شده است که مؤمنان به‌سبب ایمان خود، از این نعمت بزرگ الهی، ثواب و افتخار آن بهره می‌برند. در آیه ۲۰ از یک اصل مهم در زمینه نتیجه اعمال پرده‌گشایی می‌شود و آن اینکه بسان متفاوت بودن اعمال، نتیجه، ثواب و پاداش آنها نیز متفاوت است. برای نمونه، نمی‌توان سقایی برای حاجیان را با عمارت مسجد برابر دانست و در نتیجه، پاداشی که به حضرت علی<sup>ع</sup> در قبال ایمان و جهادش تعلق گرفته است، نمی‌تواند با پاداش افرادی که کارشان تعمیر مسجد و سقایی بوده است، برابر تلقی شود؛ چراکه ایمان بهتر از تعمیر مسجد و سقاییت است، اگرچه خود این دو عمل نیز نیکویند؛ اما در نیکویی به پای ایمان نمی‌رسند و در نتیجه، پاداششان نیز نمی‌تواند به اندازه پاداش ایمان باشد.

### ب. راه‌کارهای ساختاری

درباره تعریف «ساختار»، به نکات متفاوتی اشاره شده است. طبق تعریفی، «ساختار سازمانی»، روابط نسبتاً پایدار و ثابت بین گروه‌ها، گروهی از پست‌ها (واحدها) و فرایندهای کاری است که سازمان را تشکیل می‌دهند. هر قدر سازمان بزرگ‌تر باشد ساختار آن بزرگ‌تر و پیچیده‌تر است. در سازمان‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر، نیاز به برنامه‌ریزی در همه زمینه‌ها از جمله منابع انسانی، جزو اولویت‌ها و باید‌های یک سازمان معرفی شده است (شفریتز، ۱۳۷۷، ص ۴۵). راه‌کارهای ساختاری نیز همانند راه‌کارهای رفتاری بر مبنای انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی خاص بنا شده است.

#### ۱. تناسب ساختاری

چگونگی ساختار سازمان از مباحث پردامنه در دانش مدیریت است. برخی طرفدار ساختار بلند و سلسله مراتب زیادند، و برخی ساختار تخت و افقی را ترجیح می‌دهند. در حوزه مدیریت دولتی، طبق مبانی سوسیالیست‌ها، برخی طرفدار دولت بزرگ، مداخله‌گر و فراگیرند، و برخی دیگر براساس مبانی لیبرالیستی، بر دولت کوچک، ناظر و هدایتگر اصرار می‌ورزند.

در برابر شداید، ولی «مربطه» عبارت است از: وصل شدن نه فقط نیروهای مقاومت در برابر شداید، بلکه همه نیروها و کارها و در تمام شئون زندگی دینی، چه در حال شدت و چه در حال خوشی. البته باید در همه این صبرها و رابطه‌ها، تقوا رعایت شود؛ چراکه در نبود آن، ممکن است برخی از مصابره‌ها و رابطه‌ها، مستلزم شقاوت اخروی افراد جامعه گردد (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۴، ص ۹۱).

### ۶. توجه به نیازهای مادی

دولت اسلامی وظیفه دارد که هم در سطح سازمان و هم در سطح جامعه، نیازهای مادی مردم را تأمین نماید. در سطح سازمان، اگر نیازهای مادی کارکنان تأمین باشد، با اطمینان خاطر به انجام کارهای خود می‌پردازند. اما اگر چنین نباشد، ممکن است به کارهای غیر قانونی رو بیاورند و یا از نظر روحی پریشان باشند، به‌گونه‌ای که نتوانند کارهای خود را به خوبی انجام دهند. از همین روست که در آیه ۶۰ سوره بقره «وَإِذِ اسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانفَجَرَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُنَاسٍ مَّشْرِبَهُمْ كَلُوبًا وَاشْرَبُوا مِنْ رِزْقِ اللَّهِ وَكَأ تَعْتَوُا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ» حضرت موسی<sup>ع</sup> به مثابه متولی هدایت مردم، از خداوند درخواست می‌نماید که برای قوم بنی‌اسرائیل، چشمه آبی خلق نماید تا ایشان به کشاورزی بپردازند و از این طریق، نیازهای مادی زندگی خویش را تأمین نمایند. از این درخواست حضرت موسی<sup>ع</sup> به‌دست می‌آید که برآورده نمودن نیازهای مادی مردم یکی از وظایف اصلی حکومت اسلامی است و در این زمینه، پیامبران و اولیای الهی یا اولین برپا کنندگان حکومت دینی از هیچ کاری فروگذار ننموده‌اند.

مسئله تأمین امنیت نیز خواستی است که حضرت ابراهیم<sup>ع</sup> از خداوند برای مردم تقاضا می‌نماید: «وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ رَبِّ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا وَاجْنُبْنِي وَبَنِيَّ أَنْ نَعْبُدَ الْأَصْنَامَ» (ابراهیم: ۳۵). حضرت ابراهیم<sup>ع</sup> در دو زمان برای مکه دعا کرد: بار اول زمانی بود که اسماعیل و هاجر را در آنجا اسکان داد و گفت: «رَبِّ اجْعَلْ هَذَا بَلَدًا آمِنًا». بار دوم زمانی بود که جمعیتی به مکه آمدند و در این شهر مقیم شدند. در اینجا هم حضرت ابراهیم<sup>ع</sup> دعا کرد: «رَبِّ اجْعَلْ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا» (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۲، ص ۶۸-۶۹؛ قرائتی، ۱۳۸۳، ج ۶، ص ۲۹۳).

### ۷. تناسب تشویق‌ها و تنبیه‌ها

تشویق‌ها و تنبیه‌ها باید تناسب داشته باشند. این راه‌کار مهمی است که امام علی<sup>ع</sup> در نامه‌اش به مالک اشتر فرموده است نیکوکاران را به کار نیک ترغیب نموده و بدکاران را از تکرار رفتار ناشایست خویش باز دارد. منظور از «تناسب» این است که عمل فرد مبنای هرگونه بازخورد قرار گیرد. اگر کار شایسته

رویکرد اسلامی در این زمینه، بر مبنای پاسخ‌گویی اسلام به نیازهای زمانه و جامعیت اسلام و ملاحظه اصل رعایت زمان و مکان در زمینه صدور و نحوه اجرای احکام اسلامی، «تناسب ساختاری» است. همچنین از آنجاکه انسان موجودی دوساحتی و کمال‌طلب است، «تناسب ساختاری» راه‌کار اصلی در ساختار سازمانی است؛ زیرا تناسب ساختاری نه بر پدیده بودن دولت و نه بر کوچک بودن آن اصرار می‌ورزد، بلکه هم در سطح کلان و هم در سطح خرد، بر رعایت اولویت‌های اجتماعی و سازمانی از یک سو، و شرایط روحی افراد از سوی دیگر، تأکید دارد. ذات انسان به سبب دویعدی و کمال‌طلب بودنش، نمی‌تواند در حصار سلسله مراتب خشک و غیر منعطف رشد کند و بر تحقق اهداف سازمانی مورد نظر همت گمارد. از این رو، لازم است با ملاحظه زمان و مکان و شرایط افراد، ساختاری طراحی شود که هم تشویق‌کننده و محرک افراد برای تحقق اهداف سازمانی باشد و هم با روحیه، شرایط و زمان و مکان و به عبارت دیگر، ظرف تحقق اهداف، مناسبت داشته باشد.

## ۲. طراحی نظام دقیق اطلاعاتی

اطلاعات مبنای هر تصمیم واقعی، درست، به‌موقع و شایسته است. به همین سبب، هر کاری که در سازمان انجام می‌شود، باید بر مبنای اطلاعات درست، واقعی و جامع باشد تا افراد بتوانند به راحتی، هم اهداف مورد نظر را بدانند و هم درباره آن به تصمیم واقعی و سپس اجرای مناسب نایل شوند. از آن رو، که انسان مخلوق و عبد خداوند بوده و دارای فطرت کمال‌طلبی است و در همه عرصه‌های زندگی خود، نیازمند دین است، لازم است نظامی طراحی شود که افراد را برای تصمیم‌گیری واقعی و جامع هدایت کند تا بتوانند بسنجند که آیا اعمال فردی و سازمانی‌شان در جهت مخلوق و کمال‌طلب بودنشان قرار دارد یا خیر؟ یا اینکه صرفاً در جهت تحقق اهداف مادی فردی یا سازمانی است؟ نظام دقیق اطلاعات، همه جنبه‌های یک تصمیم را نشان می‌دهد. از این رو، محرک فرد در تحقق سریع اهداف سازمان می‌شود.

در سازمان باید هوشیاری و مراقبت کامل وجود داشته باشد. چنان‌که از داستان حضرت سلیمان علیه السلام و هدهد این مطلب به خوبی قابل استفاده است: «وَتَقَعَّدَ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِيَ لَأَ أَرَى الْهُدَاهِدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْعَائِبِينَ» (نحل: ۲۰). این آیه مربوط به حکومت حضرت سلیمان و مفقود شدن هدهد است و بیان می‌دارد که حضرت سلیمان علیه السلام مراقب تمام زیردستان و اطراف خود بود، تا آنجاکه از مفقود شدن چند لحظه هدهد نیز باخبر و علت غیبت او را جويا شد. با توجه به آیه حاضر، می‌توان مطرح کرد که دولت اسلامی باید اولاً، مراقب همه افرادش بوده و بر حضور و غیبت آنها نظارت کامل داشته باشد. ثانیاً، اگر افرادی برای غیبت خویش عذر موجه داشتند بپذیرد، و البته برای هر غیبتی و غیبت هر کس عذر

مناسب آن را طلب نماید. در آیه ۱۲۰ سوره بقره نیز خداوند به پیامبر صلی الله علیه و آله یادآوری می‌نماید: کارها و سخنان یهودی‌ها جز خدعه و فریب بیش نیست و لازم است در معامله با آنها جانب احتیاط را رعایت نموده و براساس اطلاعات دقیق و جامع درباره صلح یا جنگ، تصمیم‌گیری نماید و حرف و کارهای ظاهری ایشان را ملاک تصمیم و عمل خویش قرار ندهد: «وَلَنْ تَرْضَىٰ عَنْكَ الْيَهُودُ وَلَا النَّصَارَىٰ حَتَّىٰ تَبِيْعَ مِلَّتَهُمْ قُلْ إِنَّ هُدَىٰ اللَّهِ هُوَ الْهُدَىٰ وَلَنْ أُتْبِعَتْ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِن وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ» (بقره: ۱۲۰).

در آیه ۹۴ سوره نساء نیز خداوند به مسلمانان یادآوری می‌کند که در برخورد با دیگران، دقت کافی و لازم داشته باشند و به آنچه در ذهن خود درباره کسی می‌اندیشند عمل نکنند و برای هر اقدامی از اطلاعات دقیق و درست استفاده نمایند: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْقَىٰ إِلَيْكُمُ السَّلَامَ كَسْتُمْ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ مَغَانِمٌ كَثِيرَةٌ كَذَلِكَ كُنْتُمْ مِّن قَبْلُ فَمَنَّ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَتَبَيَّنُوا إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا». این آیه درباره عملکرد *اسامه بن زید* نازل شده است. پیامبر صلی الله علیه و آله پس از جنگ خیبر، طی حکمی زید و عده‌ای از مسلمانان را به سوی برخی از یهودی‌های ناحیه «فدک» فرستادند تا ایشان را به اسلام دعوت کنند. در میان راه، زید با مردی به نام *مرداس*، که دارای گوسفندان زیادی بود، ملاقات نمود. این مرد با مخفی نمودن مال و گوسفندان خود در دره، نزد زید آمد و با گفتن شهادت «أشهد أن لا إله إلا الله و أن محمداً رسول الله» اسلام قبلی خویش را به زید اعلام نمود. اما زید این کار او را نپذیرفت و باور داشت که او از ترس شهادت داده و اسلام آورده و واقعاً مسلمان نشده است و به همین سبب او را کشت و گوسفندان او را به منزله غنیمت تصرف نمود. اینجا بود که آیه مزبور نازل شد و مردم را از عمل به ذهنیات خود برحذر داشت و ایشان را به تصمیم‌گیری براساس اطلاعات صحیح و دقیق مکلف نمود (قمی، ۱۳۳۷، ج ۱، ص ۱۴۹).

## نتیجه‌گیری

چنان‌که در قلمرو نظری بحث اشاره شد، راه کارهای کارآمدی و به‌طور کلی، مدیریت دولتی از حوزه‌های جدی محل توجه دانشمندان مدیریت است که هر کدام سعی کرده‌اند، طبق برداشت و تجربه خود، راه کارهای مطرح نمایند. این راه کارها دارای نقص‌ها و تناقض‌های زیادی است که از جمله می‌توان به تناقضاتی که در مدیریت دولتی نوین وجود دارد، اشاره نمود. در این رویکرد، یکی از راه کارهای کارآیی مدیریت دولتی، هدایتگری دولت و سپردن کارها به بخش خصوصی است، درحالی‌که این امر به نتیجه

نامطلوب منجر شده است؛ زیرا سبب شده است که به‌طور پنهانی اندازه دولت بزرگ‌تر از قبل شود. این تناقض‌ها در راه‌کارهایی که طبق رویکرد اسلامی ارائه می‌شود، کمتر است؛ زیرا منابع استنباط و ارائه راه‌کار تجربه و برداشت ناقص بشری نیست، بلکه آیات و روایات اسلامی است که در صورت رعایت شرایط استنباط، واقعی‌تر بوده و جامع است. نوشتار حاضر با ملاحظه این امر، سعی نمود تا راه‌کارهای کارآمدی مدیریت دولتی را طبق رویکرد اسلامی و با تأکید بر **تفسیر المیزان** به‌عنوان تأیید خبرگانی، مطالعه و بررسی کند. برای دستیابی به این راه‌کارها، ابتدا مبانی انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی مدیریت دولتی بررسی شد و سپس براساس آنها، دو دسته راه‌کارهای رفتاری و ساختاری کارآمدی مدیریت دولتی در آیات قرآن کریم مطالعه و تدقیق شد که خلاصه آنها در جدول ذیل نمایش داده شده است:

جدول (۱): راه کارهای کارآمدی و منابع استنباط آن

راه کارها	مبانی استنباط	انسان‌شناختی	ارزش‌شناختی
راه کارهای رفتاری	نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری	انسان، مخلوق و عبد خداوند و موجود اجتماعی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
	نهادینه‌سازی قانون‌مداری	انسان؛ مخلوق و عبد خداوند و موجودی اجتماعی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
	نهادینه‌سازی وجدان و تعهد کاری	انسان؛ خلیفه و امین خداوند، موجودی اجتماعی و دارای فطرت الهی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
	نهادینه‌سازی اصل «عدالت»	انسان؛ موجودی اجتماعی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
	نهادینه‌سازی روحیه انفاق	انسان؛ دارای فطرت الهی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
	توجه به نیازهای مادی افراد	انسان؛ دارای دو بعد مادی و معنوی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
	تناسب تشویق و تنبیه	انسان، موجودی کمال‌طلب، و دارای دو بعد مادی و معنوی	واقعی بودن ارزش‌ها و اطلاق آنها
راه کارهای ساختاری	تناسب ساختاری	انسان؛ موجودی، دوساختی و کمال‌طلب	جامعیت اسلام، اصل «ملاحظه زمان و مکان در صدور و اجرای احکام»، واقعیت داشتن ارزش‌ها، مطلق بودن مفهوم ارزش‌ها و نسبی بودن مصادیق آن
	طراحی نظام دقیق اطلاعاتی	انسان؛ مخلوق و عبد خدا، دو ساختی، کمال‌طلب و موجودی اجتماعی	جامعیت اسلام، اصل «ملاحظه زمان و مکان در صدور و اجرای احکام»، واقعیت داشتن ارزش‌ها، مطلق بودن مفهوم ارزش‌ها و نسبی بودن مصادیق آن

البته این راه کارها براساس حصر عقلی ارائه نشده و ممکن است راه کارهای دیگری هم بر این مجموعه افزوده شود.

## منابع

- پورعزت، علی‌اصغر، ۱۳۸۷، *مبانی دانش اداره دولت و حکومت (مبانی مدیریت دولتی)*، تهران، سمت.
- پیتریک، تونی، ۱۳۸۱، *نظریه‌های رفاه*، ترجمه همایون‌پور.
- جوادی آملی، عبدالله، ۱۳۸۱، *تفسیر موضوعی قرآن کریم*، (ج ۱۴): صورت و سیرت انسان در قرآن، چ دوم، قم، اسراء.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۳، *ولایت فقیه و ولایت فقاهت و عدالت*، چ چهارم، قم، اسراء.
- دانایی‌فرد، حسن، ۱۳۸۸، *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*، تهران، سمت.
- دنهارت، رابرت بی، ۱۳۸۲، *تئوری‌های سازمان دولتی*، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، نشر صفار اشراقی.
- رحیمی، محمدرضا، ۱۳۹۰، بررسی و نقد جهت‌گیری‌های انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی مدیریت دولتی نوین، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، شماره ۱.
- شفریتز، جی. ام. و جی. استون آت، ۱۳۷۷، *نظریه‌های کلاسیک سازمان*، ترجمه، محمد مهدی نادری قمی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).
- طباطبائی، سیدمحمد حسین، ۱۳۷۴، *ترجمه تفسیر المیزان*، ترجمه: سید محمد باقر موسوی همدانی، قم، انتشارات جامعه مدرسین.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۱، *نهایة الحکمه*، تصحیح و تعلیق غلام رضا فیاضی، قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع).
- \_\_\_\_\_، ۱۴۱۷ق، *المیزان فی تفسیر القرآن*، ج ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۹، ۲۰، قم، جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.
- طبرسی، فضل‌بن حسن، ۱۳۷۲، *مجمع البیان فی تفسیر القرآن*، تهران، ناصرخسرو.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۷۷، *تفسیر جوامع الجامع*، تهران، دانشگاه تهران و مدیریت حوزه علمیه قم.
- فرانکنا، ویلیام کی، ۱۳۷۶، *فلسفه اخلاق*، ترجمه هادی صادقی، قم، مؤسسه فرهنگی طه.
- قزائتی، محسن، ۱۳۸۳، *تفسیر نور*، تهران، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن.
- قمی، علی‌بن ابراهیم، ۱۳۶۷، *تفسیر قمی*، قم، دارالکتاب، تحقیق، سیدطیب موسوی جزایری، چهارم.
- گیدنز، آنتونی، ۱۳۷۸، *راه سوم بازسازی سوسیال دموکراسی*، ترجمه صبوری‌کاشانی، منوچهر. تهران، شیرازه.
- مطهری، مرتضی، ۱۳۷۵، *جامعه و تاریخ*، تهران، صدرا.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۷۴، *مجموعه آثار ج ۲*، تهران، صدرا.
- مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۴، *تفسیر نمونه*، تهران، دار الکتب اسلامی.
- منوریان، عباس، ۱۳۷۹، «از دولت خوب تا حکومت‌داری خوب»، *مدیریت دولتی*، ش ۴۸ و ۴۹.



- میدری، احمد، ۱۳۸۳، تغییر در سیاست‌های بانک جهانی و پیرایش نظریه حکمرانی خوب، در حکمرانی خوب بنیان، مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها، دفتر بررسی‌های اقتصادی، ش ۱۷.
- هدی، فرل، ۱۳۸۱، اداره امور تطبیقی (مدیریت تطبیقی)، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، اندیشه‌های گوهریار.
- Antnony, R.M., and r.Govindrajan, 2004.
- Berman, E.M. 2006, Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organisations, 2<sup>nd</sup> ed, Armonk, NY: M.E. Sharpe
- DeLeon, Lind, Robert B. Denhardt (2000), the political theory of reinvention, public administration review, vol. 60,
- Hague, M. Shamsula (2001), the diminishing of public service under the current mode of Governance, public administration Review, vol. 41,
- Hughes, Owen E. (2003), new public management and administration, third Edition, New York: PALGRAVE MACHILLAN
- Manging Convol Systems, New York, McGrawhill.
- Organization for Economic Co-operation and development (OECD), 1997, Issues and development in Public management: survey 1996-1997, Paris, OECD.
- Terry, Larry, D., (2002), from Greek mythology to the real world of the new public management and democratic government, public administration review vol.59

## مقدمه

شورای عالی حوزه‌های علمیه، به‌عنوان تنها مرجع در نظام حوزوی کشور، مأموریت و وظیفه حساس و پیچیده مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری حوزه‌های علمیه را بر عهده دارد. مهم‌ترین وظیفه این شورا ابتدا، سیاست‌گذاری در حوزه‌های علمیه است که ابعاد گوناگونی دارد (خامنه‌ای، ۱۳۸۶/۹/۸). یکی از وظائف این نهاد تدوین چشم‌انداز بیست ساله برای حوزه‌های علمیه است (همان، ۱۳۸۶/۹/۸). ضمن آنکه این شورا می‌تواند نقش ناظر و بازرس برون دستگاهی را نیز ایفا کند (همان، ۱۳۸۸/۱۱/۱۶).

از آنجاکه شورای عالی حوزه‌های علمیه، مرکز سیاست‌گذاری و مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه محسوب می‌شود، نیازمند داشتن نگاهی دور اندیش و بصیرتی راهگشا است تا بتواند سیاست‌های کلان حوزه را هدایت نماید. لازمه این امر، دو راه‌کار است:

۱. تشکیل شورایی متشکل از دوازده یا پانزده نفر از فضلالی طراز اول حوزه که در خصوص سیاست‌های کلان حوزه‌های علمیه با هم تبادل نظر نمایند (خامنه‌ای: ۱۳۷۰/۱۱/۳۰).
۲. بهره‌گیری از نتایج تلاش‌های کارشناسانه در حوزه‌های علمیه و در اختیار داشتن اطلاعات جامع از حوزه‌های علمیه سراسر کشور. البته امکان تجزیه و تحلیل و بهره‌گیری از این نتایج و اطلاعات، زمانی فراهم خواهد شد که شورای عالی حوزه‌های علمیه، دارای پشتوانه علمی و فکری مناسب برای تأمین دانش و بصیرت مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه باشد. از این‌رو، این شورا باید مجموعه‌ای کارشناسی داشته باشد که مسائل گوناگون را اولویت‌بندی، مطالعه و تحلیل کنند و طرح‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه مدت را آماده نمایند (همان، ۷۹/۲/۲۲).

این مقاله تلاش می‌کند رویکرد راهبردی شورای حوزه‌های علمیه، تحت نظارت حضرت آیت‌الله یزدی (حفظه الله) در دوره پنجم را مورد مطالعه و جمع‌بندی قرار دهد. در نخستین گام، با توجه به اینکه ادبیات موجود، مدیریت راهبردی از انسجام لازم برخوردار نمی‌باشد و برای فهم بهتر رویکرد شورای عالی، سعی شده است مفاهیم تفکر استراتژیک (راهبردی)، برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) و مدیریت استراتژیک از یکدیگر بازشناخته شوند. همچنین اقتضائات و لوازم آنها بیان شود تا بتوان مدلی را که تحول حوزه‌های علمیه براساس آن در دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه طراحی و برنامه ریزی شد، بهتر درک کرد. به نظر می‌رسد، شناخت ابعاد کارهای انجام شده در این دوره از شورا، بتواند راهگشای تحول حوزه‌های علمیه باشد.

## مدیریت راهبردی و نقش آن در تحول حوزه علمیه

Nashrieh@qabas.net

سیدغلامرضا موسوی / عضو هیأت علمی گروه معارف اسلامی دانشگاه باقرالعلوم

## چکیده

امروزه، با توجه به تحولات گسترده داخلی و خارجی و در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، بهره‌گیری از مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر عملیاتی در سازمان‌ها و نهادهای کشور، بخصوص نهادهای فرهنگی ناکارآمد شده است؛ مدیریتی که قادر به حل مسائل و مشکلات کشور نخواهد بود. استمرار غفلت نسبت به تغییر این نوع مدیریت، پیامدهای جبران‌ناپذیر مادی و معنوی در پی دارد. فقدان مدیریت راهبردی، همه سازمان‌ها و نهادهای کشور از جمله حوزه‌های علمیه را دچار تهدید جدی می‌کند. مدیریت راهبردی با دو مؤلفه تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی، به اجرای راهبردها و ارزیابی آنها می‌پردازد. این مقاله با رویکرد تحلیلی و بررسی اسناد سعی دارد تحول حوزه‌های علمیه، که بارها مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفته است، در پرتو مدیریت راهبردی در مقطع زمانی دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه (۱۳۹۱ - ۱۳۸۷)، مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. در این راستا، ضمن توصیف و تحلیل مدیریت راهبردی شورای عالی حوزه‌های علمیه در امر تحول حوزه، تلاش شده است سیر اقدامات این شورا در این دوره بررسی می‌شود، تا نگاه راهبردی به حوزه‌های علمیه برجسته گردد.

**کلیدواژه‌ها:** تحول حوزه‌های علمیه، مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی.

## تفکر راهبردی

در زبان فارسی واژه «استراتژی» از نظر لغوی «راهبرد» معنا شده است (داوری، ۱۳۸۰، ص ۷۹). تفکر استراتژیک یا راهبردی، جهت‌گیری مناسب و اصلی سازمان را مشخص می‌کند. کارکرد اصلی آن، ایجاد فرصت‌های رقابتی برای سازمان است. جوهره تفکر راهبردی، نگرش سیستمی است. نگرش سیستمی، نگرشی کل‌نگر، منسجم و سازوار از سیستم ارائه می‌دهد. در پرتو این تفکر، می‌توان تصویری یکپارچه و منسجم از محیط و سیستم پیدا نمود و جهت مناسب سازمان را تعیین کرد.

در واقع نگرش سیستمی، یک نگاه معرفت‌شناسانه درجه دو (کل‌نگر) است که به‌عنوان ابزار تجزیه و تحلیل سیستم به کار می‌رود. با این نگرش، می‌توان علل و عوامل و موانع رسیدن به اهداف سازمان را مشخص کرد و نسبت به مهندسی مجدد، ارتقاء یا نوسازی آن اقدام نمود. بنابراین، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم سازمانی است که با تصویری سازوار و منسجم از سازمان، مسیر مناسب سازمان را تعیین می‌کند. حاصل تفکر استراتژیک، تدوین مأموریت‌ها به معنای تدوین فلسفه وجودی سازمان می‌باشد؛ یعنی تدوین اموری که یک سازمان را از سایر سازمان‌ها و نهادهای مشابه متمایز می‌سازد و مزیت رقابتی آن را روشن می‌کند. دراکر معتقد است:

کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت شرکت، به سازمان نگاه کند؛ یعنی مطرح کردن این پرسش که کار اصلی ما چیست؟ باعث می‌شود که هدف‌هایی تعیین گردد، استراتژی‌ها تدوین شوند، و تصمیماتی امروز گرفته شوند که نتیجه آن فردا به دست می‌آید. تردیدی نیست که این کار باید به وسیله بخشی از سازمان انجام شود که می‌تواند با دیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند، و بین هدف‌ها و نیازهای امروز و نیازهای فردا توازن و تعادل برقرار کند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۱، ص ۲۷).

## برنامه‌ریزی راهبردی

«برنامه‌ریزی راهبردی»، به فرایند تعریف یک سازمان با توجه به قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و براساس مأموریت‌های مصوب سازمان اطلاق می‌شود. خروجی برنامه‌ریزی استراتژیک، تهیه و تدوین اهداف بلندمدت سازمان (چشم انداز)، برنامه‌های بلندمدت (برنامه پنج‌ساله) و برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت، بازنگری ساختارها، تدوین و اصلاح قوانین، تدوین شرح وظایف سازمانی، اصلاح نظام بودجه و اعمال بودجه‌ریزی عملیاتی خواهد بود. این نوع برنامه‌ریزی، در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و مانند چتری تمام سازمان را در بر می‌گیرد. این برنامه‌ها، مدیران ارشد سازمان را قادر می‌سازد تا انرژی سازمان را در انتخاب راه و هدف مشترک، صرف کنند،

و همواره خود را با مأموریت‌های سازمان محک بزنند. در برنامه‌ریزی استراتژیک، باید پیوسته سه سؤال مدنظر مدیران استراتژیک باشد:

۱. جامعه مخاطب این سازمان و نهاد کیست؟ برای چه کسانی کار می‌شود؟
۲. چه خدماتی به جامعه هدف داده می‌شود؟ چه کاری انجام می‌شود؟
۳. چگونه می‌توان به برتری در حوزه مأموریتی دست پیدا کرد؟

اینجاست که یک برنامه راهبردی می‌تواند نه تنها درک مدیران را از اهداف سازمان بیشتر کند، بلکه می‌تواند همگان را به سمت تحقق اهداف بسیج کرده، و همکاری میان مدیران یک سازمان (با پیش فرض‌های مشترک) را بسیار اثر بخش نماید. خروجی اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک، از جنس استراتژی است که مجموعه جهت‌گیری‌ها، حرکات و اقدامات منجر به اهداف را در قالب سند چشم‌انداز و برنامه‌های بلند و میان و کوتاه‌مدت، ترسیم می‌نماید.

البته افزون بر این برنامه‌ریزی، چهار مسئله دیگر نیز تبیین می‌شود:

۱. حوزه‌های راهبردی؛ قلمروهای اساسی را مشخص می‌کند که نقش عمده و محوری در ارتقاء سازمان دارند.
۲. راه‌کارها؛ مجموعه‌ای از بدیل‌ها به منظور پیمودن یک راه هستند.
۳. خط مشی‌ها یا سیاست‌ها؛ رهنمودهایی هستند که در تعیین اولویت‌ها و انتخاب اهداف به کار می‌روند.
۴. الزامات؛ مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها که مراجع تصمیم‌گیری باید تدوین کنند.

## مدیریت راهبردی

پس از تبیین و توضیح دو مولفه اصلی مدیریت راهبردی (تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی)، می‌توان به مفهوم مدیریت راهبردی پرداخت. «مدیریت راهبردی»، فرایند تصمیم‌گیری است که براساس تفکر راهبردی به برنامه‌ریزی راهبردی، اجرا و ارزیابی راهبردها می‌پردازد. در واقع، حلقه اتصال تفکر راهبردی، با برنامه‌ریزی راهبردی است. در این نوع مدیریت، بین مأموریت‌ها و برنامه‌های یک سازمان پیوند برقرار می‌شود، و ساختارها و شرح وظایف آنها، به صورت یک واحد منسجم در خدمت این مأموریت‌ها و اهداف قرار می‌گیرند و ساماندهی می‌گردند (صالحی، ۱۳۹۱، ص ۷).

می‌توان ویژگی‌های مدیریت راهبردی را این‌گونه برشمرد:

- مدیریت راهبردی وظیفه مدیریت عالی هر سازمان و نهادی است.

– مدیریت راهبردی معطوف به آینده است و همواره باید در حال ارزیابی با رسالت و مأموریت‌های از پیش تعیین شده باشد.

– مدیریت راهبردی سازمان را به صورت یک سیستم و کل نگاه می‌کند. البته همراه با توجه به اجزای سازمان.

– مدیریت راهبردی سازمان را یک سیستم باز می‌داند که پیوسته در حال تعامل با محیط است.

– مدیریت راهبردی دائماً در حال هدایت مدیریت‌های سازمانی خود، در جهت تحقق اهداف و موزون کردن سیستم با اهداف است.

– مدیریت راهبردی در توزیع منابع، هوشمندانه عمل می‌کند و منابع محدود خود را در حوزه‌های غیر راهبردی هزینه نمی‌کند.

– مدیریت راهبردی ارتباط وثیق و تنگاتنگی با مفهوم بهره‌وری با سازمان دارد. دو عنصر کارآیی و اثربخشی، از مفاهیم مورد تأکید این نوع مدیریت هستند.

بنابراین، الزامات مدیریت راهبردی می‌تواند موارد زیر باشد:

– باید حوزه‌های ستادی و راهبردی از حوزه‌های صافی جدا شوند و ساختار و وظایف آنها کاملاً تفکیک گردد. تا مدیران ستادی و راهبردی بتوانند خود را از فرایندها و بحران‌های روزمره مدیریتی جدا سازند، فعالیت‌هایی صافی را به مراکز صافی محول نمایند و به راهبری سیستم اکتفا نمایند.

– باید کلیه اجزاء یک سازمان، رابطه ارگانیک و تعریف شده داشته باشند و اصل همبستگی و پیوستگی صف و ستاد براساس مأموریت‌ها رعایت گردد.

باید اقدامات ستادی و راهبردی متمرکز شود (مانند تدوین مأموریت‌ها، سند چشم انداز، برنامه‌های پنج‌ساله)؛ و امور غیرستادی به سطوح پایین‌تر و یا استانی واگذار گردد.

– باید تداخل وظایف، موازی‌کاری سازمانی و هم پوشانی‌ها رفع شود و براساس مأموریت‌ها، اجزاء سازمان هم‌افزا گردند.

– علاوه بر تحدید وظایف، باید اختیارات به‌طور کامل تبیین شود.

– علاوه بر تحدید وظایف، باید تحدید راهبردی وظایف سطوح مختلف سازمان مشخص شود.

– باید اصل ارتباط و تجانس مأموریت‌ها با سند چشم‌انداز و برنامه‌ها رعایت گردد.

– باید تعادل در حجم و اندازه ساختارها با مأموریت‌های محوله رعایت گردد.

– تدوین قوانین و شفاف‌سازی آنها و فرایندهای سازمانی، باید براساس مأموریت‌ها و اسناد بالا

دستی تعریف مجدد شود.

هرم نیروی انسانی باید براساس مأموریت‌های محوله اصلاح گردد.

به‌طور طبیعی، انجام این امور، به منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر شدن سازمان کمک خواهد کرد و بر

انسجام سیستم در رسیدن به اهداف در چارچوب مأموریت‌ها تعیین می‌بخشد.

نکات مزبور را می‌توان در جدول ذیل ترسیم کرد:

مؤلفه‌ها	ویژگی‌ها	خروجی
تفکر راهبردی	تفکر کل نگر که تصویری یکپارچه و منسجم از محیط و سیستم می‌دهد و جهت‌گیری مناسب سازمان را براساس ضعف‌ها و قوت‌ها تهدیدها و فرصت‌ها، تعیین می‌کند	مأموریت سازمان (فلسفه وجودی)
برنامه‌ریزی راهبردی	فرایند تعریف یک سازمان براساس مأموریت‌ها یا فرایند عینی‌سازی تفکر راهبردی در سازمان	– راهبردها شامل: ۱. سند چشم انداز ۲. برنامه‌های بلند، میان و کوتاه مدت – ساختار – تدوین و اصلاح وظایف – تدوین و اصلاح قوانین و مقررات – تدوین و اصلاح فرایندها – بودجه‌ریزی عملیاتی – اصلاح هرم نیروی انسانی و...
اجرای راهبردها	فرایند انجام برنامه‌های راهبردی	
ارزیابی راهبردها	فرایند نظارت و ارزیابی راهبردها	– مهندسی مجدد سازمان – ارتقاء یا نوسازی سیستم

## تحول

مسئله تحول در حوزه‌های علمیه، هنوز فاقد یک عقبه تئوریک، جامع و بومی است. این امر، علاوه بر

آنکه دست‌یابی به الگوی بایسته را دچار مشکل کرده، افراط و تفریط‌های زیادی را به دنبال خواهد

داشت. پرسش‌های اساسی مانند فضای تحول، اصول حاکم بر تحول، متولیان تحول، عرصه‌های تحول،

پیش‌نیازها و بسترهای تحول و آسیب‌های تحول از جمله مهم‌ترین مسائل در این عرصه هستند.

معنای لغوی «تحول»، تغییر و دگرگونی همراه با نوآوری در عرصه‌های گوناگون مدیریتی است.

از این رو، ونالد و همکاران او در کتاب مدیریت تحول، تحول سازمان را تلاش به منظور اصلاح و

بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرایند حل مسئله می‌دانند (الوانی،

خوب مدیریت نشود، این فرصت تبدیل به تهدید می‌شود. البته ایجاد تحول نیازمند به رهبری تحول است که در حوزه علمیه، ستاد این رهبری شورای عالی حوزه‌های علمیه تعیین شده است.

### مدیریت تحول حوزه‌های علمیه

تحول در حوزه‌های علمیه که جز با نگرش جامع، کل نگر، منسجم و سازوار (تفکر راهبردی) و ناظر به همه ابعاد و بایستگی‌های حضور روحانیت در عینیت جامعه، امکان‌پذیر نیست. با توجه به گستردگی این عرصه، نقشه راه تحول حوزه‌های علمیه در دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه براساس دو محور تنظیم شد:

#### ۱. بخش زیربنایی

مراد از این بخش، تحول در زیرساخت‌های حوزه‌های علمیه است که جنبه مقدماتی برای تحول اصلی دارد. مانند تدوین مأموریت‌ها و سند چشم انداز، بازتعریف ساختارها براساس مأموریت‌های جدید، تحدید وظایف در دو سطح موضوعی و راهبردی، تدوین و بازنگری قوانین و مقررات و تنقیح آنها، بودجه‌ریزی عملیاتی و مانند آن.

#### ۲. بخش روبنایی

مراد از این بخش تحول در آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب حوزه‌های علمیه است. در واقع هدف اصلی، تحول می‌باشد. طبق مصوبه شورای عالی حوزه‌های علمیه، نقطه عزیمت و کانونی تحول در حوزه‌های علمیه، نظام آموزشی- تربیتی حوزه‌های علمیه است.

البته شورای عالی حوزه‌های علمیه در دوره پنجم، به لحاظ منطقی ابتدا ایجاد زیرساخت‌های سازمانی تحول را در دستور کار خود قرار داد، سپس تحول در بخش روبنایی را (محمد یزدی، ۱۳۹۰). گام‌های تحول در بخش زیربنایی، به شرح ذیل قابل جمع‌بندی است:

#### ۱. تدوین مأموریت‌های حوزه علمیه

همان‌گونه که گذشت، خروجی تفکر راهبردی، تدوین مأموریت‌ها به معنای تدوین فلسفه وجودی سازمان است. در این زمینه و در اولین گام، تهیه و تدوین مأموریت‌های حوزه علمیه از مهم‌ترین اقدام‌های انجام شده می‌باشد. بر این اساس، مأموریت‌های حوزه‌های علمیه به شرح ذیل تعیین گردید:

دانایی فرد، (۱۳۷۹، ص ۹). البته آنچه مهم است، متعلق تحول است: تحول چه چیزی؟ تحول چه کسی؟ تحول در مدیریت، تحول در مأموریت، تحول در برنامه‌ها، ساختارها، منابع انسانی یا تحول در بودجه‌ریزی و...؟ آنچه در اینجا مدنظر است، تحول به معنای تحول در اندیشه و نگرش‌ها است. و به تبع آن، تحول در رفتارها و تعاملات درون و برون سیستمی. اگر تحول در اندیشه پدید آمد، تحول در همه اجزاء و اضلاع سازمان رخ خواهد داد. تحول در اندیشه؛ یعنی تغییر تفکر سنتی و کلاسیک در اداره سازمان، به تفکر راهبردی که جوهره آن نگرش سیستمی است.

بر این اساس، تحول در حوزه‌های علمیه به معنای تغییر و جایگزینی نگاه سنتی به حوزه‌های علمیه، و نگاه و تفکر راهبردی به حوزه‌های علمیه است. برای نمونه، اگر حوزه‌های علمیه نسبت به محیط اعم از جامعه، نظام اسلامی و جامعه بین‌الملل مسئول باشند، مأموریت‌ها و وظایف آنها به یک صورت خواهد بود. و اگر مسئول نباشند، وظایف آن صورت دیگری خواهد داشت.

اساس فرمایش مقام معظم رهبری، مبنی بر «تحول یعنی به روز بودن، به هنگام جلو رفتن و از حوادث عقب نبودن» (خامنه‌ای ۱۳۸۶). همین تفکر راهبردی است؛ چراکه لازمه به روز بودن و به هنگام بودن، تفکر راهبردی و کل نگر نسبت به حوزه‌های علمیه است. سازمان حوزه را با مأموریت‌ها ارزیابی کردن و از آنها عقب نماندن است. لازمه تفکر راهبردی، آینده‌نگری است. «این آینده‌نگری اگر امروز در حوزه قم انجام نگیرد و به وضع موجود راضی باشیم و همین که «حالا حوزه را یک جوری اداره کنیم» به این اگر قناعت کنیم، یا حوزه‌ای نداریم یا حوزه‌ای رو به انحطاط خواهیم داشت» (خامنه‌ای، ۱۳۸۶). بنابراین، از تحول نمی‌توان سرباز زد؛ زیرا اول آن‌که تغییرات محیطی به شدت روزافزون هستند، و به تبع آن، تقاضاهای محیطی از حوزه‌های علمیه دوچندان است. دوم، نگرش و بینش طلاب و دانش پژوهان حوزوی تغییر کرده است و طبیعتاً با سازوکارهای سنتی چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ اجرا تطابقی ندارد. از این رو، صرف نظر از اینکه عامل ایجاد تغییر و تحول در حوزه‌های علمیه درونی باشد یا بیرونی، تحول امری اجتناب‌ناپذیر است. مقاومت در مقابل آن، موجب انزوا و انحطاط خواهد شد. درحالی که شناخت عوامل تحول، و مدیریت و هدایت آن به گونه‌ای منطقی، موجب اثربخشی نهاد حوزه خواهد شد.

«تحول رخ خواهد داد و اگر موجودی تن به تحول ندهد یا خواهد مرد یا منزوی خواهد شد. و حوزه علمیه اگر از تحول بگریزد، منزوی خواهد شد چون مایه دین مانع مردن اوست» (خامنه‌ای، ۱۳۸۶). «البته باید این تحول در جهت صحیح و درست مدیریت شود» (همان)؛ چراکه اگر تحول

- کلمه؛ یعنی خوراک فکری نظام را بدهد و آن را توجیه دینی بکند (خامنه‌ای، ۱۳۷۰). ضمن آنکه مأموریت دیگر آن حمایت از نظام اسلامی در سه بعد تحکیم، تقویت و اعتلای نظام است.
۶. نظریه‌پردازی و تولید علم در دو حوزه علوم اسلامی و انسانی، از مأموریت‌های جدی حوزه علمیه است که همواره مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفته است.
۷. کادرسازی برای سه بخش: (۱) نیازهای دینی مردم مثل مبلغ، مفسر، (۲) نیازهای نظام اسلامی مثل استادان دانشگاه، ائمه جمعه، مدیران اجرایی، (۳) نیازهای حوزه علمیه مانند مدرّس، مجتهد.
۸. در مأموریت هشتم، نکته مهم واژه «معارف و حیانی» است؛ یعنی یکی از مأموریت‌های حوزه علمیه تبیین، ترویج و دفاع از معارف حق همه ادیان و حیانی، اعم از مسیحیت، یهودیت و اسلام می‌باشد و اختصاصی به معارف اسلامی ندارد. در واقع مأموریتی جهانی برای حوزه‌های علمیه در نظر گرفته شده است.
۹. اشاره دارد به مأموریت بین‌المللی حوزه‌های علمیه، که وظیفه ترویج و تبلیغ دین را بر عهده دارند.

## ۲. تعیین ساختارهای کلان

- یکی از خروجی‌های برنامه‌ریزی راهبردی، تعیین ساختارهای متناسب با مأموریت‌ها می‌باشد. در این زمینه، بازتعریف ساختارهای کلان حوزه‌های علمیه براساس مأموریت‌های مصوب، دومین گام در عرصه تحولات زیربنایی محسوب می‌شود؛ زیرا لازمه تحقق مأموریت‌ها و چشم‌انداز، ساختار متناسب با آنها است؛ ساختاری که میزان انعطاف‌پذیری را در مقابل تحولات بیشتر کند.
- افزون بر این، قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی، موجب کاهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می‌شود. بنابراین، هر چه وظایف و فعالیت‌های افراد و گروه‌های کاری سازمان به‌طور دقیق‌تری تعریف شوند، سازمان کارا و اثربخش‌تری وجود خواهد داشت.
- براساس مصوبه شورای عالی، «شورای عالی حوزه علمیه قم» به «شورای عالی حوزه‌های علمیه» به‌عنوان سطح اول مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه تغییر نام یافت. در پی آن، «مرکز مدیریت حوزه علمیه قم» به «مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه» به‌عنوان سطح دوم مدیریت راهبردی تغییر عنوان پیدا کرد. سطح سوم، مدیریت راهبردی، حوزه‌های علمیه استانی به‌عنوان مراکز صنفی براساس مصوبه شورای عالی قرار گرفت. سطح چهارم مدیریت، واحدهای آموزشی و پژوهشی (مدارس علمیه، مراکز آموزشی، مؤسسات آموزش عالی) قرار گرفت، که به صورت مستقیم، به امر آموزش و پژوهش طلاب می‌پردازند. سطوح مدیریت حوزه علمیه را به صورت شکل ذیل می‌توان نمایش داد:

۱. استنباط، تبیین و تعمیق آموزه‌های اسلام و مکتب تشیع در عرصه‌های مختلف علوم و معارف اسلامی، به‌ویژه فقه.
  ۲. صیانت هوشمندانه و روشمند از اسلام و مکتب اهل‌بیت علیهم‌السلام در برابر شبهات، بدعت‌ها، خرافات، التقاط و اندیشه‌های انحرافی.
  ۳. هدایت جامعه اسلامی با تکیه بر تعلیم، و گسترش معنویت، اخلاق و رفتار اسلامی.
  ۴. اهتمام به تحقق تمدن اسلامی براساس آموزه‌های قرآن کریم و مکتب اهل‌بیت علیهم‌السلام.
  ۵. هدایت، پشتیبانی و حمایت از تحکیم، تقویت و اعتلای نظام اسلامی.
  ۶. نظریه‌پردازی و تولید علم در حوزه‌های مختلف علوم اسلامی و انسانی.
  ۷. تربیت نیروی انسانی برای رفع نیازهای دینی جامعه، نظام اسلامی و حوزه‌های علمیه.
  ۸. تبلیغ و ترویج معارف اسلامی در سطح ملی و فراملی.
- تدبیر در مأموریت‌های مصوب، حکایت از عمق و دقت در انتخاب واژگان دارد. به علت محدودیت مقاله، در اینجا به نکات برجسته آن، اشاره می‌کنیم:

۱. توجه به تفاوت واژگان استنباط، تبیین و تعمیق و لزوم رعایت آنها در تمام علوم حوزوی (مانند فلسفه، کلام، تفسیر و البته تأکید ویژه بر فقه است). این مأموریت نشان می‌دهد که مأموریت حوزه‌های علمیه منحصر در فقه و فقاقت نیست، بلکه تمام علوم حوزوی در متن مأموریت قرار دارند و هیچ علمی در حاشیه نیست. از این رو، خروجی‌های حوزه‌های علمیه علاوه بر تربیت فقهاء، باید مفسران، متکلمان، فلاسفه، عرفاء و... را نیز شامل شود.
۲. توجه به تفاوت واژگان هوشمند و روشمند، که رابطه عموم و خصوص من وجه دارند؛ «صیانت هوشمندانه» یعنی حفظ و حراست از اسلام و مکتب اهل‌بیت علیهم‌السلام بدون آنکه بهانه دست مخالفان داده شود. «روشمند» به معنای آنکه از فعالیت‌های هم‌پوشان و موازی جلوگیری شود، ضمن آنکه از چارچوب علمی خارج نشویم. در این بند، تفاوت مفاهیم شبهه، بدعت، خرافه، التقاط و اندیشه‌های انحرافی مدنظر بوده است.
۳. در مأموریت سوم به افعال جوارحی و جوانحی توجه شده است.
۴. یکی از وظایف حوزه‌های علمیه، تمدن‌سازی است (خامنه‌ای، ۱۳۸۹). این امر در مأموریت چهارم مورد توجه قرار گرفت.
۵. یکی از مأموریت‌های حوزه هدایت و پشتیبانی نظام اسلامی است. البته پشتیبانی به معنای حقیقی



### ۳. تحولات در شورای عالی حوزه‌های علمیه

سومین گام از مجموعه اقدامات انجام شده در تحولات زیرساختی، تغییرات در سطح اول مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه (شورای عالی حوزه‌های علمیه) است که عبارتند از:

۱-۳. بازخوانی وظایف شورای عالی حوزه‌های علمیه براساس مأموریت‌های مصوب. ادبیاتی که در این بازخوانی مورد استفاده قرار گرفت، به منزله تجدیدنظر در وظائف شورای عالی حوزه‌های علمیه است؛ و تحول شگرف از منظر تفکر راهبردی در سطح اول مدیریت راهبردی حوزه‌های علمیه را نشان می‌دهد؛ زیرا مفاهیم و ادبیات به‌کار رفته در این وظایف، نشان از فهم جدید اعضای شورای عالی، از حوزه‌های علمیه و مأموریت‌های آنان دارد. مهم‌ترین نکاتی که در این بازخوانی مورد توجه قرار گرفت عبارتند از:

۱. تعیین حوزه‌های راهبردی تحول. شامل نظام جامع آموزش، پژوهش، تبلیغ، تهذیب، خدماتی و معیشتی طلاب، گزینش و اداری و مالی.
۲. معرفی شورای گسترش و شورای اعطای مجوزها و امتیازهای علمی، به‌عنوان مراجع قانونی ارائه مجوز در حدود وظایف خود.
۳. توجه ویژه به مأموریت بین‌المللی حوزه‌های علمیه.
۴. عنایت جدی به تولید نظام‌های معرفتی مورد نیاز علوم انسانی.
۵. توجه ویژه به نخبگان و استعدادها برتر.
۶. تأکید بر گفتگوهای علمی، تقریبی و بین‌ادیانی.
۷. توجه ویژه به تربیت نیروی انسانی.

۲-۳. ایجاد دفتر مطالعات راهبردی براساس مصوبه شورای عالی، با وظایفی چون آینده‌پژوهی حوزه‌های علمیه، بررسی و تعیین الگوی تعامل حوزه علمیه با نظام اسلامی، ترویج فرهنگ

کلان‌نگری، تحول‌خواهی، جامع‌نگری و تفکر راهبردی، رصد دائم نیازهای جامعه و نظام اسلامی و انطباق آن با خروجی‌های حوزه، تهیه و تنظیم سند چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی حوزه علمیه.

۳-۳. واگذاری امور اجرایی از شورای عالی، به سطوح بعدی مدیریت حوزه علمیه. مانند واگذاری مدیریت کتابخانه‌ها و مرکز مدیریت مطالعات و پاسخگویی به شبهات، به مدیریت حوزه علمیه استانی قم، و واگذاری مرکز آمار و اطلاعات حوزه‌های علمیه، به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه. این واگذاری‌ها، در پی تأکیدات مقام معظم رهبری مبنی بر عدم ورود شورای عالی حوزه‌های علمیه در کارهای اجرایی بود.

۴-۳. علاوه بر شورای گسترش حوزه‌های علمیه، که وظیفه بررسی و تصویب ایجاد یا توسعه رشته‌های تحصیلی را داراست، شورای اعطای مجوزها به‌عنوان یکی دیگر از شوراهای اقماری، وظیفه اعطای مجوز به مجلات علمی، تأسیس انجمن‌ها و قطب‌های علمی، اعطای امتیازات به کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و مناظره و آزاداندیشی را بر عهده دارد. در واقع، یکی از راهبردهای شورای عالی، تفویض امور به شوراهای اقماری برای تسهیل در فرایند تصمیم‌گیری‌های حوزوی و رفع انسداد سازمانی است.

در همین زمینه، و برای نظم بخشی در انجام مأموریت‌های شورای گسترش، آیین‌نامه‌های مختلفی تهیه و تنظیم شده است که در بخش تحولات در واحدهای آموزشی بیان خواهد شد. براساس مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای گسترش حوزه‌های علمیه، صلاحیت تصمیم‌گیری در شش رشته از رشته‌های حوزوی مثل فقه، اصول، تفسیر، تاریخ و... را دارا بود. اما براساس پی‌گیری انجام شده در دوره پنجم، براساس مصوبه جلسه ۶۴۴ مورخ ۱۳۸۸/۳/۵، صلاحیت تصمیم‌گیری و تصویب کلیه رشته‌های حوزوی و علوم انسانی مرتبط با مأموریت‌های حوزه، به شورای گسترش حوزه‌های علمیه تفویض داده شد. این اقدام از جمله مهم‌ترین تحولات زیرساختی در عرصه ایجاد و توسعه رشته‌های تحصیلی حوزوی است.

به دنبال این مجوز، ده‌ها رشته در مقطع سطح سه حوزه (کارشناسی ارشد) مورد تصویب قرار گرفت. مانند رشته فلسفه اسلامی، اخلاق و تربیت اسلامی، تاریخ اسلام، مطالعات زنان، اخلاق و تربیت اسلامی، مدرسی علوم عقلی، امامت. همچنین در مقطع سطح دو حوزه (کارشناسی)، چندین رشته مورد تصویب قرار گرفت.

## ۴. تحولات در مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه

مجموعه اقدامات انجام شده در سطح دوم، مدیریت راهبردی، حوزه‌های علمیه در چند بخش قابل دسته‌بندی است:

## طراحی مجدد ساختارها

در دوره جدید، این مرکز دارای نه معاونت است: آموزش، پژوهش، تبلیغ، تهذیب، امور طلاب و دانش‌آموختگان، امور حوزه‌های علمیه (امور استان‌ها)، بین‌الملل، آمار و بررسی (گزینش) و اداری-مالی. علاوه بر این، معاونت‌ها شش واحد مدیریتی دیگر شامل دفتر برنامه‌ریزی و نظارت، مرکز نخبگان و استعدادهای برتر، مرکز تدوین متون درسی، مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات، مرکز آمار و اطلاعات و بالاخره، حوزه ریاست، برای انجام مأموریت‌ها ساماندهی شد. البته از اقتضائات و لوازم مدیریت راهبردی، وجود ستاد چابک، فعال و متناسب با مأموریت‌ها است. این امر بارها مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفت و در نهایت، مقرر شد نسبت به چابک‌سازی اقدامات لازم صورت گیرد. در این میان، نکته مهم آن است که برای اولین بار ساختار حوزه‌های علمیه براساس قواعد و ضوابط خاصی تدوین شد. در ابتدا ضوابط ساختار سازمانی شامل چگونگی توزیع وظایف، تعداد سطوح مدیریتی و تعداد واحدهای سازمانی و تعاریف آنها براساس مصوبه شورای عالی مشخص شد. سپس، ساختارهای مختلف تصویب شدند.

## تعیین وظائف ستادی

تعیین وظایف مرکز حوزه‌های علمیه، به‌عنوان سطح دوم ستاد مدیریت راهبردی حوزه علمیه، از مهم‌ترین اقدامات این دوره بود. عمده‌ترین وظایف مقرر برای این مرکز، به شرح ذیل مقرر شد: تهیه و تنظیم نظام‌های جامع آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب که مقرر شد نظام‌سازی اولین اقدام ستاد راهبردی حوزه‌های علمیه قرار گیرد.

مراد از «نظام»، کلیتی جامع از فرایندهای پیوسته مرتبط است. فعالیت‌های دارای تعامل، همبستگی، وابستگی، پیوستگی و هدف مشترک، که در قالب یک موضوع واحد، داده‌هایی را به‌عنوان ورودی پذیرفته و بر روی آن پردازش کرده و نتیجه را به‌عنوان خروجی به محیط ارائه دهد (نیکوکار، ۱۳۸۷، ص ۳۶) بر این اساس، هر نظامی دارای چهار عنصر اساسی است. ورودی، فراگرد، خروجی و بازخور. همچنین هر نظامی یک یا چند از اهداف و مأموریت‌های سازمان را تأمین می‌کند. و در هر نظامی، به هفت سؤال پاسخ مشخص داده شود.

۱. ورودی‌های نظام چیست و از چه نوعی است؟ زنجیره‌ای، تصادفی، بازخور؟

۲. خروجی‌های مورد انتظار از نظام چیست؟

۳. این نظام، کدامیک از وظائف اساسی نظام بالاتر از خود را (داد و ستد با محیط، رصد و مدیریت) انجام می‌دهد؟ و چگونه؟ آیا برای تأمین هر یک از خروجی‌های مورد انتظار از نظام، فراگرد مشخصی تعریف شده است؟

۴. بازخورد نظام چگونه برقرار می‌شود؟

۵. محیط از چه عواملی تشکیل شده و هر یک از این عوامل چه تأثیری بر روی آن می‌گذارد؟

۶. نظام با چه نظام‌های دیگری و چگونه ارتباط دارد؟ چه سازوکارهایی برای هماهنگی بین آنها لازم است؟

۷. در درون نظام چه نظام‌های دیگری وجود دارد؟

با پاسخ به این سؤالات هفت‌گانه، می‌توان نظام‌سازی‌های مورد نظر را انجام داد.

۱. تعیین سیاست‌ها و برنامه‌های مشارکت حوزه در برنامه‌ریزی آموزش دینی کشور.

۲. برنامه‌ریزی برای ساماندهی پاسخ‌گویی به شبهات مختلف در حوزه دین.

۳. ایجاد جریان‌های علمی و فرهنگی زمینه‌ساز تحقق معارف و ارزش‌های اسلامی.

۴. برنامه‌ریزی در جهت صیانت از حوزه‌های علمیه، به‌عنوان نهاد علمی دین محور، ریشه‌دار و برخوردار از الگوی مطلوب و قابل ارائه.

۵. تعیین سیاست‌ها و برنامه‌های مشارکت حوزه در تدوین نظام جامعه فرهنگی کشور.

۶. برنامه‌ریزی در جهت تربیت استادان سطوح مختلف.

۷. تعیین سیاست‌های توسعه پژوهش‌های بنیادین و کاربردی، متناسب با نیازهای حوزه علمیه، نظام اسلامی و جهان اسلام.

۸. برنامه‌ریزی برای راه اندازی و توسعه قطب‌ها، انجمن‌های علمی، کرسی‌های آزاداندیشی، نقد و مناظره و مجلات علمی.

۹. تعامل با سایر دستگاه‌ها برای ایجاد هماهنگی در امور پژوهش‌های دینی کشور.

۱۰. برنامه‌ریزی برای تقویت و تعمیق رویکرد دینی در علوم انسانی.

۱۱. برنامه‌ریزی برای حمایت از نظریه‌پردازی برای پشتیبانی از نظام اسلامی.

۱۲. برنامه‌ریزی برای کارآمدسازی نظام تبلیغ دینی.



با تأسیس مدیریت حوزه‌های استانی، که در طول ستاد راهبردی تشکیل شده است، مشکلی که مقام معظم رهبری فرمودند برطرف شد. ضمن آنکه حسن آن هم باقی مانده است؛ زیرا؟ مدیریت استانی در طول ستاد راهبردی حوزه‌های علمیه و به صورت نظام مخروطی قرار گرفته است. این مدیریت که دو وظیفه عمده دارد: ۱. سیاستگذاری اجرایی متناسب با اقتضات هر استان با توجه به سیاست‌های کلان مصوب شورای عالی حوزه‌های علمیه؛ ۲. اجرای راهبردهای ابلاغی.

در این بخش، اقدامات فراوانی صورت گرفته است. مهم‌ترین آنها عبارتند از: قانون تأسیس مدیریت حوزه علمیه استانی، شرح وظایف مدیریت حوزه علمیه استانی، شاخص‌های رتبه‌بندی حوزه علمیه استانی آیین‌نامه مدیریت حوزه علمیه استانی، ساختار سازمانی حوزه‌های علمیه استانی براساس چهار رتبه، تعیین مدیران استان‌ها و شوراهای استانی.

#### ۶. ایجاد انضباط در تأسیس واحدهای آموزش حوزوی

در این بخش، متقاضیان تأسیس واحدهای آموزشی حوزوی اعم از مدارس علمیه، مراکز آموزشی حوزوی و مؤسسات آموزش‌های حوزوی، به صورت روشمند می‌توانند در جریان فرایند تأسیس، مدیریت و انحلال این واحدها قرار گیرند. در همین زمینه، می‌توان به تصویب آیین‌نامه تأسیس و انحلال مدارس علمیه، مراکز تخصصی و مؤسسات آموزش عالی حوزوی، آیین‌نامه مدیریت آنها و اساسنامه الگوی آنها اشاره کرد.

#### ۷. ایجاد انضباط در بخش منابع انسانی، مالی و کالبدی

یکی از مهم‌ترین اقدامات انجام شده در بخش زیربنایی تحول، برقراری انضباط در حوزه‌های اداری، مالی و کالبدی حوزه‌های علمیه است. نکته مهم در این بخش این است که تمام مصوبات این بخش در کمیته‌های اقماری شورای عالی حوزه‌های علمیه به تصویب رسیده است. مصوبات آنها، مصوبه شورای عالی محسوب می‌گردد و زمان جلسات شورای عالی حوزه مصروف این قبیل آیین‌نامه‌ها نشده است. برخی از این قوانین عبارتند از:

۱. قانون استخدام کارمندان حوزه علمیه؛ ۲. آیین‌نامه آزمون عمومی و تخصصی استخدام؛
۳. آیین‌نامه گزینش کارمندان حوزوی؛ ۴. آیین‌نامه حقوق و مزایا؛ ۵. آیین‌نامه حضور و غیاب کارمندان؛
۶. آیین‌نامه انتقال و مأموریت کارمندان؛ ۷. آیین‌نامه ارزشیابی کارمندان واحدهای حوزوی؛ ۸. قانون رسیدگی به تخلفات اداری؛ ۹. آیین‌نامه خدمات رفاهی کارمندان؛ ۱۰. آیین‌نامه مرخصی کارمندان حوزه‌های علمیه؛ ۱۱. آیین‌نامه فوق العاده بدی آب و هوا؛ ۱۲. آیین‌نامه حق مأموریت؛ ۱۳. آیین‌نامه

۱۳. تهیه نقشه جامع اعتقادی کشور.

۱۴. برنامه‌ریزی برای مقابله با اندیشه‌های الحادی و انحرافی درون و برون مذهبی.

۱۵. تهیه و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های ارتقاء سطح معنوی، اخلاقی و رفتار اسلامی حوزویان و خانواده‌های ایشان.

۱۶. تهیه و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های افزایش مشارکت و آگاهی سیاسی و اجتماعی حوزویان.

۱۷. ممیزی اخلاقی تمام قوانین و مقررات حوزه‌های علمیه.

۱۸. آمایش سرزمینی واحدهای آموزشی و پژوهشی.

۱۹. برنامه‌ریزی برای رفع آسیب‌های سیاسی، اجتماعی و اخلاقی وارده به طلاب.

۲۰. برنامه‌ریزی برای تقویت همکاری‌های علمی و فرهنگی حوزه‌های علمیه با حوزه‌های علمیه شیعی خارج از کشور.

۲۱. برنامه‌ریزی در جهت تسهیل همکاری‌های علمی و فرهنگی حوزه با سایر نهادها و مراکز بین‌المللی.

۲۲. هدایت نخبگان و استعدادهای برتر به سوی تولید علم و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه اسلامی و حوزه‌های علمی.

#### ۵. ایجاد مدیریت حوزه‌های استانی

یکی از عمیق‌ترین و بی‌سابقه‌ترین تحولات زیربنایی، تأسیس مدیریت حوزه علمیه در هر استان (۳۱ استان) است، به‌عنوان یکی از راهکارهای تحول با دو هدف:

۱. تمرکززدایی از مدیریت اجرایی حوزه علمیه و تفکیک صف از ستاد و واگذاری مسائل اجرایی حوزه علمیه هر استان، به مدیریت حوزه علمیه همان استان.
۲. حفظ یا احیای هویت علمی حوزه‌های استانی که دارای حیات تاریخی و بسیار پر رونق و منشأ اثر بوده است.

این تمرکززدایی و تفویض امور اجرایی، ناشی از خطری است که تمرکز دارد:

خطر تمرکز این است که به‌طور طبیعی این مجموعه متمرکزی که در یک نقطه نشسته، نتواند به وقت به اجزای این اندام عظیم برسد و خون‌رسانی کند و فرصت‌ها ضایع شود، این عیب تمرکز است، حسن تمرکز، یکی بودن برنامه‌ها، یکی بودن معیارها و یکی بودن نتایج است. کاری کنیم که هم محسنات تحقق پیدا کند و هم از معایب تمرکز بپرهیزد (خامنه‌ای، ۱۳۸۷).

حق‌التدریس استادان؛ ۱۴. آیین‌نامه جامع نرخ‌ها و دستمزدها و ۱۵. آیین‌نامه مکاتبات اداری؛ ۱۶. آیین‌نامه مالی و معاملاتی واحدهای حوزوی.

افزون بر این، در این بخش سیاست‌های کلان حوزه‌های علمیه در استقرار، تأمین فضا، امکانات و تجهیزات واحدهای حوزوی به تصویب رسید.

#### ۸. تنظیم روابط حوزه‌های علمیه با سایر دستگاه‌ها

یکی دیگر از رویکردهای جدید در شورای عالی حوزه‌های علمیه، نظام‌مند ساختن روابط حوزه‌های علمیه با سایر دستگاه‌های حاکمیتی است. در این خصوص، اقدامات ذیل صورت گرفت:

۱. تصویب سند استقلال حوزه‌های علمیه. در این سند، مفهوم استقلال به «حق تصمیم‌گیری در حوزه مأموریت و جلوگیری از ورود دستگاه‌های بیرون از حوزه علمیه در تصمیم‌گیری‌ها، در عین ارتباط اثرگذار و سازنده با محیط پیرامون» تعریف شده است. در این سند، «محیط» چنین تعریف شده است به: «کلیه عواملی که خارج از نهاد حوزه علمیه هستند و می‌توانند بر کل یا اجزاء حوزه علمیه بالقوه یا بالفعل تأثیر بگذارند، مانند ارکان سه گانه حاکمیتی نظام، دستگاه‌های اجرایی، مردم، سازمان‌های مردم نهاد و مانند آن».

بر این اساس، اولاً نهاد حوزه در تصمیم‌گیری‌هایش نیازمند تنفیذ دستگاه‌های بیرونی نیست. ثانیاً، در تصمیم‌گیری‌هایش نیازمند هماهنگی با هیچ دستگاهی نیست؛ یعنی صرفاً اراده خودش بر امور حاکم است.

۲. تصویب نحوه ارتباط با مراجع عظام، علما و استادان به منظور ساماندهی و تعامل مؤثر و مستمر شورای عالی حوزه‌های علمیه.

۳. تصویب شورای تخصصی حوزوی، به‌عنوان خط ارتباطی و تعامل حوزه‌های علمیه با شورای عالی انقلاب فرهنگی.

۴. تشکیل کمیته امور موقوفات، به منظور ساماندهی امور اوقاف حوزه‌های علمیه با همکاری سازمان اوقاف و امور خیریه با توجه به مصوبه شورای عالی. موقوفات، راهبرد اصلی تأمین منابع مالی حوزه‌های علمیه محسوب شده است.

۵. تعامل نظام‌مند حوزه‌های علمیه، با دولت و مجلس شورای اسلامی در مسائل کلان حوزه‌های علمیه، به صورت انحصاری از سوی شورای عالی حوزه‌های علمیه صورت می‌گیرد. با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری مبنی بر واحد بودن کانال ارتباط با دولت. در این زمینه، در برنامه پنجم توسعه

کشور، پیش از تصویب در مجلس شورای اسلامی در خصوص حوزه‌های علمیه پیشنهادسازی لازم انجام شد.

مطالعه و ظرفیت‌یابی قانون برنامه پنج‌ساله، به‌عنوان ایجاد بستر قانونی برای تعامل دولت و حوزه‌های علمیه، دومین اقدام در این بخش است. این تعاملات، در چهار بخش زیر دسته‌بندی شد و به معاونت نظارت راهبردی رئیس جمهوری ارسال گردید:

۱. مواد تکلیفی: مأموریت‌هایی که به نهاد حوزه علمیه محول شده است.

۲. مواد مأموریتی: مواردی که مستقیماً به حوزه علمیه محول نشده است، ولی در ارتباط با مأموریت‌های حوزه علمیه می‌باشد.

۳. مواد مشارکتی: مجموعه گسترده‌ای از مواد مرتبط که دست‌یابی مطلوب‌تر به اهداف مورد نظر قانون‌گذار، منوط به حضور و مشارکت حوزه‌های علمیه است.

۴. مواد حمایتی: موادی که دولت به‌عنوان حامی بعضی از دستگاه‌ها نقش بازی می‌کند و این مواد، می‌تواند شامل حوزه‌های علمیه باشند.

#### ۹. سایر اقدامات

از جمله اقدامات دیگر در بخش زیربنایی، می‌توان به این موارد اشاره کرد: تدوین و تصویب اساسنامه صندوق حمایت از پژوهشگران حوزوی، آیین‌نامه جشنواره علامه حلّی، آیین‌نامه همایش کتاب سال، آیین‌نامه انضباطی طلاب حوزه‌های علمیه، آیین‌نامه تشکیل شورای فناوری اطلاعات.

#### اصلاحات روبنایی

از دیدگاه شورای عالی حوزه‌های علمیه، اصلاحات زیربنایی، شرط لازم برای تحول حوزه‌های علمیه محسوب می‌شود، شرط کافی نیست. تحول اساسی زمانی رخ می‌دهد که در بخش روبنا در حوزه‌های راهبردی آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب و... نظام‌سازی شود؛ مسئله‌ای که در دوره پنجم شورای عالی، به علت حجم بالای تحولات زیرساختی نوبت به آن نرسید.

البته در این دوره و برای اولین بار، برنامه آموزشی حوزه‌های علمیه، براساس منطق خاصی برنامه‌ریزی شد؛ یعنی آموزش طلاب براساس سه مرحله: (۱) آشنایی (۲) شناخت (۳) تسلط صورت‌بندی شد، مقرر گردید دروس در این قالب ارائه گردند. به‌عنوان نمونه، در آموزش فقه، در ابتدا دروسی برای طلاب در حد آشنایی با آن علم تدوین می‌شود. سپس، دروسی برای شناخت کامل با آن علم، و در نهایت، دروسی

### نتیجه‌گیری

آنچه بر اهمیت نقش آفرینی حوزه‌های علمیه پس از انقلاب اسلامی می‌افزاید، تغییر دائمی فرهنگی و فضای بین‌المللی است. هر چه شدت و گسترش تغییر افزون‌تر باشد، نهادها و سازمان‌های فرهنگی، باید هوشیارتر و به هنگام‌تر اقدام نمایند. حوزه‌های علمیه نیز لازم است با درک زمان و حتی پیش‌بینی تغییرات آینده، با استقبال از بهسازی لازم از درون، بر تأثیرگذاری خود در بیرون بیفزایند. اینجاست که لزوم تحول حوزه‌های علمیه، به‌عنوان یک ضرورت رخ می‌نماید. با تعریف سابق از حوزه‌های علمیه و تطبیق با شرایط پیش از انقلاب، نمی‌توان به نیازهای دائمی جامعه، نظام اسلامی، جامعه بین‌المللی و حتی نیازهای اختصاصی حوزه‌های علمیه پاسخ داد. نگاه‌ها و تفکرات باید تغییر کند و حوزه‌های علمیه به‌عنوان نهاد پاسخگو به نیازهای زمانه دیده شود. این مهم میسر نیست، جز با تغییر نگرش‌ها و بینش‌ها. تغییر نگرش‌ها، یعنی اتخاذ تفکر راهبردی و به تبع آن برنامه‌ریزی راهبردی، اجرای راهبردها و ارزیابی آنها؛ مسئله‌ای که در دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه و در اعضای آن اتفاق افتاد و حوزه علمیه را به‌عنوان نهادی تأثیرگذار و پاسخگو به محیط در تمام ابعاد آن، محسوب کردند و بر این اساس، به اصلاحات و تحولات زیربنایی و روبنایی پرداختند. آنچه در این دوره رخ نمود، تحولات از سنخ زیربنایی به‌عنوان شرط لازم تحول حوزه‌های علمیه بود. اعضای شورا تحول اساسی را تحول در کارکردهای اصلی حوزه علمیه مثل آموزش، پژوهش، تبلیغ و تهذیب می‌دانستند و نقطه عزیمت این تحول را در نظام آموزشی تربیتی حوزه‌های علمیه قرار دادند.

برای تسلط بیشتر. طلاب طی ۱۰ سال، دروس مختلف را بر همین اساس طی می‌کنند. ضمن آنکه، کتب حوزوی نیز براساس همین منطق دسته‌بندی می‌شوند و متون آموزشی تدوین می‌گردند. مراحل، اهداف و شاخص‌های این سه مرحله را در جدول ذیل می‌توان مشاهده کرد:

مراحل	اهداف	حوزه‌ها	شاخص‌ها
۱. آشنایی	اهداف شناختی	مفاهیم	آشنایی با اصطلاحات و مفاهیم اساسی علم به صورت اجمالی
		گذاره‌ها	آشنایی با مسائل و قواعد کلی علم
	اهداف مهارتی	توانایی بازگویی	توانایی با ساختار کلان علم، بدون دانستن تحلیل روابط
۲. شناخت	اهداف شناختی	توانایی کاربرد	توانایی تطبیق مفاهیم و قواعد مهم و اساسی بر مصادیق و موارد
		مفاهیم	۱. فهم اصطلاحات و مفاهیم اساسی علم با تکیه بر مبادی تصویری ۲. آشنایی با مفاهیم فرعی و جزئی علم
	اهداف مهارتی	گذاره‌ها	۱. فهم مسائل و قواعد اساسی علم با استناد به مبادی تصدیقه ۲. فهم مسائل و قواعد فرعی و پرکاربرد علم
۳. تسلط	اهداف شناختی	ساختار	۱. فهم ساختار و خرد و تفصیلی علم در قالب کتاب ۲. فهم و تحلیل روابط (علت ترتب مباحث بر یکدیگر)
		اهداف مهارتی	توانایی بازگویی
	اهداف مهارتی	توانایی کاربرد	۱. توانایی تطبیق قواعد جزئی بر موارد ۲. توانایی قرائت متن با اعراب صحیح ۳. توانایی فهم متون متوسط عربی ۴. توانایی تطبیق انواع استدلال‌ها
۴. تسلط	اهداف شناختی	مفاهیم	۱. فهم تعاریف مختلف مفاهیم اساسی علم ۲. نقد تعاریف با هدف دست‌یابی به تعریف برگزیده ۳. فهم کامل مفاهیم جزئی
		گذاره‌ها	۱. فهم اقوام مختلف در مورد مسائل اساسی ۲. آشنایی با مبانی اقوال مختلف ۳. فهم کامل قواعد فرعی و جزئی (باقیمانده از مرحله دوم) ۴. فهم موارد استثناء
	اهداف مهارتی	توانایی کاربرد	۱. فهم ساختارهای دیگر آن علم ۲. فهم نقد ساختارهای علم ۳. فهم ساختار بهتر همراه با دلیل آن
اهداف مهارتی	توانایی بازگویی	توانایی کاربرد	۱. ترجمه متون علمی هم‌تراز کتاب آموزشی ۲. توانایی تبیین دیدگاه‌های مختلف به صورت نقل قول غیر مستقیم ۳. توانایی نوشتن مقاله علمی ترویجی
	اهداف مهارتی	توانایی کاربرد	۱. توانایی تشخیص وجوه اقوال مختلف ۲. توانایی فهم متون پیچیده ۳. توانایی تحلیل منطقی متون علمی ۴. توانایی تشخیص مغالطات و جدل از برهان

## منابع

- بیلو، پاتریک، ۱۳۷۶، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی، تهران، نشر آروین.
- حوزه و روحانیت در نگاه رهبری از ۱۳۳۸ تا ۱۳۸۸، قم، دبیرخانه شورای عالی حوزه‌های علمیه، ۱۳۸۹.
- داوری، دردانه و ساغرزاده، شانه، ۱۳۸۰، مدیریت استراتژیک، تهران، نشر آشنا.
- صالحی، رضا، ۱۳۹۱، مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک فرهنگی، تهران، مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- نیکوکار، غلامحسین، ۱۳۸۷، طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- یزدی، محمد، ۱۳۹۰، مصاحبه با نشریه خبری شورای عالی حوزه‌های علمیه.
- وندال، فرنج سسیل اچ پل، مدیریت تحول در سازمان، ۱۳۷۹، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار.
- فرد آر. دیوید، مدیریت استراتژیک، ۱۳۹۱، علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های خاص.

## مقدمه

ماندگاری نظام‌های سیاسی تا حد زیادی مرهون سلامت نظام اداری به‌عنوان بازوی اجرایی آن می‌باشد. کارآیی نظام‌های سیاسی در عرصه اجرا، به میزان کارآمد بودن نظام اداری بستگی دارد. ازاین‌رو، با شناخت آسیب‌های نظام اداری، می‌توان علاوه بر کارآمد نمودن نظام اداری، به بقا و ماندگاری آن نیز کمک کرد. از سوی دیگر، فساد، از عوامل اصلی بازماندن نهادها و جوامع از دست‌یابی به اهداف، و از موانع اساسی رشد و تکامل آنها به شمار می‌رود. به همین دلیل، همواره کسانی که در پی سلامت نظام اجتماعی بشر، رشد و تکامل آن بوده‌اند، به دنبال پیش‌گیری و مبارزه با این پدیده شوم اجتماعی بوده‌اند. پیامبران و اولیای الهی، در این میان نقش بسیار برجسته‌ای داشته‌اند. آنان مبارزه با فساد و تباهی و برقراری قسط و عدل در جامعه را سرلوحه برنامه‌های تبلیغی خود قرار داده، در این راه، جان نثاری‌های فراوانی از خود نشان داده‌اند (حسنی، ۱۳۹۱ ص ۱۰۴-۸۱).

از آنجاکه راه‌حلی‌هایی که برای اصلاح جوامع ارائه می‌گردد، باید براساس ارزش‌های پذیرفته شده در آن جامعه باشد، در جامعه اسلامی نیز می‌بایست راه‌حل‌های اصلاحی، متناسب با الگوها و آموزه‌های اسلامی ارائه گردد. بی‌تردید، امروزه یکی از معضلات جامعه اسلامی ما فساد اداری می‌باشد که گریبانگیر سازمان‌ها و ادارات شده است. از آنجاکه بهترین درمان، در جلوگیری از فساد، اقدامات پیشگیرانه برای برون رفت از این مشکل می‌باشد، باید راه‌حل‌های اسلامی را که بازدارنده از فساد اداری هستند شناسایی و معرفی شوند. ازاین‌رو، این پژوهش با مراجعه به سیره قولی و رفتاری اهل بیت عصمت و طهارت (ع)، بخصوص امیرالمؤمنین علی (ع) درصدد ارائه راه‌حلی برای پاسخ به این پرسش است که «عوامل و راه‌کارهای جلوگیری از فساد اداری چیست؟» در این مقاله، به تفکیک ابعاد مختلف نظام اداری پرداخته شده و سپس برای هر یک راه‌کاری ارائه شده است.

## تعریف فساد اداری

ارائه تعریفی واحد، از اصطلاح «فساد اداری» کاری بس دشوار است؛ چراکه فساد اداری، دارای گستره مصداقی فراوانی است که بیان تعریفی جامع، که شامل همه آنها گردد، به سادگی ممکن نیست. ازاین‌رو، باید با تعریف مفهوم فساد اداری، از طریق نشانه‌ها و عوارض فساد اداری، مصداق آن را تشخیص داد. بنابراین، هر تعریفی که ارائه شود، یا کاملاً در مقابل تعریف‌های دیگر قرار می‌گیرد، یا ناظر به تعداد محدودی از ابعاد این پدیده می‌شود. ازاین‌رو، نمی‌تواند بیانگر تمامی ویژگی‌ها و

## عوامل بازدارنده فساد اداری از نگاه امیر المؤمنین علی (ع)

علی رضاییان / استاد دانشگاه شهید بهشتی

h.asad@chmail.i

کامد اسدالله‌زاده / کارشناس ارشد مدیریت تحول مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع)

## چکیده

نظام اداری هر جامعه، بازوی اجرایی نظام سیاسی محسوب می‌شود؛ پرداختن به عواملی که موجب بازدارندگی از فساد، در سطوح مختلف نظام اداری می‌گردد، می‌تواند کمک به‌سزایی به نظام سیاسی داشته باشد. این مقاله، با رویکرد دینی بخصوص سیره رفتاری و گفتاری امیرالمؤمنین علی (ع) و به روش توصیفی و استنباطی و با رعایت اصل احتیاط در پژوهش‌های دینی، درصدد یافتن عوامل بازدارندگی از فساد در نظام اداری می‌باشد.

با توجه به تعاریف متفاوتی که از فساد اداری صورت گرفته است، به‌طور کلی فساد را می‌توان در دو سطح خرد و کلان مورد بررسی قرار داد. با مراجعه به سیره و اقوال علی (ع) می‌توان گفت: ایشان برای اصلاح ساختار اداری حکومت و جلوگیری از فساد، حداقل پنج سطح از عوامل را مورد اهتمام قرار داده‌اند که عبارتند از: عوامل روانی و رفتاری، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل سیاسی و عوامل اقتصادی.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، فساد اداری، ارزش‌های اسلامی، نهج البلاغه، سیره علوی، حکومت، کارگزار.

دولت‌ها مربوط می‌شود. تعبیر دیگر از این سطح فساد، فساد «یقه‌سفیدان» است. به همین ترتیب، سطح خرد فساد که به فساد «یقه‌آبی‌ها» معروف است، عبارت است از: مبادلات، معاملات و بده‌بستان‌های فاسدی که در سطح کارمندان رده‌پایین و در ارتباط مستقیم با ارباب رجوع صورت می‌گیرد (حسینی، ۱۳۹۱ ص ۸۱-۱۰۴). افراد با توجه به نقشی که در اتخاذ تصمیمات دولتی و چرخه فعالیت‌های دولت ایفا می‌کنند، به سه زیرمجموعه تقسیم شده‌اند:

### رهبران سیاسی و مدیران عالی‌رتبه دولت

منظور از رهبران سیاسی و مدیران عالی‌رتبه، گروه معدود افرادی است که قدرت سیاسی را در یک کشور در دست دارند و تصمیمات مهم کشوری را در زمینه قانون‌گذاری، سیاستگذاری و تخصیص منابع اتخاذ می‌کنند.

### کارمندان شاغل در نظام اداری

منظور از این سطح از افراد در نظام اداری، کسانی هستند که به‌طور رسمی یا قراردادی در استخدام ادارات، مؤسسات، نهادها و شرکت‌های دولتی هستند. به این افراد، وظایف مشخصی در چارچوب دستورالعمل‌ها و قوانین اداری محول می‌شود.

### شاغلین در بخش خصوصی و شهروندان غیرشاغل

این زیر مجموعه، شامل کلیه شاغلین در بخش خصوصی و افراد غیرشاغل نظیر بازنشستگان، بیکاران، افراد شاغل به تحصیل و افراد تحت تکفل (زنان خانه‌دار، کودکان، از کارافتادگان) می‌باشند. این گروه، قسمت اعظم افراد جامعه را شامل می‌شوند. بدیهی است که خویشاوندان سیاستگذاران و کارمندان دولت نیز اعضای آن هستند (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۲۳ و ۲۴).

### فساد اداری از منظر امیرالمؤمنینؑ

امیرالمؤمنین حضرت علیؑ، بیست و پنج سال پس از رحلت پیامبر اکرمؐ خانه‌نشین شد. پس از این مدت طولانی، با اقبال عمومی و اصرار مردم، حکومت و رهبری جامعه اسلامی را بر عهده گرفت. یکی از علل اقبال مردم به امیر مؤمنانؑ، به ستوه آمدن مردم از فساد موجود در هیأت حاکمه و انحرافات موجود و روی آوردن عده‌ای به بازگشت به سنت‌های جاهلی بود. انحرافات و فساد به موجود در حکومت و زمام داران و کارگزاران حکومتی در زمان خلیفه سوم به اوج خود رسید. عثمان در دوره

مشخصات آن باشد و آن را کاملاً از پدیده‌ها و مفاهیم نزدیک به آن متمایز سازد. بدین ترتیب، بدون درگیر شدن با تعاریف مختلف این اصطلاح، مستقیماً به تعریف موردنظر می‌پردازیم.

واژه «فساد» از ریشه «فسد» به معنای جلوگیری از انجام اعمال درست و سالم است. معادل انگلیسی آن، «Corruption» از ریشه لاتینی «corruptus»، به معنای شکستن و نقض کردن است. چیزی که شکسته یا نقض می‌شود، می‌تواند قوانین و مقررات یا قواعد اداری باشد. بدین معنا، فساد یعنی هر پدیده‌ای که مجموعه‌ای را از اهداف و کارکردهای خود بازدارد (تانزی، ۱۳۷۸، ص ۱۸۹-۱۷۸).

اما در اصطلاح «فساد اداری» عبارت است از: استفاده غیرقانونی از اختیارات اداری/ دولتی برای نفع شخصی. در این تعریف، به‌طور ضمنی فرض شده است که مجموعه‌ای از قوانین و ضوابط مدون اداری وجود دارند که چارچوب فعالیت‌های مجاز اداری را تعیین می‌کنند. آنگاه هرگونه رفتار اداری که مغایر با این قوانین بوده و انگیزه ارتکاب آن انتفاع شخصی باشد، فساد اداری تلقی می‌شود. اما از آنجاکه ارزش‌های فرهنگی و اخلاقی هر جامعه متفاوت است و در یک جامعه این ارزش‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند، برخی از محققان معتقدند: فساد اداری را می‌باید با توجه به دیدگاه‌های عمومی مردم تعریف کرد (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۱۵ و ۱۴).

در ادبیات مرسوم توسعه نیز فساد بر دو نوع تقسیم می‌شود: یکی «فساد بوروکراتیک و اداری» و دیگری «مجموعه ناهنجاری‌هایی که هر یک ناظر بر جنبه‌ای از فساد است». اما فساد اداری، به هر نوع سوءاستفاده‌ای اطلاق می‌شود که از امکانات عمومی در جهت منافع فردی صورت گیرد (مؤمنی، ۱۳۸۰، ص ۴۹). در تعریفی دیگر، فساد عبارت است از: هرنوع تصرف غیرقانونی در اموال دولتی و سوءاستفاده از موقعیت و استفاده غیر قانونی از اختیارات و قدرت در جهت استفاده از امکانات مالی، فساد مالی. که البته این تعریف دارای مصادیق زیادی است: اختلاس، رشوه، اخاذی، رانت‌های اقتصادی، دریافت وجوه من غیر حق (بدون داشتن حق) و... (رئسی، ۱۳۸۰، ص ۱۱۴). به بیان دیگر، فساد یعنی هر پدیده‌ای که یک مجموعه را از اهداف و کارکردهای خود باز دارد و یا دور کند. بدین ترتیب، در اقتصاد، فساد به معنی شکل‌گیری رفتارهای اقتصادی است که با مفاهیم پذیرفته شده و اهداف آن مکتب ناسازگار باشد (هادوی تهرانی، ۱۳۸۰، ص ۱۶۶).

### انواع و سطوح فساد

مطالعه فساد در جوامع مختلف، نشانگر آن است که فساد بیشتر در دو سطح صورت می‌گیرد: سطح کلان و سطح خرد. فساد در سطح کلان، بیشتر به نخبگان سیاسی، مدیران عالی‌رتبه و مقامات ارشد

خلافت خود، خلاف‌ها و اشتباهات بسیاری را مرتکب شد. او حتی ظواهر را هم رعایت نمی‌کرد. خود را صاحب بیت‌المال و اختیار مردم می‌پنداشت. این نگرش وی، مفاسد اداری و اقتصادی فراوانی را در پی داشت. امیر مؤمنانؑ در بیان موقعیت عثمان می‌فرماید:

بالآخره سومی به پا خواست و همانند شتر پرخور و شکم برآمده، همی جز جمع‌آوری و خوردن بیت‌المال نداشت. بستگان پدری او، به همکاری‌اش برخاستند. آنها هم چون شتران گرسنه‌ای که بهاران به علفزار یفتند و با ولع عجیبی گیاهان را ببلعند، برای خوردن اموال خدا دست از آستین برآوردند، اما عاقبت بافته‌هایش پنبه شد و کردار ناشایست او کارش را تباہ ساخت و سرانجام، شکمبارگی و ثروت اندوزی، برای ابد نابودش ساخت (سیدرضی، خطبه ۳).

بنابراین، هنگامی که امیرالمؤمنینؑ به حکومت رسید، با انبوهی از مفاسد و انحرافات در نظام اداری و حکومتی مواجه بود. ایشان مبارزه با این مفاسد را از همان نخستین روزهای حکومت آغاز کرد. امامؑ در دومین روز از حکومت خود، با صراحت به بخشی از سیاست اصلاحی خویش اشاره کرده، می‌فرماید:

بدانید هر زمینی را که عثمان بخشید و هر ثروتی را که از اموال خداوندی هدیه کرد، به بیت‌المال باز می‌گردد؛ چراکه حقوق گذشته را چیزی از میان نبرد و اگر این ثروت‌ها را بیابم، در حالی که مهریه زنان شده یا در شهرها توزیع شده باشد، به جایگاهش بازگردانم؛ چراکه عدالت را گشایشی است و هر آن کس که عدالت برایش تنگ باشد، ستم بر او تنگ‌تر خواهد بود (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴، ج ۱، ص ۲۶۹).

بزرگان قوم، آنگاه که صراحت عزم جدی علیؑ را برای مبارزه با مفاسد و تحقق بخشیدن به عدالت اجتماعی مشاهده کردند، اعتراض و اشکال تراشی را آغاز نمودند. اما آن حضرت، در مقابل مخالفت‌ها و اعتراض‌ها کوتاه نیامد و تردید نکرد و با قاطعیت بیشتر بر ادامه کار تأکید و فرمود: «خدا قسم! اگر بمانم و سالم باشم، آنان را بر راه روشن استوار خواهم داشت» (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴، ج ۷، ص ۳۸). در مورد مبارزه با فساد استخدای و برخورد با کارگزاران فاسد نیز مخالفت‌های بسیاری با آن حضرت صورت گرفت و مقاومت‌های فراوانی شد، اما هیچ یک نتوانست تصمیم جدی و قاطع ایشان در مبارزه با فساد را تغییر دهد و آن حضرت را از این کار منصرف نماید (خدمتی، ۱۳۸۴، ص ۳۰).

## عوامل بازدارنده فساد اداری

### ۱. عوامل روانی و رفتاری

برخی عوامل بازدارنده، مربوط به حوزه رفتار در نظام اداری می‌باشند که حضرت امیرالمؤمنینؑ در دو زمینه زیر راه‌کارهایی را ارائه می‌دهند:

## الف. تقویت ایمان و باورهای دینی

یکی از راه‌های پیشگیری و مبارزه با فساد اداری در سیره مدیریتی حضرت علیؑ تقویت ایمان و باورهای دینی کارگزاران حکومتی است. مروری کوتاه بر برخی از نامه‌ها و رهنمودهای آن حضرت، نشان می‌دهد که ایشان تا چه اندازه به مسئله تقویت ایمان و ترویج باورهای دینی کارگزاران اهتمام می‌ورزیدند.

امیر مؤمنان علیؑ، در نامه‌ای به یکی از کارگزاران و مأموران خود چنین می‌فرماید:

او را فرمان می‌دهد به تقوا و ترس از خدا در امور پنهانی و اعمال مخفی، در آنجا که جز خدا هیچ کس شاهد و گواه، و احدی غیر از او وکیل نیست و نیز به او فرمان داده که برخی از اطاعت‌های الهی را آشکارا انجام ندهد. در حالی که در پنهان خلاف آن را انجام می‌دهد. (و باید بداند) آن کس که پنهان و آشکارش، کردار و گفتارش با هم مخالفت نداشته باشد، امانت الهی را ادا کرده و عبادت را خالصانه انجام داده است (سیدرضی، نامه ۲۶).

در این نامه، حضرت علیؑ پیش از آنکه دستورهای حکومتی و مدیریتی خویش را به کارگزار خود ارائه کند، او را به تقوا و پایبندی به دستورهای الهی دعوت کرده، می‌کوشد که تقوا و پرهیزکاری را در او نهادینه کند. البته این شیوه منحصر به این نامه نیست؛ روش ایشان در بسیاری از نامه‌ها و رهنمودهای دیگر به کارگزاران، استانداران، فرمانداران، فرماندهان لشکری و... نیز چنین بوده است. چنان‌که در نامه معروف آن حضرت به مالک اشتر، ایشان پیش از ارائه دستورها و مقررات مدیریتی، او را به تقوای الهی و متابعت از دستورهای خداوند متعال دعوت کرده، می‌فرماید:

این دستوری است که بنده خدا علی به مالک‌بن حارث اشتر در فرمانش به او صادر کرده است. این فرمان را هنگامی نوشته که وی را زمام‌دار کشور مصر قرار داده است ... (نخست) او را به تقوا، ترس از خدا و ایثار و فداکاری در راه اطاعت خدا به متابعت از امری که در کتاب الله آمده است، مثل واجبات و سنت‌ها فرمان می‌دهد؛ همان دستورهایی که هیچ کس جز با متابعت آنها روی صداقت نمی‌بیند و جز با انکار و ضایع کردن آنها در شقاوت و بدبختی واقع نمی‌شود. به او دستور می‌دهد که (آیین) خدا را با قلب و دست و زبانش یاری نماید؛ چراکه خداوند متکفل یاری کسی شده است که او را یاری نماید و... و به او دستور می‌دهد که هوس‌ها و خواسته‌های نابه‌جای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس، خویشتن داری کند؛ زیرا نفس اماره همواره انسان را به بدی وا می‌دارد، مگر اینکه رحمت الهی شامل حال او شود (سیدرضی، نامه ۵۳).

### ب. حق‌محوری

امام علیؑ، فلسفه حکومت خود را اقامه حق می‌دانست و با مدهانه و سازشکاری در اداره امور مردم، که سیاست اموی است، به شدت مخالف بود. حکایت مشهور برتری دادن نعلین وصله کرده، بر

حکمرانی ناظر و شاهد بر این معناست. همچنین ماجرای حضرت با برادرش عقیل بن ابوطالب و گداختن آهن و نزدیک کردن آن به بدن برادرش، نمونه دیگری از حق محوری امیرالمؤمنینؑ است که با وجود مهر و عطوفتی که نسبت به همه مردم، به خصوص خویشان و نزدیکانشان داشتند، ولی هرگز حاضر نشدند تا این حق محوری را فدای مهر و محبت خویشاوندی نمایند.

همچنین در جنگ جمل وقتی حارث همدانی، یکی از یاران حضرت به جهت حضور عایشه (همسر پیامبر) و طلحه و زبیر در سپاه مقابل، دچار لغزش و تردید نسبت به موقعیت امیرالمؤمنینؑ می‌شود، حضرت در پاسخ به او بدون جانب‌داری از خود، این‌گونه می‌فرماید: «نگاهت را به زیر افکندی و بالای سرت را نگاه نکردی؛ به همین جهت سرگردان شدی! تو حق را شناختی تا اهل آن را بشناسی، و باطل را شناختی تا پیرو باطل را بشناسی» (سیدرضی، حکمت ۲۶۲).

## ۲. عوامل سازمانی و مدیریتی

در بعد سازمانی و مدیریتی نیز امام علیؑ در ضمن اذعان به بُعد زمینه‌سازی‌های رفتاری، به بیان راه‌کارهایی برای اصلاح و همچنین جلوگیری از فساد در نظام اداری می‌پردازند، که عبارتند از:

### الف. گزینش کارگزاران صالح و توانا

شایسته‌سالاری در گزینش و نصب افراد و مدیران دستگاه‌های اجرایی، یکی از مهم‌ترین راه‌کارهای مبارزه با فساد اداری است که در ادبیات دینی بر آن بسیار تأکید شده است. برای نمونه، در قرآن کریم، از زبان دختران شعیب آمده است که خطاب به پدر در خصوص استخدام حضرت موسیؑ به شبانی می‌گویند «او را به خدمت بگیر؛ زیرا قوی (شایسته برای شبانی) و درستکار است» (قصص: ۲۶)؛

همچنین از دیدگاه امیرالمؤمنین، گزینش کارگزاران در نظام اسلامی، باید براساس شایستگی‌ها باشد و نه براساس وابستگی‌ها. صلاحیت اخلاقی، اصالت خانوادگی، تخصص و توانایی کارگزاران باید در گزینش مورد توجه قرار گیرد. مسئولان و مدیران در نظام اسلامی حق ندارند پست‌ها را براساس وابستگی‌های خانوادگی و یا سیاسی تقسیم کنند. آنها حق ندارند کارهای مردم را به کسانی بسپارند که از اصالت خانوادگی محرومند. حق ندارند به کسی که بد اخلاق است، مسئولیت بسپارند. حق ندارند امور مردم را به کسی که از تخصص و توانایی و نشاط لازم برخوردار نیست، واگذار نمایند (محمدی ری‌شهری، ۱۳۷۹، ص ۳۵-۲) از این‌رو، حضرت در عهد نامه مالک اشتر می‌فرماید:

هر کدام به اندازه سامان یافتن امورشان بر والی حق دارند و والی از ادای آنچه خدا او را به انجام آن ملزم ساخته است، فقط با سخت کوشی و یاری طلبیدن از خدا و آمادگی برای حق‌مداری و شکیبایی بر

آن، خواه کوچک باشد یا بزرگ، خارج خواهد شد. بنابراین، فرمانده سپاه خود را کسی قرار ده که از نظر تو نسبت به خدا و فرستاده او و امام تو، خیر‌خواه‌تر و پاک‌تر و حلیم‌ترند؛ همانان که دیر به خشم می‌آیند و به راحتی عذر می‌پذیرند و نسبت به ضعیفان، مهربانند و در برابری زورمندان، قدرتمندند؛ همانان که مشکلات، آنها را از پای در نمی‌آورد و ناتوانی آنان را به زانو در نمی‌آورد. آنگاه با افراد با شخصیت و اصیل و خاندان‌های صالح و خوش سابقه ارتباط برقرار کن، سپس با انسان‌های کریم و شجاع و سخی و بزرگواری؛ چراکه آنها کانون کرامت و شعبه‌های نیکی هستند... و از میان آنها، افرادی که با تجربه و با حیا و از خاندان‌های شریف هستند و در اسلام آوردن، پیشگام‌اند، برگزین؛ زیرا اخلاق آنها بهتر و تبار آنها اصیل‌تر و طمع آنها کمتر و آینده‌نگری آنها بیشتر است... و از میان آنها بر کسانی اعتماد کن که در میان مردم، خوش آوازه‌تر و به امانت‌داری معروف‌ترند؛ این، دلیل فرمانبرداری تو از خدا و خیرخواهی برای مردم است. در رأس هر یک از امور خود، یکی از آنان را بگمار که گستردگی کار، او را ناتوان نسازد و بسیاری آن را پریشان نسازد. اگر در منشیان تو عیبی باشد و تو از آن غافل باشی، به آن بازخواست خواهی شد (سیدرضی، نامه ۵۳).

### ب. برکناری کارگزاران فاسد

امیرالمؤمنین امام علیؑ بلافاصله پس از اینکه به حکومت رسیدند، مبارزه با فساد و انحرافات موجود در دستگاه حکومتی و پالایش مناصب حکومتی از افراد فاسد را در اولویت کار خود قرار دادند؛ زیرا وجود چنین افراد نالایق و فاسدی در میان کارگزاران حکومتی، به هیچ وجه به مصلحت امت اسلامی نبود و با روش و منش آن حضرت نیز سازگاری نداشت. آن حضرت، در این مسیر خیرخواهی عده‌ای از صحابه را برای ابقای برخی از کارگزاران، برای تثبیت حکومتشان نپذیرفتند. البته سیاست روشن امیرمؤمنان حضرت علیؑ در برخورد با کارگزاران فاسد و برکناری آنها از مناصب حکومتی، منحصر به اوایل خلافت آن حضرت و برکناری کارگزاران عثمان نمی‌شود. ایشان در مورد کارگزاران خودشان، که در زمان کارگزاری مرتکب فساد می‌شدند نیز همین سیاست را اعمال می‌کرد. یکی از این موارد، قضیه سوده دختر عماره همدانیه است که پس از شهادت حضرت علیؑ در نزد معاویه آمد و بعد از آنکه معاویه به جهت کینه‌ای که از سوده در جنگ صفین، به جهت کینه‌هایش داشت، او را مورد توبیخ قرار داد. در مقابل، درخواست سوده برای برکناری والی‌ای که معاویه نصب کرده بود او را تهدید کرد. سوده نیز در پاسخ معاویه، ماجرای را از امیرالمؤمنینؑ این‌گونه نقل کرد:

درباره مردی نزد امیرالمؤمنین علی بن ابیطالبؑ رفتم که او را سرپرست گرفتن مالیات کرده بود. آن مرد بر ما ستم می‌کرد. وقتی خدمت ایشان رسیدم، دیدم که ایستاده و آماده خواندن نماز است. وقتی مرا دید، باز ایستاد و با روی گشاده و مهر و مدارا به سوی من آمد و گفت: خواسته‌ای داری؟ گفتم: بلی؛ و جریان



امیر مؤمنانؑ نیز در امور فردی و اجتماعی، به‌ویژه در امور حکومتی، طرفدار جدی نظم و انضباط بود و به کارگزاران خود مکرر توصیه می‌کرد که انضباط اداری را در کارها فراموش نکنند. آنها باید تلاش کنند هر کاری در وقت مقرر خود انجام شود. از این رو، در نامه به مالک اشتر، حضرت این‌گونه بیان می‌کنند:

کار هر روز را در همان روز انجام ده که هر روزی کار مخصوص خود را دارد... از شتاب کردن در کارهایی که وقت آنها نرسیده، یا سستی در کارهایی که امکان آن فراهم شده، یا لجاجت در اموری که مبهم است، یا سستی در کارهایی که روشن و واضح است، پرهیز؛ هر کاری را در جای خود انجام ده و هر امری را به موقع خود آن به جای آور» (سیدرضی، نامه ۵۳).

باید توجه داشت که اهتمام حضرت به نظم و انضباط، تنها منحصر در توصیه‌های ایشان نمی‌شد، بلکه ایشان مراقبت از کارمندان نظام اسلامی را از طریق تشکیلات اطلاعاتی و مأموران مخفی ضروری می‌دانست که مبادا در انجام وظایف کوتاهی کنند و یا با تکیه بر مسند قدرت، به حقوق مردم تجاوز نمایند. بخشنامه‌های امام در این زمینه، و نامه‌های ایشان به کارگزاران متخلف مانند اشعث بن قیس، که قوم خود را در یمامه فریب داد و سبب شد تا خالد بن ولید بر آنان هجوم برد و امامؑ در کوفه از طریق مأموران اطلاعاتی خود از آن مطلع شدند. همچنین حضرت در نامه‌ای خطاب به زید بن ابیه این‌گونه می‌فرماید:

آگاه شدم که معاویه برای لغزاندن خردت و سست کردن عزمت، نامه‌ای برایت فرستاده. از او حذر کن که بی‌تردید او شیطان است که از مقابل و پشت سر و از راست و چپ به جانب انسان می‌آید تا به وقت غفلت، بر او هجوم آورد، و عقل ساده‌اش را بدزد (سیدرضی، نامه ۴۴)؛

این موضوع، حاکی از ایجاد یک تشکیلات نیرومند اطلاعاتی ناظر بر عملکرد کارگزاران او در قدرت است. مأموران اطلاعاتی حکومت امام، از چنان عدالت و وثاقتی برخوردار بودند که گزارش آنان مبنای اجرای سیاست تشویق و تنبیه اداری کارگزاران بود (محمدی ری‌شهری، ۱۳۷۹، ص ۲۳۵).

در این زمینه، حضرت کسانی را به‌عنوان بازرس و مأمور ویژه، به نقاط مختلف می‌فرستادند تا در مورد عملکرد و رفتار کارگزاران آن حضرت تحقیق و تفحص کنند و آگاهی‌های لازم را در این زمینه به دست آورند و به ایشان اطلاع دهند. از جمله، امامؑ به مالک بن کعب، که یکی از کارگزاران ایشان و فرماندار منطقه عین التمر بود، نامه‌ای نوشتند و به او دستور دادند تا به منطقه عراق برود و بر عملکرد کارگزاران در آن منطقه نظارت و کنترل داشته باشد و نتیجه بازرسی خود را به اطلاع ایشان اطلاع دهند. قسمتی از نامه آن حضرت به مالک چنین است:

برای انجام کارهای (منطقه) خویش، کسی را جانشین ساز و خود به همراه گروهی از یارانت بیرون بروید

ظلم آن مرد را به ایشان گفتم. آن حضرت گریست و گفت: خدایا! تو گواهی که من به آنها فرمانستمگری بر بندگانت و رها کردن حقوق تو را نداده‌ام. آنگاه از جیب خود، تکه پوستی در آورد و در آن چنین نوشت: «به نام خداوند بخشنده مهربان... هنگامی که نامه‌ام را خواندی، کارهایی را که در دست توست، سامان ده تا کسی را روانه کنیم از تو باز ستاند، والسلام». آنگاه آن نامه را به من داد، من آن را آوردم و به فرماندارش سپردم و او برکنار شد (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۴۱، ص ۱۱۹).

### ج. قاطعیت توأم با مدارا

در نظام علوی، کارگزاران حکومت باید در عین قاطعیت، از رفق و مدارا برخوردار باشند. از دیدگاه امامؑ، خشونت مطلق، آفت مدیریت است. چنانچه نرمش بی حساب هم برای اداره امور مردم زیانبار است. مدیریتی موفق است که بتواند میان نرمش و قاطعیت را با هم جمع کند. از این رو، حضرت در نامه‌ای به یکی از کارگزاران خود این‌گونه می‌نویسد:

اما بعد، بزرگان و زراعت پیشگان منطقه تو، از سخت‌گیری، خشونت، تحقیر و ستم تو شکایت کرده‌اند، و من درباره آنان اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم؛ چراکه مشرکند و نه سزاوار ترد و ستم؛ چراکه با آنان پیمان بسته‌ایم. پس برای آنان جامه‌ای از مدارا همراه با اندکی سختی پیشوش، و رفتاری مخلوط از نرمی و شدت با آنان داشته باش، نه آنان را بسیار قریب و نزدیک آر، و نه بسیار بعید و دور گردان، اگر خدا بخواهد (سیدرضی، ۱۴۱۴ق، نامه ۱۹).

### د. انضباط اداری و ایجاد تشکیلاتی برای نظارت عملکرد کارگزاران

یکی از وظایف اصلی دولت و به‌طور کلی نظام اداری، نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات از سوی شهروندان در فعالیت‌ها و امور گوناگون است. بسیاری از محدودیت‌های قانونی، به دلیل منافع جامعه به یک فرد تحمیل می‌شوند که نقض آنها موجب افزایش منافع یا کاهش هزینه‌های او می‌گردد. دولت باید برای اجرای قوانین و حفظ حقوق جامعه و تنبیه قانون شکنان، در زندگی مردم مداخله کند (حیبی، ۱۳۷۵، ص ۶۳).

از دیدگاه اسلامی، انسان موجودی اجتماعی است و بسیاری از عوامل رشد و تکامل یا عقب‌ماندگی و سقوط وی، در روابط اجتماعی‌اش با دیگران قرار دارد. از این رو، حساسیت به این روابط، و تلاش در جهت سالم‌سازی جامعه، از وظایف اصلی انسان‌هاست. آیات و روایات بسیاری، از جهات متعدد، بر این وظیفه اجتماعی، دینی و سیاسی تأکید نموده، ابعاد مختلف آن را گوشزد کرده‌اند. علت برتری امت اسلامی بر سایر امت‌ها، عمل به همین فریضه دانسته شده است (حسنی، ۱۳۹۱، ص ۱۰۴-۸۱).

چنین می‌نویسد: «ای رفاعة! بدان که این امارت و حکومت، امانتی است که هر کس به آن خیانت کند، لعنت خدا تا روز قیامت بر او باشد» (مغربی، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۵۳۱).

### ب. کنترل و نظارت اجتماعی

وظیفه مردم و جامعه در رابطه با کنترل و نظارت اجتماعی، بسیار حساس، شفاف و ارزشمند است. در فرهنگ علوی، بحث امر به معروف و نهی از منکر و نقد عملکرد حکام و کارگزاران و انتقاد سالم، سازنده، مؤثر و نظارت و پیگیری امور از سوی مردم، به‌عنوان یک وظیفه شرعی و یک تکلیف الهی، همواره مورد تأکید قرار گرفته است. شاید بتوان گفت: مباحث مربوط به موضوع امر به معروف و نهی از منکر و نظارت بر امر کارگزاران حکومتی و نصیحت و خیرخواهی و زمامداران جامعه اسلامی، از ویژگی و عنایت خاصی برخوردار است. تا جایی که در بحث حقوق متقابل حاکم و مردم، به اصل نصیحت و طرفین بودن این اصل، همواره عنایت شده است. پیامبر اسلام ﷺ فرمودند: «سه وظیفه است که قلب انسان مسلمان، هرگز در آن خیانت روا نخواهد داشت: اینکه کارها را برای خدا انجام بدهد، اینکه همواره خیرخواه زمامداران و جماعت مسلمانان باشد» (مغربی، ۱۳۸۵، ص ۳۷۸).

امیرالمؤمنینؑ، مردم را و حاکم را دارای حق معرفی می‌کند. آنگاه، حقوق هر یک را چنین بر می‌شمارد: بزرگ‌ترین چیزی که خداوند متعال واجب گردانیده است از حقوق، حق حاکم بر مردم و حق مردم بر حاکم است؛ واجبی که خداوند هریک را بر دیگری واجب گردانیده و از این طریق، نظمی را برای الفت و دوستی ایشان قرار داده است و مایع عزت دین‌شان قرار داده است. پس مردم اصلاح نمی‌شوند، مگر بوسیله اصلاح حاکمان و حاکمان اصلاح نمی‌گردند، مگر به پایداری مردم... (سیدرضی، خطبه ۲۱۶).

### ۴. عوامل سیاسی

یکی دیگر از عوامل بسیار مهمی که می‌توان نسبت به ایجاد فساد در نظام اداری بازدارنده باشد، عامل سیاسی است که امام علیؑ نیز بر آن تأکید داشت و سازوکارهایی را برای بهره‌گیری از این عامل طراحی نموده بودند:

#### الف: قانون‌گرایی و عدم تبعیض در برخورد با فساد

یکی از اصول اساسی در مبارزه با فساد اداری، برخورد یکسان و بدون تبعیض با مرتکبان آن است. رسول خداﷺ در مقابل تلاش عده‌ای برای جلوگیری از قطع دست زنی از اشراف، که مرتکب سرقت شده بود، فرمودند:

و تمام سرزمین عراق را منطبقه به منطبقه بگردید، و از چگونگی رفتار و عملکرد کارگزاران و عمال آنان جویا شوید و سیره و روش آنان را بررسی کنید (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴).

### ۳. عوامل فرهنگی و اجتماعی

حضرت امیرالمؤمنینؑ در حکومت خویش کنار ساختارهایی که برای جلوگیری از فساد طرح ریزی نموده بودند، از عوامل فرهنگی و اجتماعی نیز غافل نبوده، برای ایجاد زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی مبارزه با فساد در نظام اداری، راه‌کارهایی را ارائه داده‌اند:

#### الف. تغییر نگرش کارگزاران نسبت به مسئولیت و وجدان کاری

وجدان کاری و وظیفه‌شناسی، یکی از عوامل فرهنگی مؤثر برای مبارزه با فساد و انحراف اجتماعی به‌شمار می‌آید. می‌توان گفت: بین وجدان کاری و فساد، رابطه‌ای معکوس وجود دارد؛ به این معنا که با فقدان وجدان کاری، فساد و انحرافات افزایش خواهند یافت و وجود آن می‌تواند موجب کاهش فساد اداری در سازمان‌ها شود. بدین ترتیب، ضعف وجدان کاری از مهم‌ترین ریشه‌های فرهنگی و اجتماعی فساد اداری است (حسنی، ۱۳۹۱، ص ۱۰۴-۸۱). در قرآن کریم نیز از وجدان کاری به نفس لوآمه تعبیر شده است که در صورت انجام کار زشت، انسان را نکوهش می‌کند: «و سوگند به (نفس لوآمه و) وجدان بیدار و ملامت‌گر (که رستاخیز حق است) (قیامه: ۲).

به نظر می‌رسد، یکی از راهبردهای اصلی امیرمؤمنانؑ در مبارزه با فساد اداری و پیشگیری از آن، اصلاح نگرش مدیران و کارگزاران نسبت به مدیریت و حکومت بوده است. آن حضرت، در موارد مختلف این نکته را به کارگزاران خویش گوشزد نموده که نگرش خویش را نسبت به پست و مقامی که در اختیار دارند، تغییر دهند و آن را فرصتی برای به دست آوردن منافع شخصی خود ندانند، بلکه آن را امانتی الهی بشمارند که در اختیار آنها قرار گرفته است تا وظایف محوله را به درستی انجام دهند. امیرمؤمنانؑ در نامه‌ای به اشعث بن قیس، به این مسئله مهم پرداخته، خطاب به او چنین می‌نویسد:

«کاری که در دست توست، طعمه (و فرصتی برای چپاول) نیست، بلکه امانتی است بر گردن تو» (سیدرضی، نامه ۵). در این نامه، حضرت تلاش می‌کند تا نگرش اشعث را به‌عنوان یک کارگزار حکومتی، به پست و مقامی که در اختیار اوست، تغییر دهد و او را به این حقیقت رهنمون سازد که قدرت و اختیاری که به او داده شده، تنها امانتی در دستان اوست تا بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد تا به اهداف مورد نظر دست یابد (خدمتی، ۱۳۸۴، ص ۴۳-۲۴).

همچنین حضرت امیرمؤمنانؑ، در نامه‌ای دیگری به قاضی منصوب از جانب خویش، در منطقه اهواز

می‌گفت: «پاک و آراسته نیست امتی که در آن امت، زیر دست نتواند بدون لکنت زبان، حق خود را از قوی دست بستاند (سیدرضی، نامه ۵۳).

### ۵. عوامل اقتصادی

علاوه بر ابعادی که ممکن است زمینه‌ساز فساد در نظام اداری باشند، عامل اقتصادی می‌تواند یکی از مهم‌ترین این عوامل به‌شمار آید، تا از طریق اصلاح ضعف‌ها و منفذهای اقتصادی، زمینه نفوذ و سودجویی افراد فاسد گرفته شود. امام علیؑ نیز بر این امر تأکید داشته و ساز و کارهایی را برای آن طرح‌ریزی نموده‌اند:

#### الف. اصلاح نظام اداری و مالیاتی

یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین روش‌ها برای مبارزه با فساد اداری، اصلاح روش‌های ارائه کالاها و خدمات توسط دستگاه‌های اداری است. ارائه بسیاری از خدمات اداری و چگونگی تقسیم کار در درون اداره، به گونه‌ای باید باشد که ارباب رجوع به صورت زنجیروار مراحل مختلفی را طی نکند؛ چراکه در یک فرایند زنجیره‌ای، هر یک از مراکز تصمیم‌گیری و ارزیابی به‌طور بالقوه قادر است ارباب رجوع را برای دریافت رشوه تحت فشار قرار دهد. برای اصلاح ساختار اداری، می‌توان با خارج نمودن افراد از حالت انحصاری و کاهش ارتباط و برخورد مستقیم ارباب رجوع با کارمندان، به اصلاح فساد اداری کمک نمود (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۸۹).

امیرالمؤمنینؑ در مورد نظام‌مندی امر خراج و مالیات، به طرح مسائل اصلاحی و آداب و آیین‌های اخذ خراج می‌پردازند و سفارش به تقوا، رعایت حریم ملک، اعلام موضوع، اعلام اینکه برای اخذ حق خدا آمده‌ام، کفایت اقرار فرد در مورد وجود حق خدا یا عدم آن، نگرفتن بیشتر از حق الهی و... از مسائلی است که امام در سیره و گفتار خود تبیین نموده‌اند. در نظر امام خراج، و مالیات زمانی مؤثر است که وضع اقتصادی رو به بهبودی برود و برای رعایت حال مالیات دهنده صورت گرفته باشد و او از قبل سود خود مالیات دهد. از این‌رو، حضرت به مالک اشتر می‌فرماید:

... در مورد مالیات چنان عمل کن که موجب بهبود حال خراج گزاران گردد؛ زیرا با درستی خراج و سامان یافتن حال خراج گزاران، وضع دیگران نیز اصلاح شود و کار دیگران جز با بهبود آنان سامان نپذیرد؛ زیرا روزی مردم در گرو خراج و خراج گزاران است (سیدرضی، نامه ۵۳).

در اندیشه امام اصل، بر آبادانی است؛ یعنی تا زمانی که آبادانی و شرایط مناسب در امر کشاورزی صورت نگیرد، خراج گزار به سود نخواهد رسید تا خراج به او تعلق گیرد. بنابراین، امام به عامل خود

آنان که پیش از شما بودند، تنها به سبب چنین تبعیض‌هایی هلاک شدند؛ زیرا حدود را بر ناتوانان اجرا می‌کردند و قدرتمندان را رها می‌ساختند. بنی‌اسرائیل تنها به این سبب هلاک شدند که حدود را در خصوص فرودستان اجرا می‌کردند و بزرگان را معاف می‌ساختند. (حسینی، ۱۳۹۱ ص ۱۰۴-۸۱).

احترام امام به قانون به حدی بود که خود را در برابر قانون صاحب اختیار نمی‌دانست. ایشان معتقد بود: هیچ کس فراتر از قانون نیست. هیچ کس نمی‌تواند و نباید مانع اجرای قانون الهی گردد. از این‌رو، حضرت می‌فرمودند: «مبادا که رعایت حق و مراعات کسی شما را از برپایی حق باز دارد» (تمیمی‌آمدی، ۱۴۱۰، ص ۷۵۴).

قانون‌گرایی و عدم تبعیض حضرت امیرالمؤمنینؑ به گونه‌ای بود که فشارهای اجتماعی و سیاسی نمی‌توانست مانع آن حضرت در اجرای قانون گردد. از امام باقرؑ نقل شده است:

امام علیؑ مردی از بنی‌اسد را که حدی از حدود الهی بر او واجب شده بود، دستگیر کرد، اما قوم او جمع شدند تا وساطت کنند و از امام حسن خواستند آنان را همراهی کند. ایشان فرمود: «نزد او بروید.» آنان نزد حضرت رفتند و خواسته خود را مطرح ساختند. حضرت فرمود: «هر خواسته‌ای که در قدرت من باشد، انجام خواهم داد. آنان از نزد حضرت خارج شدند، می‌پنداشتند که به هدف خود رسیده‌اند. امام حسنؑ - نتیجه ملاقات را - پرسید و آنان گفتند: با موفقیت آمدیم، و جمله حضرت را بازگو کردند. امام حسنؑ به آنان فرمودند: «خودتان را برای تازیانه خوردن رقیبتان آماده کنید!» پس آن حضرت او را بیرون آورد و حد را بر او جاری ساخت و سپس، به آنان گفت: «به خدا سوگند این در قدرت من نبود (مغربی، ۱۳۸۵، ص ۴۴۳).

#### ب. شفافیت‌گرایی

شفافیت و شفافیت‌گرایی، از مقوله‌های مورد تأکید و توجه در آموزه‌های دینی است. دین مبین اسلام، که حکومت را امانتی در دست حاکمان و کارگزاران حکومت می‌داند، نظارت بر چگونگی استفاده و نگهداری از این امانت و ضرورت پاسخ‌گویی در قبال آن را از مسلمات مبانی سیاسی اسلام به‌شمار می‌آورد. به همین دلیل امام علیؑ خطاب به مالک اشتر، ضرورت پاسخ‌گویی در مقابل مردم را بدین صورت بیان می‌فرماید:

برای کسانی که به تو نیاز دارند، زمانی معین کن که در آن، فارغ از هر کاری به آنان پردازی. برای دیدار با ایشان به مجلس عام بنشین؛ مجلسی که همگان در آن حاضر توانند شد و برای خدایی که آفریدگار توست، در برابرشان فروتنی نمای و بفرمای تا سپاهیان و یاران و نگهبانان و پاسبانان به یک سو شوند تا سخن‌گویشان بی‌هراس و بی‌لکنت زبان، سخن خویش بگویند که من از رسول‌اللهؐ بارها شنیدم که

از این فراز چند نکته برداشت می‌شود: اول آنکه، به والیان هشدار می‌دهند که همواره به‌طور طبیعی در اطرافیان و نزدیکان حاکم روحیه سودجویی بروز نماید. علت بروز نیز غالباً مقاصد اقتصادی است که معمولاً به صورت امتیازهای ویژه آشکار می‌شود. دوم اینکه، باید مواجبه کارگزار به‌گونه‌ای باشد که این امتیاز خواهی را در ریشه بخشکاند. سوم اینکه، در صورت بروز این پدیده، کارگزار به هیچ عنوان به فعلیت رسیدن آن را برنتابد و به‌گونه‌ای رفتار کند که سوءاستفاده‌کننده از طمع خویش ناامید شود. چهارم اینکه اگر آنان خود امکاناتی را فراهم آوردند، رفتار والی به‌گونه‌ای باشد که آنان از امتیاز خویشاوندی یا نزدیکی که دارند، در جهت استفاده بیشتر از منابع عمومی و مشترکات با همسایگان بکار نگیرند و بار خویش را به دوش دیگران نیفکنند و به آنان خسارت وارد نیاورند (صدر، ۱۳۸۵ ص ۱۰۸-۱۲۴).

#### د. ممنوعیت هدیه و رشوه

در نظام علوی برای مبارزه با فساد اداری، علاوه بر ممنوعیت اخذ رشوه، گرفتن هدیه از مردم توسط کارگزاران دولت نیز ممنوع بود. حضرت امیرالمؤمنین می‌فرماید: «هر زمامداری که از برآوردن نیازهای مردم، خود را پنهان کند، خداوند در روز واپسین، میان او و نیازهایش فاصله خواهد انداخت، و اگر هدیه‌ای دریافت کند، خیانت کرده است و اگر رشوه بگیرد، مشرک است» (همان).

آنچه از احکام فقهی مسلم است اینکه رشوه دادن و گرفتن دارای حرمت وضعی و تکلیفی می‌باشد. ولی عنوان هدیه، نه تنها حرمت و نهی‌ای نشده است، بلکه سبب دوستی و محبت معرفی شده است. ولی براساس کلام و سیره امیرالمؤمنینؑ این نیت‌های افراد هستند که سازنده عنوان‌ها می‌باشند. بنابراین، چنانچه هدیه‌ای به نیت رشوه پرداخت شود، صرف تغییر نام و عنوان، نمی‌تواند مانع از حرمت آن گردد. این امر در مورد حاکمان و کارگزاران حکومت نیز، که به‌عنوان نمایندگان حکومت اسلامی محسوب می‌شوند، از حساسیت بیشتری برخوردار است. امیرالمؤمنینؑ در نهی از گرفتن رشوه، هرچند به‌عنوان هدیه، ماجرای را این‌گونه نقل می‌فرماید:

شبهانگام کوبنده‌ای درب خانه‌ام را کوبید و در ظرفی سر بسته حلواپی آورده بود که آن را ناخوش می‌داشتم، گویی با آب دهان مار یا برگردان معده او آمیخته بود. پس بدو گفتم: آیا این به خاطر پیوند خویشاوندی است یا زکات و یا صدقه؟ که این دو بر ما خاندان پیامبر حرام است. گفت: هیچ کدام، اما هدیه است. آنگاه گفتم: گریه کنندگان بر تو بگریند! آیا آمده‌ای تا از دین خدا مرا بفریبی؟ یا نظام فکری خود را از دست داده‌ای؟ یا جن زده شده‌ای؟ یا هذیان می‌گویی؟ به خدا سوگند، اگر هفت اقلیم زمین را با آنچه در آسمانها است به من بخشند تا پوست جوی را به گناه از موری گیرم، هرگز چنین نکنم (همان، خطبه ۲۱۵).

دستور می‌دهد که اصل را بر آبادانی بگذار تا از قبل آن سودی حاصل آید، و خراجی ستانده شود. این نکته قابل توجه است که از منظر امام، اخذ مالیات از در آمد ناشی می‌شود. از این‌رو، امام به این امر اهتمام دارند که بر مبنای نظر کارشناسی مأمور و با احترام به نظر خراج گزار، این امر صورت پذیرد. حضرت در فرازی دیگر خطاب به مالک/اشتر می‌فرماید:

... باید نظر تو بیشتر در آبادانی زمین باشد تا گرفتن خراج، چون خراج بدون آبادانی به دست نیاید و آنکه بدون آبادانی خراج مطالبه نماید، کشور را خراب و مردم را هلاک کند و حکومتش چند روز بیش نپاید. بنابراین: اگر مردم از سنگینی مالیات یا آفت زدگی یا قطع سهمیه آب یا خشکسالی یا دگرگونی وضع زمین بر اثر غرقاب یا بی‌آبی، شکوه کردند، به آنان تا هر قدر که فکر می‌کنی موجب بهبود وضعشان خواهد شد تخفیف بده ... (همان).

#### ب. تأمین نیازهای اقتصادی کارگزاران صالح

امیرمؤمنان علیؑ معتقد بود: برای پیش‌گیری از فساد اداری، باید کارگزاران دولت از حقوق کافی برای تأمین زندگی برخوردار باشند تا زمینه برای اصلاح آنان فراهم گردد و نیاز به اخذ اموال عمومی، و بهانه‌ای برای فساد و خیانت نداشته باشند. مسئله تأمین زندگی و نیازهای اقتصادی کارگزاران را حضرت از وظایف سازمان حاکمیت می‌داند و این امر را به صورت جدی به مدیران گوشزد می‌کند. ایشان در نامه‌ای خطاب به مالک/اشتر می‌فرماید: «آنگاه حقوق کافی به آنان بده؛ زیرا این کار آنها را در اصلاح خویشتن تقویت می‌کند و از خیانت در اموالی که زیر دست آنها است، بی‌نیاز می‌سازد و حاجتی علیه آنهاست، اگر از دستورات تو سرپیچی کنند و یا در امانت تو خیانت کنند» (همان).

#### ج. پرهیز از دادن امتیازات ویژه (رافت)

امیر مؤمنانؑ با عنایت به اینکه نزدیکان والی، بزرگ‌ترین خطر برای استفاده خاص از منافع عمومی و موقعیت‌های ویژه اقتصادی هستند، در بخشی از فرمان خود به مالک/اشتر، این امر را بررسی نموده و مالک را از آن نهی کرده، می‌فرماید:

... دگر آنکه هر زمامداری، یاران نزدیک و محرم اسراری دارد که در میان ایشان امتیاز خواهی و دراز دستی و بی‌انصافی در روابط اقتصادی پیدا می‌شود. اما تو ریشه ستم و فساد اینان را با بریدن اسباب آن برکن. مبادا به هیچ یک از نزدیکان زمینی واگذاری، و مبادا کسی از سوی تو به این طمع افتد که مالک آب و زمینی گردد تا به همسایگان در آبیاری یا کار مشترک خسارت وارد آورد و بارش را بر دوش دیگران اندازد (همان).

## ه. مبارزه با انحصارگرایی و انحصارطلبی‌ها

معادل عربی «انحصارطلبی»، واژه «استثثار» است. استثثار، از ریشه «أثر»، در مقابل «ایشار» و به معنای «مقدم داشتن خود یا وابستگان و هواداران خود بر دیگران در تأمین نیازها و خواست‌ها» است (ابن منظور، ۱۴۱۴، ج ۴، ص ۸). عوامل زیادی در انحصارطلبی انسان‌ها نقش دارند. همچون بی‌اعتنایی به حقوق مردم، بی‌رغبتی به مکارم اخلاقی، حرص، بخل و خست. اما مهم‌ترین عوامل و ریشه‌های انحصارطلبی، خودخواهی، بی‌ایمانی یا ضعف ایمان است. اگر ایمان، خودخواهی ذاتی انسان را مهار نکند، انسان به‌طور طبیعی انحصارطلب می‌شود و همه چیز را برای خود و وابستگان خود می‌خواهد. به فرموده امام علی علیه السلام «هر کس به فرمان‌روایی رسد، انحصارطلبی پیشه کند» (همان، حکمت ۱۶۰).

یکی از بهترین روش‌های مبارزه با انحصارطلبی زیردستان، دوری کردن مسئولان رده‌بالا از انحصارطلبی است. از ابواسحاق سیبوی نقل شده است که علی علیه السلام در بیت المال چیزی باقی نمی‌گذاشت (و همه را میان مردم تقسیم می‌کرد)، مگر آنچه را که در آن روز نمی‌توانست تقسیم کند. همچنین می‌فرمود: «ای دنیا! دیگری را بفریب»؛ و هیچ چیزی از فی‌ء را به انحصار خود در نمی‌آورد و چیزی را به خویشاوندان و نزدیکانش اختصاص نمی‌داد (ابن عبدالبر، ۱۴۱۵، ج ۳، ص ۲۱۰).

روش دیگر مبارزه با انحصارطلبی، توجه در گمارش افراد است. چنان‌که حضرت می‌فرماید: «در بانان و اطرافیان خود را از نیکان برگزین و کسانی از آنها را که امتیاز خواه و متجاوز و فاقد انصاف‌اند، از خود دور گردان و به احدی از کسان خود و اطرافیان قطع‌ه‌ای وامگذار و به آنان اجازه مده که ملکی را برای خویش گیرند» (مغربی، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۳۶۷).

## نتیجه‌گیری

از سیره و گفتار امیرالمؤمنان علیه السلام، این‌گونه استفاده می‌شود که حضرت برای جلوگیری از فساد در سازمان حکومت و نظام اداری، راه‌کارهای ذیل را ارائه داده‌اند: در عوامل روانی و رفتاری، راه‌کار تقویت ایمان و باورهای دینی؛ حق‌محوری و در عوامل سازمانی، راه‌کار گزینش کارگزاران صالح و توانا؛ برکناری کارگزاران فاسد؛ قاطعیت توأم با مدارا؛ انضباط اداری و ایجاد تشکیلاتی برای نظارت عملکرد کارگزاران و در عوامل فرهنگی و اجتماعی، راه‌کار تغییر نگرش کارگزاران نسبت به مسئولیت و وجدان کاری؛ کنترل و نظارت اجتماعی و در عوامل سیاسی، راه‌کار قانون‌گرایی و عدم تبعیض در برخورد با فاسد؛ شفافیت‌گرایی و در عوامل اقتصادی، راه‌کار اصلاح نظام اداری و مالیاتی؛ تأمین نیازهای اقتصادی

کارگزاران صالح؛ پرهیز از دادن امتیازات ویژه و رانت؛ ممنوعیت هدیه و رشوه؛ مبارزه با انحصارگرایی و انحصارطلبی.

می‌توان گفت: با رعایت اصول یاد شده در نگاه امیرالمؤمنین علیه السلام، عوامل بازدارندگی نسبت به بخش زیادی از فسادهای اداری و همچنین ریشه کن شدن آن در برخی شرایط فراهم خواهد شد.

راه‌کارهای بازدارنده فساد اداری در پنج قسمت در جدول (۱) آمده است:

جدول شماره (۱):

ردیف	عوامل بازدارنده	راه‌کارها
۱	روانی و رفتاری	تقویت ایمان و باورهای دینی حق‌محوری
۲	سازمانی	گزینش کارگزاران صالح و توانا برکناری کارگزاران فاسد قاطعیت توأم با مدارا انضباط اداری و ایجاد تشکیلاتی برای نظارت عملکرد کارگزاران
۳	اجتماعی و فرهنگی	تغییر نگرش کارگزاران نسبت به مسئولیت و وجدان کاری کنترل و نظارت اجتماعی
۴	سیاسی	قانون‌گرایی و عدم تبعیض در برخورد با فاسد شفافیت‌گرایی
۵	اقتصادی	اصلاح نظام اداری و مالیاتی تأمین نیازهای اقتصادی کارگزاران صالح پرهیز از دادن امتیازات ویژه (رانت) ممنوعیت هدیه و رشوه مبارزه با انحصارگرایی و انحصارطلبی

## منابع

- سیدرضی، محمدبن حسین، ۱۴۱۴ق، نهج البلاغه، قم، مؤسسه نهج البلاغه.
- مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳ق، بحار الأنوار، بیروت، احیاء التراث العربی.
- تمیمی، عبدالواحدبن محمد، ۱۴۱۰ق، غرر الحکم و درر الکلم، تحقیق سیدمهدی رجایی، قم، چ دوم، دارالکتاب الاسلامی.
- ابن ابی الحدید، عبدالحمید، ۱۴۰۴ق، شرح نهج البلاغه لابن ابی الحدید، تحقیق ابراهیم، محمد ابوالفضل، قم، مکتبه آیه الله المرعشی النجفی.
- ابن منظور، محمدبن مکرّم، ۱۴۱۴ق، لسان العرب، بیروت، دار الفکر.
- ابن عبدالبر، یوسفبن عبدالله، ۱۴۱۵ق، الاستیعاب فی معرفه الأصحاب، تحقیق علی محمد بجاوی، بیروت، دار الجبل.
- مغربی، نعمان بن محمد، ۱۳۸۵، دعائم الإسلام، چ دوم، قم، مؤسسه آل البيتؑ.
- صفوت، احمد زکی، بی تا، جمهره رسائل العرب فی العصور العربیه الزاهره، بیروت، المکتبه العلمیه.
- حبیبی، نادر، ۱۳۷۵، فساد اداری، تهران، وثقی.
- محمدی ری شهری، محمد، ۱۳۷۹، «اصلاحات علوی»، کتاب نقد، ش ۱۶، ص ۳۵-۲.
- خدمتی، ابوطالب، ۱۳۸۴، «سیره حضرت علیؑ در مبارزه با فساد اداری»، روش شناسی علوم انسانی، ش ۴۵، ص ۴۳-۲۴.
- مؤمنی، فرشاد و دانش جعفری، داوود، ۱۳۸۰، «عملکرد جمهوری اسلامی از منظر فساد مالی»، مجموعه مصاحبه‌های فساد مالی در حاکمیت، تهران، مؤسسه فرهنگی خانه خرد.
- تانزی، ویتو، ۱۳۷۸، «مسئله فساد، فعالیت‌های دولتی و بازار آزاد»، ترجمه بهمن آقایی، اطلاعات سیاسی و اقتصادی، ش ۱۴۹ و ۱۵۰، ص ۱۸۹-۱۷۸.
- صدر، علیرضا، ۱۳۸۵، «روش امام علیؑ در برقراری عدالت اقتصادی»، پژوهش‌های نهج البلاغه، شماره ۱۷ و ۱۸، ص ۱۲۴-۱۰۸.
- رئیس، ابراهیم، ۱۳۸۰، «نهادهای نظارتی و برخورد با فساد مالی در حاکمیت»، مجموعه مصاحبه‌های فساد مالی در حاکمیت، تهران، مؤسسه فرهنگی خانه خرد.
- حسینی، علی و شمس، عبدالحمید، ۱۳۹۱، «راه‌کارهای مبارزه با فساد اداری براساس ارزش‌های اسلامی»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ش ۵، ص ۱۰۴-۸۱.
- هادوی تهرانی، مهدی، ۱۳۸۰، «نظارت در نظام اقتصادی اسلام»، مجموعه مصاحبه‌های فساد مالی در حاکمیت، تهران، مؤسسه فرهنگی خانه خرد.

## مقدمه

مشاغل جنسیتی، نوعی از مشاغل است که جنسیت از شرایط احراز آن تلقی می‌شود. اگر فعالیت‌های سنتی را جزو مشاغل بدانیم این موضوع، دارای سابقه‌ای به گستره تاریخ بشر خواهد بود. ولی اگر مشاغل در آمدزا و یا سابقه نگارشی را در نظر بگیریم، ریشه در انقلاب صنعتی دارد. پیش از آن زمان، این مسئله در سطح نگارش شهرت نیافته است. ضرورت از آنجایی است که مدتی است در مجامع اسلامی، رابطه جنسیت و شغل، مورد بعضی تردیدها قرار گرفته است. در فضای کنونی، دنگاه تفریطی و افراطی راجع به تقسیم وظایف بین زن و مرد، بیان می‌شود: اولی موجب محرومیت زن از حقوق و منزلت واقعی آنان، و دومی سبب ارتقای زن به جای مرد شده است (گیدنز، ۱۳۸۶، ص ۵۶۹-۵۶۳).

با وجود پژوهش‌های صورت گرفته، هنوز زوایای مبهم اساسی و مهمی در این خصوص وجود دارد. از جمله آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

تبیین روشنی از مفهوم «جنسیت» در اسلام مشاهده نمی‌شود، از چگونگی رابطه جنسیت و شغل خبری نیست، نقش جنسیت در محیط از نقش جنسیت در شغل تفکیک نیافته است و به معیار جامع و روشنی برای تشخیص مشاغل جنسیتی از غیر جنسیتی اشاره نمی‌شود. برای ترجیح فعالیت‌های اجتماعی آدمیان به صورت عام و برای ترتیب و ترجیح فعالیت‌های زنانگی و مردانگی به صورت خاص، موازین و اصولی وجود ندارد.

در این مقاله تلاش شده است تا به برخی از پرسش‌های مذکور پاسخ داده شود.

## مفهوم‌شناسی جنسیت

مفهوم «جنس» و «جنسیت»، با همدیگر قرابت‌ها و تفاوت‌هایی دارد. اولی از مفاهیم واقعی بوده و حکایت از ویژگی‌های طبیعی زن و مرد دارد. از این رو، تفاوت‌های جنسی بیانگر تفاوت‌های کالبدی و فیزیولوژیکی زن و مرد می‌باشد (مایکل بین ۱۳۸۲، ذیل واژه جنس). اما «جنسیت» یک مفهوم اعتباری است، به مجموعه‌ای از صفات و رفتارهای زنانگی و مردانگی که ساخته و پرداخته جامعه باشد، به کار می‌رود (مایکل بین، ۱۳۸۲، ص ۲۵۳). تفاوت‌های جنسیتی نیز اشاره به تفاوت‌های روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی مردان و زنان دارد.

جنس افراد با گذشت زمان هیچ گاه تغییر نمی‌کند. اما جنسیت به مرور ایام تحت تأثیر تغییرات اجتماعی قرار گرفته و متحول می‌شود. جنسیت می‌تواند آموخته شود، یا ممکن است بین فرهنگ‌ها و

## معرفی مشاغل جنسیتی از منظر اسلام

Naderi@qabs.net

مقدمهدی نادری قمی / استایار مؤسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی \*

رجب‌علی فهیمی / دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی \* mp1152672@gmail.com

## چکیده

مشاغل جنسیتی، نوعی از مشاغلی است که در آن جنسیت، در کنار سایر شرایط، به‌عنوان شرط احراز شغل محسوب می‌شود. امروزه دو نگاه به مشاغل جنسیتی وجود دارد: یک نگاه تفریطی، نقش جنسیت در محیط را جانشین نقش جنسیت در شغل نموده، و تمام مشاغل را در اسلام جنسیتی جلوه داده است. در نتیجه زنان را از دست‌یابی به بسیاری از منابع و امکانات جامعه محروم کرده است. در مقابل، دیدگاه افراطی فمینیستی، داعیه برقراری تساوی دارد. که دستاورد این دیدگاه، از هم پاشیدگی کانون خانواده، مزاحمت‌های جنسی، تحقیر شخصیت زن، و بی‌توجهی به نقش اقتصادی و مدیریتی مرد در دنیای امروز است.

این مقاله، با روش توصیفی تحلیلی و با استفاده از روابط عقلی حاکم در قلمرو قانون اسلام، مشاغل مشترک و جنسیتی را از هم تفکیک نموده، نقش جنسیت در محیط، از نقش جنسیت در شغل جدا شده است. دوازده اصل جنسیتی به ضمیمه اصل اولی در مشاغل، به‌عنوان خط مشی کار زن و مرد معرفی شده است.

کلیدواژه‌ها: جنسیت، جنس، اسلام، رابطه، شغل.

جوامع مختلف، متنوع باشد (پاملا آبوت و کلر والاس، ۱۳۸۰، ص ۳۱۵). برخی محققان بین تفاوت‌های زیست‌شناختی مردان و زنان از یک سو، و فرضیات اجتماعی مربوط به مردانگی و زنانگی از سوی دیگر، ارتباط برقرار کرده‌اند (روباتام، ۱۳۸۷، ص ۱۶).

در مباحث اسلامی مفهوم «جنسیت»، حاکی از نحوه هستی انسان بوده و به اصطلاح فلسفی ما به‌زای خارجی و یا وجود مستقل ندارد، بلکه «جنسیت» به وجود موضوع (زن و مرد) خودش موجود است. وجودی جدا از موضوع و منشأ انتزاع خودش ندارد. همچون علت و معلول است که وجود جدا از آتش و آتش گیره ندارد (مصباح، ۱۳۸۳، ج ۱ درس ۲۴ و ج ۲، درس ۳۱).

بنابراین، ظرف تحقق جنس عالم طبیعت است و جایگاه جنسیت عرصه قانون و اخلاق می‌باشد. تشابه و تمایز این دو مفهوم، نظیر وجود ذهنی و خارجی از منظر فیلسوفان مسلمان است. در حقیقت تفاوت‌های جنسیتی مبتنی بر تفاوت‌های جنسی است. اگر این یکی نباشد، آن دیگری هم وجود ندارد (رک. مطهری، ۱۳۷۱، ص ۲۹۷). بخش ششم؛ مصباح، ۱۳۸۲، ص ۳۸-۳۳. از دیدگاه اسلام، جنسیت تنها مسئولیت اجتماعی و یا وظایف قانونی نیست، بلکه یک گرایش طبیعی است (شهید صدر، ۱۴۲۱، ص: ۹۷).

### مفهوم‌شناسی شغل

کلمه «شغل»، در لغت به معنای هرگونه سرگرمی، و مشغولیت‌های انسانی به کار می‌رود. در عرف عام، به کارهای نامنظم روزانه که مربوط به نیازمندی‌های زندگی باشد، اطلاق می‌شود ذیل واژه «شغل». اما در اصطلاح رایج علوم انسانی، پدیده شغل شاخه‌ای از کار است که پاداش مالی بر آن مترتب گردد. از این منظر، کار علی‌الدوام در مقابل دستمزد و یا حقوق منظم و ثابت به انجام می‌رسد (گیدنز، سال، ص ۵۴۱). این واژه در مدیریت منابع انسانی، مجموعه‌ای از وظایف مرتبط و وابسته به همدیگر است (آرین قلی پور، ۱۳۹۱، ص ۶۲). در قانون استخدام کشوری جمهوری اسلامی ایران، که به شغل یک نگاه مدیریتی دارد، این واژه دقیقاً مطابق تعریف گذشته به مجموع وظایف، مسئولیت‌های مرتبط، مستمر و مشخصی به کار رفته است که از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور، به حیث کار واحدهای سازمانی معرفی شده باشد (باباخانی، ۱۳۷۶، ماده ۷). هرچند در برخی موارد، واژه‌های شغل و پست، به جای همدیگر استعمال می‌شود، ولی در حقیقت شغل به فعالیت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های مشترک گفته می‌شود، اما پست، به کار انجام شده از سوی افراد اطلاق می‌شود (ماتیزرابرتال و جان جکسون، ۱۳۸۸، ص ۲۴۶).

در اسلام، واژه «شغل»، به معنای رایج در علوم انسانی وجود ندارد. به جای آن کلماتی چون عمل یا کسب و نیز طلب حلال به کار رفته است. به نظر می‌رسد، مفهوم شغل در مباحث اسلامی مانند جنسیت، یک مفهوم اعتباری-انتزاعی است که هرگاه عمل و کسب و یا طلب حلال - چنان‌که در حدیث آمده است: «عدو العمل، الکسل» (کلینی، ج ۹، ص ۵۵۹) - در مقابل بیکاری و تن‌پروری قرار بگیرد و با انگیزه‌های اقتصادی یا خدماتی نیز همراه گردد، می‌تواند در آموزه‌های اسلامی تداعی‌کننده شغل باشد.

از سوی دیگر، در اسلام ارزش مشاغل و یا اعمال، هیچ‌گاه محدود به ارزش‌های اجتماعی آن نمی‌شود، بلکه ارزش‌های معنوی و انگیزه‌شاغل نیز به آن افزوده می‌گردد. که از آن دو جهت، تعبیر به حسن فعلی یا ارزش‌های شغلی و نیز حسن فاعلی یا ارزش‌های موجود در شاغل می‌شود (مطهری، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۲۹۷).

مقصود از «شغل» در این پژوهش، هرگونه فعالیت و عمل ارادی انسانی است که با هدف معنوی و نیز اقتصادی یا خدماتی به انجام رسیده و قابلیت برای پرداخت پاداش مالی را داشته باشد، خواه در سازمان باشد و یا در منزل.

### پیشینه بحث

بی‌تردید از زمان پیدایش انسان بر روی زمین، زن و مرد کار می‌کردند. این کارکردن‌ها موجب شد که شواهد فراوانی در تمام جوامع به صورت قطعی وجود داشته باشد، تا نوعی تقسیم کار بر حسب جنس و جنسیت را حکایت نماید؛ یعنی کارهای مخصوص زنان باشد و کارهای ویژه مردان. پیرامون کار جنسیتی، می‌توان، به سه دوره تاریخی اشاره کرد:

### الف. دوره جامعه بدوی

تقسیم کار براساس جنسیت از سوی فرهنگ‌شناسان در میان اقوام مختلف جهان مورد توجه قرار گرفته است. به نظر می‌رسد، نظم و قاعده‌ای برای ارجاع کار به افراد وجود داشته است. گروهی از مورخان، معتقدند که در جامعه بدوی شیوه زندگی بشر بر پایه شکار و گردآوری خوراک استوار بوده است. براساس تعاون حاکم، زنان عمدتاً به گردآوری خوراک همت می‌گماشتند و مردان به شکار می‌پرداختند. زن در غیاب مرد، محصولات خوردنی زمین، نظیر میوه، دانه‌های جنگل، عسل، قارچ و غلات خود را جمع‌آوری می‌نمود، تا آسیب‌پذیری خانواده را در برابر کمبود خوراکی‌ها و احیاناً نبود



در این محدوده تاریخ، در قلمرو جهان اسلام، همزمان با ظهور اسلام در سال ۵۷۰ میلادی، برای کار زن همچون مرد ارج‌گذاری شد و هریک از زن و مرد، مالک بهره‌برداری از کسب و کارشان معرفی شد (نساء: ۳۲). تاریخ صدر اسلام و نیز سیرت زنان و مردان مسلمان در آن زمان، به‌روشنی گواهی می‌دهد که اکثریت کارها بین زن و مرد مسلمان مشترک بوده و معدودی از کارها وجود داشته که اسلام مایل به انجام آن از سوی زنان نبوده و نیست (جلالی کندری، ۱۳۸۳، ص ۱۲۲-۱۳۷). از جمله در اسلام، به شغل مهم زن در خانه‌داری و شغل مهم مرد در تأمین اقتصاد خانواده سفارش و تأکید شد. بر روی اندکی از مشاغل، همچون جهاد، قضاوت و تدبیرات مهم جامعه نیز به‌عنوان وظایف دارای ویژگی مردانه امضای شریعت نشست. در مقابل، اغلب کارها همراه با یک سلسله معیارهای ترجیحی و ارزشی که مبتنی بر مصالح انسانی است، به خود آدمیان واگذار گردید.

ویژگی کلی این دوره از تاریخ بشر این است که از جدایی جنسیتی میان کار مولد و غیرمولد، کار درآمدزا و غیر درآمدزا خبری نیست. هرچند بعضی وظایف ویژه مردان و برخی دیگر مختص زنان شمرده می‌شد، ولی تمام کارها در خدمت بقای خانواده بود (پامالآبوت/ کلر والاس، ۱۳۸۰، ص ۱۷۴).

### ج. دوره صنعتی

با شروع انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم، کار مزدی از فضای منزل جدا گردیده، به کارخانه‌ها و اداره‌ها منتقل شد. مردان و زنان برای کار از خانه بیرون می‌رفتند. تولید از مصرف جدا شد. کار مولد از کار غیرمولد فاصله گرفت و به‌تدریج، مردان با اولی و زنان با دومی قرین گردیدند. در قرن بیستم، صنعتی شدن در قالب سرمایه‌داری نقش آفرینی جدیدی به زنان داد. آن نقش همسری، مادری درخانه و نقش اقتصادی، تولیدی درخارج از منزل بود. خرابی‌های حاصل از جنگ جهانی دوم و گسترش انواع صنایع، ورود زنان به بازار کار را در کنار مردان، بیش از پیش گسترش داد. با تمام این تحولاتی که در بازار کار به وجود آمد، هم اکنون دانشمندان معتقدند که هنوز مردان به‌عنوان نیروی کار اصلی و زنان صرفاً به‌عنوان نیروی کار ذخیره و فرعی انگاشته می‌شود (خانی، ۱۳۸۵ ص ۱-۱۰).

اوکلی معتقد است: در کشورهای صنعتی تمایز آشکاری بر مبنای جنسیت در بیشتر مشاغل وجود دارد؛ مردان اکثراً مشاغل پر نفوذ و دارای مهارت و حقوق بالا را در اختیار دارند. اما کار زن نوعاً کاری است که از نظر ابتکار ذهنی آموزش چندانی لازم ندارد. معمولاً شامل پاره‌کارهای با دوره زمانی کوتاه است که شباهت‌های بین این کارها با نقش مادری و زن خانه‌دار آشکار است (گرت استفانی، ۱۳۸۰، ص ۱۲۵-۱۲۸).

شکار جبران نماید. در اثر همین جستجوها، سرانجام راز حاصل خیزی زمین را فهمیدند. این خود نوعی از تقسیم کار، براساس جنسیت بود.

ظاهراً یکی از عواملی که زنان را به خانه‌داری و کشاورزی سوق داد، وظیفه دفاعی مردان بود که بیشتر اوقات سرگرم نبرد با دشمنان قبیله خود بودند و فرصت لازم را برای کار در خانه و مزرعه به دست نمی‌آوردند (علویون، ۱۳۸۱، ص ۱۳۰).

نوع دیگری از تقسیم کار، تقریباً ده هزارسال قبل از میلاد مسیح، حدس زده می‌شود که به موجب آن مردان، در خارج از خانه به تدارک غذا، انجام شکار و صید ماهی می‌پرداختند. در مقابل، زن به کارهای داخل خانه مانند کوزه‌گری، بافندگی، تهیه پوشاک، جمع‌آوری گیاهان خوراکی، باغبانی و تهیه خوراک سرگرم بودند (طغرناگار، ۱۳۸۳، ص ۱۰).

به‌طورکلی، آنچه در جوامع ابتدایی، اعم از شرقی و یا غربی مسلم است، اینکه قابلیت‌های ویژه زنان در امر بارداری، زایمان و شیردهی، به‌طورکلی نیاز بشر به بقای نسل، موجب خانه نشینی زنان شده است. در مقابل، وظایفی چون شکار و تهیه غذا و نقش‌های خارج از خانه به عهده مردان بوده است. از آنجاکه معاش خانواده و قبیله به دست مردان صورت می‌گرفت، این امر سبب تقویت نقش محوری مردان در تصمیم‌گیری‌های خانوادگی و اجتماعی شده است (لرنر، ۱۳۹۰، ص ۸).

### ب. دوره قبل از صنعت

در این دوران، که دوران فئودالی در اروپا نامیده می‌شود، زنان خدمه و اهل کار، در خانه‌های مخصوصی به نام «خانه زنان» زندگی می‌کردند که از اماکن مردان به کلی جدا بود. در جوار این خانه‌ها، کارگاه‌هایی به وجود آمده بود که هیچ راهی برای اختلاط مرد با زن نداشت. در این کارگاه‌ها، تمام کارهای به اصطلاح زنانه همچون ریسندگی، بافندگی، دوزندگی آماده کردن پشم و غیره انجام می‌شد. دختران اقشار کم‌درآمد جامعه، برای کار و نجات از گرسنگی در شهرها به دنبال این‌گونه امکانات بودند (خانی، ۱۳۸۵، ص ۱-۱۰).

در این دوره، هر از چندگاهی زمزمه می‌شد که جای بر حق زن در خانه است. چنین استدلال می‌شد که استقلال اقتصادی زن شوهردار ممکن است به ازدواج و نهاد خانواده ضربه بزند، یا مادر شاغل در رسیدگی به فرزندان کوتاهی کند، و نیز استدلال می‌شد که انواع معینی از کار ممکن است به توانایی زن برای به دنیا آوردن فرزندان سالم آسیب برساند (گرت استفانی، ۱۳۸۰، ص ۱۲۱ و ۱۲۲).

## دیدگاه‌ها در مورد رابطه شغل و جنسیت

در مورد چرایی جداسازی بازار کار به شیوه جنسیتی و تبعیض بین زن و مرد در این بازار، نظریه‌ها و دیدگاه‌های متعددی از سوی اندیشمندان علوم اجتماعی ارائه شده است. در ذیل برخی از آنها را مرور می‌کنیم.

### الف. دیدگاه نئوکلاسیکی

نئوکلاسیک‌ها برای تبیین تفاوت‌های جنسیتی و تبعیض در کارها، به متغیرهایی نظیر مسئولیت‌های خانوادگی، نیروی جسمی، آموزش عمومی، آموزش فنی، ساعات کار، غیبت از کار و جابه‌جایی در کار متوسل می‌شوند. یکی از فرض‌های اساسی اقتصاددانان کلاسیک این است که علت کمتر بودن در آمد زنان نسبت به مردان «سرمایه انسانی» است.

با توجه به اینکه زنان آموزش کمتری می‌بینند و به مراتب، سرمایه‌گذاری کمتری روی سرمایه انسانی خود دارند، سرمایه انسانی کمتر با بهره‌وری کاری پایین‌تری نیز دارند. وی، دلیل اینکه جنسیت، چگونه روی آنها تأثیرگذار است؟ پاسخ این سؤال را با یک واقعیت نسبتاً ساده توضیح می‌دهد: از زن انتظار می‌رود که بچه بزیاید، با آنکه تمام زنان بچه ندارند، ولی اکثر آنها قادر به انجام این کار هستند و یا برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند.

این واقعیت، «راهبردهای» سرمایه‌گذاری و سرمایه انسانی زنان را دگرگون می‌کند و آنها را به سمت مشاغلی سوق می‌دهد که برای بچه‌دار شدن و پرورش فرزند، تحت فشار و جریمه قرار نگیرند. متقابلاً مردان مشاغلی را برمی‌گزینند که در گذر زمان سرمایه انسانی آنها، افزایش قیمت داشته باشد و یا به ارزش آن افزوده شود (سول هوفمن و سوزان اورت، ۱۳۸۹، ص ۳۷۹؛ کیت گرینت، ۱۳۸۲، ص ۲۷۶).

### ب. دیدگاه تجزیه شدن بازار کار

یکی از معروف‌ترین نظریه‌های تجزیه شدن بازار کار، نظریه بازار کار دوگانه است. این دیدگاه بین دو دسته از مشاغل، تمایز قائل می‌شود: مشاغل دسته اول، از لحاظ پرداخت مزد و فرصت‌های پیشرفت، وضع نسبتاً خوبی دارد. در مقابل، دسته دومی نیز وجود دارد که با مزد پایین، تأمین کمتر و با محدودیت امکان پیشرفت مواجه است. در گروه نخست، مهارت کارگران ویژه و متناسب با احتیاج مؤسسه مورد نظر است، در این بخش، به دلیل نیاز کارفرما به ثبات کارگران، مزدهای بهتری به نیروی کار پرداخت می‌شود، و دورنمای مطلوب‌تری برای پیشرفت ارائه می‌گردد. از این‌رو، حتی اگر کیفیت‌های کاری زن و مرد پیش از ورود به عرصه شغل برابر باشد، احتمال به کارگماردن مردان با فرض داشتن ثبات شغلی، در مشاغل اولیه بیش از زنان است.

نظریه تجزیه شدن بازار کار، اولاً تأکید بر اهمیت وضعیت ورود به سازمان برای تعیین امکانات آینده در کسب سرمایه انسانی دارد و ثانیاً بر این مطلب تأکید دارد که رفتار با کارگران به خصوصیات چون پایداری شغلی آنها مرتبط می‌باشد. بدین‌سان به جای اینکه تفکیک جنسیتی در شغل را ناشی از ویژگی‌های ذاتی مردان و زنان تلقی نماید، دست‌کم قسمتی از آن را به نوع مشاغل، مرتبط می‌داند (مهرانگیز، ۱۳۷۹، ص ۱۵-۲۷؛ علویون، ۱۳۸۱، ص ۹۵).

### ج. دیدگاه جنسیتی

نکته اصلی نظریه‌های جنسیتی این است که موقعیت تابع بودن زن در بازار کار و خانواده با یکدیگر مرتبط و جزئی از یک نظام کلان اجتماعی است که در آن زن تابع مرد است. یک موضوع کلیدی در نظریه‌های جنسیت، کار خانگی، به‌ویژه مراقبت از کودکان به زنان اختصاص دارد. بنابراین، دلیل اشتغال زنان در مشاغل پایین جامعه را باید در عوامل داخلی بازار کار و شرایطی که زنان تحت آن، نیروی کار خود را می‌فروشند، جستجو کرد. در همه کشورهای صنعتی حتی در آنجا که زنان در خارج از خانه کار می‌کنند، کارخانگی، به‌ویژه مراقبت کودکان، اختصاص به خانم‌ها دارد.

مسئولیت‌های خانوادگی زنان، ایجاب می‌کند که آنان دست به انتخاب مشاغل با دستمزد پایین بزنند. بنابراین زنان، به‌خصوص زنان متأهل مسئولیت خود در خانواده و منزل را در انتخاب شغل دخالت می‌دهند.

موضوع دیگر که به وسیله نویسندگان طرفدار نظریه جنسیتی مطرح گردیده، مزاحمت‌های جنسی است. این نوع مزاحمت‌ها در جداسازی مشاغل، بنابر جنسیت افراد و تداوم آن، تا حدود زیادی مؤثر بوده و از این طریق، تلاش‌های زیادی که برای ورود زنان به قلمرو مشاغل مردانه صورت می‌گیرد، خنثی می‌شود.

به هر حال، پیش‌بینی‌های عمده نظریه‌های جنسیت، بیانگر این است که موقعیت زنان در بازار کار را می‌توان به‌عنوان جزئی از کل سیستم اجتماعی، که در آن زنان تابع هستند، در نظر گرفت (علویون، ۱۳۸۱، ص ۹۶).

### د. دیدگاه کنش متقابل و نهادی

براساس دیدگاه نهادی، تبعیض جنسیتی ناشی از موانع نهادینه شده بین مشاغل مردانه و زنانه است. در این دیدگاه، چگونگی انتخاب شغل از سوی افراد، بیشتر به عملکرد کارفرمایان و ساختار فرصت

بستگی دارد تا به انتخاب خود کارکنان؛ یعنی کارفرمایان عزل و نصب‌های شغلی را در عمل براساس درک خود از تفاوت‌های جنسیتی انجام می‌دهند.

برای درک این مهم، باید نقش تبعیضات و تفکیک شغلی مبتنی بر جنسیت را مورد توجه قرار داده از نظر جنکس (۱۹۹۲)، پنج نوع تبعیض و تفکیک شغلی وجود دارد: کوتاه‌نظرانه؛ مقید به اصول اخلاقی؛ آماری؛ برگرفته از مصرف‌کننده؛ و برگرفته از کارکنان. وی دو نوع اول را از لحاظ اقتصادی غیرمنطقی می‌داند، اما به نظر وی سه نوع اخیر برای کارفرما ممکن است منافع اقتصادی داشته باشد. در این میان، تبعیض آماری مهم‌تر است. برای نمونه، یک آزمایشی پس از سال‌ها تجربه به این نتیجه رسیده است که تحویل داران زن، کمی بیش از تحویل داران مرد اشتباه می‌کنند. این امر ممکن است به این تصمیم منجر شود که همه مردان تحویل‌دار را اخراج و تنها زنان را استخدام نمایند (سفیری، ۱۳۸۸، ص ۱۴۳). از سوی دیگر، ممکن است پژوهش‌ها نشان دهند که زنان نسبت به مردان، دارای مسئولیت‌های بیشتری هستند. مانند نگهداری از فرزند در نبود پدر، و آماده بودن به ترک شغل به تبعیت از تغییر شغل همسر. در این صورت، کارفرمایان ممکن است به این نتیجه برسند که استخدام زنان نسبت به مردان پرهزینه‌تر است. در چنین حالتی ممکن است تمامی یا اکثر زنان را از این مشاغل محروم نماید. همچنین ممکن است روزی تحقیقات به این نتیجه برسد که احتمال استخدام زنان در مشاغلی که به چالاک‌ی انگشتان نیاز دارد، نسبت به مردان بیشتر است. از این‌چنین مشاغلی، مردان قهراً محروم می‌شوند (سول هوفمن و سوزان اورت، ۱۳۸۹، ص ۳۶۲-۳۷۶).

تبعیض ناشی از مشتری نیز زمانی اتفاق می‌افتد که کارفرمایان معتقد باشند که اگر زنی یا مردی را در شغلی که به جنس مخالف تخصیص داده می‌شود، استخدام کنند، مشتریان را از دست خواهند داد. برای نمونه، اگر مدیر یک فروشگاه الکترونیکی معتقد باشد که مشتریان ترجیح می‌دهند تجهیزات کامپیوتری را از یک مرد خریداری کنند، زنان ممکن است از هرگونه شغل مربوط به فروش کامپیوتر محروم شوند. اگر کارفرما در مورد عقیده مشتریان اشتباه نکرده باشد، در این حالت استخدام نکردن زنان، هرچند قانونی و اجتماعی نیست، اما مقصدانه و به‌صرفه‌تر خواهد بود.

تبعیض ناشی از کارکنان نیز همین گونه است؛ اگر کارفرمایی معتقد باشد که کارکنان قدیمی و از پیش استخدام شده، در مورد کارکردن با فردی از جنس مخالف راضی نیست، ممکن است به این نتیجه برسد که حذف زن یا مرد تازه‌وارد، بارزتر از سوددهی باشد که بر اثر استخدام او حاصل می‌شود.

همچنین شبکه اجتماعی در کارایی و استخدام شغلی نقش مهمی ایفا می‌کند. اگر این شبکه، تفکیک جنسیتی شده باشد، اطلاعات شغلی بین افراد یک جنسیت مبادله خواهد شد. برای نمونه، برای کارفرما کارمندان فعلی منابع معتبری برای رجوع برای کارمندیابی هستند. ممکن است آنان به افرادی از جنس خودشان اشاره کنند، اگر مردان اطلاعات شغلی خود را با هم‌نوعان خود مبادله و زنان نیز در این مورد به زنان دیگر اعتماد نمایند، مشاغل به وسیله افرادی از یک جنس اشغال خواهد شد (سول هوفمن و سوزان اورت، ۱۳۸۹، ص ۳۶۲-۳۷۶).

### ه. دیدگاه فمینیستی

در پاسخ به این دو سؤال که چرا بازار کار به شیوه جنسیتی جداسازی شده است؟ و چرا زنان به‌طور متوسط هنوز کمتر از مردان درآمد دارند؟ برخی از فمینیست‌ها تلاش کرده‌اند به این سؤال‌ها، از طریق تحلیلی از آنچه در شرکت‌های تجاری بزرگ روی می‌دهد، پاسخ دهند. ژزابت موس کتتر با تحقیقی درباره زنان و مردان کارمند در شرکت‌های بزرگ ایالات متحده، شیوه‌های بی‌شماری از فرهنگ سازمانی این شرکت‌ها را به جهت موانع برای پیشرفت زنان بیان می‌کند. از جمله وی می‌گوید: نظام اخلاقی مدیریت حاکم در وهله نخست در این شرکت‌ها مذکر است (فریدمن، ۱۳۸۱، ص ۷۷ - ۷۹). اشکال این تحلیل این است که در مقیاس به این کوچکی، نمی‌توان پاسخ یک سؤال را در مقیاس بسیار بزرگ دریافت نمود.

### مشاغل جنسیتی در سازمان‌ها

در سازمان‌ها، هرگاه شغل و جنسیت با هم ترکیب شود، مشاغل جنسیتی می‌شود. منظور از «ترکیب جنسیت» و «شغل» این است که مشاغل سازمانی، ویژگی‌های زنانگی و مردانگی افرادی را به خود بگیرند که می‌خواهند آن کار را انجام دهند. در مجموع سه روش عمده برای ترکیب جنسیت و شغل در سازمان‌ها وجود دارد: برای توضیح این شیوه‌ها، جامعه‌شناسان از دیدگاه‌های فردگرایی، کنش متقابل و نهادی استفاده کرده‌اند (سفیری و ایمانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۳۳ و ۱۳۹ و ۱۴۳).

### جنسیت و سازمان اجتماعی شغل

از منظر سازمانی گاهی اوقات، مشاغل از این جهت جنسیتی می‌شود که ممکن است جنسیت، سازمان اجتماعی کار و شغل را به وجود آورده و خلق نماید. در این صورت، تقسیم وظایف براساس جنس

افراد، بیشتر مطلوب است و در مراحل بعدی، نتیجه آن در تبعیض جنسیتی کارها، حرفه‌ها و شرکت‌ها آشکار می‌گردد. برای نمونه، زنان به‌طور تاریخی مسئولیت‌های اصلی مراقبت از کودکان را برعهده دارند. دلیل پذیرش این مسئولیت از سوی زنان، نیاز شدید کودکان به مراقبت مادران و نوع کاری که زنان می‌توانند انجام دهند می‌باشد، و درباره مردان می‌توان گفت: توانمندی و قدرت فیزیکی مردان موجب می‌شود که آنان عهده‌دار کارهای خشن و سنگین‌تر شوند، یک نمونه تاریخی آن در جوامع گردآورنده و شکار مشاهده می‌شود که زنان بیشتر به گردآوری و مردان به شکار می‌پرداختند؛ زیرا مردان از زور بازوی بیشتری بهره‌مند بودند. در چنین مواردی، جنسیت، سازمان اجتماعی کار را تشکیل می‌دهد (سفیری و ایمانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۳۲)

### جنسیت و مفاهیم جهت‌دهنده شغلی

گاهی اوقات، جنسیت مفاهیمی را خلق می‌کند، که در قالب آن مفاهیم، افراد به مشاغل، حرفه‌ها و فعالیت‌های ویژه‌ای اختصاص پیدا می‌کند. یکی از مفاهیمی که از جنسیت نشأت گرفته و مبنای تقسیم وظایف براساس جنسیت است، مفهوم «عاطفه» و «محبت» است. در برخی کارها و خدماتی که کارمندان مستقیماً با مشتریان و یا خریداران برخورد دارند، این کار نیازمند روابط گرم است. برای مثال، مهمانداری هواپیما، حوزه‌ای که بیشتر کارکنان زن در آن اشتغال دارند؛ چون این شغل مستلزم وجود کارکنان اجتماعی و خونگرم است. چنین مشاغلی از لحاظ نوع جنسیتی، زنانه به حساب آمده، نیازمند کار احساسی متفاوت نسبت به شغل مردانه است. به همین دلیل، بسیاری سازمان‌ها، مشاغل خدماتی را برای زنان مناسب‌تر می‌دانند.

از سوی دیگر، مشاغل حرفه و مدیریتی که در آن نمایش و انتقال قدرت مطرح است، بیشتر مردانه تلقی می‌شود. در این گونه مشاغل به جای آن‌که شاغلان مجبور باشند حالت دفاعی بگیرند، لازم است قدرت خود را به رخ دیگرانی که با آنها سرو کار دارند، بکشند. بنابراین، یکی دیگر از مفاهیمی که در ارتباط با جنسیت بوده و مبنای تقسیم کار جنسیتی است، مفهوم «قدرت» است. در نتیجه، هنگامی که مشاغل نیازمند کار احساسی باشد، احتمال بیشتری برای جنسیتی شدن دارد (سفیری و ایمانیان، ۱۳۸۸، ص ۱۳۳).

### جنسیت و ارزش مشاغل

گاهی جنسیت، ارزش، مربوط به کارهای گوناگون را سامان می‌دهد و منجر به این احساس می‌شود که جنسیت در افزایش و یا کاهش ارزش مشاغل تأثیرگذار است. یک مطالعه ارزیابی شغلی، به این نتیجه

رسید که مشاغل عمدتاً زنانه، کم‌ارزش‌تر بوده و درآمد کمتری نسبت به مشاغل مردانه دارند. حتی اگر نمره ارزیابی آنها یکسان باشد (همان، ص ۱۶۵).

در پاسخ به این پرسش، که جنسیت چگونه ارزش مشاغل را تعیین می‌کند؟، اندیشمندان چنین پاسخ داده‌اند: ارزش‌های شغلی، تابع ویژگی‌های گوناگون از جمله سرمایه انسانی می‌باشد. سرمایه انسانی بیانگر مهارت‌هایی است که کارگران واجد آن می‌باشند. به‌طور میانگین زنان مهارت‌های کاری کم‌ارزش‌تری نسبت به مردان دارد؛ زیرا معمولاً میانگین تحصیلات و تجربیات زنان در بازار کار، از مردان کمتر است. بعد از اینکه زنان آن مهارت‌ها را وارد بازار کار می‌کنند، اگر سطح مهارت‌ها در بازار کار ارزشمند باشد، طبیعی است که کار مردان بارزتر تلقی می‌شود و دارای بهره‌وری بیشتری خواهد بود (همان، ص ۱۶۹).

بررسی‌هایی که درباره کارگران چند کارخانه انجام گرفته است، جملگی معتقدند که مفهوم «تخصص» چنان ساخته و پرداخته شده است که منحصراً از ویژگی‌های کار مردان شناخته می‌شود (پاملا بوت و کلر والاس، ص ۱۹۴). طبیعی است که کارها هرچه تخصصی باشد، بارزتر جلوه می‌کند (سول هوفمن و سوزان اورت، ۱۳۸۹، ص ۳۰۹ و ۳۱۰).

حاصل اینکه، همواره مردانگی با تخصص و مهارت بیشتر تقارن بوده است تا از زنانگی. این تداعی و تقارن موجب می‌شود تا در بازار کار، شغلی را که مردان انجام می‌دهند، بارزتر جلوه نماید.

### معرفی مشاغل جنسیتی در اسلام

الگوی تقسیم کار در اسلام دقیقاً از وجوه مشترک زن و مرد و تمایزات آن دو پیروی می‌کند؛ یعنی دین اسلام، با الگوی تقسیم کار جنسیتی در کنار کارهای مشترک، نظر موافق دارد. با یک نگاه جامع به منابع اسلامی می‌توان دریافت که تقسیم کار در اسلام براساس دو گزینه پیش می‌رود: و یا اسلام همچون سایر مکاتب فکری، شرط انتخاب را تخصص، تجربه، دانش دینی و کاری می‌داند. در این مورد احادیث فراوانی وجود دارد. امام علی علیه السلام می‌فرماید: «نادان در همه حال بازنده و زیانکار است» (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ص ۵۴۵). همچنین آن حضرت می‌فرماید: «[کار] زشت خردمند، بهتر از [کار] زیبای نادان است» (همان، ص ۵۰۱). و یا می‌فرمایند: «کار نادان مایه زیان است و دانش او مایه گمراهی» (همان، ص ۴۶۶). همچنین امام حسین علیه السلام می‌فرمایند: «کاری را که در توان تو نیست بر عهده مگیر... و جز آنچه را شایسته آنی دریافت مکن» (حلوانی، ۱۴۰۸،

### دو نوع تأثیر جنسیت بر مشاغل

الف. گاهی اوقات جنسیت، هیچ ارتباطی به خود مشاغل و کارها ندارد، بلکه از شرایط محیط کار محسوب می‌شود؛ نظیر کارهایی که نه ویژگی زنانگی دارد و نه مختصات مردانگی، اکثر کارهایی که در جامعه وجود دارد، از همین نوع است. برای نمونه، خیاطی و آشپزی، ویژگی زنانگی و یا مردانگی، محسوب نمی‌شود. زن و مرد هر دو می‌توانند خیاط باشند. در این گروه از مشاغل، ویژگی زنانگی و مردانگی از خود شغل قابل تجزیه و تفکیک است. در عین حال، جنس و جنسیت در اسلام می‌تواند از اقتضائات دائمی محیط شغلی باشد؛ یعنی محیط کار برای همیشه جنسیتی است. نباید فضای شغلی فضای اختلاط اجنبی باشد، به گونه‌ای که زمینه انحراف اخلاقی را فراهم سازد. البته جنسیتی بودن محیط، هیچ‌گاه اختصاص به مشاغل ندارد، بلکه حتی فضای مجالس مهمانی، روضه‌خوانی، جشن عروسی و... می‌بایست غیرمختلط باشد.

ب. در مواردی، جنسیت به‌عنوان خصیصه درون شغلی محسوب می‌شود، مشاغل این‌چنینی، جنسیتی می‌شود. رعایت جنسیت در کنار سایر شرایط کار ضرورت دارد. این دسته از مشاغل، همان کارهایی است که ویژگی زنانگی یا مردانگی دارد: برای نمونه، مرد نمی‌تواند از نگاه فرهنگ اسلامی آرایشگر و یا پزشک زنان باشد. زن هم نمی‌تواند آرایشگر و پزشک مردان باشد؛ زیرا این کارها ویژگی محرمیت دارد. محرمیت یک اصل جنسیتی و یک ویژگی زن یا مرد در اسلام است. در یک کلام، هرگاه جنسیت و شغل با هم ترکیب شوند، آن مشاغل جنسیتی خواهد بود، و اگر این‌چنین نباشد، جنسیت صرفاً ارتباط با محیط دارد.

در کشورهای در حال توسعه، مشاغل ذیل از ویژگی‌های زنانگی و مردانگی است و موجب ترجیح واگذاری برخی از کارها به شاغل مرد و برخی نیز به شاغل زن می‌گردد:

۱. قدرت جسمی. زنان فاقد قدرت جسمی تصور می‌شوند؛ به همین دلیل، به کارهای سنگین اجازه داده نمی‌شوند.
۲. توانایی بیشتر مردان به نظارت و سرپرستی. در کشورهای در حال توسعه، این باور جنسیتی وجود دارد که نظارت و سرپرستی زنان نسبت به مردان ضعیف‌تر است. از این رو، در کشورهای صنعتی و در حال توسعه، نسبت کوچکی از کارکنان مدیریت و سرپرستی را زنان تشکیل می‌دهند.
۳. سر براهی بیشتر زنان در مقایسه با مردان. البته سر به راه بودن زنان، با این عقیده که آنان برای مشاغل سرپرستی مناسب نیستند، مرتبط می‌باشند و برای مشاغل سطوح پایین‌تر، ترجیح دارند.
۴. مهارت بالای زن در وظایف مرتبط با وظایف خانگی. به تجربه ثابت شده است که معمولاً زنان

ص ۷۷). از این‌گونه آموزه‌ها دریافت می‌شود که دانش و تخصص کاری در اسلام، به شدت مورد اهتمام بوده و از شرایط تصدی شغل محسوب می‌شود.

در مواردی نیز اسلام، علاوه بر تجربه و تخصص، زنانگی و مردانگی را عامل مؤثر بر رفتار شغلی می‌داند. چنان‌که امام رضا علیه السلام می‌فرماید: «أَنَّ النِّسَاءَ مَحْظُورَاتٌ عَنِ التَّعَامُلِ وَالْمُتَجَرِّعَاتُ مَعَ عِلَلٍ كَثِيرَةٍ؛ زنان به علل مختلفی از تعامل (با مردان) و تجارت کردن بازداشته شده‌اند» (حرعاملی، ۱۴۰۹، ج ۲۱، باب ۱۱، ص ۲۶۸، ح ۹).

در قلمرو خانوادگی، اسلام نفقه زن و خانواده را بر شوهر واجب نموده است تا بدین وسیله، زنان از مسئولیت اقتصادی در برابر خانواده و به تبع آن، از کار کردن بیرون از منزل معاف شوند. امام رضا علیه السلام در این خصوص می‌فرماید: «أَنَّ الْأُنثَى فِي عِيَالِ الذَّكَرِ إِنْ احْتَأَجَّتْ وَعَلَيْهِ أَنْ يُعُولَهَا وَعَلَيْهِ نَفَقَتُهَا وَلَيْسَ عَلَى الْمَرْأَةِ أَنْتَعُولَ الرَّجُلِ وَلَا تُوَحَّدُ بِنَفَقَتِهِ...»؛ زن در مورد نیازمندی‌هایش عائله مرد حساب می‌شود؛ بر مردان واجب است که نفقه زن را بپردازد، ولی بر عهده زن نیست که شوهر خود را تأمین کند و یا اگر مرد محتاج و نیازمند شد، نفقه وی را بپردازد. این یک نمونه از تقسیم کار جنسیتی در حوزه خانواده است (ابن‌بابویه، ۱۴۱۳، ج ۴، ص ۳۵۰).

همچنین در اسلام زنان را به پرهیز از اختلاط‌های انحرافی در جامعه ترغیب شده‌اند. چنان‌که امیرمؤمنان علیه السلام می‌فرماید: «يَا أَهْلَ الْعِرَاقِ بُنِّتُ أَنْ نِسَاءَكُمْ يَدَاغُنَ الرَّجَالَ فِي الطَّرِيقِ أَمَا تَسْتَحُونَ؟»؛ ای مردم عراق! باخبر شدم که زنان شما با مردان نامحرم در فضاهای مختلط و عمومی در حال تنه زدن هستند! آیا از این کارتان حیا نمی‌کنید؟ (حرعاملی، ۱۴۰۹، ج ۲۰، ص ۲۳۶). از این روایت شریف به دست می‌آید هرگونه فعالیت اجتماعی که مبتنی بر روابط میان زن و مرد نامحرم باشد، اصل محرمیت و تفکیک جنسیتی که یک دستورالعمل جنسیتی است، می‌بایست رعایت گردد.

### تقسیم کار زن و مرد براساس اصول جنسیت در اسلام

در طبقه‌بندی عام فعالیت‌های انسانی و شغلی، یک سلسله اصول و ارزش‌های عمومی وجود دارد که تقسیم و ترجیح فعالیت‌های انسانی در اسلام براساس آن اصول صورت می‌گیرد. در کنار آنها، یک مجموعه اصول و ارزش‌های جنسیتی نیز مطرح است که می‌تواند الگوی تقسیم کار بین زن و مرد باشد. این مقاله، این اصول و ارزش‌ها را به اجمال مرور می‌کند.

برای مشاغلی که مهارت‌های مورد نیاز آنها مشابه مهارت‌های به کار رفته در وظایف خانگی باشد، نظیر آموزگاری، پرستاری، دوزندگی، آشپزی، و نظافت مناسب‌تر از مردان است (ملک‌زاده، ۱۳۹۲، ص ۲۰۴-۲۰۶).

در فرهنگ عمومی رانندگی کامیون از کارهایی است که ویژگی مردانگی دارد؛ چون زور بازو و قدرت بدنی می‌طلبد. که این ویژگی‌ها از مختصات مردانگی است. سربازی نیز از جمله این کارهاست که جسارت و شجاعت لازم دارد. این ویژگی‌ها نیز مردانه است. از سوی دیگر، مربی‌گری کودکان از کارهایی است که عاطفه لازم دارد. عاطفی بودن، یک ویژگی زنانگی است.

به هرحال، برای این شناخت مشاغل جنسیتی و غیرجنسیتی باید پیش از هرچیز ارزش‌ها و اصول جنسیتی باید شناخته شوند. در اینجا اجمالی از دوازده اصل جنسیتی در اسلام را که می‌تواند برای تقسیم کار زن و مرد راهنما باشد، در قالب یک نمودار نشان داده می‌شود. هرگونه تقسیم کار و تدوین مقررات شغلی، می‌بایست در راستای حمایت از این اصول و ارزش‌ها باشد و نه در جهت تقابل با آنها.

اصل حفظ جمال و زیبایی در زن	رسول خدا ﷺ می‌فرماید: «مردان ناخن‌هایشان را کوتاه نگه دارند و به زنان فرمود رها نمایند و این رهایی، سبب زیبایی در آنان می‌شود» (کلینی، ج ۶، ص ۴۹۱، ح ۱۵). امیرمؤمنان ﷺ می‌فرماید: «خداوند عز و جل سیمای زن را در رخسار او و سیمای مرد را در گفتارش قرار داده است». همچنین فرمود: «خرد زنان در زیبایی آنهاست و زیبایی مردان، در خردشان» (ری‌شهری، ج ۲، ص ۲۵۳، ح ۲۶۴۳ و ۲۶۴۴). همچنین از امام صادق ﷺ سفارش شده است: «لایدهن الرجل کل یوم یری الرجل شعنا لایری متزلفا کأنه امرأة؛ در شأن مرد نیست تا به‌گونه‌ای روغن مالی نماید که هیچ‌گاه غباراندود نگردد، [دائماً] همچون زن صاف و لغزنده ظاهر شود» (کلینی، ج ۶، ص ۵۲۰، ح ۱).
اصل برتری حیا و حجاب زنانگی	رسول خدا ﷺ می‌فرماید: «الحیاء عشره أجزاء، فیستعنه فی النساء و اجد فی الرجال». حیا ده جزء دارد؛ نه جزء آن در زنان و یک جزء آن در مردان است (ری‌شهری، ج ۳، ص ۲۸۷، ح ۴۷۶۹).
اصل توجه به ضعف جسمی و روح عاطفی زن	امیرمؤمنان ﷺ می‌فرماید: «ولا تهیجوا النساء باذی... فانهن ضعیفات القوی والانس والعقول...؛ زنان را با آزار دادن تحریک نکنید، هرچند آبروی شما را بریزند، یا امیران شما را دشنام دهند که آنان در نیروی بدنی و روانی و اندیشه کم‌توانند، در روزگاری که زنان مشرک بودند مأمور بودیم دست از آزارشان برداریم...» (صیحی صالح، ص ۳۷۳، نامه ۱۴).
اصل ترسو بودن زن در قبال عرض زنانگی	امیرمؤمنان ﷺ می‌فرماید: «برخی از نیکوترین خلق و خوی زنان، زشت‌ترین اخلاق مردان است، مانند تکبر، ترس، یخل، هرگاه زنی... ترسان باشد از هر چیزی که به آبروی او زیان رساند فاصله می‌گیرد» (صیحی صالح، ص ۵۰۹، قصار ۲۳۴).
اصل کرامت یا متکبر بودن زن در محیط مختلط	قرآن کریم به زنان پیامبر می‌گوید: در سخن خود خضوع نکنید، آهنگ صدا را فریبنده نسازید، و در خانه‌های خود بنشینید، و کرشمه و ناز مکنید (احزاب: ۳۲). امیرمؤمنان ﷺ فرمود: ... هرگاه زنی متکبر باشد، بیگانه را به حریم خود راه نمی‌دهد (صیحی صالح، ص ۵۰۹، قصار ۲۳۴).
اصل توجه به حفظ مسئولیت زن در منزل	پیامبر اسلام ﷺ می‌فرماید: «همه شما شبانید، و همه در شبانی مسئولید... و زن شبان خانواده شوهر و فرزندان خوش است، و او در این شبانی مسئول است» (ورام، ۱۴۱۰ق، ج ۱، ص ۶).
اصل توجه به نهاد خانواده در اسلام	پیامبر اسلام ﷺ می‌فرماید: «هیچ بنایی در اسلام نزد خداوند، محبوب‌تر و گرامی‌تر از تشکیل خانواده نیست» (ابن بابویه، ۱۴۱۳ق، ج ۳، ص ۳۸۳، ح ۴۳۴۳).
اصل توجه به محرمیت میان زن و مرد	قرآن می‌فرماید: «به مردان مؤمن بگو تا چشمان فروگیرند و شرمگاه خود نگه دارند... و به زنان مؤمن بگو که چشمان خود فروگیرند و شرمگاه خود نگه دارند و زینت‌های خود را جز آن مقدار که پیداست آشکار نکنند و منقعه‌های خود را تا گریبان فروگذارند و زینت‌های خود را آشکار نکنند» (نور: ۳۰ و ۳۱). همچنین پیامبر اسلام ﷺ می‌فرماید: «نباید مردی با زنی خلوت نماید، زیرا سومی آنها شیطان خواهد بود» (ابن حیون، ۱۳۸۵ق، ج ۲، ص ۲۰۴، ح ۷۸۸).

اصل توجه به عدالت میان زن و مرد	در قرآن کریم است: «برای آنان حقوقی شایسته است همانند وظیفه‌ای که بر عهده آنهاست، ولی مردان را بر زنان مرتب‌تر است» (بقره: ۲۲۸).
اصل توجه به توان جسمی و صلابت روحی مرد	امیرمؤمنان ﷺ فرمود: «مردانگی مرد کامل نشود... مگر آن‌گاه که در برابر پیشامدهای سختی که به او می‌رسد، شکیبا باشد» (ری‌شهری، ج ۱۰، ص ۴۸۲، ح ۱۸۸۲۴). همان امام می‌فرماید: «در دگرگونی‌های احوال و زمانه است که گوهر مردان شناخته می‌شود». (ری‌شهری، ج ۲، ص ۲۳، ح ۲۰۴۰).
اصل توجه به نقش مدیریت مرد در اسلام	قرآن کریم می‌فرماید: «مردان، از آن جهت که خدا بعضی را بر بعضی برتری داده است، و از آن جهت که از مال خود نفقه می‌دهند، بر زنان تسلط دارند. پس زنان شایسته فرمانبردارند» (نساء: ۳۴).
اصل توجه به نقش اقتصادی مرد در اسلام	امام رضا ﷺ می‌فرماید: «زن درمورد نیازمندی‌هایش عائله مرد حساب می‌شود، بر مردان واجب است که نفقه زن را بپردازد، ولی بر عهده زن نیست که شوهر خود را تأمین نماید و یا اگر مرد محتاج و نیازمند شد، نفقه وی را بپردازد» (ابن بابویه، ج ۴، ص ۳۵۰). امام سجاد ﷺ می‌فرماید: «خداوند از کسی خوشنودتر است که خانواده خود را در رفاه بیشتری قرار دهد» (کلینی، ج ۴، ص ۱۱، ح ۱).

### مشاغل غیرجنسیتی در اسلام

مشاغلی که ملاک در انتخاب آنها تنها تخصص و تجربه است و نه جنسیت، چنین مشاغلی از فعالیت‌های مشترک زن و مرد تلقی می‌شود. برخی مشاغل مشترک در اسلام، به‌عنوان گزارش تاریخی از صدر اسلام، وجود دارند که به صراحت در تاریخ منعکس شده است. از جمله تعلیم و تربیت. از امام صادق ﷺ پرسیدند: خانمی در شهر مدینه به تربیت کنیزان اشتغال دارد، مردم کنیزان خود را برای آموختن آداب لازم به او می‌سپارند. ما ندیده‌ایم، روزی کسی تا این حد سیل‌آسا فروریزد. امام ﷺ فرمود: این خانم، راستگو و امین است. این دو خصلت، روزی را به‌سوی انسان سوق می‌دهد (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۱۹، ص ۱۰۲).

آوازه‌خوانی نیز می‌تواند برای زن و مرد زمینه کسب درآمد و اشتغال باشد. از امام موسی‌بن جعفر ﷺ درخصوص آوازه‌خوانی در محافل عید فطر و قربان و مراسم شادی پرسیدند، فرمود: تا سبب و زمینه‌ساز معصیت نباشد، اشکالی ندارد (حرعاملی، ۱۴۰۹، ج ۱۷، ص ۱۲۲).

آنچه از روایات به‌دست می‌آید این است که خواننده‌های آلوده‌ای که به حالت عریان و همراه با فساد، خوانندگی می‌کنند، کسب‌شان حرام است، ولی اگر معصیتی از نظر عریانی و تحریک و فساد در میان نباشد، خوانندگی زن دست‌کم برای زنان و خوانندگی مرد برای مردان، منعی در اسلام ندارد (عاملی، شهیدثانی، ۱۴۱۰، ج ۳، ص ۲۱۳؛ خویی، ۱۳۵۲ش، ج ۳، ص ۲).

سومین شغل مشترک در اسلام، نوحه‌سرایی برای مردگان است (علّامه حلی، ۱۴۱۲، ج ۱۵، ص ۳۷۴). حنان‌بن سدید می‌گوید: در محله ما زنی بود که کنیزی نوحه‌خوان داشت. این زن از راه نوحه‌خوانی آن کنیز زندگی خودش را اداره می‌کرد. وی نزد پدرم آمد و گفت: تو می‌دانی که زندگی من از سوی خدا به وسیله نوحه‌خوانی این کنیز تأمین می‌شود. دوست دارم از امام صادق ﷺ بپرسی که اگر این کار حلال است، ادامه دهم و گر نه کنیز را بفروشم و از بهای آن زندگی کنم تا

خدا فرجی برساند. پدرم گفت: پرسیدن این مسئله از امام برای من دشوار است او اضافه می‌کند وقتی خدمت امام رسیدیم، خودم از حضرت درباره مسئله آن زن پرسیدم فرمود: آیا برای اجرت شرط می‌کند یا نه؟ گفتم به خدا قسم نمی‌دانم شرط می‌کند یا نه، حضرت فرمود: به آن زن بگو شرط نکند و هر چه دادند بپذیرد (طوسی، ۱۴۰۷، ج ۶، ص ۳۵۸).

پرستاری از دیگر مشاغل مشترک میان زنان و مردان است. از امام باقر یا امام صادق علیهما السلام روایت است که رسول خدا صلی الله علیه و آله بانوان را برای مداوای مجروحین همراه خود می‌برد. ولی از غنائم جنگی برای آنان سهمی منظور نکرد، بلکه عطیه‌ای به آنان مرحمت نمود (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۵، ص ۴۵).

براساس آنچه گذشت می‌توان گفت: هر زمان معیار انجام کار، تنها تجربه و تخصص باشد آن مشاغل از نوع وظایف مشترک بین زن و مرد محسوب می‌شود. هرگاه جنس و جنسیت، علاوه بر تخصص از شرایط شغلی باشد، در آن موارد کارها و مشاغل، جنسیتی و اختصاصی می‌شود؛ یعنی ویژه زن و یا مرد می‌باشد. جنس مخالف در حال اختیار حق انتخاب و ورود در آن قلمرو را ندارد، و یا دست‌کم برای خود آن صنف، مطلوبیت و شایستگی بیشتری دارد.

### تأسیس اصل کلی در مورد رابطه شغل و جنسیت

صرف‌نظر از اصول دوازده‌گانه‌ای که بیان شد، و همچنین جدای از بحث مصداقی و تعیین مصداق مشاغل مردانه، زنانه و مشترک از دیدگاه اسلام، می‌توان در این مورد اصلی کلی را تأسیس کرد تا براساس آن روشن شود که آیا به‌طور کلی اصل اولی، تأثیر جنسیت بر شغل است و یا اصل اولی این است که جنسیت بر شغل تأثیری ندارد، در این زمینه، به نظر می‌رسد مقتضای ادله این است که اصل اولی عدم تأثیر جنسیت بر شغل است؛ هر یک از زن و مرد می‌توانند در مشاغل مختلف ورود پیدا کنند. در ذیل دو دلیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### تمسک به اصل آزادی برای کار

هر انسانی حق دارد کاری را برای خودش انتخاب کند. اسلام نیز چنین حقی را به رسمیت شناخته است. برای اثبات این حق، به چند دلیل می‌توان استناد نمود:

الف. قرآن کریم. قرآن با کرامت در خصوص به رسمیت شناختن این حق می‌فرماید: «هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ» (ملک: ۱۵)؛ اوست که زمین را رام شما گردانید، پس بر روی آن سیر کنید، و از رزق خدا بخورید. تعبیر «كلوا من رزقه» در آیه، به معنای انواع طلب و تصرف در زمین است، بنابراین، با واژه‌ای «كلوا» انسان‌ها را به انواع کار و تلاش

اقتصادی و تصرفاتی که موجب بهره‌وری از نعمت‌های الهی و استفاده از ارزاق آن می‌شود، تشویق کرده است.

از سوی دیگر، خطاب «كلوا» به همه انسان‌ها است. دلیلی بر اختصاص آن حق به صنف یا گروه خاصی وجود ندارد؛ زیرا اصل در خطاب‌های قرآنی و روایی این است که مطلق بوده و شامل همه انسان‌ها، اعم از زن و مرد شود. چنان‌که اندیشمندان مسلمان این قاعده را همواره به کار می‌برند: «فمرجع الشك إلى الشك في اشتراط الخطاب و عدمه و إطلاق الخطاب يفی الاشتراط و یتب کونه مطلقاً»؛ هرگاه تردید در مقید و مطلق بودن خطابات اسلامی داشته باشیم، اطلاق خطاب هرگونه قید و بند را نفی می‌کند، مگر آنکه در موردی دلیلی برخلاف آن داشته باشیم (خویی، ۱۴۱۶، ج ۱، ص ۹۶).

از این رو جواز استفاده از نعمت‌های الهی و تصرف در زمین و بهره‌گیری از آب‌ها، درختان، جنگل‌ها و جانوران برای گذراندن زندگی مادی، برای همه انسان‌ها، اعم از زن و مرد است. جمع مذکر بودن «كلوا» نیز دلیل بر اختصاص حکم آیه به مردان نیست؛ چون روش قرآن در بیان احکام مشترک میان مرد و زن این است که از خطاب مذکر استفاده می‌کند. مانند امر به صوم، حج، نماز و غیره (انصاری، ۱۴۱۵، ج ۵، ص ۱۷؛ موسوی همدانی، ۱۳۷۴، ج ۱۹، ص ۵۹۹).

ب. سیره عملی زنان مسلمان. زنان در صدر اسلام در زمان پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله و معصومان علیهم السلام به فعالیت‌های اقتصادی گوناگون اشتغال داشته و آن بزرگوران، نه تنها از کار و تلاش ایشان نهی نکردند، بلکه گاه تشویق به ادامه کار آنان نموده‌اند (نکونام گلپایگانی، ۱۳۸۴، ج ۴، فصل ۲).

### تمسک به اصل آزادی برای قراردادهای

هر انسانی، زن و یا مرد، در زندگی اجتماعی حق دارد با هموعان خودش قراردادهای شغلی داشته باشد. در این مورد نیز جنس و جنسیت دخالت ندارد، از یک‌سو، در معارف اسلامی برای کسانی که قرارداد می‌بندند شرایط و عناوینی برای نفوذ و صحت قراردادشان تعیین شده است. آن موارد عبارتند از: بلوغ شرعی، قصد به مفهوم عقد، اختیار به انجام عقد. اگر فرد برده بود، اذن مولی را لازم دارد. همین‌طور عاقلد لزوماً مالک یا ماذون از سوی مالک و یا مجاز از سوی شارع باشد. از دیگر شرایط صحت عقد، مسلمان بودن، عدم جنون و داشتن حق تصرف در اموال شخصی است. اما در این زمینه، هیچ‌کسی جنس و مفهوم جنسیت را از شرایط صحت عقود و قرارداد ندانسته‌اند.

از سوی دیگر، خطابات قرآنی و روایی نسبت به زنانگی و یا مردانگی مطلق است. چنان‌که قرآن

کریم می‌فرماید: «یا ایها الذین آمنوا افوا بالعقود». واژه «افوا» امر به عقد است و انسان‌ها را به وفاکردن به هر چیزی که به آن عقد و قرارداد گفته می‌شود، دستور داده است. آیه مذکور از نظر مخاطب فراگیر است، زن و مرد را شامل می‌شود. حکم وفای به عقد، به گروه یا صنف خاصی منحصر نیست. بنابراین، بر زن و مرد واجب است به پیمان‌ها و قراردادهای خود از هر نوعی که باشد، وفا کنند.

اگر زن بودن و یا زنانگی مانع قرارداد تجاری و یا شغلی بود، در ردیف عناوین چون دیوانگی، صغر سن، محجوریت و غیره قرار می‌گرفت. و لازم می‌آید که «افوا بالعقود» و سایر ادله و عناوین که برای داد و ستد وجود دارد، مقید به مردان شده و یا دست‌کم در اطلاق آنها تردید می‌شد (نجفی، ۱۴۰۴، ج ۲۶، ص ۱۶۱-۱۷۰).

همه آیاتی که راجع به حرمت ربا و حلیت بیع است، اطلاق داشته و ظهور بر اشتراک و تعمیم دارد (علامة حلی، ۱۴۱۴، ج ۱۰، ص ۱۳۶-۱۴۳). کسی بر تعمیم آنها تردید وارد نساخته است.

یک رشته از آیات و روایات برای حلال یا حرام بودن معاملات، به بیان معیاری همچون «اکل مال به باطل» و «تجارت از روی رضا» بسنده کرده است. ظاهر آنها نیز مطلق بوده و اشتراک را می‌رساند (خامنی، ۱۴۲۱، ج ۲، ص ۱۷۴؛ ج ۱، ص ۲۳۸ و ۳۶۶).

## نتیجه‌گیری

الگوی تقسیم کار در اسلام، دقیقاً از وجوه مشترک زن و مرد و تمایزات این پیروی می‌کند. اسلام با الگوی تقسیم جنسیتی مشاغل، در کنار کارهای مشترک، نظر موافق دارد. مشاغل جنسیتی نوعی شغل است که در آن جنسیت، علاوه بر تخصص و مهارت شرط است. برای طبقه‌بندی فعالیت‌های زن و مرد، یک رشته اصول و ارزش‌های جنسیتی در اسلام مطرح است که می‌تواند الگوی تقسیم کار بین زن و مرد باشد. اینها عبارتند از:

- اصل حفظ جمال و زیبایی در زن؛ - اصل برتری حياء و حجاب زنانگی؛ - اصل توجه به ضعف جسمی و روح عاطفی زن؛ - اصل ترسو بودن زن در قبال عرض زنانگی؛ - اصل کرامت و یا متکبر بودن زن در محیط مختلط؛ - اصل توجه به حفظ مسئولیت زن در منزل؛ - اصل توجه به نهاد خانواده در اسلام؛ - اصل توجه به محرمت میان زن و مرد؛ - اصل توجه به عدالت میان زن و مرد؛ - اصل توجه به توان جسمی و صلابت روحی مرد؛ - اصل توجه به نقش مدیریتی مرد در اسلام؛ - اصل توجه به نقش اقتصادی مرد در اسلام.

در این زمینه، توجه به چند نکته حائز اهمیت است:

اولاً، هرگونه فعالیت اجتماعی زن و مرد شایسته است در راستای حمایت از ارزش‌ها و اصول جنسیتی باشد، نه در جهت تقابل با آنها. ثانیاً، این اصول می‌تواند دو گونه تأثیرگذاری بر مشاغل داشته باشد:

۱. گاهی این اصول هیچ ارتباطی به مشاغل و کارها ندارد، بلکه از شرایط محیط شغلی به حساب می‌آید. نظیر کارهایی که نه ویژگی زنانگی دارد و نه مختصات مردانگی. اکثر کارهایی که در جامعه وجود دارد، از همین نوع است. در این مجموعه، مشاغل ویژگی زنانگی و مردانگی از خود شغل قابل تجزیه و تفکیک است.

در عین حال، جنسیت از اقتضائات دایمی محیط کار تلقی می‌شود؛ یعنی محیط شغل برای همیشه جنسیتی است. از این رو، نباید فضای شغلی، فضای اختلاط اجنبی باشد، به گونه‌ای که زمینه انحراف اخلاقی را فراهم سازد. باید محرمیت در محیط لزوماً و به صورت مستمر رعایت گردد. البته جنسیتی بودن محیط، هیچ‌گاه اختصاص به مشاغل ندارد، بلکه فضای مجالس مهمانی، روضه‌خوانی، جشن عروسی و... همگی باید این‌گونه باشد.

۲. گاهی اوقات جنسیت به‌عنوان خصیصه درون‌شغلی محسوب می‌شود. هرگاه مشاغل این‌چنین باشد، جنسیتی می‌شود، رعایت جنسیت در کنار سایر شرایط کار ضرورت دارد. این رشته کارها همان کارهایی است که دارای ویژگی زنانگی یا مردانگی است. در این دسته مشاغل، جنسیت و شغل باهم ترکیب یافته است، به طوری که خود شغل ویژگی زن یا مرد را دارد. هرگاه مشاغل این‌چنین نبود، جنسیت صرفاً ارتباط با محیط دارد.

به‌طورکلی، می‌توان گفت: براساس دیدگاه اسلامی، اصل اولی، عدم تأثیر جنسیت بر شغل است. از این رو، برخی مشاغل در اسلام، جنسیتی است، و بیشتر کارها نه ویژگی مردانگی و نه زنانگی دارد؛ و اکثراً از مشاغل مشترک بین زن و مرد محسوب می‌شود.

بر این اساس، هرگاه در جنسیتی بودن یک فعالیت اجتماعی تردید پیش آید، با تمسک به اصل مذکور باید آن را از زمره مشاغل مشترک به حساب آورد.



## منابع

- نهج البلاغه (صبحی صالح)، بی تا، قم، مؤسسه دار الهجره.
- آبوت پاملا و کلر والاس، ۱۳۸۰، جامعه‌شناسی زنان، ترجمه منیژه نجم عراقی، تهران، نشر نی.
- ابن بابویه، محمد بن علی، ۱۴۱۳، لا یحضره الفقیه، دوم، قم، جامعه مدرسین.
- ابن حیون، نعمان بن محمد مغربی، ۱۳۸۵، دعائم الإسلام و ذکر الحلال و الحرام و القضايا و الأحکام، مؤسسه آل البيت، قم، چ دوم.
- استفانی گرت، ۱۳۷۹، جامعه‌شناسی جنسیت، ترجمه کتابیون بقایی، تهران، نشر دیگر.
- بستان (نجفی) حسین و همکاران، ۱۳۸۷، اسلام و جامعه‌شناسی خانواده، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- تیمی آمدی، عبد الواحد بن محمد ۱۴۱۰، غرر الحکم و درر الکلم، دوم، قم، دار کتاب اسلامی.
- جلالی کندی، سهیلا، ۱۳۸۳، زن مسلمان، پرده‌نشینی یا حضور اجتماعی، تهران دانشگاه الزهراء.
- حر عاملی، محمد بن حسن، ۱۴۰۹، تفصیل وسائل الشیعة إلى تحصیل مسائل الشریعة، قم، مؤسسه آل البيت.
- حلوانی، حسین بن محمد بن حسن بن نصر، ۱۴۰۸، نزهة الناظر و تنبیه الخاطر، قم، مدرسه الإمام المهدی (عج).
- علمه حلّی، حسن بن یوسف، ۱۴۱۴، تذکرة الفقهاء (ط - الحدیث)، قم، مؤسسه آل البيت.
- \_\_\_\_\_، ۱۴۱۲، منتهی المطلب فی تحقیق المذهب، مشهد، مجمع البحوث الإسلامية.
- خانی، فضیله، ۱۳۸۵، جنسیت و توسعه، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- خسروشاهی، قدرت‌الله، ۱۳۸۱، فلسفه حقوق، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- خمینی، روح‌الله، ۱۴۲۱، کتاب البیع، ۵ جلد، اول، تهران، مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
- خویی، سید ابوالقاسم، ۱۳۵۲، اجود التقریرات، دوجلد، اول، قم، مطبوعه عرفان.
- \_\_\_\_\_، ۱۴۱۶، صراط النجاة (حاشیه خویی)، قم، مکتب نشر المنتخب.
- دزفولی، مرتضی بن محمد امین انصاری، ۱۴۱۵، کتاب مکاسب (ط - الحدیث)، کنگره جهانی بزرگداشت شیخ اعظم انصاری.
- دیلمی، حسن بن محمد، ۱۴۱۲، ارشاد القلوب الی الصواب، قم، شریف الرضی.
- ربانی رسول و انصاری محمد اسماعیل، ۱۳۸۴، جامعه‌شناسی کار و مشاغل، اصفهان، دانشگاه اصفهان.
- رضایی پور، آرزو، ۱۳۸۶، قانون خدمات کشوری (قانون استخدام کشوری) همراه قانون دیوان عدالت اداری، تهران، اندیشه عصر.
- سفیری خدیجه و ایمانیان سارا، ۱۳۸۸، جامعه‌شناسی جنسیت، تهران، جامعه‌شناسان.
- سول هوفمن و سوزان اورت، ۱۳۹۰، زنان و اقتصاد، ترجمه محمود دانشور کاخکی و همکاران، مشهد، دانشگاه فردوسی.
- صدر، محمدباقر، ۱۴۲۱، المدرسة القرآنیة، قم، مرکز الابحاث و الدراسات التخصصیة للشهید الصدر.
- مطهری، مرتضی، ۱۳۷۱، نظام حقوق زن در اسلام، چ ۱۶، تهران، صدرا.
- شیخ حر عاملی، محمد بن حسن، ۱۴۰۹، تفصیل وسائل الشیعة إلى تحصیل مسائل الشریعة، قم، مؤسسه آل البيت.
- شیلا روباتام، ۱۳۸۷، زنان در تکاپو فمینیسم و اکنش اجتماعی، مترجم حشمت‌الله صباغی، تهران، شیرازه.
- طغرانگر، حسن، ۱۳۸۳، حقوق سیاسی - اجتماعی زنان، تهران، مرکز اسناد انقلاب اسلامی.
- طوسی، محمد بن حسن، ۱۴۰۷، تهذیب الأحکام (تحقیق خراسان)، تهران، دار الکتب الإسلامية.
- عاملی (شهید ثانی)، زین‌الدین بن علی، ۱۴۱۰، الروضة البهیة فی شرح اللمعة الدمشقیة (با حاشیه کلاتر)، قم، داوری.
- علویون، سید محمد رضا، ۱۳۸۱، کار زنان در حقوق ایران و حقوق بین‌المللی کار، تهران، روشنگران و مطالعات زنان.
- عبرسوز، مریم، ۱۳۹۰، زن در ایران باستان، تهران، روشنگران و مطالعات زنان.
- فرید من جین، ۱۳۸۱، فمینیسم، ترجمه فیروزه مهاجر، تهران، آشیان.
- فهیمی بامیانی، رجب‌علی، ۱۳۹۲، رابطه شغل و جنسیت در اسلام، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- قلی‌پور، آری، ۱۳۹۱، مدیریت منابع انسانی، تهران، سمت.
- کریمی، حمید، ۱۳۹۱، زن و مرد تشابه، تساوی یا تناسب؟، قم، هاجر.
- کیت گرینت، ۱۳۸۲، زمینه جامعه‌شناسی کار، ترجمه پرویز صالحی، تهران، مازیار.
- کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۴۰۷، کافی (ط - الإسلامية)، ۸ جلد، چ چهارم، تهران، دار الکتب الإسلامية.
- گیدنز آتوننی، ۱۳۸۶، جامعه‌شناسی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران، نشر نی.
- ماتیز، رابرت ال و جان جکسون، ۱۳۸۸، مدیریت منابع انسانی، مترجمین ناصر میرسپاسی و دیگران، تهران، میری.
- مانوئل کاستلز، ۱۳۸۰، عصر اطلاعات، ترجمه حسن چاوشیان، تهران، طرح نو.
- مایکل بین، ۱۳۸۲، فرهنگ اندیشه انتقادی، ترجمه پیام یزدانجو، دوم، تهران، نشر مرکز.
- مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۴، مرآة العقول فی شرح أخبار آل الرسول، تهران، دار الکتب الإسلامية.
- مصباح، محمد تقی، ۱۳۸۳، آموزش فلسفه، تهران، امیرکبیر، نشر بین‌الملل.
- \_\_\_\_\_، ۱۳۸۲، پرسش‌ها و پاسخ‌ها، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- ملک‌زاده، فهیمه، ۱۳۹۲، تأثیر جنسیت بر اشتغال، تهران، جامعه‌شناسان.
- موسوی همدانی، سید محمدباقر، ۱۳۷۴، پنجم، قم، جامعه مدرسین حوزه علمیه.
- مهرانگیز، کار، ۱۳۷۹، زنان در بازار کار، دوم، تهران روشنگران و مطالعات زنان.
- نجفی، صاحب الجواهر، محمد حسن، ۱۴۰۴، جواهر الکلام فی شرح شرائع الإسلام، ج هفتم، بیروت، دار إحياء التراث العربی.
- نکونام گلیایگانی، محمد رضا، ۱۳۸۴، زن مظلوم همیشه تاریخ، قم، ظهور شفق.
- ورامبن‌ابی فراس، مسعود بن عیسی، ۱۴۱۰، تنبیه الخواطر و نزهة النواظر المعروف بمجموعه ورام، قم، مکتبه فقیه.
- هوفمن. سول و اورت سوزان، ۱۳۸۹، زنان و اقتصاد خانواده، کار و درآمد، ترجمه محمود دانشور کاخکی و جمعی، مشهد، دانشگاه فردوسی.
- محمدی ری‌شهری، محمد، میزان الحکمة، نرم‌افزار میزان الحکمة.

## مقدمه

«سکوت سازمانی» از مباحث رفتار سازمانی است که در بسیاری از متغیرهای رفتار سازمانی تأثیرگذار و تأثیرپذیر می‌باشد. تلاش‌های بسیاری برای شناخت عوامل و آثار سکوت سازمانی شده است. این تحقیق در پی یافتن ابعاد، علل و آثار سکوت سازمانی از منظر اسلام می‌باشد. با نگاه ارزشی، سکوت سازمانی دارای دو بعد عاقلانه و جاهلانه می‌باشد. سکوتی که منشاء عقلانی دارد، سکوت عاقلانه و سکوت از سر جهل و بی‌تدبیری و هوای نفس، سکوت جاهلانه می‌باشد. سعدی در همین زمینه می‌گوید:

«دو چیز طیره عقل است: دم فرو بستن به وقت گفتن، و گفتن به وقت خاموشی» (سعدی شیرازی) سکوت به معنای (صمت)، سکوتی است که پس از تفکر و ارزیابی صورت می‌پذیرد. این تفکر و تعقل در تصمیم سکوت تأثیرگذار است. در تصمیم برای سکوت، اگر تعقل شود و با تصمیم صحیح و لحاظ همه شرایط تصمیم‌گیری صورت گیرد، سکوت عاقلانه، در غیر این صورت، جاهلانه خواهد بود.

یکی از توانایی‌هایی که خداوند به انسان داده، توانایی قضاوت کردن است؛ یعنی هر انسانی می‌تواند ارزیابی کند که چرا، چگونه، کجا و چطور رفتاری را انجام دهد و یا ممنوعیتی برای آن در نظر بگیرد. مهارت‌هایی که افراد دارند نیز با توجه به این قدرت و توانایی، کاربرد دارد. یکی از این مهارت‌ها سکوت است. مهم این است که انسان بداند چه زمانی باید سکوت اختیار کند و یا سخن آغاز کند و اینکه سکوت کردن، همیشه مثبت و یا مفید نیست. همچنین است سکوت نکردن و حرف زدن، مبهم وقت‌شناسی است؛ اینکه چه زمانی سکوت کند و شنونده‌ای فعال باشد و بعکس، چه زمانی نباید سکوت کند.

هر سخن و سکوتی گاهی اثر مثبت دارد و گاهی اثر منفی که هر دو از عقل و یا از جهل نشأت گرفته‌اند. از این رو، هر سکوت و اظهارنظری، باید به جا و سنجیده باشد. هر چند در نگاه ابتدایی به ظاهر، اظهارنظر در مورد مشکلات و مطرح کردن آن، کاری عاقلانه به نظر می‌رسد، اما با اندک تأمل و دقت می‌توان فهمید که مسائل و مشکلات سازمان، می‌تواند علل و عوامل متعددی داشته باشد که ریشه‌یابی آن کار بسیار دقیقی می‌باشد. اینکه هر کسی، هر مشکلی که در سازمان به نظرش می‌رسد، مطرح کند و وقت و هزینه سازمان را به خود جلب کند، در بسیاری موارد خود مشکل‌ساز است. از این رو، آنها پیش از درک مسئله و مشکل و پس از بررسی آن، سکوت لازم است، تا سخنی بدون

## علل و آثار سکوت سازمانی از دیدگاه اسلام

manteghi@qabas.net

hosein.hamze@yahoo.com

محسن منطقی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

حسین حمزه‌خانی / کارشناس ارشد مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

## چکیده

مسئله اصلی این پژوهش، یافتن نظر اسلام در مورد ابعاد، علل و آثار سکوت سازمانی می‌باشد که با روش داده بنیاد انجام گرفته است. «سکوت سازمانی»، از مسائلی است که در موضوعات گوناگون و در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. بررسی سکوت از منظر اسلام، با توجه به مباحث متعدد مطرح در این مورد، می‌تواند نگاهی جدید به این موضوع باشد. از این رو، این تحقیق به تحلیل سکوت سازمانی از منظر اسلام و ارائه مدلی از علل آثار سازمانی آن می‌پردازد.

در همه رفتارهای انسانی، رفتار عاقلانه و دوری از رفتار جاهلانه در اسلام مورد اهمیت و تأکید می‌باشد. سکوت و اظهار نظر به عنوان یک رفتار انسانی از این امر مستثنی نیست. سکوت و اظهار نظر در این تحقیق، در دو دسته کلی عاقلانه و جاهلانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. عوامل مؤثر به دست آمده در مدل سکوت سازمانی از منظر اسلام، در این تحقیق عبارتند از: دانستن، خواستن و توانستن. سکوت و اظهار نظر عاقلانه و جاهلانه در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** سکوت، سکوت سازمانی، دانستن، خواستن، توانستن.

علم و آگاهی زده نشود. اما پس از بررسی و اشراف به مسئله و در صورت مساعد بودن شرایط، اظهار نظر اولویت پیدا می‌کند.

پس در مرحله اول، در برابر مشکلات سکوت لازم است. و پس از روشن شدن ابعاد مسئله می‌توان سخن آغاز کرد. در سخن گفتن هم همواره باید اصل کلی اندیشه صواب و تأمل مدنظر باشد.

خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا» (احزاب: ۷۰)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! از خدا بترسید و سخن صواب بگویید. در تفسیر نور آمده است: «قول سدید» سخنی است که در آن سستی، لغو، دروغ و نفاق نباشد؛ سخنی که همچون سدی محکم، جلو شک و شبهه و فساد را بگیرد.

۱. سخن سدید، تنها به الفاظ آن نیست، بلکه به محتوای آن است. در واقع، این فکر و اندیشه است که باید محکم و استوار باشد «قولوا قولاً سدیداً».

۲. هر شنیده‌ای قابل بازگو کردن نیست «قولاً سدیداً».

سعدی ممیز بین انسان و حیوان را که ملاک برتری آدمی بر حیوانات می‌باشد، قوه ناطقه می‌داند. ولی در همان جا تصریح می‌کند که اگر از این حسن انسانی، کسی به صواب و صلاح استفاده نکند، از حیوان هم بدتر است. می‌نویسد:

به نطق آدمی بهتر است از دواب<sup>۱</sup> دواب از تو به گر نگویی صواب

(کلیات سعدی، ۱۳۷۹، ص ۹)

درواقع، اظهار نظر زمانی ارزش دارد که صواب و صلاحی در آن باشد. وگرنه ذاتاً اظهار نظر ارزشمند نیست. اظهار نظر بدون اندیشه صواب و بررسی، چون جسمی است که فاقد روح می‌باشد.

برخی از مشکلات در سازمان‌ها، ناشی از بی‌تفاوتی افراد مسئول نسبت به مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشد. افرادی هستند که در مورد مشکلات اظهار نظر می‌کنند، ولی آنچه را که خود هم می‌گویند، عمل نمی‌کند. بدترین حالت زمانی است که سخنی گفته شود و اظهار نظری شود که به آن گوینده اعتقاد نداشته باشد. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبِرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا

مَا لَا تَفْعَلُونَ» (صف: ۲-۳)؛ هان ای کسانی که ایمان آورده‌اید؛ چرا چیزهایی که خود عمل نمی‌کنید، خشم بزرگی نزد خدا منتظر شما است، اگر بگویید آنچه را که عمل نمی‌کنید.

امام علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید: «خیر المقال ما صدقه الفعالم»؛ بهترین گفتار آن چیزی است که عمل آن را تصدیق کند (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۹۵).

خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «يَقُولُونَ بِأَفْوَاهِهِمْ مَا لَيْسَ فِي قُلُوبِهِمْ» (فتح: ۱۱)؛ آنها به زبان چیزی می‌گویند که در دل ندارند.

آفت این گونه اظهار نظر از سکوت بسیار بدتر می‌باشد و سازمان را در مسیر سقوط قرار می‌دهد. در جایی که اظهار نظر از روی علم و آگاهی نباشد، سکوت لازم است. علی<sup>علیه السلام</sup> می‌فرماید: «لا تقل بما لا تعلم فتتبهم باخبارك بما تعلم»؛ آنچه را که نمی‌دانی نگو، پس به خبرهایی که می‌دانی متهم شوی (و از تو نپذیرند) (همان، ص ۷۶۵).

مشکلات و مسائل سازمان از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند؛ زمانی که چندین مسئله در سازمان وجود دارد که نیاز به مطرح کردن است، اولویت با آن مسائلی است که از اهمیت بالاتری برای سازمان برخوردار است. از این رو، سکوت و اظهار نظر، با توجه به اهمیت هر یک از مشکلات در نظر گرفته می‌شود؛ چراکه پرداختن به مسائل کم اهمیت سازمان را از مسائل مهم باز می‌دارد.

گاهی اوقات ممکن است اظهار نظر در مورد مشکلات، دیگران را به دردمند و موجبات پیامدهای ناگواری برای افراد می‌شود؛ زیرا به سوی عیب‌جویی از دیگران سوق پیدا می‌کند و این از گناهان بزرگ است؛ گاهی افراد با علم و آگاهی از عیب و گناه دیگران، آن را در میان مردم فاش می‌کنند، و بدین وسیله هم موجب آبروریزی ایشان می‌شوند، و هم مروج فساد و فحشاء در میان مردم می‌گردند. کار زشت عیب‌جویان این است که از عیب و نقص و لغزش دیگران آگاهی ندارند، اما سعی و تلاش می‌کنند که در زندگی افراد تجسس کنند تا برای آبروریزی، بدنامی و رسوایی آنان عیب و نقصی به دست آورند تا آن را در میان مردم ترویج کنند. حال آنکه، اسلام بر حفظ حرمت افراد تأکید و از فاش کردن اسرار دیگران نهی می‌کند. در اسلام بر نهی از تجسس در کار دیگران تأکید می‌کند و توصیه می‌کند که دنبال این نباشید که عیوب دیگران را فاش کنید، بلکه عیوب دیگران را بپوشانید و از بدنامی، رسوایی و هتک حرمت آنها جلوگیری کنید، چنانکه پیامبر خدا<sup>صلی الله علیه و آله</sup> می‌فرماید: «مَنْ سَتَرَ عَلَيَّ مُؤْمِنٍ فَاجِشَّةً فَكُنَّا أَحْيَا مَوْدَّةً» (محمدی ری شهری، ۱۳۸۸، ج ۹، ص ۴۲۰)؛ هر کس زشتکاری مؤمنی را بپوشاند، چنان است که دختر زنده به‌گور شده‌ای را نجات دهد.

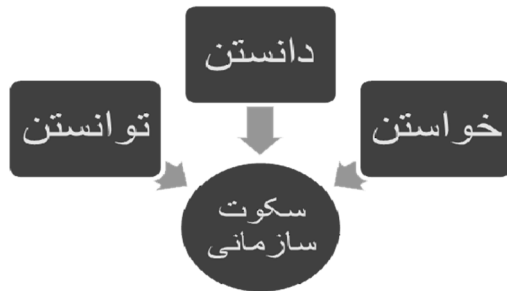
در قرآن، سخن‌چینی و عیب‌جویی از گناهان بزرگی می‌باشد؛ «وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ» (همزه: ۱)؛ وای بر هر عیب‌جوی مسخره‌کننده‌ای. سخنی که همراهی با اهل باطل باشد، سکوت را دربر خواهد داشت؛ چراکه همنوایی با اهل باطل، از نشانه‌های دوزخیان می‌باشد: «وَكُنَّا نَخُوضُ مَعَ الْخَائِضِينَ» (مدثر: ۴۵)؛ و پیوسته با اهل باطل همنشین و هم‌صدا بودیم.

فتنه ادامه داشته باشد. در اینجا است که باید سکوت را شکست و جلوی فتنه‌ای را گرفت؛ زیرا هر سکوت و یا اظهارنظری موجب فتنه و یا تشدید آن در سازمان باشد، جاهلانه خواهد بود. خداوند در قرآن می‌فرماید: «وَأَلْفِتْنَةً أَشَدُّ مِنْ الْقَتْلِ» (بقره: ۱۹۱)؛ و چه عمل جاهلانه‌ای بالاتر از قتل و فتنه می‌تواند باشد؟ اظهارنظر و سکوت باید با توجه به موقعیت در سازمان باشد، سکوت مطلق و بیجا هر دو آفت می‌باشد و در حکم سکوت جاهلانه خواهد بود.

### علل سکوت سازمانی از منظر اسلام

با توجه به آموزه‌های اسلامی، چندین عامل را می‌توان برای سکوت در سازمان در نظر گرفت. در شکل زیر این عوامل نشان داده شده است.

در این مدل، رفتار سکوت محصول سه عامل دانستن، خواستن و توانستن شمرده شده است؛ یعنی اگر کارکنان سکوت را مطلوب بدانند (دانستن)، بخواهند (خواستن) و در نهایت، بتوانند سکوت کنند (توانستن)، قطعاً سکوت شکل می‌گیرد. همچنین اگر کارکنان اظهارنظر را مطلوب بدانند، بخواهند و در نهایت، بتوانند اظهارنظر کنند، قطعاً اظهارنظر اتفاق خواهد افتاد.



نمودار ۱: ابعاد سکوت سازمانی از منظر اسلام

#### ۱. دانستن

کتاب‌های اخلاقی بسیاری، آثار سکوت؛ کم حرفی و گناهان زبان را مطرح کرده‌اند و هر یک به نوعی از ارزشمند بودن سکوت سخن گفته‌اند. بسیاری از سخنان در متون دینی از معصومان علیهم‌السلام نقل شده است که بیانگر تشویق به سکوت و کم‌گویی است. در مورد آفات زبان، که موجب تباهی زندگی دنیوی و اخروی می‌گردد، سخن‌ها گفته شده است. آنجایی هم که بحث از سخن گفتن شده، دفاع از

آنچه از اظهارنظرها مطرح می‌شود، بر نگرش دیگران در مورد متکلم و مراد به بینابین تأثیر می‌گذارد. قال علی علیه‌السلام: «يستدل علی عقل کل امرء بما یجری علی لسانه»؛ به آنچه که بر زبان جاری می‌شود، بر میزان عقل انسان استدلال می‌شود (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۷۹۹). عاقل پیش از اظهارنظر، ابتدا در اندرون خویش نگاهی می‌دارد و می‌اندیشد، اگر نیکش یافت، بر زبان می‌آورد و اگر بد، پنهانش می‌دارد و ساکت می‌ماند. قال علی علیه‌السلام: «لسان العاقل وراء قلبه و قلب الاحمق وراء لسانه»؛ زبان عاقل پشت قلب اوست و قلب احمق پشت زبان اوست (نهج‌البلاغه، ح ۴۰). در نگاه حضرت، آنان که می‌گویند و سپس می‌اندیشند، احمق؛ و آنان که می‌اندیشند و سپس می‌گویند، خردمند می‌باشند.

اظهارنظر در سازمان باید برای ارائه اطلاعات، کاهش مشکلات و بهبود شرایط باشد، ولی اگر اظهارنظر بیجا نباشد و تفکر در آن نباشد، بهتر از سکوت است؛ چراکه بنا به فرموده امیرمؤمنان علیه‌السلام در وصیتش به امام حسن علیه‌السلام: «جبران زیان خموشی و دم فرو بستن، بسی آسان‌تر است از باز یافت آنچه با گفتار نابجا از دست می‌رود» (نهج‌البلاغه، نامه ۳۱). بنابراین، پیش از سکوت و اظهارنظر باید اندیشه و تامل شود و مصالح در نظر گرفته شود. اگر سکوت و غایت آن برای خداوند باشد، باعث قرب به خداوند خواهد بود.

گاهی عقل در مسئله‌ای حکم به سکوت می‌کند تا از مشکلات پیش رو در امان باشد؛ زیرا سکوت هم موجب آرامش اندیشه و فکر انسان است. از امام صادق علیه‌السلام نقل شده که فرمودند: «السکوت راحة للعقل»؛ سکوت، مایه آرامش فکر و عقل انسان است (ابن‌بابویه، ۱۴۱۳ق، ج ۴، ص ۴۰۲).

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، در تعریف عوام و خواص فرموده‌اند:

کسانی که وقتی عملی انجام می‌دهند، موضع‌گیری می‌کنند و راهی انتخاب می‌کنند، از روی فکر و تحلیل است. می‌فهمند و تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. اینها خواصند. نقطه مقابلش هم عوام است. عوام یعنی کسانی که وقتی جوّ به سمتی می‌رود، آنها هم دنبالش می‌روند و تحلیلی ندارند. یک وقت مردم می‌گویند «زنده باد!» این هم نگاه می‌کند، می‌گوید «زنده باد!» یک وقت مردم می‌گویند «مرده باد!» نگاه می‌کند، می‌گوید «مرده باد!» یک وقت جوّ این طور است؛ اینجا می‌آید. یک وقت جوّ آن طور است؛ آنجا می‌رود! (۲۰ خرداد ۱۳۷۵)

عوام سکوت و اظهارنظرشان، به دور از فکر و تحلیل است؛ هرچه که در جامعه مطرح باشد، مطرح می‌کند، بدون آنکه چیزی را که شنیده تحلیلی بر آن داشته باشد.

بعضی اظهارنظرها، سازمان را دچار مشکلاتی کرد، آن را از حالت عادی خارج می‌کند و فتنه‌ای در سازمان به راه می‌اندازد که خود بزرگترین مشکل می‌شود. بعضی از سکوت‌ها هم موجب می‌شود تا

سخن کوتاه، به موقع و اندیشمندانه شده است که به نوعی سکوت را هم دربر دارد. کارکنانی که دانسته‌هایشان از این کتاب‌های اخلاقی نشأت گرفته باشد، سکوت مطلوب آنها خواهد بود.

از سوی دیگر، آموزه‌هایی که به مباحث امر به معروف و مقابله با انحرافات، و مسئول دانستن همه افراد در رفع مشکلات می‌پردازند، به نوعی سکوت را در بسیاری موارد زیر سؤال می‌برند و اظهارنظر، جایگاه و ارزش می‌یابد.

برای قضاوت در این مورد، شناخت بالاتری لازم است تا با شناخت حد سخن، سود و زیان سکوت و حوزه مسئولیت، جایگاه سخن و اظهارنظر مشخص شود. در یک کلام، تشخیص اینکه اکنون وقت سکوت است یا سخن گفتن، خود نیاز به بصیرت دارد. بصیرت نیروی قلبی است که از پرتو آن، حقایق و بواطن اشیاء دیده می‌شود. چنان‌که به وسیله چشم، صورت و ظواهر دیده می‌شود (حسینی، ۱۳۸۸، ص ۵۲).

آنچه در منابع اسلامی در مورد سکوت و سخن گفتن مطرح شده است، در عمل موجب تزاحم می‌شود. تصمیم درست در آن شرایط، نیازمند شناختی عمیق از آموزه‌های اسلامی و بصیرتی است که تصمیم برای سکوت و یا اظهارنظر درست را رقم بزند. برای نمونه، یکی از مواردی که در عمل بین آموزه‌های اسلامی تزاحم پیش می‌آید و ابهام سکوت و اظهارنظر به وجود می‌آید، احترام و اطاعت از ولی و اظهارنظر در مقابل ایشان است، در مسائلی که مربوط به ایشان می‌باشد، این بحث‌ها در مواجهه با ولی فقیه هم مطرح می‌باشد. افرادی که آگاهی کافی و بصیرت بر مبنای دین اسلام دارند، می‌توانند تشخیص دهند که در صورت تزاحم، آیا باید سکوت کنند یا نه؟ در این مورد، می‌توان به فرموده‌ی امیرالمومنین علی علیه السلام به عبدالله بن عباس استناد کرد که وقتی آن حضرت را به چیزی راهنمایی کرد که با نظر ایشان سازگاری نداشت، فرمود: «تو حق داری نظرت را به من بگویی و من هم نظر خاص خود را دارم. بنابراین، اگر بر خلاف تو عمل کردم، از من پیروی کن! (نهج البلاغه، ح ۳۲۱).

در سازمان‌ها، مقام علمی و معنوی مدیران نباید در ارائه نظرات تأثیرگذار باشد. ولی باید سلسله مراتب سازمانی در عمل به دستورات رعایت شود.

شناخت کاربرد سخن و سکوت و آثار آن در سازمان و علم به تحول، به وسیله سخن و جلوگیری از انحراف سازمانی، رسیدن به نفع و طلب حق به وسیله سکوت و سخن، موجب خواهد شد که از سخن و سکوت بطور هدفمند استفاده شود.

## ۲. خواستن

خواستن و اراده کردن، ناشی از ادراک انسان و ترجیح عقلانی می‌باشد. شوق نسبت به یک چیز، موجب می‌شود انسان به دنبال آن برود. شوق به سکوت و اظهارنظر، از تصور نتایج مورد انتظار از سکوت و اظهارنظر و شدت نیاز به نتایج مورد انتظار به وجود می‌آید.

پاداش انتظاری، که کارکنان از سکوت و اظهارنظر دارند، یکی از دلایل مهم برای سکوت می‌باشد. برآوردی از پاداش، که برای سکوت و اظهارنظر می‌شود، برای تصمیم به سکوت و عدم آن در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند. انتظار پاداش در کارکنان متفاوت است: در مرحله بالای نیاز که نیاز، به قرب خداوند می‌باشد، سکوت و سخن به خاطر خداوند اتفاق می‌افتد و علت سکوت و عدم عمل به تکلیف می‌باشد. امام علی علیه السلام، به بهترین شکل به این موضوع پرداخته، فرموده‌اند:

در میان عبادات و اطاعتی که از اعضاء و جوارح انسان سر می‌زند، عبادتی کم‌زحمت‌تر و کم‌مؤنه‌تر و در عین حال گران‌بهارتر نزد خدا، از سخن وجود ندارد. البته در صورتی که کلام برای رضای خدا و به قصد بیان رحمت و گسترش نعمت‌های او باشد؛ زیرا خداوند میان خود و پیامبرانش برای کشف اسرار و بیان حقایق و اظهار علوم پنهانی خود چیزی را جز کلام واسطه قرار نداده و وحی و تفهیم مطالب به وسیله کلام صورت گرفته است. چنان‌که میان پیامبران و مردم نیز وسیله‌ای جز سخن برای ابلاغ رسالت وجود ندارد. از اینجا روشن می‌شود که سخن بهترین وسیله و ظریف‌ترین عبادت است و هیچ گناهی نزد خداوند سنگین‌تر و به کيفر نزدیک‌تر و پیش مردم نکوهیده‌تر و ناراحت کننده‌تر از سخن نیست (جعفر بن محمد، ۱۳۶۰، ج ۷، ص ۲۵۹).

یکی از خواسته‌های نفسانی انسان، شناسایی خود می‌باشد. سخن گفتن، یکی از ابزارهایی است که برای شناسایی خود به دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این زمینه امام علی علیه السلام فرموده‌اند: «تکلموا تعرفوا فان المرء مخبوء تحت لسان»؛ سخن بگویید تا شناخته شوید؛ زیرا شخصیت انسان در زیر زبانش پنهان است (نهج البلاغه، ح ۳۹۲).

تکریم خویشتن؛ یکی از اهداف سکوت می‌باشد. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «من حفظ لسانه اکرم نفسه»؛ کسی که زبانش را حفظ کند، نفس خود را گرمی داشته است (صدوق، ۱۳۹۱، ص ۴۰۵). پوشاندن عیب، یکی دیگر از اهداف سکوت می‌باشد. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «من حفظ لسانه سترالله عورته»؛ کسی که زبانش را حفظ کند، خداوند عیب او را می‌پوشاند (همان).

بسیاری از کارکنان تمایل دارند تا در سازمان به‌عنوان فردی تأثیرگذار شناخته شوند، با توجه به این نیاز و انتظاری که از سکوت و اظهارنظرشان دارند، تصمیم می‌گیرند تا سخن بگویند و یا ساکت باشند.

کسب عزت در میان مردم، یکی دیگر از اهداف سکوت می‌باشد. امام رضا علیه السلام فرمودند: «احفظ لسانک تعزاً»؛ زبانت را نگهداری کن تا به عزت برسی (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۱۷۵).

برخی کارکنان سکوت را مایه راحتی و آسایش و فرار از خطرات می‌دانند. لذا سکوت اختیار می‌کنند. رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: «نَجَاةُ الْمُؤْمِنِ فِي حِفْظِ لِسَانِهِ»؛ نجات مؤمن در حفظ زبان اوست (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۱۱۴، حدیث ۹).

رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: «مَنْ سَرَّهُ أَنْ يَسْلُمَ قَلِيلًا لِمَنْ سَلَّمَ» (همان)؛ کسی که می‌خواهد سالم بماند باید سکوت کند.

آنگاه که وقتی کارکنان اظهارنظر را عامل بر هم خوردن آرامش و امنیت خود بدانند، به احتمال زیاد تصمیم بر سکوت خواهند گرفت؛ چراکه برای نجات خود از گرفتاری، حفظ زبان را بهترین و آسان‌ترین راه می‌دانند. قال الصادق علیه السلام: «نَجَاةُ الْمُؤْمِنِ فِي حِفْظِ لِسَانِهِ»، نجات مؤمن در نگهداری زبان است (ابن بابویه، ۱۳۹۱ق، ص ۴۰۵).

شناخت و نوع نگاه به پاداش و سرانجام کار در تصمیم بر سکوت و اظهارنظر تأثیرگذار است. کسی که امر به معروف و اظهارنظر را مؤثر در کاهش رزق و زندگی نداند، با کسی که آن را عامل کاهش رزق بداند، تفاوت می‌کند و در تصمیم برای سکوت و اظهارنظر خود را نشان می‌دهد. قال علی علیه السلام: «ان الامر بالمعروف والنهي، عن المنكر لخلق الله سبحانه، وانهما لا يقربان من اجل، و لا يتقصان من رزق» (نهج البلاغه، ح ۳۶۶)؛ همانا امر به معروف و نهی از منکر دو صفت از اوصاف الهی است. این دو فریضه نه اجل انسان را نزدیک می‌کند و نه روزی را کم می‌کند.

تواضع، خودسازی، حفظ اسرار دیگران، استفاده از سکوت به عنوان تاکتیک، حفظ شأن، طمع، نفاق و درویی، بی‌تفاوتی و خودبینی از عواملی هستند که موجب سکوت افراد می‌شود.

### ۳. توانستن

در اینجا «توانستن» در واقع عدم وجود موانع برای سکوت و اظهارنظر می‌باشد. موانعی که موجب فاصله انداختن بین کارکنان و چیزی که خواستار آن هستند، یا دادن چیزی به آنان که طالب آن نیستند؛ یعنی با سکوت و اظهارنظر، کارکنان مورد تهدید مادی و معنوی قرار نگیرند که تحمل آن برایشان ناگوار باشد. تجربه‌های کارکنان در سازمان، در نگرش آنها نسبت به تنبیه تغییر ایجاد می‌کند و نگرش در سکوت سازمانی تأثیر می‌گذارد. به‌طور کلی، می‌توان گفت که ترس از تنبیه عامل، سکوت سازمانی می‌باشد؛ ترس از فشار و جو حاکم بر سازمان که از ناحیه همکاران و مدیران می‌باشد.

زمانی که کارکنان مشکلات را مطرح می‌کنند، به نوعی خود را در فرایند حل مشکل درگیر کرده‌اند به همین دلیل، کارکنان در مواردی مشکلات را مطرح نمی‌کنند تا خود را گرفتار نکنند. بی‌شک اگر مشکلات سازمان با عملکرد کارکنان ارتباط داشته باشد، کارکنان آن را مطرح نمی‌کنند و در برابر آن سکوت خواهند کرد. کارکنان اگر ببینند که نظرشان در سازمان اهمیت ندارد و کسی خریدار آن نیست، سکوت می‌کنند تا خریداری برای کلامشان پیدا شود. قال علی علیه السلام: «لا تتكلمن اذا لم تجد للكلام موقعا»؛ هرگاه محلی برای سخن نمی‌یابی، سخن مگو (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۷۵۰).

ترس از دست دادن منافع شخصی، عاملی است که منجر به سکوت می‌شود. قال علی علیه السلام: «رب كلمة سلبت نعمة»؛ چه بسا سخنی که نعمتی را از بین ببرد (غرر، حدیث ۵۲۸۲). ترس از ایجاد درگیری و اختلاف، یکی دیگر از عوامل سکوت سازمانی می‌باشد. قال علی علیه السلام: «رب حرب جنيت من لفظة»؛ چه بسا برپا شدن جنگی که از سخنی چیده می‌شود (همان، ص ۳۸۱). ترس از ممنوع شدن از فعالیت‌های آزادانه در سازمان، عاملی است که منجر به سکوت سازمانی می‌شود. قال علی علیه السلام: «احبس لسانك قبل ان يطيل حبسك»؛ زبان خود را حبس کن، پیش از آنکه حبس و زندان تو طولانی شود (همان، ص ۱۴۵).

حرمت خود و عزت نفس در تصمیم برای سکوت و اظهارنظر تأثیر می‌گذارد. کسی که برای خود حرمت قائل است، هر آنچه که عزت خود را متزلزل کند، انجام نمی‌دهد و در تصمیم بر سخن و اظهارنظر، به گونه‌ای عمل می‌کند که خود را بهتر نمایش دهد. ترس کارکنان، یکی از عوامل شخصیتی است که در سکوت سازمانی دخیل می‌باشد. جاهایی که اظهارنظر مشکلات احتمالی برای کارکنان داشته باشد، ترس مهم‌ترین عامل سکوت سازمانی می‌باشد. پیامبر خدا صلی الله علیه و آله فرمودند: «لا أعرفن رجلاً منكم علمَ عِلْمِ عِلْمَا فَكَتَمَهُ فَرَقَا مِنَ النَّاسِ»؛ مبادا بفهمم که فردی از شما دانش (اطلاعاتی) داشته باشد و از ترس مردم آن را کتمان کند (محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۸، ج ۳، ص ۲۰۷۶). همچنین فرمودند: «لا يَمْنَعَنَّ أَحَدَكُمْ هَيْبَةُ النَّاسِ أَنْ يَقُولَ الْحَقَّ إِذَا رَأَهُ أَوْ سَمِعَهُ»؛ ترس از مردم مانع از آن نشود که فردی از شما، هرگاه حقی را ببیند یا بشنود، به زبان نیاورد (همان، ص ۳۵۳).

یکی دیگر از خصوصیات شخصیتی، خود کم بینی و خجالت می‌باشد. خود کم بینی کارکنان موجب می‌شود، که آنچه را که در نظر دارند، برای اظهارنظر در مورد مشکلات نتوانند بیان کنند. همچنین حیا و خجالت بی‌مورد، علل شخصیتی است که موجب می‌شود کارکنان نتوانند نظر خود را در مورد مسائل مطرح کنند. قال رسول الله صلی الله علیه و آله:

لا يُحِزُّنَنَّ أَحَدَكُمْ نَفْسَهُ. قالوا: يا رسول الله، و كيف يُحِزُّنَنَّ أَحَدُنَا نَفْسَهُ؟ قال: يرى أن عليه مقالا، ثم لا يقول

## ۱. آثار فردی

سازمان‌ها با نیروهای توانمند و با اراده به تعالی می‌رسند. تصمیم برای سخن، یکی از تصمیماتی است که ممکن است برای هر یک در هر روز چندین بار اتفاق می‌افتد، از این رو، می‌تواند یکی از ابزارهای ایجاد توانایی در تصمیم‌گیری و تمرین برای تصمیم درست و به‌جا باشد.

انسان موجودی مرکب از قوای مختلفی است که همه آنها در سعادت و کمال او مؤثراند که با اراده و اختیار خود می‌تواند یکی از این قوا را بر سایر قوا غالب کرده و توجهش را بیشتر به آن معطوف کند. از این رو، در مقام انتخاب، باید مراقب باشد ملاک‌های برتری و مقدم داشتن خواسته یک قوه بر دیگر قوا را رعایت کند. اگر سکوت‌های کارکنان، سکوت‌های عاقلانه و از روی تعقل و به‌جا باشد، در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کند که بتوانند با بصیرت کامل، سکوت خود را کنترل کنند و سازمان، افرادی با بصیرت و توانایی بالا برای کنترل سکوت خود داشته باشد. سکوت سازمانی، در ادراک افراد از سازمان اثرگذار می‌باشد. در سازمانی که سکوت بر آن سایه انداخته است، نگاه افراد به آن سازمان، غیر از آن سازمانی خواهد بود که جو سکوت در آن نمی‌باشد.

اثر دیگری که سکوت سازمانی بر کارکنان دارد، این است که بی‌قیدی و بی‌تفاوتی را در سازمان افزایش می‌دهد. اگر انگیزه برای اظهارنظر شدید باشد، مشکلاتی از جمله پرخاشگری و تخلفات اداری را برای سازمان در بر خواهد داشت. پرورش کارکنان در سازمان، با اظهارنظر و ارائه راه‌حل‌ها اتفاق می‌افتد و بی‌شک در انگیزش تأثیرگذار خواهد بود؛ چراکه افرادی که در سازمان به هر دلیلی نتوانند اظهارنظر کنند، بی‌شک دچار سرخوردگی خواهند شد. درنهایت در هدف‌گذاری آنان تأثیر خواهد گذاشت.

وجود فضای اظهارنظر آزادانه موجب خواهد شد افراد کمتری به دورویی و دروغ روی آورده، و فضای حاکم بر سازمان، فضای راستی و صداقت باشد. صداقت بهترین وسیله پرورش اعتماد بین دوطرف است که آثار فراوانی در تعالی سازمانی دارد. تصمیم‌های عاقلانه برای سکوت موجب خواهد شد تا افراد بالاخص مدیران تمرین صبور بودن داشته باشند و صبوری کمک خواهد کرد تا به یک شنونده خوب تبدیل شوند.

## ۲. آثار گروهی

اگر سکوت سازمانی به یک هنجار بین گروه تبدیل شود، آثار متعددی خواهد داشت، بر موجودیت گروه و هم‌افزایی و قدرت آن می‌افزاید. وقتی در درون گروه، افرادی باشند که

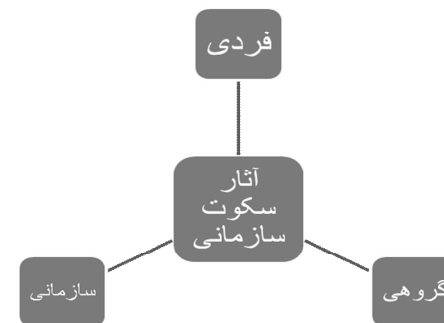
فیه، فَيَقُولُ اللَّهُ عَزَّ وَ جَلَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: مَا مَنَعَكَ أَنْ تَقُولَ فِي كَذَا وَ كَذَا؟ فَيَقُولُ: خَشِيْتُ النَّاسَ! فَيَقُولُ: فَيَأْتِي كُنْتَ أَحَقُّ أَنْ تَخْشِيَ؛ رسول خدا فرمودند: هیچ یک از شما نباید خود را کوچک کند، عرض کردند: ای رسول خدا! چگونه کسی از ما خود را کوچک می‌کند؟ فرمود: به این ترتیب که در جایی خود را موظف به سخن گفتن بداند و چیزی نگوید. خداوند عزوجل در روز قیامت به او می‌فرماید: چه چیز مانع از آن شد که درباره فلان و بهمان چیز سخنی نگویی؟ عرض می‌کنند: ترس از مردم! خداوند می‌فرماید: سزاوارتر آن بود که از من می‌ترسیدی! (همان، ص ۳۵۲).

امام علی علیه السلام در مورد خجالت از سخن گفتن، فرموده‌اند: «مَنْ اسْتَحْيَا مِنْ قَوْلِ الْحَقِّ فَهُوَ أَحْمَقُ!»؛ آنکه از گفتن سخن حق، حیا کند، نادان است (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶، ص ۷۰).

برخورد سازمان با اظهارنظر، اهمیت ندادن به اظهارنظر کارکنان، احتمال تنزل جایگاه و از دست دادن منافع با اظهارنظر، موجب می‌شود کارکنان نتوانند اظهارنظر کنند. مسائل و مشکلاتی که خود کارکنان مسئول به وجود آمدن آن هستند و کم‌بینی و ترسو بودن کارکنان، قدرت اظهارنظر و سخن گفتن را از آنها می‌گیرد. همچنین عجز بودن، خصلتی است که موجب می‌شود کارکنان پیش از بررسی مسائل، اظهارنظر کنند. حال آنکه لازم است، پیش از بررسی سکوت کنند. شخص عیب‌جو در مقابل چیزهایی که به او مربوط نیست، نمی‌تواند سکوت کند؛ چراکه این خصلت، توان سکوت به‌جا را از او گرفته است.

## آثار سکوت سازمانی از منظر اسلام

سکوت سازمانی، همچنان که در نمودار زیر نشان داده شده است، در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. که هر یک به اختصار توضیح داده می‌شود.



نمودار ۲: آثار سکوت سازمانی از منظر اسلام

### نتیجه‌گیری

سکوت عاقلانه و جاهلانه کارکنان، از مشکلات و مسائلی است که در حوزه مسئولیت آنها در سازمان وجود دارد و یا احتمال می‌دهند در آینده به وجود آید، از مباحث رفتار سازمانی می‌باشد و از زوایای گوناگون با توجه به مسئله پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش‌های انجام گرفته به مباحثی، از جمله علل سکوت سازمانی و انگیزه‌های کارکنان از سکوت سازمانی، و آثاری که سکوت سازمانی بر دیگر متغیرهای سازمانی دارد، مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش، سعی دارد سکوت سازمانی را از منظر اسلام مورد بررسی قرار دهد و علل، ابعاد و آثار سکوت سازمانی استخراج شود. با توجه به اینکه دین اسلام، دین عقلانی می‌باشد و مباحث مدیریت و پژوهش‌های صورت گرفته در مدیریت، از عقل انسانی نشأت گرفته، مدل سکوت سازمانی در اسلام جدای از مباحث مطرح در علم مدیریت نیست.

عوامل مؤثر در سکوت سازمانی، در سه مرحله دانستن، خواستن و توانستن است. اگر سکوت به سکوت عاقلانه منجر شود، باید تقویت شده و در صورتی که منجر به سکوت جاهلانه شود، باید زمینه را برای اظهار نظر عاقلانه مهیا کرد.

سکوت سازمانی که از عقل نشأت نگرفته و جاهلانه باشد، آثار منفی بر فرد، گروه و سازمان خواهد داشت، و در هر سطح، با توجه به آن، تأثیر منفی خواهد گذاشت. در سطح فردی، بر فرد و در سطح گروهی، بر گروه و در سطح سازمانی، بر کل سازمان تأثیر خواهد داشت.

هدف از پژوهش در مباحث رفتار سازمانی، مدیریت آن می‌باشد. بنابراین، براساس این مدل، برای مدیریت سکوت سازمانی باید بر سه مرحله دانستن، خواستن و توانستن تأکید کرد. می‌توان با ارائه اطلاعات، تغییر در منطق تصمیم‌گیری، ایجاد عوامل تسهیل‌گر و پشتیبان و تغییر در محیط فعالیت، مانند وضع قوانین، ایجاد هنجارها، ایجاد مسیرهای اطلاعاتی و... بر سکوت سازمانی تأثیر گذاشت و آن را مدیریت کرد.

مشکلات موجود در گروه را مطرح کنند و گروه را از انحرافات حفظ کنند، گروه در توهم نخواهد ماند، تا گروه‌های رقیب بتوانند آنها را از پای در آورند. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «فمن امر بالمعروف شه ظهور المومنین ومن نهی، عن المنکر ادغم النوف المنافقین» (نهج البلاغه، ح ۳)؛ پس هرکس امر به معروف کند، موجب قدرتمندی مؤمنان می‌شود و هرکس نهی از منکر نماید، موجب به خاک مالیدن بینی منافقین خواهد شد.

باید توجه داشت، همچنان که سکوت جاهلانه برای گروه مشکلاتی در سازمان به بار می‌آورد، سکوت عاقلانه هم برای گروه فوایدی دارد. هر نوع اظهار نظر ناپخته‌ای، گروه را دچار مشکل کرده، و تا حد انحلال آن را پیش ببرد.

### ۳. آثار سازمانی

مهم‌ترین اثر سکوت سازمانی بر ارتباطات می‌باشد. ارتباطات با اظهار نظر است که روح می‌گیرد. در این صورت، همه امور مربوط به ارتباطات را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. سکوت سازمانی موجب می‌شود تا رهبری سازمان و مدیران، بازخوری صحیح از کارکنان نداشته باشد.

سکوت سازمانی، موجب می‌شود که رهبری سازمان، از چالش‌هایی که کارکنان با اظهار نظر خود برای او ایجاد می‌کنند، به دور باشند. در نتیجه، تمرین تحمل مخاطره، خود کنترلی، صبر و گوش شنوا داشتن را برای رهبران و مدیران از بین می‌برند. امام علی علیه السلام نحوه سخن گفتن دیگران را با خود، آموزش می‌دهد و در ضمن آن می‌فرماید:

«لا تظنوا بی استقلالاً فی حق قیل لی»، «فإنه من استقل الحق أن یقال له او العدل ان یعرض علیه کان العمل بهما ائقل علیه» (نهج البلاغه، خ ۲۱۶، سطر ۲)؛ و مپندارید که اگر حق را به من بگویند، بر من گران خواهد بود، کسی که شنیدن حق و عدل برایش دشوار و سنگین باشد، عمل کردن به حق و عدل برای او دشوارتر است؛ زیرا اگر کسی از کلام حق که به او گفته شود، یا عدلی که بر او عرضه شود، آن را گران شمارد، عمل کردن به آنها برای او دشوارتر خواهد بود. در ادامه امر می‌کند که هیچ‌گاه از گفتن حق باز نایستید، «فلا تکفوا عن مقالة بحق».

رواج اظهار نظر نادرست موجب می‌شود تا مسائل سازمان پیچیده‌تر شده، حل آن هزینه زیادی را به سازمان تحمیل کند. سکوت در برابر مشکلات و مسائل سازمانی موجب می‌شود که مشکلات در تمام سطوح سازمانی پخش شده و به یک مشکل فراگیر تبدیل شود. در نتیجه، اظهار نظر درست، تقویت‌کننده آنتورپی منفی و کاهنده آنتورپی مثبت و تقویت سازمان را در پی خواهد داشت.



**منابع**

مصباح الشریعه و مفتاح الحقیقه، ترجمه حسن مصطفوی، تهران، انجمن اسلامی حکمت و فلسفه ایران.

نهج البلاغه، ۱۳۸۴، ترجمه محمد دشتی، قم، مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین (ع).

تمیمی آمدی، عبدالواحدین محمد، ۱۳۶۶، **تصنیف غرورالحکم و درالکلم**، تصحیح مصطفی داریتی، قم، دفتر تبلیغات.

\_\_\_\_\_، ۱۴۱۰ق، **غرورالحکم و درالکلم**، رجائی سیدصدر، چاپ دوم، قم، دارالکتاب الاسلامی.

حر عاملی، محمدبن حسن، ۱۳۶۸، **وسائل الشیعه**، محمدبن حسن، قم، مؤسسه آل‌البیت (ع).

حسینی، قوام‌الدین، ۱۳۸۸، «مدیریت آفرینی قرآن کریم»، **حصون**، ش ۲۲، ص ۵۳-۶۸.

سعدی، مصلح‌بن عبدالله، ۱۳۷۹، **کلیات سعدی**، تهران، بیان.

صدوق، محمدبن علی، ۱۳۹۱، **ثواب الاعمال**، قم، مکتبه الصدوق.

\_\_\_\_\_، ۱۴۱۳ق، **من لایحضره الفقیه**، تصحیح علی‌اکبر غفاری، چ دوم، قم، جامعه مدرسین.

محمدی ری‌شهری، محمد، ۱۳۸۸، **منتخب میزان الحکمه**، قم، دار الحدیث.

**راهنمای اشتراک نشریات تخصصی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ع)**

۱. اشتراک به صورت آونمان پذیرفته می‌شود؛ ۲. در صورت تمایل به اشتراک وجه اشتراک را به حساب ۰۱۰۵۹۷۳۰۰۱۰۰۰ به نام مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی قدس سره واریز و اصل فیش بانکی یا فتوکی آن را به همراه فرم اشتراک و مشخصات کامل خود به نشانی مجله ارسال نمایید؛ ۳. در صورت تغییر نشانی، اداره نشریات تخصصی را از نشانی جدید خود مطلع نمایید؛ ۴. کلیه مکاتبات خود را با شماره اشتراک مرقوم فرمایید؛ ۵. بهای اشتراک خارج از کشور با احتساب هزینه پست سالانه ۲۰ دلار و یا معادل آن می‌باشد؛ ۶. لطفاً در ذیل نوع نشریه و مبلغ واریزی و نیز مدت اشتراک خود را مشخص فرمایید.  
http://eshop.iki.ac.ir فروشگاه الکترونیک

ردیف	عنوان نشریه	رتبه	یک‌ساله(ریال)	تک‌شماره(ریال)	از شماره تا شماره
۱.	دوفصل‌نامه «معرفت اقتصاد اسلامی»	علمی - پژوهشی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۲.	دوفصل‌نامه «اسلام و پژوهش‌های تربیتی»	علمی - پژوهشی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۳.	دوفصل‌نامه «تاریخ اسلام در آینه پژوهش»	علمی - پژوهشی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۴.	دوفصل‌نامه «قرآن شناخت»	علمی - پژوهشی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۵.	دوفصل‌نامه «معرفت سیاسی»	علمی - پژوهشی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۶.	دوفصل‌نامه «معرفت کلامی»	علمی - پژوهشی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۷.	فصل‌نامه «روان‌شناسی و دین»	علمی - پژوهشی	۴۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۸.	فصل‌نامه «معرفت ادیان»	علمی - پژوهشی	۴۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۹.	فصل‌نامه «معرفت فرهنگی اجتماعی»	علمی - پژوهشی	۴۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۰.	فصل‌نامه «معرفت فلسفی»	علمی - پژوهشی	۴۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۱.	دوفصل‌نامه «اسلام و پژوهش‌های مدیریتی»	علمی - ترویجی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۲.	دوفصل‌نامه «معارف عقلی»	علمی - ترویجی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۳.	دوفصل‌نامه «معرفت اخلاقی»	علمی - ترویجی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۴.	ماهنامه «معرفت»	علمی - ترویجی	۱۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۵.	دوفصل‌نامه «پژوهش»	علمی - تخصصی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۶.	دوفصل‌نامه «حکمت عرفانی»	علمی - تخصصی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۷.	دوفصل‌نامه «معارف منطقی»	علمی - تخصصی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	
۱۸.	دوفصل‌نامه «معرفت حقوقی»	علمی - تخصصی	۲۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰	

نام نشریه:..... و..... و..... و.....

مدت اشتراک:..... و..... و..... و.....

مبلغ واریزی:..... و..... و..... و.....

**فرم درخواست اشتراک**

اینجانب:..... استان:..... شهرستان:.....  
 خیابان / کوچه / پلاک:.....  
 کد پستی:..... صندوق پستی:..... تلفن: (تایم)..... (همراه)..... ۰۹.....  
 متقاضی دریافت مجله / مجلات فوق می‌باشم.  
 لطفاً از شماره‌های ذکر شده مجلات به مدت..... به آدرس فوق ارسال فرمایید.  
 در ضمن فیش بانکی به شماره:..... مبلغ:..... ریال به پیوست ارسال می‌گردد.  
 امضا

## الملخص

## السلامة الإدارية وسبل مكافحة الفساد الإداري

آية الله العلامة محمدتقي مصباح

## الملخص

إنَّ باثولوجيا النظام الإداري ومعرفة سبل مكافحة الفساد الإداري لأجل تحقيق السلامة الإدارية، تعدّ من المواضيع الهامة والضرورية للنظام الإسلامي، وقد قامت مختلف المجتمعات بتدوين مناهج لسلامتها الإدارية وطبقته بشكل عمليّ، وذلك على أساس نمط النظام السائد فيها؛ ومن بين تلك المناهج تجدر الإشارة إلى الموارد التالية: الأخذ بعين الاعتبار توجهات الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار، القيام بتعليم القوانين والمقرّرات بالشكل المطلوب، الإشراف على أداء القوانين بشكلٍ صائبٍ، وما إلى ذلك من موارد أخرى. أمّا في نظام سيادة الشعب الدينية، فإنّ الالتزام الأخلاقي والتمسك بالدين والتعاليم الدينية والتقوى والملكات الباطنية والترغيب والتنبية، هي أمورٌ في غاية الأهمية لتحقيق السلامة الإدارية، إضافةً إلى الموارد المذكورة أعلاه والدقة والاهتمام بالاختيار.

كلمات مفتاحية: السلامة الإدارية، الالتزام الأخلاقي، الفساد الإداري، الاختيار.

## السبل الكفيلة لتحقيق فائدة الإدارة الحكومية - رؤية إسلامية في رحاب تفسير الميزان

محمدتقي نوروزي / أستاذ مساعد في مؤسسة الإمام الخميني للتعليم والبحوث

على اصغر بورعزت / أستاذ في جامعة طهران

r.rahimi42@yahoo.com

محمدرضاء رحيمي / طالب دكتوراه في فرع الإدارة - مؤسسة الإمام الخميني للتعليم والبحوث

لوصول: ١٢ شوال ١٤٣٥ - القبول: ٩ ربيع الاول ١٤٣٦

## الملخص

طرح علماء الإدارة الكثير من الحلول المتنوعة لأجل تحقيق الفائدة من الإدارة الحكومية، لكن نظراً لكونها تستند إلى استنتاجات تجريبية ناقصة أو متضادة أحياناً، وبسبب الاختلاف الفكري والثقافي بين العلماء الذين طرحوها؛ نجدها لا تنسجم مع الإدارة الحكومية في مختلف مؤسسات المجتمع الإسلامي. بناءً على هذا تمّ تدوين هذه المقالة للإجابة عن السؤال التالي: ما هي سبل الحلول الناجعة للإدارة الحكومية وفق الرؤية الإسلامية؟ وعلى هذا الأساس قام الباحث بإجراء دراسة استدلالية حول الآيات القرآنية واعتمد على كتاب (تفسير الميزان) القيم لأجل تفسيرها وبيان مضامينها، حيث أثبت وجود صنفين من الحلول السلوكية والهيكلية للتوصل إلى فائدة الإدارة الحكومية عملياً.

كلمات مفتاحية: الإدارة، الحكومة، الفائدة، سبل الحل، العلامة الطباطبائي.

## الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق تحوّل في الحوزة العلمية

Nashrieh@qabas.net

السيد غلام رضا الموسوي / عضو الهيئة التعليمية في فرع المعارف الإسلامية - جامعة باقر العلوم (عج) /  
لوصول: ١١ رمضان ١٤٣٥ - القبول: ٢٨ محرم ١٤٣٦

## الملخص

نظراً للتغيرات الواسعة التي تطرأ على الصعيدين الداخلي والخارجي في عصرنا الراهن في مختلف المستويات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فلا يمكن الاعتماد على نظام إداري تقليدي وأتخاذ تدابير عملية في المؤسسات والمراكز الحكومية، ولا سيما الثقافية غير الفاعلة منها، لأن هذا النظام الإداري غير قادر على حلّ مشاكل البلد. لو بقينا في غفلة عن تغيير هذا النمط الإداري فسوف نواجه نتائج وخيمة مادياً ومعنوياً لا تُحمد عقباه، وبالطبع فإنّ فقدان الإدارة الاستراتيجية يعتبر خطراً محدقاً بجميع المؤسسات والمراكز الرسمية، وبما فيها الحوزات العلمية. يذكر أنّ الإدارة الاستراتيجية تنفّذ الاستراتيجيات وتقيّمها على أساس عنصرى الفكر والتخطيط على هذا الصعيد.

الهدف من تدوين هذه المقالة هو دراسة وتحليل التحولات في الحوزات العلمية والتي أكّد عليها قائد الثورة الإسلامية مراراً، وذلك في ظلّ الإدارة الاستراتيجية في الفترة الزمنية الواقعة بين ١٣٨٧ش إلى ١٣٩١ش في الدورة الخامسة للمجلس الأعلى في الحوزات العلمية، حيث أجرى البحث وفق منهج بحث تحليلي وثائقي. فقد قام الباحث بتفصيل وتحليل الإدارة الاستراتيجية للمجلس الأعلى في الحوزات العلمية على صعيد التحوّل في الحوزة، وسلّط الضوء على المساعي التي بذلت خلال مسيرة هذا المجلس والإجراءات التي اتّخذها خلال الفترة المشار إليها أعلاه بغية بيان الرؤية الاستراتيجية للحوزات العلمية.

**كلمات مفتاحية:** التحوّل في الحوزات العلمية، الإدارة الاستراتيجية، الفكر الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الدورة الخامسة للمجلس الأعلى في الحوزة العلمية

## العوامل الرادعة عن الفساد الإداري برؤية أمير المؤمنين (ع)

علي رضائيان / أستاذ في جامعة الشهيد بهشتي  
ك. حامد أسد اللهزاده / حائز على شهادة ماجستير في إدارة التحوّل  
لوصول: ٨ شعبان ١٤٣٥ - القبول: ٣ محرم ١٤٣٦  
h.asad@chmail.ir

## الملخص

النظام الإداري في كلّ مجتمع يعدّ الذراع التنفيذي للنظام السياسي فيه، والتطرق إلى العوامل التي تؤدي إلى الردع عن الفساد على مختلف أصعدة النظام الإداري، من شأنها أن تقدّم مساعدة ملحوظة إلى النظام السياسي. الهدف من تدوين هذه المقالة هو استطلاع السيرة السلوكية والكلامية لأمير المؤمنين (ع) وذلك وفق منهج بحث ديني وبأسلوب تفصيلي استدلال مع مراعاة أصل الاحتياط المتبع في الدراسات الدينية، لأجل معرفة العوامل الرادعة عن الفساد في النظام الإداري.

من خلال التعاريف المختلفة المطروحة حول الفساد الإداري، نستنتج أنّه يتحقّق على مستويين، أحدهما محدود والآخر واسع النطاق. لو راجعنا سيرة وأقوال الإمام علي (ع) يمكننا القول إنّه قد أعار أهمية لخمس مستويات على أقلّ تقدير بغية إصلاح الهيكل الإداري الحكومي والحيلولة دون حدوث فساد إداري، وهذه العوامل هي عبارة عن: نفسية وسلوكية، مؤسّساتية، ثقافية واجتماعية، سياسية، اقتصادية.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة، الفساد الإداري، القيم الإسلامية، نهج البلاغة، السيرة العلوية، الحكومة، العامل

## بيان الحرف المخصّصة لأحد الجنسين فقط من وجهة نظر الإسلام

محمد مهدي نادري قمى / أستاذ مساعد في مؤسسة الإمام الخميني للتعليم والبحوث  
 رجب علي فهيمي / حائز على شهادة ماجستير في إدارة التحول  
 لوصول: ١٢ ربيع الثاني ١٤٣٥ - القبول: ٣٠ شعبان ١٤٣٥

mp1152672@gmail.com

## أسباب ونتائج الصمت المؤسّساتي من وجهة نظر الإسلام

محسن منطقي / أستاذ مساعد في مؤسسة الإمام الخميني للتعليم والبحوث  
 حسين حمزة خاني / حائز على شهادة ماجستير في الإدارة التحول  
 لوصول: ٥ شوال ١٤٣٥ - القبول: ٢٠ صفر ١٤٣٦

hosein.hamze@yahoo.com

## الملخص

الحرف المخصّصة بأحد الجنسين تعني اختصاص عمل ما بالرجال أو بالنساء فقط، وفي عصرنا الراهن توجد رؤيتان حول هذا الأمر، فأصحاب الرؤية الأولى يذهبون إلى وجهة متطرفة وجعلوا دور الجنس في البيئة الاجتماعية منطبقاً مع دوره في العمل ومن ثمّ أضفوا على جميع الحرف في الإسلام ميزات من حيث الجنسين، لذلك حرموا النساء من الحصول على الكثير من القابليات الاجتماعية. وأما أصحاب الرؤية الثانية فإنهم يذهبون إلى وجهة مفرطة أنثوية، حيث يدعون إلى مساواة الرجل والمرأة، لذا فإنّ ما يترتب على هذه الرؤية هو انهيار كيان الأسرة وحدوث اعتداءات جنسية وتحقير شخصية المرأة وعدم الاكتراث بالدور الاقتصادي والإداري للرجل في العالم المعاصر.

اعتمد الباحثان في هذه المقالة على العلاقات العقلية السائدة في نطاق القوانين الإسلامية وقاما بالفصل بين الحرف المشتركة بين الجنسين والمخصّصة بأحدهما، ومن ثمّ وضّحا دور الجنس البشري في البيئة الاجتماعية ودوره في المهنة، واستنتجا اثني عشر أصلاً جنسياً إضافةً إلى الأصل الأساسي في الحرف، واعتبرا هذا الأصول بأنّها السبيل الأساسي لعمل الرجل والمرأة، وذلك وفق منهج بحث تفصيلي تحليلي.

كلمات مفتاحية: الجنس، الجنس البشري، الإسلام، العلاقة، الحرفة

## الملخص

المسألة الأساسية المطروحة للبحث في هذه المقالة هي التعرف على وجهة نظر الإسلام حول نتائج الصمت المؤسّساتي وأسبابه وآثاره، حيث اعتمد فيها على أسلوب المعطيات الأساسية. "الصمت المؤسّساتي" يعدّ من المسائل المؤثرة في مختلف المواضيع وعلى مستويات ثلاثة، هي فردية وجماعية ومؤسّساتية. أمّا دراسة معنى الصمت من وجهة نظر الإسلام على أساس مختلف البحوث المطروحة على هذا الصعيد، من شأنها أن تكون نافذةً جديدةً تسلط الضوء من جديد على هذا الموضوع، لذا قام الباحثان في هذه المقالة بدراسة وتحليل الصمت المؤسّساتي من وجهة نظر الإسلام وطرحا أنموذجاً لأسبابه ونتائجه المؤسّساتية.

وقد أعار الإسلام أهميةً لوجوب مراعاة السلوك العقلاني واجتناب السلوك الجاهل في السلوكيات البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الصمت أو إبداء الرأي غير مستثنيين من هذا الأمر بصفتها سلوكاً إنسانياً، وقد تمّت دراستهما ضمن هذه المقالة في إطار مجموعتين كليتين، إحداهما عقلانية والأخرى جاهلة، والعوامل المؤثرة التي تمّ التوصل إليها حول أنموذج الصمت المؤسّساتي من وجهة نظر الإسلام هي عبارة عن العلم والإرادة والقدرة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الصمت وإبداء الرأي العقلاني أو الجاهل له تأثير في ثلاثة مستويات، هي فردية وجماعية ومؤسّساتية.

كلمات مفتاحية: الصمت، الصمت المؤسّساتي، العلم، الإرادة، القدرة.

## A Probing Look at Gender-based Jobs in the View of Islam

✉ **Mohammad Mahdi Naderi Qomi** / Assistant professor of IKI

✉ **Rajab Ali Fahimi** / MA student of management

**Received:** 2014/02/13 - **Accepted:** 2014/06/02

Naderi@qabs.net

mp1152672@gmail.com

### Abstract

Gender-based jobs are those jobs in which gender, in addition to other qualifications, is regarded as a condition for employment. Today, there are two views about gender-based jobs, which are at opposite extremes from each other. In the first view, the role of gender in the environment takes the place of the role of gender in job, and considers all jobs in Islam as gender-based. As a result, women are deprived of many resources and facilities within the society. Conversely, the extremist feministic view emphasize on the equality between the sexes. This view leads to family breakup, sexual harassment, humiliation of women and ignoring the economic and managerial role which man has in modern world.

Using a descriptive-analytical method and referring to the logical relations established by Islamic law, the present paper distinguishes between common jobs and gender-based jobs and between the role of gender in the environment and the role of gender in job. Twelve gender-based principles in addition to the prime principle of jobs are identified. They frame the policy of job for men and women.

**Key words:** gender, sex, Islam, relationship, job

## The Causes and Effects of Organizational Silence from the View of Islam

✉ **Muhsen Manteghi** / Assistant professor of IKI

✉ **Hussein Hamzehkhani** / MA of management IKI

**Received:** 2014/08/02 - **Accepted:** 2014/12/14

manteghi@qabas.net

hosein.hamze@yahoo.com

### Abstract

The present paper concentrates on exploring the view of Islam about the dimensions, causes and effects of organizational silence through a grounded Theorg Research. "Organizational silence" is among the questions which has an effective role in different issues and at individual, group and organizational levels. Given the varied discussions of this issue, expanding the view of Islam about this silence can be a new way of approaching this issue. Therefore, this paper analyzes organizational silence according to the view of Islam and provides a model of its organizational causes and effects.

Islam stresses the importance of reasonable behavior and abstinence from unreasonable behavior in man's acts. As patterns of behavior, silence and speech are no exception. In this research, silence and speech are studied under two general headings: reasonable and unreasonable. The influential factors in the model of organizational silence as viewed by Islam are: to know, to want and to be able. Both Reasonable and unreasonable silence and speech exert influence on individuals, groups and organizations.

**Key words:** silence, organizational silence, "to know, to want, to be able".

## Strategic Management and Its Role in the Development of *Hawzah*

**Seyyed Gholam Reza Moosavi** / Faculty member of department of Islamic sciences, Baqir Al-Uloom University  
**Received:** 2014/07/10 - **Accepted:** 2014/11/22  
 Nashrieh@qabas.net

### Abstract

Today, the routine Management and practical measures taken by the organizations and institutions, particularly the cultural ones, in our country have not been efficient beside the striking domestic and foreign developments in the cultural, social, political and economic fields; a kind of Management which cannot solve the country's problems. The continuous inattention to the change of this kind of Management will result in material and spiritual loss. Lack of strategic administration is a serious threat to all the organizations and institutions of the country, including seminaries (centres of Islamic Education). Strategic administration helps, through strategic reflection and planning, to implement and evaluate strategies. Using an analytical approach and relying on an investigation into the documents, the present paper seeks to expound and evaluate the development in seminaries, in the light of the strategic administration of the fifth term of the High Council for Hawzah (2008 to 2013), on which the Supreme Leader repeatedly emphasized. To this end, it seeks to review the process of the measures taken by this council for the mentioned period, while describing and analyzing its strategic Management relating to the development in seminaries in order to highlight the strategic look towards seminaries.

**Key words:** development of seminaries, strategic Management, strategic thinking, strategic planning, the fifth term of the High Council of Seminary.

## The Factors contributing to the Prevention of Administrative Corruption according to Imam Ali's View

**Ali Rezaeiyan** / Professor of Shahid Beheshti University  
 ✉ **Hamed Asadullahzadeh** / MA of development management IKI  
**Received:** 2014/06/07 - **Accepted:** 2014/10/28

h.asad@chmail.i

### Abstract

The administrative system of any society is regarded as the executive tool of its political system. Expounding the factors which contribute to preventing the corruption in the different aspects of administrative system can make a major contribution to the political system. Using a religious approach with special emphasis on Imam Ali's words and conducts, a descriptive- deductive method and observing the principle of precaution in conducting religious research, the present paper seeks to find the factors which preventing the corruption in administrative system.

Given the different definitions of administrative corruption, corruption can be generally studied on a small scale and on a large scale. Referring to Imam Ali's conduct and sayings, we reach the conclusion that Imam's attention to at least five factors which contribute to improve the administrative system of government and preventing corruption, including the mental and behavioral, organizational, socio-cultural, political and economic factors.

**Key words:** administration, administrative corruption, Islamic values, Nahjol Balaghah, Imam Ali's lifestyle, government, agent.

## Abstracts

### Administrative Health and the Ways of Combating Administrative Corruption

Ayatollah 'Allamah Mohammad Taqi Misbah

#### Abstract

One of the paramount concerns for Islamic system is about the pathology of administrative system and recognition of the methods of combating administrative corruption in order to maintain administrative health. Different societies devise and implement some methods to maintain their administrative health depending on the type of system they approve. Taking into consideration the tendencies of those to be designated, organizing training courses on rules and regulations, supervising the implementation of rules closely, etc. are among these methods.

In religious democracy, moral commitment and adherence to religion and religious teachings, piety and inner disposition, rewards and punishments are considered key factors which contribute to administrative health, in addition to the aforementioned methods and the special care and sensitivity to the designation of personnel.

**Key words:** administrative health, moral commitment, administrative corruption, Selection.

### The Modus Operandis for the Efficiency of Public Administration and the Islamic Approach, with Emphasis on “Al-Mizan Commentary”

Mohammad Taqi Norozi / Assistant Professor, IKI

Ali Asghar Pourezat / Professor, Tehran University

✉ Mohammad Reza Rahimi / PhD Student of Management, IKI

r.rahimi42@yahoo.com

Received: 2014/08/09 - Accepted: 2015/01/01

#### Abstract

Management scholars have proposed a considerable variety of modus operandis for the efficiency of Public administration, which are, due to their dependence on empirical perception, are incomplete and sometimes contradictory. These modus operandis are incompatible with the Public administration in the organizations of Islamic society, due to the flaws and contradiction they have and because of the different intellectual and cultural views adopted by their scholars. Therefore, addressing the question relating to the characteristics of the modus operandis for the efficiency of government administration by adopting the Islamic approach, the present paper studies Quranic verses deductively and refers to the invaluable Al—Mizan Commentary to interpret them and elaborate on their contents. The study shows that there are two types of modus operandis: behavioral and structural which can help achieve the efficiency of government administration.

**Key words:** administration, government, efficiency, modus operandis, Allamah.

*In the Name of Allah*

## **Islām va Pazhūheshhāye Modirīyatī**

*A Quarterly Journal of Management*

Vol.4, No.1

Fall & Winter 2014-15

**Director-in-charge:** *IKI*

**Managing Director:** *Mohammad Taqi Norozi*

**Editor in Chief:** *Mohsen Manteghi*

**Translation of Abstracts:** *Language Department of IKI.*

### **Editorial Board:**

**Aliagha Piroz:** *Faculty Member, The Culture and Thought research Center*

**Alinaghi Amiri:** *Associate professor, Pardis, Tehran University.*

**Abdullah Tavakoli:** *Faculty Member, The seminary and university Research center.*

**Ali Rezaian:** *Professor, Beheshti University.*

**Mohsen Manteghi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Taqi Norozi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Mohammad Mahdi Naderi:** *Assistant Professor, IKI.*

**Valialah Naghiporfar:** *Associate professor, Qom University.*

---

#### **Address:**

**IKI**

Jomhori Eslami Blvd  
Amin Blvd., Qum, Iran

**Tel:** +9825-32113471

**Fax:** +9825-32934483

**Box:** 37185-186

<http://nashriyat.ir/SendArticle>

[WWW.iki.ac.ir](http://WWW.iki.ac.ir) & [WWW.Nashriyat.ir](http://WWW.Nashriyat.ir)

---

## **Table of Contents**

**Administrative Health and the Ways of Combating Administrative Corruption** / *Ayatollah 'Allamah Mohammad Taqi Misbah Yazdi*..... 5

**The Modus Operandis for the Efficiency of Government Administration and the Islamic Approach, with Emphasis on “Al-Mizan Commentary”** / *Mohammad Taqi Norozi / Mohammad Reza Rahimi / Ali Asghar Pourezat* ..... 13

**Strategic Administration and Its Role in the Development of *Hawzah*** / *Seyyed Gholam Reza Moosavi* ..... 35

**The Factors contributing to the Prevention of Administrative Corruption according to Imam Ali’s View** / *Ali Rezaeiyan / Hamed Asadullahzadeh*..... 57

**A Probing Look at Gender-based Jobs in the View of Islam** / *Mohammad Mahdi Naderi Qomi / Rajab Ali Fahimi*..... 77

**The Causes and Effects of Organizational Silence from the View of Islam** / *Muhsen Manteghi / Hussein Hamzehkhani*..... 99