

## شاخص‌های عدالت در سازمان<sup>۱</sup>

علی آقا پیروز<sup>۲\*</sup>

### چکیده

عدالت، ابعاد گوناگونی همچون عدالت اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اداری دارد. در حوزه سازمان که سیطره گسترده‌ای بر زندگی امروز انسان‌ها دارد، عدالت نه یک آرمان، بلکه یک ضرورت است. مسئله اصلی این است که: شاخص‌های عدالت سازمانی کدام‌اند تا با تحقق عدالت در آن شاخص‌ها، بتوان به اجرای عدالت در سازمان رسید؟ مفاهیم عدالت: قرار دادن هر چیزی در جای خود، انصاف و داد، مساوات، رعایت حقوق و رساندن هر ذی‌حقی به حقش و اعتدال و میانه‌روی است و دارای سه نوع توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای است. مهم‌ترین شاخص‌های عدالت سازمانی در نهج البلاغه عبارت‌اند از: عدالت در مدیران، عدالت در گزینش، جذب و شایسته‌سالاری، عدالت در سیاست‌گذاری‌ها، عدالت در نظارت و ارزیابی عملکرد و عدالت در پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش. روش تحقیق در این مقاله، توصیفی - تحلیلی است.

واژه‌های کلیدی: عدالت، شایسته‌سالاری، اعتدال، مساوات، انصاف

---

1. equity indices in organization

Email: setoosa@yahoo.com

\* دانشجوی دکتری فقه و مبانی حقوق پژوهشکده امام خمینی (ره) و انقلاب اسلامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱/۲۱ تاریخ تأیید: ۱۳۹۱/۳/۲۸

### مقدمه

در دنیای امروز برای بهبود عملکرد و موفقیت سازمان‌ها، مقوله عدالت، مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته است. مفهوم عدالت علاوه بر اینکه در بسیاری از تحقیقات جدید علم مدیریت به عنوان عاملی مؤثر در افزایش اعتماد، تعهد و رضایت شغلی شناخته و بررسی شد؛ در ادیان الهی، به‌ویژه دین مبین اسلام نیز به عنوان یکی از ضروریات اولیه زندگی بشر به شمار آمده است، تا آنجا که یکی از بالاترین اهداف ادیان الهی، تحقق عدل در جوامع بشری بوده است. در نگاه قرآن، عدالت ذاتاً و فی‌نفسه دارای ارزش است و به سخن دیگر ارزش ذاتی دارد و سلامتی و امنیت همه امور به آن وابسته است و به همین جهت است که خداوند به همه انسان‌ها و به‌ویژه اهل ایمان، با تأکید بسیار دستور می‌دهد که برپادارنده عدالت و قسط باشند. «قُلْ أَمْرٌ رَبِّي بِالْقِسْطِ»<sup>۱</sup> از سوی دیگر مطالعات عدالت در سازمان‌های امروزی از سال‌ها پیش مورد توجه قرار گرفته و در تحقیقات اندیشمندانی همچون آدامز<sup>۲</sup> با تأکید بر مفهوم برابری،<sup>۳</sup> نمود پیدا کرد. اهمیت بحث عدالت در سازمان‌های امروزی تا جایی است که می‌توان جلوه‌های آن را در ارکان مختلف مدیریت مشاهده کرد.

### مسئله تحقیق

مسئله اصلی این تحقیق بدین شرح است:

شاخص‌های عدالت سازمانی کدام‌اند تا با تحقق عدالت در آن شاخص‌ها، بتوان به اجرای عدالت در سازمان رسید؟

سؤال فرعی این مقاله نیز چنین است: مفاهیم عدالت چیست؟

### فرضیه تحقیق

مهم‌ترین شاخص‌های عدالت عبارت‌اند از: ۱. عدالت در مدیران؛ ۲. عدالت در گزینش، جذب و شایسته‌سالاری؛ ۳. عدالت در سیاستگذاری‌ها؛ ۴. عدالت در نظارت و ارزیابی عملکرد؛ ۵. عدالت در پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش. این شاخص‌ها عمدتاً از منبع نهج‌البلاغه استنباط می‌شوند. البته شاخص‌های دیگری نیز وجود دارند که در این مقاله به اختصار از آنها بحث می‌شود.

۱. اعراف، ۲۹.

2. Adams

3. equity

### روش تحقیق

تحقیق حاضر براساس نوع موضوع و حوزه مورد بررسی، روش کیفی را محور کار قرار داده و به جهت اکتشافی بودن آن، از روش توصیفی - تحلیلی استفاده نموده است. در این روش می‌توان نظام‌های معرفتی را با استفاده از مجموعه‌ای از گزاره‌ها تأسیس کرد؛ گزاره‌هایی که خود از مجموعه‌ای از آموزه‌های وحیانی و سنت پیامبر(ص) پدید آمده‌اند. با استفاده از آنها، اصول موضوعه و ساختار بحث طراحی می‌شوند و این همه درنهایت، مقدمه رسیدن به نظریه‌هایی در باب عدالت خواهند بود. توجه به این نکته ضروری است که قلمرو اصلی به لحاظ منبع تحقیق، کتاب شریف نهج البلاغه است. در این روش، نخست مفاهیم عدالت به خوبی تبیین می‌شوند تا در مسیر تحقیق، خلط و ابهامی صورت نگیرد و آنگاه شاخص‌های عدالت بیان می‌شوند.

### مفهوم‌شناسی عدالت

مفهوم عدالت، همچون خودِ عدالت، از دیرباز، مفهومی مورد توجه و میدان‌دار مباحثی اساسی بوده است، زیرا این مفهوم و مصداق، پیوسته دغدغه آدمیان، هدفی در زندگی و روشی برای تحقق آرمان‌ها و مطلوب‌هایشان بوده است. بدون روشن شدن مفهوم عدالت، مراد از آن و حدود مرزهایش، مسیر کاویدن عدالت، مشخص نخواهد شد. امیرمؤمنان علی(ع) با جایگاه ویژه خود، در تلاش برای تحقق عدالت انسانی، درباره عدالت و مفهوم‌شناسی آن، به‌طور مستقیم و غیر مستقیم، سخنان فراوانی دارد که می‌توان به پنج مفهوم دست یافت.

#### ۱. قرار دادن و قرار یافتن هر چیز در جای خودش

این مفهوم از عدالت که مفهومی کهن از عدالت است، بدین معنا است که هر چیز و هر کس، در هر حوزه و جایگاهی، آنجا قرار گیرد که بایسته و شایسته آن است، چنان که امام علی(ع) در این باره فرمود:

الْعَدْلُ يَضَعُ الْأُمُورَ مَوَاضِعَهَا؛ عدالت، کارها را بدانجا می‌نهد که باید (سید رضی، ۱۳۶۸، حکمت ۴۳۷).

این مفهوم در تمام سخنان و عملکرد عدالتخواهانه امیرمؤمنان علی(ع) لحاظ شده است، و تلاش امام(ع) در حکومت خود بر این بوده است که همه چیز در جای خود قرار گیرد. آن حضرت در نخستین سخنان خود در مدینه پس از بیعت فرمود:

وَالَّذِي بَعَثَهُ بِالْحَقِّ لِيُثَبِّتَنَّ بَلْبَلَهُ، وَ لِيُغَرِّبَنَّ غَرْبَهُ، وَ لِيُتَسَاطَنَّ سَوَاطِنَ الْقَدْرِ حَتَّى يَعُودَ  
 أَسْفَلَكُمْ أَعْلَاكُمْ، وَأَعْلَاكُمْ أَسْفَلَكُمْ، وَ لِيَسْبِقَنَّ سَابِقُونَ كَانُوا قَصَرُوا، وَ لِيُقْصِرَنَّ  
 سَبَّاقُونَ كَانُوا سَبَقُوا؛ به خدایی که او را به حق برانگیخت، بی‌گمان سخت زیر و رو،  
 و به شدت غربال خواهید شد، و همچون مواد موجود در دیگ جوشان با کفگیر  
 در هم خواهید گردید، تا آنان که [به ناحق] در پایین قرار گرفته‌اند، به موضع حق  
 والای خود بازگردند، و آنان که [به ناحق امتیازاتی کسب کرده‌اند و] در بالا مستقر  
 شده‌اند، به جای پایین خود جای گزینند. و باید پیشتازانی که [بر اثر بی‌عدالتی و  
 فرصت‌طلبی و کوتاهی در حقشان] عقب مانده‌اند، حتماً پیشی گیرند، [و به ناحق]  
 سبقت‌گیرندگانی که پیش افتاده بودند، به جای مناسب خود در عقب بازپس  
 روند. (سید رضی، ۱۳۶۸، کلام ۱۶).

امیرمؤمنان علی (ع) آنگاه که سخن از حکومت و مدیریت به میان می‌آورد، نخستین چیزی  
 که بدان توجه می‌دهد، قرار گرفتن هر کس، بر اساس شایستگی‌هایش، در جای مناسبش  
 است، و این مفهوم عدالت در این حوزه است:

أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الدُّمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ؛ مردم!  
 سزاوارترین کس به زمامداری کسی است که بدان تواناتر باشد، و در آن به فرمان  
 خدا داناتر (سید رضی، ۱۳۶۸، خطبه ۱۷۳).

پاسداشت این مفهوم از عدالت، هر چیز را به سامان می‌آورد، و خیانت در آن، همه چیز را به  
 نابسامانی می‌کشاند.

## ۲. انصاف و داد

واژه «انصاف» از ماده «نَصَف» و «نُصِفَ» و «نُصِفَ» و «نُصِفَ» به معنای چیزی را نصف کردن یا به نیمه  
 رساندن است، چنان که گویند: «نَصَفْتُ عُمَرِي» به نیمه عمر رسیدم؛ «نَصَفَ النَّهَارُ»: روز به  
 نیمه رسید؛ «نَصَفَ الشَّيْءَ بَيْنَ الرَّجُلَيْنِ»: آن چیز را میان آن دو مرد به نصف تقسیم کرد و به  
 هر کدام نیمی از آن را داد؛ «يُنْصِفُ إِنْصَافًا الشَّيْءَ»: آن چیز نصف شد و به نیمه رسید  
 (احمد بن فارس، ۱۳۸۷، ص ۹۵۶).

«انصاف» در روابط و مناسبات اجتماعی و امور سیاسی و اداری به مفهوم نصف کردن  
 سود و زیان میان خود و دیگران و پاس داشتن «داد» و حفظ حقوق دیگران همانند حفظ  
 حقوق خود، و در مقام داوری حقوق طرفین را یکسان و برابر رعایت کردن است. انصاف در  
 این وادی، بدین معنا است که هر کس حقوق دیگران را رعایت کند و آن را چون حقوق

خود بداند و برای دیگران حقوقی برابر خود قائل باشد و آنچه برای خود می‌خواهد، برای دیگران نیز بخواهد و مزایا و بهره‌های زندگی را میان خود و مردمان برابر تقسیم نماید (مهدوی کنی، ۱۳۷۲، ص ۵۷۱).

همچنین به معنای دادخواهی و گرفتن حق و دادن آن است. در آموزه‌های علی(ع) آمده است:

الْعَدْلُ الْإِنْصَافُ؛ عدالت یعنی انصاف (سید رضی، ۱۳۶۸، حکمت ۲۳۱).

در این بیان، عدالت به مفهوم «انصاف» و «داد» آمده است و آن حضرت در سخنی در اوایل زمامداری خود (بغدادی، ۱۳۷۷، ص ۱۱۶ و ۱۱۷)، به موضع‌گیری دادخواهانه خویش اشاره کرده و فرموده است:

وَإِيْمُ اللَّهِ لِلَّذِينَ ظَلَمُوا مِنَ الظَّالِمِينَ، وَلَا قُوَّةَ لِلظَّالِمِ بِنِزَامَتِهِ، حَتَّىٰ أُوْرِدَهُ مَهْلَ الْحَقِّ وَإِنْ كَانَ كَارِهًا؛ به خدا سوگند، که داد ستم‌دیده را از آنکه بر او ستم کرده بستانم، و مهار ستمکار را بگیرم و به ناخواه او، تا به آبخور حق کشانم (سید رضی، ۱۳۶۸، کلام ۱۳۶).

در اینجا عدالتخواهی، تلاش برای تحقق عدالت، در معنای انصاف و دادستانی و گرفتن حق ستم‌دیده و رساندن آن حق به وی، آمده است. همچنین حضرت در نامه‌ای به کارگزاران خراج فرموده است:

فَأَنْصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ؛ پس داد مردم را از خود بدهید (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۱).

یعنی کارگزاران در رفتار و مناسبات خود و انجام وظایف و مأموریت‌های خویش، از روی عدالت و داد رفتار کنند و هیچ حقی را زیر پا نگذارند و حقوق مردمان را به‌درستی، همچون حقوق خود پاس دارند. امیرمؤمنان علی(ع) در سخنی هشداردهنده فرموده است:

مَنْ لَمْ يُنْصِفِ الْمَظْلُومَ مِنَ الظَّالِمِ سَلَبَهُ اللَّهُ قُدْرَتَهُ؛ هر که داد ستم‌دیده از ستمگر نستاند، خداوند قدرت و توانایی او را سلب نماید (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۵، ص ۴۱۰).

در اینجا نیز عمل به عدالت همان دادستانی و گرفتن حق ستم‌دیده از ستمگر و رساندن آن حق به وی است، که در نگاه پیشوایان دین دادستانی و حقوق دیگران را چون حقوق خود دانستن و پاس داشتن، از مصداق‌های برتر، عمل به عدالت است،

### ۳. مساوات

عدالت در آنجا که سخن از حقوق عمومی و قرار گرفتن در برابر قانون و بهره‌مندی از فرصت‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی است، به مفهوم مساوات و برابری است و آنجا که سخن از حقوق شخصی و مراتب و ملاحظه توانمندی‌های گوناگون است، به مفهوم تفاوت و تناسب حق‌ها می‌باشد. امیرمؤمنان علی (ع) به شدت به این امر توجه داشت و تلاش می‌کرد این مفاهیم در جای خودش به درستی شناخته شده و پاس داشته شود، چنان که در نامه خود به اسود بن قطب،<sup>۱</sup> سردار سپاه خُلوان، فرمود:

فَلْيَكُنْ أَمْرُ النَّاسِ عِنْدَكَ فِي الْحَقِّ سَوَاءً، فَإِنَّهُ لَيْسَ فِي الْجَوْرِ عَوْضٌ مِنَ الْعُدْلِ؛ پس باید کار مردم در آنچه حق است، نزد تو یکسان باشد، که ستم را با عدل عوض ندهند (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۹).

امام (ع) فرمان داده است که در آنچه حقوق مردم و حقوق عمومی شمرده می‌شود، عدالت به معنای مساوات است، و جای هیچ‌گونه تفاوت نیست، که در صورت تفاوت‌گذاری، ستم بر آنان است. همچنین در بهره‌های عمومی، عدالت ورزیدن به معنای پاس داشتن مساوات است. علی (ع) در نامه خود به مصثقه پسر هبیره شیبانی که از سوی آن حضرت کارگزار اردشیر خره (فیروزآباد) بوده، فرموده است:

بَلِّغْنِي عَنْكَ أَمْرًا إِن كُنْتَ فَعَلْتَهُ فَقَدْ أَسْخَطْتَ إِلَيْهِ، وَأَغْضَبْتَ إِيَّامَكَ: أَنْكَ تَقْسِمُ فِيءِ الْمُسْلِمِينَ الَّذِي حَازَتْهُ رِمَاحُهُمْ وَخِيُولُهُمْ، وَأُرِيقتُ عَلَيْهِ دِمَاؤُهُمْ فِيمَنْ اعْتَمَاكَ مِنْ أَعْرَابِ قَوْمِكَ. فَوَالَّذِي فَلَقَ الْحَبَّةَ وَبَرَأَ النَّسَمَةَ لَئِن كَانَ ذَلِكَ حَقًّا لَتَجِدَنَّ بَكَ عَلَيَّ هَوَانًا، وَتَتَخِفَّنَّ عِنْدِي مِيزَانًا. فَلَا تَسْتَهِنَنَّ بِحَقِّ رَبِّكَ، وَلَا تُصَلِّحْ دُنْيَاكَ بِمَحَقِّ دِينِكَ فَتَكُونَ مِنَ الْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا. أَلَا وَإِنَّ حَقَّ مَنْ قَبْلَكَ وَقَبْلَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ فِي قِسْمَةِ هَذَا الْفِيءِ سَوَاءٌ يَرُدُّونَ عِنْدِي عَلَيْهِ وَيَصْدُرُونَ عَنْهُ؛ از تو به من خبری رسیده است، اگر چنان کرده باشی خدای خود را به خشم آورده باشی و امام خویش را نافرمانی کرده. تو غنیمت مسلمانان را که نیزه‌ها و اسب‌هایشان گردآورده، و ریخته شدن خون‌هایشان فراهم آورده، به عرب‌هایی که خویشاوندان تو اند، و تو را گزیده‌اند، پخش می‌کنی! به خدایی که دانه را کفیده و جاندار را آفریده، اگر این سخن راست باشد، نزد من رتبت خود را فرود آورده باشی و میزان خویش را سبک کرده. پس حق پروردگارت را خوار مکن و دنیای خود را به نابودی دینت آباد مگردان که از

۱. درباره نام این سردار امام (ع) که قُطْبَه است یا قُطْنَه یا قَطِيْبَه میان مورخان و شارحان نهج البلاغه اختلاف است (رک: ابن‌ابی‌الحدید، شرح نهج البلاغه، ج ۱۷، ص ۱۴۵).

جمله زیانکاران باشی. بدان! مسلمانانی که نزد تو و ما به سرمی‌برند، حششان از این غنیمت یکسان است. برای گرفتن آن نزد من می‌آیند، حق خود را می‌گیرند و بازمی‌گردند (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۴۳).

امیرمؤمنان علی(ع) بهره‌های عمومی و سرانه جامعه را به مساوات داد و بر آن پا فشرد که آن را عمل به عدالت می‌دانست، یعنی در چنین مواردی عدالت به مفهوم مساوات است. در تمام مواردی که معطوف به حقوق عمومی، بهره‌های همگانی، قانون و ملاحظات قانونی است، عدالت به مفهوم مساوات است، و جای هیچ تبعیضی نیست. امیرمؤمنان علی(ع) در نامه‌ای به کارگزاران خود فرموده است:

وَ أَسْبَبْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظْرَةِ، وَالْإِشَارَةِ وَالتَّحِيَّةِ، حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعُظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ، وَلَا يَيْئَسَ الضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ؛ وَ بَا هَمَّكَانِ يَكْسَانِ رِفْتَارِ كَنْ، گاهی که گوشه چشم به آنان افکنی، یا با تمام چهره از روبه‌رو نگاهشان کنی؛ یا یکی را به اشارت خوانی، یا به یکی تحیتی رسانی. تا بزرگان در تو طمع ستم [بر ناتوان] نبندند، و ناتوانان از عدالتت مأیوس نگردند (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۴۶).

و در عهد خود با محمد بن ابی‌بکر، آنگاه که او را به استناداری مصر گماشت، چنین نگاشت:

وَ أَسْبَبْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظْرَةِ، حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعُظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ لَهُمْ، وَلَا يَيْئَسَ الضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ بِهِمْ؛ وَ بَهِ يَكْ چشَمِ بَنُگَرِ بَهِ هَمَّكَانِ، خواه به گوشه چشم نگری و خواه با تمام چهره از روبه‌رو نگاهشان کنی، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند، و ناتوانان از عدالتت مأیوس نگردند (نهج البلاغه، نامه ۱۷).

چنانچه در حقوق عمومی و قوانین همگانی و آنچه بهره همگان در آن یکسان است، تبعیضی از سوی زمامداران رواگردد، زمینه‌ای فراهم می‌شود که بی‌عدالتی بیداد کند و قدرتمندان، زورگویان و مُکنت‌جویان هر آنچه خواهند بر سر مردمان آرند، و ناتوانان از عدالت برابر در قانون و حقوق عمومی مأیوس شوند.

#### ۴. رعایت حقوق و رساندن هر ذی‌حقی به حقیقش

از مفاهیم اساسی و کلیدی عدالت، رعایت حقوق و به جا آوردن آن است، و اینکه حق هر ذی‌حقی به تناسب میزان آن، هرچه باشد، ادا گردد. امیرمؤمنان علی(ع) فرموده است:

فَإِذَا أَذَّتِ الرَّعِيَّةُ إِلَى الْوَالِيِ حَقَّهُ، وَ أَدَّى الْوَالِيِ إِلَيْهَا حَقَّهَا، عَزَّ الْحَقُّ بَيْنَهُمْ، وَ قَامَتْ مَنَاهِجُ الدِّينِ، وَ اعْتَدَلَتْ مَعَالِمُ الْعَدْلِ، وَ جَرَتْ عَلَى أَذْلَالِهَا السُّنَنُ؛ فَصَلَحَ بِذَلِكَ الرِّمَّانُ، وَ طَمِعَ فِي بَقَاءِ الدَّوْلَةِ، وَ بَيَّسَتْ مَطَامِعُ الْأَعْدَاءِ؛ بَسْ جَوْنَ مَرْدَمَانَ حَقِّ

زمامدار را بگذارند، و زمامدار حقّ مردمان را به جای آرَد، حق میان آنان بزرگ‌مقدار شود، و راه‌های دین پدیدار، و نشانه‌های عدالت برجا، و سنت چنان که باید اجرا. پس کارِ زمانه آراسته گردد، و چشم امید در پایداری دولت پیوسته، و چشمداشت‌های دشمنان بسته (سید رضی، ۱۳۶۸، خطبه ۲۱۶).

در اینجا برپا شدن عدالت، همان به جای آوردن و رعایت حقوق است؛ و امام (ع) در پی آن بود که ستم‌ها را در همه امور بزدايد و هر کس به حقّ شایسته خود برسد، چنان که فرمود:

الدَّلِيلُ عِنْدِي عَزِيزٌ حَتَّىٰ آخُذَ الْحَقَّ لَهُ، وَالْقَوِيُّ عِنْدِي ضَعِيفٌ حَتَّىٰ آخُذَ الْحَقَّ مِنْهُ؛  
خوار نزد من گران‌مقدار است تا هنگامی که حقّ او را به او برگردانم، و نیرومند خوار است تا آنگاه که حق را از او بازستانم (سید رضی، ۱۳۶۸، کلام ۳۷).

عدالت در این مفهوم، رعایت حقّ هر دارای حقّی است، هر چند که آن حق‌داران، مخالفانی باشند همچون خوارج؛ چنان که امیرمؤمنان علی (ع) درباره پاسداشت حقوق آنان به ایشان فرمود:

أَمَا إِنَّ لَكُمْ عِنْدَنَا ثَلَاثًا مَا صَحَّيْتُمُونَا: لَا نَمْنَعُكُمْ مَسَاجِدَ اللَّهِ أَنْ تَدْكُرُوا فِيهَا اسْمَهُ، وَلَا نَمْنَعُكُمْ الْفِيءَ مَا دَامَتْ أَيْدِيكُمْ مَعَ أَيْدِينَا، وَلَا نُفَاتِلُكُمْ حَتَّىٰ تَبْدُونَا؛ بدانید که شما نزد ما سه حق دارید که تا هنگامی که همراه ما هستید آنها را از شما باز نمی‌گیریم: شما را از مساجد خدا که نام او را در آنها بر زبان می‌آورید منع نمی‌کنیم، و شما را از درآمد عمومی و غنایم تا زمانی که دستتان در جنگ همراه ماست محروم نمی‌سازیم، و تا جنگ را با ما آغاز نکرده‌اید با شما نمی‌جنگیم (ابن اثیر، ۱۳۸۵، ج ۳، ص ۳۳۵).

## ۵. اعتدال و میانه‌روی

عدالت به مفهوم اعتدال و میانه‌روی در آموزه‌های امام علی (ع) و در روابط و مناسبات شخصی، اجتماعی، مدیریتی، سیاسی و اقتصادی مورد توجه و تأکید است، چنان که در سخنان آن حضرت آمده است:

عَلَيْكَ بِالْقَصْدِ فِي الْأُمُورِ فَمَنْ عَدَلَ عَنِ الْقَصْدِ جَارَ، وَمَنْ أَخَذَ بِهِ عَدَلَ؛ در کارها میانه‌رو باش، زیرا هر که از میانه‌روی روی برگرداند، ستم کند و هر که بدان پایبند گردد، عدالت ورزد (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۲۰).

و در سفارشی به فرزندش محمد بن حنفیه فرموده است:

مَنْ تَرَكَ الْقَصْدَ جَارَ؛ هر که میانه‌روی را ترک گوید، از راه حق منحرف شود و ستم کند (صدوق، بی‌تا، ص ۷۵).



این مفهوم از عدالت در نامه امام(ع) به یکی از کارگزارانش،<sup>۱</sup> چنین آمده است:

أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ دَهَاقِينَ أَهْلَ بَلَدِكَ شَكُوا مِنْكَ غِلْظَةً وَقَسْوَةً، وَاحْتِقَارًا وَجَفْوَةً؛ وَنَظَرْتُ  
فَلَمْ أَرَهُمْ أَهْلًا لِأَنَّ يُدْنُوا لِشِرْكِهِمْ، وَلَا أَنْ يُقْصُوا وَيَجْفُوا لِعَهْدِهِمْ. فَالْبَسْ لَهُمْ جِلْبَابًا  
مِنَ اللَّيْنِ تَشْوِبُهُ بَطْرَفٌ مِنَ الشَّدَّةِ، وَدَاوِلٌ لَهُمْ بَيْنَ الْقَسْوَةِ وَالرَّأْفَةِ، وَامْرُجٌ لَهُمْ بَيْنَ  
التَّقْرِيبِ وَالْإِدْنَاءِ، وَالْإِبْعَادِ وَالْإِقْصَاءِ. إِنْ شَاءَ اللَّهُ؛ اما بعد، دهقانان شهر تو شکایت  
دارند که با آنان درشتی می‌کنی و سختی رومی‌داری. ستمشان می‌ورزی و خردشان  
می‌شماری. من در کارشان نگریستم، دیدم چون مشرک‌اند نتوانشان به خود  
نزدیک گرداند، و چون در پناه اسلام‌اند نشاید آنان را راند. پس، در کار آنان  
درشتی و نرمی را به هم آمیز و بجا مهربانی و سختگیری نما. زمانی نزدیکشان آور و  
زمانی در دورتر، إِنْ شَاءَ اللَّهُ (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۱۹).

امیرمؤمنان علی(ع) کارگزار خود را به رفتاری به دور از افراط و تفریط فراخوانده، که عدالت،  
اعتدال و میانه‌روی است.

### جایگاه و اهمیت عدالت سازمانی

مطالعات مربوط به عدالت در حوزه سازمان‌ها، داده‌های اولیه خود را از تحقیقات آدامز  
(۱۹۶۵) روی مفهوم برابری گرفته است، ولی بلوغ این مطالعات از سال ۱۹۹۰م، به بعد اتفاق  
افتاده است و به نظر می‌رسد به تازگی علاقه‌مندی به عدالت سازمانی شهرت و محبوبیت  
بسیاری یافته و در مطالعات فراتحلیل<sup>۲</sup> به اوج خود رسیده است (قلی‌پور و پیران‌نژاد،  
۱۳۸۶). برخی عدالت در سازمان را بیانگر ادراک کارکنان از برخوردهای منصفانه در کار  
می‌دانند (رضاییان، ۱۳۸۴).

گرینبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، عدالت سازمانی را رفتار منصفانه سازمان با کارمندان تعریف می‌کند.  
افراد با عضویت در سازمان‌ها، درون‌دادهایی را از نظر زمان، تلاش و مانند اینها به  
سازمان‌ها ارائه نموده و سازمان‌ها نیز در قبال آن، برون‌دادهای مزایای گوناگون را در دو گروه  
اقتصادی و احساسی اجتماعی به افراد ارائه می‌نمایند. چگونگی توزیع این مزایا از اهمیت  
فوق‌العاده‌ای برخوردار است. تحقیقات صورت‌گرفته در مورد مبحث عدالت، نشان‌دهنده  
این موضوع است. افراد روش‌هایی که این مزایا توزیع گردیده، ماهیت مزایای توزیع شده و

۱. با توجه به آنچه بلاذری و یعقوبی نقل کرده‌اند، این کارگزار، عمرو بن سلمه ارجبی است (ر.ک: بلاذری، أنساب الاشراف،  
ج ۲، ص ۳۹۰؛ تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۳).

2. meta-analysis

3. Greenberg

همچنین چگونگی رفتارهایی که با آنها صورت می‌گیرد را مورد ارزیابی قرار داده و ادراکاتی از عادلانه یا ناعادلانه بودن آنها به دست می‌آورند، که این خود زمینه‌ای برای پیش‌بینی عادلانه یا ناعادلانه بودن برخورد سازمان با افراد در آینده می‌شود.

به اعتقاد گرینبرگ، درک عدالت در سازمان، یک اصل و الزام اساسی برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌ها و همچنین رضایت شغلی افراد سازمانی است و بدون ایجاد زمینه‌هایی برای درک این عامل مهم در سازمان‌ها، انگیزش و هدایت افراد سازمانی امری مشکل برای مدیران است. تحقیقات بیانگر این موضوع هستند، که وقتی افراد درک بی‌عدالتی در توزیع برون‌داده‌های سازمان داشته باشند، به‌کل سازمان واکنش منفی نشان می‌دهند (کوهن - کاراش و اسپکتور، ۲۰۰۱).<sup>۱</sup>

به نظر مورمن<sup>۲</sup> عدالت سازمانی به صورت مجموع عدالت توزیعی،<sup>۳</sup> رویه‌ای<sup>۴</sup> و تعاملی یا مراوده‌ای<sup>۵</sup> تعریف می‌شود (اسکاندور، ۱۹۹۹).<sup>۶</sup>

علاوه بر تقسیم‌بندی یادشده برخی صاحب‌نظران عدالت در سازمان را به انواع متعدد دیگری تقسیم می‌کنند که با توجه به نداشتن اتفاق نظر، از این دسته‌بندی‌ها صرف نظر می‌کنیم. در اینجا لازم است عدالت سازمانی در نظر مورمن را که به سه نوع توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای تقسیم می‌شود، تبیین کنیم:

### ۱. عدالت توزیعی

بیانگر ادراک افراد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها است (رضاییان، ۱۳۸۴).

در نظریه برابری<sup>۷</sup> استیسی آدامز (۱۹۶۵) که حدود ۵۰ سال پیش ارائه گردید، این موضوع مطرح شد که کارکنان مایل‌اند در قبال انجام کار، پاداش منصفانه‌ای دریافت نمایند. طبق این نظریه، برابری، زمانی حاصل می‌شود که کارکنان احساس کنند نسبت ورودی‌ها (تلاش‌ها) به خروجی‌ها (پاداش‌ها) با همین نسبت‌ها در همکارانشان برابر باشد (ایوانکوویچ<sup>۸</sup> و ماتسون، ۱۹۹۶).<sup>۹</sup> این معنی از عدالت به عدالت توزیعی برمی‌گردد.

1. Cohen-Charach & Paul E. Spector

3. distributive justice

5. interactional justice

7. equity theory

9. Matteson

2. Moorman

4. procedural justice

6. Scandura

8. Ivancevich

برخی صاحب‌نظران، نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت نام نهاده‌اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسان‌ها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تمرکز دارد (مشرف جوادی و دیگران، ۱۳۸۵).

## ۲. عدالت رویه‌ای

به برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمتشان و نه توزیع واقعی درآمدها اشاره می‌کند. بنابراین، در عدالت رویه‌ای ادراکات افراد نقش اساسی داشته و واکنش افراد نسبت به رویه‌ها به چگونگی ادراک آنها از رویه‌ها بستگی دارد و نه ماهیت واقعی رویه‌ها (رضاییان، ۱۳۸۳).

همچنین این عدالت بیان می‌کند که افراد حق ندارند و نباید از روش‌ها و فراگردهای غیرعادلانه به نتایج عادلانه دست یابند (کوهن - کاراش<sup>۱</sup> و اسپکتور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ کلکوویت<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۱).

## ۳. عدالت مراوده‌ای

افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند که از آن به عدالت مراوده‌ای تعبیر می‌شود (ذاکر اصفهانی، ۱۳۸۷).

همچنین این عدالت بیان می‌کند که افراد حق ندارند در راه رسیدن به اهداف عادلانه، مراوداتی غیر عادلانه را میان خود و دیگران رقم بزنند (رگو<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۶؛ بلاکلی<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۵).

بعضی عدالت مراوده‌ای را به دو جزء فرعی تقسیم می‌کنند: جزء فرعی اول، همان رفتار منصفانه، مؤدبانه و محترمانه را شامل می‌شود و جزء فرعی دوم شامل توضیحات و گزارش‌های اجتماعی است که دلیل اتفاق‌های ناگوار و ناخوشایند را بیان می‌کند. در این خصوص گفته می‌شود افراد زمانی که به اندازه کافی با حقایق آشنا شوند، بسیار با گذشت‌تر هستند تا در زمان بیان نشدن حقایق (مشرف جوادی و دیگران، ۱۳۸۵).

## شاخص‌های عدالت سازمانی

اگر اساس تقسیم‌بندی آقای مورمن را بپذیریم، برای هر یک از انواع عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای می‌توان شاخص‌های ذیل را ارائه کرد:

1. Cohen-Charash
3. Colquitt
5. Blakely

2. Spector
4. Rego

**الف) شاخص‌های عدالت توزیعی**

۱. پرداخت حقوق، دستمزد براساس عملکرد؛
۲. اعطای پاداش براساس کردار و عملکرد؛
۳. اعطای مسئولیت‌ها و دادن حق به صاحب حق (شایسته‌سالاری) و عدالت در گزینش، جذب و استخدام؛
۵. نظارت و ارزشیابی دقیق عملکرد؛
۶. تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشتن؛
۷. ارزش خدمات را ناچیز نشمردن؛
۸. کار کوچک کسی را به خاطر شرافتش بزرگ نشمردن و کار بزرگ کسی را به خاطر گمنامی‌اش کوچک نشمردن؛
۹. حقوق کافی دادن؛
۱۰. اختصاص دادن سهم مساوی از بیت‌المال به همه؛
۱۱. رفع کردن مشکلات طبقات پایین و ادای حق آنها؛
۱۲. امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان و قرارداد نبستن به سود آنان و به ضرر دیگران؛
۱۳. پرهیز از امتیازخواهی در امور برابر با دیگران.

**ب) شاخص‌های عدالت رویه‌ای**

۱. گذشت کردن هنگام مشاهده اشتباه‌ها؛
۲. تصمیم‌گیری به دور از احساسات و استفاده از قدرت عقل و تفکر؛
۳. تلاش در جهت رفع کینه‌ها و دشمنی‌ها؛
۴. استفاده از معاونان و افراد خوش فکر، صالح و حقگو؛
۵. علاقه نداشتن به ستایش و چاپلوس‌پروری؛
۶. مجازات مقامات خیانتکار به بدترین شکل؛
۷. دوری از ظاهرسازان و فریب نخوردن از آنان؛
۸. روی برنتافتن از فرودستان؛
۹. شکیبایی در دادن حق و تحمل مشکلات آن؛
۱۰. دوری از پیمان‌شکنی و نقض قرارداد؛
۱۱. دوری از خُلف وعده (گفتن و عمل نکردن).

**ج) شاخص‌های عدالت مراوده‌ای**

۱. مهربانی با همگان؛
۲. احساس برادری دینی و برابری با همگان؛
۳. آسان گرفتن بر همگان؛
۴. از بخشش دیگران پشیمان نشدن و از تنبیه آنان خوشحال نگشتن؛
۵. دوری از استبداد و خودکامگی؛
۶. دوری از خودبزرگ‌بینی، غرور و خودپسندی؛
۷. پنهان نگه داشتن عیب‌ها و زشتی‌های دیگران؛
۸. جلب اعتماد همگان؛
۹. نیکوکاری با همگان؛
۱۰. دلسوزی کردن و تفقد پدرانه نسبت به زیردستان؛
۱۱. تلاش کردن برای آرامش روانی زیردستان و آسایش خانواده‌های آنان؛
۱۲. ستودن زیردستان و برشمردن کارهای مهم آنان؛
۱۳. نشستن فروتنانه در مجلس عمومی با نیازمندان؛
۱۴. دوری جستن از ارباب و ترساندن افرادی که برای گرفتن حقشان آمده‌اند و تحمل سخنان درشت آنان؛
۱۵. دوری جستن از بدخلقی؛
۱۶. پاسخگو بودن به صورت شخصی در صورت ناتوانی منشیان و دستیاران؛
۱۷. پنهان نشدن از دیدگان توده مردم؛
۱۸. دوری از منت نهادن و برشمردن کارهای خود؛
۱۹. در اختیار گرفتن تندی زبان؛
۲۰. فروخوردن خشم.

اکنون با توجه به روشن شدن مفهوم عدالت و جایگاه و انواع عدالت در سازمان، به دلیل گنجایش محدود مقاله، تنها مهم‌ترین شاخص‌ها در نهج‌البلاغه امام علی(ع) را به بحث و بررسی می‌گذاریم.

**۱. متّصف بودن مدیران به صفت عدالت**

شاید بتوان ادعا کرد که مهم‌ترین شاخص عدالت سازمانی و اساسی‌ترین شاخص، اتصاف مدیران و زمامداران به عدالت است؛ زیرا اگر مدیران خود متّصف به عدالت نباشند

نمی‌توانند عدالت را در سازمان محقق نمایند؛ از این رو، می‌توان عدالت مدیران را مقدمه و پایه‌ای برای تحقق عدالت سازمانی برشمرد. یعنی عدالت توزیعی، رویه‌ای و مرادده‌ای آنگاه حاصل می‌آیند که خود مدیر دارای عادل باشد.

براساس آموزه‌های حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه، کسانی می‌توانند عدالت را در اداره امور به‌درستی پاس دارند و تبعیض رواندارند و هر کس و هر چیز را در جای خود و بنا بر استحقاقش قرار دهند که عدالت را در خود محقق کرده باشند و متصف به صفت عدالت باشند، که اگر چنین نباشد، عدالتخواهی به‌درستی معنا نمی‌یابد. اداره امور براساس اصل عدالت، کسانی را می‌طلبد که عدالت را در خود محقق کرده باشند. امیرمؤمنان علی(ع) فرموده است:

عِبَادَ اللَّهِ، إِنَّ مِنْ أَحَبِّ عِبَادِ اللَّهِ إِلَيْهِ عَبْدًا أَعَانَهُ اللَّهُ عَلَى نَفْسِهِ... قَدْ أَلَزَمَ نَفْسَهُ الْعَدْلَ، فَكَانَ أَوْلَىٰ عَدْلِهِ نَفْيَ الْهُوَىٰ عَنْ نَفْسِهِ، يَصِفُ الْحَقَّ وَيَعْمَلُ بِهِ. لَا يَدْعُ لِخَيْرٍ غَايَةً إِلَّا أَمَّهَا، وَلَا مَظْنَةَ إِلَّا قَصَدَهَا؛ بندگان خدا! بی‌گمان محبوب‌ترین بنده نزد خدا، بنده‌ای است که خدا او را در پیکار نفس‌یاری کرده... او عدالت را بر خود گماشته، و نخستین نشانه آن این است که هوا و هوس را از دل برداشته؛ حق را وصف کند و آن را به کار بندد؛ هیچ هدف دوری را برای خیر از دست نگذارد، مگر اینکه بدان روی نهاده، و هیچ گمانی به‌گزینه‌ش نیکی نبرد جز اینکه آهنگ آن کند (سید رضی، ۱۳۶۸، خطبه ۸۷).

سخن امام(ع) بیانگر آن است که این عدالت را انسان خود باید بر خویش بگمارد و مقرر سازد. چنین عدالتی از پیروی نکردن از هواها و هوس‌ها آغاز می‌شود؛ و چنین کسی حقوق را می‌شناسد و به وصف آن برمی‌خیزد و بدان عمل می‌کند؛ و هر نیکی را پی می‌گیرد. انسان عدالت‌مدار سختی‌های چنین زیستی را به جان می‌خرد و به سوی مرزشکنی و ستمکاری میل نمی‌کند، چنان که امیرمؤمنان علی(ع)، نمونه‌الای انسان عدالت‌مدار، درباره خود این‌گونه بیان کرد:

وَاللَّهِ لَوْ أُعْطِيتُ الْأَقَالِيمَ السَّبْعَةَ بِمَا نَحْتُ أَفْلَاكَهَا عَلَىٰ أَنْ أَعْصِيَ اللَّهَ فِي نَمَلَةٍ أَسْلُبَهَا جُلْبَ شَعِيرَةٍ مَا فَعَلْتُهُ؛ به خدا سوگند، اگر هفت اقلیم را با آنچه زیر آسمان آنهاست به من بدهند، برای اینکه در حق مورچه‌ای خدای را نافرمانی نمایم و پوست جوی را از دهانش بریایم، چنین نخواهم کرد (سید رضی، ۱۳۶۸، کلام ۲۲۴).

انسان عدالت‌مدار این‌گونه به عدالت می‌نگرد و آن را پاس می‌دارد. لازمه حرکت بدین سوی، تربیتی است که محصول آن چنین انسانی باشد، که سخن گفتن از عدالت آسان است و پایبند عدالت بودن و عدالت را مدار زیستن قرار دادن، سخت دشوار:

فَالْحَقُّ أَوْسَعُ الْأَشْيَاءِ فِي التَّوَّاصُفِ، وَأَضْيَقُهَا فِي التَّنَاصُفِ؛ پس حق در وصف کردن از همه چیزها گسترده‌تر است، ولی در به اجرا درآوردن و از یکدیگر انصاف جستن از همه چیز تنگ‌تر است (سید رضی، ۱۳۶۸، خطبه ۲۱۶).

در آموزه‌های امام علی(ع) عدالت فردی با شاخصه‌هایی معنا می‌یابد که از آن جمله‌اند: پایبندی به موازین عدالت، داوری کردن به زیان خود، عدالتخواهی و انصاف‌ورزی. عدالت، در انسانی ظهور دارد که پایبند به موازین عدالت باشد؛ هر چیز را به جای خود بنهد، حقوق را پاس بدارد، ستم و تبعیضی روان‌دارد و در حدود و مرزها زیست نماید. امیرمؤمنان علی(ع) خود نمونه والای انسانی است که عدالت در همه شئون وجود او راه یافته، بلکه با او سرشته شده بود. او هرگز به کسی کمترین ستمی روانداشت و کوچک‌ترین مرزها را نیز زیر پا نگذاشت، تا جایی که پایبندی به موازین عدالت را درباره ضربت‌زننده خویش به تمام معنا جلوه‌گر نمود و درباره او چنین سفارش فرمود:

إِنَّهُ أَسِيرٌ، فَأَحْسِنُوا نَزْلَهُ، وَأَكْرِمُوا مَثْوَاهُ؛ فَإِنْ بَقِيَتْ قَتْلَتْ أَوْ عَفَوْتُ؛ وَإِنْ مِتُّ قَتَلْتِي «وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يَحِبُّ الْمُعْتَدِينَ»<sup>۱</sup>؛ همانا که او اسیری است [در دست شما]، پس از نظر جا و مکان و اقامت گرمی‌اش بدارید و به‌خوبی مهمان‌نوازی کنید؛ پس اگر زنده ماندم، خود می‌دانم که [او را] مجازات کنم یا عفو نمایم، و اگر از این ضربت مُردم، او را بدین جرم مجازات نمایید [ولی] «از اندازه درنگذیرید، زیرا خداوند تجاوزکاران را دوست نمی‌دارد (أبو‌عبدالله محمد بن سعد، ۱۴۰۵، ج ۳، ص ۳۵).

شاخص دیگر متصف بودن به عدالت، داوری کردن به زیان خود است، یعنی انسانی که به عدالت تربیت یافته باشد، این توان را می‌یابد که هر جا به خطا رفت و ستمی از او سرزد، به زیان خود داوری کند، پوزش خواهد و جبران نماید، و این ویژگی در حکومت و مدیریت، امری حیاتی است. به تعبیر امیرمؤمنان علی(ع):

وَإِنْ أَوْلَ عَدْلِهِمْ لِلْحُكْمِ عَلَى أَنْفُسِهِمْ؛ و بی‌گمان نخستین گام که باید در راه عدالت بردارند، آن است که [در خطا و خلاف] به زیان خود داوری کنند (سید رضی، ۱۳۶۸، کلام ۱۳۷).

همچنین، انسانی که عدالت با جانش آمیخته باشد، عدالتخواهی نیز مطلوب او شمرده می‌شود و بدان اهتمام می‌ورزد. در منطق علی(ع) میان همه نیکی‌ها، برترین نیکی، عدالتخواهی است:

وَمَا أَعْمَالُ الْبِرِّ كُلُّهَا وَالْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، عِنْدَ الْأَمْرِ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيِ عَنِ الْمُنْكَرِ إِلَّا كَنْفَتَهُ فِي بَحْرِ لُجِّيٍّ... وَأَفْضَلُ مِنْ ذَلِكَ كُلِّهِ كَلِمَةُ عَدْلٍ عِنْدَ إِمَامٍ جَائِرٍ؛ همه کارهای نیک و جهاد در راه خدا، برابر امر به معروف و نهی از منکر، چون آب دهانی است در برابر دریای پرموج پهناور... و برتر از همه اینها سخن عدالت [خواهانه] است که پیش روی حاکمی ستمگر گویند (سید رضی، ۱۳۶۸، حکمت ۳۷۴).

انسانی که خوی عدالت در او رشد یافته، عدالتخواهی در او ظهور می‌یابد و در زندگی خود به یاری حق و عدالت برمی‌خیزد:

رَحِمَ اللَّهُ امْرَأً رَأَى حَقًّا فَأَعَانَ عَلَيْهِ، أَوْ رَأَى جَوْرًا فَرَدَّهُ؛ خدا بیامزد کسی را که حقّی بیند و یاری آن کند، یا ستمی بیند و آن را بازگرداند (سید رضی، ۱۳۶۸، کلام ۲۰۵).

امام علی (ع) در آخرین سفارش‌های خود به فرزندانش حسن و حسین (ع) فرمود:

وَكُونَا لِلظَّالِمِ خَصْمًا وَ لِلْمَظْلُومِ عَوْنًا؛ و ستمگر را همچون دشمنی باشید، و ستم‌رسیده را یاری‌گری (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۴۷).

آنکه عدالتخواهی را پذیرا شده باشد، ستمگر را در ستمش یاری نمی‌کند و متناسب با توانایی و امکانات و زمینه‌ها به مقابله با ستم و ستمگران برمی‌خیزد و از ستم‌دیدگان دفاع می‌کند. سید شریف رضی در این باره آورده است که ابن جریر طبری در تاریخ خود از عبدالرحمن پسر ابی‌لیلی فقیه روایت کرده است (طبری، ۱۹۷۹، ج ۶، ص ۳۵۷).

و عبدالرحمن از آنان بود که با پسر اشعث برای جنگ با حجاج روانه شد.<sup>۱</sup> عبدالرحمن در سخنان خود در برانگیختن مردم به جهاد گفت: روزی که با مردم شام دیدار کردیم، شنیدم علی (ع) می‌فرمود:

أَيُّهَا الْمُؤْمِنُونَ! إِنَّهُ مَنْ رَأَى عُدْوَانًا يُعْمَلُ بِهِ وَ مُنْكَرًا يُدْعَى إِلَيْهِ فَأَنْكَرَهُ بِقَلْبِهِ فَقَدْ سَلِمَ وَ بَرِيَ، وَ مَنْ أَنْكَرَهُ بِلِسَانِهِ فَقَدْ أُجِرَ وَ هُوَ أَفْضَلُ مِنْ صَاحِبِهِ. وَ مَنْ أَنْكَرَهُ بِالسَّيْفِ لِتَكُونَ كَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَ كَلِمَةُ الظَّالِمِينَ هِيَ السُّفْلَى، فَذَلِكَ الَّذِي أَصَابَ سَبِيلَ الْهُدَى وَ قَامَ عَلَى الطَّرِيقِ وَ نَوَّرَ فِي قَلْبِهِ الْيَقِينَ؛ ای مؤمنان! آنکه بیند ستمی می‌رانند یا مردم را به منکری می‌خوانند، و او به دل آن را نپسندد، سالم مانده و گناه نورزیده، و آنکه آن را به زبان انکار کرد، مزد یافت و از آنکه به دل انکار کرد برتر است، و آنکه با شمشیر به انکار برخاست تا کلام خدا بلند و گفتار ستمگران پست گردد، او کسی است که راه رستگاری را یافت و بر آن ایستاد، و نور یقین در دلش تافت (سید رضی، ۱۳۶۸، حکمت ۳۷۳).

۱. رک: شهیدی، تاریخ تحلیلی اسلام، ص ۱۸۵.



شاخصه اساسی دیگر در شناخت عدالت فردی، انصاف‌ورزی است. امیرمؤمنان علی(ع) در مقام تربیت انسان عدالت‌مدار، در سفارش خود به حضرت مجتبی چنین آموخته است:

يَا بَنِيَّ! اجْعَلْ نَفْسَكَ مِيزَانًا فِيمَا بَيْنَكَ وَبَيْنَ غَيْرِكَ، فَأَحْبِبْ لِغَيْرِكَ مَا تُحِبُّ لِنَفْسِكَ، وَ  
 اَكْرَهُ لَهُ مَا تَكْرَهُ لَهَا، وَلَا تَظْلِمْ كَمَا لَا تُحِبُّ أَنْ تُظْلَمَ، وَأَحْسِنْ كَمَا تُحِبُّ أَنْ يُحْسَنَ  
 إِلَيْكَ، وَاسْتَقْبِحْ مِنْ غَيْرِكَ مَا تَسْتَقْبِحُ مِنْ غَيْرِكَ. وَارْضَ مِنَ النَّاسِ بِمَا تَرْضَاهُ لَهُمْ مِنْ  
 نَفْسِكَ، وَلَا تَقُلْ مَا لَا تَعْلَمُ وَإِنْ قُلَّ مَا تَعْلَمُ، وَلَا تَقُلْ مَا لَا تُحِبُّ أَنْ يُقَالَ لَكَ؛ پسر من!  
 خود را میان خویش و دیگری میزانی بشمار. پس آنچه برای خود دوست می‌داری  
 برای جز خود دوست بدار. و آنچه تو را خوش نیاید برای او ناخوش بشمار. و  
 ستم مکن چنان که دوست نداری بر تو ستم رود، و نیکی کن چنان که دوست  
 می‌داری به تو نیکی کنند. و آنچه از جز خود زشت می‌داری برای خود زشت بدان،  
 و از مردم برای خود آن را بیسند که از خود می‌پسندی در حق آنان. و مگوی آنچه  
 را ندانی، هرچند اندک بود آنچه می‌دانی، و مگوی آنچه را دوست نداری به تو  
 گویند (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۳۱).

حاصل چنین تربیتی انسانی است که بر مبنای انصاف‌وری عمل می‌کند و در عرصه حکومت  
 و مدیریت، آن که متصف به عدالت باشد، با چنین رفتاری شناخته می‌شود.

## ۲. گزینش، جذب و شایسته‌سالاری

از مهم‌ترین مختصات پایندی به عدالت در حکومت و مدیریت، انتخاب افراد و واگذاری  
 کارها و مسئولیت‌ها بر اساس شایستگی‌های لازم برای آن مسئولیت است و دور بودن از  
 خواهش‌های دل و پیوندهای خویشی و ارتباطات ناسالم. امام علی(ع) در این‌باره چنین  
 سفارش کرده است:

فَالْتَمِسُوا ذَلِكَ مِنْ عِنْدِ أَهْلِهِ؛ آن را از شایسته‌اش بخواهید (سید رضی، ۱۳۶۸،  
 خطبه ۱۴۷).

زمامداران امانتداران مردم‌اند و از مصادیق مهم امانتداری این است که کارها به کاردانان و  
 شایستگان سپرده شود که در غیر این صورت باب همه ستم‌ها گشوده می‌شود. خدای متعال  
 فرمان داده است که امانت‌ها به شایستگانش سپرده شود:

إِنَّا لِلَّهِ يَا مُرْكُمُ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛ خداوند به شما فرمان می‌دهد که  
 امانت‌ها را به شایستگانش بسپارید.<sup>۱</sup>

از ظاهر آیه برمی آید که مفهوم امانات در اینجا مفهومی عام است که مشتمل بر همه امانات است؛ و البته از مهم ترین امانات، رهبری و پیشوایی و کارگزاری مردمان است. مدیریت مردمان امانتی است سنگین که باید به شایستگیانش سپرده شود. مسئولیت‌ها امانت‌های بسیار مهمی است که باید به شایستگیانش سپرده شود؛ و آنان که بدون داشتن شایستگی‌های لازم، خود را در مقام اداره امور قرار می‌دهند، یا آنان که افراد فاقد شایستگی‌های لازم را بر اداره امور می‌گمارند، بالاترین خیانت‌ها را مرتکب می‌شوند و بی‌گمان سبب هلاکت خود و دیگران می‌گردند و در دنیا و آخرت مبعوض‌اند. امیرمؤمنان علی (ع) در نامه‌ای به قاضی منصوب خود بر اهواز، چنین می‌آورد:

وَاعْلَمَ يَا رِفَاعَةَ أَنَّ هَذِهِ الْإِمَارَةَ أَمَانَةٌ فَمَنْ جَعَلَهَا خِيَانَةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَ مَنْ اسْتَعْمَلَ خَائِنًا فَإِنَّ مُحَمَّدًا (ص) بَرِيءٌ مِنْهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ؛ بدان ای رفاعه که این حکومت امانتی است که هر کس به آن خیانت کند، لعنت خدا تا روز قیامت بر او باشد و هر کس خیانتکاری را استخدام کند و بر سر کار نهد، محمد (ص) از او در دنیا و آخرت بیزار است (النعمان بن محمد، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۵۳۱).

از این رو مهم‌ترین اقدام در حکومت و مدیریت برای تحقق عدالت، بر سر کار آمدن و قرار گرفتن شایستگان در جایگاه مناسب خودشان است؛ و امیرمؤمنان علی (ع) در این باره چنین سفارش کرده است:

وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَمُهِرُهُ كِبَرُهَا وَلَا يَنْتَشِتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا؛ باید برای هر نوعی از کارها رئیسی انتخاب کنی. رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۳).

با کمترین ناروایی در این امر، بی‌عدالتی در همه شؤون حکومت و مدیریت راه می‌یابد و آسیب‌های آن همه چیز را دربر می‌گیرد، چنان که همه نگرانی و تأسف حضرت علی (ع) از این موضوع بود. آن حضرت [بنا بر نقل شریف رضی] در عهدنامه‌ای که همراه مالک اشتر برای مردم مصر فرستاد، نگرانی خود را چنین بیان فرمود:

وَلَكِنِّي آسَى أَنْ يَلِيَ أَمْرَ هَذِهِ الْأُمَّةِ سُفَهَاؤُهَا وَفُجَارُهَا، فَيَتَّخِذُوا مَالَ اللَّهِ دَوْلًا، وَ عِبَادَهُ خَوْلًا، وَالصَّالِحِينَ حَرْبًا، وَالْفَاسِقِينَ حِرْبًا؛ اما اندوه من آن است که نابخردان و نابکاران فرمان کار این امت به دست گیرند و مال خدای را دولت بادآورده خویش بشمارند و آن را دست‌به‌دست گردانند، و بندگان او را بردگان خود گیرند و به خدمت خویش گمارند، با صالحان در پیکار باشند و فاسقان را یار (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۶۲).

اگر ناهلان زمامداری و کارگزاری مردمان را به دست گیرند، اموال را به یغما می‌برند و مردمان را به خواری می‌کشانند و نظام اداره امور را تباه می‌سازند.

امیرمؤمنان علی(ع) تسلط ناشایستگان بر زمامداری و اداره امور را بزرگ‌ترین فاجعه معرفی می‌کند که در این وضعیت، دین بی‌آبرو می‌شود و اموال مردم به یغما می‌رود و مردمان به بردگی کشیده می‌شوند. آن حضرت مصداق روشن تسلط ناشایستگان را، بر سر کار آمدن امویان و افتادن اداره امور به دست ایشان معرفی می‌کند و در این باره می‌فرماید:

فَعِنْدَ ذَلِكَ لَا يَبْقَى بَيْتٌ مَدْرٍ وَلَا وَبَرٍ إِلَّا وَادَّخَلَهُ الظُّلْمَةُ تَرْحَةً، وَأَوْلَجُوا فِيهِ نِقْمَةً. فَيَوْمَئِذٍ لَا يَبْقَى لَهُمْ فِي السَّمَاءِ عَازِرٌ، وَلَا فِي الْأَرْضِ نَاصِرٌ. أَصْفَيْتُمْ بِالْأَمْرِ غَيْرَ أَهْلِهِ، وَ أَوْرَدْتُمُوهُ غَيْرَ مَوْرِدِهِ؛ پس در آن هنگام خانه‌ای در شهرستان، و خیمه‌ای در بیابان نیست، جز آنکه ستمگران، غم و اندوهی در آن نشانند، و کینه و بدبختی بدان کشانند، و در آن روز نه عذرخواهی در آسمان و نه یآوری در زمین برای آنان باشد. و این همه بدان سبب است که ناشایسته را به زمامداری بگزیدید و کار را به آنکه درخور آن نبود سپردید (سید رضی، ۱۳۶۸، خطبه ۱۵۸).

هرچند سخن امام(ع) ناظر به حاکمیت امویان است، ولی این بیان حقیقتی است جاری و منطبق با هر گونه تصدّی ناشایستگان. عدم امنیت، تباهی‌گری، کینه‌جویی، بدبختی، آشفتنگی و ستمگری پیامدهای قرار گرفتن ناشایستگان در زمامداری و اداره امور است. بنابراین، امری که بیش از هرچیز باید مورد توجه و دقت قرار گیرد رجوع به شایستگان و به کار گرفتن آنان در اداره امور است تا راه عدالت گشوده شود.

در علم مدیریت نیز فرایند کارمندیابی عبارت است از: فرایندی که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله را دارند، شناسایی می‌گردند. همچنین گفته شده است که منظور از کارمندیابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته‌ترین افراد برای استخدام است (هال و گودل،<sup>۱</sup> ۱۹۸۶، ص ۲۱۲-۲۱۴). به این ترتیب می‌توان گفت آنچه که در اسلام به عنوان عدالت در گزینش مطرح شده است؛ در سازمان‌های امروزی با عنوان شایسته‌سالاری<sup>۲</sup> در جذب و گزینش کارکنان مورد تأکید قرار گرفته است. وجود فرایندهای هفت‌گانه دقیق در انتخاب کارکنان سازمان‌های امروزی که از مصاحبه مقدماتی شروع شده و نهایتاً به تصمیم‌گیری نهایی منجر می‌شود، به دنبال ایجاد شرایط یکنواخت و یکسان برای متقاضیان ورود به سازمان است که با دقت در این مراحل می‌توان به

1. Hall, Douglas T. & James G. Goodale

2. merit system

مفهوم عدالت در فرایند کارمندیابی سازمان‌های امروزی پی برد، چرا که اطلاعاتی که در هر مرحله از متقاضی به دست می‌آید حاکی از صلاحیت و شایستگی فرد برای احراز شغل است.

### ۳. عدالت در خط و مشی‌گذاری و وضع مقررات سازمانی

از مهم‌ترین اهداف دولت اسلامی اقامه عدالت است؛ بنابراین، هر سیاست و برنامه‌ای باید در جهت این هدف سامان یابد تا سیر به سوی مهم‌ترین هدف تشکیل حکومت، به‌درستی فراهم شود. امیرمؤمنان علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر فرموده است:

وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ، وَأَعَمَّهَا فِي الْعَدْلِ، وَأَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ؛ باید از کارها آن را پسندیده‌تر بدانی که در جهت حق از همه کارها میانه‌تر باشد، و در جهت عدالت همگانی‌تر، و در جهت خشنودی شهروندان فراگیرتر (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۳).

محور قرار دادن عدالت در سیاستگذاری‌ها چنان مهم و اساسی است که همه حرکت‌ها و برنامه‌ها باید با آن هماهنگ شود. در منظر پیشوای عدالتخواهان، علی(ع)، ارزش عدالت، ارزشی محوری و فراگیر است و این ارزش محوری برتر از هر خدمت اجتماعی دیگر است. در اندیشه مدیریتی حضرت علی(ع) محور قرار دادن عدالت در سیاستگذاری‌ها است که سلامت و نشاط لازم و پویایی درست جامعه را به سوی تعالی فراهم می‌کند.

وَإِنَّ أَفْضَلَ قُرَّةِ عَيْنٍ الْوَلَاةَ اسْتِقَامَةً الْعَدْلَ فِي الْبِلَادِ، وَظُهُورَ مَوَدَّةِ الرَّعِيَّةِ. وَإِنَّهُ لَا تَطْهَرُ مَوَدَّتُهُمْ إِلَّا بِسَلَامَةِ صُدُورِهِمْ، وَلَا تَصِحُّ نَصِيحَتُهُمْ إِلَّا بِحَيْطُوتِهِمْ عَلَى وِلَاةِ أُمُورِهِمْ، وَقَلَّةِ اسْتِثْقَالِ دَوْلَتِهِمْ، وَتَرْكِ اسْتِثْبَاءِ انْقِطَاعِ مُدَّتِهِمْ؛ و بی‌گمان بهترین روشنایی چشم سرپرستان، پایدار شدن عدالت در کشور است، و پدیدار شدن دوستی صمیمانه شهروندان؛ و دوستی‌شان جز با سالم شدن سینه‌هایشان [از کینه و بی‌اعتمادی و سوءظن] پدیدار نمی‌گردد و خیرخواهی مردم راست نیاید جز آنکه برگرد زمامداران خود جمع شوند و از وجود دولتمردان خود احساس سنگینی نکنند و از دوام حکومت آنان و درازی مدت بر سر کار بودن ایشان به ستوه نیایند (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۳).

اینها زمانی تحقق می‌یابد که عدالت محور امور و سیاست‌ها باشد.

### ۴. عدالت در نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی از لوازم مهم و اساسی در اداره امور است؛ و البته زمانی کارساز و مفید خواهد بود که عدالت بر آن حاکم باشد. در مدیریت عدالت‌محور، هیچ‌کس، از بالاترین

مسئول گرفته، تا پایین‌ترین مسئول، بیرون از نظارت نیست و عملکرد همه مسئولان، پیوسته ارزشیابی می‌گردد و به تناسب عملکردشان با آنان رفتار می‌شود. این نظارت به معنای بی‌اعتمادی به مسئولان نیست، بلکه لازمه خیرخواهی و عدالت‌ورزی نسبت به مسئولان، نظارتی دقیق و همه‌جانبه به صورت آشکار و مخفی، مستقیم و غیر مستقیم، و دوره‌ای و مقطعی است. امیرمؤمنان (ع) در عهد خود به مالک اشتر چنین فرموده است:

ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثَ الْعِيُونَ، مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حُدُوءٌ، لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ؛ آنگاه از کارهایشان بازرسی و پی‌جویی کن، و دیده‌بانانی که اهل راستی و وفاداری باشند بر آنان بگمار، زیرا رسیدگی پنهانی تو به کارهایشان موجب سوق دادن آنان است در پاسداشت امانت و ملائمت با رعیت (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۳).

هر انسان و هر سازمان انسانی نیازمند نظارت، بازرسی و پیگیری امور است. نظارت بر عملکرد کارگزاران و مسئولان و بازرسی امور و پیگیری کارهای انجام‌شده، انجام‌نشده و درست انجام‌نشده، از مهم‌ترین اموری هستند که باید در هر سازمان به درستی صورت گیرد تا نظام امور از گردشی سالم و استوار برخوردار گردد و کجی‌ها و ناراستی‌ها به‌موقع شناخته شده و اصلاح شوند. هر نظام اداری نیازمند نظارتی درست و بازرسی و پیگیری مستمر امور و نیز مسئولیت‌خواهی دقیق است و امام علی (ع) بدین امر اهمیت بسیار داده و فرموده است:

ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ؛ آنگاه از کارهایشان بازرسی و پی‌جویی کن.

هیچ حکومت و سازمانی بدون نظارت، بازرسی و پیگیری نمی‌تواند به سوی اهداف سازمانی خود سیر کند و بدانها نائل شود. سلامت هر سازمان در گرو نظارت، بازرسی و پیگیری درست و پیوسته تمام ارکان و اجزای آن است؛ و در صورتی که این امر رعایت نشود، یا بخش‌ها و واحدهایی بیرون از نظارت باشند، نمی‌توان انتظار داشت که کارها طبق برنامه، به‌سوی اهداف تعیین‌شده، به دور از خلل و تباهی پیش رود. نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار و شیوه مدیریت کارگزاران و عملکرد کارکنان جدی‌ترین مسئله در نظام اداری است؛ و البته این امر به معنای بی‌اعتمادی به آنان و ایجاد یک فضای عدم اطمینان نیست، بلکه بدین معنا است که نوع آدمی نیازمند مراقبت و نظارت است و انسان باید احساس کند که گذشته از ناظر و مراقب درونی، ناظر و مراقب، یا ناظران و مراقبان بیرونی بر اعمال و رفتار، و راه و رسم او نظارت و مراقبت می‌کنند و رفتارهای او مورد پیگیری قرار می‌گیرد. لازمه مسئولیت در هر مرتبه‌ای، پذیرش نظارت و مراقبت و پاسخگویی است.

امیرمؤمنان علی (ع) در نامه‌های خود به کارگزاران و مسئولان، این امر را گوشزد می‌کرد، تا از آن غفلت نورزند. ایشان در نامه‌ای به اشعث بن قیس، استاندار آذربایجان نوشت:

وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ، وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ، وَأَنْتَ مُسْتَرَعَى لِمَنْ فَوْقَكَ. لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رَعِيَّةٍ، وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَثِيقَةٍ؛ وَفِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ - عَزَّوَجَلَّ - وَأَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ حَتَّى تُسَلِّمَهُ إِلَيَّ؛ وَبِئْسَ كَارِغَرَارِيَّاتٍ بَرَايَتِ طَعْمَةِ مَنْ لَيْسَ بِطَعْمَةٍ، بَلْ كَانَتْ أَمَانَةً. تُو و پاسداشت این امانت برای کسی که بر سر تو می‌باشد از تو خواسته شده است. تو را نرسد که خودسرانه درباره کسی از مردم کاری انجام دهی، و نباید [در چیزی از حقوق مردم و آنچه در اختیارت است] جز براساس ضابطه و قانون، دست به اقدامی مهم زنی (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵).

راه و رسم امیرمؤمنان علی (ع) در اداره امور چنین بود که کارگزاران و مسئولان خود را زیر نظر می‌گرفت و بر اعمال و رفتار و شیوه کار آنان نظارت می‌کرد و وظایفشان را پیگیری می‌نمود و به همین راه و رسم سفارش می‌فرمود.

عدالت مقتضی آن است که هر کس در هر مرتبه‌ای، زحمات و خدمات، و قوت‌ها و ضعف‌هایش ملاحظه شود و به درستی و بادقت ارزشیابی گردد.

توجه به تلاش‌ها و خدمات، نیازی عمومی و اساسی است، زیرا این احساس که خدمات فرد دیده نمی‌شود و مورد توجه قرار نمی‌گیرد، به فرد و عملکرد او آسیب می‌زند و او را در تداوم کار و بهبود بخشیدن به آن کم‌انگیزه یا بی‌انگیزه می‌کند. در ضمن چنین توجهی نشانه سلامت و توانمندی مدیریت است، و آنجا که این توجه وجود نداشته باشد یا آسیب دیده باشد، روابط و مناسبات مدیریتی آسیب می‌بیند. امام علی (ع) در این باره در عهد مالک اشتر چنین فرمان داده است:

ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أْبَلَى، وَلَا تَضْمَنْ بَلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بَلَاءِهِ، وَلَا يَدْعُونَكَ شَرَفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَاءِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَلَا ضَعْفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُسْتَصْغِرَ مِنْ بَلَاءِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا؛ أَنْغَاةً مَقْدَارِ تَلَاشٍ وَ خِدْمَتِ هَرِّ يَكِّ اَزْ اَنَّا نِ رَا دَر نَظَرِ دَارِ، وَ تَلَاشٍ وَ خِدْمَتِ يَكِّي رَا بَه حَسَابِ دِيْغَرِي مِگْدَارِ، وَ هَر گَز اَرْزِشِ تَلَاشٍ وَ خِدْمَتِ كَسِي رَا كَمْتَر اَز اَنْدَازَه نَهَائِي اَن اَرْزِيَابِي مَكْن؛ وَ بَلَنْدِ پَايَه گِي كَسِي تُو رَا وَا دَار نَكَنْد كِه زَحْمَتِ وَ خِدْمَتِ كُوجِكِي رَا كِه اَنْجَام دَا دِه اَسْت بَزْرَك بِشْمَارِي، وَ دُونِ پَايَه گِي كَسِي بَاعْثِ نَشُود كِه زَحْمَتِ وَ خِدْمَتِ بَزْرَكِي رَا كِه اَنْجَام دَا دِه اَسْت كُوجِكِ بَدَانِي (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۳).

همچنین آن حضرت به مالک اشتر فرمود:

وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ ذَلِكَ تَرْهِيدٌ لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ، وَتَدْرِيْبٌ لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ! وَاللَّزِمُ كُلًّا مِنْهُمَ مَا أَلَزَمَ نَفْسَهُ؛ هرگز نباید نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند، که آن، رغبت نیکوکار را در نیکی کم کند، و بدکردار را به بدی وادار نماید؛ و هر یک از ایشان را مطابق کارش جزا ده (سید رضی، ۱۳۶۸، نامه ۵۳).

امیرمؤمنان علی(ع) خود، نظارتی دقیق بر عملکرد کارگزارانش داشت و با عدالتی بی‌مانند آنان را مورد تشویق یا تنبیه قرار می‌داد و از مسئولان خود نیز می‌خواست تا همین‌گونه عمل کنند.

منظور از نظام ارزیابی عملکرد، ارزیابی درجه لیاقت و کفایت کارکنان از لحاظ انجام وظایف و مشاغل محول‌شده و پذیرش مسئولیت‌ها در سازمان است.

در قرآن کریم به معیار اساسی صلاحیت و شایستگی به عنوان «اهلیت» تصریح شده است. سوره نساء، آیه ۵۸ با لطفاتی خاص این اصل را مطرح کرده است. تعبیر اهلیت نه تنها ویژگی صلاحیت و شایستگی در همه ابعاد آن از جمله تعهد و تخصص را شامل می‌شود، بلکه ویژگی «اصلحیت» نیز در آن مستتر است. از دیدگاه قرآن رعایت اصل شایستگی افراد برای واگذاری امور خاص به آنها نه تنها لازم، بلکه واجب است.

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های امروزی نیز مورد توجه خاص قرار گرفته و سازمان‌ها به‌طور مستمر با روش‌های نوین به دنبال انتخاب بهترین نظام ارزیابی عملکرد و سیستم تعیین شایستگی<sup>۱</sup> برای کارکنان خود هستند تا از طریق استقرار یک نظام ارزیابی عدالت‌محور، انگیزه کارکنان را در جهت بهبود عملکرد، افزایش دهند.

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد دیگر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های امروزی است. در دنیای کنونی مدیران به دنبال استفاده از نظام‌های ارزیابی عملکردی هستند که بتواند تفاوت‌هایی را که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارند تشخیص داده، آنان را از یکدیگر مجزا سازند. چنانچه شاخصی قادر به چنین تمایزی نباشد و عملکرد همه کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی نماید، نتیجه حاصل کمکی به مدیر در اتخاذ تصمیم‌هایی چون افزایش پرداخت، ترفیع مقام یا تعیین نیازهای آموزشی افراد نخواهد کرد (سعادت، ۱۳۸۳، ص ۲۱۸).

1. appraisal

تشخیص صحیح تفاوت‌های کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها مطرح می‌شود و این خود جلوه‌ای از مفهوم عدالت‌محوری در سازمان‌های امروزی است، یعنی همان مفهومی که در متون اسلامی نیز بر آنها تأکید فراوان شده است.

##### ۵. نظام حقوق، دستمزد و پاداش‌دهی

به مقوله حقوق و دستمزد در اسلام توجه خاص شده و عدالت در آن با مفهوم «اعطاء کلّ ذی حقّ حقّه» تجلی می‌یابد که به معنای رعایت استحقاق و رعایت تساوی و عدم تبعیض است. ویژگی‌های نظام حقوق و دستمزد و پاداش مؤثر عبارت‌اند از: «اهمیت، انعطاف، فراوانی، آشکاری، توزیع منصفانه» که در بین موارد ذکر شده توزیع منصفانه را می‌توان به عنوان مهم‌ترین عامل در نظر گرفت. چرا که بدون عدل و انصاف، پاداش بی‌تأثیر خواهد بود. در مدیریت رحمانی، نظام پاداش جایگاه مناسبی دارد و مناسب‌ترین آیه‌ای که در این زمینه می‌توان مطرح کرد عبارت است از:

فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُم مِّن فَضْلِهِ...؛ آنان که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند (خداوند)، پاداششان را به‌طور کامل خواهد داد و از فضل و بخشش خود بر آنان خواهد افزود.

در این آیه، به دو بخش اشاره می‌شود؛ یکی اینکه در مدیریت خداوند، طبق عمل صالح که از انسان‌های مؤمن صادر می‌شود، اجر داده می‌شود و دوم اینکه از فضل خداوند، اضافه بر اجر، زیادت‌تر نیز خواهد شد. اولی در مقابل عمل و دومی اضافه بر آن است که اولی مشابه حقوق و دستمزد و دومی مشابه پاداش است. لذا با توجه به مفهوم این آیه می‌توان به اهمیت والای نظام حقوق و دستمزد و پاداش عادلانه از نگاه اسلام و قرآن پی برد.

در علم نوین مدیریت نیز از نظریه‌های مختلفی برای پرداخت عادلانه حقوق و دستمزد کارکنان استفاده می‌شود، که از جمله آنها می‌توان به تئوری برابری دستمزد اشاره کرد. براساس این تئوری، کارکنان همه دریافت‌های خود از سازمان را تحت تأثیر ادراک از نسبت دریافتی خود از سازمان به نسبت داده‌هایی که به سازمان داشته و مقایسه این دریافتی‌ها با دریافتی دیگر کارکنان سازمان می‌سنجند. کارکنان در صورت احساس عدم تبعیض با حالت رضایتمندی بیشتری، در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند. اما چنانچه آنان احساس تبعیض کنند، دست به تسامح، پرخاشگری، تعلل و کم‌کاری، خواهند زد. سازمان باید سیستم جبران



خدمات را براساس شایستگی و سنوات خدمت طراحی کند تا افراد احساس تبعیض و بی‌عدالتی نکنند و در نتیجه از عملکرد مثبتشان کاسته نشود (سیدجوادین، ۱۳۸۳، ص ۲۲۲). صاحب‌نظران برای دستیابی به عدالت و برابری مورد نظر، نظام‌های پرداخت حقوق و دستمزد خود را بر مبنای شاخص‌های مهمی همچون مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار طراحی می‌کنند تا با فهم تفاوت‌های موجود بین مشاغل مختلف از لحاظ شاخص‌های مورد نظر بتوانند نظام حقوق و دستمزد عادلانه‌ای را طراحی کنند که این امر نیز به نوعی همان مفهوم عدالت اسلامی را در ذهن تداعی می‌کند.

## منابع

- آمدی، عبدالواحد (۱۴۰۷ق)، غررالحکم و دررالکلم، بیروت: مؤسسة الاعلمی للمطبوعات.
- ابن‌ابی‌الحدید المعتزلی، عزالدین عبدالحمید بن هبة‌الله (۱۳۷۸ق)، شرح نهج‌البلاغه، بتحقیق محمد أبو‌الفضل ابراهیم، الطبعة الاولى، مصر: دار احیاء الکتب العربیه.
- ابوعبدالله محمد بن سعد (۱۴۰۵ق)، الطبقات الکبری، بیروت: دار بیروت للطباعة والنشر.
- احمد بن فارس بن زکریا (۱۳۸۹ق)، ترتیب مقایس اللغه، تحقیق و ضبط عبدالسلام محمد هارون، ترتیب و تنقیح علی العسکری و حیدر المسجدی، قم: مرکز دراسات الحوزة والجامعه.
- بغدادی، أبو‌عبدالله محمد بن النعمان الملقب بالمفی (۱۳۷۷ق)، الارشاد فی معرفة حجج الله علی العباد، صححه و أخرجه السید کاظم الموسوی المیاموی، طهران: دارالکتب الاسلامیه.
- تمیمی، أبو‌حنیفه النعمان بن محمد (۱۳۸۹ق)، دعائم الاسلام و ذکر الحلال والحرام والقضایا والأحكام، تحقیق آصف بن علی اصغر فیضی، القاهره: دارالمعارف.
- خوانساری، جمال‌الدین محمد (۱۳۶۰ش)، شرح غررالحکم و دررالکلم، با مقدمه و تصحیح و تعلیق میرجلال‌الدین حسینی ارموی، چ ۳، تهران: دانشگاه تهران.
- دلشاد تهرانی، مصطفی، «عدالت‌محوری در حکومت و مدیریت از منظر نهج‌البلاغه»، مجموعه مقالات همایش ملی سیاست‌های کلی نظام اداری (در سوم خرداد ۱۳۹۰ برگزار شد).
- ذاکر اصفهانی، ع. ر. (۱۳۸۷)، «عدالت سازمانی نقطه آغاز در گفتمان پیشرفت و عدالت، برداشت دوم، س ۵، ش ۸، سری جدید.
- رضاییان، علی (۱۳۸۴)، انتظار از عدالت و عدالت در سازمان، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چ ۱، تهران: سمت.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی، چ ۱، تهران: سمت.
- سید رضی (۱۳۶۸)، نهج‌البلاغه، ترجمه سید جعفر شهیدی، تهران: سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.
- سیدجوادی‌ن، سیدرضا (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه شهیدی، سید جعفر، تاریخ تحلیلی اسلام تا پایان امویان (۱۳۶۲)، [بی‌جا]: مرکز نشر دانشگاهی.

صدوق، أبو جعفر محمد بن علی بن الحسین بن بابویه القمی (بی‌تا)، المواعظ، ترجمه عزیزالله العطار دی، [بی‌جا]: مرتضوی.

طبری، أبو جعفر محمد بن جریر (۱۹۷۹م)، تاریخ الطبری (تاریخ الرسل والملوک)، تحقیق محمد أبو الفضل ابراهیم، الطبعة الرابعة، القاهرة: دارالمعارف.

عزالدین أبو الحسن علی بن محمد المعروف بابن الاثیر (۱۳۸۵ق)، الكامل فی التاریخ، بیروت: دارصادر.

قلی‌پور، آریس و علی پیران‌نژاد (۱۳۸۶)، «بررسی اثرهای عدالت در ایجاد و ارتقای خودباوری»، پژوهشنامه علوم انسانی، [بی‌جا]: دانشگاه شهید بهشتی.

مشرف جوادی، م. ح.؛ م. ر. دلوی و ع. م. عبدالباقی (۱۳۸۵)، «عدالت سازمانی در سایه عدالت علوی»، مدیریت فردا، ش ۱۵ و ۱۶.

مهدوی کنی، محمدرضا، نقطه‌های آغاز در اخلاق عملی، چ ۲، [بی‌جا]: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۲ش.

- Blakely, Gerald L.; Martha C. Andrews & Robert H. Moorman (2005), "The Moderating Effects of Equity Senility on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business and Psychology*, vol.20, no.2, pp.259-273.
- Cohen Charach, Yochi & Paul E. Spector (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol.86, no.2, pp.278-321.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, pp.386-400.
- Hall, Douglas T. & James G. Goodale (1986), *Human Resource Management*, pp.212-214.
- Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson (1996), *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rego, A & M. Cunha (2006), "A Five-Dimensional Model of Organizational Justice", *Documentos de Trabalho em Gestao*, Universidade de Aveiro, DEGEI.
- Scandura, T. A. (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: an Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, vol.10, pp.25-40.