

تحلیل و بررسی روش‌های مبارزه با فساد اداری در اندیشه امیرالمؤمنین علی علیه السلام و رتبه بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

ابوطالب خدمتی\* / مصطفی کاظمی نجف آبادی\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵

**چکیده**

فساد اداری یکی از بیماری‌های مزمن نظام اداری تلقی می‌شود و همزاد دولت است. فساد اداری یکی از مهمترین موانع در راه پیشرفت جامعه است و صدمات جبران ناپذیری ایجاد میکند؛ لذا لازم است با شناسایی روش‌های مبارزه با فساد اداری، آن را ریشه کن نماییم. روش‌های متعددی برای پیشگیری از فساد اداری و مبارزه و مقابله با آن وجود دارد. برخی از این روش‌ها در آموزه‌های دینی مورد تأکید قرار گرفته است. هدف مقاله حاضر تحلیل روش‌های مبارزه با فساد اداری و رتبه بندی آنهاست. روش تحقیق در مرحله شناسایی عوامل و شرح و بسط مبانی تئوریک تحلیلی-توصیفی است و در مرحله رتبه بندی از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و مطابق با نظر نخبگان انجام شده است. این پژوهش که با استفاده از نرم افزار Expert Choice انجام گرفته حاکی از آن است که نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که در بین روش‌های مبارزه با فساد اداری احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی با ضریب اهمیت ۱۸۹ / رتبه اول، عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها با ضریب اهمیت ۱۵۹ / رتبه دوم، اصلاح ساختار استخدامی با ضریب اهمیت ۱۲۴ / رتبه سوم، تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان، تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان، پالایش نظام اداری از افراد فاسد، نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی، فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال و تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند.

**کلیدواژه**

فساد، فساد اداری، روش‌های مبارزه با فساد، تحلیل سلسله مراتبی AHP.

\* [akhedmaty@rihu.ac.ir](mailto:akhedmaty@rihu.ac.ir)  
\*\* [mostafakazemi@rihu.ac.ir](mailto:mostafakazemi@rihu.ac.ir)

\*. استادیار، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.  
\*\*. دانشیار، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. (نویسنده مسئول)

## مقدمه:

شیوع فساد در جوامع و کشورهای مختلف آثار و پیامدهای متعدد و زیانباری به دنبال دارد. گسترش فساد در کشورهای مختلف به ویژه کشورهای در حال توسعه یا توسعه نیافته، موجب افزایش فقر و فحشا و از بین رفتن ارزش‌ها و باورهای اخلاقی جامعه و گسترش فرهنگ دروغ، تزویر و تظاهر، حقه بازی، سیاسی کاری، از بین رفتن صداقت و درستکاری، لوٹ شدن وجدان کاری و بطور خلاصه بی اعتبار شدن ارزش‌هایی می‌گردد که مبنای رسیدن فرد و جامعه به کمال و رستگاری است و این به مراتب زیانبارتر و ویرانگرتر از پیامدهای مستقیم اقتصادی و سیاسی فساد است (فرج پور، ۱۳۸۳، ص ۳).

تجربه نشان می‌دهد جوامع و کشورهای که از نظر منابع طبیعی، ذخایر زیرزمینی و امکانات بالقوه (اعم از نیروی انسانی و منابع مادی) غنی هستند اما اکثریت مردم آنها در فقر و تنگدستی زندگی میکنند و قادر به تأمین معیشت زندگی و استاندارد قابل قبولی از سطح زندگی نیستند و تنها درصدی اندک، خاص و مشخص از ثروت‌های کلان برخوردارند، فساد در آنها گسترده و شایع می‌باشد و گاهی این شیوع و گستردگی فساد به حدی افزایش پیدا می‌کند که ریشه کن کردن و از بین بردن آن، غیر ممکن به نظر می‌رسد.

نظام ارزش‌های متداول در اجتماع، آینه رفتار مورد قبول کارکنان دولت در آن اجتماع است. در جامعه ای که همه در فکر مادیات باشند و مادی‌گری مرکز ثقل همه ارزش‌ها باشد، کسب مال و ثروت اندوزی به صورت بیماری همه گیر در می‌آید و ارزش‌های معنوی تحت الشعاع ارزش‌های مادی قرار می‌گیرد. در چنین محیطی نمی‌توان از کارکنان انتظار داشت که پاک و باتقوا باقی بمانند زیرا مادی شدن روزافزون زندگی و مصرف‌گرایی بی‌رویه و بی‌منتهی، ارزش‌های اخلاقی آنان را نیز پایین آورده و فساد و رفتار خلاف اخلاق را قابل توجیه می‌سازد، مخصوصاً اگر اعتقادات مذهبی محکم و ریشه داری نیز موجود نباشد. (زاهدی، فساد اداری در کشورهای در حال توسعه، ۱۳۷۸، ص ۲۹۹).

فساد اداری-مالی، پدیده‌ای است که در دنیای امروز به ویژه در کشورهای در حال توسعه، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در سر راه پیشرفت جامعه، مطرح شده‌است و این پدیده توانسته صدمات جبران‌ناپذیری را بر روی سرعت حرکت چرخ توسعه جامعه ایجاد کند. (جعفری انوش و محمدحسن شریف‌نیا، ۱۳۹۴)

فساد اداری یکی از بیماری‌های مزمن و در واقع کهنه‌ترین جراحت نظام اداری تلقی می‌شود، چرا که پدیده‌ای همزاد دولت است یعنی از هنگامی که فعالیت‌های بشر شکل سازمان یافته به خود گرفتند، فساد اداری نیز در نتیجه تعاملات درونی و تعامل با محیط از متن سازمان ظهور کرد. لذا لازم است با شناسایی علل بروز فساد اداری و راهکارهای مبارزه با آن این پدیده را ریشه کن نمائیم و جامعه‌ای سالم و به دور از ناهنجاری‌های اجتماعی سازمانی داشته باشیم.

هدف اصلی این مقاله، استخراج روش‌های مبارزه با فساد اداری در اندیشه امیرالمؤمنین علی (ع) و تحلیل و بررسی و نیز رتبه‌بندی آنهاست. بنابراین تلاش شد ابتدا روش‌های مبارزه با فساد اداری در اندیشه امیرالمؤمنین علی (ع) استخراج و مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد و سپس با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) روش‌های مبارزه با فساد اداری که از اندیشه امیرالمؤمنین علی (ع) استخراج شده‌اند، رتبه‌بندی شود.

#### ادبیات تحقیق:

پیشینه: فرهادی نژاد و همکاران (۱۳۸۰) در مقاله بررسی فساد اداری و روش‌های کنترل آن، با ارائه یک تعریف عمومی از فساد در بخش اداری، انواع فساد اداری شامل فساد سیاسی، قانونی، و کارمندان را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این تحقیق، فساد اداری در قالب تمام این موارد مد نظر بوده و ادارات کل استان خراسان به عنوان جامعه آماری انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که موقعیت اقتصادی، فرهنگ، ویژگی‌های فردی و سازمانی، و کیفیت و کمیت قوانین و مقررات به ترتیب به عنوان مهمترین عوامل در فساد اداری تأثیر دارند.

قلی پور و همکاران (۱۳۸۵) در مقاله فساد اداری و راهکارهای مناسب برای مبارزه با آن، کلیاتی از بحث فساد، پیامدها، رویکردها و راه‌های پیشگیری و مقابله با آن را بحث و بررسی می‌کنند و ضمن توصیف وضعیت ایران در این زمینه به معرفی الگویی از مبارزه با فساد برای ایران پرداخته، که در آن با استفاده از رویکردها و استراتژی‌های چندجهته و با جهت‌گیری فرهنگی و ایدئولوژیکی مبتنی بر ساختار قانون اساسی ایران، راه‌حل‌های مبارزه با فساد و ارتقای سلامت اداری، پیشنهاد شده‌است.

حسنی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله راهکارهای مبارزه با فساد اداری بر اساس ارزش‌های اسلامی، انحصارگرایی، عدم پاسخ‌گویی، فقدان شایسته‌سالاری در گزینش‌ها، نبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی در شهروندان، و نبود شفافیت در نظام اداری، را عوامل گلوگاهی فساد اداری معرفی کرده‌اند.

رحمانیان و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله فساد اداری و راهکارهای حقوقی مقابله با آن، فساد را یک فعل غیر اخلاقی، غیر قانونی و تقلب آمیز می‌دانند که با هدف کسب منافع غیر مشروع بوسیله یک یا چند نفر انجام می‌شود و می‌توان آن را با کاربرد غیر اخلاقی هر نوع امکانات عمومی (دولتی) برای کسب منافع شخصی، انحراف از امانت و درستی از طریق ارتشا یا تبانی، انجام فعلی مغایر قانون به منظور مساعدت به شخص ثالث در ازای دریافت وجه توسط کارکنان دولت تعریف نمود.

منتظری (۱۴۰۱) در مقاله راهکارهای مبارزه با فساد اداری از منظر فقهی، معتقد است راهکارهای ارائه شده در هر نظام حقوقی-سیاسی برای مبارزه با فساد متفاوت است. در نظام حقوقی-سیاسی ایران شرایط خاصی حاکم است. در این نظام، مبانی فقهی یکی از پایه‌های اساسی محسوب می‌شود؛ در نتیجه، آموزه‌ها و معارف دینی در قسمت‌های مختلف آن دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد.

بهارلو (۱۴۰۱) در مقاله بررسی راهکارهای مبارزه با فساد اداری در قوه مجریه فساد اداری را از شاخص‌ترین مظاهر رفتارهای برهم زننده نظم اداری و مدیریتی میداند و بر این باور است که در پرتو این رفتارهای مجرمانه چالش‌های متعددی در جامعه پدید می‌آید. بی‌اعتماد شدن شهروندان نسبت به نظام اداری و مدیریتی و ایجاد نوسان‌های شدید در فرآیند امور اداری و مالی از بارزترین پیامدهای زیان بار آن به شمار می‌روند.

اگرچه پژوهش‌های مختلفی به راهکارهای مبارزه با فساد اداری پرداخته‌اند لیکن پژوهش حاضر را می‌توان از چند جهت دارای نوآوری دانست. نخست اینکه تلاش نموده با محوریت نهج البلاغه و در اندیشه امیرالمؤمنین علی علیه السلام روش‌های مبارزه با فساد اداری شناسایی و تحلیل شوند. دوم اینکه تلاش شد با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) روش‌های شناسایی شده، رتبه بندی گردند.

شایان ذکر اینکه استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در این مقاله، دلایل علمی و منطقی قابل توجهی دارد:

شفاف‌سازی معیارهای دینی و اولویت‌بندی آنها: با توجه به آموزه‌های گسترده امیرالمؤمنین علی علیه السلام در نهج البلاغه و سایر منابع دینی، معیارها و روش‌های مختلفی برای مبارزه با فساد مطرح شده‌است. این روش به محققان این امکان را می‌دهد تا این معیارها را شفاف‌سازی کرده و بر اساس اهمیت و اولویت دینی آن‌ها را مقایسه و رتبه‌بندی کنند.

قابلیت تجزیه و تحلیل ساختاری و سلسله‌مراتبی: این روش برای مقایسه معیارهای مختلف در سطوح مختلف مناسب است. این امر باعث می‌شود تا بتوان روش‌های مبارزه با فساد را بر اساس هر معیار اصلی و زیرمعیارهای آن به صورت منظم بررسی کرد.

تبدیل داده‌های کیفی به کمی: بسیاری از آموزه‌های دینی به صورت کیفی هستند. این روش کمک می‌کند مفاهیم کیفی به داده‌های کمی تبدیل شوند تا امکان رتبه‌بندی دقیق‌تر و علمی‌تری فراهم شود.

سهولت در اولویت‌بندی بر اساس نظرات کارشناسان دینی: در این پژوهش، بکارگیری این روش می‌تواند به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری و ترکیب نظرات کارشناسان دینی و اجتماعی در مورد اهمیت هر یک از روش‌های مبارزه با فساد در آموزه‌های امیرالمؤمنین علی (ع) استفاده شود. این روش می‌تواند منجر به رتبه‌بندی دقیق‌تر و علمی‌تری از دیدگاه‌های اسلامی شود.

کاربرد در تصمیم‌گیری و ارائه راهکارهای عملی: یکی از مهم‌ترین مزایای این روش، استفاده در تصمیم‌گیری است. با توجه به رتبه‌بندی روش‌ها بر اساس آموزه‌های دینی، می‌توان به سیاست‌گذاران و مدیران راهکارهای عملی و قابل اجرا در مبارزه با فساد ارائه داد که مبتنی بر اصول دینی و ارزش‌های اسلامی است.

بنابراین، کاربست روش AHP در این پژوهش به محققان اجازه می‌دهد تا نه تنها دیدگاه‌های امیرالمؤمنین علی (ع) را تجزیه و تحلیل کنند، بلکه راه‌های مبارزه با فساد را به شکلی عملی و قابل اجرا اولویت‌بندی کرده و به جامعه معرفی نمایند.

### روش‌های مبارزه با فساد اداری

روش‌های متعددی برای پیشگیری از فساد اداری و مبارزه و مقابله با آن وجود دارد. برخی از این روش‌ها که در منابع اسلامی و آموزه‌های دینی مورد توجه و تأکید قرار گرفته، عبارت است از: احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی، تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان، اصلاح ساختار استخدامی، اصلاح نظام کنترلی و تقویت نظارت، تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی، تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان دولت، نهادینه کردن عدالت در نظام اداری، برکناری کارگزاران فاسد و کارکنان خائن و مبتلا به فساد، و فرهنگ‌سازی و توصیه برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال. (خدمتی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۲)

## ۱. احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی

همان‌گونه که فاصله گرفتن از فرهنگ دینی و دوری از ارزش‌های اخلاقی یکی از عوامل اصلی شیوع و گسترش فساد بوده و هر قدر که ارزش‌های دینی و معنوی در میان مردم جامعه، به‌ویژه کارکنان سازمان کم‌رنگ شود، میزان فساد بیشتر شده و گسترش پیدا خواهد کرد؛ یکی از راه‌های جلوگیری از به وجود آمدن فساد و گسترش آن در جوامع و سازمان‌ها را می‌توان، احیای فرهنگ دینی در جامعه و تقویت ارزش‌های اخلاقی در میان مردم و کارگزاران حکومتی برشمرد.

به سخن دیگر، همان‌گونه که فاصله گرفتن از اعتقادات و باورهای دینی و دوری از ارزش‌ها و فضایل اخلاقی یکی از عوامل اصلی برای فساد اداری بوده و زمینه و بستر لازم برای رشد و گسترش فساد را آماده می‌کند، تقویت باورها و اعتقادات دینی و گسترش و تعمیق ارزش‌های معنوی و اخلاقی نیز می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای سلامت اداری ایفا کرده و زمینه و بستر مناسب برای پیشگیری از فساد اداری را فراهم آورد.

ایمان به خدا و باور به ارزش‌های والای دینی، و پابندی به قوانین و مقررات دین، مسیرزندگی انسان را تغییر داده و او را در راه صحیح و منطقی قرار می‌دهد و از ارتکاب انواع مفسدات مصون می‌دارد. بنابراین، تأثیر ایمان و باورهای دینی در پیشگیری و مبارزه با فساد اداری، تأثیری بسیار شگرف است و هر قدر این ایمان و باور، قوی‌تر و عمیق‌تر باشد، مصونیت انسان در آلوده شدن به مفسدات و آلودگی‌ها به‌ویژه مفسدات اداری نیز بیشتر خواهد بود.

رهبران دین و ائمه هدی علیهم‌السلام به‌ویژه امیرمؤمنان علیه‌السلام به این نکته توجه و اهتمام خاص داشته و همواره در تقویت بنیان‌های اعتقادی و اخلاقی کارگزاران خویش تلاش می‌کردند. برای مثال می‌توان به نامه‌های علیه‌السلام به کارگزاران خویش اشاره کرد. بایک بررسی اجمالی می‌توان به این نتیجه رسید که آن حضرت، اهتمام ویژه‌ای به آموزش و تربیت کارگزاران خویش داشته و همواره در جهت هدایت آنان و تقویت ایمان و باورهای دینی آنان تلاش می‌کردند.

تقریباً همه نامه‌های آن حضرت، دارای مضامین و محتوای تربیتی بوده و دربرگیرنده توصیه‌های ایشان به کارگزاران خویش و سفارش به آنها می‌باشد. در این نامه‌ها، آن حضرت تلاش می‌کند که پیش از توصیه‌های خاص مدیریتی، توصیه‌هایی در جهت تقویت اعتقادات و باورهای دینی به آنها کرده و به آنان گوشزد می‌کردند که کار خود را براساس دین و اخلاق پایه‌گذاری کنند و

کارهای اساسی و روزمره خود را از مبانی دینی خویش جدا ندانند و سیره و رفتار مدیریتی خویش را براساس موازین اخلاقی که از باورهای دینی نشأت می‌گیرد، بنا کنند.

امیرمؤمنان علی علیه السلام کارگزاران خویش را به تقوای الهی و پاس داشتن حدود و حقوق الهی و حقوق مردم سفارش کرده و آنان را به راست‌کرداری، دقت در مصرف بیت‌المال، مردم‌داری، فروتنی و دیگر فضایل اخلاقی توصیه می‌کند. امیرمؤمنان علی علیه السلام به کارگزاران خود علاوه بر توصیه به تقوا و پرهیزکاری و به پاس داشتن حدود و حقوق الهی، حقوق مردم را نیز به آنان تذکر داده و چگونگی رفتار و سلوک با مردم را به آنان گوشزد می‌کند.

عَلَى تَقْوَى اللَّهِ وَحُدَّةِ لَا شَرِيكَ لَهُ وَلَا تُرْوَعَنَّ مُسْلِمًا وَ... (نهج البلاغه، نامه ۲۵).

امیرمؤمنان علی علیه السلام در نامه دیگری که به یکی از اصحاب خاص خویش، یعنی حارث همدانی نوشته او را به درآویختن به ریسمان محکم قرآن و پیروی از دستورهای الهی در قرآن سفارش کرده است: وَ تَمَسَّكَ بِحَبْلِ الْقُرْآنِ وَ اسْتَنْصَحَهُ وَ أَحْلَّ حَلَالَهُ وَ حَرَّمَ حَرَامَهُ وَ صَدَّقَ بِمَا سَلَفَ مِنْ الْحَقِّ...؛ و به ریسمان قرآن چنگ‌زن و از آن اندرز بخواه، حلالش را حلال شمار و حرامش را حرام بدان؛ و حقی را که پیش از این بوده، تصدیق کن و... (نهج البلاغه، نامه ۶۹).

اینها تنها نمونه‌ای از تلاش امیرمؤمنان علی علیه السلام در جهت تقویت بنیان‌های فکری و اعتقادی کارگزاران و افزایش ایمان و باورهای دینی آنها و نیز توصیه‌های اخلاقی و معنوی آن حضرت به کارگزاران خویش در جهت ارتقای سلامت اداری و پیشگیری از مفاسد اداری است.

## ۲. تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان

چنان‌که نوع نگاه و نگرش کارکنان و مدیران سازمان می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد و گسترش مفاسد اداری در سازمان باشد، تغییر این نگرش نیز می‌تواند به عنوان روش اساسی در پیشگیری و مبارزه با فساد، نقش ایفا کند. بنابراین یکی از راه‌های پیشگیری و مقابله با فساد، تغییر این نگرش نسبت به کار و مسئولیت و تبدیل آن به نگرش درست و صحیح است؛ نگرشی که براساس آن، مدیران و کارکنان سازمان مقام و مسئولیت را فرصت و زمینه‌ای برای کار و تلاش و خدمت به خلق و جامعه تلقی کنند و بکوشند تا از فرصت به دست آمده و با استفاده از جایگاهی که پیدا کرده‌اند؛ خدمات قابل توجه و باارزشی به سازمان و جامعه ارائه دهند.



نقش تعیین‌کننده نگرش کارکنان و مدیران نسبت به کار و مدیریت، موجب شده‌است که رهبران دین علیه السلام در سفارش‌های خود، تأکید بسیاری در مورد اصلاح و تغییر نگرش کارکنان و مدیران نسبت به کار و مسئولیت در سازمان داشته باشند. اصولاً مدیریت و مسئولیت در اسلام به عنوان فرصت و امانتی تلقی شده که در اختیار مدیران است تا وظیفه خود را به خوبی ادا کرده، تمام تلاش و کوشش خود را برای استفاده بهینه از این فرصت در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و اعتلای جامعه اسلامی به کار گیرند. به این دلیل است که یکی از راهبردهای اصلی رهبران دین علیه السلام به‌ویژه امیرمؤمنان علی علیه السلام در مبارزه و مقابله با فساد اداری و پیشگیری از آن، اصلاح و تغییر نگرش مدیران و کارگزاران نسبت به مقام و مدیریت بوده‌است. آن حضرت در موارد بسیار و به مناسبت‌های مختلف این نکته را به کارگزاران خویش گوشزد می‌کردند که نگرش خویش را نسبت به مقامی که در اختیار دارند تغییر دهند و آن را فرصت مناسبی برای به دست آوردن منافع شخصی خود ندانند، بلکه آن را امانتی الهی بشمارند که در اختیار آنها قرار گرفته‌است و وظایف خود را به‌درستی انجام دهند. امیرمؤمنان علی علیه السلام در نامه‌ای به اشعث بن قیس به این مسئله مهم پرداخته و خطاب به او می‌نویسد:

وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُغْمَةٍ، وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ؛ کاری که در دست تو است، طعمه (و فرصتی برای چپاول) نیست، بلکه امانتی است بر گردن تو (نهج‌البلاغه، نامه ۵).

امام علی علیه السلام در ادامه این نامه می‌کوشد تا نگرش اشعث را به عنوان يك کارگزار حکومتی، به مقام و موقعیتی که در اختیار او است، تغییر دهد و او را به این حقیقت رهنمون سازد که قدرت و اختیاری که به او داده شده‌است، تنها در دستان او است تا بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد و به اهداف مورد نظر دست یابد، نه اینکه فرصتی باشد برای استفاده شخصی و جمع‌آوری بیت‌المال مسلمانان برای خود. امیرمؤمنان علی علیه السلام در نامه دیگری به رفاعه، یکی دیگر از کارگزاران خود که قاضی منصوب از جانب ایشان برای منطقه «اهواز» بود، چنین می‌نویسد:

إِعْلَمْ يَا رِفَاعَةُ أَنَّ هَذِهِ الْإِمَارَةَ أَمَانَةٌ فَمَنْ جَعَلَهَا خِيَانَةً فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ؛ ای رفاعه، بدان که این امارت و حکومت، امانتی است که هرکس به آن خیانت کند، لعنت خدا تا قیامت بر او باد (محمودی، ۱۳۷۶، ج ۵، ص ۳۲).

امیرمؤمنان علی علیه السلام همواره در تلاش برای تغییر نگرش کارگزاران نسبت به مسئولیت و مدیریت بود

تا آنان به خوبی دریابند مسئولیت ملك شخصی آنها نبوده و طعمه‌ای برای بهره‌برداری بیشتر نیست، بلکه امانتی است که باید به‌درستی و سلامت به سر منزل مقصود برسد (خدمتی و...، ۱۳۸۱، ص ۱۳).

اصولا در اندیشه اسلامی، مناصب و مسئولیت‌های مختلف در حکم امانتی است که به افراد سپرده می‌شود. امانتِ گران‌سنگی که باید به اهلش سپرده شود؛ زیرا آنچه که موجب گردش درست امور و سلامت کارها می‌شود، آن است که مشاغل اصلی و مدیریتی، از يك سو به عنوان امانت تلقی شده و از دیگر سو، به افراد شایسته و توانمند واگذار گردد. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ؛** همانا خداوند به شما فرمان می‌دهد امانت‌ها را به اهلش بسپارید و چون میان مردم داوری کنید به عدالت قضاوت کنید (نساء، ۵۸).

از ظاهر این آیه شریفه برمی‌آید که مفهوم «امانات» مفهومی عام است که همه امانت‌ها را دربر می‌گیرد؛ اعم از امانت‌های مالی و غیر مالی میان مردمان و امانت‌های خداوندی که بر عهده زمامداران و مسئولان است، زیرا رهبری و پیشوایی نزد زمامداران امانتی است الهی و آنان مأمور و مکلفند که حقوق مردمان را ادا کنند و میان ایشان عدالت را جاری نمایند و با آنان از سر لطف و مهربانی رفتار کنند و ایشان را براساس دین و شریعت اسلام راه ببرند و حقوق مالی و اجتماعی مردمان را به‌طور کامل ادا نمایند و امانت‌های زمامداری و اداره امور و مسئولیت‌ها را به شایستگان بسپارند. بنابراین ادای امانات، همه این موارد و جز اینها را شامل می‌شود؛ اگرچه برخی از مصادیق آن ارزشمندتر و بااهمیت‌تر باشد. تردیدی نیست که از مهم‌ترین و والاترین امانت‌ها، مسئله رهبری و زمامداری و مدیریت جامعه است (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹، ص ۲۸۰).

### ۳. اصلاح ساختار استخدامی

اصلاح ساختار استخدامی و توجه به شایسته‌سالاری در امر جذب، گزینش و انتصاب کارکنان و مدیران می‌تواند به عنوان یکی از راه‌های اصلی و شیوه‌های اساسی در پیشگیری و مبارزه با فساد اداری و ارتقای سلامت اداری مطرح شود.

شایسته‌سالاری و واگذاری کارها براساس اهلیت و شایستگی یکی از سنن ثابت الهی است و خداوند متعال به هیچ‌کس جز براساس شایستگی‌ها و شرایط لازم، مسئولیتی نمی‌دهد. در مدیریت مبتنی بر ارزش‌های اسلامی نیز مسئله شایسته‌سالاری و انتخاب کارکنان و کارگزاران از میان افراد



دارای لیاقت و شایستگی، یکی از اصول حیاتی و مهم است و رهبران دین علیهم‌السلام به‌ویژه پیامبر گرامی اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم و امیرمؤمنان علی علیه‌السلام همواره بر این اصل تأکید داشتند و سیره مدیریتی آنان نیز بر رعایت این اصل اساسی استوار بود.

امیرمؤمنان علی علیه‌السلام در قسمتی از فرمان معروف خویش به مالک اشتر می‌فرماید: **إِجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا وَلَا يَتَشَتَّتُ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا**؛ باید برای هر یک از کارهایت، مسئولی انتخاب کنی، که کارهای بزرگ و مهم او را مغلوب و درمانده نسازد و کارهای زیاد او را پریشان و خسته نکند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

در منابع دینی و آموزه‌های اسلامی، ویژگی‌ها و شرایط بسیاری به عنوان معیار و ملاک‌گزینش و انتخاب کارگزاران مطرح شده‌است؛ که در اینجا به توضیح اجمالی برخی از مهم‌ترین ملاک‌های پردازیم.

**الف) تقوا و پرهیزکاری:** یکی از ویژگی‌های لازم برای کارگزاران حکومت اسلامی، پرهیزکاری است. امیرمؤمنان علی علیه‌السلام اشتر می‌فرماید: **فَاصْطَفِ لِيَوْلَايَةِ أَعْمَالِكَ أَهْلَ الْوَرَعِ وَالْعِلْمِ وَالسِّيَاسَةِ**؛ برای ولایت و سرپرستی کارهایت، کسانی را انتخاب کن که اهل تقوا و دانش و سیاست باشند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

آن حضرت علیه‌السلام در جایی دیگر، دلیل تأکید کردن بر مسئله تقوا و ورع در میان کارگزاران را نقش تأثیرگذار آن در نگه داشتن انسان از ارتکاب فساد مطرح کرده، می‌فرماید: **الْوَرَعُ جُنَّةٌ**؛ ورع و تقوا سپر (و نگهدارنده) است (نهج البلاغه، حکمت ۴).

**ب) حیا:** یکی دیگر از ویژگی‌های مورد نیاز برای کارگزاران نظام اسلامی، شرم و حیا است. امیرمؤمنان علی علیه‌السلام بر ضرورت وجود این ویژگی در زمامداران تأکید دارد: **وَتَوَقَّحْ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ وَ الْحَيَاءِ**؛ از میان آنها، کسانی را انتخاب کن که دارای تجربه و حیا باشند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

علت ضرورت حیا در کارگزاران حکومت آن است که انسان با شرم و حیا، حدودمرزها را زیر پا نمی‌گذارد و شؤون خود و دیگران را در نظر می‌گیرد؛ امام علی علیه‌السلام در سخنان خود به این نکته ظریف اشاره کرده، می‌فرماید: **فَمَرَّةُ الْحَيَاءِ الْعَقَّةُ**؛ نتیجه حیا، عفت و پاکدامنی است (آمدی، ۱۴۲۶).

ج) امانتداری: از دیگر ویژگی‌های مدیران و کارگزاران نظام اسلامی، امانتداری است. آنان که قرار است در نظام اسلامی در جایگاه مدیریت و کارگزاری قرار گیرند، باید از خصوصیت امانتداری برخوردار باشند، تا بتوانند از مال امانتداری را به عنوان یکی از شرایط اصلی کارگزاران و کارکنان نظام اسلامی دانسته و خطاب به مالک اشتر، این نکته را تأکید کرده، می‌فرماید: *فَاعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَأَنَّ فِي الْعَامَّةِ أَثْرًا وَ أَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجْهًا*؛ پس بر کسی اعتماد کن که در میان همگان اثری نیکو نهاده، و به امانت (داری) از همه شناخته شده‌تر و معروف‌تر است (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

اینها تنها نمونه‌ای از شرایط و خصوصیات لازم برای کارگزاران حکومت اسلامی است. اگر انتخاب کارگزاران نظام اسلامی براساس ملاک‌های شایستگی استوار شود، نظام‌گزینش و استخدام اصلاح می‌شود و با اصلاح آن می‌توان به سلامت نظام اداری امیدوار بود و انتظار داشت که نظام اداری در جامعه اسلامی به سمت خدمت به مسلمانان حرکت کرده و از آلودگی به انواع مفاسد اداری مصون بماند.

#### ۴. تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان

در آموزه‌های اسلامی تأکید بسیاری بر تأمین هزینه‌های ضروری کارگزاران حکومت اسلامی شده است. امیرمؤمنان علی (ع) تأمین هزینه‌های زندگی و نیازمندی‌های معیشتی کارکنان و کارگزاران را یک وظیفه اصلی برای مسئولان دانسته و بر نقش این مسئله در پیشگیری از مفاسد اداری تأکید می‌کند. آن حضرت در بخشی از نامه خویش به مالک اشتر، علاوه بر توصیه ایشان نسبت به تأمین معیشت و هزینه‌های زندگی کارکنان و کارگزاران، به آثار اصلاحی این کار و تأثیر آن در پیشگیری و جلوگیری از انواع انحراف و فساد اشاره کرده و می‌فرماید: *ثُمَّ أَشْبِعْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ وَ غِنَى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ*؛ پس روزی آنان (کارگزاران) را به طور کامل و وسیع تأمین کن؛ چراکه فراخی روزی به آنها کمک خواهد کرد که خود را اصلاح کنند و از دست بردن در اموالی که در اختیار آنان است، بی‌نیازشان می‌کند (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

حضرت علی (ع) به این نکته اشاره می‌کند که تأمین معیشت می‌تواند زمینه‌ای برای اصلاح نفس کارگزاران و تلاش آنان برای حفظ کرامت نفس خویش، باشد و آنان را از گرفتاری در گرداب مفاسد و آلودگی به خیانت و تباه کردن کرامت انسانی خود حفظ نماید و برخی از بسترها و دلایل ارتکاب انواع مفاسد از جمله مفاسد اداری را از بین برده و احتمال ارتکاب این مفاسد را از طرف کارگزاران کاهش دهد.



## ۵. نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی

یکی از شیوه‌های پیشگیری و مبارزه با انواع مفاسد اداری طراحی نظام مناسبی برای نظارت و کنترل دقیق، همه‌جانبه و قوی است، با وجود این نظام نظارتی، بسیاری از بسترها و زمینه‌های ایجاد و گسترش مفاسد مختلف اداری از جمله رشوه، اختلاس، رانت‌خواری و استفاده نابجا از موقعیت سازمانی از بین می‌رود و میزان سلامت نظام اداری افزایش پیدامی‌کند.

امیرمؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید: **ثُمَّ لَا تَدْعُ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَلَيْهِمْ عُيُونَ مِنْ أَهْلِ الْأَمَانَةِ وَالْقَوْلِ بِالْحَقِّ عِنْدَ النَّاسِ؛** پس فراموش نکن که باید بر آنان مأموران مخفی از مردمان امانتدار و حق‌گوی که در میان مردم به این صفات شناخته شده باشند، منصوب نمایی (حرّانی، ۱۳۶۹، ص ۱۲۹).

امیرمؤمنان علی علیه السلام در تمام دوران حکومت و زمامداری خویش، هیچ وقت از نظارت و مراقبت بر اعمال و رفتار کارگزاران خویش غافل نبوده و همواره نظارتی دقیق و جامع بر عملکرد کارگزاران داشته و رفتار و مناسبات و نوع زندگی آنان را به دقت زیر نظر داشته‌است و برای این کار، مأموران مخفی بر آنان می‌گماشت تا همه رفتار و نوع مناسبات آنان با مردم را به دقت بررسی و گزارش کنند. یکی از دلایل اصلی تأکید آن حضرت بر این کار، نقش مهم و حیاتی این مسئله در پیشگیری و مبارزه با مفاسد اداری است. چراکه با نظارت و کنترل جدی و دقیق عملکرد کارکنان نظام اداری در حکومت اسلامی، احتمال ارتکاب فساد اداری از سوی کارگزاران بسیار کاهش می‌یابد و نظام اداری به سوی سلامت و رشد و شکوفایی رهنمون می‌شود. امام علی علیه السلام می‌فرماید:

**ثُمَّ تَقَدَّ أَعْمَالُهُمْ وَابْعَثِ الْعُيُونَ عَلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ فَإِنَّ تَعَهُدَكَ فِي السِّرِّ أُمُورُهُمْ حَدَوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالتَّرْفُقِ بِالرَّعِيَّةِ.** پس با فرستادن مأموران مخفی راستگو و باوفا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر؛ زیرا بازرسی مداوم پنهانی، سبب می‌شود آنها به امانتداری و مدارا با مردم، ترغیب شوند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

حضرت علی علیه السلام در این قسمت از نامه، به این نکته اشاره می‌کند که نظارت باعث می‌شود کارگزاران از خیانت و آزار دادن ارباب‌رجوع پرهیز کنند که با این کار بخشی از مفاسد اداری از بین می‌رود و سازمان به سوی رشد و سلامت حرکت می‌کند.

## ۶. عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها

از دیگر روش‌های مبارزه با فساد اداری و پیشگیری از آن، برقراری نظام مبتنی بر عدالت و از بین بردن انواع تبعیض و مصادیق مختلف تبعیض و بی‌عدالتی در سازمان است. عدالت به عنوان یکی از اصول اداره امور، نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و پیشرفت آن، دارد و اگر بر این اصل مهم توجه جدی نشود، زمینه مناسبی برای پدید آمدن و رشد انواع مفاسد اداری ایجاد خواهد شد.

معنای عدالت در اداره امور این است که هرکس و هر چیز در جای مناسب خود قرار گیرد و امتیازها و تفاوت‌هایی که وجود دارد، بر مبنای صلاحیت و شایستگی باشد، نه براساس علاقه‌ها، روابط و وابستگی‌ها؛ برای مثال، معنای عدالت در انتخاب و انتصاب آن است که مسئولیت‌های اداری به افرادی که از تخصص و تعهد لازم برخوردارند و شایستگی‌های لازم را دارند، سپرده شود و فرصت‌های شغلی به صورت عادلانه در اختیار افراد قرار گیرد، نه اینکه ملاک‌های ناعادلانه‌ای، مثل روابط خویشاوندی، حزبی و... معیار انتخاب افراد برای تصدی شغل‌ها باشد.

پیامبر گرامی اسلام ﷺ و امامان معصومین علیهم‌السلام علاوه بر اینکه این مطلب را تأکید و کارگزاران خویش را به آن توصیه می‌کردند، خود نیز در عمل به این اصل مهم پیش‌گام بوده و سیره مدیریتی خود را بر آن استوار می‌ساختند. در مورد سیره پیامبر اعظم ﷺ، از امام صادق علیه‌السلام نقل است که فرمود: وقتی آیه زکات نازل شد، از آنجا که یکی از مصارف زکات، کارگزاران و عاملان زکات می‌باشند، عده‌ای از بنی‌هاشم نزد پیامبر ﷺ آمدند و از آن حضرت تقاضا کردند که به سبب خویشاوندی، جمع‌آوری زکات را به آنها بسپارد و در نتیجه سهمی از زکات به آنها داده شود. رسول خدا ﷺ با این کار مخالفت و از آن امتناع کرد.

امیرمؤمنان علی علیه‌السلام شهید راه عدالت، که پابندی او به اصل عدالت در مدیریت و حکومت، سبب بسیاری از مخالفت‌ها و جوسازی‌ها بر علیه ایشان شد؛ عدالت را محوری‌ترین کار حکومت و مدیریت می‌داند و بر لزوم آن تأکید می‌کند. نام آن حضرت، آنچنان با عدالت درآمیخته و عجین است که عدالت، تداعی‌کننده علی علیه‌السلام است و علی، تداعی‌کننده عدالت. در نظام مدیریتی آن حضرت، هیچ مصلحتی بالاتر از مصلحت عدالت نیست و هیچ عاملی نمی‌تواند بهانه‌ای برای تخطی از اصل

حیاتی عدالت باشد. امیرمؤمنان علی علیه السلام از آغازین روزهای حکومت و مدیریت خویش، بر اجرای عدالت تأکید کرد و آن را به عنوان اساس حرکت و عمل خویش قرار داد. (مجلسی، محمدباقر، ۱۴۱۳، ج ۳۲، ص ۱۶).

#### ۷. پالایش نظام اداری از افراد فاسد

از دیگر راه‌های مبارزه و مقابله با فساد اداری و ارتقای سلامت اداری، پالایش نظام اداری از وجود کارگزاران فاسد و ناسالم است، این افراد افزون بر اینکه خود مبتلا به فسادند و سلامت نظام اداری را با مخاطره مواجه می‌سازند، زمینه را برای آلودگی دیگر کارکنان نیز فراهم کرده، آنان را به ارتکاب مفاسد اداری مثل رشوه، اختلاس، کم‌کاری و... تشویق می‌کنند. بنابراین، برکناری چنین افرادی از سازمان‌ها و پالایش نظام اداری از افراد خائن و مبتلا به فساد می‌تواند میزان سلامت اداری را افزایش داده و مبارزه با فساد اداری را تسهیل نماید.

نقش اساسی و تأثیر انکارناپذیر کارکنان فاسد در رشد و گسترش فساد اداری باعث شده است که برکناری چنین کارکنانی از سازمان و پالایش نظام اداری از وجود آنان، یکی از راهبردهای اساسی مبارزه با فساد اداری در سیره رهبران دین علیهم السلام به‌ویژه امیرمؤمنان علی علیه السلام تبدیل شود.

امیرمؤمنان علی علیه السلام در مبارزه با فساد و انحرافات موجود در دستگاه حکومتی، پالایش مناصب حکومتی از افراد فاسد را در اولویت قرار داد. به عنوان نمونه می‌توان بدین موارد اشاره کرد: برکناری معاویه بن ابی سفیان از حکومت شام؛ برکناری زیاد بن ابیه از جانشینی استانداری بصره، برکناری منذر بن جارود عبدی از ولایت و قضاوت شهر کوفه، برکناری قاضی شریح از منصب قضاوت، برکناری عبدالله بن عامر حضرمی از استانداری مکه، برکناری یعلی بن امیه حنظلی از حکومت یمن، برکناری عبدالله بن ابی سرح برادر ناتنی عثمان از حکومت مصر، برکناری عبدالله بن قیس بن عامر از حکومت نیشابور، و نیز برکناری یکی از فرمانداران و کارگزاران حضرت در پی شکایت زنی به نام سوده همدانی. (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۸۷ق، ج ۱۰، ص ۲۳۲ و ج ۲، ص ۳۷۵).

#### ۸. تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی

یکی دیگر از شیوه‌های پیشگیری از فساد اداری و مبارزه و مقابله با آن، تدوین و اجرای نظام جامع و دقیقی برای ارزشیابی شایستگی کارکنان و ارزیابی عملکرد آنان است. آنگاه که نظامی جامع و

دقیق برای ارزشیابی شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان و ارزیابی و سنجش عملکرد آنان وجود داشته و مبنای عمل مدیران سازمان قرار گیرد، بسیاری از زمینه‌ها و بسترهای مناسب برای رشد و گسترش فساد اداری از بین رفته و سازمان به سوی سلامت اداری رهنمون خواهد شد.

امیرمؤمنان علی علیه السلام در قسمتی از نامه خویش به مالک اشتر، علاوه بر توصیه و سفارش به او برای ارزشیابی شایستگی و ارزیابی عملکرد کارکنان، به آثار و پیامدهای آن نیز اشاره کرده، می‌فرماید: ثم لا تدع ان يكون لك عليهم عيون من اهل الامانة والقول بالحق عند الناس فيثبتون بلاء كل ذي بلاء منهم ليثق اولئك بعلمك ببلائهم؛ سپس باید بر آنها بازرسانی امین و حق‌گو در میان مردم، بگماری تا زحمت کسانی که تلاش می‌کنند، ثبت نمایند تا آنان اطمینان داشته باشند که تو از تلاش و کوشش آنها آگاهی داری (ابن‌شعبه حژانی، ۱۳۶۹، ص ۱۲۹).

ضرورت وجود يك نظام ارزشیابی در سازمان بر کسی پوشیده نیست، ولی هر نظام ارزشیابی نیز مطلوب و مورد قبول نیست؛ بلکه نظامی مورد توجه است که ارزشیابی در آن براساس معیارهای درست و صحیح انجام شود؛ ارزشیابی که براساس ملاک‌های عادلانه و حقیقی انجام شود. امیرمؤمنان علی علیه السلام در قسمت دیگری از عهدنامه خویش، ارزشیابی مبتنی بر عدالت و حقیقت را مورد تأکید قرار داده و سفارش می‌کند که در ارزشیابی افراد، ملاک اصلی تنها عملکرد افراد باشد، نه ارتباطات و ملاحظات عاطفی، خویشاوندی و...: وَلَا يَدْعُونَكَ شَرْفَ امْرِئٍ - اِلَىٰ اَنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلَاءِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا - وَلَا صَعَةَ امْرِئٍ اِلَىٰ اَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بَلَاءِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا؛ مبادا بزرگی کسی موجب شود که کار کوچک او را بزرگ شماری؛ و کوچکی کسی باعث شود که کار بزرگ او را کوچک به حساب‌آوری (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

یکی از معیارهای مهم در ارزیابی عملکرد مدیران و کارگزاران نظام اسلامی، نظرخواهی از مردم و کارکنان آنهاست. درواقع نوع قضاوت مردم و افراد زیردست مدیران و مسئولان نشان‌دهنده نوع عملکرد و میزان توفیق ایشان در اداره امور و سیر به سوی اهداف تعیین شده‌است. مردم به خوبی می‌توانند درباره وجود یا عدم توانایی، آگاهی، تعهد، پایبندی به اصول، پاکی و پاکدامنی، امانتداری و... قضاوت نمایند؛ و این قضاوت می‌تواند معیاری برای شناخت و ترقی و تنزل مدیران و مسئولان باشد (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹، ص ۳۴۲).

## ۹. فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال

بیت‌المال و منابع و امکانات دولتی، یکی از گلوگاه‌ها است که بسیاری از مفاسد اداری به نوعی با بیت‌المال و سوء‌استفاده از منابع و امکانات دولتی مرتبط است؛ بنابراین، نحوه استفاده از آنها یکی از مسائل مهم است و فرهنگ‌سازی برای استفاده درست از بیت‌المال و پرهیز از اسراف می‌تواند یکی از شیوه‌های پیشگیری از فساد اداری و مبارزه با آن باشد.

توصیه و سفارش کارگزاران به صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال را می‌توان از بیت‌الغزل سفارش‌ها و توصیه‌های رهبران دین علیهم‌السلام به‌ویژه امیرمؤمنان علیه‌السلام دانست؛ و سیره عملی آنان نیز نشانگر تأکید ویژه در مورد این مسئله است. مولای متقیان علیه‌السلام در نامه به کارگزاران خویش، آنان را از هرگونه بی‌دقتی در استفاده از امکانات و اموال عمومی برحذر داشته و به آنها توصیه اکید می‌کند که صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال را سرلوحه کار خود قرار دهند و از آن تخطی نکنند:

أَدِقُّوا أَقْلَامَكُمْ، وَ قَارِبُوا بَيْنَ سَطُورِكُمْ، وَ اخْذِفُوا عَنِّي فُضُولَكُمْ، وَ اقْصِدُوا قَصْدَ الْمَعَانِي، وَ إِيَّاكُمْ وَ الْإِكْتَارَ، فَإِنَّ أَمْوَالَ الْمُسْلِمِينَ لَا تَحْتَمِلُ الْإِضْرَارَ؛ قلم‌های خود را نازک بتراشید، و فاصله میان سطرها (ی نوشته) را کم کنید و از زیاده‌نویسی بپرهیزید و مقصود را هرچه کوتاه‌تر بیان کنید؛ و مبدا پرخرجی کنید، که اموال مسلمانان، تحمل ضرر و زیان را ندارد (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۴۱، ص ۱۰۵).

امیرمؤمنان علیه‌السلام، در موارد متعدد، کارگزاران و مسئولان را به دقت در مصرف بیت‌المال و استفاده بهینه از امکانات و اموال مسلمانان سفارش کرده و آنان را از اسراف و زیاده‌روی —قائم‌مقام عبدالله بن عباس، استاندار بصره — اشاره کرد می‌فرماید: قَدَعَ الْإِسْرَافَ مُقْتَصِدًا وَ أَذْكَرَ فِي الْيَوْمِ غَدًا وَ أَمْسَكَ مِنَ الْمَالِ بِقَدْرِ ضَرْوِ رَتَلِكَ وَ قَدَّمَ الْفُضْلَ لِيَوْمِ حَاجَتِكَ؛ میان‌رو باش و از زیاده‌روی و اسراف دست بردار! و در همین امروز، فردا (ی خود) را به خاطر آر و از اموال به مقدار ضرورت خویش بردار و زیاده از آن را پیش فرست، برای روزی که بدان نیاز داری (نهج‌البلاغه، نامه ۲۶).

### روش تحقیق:

پس از بیان ادبیات نظری این پژوهش جهت رتبه‌بندی تلاش شده تا از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی با استفاده از نرم افزار Expert Choice استفاده گردد. تکنیک AHP، اولین بار توسط

توماس ال ساعتی<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۸۰ مطرح و بر اساس مقایسه‌های زوجی بنا نهاده شده‌است. تکنیک AHP، از زمان ابداع تا کنون، بیش از مدل‌های دیگر با وجود کاستی‌ها، نسبتاً رضایت بخش بوده و برای تصمیم‌گیری در حوزه‌های متنوعی مانند سیاست، تولید، بازاریابی، تبلیغات، حمل و نقل و ... بکار رفته و نتایج قابل قبولی به دنبال داشته‌است. استفاده از این روش زمانی مناسب و مفید است که اولاً، تصمیم‌گیرنده با چند شاخص (شاخص می‌تواند کمی باشد یا کیفی) تصمیم‌گیری روبرو است؛ دوماً، تصمیم‌گیری‌ها باید براساس طی مراحل زیر صورت گیرد: (دلبری و داودی، ۱۳۹۱، ص ۶-۸؛ حیدری، ص ۴-۵).

الف) مرحله اول مدل سازی و بنا کردن، سلسله مراتب مدل است. هدف از تصمیم‌گیری در این مرحله، ارتباط عناصر تصمیم که شامل شاخص‌های تصمیم‌گیری و گزینه‌های تصمیم است؛ به صورت سلسله مراتبی می‌باشد؛

ب) مرحله دوم، عناصر هر سطح نسبت به سایر عناصر مربوط خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و به نحوی ماتریس‌های مقایسه زوجی تشکیل می‌شود. تخصیص امتیازهای عددی مربوط به مقایسه زوجی اهمیت دو گزینه یا دو معیار بر اساس جدول ۱ صورت می‌گیرد. از این جدول به منظور تعیین نسبی هر مؤلفه نسبت به سایر مؤلفه‌ها استفاده می‌شود.

جدول ۱. مقایسات زوجی براساس کمیت‌های ترجیحی توماس ال ساعتی

مقدار عددی	نوع ترجیح
۹	کاملاً مهم
۷	مهم‌تر
۵	مهم
۳	اندکی مهم
۱	اهمیت یکسان
۲، ۴، ۶ و ۸	ترجیحات بینابین

1 . Thomas L. Saaty



در این مرحله بر اساس هر شاخص بین گزینه‌های مختلف تصمیم، مقایسه صورت می‌پذیرد که نتیجه آن محاسبه وزن نسبی بین عناصر است. این کار با مقایسه‌های دو به دو بین عناصر هر سطح (مقایسات زوجی) از طریق تخصیص اعدادی که اشاره شد، صورت می‌گیرد. این ماتریس دارای دو ویژگی است: نخست اینکه قطر این ماتریس عدد ۱ است، به این معنا که نسبت ترجیح هر عامل در مقایسه با خودش برابر یک است و ویژگی دوم اینکه ترجیح عوامل نسبت به یکدیگر خاصیت معکوس پذیری دارد.

ج) مرحله سوم، تعیین وزن هر یک از عناصر تصمیم معطوف به اطلاعات ماتریس‌های مقایسه‌های دو به دو است که در انجام آن، از روش‌های زیادی از جمله روش‌های تقریبی استفاده می‌شود که، مشتمل بر مراحل زیر است: ۱- مقادیر هر یک از ستون‌ها را با هم جمع می‌کنیم. ۲- برای نرمالیزه شدن ماتریس مقایسات زوجی، هر عنصر در ماتریس مقایسات زوجی بر حاصل جمع ستون خودش تقسیم می‌شود. ۳- با محاسبه مقدار میانگین عناصر هر سطر از ماتریس نرمالیزه شده، وزن نسبی عناصر مورد نظر تعیین می‌شود؛

د) مرحله چهارم، انتخاب گزینه برتر است. در این مرحله با ادغام وزن‌های نسبی درهم، گزینه‌های تصمیم رتبه‌بندی و گزینه برتر تعیین می‌گردد. وزن نهایی هر گزینه از مجموع حاصلضرب وزن هر شاخص در وزن گزینه مربوط از آن شاخص به دست می‌آید؛ زیرا وزن شاخص‌ها بیانگر اهمیت آن‌ها در تعیین هدف است و وزن هر گزینه نسبت به شاخص، سهم آن گزینه در شاخص مربوطه می‌باشد. (ر.ک: ترابی و همکاران، ۱۳۹۵؛ خاتمی فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۲؛ اصغرپور، ۱۳۸۸؛ ویتولد پدريز و همکاران، ۱۳۹۵)

در این مقاله، با استفاده از نظرات نخبگان در قالب پرسشنامه بر اساس روش تحلیل سلسله مراتبی AHP، روش‌های مبارزه با فساد اداری را به صورت ماتریس‌های مقایسه زوجی مقایسه نموده و با قضاوت‌های انجام شده اهمیت هر یک از این روش‌ها را مشخص نموده‌است. شایان ذکر است که در پژوهش حاضر پرسشنامه تهیه شده توسط ۳۵ نفر از اساتید تکمیل گردید (۲۰ نفر از اعضای هیات علمی در رشته مدیریت با تحصیلات سطح عالی حوزی، ۵ نفر عضو هیات علمی در رشته اقتصاد اسلامی با تحصیلات سطح عالی حوزی و ۱۰ نفر دانشجوی دکترای مدیریت با تحصیلات حوزی).

#### رتبه بندی روش‌های مبارزه با فساد اداری

در این پژوهش با تحلیل مضامین پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت، نشان داده شد که

احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی، تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان، اصلاح ساختار استخدامی، تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان، نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی، عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها، پالایش نظام اداری از افراد فاسد، تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی و فرهنگ سازی برای صرفه جویی در مصرف بیت المال از جمله مهمترین روش‌های مبارزه با فساد اداری است. مطابق با آنچه که در بخش روش تحقیق بیان گردید، ساختار ذیل در واقع ماحصل اجرای گام اول در روش AHP محسوب می‌شود.

#### روش‌های مبارزه با فساد اداری

۱. احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی
۲. تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان
۳. اصلاح ساختار استخدامی
۴. تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان
۵. نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی
۶. عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها
۷. پالایش نظام اداری از افراد فاسد
۸. تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی
۹. فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال

در ادامه برای رتبه‌بندی عوامل ساختاری مؤثر بر فساد اقتصادی و اولویت‌گذاری در تحقق آن‌ها از دیدگاه اسلام، مولفه‌های یادشده طی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) اهمیت‌سنجی گردید. بدین صورت که مطابق با گام دوم آن، ابتدا عوامل مؤثر بر فساد و سپس مولفه‌های مربوط به عوامل فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر فساد اداری به صورت دو به دو توسط نخبگان مقایسه و اهمیت‌سنجی گردید و ایشان در پرسشنامه بر اساس اعداد جدول ۱ به هریک از عوامل و شاخص‌ها وزن دادند. نمونه‌ای از ماتریس مقایسه زوجی که توسط یکی از نخبگان تکمیل شده‌است را می‌توان در جدول ۲ مشاهده نمود.

جدول ۲. نمونه ماتریس زوجی طراحی و تکمیل شده

فرهنگ سازی برای صرفه جویی در مصرف بیت‌المال	تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی	پالایش نظام اداری از افراد فاسد	عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها	نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی	تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان	اصلاح ساختار استخدامی	تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان	احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی	روش‌های مبارزه با فساد اداری
۱	۱	$\frac{۱}{۳}$	۱	۷	۵	۴	۱	۱	احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی
۱	۵	$\frac{۱}{۷}$	۷	۱	۹	۴	۱		تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان
$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۷}$	۵	۱			اصلاح ساختار استخدامی
۲	۲	$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۹}$	$\frac{۱}{۵}$	۱				تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان
$\frac{۱}{۹}$	$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۷}$	$\frac{۱}{۷}$	۱					نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی
۷	۵	۱	۱						عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها
$\frac{۱}{۷}$	۱	۱							پالایش نظام اداری از افراد فاسد
۱	۱								تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی
۱									فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال

منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول ۳ نیز وزن‌های به دست آمده برای روش‌های مبارزه با فساد اداری با توجه به پاسخ‌های خبرگان ارائه شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، نرخ ناسازگاری همه جداول به دست آمده کمتر از  $0/1$  می‌باشد که بیانگر اعتبار نظرسنجی‌ها است.

جدول ۳. وزن نسبی عوامل فرهنگی و اجتماعی موثر بر فساد اداری

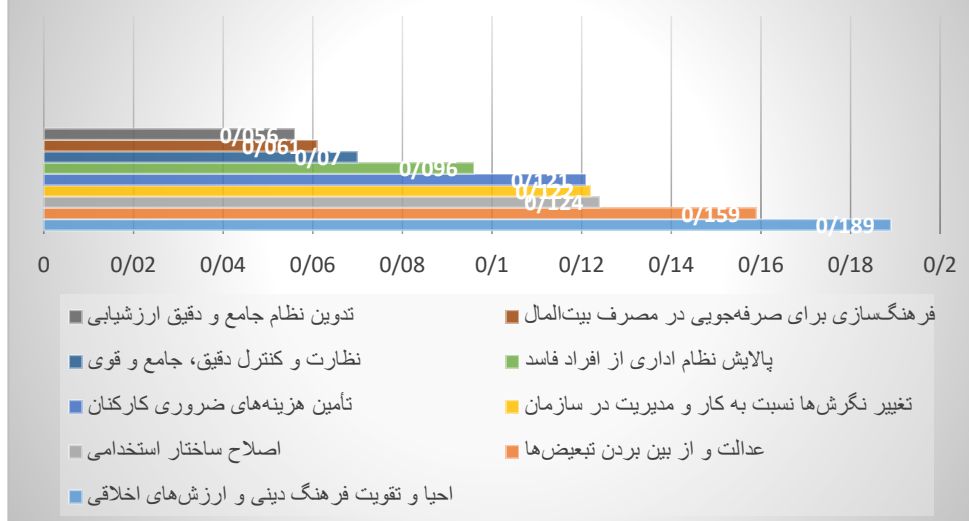
رتبه هر عامل	وزن نسبی عوامل	روش‌های مبارزه با فساد اداری
۱	۰/۱۸۹	احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی
۴	۰/۱۲۲	تغییر نگرش‌ها نسبت به کار و مدیریت در سازمان
۳	۰/۱۲۴	اصلاح ساختار استخدامی
۵	۰/۱۲۱	تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان
۷	۰/۰۷۰	نظارت و کنترل دقیق، جامع و قوی
۲	۰/۱۵۹	عدالت و از بین بردن تبعیض‌ها
۶	۰/۰۹۶	پالایش نظام اداری از افراد فاسد
۹	۰/۰۵۶	تدوین نظام جامع و دقیق ارزشیابی
۸	۰/۰۶۱	فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال

منبع: یافته‌های تحقیق

تحلیل و بررسی روش‌های مبارزه با فساد اداری در اندیشه امیرالمومنین علی (ع)  
و رتبه بندی آنها با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP)



روش‌های مبارزه با فساد اداری



( $0/1 \leq 0/079$ : نرخ ناسازگاری)

منبع: یافته‌های تحقیق

جداول مذکور در واقع بیانگر وزن هر یک از مؤلفه‌ها بر اساس قضاوت نخبه‌گان است که متوسط وزن هر شاخص را نشان می‌دهد. نکته قابل توجه اینکه با توجه به تعدد پژوهشگران، از میانگین هندسی نظرات آن‌ها برای محاسبه وزن‌های نسبی استفاده شده است.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

روش‌های مختلفی برای پیشگیری و مقابله با فساد اداری وجود دارد. برخی از این روش‌ها که در منابع اسلامی و آموزه‌های دینی بر آن‌ها تأکید شده است، عبارت‌اند از:

احیای فرهنگ دینی و تقویت ارزش‌های اخلاقی در جامعه و بین مردم و کارگزاران حکومتی. تغییر نگرش‌ها به کار و مدیریت در سازمان‌ها به سوی مسئولیت‌پذیری بیشتر. اصلاح ساختار استخدامی و ارتقای شایسته‌سالاری در فرایند جذب کارکنان و مدیران. تأمین معیشت و هزینه‌های ضروری کارکنان برای کاهش انگیزه‌های فساد. طراحی نظام نظارت و کنترل قوی و همه‌جانبه برای رصد فعالیت‌های اداری. برقراری نظامی مبتنی بر عدالت و از بین بردن هرگونه تبعیض و بی‌عدالتی. پالایش نظام اداری از افراد فاسد و ناسالم. تدوین و اجرای نظام جامع ارزیابی عملکرد و سنجش شایستگی‌های کارکنان. فرهنگ‌سازی در استفاده از بیت‌المال و جلوگیری از اسراف.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که احیا و تقویت فرهنگ دینی و ارزش‌های اخلاقی با ضریب اهمیت ۰/۱۸۹ در رتبه اول، اجرای عدالت و رفع تبعیض‌ها با ضریب اهمیت ۰/۱۵۹ در رتبه دوم، اصلاح ساختار استخدامی با ضریب اهمیت ۰/۱۲۴ در رتبه سوم، تغییر نگرش‌ها به کار و مدیریت با ضریب اهمیت ۰/۱۲۲ در رتبه چهارم، و تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان با ضریب اهمیت ۰/۱۲۱ در رتبه پنجم قرار دارند. همچنین، پالایش نظام اداری از افراد فاسد، نظارت و کنترل جامع، فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال و تدوین نظام جامع ارزیابی به ترتیب با ضرایب اهمیت ۰/۰۹۶، ۰/۰۷۰، ۰/۰۶۱ و ۰/۰۵۶ در رتبه‌های بعدی جای گرفته‌اند.

**تحلیل شاخص‌ها و رتبه‌بندی آنها:**

احیای فرهنگ دینی و تقویت ارزش‌های اخلاقی (ضریب اهمیت: ۰/۱۸۹): این شاخص در رتبه اول قرار دارد و نشان‌دهنده اهمیت تقویت ارزش‌های اخلاقی و باورهای دینی در جامعه برای مقابله با فساد اداری است. این اقدام می‌تواند به عنوان یک پایه محکم برای پیشگیری از فساد عمل کند.

اجرای عدالت و رفع تبعیض‌ها (ضریب اهمیت: ۰/۱۵۹): عدالت و رفع تبعیض از مسائل کلیدی در ایجاد محیط سالم اداری است. نبود عدالت و افزایش تبعیض‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌های فساد را افزایش می‌دهد و از این رو توجه به آن، در رتبه دوم اهمیت قرار دارد.

اصلاح ساختار استخدامی (ضریب اهمیت: ۰/۱۲۴): انتخاب و استخدام کارکنان بر اساس شایستگی و نه بر اساس روابط شخصی، یکی از عوامل مهم در پیشگیری از فساد اداری است. سیستم‌های غیر اصولی استخدامی بستر مناسبی برای بروز فساد فراهم می‌آورند.

تغییر نگرش‌ها به کار و مدیریت (ضریب اهمیت: ۰/۱۲۲): نگرش‌های سنتی و ناکارآمد به کار و مدیریت در سازمان‌ها باید به سوی مسئولیت‌پذیری و تعهد نسبت به منافع عمومی تغییر یابد. این تغییر نگرش می‌تواند به کاهش فساد کمک کند و در رتبه چهارم قرار گرفته است.

تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان (ضریب اهمیت: ۰/۱۲۱): پرداخت حقوق و مزایای کافی به کارکنان موجب کاهش انگیزه آن‌ها برای انجام رفتارهای غیر قانونی می‌شود. این شاخص با اهمیت نزدیک به تغییر نگرش‌ها، در رتبه پنجم جای گرفته است.

پالایش نظام اداری از افراد فاسد (ضریب اهمیت: ۰/۰۹۶): پالایش نظام اداری از کارکنان فاسد و ناسالم، یکی از راهکارهای اساسی برای کاهش فساد است. این شاخص، تأثیر بسزایی بر سلامت ساختار اداری دارد.

نظارت و کنترل جامع (ضریب اهمیت: ۰/۰۷۰): وجود نظام نظارتی قوی و منظم، امکان انجام رفتارهای فسادآمیز را کاهش می‌دهد. این شاخص در رتبه هفتم قرار دارد و تأثیر آن بر پیشگیری از فساد به وضوح قابل مشاهده است.

فرهنگ‌سازی برای صرفه‌جویی در مصرف بیت‌المال (ضریب اهمیت: ۰/۰۶۱): آگاهی بخشی به کارکنان و عموم مردم درباره استفاده صحیح از منابع عمومی به عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در جلوگیری از اسراف و فساد اداری مطرح است.

تدوین نظام جامع ارزیابی (ضریب اهمیت: ۰/۰۵۶): اجرای یک نظام ارزیابی منظم و دقیق برای کارکنان، با کمک به ارتقای شایستگی‌ها و پیشگیری از فساد، تأثیر مهمی در افزایش سلامت اداری دارد.

#### پیشنهاد‌های پژوهشی و کاربردی:

تقویت آموزش‌های دینی و اخلاقی: آموزش ارزش‌های دینی و اخلاقی به کارکنان می‌تواند به عنوان راهکاری اساسی در کاهش فساد اداری موثر باشد.

ایجاد نظام شایسته‌سالاری در استخدام: اصلاح نظام استخدامی بر اساس شایستگی‌های افراد و جلوگیری از استخدام بر مبنای روابط شخصی، به عنوان یک راهکار مؤثر برای کاهش فساد پیشنهاد می‌شود.

بهبود نظارت و کنترل در سازمان‌ها: ایجاد یک نظام نظارت و کنترل قوی و همه‌جانبه که بتواند فعالیت‌های اداری را به طور مؤثر رصد کند، می‌تواند تا حد زیادی فساد را کاهش دهد.

تدوین نظام ارزیابی منظم و شفاف: برای جلوگیری از رفتارهای فسادآمیز در بین کارکنان، ارزیابی‌های منظم و دقیقی از عملکرد آن‌ها صورت گیرد.

افزایش حقوق و مزایای کارکنان: افزایش دستمزدها و تأمین هزینه‌های ضروری کارکنان، از انگیزه‌های مالی فسادآمیز جلوگیری می‌کند و موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌شود.

با اجرای این پیشنهادها، سازمان‌ها می‌توانند از بروز فساد اداری جلوگیری کنند و به سمت ایجاد یک نظام سالم و کارآمد حرکت کنند.

## منابع

. نهج البلاغه.

۱. آمدی، عبدالواحد، ۱۴۲۶/۲۰۰۵م، *غمر الحکم و درر الکلم*، قم: دارالکتاب الإسلامیه.
۲. ابن ابی الحدید، ۱۳۸۷ش، *شرح نهج البلاغه*، بیروت: دارالاحیاء التراث العربیه.
۳. حرّانی، حسن بن علی بن حسین بن شعبه، ۱۳۶۹ش، *تحف العقول عن آل رسول ﷺ*، تهران: کتابفروشی اسلامیّه.
۴. خدمتی، ابوطالب؛ *مبارزه با فساد اداری با رویکرد اسلامی*، ۱۳۹۳ش، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۵. خدمتی، ابوطالب؛ علی آقا پیروز و عباس شفیعی، ۱۳۸۱ش، *مدیریت علوی*، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۶. دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۷۹ش، *دولت آفتاب*، تهران: خانه اندیشه جوان.
۷. فرج پور، مجید، ۱۳۸۳ش، *فقر و فساد و تبعیض موانع توسعه در ایران*، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۸. مجلسی، محمدباقر، ۱۴۱۳ش، *بحار الانوار*، بیروت: دارالاضواء.
۹. محمودی، محمدباقر، ۱۳۷۶ش، *نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه*، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۱۰. ویتولد پدريز، پیترا اکل، رابرتا پاریراس، ۱۳۹۵ش، *تصمیم گیری چند معیاره فازی (مدلها، روشها و کاربردها)*، ترجمه عادل آذر و ستار حمزه جونقانی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۱۱. اصغر پور محمد جواد، ۱۳۸۸ش، *تصمیم گیری چند معیاره*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۲. خاتمی فیروزآبادی علی، ستار حمزه جونقانی، ۱۳۹۲ش، *تصمیم گیری چند معیاره در مدیریت*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۳. ترابی سید علی و میلاد باقرصاد، ۱۳۹۵ش، *روش های تصمیم گیری چند شاخصه با نگرشی کاربردی*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

## مقالات

۱۴. بهارلو امیرحسین، ۱۴۰۱ش، بررسی راهکارهای مبارزه با فساد اداری در قوه مجریه، *نهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی*، مدیریت و کارافرنی ایران،

۱۵. جعفری انوش و محمدحسن شریف نیا، ۱۳۹۴ش، راهکارهای مبارزه با فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران، *کنفرانس ملی چارسوی علوم انسانی*.
۱۶. حسنی، علی؛ عبدالحمید شمس؛ ۱۳۹۱ش، راهکارهای مبارزه با فساد اداری بر اساس ارزش‌های اسلامی؛ *نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال دوم شماره ۱.
۱۷. دلبری، سیدعلی و داودی، سیدعلیرضا، ۱۳۹۱ش، "کاربرد تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی در رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی جاذبه‌های توریستی"، *تحقیق در عملیات و کاربردهای آن*، س ۹، ش ۳۳، صص ۷۹-۵۷.
۱۸. رحمانیان، مرتضی؛ ابوالفضل قنبری و رویا ایزدی راد؛ ۱۴۰۱ش، فساد اداری و راهکارهای حقوقی مقابله با آن؛ *نشریه علمی حقوق و فقه و تربیت کودک*، شماره ۱۰.
۱۹. زاهدی، شمس‌السادات، ۱۳۷۸ش، فساد اداری در کشورهای در حال توسعه، تهران: *چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا*.
۲۰. فرهادی نژاد، محسن؛ سیدحمید خدادادحسینی؛ ۱۳۸۰ش، بررسی فساد اداری و روش‌های کنترل آن؛ *نشریه مدرس علوم انسانی*، دوره: ۵ شماره: ۱.
۲۱. قلی پور، رحمت‌الله؛ نیک رفتار، طیبه؛ فساد اداری و راهکارهای مناسب برای مبارزه با آن؛ *مجلس و راهبرد*، زمستان ۱۳۸۵ - شماره ۵۳.
۲۲. منتظری، زهرا؛ راهکارهای مبارزه با فساد اداری از منظر فقهی، ۱۴۰۱ش، *فقه جزای تطبیقی*؛ دوره ۲، شماره ۲.