



## سبک‌های مدیریت در نهج البلاغه

ابوالقاسم یعقوبی<sup>۱\*</sup>، اکبر عرونی موفق<sup>۲</sup> و فتانه فتیحی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۷

### چکیده

یکی از محورهای اصلی مطالعه در حوزه مدیریت مقوله رهبری است. هدایت و رهبری از وظایف عمده مدیریت است ولی تمام کار او نیست. این امر زمانی تحقق می‌یابد که فردی به هر دلیل کوشش کند بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد، زیرا رهبری یعنی قدرت تأثیرگذاری بر پیروان، به نحوی که براساس میل و خواسته خود در جهت تحقق اهداف در موقعیت‌های گوناگون حرکت کند. پژوهش حاضر با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به روش تحلیلی-توصیفی انجام پذیرفته است و با بررسی نهج البلاغه، مقالات، کتاب‌ها و منابع مختلف تلاش کرده است، تا به تبیین مفهوم سبک‌های مدیریت از منظر نهج البلاغه بپردازد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که دیدگاه امام علی (ع) نسبت به رهبری و مدیریت، دیدگاهی مردم محور است که اگر نفوذی و فرمانی وجود دارد در جهت اهداف زیردستان و رفاه عامه مردم است و اگر رهبر به دنبال تحقق اهداف سازمان و مجموعه خاص خود است، این اهداف چیزی جز رضایت مردم نیست و این‌جاست که امام علی(ع) رهبری را وظیفه‌ای سنگین و مسؤلیتی دشوار می‌داند. امام علی(ع) به مدیران خود یادآوری می‌کند که آنان خدمتگزاران مردم هستند و باید دارای صفت‌های اخلاقی باشند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت، نهج البلاغه، ویژگی‌های رهبری، سبک‌های مدیریت و خصوصیات و معیارهای تخصصی مدیران.

۱. دانشیار گروه روان‌شناسی دانشگاه بوعلی سینا

۲. استادیار گروه معارف دانشگاه بوعلی سینا

۳. دانشجوی دکتری روان‌شناسی تربیتی دانشگاه بوعلی سینا

\*: نویسنده مسئول

## ۱. مقدمه

رهبری یکی از قدیمی‌ترین پدیده‌های جوامع بشری محسوب می‌شود و چنانچه رهبری را نوعی هدایت و نفوذ در رفتار دیگران بدانیم، می‌توان گفت از روزی که خداوند بشر و عالم را آفرید، رهبری و هدایت نیز آشکار گشت. وقتی که خداوند عالمیان، جهان و انسان را آفرید، آن را به حال خود رها نکرد، بلکه زمام هدایت و رهبری را خود در دست گرفت. امروزه هدایت و رهبری از بحث‌های اساسی در مدیریت به‌شمار می‌رود؛ زیرا مهم‌ترین وظیفه مدیر آن است که با به‌کارگیری صحیح نیروهای انسانی به بهترین شکل، سینه حوادث و مشکلات را بشکافد و برنامه‌های سازمان را اجرا و رسیدن به اهداف را آسان نماید (دهکردی و جوکار، ۱۳۹۱: ۲). مدیر کسی است که برای به‌دست آوردن اهداف متعالی به هدایت دیگران پرداخته و از آن حمایت می‌کند. رهبری و مدیریت فرایندی است که ضمن آن مدیر سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایف ترغیب کند (ارکیوتلا و چارفارا، ۲۰۱۵: ۲).

بدون شک سیاست و مدیریت جامعه بشری سرآغاز کار پیامبران الهی بوده است. وقتی خداوند در قرآن کریم (الحدید/۲۵) می‌فرماید: ما پیامبران را با دلایل روشن فرستادیم و کتاب و میراث به ایشان دادیم تا مردم اصول عدالت بر پا دارند و آهن را آفریدیم که در آن قدرت بزرگ و منافعی برای مردم است و این‌ها برای این است که آن‌هایی را که خداوند و پیامبران او را نادیده یاری می‌کنند مشخص سازیم، خداوند توانا و با قدرت است. این نکات از اهمیت رهبری در آیات قرآن و نهج‌البلاغه می‌باشد. تاریخ و آثار هنری بی‌شمار هر ملت حکایت از وقایعی دارند که در آن‌ها افراد متعددی (فرمانروایان، سرداران نظامی) نقش‌های تعیین‌کننده در سرنوشت آن کشور داشته‌اند. در زندگی امروزه بقا و ادامه حیات افراد در محیط‌های مختلف در جامعه و افزایش کارایی منابع انسانی، در گرو دانش، مهارت و رفتارهای مطلوب مدیران می‌باشد. در هر سیستمی از جامعه مدیریت و رهبری یک ضرورت اجتماعی است. مجموعه‌های انسانی بدون مدیریت، سامان نمی‌گیرند و بی‌نظمی و هرج‌ومرج شیرازه آنها را فرو می‌پاشد. مدیریت یکی از ضرورت‌های اصلی برای فعالیت‌های بسیاری از افراد در سازمان‌های امروزی است. یکی از دلایل اصلی این توجه این است که مردم رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند. از مدیران انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیری‌ها پرتوان و با صلاحیت باشند. این چنین انتظاراتی باعث شده‌اند که رهبری و مدیریت عامل تعیین‌کننده در موقعیت‌ها باشند (شیرازی، ۱۳۹۲: ۲).

## ۱-۱. بیان مسئله

برای اداره جامعه و پاسداری از ارزش‌های آن، به دستگاه هدایت و رهبری نیاز می‌باشد تا فعالیت‌های گوناگون افراد را زیر پوشش خود قرار داده و با بهره‌گیری از امکانات موجود کیان و موجودیت جامعه را

حفظ و زمینه رشد و توسعه را در ابعاد مختلف فراهم آورده تا مصالح اجتماعی و نیازهای فردی در حد ممکن تأمین شوند (میرزایی، ۱۳۹۵: ۳). رهبری عبارت است از توانایی ایجاد تغییر در افراد و کارکنان که بتوانند با پشتکار، انگیزه و اعتماد به نفس لازم انجام وظیفه نمایند. برای قرن‌ها رهبری به‌عنوان یک کیفیت شخصی دیده می‌شد. از نظر افلاطون بنیان‌گذار علم فلسفه، رهبر باید عاقل، دارای فضائل خوب و هوشمند باشد و بتواند از مردم حمایت کند (سیلوا، ۲۰۱۶: ۲). مفهوم رهبری در هر حوزه‌ای به‌عنوان یک فرایند گروهی توصیف شده که در آن یک نفر می‌تواند کمک و پشتیبانی از دیگران را در انجام یک کار مشترک سبب شود. تحقیق در مورد صفات رهبران برای قرن‌ها ادامه داشته است. بر این اساس رهبران را با صفاتی همچون هوش، سلطه، سازگاری، استقامت، یکپارچگی، وضعیت اجتماعی-اقتصادی و اعتماد به نفس از غیر رهبران متمایز کرده‌اند (اسلیمان، ۲۰۱۶: ۲).

از دیدگاه حضرت علی(ع) خصوصیات رهبر و مدیر را می‌توان به این صورت توضیح داد که در اندیشه حضرت علی(ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت یا کم صلاحیت نیست. در حقیقت از نظر امام علی(ع) رهبری جز پذیرش مسؤلیتی سنگین به‌عنوان وظیفه حتمی دانشمندان ربانی آگاه نیست. امیرالمؤمنین(ع) امر حکومت و سرپرستی و مسؤلیت اجرایی را وسیله‌ای برای به رشد رسانیدن امت، به اجرا درآوردن حق و گسترانیدن دین می‌داند که اگر به‌صورت هدف درآید و ستیزه‌جویی بر سر آن درگیرد، آبی می‌شود گندیده و از خاصیت افتاده و یا لقمه‌ای گلوگیر که نه تنها تشنگی و گرسنگی را رفع نکند بلکه موجب هلاکت نیز گردد (جعفری، ۱۳۸۹: ۴۱). آن حضرت در نامه‌ای به مصریان که با مالک اشتر فرستاد، هنگامی که او را حاکم آن سرزمین گمارد، چنین هشدار داده است: «من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را به‌دست آرند و مال خدا را دست‌به‌دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را حزب خود قرار دهند» (نامه/۶۲).

برای اداره موفقیت‌آمیز یک کشور، یک سازمان و هر جایی که افراد به راهنمایی مؤثر افراد با فضیلت دارند، نقش مدیریت و رهبری از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار می‌باشد. رهبر مؤثر و کارا افراد را برای انجام دادن کارهای خوب و انسانی ترغیب می‌کند. حکومت و رهبری امری ضروری جهت حفظ جامعه است؛ در دنیای امروزه مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می‌کند. اهمیت و ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی امروزه تا آن‌جا مهم که حتی بسیاری از حیوانات که به‌صورت اجتماعی زندگی می‌کنند براساس فرمان غریزه، مدیری را برمی‌گزینند، با این توضیحات انسان‌ها که به‌صورت اجتماعی زندگی می‌کنند در دانشگاه، محل کار و در جامعه بحث مدیریت مطرح می‌باشد، به طریق اولی این محیط‌ها نیازمند سازماندهی، برنامه‌ریزی و سیستمی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد. مدیریت و

راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. انسان نمی‌تواند ی ناموزون و همچون وصله‌ای ناهم‌رنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست. امام علی(ع) فرموده‌اند: مردم نیاز به حکمران دارند حال نیکوکار باشد یا بدکار؛ طبق این فرموده حتی حاکم بدکار از نبود آن بهتر است. لذا در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت مدیریت در زندگی اجتماعی افراد چه در خانواده و چه در دانشگاه‌ها و در جامعه هدف پژوهش حاضر مفهوم سبک‌های مدیریت از دیدگاه نهج‌البلاغه و سیره امام علی(ع) می‌باشد. پژوهش حاضر به روش تحلیلی-توصیفی انجام پذیرفته است و با بررسی نهج‌البلاغه مقالات، کتاب‌ها و منابع مختلف تلاش کرده تا به تبیین مفهوم مدیریت و رهبری از حوزه نهج‌البلاغه بپردازد.

## ۱-۲. پیشینه پژوهش

مک کبی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰؛ به نقل از اسلیمن، ۲۰۱۶: ۲). استدلال می‌کند که رهبری ایجاد انگیزه، مربیگری و اعتماد در سازمان می‌کند. مدیریت و رهبری شامل انگیزه دادن مردم و تعیین دیدگاه‌های روشن در آن‌ها است. رهبری یا مدیریت کارش مقابله با تغییر و پیچیدگی است. کتاب شریف نهج‌البلاغه پس از قرآن مجید و در کنار احادیث شریف، کتابی است که به شئون مختلف دنیوی و اخروی انسان‌ها از جمله حکومت اسلامی و رهبری و ویژگی‌های حاکم اسلامی در خطبه‌ها و نامه‌های بسیاری اشاره کرده است. در این زمینه پژوهش ربی پور و صمدی وند (۱۳۸۸) با عنوان سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه حاکی از این مطلب می‌باشد که ویژگی مهم مدیران از حوزه نهج‌البلاغه داشتن صفاتی همچون تقوی، عدالت اجتماعی، وفاداری، سعه‌صدر می‌باشد. پژوهش میرزایی (۱۳۹۵) نیز که به بررسی تجلی مدیریت ولایی از منظر نهج‌البلاغه پرداخته، نتایج پژوهش نشان از این مطلب داشت که امام علی(ع) برای معرفی مدیر و فرمانده مورد اعتماد خویش مالک اشتر بیش از ۲۵ ویژگی بارز را بیان کرده است که هدف امام علی(ع) در بیان اوصاف برجسته مالک گفتمان‌سازی برای گزینش اصلح و شایسته‌سالاری در مدیریت و به تبع آن باورسازی و اجماع‌سازی در جامعه است.

در نهج‌البلاغه در نامه‌های ۲۷ و ۵۳، خطبه ۱۴۹ و حکمت ۴۳۷ به بیان رهبری و مدیریت در نهج‌البلاغه پرداخته شده است. امام علی(ع) در نامه شماره ۱۸ خود خطاب به عبدالله بن عباس فرمان‌گذار مصر به بعضی از رفتارهای رهبر در برخورد با زیردستان اشاره کرده است: نیکویی با مردم، دور کردن ترس و بیم از دل مردم، مدارا کردن با مردم، عدم تحقیر زیردستان، عدم تدارک شرایط سخت برای زیردستان، رفتار همراه با اعتدال با زیردستان، فروتنی با زیردستان، نرم‌خویی و گشاده‌رویی با زیردستان و عدالت در برخورد توصیه کرده است. همچنین، در نامه شماره ۲۷، خطاب به محمد پسر ابوبکر، چون

حکومت مصر را به او داد فرمود: «به آنان فروتن باش و نرم خو و هموار و گشاده رو؛ و به یک چشم بنگر به همگان».

### ۱-۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

در جهان امروز که علوم و تکنولوژی‌ها پیشرفت چشم‌گیری داشته است و سازمان‌های بزرگ تولیدی و صنعتی پا به عرصه وجود گذاشته‌اند، با همه پیشرفت‌های روزافزون تمدن بشری شاهد بی‌عدالتی‌های اجتماعی و مدیریتی در عرصه‌های مختلف هستیم و با توجه به تحولات پیچیده و جهشی که در زندگی اجتماعی بشر رخ می‌نماید، مدیریت چنین مجموعه‌ی پیچیده‌ی بشری امری سخت و طاقت‌فرسا است و سبب شده تا مدیریت به امری پیچیده و فنی تبدیل گردد (ربی‌پور و صمدی وند، ۱۳۸۸: ۲). یکی از ضروریات نفوذ بر دیگران همسویی گفتار و رفتار است. این موضوع در بحث ارزش‌های دینی و فرهنگی به‌دقت بیشتری نیاز دارد، چرا که حرمت باورها و ارزش‌ها تنها با عمل به آن‌ها حفظ می‌شود. مدیریت وسیله‌ای برای رسیدن به خواسته‌های شخصی نیست، مدیر اسلامی نباید مسند مدیریت را وسیله نردبان افتخار در جهت امیال شخصی و نفسانی خود قرار دهد. در رابطه با اهمیت مدیریت، امام علی (ع) در نهج-البلاغه نامه‌ای به اشعث بن قیس فرماندار خود در آذربایجان می‌نویسد: «مدیریت و حکمرانی برای وسیله‌ی آب و نان نیست، بلکه امانتی در دست توست و تو از سوی مافوق خود تحت مراقبت هستی» (نامه ۵) نیاز جامعه بشری، به نظم اجتماعی و دستگاه حکومت و مدیریت، از مسائل بدیهی و مسلم نزد محققان و متفکران است. گزارش‌های تاریخی و تحقیقات جامعه‌شناختی و مردم‌شناختی و نیز شواهد باستان‌شناسی، همگی گویای این واقعیت‌اند که جوامع بشری هیچ‌گاه، از نهاد حکومت و دستگاه رهبری و مدیریت سیاسی و اجتماعی جدا نبوده، هر چند، شکل و شیوه‌ی حکومت و رهبری‌ها متفاوت بوده است. ضرورت و اهمیت وجود مدیر یا رهبر برای هماهنگی، سازماندهی و جهت‌بخشی افراد، بر کسی پوشیده نیست و همگان بر این نکته اتفاق نظر دارند که مردم برای کاستن از فشارهای ناشی از مسؤولیت‌ها، خطرها و برای تحقق اهداف خود، تمایل دارند به فردی به‌عنوان مدیر که او را تحقق‌بخش اهداف و مرجع مشکلات و تصمیم‌گیری‌های خود می‌دانند، روی آورند و از او کمک بخواهند. بنابراین، ضروری است تا از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت از منظر نهج‌البلاغه اطلاع داشته باشیم (ابراهیمی، ۱۳۸۱: ۲).

## ۲. مدیریت در نهج‌البلاغه

### ۲-۱. مفهوم رهبری در نهج‌البلاغه

از موضوعات اساسی و مباحث حیاتی نهج‌البلاغه که جملگی از مسائل اساسی جامعه انسانی محسوب می‌گردد، مسأله مدیریت و رهبری است. در نهج‌البلاغه شریف، مسأله رهبری از مسأله حکومت جدا نیست و آن که مقام رهبری جامعه را به عهده دارد، بالاترین مقام اجرایی حکومت است. در نهج‌البلاغه و طبعاً در اسلام مسؤولیت رهبری و مدیریت در دو بعد نظری و عملی یا در دو جهت اجرا، طرح و تبیین شده، ولی

چنان نیست که این دو مسؤولیت در عمل قابل تفکیک نباشند. به بیان دیگر یک رهبر با استناد به دلایل قطعی اسلامی این اجازه را از طرف خداوند دارد که در شرایط مقتضی مسؤولیت اجرایی خود را به فرد واجد شرایطی واگذار نماید مشروط بر این که مسؤولیت نظارت مستقیم را خود عهده‌دار شود. همانا پیشوایان، مدیرانی هستند از سوی خدا تا مصالح و امور خلق او را به پا دارند و از سوی او متصدی کارهای بندگانش باشند، جز کسی که ایشان را پیشوایان بشناسید و ایشان او را بشناسند، کس دیگری داخل بهشت نمی‌شود و جز کسی که منکر ایشان باشد، ایشان نیز منکر او باشند، کسی دیگری داخل آتش دوزخ می‌گردد. به راستی خداوند شما را به داشتن دین اسلام مخصوص گردانید (این فضیلت را به شما اختصاص داد) و خواست که شما به آن اختصاص یابید و این امر برای آن است که اسلام نامی حاکی از سلامتی و مجموعه کرامت و فضیلت است. خداوند راه آن را برگزید و دلیل‌هایی بر درستی و حقانیت آن بیان کرد. این دلیل‌ها اعم است از علوم آشکار و حکمت‌های پنهان (که در قرآن وجود دارد) که معانی غریب و شگفتی‌آور آن فنا نمی‌پذیرد و مطالب آن پایان نمی‌گیرد (خطبه/۱۴۹). امام علی(ع) در (حکمت/۴۳۷) می‌فرماید: عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبری است کلی و بخشش یک حالت استثنایی و غیرکلی است که نمی‌شود روی آن حساب کرد. یعنی عدل بزرگراهی است که مسیر همگان است درحالی که وجود کلیت و جنبه قانونی ندارد، سپس نتیجه می‌گیرد که از میان عدالت وجود آنکه اشرف است عدل است یعنی از دید امام علی(ع) این عدل است که می‌تواند تعادل اجتماع را حفظ کند و همه را راضی نگه دارد (مطهری، ۱۳۵۳: ۴۴).

## ۲-۲. ویژگی‌های رهبر یا مدیر از دیدگاه نهج‌البلاغه

امام علی(ع) به محمد پسر ابوبکر، چون حکومت مصر را به او داد فرمان می‌دهد به ویژگی‌هایی همچون، فروتنی، نرم‌خویی و گشاده‌رویی و می‌فرماید: بدان ای محمد پسر ابوبکر که من تو را بر مردم مصر والی گردانیدم، مردمی که در نظرم بزرگ‌ترین سپاهیان من هستند، پس تو را باید که با نفس خویش به پیکار درآیی و دین خود را حمایت نمایی، غلبه بر هوی و هوس و نفس اماره؛ خویشتن‌داری؛ برحذر بودن از نخوت و تکبر؛ عدالت در امور؛ دوری از عیب‌جویان و عیب‌جویی؛ دوری از کینه‌جویی؛ عدم مشورت و دوستی با سخن‌چین؛ عدم مشورت با بخیل، ترسو و حریص؛ پیوند و دوستی با پارسایان و راست‌گویان؛ بحث و گفتگو با دانشمندان و حکما؛ رجوع و توکل و استرداد از خود و رسول به هنگام مشکل؛ برحذر بودن از عجب و غرور و داشتن سعه‌صدر؛ برقراری عدالت و احقاق حق و شکیبایی و صبر در مقابل مشکلات ناشی از آن؛ وفای به عهد؛ حذر از خیانت در پیمان؛ بر حذر بودن از منت‌گذاری بر دیگران؛ پرهیز از شتاب و عجله در امور (نامه/۲۷) امنیت مبتنی بر نظم و قانون الهی، همواره مورد تأکید امام علی(ع) و از اهداف و آرمان‌های عالی ایشان می‌باشد. امام به علت ضرورت وجود امنیت و قدرتی نظم‌آفرین، معتقد به محال بودن عدم وجود حکومت است. ایشان فراهم کردن امنیت همه جانبه را مقصد اساسی می‌داند که در سایه آن رشد و تعالی مردمان سامان می‌یابد. خدایا! تو می‌دانی که جنگ و درگیری

ما، برای به دست آوردن قدرت و حکومت و دنیا و ثروت نبود، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های حق و دین تو را به جایگاه خویش بازگردانیم و در سرزمین‌های تو اصلاح را ظاهر کنیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات در امن و امان زندگی کنند (خطبه/۱۳۱).

همچنین، در نامه شماره ۴۱ باز هم بر ویژگی‌هایی همچون پرهیز از حيله و نیرنگ، وفای به عهد، دوری از ظلم و ستم به زیردستان، خوردن نان حلال، عدم همراهی با خائنین و انجام امور فقط به خاطر خدا برشمرده شده‌اند و امام علی(ع) عامل خود را به سبب عدم رعایت ویژگی‌های بالا مورد شماتت و نکوهش قرار داده‌اند. شاید بتوان ارزشمندترین منبع را در بیان ویژگی‌های رهبر (نامه/ ۵۳) امام خطاب به مالک اشتر نخعی دانست که به دلیل طولانی بودن نامه موارد به صورت خلاصه آورده می‌شود:

#### • (عهدنامه مالک اشتر)

در نامه/ ۵۳ امام علی(ع) این فرمان را برای «مالک اشتر نخعی» به هنگامی که او را فرماندار «مصر» قرار داد نوشته است و این زمانی بود که وضع زمامدار مصر «محمد بن ابوبکر» در هم ریخته و متزلزل شده بود، این فرمان از طولانی‌ترین و جامع‌ترین فرمان‌های امام علیه‌السلام می‌باشد. اینست فرمانی که بنده خدا علی امیرمؤمنان به مالک بن الحارث اشتر برای اداره‌ی کشور مصر صادر می‌نماید و برای اجرا کامل آن از او تعهد می‌گیرد، اهداف این فرمان و اجرای آن عبارتست از وصول مالیات از آن کشور و جهاد با دشمنان و اصلاح مردم و آبادسازی شهرهای آن. دستور می‌دهد او را به تقوای الهی و تقدیم اطاعت خداوند بر همه چیز و پیروی از آن فرائض و سنت‌ها که خداوند سبحان در کتاب خود به آن‌ها دستور داده است و هیچ‌کس نمی‌تواند در این زندگانی سرای اخروی به سعادت نائل آید مگر این‌که از آن فرائض و سنت‌ها پیروی کند و هیچ‌کس سقوط در شقاوت نکند مگر با انکار و ضایع کردن آن‌ها و دستور می‌دهد که خداوند سبحان را با قلب و دست و زبانش یاری نماید، زیرا خداوند بزرگ به عهده گرفته است یاری کسی را که او را یاری کند و عزیز داشتن کسی که او را عزیز بدارد، و دستور می‌دهد که نفس خود را از شهوت‌ها بشکند و از طغیان‌ها باز بدارد، زیرا نفس آدمی سخت به بدی وادار می‌کند، مگر آن‌که خدا رحم کند. مالکا: هرگز نفس خود را برای محاربه با خدا رویاروی مساز، زیرا تو تاب انتقام او را نداری و از عفو و رحمت او بی‌نیاز نیستی و از هر عفو کرده‌ای هرگز نادم مباش و به هر کیفی که داده هرگز مباحثات مکن و مادامی که راهی برای گریز داشته باشی به غضب و پرخاش مشتتاب و هرگز مگو: من به مقام فرماندهی نصب شده‌ام فرمان می‌دهم باید اطاعت شوم، زیرا این تقلید نابکارانه وارد کردن فساد در قلب است و عامل سستی و تزلزل در دین و نزدیک شدن به دگرگونی‌ها است.

### ۲-۳. خصوصیات و معیارهای تخصصی مدیران از دیدگاه نهج البلاغه

#### • علم و دانش

در احادیث اسلامی همواره تأکید شده است که در انتخاب افراد به صلاحیت علمی و توانایی آن‌ها دقت و توجه بیشتری شود و هرگز کسانی را که از نظر علمی ضعیف‌اند و آگاهی‌های لازم را ندارند بر کاری نگمارند زیرا که چنین کاری بزرگ‌ترین خیانت به جامعه اسلامی است. حضرت علی(ع) در نهج البلاغه،

خطبه ۱۷۲ می‌فرماید: «ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آن‌ها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد» (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۰).

#### • تجربه کاری

یکی از مؤثرترین عوامل موفقیت کارگزار و مدیر در تشکیلات و سازمان، تجربه و سابقه کاری وی می‌باشد. مدیر و مسئول باتجربه، بسیاری از نابسامانی‌های سازمان خود را سامان می‌دهد و بالعکس مدیر و مسئول بی‌تجربه و بدون سابقه، تشکیلات سازمان یافته را متلاشی و پراکنده خواهد نمود. امام علی(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «افراد با تجربه را به‌عنوان کارگزار انتخاب نما» (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۰).

#### • حسن تدبیر

حسن تدبیر معیاری ضروری برای زمامداران و مدیران می‌باشد. هیچ مدیریتی نمی‌تواند بدون تدبیر درست راه به جایی برد و هر جا که نابسامانی و تباهی مشاهده می‌شود باید در جستجوی نوعی بی‌تدبیری در آن‌جا برآمد و اساساً از مهم‌ترین عوامل فروپاشی سازمان‌ها و دولت‌ها سوءتدبیر است. به بیان امیرالمؤمنین(ع) «چهار چیز دلیل برگشت روزگار و اوضاع و احوال دولت‌ها و حکومت‌هاست، (بدی تدبیر و زشتی تدبیر و کمی عبرت گرفتن و بسیاری مغرور شدن). همچنین، آن حضرت فرموده‌اند: «صلاح و سازمان زندگی تدبیر است» (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۰).

#### • سعه صدر

از ویژگی‌های مهم مسئولان و مدیران سعه صدر است، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد. سعه صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مسئولان و مدیران می‌شود و اگر دولت‌مردان فاقد این خصلت باشند، از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی‌ها برنخواهند آمد. یک مدیر اسلامی باید بداند که در مصدر امور با فراز و نشیب‌های گوناگونی مواجه بوده و برای دستیابی به اهداف تشکیلات، سختی‌های فراوان در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلندهمتی را سلاح خود نسازد در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای ناگوار حرکات غیرمترقبه‌ای از خود نشان می‌دهد که بعضاً اعتبار مدیریت و مسؤولیت او را زیر سؤال می‌برد. سعه صدر آن قدر مهم است که حضرت علی(ع) آن را ابزار حکومت می‌دانند (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۰).

#### • شایستگی و کفایت

در آئین اسلام مسند مدیریت شایسته کسی است که قدرت استفاده از ایمان و تخصص را در مقام اجرا داشته باشد. امیرالمؤمنین در نامه به مالک اشتر، یکی از شرایط واگذاری مسؤولیت‌ها را «کفایت» می‌داند و می‌فرماید: «ای مالک! در به‌کارگیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند، هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر «شفاعت، کفایت و امانت را» (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۱).

#### • نظم و انضباط

نظم، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیر است، چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی بر عهده دارد و از سوی دیگر وقت او محدود است. امام علی(ع) در بخشی از



عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد». همچنین، آن حضرت در وصیت خود قبل از شهادتشان می‌فرماید: «سفارش می‌کنم شما را به تقوی و نظم در امور» (پیروز و خدمتی، ۱۳۹۴: ۳۳).

#### • حسن سابقه

امام علی(ع) سوابق کاری افراد را در گزینش مدیران دقیقاً مورد توجه قرار می‌داد. همچنین آن حضرت، کسانی را که قبلاً در حکومت ظلم و طاغوت دارای منصبی بوده‌اند و در گناهکاری شریک بوده‌اند، جهت تصدی جایگاه‌های مدیریتی شایسته نمی‌دانند و در (نامه/۵۳) به مالک اشتر فرموده‌اند: «بدترین وزیران تو کسانی‌اند که وزیران والیان بدکار پیش از تو بوده‌اند و با آنان در گناهان همکاری کرده‌اند. مبدا اینان صاحبان اسرار تو باشند، زیرا که یاران گنه‌کاران و برادران ستمکارانند، تو می‌توانی به جای آنان بهتر از آن‌ها را بیابی، کسانی که نظریات و نفوذ آن‌ها را دارند و با ستمکاران و گنه‌کاران همکاری نکرده‌اند. این مردان پاک‌دامن هزینه کمتری بر تو تحمیل می‌کنند و نسبت به تو مهربان‌ترند و با بیگانه کم‌الفت‌ترند، آن‌ها را مخصوصاً جلسه‌های سری و انجمن‌های علنی خود قرار ده (پیروز و خدمتی، ۱۳۹۴: ۳۴).

#### • داشتن پشتکار و دوری از تنبلی

سستی در انجام دادن امور موجب زیر پا گذاشتن حق و عدم‌اجرای به موقع کارها و تضییع حقوق مردمان است. کندی در کارها فرصت‌های خیر و غیرقابل‌بازگشت را از بین می‌برد و به هیچ‌وجه نباید در گردش امور سستی و کندی و کاهلی راه یابد و این امر باید با دقت‌های لازم عجین و همراه شود. امیرالمؤمنین علی(ع) چنین سفارش کرده‌اند: «در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن» (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۷: ۳۷۲).

#### • تند ذهنی و داشتن حافظه قوی

مدیر و مسئول باید دارای حافظه قوی و ذهنی توانمند باشد تا پرداختن به یک مسئله او را از سایر مسائل غافل نکند و پیچیدگی و حجم کارها، او را به فراموشی و اشتباه نیندازد. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر چنین فرموده است: «کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند و در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموش کار نباشد» (پیروز و خدمتی، ۱۳۹۴: ۳۷۲).

#### • پاکی و صلاحیت خانوادگی

پاکی و اصالت و صلاحیت خانوادگی از جمله امور کلی است که حضرت علی(ع) در گزینش و انتخاب بر آن تأکید فرموده و آن را به‌عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح نموده است. آن حضرت به مالک اشتر توصیه می‌نماید: «و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالحند و از سابقه‌ای نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین» (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۷: ۲۹۵).

• **داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل**

امام علی(ع) در انتخاب مدیران کشور، به مهارت ادراکی و تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل آنان توجه کامل داشت و مدیرانی را برمی‌گزید که در بحران‌های پیش آمده خود راه‌حل مناسب را بیابند. لذا در معرفی مالک اشتر به دیگر فرماندهان نظامی به مهارت ادراکی و تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل توسط مالک اشتر، اشاره می‌فرماید: «من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهبانی که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم، گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید او را مانند زره و سپر نگهبان خود برگزینید زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود، نه در آن‌جایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آن‌جا که کندی پسندیده است، شتاب می‌گیرد» (خسروی، ۱۳۷۸: ۱۰۸).

• **آینده‌نگری**

آینده‌نگری و دوراندیشی یکی از شرایط مدیریت خردمندان و منطقی است و مدیریت بدون توجه به این نکته مهم نمی‌تواند سازمان را به سر منزل مقصود برساند. قبل از اقدام به هر کار باید جوانب و زوایای مختلف آن مورد بررسی قرار گرفته و پیامدهای احتمالی آن پیش‌بینی شود. مدیرانی که قبل از اقدام‌های عملی، با آینده‌نگری زوایای مختلف مسئله را بررسی کرده و امکانات و مقدمات لازم را پیش‌بینی می‌کنند. آن حضرت در خطبه ۱۵۴ فرمودند: «بینا دل خردمند، پایان خویش می‌بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می‌شناسد (پیروز و خدمتی، ۱۳۹۴: ۳۵).

• **قدرت و توانایی**

یکی از ویژگی‌های مدیر شایسته، داشتن قدرت و توانایی است؛ زیرا مدیر قدرتمند و توانمند می‌تواند در جهت رسیدن به اهداف سازمان حرکت نماید و هرگونه مانع را از جا بردارد. امام علی(ع) در نامه ۶۱ به کارگزار نالایق خود، عدم قدرت و توانایی او را تذکر می‌دهد و مورد ملالت قرار می‌دهد (همان: ۳۵).

• **استقامت در برابر مشکلات**

مدیر و مسئول مشاغل کلیدی باید در برابر فشار کار و دشواری‌ها و فراز و نشیب‌های شغلی و تلخی‌ها و سختی‌های آن چون کوه استوار و با استقامت و دارای عزم و اراده پولادین باشد. حضرت علی(ع) در این مورد در (نامه/۵۳) به مالک اشتر فرموده‌اند: «پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب و مسئول بنما که در برابر دشواری‌ها و پیش‌آمدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا نشانند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی‌خیالی دیگران بی‌تفاوت نگردد»<sup>۱</sup> (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۶).

• **قاطعیت**

قاطعیت و پرهیز از شک و تردید از لوازم و شرایط اصلی موفقیت مدیر است و پس از بررسی جوانب مختلف قضیه و مشورت با صاحب‌نظران، قاطعیت در اجرای تصمیم و اجرای آن ضرورت دارد. دودلی و

۱. ﴿ثُمَّ أَلِصِقْ بِذَوِي... الشَّجَاعَةِ﴾

عدم قاطعیت مدیر باعث می‌شود که تردید و ابهام و سردرگمی در همه بدنه سازمان سرایت کرده و کارها در زمان مناسب به انجام نشده و سازمان به اهداف مورد نظر نرسد. امام علی(ع) از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده و می‌فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید» (حکمت/۲۷۴) (پیروز و خدمتی، ۱۳۹۴: ۳۲).

#### • شجاعت

شجاعت یکی از صفات مهم برای مدیران می‌باشد تا بتوانند از حق دفاع نمایند و علیه خلاف و ناحقی مبارزه نمایند. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر، به او می‌فرماید که به اهل شجاعت بپیوندد و آن‌ها را به‌عنوان کارگزار انتخاب نماید (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۷).

#### ۲-۴. اصول رهبری از منظر امام علی(ع)

- اصول روابط اجتماعی رهبر اسلامی با مردم: امیرالمؤمنین در نامه/۵۳ در نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: تا می‌توانی با پرهیزکاران و راست‌گویان بپیوند و آنان را چنان پرورش ده که تو را فراوان نستایند و تو را برای اعمال زشتی که انجام نداده‌ای تشویق نکنند که ستایش بی‌اندازه خودپسندی می‌آورد و انسان را به سرکشی وا می‌دارد.

- پرهیز از غرورزدگی در نعمت‌ها: امام علی(ع) در نامه/۵۰ در نهج البلاغه خطاب به فرماندهان سپاه می‌فرماید: از بنده خدا، امیرالمؤمنین(ع) به نیروهای مسلح و مرزداران کشور، پس از یاد خدا و درود! همانا بر زمامدار واجب است که اگر اموالی به دست آورد، یا نعمتی مخصوص او شد، دچار دگرگونی نشود و با آن اموال و نعمت‌های بیشتر، به بندگان خدا نزدیک گردد و به برادرانش مهربانی بیشتری روا دارد.

- روابط اجتماعی مدیران: حضرت وقتی عبدالله بن عباس را در سال ۳۶ هجری به فرمانداری بصره منصوب نمود در (نامه/۷۶) خطاب به ایشان می‌فرماید: با مردم به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری گشاده‌رو باش و از خشم پرهیز، که سبک مغزی، به تحریک شیطان است و بدان! آن‌چه تو را به خدا نزدیک می‌سازد، از آتش جهنم دور و آن‌چه تو را از خدا دور می‌سازد، به آتش جهنم نزدیک می‌کند.

- رهبری و روابط پسندیده اجتماعی: امام علی(ع) در این باره می‌فرماید: با سکوت بسیار، وقار انسان بیشتر شود و با انصاف بودن، دوستان را فراوان کند و با بخشش، قدر و منزلت انسان بالا رود و با فروتنی، نعمت کامل شود و با پرداخت هزینه‌ها، بزرگی و سروری ثابت گردد و روش عادلانه، مخالفان را در هم شکنند و با شکیبایی در برابر بی‌خرد، یاران انسان زیاد گردند (حکمت/۲۲۴).

- ضرورت روابط خانوادگی و فامیلی: ای مردم! انسان هر قدر که ثروتمند باشد، باز از خویشاوندان خود بی‌نیاز نیست که از او با زبان و دست دفاع کنند. خویشاوندان انسان، بزرگ‌ترین گروهی هستند که از او حمایت می‌کنند و اضطراب و ناراحتی او را می‌زدایند و در هنگام مصیبت‌ها نسبت به او، پر عاطفه‌ترین مردم می‌باشند. نام نیکی که خدا از شخصی در میان مردم رواج دهد، بهتر از میراثی است که دیگری

بردارد. آگاه باشید! مبدا از بستگان تهیدست خود رو برگردانید و از آنان چیزی را دریغ دارید که نگاه داشتن مال دنیا، زیادی نیاورد و از بین رفتنش کمبودی ایجاد نکند. آن کس که دست دهنده خود را از بستگانش باز دارد، تنها یک دست را از آنها گرفته؛ اما دست‌های فراوانی را از خویش دور کرده است و کسی که پر و بال محبت را بگستراند، دوستی خویشاوندانش تداوم خواهد داشت (خطبه/۲۳).

– **روش زندگی با مردم:** با مردم آن‌گونه معاشرت کنید که اگر مردید بر شما اشک بریزند و اگر زنده ماندید، با اشتیاق سوی شما آیند (حکمت/۱۰، به نقل از فروزنده و نوایی نژاد، ۱۳۹۱: ۱۶۵).

## ۲-۵. ویژگی‌های مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان از دیدگاه حضرت علی(ع)

امام علی(ع) در نامه ۵۳ خود به مالک به نقل از فیض‌الاسلام موارد زیر را برای ویژگی‌های مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان بیان کرده‌اند که عبارتند از:

### ۱- شناسایی وضع و شرایط موجود

در این مرحله مدیر باید از وضعیت و موقعیت سازمان تحت امر خود دائماً اطلاع داشته باشد و آنچه که اهمیت دارد را مشخص سازد. آنچه که امام علی(ع) در این مرحله به آن توجه دارند، نقش خود مدیر در کسب اطلاعات از وضعیت موجود و مسأله‌یابی می‌باشد. یعنی با استفاده از تجربه خود از راه‌های غیررسمی و نه رسمی به بررسی وضع سازمان بپردازد و به وجود مسأله‌ای پی ببرد. حضرت علی(ع) درباره انجام دادن هر کاری در زمان خود می‌فرمایند: «پس هر چیز را به جای خود بگذار و هر کاری را در وقت آن انجام ده.»

### ۲- ارائه راه‌حل‌های مختلف

بعد از این که مدیر در قسمت نخست با تعیین هدف‌ها و بررسی وضع موجود، مشکل و مسأله‌ای را مورد شناسایی قرار داد و پی به وجود شرایط نامطلوب سازمان برد، وظیفه او ایجاب می‌کند تا در حل آن مشکل بکوشد. از ابعاد مختلف ممکن است راهکارهایی را مشخص سازد یا به تنهایی به آن دسترسی پیدا کند، یا با مشورت مشاوران و اعضای سیستم جهت حل این مسأله به آن برسد. حضرت علی(ع) در این مرحله به مشورت با دانایان اشاره می‌کنند و می‌فرمایند: «و درباره استوار ساختن آنچه کار شهرهای تو را منظم می‌گرداند و بر پا داشتن آنچه مردم پیش از تو برپا داشته بودند، بسیار با دانشمندان مذاکره و با راست‌گویان و درست‌کرداران گفتگو کن.» سفارش حضرت علی(ع) به همنشینی با حکما به خاطر افزودن دامنه علم و حکمت مدیر است تا در مواقع حساس تصمیم‌گیری از اطلاعات و دانش بیشتری برخوردار باشد.

### ۳- ارزیابی راه‌حل‌ها و گزینش بهترین‌ها

در این مرحله مدیر موظف است از بین انبوه راهکارهای ارائه شده جهت حل مسأله یکی را انتخاب کند، اما این که با چه ملاکی دست به چنین انتخابی بزند به عوامل متعددی بستگی دارد. در این مرحله امام علی(ع) خطاب به مالک به بیان معیار جهت انتخاب یک گزینه پرداخته‌اند و با توجه به نظام ارزشی اسلام

که مبتنی بر خدامحوری و حق طلبی است می فرمایند که باید توجه مدیر به حق محوری و حق مداری باشد و در (نامه/۵۳) خطاب به مالک اشاره می کنند که باید توجه تو به گسترش عدالت و حق مداری باشد.

#### ۴- اجرا و پیگیری

بعد از این که با ملاک های مشخص شده یک گزینه انتخاب شد، نوبت به اجرای آن می رسد. نکاتی که مدیر باید در این مرحله مورد توجه قرار دهد عبارت است از:

#### الف - اجرا فوری باشد.

حضرت علی (ع) در این مورد می فرمایند: «و بترس از شتاب زدگی به کارها پیش از رسیدن هنگام آن ها یا دنبال گیری و سخت کوشی در آن ها هنگام دسترسی به آن ها یا از ستیزگی در آن ها وقتی که سررشته ناپیدا باشد یا از سستی در آن ها چون در دسترس آید».

#### ب - مجریان خوبی انتخاب کند.

امام علی (ع) خطاب به مالک می فرمایند: «پس از آن در حال نویسندگان بنگر و بهترین ایشان را به کارهایت بگمار».

#### ج - نظارت همه جانبه داشته باشد تا بتواند پاداش دقیق و مناسب بدهد.

«پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن»، «و در کار خراج به صلاح خراج دهندگان کنجاوی کن».

#### د - جهت نظارت و ارزیابی کار مجریان، نمایندگان ویژه داشته باشد.

امام علی (ع) در این خصوص می فرمایند: «پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرس های راست کار و وفادار بر آنان بگمار» (سیادت، ۱۳۸۵: ۳).

#### ۲-۶. سبک های مدیریت

براساس این سبک مدیران ابرمردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی است، شایسته رهبری گردیده اند؛ بنابراین، کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی چون هوشمندی، برون گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جذابیت سیما و غیره باشند (الوانی، ۱۳۹۴: ۲۰).

امام علی (ع) ویژگی هایی را برمی شمارد که بایستی رهبر فاقد آن باشد و یا به عبارتی رهبر بایستی صفاتی مقابل این صفات داشته باشد: ۱- بخل، ۲- نادانی، ۳- ستمگری، ۴- بی عدالتی و ۵- خروج از سنت رسول خدا. همچنین، در نامه شماره ۵۳، امام علی (ع) به ویژگی رازداری رهبری با این جمله اشاره می کند: از رعیت آنان را که عیب جو ترند از خود دور کن، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است (امیریان زاده، ۱۳۸۳: ۱۸).

#### سبک رفتاری مدیر

در این گروه از نظریات به جای آن که به دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش مدیریت چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه هایی توسل می جویند (الوانی، ۱۳۹۴: ۴۵۳). امام علی (ع) نیز در خطبه و نامه های خویش به فرمانداران ممالک مختلف

به اهمیت توجه به زیردستان اشاره فراوان کرده است و لزوم توجه به ایشان و نیازهایش را در جهت ایجاد یک رهبری و زمامداری عادلانه خاطر نشان ساخته است.

امام علی (ع) در (نامه/۱۸) خود خطاب به عبدالله بن عباس فرمان‌گذار مصر به بعضی از رفتارهای رهبر در برخورد با زیردستان اشاره کرده است: ۱- نیکویی با مردم؛ ۲- دور کردن ترس و بیم از دل مردم؛ ۳- مدارا با مردم؛ ۴- بر حذر داشتن رهبر از درشتی و ستم ورزی بر زیردستان؛ ۵- عدم تحقیر زیردستان؛ ۶- عدم تدارک شرایط سخت برای زیردستان؛ ۷- رفتار همراه با اعتدال با زیردستان؛ ۸- فروتنی با زیردستان؛ ۹- نرم‌خویی و گشاده‌رویی با زیردستان؛ ۱۰- عدالت در برخورد با همه حتی در نگاه؛ ۱۱- نکوهش خیانت در بیت‌المال امت؛ ۱۲- تبعیض در بین زیردستان؛ ۱۳- مهربانی با رعیت؛ ۱۴- دوستی ورزیدن با زیردستان؛ ۱۵- بخشش گناهان زیردستان؛ ۱۶- عدم تعجیل در تصمیم‌گیری هنگام خشم در مورد زیردستان؛ ۱۷- عدم استبداد در فرماندهی؛ ۱۸- قدردانی از زیردستان که تلاش و کوشش دارند؛ ۱۹- مشورت با زیردستان قبل از تفویض اختیار و مسؤولیت؛ ۲۰- توجه به ویژگی‌های تجربه، حیا، خاندان پرهیزکار و نجیب، تقدم در پذیرش اسلام و دلبستگی بیشتر به آن، خوش‌اخلاقی، با آبرویی و کم‌طمعی و عاقبت‌نگری در انتخاب عاملان توسط رهبر.

**مدیریت خدمتگزار<sup>۱</sup>:** مفهوم مدیریت خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کارزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع کننده چنین سبک مدیریتی است، فلسفه آن را "توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می‌کند و مدیران خدمتگزار را چنین تعریف می‌کند: "مدیران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند" (به نقل از چوپانی، ۱۳۹۰: ۳۳).

امام علی (ع) می‌فرماید: برخورد با کارگران به گونه‌ای باشد که آنان جرأت آن را داشته باشند که عیوب تو را متذکر شوند (نامه/۵۳). روحیه‌ی انتقاد و انتقادپذیری را در محیط اداری تقویت کنید و فریب تعریف و تمجید دیگران را نخورید (حکمت/۴۵۴).

**سبک مدیریت توزیع شده<sup>۲</sup>:** مدیریت توزیعی، دیدگاه تازه‌ای نیست. این واژه برای اولین بار به وسیله یک روانشناس استرالیایی به نام گیب به کار برده شد. دیدگاه اسپیلان<sup>۳</sup> که تحت تأثیر روانشناسی شناختی قرار گرفت به طور ویژه براساس شناخت توزیعی و نظریه فعالیت، ترسیم شد اسپیلان (۲۰۰۶)، به نقل از غلامی، نشتیفانی و عزیز، ۱۳۹۳: ۲). بنابراین، چشم‌انداز توزیعی معاصر، بر بافت اجتماعی و رابطه‌های ناشی از آن دلالت دارد که بخش جدایی‌ناپذیر فعالیت مدیریت و رهبری است.

1. Servant Leadership
2. Distributed leadership
3. Spilane

یکی از بارزترین مصداق حق و عدل، اجرای عدالت در توزیع بیت‌المال است. امام علی(ع) همه مردم را در تقسیم بیت‌المال مساوی می‌پنداشت و بی‌عدالتی و تبعیض را به هیچ‌وجه روا نمی‌داشت. امام علی(ع) در این مورد به مصقله بن هبیره شیبانی فرماندار خود در "اردشیر-خره" نوشت: باخبر باش که حق نزدیکان تو و من در سهم بیت‌المال با مردم دیگر مساوی است (نامه/۴۳). کما اینکه در مورد برادرش عقیل می‌گوید: به خدا سوگند عقیل را دیدم تا آن‌جا گرسنه است که درخواست یک من از گندم‌های بیت‌المال را دارد. دیدم بچه‌های او ژولیده هستند. بر اثر فقر رنگ آنان پریده است، سیاهی صورت آنان همانند سیاهی و سمه است. عقیل چند دفعه پیش من آمد و فشار آورد که من به او گندم بدهم، من گوش خود را نزدیک او بردم، عقیل گمان کرد من می‌خواهم دین خود را به او بفروشم. راه خود را ترک کرده و اختیارم را به دست او بدهم؛ اما من آهنی را در آتش سرخ کردم، پس آهن گداخته را نزدیک او بردم تا پند بگیرد. ناگهان فریاد عقیل مانند فریاد مریضان بلند شد و نزدیک بود از اثر آتش دستش بسوزد. به عقیل گفتم: نوحه‌گران در عزایت بنشینند آیا از آهنی که انسانی برای کارهای خود گرم می‌کند ناراحت می‌شوی و مرا به سوی آتشی می‌کشانی که خدا برای غضب خود افروخته است. آیا تو از آتش دنیا ناراحت می‌شوی و من از آتش قیامت ناراحت نشوم (خطبه/۲۱۷).

## ۲-۷. سبک رهبری حکیمانه

از دیدگاه امام علی(ع) سبکی که مبتنی بر مبانی اعتقادی و تکلیف‌محور است که در مورد زبردستان، مردم، نزدیکان و دشمنان با راهبردهای مناسب هدایت دلسوزانه، مراعات بردارانه، مراقبت سخت‌گیرانه و مبارزه جوان‌مردانه به کار می‌رود. اجرای این سبک به نام رهبری حکیمانه نام‌گذاری شده است که به کسب موفقیت در مأموریت و رشد انسان‌ها و همچنین رضایت خداوند منجر می‌شود (اسکندری، محمدی، اکبری و سیف، ۱۳۹۳: ۲). امام علی(ع) در نامه ۱۸ خود خطاب به عبدالله بن عباس فرمان‌گذار مصر به بعضی از رفتارهای رهبر در برخورد با زبردستان اشاره کرده است.

۱- نیکویی با مردم؛ ۲- دور کردن ترس و بیم از دل مردم؛ ۳- مدارا با مردم؛ ۴- بر حذر داشتن رهبر از درستی و ستم‌ورزی بر زبردستان؛ ۵- عدم تحقیر زبردستان؛ ۶- عدم تدارک شرایط سخت برای زبردستان؛ ۷- رفتار همراه با اعتدال با زبردستان؛ ۸- فروتنی با زبردستان؛ ۹- نرم‌خویی و گشاده‌رویی با زبردستان؛ ۱۰- عدالت در برخورد با همه در نگاه؛ ۱۱- نکوهش خیانت در بیت‌المال امت؛ ۱۲- مهربانی با رعیت؛ عدم استبداد در فرماندهی؛ ۱۳- برقراری داد و عدل در بین زبردستان اعم از خویشاوند و غریبه‌ها؛ ۱۴- ساماندهی به کار زبردستان؛ مشورت با زبردستان قبل از تفویض اختیار و مسؤلیت؛ ۱۵- نگاه دلسوزانه همچون پدر و مادر به مشکلات زبردستان؛ ۱۶- برگزاری جلسات عموم برای شنیدن مسائل و مشکلات زبردستان و ۱۷- لزوم امکان دسترسی زبردستان به رهبر و خوش خلقی و آگاهی رهبر در برخورد با آن‌ها.

### نتیجه‌گیری

از آن جایی که اداره و پاسداری از ارزش‌های یک جامعه نیاز به رهبری و مدیریت دارد، مدیران در جامعه ما باید سعی کنند تا رهبری خود را با اعتقاد و باور قلبی به خدا و سبک و سلوک پیامبر و اهل بیت (ع) و خصوصاً سخنان امام علی (ع) در نهج‌البلاغه در برقراری روابط انسانی با اعضای سازمان آراسته نمایند. با نگاه کلی به دیدگاه امام (ع) در نهج‌البلاغه چندین نکته در نهایت مشخص می‌گردد. در مقایسه مدیریت سنتی و مدرن تعادلی از جنس آموختن و تجربه کسب کردن برقرار می‌توان برقرار کرد. مدیران جوان که دانش کافی دارند، از تجربه کافی بی‌بهره هستند و مدیران سنتی که با دیدگاه‌های قدیمی مدیریت می‌نمایند، نیازمند طرحی نو، بهترین ترکیب از دیدگاه مدیریت سنتی و مدرن امروزی بهره‌مندی از دانش روز با رویکرد مشاوره و استفاده از تجارب بزرگان می‌باشد. در سبک‌های مدیریت امروزه در جامعه از سبک مدیریت خدمتگزار و تحول‌آفرین صحبت به عمل می‌آید. سبک رهبری خدمتگزار باعث افزایش احساس اعتماد و مشارکت در بین افراد می‌شود. مدیران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به مدیرانی خدمتگزار شوند. این سبک ریشه در آموزه‌های دین اسلام و هم در نظریه روابط انسانی در مدیریت دارد. در نامه ۵۳/ حضرت علی از ویژگی رهبری خدمتگزار می‌فرماید: کاری که باید بیشتر از هر کاری رهبر باید دوست داشته باشد، میانه‌روی در حق است و همگانی کردن آن در برابری و دادگری که سبب خشنودی رعیت می‌گردد و همچنین ویژگی‌هایی چون اولویت رفاه افراد و احترام به آنان، تواضع و فروتنی، صداقت و راستگویی، ساده‌زیستی، تقوا، سعه‌صدر و عدالت را دارا می‌باشد (نامه ۵۳).

سبک مدیریت دیگر در جامعه امروزه مدیریت تحول‌آفرین است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها و خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. مدیر خوب کسی است که با طبیعت انسان‌هایی که با آنها سروکار دارد آشناست و به‌خوبی می‌داند که چه چیزی آنها را به حرکت وامی‌دارد و چه چیزهایی اراده‌شان را سست می‌کند. یکی از مهم‌ترین محورهای اداره جامعه نحوه مدیریت و رهبری آن است. همه جهان می‌خواهند بدانند حکومتی که استغنائی از دیگر مکاتب فکری و فرهنگی از ارکان ایدئولوژی آن است، چگونه سرزمین خود را اداره می‌کند و مدیران و کارگزاران حکومت اسلامی براساس چه الگو و برنامه‌ای مدیریت ویژه و مستقل را اجرا می‌کنند. در این میان دریای نهج‌البلاغه با توجه به حضور حضرت امیر علیه‌السلام در رأس حکومت اسلامی و تصمیم‌گیری‌های ایشان در سطوح عالی اجرایی حکومت و جامعه، نقش ویژه‌ای دارد. اهمیت مدیریت از دیدگاه نهج‌البلاغه حضرت علی (ع) را می‌توان به این صورت توضیح داد که در اندیشه آن حضرت هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچو خطر بر سر کارآمدن افراد فاقد اهلیت یا کم صلاحیت نیست. امام در (خطبه ۵۲۸) می‌فرماید: بر مسند



هر شاخه از کارهای چنان سرپرستی بگمار که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و بسیاری کار آشفته‌اش ننماید و بدان که هرگاه در کار دبیرانت کمبودی باشد و تو بی‌خبر بمانی، دامنگیرت خواهد بود.

سبک مدیریت توزیعی یکی از خصوصیات مدیر عادل می‌باشد، که در (خطبه/۱۲۶) نهج‌البلاغه به آن به‌طور مستقیم اشاره شده است: اگر مال متعلق به من بود بین مردم به‌طور مساوی تقسیم می‌کردم حالا که مال، مال الله است. مطمئن باشید سپردن مال به کسی که استحقاق ندارد با تذبذب و اسراف یکی است و اگر کسی چنین کند در دنیا قدرش بالا می‌رود ولی در آخرت بی‌ارزش خواهد شد.

مدیریت مشارکتی نیز یکی از رویکردهای جدید مدیریتی در سازمان‌ها امروزی است. نظام مدیریتی مشارکتی نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در زمینه مدیریت مشارکتی در نهج‌البلاغه در نامه/۵۳ امام علی(ع) می‌فرماید: "اگر مردم به تو گمان سوء پیدا کردند و پنداشتند که تو بیت‌المال را حیف و میل می‌کنی یا در بعضی کارها ناتوان و یا این‌که عمداً رسیدگی نمی‌کنی و ... مشکل و موضوع را با آنها در میان بگذار و مشورت نما و با این کار ذهن و اندیشه آنان را نسبت به خودت هموار و سالم قرار بده، که مردم را در جریان امر قرار دادن فوایدی دارد؛ از جمله این‌که: بیشتر مواظب عملکرد خویش خواهی شد (آن‌گاه که می‌بینی باید مردم در چند و چون امور قرار بگیرند پس تلاش می‌کنی از کج‌روی و رفتارهای نادرست خودداری کنی) و همچنین این کار موجب می‌شود با زیرمجموعه خود و مردم، دوست و رفیق و صمیمی باشی که این رفاقت، قوی‌ترین ابزار برای حاکمان و مدیران می‌باشد و باز موجب خواهد شد که عذر و دلایل تو را در امور مورد تهمت بپذیرند و به تو گمان سوء نبرند" (نامه/۵۳).

در دیدگاه امام علی(ع) از حوزه نهج‌البلاغه پذیرش رهبری تنها منحصر به پذیرش حکومت بر مردم نیست، بلکه پذیرش مسؤولیت، کمک به مردم، برقراری عدالت و گرفتن حق مظلوم از ظالم است؛ بنابراین، امام در پذیرش زمامداری خود آن را واجب بر خود می‌داند، نه از آن جهت که توسط پیامبر(ص) در غدیر خم به این سمت انتخاب شده، بلکه به دلیل عهد و پیمان دانشمندان آگاه و ربانی. تئوری مدیریت از حوزه نهج‌البلاغه دیدگاه امام علی(ع) مبتنی بر اهداف و مبانی و عناصری است که حول محور برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، هماهنگی، تفویض اختیار، کنترل و نظارت می‌چرخد. باید گفت تئوری حضرت امیر(ع) مبتنی بر مدیریتی حاکی از عشق و محبت به ذات اقدس الله است. حضرت علی(ع) برای توفیق در مدیریت استعانت از کانون اصلی آن یعنی قدرت بی‌انتهای خدای متعال را توصیه می‌نماید. مدیر هوشمند و معتقد در جامعه اسلامی افزون بر استفاده از تمام فنون و دانش‌های بشری در اعمال صحیح مدیریت با شیوه عرفی از استمداد معنوی و توجه به کانون قدرت اصلی غافل نمی‌شود و با استظهار به آن ریسمان محکم در شرایط گرفتار بحران بن‌بست و انسداد نمی‌گردد. حضرت علی(ع) به شیوه اعمال مدیریت رهبر و نحوه سلوک با مردم اشاره ظریفی دارد. توصیه‌های مدیریتی حضرت به مالک در (نامه/۵۳) مبین ضرورت آموزش و یادآوری فنون اعمال مدیریت است که کسی حتی در موقعیت

ممتاز به حالت استغناى كاذب گرفتار نشود. همان‌طور كه در معيارهاى استخراج شده از نهج‌البلاغه مشاهده شد، معارف اهل بيت فقط به يك بعد انسان نمى‌پردازد و انسان را در تمام ابعاد وجودى رشد مى‌دهد. بر اين اساس مى‌توان چنين نتیجه‌گيرى نمود كه در رويکرد اسلامى، نظامى جامع و همه‌جانبه در مقام تعريف ويژگى‌هاى مديران مدنظر است كه ابعاد درونى ساختارى، رفتارى را به‌صورت هم‌زمان پوشش مى‌دهد.

## منابع

- ابراهیمی، سید احمد. (۱۳۸۱). «مطالعه تطبیقی سبک رهبری امام علی(ع) با سبک‌های رهبری موجود». **فصلنامه اندیشه صادق**. مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق(ع)، شماره ۱، ۱-۶.
- اسکندری، مجتبی؛ محمدی، ابوالفضل؛ علی‌اکبری، حسن و سیف، بهمن. (۱۳۹۳). «سبک رهبری فرماندهان نظامی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی در نهج‌البلاغه». **دو فصلنامه مدیریت اسلامی**. سال ۲۲، شماره ۱، ۹-۴۰.
- امیریان‌زاده، مزگان. (۱۳۸۳). «رهبری در نهج‌البلاغه». **مجله تدبیر**. شماره ۱۵۰، ۱-۲۲.
- پیروز، علی آقا و خدمتی، ابوطالب. (۱۳۹۴). **مدیریت در اسلام**. قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- جعفری، محمدتقی. (۱۳۸۹). **حکمت اصول سیاسی اسلام**. قم: موسسه نشر استاد جعفری.
- خسروی، محمود. (۱۳۷۸). **ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق(ع).
- چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). **بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت بیمه سهامی البرز**. پایان‌نامه کارشناس ارشد، دانشگاه تهران.
- دهکردی، لطف‌الله و جوکار، علی‌اکبر. (۱۳۹۱). **مدیریت اسلامی و الگوهای آن**. پیام دانشگاهی.
- دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۸۷). **دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی(ع)**. تهران: نشر دریا.
- ربی‌پور، محمدعلی و صمدی‌وند، منوچهر. (۱۳۸۸). «سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه». **فراسوی مدیریت**. سال دوم، شماره ۸، ۱-۲۲.
- سیادت؛ سید علی. (۱۳۸۵). «بررسی ویژگی‌های مدیران و مهم‌ترین راهکارهای اجرایی در ایجاد انگیزه و کارایی در کارکنان از دیدگاه امام علی(ع)». **دانشکده علوم انسانی**، سال ۱۴، شماره ۶۰، ۱-۱۵.
- شریف‌الرضی، محمدبن‌حسین (۱۳۶۸). **ترجمه و شرح نهج‌البلاغه**. ترجمه علی‌نقی فیض‌الاسلام اصفهانی، تهران: نشر فیض‌الاسلام.
- شیرازی، علی. (۱۳۹۲). **مدیریت آموزشی**. مشهد: نشر جهاد دانشگاهی مشهد.
- فروزنده، لطف‌الله و نوایی‌نژاد، افتخارالسادات. (۱۳۹۱). **گزیده نکات مدیریتی در نهج‌البلاغه**. تهران: انتشارات پیام نور.
- قوچانی، محمود. (۱۳۷۴). **فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب(ع) به مالک اشتر**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۵۳). **امامت و رهبری**. تهران: انتشارات صدرا، چاپ نوزدهم.
- Erkutlua, H. and Chafra, J. (2015). "The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 181, 3-11.

- Silva, A. (2016). "What is Leadership". **Journal of Business Studies Quarterly**, 8, 1-5.
- Slimane, M. (2016). "Relationship between innovation and leadership". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 34, 218-227.