

آموزه‌های رفتاری کارگزاران از منظر امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه  
بایسته‌های مدیریت اسلامی

حسین تاج آبادی\* / علی بنایی\*\* / کوروش بروجی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۹/۴/۱۵

چکیده

جهان اسلام همواره پایبند به اصولی است که رعایت آن‌ها لازمه اقتدار و بقای جامعه اسلامی است. سیاستمداران و اندیشمندان، این اصول را همواره در مکتب اهل بیت (علیهم‌السلام) جستجو می‌کنند. در این میان اندیشه و آموزه‌های امام علی (علیه السلام) پیوسته راهگشای بشریت در همه دوران بوده است. بنابراین چنانچه ملتی سیمای شخصیتی حضرت (علیه السلام) را آنگونه که شایسته است بشناسد و به تعالیم ایشان معرفت پیدا کند، سعادت دنیوی و اخروی خود را تضمین کرده است. در مکتب علوی، اصلاح جامعه و مردم منوط به اصلاح زمامداران است و میان این دو مؤلفه روابط متقابل وجود دارد. از این رو در نهج البلاغه که بعد از قرآن کریم، از مهم‌ترین اسناد اعتقادی عموم مسلمانان و خصوصاً شیعیان است، شاهد تعالیم راهبردی و ارزنده امام علی (علیه السلام) در زمینه وظایف رهبری زمامداران و جنبه‌های رفتاری ایشان هستیم. در این پژوهش با نگاهی توصیفی-تحلیلی به موضوع و با توجه به تعالیم حضرت علی (علیه السلام) در نهج البلاغه، به شیوه کتابخانه‌ای در کنار سیمای مدیریت علوی به روش تحلیل محتوا به تجزیه و تحلیل آموزه‌های رفتاری ایشان در عرصه مسئولیت‌پذیری و مدیریت پرداخته شده است که شرح نتایج آن در قالب چکیده نمی‌گنجد.

ht171819@gmail.com

\*.دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران

ali@banaee.ir

\*\* استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* پژوهشگر بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، دانش آموخته دانشگاه صنعتی مالک اشتر، مقطع کارشناسی ارشد

ku.Borouji@cbi.ir

مدیریت MBA

آموزه‌های رفتاری، جامعه‌اسلامی، مدیریت اسلامی، گزینش، کارگزاران، امام علی (علیه السلام)، نهج البلاغه.

### ۱. مقدمه

دوران حکومت حضرت علی (علیه السلام) گر چه دوران کوتاهی بوده است، اما همواره الگویی جامع و کامل از حکومتی حقیقت طلب و عدالت محور بر پایه دین برای همه نسل‌ها در همه دوران‌ها به یادگار نهاد. آموزه‌های امام علی (علیه السلام) به سبب برخورداری از درایت و فضیلت و تدبیر در همه ابعاد دینی - اعتقادی، سیاسی و اجتماعی مورد توجه متفکران و اندیشمندان قرار گرفته است. استمداد از آموزه‌های راهبردی امام علی (علیه السلام) منحصر به عصر خاصی نگشت و تا به امروز نیز محل رجوع جهان اسلام گردیده است. این آموزه‌ها که بیانگر نبوغ فکری و بینش عمیق ایشان است ریشه در ایمان راستین و تقوای الهی حضرتش دارد. در این پژوهش با الهام از تعالیم ارزنده‌ی ایشان در نهج البلاغه به روش تحلیل محتوا به واکاوی آموزه‌های رفتاری کارگزاران پرداخته شده است. در واقع وزرا و معاونین (کارگزاران) رکن مهم اجرایی حکومت اسلامی هستند که عدم توجه به ابعاد رفتاری آنها موجبات کج روی سیاسی را فراهم آورده و جامعه را به فقه‌رایی می‌کشاند. همانگونه که حضرت (علیه السلام) در این مورد توصیه نموده اند: «رسیدن به مراتب بالا بدون استحقاق، مهم‌ترین عامل نابودی است» (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸: ۲۷۸) این مقاله سعی دارد با توجه به الگوی مدیریتی امام علی (علیه السلام) در این زمینه چشم‌اندازی از آموزه‌های راهبردی ایشان در زمینه رفتار ارائه دهد تا از این رهگذر یادآور این مهم گردد که در کنار معرفت و شناخت این آموزه‌ها، فقط التزام عملی بدان‌ها رستگاری جامعه را میسر و تضمین می‌کند و موجبات بقای جامعه اسلامی را فراهم می‌آورد.

### ۱-۱- بیان مسئله

مدیران و صاحب‌منصبان از جمله افرادی هستند که دامنه تأثیرات انتخاب، گزینش و رفتار و اعمال آن‌ها (چه مثبت و چه منفی) تنها به یک سازمان و یا یک مجموعه محدود نمی‌شود، بلکه جامعه‌ای را شامل می‌شود که مردم آن دائماً در حال رصد و ارزیابی عملکرد وی هستند. نحوه عملکرد مسئولان (وزرا، معاونین، و سایر صاحب‌منصبان) در ذهن مردم ایجاد نگرش می‌کند، که با توجه به مطلوب بودن یا نبودن عملکرد آنان و نیز نتیجه حاصل از ارزیابی عملکرد مردم، این نگرش نیز



دستخوش تغییرات و جهت‌گیری‌هایی می‌شود. اعتماد، تعهد، احساس عدالت، وفاداری و ... همه از جمله مصادیقی است که به دنبال عملکرد مسئولان می‌تواند به وجود آید و یا تقویت شود و گاه می‌تواند از بین رود. از همین روست که گفته می‌شود: «مدیریت در کیفیت اداره جوامع بشری، نقطه کلیدی و تعیین کننده همه امور است.» (علی اکبری، ۱۳۸۹: ۲۶۰) قطعاً سهیل انگاری و کوتاهی در انتخاب مسئولان و مدیران و عدم توجه به رفتار آنها زبان‌های سنگینی را به بار می‌آورد که حتی ممکن است پیامدهای آن تا سال‌ها بعد جامعه و آینده کشور را تحت الشعاع قرار دهد. به دنبال این مهم، دانستن معیارها و ملاک‌های سنجش اعمال افراد می‌تواند از گزینش و انتخاب افراد نامناسب برای پست‌های سازمانی و کلیدی و بروز معضلات و چالش‌های ناشی از بکارگیری آنان جلوگیری به عمل آورده و موجبات یک تصمیم‌گیری خردمندانه همراه با در نظر گرفتن ملاک‌های موردنظر بدور از هرگونه برخوردهای سلیقه‌ای فردی و یا گروهی را فراهم آورد. بنابراین مسئله تحقیق حاضر این است که؛ در زمینه اعمال و رفتار مسئولان، لازم است چه اصول و معیارهایی را لحاظ شود؟

#### ۲-۱- پیشینه‌ی پژوهش

درباره شیوه‌های مدیریتی و حکومتی حضرت علی علیه السلام مطالعات زیادی صورت گرفت، از جمله می‌توان به آثار زیر اشاره کرد: «امام علی علیه السلام (عقلانیت و حکومت از رحلت نبی اکرم صلی الله علیه و آله تا شهادت وصی اعظم)» از علی اصغر عین القضاة؛ نویسنده در این اثر با استناد به منابع شیعی و غیر شیعی سعی دارد تاریخ سی ساله صدر اسلام از رحلت نبی اکرم تا شهادت وصی اعظم را با زبانی ساده بیان کند. «اندیشه و روش اصلاح جامعه از دیدگاه امام علی علیه السلام» از مهدی محمدی صیقل؛ نویسنده در اثرش اندیشه و روش‌های اصلاح جامعه از دیدگاه امام علی علیه السلام را در قلمرو جامعه‌شناسی دین تبیین می‌کند. «آیین‌کشورداری از دیدگاه امام علی علیه السلام» از آیت الله شیخ محمد فاضل لنکرانی به تنظیم حسن کریمی این کتاب توسط حسن کریمی تنظیم شده که وی در این کتاب جزوات درس استاد (آیت الله شیخ محمد فاضل لنکرانی) را جمع‌آوری و تدوین کرده و عمده موضوعات این اثر پیرامون فرمایشات حضرت علی علیه السلام در خصوص حکومت مصر و آیین کشورداری امام علی علیه السلام است. «دلالت دولت (آیین نامه‌ی حکومت و مدیریت در عهد نامه‌ی مالک اشتر)» از مصطفی دلشاد تهرانی؛ که در این اثر ۱۱۰ آیین مطرح شده که در ذیل هر کدام آموزه‌های مطرح و شرح گشته تا آیین نامه‌ای باشد برای حکومت و مدیریت بر مبنای انسانیت، عدالت، و خدمت. «حکومت علوی (هدف‌ها و مسئولیت‌ها)» گردآوری شده توسط گروهی از نویسندگان، زیر نظر دبیرخانه مجلس خبرگان؛ این کتاب که دستاورد تلاش جمعی از

محققان و نویسندگان است به شرح اهداف و وظایف حکومت علوی پرداخته است و با تشریح این اهداف و وظایف، خطاب به تمامی سبک‌ها و روش‌های مدیریتی و حکومتی اعلام داشته؛ حکومت علوی، آینه تمام‌نمای اصول و ارزش‌های حاکم و جاری در حکومت اسلامی است و اسوه همه جوامعی است که خواهان حکومت اسلامی و انسانی و مردمی می‌باشند. اما در تمامی آنها جای بحث پیرامون واکاوی آموزه‌های رفتاری کارگزاران با توجه به تعالیم ارزشمند حضرت علی (علیه السلام) بسیار خالی به نظر می‌رسید، بنابراین پژوهش حاضر به روش کتابخانه‌ای به روش تحلیل محتوا به تبیین و واکاوی این مهم نگارش یافته است.

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

مسئولان و صاحب‌منصبان به لحاظ متصل بودن به منابع قدرت، از جایگاهی برخوردار هستند که تصمیمات، رفتار و حتی طرز تفکر و نگرش آن‌ها بر کیفیت زندگی عده‌ای از افراد تأثیر می‌گذارد و در بسیاری از موارد به آن جهت می‌دهد. در دنیای امروز می‌توان این ادعا را داشت که بسیاری از معضلات و مشکلات جوامع به دلیل سهل‌انگاری در انتخاب مسئولانی است که با هدف خدمت‌رسانی انتخاب شده‌اند اما همین افراد تمامی فرصت‌ها، افراد و منابع را به خدمت هوی نفس خویش درآورده‌اند، و با این کار خود، سازمان و جامعه را به تباهی می‌کشانند. امیرمؤمنان (علیه السلام) در خصوص انتخاب و ارتقاء این افراد می‌فرماید: «رسیدن به مراتب بالا بدون استحقاق، مهم‌ترین عامل نابودی است.» (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۷۸: ۲۷۸)

از همین روی پژوهش حاضر قصد دارد تا با درپیش گرفتن رویکردی تحلیلی، به روش تحلیل محتوا ویژگی‌ها و جنبه‌های رفتاری کارگزاران را در آموزه‌های دین مبین اسلام و نیز سیره حکومتی و مدیریتی امام علی (علیه السلام) جست‌وجو کند و به یک چهارچوبی کلی در این زمینه نائل آید.

### ۲. بحث

#### ۲-۱- آموزه‌ها و تعالیم در خصوص معیارهای گزینش

##### ۲-۱-۱- توجه به رضای خدا و خدمت به خلق خدا در مسند قدرت

##### ۲-۱-۱-۲- توجه به رضای خداوند

در مکتب علوی و جامعه اسلامی میان ابعاد مختلف حکومتی و دین‌پیوندی عمیق برقرار است. با انتصاب درست و کارآمد افراد لایق در مسند مدیریت، معاونت، و وزارت، و توزیع عادلانه و مدبرانه قدرت

در دست آنها؛ پایه‌های حکومت اسلامی استوار می‌گردد. در این میان، تنها افرادی شایستگی انتصاب را دارند که به جز کسب رضایت خدا و خدمت به خلق خدا به چیزی نمی‌اندیشند، و نسبت به سرانجام اسلام و مسلمانان بسیار دقیق و حساس هستند. امام علی علیه السلام در زمینه معطوف نمودن تمامی توجهات به خداوند در توصیه به محمد ابن ابی‌بکر فرماندار مصر می‌فرماید:

«ای محمد ابن ابی‌بکر! بدان که من تو را سرپرست بزرگترین لشگرم یعنی لشگر مصر، قرار دادم. بر تو سزاوار است که با خواسته‌های دل مخالفت کرده، و از دین خود دفاع کن. هر چند ساعتی از عمر تو باقی نمانده باشد. خدا را در راضی نگه داشتن مردم به خشم نیاور، زیرا خشنودی خدا جایگزین هر چیزی بوده اما هیچ چیز جایگزین خشنودی خدا نمی‌شود. نماز را در وقت خودش بجای آر، نه اینکه در بیکاری زودتر از وقتش بخوانی، و به هنگام درگیری درکار آن را تأخیر بیاندازی، و بدان که تمام کردار خوبت در گرو نماز است.» (دشتی، ۱۳۸۶: ۳۶۵)

ایشان همچنین در نامه به حارث همدانی می‌فرمایند:

«به ریسمان قرآن چنگ زن، و از آن نصیحت پذیر، حلالش را حلال و حرامش را حرام بشمار. و حقی را که در زندگی گذشتگان بود تصدیق کن. و از حوادث گذشته تاریخ، برای آینده عبرت گیر، که حوادث روزگار با یکدیگر همانند بوده، و پابان دنیا به آغازش می‌پیوندد، و همه آن رفتنی است. نام خدا را بزرگ دار، و جز به حق سخنی بر زبان نیاور؛ مرگ و جهان پس از مرگ را فراوان بیاد آور، هرگز آرزوی مرگ مکن جز آنکه بدانی از نجات یافتگانی...» (دشتی، ۱۳۸۶: ۴۳۵)

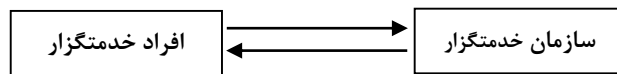
#### ۲-۱-۱-۲- خدمت به خلق

خدمت به خلق مبنای تمام انتصابات است. اشخاصی که از روحیه بالای خدمتگزاری برخوردارند افرادی شایسته جهت پرنمودن خلأها و شکاف‌های ناشی از کمبود نیروی کار متعهد، منصف، تلاشگر و پویا هستند. هر سازمانی برای ارائه خدمات به افراد به وجود آمده است. در حقیقت فلسفه وجودی سازمان خدمت رسانی است. در بسیاری از موارد مشاهده شده است که کارکنان، مدیران و یا صاحبان منصب به دلایل متعددی از پرداختن به امور مردم و ارائه خدمت گریزانند و خود را سرگرم اموری می‌نمایند که در اولویت‌های کاری تعریف شده برای آن‌ها نبوده است. این افراد به شکل غیرقابل قبولی مردم و ارباب رجوع را فریب می‌دهند امام علی علیه السلام خطاب به این افراد فرموده اند:

«مهمتر کسی است که مردم را بازی ندهد و فریب ندهد و طمع‌ها هم او را نفریبد.»

(حکمت/۲۱۲۳)

سازمان خدمتگزار بر پایه افراد خدمتگزار شکل می‌گیرد. چگونه می‌شود سازمان و نهادی از خدمتگزاری صحبت کند، اما خدمتگزاری به مردم در میان اصول‌گزینش و انتصاب آن جایی نداشته باشد؟



#### نمودار ۱: رابطه دوطرفه افراد و سازمان خدمتگزار

از دیدگاه نهج البلاغه، انواع مدیریت‌ها باید در خدمت انسان‌ها باشند که نوعی عبادت به حساب می‌آید. و مدیران جامعه اسلامی، خدمتگزاران توده‌های مردم و بندگان خدا هستند. حضرت امیر (علیه السلام) در بخشی از نامه خویش به جناب مالک اشتر می‌فرماید:

«سپس خدا را در خصوص طبقات پایین و محروم جامعه، که هیچ چاره‌ای ندارند، از زمین گیران، نیازمندان، گرفتاران، دردمندان (در نظر بگیر.) همانا در این طبقه محروم، گروهی خوبستن داری می‌کنند و گروهی به گدایی دست نیاز برمی‌دارند. پس برای خدا، پاسدار حقی باش که خداوند برای این طبقه معین نموده است. بخشی از بیت المال و بخشی از غلّه‌های زمین‌های غنیمتی اسلام را در هر شهری به طبقات پایین اختصاص ده؛ زیرا برای دورترین مسلمانان همانند نزدیک‌ترین آنان، سهمی مساوی وجود دارد و تو مسؤول رعایت آن هستی.»

مبادا سرمستی حکومت، تو را از رسیدگی به آنان بازدارد، که هرگز انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای ترک مسؤولیت‌های کوچک‌تر نخواهد بود. همواره در فکر مشکلات آنان باش، و از آنان روی برمگردان. به ویژه به امور کسانی از آنان بیش‌تر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی‌آیند و دیگران آنان را کوچک می‌شمارند و کم‌تر به تو دست‌رسی دارند.»

این سخن حضرت برآنست که شاخصه یک مدیر جامعه را بازگو کند که در رأس صلاحیت‌های آن، خدمتگزاری را قرار داده است و هم وظیفه یک مدیر را در نوکری و خادمی مردم تبیین می‌کند.

#### ۲-۱-۲- پیروی از قرآن و دستورات خداوند

گوش جان سپردن به تعالیم ارزشمند قرآن نه تنها مانع ورود افراد به مسیرهای انحرافی می‌شود، بلکه اندیشه و فکر او را تعالی بخشیده و به قدرت تفکر و تعقل او می‌افزاید و به واسطه همین امر سازمان و جامعه نیز به مراتب از ترویج این مهم بهره‌مند خواهند شد. سیره حکومت علوی نیز در امتداد حکومت الهی، اصالت را به دینداری، خردورزی در دین و پیروی از آن داده است و در نصب‌ها و اعطای

مسئولیت‌ها سفارش فرموده، همواره افرادی به کار گمارده شوند که دستورهای خداوند و پیامبر صلی الله علیه و آله را نصب العین خود قرار داده و از قضاوت‌های سلیقه‌ای و برخورد‌های شخصی خودداری می‌نمایند. در همین زمینه امام علی علیه السلام در نامه‌ای به مالک اشتر فرموده:

«مسئولیت‌ها را به کسانی بسپار که خیرخواهی در دین و توجه به دستورهای خدا و پیامبر صلی الله علیه و آله داشته باشند» (نامه/۵۳).

### ۲-۱-۳- اخلاص و پرهیز از فریب و دغلبازی

در جامعه اسلامی آنچه بیش از همه چیز ارزش دارد صداقت و اخلاص در اداره امور است. در یک حکومت اسلامی، از جمله آموزه‌های مدیریتی که باید در گزینش وزراء، معاونین و سایر کارگزاران مورد توجه قرار گیرد؛ صراحت و دوری از نیرنگ و فریب دادن مردم و شفافیت در اداره امور جامعه است. امیرالمؤمنین علیه السلام پس از بیعت مردم مدینه می‌فرماید:

«به خدا سوگند! کلمه‌ای از حق را نیوشاندم؛ هیچ‌گاه دروغی نگفته‌ام؛ از روز نخست، به این مقام خلافت و چنین روزی خبر داده شدم. آگاه باشید! همانا گناهان چون مرکب‌های بدرفتارند که سواران خود (گناه کاران) را عنان رها شده در آتش دوزخ می‌اندازند.» (دستی، ۱۳۸۶: ۳۹)

امام علیه السلام در اعلام سیاست‌های حکومتی خود در جمع مردم مدینه می‌فرماید:

«آنچه می‌گویم به عهده می‌گیرم، و خود به آن پای بندم؛ ...»<sup>۱</sup> (همان) این سندی است مبنی بر توجه حضرت علیه السلام به نفی انحراف افکار عمومی که جامعه شناسان به آن دپراتیزه گویند.

«در نگاه سیاست‌بازان حرفه‌ای و از منظر منطق ماکیاولیستی، توسل به دروغ، عهد شکنی و حيله بازی، لازمه دستیابی به اهداف و نفوذ قدرت و کامیابی سیاسی می‌باشد. اوصافی چون وفای به عهد، صداقت، دینداری، و شفافیت در جای خود می‌تواند، ارزش به شمار آید اما در نگاه ماکیاولی و از منظر منطق اموی، امر حکومت و قدرت و حاکمیت بر مردم، به عوامل و عناصر دیگری نیز نیاز دارد که بدون آن، امور سامان نخواهد یافت و اوضاع بر وفق مراد حاکمان در نخواهد آمد» (گروهی از نویسندگان، ۱۳۸۱: ۲۳). اما آنچه در حکومت علوی و اسلامی مسلم است؛ دقت در رعایت بُعد معنوی امور نیز است. بدیهی است که دغل بازی و عهد شکنی در حکومت اسلامی جایگاه و ارزشی ندارد (دستی، ۱۳۷۹: ۳۲۲). این همان خصیصه‌ای است که در کتاب خدا و شیوه‌ی حکومتی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و امیرالمؤمنین علیه السلام بدان

۱ نفی: دپراتیزه Depratisse (انحراف افکار عمومی)

توصیه شده است.

«سوگند به خدا! معاویه از من سیاستمدارتر نیست، اما معاویه حيله‌گر و جنایتکار است. اگر نیرنگ ناپسند نبود، من زیرک‌ترین افراد بودم، ولی هر نیرنگی گناه، و گناهی نوعی کفر و انکار است» (خطبه/۲۰۰). (دستی، ۱۳۸۶: ۳۰۱)

#### ۲-۱-۴- خردورزی و اتکا به نیروی تفکر و تعقل و دوری از هوای نفس

از جمله آموزه‌های مدیریتی که امام علی علیه السلام همواره کارگزاران خویش را بدان فرا می‌خواند؛ بهره‌گیری از نیروی عقل و اندیشه‌ی صواب است؛ تا از این رهگذر بتوان به روشی عقلانی برای اداره امور حکومت دست یافت. این همان توصیه‌ای است که امام علی علیه السلام همواره به آن تأکید نموده و فرمودند: «پس باید امام و راهنمای مردم به مردم راست بگوید، و راه خرد پیماید و از فرزندان آخرت باشد که از آنجا آمده و بدانجا خواهد رفت. پس آن که با چشم دل بنگرد، و با دیده‌ی درون کار کند، آغاز کارش آن است که بیاندیشد؛ آیا عمل او به سود او است یا زیان او؟ اگر به سود است ادامه دهد، و اگر زیانبار است توقف کند، زیرا عمل کننده بدون آگاهی چون رونده‌ای است که بی‌راهه می‌رود، پس هر چه شتاب کند از هدفش دورتر میماند، و عمل کننده از روی آگاهی، چون رونده‌ای بر راه راست است...» (دستی، ۱۳۸۶: ۶۰۲).

در رویکرد اسلامی همواره تأکید شده است که در انتخاب افراد به صلاحیت علمی، توانایی آن‌ها و مرجع تفکر و تعقل آن‌ها توجه بیشتری شود و هرگز کسانی را که از نظر علمی ضعیفند و آگاهی‌های لازم را ندارند بر کاری نگمارند، زیرا چنین کاری خیانت به جامعه اسلامی است. امام علی علیه السلام در خطبه ۱۷۲ نهج البلاغه می‌فرماید:

«ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امور (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آن‌ها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد» (خطبه/۱۷۲).

قابل ذکر است، زمانی که زمامداران برای تسهیل و تکمیل امور خود به عقل رجوع می‌کند باید از لحاظ علمی و تخصصی در سطحی باشد که بتواند جوابگوی نیازها و مسائل مطرح شده باشد. ویژگی‌های متعددی در این زمینه بیان شده است. در زیر به یک دسته‌بندی از این ویژگی‌ها در سطوح بالای مدیریت اشاره شده است:

۱- علم به مکتب و دین؛

۲- شناخت کامل نسبت به وحی، قرآن، سنت، عقل و اجماع؛



۳- آشنایی با ارزش‌های اسلامی و موازین اخلاقی و موارث فرهنگی؛

۴- شناخت کامل اهداف اسلام و مدیریت؛

۵- آشنایی با علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی، حقوق، سیاست، اقتصاد، آمار و ریاضیات (تخصص

در زمینه مربوطه)؛

۶- تخصص در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و ارزشیابی، ایجاد هماهنگی،

ایجاد انگیزه و بودجه‌بندی سازمانی (بهارستان و همکاران؛ ۱۳۶۱: ۲۳ و مطهری؛ ۱۳۵۴: ۱۳۰ و مکارم شیرازی؛ ۱۳۶۸: ۱۵ و سرمد؛ ۱۳۷۸: ۶۷-۸۴).

#### ۲-۱-۵- سرزنش از خیانت اقتصادی

«پس از یاد خدا و درود! همانا شایستگی پدرت مرا نسبت به تو خوشبین، و گمان کردم همانند پدرت می‌باشی، و راه او را می‌روی. ناگهان به من خبر دادند، که در هواپرستی چیزی فروگذار نکرده، و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای، دنیای خود را با تباه کردن آخرت آبادان می‌کنی، و برای پیوستن با خویشاوندان از دین خدا بریده‌ای. اگر آنچه به من گزارش رسیده، درست باشد، شتر خانه‌ات و بند کفش تو، از تو با ارزش‌تر است، و کسی که همانند تو باشد، نه لیاقت پاسداری از مرزهای کشور را دارد، و نه می‌تواند کاری را به انجام رساند، یا ارزش او بالا رود، یا شریک در امانت باشد با از خیانتی دور ماند پس چون این نامه به دست تو رسد، نزد من بیا، ان شاءالله» (نامه/۷۱). (عبده، ۱۴۱۲ق: ۱۳۲)

این نامه خطاب به منذر بن جارود عبیدی است که در جایگاه قدرت خویش خیانت کرده بود. اصل خیانت امری مذموم است اما هر گاه صحبت از عدم خیانت در اداره امور دولت به میان می‌آید؛ احتیاط کارگزاران در تقسیم بیت‌المال مورد توجه قرار می‌گیرد. از جمله وظایف صاحبان قدرت در حکومت اسلامی، بخصوص معاونین و مأموران مالیاتی است.

امام علی در جای دیگر می‌فرماید:

«کسی که امانت الهی را خوار شمارد، و دست به خیانت آلوده کند، خود و دین خود را پاک نسازد، و درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده، و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود» (همان، ص ۵۰۸).

یکی از اصول اساسی در انجام دادن کارها امانت‌داری است. اگر انسان، کار و مسئولیت خویش را نوعی امانت بداند، بی‌گمان حرمت آن را پاس می‌دارد و تلاش می‌کند به خوبی آن را پیش ببرد و بالنده سازد. و رای آنکه امانت‌داری، اعتماد را پدید می‌آورد. امانت‌داری از چنان مرتبه‌ای برخوردار است که

حضرت علی علیه السلام آن را در رأس اسلام و برترین ایمان معرفی نموده و فرموده است:

«رأس الإسلام الأمانة» (خوانساری، ج ۶، ۱۳۶۰ ش: ۴۹)

بر هر شخص زمامداری واجب است که بداند، امکانات، اموال و هرچه در تملک او قرار دارد، متعلق به وی نیست و نمی‌تواند در مصارف شخصی خود استفاده و یا از آن خود سازد. آن چه که در اختیار اوست به بیت المال تعلق داشته و هرگونه دست درازی و تصرف در آن خیانت در امانت محسوب می‌شود و باید پاسخگوی آن باشد.

#### ۲-۱-۶- عدم سوء استفاده از قدرت

قدرت به امیال و خواسته‌ها میدان می‌دهد، و اگر خودسازی لازم صورت نگرفته باشد، هر کس در هر مرتبه‌ای که باشد، قدرت زده می‌شود و خواهش‌های نفس خود را میدان می‌دهد و ستمگری و تباهگری می‌نماید (دلشاد؛ ۱۳۸۸: ۹۲). حضرت علی علیه السلام همواره کارگزاران و صاحب‌منصبان را به دوری از قدرت‌زدگی فرا می‌خواند و در دوران حکومت خویش همواره بدان جامعه عمل پوشانده و می‌فرماید:

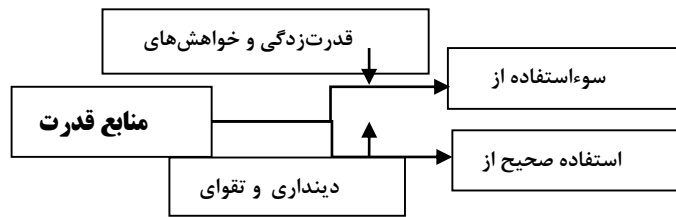
« سوگند به خدا! اگر تمام شب را بر روی خارهای سعدان به سر ببرم، و یا با غل و زنجیر به این سو یا آن سو کشیده شوم، خوش‌تر دارم تا خدا و پیامبرش صلی الله علیه و آله را در روز قیامت در حالی ملاقات کنم که به بعضی از بندگان ستم کرده، و چیزی از اموال عمومی را غصب کرده باشم. چگونه بر کسی ستم کنم برای نفس خویش، که به سوی کهنگی و پوسیده شدن پیش می‌رود، و در خاک، زمانی طولانی اقامت می‌کند؟» (خطبه/۲۲۴).

ایشان در نامه به اشعث ابن قیس فرماندار آذربایجان وی را از استفاده ناروا از قدرت هشدار دادند:

«همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی؛ تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی، و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی؛ در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است، و تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری؛ امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، بادرود.»

شخصی که از مقام و جایگاه خود استفاده سوء می‌نماید در واقع می‌توان گفت خارج از عدالت گام برداشته، و در کنار آن حقی را تضعیف نموده است. «عدالت از دیدگاه قرآنی، رهیافت به تقوی است و هیچ عاملی نباید مسلمانان را از تحقق آن بازدارد» (معینی و همکاران؛ ۱۳۹۴: ۹۱).

می‌توان نتیجه گرفت، سوء استفاده از قدرت ناشی از پایین بودن سطح تقوای فرد است. پس استنباط قابل قبولی است اگر گفته شود که از مهم‌ترین معیارهای گزینش کارگزاران دولت، تقواست.



### نمودار ۲: رابطه میان منابع قدرت و انواع کاربرد آن

قدرت می‌تواند موجبات گمراهی و ضلالت کارگزار را با دست‌ان خودش فراهم آورد و در مقابل رعایت ضابطه‌مداری، عدالت و تقوی الهی در مسند قدرت، محبوبیت و تعالی وی را به همراه دارد. کارگزاری که طبق ضوابط عمل می‌نماید و آن را بر روابط مقدم می‌داند و برای روابط اولوی قائل نمی‌شود و تنها بر حسب عدالت و انصاف عمل می‌نماید، می‌تواند بر مسند قدرت متناسب با مسئولیتش تکیه زده و با استفاده از آن به امور خلق خدا بپردازد. میزان ضابطه‌مداری و قانونمندی را می‌توان از سابقه کاری کارگزار و نحوه عملکرد وی در گذشته بدست آورد. از همین روست که امام علی علیه السلام در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند:

«بدترین وزیران تو کسانی هستند که پیش از تو وزیر بدکاران بوده است، و در گناهان آنان شرکت داشته است، پس مبادا چنین افرادی محرم راز تو باشند...» (نامه ۵۳).

### ۲-۱-۷- رعایت اصل عدالت و انصاف

«در قرآن از توحید گرفته تا معاد و از نبوت گرفته تا امامت و زعامت و از آرمان‌های فردی گرفته تا هدف‌های اجتماعی، همه بر محور عدل استوار شده است. عدل قرآن همدوش توحید، رکن معاد، هدف تشریح نبوت، فلسفه زعامت و امامت، معیار کمال فرد و مقیاس سلامت اجتماع است.»<sup>۱</sup> اگر بخواهیم در یک گذر کوتاه به آثار رعایت عدالت و انصاف در سه بعد فردی، اجتماعی و دینی اشاره کنیم، می‌توان گفت:

الف) عدالت، سبب قدرت فرد عادل می‌گردد. ظلم و جور و تبعیض قادر نیست حتی روح خود ستمگر را آرام نگه دارد. عدالت و انصاف بزرگراهی است عمومی، ولی ستم کوره‌راهی است که حتی فرد ستمگر را به مقصد نمی‌رساند:

« مَنْ ضَاقَ عَلَيْهِ الْعَدْلُ، فَالْجُورُ عَلَيْهِ أَضْيَقُ »

<sup>۱</sup> مجموعه آثار شهید مطهری، ج ۱، ص ۶۱.

ب) صلاح همه قشرهای اجتماع بر آن است.

ج) سبب عزت دین می‌گردد، زیرا در خبر است که پیغمبر ﷺ گفت: العدل عز الدین و قوه السلطان و فیه صلاح الخاصه و العامه (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۶۵-۶۶).

بارزترین مشخصه و ویژگی مکتب علوی و جوامع اسلامی رعایت اصل عدالت است. این اصل در همه ی موارد توصیه شده است. رعایت عدالت در کوچک‌ترین برخورد اجتماعی میان کارگزاران و صاحب منصبان با مردم، در رعایت عدالت در گزینش کارگزاران دولتی بر اساس صلاحیت و دور از پیوند خویشاوندی، در تقسیم اموال بیت المال، و در تقسیم قدرت و رعایت مساوات در برابر قانون و در انجام مجازات امری ضروری و لازمه بقای حکومت اسلامی است. امام علی (علیه السلام) همواره بر این امر تأکید دارد. سطر سطر کتاب نهج البلاغه بیانگر این مهم است تا آن جا که گفته شده: «نهج البلاغه، کتاب عدالت و علی (علیه السلام) مجری و شهید راه عدالت است» (گروهی از نویسندگان، ۱۳۸۱: ۱۴۸). امام علی (علیه السلام) در این باره می‌فرماید:

«عدالت را بگستران، و از ستمکاری پرهیز کن، که ستم رعیت را به آوارگی کشاند، و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می‌انجامد» (حکمت/۴۷۶).

در اندیشه سیاسی امام علی (علیه السلام) ویژگی عدالت اگر در صاحب منصب نباشد و یا ضعیف باشد او به هیچ وجه نمی‌تواند به تعهدات خود عمل نماید یا پایدار بماند و بدون شک به ستم و بی‌انصافی و تبعیض و باندبازی و تمامیت خواهی و استبداد رأی و بیدادگری کشانده می‌شود. در این مورد امام (علیه السلام) می‌فرماید: «سه ویژگی است که در هر پیشوایی وجود داشته باشد می‌توان پذیرفت که به امامت خود وفادار مانده است؛ در حکمش عدالت روا دارد، خود را از مردم نپوشاند و قوانین الهی را درباره اشخاص دور و نزدیک یکسان برپا دارد» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۱۰۶).

## ۲-۱-۸- گزینش بر اساس شایسته سالاری و صلاحیت

انتصاب وزراء و معاونین بر اساس شایستگی و صلاحیت از ویژگی های حکومت اسلامی است. کسی توانایی نشستن بر مناصب یاد شده را دارد که توانایی اداره آن امور را داشته باشد، و با درایت و لیاقت و کارآمدی خود موجبات سعادت جامعه و مردم را فراهم آورد. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید:

«سپس در امور کارمندانت بیاندیش، و پس از آزمایش به کارشان بگمار، و با میل شخصی، و بدون مشورت به دیگران، آنان را به کارهای مختلف وادار مکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است. کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندانی پاکیزه و با تقوا، که در مسلمانی سابقه درخشانی

دارند، انتخاب کن، زیرا اخلاق آنان گرامی‌تر، و آبرویشان محفوظ‌تر و طمع‌ورزیشان کمتر، و آینده‌نگری آنها بیشتر است.» (دستی، ۱۳۸۶: ۴۱۱) و نیز می‌فرمایند:

«همانا بدترین وزیران و همکاران تو کسی است که پیش از تو وزیر و همکار بدکاران بوده، و آن که در گناهان آنان شرکت نموده. پس مبادا چنین کسان محرم تو باشند که آنان یاوران گناهکارانند، و ستمکاران را کمک کار. و تو جانشینی بهتر از ایشان خواهی یافت که در رأی و کردارانی چون آنان بود، و گناهان و کردار بد آنان را بر عهده ندارد. آن که ستمکاری را در ستمش یار نبوده، و گناهکاری را در گناهی کمک نرسانده باشند. هزینه این گونه افراد بر تو سبک‌تر، و یاریشان بهتر، و مهربانیشان بیشتر، و دوستی آنان با غیر تو کمتر است. آنان را از خواص، و دوستان نزدیک، و رازداران خود قرار ده. سپس از میان آنان افرادی را که در حق گویی از همه صریح‌ترند و در آنچه را که خدا برای دوستانش نمی‌پسندد تو را مددکار نباشند انتخاب کن، چه خوشایند تو باشد یا ناخوشایند» (دستی، ۱۳۷۹: ۵۷۰).

امام علی علیه السلام این نکته را یاد آور گشته‌اند:

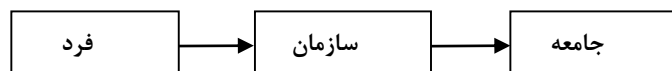
عدم سوء سابقه و سوء پیشینه: کسانی که پیش‌تر وزیر ستکاران بوده و در گناه و ستم آنان شریک بوده‌اند شایستگی امر وزارت را ندارند. «وزیر به معنای معاون است. این مفهوم، در قرآن نیز در ارتباط میان موسی و هارون «وَ اجْعَلْ لِي وَزِيْرًا مِّنْ اَهْلِي» (طه / ۲۸). آمده است و چون وزیر، آمادگی بیشتری دارد تا با مردم تماس حاصل کند و نیز بیشتر می‌تواند با والی و حاکم جدید ارتباط برقرار و کسب موقعیت کند؛ زیرا از تجربه و اطلاعات بیشتری برخوردارند؛ از این رو کمتر والی جدیدی پیدا می‌شود که بتواند از دست چنین افرادی خلاصی پیدا کند، ولی مولا علی علیه السلام بر این حقیقت اصرار ورزیده و تأکید کرده که باید از شر این افراد رهایی پیدا کنی (گروهی از نویسندگان؛ ۱۳۸۱: ۱۰۸). وزیری که سوءسابقه داشته باشد به طبع دارای آبرو و جایگاهی نزد مردم نیست و تمامی عادات بد حاکمان زورگوی قبلی را به همراه دارد؛ بنابراین در گزینش آنان باید به این مهم توجه نمود.

از مهم‌ترین اجزا و مراحل نظام به کارگیری و انتصاب افراد، شناسایی مناصب کلیدی است. ولف (۱۹۹۶) مناصب کلیدی را در سازمان، مناصبی می‌داند که در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان اهمیت زیادی دارد و در موقعیت سازمان تأثیرگذار است. زمانی که مناصب کلیدی شناسایی شد، فرایند شناسایی نامزدهایی برای پرکردن این مناصب شروع خواهد شد (رامزکو، ۲۰۰۸) برای پرکردن مناصب موردنظر، باید شایستگی‌های مورد نیاز شناسایی شوند. شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک عامل مهم در برنامه مدیریت جانشین‌پروری موفق است (راثول، ۲۰۱۰). بنا به گفته دویس و راثول

(۲۰۰۴)، شایستگی‌ها ویژگی‌هایی است که افراد به منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار از آن استفاده می‌کنند. این ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش و جنبه‌هایی از تصویر خود، انگیزه‌های اجتماعی، ویژگی‌ها، الگوهای فکری و روش‌های احساس و عمل است (ویگل، ۲۰۰۶). شناسایی کردن شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران توانمند حال و آینده را امکانپذیر می‌سازد (فلامر و کانگر، ۲۰۰۴) پس از شناسایی شایستگی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز جهت انتصاب افراد، نوبت به شناسایی افراد با استعداد می‌شود. همان‌طور که کاراولی و هال (۲۰۰۳) مشکل حیاتی در هر برنامه آماده سازی رهبران آینده را چگونگی تعریف اصطلاح «افراد با توان» بیان کرده‌اند، بیش از شناسایی افراد با استعداد، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان مورد نظر تعریف شود. شناسایی این افراد شامل موجودی رهبران آینده سازمان خواهد شد. اینها افرادی هستند که می‌توانند به بالاتر از سطح فعلی خود ارتقا یابند. هنگام شناسایی افراد باتوان پیشرفت باید به ارزش‌های سازمان، شایستگی‌های رهبری، عملکرد و هوش و یادگیری توجه شود.

در اخبار و روایات بزرگان دین سفارش شده است که مسئولیت‌ها به افراد شایسته واگذار شود و همچنین افراد مسئول باید بدانند که در مقابل مسئولیت خویش مورد سؤال واقع خواهند شد (معینی، ۱۳۹۴: ۹۸).

می‌توان به جرأت بیان داشت: به کارگیری افراد شایسته و متناسب با مشاغل موجبات رشد و تعالی هر دو طرف، یعنی هم سازمان و هم فرد را فراهم می‌آورد. رشد و تعالی سازمان‌ها، تکامل و پیشرفت جامعه را به همراه دارد.



### نمودار ۳: تأثیر به کارگیری افراد بر مبنای شایستگی

در بعد سازمانی با انتصاب درست و مناسب افراد می‌توان شاهد افزایش کارایی و اثربخشی، رشد سازمانی و بهره‌وری سازمانی بود. فردریک تیلور در کتاب خود «اصول مدیریت علمی» اصول مدیریت را در چهار اصل تقسیم بندی نموده است. یکی از این اصول عبارت است از: « اصل انتخاب شایسته و صحیح کارگزاران و طبقه‌بندی آنان بر حسب توانایی و شایستگی» (تیلور، ۱۹۶۷: ۱۲-۲۰). در آموزه‌ها و تعالیم اسلامی و همچنین در سیره حکومتی امام علی علیه السلام نیز می‌توان شاهد موارد بسیاری بود که در زمینه شایسته سالاری و ضابطه مداری و فواید آن مطرح شده است.

«از نشانه‌های دولتمندی بیداری و هوشیاری است برای نگهداری امور» (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸: ۲۷۸).

در بیان حضرت علیه السلام فرد دولتمند از جمله مدیران باید برای حفظ امور سازمان خود، هوشیاری به خرج دهد. امور سازمان حفظ نمی‌شود مگر از طریق افراد سازمان. از همین رو می‌توان نتیجه گرفت؛ باید در گزینش و بکارگیری افراد نیز هوشیاری به خرج داد؛ چراکه قرار است چرخ این سازمان به وسیله افراد و کارکنان به حرکت درآید. در تعالیم دینی بالأخص در تعالیم و آموزه‌های سیره علوی به دفعات مشاهده می‌شود، که به انتخاب افراد اصلح و شایسته توصیه شده و در مقابل هشدارهایی جهت انتخاب افراد نالایق صورت گرفته است.

«نابودی دولت‌ها در سپردن کار به مردم پست است» (فصلت/۴).

«حکومت و دولت یافتن اشخاص ناکس و تازه به دوران رسیده نشانه از بین رفتن و عقب‌گرد آن دولت است» (فصلت/۶۱).

همانگونه که قبلاً اشاره شد، انتخاب افراد نالایق پیامدهایی را به همراه دارد که علاوه بر خود، سازمان را نیز دربرمی‌گیرد. با اندیشه در سخنان حضرت امیر علیه السلام می‌توان دریافت که سرانجام انتخاب نادرست افراد به نابودی سازمان و در خوش‌بینانه‌ترین حالت به کاهش چشم‌گیر سطح عملکرد سازمان منجر می‌شود.

«رسیدن به مراتب بالا بدون استحقاق، مهم‌ترین عامل نابودی است» (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸: ۲۷۸).

روی کار آمدن افراد ناهل و ناشایسته آنقدر سخت و ناگوار است که امیرمؤمنان علیه السلام از آن اعلام خوف می‌نمایند و از عواقب ناگوار آن هشدار می‌دهند و می‌فرمایند:

«به خدا قسم من مشتاق ملاقات خدا هستم و به پاداش نیکوی او امیدوار، اما از آن خوف دارم که امر امت به دست سفیهان و فاسقان بیفتد، آنگاه مال خدا را دست به دست بگردانند و بندگان او را به خدمت گمارند و با صالحان در جنگ باشند و فاسقان را حزب و یار گیرند» (نامه/۶۲)

## ۲-۱-۹- ضرورت ساده زیستی

«پس از یاد خدا و درود! ای پسر حنیف! به من گزارش دادند که مردی از سرمایه داران بصره، تو را به مهمانی خویش فراخواند و تو به سرعت به سوی آن شتافتی خوردنی‌های رنگارنگ برای تو آوردند، و کاسه‌های پر از غذای در پی جلوی تو نهادند گمان نمی‌کردم مهمانی مردمی را بپذیری که نیازمندان با ستم محروم شده، و ثروتمندانشان بر سر سفره دعوت شده‌اند، اندیشه کن در کجایی؟ و بر سر کدام

سفره می خوری؟ پس آن غذایی که حلال و حرام بودنش را نمی دانی دور بیفکن، و آنچه را به پاکیزگی و حلال بودنش یقین داری مصرف کن» (دستی، ۱۳۷۹: ۵۵۳). این نامه خطاب به فرماندار بصره، «عثمان بن حنیف انصاری» که دعوت مهمانی سرمایه داری از مردم بصره را پذیرفت در سال ۳۶ هجری توسط امام علی (علیه السلام) نوشته شد (همان، ص ۵۵۳).

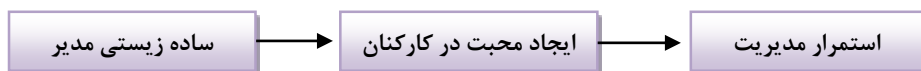
امام علی (علیه السلام) همواره برای جلوگیری از پدید آمدن تضاد طبقاتی و افتادن ثروت در دست معدودی از افراد جامعه، همواره کارگزاران را به ساده زیستی توصیه می کند تا بدین ترتیب دلگرمی ای برای مستضعفان و فقیران باشد. یکی از جلوه‌های ساده‌زیستی مردم‌گرائی است. «وقتی حکومتی «مردمی» نباشد، و برای مردم کار نکند، و مردم را ابزار تولید یا دیگر منافع خود به حساب آورد دوام نمی آورد» (دستی، ۱۳۸۵: ۹۷).

در باب این موضوع می توان به دستورالعمل امیرالمؤمنین (علیه السلام) برای استاندار بصره عبدالله بن عباس اشاره نمود.

«با مردم، به هنگام دیدار، و در مجالس رسمی، و در مقام داوری، گشاده رو باش، و از خشم بپرهیز، که سبک مغزی به تحریک شیطان است، و بدان! آنچه تو را به خدا نزدیک می سازد، از آتش جهنم دور می کند، و آنچه تو را از خدا دور می سازد، به آتش جهنم نزدیک می کند» (نامه/۷۶).

ساده‌زیستی محبت می آورد و زمانی که میان رهبر و مردم، مدیر و کارکنان و ... رشته محبت گره خورد، مقام و ریاست استمرار یافته و دیگر اطاعت از مافوق یک امر اجباری نخواهد بود. شهید مطهری در کتاب جاذبه و دافعه علی (علیه السلام) خود در همین زمینه نوشته است:

«نیروی محبت از نظر اجتماعی نیروی عظیم و مؤثرتری است و بهترین اجتماع، آن اجتماعی است که با نیروی محبت اداره شود. محبت زعیم و زمامدار به مردم و محبت و ارادت مردم به زعیم و مردم. علاقه و محبت زمامدار عامل بزرگی برای ثبات و ادامه حیات حکومت است. تا عامل محبت نباشد رهبر نمی تواند و یا بسیار دشوار است که اجتماعی را رهبری کند و مردم را افراد منضبط و قانونی تربیت کند ولو این که عدالت و مساوات را در آن اجتماع برقرار کند. مردم آنگاه قانونی خواهند بود که از زمامدارشان علاقه ببینند و این علاقه‌هاست که مردم را به پیروی و اطاعت می کشاند» (مطهری، ۱۳۴۱).



نمودار ۴: آثار ساده‌زیستی از بعد سازمانی



می‌توان محبت و عطف با مردم و با زیردستان را نوعی ساده‌زیستی دانست. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «امامت و رهبری شایسته نیست، مگر برای انسانی که سه خصلت داشته باشد: ورعی که او را از معصیت خدا دور نگه دارد، بردباری که غضبش را نگه دارد و نیکو ولایت کردن به کسانی که تحت ولایت او هستند تا برای آنان مانند پدری باشد (برای فرزندان)» (کلینی، ۱۳۸۸: ۴۰۷).

حضرت زهرا علیها السلام نیز شاگرد مدرسه پیامبر صلی الله علیه و آله و الگوی ساده‌زیستی است. وقتی سلمان فارسی چادر کهنه ایشان را دید که با لیف خرما دوازده جای آن وصله شده بود، متعجب گردید و با گریه چنین گفت: دختران قیصر و کسری در سندس و حریرند و دختر محمد صلی الله علیه و آله روپوشی کهنه بر تن دارد که دوازده جای آن وصله شده است. آن حضرت گفت: یا رسول الله صلی الله علیه و آله! سلمان از لباس تعجب کرده است، قسم به آن که تو را به حق مبعوث فرمود، پنج سال است که من و علی جز یک پوست گوسفند نداریم که روزها بر روی آن به شترمان علف می‌دهیم و چون شب فرا می‌رسد آن را فرش می‌کنیم و بالش ما از پوستی است که درون آن از لیف خرما پر شده است.<sup>۱</sup>

سیره آخرین وصی پیامبر صلی الله علیه و آله نیز ساده‌زیستی است. امام صادق علیه السلام می‌فرماید:

«به خدا سوگند، لباس مهدی علیه السلام جز پوشاکی درشت و خوراک او جز خوراکی سخت نخواهد

بود.»<sup>۲</sup>

فرد صاحب منصب برای اینکه بتواند برای افراد خود و به طور کلی در جامعه خود الگوی صحیح زندگی را ترویج دهد باید خود به اصل زندگی صحیح پایبند باشد. نمی‌شود فردی دیگران را به ساده‌زیستی فراخواند در حالی که خود به آن اعتقادی ندارد.

## ۲-۱-۱۰- عدم استفاده ابزاری از دین

امیرمؤمنان علی علیه السلام در نامه‌ای به معاویه به استفاده ابزاری او از دین توجه داده و فرموده است: «فَعَدَوْتُ عَلَى طَلَبِ الدُّنْيَا بِتَأْوِيلِ الْقُرْآنِ: بِأَنْ تَأْوِيلَ الْقُرْآنِ فِي دِينِي دُنْيَا تَأَخْتِي» (دلشاد، ۱۳۸۸: ۴۴۴). علامه مطهری در این باره می‌گوید: «اسلام را به تن مردم می‌پوشانند، اما آن چنان که پوستین را وارونه بیوشانند. شما می‌دانید که خاصیت پوستین یعنی گرم کردن و نیز زیبایی نقش و نگارهای آن، وقتی بروز می‌کند که آن را درست بیوشند. اگر پوستین را وارونه بیوشند، یک ذره گرما ندارد و به علاوه یک امر وحشتناکی می‌شود که مورد تمسخر افراد قرار می‌گیرد (مطهری، ۱۳۶۳: ۲۶۹). بنابراین این موضوع

۱. بحارالانوار، ج ۸، ص ۳۰۳.

۲. غیبة النعمانی، ۲۳۳.

کاملاً واضح است که هر چقدر صاحب منصبان و صاحبان قدرت دین را در جهت منافع شخصی خود تفسیر کنند همان مقدار پایه های حکومت سست شده و رو به زوال می‌رود.

دین و تعالیم اولیاء و انبیاء الهی مهم‌ترین مبنا برای ایجاد یک الگوی رفتاری جهت دستیابی به یک جامعه آرمانی هستند، و این امر در صورت استفاده درست و خالصانه از دین محقق می‌شود، نه با استفاده‌های شخصی و گروهی و برخوردهای سلیقه‌ای جهت رسیدن به اهداف خودخواهانه. بهره‌مندی از نعمت بزرگ خداوند، یعنی دین مبین اسلام در گرو اصلاح رابطه فرد با خداوند است. یک مدیر زمانی فعالیت‌های خود را بر اساس تعالیم و با اقتباس بر آموزه‌های اولیاء و انبیاء الهی می‌تواند انجام دهد که بیش از آن رابطه خود با خدا را اصلاح کرده باشد. قطعاً این شناخت منجر به شناخت حقیقت انسان و مراتب وجود او می‌شود و می‌تواند به مدیریتی با اداره قلبها ختم شود. چراکه این یقین وجود دارد که:

«هر کس [رابطه] میان خود و خدا را نیکو سازد [رابطه] میان او مردم را کفایت کند و هر کس باطن خود را اصلاح کند خدا ظاهرش را اصلاح کند»<sup>۱</sup> (الهندی، ۱۴۰۹ق: ۲۵).

اساس مدیریت بر قلب، بر اصلاح رابطه انسان با خدا استمرار است. پیام‌آوران الهی با اصلاح رابطه خود و خدا و اصلاح سایر روابط بر مبنای آن، به اداره مردمان می‌پرداختند. شیوه اداره آنان ناشی از رابطه‌ای بود که با حق برقرار ساخته بودند و همگان را از این زاویه می‌دیدند؛ رابطه‌ای از حق به سوی حق (مصطفوی، ۱۳۶۳ش: ۴۵۳-۴۵۴).

توفیق مدیریت بر قلب ناشی از توفیق قرب الهی است. در این نحوه از مدیریت، آن کسی موفق‌تر است که توفیق قرب بیشتری یافته است.

## ۲-۱-۱۱- برخورداری از سعۀ صدر

مدیران و صاحب منصبان لازم است از وسعت وجودی بالایی برخوردار باشند، به گونه‌ای که توانایی چیره شدن بر مسائل و مشکلاتی که آن‌ها را احاطه می‌کند را داشته باشند. محیط‌هایی که مدیر را احاطه کرده و با آن‌ها در ارتباط است، منزل، محیط پیرامون، محل کار/سازمان و نیز خود فرد، هر کدام با مسائلی همراه هستند که تمرکز صرف بر یک یا دو عرصه سبب شکست در عرصه‌های دیگر می‌شود. بنابراین تک بعدی نگریستن با داشتن وسعت وجودی در تضاد است. مدیری که از وسعت وجودی بالایی برخوردار است، در تمامی عرصه‌ها عملکرد خوبی را از خود نشان می‌دهد چراکه ظرفیت پذیرش مسائل و

۱. کنز العمال، ج ۳، ص ۲۵

مشکلات را دارد. امیرمؤمنان (علیه السلام) در همین زمینه می‌فرماید:

«بردباری و تحمل سختی‌ها، ابزار ریاست است» (حکمت/۱۷۶).

شخص صاحب منصبی که می‌خواهد بر دیگران نظارت داشته باشد و در شرایط متغیر مجموعه‌ای را اداره نماید پیش از همه باید بر خود نظارت و مدیریت داشته باشد. البته قابل ذکر است که رسیدن به درجه بالایی از تحمل، شکیبایی و بردباری مستلزم اصلاح رابطه با خداست. تا زمانی که رابطه انسان با خدا اصلاح نشود و بر مدار خدامحوری استوار نگردد روابط در عرصه‌های فردی و اجتماعی و حتی خانوادگی اطلاع نخواهند شد.

شخصی که سعه صدر دارد دید و نگرش وی به پست و مقام، اخروی است. از جایگاه خود صرفاً برای آباد کردن دنیای خود بهره نمی‌برد بلکه می‌کوشد تا در کنار هم دنیا و آخرت خویش را بهبود بخشد. برخورداری از سعه صدر سبب می‌شود تا از مدیریت و امکانات آن در راستای اعتلای خود، افراد/کارکنان و جامعه بهره جست، چراکه به شدت ظاهربینی را نفی کرده و نسبت به همه انصاف دارد.

## ۱-۲-۱۲- وجدان‌کاری

عقل و دین حکم می‌کنند که هر کس کاری را که به عهده گرفته، محکم و نیکو انجام دهد و میان خود و دیگران تفاوتی قائل نشود (الهامی نیا، ۱۳۸۳: ۱۳۷). وجدان‌کاری سبب می‌شود تا کارها محکم و با اطمینان بالایی انجام شوند. اگر هر شخصی در هر جایگاهی که قرار دارد نسبت به وظایف خود تعهد و وجدان داشته باشد، جامعه شکوفا خواهد شد. هر کجا وجدان‌کاری باشد کم‌کاری نخواهد بود. وجدان‌کاری اعتماد را پدید می‌آورد. اعتماد سبب ایجاد الفت می‌شود. وجدان‌کاری انصاف می‌آورد و سبب می‌شود که فرد با همه افراد آنگونه که شایسته و حق است رفتار کند. امام علی (علیه السلام) به شیخ شامی می‌فرمودند: «برای مردم آن را بخواه که برای خود می‌خواهی و با دیگران طوری رفتار کن که مایلی درباره‌ات آن چنان کنند.»<sup>۱</sup>

زمانی که اصل وجدان‌کاری و تعهدسازمانی رعایت شود، می‌توان انتظار داشت در پی آن اصل انصاف و عدل، اصل امانتداری، اصل پیگیری، اصل انضباط کاری، مسئولیت‌پذیری وی نیز نمود پیدا خواهند کرد. افرادی که به تعهد و وجدان‌کاری پایبند هستند، از درجه بالای قدرت نفس برخوردارند و نسبت به افرادی که از تعهدکاری و وجدان‌کاری پایین‌تری برخوردار هستند بیشتر در مقابل انگیزه‌ها

۱. مستدرک ۲، ص ۳۰۹

مقاومت می‌کنند. در نهج البلاغه دارندگان وجدان همان کسانی‌اند که از نعمت قلب سلیم برخوردارند. امیرالمؤمنین (علیه السلام) می‌فرمایند: «خوشا به حال کسی که قلبی سالم دارد، خدای هدایتگر را اطاعت می‌کند، از شیطان گمراه‌کننده دوری می‌گزیند» (خطبه/۲۱۴). هر آن کس را که از داشتن چنین قلبی متنعم است یقیناً آن را در تمام امور حاکم خواهد کرد و هرگز فرمان خدا را سرپیچی نخواهد کرد.

### ۳. نتیجه‌گیری

در میان منابع اعتقادی و شیعی که از ائمه اطهار (علیهم السلام) به یادگار مانده است؛ نهج البلاغه جایگاه وسیعی در میان این اسناد دارد. مفاهیم این کتاب گرانقدر که حکایت از تدبیر و تجربه عملی و نبوغ عقلی امام علی (علیه السلام) دارد، نه تنها منحصر به عصر خاصی نبوده، بلکه سرشار از آموزه‌های ناب است که همواره راهگشای جویندگان حقیقت و عدالت در همه‌ی دوران است. این آموزه‌ها به گونه‌ای مستقیم از برکت وجود پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) و قرآن کریم سرچشمه گرفته شده و با تجربه‌ی امام علی (علیه السلام) آمیخته شده و به صورت ثروتی عظیم در اختیار حکومت‌های اسلامی قرار گرفته است. آموزه‌های مدیریتی امام علی (علیه السلام) به گونه‌ای در نهج البلاغه ایراد گشته است که در واقع منحصر به قشر خاصی از صاحبان قدرت نیست؛ به عنوان مثال اگر ایشان کارگزاران را از قدرت‌زدگی بر حذر می‌دارد و به ساده‌زیستی دعوت می‌کند این بدین معنا نیست که خطاب این سخن فقط با صنعتگران یا نویسندگان است؛ و شامل دیگر عناصر اجتماع نمی‌شود. آموزه‌های مدیریتی امام علی (علیه السلام) در طی خطبات، حکمت‌ها، و نامه‌های ایشان؛ اساسی‌ترین مباحث در زمینه مدیریت است که عمل بدانها موجبات سعادت دنیوی و اخروی جامعه و مردم را فراهم می‌آورد. آنچه از این تحقیق استنباط می‌گردد آن است که از دیدگاه امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه اولین گامی که وزراء، معاونین، و مدیران در مسند قدرت باید بردارند توجه به ارائه خدمت در راه رضای خداوند و خدمت به خلق خدا است. از این رو از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) کسب رضایت الهی و خشنودی خداوند اولین و مهم‌ترین شاخصه است. در نظر گرفتن این آموزه‌های رفتاری از سوی کارگزاران، و از جمله وزراء، و معاونین و سایر صاحبان مناصب؛ در اولویت قرار می‌گیرد. در ادامه به مهم‌ترین انتظارات و بایدها و نبایدهای رفتاری افراد اشاره شده است. این انتظارات به نحوی اهداف رفتاری برای گزینش‌کنندگان را نشان می‌دهند.

- پیروان قرآن باشند. - افرادی مخلص و صالح باشند. - عاقل و دوراندیش و خردمند بوده و توانایی اداره امور را داشته باشند. - کسانی که مصون از هر گونه خیانت به رهبر و مردم خود هستند. - افرادی که دچار قدرت‌زدگی نشده و همواره خدا را پیش رو دارند. - افراد عادل و منصف. - افراد شایسته و لایقی

که سوء پیشینه ندارند و قبلاً در خدمت حکام ستمکار نبوده‌اند؛ چرا که این افراد در ستم حکام قبل شریک بوده و مورد غضب مردم هستند. - افراد ساده‌زیست که همواره به یاد فقرا و مستضعفان بوده و از آنان دستگیری می‌کنند. - کسانی که دیندار واقعی هستند و استفاده ابزاری از آن نمی‌کنند. - به حق، گرچه با میل او موافق نباشد، گردن نهد؛ - دقت ویژه‌ای برای رفع مشکلات مراجعه‌کنندگان داشته باشد؛ - سازوکارهای احقاق حقوق تضییع شده را سهل و روان سازد؛ - تندی‌ها و تعرضات آسیب دیده‌ها و بداخلاقی‌های ارباب رجوع را تحمل کند؛ - در انجام کار ارباب رجوع خوش‌رو و مهربان باشد؛ - فردی به جایگاه بالا منتصب شود که جایگاه و حدود اختیارات خود را بداند؛ - فردی که در رفع مشکلات خود ناتوان نباشد؛ - فردی که به تعهدی کاری پایبند بوده و منافع سازمانی را به منافع شخصی ترجیح می‌دهد.



## منابع

### قرآن کریم

نهج البلاغه، ۱۳۷۹ش، مترجم: محمد دشتی، قم: نشر الهادی.

۱. ابن ابی الحدید، عبد الحمید بن هبة الله ۴۰۴ق، شرح نهج البلاغه، تحقیق: محمد ابوالفضل ابراهیم، قم: کتابخانه آیه مرعشی نجفی.
۲. ابن هشام، عبدالملک، ۱۳۹۲ش، سیره نبوی، ترجمه: رفیع الدین اسحاق همدانی، تهران: انتشارات مولی.
۳. إلهام نیا، علی اصغر، ۱۳۸۳ش، اصول اخلاق اسلامی، سازمان عقیدتی سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، معاونت آموزشی و تبلیغ.
۴. آمدی، عبدالواحد محمد بن تمیمی، ۱۴۰۷ق، غرر الحکم و درر الکلم، بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.
۵. بهارستان، سلطانی، جلیل، اعتمادی، ۱۳۶۱ش، مدیریت آموزشی، جزوه شماره ۲۵، قم، دفتر همکاری حوزه و دانشگاه.
۶. خوانساری، جمال الدین محمد، ۱۳۶۰ش، شرح غرر الحکم و درر الکلم، با مقدمه و تصحیح و تعلیق سیدجلال الدین حسینی ارموی، چاپ سوم، تهران: دانشگاه تهران.
۷. دشتی، محمد، ۱۳۸۵ش، امام علی (علیه السلام) و مدیریت اسلامی. چاپ سوم، قم: مؤسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین (علیه السلام).
۸. دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۷۷ش، دولت آفتاب اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (علیه السلام)، تهران: خانه اندیشه جوان.
۹. دلشاد تهرانی، مصطفی، ۱۳۸۸ش، دلالت دولت (آیین نامه‌ی حکومت و مدیریت در عهدنامه‌ی مالک اشتر). تهران: انتشارات دریا.
۱۰. دینوری، أبو محمد عبدالله بن مسلم بن قتیبة، الامامة والسياسة، تحقیق: طه محمد الزینی، بیروت: دارالمعرفة.
۱۱. ری شهری، محمد، ۱۳۸۶ش، میزان الحکمة، ترجمه: حمیدرضا شیخی، چاپ هفتم، قم: دارالحديث.
۱۲. سرمد، غلامعلی، ۱۳۷۸ش، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، تهران: انتشارات سمت.

۱۳. سیوطی، جلال‌الدین عبدالرحمن بن ابی بکر، ۱۴۰۱ق، *الجامع الصغير في أحاديث البشير النذير*، چاپ اول، بیروت: دارالفکر.
۱۴. شمس‌الدین، محمدمهدی، ۱۳۷۴ش، *نظام الحكم والادارة في الاسلام*، چاپ سوم، قم: دار الثقافه للطباعة و النشر.
۱۵. عبده، محمد، ۱۴۱۲ق، *خطب الامام علی (نهج البلاغه)*، ج ۳، قم: دارالذخائر.
۱۶. علی اکبری، حسن، ۱۳۸۹ش، *مدیریت علوی*، چاپ اول، قم: انتشارات پژوهش‌های تفسیر و علوم قرآن.
۱۷. فاضل لنکرانی، محمد، ۱۳۶۸ش، *آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (علیه السلام)*، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۱۸. کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۳۸۸ش، *اصول کافی*، جلد ۱، تحقیق: علی اکبری غفاری، چاپ سوم، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۱۹. گروهی از نویسندگان، ۱۳۸۱ش، *حکومت علوی؛ هدف‌ها و مسئولیت‌ها*، فصلنامه حکومت اسلامی، چاپ اول، قم: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
۲۰. متقی هندی، علاء‌الدین بن حسام‌الدین، ۱۴۰۹ق، *کنز العمال فی سنن الاقوال والافعال*، بیروت: مؤسسه الرساله.
۲۱. مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی، ۱۴۰۳ق، *بحار الانوار الجامعة لآخبار الائمة الأطهار (علیهم السلام)*، چاپ سوم، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۲۲. محمدی گیلانی، محمد، ۱۳۸۷ش، *اخلاق اسلامی*، تهران: انتشارات سایه.
۲۳. مصطفوی، حسن، ۱۳۶۳ش، *مصباح الشیعة و مفتاح الحقیقة*، ترجمه و شرح مصباح الشریعة و مفتاح الحقیقة، بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.
۲۴. مطهری، مرتضی، ۱۳۴۱ش، *جاذبه و دافعه امام علی (علیه السلام)*، تهران: حسینیه ارشاد.
۲۵. -----، ۱۳۵۴ش، *امدادهای غیبی، مدیریت و رهبری اسلام*، تهران: انتشارات اسلامی.
۲۶. -----، ۱۳۶۳ش، *حماسه حسینی*، تهران: انتشارات صدرا.
۲۷. مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۶۸ش، *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم: انتشارات هدف.
۲۸. موسوی، ابوالحسن محمد بن حسین (شریف ارضی)، ۱۳۸۷ق، *نهج البلاغه*، ضبط نصّه و ابتکر فهارسه العلمیه صبحی صالح، چاپ اول، بیروت: دارالکتب اللبنانی.

## مقاله‌ها

۲۹. ذاکری، محمد و همکاران، ۱۳۹۳ش، «تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه الهی آدم بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی»، *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی*. سال ۲۳، شماره ۱.

۳۰. معینی، منصوره و همکاران، ۱۳۹۴ش، «اصول مدیریت بر اساس الگوی اسلامی- ایرانی با تکیه بر نظریات خواجه نظام الملک طوسی»، *فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی*. سال ۲۳، شماره ۱.

## سایت‌ها

۳۱. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با مسئولان، ۱۳۹۲/۴/۳۰، برگرفته از سایت <http://farsi.khamenei.ir>

۳۲. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ایران، <http://farsi.khamenei.ir>، ۱۳۶۹/۰۴/۲۰

۳۳. پژوهش‌شکده باقرالعلوم، ۱۳۸۷ش، ارزش‌های اسلامی در مدیریت، تهیه و تنظیم پایگاه مقالات علمی مدیریت، [www.system.parsiblog](http://www.system.parsiblog)

34. -Romejko, M.A. (2008), "Key characteristics of succession planning program at a government research center", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
35. Rothwell, W.J. (2010), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th edition, New York, American Management Association.
36. Fulmer, R.M.; Conger, J.A. (2004), "Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage", New York, AMACOM.
37. Karaevli, A.; Hall, D. (2003), "Growing leaders in turbulent times: Is





succession planning up to the challenge”, Organizational dynamics.science direct elsevier science journals database, 62-79.

38. Talor, Freadrick w : (1967), The principles of scientific Management: 3<sup>rd</sup>, ed: Newyork : Harper and Brothers.

39. Fayol, Henri: (1968), General and industrial management: 3<sup>rd</sup>, ed: London: Pitman and Son, Inc.

