

## معیارهای شایستگی مدیران

### با استفاده از رهنمودهای امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه

محمد رضا نورمحمدی\*

جواد نیک معین\*\*

#### چکیده

**هدف:** بررسی و تبیین معیارهایی جهت انتخاب و همچنین سنجش عملکرد و ارزیابی میزان شایستگی مدیران، با استفاده از رهنمودهای امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه.

**روش:** این تحقیق از نوع توصیفی-مروری و کتابخانه‌ای می‌باشد که با رجوع به شرح‌های مختلف نهج البلاغه و سایت‌های اینترنتی، موضوع‌بندی و با حفظ امانت نگاشته شده است.

**یافته‌ها:** در این مقاله با مطالعه خطبه‌ها، نامه‌ها، کلمات قصار و وصیت‌نامه امام علی (علیه السلام)، معیارهایی از شایستگی مدیران استخراج می‌شود. از جمله این معیارها می‌توان به داشتن عدالت، علم و آگاهی، حسن تدبیر، آشنایی با فنون برنامه‌ریزی، قاطعیت، رفق و مدارا، نشاط و شادابی، شرح صدر و قانون‌مندی، داشتن روحیه مشورت و رایزنی، سخن‌وری و قدرت تفهیم، جاذبه و دافعه صحیح، فرمانبرداری از مافوق، اعتدال و میانه‌روی اشاره کرد.

**نتیجه‌گیری:** جامعه اسلامی می‌تواند با به‌کارگیری سخنان گهربار امام علی (علیه السلام)، بهره‌وری مدیریتی خویش را از مرحله انتخاب تا ارزیابی و سنجش عملکرد مدیران افزایش دهد. از طرف دیگر معیارهای مناسب مدیریتی در نظام اسلامی در سه حوزه (دانش، مهارت و اخلاق) قابل تقسیم‌بندی است.

**واژگان کلیدی:** معیارها، شایستگی مدیران، مدیریت اسلامی، امام علی (علیه السلام) و نهج البلاغه.

\* استادیار و عضو مرکز تحقیقات طب اسلامی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد (دکترای فقه و اصول، استادیار دانشگاه

علوم پزشکی شهرکرد)  
Email: noormohammadi33@yahoo.com

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد (مربی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد)

Email: j.nikmoeen@Skums.ac.ir

## مقدمه

شایسته‌سالاری امری پسندیده نزد عقل و فطرت، و همچنین مورد تأیید مسلک‌های مختلف است. مکتب اسلام نیز به‌عنوان کامل‌ترین مکتب توحیدی در این زمینه نکات قابل توجهی را مطرح می‌کند. اصولاً سنت الهی بر این است که به هیچ‌کس جز براساس شایستگی لازم، مسئولیتی را نمی‌دهد. خداوند در سوره نساء، آیه ۵۸ می‌فرماید:

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا».

خدا به شما فرمان می‌دهد که امانات را به صاحبان آنها رد کنید. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نیز می‌فرماید: کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد در حالی که می‌داند در میان آنها کسی هست که از او شایسته‌تر و عالم‌تر است، او به خدا و رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۲۳، ص ۷۵، ح ۲۴).

جامعیت، ژرف‌نگری و دقت دیدگاه امام علی علیه السلام در زمینه اوصاف مدیران شایسته در جامعه اسلامی و معیارهای گزینش آنان و همچنین واقع‌نگری نگاه ایشان نسبت به این امر، از حدود تئوری و نظر فراتر است چراکه از یک طرف اتصال ایشان به منبع بی‌پایان الهی در تمامی زمینه‌ها، و از طرف دیگر تصدی ایشان بر حکومت و قرار گرفتن در مسند اجرائی، دیدگاه‌ها و نظریات ایشان را بیش از پیش کاربردی کرده است.

دین اسلام تأکید خاصی به نقش مدیران شایسته در اعتلا و پیشرفت جامعه و امور مسلمانان دارد، البته دانشگاه به‌عنوان نهادی کلیدی و تأثیرگذار از جایگاه ویژه‌ای در این بحث برخوردار است؛ از این‌رو با توجه به اهمیت موضوع، شاخص‌ها و معیارهای شایستگی مدیران از دیدگاه امام علی علیه السلام در نهج البلاغه در این مقاله بررسی شده است.

امید است این نوشتار ملاک‌های فکری، عقیدتی و عملی امام علی علیه السلام و ژرف‌نگری آن حضرت در زمینه شایسته‌سالاری را برای خوانندگان آشکارتر و جامعیت آن را بر انسان‌های اندیشمند روشن‌تر سازد.

**یافته‌ها:** در بیانات امام علی علیه السلام می‌توان دست کم به چهارده معیار برای شایستگی مدیران در جامعه اسلامی اشاره کرد.

## ۱. عدالت

رعایت عدالت در جامعه از اصلی‌ترین دغدغه‌های امام علی (علیه السلام) به‌شمار می‌رود بخش اعظم خطبه‌ها و نامه‌های ایشان دربرگیرنده توصیه‌ها و فرمان‌هایی در این خصوص است. از نظر ایشان خداوند متعال عدالت را سبب قوام حیات مردم قرار داد تا ظلم و نابسامانی و گناه آن را از هم فرو نپاشد.

عدالت در سیره نظری و عملی امام علی (علیه السلام) به‌عنوان پایه و اساس حکومت و مدیریت اسلامی محسوب می‌شود، لازمه شکل‌گیری و حرکت یک نظام حکومتی بر مبنای عدالت، رعایت عدالت در گزینش مدیران و کارگزاران است. از بارزترین مصداق‌های این امر رعایت شایستگی‌های افراد در واگذاری مسئولیت به آنهاست این امر ضامن سلامت حکومت از مفساد اداری است، زیرا کارها به وسیله کارگزاران شایسته درست می‌شود (تمیمی آمدی، ۱۳۷۳، ج ۱، ص ۲۷۳، ح ۱۰۹۰). رعایت شایستگی‌ها در عهده‌داری رهبری و مدیریت که والاترین مناصب است از اهمیت بیشتری برخوردار است و عدم رعایت این امر مفساد دامنه‌دارتری را در پی خواهد داشت، زیرا مدیران در جامعه نقش دارند و مانند سنگ زیرین آسیا هستند (سیدرضی، ۱۳۷۸، خ ۳، ب ۱) و هرگونه انحراف و لغزش وی بر عملکرد مجموعه نیز اثر مستقیم خواهد داشت و مردمان جز با شایستگی زمامداران اصلاح نمی‌شوند (همان، خ ۲۱۶، ب ۷).

امام علی (علیه السلام) (به‌عنوان یک مدیر برجسته اسلامی) زمامداران را به رشته‌ای تشبیه می‌کنند که مهره‌ها را به هم پیوند می‌زند و عامل انسجام و وحدت آنهاست و اگر این رشته بگسلد مهره‌ها پراکنده می‌شوند و هر کدام به سویی خواهند رفت و هرگز دوباره جمع نخواهد شد (همان‌جا).

لازمه عدم ارتکاب گناه، درک حقیقت و باطن گناه و درک آثار سوء آن است که چشم بصیرت فرد و جاذبه فطری او را به آن سوی پرده می‌گشاید و موجب ترک اختیاری چنین اموری است و به معنی عدم قدرت وی بر ارتکاب معصیت و اجبار در اطاعت پروردگار نیست. عدالت مرتبه‌ای از تقوا است که در آن مرتبه وقتی انسانی قرار گرفت به گناه آلوده نمی‌شود. لذا امام علی (علیه السلام) در توصیف متقین می‌فرماید: «اینان چنان بهشت را باور دارند که گویی آن را دیده و در نعمت‌هایش به سر می‌برند و جهنم را چنان معتقدند که گویی آن را دیده و در عذابش گرفتارند» (همان، خ ۱۹۳، ب ۵).

انسان عادل با درک عظمت پروردگار و فنا شدن در معرفت و محبت خدا از حرکت در مسیری که مخالف رضای اوست باز می‌ایستد و موجب مصونیت از هر خطا و گناهی می‌شود از این رو هرچه خلاف رضای پروردگار باشد نزد وی منفور می‌شود و ملکه عصمت که مرتبه عالی این مقام

۱. در همه آدرس‌های موجود در متن مقاله حاضر از نهج البلاغه «خ» مخفف خطبه؛ «ن» مخفف نامه؛ «ح» مخفف حکمت و «ب» مخفف بند است.

است و عده قلیلی از افراد به این مرتبه می‌رسند (سبحانی، بی‌تا، ج ۲، ص ۱۶۵) لذا مدیر عادل‌تر از لغزش‌ها دورتر است.

## ۲. علم و آگاهی

از نظر امام علی (علیه‌السلام) برای تصدی مدیریت جامعه در درجه اول علم و آگاهی معیاری ضروری است. علم در این جایگاه دارای مفهومی عام و ابعادی گسترده است که به برخی از این ابعاد اشاره می‌کنیم: یکی از ابعاد علم و آگاهی آشنایی با مهارت‌های تجزیه و تشخیص درست مسائل است. مدیر پیوسته با حوادث و مشکلات گوناگونی روبه‌رو می‌شود که باید اقدامات لازم را در قبال آنها انجام دهد. مدیر باید بتواند این وقایع را به نحو صحیح تحلیل کند و حقیقت را دریابد و پیچیدگی مسائل و ظاهر فریبی آنها نتواند او را از تشخیص صحیح باز دارد امام علی (علیه‌السلام) در انتخاب مسئولان و کارگزاران به مهارت ادراکی و تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل در آنان توجه کامل داشت و افرادی را برمی‌گزید که در بحران‌های پیش آمده خود راه حل مناسبی بیابند (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۱۳، ب ۱). یکی از نکات کارساز در تحلیل صحیح حوادث و مشکلات توجه به شباهت حوادث جدید گذشته است. امام علی (علیه‌السلام) در نامه‌ای به حارث همدانی که یکی از یاران مخلص ایشان بود در خصوص اخلاق مدیران سیاسی به این نکته توجه می‌دهند (همان، ن ۶۹، ب ۱) و نیز در جای دیگر بر مقایسه و ارزیابی حوادث مشابه با سوابق خود امر می‌کند (همان، ح ۷۶).

## ۳. حسن تدبیر

یکی از نکات ضروری در حسن تدبیر مدیریتی، پیش‌بینی و آینده‌نگری است و کسانی که بتوانند بهترین و عملی‌ترین شیوه جهت رسیدن به اهداف را پیش‌بینی نمایند و با تیزهوشی مشکلات را حدس بزنند و برنامه را به‌گونه‌ای تهیه کنند که در هنگام اجرا با کمترین مشکل مواجه شود افرادی موفق خواهند بود و خطاهای آنان نیز کمتر است. امام علی (علیه‌السلام) آینده‌نگری را ملاک دانایی برشمرده‌اند (محمد ری شهری، ۱۳۶۷، ج ۲، ص ۳۸۶، خ ۳۷۰۳). از لوازم دوراندیشی تفکر، تأمل و عدم شتاب‌زدگی در کارهاست.

همچنین امام علی (علیه‌السلام) در مورد تأثیر خردورزی در دوراندیشی و عاقبت‌اندیشی می‌فرمایند: «بینادل خردمند، پایان خویش بیند و پستی و بلندی و فراز و نشیب خود را می‌شناسد» (سیدرضی، ۱۳۷۸، خ ۱۵۴، ب ۱).

بنابراین مدیران از دیدگاه امام علی (علیه‌السلام) نباید تحت تأثیر نتایج زودگذر قرار گیرند و براساس

کنش‌ها و واکنش‌های مقطعی و یا تعریف و تمجید و سخنان بی‌عمق مردم تصمیم بگیرند، بلکه باید با ژرف‌نگری آینده‌های دور را مورد توجه قرار دهند (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۶، ص ۱۲۲، خ ۹۷۴۸).

#### ۴. آشنایی با فنون برنامه‌ریزی و زمان‌بندی و ایجاد نظم در امور جاری

مدیران وظایف متعدد و زمانی محدود برای رسیدگی به آنها دارند، بدون برنامه‌ریزی صحیح و زمان‌بندی کارها و ایجاد نظم در روال امور انجام این وظایف متعدد در وقت محدود ناممکن است، از این رو امام علی (علیه السلام) به انجام کار هر روز در همان روز (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۵۳، ب ۱۱۵) و رعایت نظم در امور سفارش می‌کند (همان، ن ۴۷، ب ۲).

زمان‌شناسی، اقدام به هر کار در موقع مقتضی و پرهیز از عجله و کندی در آن برای رسیدن به نتیجه مطلوب است، امام علی (علیه السلام) کارگزاران خود را به زمان‌شناسی و پرهیز از شتابزدگی و اهمال و سستی توصیه می‌فرماید (همان، ن ۵۳، ب ۱۴۸). بدیهی است لازمه رعایت وقت مقتضی برای هر کار علم و آگاهی به آن است و سفارش به رعایت این امر ضرورت زمان‌شناسی و آگاهی به زمان مناسب برای انجام کار را نیز در خود دارد.

#### ۵. قاطعیت

قاطعیت از ریشه قطع به معنای برش داشتن و فیصله دادن به امور و حل مشکلات است و به‌گونه‌ای که فرد در اداره افراد تحت امر خود کمتر دچار حیرت و تردید و ضعف در تصمیم بشود و موانع پیشرفت را از سر راه بردارد و گره‌های کور را بگشاید (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۵۳) امام علی (علیه السلام) در معرفی مالک به مردم مصر از قاطعیت کامل و تیزی و برش او در حکومت تعریف می‌کند (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۳۸۲، ب ۴).

قاطعیت به معنای پافشاری بیش از حد و فشار بر زیردستان و بی‌اعتنایی به سخنان آنان و انعطاف‌ناپذیری در تصمیمات نیست چنین رفتاری بر خلاف اصول مسلم اسلامی و در برخی موارد و امر به تکلیف خارج از حد توان و طاقت است. امام علی (علیه السلام) در این مورد نیز می‌فرماید: «فشار و سخت‌گیری بی‌مورد از پستی است» (تمیمی آمدی، ۱۳۷۳، ج ۱، ص ۱۴).

قاطع نبودن آفت حکومت و مدیریت است، قاطعیت در دو مرحله اتخاذ تصمیم و اجرای قاطعانه آن به دور از هرگونه شک و تردید است.

دودلی و قاطع نبودن مدیر باعث سرایت تردید و ابهام و سردرگمی او به همه افراد تحت امر شده و مانع از انجام کارها در زمان مناسب و رسیدن سازمان به اهداف مورد نظر خود است، امام علی (علیه السلام)

از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده و امر به اقدام و عمل پس از رسیدن به یقین نموده‌اند (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۲۷۴). نیز در جای دیگر امر به تفکر جهت رسیدن به ثبات و استواری در تصمیمات می‌فرمایند (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۶۸، ص ۳۴۱). مدیر باید مرز حزم و دقت در کارها را از تعلل‌های بی‌جا بشناسد و در حد لازم فکر کند، چنان‌که امام علی (علیه السلام) دقت در امور را سرمایه دانسته و سستی و انتظار کشیدن بی‌جا را ضایع کردن برشمرده‌اند (تمیمی آمدی، ۱۳۷۳، ج ۱، ص ۱۲، ح ۹).

دلیل دیگری که موجب سستی در تصمیم‌گیری می‌شود، ترس از نکوهش مخالفان در صورت شکست است. اگر در تصمیم‌گیری خطرات و مشکلات پیش‌بینی شود و درباره آنها تحلیل دقیق و روشنی به‌دست آید و برنامه جامعی برای مقابله با موانع اندیشیده شود دیگر جایی برای ترس وجود نخواهد داشت و اگر در چنین شرایطی مدیری بترسد، معلوم می‌شود دچار ذلتی آشکار است و شایستگی لازم را ندارد؛ زیرا افراد شایسته با اتکا بر سوابق ایمانی خود از اولیای خداوند و ترس و غمی در دل آنان راه ندارد «أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ» (یونس، ۶۲).

اگر مدیر بخواهد برای خشنودی دیگران تصمیمی بگیرد، در هر تصمیمی گروهی را مخالف می‌یابد و از این رو هیچ‌گاه به عزم و تصمیم قاطع نخواهد رسید. مدیر باید در تصمیم‌گیری‌ها، تنها قانون الهی و رضایت پروردگار را ملاک خود قرار دهد و براساس تدبیر لازم اقدام کند و به خواسته‌های بی‌جای افراد و جوسازی‌های ایشان وقعی نهد. در چنین صورتی وعده الهی بر اصلاح روابط او با مردم تحقق می‌یابد (سیدرضی، ۱۳۷۸، ص ۸۹) سخنانی که مردم درباره او می‌گویند اگر همان‌گونه که می‌گویند باشد گناهی است که در کیفر آن تعجیل شده و اگر بر خلاف آنچه می‌گویند باشد حسنه‌ای برای اوست در حالی که آن را انجام نداده است (خوانساری، ۱۳۸۴، ج ۶، ص ۳۲۰، ح ۱۰۳۷۸).

مدیر باید بدون هیاهو و به آرامی تصمیمات خود را آشکار سازد و در موارد تخلف، نیرومند و ثابت‌قدم امور را پیگیری کند، اگر تذکرها و توبیخ‌ها اثر نبخشند آخرین مرحله شدت عمل را به کار بندد. امام علی (علیه السلام) در این مورد می‌فرماید: «از کسانی که سستی می‌ورزند خویش را بی‌نیاز ساز که سست عنصران و آنان که از جنگ کراهت دارند عدمشان به از وجود و نشستن آنها به از قیامشان است» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ب ۴).

این نمونه برخوردها در سیره امام علی (علیه السلام) بسیار است، از دیدگاه ایشان «فرمان خدا را نمی‌تواند اجرا کند مگر کسی که اهل سازش نباشد و تحت تأثیر جوّ قرار نگیرد» (همان، خ ۱۱۰) و تحقق حکومت حق جز با قاطعیت در اجرای حکم الهی ممکن نیست.

## ۶. رفق و مدارا

این واژه به معنای نرمش در برخورد با دیگران، یکی از خصوصیت‌های اخلاقی اجتناب‌ناپذیر برای مدیر است که وی را قادر می‌سازد در شرایط مختلف انعطاف‌پذیری لازم را داشته و افرادی را که سلیقه‌های گوناگون و اندیشه‌ها و احساسات متضاد دارند، در جهتی که خود می‌خواهد هدایت کند و به کار گیرد. در متون اسلامی روایت‌های بسیاری مسلمانان را به رفق و مدارا توصیه می‌کنند با دقت در تفسیر این روایت‌ها می‌توان دریافت که مقصود از آنها تنها یک سفارش اخلاقی نیست، بلکه تأکید بر یک رهنمود مدیریتی است.

باید توجه داشت که رفق و مدارا و قاطعیت و شدت دوروی یک سکه‌اند، مدیر برای پیش‌برد اهداف خود باید به هردوی اینها ملتزم باشد و هرکدام را در جایگاه مقتضی خود به کار بندد اصل در سیاست امام علی (علیه السلام) بر رفق و مداراست تا جایی که کارساز افتد در صورتی که رفق و مدارا دیگر تأثیرگذار نباشد مسئول باید با جدیت افراد را به اطاعت از اوامر خود وا دارد، امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «در صورتی که نرمش حماقت باشد، تندی خاصیت نرمش را دارد» (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۷۵، ح ۵۱) ایشان طی نامه‌ای به یکی از کارگزاران خود می‌نویسند: «شدت و خشونت را با قدری نرمش و ملایمت بیامیز و سیاست رفق و مدارا پیش گیر تا آنجا که مناسب‌تر باشد و آنجا که جز خشونت مفید نیست تصمیم به خشونت بگیر» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۴۶)، به بیان دیگر جایی که مدارا دیگر کارساز نیست باید با قاطعیت پیش رفت. امام علی (علیه السلام) در این باره می‌فرماید: «کسی که مدارای نیکو او را اصلاح نکند، مکافات بد او را اصلاح خواهد کرد» (ری‌شهری، ۱۳۶۷، ج ۳، ص ۲۴۱، ح ۵۵۱۲).

امام علی (علیه السلام) کارگزاران خود را به مدارا با مردم فرمان داده و از آنان خواسته است که کارهای خود را با گذشت و بزرگواری به پیش برند و به عیب‌جویان و سخن‌چینان میدان ندهند و نظام اداری جامعه را به نظامی عیب‌جویانه، تنگ‌نظرانه و سخن‌چینانه تبدیل نکنند (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۵۳، ح ۲۴). امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «رفق و مدارا تندی مخالفت را کند می‌سازد» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۱، ص ۱۵۰، ح ۵۶۰۰).

در سیره حکومتی امام علی (علیه السلام) شواهد فراوانی بر مدارای ایشان با مخالفان و دشمنان وجود دارد. نمونه آشکار این رفق و مدارا در جریان خونخواهی عثمان مشهود است. رفتار سراسر رفق و مدارای امام بخش عمده‌ای از خوارج را به راه راست بازگرداند این امر بیانگر توفیق شگفت‌انگیز امام علی (علیه السلام) در پرتو رفق و مدارا با جاهلان دیندار است. (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۲، ص ۲۹۳). رفتار بر مبنای رفق در مدیریت فواید بسیاری را به دنبال دارد که به بعضی از آنها اشاره می‌کنیم:

۱. دوستی سبب رسیدن به مقصود است: کسی که با زیردستان خود رفاقت و دوستی ورزد، آنان با او همراهی می‌کنند و در جهت رسیدن به اهداف یاری‌اش خواهند داد (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۳، ص ۲۱۱، ح ۴۲۳۶). امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «کسی که نسبت به زیردستان نرمش نداشته باشد به خواسته‌هایش نمی‌رسد» (ری شهری، ۱۳۶۷، ج ۴، ص ۱۶۰)؛
۲. دوستی آسان‌کننده سختی‌ها: دوستی راه رسیدن به اهداف را باز می‌کند (همان، ج ۴، ص ۱۶۱) و همچنین در این باب امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «کسی که رفاقت کند دشواری‌ها برایش آسان می‌شود» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۳، ص ۲۳۱، ح ۴۳۰۸)؛
۳. رفاقت زینت است: هر کاری و هر جمعی، اگر با دوستی و رفاقت همراه شود زیبایی می‌یابد و لذت‌بخش می‌شود و افراد را به خود متمایل می‌کند، در مقابل اموری که با خشونت همراه گردد از این زیبایی و صمیمیت بی‌بهره می‌شود (ری شهری، ۱۳۶۷، ج ۴، ص ۱۵۷)؛
۴. رفاقت موجب احترام است: کسانی که در برخوردها و کارهای خود آرام و متین و مهربان‌اند مورد احترام دیگران قرار می‌گیرند و در برابر آن افراد خشن بی‌مقدارند (همان، ص ۱۶۱).

## ۷. نشاط و شادابی

مدیران باید دارای نشاط کاری و از کسالت و منفی‌بافی و بی‌تحركی دور باشند، امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «در کارهایت بر انسان‌های کسل تکیه نکن» (همان، ج ۸، ص ۳۹۳) نشاط از لوازم و مقومات شایستگی و شایسته‌سالاری و پیوسته با کسالت و منفی‌بافی و بی‌تحركی در تضاد است، مدیر لایق نه تنها خود از چنین اوصافی به دور است، بلکه با قاطعیت تمام چنین اوصافی را در سازمان تحت امر خود نیز بر نمی‌تابد و کسانی را که قابل اصلاح نباشند در مجموعه کاری خود تحمل نمی‌کند؛ زیرا بیماری چنین افرادی مسری است و نه تنها خودشان خیر و صلاح به دنبال ندارند، بلکه دیگران را نیز به سستی و خمودی می‌کشند.

تصمیم‌های مدیر باید به دور از سستی و بهانه‌جویی اجرا شود، اگر افراد تحت امر خودشان اطاعت کنند و تصمیم مدیر را اجرا کنند بسیار خوب است؛ ولی اگر افرادی از اجرای تصمیم سر باز زدند ابتدا - همان‌گونه که آمد- به آرامی و با رفاقت انجام کارها از آنها خواسته می‌شود، اگر دوستی و صمیمیت کارساز نبود اجرای تصمیمات با شدت عمل پیگیری می‌شود. (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۴۶).



## ۸. شرح صدر

این عبارت مرکب از دو کلمه «شرح» و «صدر» است. شرح در لغت به معنای بسط و گسترش و باز کردن امر به هم پیوسته و فشرده است (ابن منظور، ۱۹۸۸، ج ۷، ص ۷۳) و «صدر» در دو معنای حقیقی قفسه سینه و معنای مجازی آن، جایگاه ادراکات و شناخت‌های انسان یا محلی که مرکز ادراک‌های عقلی و قلبی انسان در آن قرار دارد در اینجا مقصود از صدر همین معنای دوم است و شرح صدر در این معنا عبارت است از: گسترش جایگاه ادراکات و شناخت‌ها و احساساتی که به نور الهی و سکینتی از ناحیه خدا بر انسان وارد می‌شود (راغب اصفهانی، ۱۴۰۴، ص ۲۵۶). در مقابل ضیق صدر که به معنای کم‌ظرفیتی و گنجایش‌ناپذیری لازم نسبت به واردات فکری و روحی است. امام علی (علیه السلام) در این باره می‌فرماید: کسی که سینه‌اش تنگ باشد برای ادای حق تاب نیاورد (کراجکی، ۱۴۰۵، ج ۱، ص ۲۷۸) مسئله شرح صدر امری روحی و روانی است. هیچ چیزی در عالم به اندازه روح انسان احتیاج به شرح ندارد (مطهری، ۱۳۸۹، ص ۶۲۵).

شرح صدر با ایمان به خداوند و عشق به حضرتش پدید می‌آید و از الطاف الهی است که چون کسی واجد آن شود بردبار، مقاوم، پرحوصله و توانا می‌شود و با این توشه‌ها می‌تواند سختی‌ها و مشکلات را تحمل کند. وجود شرح صدر برای مسئولیت و هدایت چنان اهمیت دارد که خدای متعال در مقام امتنان به برترین فرستاده‌اش برای والاترین رسالت‌ها فرمود (آیا سینه‌ات را برای ننگشودیم؟ و بار گران‌ت را از پشت برداشتیم؟ باری که بر پشت تو سنگینی می‌کرد).<sup>۲</sup> به سبب همین شرح صدر بود که رسول خدا ﷺ آن همه سختی را با گشاده‌رویی تحمل کرد و آزارها و فشارها و مصیبت‌ها او را از میدان مبارزه در راه حق و هدایت خلق بیرون نبرد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۲، ص ۵۶۷-۵۶۸) مدیریت اسلامی بدون شرح صدر، سامان نمی‌یابد، امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «ابزار ریاست و رهبری سینه گشاده است» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ج ۱۷۶). کسی که از نعمت سعه صدر در مدیریت و مسئولیت برخوردار است مسئولیت مایه تکبرش نمی‌شود رنج‌ها و سختی‌ها را در مسیر مسئولیت تحمل می‌کند و انتقادپذیر است. قدرت عصیان باطل و توان تسلیم در برابر حق را دارد با سعه صدر همه آرا و نظرات را می‌شنود آنگاه تصمیم می‌گیرد؛ زیرا در این صورت است که حق به صورت شفاف برایش روشن می‌شود.

۲. أَلَمْ نُشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (انشراح، ۱).

## ۹. قانون‌مندی

یکی از ویژگی‌های ضروری برای مدیران، داشتن روحیه تسلیم در برابر قانون است، مدیر باید در چارچوب مسئولیت خود تنها به اجرای قوانین بیندیشد و رابطه‌های حسبی و نسبی و اغراض شخصی را بر اصول قانونی ترجیح ندهد قانون ابزار مدیریت است که از راه آن مدیر را به مقصود هدایت می‌کند. حدود و مرزهای یک مجموعه به وسیله قانون مشخص می‌شود و مدیر با معیارهای قانونی فعالیت‌های زیردستان و روند حوزه مسئولیت خود را کنترل می‌کند مسئولیت‌ها را تقسیم‌بندی نموده و تشویق‌ها و تنبیه‌ها را نسبت به کسانی که استحقاق آن را دارند به‌طور یکسان اعمال می‌کند. توانمندی مدیر بستگی به تقدم قانون بر هر امر دیگر و پرهیز از هر حرکتی است که قانون را تحت الشعاع قرار دهد.

قانون، ضوابط و مقررات معینی از طرف یک منبع دارای قدرت و اعتبار اجتماعی است که در آن برای همه کسانی که در قلمرو آن منبع قدرت زندگی می‌کنند تکالیف، حقوق، حدود و مسئولیت‌هایی معین می‌شود همه افراد اعم از ضعیف و قوی به رعایت قانون ملزم هستند و به عواقب تخلف از آن گردن می‌نهند (جعفری لنگرودی، ص ۵۱۷).

امیر مؤمنان نمونه اعلامی قانون‌مندی در حکومت است و از همان ابتدای حکومت قانون‌مداری را به‌عنوان یکی از محورهای اساسی برنامه حکومتی خود اعلام نمود و در یکی از خطبه‌های آغازین حکومت خود مساوات در برابر قانون را از ارکان اصلاحات خود برشمرده و فرمود: «ما قانون را میان سیاه و سرخ یکسان برپا می‌داریم و مساوات را برقرار می‌سازیم» (کلینی، ج ۸، ص ۶۹). زمانی که عمر به خلافت مسلمانان رسید امام علی علیه السلام به او فرمودند: «سه موضع است که اگر آن را در حکومت خود داشته باشی از دیگر امور بی‌نیازی و اگر این سه نباشد اعمال تو سودی نخواهد داشت» پرسید این سه کدامند؟ حضرت فرمودند: «اجرا کردن قانون خدا در مورد دوست و بیگانه، قضاوت بر مبنای کتاب خدا در حال خشنودی و خشم، و توزیع اموال عمومی بدون در نظر گرفتن هیچ رابطه‌ای بین سرخ‌پوست و سیاه‌پوست» (حر عاملی، ۱۹۹۱، ج ۱۸، ص ۱۵۶، ح ۲).

### قانون‌مندی در مورد کارگزاران و مدیران

امیر مؤمنان امام علی علیه السلام چون کسی را به مسئولیتی می‌گماشت او را با ضوابط و قوانین کار آشنا نموده و پیمانی برایش می‌نوشت و در آن ضوابط و قوانین کارش را یادآور می‌شد به علاوه به مردمان نیز می‌آموخت که کارگزاران چگونه باید کار کنند تا قانون‌مندی از دو سو شکل گیرد و ضمانت یابد مضاف بر اینکه مدیران را تحت نظارت پنهان و آشکار خود قرار می‌داد و با دقت به حسابرسی آنان می‌پرداخت تا اعمال خلاف قانون به کمترین حد خود برسد.

نمونه این نوع عملکرد در مورد انتصاب ابن‌عباس به فرمانداری بصره و مالک اشتر به فرمانداری مصر موجود است.

امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) در فرمان‌های خود به نمایندگانش بارها تذکر داده است که حرکت‌های خود را در مسند حکومت بر محور قانون شکل دهند و به آنان توصیه می‌فرمود که در جامعه اسلامی هرگز نباید ضابطه‌ها در برابر رابطه‌ها رنگ ببازند، زیرا در این صورت صاحبان نام و نان، قانون را اسیر خواسته‌های نفسانی خود خواهند کرد و حقوق ضعفا و محرومان پایمال می‌شود ایشان در هنگام اعزام مالک به مصر چنین توصیه می‌کنند: «حق را در مورد آن کس که سزاوار است از نزدیک و دور خویش و بیگانه اجرا کن و در اجرای آن با امید به ارزش اجرای حق در پیشگاه خداوند استوار باش هرچند در اجرای حق به نزدیکان و دوستانت ضرر و صدمه‌ای وارد شود و این‌گونه رفتار گرچه بر تو سخت و سنگین است؛ ولی عاقبت و نتیجه آن را باید نگریست که عاقبتی نیکو دارد» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۵۳، ب ۱۲۸ و ۱۲۹).

امام علی (علیه السلام) خود الگوی چنین قانون‌مندی و ضابطه‌گرایی بوده‌اند چنان‌که در تاریخ برخورد ایشان با زیاده‌خواهی برخی نزدیکانشان از بیت‌المال ثبت است و به نمونه‌ای از برخوردهای ایشان با برادرشان عقیل در نهج‌البلاغه اشاره شده است (همان، خ ۲۲۴، ب ۹).

ایشان در نامه‌ای به یکی از کارگزاران خود که در بیت‌المال خیانت کرده بود و آن را همانند ملک شخصی خود پنداشته بود نوشتند: «... سوگند به خدا اگر حسن و حسین چنان می‌کردند که تو انجام دادی، نه با ایشان مدارا و مصالحه می‌کردم و نه هیچ‌یک از خواسته‌هایشان را برآورده می‌ساختم تا آنکه حق را از آنان بازستانم و باطلی را که به ستم پدید آمده بود نابود سازم» (همان، ن ۴۱، ب ۱۱ و ۱۲).

امام علی (علیه السلام) ارزش قانون‌مداری را تا آنجا می‌دانست که حاضر بود با احیای آن، رنجش قانون‌شکنان و بریدن آنان از حکومت را ایجاد نماید. امام معتقد بود کسی که ظرفیت وجودی او این اندازه است که از اجرای حدود الهی ناراحت و آزرده می‌شود و حتی حاضر است از ولایت ولی خدا خارج شود از اول هم دین درستی نداشته است و ارزش افسوس خوردن را هم ندارد (همان، ن ۷۰، ب ۱ تا ۴).

## ۱۰. مشورت و رایزنی

مشورت به معنای بهره‌گیری از اندیشه و نظر دیگران در اسلام و سیره پیشوایان ما از اهمیت بسیاری برخوردار است و به‌عنوان حرکتی رشددهنده برای شخصیت افراد، و مفید مطرح شده است در یک جامعه آزاد انسانی هر شخصی می‌تواند دریافت‌های فکری و توانایی‌های روحی خود را تا جایی که به

حقوق فردی و اجتماعی دیگران صدمه نزنند بیان کند و مسئولان و مدیران جامعه با توجه به این امر باید در بستر مشورت زمینه را برای رشد و تعالی شخصیت افراد آماده سازند (شریفی، ۱۳۸۸، ص ۲۰۹).

مشورت در زندگی سیاسی نظامی و حکومتی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به عنوان اصلی تربیتی مورد توجه قرار داشته و نمونه‌های بسیاری از مشورت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با مسلمانان در تاریخ ثبت است تا جایی که مورخان و مفسران اسلامی کثرت مشاوره را از خصایص و سیره پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله برشمرده‌اند مشورت با دیگران در مسند حکومت و مدیریت اسلامی به معنای نقص فکری در امور که آگاهی به آن از حوزه اطلاعات مدیر خارج است نیست؛ زیرا پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با وجود اینکه خود عقل کل بوده‌اند و از طریق وحی به منبع لایزال علم و قدرت خداوند ارتباط داشتند در امور ساده و جزئی نیز با دیگران مشورت می‌کردند که رمز و راز چنین عملکردی را باید در همان جنبه‌های سیره تربیتی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله جستجو کرد؛ البته باید دانست حوزه مشورت در جایی است که دستور صریح خداوند وجود نداشته باشد؛ زیرا در صورت وجود حکم صریح الهی جایی برای مشورت نیست و همه موظف به تسلیم هستند؛ لکن در نحوه اجرای احکام، مشورت مطرح است.

#### فواید مشورت در عرصه مدیریتی

۱. کمک گرفتن از افکار دیگران: در مشورت مدیر، اندیشه‌های صاحب‌نظران را به یاری می‌طلبند و با قرار دادن آنها در کنار فکر خود بر قدرت، وسعت و عمق بینش خود می‌افزاید، امام علی علیه السلام در این زمینه می‌فرماید: «هر کس با صاحبان اندیشه مشورت کند از درخشش افکار بهره‌مند شده است» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۵، ص ۳۳۶، ح ۸۶۳۴) و یا «هر کس با مردان (صاحب‌نظران) مشورت نماید از اندیشه‌های آنان بهره گرفته است» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۱۵۲)؛
۲. شکوفایی استعدادها و رشد ذوق‌ها و در نتیجه گشایش راه‌های نوین: امام علی علیه السلام در این خصوص می‌فرماید: «اندیشه‌ها را به یکدیگر بزنید تا درستی و حقیقت از آن متولد گردد» (تمیمی آمدی، ۱۳۷۳، ج ۲، ص ۲۶۶، ح ۲۵۶۷)؛
۳. شناختن جایگاه‌های خطا و اشتباه: امام علی علیه السلام می‌فرماید: «و آن کس که آرای گوناگون را استقبال کند موارد خطا و اشتباه را می‌شناسد» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۱۶۴)؛
۴. در امان ماندن از خطر استبداد رأی: خودرأیی از جایگاه‌های هلاکت و سقوط است و مدیری که به مشورت می‌پردازد خود را از این خصیصه ناشایست مصون ساخته است، امام علی علیه السلام می‌فرماید: «کسی که استبداد رأی داشته باشد به هلاکت می‌رسد و هر کس با مردان بزرگ مشورت کند. در عقل و دانش آنها شرکت جسته است» (همان، ح ۱۶۱) مدیر بدین وسیله جلوی انتقادات آتی و مغرضانه را نیز می‌گیرد و صاحبان فکر و نظر را در تصمیم خود شریک می‌سازد؛

۵. **مصون ماندن از خطر عجب و خودبزرگ بینی:** هنگامی که مدیر به مشورت با دیگران می‌پردازد درمی‌یابد که آنها افکار بلند و شخصیت والایی دارند و حتی در برخی زمینه‌ها از او برترند و این شناخت جلوی عجب و خودبزرگ بینی او را می‌گیرد و مانع از انحرافش می‌شود، امام علی (علیه السلام) در این زمینه می‌فرماید: «هیچ تنهایی و حشمتاک‌تر از خودپسندی و هیچ پشتیبانی مطمئن‌تر از مشورت نیست» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۶، ص ۳۸۹، ح ۱۰۶۹۴)؛

۶. **شناخت میزان صداقت و وفاداری اشخاص و میزان دشمنی و اهداف آنها:** امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «با مخالفان خود مشورت کن تا از نظرشان مقدار دشمنی و جایگاه‌های اهداف آنان را بشناسی» (همان، ج ۲، ص ۲۳۳، ح ۲۴۶۲)؛

۷. **بالا بردن میزان مطلوبیت و درجه مقبولیت:** گاهی مدیران در مواردی تصمیمی دارند؛ ولی می‌دانند که ممکن است اعلام آن تصمیم مخالفت‌هایی را به دنبال داشته باشد، از این‌رو برگزاری جلسات مشورتی با صاحب‌نظران و به بحث و تبادل گزاردن موضوع و بیان دلایل و عناصری که وی را به آن تصمیم رسانده است (بدون اعلام نظر قطعی خود) موجب می‌شود که با بیان دلایل و مسائلی که از دیگران پوشیده بوده است. آنان نیز با مدیر همراه گشته و تصمیم او را تأیید نمایند و همراهی و موافقت آنان به دست آید. امام علی (علیه السلام) در این زمینه می‌فرماید: «هیچ چیز همانند مشورت درستی و حقیقت را آشکار نمی‌کند» (همان، ج ۶، ص ۶۴، ح ۹۵۲۷)؛

۸. **کم کردن حسادت‌ها و اعتراضات و ملامت‌ها:** از رهگذر مشورت، در صورت موفقیت مدیر، حسادت‌ها به او کم می‌شود و دیگران نیز خود را در آن پیروزی سهیم می‌دانند و در صورت شکست نیز زبان اعتراض و ملامت نمی‌گشایند، لذا در روایت است: «کسی که مشورت کند، هنگام پیروزی مورد ستایش قرار می‌گیرد و به هنگام خطا معذورش می‌دارند» (محمدی ری شهری، ج ۵، ص ۲۱۰، ح ۹۸۴۷).

### ۱۱. سخنوری و برخورداری از لوازم قدرت تفهیم

سخن به فرموده امام علی (علیه السلام) آئینه تمام‌نمای عقل انسان (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۱، ص ۱۴۱، ح ۵۲۶) و ابزار شناخت اوست. سخنان ناپسند زمینه بسیاری از دشمنی‌ها اختلافات و درگیری‌ها را فراهم می‌کند، چنان‌که در قرآن کریم آمده است: «به بندگانم بگو: سخنی بگویند که بهترین باشد، زیرا شیطان به وسیله سخنان ناموزون میان آنها فتنه و فساد می‌کند».<sup>۳</sup>

توانایی تبیین مسائل، از امور مهم در مدیریت است. کسانی که بتوانند به خوبی سخن بگویند،

۳. وَ قُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا (اسراء، ۵۳).

قادرند به راحتی در تبیین برنامه‌ها، مشکلات و راه حل‌ها موفق شوند و نیروها را به کار دلگرم و کدورت‌ها را مرتفع سازند. آنان در پاسخگویی به انتقادات بی‌مورد موفق و از سخنرانی به‌عنوان ابزاری برای القای مقصود خویش استفاده کنند.

برای اینکه کلام بتواند نقش مؤثر خود را در مدیریت ایفا کند، مدیر باید قدرت تفهیم مقصود خود را داشته باشد و رعایت زیبایی و نظام سخن را بنماید. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «بهترین کلام آن است که با نظام خوب زینت شده باشد و خاص و عام آن را بفهمند» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۲، ص ۶۳، ح ۴۳۳۰). شناخت ظرفیت مخاطب یکی از ویژگی‌های اساسی در سخن گفتن است، مدیر همچنین باید نیازهای مادی و معنوی شنونده را در نظر بگیرد و بر مبنای آن نیازها سخن بگوید. مدیر دانا باید کم بگوید تا سخن او مورد توجه واقع شود و اثربخش باشد. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «سخن مانند داروست، کم آن سودمند و زیاد آن کشنده است» (همان، ج ۲، ص ۱۵۹). عادت به بیهوده‌گویی ارزش و اعتبار سخنان مدیر را کم می‌کند و موجب می‌شود افراد نسبت به دستوره‌های او بی‌اعتنا شوند. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «سخن بیهوده، همنشین را منزجر و رئیس را بی‌مقدار می‌کند» (همان، ج ۲، ص ۲۱۴).

همچنین امام علی (علیه السلام) در آخرین لحظات عمر خویش به فرزندان‌شان چنین وصیت می‌کنند: «شما را از سرعت گرفتن در گفتار و کردار نهی می‌کنم» (مجلسی، ج ۶۸، ص ۳۳۹). ایشان در جای دیگر می‌فرمایند: «کسی که در جواب گفتن، سرعت گرفت به صحت و درستی در گفتار نخواهد رسید» (تمیمی آمدی، ج ۱، ص ۲۱۵، ح ۴۲۱۶). مدیر در پاسخگویی به مسائل یا حل مشکلات باید جوانب امر را به‌طور کامل بسنجد، سپس پاسخ بگوید؛ زیرا امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «کلام در اختیار توست تا وقتی سخن نگفته باشی؛ اما همین که از دهانت خارج شد تو در اختیار کلامت هستی» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۳۸۱).

مدیر باید هنگام سخن گفتن با مردم، متانت و وقار لازم را رعایت کند و از درگیری، پرخاش و جدال، پرهیزد. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «کسی که به آبروی خود علاقه‌مند است، باید از بحث‌های لجاجت‌آمیز پرهیز نماید» (همان، ح ۳۶۲). قرآن مجید در توصیف بندگان خاص خداوند متعال می‌فرماید: «هنگامی که جاهلان آنان را مخاطب قرار می‌دهند به آنها سلام گویند و با بی‌اعتنایی و بزرگواری می‌گذرند».<sup>۴</sup>

مدیر باید از ادعای بی‌جا پرهیزد و در صورت لزوم کلمه ارزشمند و آرامش‌بخش نمی‌دانم را بگوید و جان خود و دیگران را راحت بگذارد. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «کسی که جمله «نمی‌دانم» را ترک کند، خود را به کشتن خواهد داد» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۸۵).

۴. وَ عِبَادَ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا (فرقان، ۶۳).

## ۱۲. جاذبه و دافعه صحیح

در مدیریت اسلامی براساس آیات و روایات دو اصل اساسی مطرح است یکی اصل محبت و دوستی و دیگری اصل شدت و سخت‌گیری هرچند که محبت ممکن است به جذب منجر شود؛ اما این امکان نیز وجود دارد که سخت‌گیری به دفع برخی دیگر بینجامد. کارگزاران و مدیران باید بدانند که در اسلام اصل اولیه، محبت و دوستی است مگر اینکه این اصل کارساز نیفتد، که در صورت لزوم باید به شدت و خشونت متوسل شد، از این‌رو مدیر شایسته کسی است که در خود هر دو نیروی جاذبه و دافعه را با قوت کافی داشته باشد و یک بعدی نباشد؛ زیرا داشتن هر دو بعد جاذبه و دافعه نشانه دارا بودن شخصیت است. (مطهری، ۱۳۴۹، ص ۱۹).

الف) اصل محبت: مدیر برای جذب همه زیردستان باید در مرحله ابتدایی برای همه رحمت باشد و بر مبنای مهرورزی رفتار کند اگر انجام امور با مهرورزی توأم شود صورتی زیبا و به‌طور کامل انسانی می‌یابد و موجب پیوند جان‌ها و الفت قلب‌ها می‌گردد. امام علی (علیه السلام) در این‌باره می‌فرماید: «دل‌های آدمیان رمنده است، پس هر کس که با آن الفت برقرار سازد روی بدو نهد» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۵۰)؛ ولی این به معنی آن نیست که با هر شخصی مطابق میل و خوشایند او عمل نماییم و با او به گونه‌ای رفتار کنیم که او راضی باشد، محبت به معنای امضای همه تمایلات افراد نیست، محبت باید با حقیقت توأم باشد محبت به معنای خیر رساندن است به شکلی که علاقه و محبت طرف مقابل را جلب می‌کند. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «کسی که با مردم الفت گیرد، مردم دوستش دارند» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۵، ص ۱۸۴، ح ۷۸۹۵). محبت مؤثرترین نیرویی است که می‌توان جامعه را با آن اداره کرد، محبت زمامدار به مردم مهم‌ترین عامل برای ثبات و ادامه حیات حکومت است بر مبنای محبت زمامدار دل‌های مردم را به‌دست می‌آورد و از آنان افرادی منضبط و قانونی تربیت می‌کند (مطهری، ۱۳۴۹، ص ۶۱).

از نظر امام علی (علیه السلام)، بهترین کارگزاران کسانی هستند که در خدمتگزاری بیشتر از سر مهرورزی عمل کنند. ایشان در عهدنامه مالک می‌نویسند: «باید برگزیده‌ترین سران سپاه نزد تو کسی باشد که یار سپاهیان و کمک‌کار آنان است و از آنچه دارد به آنان می‌بخشد ... زیرا مهرورزی تو بر آنان دل‌هایشان را با تو مهربان نماید» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۵۳، ب ۵۶).

در بیان اهمیت محبت و دوستی در مدیریت همین بس که: رفاقت و دوستی، بهترین راه و روش برخورد با زیردستان است و انبیای عظام و ائمه اطهار (علیهم السلام) بیش از هر چیز به دوستی و رفاقت اهمیت می‌دادند و روش برخوردشان با مردم تند و آمرانه نبوده است و این رویه و رفتار را هم در زمان تنگدستی و مشکلات و هم در اوج قدرت و حاکمیت رعایت می‌کردند. امام علی (علیه السلام) در این‌باره

می فرمایند: «مهم‌ترین رکن سیاست، به‌کارگیری رفاقت است» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۴، ص ۵۴)؛

ب) اصل شدت عمل: سفارش و تأکیدهای فراوانی در آیات و روایات بر محبت و دوستی وارد شده است، اما باید دانست که این سفارشات به معنای قاطعیت نداشتن و سستی در برخوردها نیست. برخورد آرام و با محبت با اعمال خلاف و بی‌اعتنائی به قانون صحیح نیست. اسلام همان‌گونه که تأکید بر محبت کرده دستور بر کیفر مجرمان داده است و قوانین جزایی بسیار سختی برای مجرمان و جنایتکاران وضع کرده و با جریمه مالی و یا تنبیه بدنی و در مواردی اعدام نسبت به خطاکاران، واکنش نشان داده است در مدیریت و حکومت اسلامی محبت و دوستی اساسی‌ترین اصل است؛ اما اگر افرادی بخواهند از این برخورد سوء استفاده کنند باید با واکنش شدید مدیران روبه‌رو شوند هرچند ممکن است باعث دافعه گردد، زیرا همان‌گونه که اصل محبت باید از سوی حاکمان رعایت شود اصل فرمانبری هم باید از طرف زیردستان مراعات گردد که در صورت تمرد و نافرمانی زیردستان محبت جای خود را به «شدت عمل» خواهد داد مدیر باید در مقابل نافرمانی‌ها با قدرت عمل کند و با اندک توجیه افراد، از موضع خود عقب‌نشینی نکند در برخورد با نافرمانان رعایت یک اصل ضروری است و آن اینکه باید تصمیمات اجرا شود و برای اجرای تصمیمات ابتدا با آرامی و رفاقت انجام کارها خواسته شود؛ اما اگر دوستی و صمیمیت کارساز نبود پیگیری اجرای تصمیمات با شدت عمل همراه شود امام علی (علیه السلام) می فرمایند: «در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن. اما آنجا که جز با شدت عمل کار از پیش نمی‌رود شدت را به‌کار بند» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۴۶، ب ۲).

### ۱۳. اطاعت از مافوق

موضوع دیگری که در این بحث مطرح است مسئله فرمانبری از مافوق می‌باشد اصلی پذیرفته شده در بین همه عقلائی عالم، از این رو کسی که مسئله برقراری حکومت و ایجاد حاکمیت برای انجام امور اجتماعی انسان‌ها را پذیرفته باشد، نمی‌تواند لزوم فرمانبری از حاکم را نپذیرد لیکن در عمل یکی از چالشی‌ترین مسائل در مدیریت همین موضوع است. انسان چون موجودی مختار است می‌خواهد تا جایی که امکان دارد بر مبنای اختیار خود عمل کند و آنچه را خود صحیح تشخیص داده انجام دهد. در یک مجموعه افراد زیادی وجود دارند و برای پیشگیری از هرج و مرج و انجام صحیح امور امکان ندارد هر فردی طبق تشخیص خود عمل کند در چنین شرایطی لزوم وجود فردی واحد به‌عنوان حاکم که حرف آخر را بزند تا دیگران خود را با او تطبیق دهند به خوبی نمایان است. امام علی (علیه السلام) در یکی از جنگ‌ها در شرایطی که دو فرمانده با افراد تحت امرشان مأمور به کار واحدی شدند، مالک اشتر را به‌عنوان فرمانده مافوق آن دو منصوب کرد و آنان و افراد تحت



امرشان را امر به اطاعت از وی ملزم نمود (همان، ن ۱۳، ب ۱) از عملکرد امام علی (علیه السلام) می فهمیم که حتی دو فرمانده نیز در مأموریت واحد نباید بدون حاکم و تصمیم گیرنده نهایی باشند و هر دو باید به طور کامل مطیع باشند.

در مدیریت اسلامی اطاعت از مافوق تا آنجایی الزامی است که فرمان‌های او در چارچوب شرع مقدس قرار گیرد و مخالف با دین و آیین اسلام نباشد در غیر این صورت به فرموده امام علی (علیه السلام) نباید فرمان او را پذیرفت (همان، ح ۱۶۵) بنابراین در مواردی که توطئه بر ضد نظام اسلامی یا خیانت و یا سوء استفاده از بیت‌المال و مانند آن محسوب می شود، اطاعت جایز نیست. البته باید توجه داشت که با تمسک به این مسئله نباید هر دستوری را خلاف شرع تلقی و از اطاعت سرپیچی کرد.

از نکات بسیار مهم دیگر در مدیریت اسلامی قابلیت اجرایی کردن فرمان‌هاست. اگر دستوری قابل اجرا نباشد، نه تنها به آن عمل نمی شود؛ بلکه افراد را به نافرمانی و تمرد می کشاند. امام علی (علیه السلام) می فرماید: «و اگر خواستی تو را اطاعت کنند، چیزی که مقدر باشد طلب کن» (تمیمی آمدی، ۱۳۷۳، ج ۱، ص ۳۴۱، ح ۷۸۰۰). از این رو ضروری است، مدیران قبل از صدور هر فرمان به خوبی درباره آن فکر کنند.

البته برخی مدیران و کارگزاران مایلند همه گوش به فرمان آنان و مطیع محض ایشان باشند؛ اما خودشان نسبت به دستورات مافوق به طور کامل بی توجه اند در حالی که زیردستان رفتار آنها را به دقت زیر نظر دارند و از آن درس می گیرند. امام علی (علیه السلام) در این خصوص می فرماید: «از مافوق خود اطاعت کن، زیردستان از تو اطاعت خواهند کرد و پنهانت را اصلاح کن، خداوند ظاهرت را اصلاح خواهد کرد» (همان، ۱، ص ۳۴۵، ح ۷۹۲۳) تمرد از دستورهای مافوق، موجب رکود در پیشبرد اهداف می شود و به فرموده امام علی (علیه السلام) تصمیمات حکومتی را نابود می سازد (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۲۱۵). نافرمانی از دستورات مافوق ظلم است چنان که امام علی (علیه السلام) می فرماید: «مردان ستمگر سه نشانه دارند: با نافرمانی، به مافوق خود ستم می کنند، با قهر و غلبه به زیردستان خویش ستم روا می دارند، و پشتیبان ستمگراند» (همان، ح ۳۵۰).

#### ۱۴. اعتدال و میانه روی

دوری از افراط و تفریط و میانه روی در قرآن کریم و سیره معصومان (علیهم السلام) بسیار تأکید شده است و انمه هدی (علیه السلام) هیچ گاه از مسیر اعتدال خارج نشدند. رفتار و سیره پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) بر میانه روی بنیان گزارده شده بود (همان، خ ۹۴، ب ۶).

قرآن کریم در آیات متعددی لزوم رعایت اعتدال در همه امور فردی، خانوادگی، اجتماعی،

سیاسی، نظامی و اقتصادی و... را گوشزد می‌کند و «امت اسلامی» را امت «اوسط» و معتدل خطاب می‌کند تا امتی نمونه باشند رسول خدا ﷺ را نیز به‌عنوان اسوه و الگوی آنها معرفی می‌کند: «و این چنین شما را امتی میانه ساختیم تا بر مردمان گواه باشد».<sup>۵</sup>

اعتدال، در همه ابعاد تعلیمات اسلامی دیده می‌شود این امر از مسلمانان انسان‌هایی با ابعاد متفاوت و همه‌جانبه می‌سازد. انسان‌هایی متفکر، با ایمان، دادگر و مبارز که در همه حال اهل معنویت و بندگی، زندگی و فعالیت و معاشرت هستند (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۲، ص ۷۳-۷۸).

معصومان (علیهم‌السلام)، الگوی کامل چنین اعتدالی هستند، چنانچه امام علی (علیه‌السلام) می‌فرماید: «راه و روش ما بر میانه‌روی است». (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۴، ص ۲۵۴، ح ۶۰۰۸) همچنین ایشان می‌فرمایند: «ما جایگاه میانه‌ایم، عقب افتادگان به ما ملحق شوند و تندروان غلوکننده باید به سوی ما بازگردند» (سیدرضی، ۱۳۷۸، ح ۱۰۹).

میانه‌روی فرد و جامعه را از افتادن در راه‌های انحرافی حفظ می‌کند؛ زیرا هر تباهی و فساد ناشی از انحراف از مسیر اعتدال است و میانه‌روی بهترین مسیرهست پیامبر اکرم ﷺ می‌فرماید: «بهترین کارها حد وسط آنهاست» (الهروی، ۱۳۹۶، ج ۲، ص ۸۲) از این رو امام علی (علیه‌السلام) بر انحرافی بودن مسیره‌های خارج از اعتدال تصریح داشته و می‌فرماید: «انحراف به راست و چپ گمراهی است و راه مستقیم و میانه جاده وسیع حق است که بر این مسیر کتاب خدا و آیین رسول اوست و سنت پیامبر ﷺ نیز همین راه را اشاره می‌کند و سرانجام همین جاده ترازوی کردار همگان است و راه همه بدان منتهی می‌شود» (سیدرضی، ۱۳۷۸، خ ۱۶)

ایشان اعتدال در همه امور را تأمین‌کننده سلامت فرد و جامعه دانسته و می‌فرمایند: «هر کس می‌خواهد به سلامت باشد باید میانه‌روی پیشه کند» (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۵، ص ۲۶۶، ح ۸۰۹۸). حرکت بر مسیر اعتدال، موجبات تحسین و ستایش فرد را فراهم می‌آورد. او را از شرور و آسیب‌ها نجات می‌بخشد (سیدرضی، ۱۳۷۸، خ ۲۲۲، ب ۵). ایشان حرکت بر مسیر اعتدال رفتار عادلانه و انحراف از میانه‌روی را ستمکاری می‌دانند (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۴، ص ۲۹۱، ح ۶۱۱۶).

آنچه از سخن و سیره امیر مؤمنان امام علی (علیه‌السلام) به دست می‌آید نشان می‌دهد که ایشان تربیت ایمانی را بر مبنای میانه‌روی استوار می‌داند و می‌فرماید: «راه و روش مؤمن بر مبنای میانه‌روی است» (همان، ج ۱، ص ۳۸۸، ح ۱۵۰۱).

اعتدال و پرهیز از افراط و تفریط برای مدیران اهمیت اساسی دارد و به هر مقدار مدیر نقش

۵. وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَ يَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا وَ مَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتُمْ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَى عَقْبَيْهِ وَ إِنَّ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَ مَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ إِيْمَانَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرُءُوفٌ رَحِيمٌ (بقره، ۱۴۳).

دقیق و به جا و عملکرد صحیح از خود نشان دهد به همان اندازه از افراط و تفریط در مجموعه تحت امر خود جلوگیری خواهد نمود اعم از اینکه افراط و تفریط زمانی یا مکانی یا موضوعی و یا موردی باشد در هر صورت حتی اگر یک بار مدیر از تعادل و میانه روی در امور خارج شود آثار آن در کل مجموعه مشهود خواهد بود، بنابراین مدیران نباید در همه شرایط زمانی و مکانی و با به دست آوردن یا از دست دادن هر مال یا مقام دنیایی و یا هر چیز دیگر دچار تزلزل در شخصیت شوند و پیوسته به گونه ای عمل کنند که خود را در حالت تعادل حفظ نمایند در این صورت تعادل مجموعه تحت امرش نیز حفظ می شود.

میانه روی از شاخص های برجسته در دوران مدیریت امام علی (علیه السلام) بر حکومت بود، ایشان در این مدت کوتاه حکومت خود، هرگز از مسیر اعتدال خارج نشدند و در سخن و عمل پایبندی خود را به میانه روی و پرهیز از افراط و تفریط نشان دادند و سعی نمودند تندروان و کندروان را نیز به اعتدال کشانند. اعتدال و میانه روی امام علی (علیه السلام) حتی شامل برخورد با دشمنان نیز می شد در ماجرای شورش بر عثمان اوضاع طوری پیش رفت که شورشیان به افراط و تندروی کشیده شدند؛ ولی در تمام احوال امام علی (علیه السلام) به طور کامل معتدل رفتار کردند. ایشان در تحلیلی درباره سبب شورش و کشته شدن عثمان فرمودند: «من پیش آمد عثمان را با بیانی جامع برای شما می گویم: عثمان خودکامگی کرد و از حد خود تجاوز کرد و شما نیز به هراس آمدید و بی تابی کردید و کارتان از حد گذشت» (سیدرضی، ۱۳۷۸، خ ۳۰).

ایشان رفتار و مواضع مدیران و کارگزاران خود را نیز با معیار اعتدال می سنجید و هر زمان دریافت که از این معیار دور شده اند بلافاصله به آنان گوشزد می کرد و اجازه نمی داد به افراط و تفریط میل کنند. حضرت در نامه ای به عمرو بن سلمه ارجبی، او را به اعتدال و میانه روی در رفتار با غیرمسلمانان تحت حکومتش فرمان داد (همان، ن ۱۹).

### نتیجه گیری

در اندیشه امام علی (علیه السلام) شایسته سالاری اساس و پایه نظام کارآمد و مطلوب است که در آن مقامات و مسئولیت ها به دیده امانت و ودیعه الهی نگریسته می شوند و باید به اهل آن سپرده شود، این دیدگاه ریشه در معارف قرآنی نیز دارد (نساء، ۵۸). از بارزترین مصداق های امانت، مدیریت بر جامعه است که اگر به اهلش واگذار نشود در امانت الهی خیانت شده و حکومت به زوال نابدی خواهد رفت (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۳، ص ۲۹۵، ح ۴۵۲۳).

پذیرش مسئولیت بدون داشتن شایستگی لازم به یقین یکی از لغزشگاه های مهم در مسائل

مدیریتی و حکومتی است که هم موجب تباهی خود فرد و همچنین امری که بدو سپرده شده است و در نهایت موجب تباهی جامعه خواهد شد، از این رو امام علی (علیه السلام) به نزدیکان خود توصیه کردند هیچ‌گاه مسئولیتی را بدون داشتن شایستگی‌های لازم نپذیرند (سیدرضی، ۱۳۷۸، ن ۳۱، ب ۵۹).

جامعه اسلامی می‌تواند با به‌کارگیری رهنمودهای ایشان بهره‌روی مدیریتی و فعالیت‌های خویش را بهینه‌تر سازد و با توجه به معیارهای شایستگی مدیران (مانند داشتن عدالت، علم و آگاهی، حسن تدبیر، آشنایی با فنون برنامه‌ریزی، قاطعیت، رفق و مدارا، نشاط و شادابی، شرح صدر و قانون‌مندی، داشتن روحیه مشورت و رایزنی، سخن‌وری و قدرت تفهیم، جاذبه و دافعه صحیح، فرمانبرداری از مافوق، اعتدال و میانه‌روی) از مرحله انتخاب تا نظارت بر عملکرد و سنجش آنان بیش از پیش خود را به جامعه اسلامی آرمانی نزدیک‌تر نماید.

## منابع

۱. ابن منظور (۱۹۸۸م)، لسان العرب، چاپ اول، بیروت: نشر داراحیاء التراث العربی.
۲. بلاذری، احمد بن یحیی (۱۳۹۸ق)، انساب الاشراف، تحقیق محمدباقر المحمودی، بیروت: دارالفکر.
۳. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۷۳)، شرح غرر الحکم و دررالکلم، شرح جمال‌الدین محمد خوانساری، مقدمه و تصحیح و تعلیق میرجلال حسینی ارموی، ۷ جلدی، چاپ چهارم، (ش ۱۸۱۵)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. خوانساری، سیدجمال‌الدین محمد (۱۳۸۴)، غررالحکم و دررالکلم، ج ۱، قم: انتشارات دارالکتاب الاسلامی.
۵. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۲)، جمال دولت محمود، چاپ اول، تهران: نشر دریا.
۶. راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۴۰۴ق)، المفردات فی غریب القرآن، چاپ دوم، تهران: دفتر نشر کتاب.
۷. الرضی، ابوالحسن محمد بن الحسین الموسی (۱۳۷۸ق)، نهج البلاغه، ضبط نصه و ابتکر فهارسه العلمیه صبحی الصالح، بیروت: الطبعة الاولى.
۸. سبحانی، جعفر (بی تا)، الالیهات علی هدی کتاب و النه و العقل، قم: مرکز العالی للدراسات الاسلامیه.
۹. سیدرضی (۱۳۸۴)، نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، تهران: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین.
۱۰. شریفی، احمد حسن (۱۳۸۸)، آئین زندگی، قم: دفتر نشر معارف اسلامی.
۱۱. عاملی، شیخ حر (۱۹۹۱م)، وسائل الشیعه، بیروت: داراحیاء التراث العربی.
۱۲. کراجکی، محمد بن علی بن عثمان (۱۴۰۵ق)، کنزالفوائد، تحقیق عبدالله نعمه، بیروت: دارالاضواء.
۱۳. کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۵)، الکافی، تصحیح و تعلیق علی‌اکبر غفاری، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
۱۴. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۴ق)، بحارالانوار الجامعه لدر اخبار الانمه الاطهار، بیروت: نشر الوفاء.
۱۵. محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۶۷)، میزان الحکمه، چاپ دوم، قم: نشر مکتب الاعلام الاسلامی.
۱۶. مطهری، مرتضی (۱۳۴۹)، جاذبه و دافعه امام علی (علیه السلام)، چاپ اول، تهران: نشر حسینیه ارشاد.
۱۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۹)، مجموعه آثار، ج ۲۸، قم: انتشارات صدرا.
۱۸. الهروی، ابوعبید القاسم بن سلام (۱۳۹۶ق)، غریب الحدیث، بیروت: دارالکتب العربی.