

## تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی(ع) در نهج البلاغه

آرش آقاجانی\*

چکیده: انتخاب مدیران و کارگزاران اصلح چه در بخش دولتی و چه در سازمان‌های خصوصی دارای اهمیت بسیار می‌باشد. به منظور انتخاب اصلح، باید معیارهایی وجود داشته باشد تا مدیران و کارگزاران با آن معیارها سنجیده و ارزیابی شوند. با توجه به حجیت کلام معصوم(ع)، در این مقاله سعی شده است معیارهای مدیران جامعه اسلامی از نظر حضرت علی(ع) که از کتاب شریف نهج البلاغه استخراج شده است ارائه گردد. معیارهای به دست آمده، در سه دسته معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی دسته‌بندی شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیران - ارزشیابی - علی بن ابی طالب(ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت، ۴۰ق. نهج البلاغه - مدیریت (اسلام).

\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق U

فصلنامه اندیشه صادق، مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق U

شماره ۲۴ (پائیز ۱۳۸۵)

## مقدمه

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان و لایق می‌باشد. بنابراین انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف شود. جهان‌بینی مادی منحصر به جهان ماده می‌باشد ولی در جهان‌بینی اسلامی، هم این جهان و هم آخرت مورد توجه است. در جهان‌بینی اسلامی هدف صرفاً تولید بیشتر نیست بلکه هدف نهایی تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه خدا بر روی زمین می‌باشد. این تفاوت در جهان‌بینی از تمایزات مدیریت اسلامی با مدیریت غربی می‌باشد که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارند.

در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قطعاً سخن معصومین(ع) می‌باشد. سخنان امیرالمومنین(ع)، منبع ارزشمندی برای این منظور است زیرا سخن آن حضرت به دلیل معصوم بودن ایشان خالی از خطا و لغزش است. همچنین آن حضرت خود تجارب گرانقدری در زمینه خلافت مسلمین و همچنین فرماندهی در جنگ‌ها داشته‌اند و بر سرزمین گسترده اسلامی آن زمان حکومت نموده‌اند. اما آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است علم لدنی آن حضرت می‌باشد که از امتیازهای خاص ائمه معصومین(ع) می‌باشد. در این مقاله سعی شده است معیارهای مدیران جامعه اسلامی از نظر حضرت علی(ع) که از کتاب شریف نهج البلاغه استخراج شده است ارائه گردد. معیارهای به دست آمده، در سه دسته معیارهای تخصصی،

ارزشی و مکتبی دسته‌بندی شده است. گرچه این تلاش ناچیز، قطره‌ای از اقیانوس بی‌انتهای معارف اهل بیت(ع) می‌باشد.

**اهمیت تبیین صفات و خصوصیات مدیران از دیدگاه حضرت علی(ع):** در اندیشه حضرت علی(ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت یا کم‌صلاحیت نیست. آن حضرت در نامه‌ای به مصریان که با مالک اشتر فرستاد، هنگامی که او را حکومت آن سرزمین گمارد، چنین هشدار داده است: «من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را به دست آرند و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را حزب خود قرار دهند» (نهج البلاغه: نامه ۶۲).

اگر حساسیت مردم نسبت به صفات و شروط لازم برای زمامداران کاسته شود یا بی‌رنگ گردد، آنگاه هر بی‌صلاحیت و فاقد اهلیتی می‌تواند در رده‌های مدیریتی قرار گیرد و تباهی‌ها به بار آورد. امام علی(ع) چنین هشدار داده‌اند: «بی‌گمان مردمان هلاک شدند آن‌گاه که پیشوایان هدایت و پیشوایان کفر را یکسان شمردند و گفتند: هر که به جای پیامبر(ص) نشست، چه نیکوکار باشد و چه بدکار اطاعت او واجب است پس بدین سبب هلاک شدند» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، صص ۹۹-۱۰۰).

#### دسته‌بندی خصوصیات و معیارهای استخراج شده مدیران از نهج البلاغه:

**الف) معیارهای تخصصی:** این دسته از معیارها، برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم است. این معیارها معمولاً بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی مشترک است. معیارهایی نظیر تحصیلات، تجربه، سابقه کاری،...

**ب) معیارهای ارزشی:** این دسته از معیارها شامل مجموعه‌ای از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی می‌باشد که در اکثر جوامع ممکن است قابل قبول باشد و به نام ارزش‌های جهانی<sup>۱</sup> نیز شناخته می‌شوند. مانند رعایت حقوق دیگران، گشاده‌رویی و ....

**ج) معیارهای مکتبی:** معیارهای مکتبی ریشه در مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارد. جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی، معیارها و ملاک‌های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت‌ها را نیز شکل می‌دهد به طوری که در مکتب تیئوریسم به انسان به عنوان (گوریل باهوش) و در مکتب اسلامی به عنوان (خلیفه الله) نگریده می‌شود. در مدیریت اسلامی هدف صرف تولید نیست و غایت، تعالی انسان می‌باشد. همان تفاوت‌هایی که بین مدیریت اسلامی و مدیریت علمی وجود دارد، به تفاوت‌هایی در معیارهای انتخاب و انتصاب افراد منجر می‌شود لذا در اسلام معیارهای ارزشی و مکتبی اهمیت و گستردگی فراوانی پیدا می‌کند.

## ۱- خصوصیات و معیارهای تخصصی

### ۱-۱- 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 ضعیفند 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، صص ۳۹-۴۰).

### ۱-۲- 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 به عنوان کارگزار انتخاب نما» (فوجانی، ۱۳۷۴، ص ۸۲).

### ۱-۳- حسن تدبیر

حسن تدبیر معیاری ضروری برای زمامداران و مدیران می‌باشد. هیچ مدیریتی نمی‌تواند بدون تدبیر درست راه به جایی ببرد 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 امیرالمومنین(ع): «چهار چیز دلیل برگشت (روزگار و اوضاع و احوال دولت‌ها و حکومت‌هاست)، بدی تدبیر و زشتی تذبذب و کمی عبرت گرفتن و بسیاری مغرور شدن» (غررالحکم). همچنین آن حضرت فرموده‌اند: «صلاح و سازمان زندگی تدبیر است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، صص ۲۵۵-۲۵۶).

### ۱-۴- 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 مسئولیت او را زیر سؤال می‌برد. سعه صدر آنقدر مهم است که حضرت علی(ع) آن را ابزار حکومت می‌دانند:

(آله الرئاسه سَعَهُ الصِّدْر) (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۲۷-۱۳۲).

### ۱-۵- 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 مسئولیت‌ها را «کفایت» می‌داند و می‌فرماید:

«ای مالک در به کارگیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت «کفایت» و امانت را» (خسروی، ۱۳۷۸، صص ۴۱-۴۲).

### ۱-۶- 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 برعهده 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» (خدمتی، ۱۳۸۱، ص ۳۳).

همچنین آن حضرت در وصیت خود قبل از شهادتشان می‌فرمایند: «سفارش می‌کنم شما را به تقوی و نظم در امور».

### ۱-۷- 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 ولی وزر و وبال آنها را ندارند 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 مخصوصان جلسه‌های سری و انجمن‌های علنی خود قرار ده.»

#### ۱-۸- داشتن پشتکار و دوری از تنبلی

سستی در انجام دادن امور موجب زیر پا گذاشتن حق و عدم اجرای به موقع کارها و تضییع حقوق مردمان است. کندی در کارها فرصت‌های خیر و غیر قابل بازگشت را از بین می‌برد و به هیچ وجه نباید در گردش امور سستی و کندی و کاهلی راه یابد و این امر باید با دقت‌های لازم عجین و همراه شود. امیرالمومنین علی (ع) چنین سفارش کرده‌اند: «در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۳۷۲-۳۷۵).

#### ۱-۹- 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، فراموشکار نباشد.»

### ۱-۱۰-۱- 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 به عنوان 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، ۱۳۷۷، ص ۲۹۴-۲۹۵).

### ۱-۱۱-۱- 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 بر می‌گزید که در بحران‌های پیش آمده خود راه حل مناسب را بیابند. لذا در معرفی مالک اشتر به دیگر فرماندهان نظامی به مهارت ادراکی و تشخیص و تجربه و تحلیل مسائل توسط مالک اشتر، اشاره می‌فرماید: «من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاه‌یانی 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» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) (خسروی، ۱۳۷۸، ص ۱۰۸).

### ۱-۱۲-۱- آینده نگری

«آینده نگری» و «دور اندیشی» 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، تصمیم‌های استوارتری می‌گیرند و میزان موفقیت و اثربخشی خود را افزایش می‌دهند (خدمتی، ۱۳۸۱، ص ۳۰).

آن حضرت در خطبه ۱۵۴ فرمودند: «بينا دل خردمند، پايان خویش می‌بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می‌شناسد».

### ۱-۱۳- بلندی همت

هر چه انسان از همت والاتری برخوردار باشد، فعالیت و کارهای بیشتر و چشمگیرتری انجام می‌دهد و کارگزار بلند همت در کارها و مسئولیت‌هایی که بر عهده گرفته است، بسیار موفقتر از دون همتان می‌باشد و اصولاً ارزش انسان بسته به همت اوست. حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «با بلند همتان بپیوند» (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۷).

### ۱-۱۴- 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 هر گونه مانع را از جا بردارد. امام علی(ع) در نامه ۶۱ به کارگزار نالائق خود، عدم قدرت و توانایی او را تذکر می‌دهد و مورد ملالت قرار می‌دهد.

### ۱-۱۵- 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 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 نشاناند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی‌خیالی دیگران بی‌تفاوت نگردد» (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۶).

#### ۱-۱۶- 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. دو دلیلی و عدم قاطعیت مدیر باعث می‌شود که تردید و ابهام و سردرگمی در همه بدنه سازمان سرایت کرده و کارها در زمان مناسب به انجام نرسد 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» (نهج‌البلاغه: حکمت ۲۷۴) (خدمتی، ۱۳۸۱، ص ۳۲).

#### ۱-۱۷- 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 به عنوان کارگزار انتخاب نماید: (تَمَّ الْأَصِقِ بَدْوَى... الشَّجَاعَةُ) (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۷).

## ۲- خصوصیات و معیارهای ارزشی

### ۲-۱- سخاوت

گشاده دستی از عوامل محبوبیت انسان در جامعه است و قهراً موجب پیشرفت و موفقیت مدیر در کار می‌باشد. بنابراین امام علی(ع) سخاوت و گشاده دستی را از معیارهای انتخاب مدیران دانسته است که البته این صفت فقط در مسائل مالی خلاصه نشده و سخاوت در کار اخلاق، همکاری و اندیشه و... را هم در بر می‌گیرد. آن حضرت فرموده‌اند: (ثُمَّ الصِّقِ بِدَوَى... السَّخَا) (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳) (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۹).

### ۲-۲- وفاداری

وفاداری یکی از فضائل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند. به ویژه لازمست مدیران و کارکنان در مقابل سازمان متعهد شوند و تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند. امام علی(ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده است: «سپس با فرستادن مأموران مخفی راستگو و وفادار، کارهای آنان را زیر نظر بگیر» (خدمتی، ۱۳۸۱، صص ۱۳۳-۱۳۴).

### ۲-۳- تواضع و فروتنی

مدیر و مسئولی که خود را خدمتگزار مردم می‌داند، در رفتار خود با مردم متواضع و فروتن بود و به هیچ وجه در رفتارش با آنان برتری و سلطه‌گری وجود نخواهد داشت. امیرالمؤمنین(ع) در نامه‌ای که به یکی از والیان خود نوشته، چنین فرموده است: «در برابر رعیت فروتن باش» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۱۳۴).

### ۲-۴- تسلط بر خشم

کسانی که دارای مقام و منصب هستند هر لحظه ممکنست که نیروی

خشمشان طغیان کند و آنان را از حالت طبیعی و اعتدال خارج نماید و با کارکنان با حالت خشم و غضب برخورد کنند و پیش آمدهای ناگواری رخ دهد که هم برای فرد و هم برای سازمان و جامعه مضر باشد. لذا لازمست که صاحبان مقام و منصب و مدیران دارای قدرت تسلط بر خشم و کظم غیظ باشند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: «آن کس را فرمانده لشکریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرا نگیرد و به زودی از جای خود بدر نرود».

## ۲-۵- عدالت و انصاف

امیرالمؤمنین (ع) در جای جای نهج البلاغه مردم و کارگزاران خویش را به اجرای عدالت توصیه می‌کند. در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند».

حضرت در جای دیگری از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر می‌فرماید: «انصاف برقرار کن میان خدا و مردم، و خویشتن و دودمان خاص خود و هر کس از رعیت که رغبتی به او داری و اگر چنین انصافی را برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته‌ای و کسی که به بندگان خدا ظلم بورزد خصم او خداست از طرف بندگانش و هر کسی که خدا با او خصومتی داشته باشد دلیلش را باطل سازد و او با خدا در حال محاربه است».

حضرت در نامه‌ای به فرمانروای حلوان، اسود بن قطب می‌نویسد: «پس باید کار مردم در حقی که دارند در نزد تو یکسان باشد که از ستم نتوان به عدالت رسید» (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۰۱-۱۰۹).

## ۲-۶- گشاده‌رویی

گشاده‌رویی از عوامل جلب محبت مردم و مایه ایجاد صلح و دوستی بین افراد می‌باشد و مدیران باید در برخوردها گشاده‌روی باشند تا جو دوستی و همدلی در سازمان برقرار شود. امام (ع) در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌فرماید: «پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره نمودن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند».

## ۲-۷- میانه روی در درشتی و نرمی

امام علی (ع) در تبیین اخلاق مدیریت و شیوه‌های برخورد مدیران با مردم، عالی‌ترین رهنمود را دارند تا مدیران بتوانند مردم را جذب کرده و رابطه صادقانه‌ای با مردم داشته باشند. حضرت در نامه ۱۹ به یکی از مدیران فرمود: «همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند زیرا که ما با هم پیمانیم، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن رعایت کن».

## ۲-۸- امانتداری

هر کس در هر جایگاه و مرتبه مدیریتی، امانتدار مردمان است و باید اموال و حیثیت و شرافت ایشان را پاسداری کند. امام علی (ع) به مالک اشتر در این باره سفارش می‌کند که درباره اشخاصی که می‌خواهد برگزیند بدین امر توجه نماید و با بررسی سوابق و عملکرد گذشته‌شان ببیند آیا اهل امانتداری بوده‌اند یا خیر.

امیرالمؤمنین (ع) در نامه‌ای که به برخی کارگزاران خود نوشته، چنین فرموده‌اند: «کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلاید و خویشتن و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود. و بزرگترین خیانت، خیانت به امت است و رسواترین تقلب، تقلب نسبت به پیشوایان مسلمان است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، ص ۲۷۹).

## ۲-۹- رفق و مدارا

هیچ عاملی مثل «رفق و مدارا» نمی‌تواند پیوندی عمیق و اصیل میان مدیران و زیردستان ایجاد کند و همراهی آنان را تضمین نماید. مدیران جز با نرمی و ملایمت نمی‌توانند فاصله‌های میان خود و کارکنان را بردارند، در اعماق دل آنها نفوذ کرده، آنان را با خود همراه نمایند. امیرالمؤمنین (ع) به کارگزاران خود توصیه می‌فرمود که در ادراة امور جامعه و تعامل با مردم، اصل رفق و مدارا و مهربانی را ملاک قرار دهند و حتی الامکان از برخورد شدید و تند بپرهیزند. ایشان در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید:

«در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، اما آنجا که جز با شدت عمل کارها پیش نمی‌رود. شدت عمل به خرج ده و پر و بال خود را برای مردم بگستر و با چهره گشاده با آنان رو به رو شو و نرم‌خویی با آنان را نصب العین خود قرار ده».

ضرورت و جایگاه ویژه مدارا و مهربانی در نگاه مدیریتی امام علی (ع) تا آنجاست که آن حضرت توجه به مدارا و رفق را حتی هنگامی که برخوردهای شدید اقتضاء می‌کند ضروری می‌داند و سفارش می‌کند که هنگام شدت و سختگیری نیز نباید از مهربانی و عطوفت غفلت کرد. ایشان به همان کارگزار این‌گونه سفارش می‌کند:

«شدت و سخت‌گیری را با کمی نرمش و مدارا در هم آمیز» (خدمتی، ۱۳۸۱، صص ۳۴-۳۵).

به کارگیری رفق و مدارا در ادراء امور مایه پیوند درست زمامداران و مردمان است و بدین وسیله درهای توفیق در تحقق برنامه‌ها و سیر به سوی اهداف گشوده می‌شود. از امیرالمؤمنین (ع) روایت شده است که فرمود: «کسی که در امور خویش رفق در پیش گیرد، به آنچه از مردم می‌خواهد، نایل شود» (نهج البلاغه: نامه ۲۶).  
«هرگاه زمامدار شدی باید رفق و ملایمت ورزی» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، صص ۲۰۲-۲۰۴).

## ۲-۱۰- عنایت به کارکنان

از خصوصیات بارز مدیران و مسئولان این است که از مشکلات و معضلات شخصی و روحی کارکنان خود غافل نمانند. در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «آنگاه به حد وافی نیازمندی‌های آنان را تأمین کن که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که در اختیارشان می‌باشد بی‌نیاز گردند، حجت را بر آنان تمام می‌کند که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند».  
حضرت در جای دیگری از نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «رحمت بر رعیت و محبت و لطف به آنان را به قلبت قابل دریافت ساز و هرگز درنده خون آشام بر آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت بشماری» (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۴۸-۱۵۸).

## ۲-۱۱- صبر و بردباری

یکی از ویژگی‌های بارز افراد موفق، صبر و بردباری می‌باشد. لذا مدیران و مسئولانی که می‌خواهند پیروز و موفق باشند باید به این صفت نیکو متصف شوند.  
حضرت علی (ع) فرموده‌اند:  
«انسان صبور، پیروزی را از دست نمی‌دهد هر چند زمان آن طولانی شود» (حکمت ۱۵۳).

آن حضرت در خطبه ۱۹۰ خطاب به لشکریان چنین فرموده‌اند: «بر جای خود محکم بایستید و در برابر بلاها و مشکلات استقامت کنید».

### ۱۲-۲- طرد سخن چین

یکی از مواردی که باعث لغزش مدیران می‌شود، سخن چینی و بدگویی سخن چینان می‌باشد و اگر مدیری به این سخن چینی‌ها اهمیت دهد و بدون توجه به صحت و سقم آنها، اقدام به تصمیم‌گیری نماید، ممکن است عواقب جبران ناپذیری داشته باشد. حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرمایند:

«در قبول سخن بدگویان شتاب مکن که سخن چین فریبده است گرچه در جامه خیر خواهان درآید».

### ۱۳-۲- طرد چاپلوس

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «پرهیزد از خودپسندی و از شگفتی در خویش و درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایند توست. و پرهیز از این که دلبسته آن باشی که در ستایش تو از اندازه بگذرند همانا که بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد». همچنین آن حضرت در جای دیگری از همان نامه فرموده‌اند: «و باید کسانی نزد تو برگزیده‌تر باشند که بیش از همه در روی تو سخن تلخ بر زبان آورند و ترا در آنچه خدای بر دوستان خود نپسندد، کمتر یاری کنند. به اهل پرهیز و راستی پیوند و آنگاه آنان را چنان پرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل ترا در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دلشاد نسازند، چه زیاده‌روی در ستایش، در دل خود بینی پرورد و آدمی را به تکبر در آورد».



## ۲-۱۴- خوش‌بینی نسبت به دیگران

خوش‌بینی نسبت به مردم باعث می‌شود تا مدیران با مهر و سعه صدر بیشتر با مردم رفتار نمایند و سخت‌گیری بی‌مورد ننمایند. امام علی(ع) در نامه ۵۳ به جناب مالک اشتر می‌فرماید: «هیچ عاملی بهتر و قوی‌تر از نیکی به رعیت و سبک ساختن هزینه‌های آنان و ترک تحمیل بر دوش آنان نیست پس باید در این باب کار کنی که خوش‌بینی به رعیت را بدست آوری». سپس در ادامه می‌فرماید: «زیرا خوش‌بینی رنج بسیار را از تو دور می‌سازد» چنانچه انسان خوش‌بین به دیگران باشد همیشه اعصاب و افکار او در آسایش و راحتی است به خلاف اینکه اگر نسبت به دیگران بدبین و بدگمان باشد مرتب افکار او در اطراف نکات منفی و غیر صحیح دور می‌زند و مرتب در حالت جنگ درونی و گرفتار مسائل روانی و ناراحتی اعصاب خواهد بود. امام علی(ع) فرموده است: «به آنان که بیشتر احسان کردی بیشتر خوش‌بین باش، و به آنان که بدرفتاری کردی بدگمان‌تر باش» (فوجانی، ۱۳۷۴، صص ۲۰۰-۲۰۱).

## ۲-۱۵- عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی

امام علی(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیبجوی مردم است. زیرا در مردم عیب‌هایی است و والی از هر کس دیگر به پوشیدن آنها سزاوارتر است. از عیب‌های مردم آنچه از نظرت پنهان است، مخواه که آشکار شود، زیرا آنچه بر عهده توست، پاکیزه ساختن چیزهایی است که بر تو آشکار است و خداست که بر آنچه از نظرت پوشیده است، داوری کند. تا توانی عیب‌های دیگران را بپوشان، تا خداوند عیب‌های تو را که خواهی از رعیت مستور بماند، بپوشاند. و از مردم گره هر کینه‌ای را بگشای و از دل بیرون کن و رشته هر عداوت را بگسل و خود را از آنچه از تو پوشیده داشته‌اند، به تغافل زن و گفته سخن‌چین را تصدیق».

## ۲-۱۶- ارتباط مستقیم با کارکنان

هر گاه مدیر بخشی از وقت خود را به ملاقات و ارتباط مستقیم با کارکنان اختصاص دهد متضمن دو فایده بزرگ است:

۱- مدیر از این طریق می‌تواند از نیازها و مشکلات و گرفتاری‌های کارکنان خود آگاه شود و برای حل آنها در حد توان اقدام کند و بدین وسیله انگیزه و روحیه کارکنان را برای تلاش و کوشش بیشتر تقویت کند.

۲- علاوه بر آشنایی با مشکلات کارکنان، مدیر می‌تواند بدین وسیله از مشکلات سازمان نیز آگاهی یافته و با اقدام برای حل و فصل آنها، موفقیت و پیشرفت سازمان را تضمین نماید.

امام علی(ع) به مالک اشتر دستور می‌دهند که با مردم ارتباط مستقیم داشته باشد و از نزدیک به حرف‌ها و نقطه نظرات آنها گوش سپارد و از فاصله گرفتن از آنها پرهیزد: «مبادا به مدت طولانی خود را از مردم دور نگه داری» (خدمتی، ۱۳۸۱، صص ۳۸-۳۹).

## ۲-۱۷- پرهیز از غرور و تکبر

نوعاً بشر بر اثر غفلت از حقیقت به مجرد رسیدن به پست و مقام گرفتار غرور و خودبینی و تکبر می‌شود و این گرفتاری بر اثر اینست که آن فرد برای خود فی نفسه ارزشی نمی‌پنداشته و تمام ارزش را به انسان صاحب مقام می‌دهد و حال آن که آنچه را که دارای حقیقت می‌باشد، انسان است و پست‌ها و مسئولیت‌ها تماماً اعتباری است و چه بسا مسئولیت‌ها بوسیله انسان‌های با فضیلت و باکمال با ارزش و پربها می‌شوند و انسان‌های آگاه آن افرادی هستند که خود را اسیر پست و مقام نمی‌کنند بلکه میز و پست را تابع خود می‌دانند و هر مسئولیتی که به آنان داده شود از گرفتار شدن به غرور و تکبر دور هستند و از همین جهت است که اسلام با نغمه‌های مختلف انسان‌ها را از ریاست طلبی بر حذر داشته زیرا که بسیار اندکند کسانی که بتوانند بر نفس خود فائق

آیند. امیرالمؤمنین (ع) در دو فراز از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر، او را از غرور می‌هراساند و به وی هشدار می‌دهد و روش پرهیز از غرور را به او تعلیم می‌فرماید: «چنانچه بر اثر پست و مقام که به تو داده شده است در تو تکبر بوجود آید و در خود احساس خودبینی نمایی، فوراً بیاد بیاور عظمت ملک خداوندی را که فوق تو است و به قدرت و سلطه خداوند و ضعف خود توجه داشته باش، این توجه و نگرش است که سرکشی و تمرد را از تو می‌گیرد و تندی تو را فرو می‌نشاند و آن عقل را که از مغزت بیرون رفته بود به تو باز می‌گرداند. پرهیز کن از برابری با عظمت خداوند متعال و از همانند بینی خود با او در جبروت ربوبی زیرا خداوند متعال هر جباری را ذلیل و هر متکبری را پست و خوار می‌سازد». همچنین در همین نامه می‌فرماید: «به پرهیز از خود پسندی و بالیدن به خود و از تکیه به چیزی که تو را به خود پسندی وا دارد و از اینکه دوست بداری مردم تو را بسیار بستایند زیرا این صفات پلید از مهمترین دام‌های شیطان است تا نیکی نیکوکاران را در آن محو سازد» (قوچانی، ۱۳۷۴، صص ۱۶۰-۱۶۱).

## ۲-۱۸- گذشت و پوزش پذیری

یکی از صفات پسندیده و مثبت مدیران شایسته آن است که چنانچه فردی نزد او به عذر خواهی آمد، عذر او را بپذیرد و در مقام اصرار بر تخلفش بر نیاید که این روش اثری نیکو در جذب نیروها و وفاء بیشتر آنان نسبت به نظام و سازمان خواهد داشت. حضرت علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر به او توصیه نموده‌اند که افرادی را برای کارهای کلیدی و مهم انتخاب کن که هنگام معذرت خواهی از وی با سینه باز و بزرگواری عذر طرف را بپذیرد. همچنین در جای دیگر از همین عهدنامه فرموده‌اند که با افراد باگذشت بپیوند و آنها را به عنوان کارگزار انتخاب نما: (ثُمَّ إِلْصَقِ بَدْوِي... السَّمَاخَةَ) (قوچانی، ۱۳۷۴، صص ۱۳۷-۱۳۸).

### ۲-۱۹- وفای به عهد

یکی از عوامل تضعیف کننده ارتباط و پیوند بین کارکنان و مدیر تأمین نشدن وعده‌هایی است که مدیر می‌دهد. همچنین در روابط با سایر نهادها و سازمان‌ها وفای به عهد اصلی خدشه ناپذیر می‌باشد و باعث جلب اعتماد می‌گردد. حضرت علی (ع) در خطبه ۴۱ نهج البلاغه فرموده‌اند: «ای مردم، وفا همراه راستی است، که سپری محکمتر و نگهدارنده‌تر از آن سراغ ندارم، آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد خیانت و نیرنگ ندارد».

### ۲-۲۰- جاذبه و دافعه

مدیر یا رهبر باید بتواند افراد زیادی را جذب کند و در هنگام لزوم افرادی را از گرد خود و از سازمان طرد نماید. آنچه مسلم است، قوه جاذبه مدیر باید از نیروی دافعه او بیشتر باشد. کسانی که به دلایل مختلف مثل سردی و تندی رفتار، عدم سازش و ناتوانی مهار احساسات خود، باعث دل‌سردی و پراکندگی انسان‌ها می‌شوند، مدیران و رهبران خوبی نیستند در حالی که جذب افراد باید با سهولت بیشتر انجام گیرد و نباید افراد را به سادگی از دست داد. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «عاجزترین فرد کسی است که در یافتن دوست، ناتوان باشد و از او ناتوان‌تر کسی است که دوستان به دست آورده را از دست بدهد».

از سوی دیگر مدیر باید دافعه داشته باشد زیرا که مظاهر شرک و نفاق و فسق و گناه را باید از اطراف خود و محیط کار و کلاً از جامعه طرد نماید. اگر شخص مسئول با عناصر یاد شده همنشین و هم‌کاسه باشد آنچنان در آنها حل می‌شود که دیگر قدرت موضعگیری نخواهد داشت. طبیعی است که سازشکاری با همه گروه‌ها موجب می‌شود که رابطه دوستان واقعی با انسان ضعیف شود و دشمنان دوست نما هم جهت سودجویی و دست‌یابی به مقاصد پلید خود، انسان را همراهی نمایند و هنگامی که احساس کنند

دیگر به آنها فایده‌ای نمی‌رسد یا در معرض خطر قرار گرفته‌اند بلافاصله انسان را رها می‌کنند و به سراغ دیگری می‌روند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر می‌نویسد: «باید دورترین و مبعوض‌ترین آنها نزد تو کسانی باشند که زشتی‌های مردم را جستجو می‌کنند». در این سخن حضرت یک معیار برای رفع و حذف نیروها بیان می‌کنند و بر لزوم دافعه داشتن مدیر تأکید می‌نمایند (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۳۴-۱۳۸).

## ۲-۲۱- صداقت

صداقت در مدیر از بهترین عوامل موفقیت در کار و حافظ آبرو و برآورندهٔ وجاهت اجتماعی است. چنانچه مدیر در محیط کار و صحنه‌های اجتماعی از صداقت لازم برخوردار باشد موفقیت او حتمی است و در غیر اینصورت حتی اگر فرضاً در ابتدای کار و با اغفال دیگران رسوا نگردد، اما سرانجام روزی با دریده شدن پرده‌ها، دروغ‌گویی او آشکار می‌گردد. به غیر از صداقت روش دیگری نمی‌تواند ضامن موفقیت باشد و یک مدیر باید اهل صدق باشد. امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر به او می‌فرماید که با اهل صدق بیبوند و مسئولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۴).

همچنین آن حضرت فرموده‌اند: «پیشوای قوم باید با مردم خود به راستی سخن گوید».

## ۲-۲۲- اعتماد به نفس

اعتماد به نفس با غرور تفاوت بسیاری دارد. افراد مغرور، خیلی کم به حرف دیگران گوش می‌دهند. زیرا غرور باعث جدایی است. امام علی (ع) گرچه در نهج‌البلاغه و دیگر کلمات ارزشمند خود، خودپسندی و غرور را مورد نکوهش قرار می‌دهد و می‌فرماید پرهیز از غرور زدگی و خودپسندی یکی از ملاک‌های ارزشی در روابط اجتماعی است، اما افتخار کردن به خویشاوندان خوب و ارزش‌های اخلاقی

خویش را که در جهت مثبت به کار گرفته شود مورد تأیید قرار داده‌اند. حضرت در نامه ۲۸ در پاسخ به ادعاهای دشمن به برخی از افتخارات خویش اشاره می‌کند و آنها را با افتخار یادآوری می‌نمایند (خسروی، ۱۳۷۸، صص ۱۳۳-۱۳۶).

## ۲-۲۳- مشورت کردن

مشورت در اداره امور و پرهیز از خود رأیی از مؤکدترین کارها در راه و رسم مدیریتی امیرمؤمنان است. آن حضرت همچون رسول خدا(ص) با وجود برخورداری از مقام عصمت و طهارت و با آنکه از نظر علم و دانش، عقل و خردمندی و تدبیر و سیاستمداری در مرتبه‌ای قرار داشت که او را از آراء و نظرات دیگران بی‌نیاز می‌ساخت اما پیوسته مشورت می‌کرد و به کارگزاران خود می‌آموخت که چنین کنند. امیرالمومنین علی(ع) در نامه ۴۰ نهج البلاغه که به سران سپاه خود نوشته است، فرموده است: «آگاه باشید حق شما بر من اینست که جز اسرار جنگی، هیچ سری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم».

امیرمؤمنان(ع) هیچ حامی و پشتیبانی را در اداره امور چون مشورت نمی‌دانست و در این باره فرموده است:

«هیچ پشتیبان استوارتر از مشورت کردن نیست» (نهج البلاغه: نامه ۵۳)

«هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نمی‌شود» (نهج البلاغه: نامه ۵۳)

«سزاوار است که خردمند رأی خردمندان را به رأی خود و دانش و آگاهی

دانشمندان را به دانش خویش بیفزاید» (نهج البلاغه: حکمت ۳۴۷).

برای مشورت در هر امر، باید از مشاورانی مناسب و صاحب اهلیت بهره گرفت و از هر کس نمی‌توان رأی خواست. به طور کلی مدیر باید با کسانی مشورت کند که متصف به خدا ترسی، پروا پیشگی، راز داری و شجاعت باشند و از خردی نیکو و تجربه‌ای پر بار برخوردار باشند و با اشخاص ترسو، حریص، دروغگو، جاهل، احمق و کسانی که زمام

احساسات خویش را در دست ندارند، نباید مشورت کرد. امیرالمؤمنین(ع) در عهدنامه مالک اشتر به او چنین نوشته است: «بخیل را در مشورت خود دخالت مده زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌ترساند و نیز با اشخاص ترسو مشورت مکن زیرا در کارها روحیهات را تضعیف می‌کنند. همچنین حریص را به مشاورت نگیر که با ستمگری، حرص را در نظرت زینت می‌دهد. پس همانا بخل و ترس و حرص، غرایز و تمایلات مختلفی‌اند که از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند.» در سفارش‌های امیرمؤمنان علی(ع) بهترین مشاوران اشخاص امین و مجرب، خردمند و دوراندیش معرفی شده‌اند (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، صص ۲۴۷-۲۵۱).

## ۲-۲۴- احتیاط و دقت در قضاوت

زامدار باید تا وقتی مطلب کاملاً برای او روشن نشده است، قضاوت و پیشداوری نکند و در مواردی که امر بر او مشتبه می‌باشد باید احتیاط نماید و حکم صادر ننماید. حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر چنین فرموده است: «سپس کسی را برای قضاوت بین مردم برگزین که از همه در شبهات با احتیاط‌تر عمل نماید». همچنین در همان نامه، آن حضرت فرموده‌اند: «و از آنچه که در نظرت روشن نیست، کناره گیر».

## ۳- خصوصیات و معیارهای مکتبی

### ۳-۱- تقوی

حضرت علی(ع) در نامه ۱۲ نهج البلاغه فرموده‌اند: «از خدایی بترس که ناچار او را ملاقات خواهی کرد و سرانجامی جز حاضر شدن در پیشگاه او نداری» (احمدخانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۰).

تقوی یعنی حفظ و نگهداری نفس از آنچه به آن ضرر می‌رساند و «اتقواالله» معنای کاملش این نیست که از خدا بترسید بلکه به این معناست که از خشم و عذاب

خداوند، خود را حفظ کنید و متقی به معنای «خود نگه دار و پرهیزگار» است. هر فردی برای پذیرفتن مسئولیت به دو گونه تقوی نیاز دارد و شرط پذیرش مسئولیت، داشتن این دو نوع تقواست:

الف) تقوای شخصی (تقوا در امور شخصی)

ب) تقوای سیاسی (تقوا در امور اجتماعی و سیاسی)

**الف) تقوای شخصی:** آدمی خواسته‌ها و تمایلات خودخواهانه زیادی دارد که بدون هیچ قیدی، اشباع شدن آنها را می‌خواهد و از طرف دیگر تحقق بی قید و شرط این تمایلات خودخواهانه با کمال ذات وی و کمال جامعه در تضاد است. مهار کردن این خواسته‌ها و تمایلات خودخواهانه با دو نیروی حق و عدالت و برطرف نمودن موانع کمال انسان، «تقوا» است. به عبارت دیگر و مختصرتر «تقوا» صیانت ذات تکاملی انسان است. تقوی شخصی که همان حفظ و صیانت ذات تکاملی زمامدار و دیگر مقامات سیاسی است، وی را از افتادن به دام خواهش‌های نفسانی و تمایلات خودخواهانه نگه می‌دارد. مدیر یا مسئولی که نفس خود را با تقوی حفظ نکند، مقام و مسئولیتش برای او نوعی آفت به حساب می‌آید. زیرا نفس آنگاه که به وسیله تقوی مهار نشود، قطعاً در خدمت هوای و هوس قرار می‌گیرد و چنین انسانی اگر به مقامی برسد، آتش هوی در او شعله‌ور می‌شود و با سرکشی و طغیان بر گناهان و خطاهای او می‌افزاید.

**ب) تقوی سیاسی:** تقوی سیاسی عبارتست از: آمادگی کامل سیاستمداران برای بدست آوردن و به کار بستن کامل معلومات و تجارب و بهره برداری از استعدادها و موجود برای رساندن جامعه به کمال مطلوب با رعایت تقوی الهی در همه مراحل فکری و اجرایی. چنین تقوایی موجب می‌شود که فرد همه استعدادها و تجارب و تمام هم و تلاش خویش را برای اصلاح امور در جامعه به کار گیرد و از هر فکر و تصمیم و کاری که بر ضرر جامعه اسلامی تمام بشود، پرهیز نماید (خسروی، ۱۳۷۸، صص ۳۳-۳۴).



### ۲-۳- امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن

حضرت علی (ع) در نامه به سپهسالار حلوان به او می‌فرماید: «جان بر سر کاری بگذار که خدای بر تو واجب فرموده است، به پاداش آن امیدوار باش و از کیفر آن بیمناک». مسلماً مدیری که به پاداش الهی امیدوار باشد، در انجام اعمال نیک و خداپسندانه تلاش می‌کند و در صورتی که از عذاب الهی بیمناک باشد، به انجام کارهای خلاف و نادرست که موجب نارضایتی خدای سبحان می‌باشد، اقدام نمی‌کند.

### ۳-۳- اطاعت از اوامر خدا و یاری کردن او

امیر المؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: «او را به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و ترجیح دادن اطاعت او و پیروی از فریضه‌ها و سنت‌ها که در قرآن به آن امر فرموده است فرمان می‌دهد که هیچ کس نیکبخت نگردد مگر به پیروی آن و شور بخت نشود جز به انکار و تباه ساختن آن، و به او فرمان می‌دهد که خدای را با قلب و دست و زبان خود یاری کند زیرا هر کس خداوند جل‌إسمه را یاری دهد، خدای یاور او را تعهد کرد و هر که او را عزیز دانست خدای ارجمندی او را کفالت فرمود».

### ۴-۳- توانایی در کنترل نفس

برای کسانی که می‌خواهند بر سازمان با همه پیچیدگی‌هایش مدیریت کنند و وظایف و نقش‌های متعدد و مختلف خود را ایفاء نمایند باید ابتدا مدیریت و نظارت بر نفس خود را آموخته و بدان خوی گرفته باشند و توانسته باشند وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، ارزشیابی و هماهنگی امور زندگی و استفاده مطلوب از امکانات را در رشد خود به کار گیرند و زندگی موفق را ارائه دهند. انسانی که خود را در حضور خدا می‌بیند، وظیفه‌ای دارد به نام مراقبت و تکلیفی دارد به نام محاسبه، چنین انسانی هم رقیب خود است و هم حسیب خویش، هم مواظب کارهای خود است هم حسابرس کارهای

خویش و یک لحظه خود را فراموش نمی‌کند. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «به او فرمان می‌دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به هنگام سرکشی رامش نماید که (همانا نفس همواره به بدی و می‌دارد جز آنکه خدا رحمت کند)». امیرالمؤمنین در نامه ۵۶ خطاب به شرح قاضی می‌نویسند: «در هر صبح و شام از خدا بترس و از فریبکاری دنیا بر نفس خویش بیمناک باش و هیچ‌گاه از دنیا ایمن مباش، بدان اگر برای چیزهایی که دوست می‌داری، یا آنچه را که خوشایند تو نیست، خود را باز نداری، هوس‌ها تو را به زیان‌های فراوانی خواهند کشید، پس نفس خود را باز دار و از آن نگهبانی کن و به هنگام خشم بر نفس خویش شکننده و حاکم باش» آن حضرت در نامه‌ای که به محمد بن ابی بکر هنگام حکومت مصر نوشته است به او این چنین دستور می‌دهد: «پس موظف هستی که با نفس خود مخالفت نمایی و از دین خویش حمایت کنی» (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۵۸-۱۶۴).

### ۳-۵- توکل بر خدا

توکل حقیقی عبارتست از پذیرش این مسئله الهی که زمام و عنان همه امور به دست خداوند است و همه موجودات از قدرت او استمداد می‌نمایند. توکل در مقام مسئولیت به این معناست که در عزم و اراده و تصمیم‌گیری، هیچ کس جز اراده خدا مداخله نکند. علاوه بر عوامل خارجی حتی احساسات، عواطف و سلیقه‌های شخصی او نباید تصمیم‌گیری او را تحت‌الشعاع خود قرار دهند. انسان متوکل چون از امداد غیبی مدد می‌جوید با صلابت و قدرت می‌باشد و از همه تنگناها به راحتی عبور می‌کند. اینجاست که پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: «هر کس می‌خواهد که نیرومندترین مردم باشد باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد از همه مردم توانگرتر باشد باید اعتمادش به آنچه در دست قدرت خداست بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد». حضرت در نامه‌ای به یکی از عمال خود یاری خواستن از خدا را توصیه

می‌فرماید: «پس آهنگ هر کاری که می‌کنی از خدا یاری بخواه» (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۹۸-۱۰۰).

### ۳-۶- قیام به وظیفه

هر مدیری در برخورد با مسائل و مشکلات گوناگون باید وظیفه خود را در نظر بگیرد و طوری به آن عمل نماید که رضای خداوند را در پی داشته باشد. حضرت علی(ع) در فرازی از نامه به مالک اشتر می‌نویسد:

«و نزد خدا برای هر یک از این طبقات (افراد جامعه) جایگاهی است که در برگیرنده مسائل رفاهی و امکانات آنان است و برای هر یک از آنان تا حد تأمین و اصلاح وضع زندگی بر عهده زمامدار حقی است. زمامدار از عهده آنچه که خداوند بر دوش او قرار داده است بر نمی‌آید مگر با سعی و کوشش و استمداد از خدای بزرگ و آماده سازی نفس خود بر التزام به حق و شکیبایی در برابر دشواری‌ها و آنچه که پیش آید» (احمدخانی، ۱۳۷۹، صص ۱۱۴-۱۱۸).

### ۳-۷- حق‌گرایی

از مهمترین هدف‌هایی که دولت اسلامی دنبال می‌کند و برنامه‌های خود را بر آن بنا می‌نماید، برپا داشتن حق است که امیرالمؤمنین(ع) در سخنی با ابن عباس حکومت را وسیله اقامه حق و دفع باطل معرفی کرده است. بنابراین بر پاداشتن حق، محوری است اساسی در اداره امور و زمامداری به گونه‌ای که هر مدیریتی باید بدان باز گردد و بر آن استوار شود و آن اصلی علمی و حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات باشد. هیچ حکومتی بدون مشارکت و حمایت مردمی، توان تحقق برنامه‌های اصلاحی خود را نمی‌یابد و بی‌گمان وقتی مدیری عمل به حق را اساس برنامه‌ها و اعمال خود قرار دهد از توفیق‌های الهی و پشتیبانی مردمی بهره‌مند می‌شود. حضرت علی(ع) در این مورد فرموده است: «با ملازمت حق، پشتوانه قوی حاصل

می‌شود»، «هر که به حق عمل کند مردمان به او تمایل یابند» (نهج البلاغه: نامه ۶۲). مردم به فطرت خود حق طلبند و تمایل به حق دارند و بر این مبنا عمل به حق را دوست دارند و مادام که فطرتشان در حجاب‌های غلیظ دنیاپرستی قرار نگرفته باشد حامیان و پشتیبانان حرکت‌های حق طلبانه‌اند. البته دولتی که به حق عمل می‌کند و زمامدارانی که برپا داشتن حق اصل حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات ایشان است، در هر صورت موفق‌اند، زیرا عمل به حق عین موفقیت است. به بیان امیرالمؤمنین (ع): «هر که در راه برپایی حق مجاهده کند، توفیق یابد».

کسانی می‌توانند در مدیریت خود حق را به پا دارند که آن را برترین معیار در سیاست و مدیریت بشناسند و نگاهشان به حق این گونه باشد و آن را محور همه چیز قرار دهند و حاضر نباشند از حق عدول کنند و به سمتی دیگر گرایش یابند. امیرالمؤمنین علی (ع) در این باره در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرمودند: «باید محبوبترین و پسندیده‌ترین کارها نزد تو میانه‌ترینشان در حق باشد» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷، صص ۲۰۸-۲۱۰).

### ۳-۸- مسئولیت در قبال جامعه

یکی از ویژگی‌های مدیران و زمامداران شایسته، توجه به کل جامعه و جهت‌گیری برای خدمت به جامعه می‌باشد. این ویژگی که همان داشتن مسئولیت اجتماعی است، در کلام امیرالمؤمنین به صورت زیر بیان گردیده است: «شما در پیشگاه خداوند، مسئول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سر باز مدارید» (نهج البلاغه: خطبه ۱۶۷).

### ۳-۹- مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان

شایسته است مدیر نسبت به ضعیفان (ضعف چه از نظر مالی و یا امور اجتماعی و یا مسائل دیگر) مهربان و دلسوز بوده و بر آن باشد که گرفتاری‌هایشان را مرتفع

سازد و با قدرتمندان (چه از نظر اعتبار و شخصیت و یا قدرت مالی یا قدرت سیاسی و یا مسائل دیگر) قاطعانه برخورد کند و با استقامت و بدون انعطاف و تحت ضابطه‌ای خواسته‌های آنان را در نظر بگیرد، زیرا که ضعیف همیشه محروم و دل شکسته است و نیاز دارد که دست عطوفت به کمکش برسد و ندای حق از او حمایت کند و قدرت انسان دوستی، وی را از مرگ تدریجی نجات دهد. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «پس برای کارهای مهم و کلیدی از سپاهان و لشگریان خود کسی را انتخاب نما که نسبت به ضعیفان مهربان و با محبت باشد و در مقابل زورمندان سخت گیری و استقامت داشته باشد» (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۳۸).

### ۳-۱۰- خیرخواهی

یکی از صفات ضروری برای مدیران، خیرخواهی می‌باشد زیرا در جایگاه کلیدی، اگر فردی خیرخواه قرار نداشته باشد، به ضرر جامعه و سازمان عمل می‌شود. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر در این مورد چنین فرموده است: «برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر (ص) و امام بیشتر باشد» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

### ۳-۱۱- داشتن آرمان

آرمان با هدف تفاوت دارد. هدف شروع و پایانی دارد ولی آرمان امری پویا است و جامعتر از هدف است. امام علی (ع) در خصوص آرمان خواهی در نامه ۶۶ به ابن عباس، یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌نویسد: «بهترین چیز در نزد تو در دنیا، رسیدن به لذت‌ها یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه باید خاموش کردن باطل یا زنده کردن حق باشد، تنها به توشه‌ای که از پیش فرستاده‌ای خوشنود باش و بر آن چه بیهوده می‌گذاری حسرت‌خور و همت و تلاش خود را برای پس از مرگ قرار ده» (خسروی، ۱۳۷۸، صص ۱۳۲-۱۳۳).

### ۱۲-۳- اهمیت دادن به نماز

امام علی(ع) در نامه ۲۷ خطاب به محمد بن ابی بکر وقتی که اداره مصر را به او سپرد، فرموده است: «نماز را به هنگامی که برای آن مقرر شده است، به جای آور، نه وقت آن را به علت فراغ از کار پیش انداز نه به سبب اشتغال به کار به تأخیر افکن و آگاه باش هر کار تو وابسته به نماز توست».

### ۱۳-۳- عبرت از گذشتگان

پندگیری و عبرت از کار گذشتگان، یکی از عوامل آموزنده در اداره امور می‌باشد و با استفاده از مرور رفتارها و عواقب پیشین می‌توان امروز موفق‌تر عمل نمود. حضرت علی(ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «سپس ای مالک بدان که ترا به دیاری فرستاده‌ام که پیش از تو داد و بیداد فراوان بر آن رفته است و مردم در کار تو همان‌گونه نظر خواهند کرد که تو در کار والیان پیش از خویش نظر می‌کنی و از تو همان خواهند گفت که تو درباره آنان می‌گویی. همانا که نیکوکاران را از سخنانی می‌توان شناخت که خدای درباره آنان بر زبان بندگان خود روان می‌سازد. پس کردار شایسته، نیکوترین اندوخته تو باد. بر هوساکی‌ها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که نه حلال است بیالایی» (نهج البلاغه: نامه ۵۳). همچنین آن حضرت در وصیت خود به امام حسن(ع) به عبرت گرفتن از کار گذشتگان امر می‌فرماید: «و بر دل خود داستان گذشتگان بخوان و سرگذشت پیشینیان یاد آور و بر دیار و آثارشان بگذر. پس بنگر که چه کردند و از کجا بر شدند و به کجا فرود آمدند و در کجا جای گزیدند. آنگاه بینی که از دوستان جدا ماندند و به دیار تنهایی فرود آمدند آنگونه که تو نیز پس از اندک زمان یکی از آنان خواهی بود» (نهج البلاغه: نامه ۳۱).

### ۱۴-۳- یاور ظالمان نبودن

حضرت علی(ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «بدترین وزیران تو

وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است. پس نباید از خواص و نزدیکان تو باشد زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستمگران هستند در حالی که تو به جای آنها کسانی که دارای اندیشه‌ها و کاربری‌های نیکو مانند آنها هستند، می‌توانی بهترین وزیر را بیابی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان را مرتکب نشده باشد و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهِش همراهی و یاری نکرده باشد».

### ۳-۱۵- امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان

امیرالمؤمنین (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «همانا زمامدار را نزدیکان و خویشاوندانی است که به مال دگران چشم دارند و به آن دراز دستی می‌کنند و در معامله کم انصافند پس وسایل تجاوزشان را از میان بردار تا رشته فسادشان بریده شود و دراز دستی‌شان کوتاه گردد. به هیچ یک از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود، زمینی به رسم تیول وا مگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب یا در عملی که بین او با همسایگان مشترک است، آنان را به بیگاری گیرد و به آنان زیان رساند و بار خویش بر دوش دیگران گذارد پس با این کارها، سود گوارا برای آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبان گیر تو گردد».

### ۳-۱۶- صرفه جویی در اموال عمومی

امام علی (ع) به کارگزاران خویش مؤکداً سفارش می‌کرد در مصرف بیت‌المال نهایت دقت و صرفه‌جویی را مراعات کرده و از اسراف و ریخت و پاش به شدت پرهیزند. در اینجا به یک نمونه از دستور آن حضرت در مورد صرفه‌جویی در کاغذ هنگام نگارش نامه اشاره می‌کنیم: «قلم‌هایتان را تیز کنید و سطرهایتان را نزدیک هم بنویسید، از زیاده نویسی پرهیزید، منظورتان را کوتا‌تر بیان کنید. مبادا زیاده نویسی و

پرحرفی نمایید زیرا اموال مسلمانان زبانی را بر نمی‌تابد». صرفه‌جویی خود آن حضرت در بیت‌المال مسلمانان به حدی است که حاضر نشد برای پاسخگویی به کسانی که شب هنگام برای کار خصوصی به او مراجعه کرده بودند، از نور چراغ بیت‌المال استفاده کند و چراغ بیت‌المال را خاموش فرمود و از چراغ شخصی خود استفاده نمودند (خدمتی، ۱۳۸۱، ص ۲۹).

### ۳-۱۷- عدم همکاری در اعمال خلاف

از آنجایی که هر انسانی گرفتار هوای نفس است و پیروی از نفس باعث دوری از خدا و سلب نورانیت انسان می‌شود، شایسته است تا مدیران و معاونین در صورتی که مافوقشان بر اساس هوای نفس خود اقدام به عملی غیرمشروع و غیرقانونی نمایند ایشان را از آن کار باز دارند و یا حداقل همکاری نکنند و بدین ترتیب موجبات رضای الهی را فراهم نمایند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «سپس از میان خواص خود آن فردی را به خود نزدیکتر کن که از نظر حقیقت‌گویی صراحت لهجه داشته باشد و از کمک دادن به تو در کارهایی که خداوند آنها را برای اولیائش دوست ندارد خودداری نماید، خواه با هوای و هوس تو مطابق باشد یا نه» (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۱۴۱).

### ۳-۱۸- پرهیز از سوء استفاده از مقام

مدیران و مسئولان سازمان‌ها، به خاطر موقعیت خود به اموال و امکانات فراوانی دسترسی دارند و طبعاً منابع گوناگون مالی و اعتباری در اختیار آنها می‌باشد. این امکان می‌تواند زمینه‌ساز فساد و امتیازطلبی و استفاده غیرمجاز از منابع عمومی گردد. بنابراین مدیران باید دقت کنند که در زمان مسئولیت خود گرفتار این فساد نشوند. امیرالمؤمنین (ع) به کارگزاران خویش همواره این نکته را یاد آوری می‌نمود و به



شیوه‌های مختلف، آنان را از «استیثار» و «امتیاز خواهی» برحذر می‌داشت. آن حضرت در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «از امتیاز خواهی و اختصاص دادن چیزی که [بهره] همه مردم در آن یکسان است بپرهیز».

زمانی که یکی از کارگزاران آن حضرت دست تعدی به اموال مردم گشود، امام (ع) طی نامه‌ای به او نوشت: «پس، از خدا بترس و اموال این مردم را به آنان باز گردان که اگر این کار را نکنی و خدا تو را در اختیار من قرار دهد وظیفه‌ام را در برابر خدا نسبت به تو انجام خواهم داد و با این شمشیرم که هیچ‌کس را با آن نزد مگر این که داخل جهنم شد، بر تو خواهم زد» (خدمتی، ۱۳۸۱، صص ۲۷-۲۸).

### نتیجه‌گیری

کلام و سیره معصومین (ع)، درس زندگی سعادت‌مند در این دنیا و رستگاری آخرت برای انسان است. همان‌طور که در معیارهای استخراج شده از نهج‌البلاغه مشاهده شد، معارف اهل بیت فقط به یک بعد انسان نمی‌پردازد و انسان را در تمام ابعاد وجودی رشد می‌دهد. امید است با بهره‌گیری از این معارف و مد نظر قرار دادن آنها در تمام اعمال خود، به رستگاری حقیقی دست یابیم.

پی‌نوشت‌ها:

1 - Universal Values

منابع و مأخذ:

۱. اجرایی، عبدالستار (۱۳۸۰)، منشور علوی (ع) در فرمان به مالک اشتر نخعی، قم: دفتر نشر نوید اسلام.

۲. احمد خانی، مسعود (۱۳۷۹)، الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر(ع) در نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۳. خدمتی، ابوطالب و دیگران (۱۳۸۱)، مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۴. خسروی، محمود (۱۳۷۸)، ملاکهای انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۵. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۷)، دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی(ع)، تهران: خانه اندیشه جوان.
۶. علی ابن ابیطالب(ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت - ۴۰ ق (۱۳۷۱)، نهج البلاغه، ترجمه اسداله مبشری، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، چاپ پنجم.
۷. علی ابن ابیطالب(ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت - ۴۰ ق (۱۳۸۲)، نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم: مؤسسه تحقیقاتی امیرالمؤمنین(ع).
۸. قوچانی، محمود (۱۳۷۴)، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب(ع) به مالک اشتر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.