

نظام تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام

دریافت: ۹۰/۷/۶ تأیید: ۹۰/۸/۱۷ عباسعلی کدخدایی*

محمد فلاح سلوکلابی**

چکیده

نظام تشویق و تنبیه از مهمترین عواملی است که می‌تواند موفقیت مدیران و کارگزاران را در پیشرفت برنامه‌ها و تغییرات اساسی که به دنبال آن هستند، تضمین نماید. اتخاذ شیوه‌های تشویقی و تنبیهی متناسب، تأثیر عمده‌ای در انگیزش کارکنان به انجام وظایف محول شده به آنان و نیز پیشگیری از تخلف آنها دارد. از سویی، اتخاذ روش‌های ناکارآمد تشویقی و تنبیهی نیز نمی‌تواند اهداف یک سازمان یا اداره را چندان محقق سازد و چه بسا به نتایج منفی و خلاف برآوردها نیز منجر می‌گردد. با توجه به اهمیت تشویق و تنبیه، نخست باید توجه داشت که موضوع تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی در اسلام، بسیار مورد توجه قرار گرفته و حتی در مواردی راهبردهای اساسی و شیوه‌های کلی تشویقی و تنبیهی، جهت پرهیز از خطاهای احتمالی و کاهش کارآمدی آنها، ارائه شده است. اسلام، علاوه بر ارائه شیوه‌های کارآمد تشویق و تنبیه کارگزاران حکومتی، به مسأله ضمانت اجرای دنیوی و اخروی آن نیز توجه داشته و بدان پرداخته است. امام علی (علیه السلام) در دوره کوتاه زعامت و رهبری خویش، کامل‌ترین الگوی تشویق و تنبیه کارگزاران را ارائه نموده است. توجه به آیین تشویق و تنبیه و نیز ضمانت اجرای تنبیه در اسلام، می‌تواند راه روشنی را جلوی روی مدیران قرار داده و در نتیجه، موفقیت ادارات و سازمان‌ها و نیز کارآمدی بیش از پیش آنان را منجر گردد.

واژگان کلیدی

آیین تشویق، آیین تنبیه، اصول تشویق و تنبیه، ضمانت اجرای تنبیه، کارآمدی

نظام اداری

* عضو هیأت علمی دانشگاه تهران.

** عضو هیأت علمی پژوهشگاه اندیشه سیاسی اسلام.

مقدمه

نظام تشویق و تنبیه کارگزاران و کارکنان اداری، از مسلمات اصول مدیریت محسوب می‌گردد؛ چرا که یک مدیر کار آشنا، بعد از نظارت و ارزیابی از تلاش‌های کارمندانی که شایستگی خویش را در میدان عمل به اثبات رسانده‌اند، آنها را تشویق و در مقابل، کسانی را که به مسؤولیت خود عمل نکرده‌اند، تنبیه می‌نماید.

در مدیریت اسلامی، برای انتخاب افراد؛ جهت واگذاری مسؤولیت، نهایت دقت و حساسیت صورت می‌گیرد و پس از انتخاب، فرد از امنیت شغلی برخوردار است؛ هر چند این امنیت تا زمانی خواهد بود که فرد در حیطة مسؤولیت خویش تخلف نکند و از آنچه شرع، قانون و مقررات تعیین نموده‌اند، تخطی ننماید. در مقابل، اگر در راستای شرع و قانون حرکت کند، از بهترین تشویق‌ها و پاداش‌ها نیز بهره‌مند خواهد بود؛ چنانچه امام علی علیه السلام ضمن توصیه‌های لازم به مالک اشتر در انتخاب قاضی فرمود: «پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوت‌های او بیندیش و آنقدر به او ببخش که نیازهای او برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد و از نظر مقام و منزلت آنقدر او را گرامی دار که نزدیکان تو، به نفوذ در او طمع نکنند تا از توطئه آنان در نزد تو در امان باشد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، امام علیه السلام علاوه بر تشویق و پاداش مالی به پاداش‌های روحی و معنوی نیز توجه دارد.

یکی از آفت‌های مشاغل اداری، پدیده «تخلف» از قوانین است؛ یعنی کارگزار در قلمرو مسؤولیت خویش آنچه را که باید انجام بدهد، انجام ندهد یا آن را ناقص و یا غلط انجام بدهد. بدیهی است که در چنین صورتی، مسؤول مافوق او با وی برخورد خواهد کرد. لکن بحث در این است که مسؤول مافوق با این کارگزار خاطی، چگونه برخورد کند؟ اینجاست که ضعف‌ها و قوت‌ها در مدیریت یک مدیر، نمودار خواهد شد. همچنین ممکن است کارگزاری وظایفش را به بهترین شکل انجام دهد و زمینه پیشرفت جامعه را فراهم نماید. بدیهی است که از کنار این مسأله مهم نیز نمی‌توان به آسانی گذشت و صرفاً گفت که مدیر یا کارگزار به وظیفه‌اش عمل کرده است، بلکه مسؤولین، وظیفه دارند آن مدیر یا کارگزار وظیفه‌شناس را به میزان لیاقتش، تشویق

نمایند تا هم از زحمات او تشکر کرده باشند و هم برای دیگران ایجاد انگیزه نمایند. در واقع در نظام اسلامی، محیط اجرایی و مدیریتی صرفاً نباید محیطی برای کار باشد، بلکه باید کانونی برای تربیت نیروها نیز باشد. از آنجا که تنبیهات و تشویقات در اسلام، بیشتر جنبه تربیتی دارند، ناگزیر، آیین‌نامه‌های انضباطی باید به‌گونه‌ای تنظیم شوند که تربیت^۱ و تأدیب^۲ با هم در آن لحاظ گردند.

لذا از مهمترین مختصات یک نظام اداری مطلوب، سامان‌داشتن نظام تشویق و تنبیه است. امیر مؤمنان علیه السلام در این رابطه، خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار؛ زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را برمی‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد، ان‌شاءالله و در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی (همان).

در این تحقیق، سعی شده است نظام تشویق و تنبیه از منظر اسلام،^۳ مورد بررسی قرار بگیرد تا با تدوین مقررات لازم به‌سوی نظام اداری مطلوب، گام نهمیم.

الف) مفهوم تشویق و تنبیه

تشویق از ماده «شوق» و به‌معنای «به‌شوق‌افکندن» و «راغب‌ساختن» است (معین، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۱۰۸۸) و تنبیه به‌معنای مجازات‌کردن، ادب‌کردن و گوش‌مال‌کردن آمده است (همان، ص ۱۱۴۸).

ب) اصول تشویق و تنبیه

نظام تشویق و تنبیه، نباید امری گزاف و بدون داشتن اصول و چارچوب باشد. از این‌رو، برخی از اصولی را که برای این امر، لازم است یادآور می‌شویم:

۱. مدیریت صحیح

یکی از اصول تشویق و تنبیه، مدیریت صحیح است. بدیهی است که در یک نظام مدیریتی ناصحیح، نمی‌توان توقع داشت، افراد به درستی به وظیفه خود، عمل کنند.

یکی از راه‌های اعمال مدیریت صحیح، این است که بین افراد نیکوکار و متخلف، فرق گذاشته شود. در عهدنامه امام علی علیه السلام به مالک اشتر به این موضوع اشاره شده است: «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت و بدکاران در بدکاری، تشویق می‌گردند. پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

بنابراین، یکی از اصول مدیریت صحیح این است که حاکم اسلامی بین کارگزار شایسته و کارگزار متخلف، تفاوت قائل شود و با هر کدام از آنها برخورد لازم را نماید.

۲. واگذاری مسؤلیت بر اساس توانایی‌ها

از دیگر اصول تشویق و تنبیه، واگذاری مسؤلیت‌ها بر اساس توانایی و دادن اختیارات بر اساس مسؤلیت‌ها است.

در یک نظام اداری و سازمانی، تخصص‌های گوناگون و افراد متفاوت، وجود دارند که قبل از هر چیز، به دلیل هماهنگی بیشتر کارکنان و عدم تداخل فعالیت‌های آنان، باید توانمندی کارگزاران و مرز مسؤلیت‌ها در هر بخش مشخص گردد تا میزان تلاش، مسؤلیت‌پذیری، کارایی و دلسوزی افراد، نسبت به نوع مسؤلیتشان، روشن گردد.

بر اساس نگرش اسلامی، معیار واگذاری مسؤلیت‌ها، لیاقت و توانایی‌های افراد است. در حکومت حضرت علی علیه السلام که نمونه بارز حکومت اسلامی است، حتی استانداران حضرت، وظایف و اختیارات یکسانی نداشتند. آن عده از یاران حضرت که کاملاً مورد اعتماد بوده و از لحاظ توانایی‌های فکری و اجرایی در حد بالایی بودند، به سمت استانداری مناطق حساس و وسیع‌تر، منصوب گشته و حضرت، تقریباً تمام اختیارات خویش را به عنوان ولی امر مسلمین در آن مناطق به ایشان تفویض می‌نمود و لذا کلیه امور مربوط به نظام اداری، قضایی، اقتصادی، نظامی و حتی بیان امور دینی، در اختیار ایشان بود. به عنوان نمونه، افرادی چون قیس بن سعد، محمد بن ابی بکر و مالک اشتر در مصر، عثمان بن حنیف و ابن عباس در بصره و... چنین اختیاراتی داشتند. بقیه کارگزاران بر اساس امور محوله، از اختیارات کمتری بهره‌مند بودند؛ حتی گاهی برای کمک به استاندار یک منطقه، قاضی، فرمانده ارتش و مأمور جمع‌آوری مالیات و... جداگانه از سوی حضرت، نصب می‌گردیدند.^۴

بنابراین، قبل از هر چیز باید حیطه کاری حاکم و کارگزار تعیین گردد؛ زیرا توییح مدیر یا کارگزاری که در خصوص موضوع واگذار شده به او، هیچ مسؤولیت قانونی ندارد و یا مسؤولیت واگذار شده به او، فوق توان اوست، ظلم محسوب می شود.

۳. تشویق و تنبیه متناسب با نوع مسؤولیت

در تشویق و تنبیه باید بین میزان کار و تلاش و نوع تشویق و نیز بین میزان تخلف و نوع تنبیه و مجازات، رابطه و تناسب وجود داشته باشد؛ یعنی میزان تشویق با میزان فعالیت انجام شده و میزان مجازات با میزان تخلف یا کم کاری، به گونه ای برابر باشد تا اثر تربیتی تشویق یا تنبیه از بین نرود.

به عبارت دیگر، یک مدیر باید در انجام تشویق و تنبیه مراقب باشد تا تشویق و تنبیه وی به افراط و تفریط منجر نگردد؛ زیرا اگر اصلاً تشویق وجود نداشته باشد یا میزان آن نسبت به نوع تلاش انجام شده کم یا ناچیز باشد، باعث ایجاد سرخوردگی و بروز بیماری های روحی شده، انگیزه کارمند را از بین برده و موجب عارضه بی تفاوتی در مورد امور محوله می شود. همچنین زیاده روی در تشویق، موجب غرور و انحطاط شده و در فرد مورد تشویق، توقع تشویق پیدا شده؛ به گونه ای که اگر در شرایط تشویق وجود نداشته باشد از انجام کار نیک سر باز می زند.

حضرت علی علیه السلام فرمود: «ستودن بیش از آنچه که سزاوار است، نوعی چاپلوسی و کمتر از آن، درماندگی یا حسادت است»^۵ (همان، حکمت ۳۴۷).

در مورد تنبیه نیز همین گونه است؛ یعنی تنبیه زیاد، تمام انگیزه ها را در هم می کوبد و تنبیه نامتناسب با نوع تخلف و کمتر از آن، فرد را جسور و گستاخ خواهد نمود.

بنابراین، تشویق به اندازه و مطلوب می تواند اثرات قابل توجهی به بار آورد. تشویق مانند داروی شفا بخشی است که باید به صورت دقیق و به میزان کافی و با دقت از آن استفاده شود و چه بسا کم و زیاد شدن آن و افراط و تفریط در آن و به موقع نبودن آن اثرات نامطلوبی به بار می آورد.

۴. تقدم تشویق بر تنبیه

در آموزه های دینی و نیز یافته های بشری، تشویق، مقدم بر تنبیه است. اما از آنجا که تنبیه، آسان ترین راه است، معمولاً افراد میل به تنبیه کردن دارند، و گرنه شکی نیست که

پیامدهای مثبت تشویق، چندین برابر بیشتر است.

خداوند متعال در برخی از آیات متعددی از قرآن کریم، پیامبر اکرم ﷺ را به عنوان «مُبَشِّرٌ» و سپس «مُنذِرٌ» معرفی می‌نماید. ذیلاً برخی از این آیات را متذکر می‌شویم:
«و تو را، جز به‌عنوان بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده، نفرستادیم»^۶ (اسراء(۱۷): ۱۰۵؛ فرقان(۲۵): ۵۶).

«ما تو را گواه فرستادیم و بشارت‌دهنده و انذارکننده»^۷ (احزاب(۳۳): ۴۵؛ فتح(۴۸): ۸).
«خداوند، پیامبران را برانگیخت تا مردم را بشارت و بیم دهند»^۸ (بقره(۲): ۲۱۳).
«پیامبرانی که بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده بودند»^۹ (نساء(۴): ۱۶۵).
«ما پیامبران را، جز(به‌عنوان) بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده، نمی‌فرستیم»^{۱۰} (انعام(۶): ۴۸؛ کهف(۱۸): ۵۶).

بنابراین، همان‌گونه که در آیات قرآن کریم، تبشیر و تشویق، مقدم بر انذار و تنبیه بیان شده است، بر مدیران نیز شایسته است، نخست از عنصر تشویق بهره بگیرند و در نهایت از اهرم تنبیه استفاده نکنند.

اکنون پس از بیان اصول تشویق و تنبیه، آیین (شیوه‌های) تشویق و تنبیه را به‌طور جداگانه بحث می‌کنیم:

ج) آیین تشویق

یکی از کارهایی که اثر مطلوب و فزاینده‌ای بر کارگزاران خواهد داشت، تشویق افراد زحمت‌کش و وظیفه‌شناس است. این کار، علاوه بر اینکه بر همت و پشت‌کار کارگزاران می‌افزاید، به‌طور غیر مستقیم تنبیه و ملامت افراد خطاکار را نیز به‌دنبال دارد. از این‌رو، بهتر است با نیروهای خطاکار و متخلف، مبارزه منفی کرده و به‌جای ملامت و سرزنش آنان، نیروهای فعال و خدمت‌گزار را تشویق نمود.^{۱۱}

تمجید، تشویق و تجلیل از کارگزاران صادق و خدمت‌گزار، به مناسبت‌های گوناگون و به شیوه‌های مختلفی می‌تواند انجام شود. در ادامه به برخی از این شیوه‌ها اشاره می‌گردد:

۱. تشویق گفتاری

گاهی تشویق گفتاری و زبانی که به نوعی قدردانی از کارکنان و کارگزاران محسوب می‌شود، می‌تواند اثرات مطلوبی داشته باشد.

اینکه کارمند ببیند و بداند که کارهای وی در معرض دید مدیرش قرار دارد، مایه امید و دل بستگی بیشتر به کار و مسئولیت خواهد بود. لذا بیان اینکه ما کار و تلاش شما را می بینیم، به طور قطع برای نیروها بسیار امیدبخش و دلگرم کننده خواهد بود. خداوند متعال، در آیات متعددی خطاب به حضرت نوح عَلَيْهِ السَّلَام می فرماید: «و به ساختن کشتی در حضور و مشاهده ما و به دستور ما مشغول شو...»^{۱۲} (هود(۱۱): ۳۷).

«ما هم به او وحی کردیم که در حضور ما و به وحی و دستور ما به ساختن کشتی پرداز...»^{۱۳} (مؤمنون(۲۳): ۲۷).

«آن کشتی با نظر و حفظ و عنایت ما روان می گشت (و چنین کردیم) تا به نوح که مورد کفر و انکار قوم قرار گرفت، پاداش دهیم»^{۱۴} (قمر(۵۴): ۱۴).

مرحوم علامه طباطبایی، در تفسیر واژه «أَعْيُنًا» می گوید: و اگر بررسی چرا خدای تعالی برای خود، دیدگان بسیاری اثبات کرده و فرموده: به نوح گفتیم که کشتی را در جلو چشم های بسیاری که ما داریم بساز، با اینکه خدای تعالی اصلاً چشم ندارد، تا چه رسد به اینکه چشم های بسیاری داشته باشد. در پاسخ می گوئیم: کلمه «عین - چشم» در مورد خدای تعالی به معنای مراقبت و کنایه از نظارت است و استعمال جمع این کلمه؛ یعنی کلمه «اعین» برای فهماندن کثرت مراقبت و شدت آن است (طباطبایی، ۱۴۱۷ق، ج ۱۰، ص ۲۲۳).

همچنین خداوند متعال، در آیه دیگری خطاب به پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ می فرماید: «باری بر حکم خدا صبر کن که تو منظور نظر مایی...»^{۱۵} (طور(۵۲): ۴۸). علامه طباطبایی، در تفسیر این آیه نیز می گوید:

این آیه، امر به پیامبر اسلام صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ است. از ظاهر سیاق برمی آید که مراد از حکم، حکم خدای تعالی درباره مکذبین است که ایشان را مهلت داد و بر دل هایشان مهر نهاد و حکم خدای تعالی درباره رسول خدا صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ که مأمورش کرده مردم را به سوی حق دعوت کند؛ دعوتی که مستلزم تحمل اذیت ها و آزارها است در راه خدا، پس مراد از اینکه فرمود: «فَأَنْتَكَ بِأَعْيُنِنَا» این است که: تو زیر نظر ما هستی، ما تو را می بینیم؛ به طوری که هیچ چیزی از حالت، بر ما پوشیده

نیست و ما از تو غافل نیستیم (همان، ج ۱۹، ص ۲۴).

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، تعبیری که در آیات مذکور آمده، حضرت نوح علیه السلام و پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله را به ادامه کار، تشویق می‌نماید تا با دلگرمی بیشتری به تلاششان ادامه دهند.

ابن اثیر در «الکامل» می‌نویسد:

علی علیه السلام وقتی به قبیلهٔ ربیعہ^{۱۶} رسید با صدای رسا و بی‌باک فریاد زد: این پرچم‌ها و علم‌ها به کدام قبیله، تعلق دارد؟ گفتند: پرچم‌های ربیعہ است. علی علیه السلام فرمود: پس این پرچم‌ها از آن کسانی است که خداوند به آنها صبر و ثبات، شجاعت و صیانت بخشید و ایشان را ثابت‌قدم گردانید. آنگاه به حنین بن منذر فرمود: ای رادمرد! آیا نمی‌خواهی پرچم خود را یک‌قدم پیش ببری؟ گفت: آری به خدا، ده‌قدم پیش می‌برم. او به اندازه‌ای پیش رفت که علی علیه السلام فرمود: بس است؛ همین جا بایست (ابن اثیر، ۱۹۶۵م، ج ۳، ص ۲۹۹). در اینجا حضرت، ضمن بیان خصوصیات و سوابق درخشان قبیله ربیعہ، آنان را به مبارزهٔ مستمر، تهییج و تشویق می‌کند.

بنابراین، تشویق گفتاری و زبانی می‌تواند تأثیر فراوانی بر بالابردن روحیهٔ افراد و در نتیجه، بهره‌وری بیشتر آنان داشته باشد.

۲. تشویق کتبی

تشویق کتبی که به صورت اعطای تشویق‌نامه یا تقدیرنامه می‌باشد، یکی دیگر از انواع تشویقاتی است که تأثیر بسیاری بر روحیهٔ کارمند و کارگزار خواهد داشت؛ زیرا تشویق‌نامه می‌تواند به عنوان سندی ماندگار و افتخارآمیز برای کارمند و کارگزار باقی بماند و سالیان متمادی مایهٔ مباهات وی باشد.

در الگوی حکومتی امیرالمؤمنین علیه السلام نمونه‌های زیادی از این نوع تشویق‌نامه‌ها یافت می‌گردد. اکنون به چند نمونه از آنها اشاره می‌گردد:

الف) عمر بن ابی سلمه مخزومی، مدتی والی بحرین بود که در مدت مسؤولیت خود، کارنامهٔ درخشانی بر جای نهاد. همچنین وی به فنون جنگی، آشنا و مرد دلآوری بود. وقتی که امام علیه السلام تصمیم به اعلان جنگ صفین گرفت، نعمان بن عجلان را به جای او به

فرمانداری بحرین گمارد و او را برای شرکت در جنگ فراخواند. به همین مناسبت در نامه‌ای به او این چنین نوشت:

پس از یاد خدا و درود، همانا من نعمان بن عجلان زرقی را به فرمانداری بحرین نصب کردم، بی آنکه سرزندی و نکوهشی برای تو وجود داشته باشد [و] تو را از فرمانداری آن سامان گرفتم، به راستی تا کنون زمامداری را به نیکی انجام دادی و امانت را پرداختی. پس به سوی ما حرکت کن، بی آنکه مورد سوء ظن قرار گرفته یا سرزنش شده یا متهم بوده و یا گناهکار باشی، که تصمیم دارم به سوی ستمگران شام حرکت کنم. دوست دارم در این جنگ با من باشی؛ زیرا تو از دلاورانی هستی که در جنگ با دشمن و برپاداشتن ستون دین از آنان یاری می‌طلبم. ان شاء الله^{۱۷} (نهج البلاغه، نامه ۴۲).

ب) همچنین امام علیه السلام به سعد بن مسعود ثقفی (والی مدائن) نامه‌ای نوشته و از او چنین قدردانی کرده است: «تو اموال خراج را به نیکی و به موقع ادا کرده‌ای. از پروردگارت اطاعت نموده‌ای و امام خود را خشنود ساخته‌ای. کاری که تو کرده‌ای از افراد نیکوکار و باتقوا و نجیب برمی‌آید. خدا گناهانت را بیامرزد، تلاشت را بپذیرد و فرجامت را نیکو گرداند»^{۱۸} (یعقوبی، بی تا، ج ۲، ص ۲۰۱).

این نامه، نشانگر آن است که باید از افراد درستکار و مسئولینی که عملکرد آنان صحیح است، تقدیر و تشکر کرد.

ج) امام علی علیه السلام پس از شهادت محمد بن ابی بکر و مالک اشتر به شدت متأثر شده، طی سخنان جانسوزی از دو سردار سرافراز خویش قدردانی کرد.

درباره شهادت محمد بن ابی بکر در نامه‌ای که به عبدالله بن عباس نوشت، آورده است: «پس از یاد خدا و درود، همانا مصر سقوط کرد و فرماندارش محمد بن ابی بکر - که خدا او را رحمت کند - شهید گردید، در پیشگاه خداوند، او را فرزندی خیرخواه و کارگزاری کوشا و شمشیری برنده و ستونی بازدارنده می‌شماریم»^{۱۹} (نهج البلاغه، نامه ۳۵).

همچنین درباره شهادت سردار رشید اسلام؛ جناب مالک اشتر فرمود: «مالک، چه مالکی! به خدا اگر کوه بود، کوهی که در سرفرازی یگانه بود و اگر سنگ بود، سنگی سخت و محکم بود که هیچ رونده‌ای به اوج قلّه او نمی‌رسید و هیچ پرنده‌ای بر فراز آن پرواز نمی‌کرد»^{۲۰} (همان، حکمت ۴۴۳).

بنابراین، طبق دیدگاه اسلام، عملکرد هیچ‌یک از کارگزاران نیک‌کردار، امینان و خدمت‌گزاران صادق و باوفا از منظر مدیر فرادست، نباید پوشیده بماند، بلکه باید در فرصت مناسب از عملکرد آنان تقدیر و سپاس به عمل آورد.

۳. تشویق عملی

یکی دیگر از انواع تشویقات، تشویق عملی است. در این نوع تشویق، مدیر، کار خوب و پسندیده را شخصاً انجام می‌دهد تا دیگران نیز بدان ترغیب شوند. در نگرش اسلامی، دعوت دیگران به خیر و خوبی، بدون اینکه خود شخص بدان عمل نماید، بسیار تقبیح شده است.

قرآن کریم در این باره می‌فرماید: «آیا مردم را به نیکی دعوت می‌کنید، اما خودتان را فراموش می‌نمایید...؟!»^{۲۱} (بقره (۲): ۴۴).

این آیه درصدد توبیخ و سرزنش کسانی بر آمده که از دیگران توقع کار خوب و پسندیده دارند، اما خود بدان عمل نمی‌کنند.

از این رو، امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «مردم را به غیر زبانتان (یعنی با اعمال و رفتار تان) دعوت کنید تا تقوا و ورع، تلاش و کوشش، نماز و نیایش و خیر و خوبی را از شما ببینند؛ به راستی که دعوت حقیقی، همین است»^{۲۲} (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۲، ص ۷۸).

حضور پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و امیرالمؤمنین علیه السلام در جنگ‌های متعدد، حضور و نقش پررنگ پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم در ساخت مسجد، حضور مستمر در حفر خندق و موارد متعدد دیگر، نشان‌دهنده آن است که پیامبر اکرم و امیرالمؤمنین علیه السلام با توجه به شأن و جایگاهی که داشتند، در مقام عمل به خیر، پیشگام بوده و هرگز خود را از عمل به خیر، جدا نمی‌ساختند.

بنابراین، عمل شایسته یک مدیر می‌تواند تشویقی باشد تا کارگزاران بهتر به وظایف خویش عمل نمایند.

(د) آیین تنبیه

در حکومت اسلامی، تنبیه، توبیخ و قاطعیت در برابر متخلفان، اصلی مسلم و غیر قابل اغماض است. سیاست امام علی علیه السلام برخورد قاطع، توبیخ و جریمه متخلفانی بود که تخلف آنان در بازرسی و گزارش‌های رسیده، محرز می‌شد.

اجرای تنبیه و مجازات کارگزاران متخلف، دارای دو ضمانت اجرا است؛ ضمانت اجرای دنیوی و ضمانت اجرای اخروی.

ضمانت اجرای دنیوی تنبیه

اگرچه در اسلام، نظام حقوقی، زیرمجموعه نظام اخلاقی است و اسلام بر نظارت درونی تأکید دارد، اما از نظارت بیرونی غافل نبوده و در این بعد نیز بسیار سخت‌گیرانه عمل می‌نماید. از این رو، نظام اداری و سازمان حکومتی باید در برخورد با فرد متخلف با قاطعیت عمل نماید.

پیامبر اسلام، علی علیه السلام را در اجرای حکم خدا، بسیار سخت‌گیر و قاطع می‌دانست. در تاریخ آمده است که «پیامبر صلی الله علیه و آله دستور داد تا در بین مردم، ندا دهند که زبانتان را درباره علی بن ابی طالب حفظ کنید؛ همانا او در اجرای حکم خدا سخت‌گیر و قاطع است و هیچ‌گونه سازشی را در دین بر نمی‌تابد...»^{۲۳} (الأمین، بی تا، ج ۱، ص ۴۱۹).

حضرت علی علیه السلام هرگاه فردی را جهت انجام مسئولیتی برمی‌گزید، طی فرمانی وظایف او را به‌طور دقیق مشخص نموده، از کوتاهی و خیانت در انجام امور بیم می‌داد و بدین وسیله امکان هرگونه بهانه‌جویی را سلب می‌نمود. البته از نظر علی علیه السلام علاوه بر وظایف اداری، رعایت تقوا، ترس از روز قیامت، عمل به احکام الهی، مدارا با مردم و مهربانی با ایشان، رفع نیازهای محرومین و ده‌ها نکته اخلاقی دیگر از وظایف اخلاقی و انسانی کارگزاران حکومت اسلامی معرفی می‌شود.

سیاست نظام اسلامی در برابر کارگزاران حکومتی، سیاست پیشگیری از جرم است. لذا تمام شرایط پیشگیری (گزینش، مشخص کردن وظایف، تأمین مالی، بازرسی دقیق و...) را به‌کار می‌گیرد. حال اگر با تمام این شرایط، کسی تخلفی کرد، بدیهی است که دیگر هیچ بهانه‌ای برای عدم برخورد با او وجود ندارد.

آنچه در ادامه می‌آید، نمونه‌هایی از واکنش‌هایی است که در برابر تخلفات کارگزاران باید مطرح نظر واقع شود:

۱. تذکر

گاهی با تذکر (شفاهی یا کتبی) می‌توان از وقوع خلاف، پیشگیری نمود و حتی گاهی نیز به این وسیله می‌توان کارگزار متخلف را متنبه ساخت؛ همان‌گونه که

امیرالمؤمنین علیه السلام از این شیوه، بهره می‌جست. آن حضرت در نامه‌ای خطاب به عثمان بن حنیف^{۲۴} این چنین نوشت:

پس از یاد خدا و درود، ای پسر حنیف! به من گزارش دادند که مردی از سرمایه‌داران بصره، تو را به میهمانی خویش فرا خواند و تو به سرعت به سوی آن شتافتی؛ خوردنی‌های رنگارنگ برای تو آوردند و کاسه‌های پر از غذا پی‌درپی جلوی تو نهادند. گمان نمی‌کردم میهمانی مردمی را بپذیری که نیازمندانشان با ستم محروم شده و ثروتمندانشان بر سر سفره دعوت شده‌اند، اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می‌خوری. پس آن غذایی که حلال و حرام بودنش را نمی‌دانی، دور بیفکن و آنچه را به پاکیزگی و حلال بودنش یقین داری، مصرف کن^{۲۵} (نهج البلاغه، نامه ۴۵).

همانطور که ملاحظه شد، حضرت علی علیه السلام در این نامه، تذکراتی را به عثمان بن حنیف می‌دهد و او را متنبه می‌سازد.

۲. تهدید

گاهی نیز با تذکر، اصلاح مطلوب صورت نمی‌گیرد. در این صورت، کارگزار متخلف را باید تهدید نمود؛ چرا که کارگزار اداری باید بداند که اعمال و رفتار او توسط مدیر بالادست، نظارت می‌شود. حضرت علی علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر، خطاب به او فرمود: «همانا تو از آنان برتر و امام تو از تو برتر و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد، والاتر است»^{۲۶} (همان، نامه ۵۳).

بنابراین، این گونه نیست که مدیر یا کارگزاری احساس کند که همه‌کاره است و هیچ‌کس نمی‌تواند او را امر و نهی کند و یا در صورت ارتکاب خطا، توبیخ نماید. امام علی علیه السلام با هر مدیری، متناسب با روحیه او برخوردی مناسب داشته‌اند. مثلاً مدیری را به تقوا و اطاعت خدا و... امر می‌کند و مدیری دیگر را تهدید می‌کند.

قعقاع بن شوره، مدت کمی از سوی امیر مؤمنان علیه السلام والی «کسکر»^{۲۷} بود. وی با زنی ازدواج کرد که مهریه‌اش یکصد هزار درهم بود. این عملکرد او از سوی امام علیه السلام به شدت مورد انتقاد قرار گرفت. قعقاع، پس از آنکه فهمید امام علیه السلام در جریان کارهای خلاف او قرار گرفته و به زودی مورد بازخواست و محاکمه قرار می‌گیرد، حوزه ولایت

خویش را رها کرده، به شام نزد معاویه گریخت (ابن ابی الحدید، بی تا، ج ۴، ص ۸۷).

۳. عزل

اما گاهی تذکر و تهدید، کارساز نیست، در این صورت، مدیر یا کارگزار باید عزل شود. در چند مورد، می توان مدیر یا کارگزاری را از مقامش عزل نمود. این موارد عبارتند از:

الف) عدم کارآمدی مدیران

گاهی اوقات مسؤول، شخصی است که صلاحیت لازم را داراست، اما کار واگذار شده به وی در حد توان او نبوده و کارآیی لازم را برای انجام آن ندارد. در این صورت، عقل حکم می کند که به جای او مسؤولی توانمند به کار گمارده شود؛ هرچند ممکن است همین فرد در جای دیگری توان مدیریتی بهتری داشته باشد. لذا ممکن است همین مدیر به بخش دیگری منتقل گردد و از عهده مسؤولیت محول شده به وی به خوبی برآید. امام علی علیه السلام تا متوجه شد محمدبن ابی بکر در فرمانداری مصر ناتوان است، مالک را به جای او فرستاد و نامه ای برای دل جوایی محمدبن ابی بکر نوشت و پست دیگری برای او آماده کرد. حضرت، خطاب به او چنین نوشت:

پس از یاد خدا و درود، به من خبر داده اند که از فرستادن اشتر به سوی محلّ فرمانداریات، ناراحت شده ای! این کار را به دلیل گندشدن و سهل انگاریات یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان تر و حکومت تو در آن سامان خوش تر است. همانا مردی را فرماندار مصر قرار دادم که نسبت به ما خیرخواه و به دشمنان ما سخت گیر و درهم کوبنده بود. خدا او را رحمت کند که ایام زندگی خود را کامل و مرگ خود را ملاقات کرد؛ در حالی که ما از او خشنود بودیم. خداوند خشنودی خود را نصیب او گرداند و پاداش او را چندبرابر عطا کند. پس برای مقابله با دشمن، سپاه را بیرون بیاور و با آگاهی لازم به سوی دشمن حرکت کن و با کسی که با تو در جنگ است، آماده پیکار باش. مردم را به راه پروردگارت بخوان و از خدا فراوان یاری خواه که تو را در مشکلات، کفایت می کند و در سختی هایی که بر تو فرود می آید یاریت می دهد. ان شاء الله ^{۲۸} (نهج البلاغه، نامه ۳۴).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، امیرالمؤمنین علیه السلام از اصل جابجایی در مدیریت‌ها استفاده کرده و مالک اشتر را به جای محمدبن ابی‌بکر به سوی مصر گسیل می‌دارد؛ اگرچه شهادت مالک در بین راه، موجب شد که محمدبن ابی‌بکر در همان مسؤلیت ابقا شود.

ب) بی‌لیاقتی مدیران

گاهی اوقات، مدیران از لیاقت چندانی برخوردار نیستند. از این‌رو، حکومت را با مشکل مواجه می‌کنند. در این مواقع چنین مدیرانی باید عزل شوند تا خللی در مدیریت کشور ایجاد نگردد.

کمیل بن زیاد؛ فرماندار امام علی علیه السلام در شهر مرزی «هیت» بود و علاوه بر اینکه نتوانست جلوی یورش‌ها و تجاوزات سربازان معاویه را بگیرد، بدون نقشه‌ای حساب‌شده به یکی از شهرهای مرزی شام «قرقیسا»، حمله کرد و بهانه‌ای به دست معاویه داد و با این عمل نسنجیده، مورد نکوهش و عزل امام علیه السلام قرار گرفت، حضرت در نامه‌ای به وی نوشت:

پس از یاد خدا و درود، سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست و پافشاری در کاری که از مسؤلیت او خارج است، نشانه ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر است. اقدام تو به تاراج مردم «قرقیسا» در مقابل رهاکردن پاسداری از مرزهایی که تو را بر آن گمارده بودیم و کسی در آنجا نیست تا آنجا را حفظ کند و سپاه دشمن را از آن مرزها دور سازد، اندیشه‌ای باطل است. تو در آنجا پلی شده‌ای که دشمنان تو از آن بگذرند و بر دوستانت تهاجم آورند، نه قدرتی داری که با تو نبرد کنند و نه هیبتی داری که از تو بترسند و بگیرزند، نه مرزی را می‌توانی حفظ کنی و نه شوکت دشمن را می‌توانی در هم بشکنی، نه نیازهای مردم دیارت را کفایت می‌کنی و نه امام خود را راضی نگه می‌داری^{۲۹} (همان، نامه ۶۱).

ج) خیانت مدیران

گاهی اوقات نیز علت عزل یک مدیر یا کارگزار، خیانت آن مدیر است. منذر بن جارود؛^{۳۰} یکی از فرمانداران و کارگزاران حکومت امام علی علیه السلام بود. وی پس از رسیدن به این مقام، دست به خیانت زد و به بیت‌المال مسلمین تجاوز کرد. امام

علی علیه السلام بلافاصله او را عزل کرد و خطاب به وی چنین نوشت:

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 خویشاوندانت از دین خدا بریده‌ای. اگر آنچه به من گزارش رسیده، درست باشد، شتر خانوات و بند کفش تو، از تو با ارزش‌تر هستند 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، یا از خیانتی دور ماند. پس چون این نامه به دست تو رسید، نزد من بیا. ان شاء الله ^{۳۱} (همان، نامه ۷۱).

این برخورد امام علیه السلام بیانگر آن است که حکومت اسلامی، نسبت به حفظ بیت‌المال مسلمین حساس بوده و به هیچ‌وجه خیانت به آن را بر نمی‌تابد.

د) فساد مدیران

یکی از اقدامات حکومت اسلامی این است که عرصه مدیریت را از عناصر فاسدی که به هر دلیل در بدنه حکومت نفوذ کرده و پست‌های کلیدی را به دست گرفته‌اند، تصفیه نماید و اجازه ندهد، چنین افرادی حتی یک روز به کارشان ادامه دهند. از این رو، علی علیه السلام در اولین اقدامش در زمینه اصلاحات اداری، استانداران خلیفه سوم که فقط بر اساس روابط، منصوب شده بودند و از هیچ صلاحیتی برخوردار نبودند را عزل نمود. بسیاری از اطرافیان حضرت از جمله ابن عباس از سر خیراندیشی خواستند که عزل معاویه را به تأخیر بیندازند، اما امام علیه السلام که می‌دانست با سازش با ظلم و بیداد نمی‌توان پایه‌های حکومت عدل و داد را استحکام بخشید - بلکه ریشه‌های نوبنیاد آن را هم سست خواهد نمود - پیشنهاد ایشان را نپذیرفت.

آن حضرت، پس از به دست گرفتن حکومت، بلافاصله نامه‌ای به معاویه نوشت و به او فرمان داد، پست فرمانداری شام را به سهل بن حنیف تحویل داده، به مدینه بازگردد. از بنده خدا علی امیر مؤمنان به معاویه بن ابی سفیان! پس از یاد خدا و درود،

می‌دانی که من درباره شما معذور و از آنچه در مدینه گذشت روی گردانم، تا شد آنچه که باید می‌شد و بازداشتن آن ممکن نبود. داستان، طولانی و سخن فراوان است و گذشته‌ها گذشت و آینده روی کرده است. تو و همراهانت بیعت کنید و با گروهی از یاران نزد من بیا، با درود^{۳۲} (همان، نامه ۷۵).

اما معاویه، وقت‌کشی کرد و کار بیعت با امام و بازگشت به مرکز خلافت را به تأخیر انداخت و آنگاه طی نامه‌ای از امام علی علیه السلام خواست که فرمانداری شام را به او واگذارد، ولی امام علیه السلام هرگز زیر بار این خواسته معاویه نرفت و همچنان بر نظر خویش مبنی بر عزل معاویه، پای می‌فشرد.^{۳۳}

۴. مجازات

از آنجا که حکومت یک مجموعه به هم پیوسته‌ای از حاکم، مدیران، کارگزاران و کارمندان است، لذا تمام اعضا باید مانند اعضای بدن عمل کنند؛ یعنی هر یک از اعضا باید به وظایف خویش به درستی عمل نمایند و به سوی یک هدف معلوم حرکت کنند. اما اگر یکی از اعضا به وظیفه‌اش عمل ننماید، کار حکومت با مشکل مواجه شده و رسیدن به هدف مشخص شده را نیز دشوار خواهد نمود.

بنابراین، حاکم یا مدیر و کارگزار جامعه، مسؤولیت سنگینی خواهند داشت و اگر یکی از آنها از انجام وظیفه‌اش سر باز زند و یا مرتکب خیانتی شود، صرف عزل شدن از مقام و منصب کافی نیست، بلکه باید مجازات گردد تا هم تنبیه شده باشد و هم درس عبرتی برای دیگران بوده باشد.

امام علی علیه السلام در عهدنامه مالک اشتر به او فرمان می‌دهد که با کارگزاران خائن، برخورد جدی صورت گیرد و صرفاً به عزل آنان اکتفا نشود. «از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او بازپس گیر، سپس او را خوار دار و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن»^{۳۴} (همان، نامه ۵۳).

از آنچه گفته شد، فهمیده می‌شود که اسلام به تشویق و تنبیه کارگزاران حکومت اسلامی، توجه زیادی دارد و همان‌گونه که به تشویق مدیران لایق و کارآمد معتقد

است، به تنبیه و مجازات مدیران نالایق، خائن و فاسد نیز سخت اعتقاد دارد.

ضمانت اجرای اخروی تنبیه

در اسلام، کارگزار حکومت علاوه بر اینکه در برابر مردم، مسؤول و پاسخگوست، در برابر خداوند نیز مسؤول و پاسخگو می‌باشد. از این رو، اگر کارگزار، مرتکب تخلفی شود باید در برابر خداوند متعال نیز پاسخگو باشد. به همین دلیل، بحث ضمانت اجرای اخروی مطرح می‌شود که در ادامه به آن می‌پردازیم:

۱. لعن خداوند و بیزاری معصومین

در مکتب اسلام، اگر کارگزار حکومت از حدود وظایف خویش، تجاوز نماید و از موقعیت و جایگاه خویش سوء استفاده نماید، مورد لعن خداوند قرار خواهد گرفت. امیرالمؤمنین علیه السلام در نامه‌ای به رفاعه؛ قاضی اهواز نوشت: «بدان ای رفاعه! به تحقیق این امارت و حکومت، امانت است. پس کسی که آن را وسیله‌ای برای خیانت قرار دهد، لعنت خدا تا قیامت بر چنین شخصی باد»^{۳۵} (المغربی، بی تا، ج ۲، ص ۵۳۱). همچنین پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در روایتی فرمود: «کسی که خود را بر گروهی از مردم مقدم بدارد، در حالی که می‌داند در بین آنان کسی است که برتر از اوست، پس به تحقیق به خداوند، پیامبر و مسلمانان، خیانت ورزیده است»^{۳۶} (الباقلائی، ۱۴۱۴ق، ص ۴۷۴). این حدیث شریف، قبول مسؤولیت از سوی کسی را که می‌داند در بین مسلمانان، بهتر از او برای تصدی امور مسلمین وجود دارد، خیانت می‌داند. در حدیث دیگری از پیامبر صلی الله علیه و آله وارد شده است: «کسی که یک نفر از مسلمانان را به عنوان کارگزار برگزیند، در حالی که می‌داند در بین مسلمانان، شخصی بهتر از او وجود دارد که به کتاب خدا و سنت پیامبر، عالم‌تر است، پس به تحقیق به خدا و پیامبرش و تمام مسلمانان خیانت کرده است»^{۳۷} (امینی، ۱۳۹۷ق، ج ۸، ص ۲۹۱). تفاوت این دو روایت در این است که در روایت نخست، آمده بود که اگر کسی خود را مقدم بدارد...، اما در حدیث دوم وارد شده است که اگر کسی، شخص دیگری را به امارت مسلمانان برگزیند... نقطه مشترک این دو دسته روایت، این است که در هر صورت، این کار خیانت محسوب می‌شود.

در حدیث دیگری از امیرالمؤمنین علیه السلام جزای خیانتکار، چنین ذکر شده است: «کسی که شخص خائنی را به کار بگمارد، همانا محمد صلی الله علیه و آله در دنیا و آخرت از او بیزار خواهد بود»^{۳۸} (المغربی، بی تا، ج ۲، ص ۵۳۱).

همان گونه که ملاحظه می شود، هم مدیر خائن، مورد لعن خداوند است و هم مسؤول مافوق وی که او را به مدیریت و امارت رسانده و یا در ادامه کار که خیانت او آشکار شده است باز هم با وی مماشات می کند و برای عزل او اقدامی نمی کند.

۲. عذاب اخروی

در اسلام، امارت و حکومت بر مسلمانان امانت است. لذا شخص حاکم و کارگزار در قیامت، مورد سؤال قرار می گیرد. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله در این باره فرمود: «هیچ امیر و حاکمی نیست که بر ده نفر حکومت کند، مگر آنکه در قیامت مورد سؤال واقع خواهد شد»^{۳۹} (الهندی، ۱۴۰۹ق، ج ۶، ص ۲۴).

طبق این روایت، حتی امارت محدودی که بر ده نفر باشد نیز مورد بازخواست و سؤال واقع خواهد شد؛ آیا امارت حق او بوده یا اینکه آن را غصب کرده است؟ آیا به وظیفه اش عمل کرده؟ آیا حقوق مردم - ولو همین ده نفر- را پرداخته است؟ آیا مراقب بیت المال بوده است؟ و....

امام علی علیه السلام پس از آگاهی از عمل زشت و خائنانه ابن عباس؛ والی بصره که در ماه های پایانی حکومت امام علیه السلام، پایش لغزید و مبالغ هنگفتی از بیت المال بصره را به مکه انتقال داد و ضمن کناره گیری از ولایت بصره، ساکن مکه شد تا با اموال یادشده، زندگی آسوده ای داشته باشد، طی نامه شدیداللحنی به او چنین نگاشت:

پس از یاد خدا و درود، همانا من تو را در امانت خود شرکت دادم و همراز خود گرفتم و هیچیک از افراد خاندانم برای یاری و مددکاری و امانت داری، چون تو مورد اعتماد نبود. آن هنگام که دیدی روزگار بر پسرعمویت، سخت گرفته و دشمن به او هجوم آورده و امانت مسلمانان تباه گردیده و امت اختیار از دست داده و پراکنده شدند، پیمان خود را با پسرعمویت دگرگون ساختی و همراه با دیگرانی که از او جدا شدند، فاصله گرفتی. تو هماهنگ با دیگران دست از یاری اش کشیدی و با دیگر خیانت کنندگان خیانت کردی؛ نه

پسرعمویت را یاری کردی و نه امانت‌ها را رساندی. گویا تو در راه خدا جهاد نکردی و برهان روشنی از پروردگارت نداری و گویا برای تجاوز به دنیای این مردم نیرنگ می‌زدی و هدف تو آن بود که آنها را بفریبی و غنائم و ثروت‌های آنان را در اختیار گیری، پس آنگاه که فرصت خیانت یافتی، شتابان حمله‌ور شدی و با تمام توان، اموال بیت‌المال را که سهم بیوه‌زنان و یتیمان بود، چونان گرگ گرسنه‌ای که گوسفند زخمی یا استخوان شکسته‌ای را می‌ریاید، به یغما بردی و آنها را به سوی حجاز با خاطری آسوده، روانه کردی، بی‌آنکه در این کار، احساس گناهی داشته باشی. دشمنت بی‌پدر باد، گویا میراث پدر و مادرت را به خانه می‌بری، سبحان الله! آیا به معاد، ایمان نداری و از حسابرسی دقیق قیامت نمی‌ترسی؟! ای کسی که در نزد ما از خردمندان به‌شمار می‌آمدی، چگونه نوشیدن و خوردن را بر خود گوارا کردی؛ در حالی که می‌دانی حرام می‌خوری و حرام می‌نوشی! چگونه با اموال یتیمان و مستمندان و مؤمنان و مجاهدان راه خدا، کنیزان می‌خری و با زنان ازدواج می‌کنی [در حالی] که خدا این اموال را به آنان واگذاشته و این شهرها را به دست ایشان امن فرموده است. پس از خدا بترس و اموال آنان را بازگردان و اگر چنین نکنی و خدا مرا فرصت دهد تا بر تو دست یابم، تو را کیفر خواهم کرد که نزد خدا عذرخواه من باشد و با شمشیری تو را می‌زنم که به هر کس زدم، وارد دوزخ گردید. سوگند به خدا! اگر حسن و حسین چنان می‌کردند که تو انجام دادی، از من روی خوش نمی‌دیدند و به آرزو نمی‌رسیدند تا آنکه حق را از آنان باز پس ستانم و باطلی را که به دستم پدید آمده، نابود سازم. به پروردگار جهانیان سوگند! اگر آنچه که تو از اموال مسلمانان به ناحق بردی، بر من حلال بود، خشنود نبودم که آن را میراث بازماندگانم قرار دهم، پس دست نگهدار و اندیشه نما، فکر کن که به پایان زندگی رسیده‌ای و در زیر خاک‌ها پنهان شده و اعمال تو را بر تو عرضه داشتند، آنجا که ستمکار با حسرت فریاد می‌زند و تباہ‌کننده عمر و فرصت‌ها، آرزوی بازگشت دارد، اما راه فرار و چاره، مسدود است (نهج‌البلاغه، نامه ۴۱).

ملاحظه می‌شود که امیرالمؤمنین علیه السلام ابن عباس را از عقاب اخروی می‌ترساند و

خیانت او در بیت‌المال را موجب عذاب قیامت می‌داند؛ تعبیراتی مانند: «آیا به معاد ایمان نداری و از حسابرسی دقیق قیامت نمی‌ترسی» و همچنین اگر اموال را به صاحبانش برنگردانی، «با شمشیری تو را می‌زنم که به هر کس زدم، وارد دوزخ گردید» و نیز «پس دست نگهدار و اندیشه نما، فکر کن که به پایان زندگی رسیده‌ای و در زیر خاک‌ها پنهان شده و اعمال تو را بر تو عرضه داشتند، آنجا که ستمکار با حسرت فریاد می‌زند و تباہ‌کننده عمر و فرصت‌ها، آرزوی بازگشت دارد، اما راه فرار و چاره، مسدود است».

این سخنان، همه بیانگر آن است که حاکم و کارگزار خیانتکار علاوه بر عقوبت دنیوی، باید منتظر عقاب اخروی نیز باشد.

نتیجه‌گیری

تشویق و تنبیه، اصلی مهم در تربیت اسلامی است. این اصل مهم، هم در خانواده و هم در محیط اجتماع و اداره و سازمان، تأثیر به‌سزایی دارد.

تشویق و تنبیه، پاداش یا سزای اعمال انسان است. انسانها انتظار دارند در برابر خدماتی که انجام می‌دهند یا ضعف‌ها و سستی‌هایی که از خود نشان می‌دهند، عکس‌العمل مناسب ببینند. از این رو، نباید در برابر خوب‌ها و بد‌ها و خوبی‌ها و بدی‌ها، عکس‌العمل یکسان نشان داد؛ زیرا بروز عکس‌العملی یکسان در برابر خوبی و بدی، سبب ایجاد ضعف در افراد خوب و سستی بیشتر در افراد ضعیف می‌گردد.

در نظام اداری و سازمانی نیز مدیران فرادست باید عملکرد زیرمجموعه خود را مورد کنترل و مراقبت قرار داده و در برابر کارآمدی کارگزاران و کارکنان از عنصر تشویق و در برابر تخلف کارکنان از اهرم تنبیه و مجازات، بهره بگیرند.

دین اسلام بر دو عنصر تشویق و تنبیه، تأکید فراوان دارد و برای اجرای آن، اصول، شیوه‌ها و آیین‌های خاصی را در نظر گرفته است.

برخوردهای پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ و امیرالمؤمنین عَلَيْهِ السَّلَام با کارگزاران حکومتی و تشویق به‌هنگام کارکنان درستکار و منظم و تنبیه به‌جا و بی‌ملاحظه کارمندان و کارگزاران متخلف می‌تواند الگوی مناسبی برای مدیران باشد تا با شناخت نظام اداری اسلام اصیل، بتوانند به موفقیت و کارآمدی روزافزون دست یابند.

از نمونه‌های یادشده به‌دست می‌آید که امام علی عَلَيْهِ السَّلَام مجموعه کارگزاران و عملکرد

آنان را از راه‌های گوناگون و با دقت و حساسیت، زیر نظر داشته، اعمال خرد و کلان‌شان را به نقد می‌کشید و پیوسته درصدد رفع کاستی‌ها و در برخی موارد، عزل مسؤولان بی‌کفایت و قانون‌گریز و مجازات قانون‌شکنان را در دستور کار قرار می‌داد؛ ضمن اینکه به تشویق مدیران باکفایت نیز اهتمام ویژه‌ای داشت.

یادداشت‌ها

۱. تربیت در لغت به معنای «دگرگون کردن گام به گام و پیوسته هر چیز است تا آنگاه که به انجامی که آن را سزد، برسد» (الراغب الاصفهانی، معجم مفردات الفاظ القرآن، ص ۱۸۹).
۲. تأدیب در لغت به معنای «تنبیه کردن، سیاست کردن، مؤاخذه خلاف و گناه آمده و ادب به معنای شناختن اموری که به وسیله آنها از همه اقسام خطا، مصون ماند» (دهخدا، لغت‌نامه، ج ۱، ص ۳۱۴ و ۳۱۹).
۳. در این تحقیق، بیشتر از نظرات امام علی علیه السلام بهره گرفته شد و این به دلیل آن است که در دوره حکومت آن حضرت، نظام اداری و سازمانی، دارای تشکیلات شده و توسعه قابل توجهی پیدا کرد و از حالت سادگی بیرون آمده بود. از این رو، امروزه دوره حکومت ایشان به عنوان الگویی کامل از نظام اسلامی مطرح است.
۴. به عنوان مثال عبدالله بن عباس؛ فرماندار بصره، اهواز، فارس و کرمان بود و زیاد بن ابیه از سوی حضرت، جانشین عبدالله بن عباس و نیز به عنوان مأمور خراج منصوب شده بود (نهج البلاغه، نامه ۲۰) و مصعب بن یزید انصاری از سوی حضرت، برای جمع‌آوری خراج مناطقی از مدائن، منصوب شد (الطوسی، تهذیب/احکام، ج ۴، ص ۱۲۰).
۵. «التَّائِبُ بِأَكْثَرٍ مِنَ الْإِسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ وَ التَّقْصِيرُ عَنِ الْإِسْتِحْقَاقِ عِيٌّ أَوْ حَسَدٌ».
۶. «وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا مُبَشِّرًا وَ نَذِيرًا».
۷. «إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَ مُبَشِّرًا وَ نَذِيرًا».
۸. «بَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَ مُنْذِرِينَ».
۹. «رُسُلًا مُبَشِّرِينَ وَ مُنْذِرِينَ».
۱۰. «وَمَا نُرْسِلُ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا مُبَشِّرِينَ وَ مُنْذِرِينَ».
۱۱. حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «أَرْجُرُ الْمُسِيءَ بِتَوَابِ الْمُحْسِنِ»؛ بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار، آزار ده (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۷).
۱۲. «وَ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَ وَحِينَا...».
۱۳. «فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنْ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَ وَحِينَا...».
۱۴. «تَجْرِي بِأَعْيُنِنَا جَزَاءَ لِمَنْ كَانَ كُفِرًا».

۱۵. «وَ اصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ فَإِنَّكَ بِأَعْيُنِنَا...».
۱۶. رزمندگان قبیله «ربیع» در جنگ صفین، حضور داشتند و حضرت علی علیه السلام آثار خستگی و سستی را در آنان مشاهده نمود. لذا با به کارگیری واژگان و عباراتی، آنان را تهییج و تشجیع نموده بود.
۱۷. «أَمَّا بَعْدُ فَإِنِّي قَدْ وَلَّيْتُ النُّعْمَانَ بْنَ عَجَلَانَ الزُّرْقِيَّ عَلَى الْبَحْرَيْنِ وَ نَزَعْتُ يَدَكَ بِلَا دَمٍ لَكَ وَ لَا تَفْرِيبٍ عَلَيْكَ فَلَقَدْ أَحْسَنْتَ الْوِلَايَةَ وَ أَدَيْتَ الْأَمَانَةَ فَأَقْبِلْ غَيْرَ ظَنِينٍ وَ لَا مَلُومٍ وَ لَا مَتَّهَمٍ وَ لَا مَأْثُومٍ فَلَقَدْ أَرَدْتُ الْمَسِيرَ إِلَى ظَلَمَةِ أَهْلِ الشَّامِ وَ أَحْبَبْتُ أَنْ تَشْهَدَ مَعِيَ فَإِنَّكَ مِمَّنْ اسْتَظَّهَرُ بِهِ عَلَى جِهَادِ الْعَدُوِّ وَ إِقَامَةِ عُمُودِ الدِّينِ إِنْ شَاءَ اللَّهُ».
۱۸. «أَمَّا بَعْدُ: فَإِنَّكَ قَدْ أَدَيْتَ خَرَاجَكَ وَ أَطَعْتَ رَبَّكَ وَ أَرْضَيْتَ إِمَامَكَ فِعْلَ الْمُرِّ النَّجِيِّ النَّجِيبِ، فَفَقَّرَ اللَّهُ وَ تَقَبَّلَ سَعْيِكَ وَ حَسَنَ مَا بَكَ».
۱۹. «أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ مِصْرَ قَدْ افْتَتِحَتْ وَ مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي بَكْرٍ رَحِمَهُ اللَّهُ قَدْ اسْتَشْهَدَ فَعِنْدَ اللَّهِ نَحْتَسِبُهُ وَ لَدَا نَاصِحًا وَ غَامِلًا كَادِحًا وَ سَيِّئًا قَاطِعًا وَ رُكْنًا دَافِعًا...».
۲۰. «مَالِكٌ وَ مَا مَالِكُ! وَ اللَّهُ لَوْ كَانَ جَبَلًا لَكَانَ فِنْدًا وَ لَوْ كَانَ حَجْرًا لَكَانَ صُلْدًا لَا يَرْتَقِيهِ الْخَافِرُ وَ لَا يُوفِي عَلَيْهِ الطَّائِرُ».
۲۱. «أ تَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَ تَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ...».
۲۲. «كونوا دعاة للناس بغير ألسنتكم، ليروا منكم الورع والاجتهاد والصلاة و الخير، فإن ذلك داعية».
۲۳. فامر رسول الله صلی الله علیه و آله فدادی «فی الناس إرفعوا ألسنتکم عن علی بن ابی طالب فإنه خشن فی ذات الله عزوجل غیر مدهن فی دینه...».
۲۴. عثمان بن حنیف؛ برادر کوچک سهل بن حنیف و از اصحاب پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و امیر مؤمنان علی علیه السلام بود و در جنگ احد و صلح حدیبیه حضور داشت. علی علیه السلام در آغاز سال ۳۶ هجری که به خلافت رسید، عثمان بن حنیف را به سمت فرمانداری بصره نصب فرمود.
۲۵. «أَمَّا بَعْدُ يَا ابْنَ حَنِيفٍ فَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ الْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَادِيَّةٍ فَاسْرَعْتَ إِلَيْهَا تُسْتَطَابُ لَكَ الْأُلُوَانُ وَ تَنْقَلُ إِلَيْكَ الْجَفَانُ وَ مَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُجِيبُ إِلَى طَعَامِ قَوْمٍ عَائِلُهُمْ مَجْتَفُونَ وَ غَنِيَّتُهُمْ مَدْعُوٌّ فَانظُرْ إِلَى مَا تَقْضِمُهُ مِنْ هَذَا الْمَقْضَمِ فَمَا اشْتَبَهَ عَلَيْكَ عِلْمُهُ فَالْفِظْهُ وَ مَا أَيَقَنْتَ بِطِيبِ وَجْهِهِ فَنَلْ مِنْهُ...».
۲۶. «فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ وَ وَالِي الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ وَ اللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَ لَكَ».
۲۷. کسکر کجعفر کوره (مدینه) من کور بغداد. ... یقال کان خراجها المتحصل منها اثني عشر ألف ألف مثقال، أي من الذهب... (الزبيدي، تاج العروس، ج ۷، ص ۴۴۷).
۲۸. «أَمَّا بَعْدُ فَقَدْ بَلَغَنِي مَوْجِدُتَكَ مِنْ تَسْرِيحِ الْأَشْتَرِ إِلَيَّ عَمَلِكَ وَ إِنِّي لَمْ أَفْعَلْ ذَلِكَ اسْتِطَاءً لَكَ فِي

الْجَهْدَ وَ لَا اِزْدِيَاداً لَكَ فِي الْجِدِّ وَ لَوْ نَزَعْتُ مَا تَحْتَ يَدِكَ مِنْ سُلْطَانِكَ لَوَلَّيْتُكَ مَا هُوَ اَيْسَرُ عَلَيْكَ
مُؤْنَةً وَ اَعْجَبُ إِلَيْكَ وَ لَا يَتَىٰ إِنَّ الرَّجُلَ الَّذِي كُنْتُ وَ لَيْتَهُ أَمْرٌ مِصْرَ كَانَ رَجُلًا لَنَا نَاصِحًا وَ عَلَيَّ عَدُوًّا
شَدِيدًا نَاقِمًا فَرَحِمَهُ اللَّهُ فَلَقَدْ اسْتَكْمَلَ أَيَّامَهُ وَ لَاقَى حِمَامَهُ وَ نَحْنُ عَنْهُ رَاضُونَ أَوْلَاهُ اللَّهُ رِضْوَانَهُ وَ
ضَاعَفَ الثَّوَابَ لَهُ فَأَصْحَرُ لِعَدُوِّكَ وَ اَمْضِ عَلَيَّ بِصِيْرَتِكَ وَ شَمِّرْ لِحَرْبٍ مِنْ خَارِبِكَ وَ اِدْعُ إِلَيَّ سَبِيلَ
رَبِّكَ وَ أَكْثِرِ السَّيْعَانَ بِاللَّهِ يَكْفِيكَ مَا أَهَمَّكَ وَ يُعِينِكَ عَلَيَّ مَا يُنْزِلُ بِكَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ».

۲۹. «أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ تَضْيِيعَ الْمَرْءِ مَا وُلِّيَ وَ تَكَلَّفَهُ مَا كُفِيَ لَعَجْزٌ حَاضِرٌ وَ رَأَى مُتَبَرِّئًا وَ إِنْ تَعَاطَيْكَ الْغَارَةَ
عَلَى أَهْلِ قَرْقِيسِيَا وَ تَغْطِيكَ مَسَالِحَكَ الَّتِي وَ لَيْتَنَاكَ لَيْسَ بِهَا مِنْ يَمْنَعُهَا وَ لَا يَرُدُّ الْجَيْشُ عَنْهَا لَرَأَى
شِعَاعَ فَقْدٍ صِرَتْ جِسْرًا لِمَنْ أَرَادَ الْغَارَةَ مِنْ أَعْدَائِكَ عَلَيَّ أَوْلِيَايِكَ غَيْرَ شَدِيدِ الْمُنْكَبِ وَ لَا مَهِيْبِ
الْجَانِبِ وَ لَا سَادٍ ثَغْرَةَ وَ لَا كَاسِرٍ لِعَدُوِّ شَوْكَةً وَ لَا مُغْنٍ عَنْ أَهْلِ مِصْرِهِ وَ لَا مُجْزٍ عَنْ أَمِيرِهِ».

۳۰. پدرش (جارود) مسیحی بود و در سال دهم هجری به مدینه آمد و مسلمان شد و در بصره،
سکنی گزید و در جنگ با ایران به شهادت رسید.

۳۱. «أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ صَلَاحَ أَبِيكَ غَرَّبِي مِنْكَ وَ ظَنَنْتُ أَنَّكَ تَتَّبِعُ هَدْيَهُ وَ تَسْلُكُ سَبِيلَهُ فَإِذَا أَنْتَ فِيمَا رَفِيَّ
إِلَيَّ عَنْكَ لَا تَدْعُ لَهُوَكَ انْقِيَادًا وَ لَا تَبْقِي لِآخِرَتِكَ عِتَادًا تَعْمُرُ ذُنُوبَكَ بِخَرَابِ آخِرَتِكَ وَ تَصِلُ
عَشِيرَتَكَ بِقَطِيعَةِ دِينِكَ وَ لَيْتَنَ كَانَ مَا بَلَغَنِي عَنْكَ حَقًّا لَجَمَلِ أَهْلِكَ وَ شَسِعَ نَفْلِكَ خَيْرٌ مِنْكَ وَ مَنْ
كَانَ بِصِفَتِكَ فَلَيْسَ بِأَهْلٍ أَنْ يُسَدَّ بِهِ ثَغْرٌ أَوْ يُنْقَذَ بِهِ أَمْرٌ أَوْ يُعْلَى لَهُ قَدْرٌ أَوْ يُشْرَكَ فِي أَمَانَةٍ أَوْ يُؤْمَنَ
عَلَى جَبَايَةِ فَأَقْبِلْ إِلَيَّ حِينَ يَصِلُ إِلَيْكَ كِتَابِي هَذَا إِنْ شَاءَ اللَّهُ».

۳۲. «مِنْ عَبْدِ اللَّهِ عَلِيِّ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ إِلَيَّ مُعَاوِيَةَ بْنِ أَبِي سُفْيَانَ أَمَّا بَعْدُ فَقَدْ عَلِمْتَ إِعْذَارِي فِيكُمْ وَ
إِعْرَاضِي عَنْكُمْ حَتَّى كَانَ مَا لَا بُدَّ مِنْهُ وَ لَا دَفْعَ لَهُ وَ الْحَدِيثُ طَوِيلٌ وَ الْكَلَامُ كَثِيرٌ وَ قَدْ أَدْبَرَ مَا أَدْبَرَ وَ
أَقْبَلَ مَا أَقْبَلَ فَبَايِعْ مَنْ قَبْلَكَ وَ أَقْبَلْ إِلَيَّ فِي وَفْدٍ مِنْ أَصْحَابِكَ وَ السَّلَامُ».

۳۳. ر.ک: نهج البلاغه، نامه ۸، ۶ و ۱۷.

۳۴. «وَ تَحْفَظُ مِنَ الْأَعْوَانِ فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَيَّ خِيَانَةً اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارٌ غِيُونِكَ
اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ وَ أَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ
وَ وَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ وَ قَلَّدْتَهُ عَارَ التَّهْمَةِ».

۳۵. «إِعلم يا رفاعة أن هذه الإمارة أمانة فمن جعلها خيانة فعليه لعنة الله إلى يوم القيامة».

۳۶. «من تقدم على قوم من المسلمين يرى أن فيهم من هو أفضل منه فقد خان الله و رسوله و المسلمين».

۳۷. «من استعمل عاملاً من المسلمين و هو يعلم إن فيهم أولى بذلك منه و أعلم بكتاب الله و سنة

نبيه فقد خان الله و رسوله و جميع المسلمين».

٣٨. «من استعمل خائناً فإن محمداً برئ منه في الدنيا والآخرة».

٣٩. «ما من أمير يؤمر على عشرة إلا سئل عنهم يوم القيامة».

منابع و مأخذ

١. قرآن كريم.
٢. نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتي.
٣. ابن ابى الحديد، شرح نهج البلاغه، تحقيق: محمد ابوالفضل ابراهيم، بى جا، دار احياء الكتب العربية، بى تا.
٤. ابن اثير، عزالدين ابى الحسن على بن ابى الكرم، الكامل فى التاريخ، بيروت: دار صادر للطباعة و النشر، ١٩٦٥م.
٥. الأمين، سيدمحسن، أعيان الشيعة، حسن الأمين، بيروت: دارالتعارف للمطبوعات، بى تا.
٦. الباقلانى، ابوبكر محمد بن طيب، تمهيد الأوتل و تلخيص الدلائل، عمادالدين احمد حيدر، بيروت: مؤسسة الكتب الثقافية، ج ٣، ١٤١٤ق.
٧. الراغب الاصفهاني، معجم مفردات الفاظ القرآن، تحقيق: نديم مرعشلى، بى جا، دارالكتاب العربى، بى تا.
٨. الزبيدي، محب الدين ابى فيض، تاج العروس، على شيرى، بيروت: دارالفكر، ١٤١٤ق.
٩. الطوسى، محمد بن الحسن، تهذيب الأحكام، تحقيق: حسن موسى، تهران: دارالكتب الإسلامية، ١٣٦٥.
١٠. المغربى، القاضى النعمان، دعائم الإسلام، آصف بن على اصغر فيضى، مصر: دارالمعارف، بى تا.
١١. الهندى، علاء الدين على المتقى، كنز العمال فى سنن الأقوال و الأفعال، بكرى حيانى و صفوة السفاء، بيروت: مؤسسة الرسالة، ج ٦، ١٤٠٩ق.
١٢. امينى، عبدالحسين، الغدير، بيروت: دارالكتاب العربى، ج ٣، ١٣٩٧ق.
١٣. دهخدا، على اكبر، لغت نامه، تهران: دانشگاه تهران، ١٣٧٢.
١٤. طباطبايى، سيد محمد حسين، الميزان فى تفسير القرآن، قم: جامعه مدرسین، ١٤١٧ق.
١٥. كلينى، محمد بن يعقوب، الأصول من الكافى، تصحيح: على اكبر غفارى، تهران: دارالكتب الإسلامية، ١٣٦٥.
١٦. معين، محمد، فرهنگ فارسى، تهران: اميركبير، ١٣٧١.
١٧. يعقوبى، احمد بن يعقوب بن جعفر بن وهب بن واضح، تاريخ يعقوبى، قم: مؤسسه و نشر فرهنگ اهل بيت عليه السلام، بى تا.