

# الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج البلاغه

صدیقه سادات هاشمی<sup>۱</sup> و سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۰۱

## چکیده

**زمینه و هدف:** به نظر می‌رسد که در واکنش به چالش‌های جدی مدیران برای رویارویی با تحولات جهانی کنونی، هیچ چیز به اندازه سرمایه‌گذاری روی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها یعنی «منابع انسانی» سودمند نیست؛ اداره اثربخش منابع انسانی در سازمان‌ها نیز مستلزم همراستایی سیاست‌های این بخش با ارزش‌های فرهنگی است. این پژوهش، الگوی مدیریت کارگزاران بخش دولتی را از دیدگاه امام علی (علیه السلام)، تدوین کرده است.

**روش:** پژوهش از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی است و از بین روش‌های پژوهش کیفی، روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته است. در این راستا ۱۶۵ گزاره از متن نهج البلاغه استخراج و پس از کدگذاری و دسته‌بندی، الگوی پژوهش ارائه شد. پایایی پژوهش با روش توافق درون موضوعی (توافق ۹۴ درصدی بین دو کدگذار) تأیید شد و اعتبار پژوهش در همه مراحل اجرای پژوهش قابل دفاع است. **یافته‌ها:** پژوهش نشان داد که براساس متن نهج البلاغه می‌توان شش کارکرد برای مدیریت کارگزاران تا رسیدن به «پایان کارگزاری» تعریف کرد که عبارت‌اند از «انتخاب و انتصاب»، «تامین مالی»، «آموزش و تربیت»، «مدیریت عملکرد»، «انگیزش» و «تنظیم روابط». این کارکردها به‌عنوان تم‌های اصلی پژوهش، ۱۷ تم فرعی را درون خود جای داده و الگوی جامعی برای اداره امور کارگزاران به دست می‌دهند.

**نتایج:** این پژوهش، تناسب و همراستایی واضح الگوی مدیریت منابع انسانی برگرفته از متن نهج البلاغه را با نظام ارزشی و فرهنگی جامعه ایران آشکار می‌سازد و بکارگیری آن را در بخش دولتی، بسیار سودمند دانسته و پیشنهاد می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، نهج البلاغه، بخش دولتی، ارزش‌ها، الگو

□ **استناد:** هاشمی، صدیقه‌السادات؛ الوانی، سید مهدی (تابستان، ۱۳۹۷). الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج البلاغه

. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)، ۱۸۱-۲۱۴.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: ss.hashemi.spo@ut.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

امروزه تغییرهای سریع و فشارهای فزاینده رقابت‌های ملی و جهانی، به چالش جدی برای مدیران تبدیل شده است؛ آن‌ها با تغییر ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمان خود سعی می‌کنند به این تحول‌ها واکنش مناسب نشان دهند، اما حقیقت این است که هیچ چیز به اندازه سرمایه‌گذاری روی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها یعنی «منابع انسانی» سودمند نیست و منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود. این بیان که «اداره اثربخش منابع انسانی» یا کارکنان یک سازمان، کلید بقا، تحول و رشد سازمان محسوب می‌شود، آنقدر بدیهی است که برای اثبات آن به واقع نیازی به استدلال نیست، اما اداره اثربخش منابع انسانی در سازمان‌ها مستلزم توجه به برخی ملاحظات به ظاهر ساده اما بسیار مهم است که توجه یا بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند به قیمت تحقق یا تحقق نیافتن اهداف مدیریت منابع انسانی تمام شود. از جمله مهمترین این ملاحظات، پذیرفتن این واقعیت است که سازمان‌ها با بزرگسالان مواجه‌اند، موجودیت‌هایی که «خودشان» را با تمام زمینه‌ها، ویژگی‌ها و ویژگی‌ها به سازمان آورده‌اند. این ویژگی‌ها تا حد بسیار زیاد و فراتر از تصور، رفتارهای آنان را در سازمان و واکنش‌هایشان را به سیاست‌هایی که برای اداره آن‌ها گرفته می‌شود، متأثر می‌سازد. به عنوان نمونه، «ارزش»‌ها از جمله مهمترین مواردی است که افراد با خود به سازمان می‌آورند.

ارزش‌ها بیانگر اعتقادات راسخی هستند مبنی بر اینکه «از نظر فرد یا جامعه، یک شیوه برخورد یا حالت غایی بخصوص، به شیوه برخورد یا وجود حالت غایی متضاد آن ارجحیت دارد» (راکیچ، ۱۹۷۳، ص ۵). ارزش‌ها نسبتاً پایدار و بادوام هستند (راکیچ و راکیچ، ۱۹۸۹، ص ۷۷۹) و بخش اعظم آن‌ها در سال‌های اولیه زندگی و از سوی والدین، معلمان و دوستان کسب شده و طی فرآیند جامعه‌پذیری در فرد نهادینه می‌شوند (رابینز و جاج<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹، ص ۱۲۳)؛ به عبارتی ارزش‌ها در یک جامعه در طول تاریخ آن جامعه شکل گرفته و نسل به نسل انتقال پیدا می‌کنند (برگر و لاکمن، ۱۳۸۷). نادیده گرفتن و کم رنگ پنداشتن نقش ارزش‌ها در رفتارهای

1. Rokeach

2. Robbins, Stephen P., Tim Judge

افراد در سازمان و بیرون از آن، عاقلانه نیست، زیرا مقابله با ارزش‌های افراد موجب تقویت آن‌ها می‌شود و قرارداد آن‌ها در شرایطی که ناگزیر به پنهان کردن ارزش‌ها شوند، برای همه افراد قابل تحمل نیست. ممکن است افرادی در واکنش به چنین فشارهایی به نقش بازی کردن تمایل پیدا کنند و موفق هم باشند، اما این اخلاق برای فرد و سازمان در درازمدت می‌شود. در صورت شکست نیز، تنش‌های ذهنی ناشی از این تضادها فرد را آزرده ساخته و اثرات سوئی بر رفتار و عملکرد فرد در سازمان خواهد داشت. با این وصف منطقی به نظر می‌رسد که سازمان‌ها نیز با ارزش‌های جامعه‌ای که در آن قرار دارند همسو شده و تلاش کنند از این ظرفیت برای اهداف فرد و سازمان بهره ببرند. برای این منظور ضرورت دارد تا نظریه‌هایی که برای اداره سازمان‌های یک جامعه بکار گرفته می‌شوند، برآمده از ارزش‌های همان جامعه باشند. با عنایت به اینکه در حال حاضر از یک سو نظریه‌های غربی مدیریت و از جمله مدیریت منابع انسانی بر سازمان‌ها حاکم‌اند، و از سوی دیگر این نظریه‌ها شکل‌دهنده رفتار افراد به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان‌اند، و مهمتر از آن، تاثیر کارگزاران بر افراد جامعه انکارناپذیر است و ارائه الگوی مدیریت کارگزاران بخش دولتی مبتنی بر ارزش‌های بومی، در راستای ارائه الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، به یک دغدغه تبدیل شده است. در جامعه ایران، ارزش‌های اسلامی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و همه اقوام، احزاب و گروه‌های ایرانی، این ارزش‌ها را به‌عنوان ارزش‌های پایدار و متعالی پذیرفته‌اند، زیرا علاوه بر نهادینه شدن در فرآیند جامعه‌پذیری، با فطرت بشری نیز کاملاً همسو است. از سوی دیگر مسئله ارزش‌ها در سازمان، در واقع مسئله اصلی واحد مدیریت منابع انسانی است، زیرا همانطور که گفته شد، افراد با برخی تصورات از پیش تعیین شده درباره «بایدها» و «نبایدها» به سازمان قدم می‌گذارند و ارزش‌هایشان بر عینیت و عقلانیت سایه می‌افکند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹، ص ۱۲۳). از این رو تدوین الگوی مدیریتی که برخاسته از ارزش‌های نه تنها مقبول، بلکه ارزش‌های آرمانی جامعه باشد، بی‌شک، برای مدیران ارزشمند خواهد بود. در این راستا این پژوهش قصد دارد الگوی مدیریت منابع انسانی اسلامی را از کلام امام علی (علیه‌السلام) در متن نهج البلاغه، استخراج و ارائه کند. علت انتخاب متن نهج البلاغه به‌عنوان مبنای تحلیل، در مرحله اول، عشق و ایمان قلبی تقریباً همه مدیران جامعه اسلامی ما به امام علی (علیه‌السلام) به‌عنوان «نماد ارزش‌های

عالی انسانی» و در مرحله بعد، وثوق و اطمینانی است که در مورد محتوای این متن به‌عنوان کلام واقعی امام وجود دارد. توجه به «انتخاب کارکنان» متناسب با اهداف و برنامه‌های سازمان به‌عنوان اولین گام در مسیر «از خوب فراتر» رفتن (کالینز، ۲۰۰۱)، تعامل اثربخش با کارکنان و «درپیش گرفتن سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی به‌قدر کافی برانگیزاننده» برای حفظ کارکنان ارزشمند و متعهد کردن آن‌ها به ارائه بهترین تلاششان در سازمان و درنهایت، ترسیم دورنمایی خوشایند از پایان کارراهه شغلی، به‌طور ساده آن چیزی است که از آن با عنوان «مدیریت منابع انسانی» در سازمان یاد می‌شود. در این پژوهش، سعی شده است این فرآیند به‌طور کامل از دیدگاه امام علی (علیه‌السلام)، تدوین شود. البته گفتنی است که در این پژوهش، پژوهشگر بدون داشتن چارچوب نظری مشخص کار را آغاز کرده و درنهایت پس از شناسایی تم‌ها و دسته‌بندی آن‌ها، الگو ارائه می‌کند.

در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی مبتنی بر متن نهج‌البلاغه انجام شده‌اند. با توجه به هدف این پژوهش، می‌توان پژوهش‌های انجام شده را در سه دسته جای داد:

الف) بسیاری از این پژوهش‌ها تلاش خود را صرف استخراج اوصاف و ویژگی‌های زمامداران کرده‌اند. پژوهش‌هایی که بر معیارهای گزینش کارگزاران در نهج‌البلاغه متمرکز شده‌اند نیز در این دسته قرار می‌گیرند. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان در دسته کتاب‌ها به کتاب «دولت آفتاب» نوشته دلشاد تهرانی (۱۳۷۷)، کتاب‌های «اخلاق کارگزاران» و «سیمای کارگزاران علی ابن ابی طالب»، نوشته ذاکری (۱۳۸۱ و ۱۳۷۸)، کتاب «امام علی (علیه‌السلام) و کارگزاران حکومت اسلامی» نوشته مشایخی (۱۳۸۷)، و در دسته پژوهش‌های دانشگاهی به پژوهش‌های ایزدی (۱۳۸۰)، باقری (۱۳۸۰)، تقوی رفسنجانی (۱۳۸۱)، نادری (۱۳۸۱)، کوثری (۱۳۸۱)، فلاح (۱۳۸۲)، فهمیده وطن‌دوست (۱۳۸۲)، کهن‌ترابی (۱۳۸۹)، کلانتری (۱۳۹۱) و محمدی (۱۳۹۳)، اشاره کرد. در همه این پژوهش‌ها تلاش شده تا برخی صفات مانند تقوا، خویشتن‌داری، شجاعت و مانند آن، به‌عنوان اوصاف کارگزاران و شرایط تصدی کارگزاری، از متن نهج‌البلاغه استخراج شود. این دسته پژوهش‌ها را می‌توان به مرحله

«انتخاب» منابع انسانی، مربوط دانست.

ب) دسته دیگری از پژوهش‌ها، آیین حکومتداری امام علی (علیه‌السلام) را مورد بررسی قرار داده‌اند و سعی داشته‌اند اصول حکمرانی امام علی (علیه‌السلام) را استخراج کنند. کتاب‌های «آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (علیه‌السلام)» نوشته فاضل لنکرانی (۱۳۸۲)، «دلالیت دولت، آیین نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر» نوشته دلشاد تهرانی (۱۳۸۸)، «مختصات حکومت حق‌مدار در پرتو نهج‌البلاغه امام علی (علیه‌السلام)» و «عهدنامه امیر (علیه‌السلام)، جان مایه خرد معنوی در حکمرانی و سنت انبیاء» نوشته پورعزت (۱۳۸۸) و (۱۳۹۰) و پژوهش‌های دانشگاهی هاشمیان (۱۳۸۱)، صفایی (۱۳۸۷) و پاک‌سیما (۱۳۹۱) از این دسته‌اند. این پژوهش‌ها تلاش کرده‌اند تا اصول کلی مورد نظر امام علی (علیه‌السلام) برای اداره حکومت اسلامی را استخراج و ارائه کنند. در درون این پژوهش‌ها که توجه به کل حکومت داشته‌اند، توجه ویژه‌ای به حوزه مدیریت امور کارگزاران یا به اصطلاح امروزی، مدیریت منابع انسانی نشده است.

ج) دسته سوم از پژوهش‌ها نیز به نوعی مسئله ارزیابی عملکرد و برخورد با انحرافات کارگزاران حکومت امام را هدف قرار داده‌اند؛ به طور مثال رضوی (۱۳۸۱) و زارع بیدکی (۱۳۸۸) به برخی از جنبه‌های نظارت بر امور کارگزاران حکومت به ویژه در حوزه اقتصادی پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها را می‌توان ناظر بر وظیفه «ارزشیابی» در مفهوم امروزی مدیریت منابع انسانی دانست. با عنایت به آنچه ذکر شد، بیشتر این آثار پژوهشی به استخراج تعدادی فضیلت اخلاقی نظیر عدالت، صداقت، تقوا، بردباری و مانند آن به‌عنوان ویژگی‌های کارگزاران بسنده کرده‌اند و در حوزه اداره امور کارگزاران، پژوهش متمرکز و ویژه‌ای انجام نشده است. همچنین هیچ‌یک از این پژوهش‌ها [به استثنای پورعزت (۱۳۸۲)]، به تدوین الگو در حوزه پژوهش خود الزام نداشته و بنابراین تصور جنبه کاربردی برایشان دشوار است. این مطالعه از حیث تمرکز بر اداره امور کارگزاران یا «مدیریت منابع انسانی» به طور خاص در متن نهج‌البلاغه، مشابهی ندارد و از سوی دیگر، با ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی، می‌تواند احتمال کاربردی شدن نتایج پژوهش را در پی داشته باشد.

## مبانی نظری

با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی از مهمترین کارکردهای سازمان محسوب می‌شود و روز به روز نیز بر اهمیت آن افزوده می‌شود، تلاش‌های بسیاری برای ارائه الگوهای گوناگون مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. در این بخش از مقاله به برخی از این الگوها اشاره می‌شود.

**مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی در برگزیده سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که می‌کوشد تا برای کسب رضایت کارکنان و تامین هدف‌های سازمانی، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت کند (ابطحی، ۱۳۹۵، ص ۱۷). به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی راهبردی به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. این مفهوم در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن، به‌عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود، بلکه به فرآیندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است (آرمسترانگ، ۱۳۸۶، ص ۳۳).

**الگوهای مدیریت منابع انسانی:** الگوهای مدیریت منابع انسانی با رویکردهای مختلفی تدوین و ارائه شده‌اند. با عنایت به هدف این پژوهش، تاکید ما در این بخش بر الگوهای فرآیندی مدیریت منابع انسانی است. در الگوهای گوناگون مدیریت منابع انسانی، دسته‌بندی‌های مختلفی از وظایف مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که اگرچه تفاوت‌هایی در تعداد و عنوان این وظایف از دیدگاه صاحب‌نظران وجود دارد، اما ماهیت همه آن‌ها به یکدیگر شبیه است. در یک دسته‌بندی این وظایف عبارت‌اند از: تدوین راهبرد منابع انسانی در راستای راهبرد سازمان، تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، برنامه‌ریزی برای تامین منابع انسانی مورد نیاز سازمان، کارمندیابی، انتخاب، جامعه‌پذیری کارکنان، مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی، طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی، حسابرسی درونی و بیرونی (قلی‌پور، ۱۳۹۵، ص ۱۷).

در دسته‌بندی دیگری، وظایف مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: تجزیه و تحلیل مشاغل، برنامه‌ریزی تامین نیروی انسانی، کارمندیابی، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی سیستم پاداش، طراحی سیستم حقوق و دستمزد، طراحی سیستم رسیدگی به خواسته‌ها و شکایت کارکنان، وساطت میان سازمان و اتحادیه‌های کارگری، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار و طراحی سیستم انضباط (سعادت، ۱۳۹۵، ص ۲۲). دسته‌بندی وظایف مدیریت منابع انسانی به: جذب و گزینش، آموزش و توسعه منابع انسانی، طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد، شناسایی استعدادها و انگیزه‌ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات سازمانی، انجام اقدامات مربوط به جابجایی کارکنان، امور مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات کارکنان، ارزشیابی شایستگی کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، و درنهایت اقدامات مربوط به از کارافتادگی، بازنشستگی و مستمری کارکنان (ابطحی، ۱۳۹۵)، نیز دیدگاه دیگری است که ارائه شده است. گری دسلر نیز، الگوی هفت وظیفه‌ای منابع انسانی را مشتمل بر وظایف برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات، روابط کارکنان و سلامت و ایمنی (دسلر، ۱۳۹۵) ارائه کرده است. همانگونه که ذکر شد، اگرچه مدل‌های مختلف، دسته‌بندی‌های با ظاهر متفاوتی از وظایف مدیریت منابع انسانی ارائه داده‌اند، اما همه آنها اجزای نسبتاً مشابهی را در بر می‌گیرند.

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی و از نظر شیوه اجرا، از پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود. در این پژوهش از بین روش‌های پژوهش کیفی، روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته است. در این راستا ابتدا با مطالعه متن و شرح نهج‌البلاغه، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی، آغاز شد. سپس با تمرکز بر مجموعه داده‌ها [به جای اتکا بر نظریه]، کلیه گزاره‌های مرتبط با وظایف مدیریت منابع انسانی، شناسایی و کدگذاری شدند. در مرحله بعد، کدها دسته‌بندی شده و تم‌های اصلی و فرعی شناسایی و چندین بار بازبینی شدند و با دستیابی به نقشه تم آبدیده، تدوین الگوی اولیه انجام شد. تعداد گزاره‌ها و کدهای شناسایی شده، در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات مربوط به فراوانی گزاره‌ها و پایایی پژوهش

ردیف	موضوع گزاره‌ها	حداقل تعداد گزاره‌ها	تعداد توافقات	پایایی (درصد)
۱	انتخاب و انتصاب	۳۹	۳۹	۱۰۰
۲	آموزش و تربیت	۳۸	۳۶	۹۴
۳	تامین مالی	۸	۸	۱۰۰
۴	انگیزش	۲۴	۲۱	۸۷/۵
۵	مدیریت عملکرد	۳۱	۲۵	۸۰
۶	تنظیم روابط و حل تعارضات	۲۱	۲۱	۱۰۰
۷	پایان کارگزاری	۴	۴	۱۰۰
	مجموع تعداد گزاره‌ها	۱۶۵	۱۵۵	۹۴

متن مورد استفاده برای اجرای این پژوهش متن کامل نهج البلاغه، ترجمه سیدمهدی جعفری و شرح کامل ۲۰ جلدی ابن ابی الحدید از نهج البلاغه ترجمه غلامرضا لایقی است، که اولی به‌عنوان ترجمه برتر و کتاب سال جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۷ معرفی شده و به اذعان نهج البلاغه پژوهان، معتبرترین ترجمه نهج البلاغه است که می‌تواند مبنای کار دانشجویی قرار گیرد و دومی، از معتبرترین شروح نهج البلاغه است که در ۲۰ جلد نگاشته و در سال ۱۳۹۴ ترجمه آن به فارسی انجام شده است. این مجموعه بیست جلدی، به طور کامل برای اجرای این پژوهش، مطالعه شده و متن اصلی برای نگارش بوده است<sup>۱</sup>.

اعتبار دانش تولید شده [به ویژه در مطالعات کیفی] تابعی از کفایت طراحی و روش‌های مورد استفاده برای موضوع و هدف مطالعه است. اعتبار این پژوهش در انتخاب موضوع و متن، مرهون اعتبار متن انتخاب شده است که صحت روایی آن مورد تأیید است. در مرحله تحلیل، پایایی بالای ۶۰ درصد و در نهایت در مرحله گزارش، تلاش پژوهشگر برای تدوین صحیح، اعتبار پژوهش را حفظ می‌کند. برای محاسبه پایایی تحلیل متن نیز در این پژوهش از روش توافق درون موضوعی [درصد توافق دو کدگذار] استفاده شده و همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۱. لازم به ذکر است که مبنای شماره‌گذاری نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌ها، ترجمه محمد دشتی است که به دلیل دسترسی عامه به آن از این شماره‌گذاری استفاده شد.



جدول ۲. محاسبه پایایی توافق درون موضوعی بازآزمون (تمرکز بر گزاره‌های متنی)

روش	تعداد کل گزاره‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی (درصد)
بین دو کدگذار	۱۶۵	۱۵۵	۱۰	۹۴٪

### یافته‌ها

براساس متن نهج البلاغه، یکی از مهمترین وظایفی که کارگزاران در حکومت اسلامی برعهده دارند، انتخاب و اداره مناسب امور کارگزاران زیر مجموعه‌شان است. امام در نامه‌ای به محمد بن ابوبکر فرمان دادند: «ای محمد... احوال زبردستان خویش را به صلاح آر» (شرح نهج البلاغه، ج ۶، ص ۷۵)؛ و اهمیت این مسئله به قدری است که در نامه‌ای که امام به مالک اشتر نوشت (نامه ۵۳)، «چون از سفارش به امور زبردستان فارغ شد، شروع کرد به سفارش به انجام فرائضی که خدا به‌عنوان عبادتش واجب کرده و فرمود که: «همانا نظر در امور زبردستان با نیت درست، و سلامت مردم از ستم نیز از جمله عبادات و فرائض است» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۷، ص ۸۶). امام در اداره امور کارگزاران، از کوچکترین امور غفلت نکرده است؛ از انتخاب کارگزاران که باید بر مبنای شایستگی انجام گیرد گرفته تا «رسیدگی به امور کوچک و بزرگ» (نامه ۵۳) و نظارت بر عملکرد و برخورد شایسته و متناسب با آنان. در ادامه هر یک از این امور از دیدگاه امام علی (علیه السلام) شرح داده می‌شود.

۱-۲. **انتخاب و انتصاب کارگزار شایسته:** مسئولیت کارگزاران در حکمرانی امام علی (علیه السلام) بسیار سنگین است و «از همه سزاوارتر بدین امر (جانشینی)، از همگان نیرومندتر بر گزاردن آن، و از همه کس به فرمان خدا داناتر در آن باره است. پس اگر آشوبگری، آشوب برانگیخت، بازگشت به حق از وی درخواست شود، و چنانچه خودداری ورزید با او بجنگند (خطبه ۱۷۳). و «فرمان خدای پاک از هر کاستی را بر پای ندارد مگر کسی که به چاپلوسی و سازش با دیگران نایستد و خود را به خواری و پستی نیندازد و به دنبال چشم‌داشت‌ها نتازد» (حکمت ۱۱۰). سنگینی پذیرش مسئولیت در حکومت اسلامی را می‌توان به وضوح از این روایت که از ابودر نقل شده دریافت: «رسول خدا (صلی الله علیه و آله وسلم) فرمود: ای اباذر! در آنچه به تو می‌گویم بیندیش؛ و شش روز آن را بر من تکرار می‌کرد و روز هفتم فرمود: تو را به تقوای خدا سفارش می‌کنم در نهانت و آشکارت، و اگر بدی کردی، نیکی کن، و از کسی چیزی درخواست مکن حتی

اگر تازیانه‌ات افتاد، و امانتی را به گردن مگیر، و ولایتی را عهده‌دار مشو، و یتیمی را کفیل مشو، و میان دو تن قضاوت مکن!» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۷، ص ۶۸).

به همین علت، کارگزاران در حکمرانی امام علی (علیه‌السلام) باید دارای ویژگی‌ها و صفات خاصی باشند؛ «فراخ سینگی» (حکمت ۱۷۶)، «راستی، وفاداری، نیک خواهی و...» (نامه ۵۳) و «نشاید بر ناموس‌ها و خون‌ها و درآمدها و داوری‌ها و پیشوایی مسلمانان، زفتی تنگ چشم چیره باشد که به دارایی‌هایشان آزند شود؛ و نه نادان، که با نادانی خود گمراهشان گرداند؛ و نه درشتخویی که با درشتی خود پیوند میان خودش و آنان را ببرد، و نه بیدادگر در پخش کردن دارایی دست به دست شونده و گردان، که مردمی را بر دیگران برگزیند؛ و نه رشوه گیرنده در قضاوت کردن که حق‌ها را از بین ببرد، و در هنگام قاطعیت از داوری کردن باز ایستد؛ و نه فروگذارنده شیوه زندگی [و آموزش‌های پیامبر گرامی] که با این کار خود، امت را به پرتگاه ناپودی کشاند» (خطبه ۱۳۱). و البته باید دارای پیشینه‌ای نیک و از خانواده‌ای پاک باشند؛ و امام معاویه را شایسته زمامداری نمی‌داند زیرا «نه سابقه درخشانی در دین، و نه شرافت والایی در خانواده» (نامه ۱۰) دارد.

امام بسیار دغدغه شایستگی کارگزاری را داشت که بر مردم حکومت می‌کنند «...حسرتی مرا گرفته و حزن‌ی با من درآمخته که مبادا امر این امت را سفیهان و گناهکاران‌شان به دست گیرند و مال خدا را دولت خویش و بندگان را زرخیدان خود و تبهکاران را حزب خود گیرند» (شرح نهج البلاغه، ج ۶، ص ۱۰۷) و این نگرانی در مورد انتخاب کارگزاران در نامه‌اش به مالک اشتر کاملاً آشکار است که او در مورد انتخاب هر دسته کارگزاران، به تفکیک او را توصیه می‌کند (نامه ۵۳) و فرمانش می‌دهد که: «و از روی آزمون آنان را به کار بگمار، و بر پایه دوستی [و پیوند] و تبعیض آنان را سرپرست کاری مکن که آن دو، گونه‌هایی از شاخه‌های ستمگری و خیانت است» (نامه ۵۳). و اینکه «به کار گماردن از سر محبت و استبداد، فراهم آمدن شعبه‌های جور و خیانت است یا انواعی از جور و خیانت را جمع می‌کند. و اما جور، همانا عدول از آنکه شایسته است بدان کس است که ناشایست است، که در آن جور است بر شایسته؛ و اما خیانت از آن جهت است که اقتضای امانت آن است که اعمال را بر گردن صاحب کفایتشان انداخت، پس هر آنکه آن کار را

نکند، همانا به آنکه او را گماشته خیانت کرده است» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۷، ص ۷۰).  
 به دلیل همین انتخاب نامناسب کارگزاران است که علی (علیه السلام) به عثمان فرمود: «آیا سفیهان بنی امیه از اعراض و ابشار و اموال مسلمانان دست بر نمی دارند! به خدا سوگند اگر کارگزاری از کارگزاری آنجا که خورشید غروب می کند ستم روا دارند، در گناهش تو و او شراکت دارید» (شرح نهج البلاغه، ج ۹، ص ۲۲). و در سرانجام کار عثمان نیز «خدای تعالی در زمین سرپیچی شد نه از جانب عثمان، بلکه از سوی والیان و امیران و خاندان او، و حق خدا را میان خویش بردند و جور و ستم سراپرده اش را در ولایت ایشان زد، و فرمان ایشان بر نیکوکار و بدکار، ساکن و کوچنده بود، پس منکر شیوع یافت و معروف گم شد. پس علی (علیه السلام) فرمود: ایشان [مصریان (نامه ۳۸)] برای خدا به خشم آمدند و ایشان را مدح و ستایش کرد» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۶، ص ۱۵۷).

امام همچنین در نامه ۷۹، در توضیح علت هلاکت پیشینیان فرمود: «جز این نیست که [فرمانروایان] پیش از شما بدان جهت نابود شدند که مردم را از حق باز داشتند، و مردم آن را خریدند، و آنان را [با این شیوه] به در پیش گرفتن راه باطل وا داشتند، و مردم آن راه را پیروی کردند» (نامه ۷۹)؛ آنان «حق را از مردم بازداشتند، پس مردم حق را به رشوه و مال خریداری کردند، یعنی امور را در جای خود نهند و ولایتها را به آنان که شایسته بودند نسپردند و امور دینی و دنیایی شان بر وفق هوا و غرض فاسد جریان یافت، پس مردم از آنان میراث و حقوق را خریداری کردند و...» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۸، ص ۷۹). خود امام در انتخاب کارگزاران بسیار دقیق بود و زمانی که طلحه و زبیر از او تقاضای امارت بر بصره و کوفه کردند، به آنها پاسخ داد که: «...بدانید که من کسی را در امانتم شریک نمی کنم، جز آنکه از جمله اصحابم باشد که بابت دین و امانتداری او راضی بوده، نیتش را بدانم» (شرح نهج البلاغه، ج ۱، ص ۲۷۷). پس از انتخاب افراد شایسته برای زمامداری امور، انتصاب این افراد و گمارش آنها در مناصبی که از عهده آن برآیند (نامه ۳۴) و برای آن شایسته باشند (نامه ۴۲ و ۱۳)، بسیار اهمیت دارد.

### جدول ۳. گزاره‌های منتخب انتخاب و انتصاب کارگزاران

انتخاب و انتصاب کارگزاران شایسته [حداقل ۳۹ گزاره]
انتخاب کارگزار شایسته [حداقل ۳۶ گزاره]، آدرس‌ها: شرح نهج البلاغه: ج ۱۴، ص ۱۴ و ص ۴۰؛ ج ۱۵، ص ۸۰؛ ج ۱۸، ص ۱۴۸؛ خطبه‌های: ۳- ۸- ۱۸- ۲۷- ۲۹- ۶۷- ۱۳۱- ۱۳۴- ۱۳۵- ۱۵۴- ۱۵۸- ۱۶۵- ۱۷۳- ۱۸۹- ۲۰۵؛ نامه‌های: ۱- ۶- ۹- ۱۰- ۳۴- ۳۸- ۵۳- ۶۲- ۶۴- ۶۵- ۷۹؛ حکمت‌های: ۳۱- ۱۱۰- ۱۷۶
هر پیشاهنگ راه‌جویی باید به مردم خود راست بگوید، و شایسته است که خردش را در پیش نهد و سزد که از فرزندان پسین جهان بود، زیرا از آن جهان آمده و به سوی آن باز می‌گردد (خطبه ۱۴۵).
مردم! از همه سزاوارتر بدین امر (جانشینی)، از همگان نیرومندتر بر گزاردن آن، و از همه کس به فرمان خدا داناتر در آن باره است. پس اگر آشوبگری، آشوب برانگیخت، بازگشت به حق از وی درخواست شود، و چنانچه خودداری ورزید با او بجنگند (خطبه ۱۷۳).
بی گمان کار ما دشوار است و توان فرسا، جز بنده‌ای که خدا دل او را برای ایمان آزموده باشد. کسی بار آن را بر دوش نتواند گرفت، و گفتار ما را جز سینه‌هایی امین و درستکار و خردهایی بردبار و استوار فرا نگیرد (خطبه ۱۸۹).
پس از میان سپاهیان کسی را به کار برگمار که در پیش تو از همگان برای خدا و پیامبرش و پیشوایت نیک خواه تر باشد، [و از همه پاکیزه تر] در امانتداری... آنگاه برای داوری در میان مردم، کسی را که به نظر خودت از همه شهروندان برتر است برگزین... آنگاه در کار کارگزارانت نیک بنگر و از روی آزمون آن‌ها را بکارگمار... آنگاه درباره دبیران خود بنگر و از همه آنان گزیده تر را بر کارهایت سرپرستی ده. (نامه ۵۳).
فرمان خدای پاک از هر کاستی را بر پای ندارد مگر کسی که به چالپوسی و سازش با دیگران نایستد و خود را به خواری و پستی نیندازد و به دنبال چشمداشت‌ها تنازد (حکمت ۱۱۰).
و شما نیک دانسته‌اید که نباید بر ناموس‌ها و خون‌ها و درآمدها و داوری‌ها و پیشوایی مسلمانان، زفتی تنگ‌چشم چیره باشد که به دارایی‌هایشان آزند شود؛ و نه نادان، که... و نه درشتخوی که... و نه بیدادگر... و نه رشوه گیرنده در قضاوت... و نه فروگذارنده شیوه زندگی [و آموزش‌های پیامبر گرامی] که با این کار خود، امت را به پرتگاه نابودی کشاند (خطبه ۱۳۱).
انتصاب کارگزار متناسب با حوزه کارگزاری [حداقل ۳ گزاره]؛ آدرس‌ها: نامه ۳۴- ۴۲ و ۱۳
به محمد بن ابوبکر: ...قطعاً تو را به سرپرستی جایی می‌گمارم که هزینه تلاش در اداره آنجا بر تو آسان تر باشد... آن مرد که کار مصر را به وی واگذار کرده بودم، بی‌گمان شخصی بود [برای ما] نصیحت‌کننده‌ای خیرخواه و بر دشمن ما سختگیری کفردهنده... (نامه ۳۴).
به عمر بن ابی سلمه مخزومی فرماندار بحرین: ...پس آهنگ رفتن به سوی ستمگران از مردم شام را کرده‌ام، و دوست دارم که [در این نبرد] تو هم حضور داشته باشی، زیرا تو آنگونه کسی هستی که بر جهاد با دشمن، و بر پای داشتن ستون دین، از او پشتیبانی می‌خواهم، به خواست خدا (نامه ۴۲).
به امیران لشکر، زیاد بن نضر و شریح بن هانی در حبشه: من مالک اشتر پسر حارث را بر شما دو تن و بر کسانی که در زیر فرمان شما هستند فرمانده گردانیده‌ام... زیرا او از کسانی است که نه بیم سستی او می‌رود و نه لغزش او، و نه دیر جنبیدن او از چیزی که شتاب ورزیدن بدان شایسته‌تر، و نه شتاب کردن او به چیزی که کندی نشان دادن در آن برتر است (نامه ۱۳).

۲-۲. تامین مالی کارگزاران زیرمجموعه: از جمله امور مربوط به کارگزاران در حکومت امام علی (علیه‌السلام)، کوتاهی نکردن در پرداخت حقوق آنان است (نامه ۵۰) که از جمله ابتدایی‌ترین آن‌ها حقوق مادی‌شان است. امام در نامه خود به مالک، او را فرمان می‌دهد که کارگزاران خود را به لحاظ

مالی کاملاً تامین کند و تنها در این صورت است که بر آن‌ها اتمام حجت کرده تا نافرمانی و خیانت نکنند! «پس روزی‌ها را به فراوانی بر سرشان فرو بریز، زیرا چنان کاری برای آنان نیرویی است که با آن خواستار اصلاح کردن خود می‌شوند، و وسیله‌ای است برای بی‌نیاز کردنشان از دست‌درازی به دارایی‌هایی که در زیر دستشان دارند، و حجتی است بر آنان چنانچه با فرمانت مخالفت کردند یا در امانت تو رخنه‌ای پدید آوردند» و به سپاهیان، «آن اندازه که خود آنان و خانواده خود را در خانه جای گذاشته‌اند به فراخی بسنده باشد، تا این که همه آهنگ و هم‌تشان در جهاد با دشمن یکجا بشود» و «در بخشیدن به وی [قاضی] چنان گشاده دستی کن که عذر و بهانه [نرسیدن به داوری را] از او بزداید، و نیاز او را به مردم اندک سازد» (نامه ۵۳).

همچنین در حدیث مرفوع است که «هرآنکه برای ما [حکومت اسلامی] کاری را عهده دار شود، باید که ازدواج کند و مسکنی و مرکبی و خادمی گیرد، پس هر آن که جز آن‌ها را گیرد، در روز قیامت عدول کننده‌ای دزد و سارق آید» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۶).

#### جدول ۴. گزاره‌های منتخب تامین مالی کارگزاران

<p>تامین مالی کارگزاران زیر مجموعه [حداقل ۸ گزاره]: آدرس‌ها: خطبه ۴۶؛ نامه‌های: ۳۱-۵۰-۵۳؛ شرح نهج البلاغه: ج ۱۶، ص ۳۸؛ شرح نهج البلاغه: ج ۳، ص ۱۸۹</p>
<p>و بایسته آنکه برگزیده‌ترین کس از سران سپاهت در نزد تو کسی باشد که سپاهیان را در یاری دادن بکوشد، و از بهره خود بر ایشان فزون‌بخشی کند، آن اندازه که خود آنان و خانواده خود را در در خانه جای گذاشته‌اند به فراخی بسنده باشد، تا این که همه آهنگ و هم‌تشان در جهاد با دشمن یکجا بشود (نامه ۵۳).</p>
<p>آنگاه در کارهای کارگزارانت نیکو بنگر... پس روزی‌ها را به فراوانی بر سرشان فرو بریز، زیرا چنان کاری برای آنان نیرویی است که با آن خواستار اصلاح کردن خود می‌شوند، و وسیله‌ای است برای بی‌نیاز کردنشان از دست‌درازی به دارایی‌هایی که در زیر دستشان دارند، و حجتی است بر آنان چنانچه با فرمانت مخالفت کردند یا در امانت تو رخنه‌ای پدید آوردند (نامه ۵۳).</p>
<p>سپس رسیدگی به کار قضاوت [چنین کسی] را خود به عهده گیر و در بخشیدن به وی چنان گشاده دستی کن که عذر و بهانه [نرسیدن به داوری را] از او بزداید، و نیاز او را به مردم اندک سازد. و آنچنان جایگاهی را در نزد خودت به وی ارزانی دار که دیگری از ویزگانت در آن جایگاه چشم ندوزد، تا با آن جایگاه والا، از غافلگیری کسان [در وارد آوردن اتهامی علیه او] در نزد تو آسوده‌خاطر شود (نامه ۵۳).</p>
<p>نامه امام به امیران سپاهش برای صفین: ...پس به راستی خداوند شما را در مقابل حق مساوی قرار داد، سپاهتان و سرختان و شما را نسبت به والی و والی را نسبت به شما به منزله پدر نسبت به فرزند و فرزند نسبت به پدر قرار داد. پس حق شما بر او این است که به انصاف و عدل میانتان رفتار کند و از مال شما دست خود را نگه دارد... (شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید، ج ۳، ص ۱۸۹).</p>

۲-۳. آموزش و تربیت کارگزاران: یکی از امور مهم مورد توجه همه سازمان‌ها، پرداختن به آموزش کارکنان است. در حکومت امام علی (علیه‌السلام) تنها آموزش دغدغه نیست، بلکه همگام و شاید پیش از آن دغدغه تربیت کارگزاران مطرح است.

آموزش کارگزاران: در نامه‌های امام به کارگزاران، امام آنچه را که لازمه کار آنان است به آن‌ها می‌آموزد. به فرستاده‌اش می‌آموزد که چگونه با دشمن گفتگو کند (خطبه ۳۱؛ نامه ۷۷)، به فرماندارنش می‌آموزد که با هم‌پیمانان اعتدال و میانه‌روی در پیش گیرد (نامه ۱۹)، با مردم وحشت‌زده چگونه رفتار کند (نامه ۱۸)، چگونه کارگزارانش را انتخاب کند (نامه ۵۳) و... به فرماندهان سپاهش می‌آموزد که کجا و چگونه اردو بزنند (نامه ۱۱)، چگونه و چه وقت حرکت کنند (نامه ۱۲)، حتی به ماموران مالیاتی‌اش می‌آموزد که چگونه با حیوانات رفتار کنند (نامه ۲۵) و از آموزش و یادآوری جزئی‌ترین امور نیز فروگذار نمی‌کند.

تربیت کارگزاران: در نهج‌البلاغه، همه کارگزاران برای کارگزاران زیر مجموعه خود و عموم مردم، نقش «الگو» دارند و دقیقاً به همین دلیل، کارگزاران باید بسیار مراقب رفتارهای خود بوده و نهایت تلاش را در خودسازی به عمل آورند و از سوی دیگر وظیفه دارند که در تربیت کارگزاران منتخب خود بکوشند. امام پس از انتخاب افراد شایسته برای کارگزاری، تقریباً در نامه‌های تک‌تک کارگزاران، آن‌ها را به تقوای الهی توصیه کرده، از دنیاطلبی (نامه ۴۳، ۲۰، ۳)، خودپسندی و منت (نامه ۵۳)، پیروی هوای نفس (نامه ۵۱، ۶۷) و... منعشان می‌کند. امام حتی گاهی فقط نامه‌ای به یکی از کارگزاران می‌نوشت تا به او یادآور شود که در چه جایگاهی قرار دارد و الزامات چنین جایگاهی چگونه است. امام به شریح بن هانی، نامه‌ای می‌نویسد تا به او یادآور شود که باید ساده‌زیستی پیشه کند (نامه ۳)، و نمی‌تواند مانند یک فرد عادی (خطبه ۲۰۹) خانه‌ای با دینارهای فراوان بخرد و مانند آن.

تربیت کارگزاران در حکومت امام علی (علیه‌السلام) نقش بسیار برجسته‌ای دارد، زیرا آن به استناد حداقل سه روایت معتبر زیر، نقش بسزایی در شکل‌گیری نظام ارزش‌ها، باورها و رفتارهای افراد جامعه دارند:

امام علی (علیه‌السلام): «الناس بامرائهم أشبه منهم بأبائهم»، «مردم به حاکمانشان، بیشتر

شبيه‌اند تا به پدرانشان» (تحف القول، ص ۲۰۸)؛

پیامبر اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله): «الناس علی دین ملوکهم»، «دین مردم بر طبق دین رهبران و حاکمان آنان است» (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۱۰۲، ص ۱۰۷)؛

پیامبر اسلام (صلی‌الله‌علیه‌وآله) فرمودند: «صِنْفان من اَمّتی اذا صلحا، صلحت اَمّتی و اذا فسدوا فسدت اَمّتی» «هر گاه دو دسته از امت من فاسد شوند همه فاسد می‌شوند و اگر صالح شوند در همه اثر گذاشته و همه صالح می‌شوند. سؤال کردند آن دو دسته کیانند؟ پیامبر فرمودند: دانشمندان و حاکمان» (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۲، ص ۴۹).

رفتارهای کارگزاران و حاکمان، خواه درست، خواه اشتباه، به تدریج از سوی مردم، پذیرفته می‌شود و بر آنان اثر می‌گذارد؛ چنانکه سنت عمر در بخشش بیت‌المال برخلاف سیره رسول خدا، در حاکمان و مردم چنان تاثیر گذاشت و پذیرفته شد که همه آن را بدیهی انگاشتند و «چون امام خواست آن را به‌ایام رسول خدا بازگرداند، بر آنان دشوار آمد و آن را انکار کردند» (شرح نهج‌البلاغه، ج ۷، ص ۴۵). این امر به صراحت نیز در کلام امام وجود دارد: «هرکس که خود را برای مردم به پیشوایی برافزاد، بر او بایسته است پیش از آموزش دادن به دیگری به آموزش خود بپردازد، و پیش از فرهیخته ساختن به زبان، با شیوه رفتار به فرهیختگی دست یازد؛ و آموزگار و فرهیختار خویش، به گرمی‌داشت سزاوارتر است از فرهیختار مردم و آموزگارشان» (حکمت ۷۳) و البته «فراخواننده بی‌هیچ کرداری، مانند تیراندازنده با کمان بی‌زره است» (حکمت ۳۳۷). الگو بودن نه تنها در اخلاق کارگزاران، بلکه در همه ابعاد زندگی آنان از جمله در زندگی اقتصادی آنها مورد نظر است؛ «بی‌گمان خدای پاک از هر کاستی، بر پیشوایان حق [یا دادگری] واجب کرده است که خود را با ناتوان مردمان هم‌اندازه نهد، تا ناداری مستمند او را نینگیزد و به جوش نیاورد!» (خطبه ۲۰۹)؛ و امام علی (علیه‌السلام) خود تجسم واقعی ارزش‌هایی بود که دیگران را به آنها دعوت می‌کرد: «مردم به خدا سوگند، شما را به بردن فرمانی بر نمی‌انگیزم جز آنکه بر انجام همان فرمان بر همه شما پیشی می‌جویم، و از هیچ‌گونه نافرمانی شما را باز نمی‌دارم مگر اینکه پیش از شما، خودم از آن دست بازداشته‌ام» (خطبه ۱۷۵).

### جدول ۵. گزاره‌های منتخب آموزش کارگزاران

آموزش کارگزاران زیر مجموعه [حداقل ۲۴ گزاره]: آدرس‌ها: نامه‌های: ۵- ۱۱- ۱۲- ۱۴- ۱۸- ۱۹- ۲۰- ۲۵- ۲۷- ۴۱- ۴۳- ۴۴- ۴۵- ۴۶- ۵۱- ۵۳- ۵۶- ۵۹- ۶۰- ۶۶- ۶۸- ۶۹- ۷۲- ۷۹
به زیاد بن نصر حارثی و شریح بن هانی، فرماندهان لشکر امام به شام: پس هنگامی که بر دشمنی فرود آمدید یا دشمنی بر سر شما فرد آمد، باید در جلو بلندی‌ها، یا دامنه کوه‌ها، یا در میان پیچ رودخانه‌ها باشد... و دیده بان‌هایی برای خودتان در ستیغ کوه‌ها، و فرادوش پشته‌ها بگذارید... و شما را به سختی از پراکندگی پرهیز می‌دهم... و آنگاه که تاریکی شب شما را پوشانید نیزه‌ها را گرداگرد خود بگذارید و... (نامه ۱۱).
به معقل بن قیس ریاحی، پیشتاز سپاه: و در دو خنکای دو سوی روز راه بسیار، و در گرمای نیم روز مردم را فرود آر، و در راهیمایی نرمش روا بدار، و در آغاز شب راهیمای نکن، زیرا خدا شب را هنگام آرمیدن ساخته است و گاه مانند اندازه گیری کرده است نه کوچ کردن. پس هم تن خود را در شب آسوده دار و هم ستور و شتر خویش را راحت نگه دار و... (نامه ۱۲).
در [گروه] رابزنی خود هیچ بخیل زفتی را هرگز درمیآور که تو را از فزون‌بخشی باز می‌گرداند و از نیازمندی می‌ترساند و نه بد دل ترسویی که تو را از انجام کارها سست می‌گرداند و نه آزمندی که با ستمگری برایت می‌آراید، زیرا زفتی و ترسویی و آزمندی سرشت‌های چندی هستند که بدگمانی به خدا را فراهم می‌آورند... زنهار از شتاب کردن در کارها پیش از رسیدن هنگام آن‌ها، و فرو افتادن آزمندان در آنها هنگام دست دادن آن‌ها، یا ستیزیدن درباره کارها به هنگامی که ناشناخته‌اند، یا ناچیز دانستن آن‌ها به هنگامی که می‌خواهند آشکار شوند... (نامه ۵۳).
علی (علیه‌السلام): و از جمله نادانی، شتاب است در انکار آنچه می‌شنوی (شرح نامه ۶۹ نهج‌البلاغه، ج ۱۸، ص ۴۶).
به فرماندار مکه قثم بن عباس: پس به نگهداری چیزی که در زیر فرمان تو است به پا خیز، چنان چون آینده نگری استوار، و نیک خواه خرد دار، که پیرو فرمانروایی زبر دست خویش است و فرمانبردار پیشوای خویش. و به تو از کاری هشدار می‌دهم که باید از آن پوزش خواست، و به هنگام فرارسیدن نعمت گسترده سبکسر مباش، و به هنگام سختی جنگ، سستی به خود راه مده (نامه ۳۳).
تربیت کارگزاران زیر مجموعه [حداقل ۱۴ گزاره]: آدرس‌ها: شرح نهج‌البلاغه: ج ۳، ص ۱۳۷؛ ج ۶، ص ۷۵؛ خطبه‌های: ۴۴- ۶۷؛ نامه‌های: ۳- ۵- ۱۲- ۱۸- ۲۰- ۲۲- ۲۶- ۲۷- ۳۳- ۵۳- ۶۰- ۷۷
به زیاد بن ابیه، جانشین فرماندار بصره: و من به خدا سوگند یاد می‌کنم راست سوگندی که اگر به من گزارش رسد که تو از غنیمت مسلمانان چیزی کوچک یا بزرگ خیانت کرده‌ای، بی‌گمان چنان بر تو سخت بگیرم که آن سختگیری تو را اندک دارایی، گران پشت، و پست کرده در کار خود واگذار (نامه ۲۰).... [ای زیاد] با در پیش گرفتن میانه‌روی، گزار کاری را به خود واگذار، و هم امروز، فردا را به یاد آر، و از دارایی به‌اندازه بایسته است نگاه‌دار و فزونی را برای روز نیازت پیش فرست (نامه ۲۱).
به کارگزاران گرفتن خراج: نه از انتقاد خیر خواهانه به خودتان دریغ بورزید [و آن را در درون خویش نهفته دارید]، و نه از نیک رفتاری با سپاه، و نه از یاری دادن شهروندان، و نه از نیرومند ساختن دین خدا فروگذاری کنید (نامه ۵۱).
او را فرمان داد به در پیش گرفتن پروای خدا، و برگزیدن فرمانبرداری او بر دیگر کارها، و پیروی کردن از چیزهایی که در کتاب خدا بدان فرمان داده است... (نامه ۵۳).
به أسود بن قطبه فرمانده لشکر حلوان: در ستمگری چیزی را بجای دادگری نتوان به دست آورد. از چیزهایی همانند آن خود را دور ساز، و امیدوار به پادش پروردگار و بیمناک از کیفر او، در راه انجام آنچه خدا بر تو واجب کرده است جان خود را بباز... (نامه ۵۹).
به فرماندهان سپاه‌ها: جز این نیست که [فرمانروایان] پیش از شما بدان جهت نابود شدند که مردم را از حق باز داشتند، و مردم آن را خریدند، و آنان را [با این شیوه] به در پیش گرفتن راه باطل وا داشتند، و مردم آن راه را پیروی کردند (نامه ۷۹).



۲-۴. مدیریت عملکرد کارگزاران: مدیریت عملکرد کارگزاران پس از انتصاب و آموزش آنان مستلزم اجرای چند گام است:

آگاهی بخشی و اطلاع رسانی حقوق، تکالیف و اخبار وقایع به کارگزاران: آگاهی بخشی حقوق و تکالیف کارگزاران از جمله مهم ترین مسائلی است که در حکومت امام علی (علیه السلام) مورد توجه قرار دارد؛ امام به مردم و کارگزاران حقوقشان را یادآور می شد (خطبه ۳۴ و ۶۸ و نامه ۵۰) و غالباً در عهده‌ی که با هر کارگزار، همراه می نمود، حقوق متقابل امام، کارگزار و مردم را خاطرنشان می ساخت. امام همچنین کارگزاران خود را در جریان امور حکومت خود قرار داده (نامه ۳۳، ۳۵، ۶۰) و حق آنان می دانست که «هیچ رازی را جز در جنگ بر آنان نپوشاند» (نامه ۵۰). بدیهی است که اطلاع رسانی و آگاهی بخشی علاوه بر ایجاد هماهنگی در اداره امور و ادای امانت<sup>۱</sup>، شرط لازم برای مطالبه اجرای تکالیف و تعهدات از سوی کارگزاران بوده و بهانه جهل به موضوع را از بین می برد و تنها در این صورت است که بازخواست از نحوه عملکرد کارگزاران، کوتاهی، سهل انگاری و مانند آن معنا پیدا می کند.

رصد رفتار و نظارت بر عملکرد: امام همواره رفتار کارگزاران خود را رصد می کرد (نامه ۴۰، ۴۵، ۳، ۴۴، ۱۹ و...)، و به مالک فرمان داد که «از کارهایشان [کارگزاران] رسیدگی و پی جویی کن، و دیده بانانی که اهل راستی و وفاداری باشند بر سرشان بفرست» (نامه ۵۳). امام دلیل این امر را اطمینان از امانتداری کارگزاران و مهربانی با مردم می داند.

نکته جالب توجهی که در این زمینه وجود دارد این است که هرچه مقام کارگزار بالاتر است و به امام نزدیک تر، مراقبت و نظارت اهمیت بیشتری پیدا می کند و سزای خیانت در امانت سنگین تر است. این امر می تواند دو دلیل داشته باشد، اول اینکه هرچه مقام کارگزار بالاتر باشد، امکان سوء استفاده و وسوسه آن بیشتر است و البته خیانت بزرگ تر و پیامدهای آن فراگیرتر، و دوم اینکه، بروز خطا و خیانت از مقامی که به امام نزدیک تر است به نوعی به امام منتسب می شود و می تواند وجهه امام را تخریب کرده، بی اعتمادی بیشتری ایجاد کند، ضمن اینکه هرچه مقام بالاتر و نزدیکی به امام بیشتر باشد، نقش «الگو» بودن برجسته تر است.

۱. امام حکومت را امانت دانسته و کارگزاران را شریک خود در این امانت می داند (نامه های ۴۲، ۵۳ و...)

نظام پاداش متناسب با عملکرد: کارگزاران در حکمرانی امام علی (علیه‌السلام) وظیفه دارند تا عملکرد کارگزاران زیرمجموعه خود را به دقت بررسی کرده و متناسب با آن، پاداش عطا کنند. امام در نامه خود به مالک فرمود: «برای هریک از سپاهیان آزمایش دلیری سختی را که از سرگذرانیده است به جای خود بشناس، و آزمون کسی را در میان آزمون دیگری به شمار نیاور، و هرگز ارزش آزمون کسی را کمتر از اندازه نهایی آن ارزیابی نکن، بلندپایگی کسی تو را وادار نکند که آزمون کوچک او را بزرگ شماری، و دون پایگی کسی باعث نشود که آزمون بزرگی را که از سرگذرانده است کوچک بدانی» و فرمودش که «و هرگز مباد که نیکوکار و بدکار در نزد تو جایگاهی یکسان با هم داشته باشند، زیرا چنان کاری به کناره گرفتن و ناگرویدن نیکوکاران در نیکی می‌انجامد، و آموخته کردن بدکاران بر بدی را به دنبال دارد! و هر کدام را با چیزی همراه کن و پاسخ ده خود را بدان همراه کرده است» (نامه ۵۳). و البته دلیل این امر آن است که «و آن هنگام که نیکوکار را آن نباشد که بالایش برد و بدکار را آنچه که پایینش آورد، نیکوکار در نیکویی بی‌رغبت شود و بدکار بر طغیان بماند» (شرح نهج‌البلاغه، ج ۱۷، ص ۴۷). امام در اجرای این امر بسیار لطیف و مهربان است و فرموده: «با پاداش دادن به نیکوکار، بدکار را بی‌آزار [و او را از کار بد بازدار]» (حکمت ۱۷۷). ستایش عملکرد درست کارگزاران: ستایش کارگزاران کوشا، می‌تواند موجب انگیزه کارگزاران شود و اثرات تربیتی دارد. امام سپاهیان را به دلیل همراهی او در جنگ صفین ستایش فرمود (خطبه ۱۰۷) و از عمر بن ابی سلمه مخزومی، به دلیل رعایت امانت کارگزاری در فرمانداری بحرین، تقدیر کرد (نامه ۴۲). امام همچنین یاد اشرس بن حسان بکری را که در برابر تجاوز سپاه معاویه مقاومت کرده و شهید شده بود، گرامی داشت (شرح نهج‌البلاغه، ج ۲، ص ۹۰).

برخورد با خطا، کوتاهی و سهل‌انگاری کارگزاران: در قسمت‌های قبیل نهایت رأفت و لطافت و مهربانی امام با کارگزارانش را شاهدیم. امام رابطه خود با کارگزاران و سپاهیان را رابطه پدر و فرزند می‌خواند (شرح نهج‌البلاغه، ج ۳، ص ۱۸۹) و به مالک فرمان می‌دهد که «آنچنان به جستجو و رسیدگی از کارهایشان [سپاهیان] برآی که پدر و مادر از کار فرزند بر می‌آید» (نامه ۵۳)، اما با همه این احوال، این امر مانع آن نیست که از خطای کارگزاران چشم‌پوشی کند، خواه خویشاوند او باشد [ابن عباس] (نامه ۴۱)، خواه از اصحاب بسیار نزدیک او [کمیل بن زیاد] (نامه ۶۱). «و از

یاران خود محافظت کن؛ پس اگر یکی از آنان دستش را به خیانت گشوده و گزارش دیده‌بانان، همگی بر خیانت او به تو همانند گردیدند، به همان خبرها به‌عنوان یک گواه بسنده می‌کنی، و در نتیجه، دست کیفر را در تنش می‌گشایی، و آنچه را از کارگزاری خود برداشته از او می‌ستانی، سپس در جایگاه خواری می‌نشانی، و به خیانت ورزیدن نشاندار می‌کنی، و گردن‌بند ننگ و تهمت بر گردنش می‌آوری» (نامه ۵۳).

امام در برابر خیانت در امانت کارگزاری، به تناسب درجه خطا یا خیانت کارگزاران، به آنان هشدار می‌دهد (نامه ۵۰)، یا آنان را عتاب و نکوهش کرده (نامه ۶۱)، یا به بازپرداختن اموال بیت‌المال و ادار ساخته (نامه ۴۱، ۴۳) و یا عزلشان می‌کند (نامه ۷۱). «علی (علیه‌السلام)، سعید بن نمران را که بر کوفه بر او وارد شد، به دلیل نجنگیدن با بسربن ارطاه، عتاب کرد» (شرح نهج‌البلاغه، ج ۲، ص ۲۳) و ابوموسی را از ولایت کوفه عزل کرد (شرح نهج‌البلاغه، ج ۱۴، ص ۱۴) و «چون بر شریح بن هانی، خشم گرفت، او را از کوفه طرد کرد و به ماندن در قریه‌ای که بیشتر ساکنانش یهودی بودند امر کرد، ولی از قضاء عزل نکرد و پس از مدتی که در آن‌جا بود تا از او خشنود شد و او را به کوفه بازگرداند» (شرح نهج‌البلاغه، ج ۱۴، ص ۳۱).

#### جدول ۶. گزاره‌های منتخب مدیریت عملکرد کارگزاران

مدیریت عملکرد کارگزاران [حداقل ۳۱ گزاره]
آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی حقوق و تکالیف به کارگزاران زیر مجموعه [حداقل ۴ گزاره]: آدرس‌ها: نامه‌ها: ۳۳-۳۵-۵۰-۶۰
به عبدالله بن عباس: بدان که مصر [به دست دشمن] گشوده شد و محمد پسر ابوبکر به شهادت رسید... مردم را به پیوستن به وی برانگیخته بودم و به فریادرسی او پیش از رخ دادن چنین پیشامدی فرمان داده بودم... آنگاه از آنان کسی بود که با نا خوشایندی می‌آمد و دیگری بود که به دروغ بهانه می‌آورد و کسی هم بود که دست از یاری برداشته در خانه نشسته بود (نامه ۵۳).
به فرماندهان سپاه‌هایش: هان بدانید که حق شما در نزد من آن است که هیچ رازی را جز در جنگ بر شما نپوشانم. و هیچ فرمانی را جز در یک داوری به رویتان در هم نیچم... (نامه ۵۰).
به فرماندار مکه قثم بن عباس: دیده‌بان من در مغرب به من نامه نوشته آگاهی می‌دهد که به مراسم حج از مردم شام گروهی گسیل شده‌اند: کوردل، کر از شنیدن [حق] و نابینا، کسانی که [هدف] حق را با [بزار] باطل می‌جویند... پس به نگهداری چیزی که در زیر فرمان تو است به پا خیز... (نامه ۳۳).
به کارگزارانی که سپاه از حوزه کارگزاری شان می‌گذرد: من سپاه‌یانی روانه کرده‌ام که اگر خدا بخواهد، از سرزمین‌های شما می‌گذرند و به آنچه خدا بر آنان واجب گردانیده از قبیل خود داری کردن از آزار و بازداشتن گزند [خویش به مردم]، به آنان سفارش کرده‌ام (نامه ۶۰).

ادامه جدول ۶. گزاره‌های منتخب مدیریت عملکرد کارگزاران

<p>رصد عملکرد و نظارت بر کارگزاران زیرمجموعه [حداقل ۱۰ گزاره]: آدرس‌ها: نامه‌های: ۳- ۱۸- ۱۹- ۴۰- ۴۳- ۴۴- ۴۵- ۵۳- ۶۳- ۷۱</p>
<p>به یکی از کارگزارانش: از تو به من گزارش رسیده است که... زمین را [از همه کشت آن] تهی کرده‌ای و در نتیجه هرچه زیر پایت بوده بر گرفته‌ای، و هر چه زیر دستانت بوده است خورده‌ای؛ پس حساب کارهایت را به نزد من بیاور و بدان که حسابرسی خدا از حسابرسی مردم بسی بزرگ‌تر است (نامه ۴۰).</p>
<p>به فرماندار بصره، عثمان بن حنیف انصاری: به من گزارش رسیده است که یکی از جوانان بصره تو را به سوری فراخوانده پس تو هم بدان جا شتافته‌ای، خواسته‌اند خوراکی‌های خوش رنگارنگ در پیش تو نهند، و کاسه‌های بزرگ به نزدت آورند (نامه ۴۵).</p>
<p>سپس رسیدگی به کار قضاوت [چنین کسی] را خود به عهده گیر... (نامه ۵۳).</p>
<p>آنگاه از کارهایشان [کارگزاران] رسیدگی و پی جویی کن، و دیده بانانی که اهل راستی و وفاداری باشند بر سرشان بفرست... و از یاران خود محافظت کن... (نامه ۵۳).</p>
<p>به شریح بن هانی قاضی امام: به من گزارش رسیده که تو سرایی به هشتاد دینار خریده‌ای و برای آن سندی نوشته‌ای... (نامه ۳).</p>
<p>به زیاد ابن ابیه وقتی با خبر شد، معاویه نامه‌ای به او نوشته: اطلاع یافته‌ام که معاویه نامه‌ای به تو نوشته و می‌خواهد خردت را بلغزند، و تیزی آهنگت را کند کند، پس بپرهیز از او... (نامه ۴۴).</p>
<p>به عمر بن ابی سلمه ارحبی والی فارس: دهگانان شهرت از گونه‌های سنگدلی و درشتی و کوچک شمردن و آزدنی از تو دادخواهی کرده‌اند؛ پس در کارشان نگریسته نه آنان را سزاوار آن دیده‌ام که به جهت مشرک بودنشان نزدیک گردانندشان، و نه به علت پیمان داشتنتان [با مسلمانان] بتوان آنان را دور گردانید و آزرده شان ساخت... (نامه ۱۹).</p>
<p>نظام پاداش متناسب با عملکرد برای کارگزاران زیر مجموعه [حداقل ۲ گزاره]: آدرس‌ها: نامه: ۵۳؛ حکمت: ۱۷۷ با پاداش دادن به نیکوکار، بدکار را بیازار [و او را از کار بد بازدار] (حکمت ۱۷۷).</p>
<p>برای هریک از سپاهیان آزمایش دلبری سختی را که از سرگذراننده است به جای خود بشناس، و آزمون کسی را در میان آزمون دیگری به شمار نیاور، و هرگز ارزش آزمون کسی را کمتر از اندازه نهایی آن ارزیابی نکن، بلندپایگی کسی تو را وادار نکند که آزمون کوچک او را بزرگ شماری، و دون پایگی کسی باعث نشود که آزمون بزرگی را که از سرگذراننده است کوچک بدانی (نامه ۵۳).</p>
<p>و هرگز مباد که نیکوکار و بدکار در نزد تو جایگاهی یکسان با هم داشته باشند، زیرا چنان کاری به کناره گرفتن و ناگرویدن نیکوکاران در نیکی می‌انجامد، و آموخته کردن بدکاران بر بدی را به دنبال دارد! و هر کدام را با چیزی همراه کن و پاسخ ده خود را بدان همراه کرده است (نامه ۵۳).</p>
<p>علی (علیه‌السلام): «و آن هنگام که نیکوکار را آن نباشد که بالایش برد و بدکار را آنچه که پایینش آورد، نیکوکار در نیکویی بی رغبت شود و بدکار بر طغیان بماند». (شرح نامه ۵۳، ج ۱۷، ص ۴۷).</p>
<p>ستایش عملکرد درست کارگزاران زیر مجموعه [حداقل ۳ گزاره]: آدرس‌ها: خطبه ۲۷؛ ۱۰۷؛ نامه: ۴۲؛ شرح نهج‌البلاغه: ج ۲، ص ۹۰</p>
<p>سفیان بن عوف بن غامدی بر انبار حمله برد و عامل علی در آنجا، اشرس بن حسان بکری که مقاومت کرد تا کشته شد. علی درباره اش فرمود: برادر شما به شهادت رسید در حالی که عزت می‌جست و از آنچه پیش می‌آمد نمی‌ترسید (شرح خطبه ۲۷، ج ۲، ص ۹۰).</p>
<p>شما بزرگان عرب، چکادهای بزرگواری، برجستگان پیشگامی، و والانشینان بزرگ ترید... (خطبه ۱۰۷).</p>

ادامه جدول ۶. گزاره‌های منتخب مدیریت عملکرد کارگزاران

<p>به عمر بن ابی سلمه مخزومی فرماندار بحرین: ... تو [در این کار] فرمانداری و سرپرستی را به نیکی انجام داده‌ای، و امانت را گزارده‌ای؛ پس [به سوی من] روی بیاور که نه گمان بدی درباره ات هست، نه نکوهیده، نه تهمت زده، و نه گناهکار شمرده‌ای... (نامه ۴۲).</p>
<p>برخورد با خطا، کوتاهی و سهل‌انگاری کارگزاران زیرمجموعه [حداقل ۱۲ گزاره]: آدرس‌ها: شرح نهج البلاغه: ج ۲، ص ۲۳؛ ج ۹، ص ۲۴۷؛ ج ۱۴، ص ۱۴ و ص ۳۱؛ خطبه‌های: ۲۵-۱۶۵؛ نامه‌های: ۱-۳-۳۱-۴۱-۴۳-۵۰-۵۳-۶۱-۶۳-۷۱</p>
<p>به یک کارگزار: ... پس خدای را پروا دار و دارای‌های آن مردم را به‌ایشان بازگردان، زیرا اگر چنین نکرده باشی و آنگاه خدا توان دست یافتن بر تو را به من داده باشد، درباره [کیفری که تو را دهم] پوزشی به درگاه خدا آرم، و با همان شمشیر خود بر سرت بزنم که هیچکس را با آن نزده‌ام جز این که در آتش درآمده است (نامه ۴۱).</p>
<p>آنگاه از کارهایشان [کارگزاران] رسیدگی و پی جویی کن، و دیده بانانی که اهل راستی و وفاداری باشند بر سرشان بفرست... و از یاران خود محافظت کن... پس اگر یکی از آنان دستش را به خیانت گشوده و گزارش دیده بانانت، همگی بر خیانت او به تو همانند گردیدند، به همان خبرها به‌عنوان یک گواه بسنده می‌کنی، و در نتیجه، دست کیفر را در تنش می‌گشایی، و آنچه را از کارگزاری خود برداشته از او می‌ستانی، سپس در جایگاه خواری می‌نشانی، و به خیانت ورزیدن نشاندار می‌کنی، و گردنبنند ننگ و تهمت بر گردنش می‌آوری (نامه ۵۳).</p>
<p>به منذر بن جارود عبدی: در گزارشی که درباره تو به من فرا رسیده [دریافتم] که از فرمانبرداری از خواست درونی خودت دست بر نمی‌داری... و کسی که پا نشانی و صفت تو باشد شایسته آن نیست که مرزی را به وسیله او استوار ببندد... هنگامی که نامه‌ام به تو رسید به سوی من روی آور... (نامه ۷۱).</p>
<p>بر ما نیست جز تلاش و کوشش؛ آنچه بر من واجب است از جمله قیام به شریعت، و عزل والیان سوء و امرای فاسد از مسلمانان را انجام می‌دهم، اگر آنچه خواستم به انجام رسید، همان چیزی است که می‌خواهم و اگر نشد، عذر قابل قبول دارم. (شرح خطبه ۱۶، ج ۱، ص ۳۳۱).</p>
<p>و علی (علیه‌السلام)، کمیل را به دلیل عدم مقاومتش در برابر یورش یاران معاویه، نکوهش فرمود (نامه ۶۱).</p>
<p>علی (علیه‌السلام)، سعید بن نمران را که بر کوفه بر او وارد شد، به دلیل جنگیدن با بسربن ارقطاه، عتاب کرد (شرح خطبه ۲۵، ج ۲، ص ۲۳).</p>

۲-۵. انگیزش کارگزاران زیر مجموعه: توجه به همه جوانب امور کارگزاران زیر مجموعه و از

جمله انگیزه آن‌ها از جمله امور مهم در اداره کارگزاران است.

امیدبخشی، تمجید و یادآوری و نکوداشت: امام به مالک فرمان می‌دهد که: «در دامنه آرزوها و امیدهایشان بیفزای، و نیک ستودن آن‌ها را پیوسته دار و آزمایش نیکی را که جنگ آزمودگان از ایشان از سرگزرانیده‌اند همیشه برشمار، زیرا یادآوری بسیار کارهای نیک آنان، دلیر را به جنبش بیشتر بر می‌انگیزد و اگر خدا بخواهد، ترسان از کار وامانده را به پویایی وا می‌دارد» (نامه ۵۳)، و فرمانش می‌دهد تا «در مجالس و محافل، کارزار پیکارگانشان را یادآور شود... هرکه از ایشان آزمون خود را پس داد به تنهایی یادش کند بی آنکه یادکرد آزمون او را با دیگری ضمیمه سازد تا در کنار ذکر دیگران فرو نشود و گم نگردد» (شرح نهج البلاغه، ج ۱۷، ص ۵۳).

«و کاری که به نیرومند ساختن آنان می‌انجامد در دیده ات بزرگ ننماید، و نظر باریک بینانه‌ای را که به نیکی در آنان نگریسته‌ای کوچک مشمار، اگرچه اندک باشد، زیرا همین نگرش آنان را به ارزانی داشتن نیک خواهی شان به تو فرا می‌خواند و خوشگمانی آنان را دربارت بر می‌انگیزد. و رسیدگی به کارهای خرد و به ظاهر ناچیزشان را، به بهانه رسیدگی به کارهای کلان ایشان به خود وامگذار، زیرا اندکی از ریزی تو جایگاهی دارد که از آن سودمند می‌شوند و کلان نگری تو نیز جایگاهی دارد که از آن بی‌نیاز نمی‌باشند... زیرا مهربانی و توجه به ایشان دل‌هایشان را به تو مهربان و متوجه می‌گرداند (نامه ۵۳). امام حتی زمانی که سپاهیان از میدان گریخته‌اند، به آن‌ها انگیزه می‌دهد و اطمینان می‌بخشد که «نباید گریزی را دشوار بشمارید که پس از آن بازگرداندنی است و نه خود نمودن و واپس رفتنی را که پس از آن تاختنی باشد» (نامه ۱۶) و «این برانگیختن ایشان است بر آن که حمله آورند و به جنگ بازگردند، اگر برایشان شکستی واقع شد» (شرح ابن ابی‌الحدید، ج ۱۵، ص ۱۲۷).

**عدالت و انصاف در رفتار با کارگزاران:** دلیل توجه به انصاف و عدالت در زیرمجموعه، سوای موضوع حق برخورداری همه افراد از عدالت و انصاف، بیشتر به جهت حفظ انگیزه کارگزاران است. امام مساوات و رعایت عدل و انصاف در برخورد با کارگزاران را حق آنان می‌داند (نامه ۵۰؛ شرح نهج‌البلاغه، ج ۳، ص ۱۸۹).

**تکریم کارگزاران و رسیدگی به امور کوچک و بزرگ آنان:** امام کارگزاران خود را تکریم و احترام فروان می‌نمود. امام در نامه‌ای، از محمد ابن ابوبکر فرماندار مصر (نامه ۳۴)، و در نامه‌ای، از عمر بن ابی سلمه مخزومی فرماندار بحرین، بخاطر عزل آن‌ها دلجویی می‌کند (نامه ۴۲)، و فرماندارش در بصره را دلداری می‌دهد که مبادا برای از دست دادن عده‌ای گروهی از مردم، افسوس بخورد (نامه ۷۰). امام به مالک فرمان می‌دهد که از نظر مقام و منزلت، کارگزارش را آنقدر گرامی دارد تا دیگران به نفوذ در او طمع نکنند (نامه ۵۳)، و به فرمانداران شهرهایش می‌نویسد که مبادا افراد سبک مغز، به سپاهیان که از آن شهرها می‌گذرند، زبانی برسانند (نامه ۶۰). امام همچنین به مالک فرمان می‌دهد که به همه امور کوچک و بزرگ کارگزاران رسیدگی کند و مبادا که «رسیدگی به کارهای خرد و به ظاهر ناچیزشان را، به بهانه رسیدگی به کارهای کلان ایشان» واگذارد» (نامه ۵۳).

جدول ۷. گزاره‌های منتخب انگیزش کار گزاران

انگیزش کار گزاران زیر مجموعه [حداقل ۱۴ گزاره]
امیدبخشی، تمجید و یادآوری، نکوداشت [حداقل ۴ گزاره]: آدرس‌ها: نامه‌های: ۱۶- ۵۳؛ حکمت ۱۷۷
به سپاهیان: نباید گریزی را دشوار بشمارید که پس از آن بازگردانیدنی است و نه خود نمودن و واپس رفتنی را که پس از آن تاختنی باشد! (نامه ۱۶).
پس در دامنه آرزوها و امیدهایشان بیفزای، و نیک ستودن آن‌ها را پیوسته دار. و آزمایش نیکی را که جنگ آزمودگان از ایشان از سرگذرانیده‌اند همیشه برشمار، زیرا یادآوری بسیار کارهای نیک آنان، دلیر را به جنبش بیشتر بر می‌انگیزد و اگر خدا بخواهد، ترسان از کار وامانده را به پویایی و می‌دارد... (نامه ۵۳).
پس در مجالس و محافل، کارزار پیکارگراشان را یادآور شود... هر که از ایشان آزمون خود را پس داده به تنهایی یادش کند بی آنکه یادکرد آزمون او را با دیگری ضمیمه سازد تا در کنار ذکر دیگران فرو نشود و گم گردد (شرح نامه ۵۳، ج ۱۷، ص ۵۳).
آنچنان به جستجو و رسیدگی از کارهایشان [سپاهیان] برآی که پدر و مادر از کار فرزند بر می‌آید، و کاری که به نیرومند ساختن آنان می‌انجامد در دیده ات بزرگ ننماید، و نظر باریک بینانه‌ای را که به نیکی در آنان نگریسته‌ای کوچک مشمار، اگرچه اندک باشد... و رسیدگی به کارهای خرد و به ظاهر ناچیزشان را، به بهانه رسیدگی به کارهای کلان ایشان به خود وامگذار، زیرا اندکی از ریزبینی تو جایگاهی دارد که از آن سودمند می‌شوند و کلان نگری تو نیز جایگاهی دارد که از آن بی نیاز نمی‌باشند... زیرا مهربانی و توجه به ایشان دل‌هایشان را به تو مهربان و متوجه می‌گرداند (نامه ۵۳).
عدالت و انصاف در رفتار با کار گزاران زیر مجموعه [حداقل ۴ گزاره]: آدرس‌ها: نامه‌های: ۲۷- ۵۰- ۵۳؛ خطبه: ۴۶؛ شرح نهج البلاغه: ج ۳، ص ۱۸۹
به فرماندهان سپاه‌هایش: هان بدانید که حق شما در نزد من آن است که... هیچ حقی را که شما دارید از جایگاه خود به تاخیر نیکنم، و تا آن را به انجام خود نرسانیده‌ام دست از آن بردارم و این که در جایگاه حق، همه شما در نزد من برابر باشید (نامه ۵۰).
نامه امام به امیران سپاهش برای صفین: ...پس به راستی خداوند شما را در مقابل حق مساوی قرار داد... پس حق شما بر او [والی] این است که به انصاف و عدل میانتان رفتار کند... پس چون با شما چنین کند، اطاعت او در آنچه موافق حق است و یاری او و دفاع از سلطنت خداوند بر شما واجب می‌آید (شرح خطبه ۴۶، ج ۳، ص ۱۸۹).
و هرگز مباد که نیکوکار و بدکار در نزد تو جایگاهی یکان با هم داشته باشند، زیرا چنان کاری به کناره گرفتن و ناگرویدن نیکوکاران در نیکی می‌انجامد، و آموخته کردن بدکاران بر بدی را به دنبال دارد! و هر کدام را با چیزی همراه کن و پاسخ ده خود را بدان همراه کرده است (نامه ۵۳).
تکریم کار گزاران زیر مجموعه شامل: حمایت، دلجویی، احترام، توجه به امور کوچک و بزرگ آنان [حداقل ۶ گزاره]: آدرس‌ها: نامه‌های: ۳۱- ۴۲- ۵۳- ۶۰- ۷۰؛ حکمت: ۳۲۲
سپس رسیدگی به کار قضاوت [چنین کسی] را خود به عهده گیر... و آنچنان جایگاهی را در نزد خودت به وی ارزانی دار که دیگری از وی بگردد، در آن جایگاه چشم ندوزد، تا با آن جایگاه والا، از غافلگیری کسان [در وارد آوردن اتهامی علیه او] در نزد تو آسوده خاطر شود (نامه ۵۳).
به کار گزارانی که سپاه از حوزه کارگزاری‌شان می‌گذرد: من سپاهیان را روانه کرده‌ام که اگر خدا بخواهد، از سرزمین‌های شما می‌گذرند... دستان افراد کم خرد خودتان را از ستیزه کردن با سپاهیان و برخورد با آنان، برای آن مقدار از دست درازیشان که استثنا کرده‌ایم باز دارید (نامه ۶۰).

ادامه جدول ۷. گزاره‌های منتخب انگیزش کارگزاران

چون امام هنگام در آمدن به کوفه در بازگشت از صفین، از کوی شبامیان گذشت... حرب پسر شرحبیل شبامی که از سران مردم خود بود به سوی امام رفت... حرب پیش آمده در حالی که امام سوار بود، پیاده با او به راه افتاد. امام به او فرمود: «برگرد زیرا پیاده رفتن کسی چون تو با کسی چون من، برای فرمانروا انگیزه فریفته شدن است و برای مومن نشانه خواری (حکمت ۳۲۲).
به محمد بن ابوبکر: دلتنگی تو از روانه کردن اشتر به کارگزاری تو به من رسیده است، و این کار را من نه از جهت آن کردم که کندی و درنگی در تلاش تو احساس کرده ام، و نه برای آن که در کوشش تو فزونی پدید آید... (نامه ۳۴)
به سهل بن حنیف انصاری فرماندار مدینه: به من گزارش رسیده که کسانی از آنان که نزد تو هستند دزدانه به سوی معاویه می‌گیرند. از این که شماری از ایشان از دست بیرون می‌رود، و یاری شان از تو گرفته می‌شود دریغ مخور... (نامه ۷۰).
به عمر بن ابی سلمه مخزومی فرماندار بحرین: نعمان پسر عجلان زرقي را بر بحرین گماشته ام، و بی آن که هیچ گونه سرزنشی تو را باشد یا نکوهشی بر تو رود دستت را بیرون کشیدم؛ زیرا تو [در این کار] فرمانداری و سرپرستی را به نیکی انجام داده‌ای، و امانت را گزارده‌ای؛ پس [به سوی من] روی بیاور... (نامه ۴۲).
آنچنان به جستجو و رسیدگی از کارهایشان برآی که پدر و مادر از کار فرزند بر می‌آید... و رسیدگی به کارهای خرد و به ظاهر ناچیزشان را، به بهانه رسیدگی به کارهای کلان ایشان به خود وامگذار، زیرا اندکی از ریزی بی تو جایگاهی دارد که از آن سودمند می‌شوند و کلان نگری تو نیز جایگاهی دارد که از آن بی نیاز نمی‌باشند (نامه ۵۳).

۲-۶. تنظیم روابط و حل تعارض و اختلاف کارگزاران: یکی از وظایف مربوط به اداره کارگزاران، تنظیم روابط و حل تعارضات و اختلافات بوجود آمده بین آنان است (نامه ۶۰). بدیهی است که افراد از دیدگاه‌های مختلفی برخوردارند و دنیاهای متفاوتی دارند و به همین دلیل، امکان بروز اختلاف بسیار طبیعی است. امام تنظیم تعاملات و حل تعارضات کارگزاران را مهم شمره و آنان را، به بازگرداندن امور به قرآن و سنت فرمان می‌دهد (نامه ۵۳) و یا داوری بی طرف و آگاه را برای حل تعارض انتخاب می‌کند؛ زمانی که بین فرماندهان دو لشکر امام در حبشه، زیاد بن نصر و شریح بن هانی، بر سر فرماندهی تمام لشکر اختلاف پدید آمد، امام مالک را برای فرماندهی هر دو لشکر فرستاد و هر دو را امر کرد تا از او اطاعت کنند (نامه ۱۳).

جدول ۸. گزاره‌های منتخب تنظیم روابط کارگزاران

تنظیم روابط و حل اختلافات کارگزاران [حداقل ۲۱ گزاره]
تعریف سلسله مراتب خدا- امام- کارگزار [حداقل ۱۸ گزاره]؛ آدرس‌ها: شرح نهج‌البلاغه: ج ۱، ص ۲۰۹؛ ج ۳، ص ۱۷۹؛ ج ۸، ص ۲۶۰؛ ج ۱۴، ص ۱۲؛ ج ۱۷، ص ۲۳؛ خطبه‌های: ۳- ۲۷- ۳۴- ۴۶- ۹۲- ۱۳۰؛ نامه‌های: ۱- ۵- ۱۲- ۱۳- ۳۳- ۴۳- ۵۰- ۵۳- ۶۳- ۷۵؛ حکمت‌های: ۲۵۲- ۳۲۱
همانا تو از آنان [مردم] برتر، و امام تو از تو برتر، و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد والاتر است (نامه ۵۳).



### ادامه جدول ۸. گزاره‌های منتخب تنظیم روابط کارگزاران

و اما حق من بر شما این است که... چون فرماتان دهم فرمان برید (خطبه ۳۴).
و بدانید که اگر من درخواست شما را بپذیرم، شما را آنچنان که خود دانم به راه می‌برم. و به گفتار گوینده و سرزنش سرزنشگر گوش فرا ندهم؛ و اگر مرا به خود واگذارید، پس من همانند یکی از افراد شما هستم. و شاید برای کسی که فرمان خود را بدو سپارید از همه شما شنواتر و فرمانبردارتر باشم... (خطبه ۹۲).
خدا.. جهاد را برای ارجمندی اسلام... امامت را برای نظامواره کردن امت و فرمانبرداری را برای بزرگداشت امامت واجب کرد (حکمت ۲۵۲).
این سخن را امام هنگامی به عبدالله پسر عباس فرمود که با او رایزنی کرده و با رای او موافق نبوده است: تو حق داری که در پاسخ رایزنی ما من رای خود را به من بگویی و من [در آن] بنگرم، پس اگر از پذیرفتن آن سر باز زدم باید از من فرمان ببری! (حکمت ۳۲۱).
حل اختلافات کارگزاران [حداقل ۳ گزاره]: آدرس‌ها؛ نامه‌های: ۱۳ - ۵۳ - ۶۰
هر پیشامد سختی که بر تو گران آید، و کارهای سختی که [حق و باطل بودن آن] بر تو همانند نماید، به خدا و پیامبرش بازگردان... (نامه ۵۳).
به کارگزارانی که سپاه از حوزه کارگزاری شان می‌گذرد: و من پشت سر سپاه هستم، پس دادخواهی خودتان را از ستم ایشان، و هر کار ناشایستی را که از آنان سرزد و بر شما چیره گردید، و توان از میان برداشتن آن را جز به وسیله خدا و من ندارید، به نزد من فرا آرید... (نامه ۶۰).
به امیران لشکر، زیاد بن نضر و شریح بن‌هانی در حبشه: من مالک اشتر پسر حارث را بر شما دو تن و بر کسانی که در زیر فرمان شما هستند فرمانده گردانیده‌ام. از او شنوایی داشته باشید و فرمان ببرید و او را چون زره و سپری [برای پاسداری خود] گردانید... (نامه ۱۳).

۲-۷. **پایان کارگزاری:** کارگزاری در حکومت امام علی (علیه‌السلام) به سه شکل پایان می‌یابد: شهادت، عزل یا سالمندی. نکته مهمی که در مورد پایان کارگزاری باید مورد توجه قرار گیرد، تامین مالی این افراد است. از آنجا که در حکومت امام علی (علیه‌السلام)، همه افراد حق بهره‌مندی از معیشت مطلوب را دارا هستند، تامین مالی افرادی که به هر دلیلی نتوانند از عهده خود برآیند، بر عهده حکومت است. در مورد سالمندان و ناتوانان از تامین معاش، به صراحت در نامه ۵۳ بر لزوم تامین مالی این افراد تاکید شده است. این فرمان تمایزی بین افراد ناتوان و سالمند مسلمان یا غیر مسلمان، خطاکار یا غیر آن و... قائل نشده است، بنابراین این فرمان افراد عزل شده ناتوان یا سالمند را نیز در برمی‌گیرد. در سیره علوی نیز مصادیقی وجود دارد که این امر را به خوبی نشان می‌دهد. از جمله آن‌ها ماجرای پیرمرد فرتوت و نایب‌نایی است که در حال گدایی بر امیرمؤمنان علی بن ابی‌طالب علیه‌السلام گذشت. امام فرمود: این مرد کیست و چرا گدایی می‌کند؟ جواب گفتند: «نصرانی است»، امام (علیه‌السلام) فرمود «تا آن زمان که قدرت کار کردن داشت از او کار

کشیدید و اینک که پیر شده و قدرت کار کردن ندارد، از تأمین روزی وی دریغ می‌ورزید؟ از بیت المال زندگی او را تأمین کنید» (حر عاملی، ۱۴۱۴ ه.ق، ج ۱۵، ص ۶۶).

### جدول ۹. گزاره‌های منتخب پایان کارگزاری

<b>پایان کارگزاری [حداقل ۴ گزاره]؛ آدرس‌ها: نامه ۵۳، ۳۵، ۷۱ و شرح نهج‌البلاغه جلد ۱، ص ۳۳۱</b>
به عبدالله بن عباس: بدان که مصر [به دست دشمن] گشوده شد و محمد پسر ابوبکر به شهادت رسید... (نامه ۳۵).
خدای را خدای را [به نظر آر] درباره طبقه فرودینی که هیچ چاره‌ای ندارند، از جمله آنان مستمندان و نیازمندان و بینوایان و زمینگیران هستند... در جستجوی کارهای کسانی از این مردم باش که دستشان به تو نمی‌رسد... پس یکی از افراد مورد اطمینان خود را که خداترس و فروتن است، از هر وظیفه‌ای آزاد کن تا تنها به کار آنان پردازد، و او باید کارهای [مورد نیازشان] را به تو گزارش کند. سپس در مورد ایشان چنان رفتار کن که روز دیدارت با خدای والا جایگاه، عذرت به درگاهش پذیرفته شود (نامه ۵۳).
به منذر بن جارود عبیدی: در گزارشی که درباره تو به من فرا رسیده [دریافتم] که از فرمانبرداری از خواست درونی خودت دست بر نمی‌داری... و کسی که با نشانی و صفت تو باشد شایسته آن نیست که ... در امانتی او را شریک سازند... هنگامی که نامه‌ام به تو رسید به سوی من روی آور اگر خدا خواهد (نامه ۷۱).
بر ما نیست جز تلاش و کوشش؛ آنچه بر من واجب است از جمله قیام به شریعت، و عزل والیان سوء و امرای فاسد از مسلمانان را انجام می‌دهم، اگر آنچه خواستم به انجام رسید، همان چیزی است که می‌خواهم و اگر نشد، عذر قابل قبول دارم (شرح خطبه ۱۶، ج ۱، ص ۳۳۱).

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش تلاش کرد الگوی مدیریت منابع انسانی اسلامی را در پرتو نهج‌البلاغه ارائه کند. در این راستا، پس از مطالعه متن کامل نهج‌البلاغه و شرح آن [شرح ابن ابی الحدید]، تمام گزاره‌های مرتبط با اداره امور کارگزاران استخراج شد. حاصل این مطالعه استخراج حداقل ۱۲۵ گزاره با موضوع اداره امور کارگزاران یا به اصطلاح امروزی، مدیریت منابع انسانی بود. این گزاره‌ها به تناسب محتوا و ماهیتشان دسته‌بندی شده و در جداول بخش یافته‌ها نمایش داده شدند. مبتنی بر تحلیل این یافته‌ها، نتیجه این پژوهش در قالب «الگوی مدیریت منابع انسانی در نهج‌البلاغه» در قالب نمودار ۱ نمایش داده شد. همچنین در جدول ۱۰ اطلاعات مربوط به دسته‌بندی گزاره‌ها در قالب تم‌های اصلی و فرعی قابل مشاهده است.

جدول ۱۰. فراوانی گزاره‌های پژوهش در قالب تم‌های اصلی و فرعی

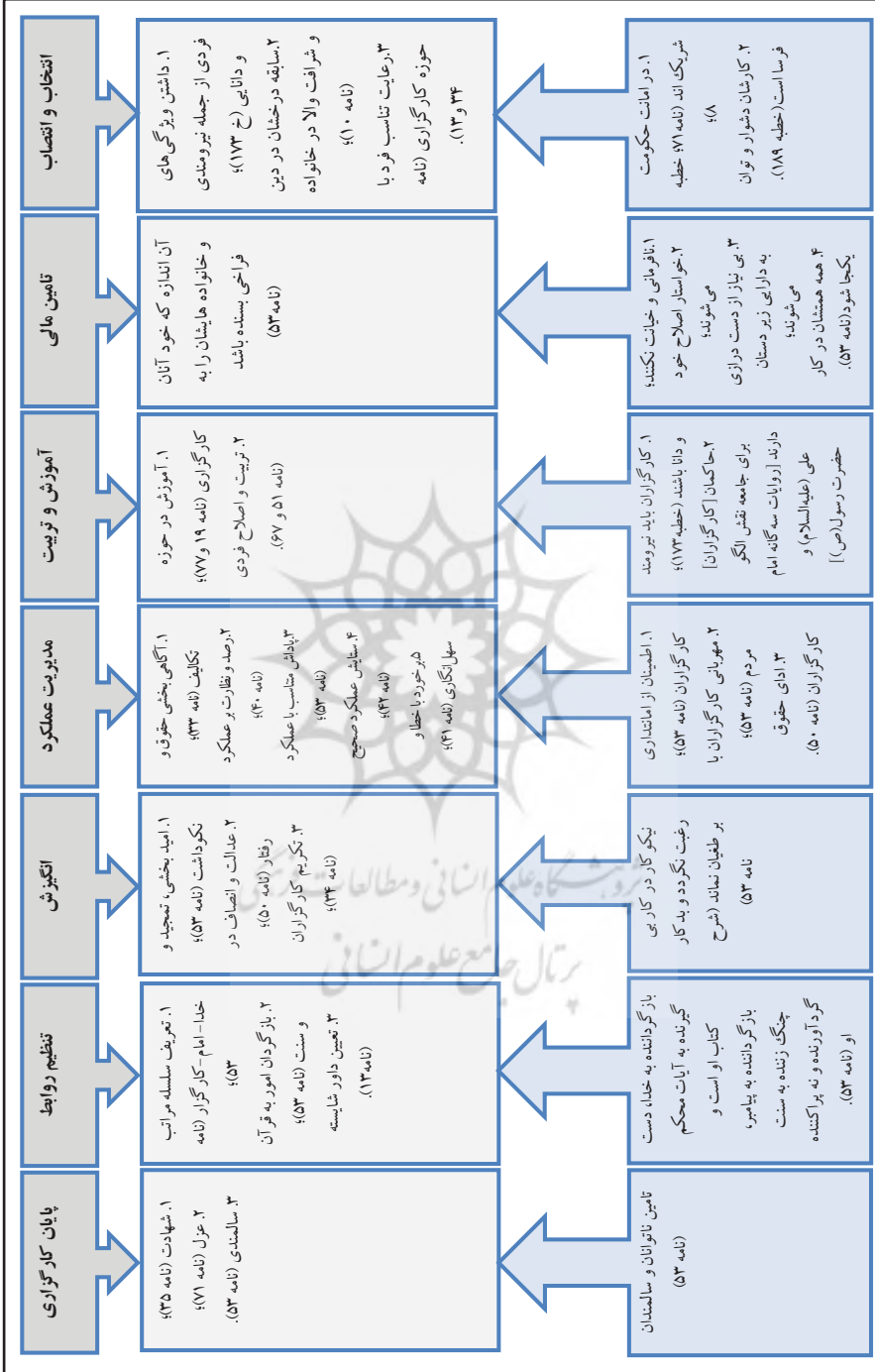
ردیف	تم اصلی	تم فرعی	ردیف	تم اصلی	تم فرعی
۱	انتخاب و انتصاب کارگزاران (۳۹)	انتخاب کارگزاران شایسته (۳۶)	۵	انگیزش (۱۴)	امیدبخشی، تمجید و... (۴)
		انتصاب متناسب با حوزه کارگزاری (۳)			عدالت و انصاف (۴)
		-			تکریم کارگزاران (۶)
۳	آموزش و تربیت (۳۸)	آموزش کارگزاران (۲۴)	۶	تنظیم روابط و حل اختلافات (۲۴)	تعریف سلسله مراتب (۲۱)
		تربیت کارگزاران (۱۴)			حل تعارضات (۳)
۴	مدیریت عملکرد کارگزاران (۳۱)	آگاهی بخشی و اطلاع رسانی (۴)	۷	پایان کارگزاری (۴)	شهادت
		رصد و نظارت عملکرد (۱۰)			عزل
		پاداش متناسب با عملکرد (۲)			سالمندی
		ستایش عملکرد مطلوب (۳)			
		برخورد با خطا و کوتاهی (۱۲)			

شرح الگو: در ادامه، الگوی حاصل از پژوهش حاضر شرح داده شده و مباحث مربوط به آن ارائه می‌شود. این پژوهش الگوی مدیریت منابع انسانی در نهج البلاغه را در هفت مرحله ارائه داده است که با «انتخاب و انتصاب» کارگزاران آغاز شده و تا «پایان کارگزاری»، کارکردهای «تامین مالی»، «آموزش و تربیت»، «مدیریت عملکرد»، «انگیزش» و «تنظیم روابط» را در برمی‌گیرد. در سطح اول الگو کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی ارائه شده‌اند. در سطح دوم، جزئیات هر کارکرد و ملاحظات اساسی هر مرحله از الگو بر اساس متن نهج البلاغه ارائه شده است؛ در این سطح:

- برای انتخاب و انتصاب کارگزاران، توجه به «ویژگی‌های فردی»، «سوابق خانوادگی» و «تناسب بین فرد با حوزه کاری» اش، اساسی تلقی می‌شود؛
- «تامین مالی» تا آنجا ضرورت دارد که نیازهای فرد و خانواده اش به قدر کفایت و آن هم نه حداقل ضرورت، بلکه «به فراخی» فراهم شود؛
- کارگزار در حوزه کارگزاری خود «آموزش» دریافت می‌کند و علاوه بر آن، برای اصلاح و «تربیت» فردی او که پیامدی جز اصلاح جامعه ندارد نیز تلاش می‌شود؛
- در «مدیریت عملکرد»، در مرحله اول از حقوق و تکالیف خود اطلاع می‌یابد تا «نظارت» بر

آن مفهوم پیدا کند و در ادامه به تناسب آنچه از او سر زده پاداش متناسب دریافت نموده و در صورت نیاز مورد ستایش یا نکوهش قرار می‌گیرد؛

- «انگیزش» آن‌ها نیز با امیدبخشی، تمجید، نکوداشت، عدالت و البته تکریم صورت می‌گیرد؛
- در «تنظیم روابط» نیز، با تعریف یک «سلسله مراتب» شفاف، و «تعیین داور»ی قرآن و سنت در مرحله اول و رجوع به داوری بی طرف و شایسته در مرحله بعد، سعی می‌شود اختلافات و تعارض‌ها برطرف شود؛
- و بالاخره با «شهادت»، «عزل» و یا «سالمندی»، کارگزاری خاتمه پیدا می‌کند.
- در سطح سوم نیز، استدلال‌های ضرورت وجود هر مرحله بیان شده است:
- انتخاب مهم است زیرا حکومت امانت الهی است و کارگزاران شریک آن امانت‌اند و کارشان توان فرسا است و قابلیت‌های ویژه‌ای می‌طلبند؛
- تا تامین مالی به فراخی محقق نشود، از نافرمانی و خیانت کارگزار نمی‌توان ایمن بود، نمی‌توان انتظار داشت که کارگزار در اصلاح خود بکوشد و یا دستش را به نیاز پیش کسی دراز نکند و به تبع آن، زمینه فساد را مهیا نکند و البته تمام همتش را در کارش یکجا کند؛
- آموزش می‌بیند تا نیرو و دانایی اش فزونی یابد و تربین می‌شود تا در مقام الگو، اصلاح جامعه را رقم زند؛
- پس از آگاهی از حقوق و تکالیفش، حقیقت ادا می‌شود و عملکرد او مدیریت می‌شود تا از امانت داری و مهربانی اش با مردم اطمینان حاصل شود؛
- به وقت و به اندازه برانگیخته می‌شود تا مبادا در مسیر حق بی رغبت شود یا در مسیر ناحق، سر به طغیان بردارد؛
- در روابط و تعارضاتش به ریسمان قرآن و سنت متصل می‌شود که محکم و گردآورنده است؛
- در سالمندی نیز به‌عنوان یک شهروند حکومت اسلامی، تامین می‌شود.



نمودار ۱: الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج البلاغه (نویسنده)

الگوی ارائه شده در این پژوهش از برخی جهات با الگوهای موجود متفاوت است که در ادامه به تفصیل بیان می‌شود:

**انتخاب و انتصاب:** این کارکرد در بیشتر مدل‌های مدیریت منابع انسانی تحت عناوین «کارمندیابی و انتخاب» (قلی پور، ۱۳۹۵؛ سعادت، ۱۳۹۵؛ دسلر، ۱۳۹۵)، «آزمون و استخدام» در مدل دسلر (۱۳۹۵) و «جذب و گزینش» (ابطحی، ۱۳۹۵) آورده شده است. قابل ذکر است که در الگوی این پژوهش «انتصاب کارگزاران متناسب با حوزه کارگزاری»، به طور تلویحی موضوع «جابجایی» آن‌ها را نیز ضرورت پوشش می‌دهد. در این باره مصادیق واضحی در متن مقاله آورده شده، از جمله انتصاب مالک اشتر به جای محمدبن ابوبکر برای فرمانداری مصر (نامه ۳۴) و یا جابجایی «عمر بن ابی سلمه مخزومی» فرماندار بحرین (نامه ۴۲). این کارکرد در مدل ابطحی (۱۳۹۵) به‌عنوان یک کارکرد مستقل دیده شده است. قابل ذکر است که «جابجایی کارکنان» در الگوی ابطحی (۱۳۹۵) به‌عنوان یک کارکرد مستقل مورد توجه قرار گرفته است؛

**تامین مالی:** به نظر می‌رسد از نگاه امام علی (علیه‌السلام)، در بین کارکردهای مربوط به اداره امور کارگزاران، تامین مالی جایگاه مهمی دارد. امام «پیامد امنیت مالی» را اتمام حجت بر کارگزاران در اجتناب از نافرمانی و خیانت می‌داند و آن را لازمه اصلاح خویش، بی‌نیازی از مردم و اهتمام تمام در کار تلقی نموده است. تقریباً در تمام مدل‌های مدیریت منابع انسانی موجود، این کارکرد در درون سایر کارکردها قرار گرفته؛ در مدل قلی‌پور (۱۳۹۵) این کارکرد درون «مدیریت عملکرد» لحاظ شده، در مدل سعادت (۱۳۹۵) و ابطحی (۱۳۹۵) تحت عنوان «سیستم حقوق و دستمزد» و در مدل دسلر (۱۳۹۵) تحت عنوان «جبران خدمات» از آن یاد شده است، اما در الگوی این پژوهش ما «تامین مالی» را کارکردی مستقل از «مدیریت عملکرد» و حتی نظام «انگیزش» دانسته‌ایم و دلیل آن نیز استدلال‌هایی است که در سطح سوم الگو، ذیل همین کارکرد به آن‌ها اشاره شده است؛ مبتنی بر متن نهج‌البلاغه می‌توان چنین استدلال نمود که «تامین مالی» کارگزاران قبل از «مدیریت عملکرد» آن‌ها ضرورت دارد و تنها با تحقق این مرحله است که می‌توان به «مدیریت عملکرد» پرداخت، چراکه امام تاکید دارد که این امر برای «اتمام حجت در نافرمانی و خیانت» لازم است و بنابراین مقدم بر «مدیریت عملکرد» مطرح می‌شود. استدلال دیگر ما نیز حدیثی است که

در این باره نقل شد؛ این حدیث تاکید نموده که «هرآنکه... کاری را عهده دار شود» [فرض مبنایی برای کارگزار، شایستگی و درستی او است، مگر اینکه در عمل خلاف آن به امام ثابت شود؛ بنابراین ابتدا تامین مالی می‌شود تا بعد عملکرد او رصد شود]. از سوی دیگر، چون امام «امنیت مالی» کارگزاران را لازمه فرمانبرداری و امانتداری آنان می‌داند [یعنی شرط لازم برای این دو امر]، بنابراین «تامین مالی» نمی‌تواند جنبه انگیزشی داشته باشد. این استدلال ما را به همراهی با تئوری دو عاملی هرزیبرگ سوق می‌دهد، چراکه هرزیبرگ نیز تامین «نیازهای بهداشتی» را تنها عامل «رفع نارضایتی» می‌داند، نه «ایجاد انگیزه» (هرزیبرگ، ۱۹۵۹)، همچنین با مدل سعادت (۱۳۹۵) تا حدودی همخوانی دارد که بین کارکردهای «طراحی سیستم عملکرد»، «طراحی سیستم پاداش» و «حقوق و دستمزد» تمایز قائل شده است؛

آموزش و تربیت: این کارکرد نیز با عناوین «جامعه پذیری» (قلی پور، ۱۳۹۵)، «آموزش» (سعادت، ۱۳۹۵) و «آموزش و توسعه» (ابطحی، ۱۳۹۵؛ دسلر، ۱۳۹۵) در الگوهای موجود معرفی شده است. در همه این الگوها، صحبت از آموزش‌های حوزه وظیفه و تخصص است و به «تربیت» پرداخته نشده و تنها در مدل سعادت (۱۳۹۵) از این مفهوم نام برده شده است؛

**مدیریت عملکرد:** این کارکرد علاوه بر این عنوان با عناوین دیگری چون «ارزیابی عملکرد» و «حسابرسی» (سعادت، ۱۳۹۵) و «ارزشیابی شایستگی» (ابطحی، ۱۳۹۵) مورد توجه قرار گرفته است. مهمترین نکته قابل توجه این کارکرد در الگوی حاضر، توجه و تاکید واضح و آشکار آن بر «آگاهی بخشی حقوق و تکالیف» کارگزاران است که آن را از سایر الگوها متمایز می‌سازد؛

**انگیزش:** «انگیزش» به عنوان یک کارکرد مدیریت منابع انسانی در برخی الگوها مستقل دیده نشده و عمدتاً درون کارکرد «مدیریت عملکرد» (قلی پور، ۱۳۹۵) و «جبران خدمات» (دسلر، ۱۳۹۵) قرار گرفته است. اما به جهت تمایز آن از «مدیریت عملکرد» و «تامین مالی» ما آن را تفکیک نموده‌ایم. سعادت (۱۳۹۵) و ابطحی (۱۳۹۵) نیز از این جهت رویکرد مشابهی در پیش گرفته‌اند؛ انگیزش در این الگو «امیدبخشی، تمجید، نکوداشت» و «تکریم» را در بر می‌گیرد، واژه‌هایی که امروزه در نظریه‌های «رهبری الهام بخش» برای تاکید بر اهمیت احترام به پیروان به کار می‌روند

(کانگر و کانگو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۹۴؛ بنیس و نانوس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵، ص ۱۶۳). عدالت نیز به‌عنوان یک عامل انگیزشی نیرومند، امروزه در قالب «نظریه برابری» (آدامز<sup>۳</sup>، ۱۹۶۳) در نظریات رفتار سازمانی پذیرشی عام یافته و پژوهش‌های بیشماری آن را تایید نموده‌اند؛

تنظیم روابط و حل تعارضات: این کارکرد با عنوان «امور مربوط به نظم و رسیدگی به شکایات کارکنان» (ابطحی، ۱۳۹۵)، «رسیدگی به شکایات و وساطت میان سازمان و سندیکاها» (سعادت، ۱۳۹۵)، «روابط کارکنان» (دسلر، ۱۳۹۵) و تا حدی «سیستم انضباطی» (قلی پور، ۱۳۹۵) مورد توجه قرار گرفته است.

پایان کارگزاری: این پایان به هر شکل که اتفاق بیفتد [سالمندی، شهادت یا عزل]، تامین مالی فرد و خانواده‌اش را به قدر رفع احتیاجات اولیه زندگی به دنبال دارد. این کارکرد در الگوی حاضر با کارکرد «اقدامات مربوط به از کارافتادگی» (ابطحی، ۱۳۹۵) و «سلامت و ایمنی» (دسلر، ۱۳۹۵؛ سعادت، ۱۳۹۵)، همپوشانی دارد.

به این ترتیب، اگر «انتخاب» کارگزاران آنگونه که امام فرموده مبتنی بر سلامت نفس، سابقه نیکو و اصالت خانوادگی، استوار گردد و «تامین مالی» به شکل مورد سفارش امام صورت پذیرد، بنیان‌های اداره جامعه شکل گرفته و زمان آن می‌رسد تا مدام با «یادآوری» و تذکر، کارگزاران را نسبت به مسئولیتشان هوشیار کرد و با «رصد مستمر»، از امانتداری و مهربانی‌شان با مردم اطمینان حاصل نمود، با «امیدبخشی» و «تکریم» آن‌ها را دلگرم کرد و چنانچه انحرافی صورت گرفت، باید با «نکوهش»، «عتاب» و درنهایت «عزل»، آن را اصلاح کرد. و بالاخره در هر شرایطی باید نسبت به تامین آن‌ها به‌عنوان شهردان حکومت اسلامی احساس مسئولیت کرد.

مبتنی بر نتایج این پژوهش، مبنا قرار دادن این الگو برای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، به دلیل مبتنی بودن آن بر دانشی بدون خطا به دلیل اعتقاد به معصوم بودن صاحب کلام، و همراستایی آن با نظام ارزشی و فرهنگی جامعه ایران، پیشنهاد می‌شود.



## فهرست منابع

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر فوژان
- امام علی (علیه السلام). (۳۵ ق). *نهج البلاغه*. به کوشش سید رضی (محمد دشتی، مترجم). تهران: موسسه نشر شهر
- امام علی (علیه السلام). (۳۵ ق). *نهج البلاغه*. به کوشش سید رضی (سید مهدی جعفری، مترجم). تهران: موسسه نشر و تحقیقات ذکر.
- ایزدی، سید سجاد. (۱۳۸۰). *حکومت در نهج البلاغه* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده الهیات و معارف اسلامی. دانشگاه قم. قم
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی* (سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، مترجمان). چاپ ششم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- باقری، محمد. (۱۳۸۰). *معیارهای گزینش کارگزاران از دیدگاه امام علی (علیه السلام)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- برگر، پیتر و لاکمن، توماس. (۱۳۸۷). *ساخت اجتماعی واقعیت* (فریبرز مجیدی، مترجم). تهران: انتشارات علمی و فرهنگی
- پاک سیماء، محمد علی. (۱۳۹۱). *کارویژه‌های حکومت از نگاه امام علی (علیه السلام)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز. دانشکده علوم انسانی. تهران
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۲). *طراحی سیستم خط مشی‌گذاری دولتی برای تحقق عدالت اجتماعی؛ بر مبنای مدل حکومت حق مدار علوی؛ در نهج البلاغه امام (علیه السلام)* (رساله دکتری). تهران: دانشگاه تربیت مدرس. دانشکده علوم اداری و مدیریت.
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۰). *عهدنامه امیر (علیه السلام)، جان مایه خرد معنوی در حکمرانی و سنت انبیاء*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۸). *مختصات حکومت حق مدار در پرتو نهج البلاغه امام علی (علیه السلام)*. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- تقوی رفسنجانی، مهدی. (۱۳۸۱). *ویژگی‌های کارگزاران حکومت در دوران حکومت امام علی (علیه السلام)*. رویکرد جامعه‌شناختی (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق. دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی. رشته علوم سیاسی. تهران
- حرّ عاملی، محمد بن الحسن. (۱۴۱۴ ه. ق) *وسائل الشیعه*. قم: مؤسسه آل البیت علیهم السلام.
- دسلر، گری (۱۳۹۵). *مبانی مدیریت منابع انسانی* (علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۷۷). *دولت آفتاب؛ اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (علیه السلام)*. تهران: خانه اندیشه جوان.
- دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۸۸). *دلالت دولت؛ آیین نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر*. تهران: انتشارات دریا.
- ذاکری، علی اکبر. (۱۳۸۱). *اخلاق کارگزاران*. تهران: موسسه فرهنگی دانش و اندیشه معاصر.
- ذاکری، علی اکبر. (۱۳۷۸). *سیمای کارگزاران علی ابن ابی طالب*. تهران: نشر بوستان.
- رابینز، استیفن و جاج، تیموتی. (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی* (محمد زارع، مترجم). تهران: نص.
- رضوی، سیدعلیرضا. (۱۳۸۱). *رفتار اقتصادی کارگزاران حکومت اسلامی از دیدگاه امام علی (علیه السلام)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره). گروه الهیات و معارف اسلامی.
- زارع بیدکی، اعظم. (۱۳۸۸). *تشیوه‌های نظارتی حکومت بر حوزه اقتصاد در سیره علوی* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره). قم

- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت
- صفایی، راحله. (۱۳۸۷). *حقوق متقابل مردم و حکومت از دیدگاه امیر مومنان علی (علیه السلام)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد واحد تهران شمال. دانشکده الهیات و معارف اسلامی. تهران
- فاضل لنگرانی. (۱۳۸۲). *آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (علیه السلام)*. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی؛
- فلاح، غلامعلی. (۱۳۸۲). *بررسی ویژگی‌های مدیران فرهنگی از دیدگاه امام علی (علیه السلام)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. تهران
- فهمیده وطن دوست، زهرا. (۱۳۸۲). *وظایف کارگزاران از دیدگاه امام علی (علیه السلام)* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده اصول دین. رشته الهیات.
- قلی پور، آریین. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها*. تهران: انتشارات سمت
- کوثری، محمدعلی. (۱۳۸۱). *شخصیت سیاسی و حکومتی امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد فسا. دانشکده الهیات و معارف اسلامی
- کهن ترابی، میثم. (۱۳۸۹). *آسیب شناسی رفتار کارگزاران با مردم از دیدگاه نهج البلاغه* (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علوم و حدیث.
- کلانتری، محمد. (۱۳۹۱). *اهمیت و چگونگی اخلاق زمامداران در باطن‌نگی اخلاق جامعه، برگرفته از سیره حکومت امام علی (علیه السلام)*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور هرا. رشته اخلاق. تهران
- مجلسی، محمدباقر. (۱۴۰۴ق). *بحار الأنوار*. (موسی خسروی، مترجم). تهران: دارالکتب الإسلامیة
- محمدی، آرزو. (۱۳۹۳). *رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران براساس نهج البلاغه*. دانشگاه قرآن و حدیث. (پایان نامه کارشناسی ارشد). رشته علوم حدیث.
- مشایخی، قدرت اله. (۱۳۸۷). *امام علی (علیه السلام) و کارگزاران حکومت اسلامی*. قم: نشر انصاریان، (چاپ دوم)
- معتزلی. ابن ابی الحدید. (۱۳۹۴). *شرح نهج البلاغه* (غلامرضا لایقی، مترجم). تهران: نشر نیستان
- نادری، علی اکبر. (۱۳۸۱). *بررسی ویژگی‌های اخلاقی مدیران و کارگزاران کارآمد در حکومت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). رشته مدیریت آموزشی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. قم
- هاشمیان، فرزانه. (۱۳۸۱). *بررسی ویژگی‌های اخلاقی مدیران کارآمد در حکومت اسلامی از دیدگاه نهج البلاغه*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). مرکز آموزش مدیریت دولتی. قم
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5), 422-436. Retrieved from : <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies of Taking Charge*. Harper & Row, New York, NY.
- Collins, Jim. (2001). *Level 5 Leadership; The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Best of Harvard Business Review.
- Conger. J.A, Kanungo. R.N. (1998). *Charismatic Leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Herzberg, Frederick. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rokeach. M and Ball-Rokeach. S. J. (1989). *Stability and change in American Value Priorities*. 1968-1981. *American psychologist*. 44(5), pp 775-784. Retrieved from : <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.5.775>