

# بررسی ویژگی‌های مدیران و مهم‌ترین راهکارهای اجرایی در ایجاد انگیزه و کارآیی در کارکنان از دیدگاه امام علی (ع)

مرضیه مختاری پور

دکتر سیدعلی سیادت

استادیار دانشگاه اصفهان

گروه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی ویژگی‌های مدیران و مهم‌ترین راهکارهای اجرایی در ایجاد انگیزه و کارآیی در کارکنان بوده است. برای بررسی موضوع این مقاله از کتاب ارزشمند و گرانمای نهج البلاغه که مجموعه‌ای از خطابه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی (ع) می‌باشد، استفاده گردید. نتایج این بررسی نشان داد که از نظر امام علی (ع):

۱- مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران، استقامت و پایداری در کارها، داشتن تقوای الهی و پرهیزکاری، برخوردار بودن از سابقه درخشان، سخاوت و بخشش گری، فروتنی در برابر مردم می‌باشد.

۲- مهم‌ترین راکارهای اجرایی در ایجاد انگیزه در کارکنان، مشورت، تشویق و تنبیه، رعایت عدالت، تواضع و عدم اجتناب از زیر دستان، رفق و مدارا نسبت به زیر دستان همراه با قاطعیت.

کلید واژه‌ها: مدیر، تصمیم‌گیرندگان، کارآیی، انگیزه، کارکنان

## مقدمه

در این مقاله کوشش به عمل آمده که ویژگی‌های مدیران و مهم‌ترین راهکارهای اجرایی در ایجاد انگیزه و کارآیی در کارکنان از نگاه اسلام و با تأکید بر نهج البلاغه استنباط، استخراج و تبیین شود. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت، آن است که برخی از این ویژگی‌ها معطوف به فعالیت مدیریت و پاره‌ای ناظر به مدیران و تعدادی درباره کارگزاران است، اصول و قواعد بینشی یاد شده غالباً در حوزه‌ها و قلمورهای دیگر جریان دارد، اما در متون و نهج البلاغه بر آنها در قلمرو زمامداری و مدیریت کلان تأکید شده است و بسیاری از آنها قابل تعمیم به سطوح دیگر مدیریت و مدیریت سازمانی می‌باشد و مبنای آن شمول متن و نص یا تنقیح و تعمیم ملاک و مناط قطعی است.

در واقع می‌توان ادعا کرد که الگویی از مبانی ارزشی و نظری درباب مدیریت در متون و منابع دینی از جمله نهج البلاغه ارائه شده است. نیمی از نامه‌های نقل شده از امام علی (ع) (تقریباً ۳۹ نامه) به مباحث حکومت و مدیریت اختصاص دارد و بیشترین توجه ایشان در این منشورها، عهدها و نامه‌های ابلاغ شده به کارگزاران و مدیران به مسأله نوع، الگو و شیوه حکومت و مدیریت بوده است.

## ویژگی‌های مدیران

با تأمل در نهج البلاغه می‌توان دریافت که نامه ۵۳ نهج البلاغه که یک فرمان

حکومتی از امام علی (ع) به مالک اشتر زمامدار مصر است و مفصل‌ترین منشور حکومتی و اداری امام علی (ع) می‌باشد، به گونه مستقیم به معیارهای گزینش بسیاری از مقام‌های مدیریتی در جامعه پرداخته است. از آنجا که این برنامه از سوی امام علی (ع) خطاب به یک زمامدار نوشته شده و شامل فرمان‌ها و توصیه‌هایی به مالک اشتر است، حضرت با بیان ویژگی‌ها و وظایف مالک به عنوان یک زمامدار به طور غیر مستقیم به معیارهایی که می‌تواند در گزینش و انتخاب زمامدار نقش داشته باشد، نیز اشاره کرده است. آنچه که از عهد نامه ۵۳ نهج البلاغه به نقل از فیض الاسلام استنباط می‌شود این است که هر کس که در مصدر امر قرار گیرد باید واجد شرایط زیر باشد:

۱- پیروی از الگوهای ارزشمند پیامبر اسلام و ائمه (ع)

«و برگزیدن فرمان او و پیروی از آنچه در کتاب خود به آن امر فرموده از واجبات و مستحبات که کسی نیکبخت نمی‌شود مگر به پیروی از آنها و بدبخت نمی‌گردد جز به زیر بار نرفتن و تباہ ساختن آنها» (ص ۹۹۲)

«پس اگر در حکمی اختلاف پیدا کنید به خدا و رسولش رجوع نمایید، پس رجوع به خدا فرا گرفتن محکم از کتاب او می‌باشد و رجوع به رسول فرا گرفتن سنت او است.» (ص ۱۰۰۹)

۲- پرده پوشی نسبت به عیوب مردم

«و باید از رعیت کسی را بیش از همه دور و دشمن داشته باشی که به گفتن زشتی‌های مردم اصرار دارد، زیرا مردم را عیوب و زشتی‌هایی است که سزاوارتر کس برای پوشاندن آنها حاکم است، پس آنچه زشتی‌های مردم به تو پوشیده است پی مکن که بر تو است پوشیدن آنچه بر تو آشکار شود و خدا بر آنچه از تو پنهان

است حکم می‌فرماید، پس تا می‌توانی زشتی را ببوشان که خدا ببوشاند زشتی تو را که دوست می‌داری از رعیت پنهان داری». (ص ۹۹۸)

۳- نیکی کردن به مردم

«پس مردم آن سامان را با نیکویی کردن به ایشان خرم و شاد گردان» (نامه ۱۸، ص ۸۶۸)

«پس سفارش درباره سوداگران و صنعتگران را بپذیرد و درباره نیکی کردن به آنان سفارش کن». (ص ۱۰۱۸)

«و به زیر دستان مهربان بوده» (ص ۱۰۰۷)

«و مهربانی و خوش رفتاری و نیکویی با رعیت را در دل خود جای ده و مبادا نسبت به ایشان جانور درنده بوده خوردنشان را غنیمت دانی که آنها دو دسته‌اند یا با تو برادر دینند یا در آفرینش مانند تو هستند که از پیش گرفتار لغزش بوده و سبب‌های بدهکاری به آنان رو آورده، عمداً و سهواً در دستشان قرار می‌گیرد». (ص ۹۹۴ و ۹۹۵)

«و رسیدگی کن به یتیمان و پیران سالخورده که چاره‌ای ندارند». (ص ۱۰۲۰)

«پس از خدا بترس، از خدا بترس درباره دسته زیر دستان درمانده و بیچاره و بی‌چیز و نیازمند و گرفتار در سختی و رنجوری و ناتوانی». (ص ۱۰۲۰)

۴- خوش سابقه‌تر بودن نزد مردم (برخوردار بودن از سابقه درخشان)

«پس همنشین باش با کسانی که خوشنام و دارای سابقه‌های نیکو می‌باشند» (ص ۱۰۰۰)

۵- صلابت در مقابل قدرتمندان

«و بر زورمندان سخت‌گیری و گردن‌فرازی نماید». (ص ۱۰۰۷)

۶- سخاوت و بخشش‌گری

«و هرگز از بخشش و گذشت پشیمان و به کیفر شاد مباش» (ص ۹۹۵)

«و آنچه می‌بخشی به خوشرویی ببخش.» (ص ۱۰۲۲)

۷- دیرخشم بودن

«و از کسانی که دیر به خشم می‌آیند» (ص ۱۰۰۶)

«هنگام افروختگی خشم و تیزی سرکشی و حمله با دست و تندی وزشتگویی

زیانت، بر خود مسلط باش.» (ص ۱۰۳۳)

«و به خشمی که می‌توانی مرتکب نشوی شتاب منما، مگو من مأمورم و امر

می‌کنم پس باید فرمان مرا بپذیرند و این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف و

سستی دین و تغییر و زوال نعمت‌ها گردد.» (ص ۹۹۵)

۸- صدق و راستی

«و خود را به راستگویان بچسبان» (ص ۱۰۰۰)

۹- عاقل تر بودن نزد مردم

حضرت علی (ع) در این باره فرموده است: *مطالعات فرهنگی*

«پیشوا و رهبر به قلبی اندیشمند و زیبایی گویا و دلی که براقامه حق استوار باشد

نیازمند است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۱۳۱)

۱۰- داشتن تقوای الهی و پرهیزکاری

«و خود را به پرهیزکاران بچسبان.» (ص ۱۰۰۰)

۱۱- تسلط بر هوای نفس

«و او را امر می‌فرماید که نفس خود را هنگام شهوات و خواهش‌ها فرونشاند و

هنگام سرکشی‌ها آن را باز دارد» (ص ۹۹۲)

«و بر هوا و خواهش خود مسلط باش و به نفس خویش از آنچه برایت حلال و روا نیست بخل بورز زیرا بخل به نفس، انصاف و عدل است از او در آنچه او را خوش آید یا ناخوش سازد.» (ص ۹۹۴)

۱۲- ترس از خدا

«و مبادا خود را برای جنگ با خدا آماده سازی که تو را توانایی خشم او نبوده از بخشش و مهربانیش بی نیاز نیستی.» (ص ۹۹۵)

۱۳- رعایت عدالت و انصاف

«با خدا به انصاف رفتار کن و از جانب خود و خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش میداری درباره مردم انصاف را از دست مده» (ص ۹۹۶)

«و نیکوترین چیزی که حکمرانان را خشنود می دارد، برپا داشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی رعیت می باشد.» (ص ۱۰۰۸)

۱۴- گذشت و پرهیز از انتقام جویی

«از مردم گره هر کینه را بگشا و از خود رشته هر انتقام و بازخواستی را جدا کن.» (ص ۹۹۸)

«و گره ترس را از دل هاشان بگشا» (نامه ۱۸، ص ۸۶۸)

۱۵- تواضع علمی

«و از هر چه که تو را نادرست در نظر آید خود را نادان بنما.» (ص ۹۹۸)

۱۶- پرهیز از شتاب در امور

«و در تصدیق و باور داشتن بدگو و سخن چین شتاب منما.» (ص ۹۹۸)

۱۷- روحیه صلح دوستی

«و از صلح و آشتی که رضا و خشنودی خدا در آن است و دشمنت تو را به آن

بخواند، سریجی مکن.» (ص ۱۰۲۸)

۱۸- پرهیز از گفتار دو پهلو

«و بعد از برقراری و استوار نمودن عهد و پیمان گفتار دو پهلو به کارمیر.»

(ص ۱۰۲۹)

۱۹- پرهیز از خودپسندی

«و پرهیز از خودپسندی و تکیه به چیزی که تو را به خودپسندی وادار و از اینکه

دوست بداری مردم تو را بسیار بستایند.» (ص ۱۰۳۲)

«و تندی و خودپسندی را از خویشتن دور کن تا خدا درهای رحمتش را به روی

تو بگشاید.» (ص ۱۰۲۲)

۲۰- پرهیز از منت‌گذاری و امتیاز بر مردم

«و پرهیز از اینکه بر رعیت به نیکی که می‌کنی منت‌گذاری یا کاری که انجام

می‌دهی بیش از آنچه هست در نظر آری، زیرا منت نهادن احسان را بی نتیجه

می‌گرداند و کار را بیش از آنچه هست پنداشتن، نور حق را می‌زداید.» (ص ۱۰۳۲)

«و باید نیکویی که درباره آنان نموده و آنها را به آن توانا ساخته‌ای نزد تو بزرگ

نیاید.» (ص ۱۰۰۷)

«و پرهیز از آنکه چیزی را به خود مخصوص داری که بهره همه مردم در آن

یکسان است.» (ص ۱۷۵)

۲۱- پرهیز از خلف وعده و عهد و پیمان فریبنده

«پرهیز از اینکه به وعده‌ای که به رعیت می‌دهی وفا نکنی، زیرا وفا نکردن به

وعده سبب خشم خدا و مردم می‌گردد.» (ص ۱۰۳۲)

«و عهد و پیمانی مبند که در آن تأویل و بهانه و به کار بردن مکر و فریب راه

داشته باشد.» (ص ۱۰۲۹)

۲۲- سعی و کوشش، یاری خواستن از خدا، صبر و شکیبایی در امور و استقامت و پایداری در کارها

«و حکمران از عهده آنچه خدا بر او لازم گردانیده بر نمی آید مگر به سعی و کوشش، یاری خواستن از خدا و آماده نمودن خود بر به کار بستن حق و شکیبایی بر آن در کار آسان یا گران و دشوار.» (ص ۱۰۰۵)

«و از آنان که درشتی او را از جا نکند و نرمی او را نشانند.» (ص ۱۰۰۷)

۲۳- فروتنی در برابر خدا

«پس برای خدایی که تو را آفریده، فروتنی کن.» (ص ۱۰۲۲)

۲۴- پرهیز از فاصله گرفتن از مردم و تشریفات

«و پاره‌ای از وقت خود را برای نیازمندان از خود قرارده که در آن وقت خویشتن را برای ایشان آماده ساخته، در مجلس عمومی بنشین.» (ص ۱۰۲۱)

همچنین امام علی (ع) می‌فرمایند:

«مبادا غیبت تو در میان مردم زیاد شود.» (انصاریان، ۱۳۵۵: ۹۶۸)

شریف رضی آورده است:

«و چون دهقانان انبار هنگام رفتن امام علی (ع) به شام او را دیدند برای وی پیاده شدند و پیشاپیش دویدند، فرمود این چه کار بود که کردید، گفتند عادت است که داریم و بدان امیران خود را بزرگ می‌شماریم. فرمود به خدا که امیران شما از این کار سودی نبردند و شما در دنیایتان خود را بدان به رنج می‌افکنید و در آخرتتان بدبخت می‌شوید و چه زیانبار است رنجی که کیفر در پی آن است و چه سودمند



است آسایشی که با آن از آتش در امان است.» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۱۷۷)

۲۵- اختصاص بهترین وقت به مناجات با خدا، انجام دادن واجبات  
«و بهترین وقت‌ها و پاک‌ترین قسمت آن را برای خود و آنچه بین تو و خدا است  
قرار ده.» (ص ۱۰۲۳)

«و باید برپا داشتن واجبات که برای خدا است و بسی در وقت گزیده‌ای باشد  
که برای خدا دینت را خالص می‌گردانی، پس در شب و روزت از تن خود به خدا  
واگذار و بدان که به وسیله آن به خدا نزدیک می‌شوی وفا کن و کوشش نما که  
داری شرایط کمال و بی عیب و نقص باشد، گرچه تنت را بفرساید.» (ص ۱۰۲۳ و  
۱۰۲۴)

۲۶- تعهد به انجام امور در وقت خود  
«و در هر روز کار آن روز را به جا آور، زیرا برای هر روز کاری است مخصوص  
آن.» (ص ۱۰۲۳)

۲۷- برپا داشتن حدود الهی  
«و حق را برای آنکه شایسته است از نزدیک و دور اجرا کن.» (ص ۱۰۲۶)

۲۸- فروتنی در برابر مردم  
امام علی(ع) در نامه‌ای که به یکی از والیان خود نوشته چنین فرموده است:  
«در برابر رعیت فروتن باش.» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۱۷۵)

۲۹- عالم‌تر بودن نزد مردم  
حضرت علی(ع) در خطبه‌ای فرمود:

«ای مردم سزاوارترین مردمان بر خلاف قوی‌ترین آنان بدان و داناترینشان به  
دستورهای خداوند است، بنابراین لازم است که در هر کاری عالم‌ترین افراد زمان

آن کار را به دست گیرند» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۱۳۲)

۳۰- توانمندتر بودن نزد مردم

حضرت علی(ع) فرموده است:

«ای مردم سزاورترین اشخاص برای حکومت کسی است که بدان داناتر باشد.»

(دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۱۴۰)

## ویژگی‌های مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان از دیدگاه حضرت علی(ع)

از آنجا که امروزه مدیریت را مترادف با تصمیم‌گیری می‌دانند. بنابراین بررسی ویژگی‌های یک مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است. در این قسمت جهت کار تطبیقی با کلام امام علی(ع) از فرایند تصمیم‌گیری عقلایی (منطقی) نام برده می‌شود که از چهار قسمت شناسایی وضع موجود، ارائه راه‌حل‌های مختلف، ارزیابی راه‌حل‌ها و گزینش بهترین‌ها و اجرا و پیگیری تشکیل شده است (رایینز، ۱۳۷۶).

امام علی(ع) در نامه ۵۳ خود به مالک به نقل از فیض الاسلام موارد زیر را برای ویژگی‌های مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان بیان کرده‌اند:

### ۱- شناسایی وضع و شرایط موجود

در این مرحله مدیر باید از وضعیت و موقعیت سازمان تحت امر خود دائماً اطلاع داشته باشد و آنچه که اهمیت دارد را مشخص سازد. آنچه که امام علی(ع) در این مرحله به آن توجه دارند، نقش خود مدیر در کسب اطلاعات از وضعیت موجود و

مسئله‌یابی می‌باشد. یعنی با استفاده از تجربه خود از راههای غیر رسمی و نه رسمی به بررسی وضع سازمان پردازد و به وجود مسئله‌ای پی ببرد. حضرت علی(ع) درباره انجام دادن هر کاری در زمان خود می‌فرماید:

«پس هر چیز را به جای خود بگذار و هر کاری را در وقت آن انجام ده»  
(ص ۱۰۳۲)

## ۲- ارائه راه‌حل‌های مختلف

بعد از اینکه مدیر در قسمت نخست با تعیین هدف‌ها و بررسی وضع موجود، مشکل و مسئله‌ای را مورد شناسایی قرار داد و پی به وجود شرایط نامطلوب سازمان برد، وظیفه او ایجاب می‌کند تا در حل آن مشکل بکوشد. از ابعاد مختلف ممکن است راهکارهایی را مشخص سازد یا به تنهایی به آن دسترسی پیدا کند، یا با مشورت مشاوران و اعضای سیستم جهت حل این مسئله به آن برسد. حضرت علی(ع) در این مرحله به مشورت با دانایان اشاره می‌کنند و می‌فرمایند:

«و درباره استوار ساختن آنچه کار شهرهای تو را منظم می‌گرداند و بر پا داشتن آنچه مردم پیش از تو برپا داشته بودند، بسیار با دانشمندان مذاکره و با راستگویان و درست کرداران گفتگو کن.» (ص ۱۰۰۲)

سفارش حضرت علی(ع) به هم نشینی با حکما به خاطر افزون دامنه علم و حکمت مدیر است تا در مواقع حساس تصمیم‌گیری از اطلاعات و دانش بیشتری برخوردار باشد.

## ۳- ارزیابی راه‌حل‌ها و گزینش بهترین‌ها

در این مرحله مدیر موظف است از بین انبوه راهکارهای ارائه شده جهت حل

مسئله یکی را انتخاب کند، اما اینکه با چه ملاکی دست به چنین انتخابی بزند به عوامل متعددی بستگی دارد. در این مرحله امام علی(ع) خطاب به مالک به بیان معیار جهت انتخاب یک گزینه پرداخته‌اند و با توجه به نظام ارزشی اسلام که مبتنی بر خدا محوری و حق طلبی است می‌فرمایند که باید توجه مدیر به حق محوری و حق مداری باشد و در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشاره می‌کنند که باید توجه تو به گسترش عدالت و حق مداری باشد.

#### ۴- اجرا و پیگیری

بعد از اینکه با ملاک‌های مشخص شده یک گزینه انتخاب شد، نوبت به اجرای آن می‌رسد. نکاتی که مدیر باید در این مرحله مورد توجه قرار دهد عبارت است از: ۱- اجرا فوری باشد.

حضرت علی(ع) در این مورد می‌فرمایند:

«و بترس از شتابزدگی به کارها پیش از رسیدن هنگام آنها یا دنبال‌گیری و سخت‌کوشی در آنها هنگام دسترسی به آنها یا از ستیزگی در آنها وقتی که سررشته ناپیدا باشد یا از سستی در آنها چون در دسترس آید.» (ص ۱۰۳۲)

۲- مجریان خوبی انتخاب کند.

امام علی(ع) خطاب به مالک می‌فرمایند:

«پس از آن در حال نویسندگان بنگر و بهترین ایشان را به کارهایت بگمار»

(ص ۱۰۱۶)

۳- نظارت همه جانبه داشته باشد تا بتواند پاداش دقیق و مناسب بدهد.

«پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن» (ص ۱۰۱۲)

«و در کار خراج به صلاح خراج دهندگان کنجکاوی کن.» (ص ۱۰۱۴)

۴- جهت نظارت و ارزیابی کار مجریان، نمایندگان ویژه داشته باشد.

امام علی(ع) در این خصوص می‌فرمایند:

«پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرس‌های راستکار و وفادار بر

آنان بگمار.» (ص ۱۰۱۲)

۵- مجازات فرد خاطی و خیانتکار

حضرت امیر(ع) در این خصوص می‌فرمایند:

«و خود را از یاران دور دار و اگر یکی از ایشان به خیانت و نادرستی دستش را

بیالاید و خبرهای باز رسانت به خیانت او گرو آید به گواهی همان خبرها اکتفا کن،

پس باید او را کیفر بدنی بدهی و او را به کردارش بگیری.» (ص ۱۰۱۳)

۶- اگر تصمیم غلطی گرفته بود باید از مردم عذر خواهی کند.

حضرت علی(ع) می‌فرمایند:

«و اگر رعیت به تو گمان ستمگری را بردند، عذر و دلیل را برای ایشان آشکار

کن و گمان‌های آنها را با آشکار کردن از خویشان دور نما.» (ص ۱۰۲۷)

عوامل مؤثر بر کارآیی کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان از دیدگاه

حضرت علی(ع)

یکی از وظایف اصلی مدیران، کارآیی کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان

می‌باشد، وجود منابع سرشار مادی به تنهایی سازمان و تشکیلات منسجم و کارآمد

ایجاد نمی‌کند، عنصر ضروری و اجتناب ناپذیر دیگر وجود نیروی انسانی کارآمد و

اثر بخش است. بعضی از مهم‌ترین شیوه‌های اجرایی که نقش مؤثری در ایجاد انگیزه

و کارآیی کارکنان دارد، در عهدنامه ۵۳ نهج البلاغه به نقل از فیض الاسلام به شرح زیر آمده است.

#### ۱- همشینی با افراد سازمان

افراد سازمان باید بتوانند بدون هیچ مانعی به حضور مدیر برسند و مسائل خود را با او در میان بگذارند، مدیری که با افراد تماس حاصل نکند و خود را از آنها پنهان کند و یا مانع از تماس افراد با خود شود، از انگیزه افراد می‌کاهد. حضرت علی(ع) در این خصوص خطاب به مالک می‌فرماید:

«مبادا خویشتن را زیاده از رعیت پنهان کنی زیرا رو نشان ندادن حکمرانان به رعیت قسمتی از تنگی و آگاه نبودن به کارها است و رونشان ندادن حکمرانان و رعیت اطلاع بر آنچه را که از آن پنهان بوده‌اند، از ایشان پوشیده می‌سازد، پس نزد حکمرانان کار بزرگ خرد و کار خرد بزرگ و نیکویی زشتی و زشتی نیکویی و حق و درستی به باطل و نادرستی آمیخته گردد.» (ص ۱۰۲۵)

همچنین می‌فرماید:

«قسمتی از وقت خود را برای رسیدگی به دادخواهی مردم قرار بده و شنیدن و رسیدگی به دادخواهی مردم را شخصاً عهده دار باش.» (انصاریان، ۱۳۵۵: ۹۶۵)

#### ۲- مشورت

شاید بتوان گفت که یکی از بهترین راههای ایجاد انگیزه در افراد، مشورت با آنان و شریک قرار دادن آنها در تصمیم‌گیری می‌باشد. مشورت به ایجاد انگیزه و علاقه بیشتر نسبت به کار کمک می‌کند. مشورت چنان که خود حضرت علی(ع) می‌فرماید در حقیقت احترامی به آراء و افکار دیگران است. ایشان مشورت کردن با دیگران را مایه بهره‌مندی از عقل آنان می‌دانند و اشاره می‌کنند، فردی که مشورت

کند از درخشش افکار بهره‌مند می‌گردد.

حضرت علی(ع) مشارکت مردم و تصمیم‌گیری در قالب مشورت را یکی از رئوس سیاست‌های خود در مدیریت جامعه به کار برده‌اند و این نشان از اهمیت فوق العاده مشورت در انجام کارها می‌باشد.

### ۳- تشویق و تنبیه

یکی از شیوه‌هایی که از دیرباز به عنوان عامل اساسی در انگیزش کارکنان مورد توجه بوده است، تشویق و تنبیه به موقع و یا به عبارت دقیق‌تر تقویت مثبت و منفی می‌باشد. برخی از مدیران به اشتباه تصور می‌کنند که در تشویق آنها جنبه مادی اهمیت دارد، در حالی که سیستم تشویق و تنبیه سیستمی اقتضایی و موقعیتی است و بستگی به فرهنگ کارکنان و طرز تلقی آنان دارد.

حضرت علی(ع) در این خصوص می‌فرمایند:

«و نباید نیکو کار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی‌رغبت سازد و بدکرداران را به بدی وا دارد و هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده.» (ص ۱۰۰۱)

«پس آرزوهای ایشان برآور و آنها را به نیکویی یاد کن و کسانی را که آزمایش نموده، رنجی برده‌اند، همشان را به زبان آور، زیرا یاد کردن نیکو کارشان دلیر را به هیجان آورده، به جنبش وا می‌دارد و نشسته را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌نماید.» (ص ۱۰۰۸)

و در مورد تناسب پاداش با رنج و زحمت افراد می‌فرمایند:

«پس رنج و کار هر یک از آنان را برای خودش بدان رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی و باید

بزرگی کسی تو را بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی تو را وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری.» (ص ۱۰۰۹)

۴- پاسخگویی به کارکنان و کنترل عملکرد آنان

مدیر باید از داخل عملکرد اجزای سازمان را کنترل کرده و در هر بخشی که کارش ضعیف بود یا کارآیی لازم را نداشت، اصلاحات لازم انجام گیرد و عناصر آن تقویت گردد و با نظارت دقیق بین عملکرد خوب، متوسط و ضعیف فرق گذارد، این عامل بسیار مهمی در ایجاد انگیزه کارکنان خواهد بود. حضرت علی (ع) در این خصوص خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

«در بین کارهای تو کارهایی است که ناچار باید خودت انجام دهی، از آنها پاسخ دادن کارگزاران است، آنجا که نویسندگان در مانده شوند و از آن کارها انجام درخواست‌های مردم است، روزی که به تو می‌رسد درخواست‌هایی که به سبب آنها یارانت را تنگدل می‌سازد.» (ص ۱۰۲۳)

۵- رفق و مدارا نسبت به زیر دستان همراه با قاطعیت

قاطعیت به معنای اجرای مناسب و به موقع قانون و بهره‌گیری از قدرت مشروع در جهت اجرای عدالت و مدارا به معنی سعه صدر و تحمل آرای دیگران می‌باشد. (حسینی، ۱۳۸۰). در موارد مختلف امام کارگزاران خود را به سازش و مدارا با مردم و گذشت از تخلفات جزئی آنان سفارش نموده‌اند. برای نمونه حضرت در عهد نامه مالک اشتر هنگام انتخاب او به استانداری مصر می‌فرمایند:

«و برای رعیت بالت را فرود آور و رویت را بگشا و پهلویت را نرم کن.» (نامه



همچنین امام علی (ع) در خطاب به کارگردانانش که خراجگیر بودند فرمود:  
«پس با مدارا و انصاف با مردم رفتار کنید و بر خواهش هاشان شکبیا باشید.» (نامه  
۵۱، ص ۹۸۵)

سیاست رفق و مدارا در صورتی به عنوان یک اصل کلی در ایجاد انگیزه و کارآیی مؤثر است و مورد تأکید است که مورد سوء استفاده قرار نگیرد و امام علی (ع) نیز در مواقعی به کارگیری آن را توصیه نمی‌کنند و حتی در جایی خشونت و تندی بجا را رفق و مدارا می‌نامند، به طوری که اگر برای اعمال مدیریت خشونت ضرورت یافت، برای اینکه داروی خشونت مؤثرتر باشد، باید قدری نرمش به آن اضافه کرد و در کنار دعوت کارگزاران خود به مدارا تذکر داده‌اند که باید این مدارا در موارد خاص با قاطعیت همراه باشد و می‌فرمایند:

«سختی و درشتی را با مقداری نرمی و همواری پیامیز و مدارا و مهربانی کن، هنگامی که مدارا شایسته‌تر باشد و به سختی و درشتی پرداز آنگاه که از تو جز سختگیری پیش نمی‌رود.» (نامه ۴۶، ص ۹۷۷)

«و به زودی این امر را به مدارا اصلاح کنم مادامی که مدارای با آن ممکن باشد و هرگاه چاره‌ای نیابم پس آخرین دواء داغ است.» (خطبه ۱۶۷، ص ۵۴۸)  
۶- تواضع و عدم اجتناب از زیردستان

این اصل در ایجاد روابط صمیمی بین مدیر و کارکنان و طرح مسائل میان آنها و ایجاد انگیزه بسیار مؤثر است. هرگاه مدیران با زیردستان خود با تواضع و فروتنی در برابر آنها نشست و برخاست نمایند، هم بهتر مشکلات آنها را می‌فهمند و هم برای آنان ایجاد انگیزه می‌کنند که بهتر کار کنند. حضرت علی (ع) در این باره

می‌فرمایند:

«عملی را که برای دادخواهی و رسیدگی به آنان قرار می‌دهی باید مجلس عمومی و در ملاء عام باشد و تو نیز شخصاً در آن مجلس عام شرکت کنی و برای خداوند متعال کمال فروتنی و تواضع را انجام بده.» (انصاریان، ۱۳۵۵: ۹۶۵)

۷- رعایت عدالت

از اساسی‌ترین پایه‌های انگیزش و کارآیی در یک نظام، شیوه‌های اجرایی و رفتار مبتنی بر عدالت و انصاف مدیران آن مجموعه است. رعایت عدالت نسبت به افراد، اکسیری معجزه‌کننده است و عدم رعایت آن و روی آوردن به تبعیض و ظلم منشأ از بین رفتن زحمت‌ها، ضایع شدن ارزش‌ها، پایمال شدن و کور شدن استعدادها و فقدان علاقه و انگیزه‌های کارکنان می‌شود.

امام علی (ع) خطاب به یکی از کارگزاران خود در این خصوص می‌فرماید:

«و در نگریستن به گوشه چشم و خیره نگاه کردن و اشاره نمودن و درود گفتن بین ایشان یکسان رفتار کن تا بزرگان در ستم کردن تو طمع و آرز نمایند و زیر دستان از دادگری تو نومید نشوند.» (نامه ۴۶، ص ۹۷۷)

امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«و کاری که باید پیش از هر کاری دوست داشته باشی میان روی در حق است و همگانی کردن آن در برابری و دادگری که بیشتر سبب خشنودی رعیت می‌گردد.» (ص ۹۷۷)

۸- رسیدگی به مشکلات مالی و اقتصادی زیردستان

حضرت علی (ع) رسیدگی به مشکلات مالی و اقتصادی زیردستان را مورد

اهمیت قرار می‌دهند و در این خصوص می‌فرمایند:

«پس به کارهای آنها رسیدگی کن چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌نمایند.» (ص ۱۰۰۷)

«و آن قدر به او ببخش و زندگی‌اش را فراخ ساز که عذر او را از بین ببرد و نیازش به مردم به آن بخشش کم باشد.» (ص ۱۰۱۱)

«پس جیره و خوار و بارشان را فراوان ده که این کار آنان را به اصلاح خودشان توانا می‌دارد و بی‌نیاز می‌گرداند از خوردن آنچه که زیر دست‌هاشان می‌باشد.» (ص ۱۰۱۲)

۹- به کارگماری افراد براساس لیاقت و شایستگی

می‌توان گفت لیاقت و شایستگی افراد در نظام مهم‌ترین اصل برای اداره جوامع بشری است، کارگزاران یک نظام باید دارای خصوصیتی از جمله تعهد، تقوی، شخصیت متعادل و... باشند و دارای خصوصیتی و تناسب با نوع کار، محدوده کار و میزان مسئولیت خود باشند. چرا که هر نوع مسئولیتی یک نوع شرایط و صفاتی را ایجاد می‌کند و مسلماً هر اندازه مسئولیت‌ها سنگین‌تر و گسترده‌تر باشد، باید شرایط احراز آن نیز به همان نسبت سخت‌تر و بیشتر باشد.

حضرت علی(ع) در این خصوص خطاب به مالک می‌فرمایند:

«پس در کارهای عمال و کارگردانان نظر و اندیشه کن و چون آنان را تجربه و آزمایش نمودی به کار و ادار و آنها را به میل خود و کمک به ایشان و سرخود به کاری نفرست، زیرا به میل و سرخود کسی را به کاری گماشتن گرد آمده ایست از شاخه‌های ستم و نادرستی و ایشان را از آزمایش شدگان و شرم داران از خاندان‌های

نجیب و شایسته و پیش قدم در اسلام بخواه و طمع‌های کمتر و اندیشه در پایان کارها را راستر هستند.» (ص ۱۰۱۲)

«آنگاه نیکوترین آنها را که بین مردم آشکار و درستکاتر آنها را که روشناس و در زبان‌هاشان باشد برگزین» (ص ۱۰۱۷)

«و نامه‌هایت که در آنها تدبیرها و رازها بیان می‌کنی، تخصیص ده به کسی که در همه خواهی پسندیده از نویسندگان دیگر جامع‌تر باشد.» (ص ۱۰۱۶)

«و برای هر کاری از کارهایت رئیس و کارگردانی از نویسندگان قرار ده که بزرگی کارها او را مغلوب و ناتوان نکند و بسیاری آنها او را پریشان نسازد.» (ص ۱۰۱۷)

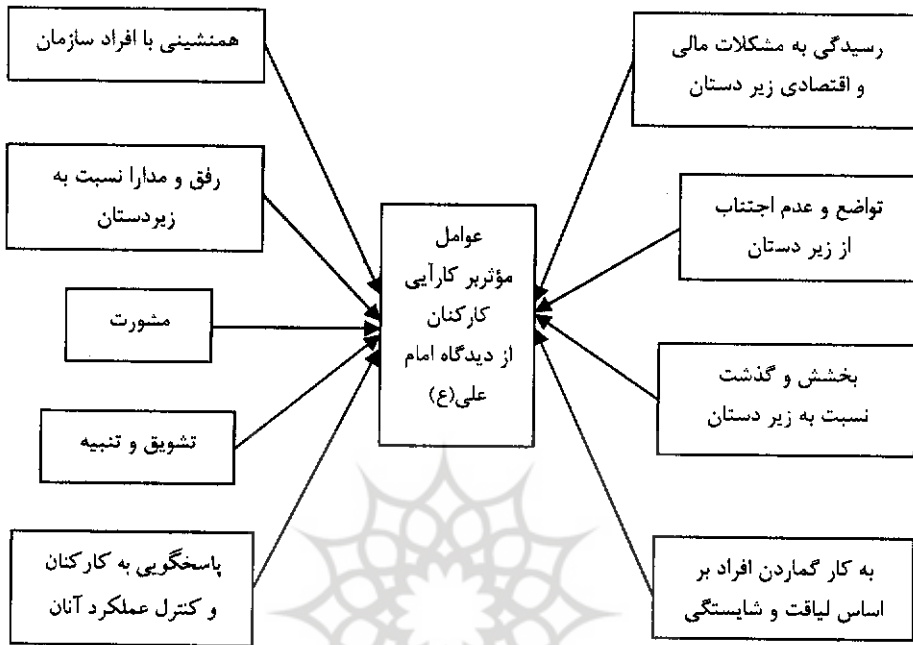
#### ۱۰- بخش و گذشت نسبت به زیردستان

یکی از عناصر دیگری که در کارآیی کارکنان مؤثر است، بخشش و گذشت نسبت به زیردستان می‌باشد.

امام علی (ع) در بخشی از عهدنامه ۵۳ خود به مالک سفارش می‌کنند که اگر مردم به تو مراجعه کردند با بذل و بخشش گره از کارشان بگشا و می‌فرمایند:

«و بدان چیزی سبب خوش بینی حاکم نیست به رعیت بهتر از نیکویی و بخشش او به ایشان و سبک گردانیدن هزینه‌های آنها و رنجش نداشتن از آنان بر چیزی که حقی به آنها ندارد نسبت، پس باید در این باب کاری کنی که خوش بینی به رعیت را به دست آوری، زیرا خوش بینی رنج بسیار را از تو دور می‌دارد.» (ص ۱۰۰۱ و ۱۰۰۲)

«پس با بخشش و گذشت خود آنان را عفو کن، همان طور که دوست داری خدا با بخشش و گذشتش تو را بیامرزد.» (ص ۹۹۵)



مدل مفهومی بررسی عوامل مؤثر بر کارایی کارکنان از دیدگاه امام علی (ع)

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا ویژگی‌های مدیران که به دو دسته عمومی و مرحله‌ای تقسیم شد، از دیدگاه امام علی (ع) مورد بررسی قرار گرفت. برخی از مهم‌ترین صفات عمومی مدیران شامل صدق و راستی، شجاعت عاقل‌تر بودن نزد مردم، مهربانی نسبت به ضعفا و محرومین و بلند همتی بود. صفات مرحله‌ای مربوط به ویژگی‌های مدیران به عنوان تصمیم‌گیرندگان بود که از فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی استفاده شد که از چهار قسمت شناسایی وضع موجود، ارائه راه‌حل‌های مختلف، ارزیابی

راه‌حل‌ها و اجرا و پی‌گیری تشکیل شده است و در پایان راهکارهای اجرایی مؤثر بر کارآیی و انگیزه در کارکنان مورد تبیین قرار گرفت که راه‌هایی مانند بخشش و گذشت نسبت به زیر دستان، رسیدگی به مشکلات مالی و اقتصادی زیردستان، به کارگماری افراد براساس لیاقت و شایستگی، همنشینی با افراد سازمان و... مطرح شد و از دیدگاه امام علی(ع) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## منابع

- انصاریان، علی (۱۳۵۵). *الدلیل علی موضوعات نهج البلاغه*. نهج البلاغه موضوعی (ترجمه: اسماعیل تاجبخش ۱۳۶۲) جلد اول، تهران: یاسر.
- حسینی، سیدغلامحسین (۱۳۸۰). *قاطعیت و مدار از دیدگاه امام علی(ع)*. مجله حوزه و دانشگاه، فصلنامه علوم انسانی - اجتماعی (علمی - تخصصی)، شماره ۲۶، سال هفتم، بهار.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۹). *دولت آفتاب. اندیشه سیاسی و سیره حکومتی امام علی(ع)*. تهران: انتشارات دریا.
- رایزین، استیفن پی (۱۳۷۶). *مبانی رفتار سازمانی*. (ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضی، سید بهاءالدوله ابونصر بن بابویه (۱۳۷۴). *نهج البلاغه*. (ترجمه: اسدالله مبشری) تهران: انتشارات فرهنگ اسلامی.
- رضی، سید بهاءالدوله ابونصر بن بابویه (۱۳۷۴). *ترجمه و شرح نهج البلاغه، خطبه‌ها، نامه‌ها و سخنان کوتاه امیرالمؤمنین(ع)*. (ترجمه: فیض الاسلام)، مجلد ۱-۷.

