

# نگرش به حکومت و مدیریت از منظر امام علی(ع)\*

علیرضا اعرافی\*\*

## چکیده

در دیدگاه حضرت علی(ع)، نگرش مدیران به «مدیریت» چگونه باید باشد؟ برای پاسخگویی به این سؤال سعی شده است با استفاده از سخنان ایشان در نهج البلاغه اصول کلی حاکم بر نگرش مدیران و وظایف کلی آنان در یازده اصل بررسی گردد:

۱. امانت بودن مسؤولیت و مدیریت؛ ۲. ارزش ابزاری حکومت و مدیریت؛ ۳. نگرش اخلاقی به مدیریت؛ ۴. سلسله مراتب و مشارکت در مسؤولیت‌ها؛ ۵. مسؤولیت فرصتی اخلاقی و معنوی؛ ۶. عمران و آبادانی در کنار وظایف فرهنگی؛ ۷. ضرورت استفاده از تجارب تاریخی در مدیریت؛ ۸. حقوق و وظایف متقابل؛ ۹. نگرش مثبت و کرامت‌مدار به انسان‌ها؛ ۱۰. توجه به قدرت و نظارت الهی؛ ۱۱. توجه به مشارکت و نقدپذیری در مدیریت.

\* مقاله حاضر حاصل یک سخنرانی است که توسط آقای محمد داوری بازنویسی شده است.

\*\* ریاست پژوهشکده حوزه و دانشگاه

نهج البلاغه مجموعه‌ای از خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی(ع) است که به همت سیدرضی جمع‌آوری و تنظیم شده است. در بخش نامه‌ها، مجموعاً ۷۹ نامه ذکر شده است که آن‌ها را از نظر موضوعی می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: دسته اول نامه‌های اخلاقی و تربیتی است که مفصل‌ترین آن‌ها، نامه ۳۱ (توصیه‌های ایشان به فرزندش امام حسن یا محمد بن حنفیه) است؛ دسته دوم مکاتبات حضرت با معاویه؛ و دسته سوم (تقریباً ۳۹ نامه) مواردی است که امام درباره مسائل حکومت و مدیریت، به مناسبت‌های مختلف، خطاب به کارگزاران کشوری و لشگری بیان فرموده‌اند. در واقع می‌توان ادعا کرد که نیمی از نامه‌های نقل شده از علی(ع) در نهج البلاغه، به مباحث حکومت و مدیریت اختصاص دارد. 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.

هرچند نمی‌توان ادعا کرد که تمامی مباحث مدیریت یا علوم انسانی در متون و منابع دین اسلام مطرح شده است و نیازی به عقل و تجربه بشر نیست، می‌توان ادعا کرد که الگویی از مبانی ارزشی و نظری در باب مدیریت در متون و منابع دینی، از جمله نهج البلاغه، ارائه شده است که در علوم اجتماعی و از جمله مدیریت تأثیر فراوانی دارد. بنابراین، سؤال اساسی در این مقاله این است: «در دیدگاه حضرت علی(ع)، نگرش یک مدیر به «مدیریت» خود چگونه باید باشد؟»

پاسخ این سؤال را می‌توان با مطالعه و بررسی مکتوبات و نامه‌های حضرت، به خصوص عهدنامه مالک اشتر<sup>۱</sup> - مفصل‌ترین و جامع‌ترین منشور حکومتی و اداری علی(ع) - به دست آورد. ایشان در این نامه‌ها بیش از ۲۰۰ دستورالعمل در زمینه‌هایی مانند چگونگی ارتباط کارگزاران با مردم، دوست و دشمن و نظیر آن - ذکر کرده‌اند که تجزیه و تحلیل این دستورالعمل‌ها ما را به اصول لازم در نگرش مدیر به مدیریت راهنمایی می‌کند.

تذکر این نکته ضروری است که همه فعالیت‌های انسان در مقام کنش‌های اجتماعی مسبوق به نگرش است؛ بدین معنا که تمام این فعالیت‌ها در صحنه عمل، بر اساس نوع نگرش قبلی شخص تنظیم می‌شود و هنگام اشتغال مدیر به خدمت و فعالیت اداری، عملکرد، نوع ارتباط با دیگران و همه رفتارهای مدیریتی وی مسبوق به نگاه او به مسؤولیت و مدیریت خواهد بود. در واقع، نگرش مدیر بر اساس پاسخ به پرسش‌هایی

مانند این‌که: «این کار ارزشمند است یا خیر»، «این عمل چه مقدار ارزش دارد»، «این رفتار چه سهمی در زندگی وی دارد» و «مردم دارای چه منزلت و مرتبتی هستند»، شکل می‌گیرد و نوع این پاسخ‌ها نقشی تام در شکل‌گیری نوع و روش مدیریتی وی دارند. بدین ترتیب مواضع ما در پشت صحنه مدیریت، تعیین‌کننده نحوه عمل و فعالیت ما در صحنه مدیریت است. در روان‌شناسی گفته می‌شود که فعالیت و کنش انسان، مبتنی بر نوع نگرش و انگیزش اوست و چون انگیزش بر نگرش تکیه دارد، نقش نگرش بنیادی‌تر است و در واقع، نگرش، مولد انگیزش و گرایش است، هرچند نمی‌توان از منشأ غریزی برخی انگیزه‌ها غافل بود که نگرش فرد نمی‌تواند تأثیر مستقیم در آن انگیزه‌ها داشته باشد. از این رو در مقام عمل نگرش جایگاهی مهم دارد و این قانون و قاعده‌ای روشن است که عقل و تجربه درونی نیز آن را تأیید می‌کند.

با مراجعه به کلام علی(ع) در بحث از مدیریت، می‌توان دو نوع سؤال مطرح کرد: اول، رفتار یک مدیر در مقام اجرای وظایف مدیریتی چگونه باید باشد؟ پاسخ این سؤال را می‌توان از دستورالعمل‌هایی که حضرت در نامه‌های مختلف بیان کرده‌اند، به دست آورد. اما سؤال عمیق‌تر این است: از دیدگاه امام(ع)، نگرش مدیران به حکومت و مدیریت باید چه نوع نگرشی باشد؟ و توصیه‌های حضرت در این زمینه چیست؟ به عبارت دیگر، از دیدگاه علی(ع) چگونه باید در پشت صحنه مدیریت، به نگرش‌ها و انگیزش‌ها سامان بخشید تا آن دستورالعمل‌ها و توصیه‌ها در جای خود تحقق یابد؟ در این صورت، فهم دیدگاه حضرت در باب مواردی از قبیل کار، مسؤولیت و مدیریت و... که پشت صحنه عمل مدیریتی افراد را مشخص می‌کند - ضرورت دارد.

به عبارت دیگر در مدیریت توصیه‌ها و توصیفها داریم، و علی‌الاصول توصیه‌ها و تجویزهای اداری و اخلاقی مبتنی بر توصیفها است، و مبنای بایدهای مدیریتی هستیها و واقعیتها است؛ یک بار می‌توان از آن توصیه‌ها سؤال کرد و بار دیگر از توصیفها و نگرش و باور به آنها.

محور اصلی بحث در این مقاله، یافتن پاسخ سؤال اول (حوزه کنش‌ها و رفتارهای مدیران) نیست، بلکه پاسخگویی به سؤال دوم (نگرش‌ها) است. در سطور آتی بر اساس کلمات نقل شده از حضرت علی(ع) در نهج‌البلاغه، اصول کلی حاکم بر نگرش مدیران و وظایف کلی آنان را در یازده اصل بررسی خواهیم کرد.

## ۱. امانت بودن مسؤولیت و مدیریت

«نگرش امانتی» در پذیرش حکومت و مدیریت، اصلی بنیادی و قاعده‌ای فراگیر در بینش اسلامی و قرآنی است؛ زیرا در منطق دینی همه نعمت‌ها ودایع و امانت‌های الهی‌اند. البته این نعمت‌ها از نظر درجات و مراتب، در یک رتبه قرار ندارند؛ برخی از نعمت‌ها به دلیل شمول و فراگیری و کارایی و اثرگذاری بیشتر، و نیز به لحاظ ارتباط وظایف و تکالیف برتر با آن‌ها، امانتی خاص تلقی می‌شوند. بنابراین در فرهنگ دینی، امانت دو کاربرد دارد: نخست در معنای عام که شامل همه نعمت‌ها و عنایت‌های الهی است؛ دوم در مورد نعمت‌ها و الطاف ویژه الهی. برای مثال مقصود از آیه شریفه امانت (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)<sup>۲</sup> معنای دوم، یعنی امانت‌های ویژه است. البته در تعیین مصداق این امانت اختلاف وجود دارد؛ برخی آن را توحید و معرفه‌الله، و گروهی امامت و ولایت دانسته‌اند.

۲۵

«امانت»، در لغت از ریشه «أمن» به معنای آرامش و آسایش خاطر است؛ و در اصطلاح، ودیعتی است که کسی آن را به دیگری می‌سپارد و به او در نگهداری از آن، اعتماد می‌کند. از این رو امانت دارای چند رکن است: امانت سپار، امانت‌پذیر، مورد امانت، و شرایط و وظایف امانتداری.

براساس این اصل، زمامداری و مدیریت، به عنوان مظاهر و مراتب ولایت و امامت، از امانت‌های خاص است. مدیران و حاکمان قبل از هر چیز باید به این اصل باور داشته باشند و نگرش خود را بر این بنیاد استوار سازند.

نکته شایان یادآوری این است که نگرش امانتی در باب زمامداری و مدیریت، هم به دلیل اثرگذاری گسترده آن و هم از جهت مسائل روان‌شناختی مربوط به آن، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا حبّ ریاست از غرایز سرکش و از دام‌های شیطانی و وسوسه‌های رهن است و از سوی دیگر، قدرت می‌تواند زمینه‌ساز تولید آسیب‌ها و آفت‌های فراوان فردی و اجتماعی شود. حضرت علی (ع) در این خصوص خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

مگو من مأمورم و مسؤولیت دارم، امر می‌کنم و باید اطاعت شود؛ زیرا این کار موجب دخول فساد در قلب و خرابی دین و نزدیک شدن تغییر و تحوّل در قدرت است.<sup>۳</sup>

بدین ترتیب در این نگرش الهی تأکید بر نفی اصالت ریاست و طرد برداشت مادی از آن است.

نکته مهم دیگر این است که امانت در نگرش امام علی با امانت در نگرش های مادی متفاوت است؛ در نگرش مادی ممکن است مدیریت صرفاً امانتی اجتماعی تلقی بشود، اما این امانت در پیش الهی سه ضلعی است: امانت خدا، امانت مردم و امانت حاکمان در سلسله مراتب اداری، که در نهج البلاغه و سخنان حضرت علی(ع) به هر سه امانت اشاره شده است. البته این امانت ها طولی و ترتبی است و ریشه آن، امانت الهی و به دنبال آن، امانت اجتماعی و مردمی و سپس امانت از سوی فرادستان در سلسله مراتب مسؤولیت است.

بدین ترتیب نخستین اصل در نگرش مدیران به مسؤولیت در دیدگاه حضرت علی(ع) این است که مدیر باید مسؤولیت و منصب پذیرفته شده را امانتی تلقی کند که بر اساس سلسله مراتب، از خدا به ولی و از ولی به او واگذار شده است؛ و تمام کوشش او در جهت ادای این امانت باشد.

حضرت خطاب به یکی دیگر از کارگزاران خود، مسؤولیت حکومت را امانت معرفی می کند و او را در این امانت سهیم می داند:

اما بعد، من تو را شریک در امانتم (حکومت و زمامداری) قرار دادم.<sup>۴</sup>  
و هنگامی که احساس کردی در حوزه مدیریت خود خیانت کرده است به او فرمود:  
عهد و پیمانت را نسبت به پسر عمت دگرگون ساختی... با خائنان نسبت به او خیانت ورزیدی؛ نه پسر عمت را یاری کردی و نه حق امانت را ادا نمودی.<sup>۵</sup>

سپس او را به علت این که فعالیتش در جهت به دست آوردن دنیا و خیانت به امانت مردم بوده است سرزنش می کند و می فرماید:

گویا تو جهاد خود را به خاطر خدا انجام نداده ای... گویا تو با این امت برای تجاوز و غصب دنیایشان حيله و نیرنگ به کار می بردی و مقصدت این بود که این ها را بفریبی و غنایمشان را در اختیارگیری؛ پس آن گاه که امکان تشدید خیانت به امت را پیدا کردی تسریع نمودی.<sup>۶</sup>

حضرت علی(ع) در این خصوص در نامه ای خطاب به اشعث بن قیس (استاندار منطقه بزرگ آذربایجان) می فرماید:

کاری که به عهده توست نانخورش (طعمه) نیست؛ بلکه امانتی است بر

گردنت. آن که تو را بدان کارگمارده، نگرهبانی از امانت را به عهده‌ات  
گذارده، تو را نرسد که آنچه خواهی به رعیت فرمایی، و بی دستور به  
کاری دشوار درآیی.<sup>۷</sup>

حضرت در این کلام به صورتی زیبا دو مقوله «طعمه» و «امانت» را در باب مسؤولیت  
و مدیریت مقابل هم قرار داده است. واژه «طعمه» دارای معنایی عام است که می‌تواند  
شامل همه اموری شود که انسان برای ارضای نیازهای شخصی مادی و دنیوی به کار  
می‌گیرد. بدین ترتیب حضرت خطاب به استنادار خود تذکر می‌دهد که نباید چنین  
تصویری از مسؤولیت داشته باشد، بلکه تلقی او باید «امانت شمردن مسؤولیت  
اجتماعی» باشد؛ امانتی که از طرف خدا و مردم بر دوش او گذاشته شده است.  
حضرت در نامه‌ای خطاب به یکی دیگر از کارگزاران کشوری خود متذکر می‌شود که  
اگر هدف حاکم از مسؤولیت امانتداری نباشد - بلکه هدفش برآوردن حوایج شخصی  
باشد - این انگیزه حاکم را از اجرای عدالت باز می‌دارد:

فَإِنَّ الْوَالِي إِذَا اخْتَلَفَ هَوَاهُ مَنَعَهُ ذَلِكَ كَثِيرًا مِنَ الْعَدْلِ.<sup>۸</sup>

برخی «اختلاف هواه» را بدین گونه معنا می‌کنند: «جری تبعاً لِمَا رِبَهُ الشَّخْصِيَّة»؛ یعنی  
این‌که فرد دنبال خواسته‌های شخصی خود باشد. بدین ترتیب معنای کلام این است که  
وقتی حاکم و مدیر به دنبال خواسته‌های شخصی و تبعیض‌های بیجا در نگرش به افراد  
و گروه‌ها باشد و نگاه او به حکومت و مدیریت، برآوردن حوایج شخصی باشد، این  
نگرش منفی او را از بسیاری از موازین عدل دور می‌دارد؛ زیرا توجه خاص به  
خواسته‌های شخصی سبب ترجیح خود بر دیگران می‌شود و این حالت، انسان را از  
برخورد مساوی در استیفای حقوق مردم باز می‌دارد. بدین سبب حضرت در ادامه  
می‌نویسد:

پس باید کار مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد.<sup>۹</sup>

بدین ترتیب مدیر باید خود را از این نگرش منفی که مدیریت و کار را طعمه بداند و  
آن را صرفاً وسیله‌ای برای ارضای نیازهای شخصی قرار دهد، بپرهیزد و با مردم به  
عدالت و مساوات رفتار کند.

به علت امانت بودن مدیریت، حضرت کارگزارانی را که وظایف خود را به خوبی  
انجام نمی‌دادند، به عنوان خیانت‌کنندگان در امانت، نکوهش کرده است. برای مثال  
ایشان درباره یکی از کارگزاران خود می‌نویسند:

درباره تو خبری به من رسیده است که اگر چنان کرده باشی پروردگار خود

را به خشم آورده باشی، امام خویش را نافرمانی کرده، و امانت خود را از دست داده‌ای.<sup>۱۰</sup>

و در مقابل، کارگزارانی را که وظایف مدیریتی را به خوبی ادا کرده‌اند، به عنوان امانتدار، تشویق نموده است. امام(ع) در این خصوص خطاب به عمر بن ابی سلمه مخزومی (زمامدار بحرین) - هنگامی که او را برای همراهی خود، در جنگ با دشمن فراخواند و فرد دیگری را به فرمانداری آن‌جا منصوب کرد - می‌فرماید:

اما بعد، من نعمان بن عجلان زرقی را فرماندار بحرین قرار دادم، و اختیار تو را از فرمانداری آن‌جا برگرفتم، بدون این‌که این کار برای تو مذمت و ملامت دربرداشته باشد؛ چرا که تو زمامداری را به نیکی انجام دادی و حق امانت را ادا نمودی....<sup>۱۱</sup>

نکته‌ای که توجه به آن شایسته است آن‌که با تحلیل مفهوم امانت، به دو رکن و عنصر دیگر می‌توان دست یافت: نخست، وظایف امین و شرایط امانتداری؛ دوم، مسؤولیت و بازخواست الهی است، و این دو عنصر در نگرش مدیران باید هر دو با هم، مورد عنایت قرار گیرد. از سوی دیگر امانت با خلافت انسان ربطی وثیق دارد و البته تحلیل و تبیین آن به مجال دیگری نیاز دارد.

## ۲. ارزش ابزاری حکومت و مدیریت

از مجموع بسیاری از تعالیم اسلام و آموزه‌های امام علی(ع) به وضوح برمی‌آید که پذیرش هرگونه مسؤولیت و مدیریت، ارزش ذاتی ندارد و نگرش مدیران به آن مسؤولیت‌ها باید به گونه‌ای باشد که این مناصب برای آنان ابزاری برای اجرای عدالت و احکام الهی باشد؛ بدین معنا که حکومت و مدیریت ابزاری برای دستیابی به آرمان‌های الهی و تحقق موازین عدل و قوانین الهی است. در این راستا ایشان حکومت خود را وسیله‌ای می‌دانند برای اجرای احکام الهی، نه ابزاری در جهت سلطنت:

... خدایا! تو می‌دانی آنچه از ما رفت، نه به خاطر رغبت در قدرت بود، و نه از دنیای ناچیز، خواستن زیادت. بلکه می‌خواستیم نشانه‌های دین را به جایی که بود نشانیم، و اصلاح را در شهرهایت ظاهر گردانیم تا بندگان ستمدیده‌ات را ایمنی فراهم آید و حدود ضایع مانده‌ات اجرا گردد.<sup>۱۲</sup>

حضرت در جای دیگر خطاب به ابن عباس می‌فرماید:

به خدا این کفش پاره را از حکومت بر شما بیشتر دوست می‌دارم مگر

آن که حقی را برپا سازم یا باطلی را براندازم.<sup>۱۳</sup>

براین اساس، حضرت در خطبه شقشقیه پذیرش مسئولیت از طرف علما را «عهدی الهی» و وسیله احقاق حق و دفع ظلم از مظلومان تلقی می‌کند:

و اگر نبود عهد و مسئولیتی که خداوند از دانشمندان هر جامعه گرفته که در برابر شکمخوارگی ستمگران و گرسنگی ستمدیدگان سکوت نکنند، من مهار شتر خلافت را رها می‌ساختم و از آن صرف نظر می‌کردم...<sup>۱۴</sup>  
و در جای دیگر خطاب به مالک اشتر می‌گوید:

باید محبوب‌ترین کارها نزد تو اموری باشد که به حق و عدالت موافق‌تر است.<sup>۱۵</sup>

و نیز می‌فرماید:

آنچه بیشتر دیده‌ و الیان بدان روشن است، برقراری عدالت در شهرها و میان رعیت دوستی پدید شدن است.<sup>۱۶</sup>

حضرت حکومت را ابزاری برای احقاق حق می‌دانند و خطاب به یکی از کارگزاران، که از ریاست برای به دست آوردن منافع شخصی استفاده کرده بود، می‌فرماید:

... به خدا! اگر حسن و حسین چنان می‌کردند که تو کردی، از من روی خوش نمی‌دیدند و به آرزویی نمی‌رسیدند تا حق را از آنان بستانم و باطلی را که به ستمشان پدید شده بود گردانم. و سوگند می‌خورم به پروردگار جهانیان که آنچه تو بردی از مال مسلمانان، اگر مرا روا بود، شادم نمی‌نمود که به دستش آرم و برای پس از خود میراث بگذارم.<sup>۱۷</sup>  
و در جای دیگر در این خصوص می‌فرماید:

مرا فرمان می‌دهید تا پیروزی را بجویم به ستم کردن درباره آن که والی اویم؟! به خدا که نپذیرم تا جهان سرآید، و ستاره‌ای در آسمان پی ستاره‌ای برآید.<sup>۱۸</sup>

و نیز می‌فرماید:

همانا بر امام نیست جز آنچه از امر پروردگار به عهده او واگذار شده؛ کوتاهی نکردن در موعظت، و کوشیدن در نصیحت و زنده کردن سنت؛ و جاری ساختن حدود بر مستحقان و رساندن سهم‌های بیت‌المال به در خور آن.<sup>۱۹</sup>



### ۳. نگرش اخلاقی به مدیریت

نگرش به مدیریت در نظام مدیریتی اسلام، ترکیبی است از علم و اخلاق و نمی‌توان این دو مقوله را از هم جدا کرد. البته در بُعد علمی (روشی و فنی) قابلیت تحول و انعطاف بالایی وجود دارد؛ بدین معنا که، به اصطلاح فقهی، در قسمت روش‌ها حوزه «منطقه الفراغ» گسترده‌تر است؛ بدین سبب باید در گذر زمان از تجارب جدید بشر استفاده کرد. اما در بُعد «اخلاق مدیریتی» ثبات بیشتری وجود دارد؛ به این معنا که برای نظام ارزشی و اخلاق حکومتی و اداری بر اساس رسالت دین، توصیه‌ها و معارف مبسوط و دامنه‌داری وجود دارد که غالباً از ثبات و ماندگاری برخوردارند.

حضرت علی(ع) گاهی در باب جنگ، جمع‌آوری مالیات، و دیگر فعالیت‌های مدیریتی، توصیه‌های روشی، مهارتی و فنی ارائه می‌کنند، که مدیر مسلمان ملزم به رعایت آن‌هاست؛ و گاهی نیز توصیه‌هایی اخلاقی و ارزشی در باب مدیریت و حکومت ابراز داشته‌اند. این دو نوع مباحث، ما را به این مطلب رهنمون می‌سازد که یکی از اصول حاکم بر نگرش مدیر در مدیریت آن است که وی، همان قدر که به علم و فن در مدیریت اهمیت می‌دهد، به توصیه‌های اخلاقی و رعایت آن نیز توجه داشته باشد. علی(ع) در این خصوص کارگزاران خود را ملزم به رعایت اصول اخلاقی نموده‌اند. برای مثال حضرت خطاب به شریح بن هانی (یکی از فرماندهان لشکر خود) می‌فرماید:

در هر صبح و شام از خدا بترس، و از فریب دنیا به خود بیم دار، و هیچ‌گاه دنیا را امین مشمار! و بدان که اگر خود را باز نداری از بسیار آنچه دوست می‌داری به خاطر آنچه ناخوش و زشت می‌شماری، هوس‌ها تو را بدین سو و آن سو کشاند و زیان‌های بسیار به تو رساند. پس نفست را باز دار و در پی هوس رفتنش مگذار و چون خشمت سرکشد، خردش ساز و بکوبش و برانداز.<sup>۲۰</sup>

و در جای دیگر خطاب به مأموران اخذ مالیات می‌فرماید:

او را می‌فرمایم که از خدا بترسد در پنهانش آن‌جا که جز خدا نگرنده‌ای نیست و جز او راه برنده؛ و او را می‌فرمایم تا آشکارا طاعت خدا را نگذارد و در نهان خلاف آن را آرد. و هر کس کردار و گفتار او دو گونه نبود، امانت را گزارده و عبادت را خالص به جای آورده.<sup>۲۱</sup>

حضرت خطاب به محمد بن ابی‌بکر - هنگامی که او را به سرپرستی لشکر مصر انتخاب کرد - در خصوص توجه به مسائل اخلاقی، می‌فرماید:

بدان که من تو را سرپرست بزرگ‌ترین لشکر، یعنی لشکر مصر، نمودم. پس بر تو لازم است که با خواسته‌های دلت مخالفت کنی و از دینت دفاع نمایی؛ گرچه یک ساعت از زندگانیت بیش نمانده باشد. و هرگز خداوند را به خاطر رضایت احدی از مخلوقش به خشم نیآوری؛ چرا که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کس نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد.<sup>۲۲</sup>

حضرت کارگزارانی را که به اصول اخلاقی پای‌بند نبودند، نکوهش و تویخ نموده است و آنان را برای تصدی امور مدیریتی لایق نمی‌داند. ایشان خطاب به منذر پسر جارود عبدی می‌فرمایند:

پارسایی پدرت مرا درباره تو فریفت و گمان کردم پیرو پدرت هستی و به راه او می‌روی، لیکن آنچه درباره تو به من خبر داده‌اند این است که از فرمانبرداری هوایت دست برنمی‌داری، ذخیرتی برای آخرت نمی‌گذاری، دنیای خود را آبادان می‌کنی با ویران کردن آخرت، و با خویشاوندانت می‌پیوندی به قیمت بریدن از دینت. اگر آنچه از تو به من رسیده درست باشد، شتر خویش و تبار، و بند پای‌افزار تو از تو بهتر است و آن که چون تو باشد، درخور آن نیست که پاسداری مرزی را تواند یا کاری را به انجام رساند یا رتبت او را برافرازد، یا در امانتی شریکش سازند.<sup>۲۳</sup>

و در خطاب به یکی دیگر از کارگزاران می‌فرماید:

...حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیایت را با نابودی دینت اصلاح مکن که از زیانکارترین افراد خواهی بود.<sup>۲۴</sup>

حضرت به علت اهمیت ویژگی‌های اخلاقی در نگرش مدیریت، واگذاری مناصب مدیریتی را - به خصوص در سطح کلان - به افرادی که صلاحیت اخلاقی ندارند، جایز نمی‌دانند:

... شما می‌دانید که سزاوار نیست کسی که بر نوامیس، خون‌ها، غنائم، احکام و امامت مسلمانان ولایت دارد بخیل باشد تا در جمع‌آوری اموال آنان برای خویش حرص ورزد و نباید جاهل و نادان باشد که با جهلش آن‌ها را گمراه کند و نه جفاکار تا پیوندهای آن‌ها را از هم بگسلد و به نیازهای آن‌ها پاسخ نگوید؛ و نه ستمکار که در اموال و ثروت آنان حیف و میل نماید، و گروهی را بر گروه دیگری مقدم دارد و نه رشوه‌گیر در

#### ۴. سلسله مراتب و مشارکت در مسؤولیت‌ها

یکی از اصول حاکم بر مدیریت اسلامی این است که مسؤول مافوق در عملکرد مدیران و کارمندان سطوح پایین‌تر مشارکت دارد و باید جوابگوی تخلفات آنان باشد. نشانه تأکید بر این اصل، آن است که امیرمؤمنان(ع) بر مدیران و کارگزاران خود نظارت بسیار دقیقی داشته است و در موارد مختلف از نهج‌البلاغه، در باب گزارش از عملکرد مدیران خود می‌فرماید: «مأموران من دربارهٔ عملکرد تو گزارش آورده‌اند»، یا «گزارش‌های مردمی دریافت شده است». حضرت بر اساس این گزارش‌ها، گاهی از تخلف مدیر مطمئن شده و نامه‌ای عتاب‌آمیز به او نوشته‌اند و در موارد دیگر که احتمال خطا بوده است، به مدیران هشدار داده‌اند. برای مثال حضرت در این خصوص به عبدالله بن عباس (عامل بصره)، که شخصیت برجسته‌ای بود، می‌نویسد:

به من خبر داده‌اند با تمیمیان درشتی کرده‌ای و به آنان خشن سخن گفته‌ای!... پس، ابوالعباس! خدایت رحمت کند، در آنچه بر زبان و دست تو جاری گردد، خوب باشد یا بد، کار به مدارا کن که من و تو در آن شریک خواهیم بود.<sup>۲۶</sup>

بنابراین در عین حال که مسؤولیت به صورت سلسله‌مراتبی توزیع شده است، ولی مسؤولان فرادست نیز در قبال عملکرد فرودستان سهم‌اند و در صورت کوتاهی مورد بازخواست قرار می‌گیرند.

حضرت در خصوص سلسله‌مراتبی بودن مدیریت، خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:  
... از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنان عطا کن که دوست داری خداوند از عفو تو به تو عنایت کند، زیرا تو مافوق آن‌ها و پیشوایت مافوق تو، و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است.<sup>۲۷</sup>

و در جای دیگر حضرت مالک را مسؤول تخلفات زیردستان می‌دانند و می‌فرمایند:  
به خوبی باید بدانی هر عیبی در منشیان تو یافت شود که تو از آن بی‌خبر باشی شخصاً مسؤول آن خواهی بود.<sup>۲۸</sup>

حضرت علی(ع) خود را در مقابل تخلفات زیردستان خود مسؤول می‌داند و از مردم

می‌خواهد که اگر از آن‌ها شکایت دارند به او مراجعه کنند تا آن‌ها را به سزای اعمال بدشان برساند:

... من خود پشت سر سپاه در حرکتیم. شکایات خود را پیش من آورید و در مواردی که آن‌ها بر شما چیره شده‌اند و شما قدرت دفع آن را جز با کمک خداوند و من ندارید، به من مراجعه کنید؛ که من به کمک خداوند آن را تغییر می‌دهم و دگرگون می‌سازم.<sup>۲۹</sup>

## ۵. مسؤولیت؛ فرصتی اخلاقی و معنوی

یکی از نقاط برجسته نظام اخلاقی و سیاسی اسلام، پیوند تکالیف اجتماعی و اخلاقی و دینی است؛ بدین معنا که با عمل به رسالت اجتماعی، می‌توان روح را پرورش داد و خود را به عالی‌ترین درجات معنوی و عرفانی رساند. بدین جهت در دیدگاه حضرت علی(ع)، تلقی مدیر از مسؤولیت خود، باید انجام دادن نوعی تکلیف شرعی باشد که از طریق آن، بتواند به رشد معنوی برسد و در قبال آن، ثواب الهی نیز دریافت دارد. بر این اساس، مسؤولیت باید نعمتی الهی و فرصتی برای دستیابی به مدارج معنوی و اخلاقی به شمار آید. حضرت در نامه‌های نهج‌البلاغه - به خصوص در مواردی که در آن، دستورهایی به مأموران مالیات‌گیر داده‌اند - به زیبایی، فنون و ارزش‌های اخلاقی مدیریت را بیان کرده‌اند. ایشان در نامه ۵۱ می‌فرمایند:

کسی که در اندیشه آینده خود و قیامت نباشد امروز برای آن توشه بر نمی‌گیرد.<sup>۳۰</sup>

یعنی هر فرد باید فعالیت‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کند که توشه‌ای برای آخرت او باشد و فعالیت‌های مدیریتی نیز یکی از مصادیق آن است. حضرت سپس با تأکید به این نگرش مدیر، خطاب به مأموران خود می‌فرماید:

بدانید آنچه به عهده شماست، اندک مقدار است و ثواب آن بسیار.<sup>۳۱</sup>

بدین معنا که تکلیف شما در کار و مدیریت، با همه سختی آن، در برابر ثواب و توشه عرفانی و معنوی که از آن برمی‌گیرید اندک است. به بیان دیگر، این فرصت و نعمتی است برای شما، که شکرش واجب است و می‌توانید از آن، نه تنها برای رشد و ارتقای جامعه، بلکه برای ارتقای روحی و اخلاقی خودتان نیز بهره‌برگیرید.

بنابراین اصل، خدمت نه فقط فرصتی است برای فعالیت اجتماعی و عمران و آبادانی، بلکه زمینه‌ای است برای تعالی روحی و کمال اخلاقی و معنوی خود

شخص. حضرت خطاب به مالک اشتر، ضمن دستور به این که بهترین اوقات خود را برای عبادت با خدا قرار دهد، متذکر می‌شود که در صورت انجام دادن شایسته وظایف حکومتی، تمام اعمال او عبادت خواهد بود:

... و برای آنچه میان تو و خداست نیکوترین اوقات و بهترین ساعات را بگذار، هرچند همه کارها در همه اوقات برای خداست؛ اگر نیت درست باشد و رعیت را از آن آسایش بود.<sup>۳۲</sup>

حضرت در جای دیگر خطاب به اسود بن قطبه (رئیس سپاه حلوان از نواحی فارس) می‌فرماید:

و از جمله حق‌ها بر تو این است که نفس خود را بپایی، و به اندازه توانت در کار رعیت کوشش نمایی، که آنچه از این کار به دست می‌آری بهتر است از آنچه بذل می‌داری.<sup>۳۳</sup>

## ۶. عمران و آبادانی در کنار وظایف فرهنگی

نگرش جامع به مدیریت، یکی از نگرش‌های اساسی است؛ به این معنا که مدیر - به خصوص در مدیریت کلان - نباید خود را به توسعه و آبادانی دنیای مردم محدود نماید، بلکه علاوه بر آن، وظیفه دارد که به امور معنوی و فرهنگی مردم نیز توجه داشته باشد. حضرت در این خصوص می‌فرماید:

مردم! مرا بر شما حقی و شما را بر من حقی است: بر من است که خیرخواهی خود را از شما دریغ ندارم، حقی را که از بیت‌المال دارید بگذارم، شما را تعلیم دهم تا نادان ننمایید، و آداب آموزم تا بدانید.<sup>۳۴</sup>

علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر، در بیان وظایف زمامدار، هر دو بُعد معنوی و دنیوی را مطرح کرده‌اند:

این عهدی است که به مالک سپردم، هنگامی که او را بر مصر گماشتم، و او را بر چهار مسؤولیت موظف کردم: تا مالیات‌های آن سرزمین را جمع‌آوری کند؛ با دشمنان آن کشور بجنگد؛ به اصلاح اهل آن همت گمارد؛ و به عمران و آبادی آن مناطق پردازد.<sup>۳۵</sup>

بدین ترتیب حضرت همه این وظایف را بر عهده مدیر و حاکم می‌گذارد. البته هنگامی که مدیریت‌ها تقسیم شوند، اوضاع اندکی متفاوت می‌شود، ولی روح داستان این است که مدیریت در نظام اسلامی و با نگاه علی (ع) مدیریتی است که فرد نمی‌تواند

بگویند من فقط به عمران و آبادانی می‌پردازم و به بُعد فرهنگی و معنوی و اخلاقی کاری ندارم یا به عکس.

ممکن است بر اثر تقسیم مسئولیت‌ها، این وظایف تقسیم شود، اما در هر حال نگرش مدیر اسلامی، نگرشی ترکیبی از «آبادی معنوی و دنیوی» است.

امام علی(ع) خطاب به مالک اشتر در باب آبادانی دنیوی می‌فرماید:

... کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع‌آوری مالیات باشد؛

زیرا مالیات جز با آبادانی به دست نمی‌آید، و آن کس که بخواهد مالیات

را بدون آبادانی مطالبه کند، شهرها را خراب، و بندگان خدا را نابود

می‌سازد، و حکومتش بیش از مدت کمی دوام نخواهد داشت.<sup>۳۶</sup>

حضرت در کنار این، به او دستور می‌دهد که به مسائل عبادی مردم نیز توجه خاص

داشته باشد:

از جمله کارهایی که مخصوصاً باید با اخلاص انجام دهی، اقامه فریض

است که ویژه ذات پاک اوست. بنابراین بدنت را شب و روز در اختیار

فرمان خدا بگذار، و آنچه موجب تقرب تو به خداوند می‌شود به‌طور

کامل و بدون نقص به انجام رسان، اگرچه خستگی جسمی و ناراحتی پیدا

کنی. هنگامی که به نماز جماعت برای مردم می‌ایستی باید نمازت نه

نفرت‌آور باشد و نه تزیین‌کننده؛ چرا که در بین مردمی که با تو به نماز

ایستاده‌اند، هم بیمار وجود دارد و هم افرادی که کارهای فوری دارند.<sup>۳۷</sup>

بدین ترتیب در دیدگاه امام علی(ع) هیچ‌کس نمی‌تواند چیزی از دین را به بهانه

اصلاح دنیا رها سازد:

مردم چیزی از امور دینشان را برای اصلاح دنیایشان ترک نمی‌کنند مگر

این‌که خداوند زیانبارتر از آن را بر روی آن‌ها خواهد گشود.<sup>۳۸</sup>

حضرت سیره خود را در جامعه دینی، هدایت معنوی انسان‌ها می‌دانند و متذکر

می‌شوند که آنچه در آن بیم داشته‌اند، غلبه گمراهان و انحراف مردم است:

... بر راه حق ایستادم و آن را از راه‌های گمراهی جدا کردم و به شما نشان

دادم، درحالی‌که می‌پویدید، و راهنمایی نمی‌دیدید، چاه می‌کندید و به

آبی نمی‌رسیدید و این اشارت است که گویاتر از صد مقالت است.... بیم

موسی نه بر جان بود که بر مردم نادان بود، مبادا گمراهان به حیلت چیره

شوند و بر آنان امیر.<sup>۳۹</sup>

## ۷. ضرورت استفاده از تجارب تاریخی در مدیریت

یکی دیگر از اصولی که در کلام علی(ع) بدان اشاره شده، نگاه به تاریخ و تجربه تاریخی حاکمان و مدیران پیشین است. حضرت خطاب به مالک می‌فرماید:

بدان که من تو را به شهرهایی می‌فرستم که دستخوش دگرگونی‌ها گردیده؛ گاه داد و گاهی ستم دیده. و مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که تو در کارهای والیان پیش از خود می‌نگری، و درباره تو آن می‌گویند که درباره آنان می‌گویی.<sup>۴۰</sup>

بنابراین باید حکومت و مدیریت را به عنوان فرایندی تاریخی و تجربه شده نگریست و آن را واقعیتی دارای قوانین و قواعد مشترک و قابل ارزیابی و مورد توجه و نظارت دیگران دانست و با این نگرش به عبرت‌آموزی و بهره‌گیری از تجارب پیشینیان اهتمام ورزید. امام(ع) در پایان عهدنامه، به مالک می‌فرماید:

بر تو واجب است که همواره به یاد حکومت‌های عادلانه پیش از خود باشی. هم‌چنین توجه خود را بر روش‌های خوب یا اثری که از پیامبر رسیده، و یا فریضه‌ای که در کتاب خداوند آمده است، معطوف دار و به خطوطی که در روش من مشاهده کرده‌ای، اقتدا کن...<sup>۴۱</sup>

۳۶

## ۸. حقوق و وظایف متقابل

نگرش انسان به مدیریت و مسئولیت، بر حقوق و وظایف متقابل مبتنی است. از افتخارات روش حکومتی و مدیریتی امام، ذکر شده در نهج‌البلاغه - که الگویی بسیار زنده و پاسخگوی نیازهای انسان در گذر زمان است - نگاه حق و وظیفه متقابل است. امیرمؤمنان(ع) در موارد مختلف به این حقوق و وظایف متقابل اشاره کرده است:

کسی را حقی نیست جز آن‌که بر او نیز حقی است؛ و بر او حقی نیست جز آن‌که او را حقی بر دیگری است.<sup>۴۲</sup>

بدین معنا، حق چنان است که به نفع کسی نخواهد بود مگر آن‌که به گونه‌ای به زیان وی نیز خواهد بود و حق به زیان وی جاری نخواهد شد جز آن‌که در مواردی دیگر به سود او تمام می‌شود. حضرت سپس بر این نکته تأکید می‌ورزد که حتی خداوند هم، که صاحب حق مطلق است، با عنایت و لطف خود برای دیگران نسبت به خود، حق متقابل مقرر داشته است:

و اگر کسی را حقی بُود که حقی بر او نَبُود، خدای سبحان است نه دیگری از آفریدگان؛ چه، او را توانایی بر بندگان است و عدالت او نمایان است در هر چیز که گونه‌گون قضای او بر آن روان است. لیکن خدا حق خود را بر بندگان، اطاعت خویش قرار داده و پاداش آنان را در اطاعت، دو چندان یا بیشتر نهاده، از در بخشندگی که او راست و افزون دهی که وی را سزاست. ۴۳

ایشان در مورد حق متقابل شهروندان و مسؤولان می‌فرمایند:

همانا خداوند بر شما برای من حقی قرار داده، چون حکمرانی شما را به عهده‌ام نهاد؛ و شما را نیز حق است بر من، همانند حق من که برگردن شماست. ۴۴

امام (ع) در ادامه این خطبه - که در جنگ صفین ایراد کرده است - بر اهمیت و منزلت برتر حق متقابل مسؤولان و مردم تأکید می‌کند و کاریست آن را مایه عزت و اعتلای جامعه می‌داند:

۳۷

بزرگ‌ترین حق‌ها که خدا واجب کرده است، حق والی بر رعیت است و حق رعیت بر والی، که خدای سبحان آن را واجب نمود، و حق هر یک را بر عهده دیگری واگذار فرمود، و آن را موجب برقراری پیوند آنان و ارجمندی دین ایشان کرد. پس حال رعیت نیکو نگردد جز آن‌که والیان نیکو رفتار باشند؛ و والیان نیکو رفتار نگردند، جز آن‌گاه که رعیت درستکار باشند. پس چون رعیت حق والی را بگزارد، و والی حق رعیت را به جای آرد، حق میان آنان بزرگ‌مقدار شود. و راه‌های دین‌پدیدار و نشانه‌های عدالت برجا و سنت چنان‌که باید، اجرا. پس کار زمانه آراسته گردد و طمع در پایداری دولت پیوسته و چشم از دشمنان بسته و اگر رعیت بر والی چیره شود یا والی بر رعیت ستم کند، اختلاف کلمه پدیدار گردد، و نشانه‌های جور آشکار، و تبهکاری در دین بسیار. راه‌گشاده سنت را رها کنند، کار از روی هوا کنند، و احکام فروگذار شود و بیماری جان‌ها بسیار، و بیمی نکنند که حقی بزرگ فرو نهاده شود یا باطلی سترگ انجام داده. آن‌گاه نیکان خوار شوند و بدکاران بزرگ‌مقدار. ۴۵

یکی دیگر از حقوق جامعه بر مدیران، از دیدگاه حضرت این است که منصب، آنان را



به مردمان نزدیک‌تر و عطوفت و خدمتگزاری آنان را به مردم افزون کند:

بر والی است که اگر به زیادتى از مال رسيد يا نعمتى مخصوص وى  
گريد، موجب دگرگونى او نشود و آنچه خدا از نعمت خویش نصيبش  
کرده، بر نزديكى وى به بندگان خدا و مهربانى او به برادرانش بيفزايد.<sup>۴۶</sup>  
امام علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر متذکر می‌شوند که هر یک از طبقات و گروههای  
اجتماعی بر حاکم حقی دارند.<sup>۴۷</sup>

در دیدگاه امام مردم موظف‌اند این حقوق را از مسؤولان و مدیرانشان مطالبه کنند و  
در مقابل، حقوق حکام و مدیران را ادا نمایند:

سپس این دستورها را از امیران خود بگیریید و فرمان آنان را - چندان‌که  
خدا کارتان را بدان سازوار می‌دارد - بپذیرید.<sup>۴۸</sup>  
این کلام بدین معناست که مردم باید، هم حق خود را طلب کنند و هم خود را بدهکار  
حکومت و نظام بدانند و در واقع به هر دو سو پای‌بند باشند.

## ۹. نگرش مثبت و کرامت مدار به انسان‌ها

حضرت علی(ع) یکی از نگرش‌های مدیر را توجه به ارزش انسان‌ها - به طور عام، از هر  
قبیله و نژاد یا دین و مذهب که باشند - می‌دانند و متذکر می‌شوند که زمامدار به عنوان  
مدیر اسلامی باید حافظ حیثیت، آبرو، مال و جان انسانها باشد. حضرت در این  
خصوص در نامه‌ای خطاب به مأموران مالیات‌گیر می‌فرماید:

هیچ‌کس را از خواسته‌های مشروعش باز ندارید... و نیز به خاطر گرفتن  
درهمی، کسی را تازیانه نزنید؛ هم‌چنین به مال احدی - چه مسلمان و چه  
غیرمسلمان که در پناه اسلام است - دست نزنید.<sup>۴۹</sup>

امام(ع) در سیره خود، در برابر افرادی که خویشتن را کوچک و کم ارزش جلوه  
می‌دادند، واکنش نشان می‌داد و آنان را از این کار منع می‌کرد. برای مثال ایشان از  
همراهی فردی که پیاده در حال حرکت بود با خود که بر مرکب سوار بودند، ممانعت  
کردند و فرمودند:

بازگرد؛ چرا که پیاده حرکت کردن شخصی مانند تو در رکاب مثل من،  
مایه غرور برای والی و ذلت و خواری برای مؤمن است.<sup>۵۰</sup>

نگرش حضرت به انسان‌ها، به خصوص مسلمانان، چنان است که ارزش و احترام

آنان را از تمام مقدسات بالاتر می‌دانند:

و حرمت مسلمان را از دیگر حرمت‌ها برتر نهاده، و حقوق مسلمانان را با اخلاص و یگانه پرستی پیوند داده است. پس مسلمان کسی است که مسلمانان از دست و زبان او آزاری نبینند، جز آن‌که برای حق بود؛ وگزند مسلمان روا نیست جز در آنچه واجب شود.<sup>۵۱</sup>

بدین ترتیب، نگرش مدیر مسلمان به مردم باید حاکی از احترام خاص او به آنان باشد، به گونه‌ای که از ناحیه مدیریت او هیچ نوع بی‌احترامی و آزاری به مسلمانان نرسد؛ چنان‌که باید به مردم محبت کامل داشته باشد.

حضرت در این باره خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن و نسبت به آن‌ها همچون حیوان درنده‌ای مباش که خوردن آنان را غنیمت شماری! زیرا آن‌ها دو گروه بیش نیستند: یا برادران دینی تو، و یا انسان‌هایی همچون تو.<sup>۵۲</sup>

هم‌چنین خطاب به ابن عباس - هنگامی که او را به فرمانداری مصر منصوب کرد- فرمود:

با مردم گشاده‌رو باش؛ آن‌گاه که آنان را بینی، یا درباره آنان حکمی دهی یا در مجلس ایشان نشینی.<sup>۵۳</sup>

ایشان رفتار نامناسب با غیرمسلمانان را نیز نمی‌پذیرند و خطاب به یکی از کارگزاران خود - که با مردم غیر مسلمان تحت قدرت خود بد رفتاری کرده بود - می‌فرمایند: اما بعد، دهقانان شهر تو شکایت دارند که با آنان درشتی می‌کنی و سختی روا می‌داری، ستمشان می‌ورزی و خردشان می‌شماری. من در کارشان نگریستم و دیدم چون مشرک‌اند نتوانشان به خود نزدیک گرداند، و چون در پناه اسلام‌اند نشاید آنان را راند. پس، در کار آنان درشتی و نرمی را با هم آمیز. گاه مهربان باش و گاه تیز! زمانی نزدیکشان آور و زمانی دورتر.<sup>۵۴</sup>

## ۱۰. توجه به قدرت و نظارت الهی

چنان‌که گذشت، قدرت همراه با مدیریت، آسیب‌هایی مانند عجب و کبر و فساد در انسان تولید می‌کند. بدین سبب علی(ع) متذکر می‌شوند که راه علاج این امراض روحی

آن است که مدیر نگرش خود را به مدیریت بدین‌گونه شکل دهد که با در نظر گرفتن عظمت، قدرت و سلطنت الهی به کوچک بودن خود و عملش پی ببرد. در این صورت مدیریت و ریاستی که از این مدیریت برای او حاصل شده است، نمی‌تواند باعث خودبزرگ‌بینی او شود. حضرت در این خصوص خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

آن‌گاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عُجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت قدرت و مُلک خداوند که مافوق تو است، نظر افکن! که این تو را از سرکشی پایین می‌آورد و تیزی تو را فرو می‌نشاند و خِرَد رفته ات را به جای باز می‌گرداند. از همتایی در علو و بزرگی با خداوند برحذر باش و خود را از تشبّه با او در جبروتش برکنار دار؛ چرا که خداوند هر جباری را ذلیل و هر فرد خودپسند و متکبری را خوار خواهد ساخت. ۵۵

و در جای دیگر از عهدنامه می‌فرماید:

هرگز حاکم بر خویشان نخواهی بود، جز این‌که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی. ۵۶

حضرت برای کنترل درونی افراد، نظارت الهی را به یاد آن‌ها می‌آورد و می‌فرماید: از معصیت خدا در خلوتگاه‌ها بپرهیزید؛ چرا که همو شاهد و همو حاکم و دادرس است. ۵۷

هم‌چنین می‌فرماید:

آن روز [قیامت] همراه هر کس گواه و سوق دهنده‌ای است، که تا صحنه قیامت او را می‌راند و شاهدهی که به اعمال او گواهی دهد. ۵۸

امام (ع) در مورد نظارت الهی خطاب به محمد بن ابی‌بکر - هنگامی که حکومت مصر را به او داد - می‌فرماید:

با آنان فروتن باش و نرم‌خو، و هموار و گشاده‌رو، و به یک چشم به همگان بنگر؛ خواه به گوشه چشم نگری و خواه خیره شوی به آنان، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالت مایوس نگردند؛ که خدای تعالی می‌پرسد از شما بندگان، از خرد و درشت‌کاره‌ایتان و از آشکار آن و نهان. ۵۹

حضرت یکی از کارگزاران خود را - که در اموال مردم خیانت کرده بود - به سختی

حساب الهی آگاهی می دهد و خطاب به او می فرماید:

... به من خبر داده اند تو کشت زمین را برداشته و آنچه پایت بدان رسیده  
برای خود نگاهداشته ای و آنچه در دست بوده خورده ای. حساب خود  
را به من باز پس بده و بدان که حساب خدا بزرگتر از حساب مردمان  
است. ۶۰

بدین ترتیب نظارت الهی به دو صورت «مستقیم» و «غیرمستقیم» انجام می گیرد.  
حضرت در باب «نظارت مستقیم» الهی می فرماید:

به رازها داناست و بر درون ها بیناست. بر هر چیز احاطه دارد و چیره  
است، و بر هر چیز تواناست. پس، از شما آن را که پروای کار است، وظیفه  
خود بگذارد. ۶۱

حضرت در این خصوص خطاب به مأموران اخذ مالیات می فرماید:

او را دستور می دهم که از خدا بترسد در پنهانش، آن جا که جز خدا  
نگرنده ای نیست و جز او راه برنده. ۶۲

ایشان در باب «نظارت غیر مستقیم» متذکر می شوند که این نظارت توسط فرشتگان و  
جوارح انسان صورت می گیرد:

بندگان خدا! بدانید که از شما بر شما نگاهبانانی است، و از اندام هایتان  
مراقبان و حافظانی، که کرده های شما را به درستی در حساب می آرند و  
نفس هاتان را می شمارند. نه شبی سیاه شما را از آن می پوشاند، و نه دری  
استوار پنهان کردنتان تواند. ۶۳

## ۱۱. توجه به مشارکت و نقدپذیری در مدیریت

توجه به مشارکت عمومی و نگرش نقدپذیری و قبول حق نقد برای دیگران - چه از طرف  
مردم و چه افراد فرادست مدیر - یکی از موارد لازم برای مدیریت در سطح خرد و کلان  
است.

بسی روشن است که از امتیازات نگاه امام علی (ع) به حکومت، نفی نگرش مستبدانه  
و تأکید بر بهره مندی از افکار و پیشنهادها و مشاوره های دیگران است. ایشان متذکر  
می شوند در غیر از مواردی که حکم روشن الهی وجود دارد، باید با مشورت از  
پیشنهادها و انتقادات مردم استفاده کرد:

... پس با من چنان که با سرکشان گویند، سخن مگویند و چونان که با

تیزخویان کنند، از من کناره مجوید. به ظاهر آرایی با من رفتار ننمایید و شنیدن حق را بر من سنگین مپندارید. و نخواهم مرا بزرگ انگارید؛ چه، آن کسی که شنیدن حق بر او گران افتد و نمودن عدالت بر وی دشوار بُود، عمل به حق و عدالت کردن بر او دشوار است. با توجه به این، از گفتن سخن حق و یا مشورت عدالت‌آمیز، خودداری مکنید...<sup>۶۴</sup>

حضرت به عنوان فرمانده نظامی خطاب به فرماندهان سپاه خود، می‌نویسد:  
بدانید حقّ شماست بر من که چیزی را از شما نپوشانم جز راز جنگ - که از پوشاندن آن ناگزیرم - و کاری را جز - در حکم - شرع بدون مشورت شما انجام ندهم...<sup>۶۵</sup>

سیره امام(ع) نیز دلیلی بر این مطلب است. برای مثال هنگامی که در سفری برای جنگ از مدینه به کوفه می‌رفتند، در میان راه نامه‌ای به مردم آن‌جا نوشتند و از آنان خواستند که در امور مملکتی مشارکت داشته باشند و اگر انتقادی به ذهن آنان می‌آید، ابراز دارند:

اما بعد، من از جایگاه خود برون شدم، ستمکارم یا ستم‌دیده، نافرمانم یا -مردم- از فرمانم سرکشیده. من خدا را به یاد کسی می‌آورم که این نامه‌ام بدو برسد؛ تا چون نزد من آید، اگر نکوکار بودم یاری‌ام کند و اگر گنه‌کار بودم از من بخواهد تا به حقّ بازگردم.<sup>۶۶</sup>  
بدین جهت بود که حضرت به مالک دستور داد که کارهایش با رضایت توده مردم هماهنگ باشد:

باید محبوب‌ترین کارها نزد تو اموری باشند که با حق و عدالت موافق‌تر و با رضایت توده مردم هماهنگ‌تر است...<sup>۶۷</sup>  
در مقام عمل هماهنگی کامل نیز زمانی صورت خواهد گرفت که با آنان مشورت کند و از نظرات آنان در امور مهم استفاده نماید. بدین سبب حضرت در جای دیگر به مالک دستور می‌دهند که با دانشمندان در امور مملکت و حوزه مدیریت خود مشورت کند و از دیدگاه‌های آنان در اصلاح امور مملکت بهره‌برند:

با دانشمندان فراوان گفت‌وگو کن و با حکیمان فراوان سخن در میان نه؛ در آنچه کار شهرهایت را استوار دارد و نظمی را که مردم پیش از تو بر آن برقرار بوده‌اند، حفظ کند.<sup>۶۸</sup>

## یادآوری چند نکته

در این مقاله کوشش به عمل آمد، یازده اصل پایه در نگرش مدیران به حکومت و مدیریت از نگاه اسلام و با تأکید بر نهج البلاغه استنباط، استخراج و تبیین شود. این اصول و قواعد کلی در واقع بر یازده گزاره توصیفی در باب مدیریت مبتنی است. از سوی دیگر می‌توان ادعا کرد بیشترین توصیه‌های مدیریتی بر این پایه‌ها بنا نهاده شده است و این اصول باید راهنمای عمل و هدایتگر مدیران باشد.

نکته‌ای که باید به آن توجه داشت آن است که برخی از این اصول معطوف به فعالیت «مدیریتی»، و پاره‌ای ناظر به «مدیران» و تعدادی درباره «شهروندان» است. اصول و قواعد بینشی یاد شده، غالباً در حوزه‌ها و قلمروهای دیگر هم جریان دارد، اما در متون دینی 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 مدیریت‌های سازمانی است و مبنای آن، شمول متن و نص یا تنقیح و تعمیم ملاک و مناطق قطعی است.

مطلب مهمی که ممکن است در پایان بدان دست یافت و در جمع‌بندی بر آن تأکید ورزید این است که محوری‌ترین مفاهیم در اصول پیشین عبارت‌اند از: امانت؛ کرامت انسان‌ها؛ و مسؤولیت در برابر خداوند. و به احتمال قوی می‌توان همه آن مبانی و قواعد را به این اصول سه‌گانه و بنیادین بازگرداند.

در هر حال شرط نخست در اصلاح مدیریت‌ها، تغییر نگرش‌ها و تنظیم نگرش مدیران، بر این اصول و تحکیم این‌گونه نگرش‌ها در ذهنیت و کانون عقلانیت و عواطف آنان استوار است.

## پی‌نوشت‌ها:

۱. مالک اشتر که حامل این فرمان بود، در مسیر سفر به مصر و قبل از رسیدن به محل مأموریت خود به شهادت رسید. این عهدنامه به دست افرادی افتاد که در نهایت آن را به معاویه رساندند. عده‌ای از اطرافیان وی پیشنهاد سوزاندن این عهدنامه را دادند، اما معاویه با همه‌ عنادی که نسبت به حضرت داشت، با این پیشنهاد موافقت نکرد و گفت: آیا به من پیشنهاد می‌کنید که چنین علمی را بسوزانم؟! به خدا قسم علمی به این کاملی و محکمی ندیده‌ام. (ابن ابی‌الحدیید، شرح نهج البلاغه، ج ۶، ص ۷۲-۷۳، دار احیاء التراث العربی، لبنان، ۱۳۵۵ق. ۱۹۶۵م.)

۲. ما امانت (تعهد، تکلیف، و ولایت الهیه) را بر آسمان‌ها و زمین و کوه‌ها عرضه داشتیم، اما آن‌ها از حمل آن سر برتافتند و از آن هراسیدند، اما انسان آن را بر دوش کشید. او بسیار ظالم و جاهل بود؛ چون قدر این مقام عظیم را نشناخت و به خود ستم کرد! (احزاب، آیه ۷۳).

۳. نهج البلاغه، صبحی صالح، نامه ۵۳ (در ترجمه کلمات نهج البلاغه از ترجمه حضرت آیه‌الله مکارم شیرازی و دکتر سیدجعفر شهیدی با کمی دخل و تصرف استفاده شده است).

۴. همان، نامه ۴۱.

۵. همان.

۶. همان.

۷. همان، نامه ۵.

۸. همان، نامه ۵۹.

۹. همان.

۱۰. همان، نامه ۴۰.

۱۱. همان، نامه ۴۲.

۱۲. همان، خطبه ۱۳۱.

۱۳. همان، خطبه ۳۳.

۱۴. همان، خطبه ۳.

۱۵. همان، نامه ۵۳.

۱۶. همان.

۱۷. همان، نامه ۵۱.

۱۸. همان، خطبه ۱۲۶.

۱۹. همان، خطبه ۱۰۵.

۲۰. همان، نامه ۵۶.

۲۱. همان، نامه ۲۶.

۲۲. همان، نامه ۲۷.

۲۳. همان، نامه ۷۱.

۲۴. همان، نامه ۴۳.

۲۵. همان، خطبه ۱۳۱.

۲۶. همان، نامه ۱۸.

۲۷. همان، نامه ۵۳.

۲۸. همان.

۲۹. همان، نامه ۶۰.

۳۰. همان؛ نامه ۵۱.

۳۱. همان.

- ۳۲. همان، نامه ۵۳.
- ۳۳. همان، نامه ۵۹.
- ۳۴. همان، خطبه ۳۴.
- ۳۵. همان، نامه ۵۳.
- ۳۶. همان.
- ۳۷. همان.
- ۳۸. همان، حکمت ۱۰۶.
- ۳۹. همان، خطبه ۴.
- ۴۰. همان، نامه ۵۳.
- ۴۱. همان.
- ۴۲. همان، خطبه ۲۱۶.
- ۴۳. همان.
- ۴۴. همان.
- ۴۵. همان.
- ۴۶. همان، خطبه ۵۰.

۴۷. همان، نامه ۵۳. و در خطبه ۳۴ به صورت مفصل تر این حقوق را این گونه بیان می فرمایند: «مردم مرا بر شما حقی و شما را بر من حقی. بر من است که خیر خواهی از شما دریغ ندارم، و حقی را که از بیت المال دارید بگزارم، شما را تعلیم دهم تا نادان نمایند، و آداب آموزم تا بدانید. اما حق من بر شما این است که به بیعت وفا کنید و در نهان و آشکار حق خیر خواهی را ادا کنید. چون شما را بخوانم بیاوید، و چون فرمان دهم بپذیرید، و

از عهده بر آیید».

- ۴۸. همان، نامه ۵۰.
- ۴۹. همان، نامه ۵۱.
- ۵۰. همان، حکمت ۳۲۲.
- ۵۱. همان، خطبه ۱۶۷.
- ۵۲. همان، نامه ۵۳.
- ۵۳. همان، نامه ۷۶.
- ۵۴. همان، خطبه ۲۱.
- ۵۵. همان، نامه ۵۳.
- ۵۶. همان.
- ۵۷. همان، کلام ۳۵۴.
- ۵۸. همان، خطبه ۸۵.
- ۵۹. همان.
- ۶۰. همان، نامه ۲۷.
- ۶۱. همان، خطبه ۸۶.
- ۶۲. همان، نامه ۲۶.
- ۶۳. همان، خطبه ۱۵۷.
- ۶۴. همان، خطبه ۲۱۶.
- ۶۵. همان، نامه ۵۰.
- ۶۶. همان، نامه ۵۷.
- ۶۷. همان، نامه ۵۳.
- ۶۸. همان.