

مبانی مدیریت توانساز در نهج البلاغه

عاطی عبیات^۱

علی مطوری^۲

چکیده

پیشرفت علم و تمدن در زمینه های گوناگون زندگی جوامع بشری، همواره پیچیدگی های روزافزونی را از نظر تشکیلات و اداره در سازمان ها به وجود آورده است که باعث تجدید نظر پژوهشگران علوم مدیریت در اصالت نظریه مدیریت شده است؛ زیرا که انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون و همچون وصله ای ناهم رنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد؛ با شکست و ناکامی روبه رو خواهد شد و محکوم به فناست. از همین روست که نهج البلاغه به دانش مدیریت توجه خاصی دارد؛ زیرا مدیریت در هر سطحی که باشد و هر گستره ای را تحت پوشش قرار دهد، از آنجا حایز اهمیت است که سرنوشت گروه و جامعه را در دست دارد و می تواند موجب پیشرفت و اعتلا و یا انحلال و عقب ماندگی شود. از همین روست که امام علی (ع) با ظرافت و مهارت خاص از سلسله تدابیر مدیریتی در حوزه های مختلفی سخن گفته است که کاربست آنها از طرف مدیران و دست اندرکاران می تواند حلال مشکلات و بحران ها باشد و زمینه های رشد و ترقی جامعه را به ارمغان آورد. نتیجه حاصل از این پژوهش این است که کاربست مبانی مدیریت توانمند مردم محوری نهج البلاغه، در نظام اداری جوامع اسلامی می تواند الگوی جامع توانمندسازی در مدیریت اسلامی را فراهم کرده جایگزینی بسیار مناسب و مطلوب و از لحاظ اقتصادی با صرفه تر از الگوی ارائه شده از دانشمندان غربی باشد. این پژوهش که بر روش توصیفی تحلیلی استوار است، ابتدا به تعریف مدیریت و شاخصه های آن از دیدگاه نهج البلاغه و نیز به بیان مدیریت توانا و شاخصه های آن پرداخته و در پایان از مدیریت ناتوان و مفاهیم آن از دیدگاه امام علی (ع) سخن به میان آورده است.

کلیدواژه ها: نهج البلاغه، امام علی (ع)، مدیریت، مبانی مدیریت توانا، مدیریت ناتوان.

۱. استاد پردیس دانشگاه فرهنگیان اهواز (رسول اکرم) (Ati.abiat@yahoo.com).

۲. استادیار گروه علوم قرآن و حدیث دانشگاه شهید چمران اهواز.



مقدمه

در عصر حاضر، آهنگ تنوع، رشد و پیچیدگی اطلاعات و ارتباطات شتاب فراوان گرفته است و نظریه پردازان را بر آن داشته تا از مطالعه ویژگی های دهکده جهانی فراتر روند و در آن سوی اندیشه به بررسی ساز و کارهای مدیریت این دهکده جهانی، شعر بلند «تمدن نوین بشری» را بسرایند. با این همه، شاهدیم که جهان با مشکلاتی روزافزون دست و پنجه نرم می کند و فاجعه های مصیبت باری، چهره زیبای انسانیت را تیره و تار ساخته است. به نظر می رسد «ریشه این مسائل را باید در اندیشه حاکم بر جوامع بشری جست و جو کرد که بر اساس اصول خویشتن گریزی به جای خودشناسی، انسان مداری به جای خدامحوری و دنیاطلبی به جای آخرت گرایی بنیاد نهاده شده تمدنی برای انسان ها به ارمغان آورده که محصولش استحاله ماهوی انسانیت و تولید و تنظیم هر چه بیشتر امور مادی جهان است؛ به گونه ای که جلوه های جذاب زندگی نوین و تمدن مادی، علم و صنعت و سخت افزار و نرم افزار را برای افزایش سود و رفاه ظاهری، به خدمت خود گرفته و به قیمت سقوط حیات معنوی و روابط اصیل انسانی، در سایه افزایش علم و توان مادی خود، داعیه ایجاد جهانی فراپیشرفته را در سر می پروراند. (بخشی، بی تا: ۲) بدین روی، مدیریت نیز در چنین نظام هایی از راه یابی و نفوذ به اعماق روابط انسانی عاجز است و با وجود برخورداری روز افزون از امکانات تمدن مادی، از ارائه تمدن آرمانی بشر ناکام مانده است. نظام های اداری و مدیریتی، امروزه در محیط رقابتی و دایم تغییر فعالیت می کنند. سازمان ها با داشتن منابع انسانی توانمند، متعهد، کاردان و بانگیزه خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده در محیط رقابتی فعالیت نمایند. امروزه کارایی نظام مدیریتی ماکیاولیستی که سال ها مدیران را تحت سیطره تفکر خود داشته، زیر سؤال رفته و کارآمد تلقی نمی شود. جریان منطقی قدرت در مدیریت آن است که مدیر، قدرت واقعی را در اختیار کارکنان قرار دهد تا زمینه رشد و تحول آفرینی ایجاد گردد. در جریان توانمندسازی، حس اعتماد، نیرو و انرژی مضاعف، تعهد و خود اتکایی در فرد ایجاد شده حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش می یابد که بهبود

عملکرد را به دنبال خواهد داشت. از منظر نهج البلاغه، توانمندسازی مبنایی انسان شناختی دارد. بنابراین، هدف این است که تمام استعدادها و توانایی‌های فوق العاده افراد به کار گرفته شود و امور مدیریتی به دست توانمندترین افراد واگذار گردد؛ افراد توانمندی که خود واپایش کننده و خود تنظیم کننده هستند و با علاقه، احساس تعهد و پایبندی به ارزش‌ها، قبول مسئولیت می‌کنند. منابع انسانی توانمند در مقابل کار خویش و سازمان، احساس مسئولیت می‌نمایند و با تشخیص امور مهم و حذف رویه‌های غیرضروری، زمینه توانمندی سازمان و نظام اداری خویش را فراهم می‌کنند. بنابراین آنچه طی قرون متمادی، فوق العاده بودن و برجستگی عمل و اندیشه مدیریتی نهج البلاغه را نمایان کرده، مجموعه عواملی است که کشف و تبیین آن از سوی دانش سازمان و مدیریت، هنوز بسیار زود است و به یقین بدون یاری جستن از آموزه‌های حیاتی، انتظار دسترسی به اسرار و شگفتی‌های نهفته در فرایندهای مدیریت و رهبری نهج البلاغه، غیرمعقول و دور از انتظار است. در این مقاله سعی کردیم مقوله‌های توانمندسازی مدیریتی و معیارهای آن را در نهج البلاغه بررسی کنیم؛ مقوله‌هایی که منجر به پویایی بخش‌های مختلف مدیریتی در زمینه‌های برنامه‌ریزی، هدایت، واپایش نیروی انسانی، بهره‌وری و توسعه سازمانی می‌شود.

اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از مهم‌ترین دلایل عدم پیشرفت در کشورهای در حال توسعه و کشورهای اسلامی، نبود نهادهای مؤثر اداری و نیروی انسانی توانمند برای پیشبرد آن امور است. در بسیاری از این کشورها به دلیل برخورداری از منابع مالی و اقتصادی غنی، نیاز مبرم به مدیران و اداره‌کنندگان توانمند وجود دارد تا چنین منابعی را سازماندهی کنند. در مدیریت‌های ضعیف و نظام‌های فاقد منابع انسانی توانمند، منابع ضایع می‌شوند و علاوه بر صرف هزینه‌ها، سرمایه‌ها نیز به هدر خواهند یافت. «نکته قابل توجه درباره توانمندسازی کارکنان، فقدان منابع علمی کافی و مناسب و نیز نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌هاست. انجام نشدن طرح‌های تحقیقاتی در این زمینه موجب شده است تا مدیران از ورود به این



زمینه پرهیز نمایند» (ابطحی، ۱۳۸۶، ۲۴). از منظر نهج البلاغه، مدیریت توانمند، ارزش و جایگاه خاصی دارد و پرورش و انتخاب مدیران و منابع انسانی توانمند مدنظر است. در زمینه «توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه» کار پژوهشی و علمی مستقلی انجام نشده است؛ در حالی که استخراج یک شیوه کلی توانمندسازی براساس آموزه‌ها و تعالیم نهج البلاغه در کنار سایر الگوهای توانمندسازی از راه تحقیق و پژوهش امکان‌پذیر است. اهداف کلی این تحقیق عبارت‌اند از:

- ۱- ایجاد دانش نظری در زمینه مباحث توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه در کنار سایر الگوهای توانمندسازی؛
- ۲- نشان دادن ارتباط مستقیم و مؤثر توانمندسازی با مدیریت اثربخش اسلامی؛
- ۳- توسعه مهارت‌های چگونگی نقد و بررسی مطالعات انجام شده و الگوهای ارائه شده از توانمندسازی با اتکا به نهج البلاغه.

تألیفات زیادی در زمینه «مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی» یا «مدیریت تواناسازی کارکنان» توسط اندیشمندان مدیریت به رشته تحریر درآمده است که در اینجا به ذکر چند نمونه بسنده می‌شود:

- ۱- توانمندسازی کارکنان تألیف بیژن عبداللهی و عبدالرحیم نوه ابراهیم؛
- ۲- سه کلید توان‌افزایی از کن بلانچارد، ترجمه فضل‌الله امینی. در زمینه مدیریت اسلامی، تاکنون پژوهش قابل توجهی مرتبط با موضوع توانمندسازی انجام نگرفته است. با جست و جوی نگارنده تنها یک مقاله با عنوان «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی منابع انسانی» یافت شد. این مقاله توسط «محمدصادق ضائی، عباس نرگسیان، سعید آبیانی» در دانشگاه تهران تألیف شده است. در نهج البلاغه نیز پژوهش مستقلی در باره مبحث توانمندسازی تاکنون صورت نگرفته است؛ اما تألیفاتی وجود دارد که با مبحث توانمندسازی مرتبط است. «احکام السلطانیه» از ماوردی از قدیمی‌ترین کتاب‌ها در زمینه سیاست و حکومت است که در بخشی از این کتاب به دایره تفویض و تفیذ اختیارات اشاره شده است برای آشنایی و بسط موضوع لازم است



تعریفی جامع از دانش مدیریت و نقش آن در توسعه و پیشرفت جوامع ارائه شود.

تعریف مدیریت

مدیر در لغت به معنی کارگردان، گرداننده، دوردهنده و کسی است که کاری را اداره می‌کند. (معین، ۱۳۶۰) مدیر اسم فاعل است که از مصدر اداره گرفته شده است و اداره از ماده «دور» و مصدر آن دوران است. دوران به معنی گردیدن است. پس مدیریت یعنی گرداندن، راه بردن کاری و دستگاهی و نظم و ترتیب دادن و سرپرستی کردن است. (اختری، ۱۳۶۹: ۱۳۳) واژه‌ای که در فرهنگ مسلمانان و فرهنگ عرب برای مدیریت به کار گرفته شده، واژه «تدبیر» است. این واژه به معنای مدیریت در مهم‌ترین منابع اندیشه مدیریتی و سیاسی مسلمانان مانند «احکام السلطانیة ماوردی» آمده است (باقر الموسوی، ۱۳۸۰: ۳۸) محمد «عبدالله آل بورایی در رساله دکتری خود از دانشگاه کارولینای چاپ هیل شمالی آمریکا» به نقل از «کوان» می‌نویسد: «اگرچه در قرآن کریم از واژه مدیریت به صراحت نام برده نشده است، ولیکن واژه عربی «یُدبِرُ» در این کتاب مقدس به کار رفته که به معنای هدایت، راهنمایی، اداره کردن، شروع کردن، طراح و مهندس، راهبر، ارتش بد، تنظیم کردن، در استخدام و خدمت کسی بودن، خوب اداره کردن، صرفه‌جویی و در مقیاس اقتصادی در آوردن، تهیه یک طرح، عرضه کسب و کار و مانند اینهاست» (آل بورایی، ۱۳۸۰ه، ۳۸). می‌توان گفت که به تعداد مؤلفان و نویسندگان کتاب‌های مدیریت، تعریف از مدیریت وجود دارد که در ادامه به ذکر برخی تعاریف اشاره می‌شود. مدیریت «فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.» (رضائیان، ۱۳۷۰: ۶) مایکل لوبوف، از نویسندگان علوم اداری در باره مدیریت می‌نویسد: «مدیریت تنها علم نیست، هم علم است و هم هنر، تا آنجا که به دانستن مربوط می‌شود، علم است و آنجا که با توانستن سر و کار دارد، هنر است. مدیریت می‌تواند به شما فقط بوم نقاشی، قلم‌مو،



سه پایه نقاشی، جعبه رنگ و چند درس نقاشی بدهد. این شما هستید که ممکن است از اینها شاهکاری به وجود آورید. مدیریت از جنبه هنر بودن، هنر همه هنرهاست؛ زیرا که نظام بخش استعدادهاست» (لوبوف، ۱۳۷۲: ۱۰) تعریف دیگری از مدیریت مطابق نظام ارزشی چنین بیان شده است: «مدیریت عبارت است از علم و هنر فرایند استفاده کارآمد و اثربخش منابع انسانی و مادی از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک محیط پویا در جهت تحقق اهداف سازمان یا جامعه بر اساس نظام ارزشی.» (احمدی، ۱۳۸۸: ۴۸) شهید مطهری مدیریت را چنین تعریف کرده است: «مدیریت انسان‌ها و رهبری آنها عبارت است از: فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنها.» (مطهری، ۱۳۷۴: ۲۵) لذا می‌توان می‌گفت که وجه مشترک در تمام تعاریف مدیریت فوق، همان هنر یا علم اداره یک مجموعه برای نیل به اهداف سازمانی است.

مدیریت در نهج البلاغه

از منظر نهج البلاغه مدیریت دارای جایگاه و اهمیت خاصی است و هر نظامی به مدیر قوی نیازمند است.. امام علی (ع) در این زمینه می‌فرماید: «لَا بُدَّ لِلنَّاسِ مِنْ أَمِيرٍ بَرٍّ أَوْ فَاجِرٍ يَعْمَلُ فِي إِمْرَتِهِ الْمُؤْمِنُ وَيَسْتَمْتِعُ فِيهَا الْكَافِرُ وَيُبَلِّغُ اللَّهُ فِيهَا الْأَجَلَ وَيُجْمَعُ بِهِ الْفِتَىٰ وَيَقَاتِلُ بِهِ الْعَدُوَّ وَتَأْمَنُ بِهِ السُّبُلُ وَيُؤَخَذُ بِهِ لِلضَّعِيفِ مِنَ الْقَوِيِّ حَتَّىٰ يَسْتَرِيحَ بِهِ بَرٌّ وَيُسْتَرَاخَ مِنْ فَاجِرٍ» (سیدرضی، ۱۳۷۶، خطبه ۴۰)؛ در حالی که مردم را دولتی و حاکمی باید، نیکوکار یا تبهکار، تا در حکومت او مرد باایمان، کار خویش کند و کافر، بهره خود برد تا آنگاه که وعده حق سر رسد و مدت هر دو در رسد. در سایه حکومت او، مال دیوانی را فراهم آورند و با دشمنان پیکار کنند و راه‌ها را ایمن سازند و به نیروی او حق ناتوان را از توانا بستانند، تا نیکوکردار روز به آسودگی به شب رساند و از گزند تبهکار در امان ماند.



مدیریت در نهج البلاغه در جدول ذیل در معانی مختلف به کار رفته است.

امانت

خدمت مدیریت در نهج البلاغه تکلیف

هدایت

۱- مدیریت امانت است

از منظر نهج البلاغه مدیریت امانت است و مدیر، امانتدار خدا و مردم.. علی (ع) در نامه‌ای به فرماندار خود در آذربایجان به نام اشعث بن قیس امانت بودن مدیریت را چنین یادآور شده است: «وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَرْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَاتَ فِي رِعْيَةٍ وَلَا تَخَاطِرَ إِلَّا بِوَثِيقَةٍ وَفِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَأَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ حَتَّى تُسَلِّمَهُ إِلَيَّ وَلَعَلِّي أَلَّا أَكُونَ شَرًّا وَلَا تَكْ لَكَ وَالسَّلَامُ» (همان، نامه ۵) در نامه‌ای دیگر از نهج البلاغه امانت بودن مدیریت چنین تذکر داده شده است: «أَمَّا بَعْدُ فَقَدْ بَلَّغْنِي عَنْكَ أَمْرٌ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَهُ فَقَدْ أُسْخِطْتَ رَبَّكَ وَعَصَيْتَ إِمَامَكَ وَأَخْزَيْتَ أَمَانَتَكَ» (همان، ۴۰): از تو به من خبری رسیده؛ اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده باشی، و امام خویش را نافرمانی کرده، و امانت خود را از دست داده‌ای. همچنین در نامه‌ای که امیرمؤمنان (ع) به قاضی منصوب از جانب خویش در اهواز نگاشته، امانت مدیریت را چنین یادآور شده‌اند: «وَاعْلَمُ يَا رُقَاعَةَ أَنَّ هَذِهِ الْأَمَارَةَ أَمَانَةٌ فَمَنْ جَعَلَهَا خِيَانَةً فَعَلَيْهِ لُعْنَةُ اللَّهِ إِلَيَّ يَوْمَ الْقِيَامَةِ...» (القاضی، ۱۳۸۹، ج ۲، ص ۳۲).

۲- مدیریت خدمت است نه حکومت و تحکم

از نگاه نهج البلاغه مدیریت به عنوان مسئولیتی سنگین همراه با خدمتی گسترده مطرح شده است. مدیر باید مدیریت را وسیله‌ای برای خدمت بداند نه وسیله‌ای برای حاکمیت. در جای دیگر نهج البلاغه آمده است: «قَالَ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عَبَّاسٍ دَخَلْتُ عَلَى أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ (ع) بِبَنِي قَارٍ وَهُوَ يَخْصِفُ

بصیرت و تربیت اسلامی

نَعْلَهُ فَقَالَ لِي: مَا قِيَمَةٌ هَذِهِ اَلْتَّغَلُّ؟ فَقُلْتُ لَا قِيَمَةَ لَهَا. قَالَ (ع): وَاللَّهِ لَهِيَ اَحَبُّ اِلَيَّ مِنْ اِمْرَتِكُمْ هَذِهِ اِلَّا اَنْ اُقِيمَ حَقًّا اَوْ اُدْفَعَ باَطِلًا» (سیدرضی، ۱۳۷۶، خطبه ۳۳).

۳- مدیریت هدایت است نه حکومت و تحکم

مدیریت هدایت گرانه آمیخته‌ای از هدایت و حکومت است و جنبه‌های هدایتی و ارشادی آن از جنبه‌های حکومتی آن بیشتر است. در اندیشه حکومتی و مدیریتی علی (ع)، اندیشه مستبدانه همراه با تحکم جایگاهی نداشته است؛ چنان که در سفارشی به مالک اشتر چنین فرموده‌اند: «وَلَا تَقُولَنَّ اِنِّي مُؤَمَّرٌ اَمْرًا فَاطَاعُ» (همان، ۵۳) امام علی (ع) در سفارشی دیگر به مالک در خصوص نفی مدیریت همراه با تحکم چنین بیان داشته‌اند: «وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سُبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ اَكْلَهُمْ» (همانجا) مدیریت مورد نظر امیر مؤمنان، مدیریتی هدایت گرانه است؛ همان گونه که خود نیز این شیوه را در مدیریت خویش به کار گرفته بودند. حضرت چنین فرموده‌اند: «فَاِنْ اَسْتَقَمْتُمْ هَدَيْتُكُمْ» (همان، ۱۲۱، ۱۳۱۷).

۴- مدیریت تکلیف است نه حق

تکلیف در معنای «وظیفه» استعمال شده است. همچنین یکی از معانی حق، برخورداری و استفاده از بهره و سود و موقعیت می‌باشد. از منظر نهج البلاغه و آگاهی مسئولیت‌ها و قبول مدیریت‌ها و تصدی‌های اجتماعی به عنوان تکلیف انجام می‌گیرد نه وسیله‌ای برای رسیدن به حق و حقوقی. خدمت و انجام وظیفه در مقام مدیریت، عمل به تکلیف و وظیفه است نه وسیله سودجویی. این بینش با بینشی که منصب‌های مدیریتی را وسیله سودجویی می‌داند، کاملاً متفاوت است. مطابق این بینش مدیریت و منصب‌های اجتماعی «حق» افراد تلقی نمی‌شود. در نگاه امام (ع) احراز حکومت و منصب‌های مدیریتی، عمل به تکلیف و وظیفه است؛ نه مجالی برای سودجویی و رسیدن به حق و حقوقی. چنانچه حضرت فرموده‌اند: «اللَّهُمَّ اِنِّكَ تَعْلَمُ اَنَّهُ لَمْ يَكُنْ الَّذِي كَانَ مِنَّا مَنَافَسَةً فِي سُلْطَانٍ وَلَا اِتِّمَاسَ شَيْءٍ مِنْ فُضُولِ الْحُطَامِ وَلَكِنْ لِنَرْدِ الْمَعَالِمِ مِنْ دِينِكَ وَتُظْهِرَ الْاِصْلَاحَ فِي بِلَادِكَ فَيَأْمَنَ الْمُظْلُومُونَ مِنْ عِبَادِكَ وَتَقَامَ الْمُعْتَلَّةُ مِنْ حُدُودِكَ» (همان، ۱۳۶۷، ۱۳۱).

مدیریت توانمند از دیدگاه نهج البلاغه

مدیریت توانمند و ناتوان، همچنین منابع انسانی توانمند و ناتوان هر کدام دارای خصوصیات و



ویژگی های هستند. زیبایی و هنر استفاده از قدرت و توانمندی، در ظاهر و سیره آن قدرت (مدیریت) نمایان است. امام علی (ع) فرموده اند: «حَسُنُ السَّيْرَةَ جَمَالُ الْقُدْرَةِ». (الآمدی، ۱۴۰۷ق، ح ۴۸۴۷) می توان گفت: ویژگی ها و مشخصات قدرت و توانمندی، پیشانی و تابلوی آن مدیریت قلمداد می شود و هر اندازه مدیریتی از توانمندی بیشتری برخوردار باشد، حاکی از حسن تدبیر و موفقیت آن مدیریت محسوب می گردد. توانایی، چالاکي، اعتماد، خوشرویی، تمرکز در کار، کار زیاد، خطای کم، جامعیت در امور و انعطاف پذیری نمونه هایی از ویژگی های مدیریت توانمند و سستی، پراکنده کاری، قانون شکنی، منطق ستیزی و حضور غیر مؤثر در مجموعه، نمونه هایی از ویژگی های حوزه ناتوان قلمداد می گردند بنابراین، مهم ترین مقوله های مدیریت توانمند در نهج البلاغه در جدول شماره ۲ به خوبی نمایان است.

ویژگی های مدیریت توانمند از دیدگاه نهج البلاغه



مبانی مدیریت توانمند در نهج البلاغه



۱- توجه به امور خرد در غیر پرداختن به امور مهم

در مدیریت، امور دشوار و پیچیده‌ای حادث می‌شوند که گاه پرداختن به آنها، مدیریت را از توجه به امور فرعی و خرد باز می‌دارد. یکی از ویژگی‌های مدیریت توانمند آن است که پرداختن به امور مهم و پیچیده آنان را از توجه به امور خرد و جزئی‌تر باز نمی‌دارد. امیرمؤمنان در این زمینه فرمودند: «لَا تَعْدُرُ بِتَضْيِيعِكَ التَّافَهُ لِإِحْكَامِكَ الْكَثِيرِ الْمَهْمِ» (سید رضی، ۱۳۷۶، نامه ۵۳) مقصود امام (ع) از کلمه «التافه» امور ناچیز و کمترین حالات مردم ضعیف است. در مدیریت امور بزرگ مهم نباید باعث غفلت از توجه به امور خرد و کوچک شود و بگوییم مهم‌تر را انجام دادیم و آنچه به آن پرداختیم، غیرمهم بوده است. این منطبق انسان ناتوان و کسل است.

۲- هماهنگی و اتحاد در گرایش‌ها و تصمیمات گروهی

در روش‌های توانمندسازی اشاره گردید که یکی از روش‌های توانمندسازی منابع انسانی، تشکیل گروه‌های توانمند است. یکی از ویژگی‌های گروه‌های توانمند، اتحاد و همبستگی، گرایش‌های هماهنگ، بینش صحیح و تصمیمات یکدست است. امیرمؤمنان علی (ع) فرمودند: «فَانظُرُوا كَيْفَ كَانُوا حَيْثُ كَانَتِ الْأُمَلَاءُ مُجْتَمِعَةً وَ الْأَهْوَاءُ مُؤْتَلِفَةً وَ الْقُلُوبُ مُعْتَدِلَةً وَ الْأَيْدِي مُتَرَادِفَةً وَ السُّيُوفُ مُتَنَاصِرَةً وَ الْبَصَائِرُ نَافِذَةً وَ الْعَزَائِمُ وَاحِدَةً» (همان، خطبه، ۱۹۲) مشخص می‌شود که اتحاد و همبستگی و یکدلی در گرایش‌ها و تصمیمات تا چه اندازه در اندیشه حکومتی و مدیریتی علی (ع) مهم است. اگر در فعالیت‌های گروهی، هماهنگی، اتحاد و همبستگی وجود داشته باشد، آنگاه می‌توان کاهش هزینه‌های منابع انسانی و کار بیشتر و مهم‌تر را از آنان گروه توانمند متوقع بود. امام علی (ع) در سفارش به مالک‌اشتر، نتایج مترتب از گروه توانمند را این گونه بیان کردند:

«أُولَئِكَ أَخْفَى عَلَيْكَ مَوْنَةً وَ أَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةً وَ أَخْنَى عَلَيْكَ عَطْفًا وَ أَقَلُّ لِعَيْرِكَ إِفْنًا فَاتَّخِذْ أَوْلِيكَ خَاصَّةً لِخَلْوَاتِكَ وَ حَفَلَاتِكَ» (همان، نامه ۵۳): آنان هزینه‌شان سبک‌تر، کارشان بیشتر و بهتر، گرایششان به تو افزون‌تر، دل‌بستگی‌شان به بیگانه کمتر است. پس اینان را در نشست‌های سری محافل انس برگزین.

۳- خوشرویی، نرمخویی و انعطاف

از دیگر ویژگی‌های مدیریت توانمند، انعطاف و نرمخویی در برخورد با مسائل گوناگون و خوشرویی در برخورد با دیگران است. امیرمؤمنان آثار انعطاف و نرم‌خویی را چنین بیان فرمودند: «مَنْ تَلَّنَ حَاشِيَتَهُ يَسْتَدِمُ مِنْ قَوْمِهِ الْمَوَدَّةَ». (همان، خطبه ۲۳) آنکه با پیرامونیان خود، نرمخو و مهربان باشد و دوستی خویشانش را تداوم می‌بخشد. «اگر مقصود از لفظ (حاشیته) در کلام حضرت خدمتگزاران و پیروان او باشند، سخن حضرت به طریقه دیگر جنبه تربیتی و فروتنی برای آنان دارد به شرح ذیل: قاعده، خدمتکاران و اطرافیان، حافظ آبروی انسان اند و درجه فروتنی و مشخص را تعیین می‌کنند. مدیریت و حسن تدبیر، مصلحت و شایستگی انسان به میزان سختگیری و درشتخویی یا نرمخویی و فروتنی خدمتکاران او نسبت به مراجعه‌کنندگان و مردم بستگی دارد و موجب نزدیکی یا دوری، خشم یا محبت، انس یا کدورت انسان‌ها می‌شود.» (بحرانی، ج ۲، ۲۶) همچنین نرمخویی و انعطاف به عنوان ابزاری مهم برای تداوم دوستی در فعالیت‌های گروهی محسوب می‌شود. امیرمؤمنان (ع) فرمودند: «مَنْ لَانَ عَوْدَهُ كَثَفَتْ اَغْصَانُهُ». (سید رضی، ۱۳۷۶، حکمت ۲۱۴) معنی این کلام آن است کسی که دارای حسن خلق و نرم‌خوی باشد، دوستداران، پیروان و یاورانش فزونی می‌یابند. (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸ق، ۱۹، ۳۵) ابن میثم نیز ضمن شرح واژگان این عبارت از نهج البلاغه توضیح مفیدی را ارائه داده است که استنباط مفهوم توانمندسازی از طریق نرمخویی و انعطاف را نمایان می‌سازد. توضیح ابن میثم چنین است: «لفظ "عود" را برای طبیعت انسان استعاره آورده است و نرمی آن را نیز کنایه از فروتنی، همچنین کلمه «اغصان» را استعاره از یاران و پیروان، لفظ "کثافت" را کنایه از اجتماع آنان در پیرامون وی و فزونی و توانمندی‌اش به وسیله آنان کنایه آورده است. مقصود آن است که هرکس دارای فضیلت تواضع و نرمخو باشد، یاران و پیروان او زیاد شوند و به وسیله آنان قوی گردد.» (بحرانی، ج ۵، ۵۹۷) خوشرویی و برخورد نیکو، یکی دیگر از ویژگی‌های حوزه توانمندی است. امیرمؤمنان فرموده‌اند: «الْبَشَاشَةُ حِبَالَةُ الْمَوَدَّةِ». (سید رضی، ۱۳۷۶، حکمت ۶): گشاده رویی دام دوستی است.



۴- لغزش و خطای کم در مدیریت توانمند

یکی از ویژگی های مدیریت توانمند، به حداقل رساندن خطاها و لغزش ها است. از منظر امیرمؤمنان (ع) لغزش و خطای زیاد عامل مهمی در سقوط و انحراف تلقی می شود؛ چنانکه فرمودند: «أَلَا وَإِنَّ الْخَطَايَا خَيْلٌ شُمُسُ حُمَلٍ عَلَيْهَا أَهْلُهَا وَخُلِعَتْ لُجْمُهَا.» (همان، خطبه ۱۶): به هوش باش که خطاها به سان اسب سرکش افسار گسیخته، سوارانشان را به سوی سقوط پیش می برند. به همین دلیل در مدیریت می باید خطر ضعف ها و لغزش های ناچیز و کم را مورد توجه قرار داد و سعی نمود از هرگونه لغزش و کژی اجتناب کرد. امیرمؤمنان فرمودند: «وَأَكْرَمُ نَفْسِكَ عَنْ كُلِّ ذَنْبَةٍ.» (همان، نامه ۳۱) از منظر نهج البلاغه بدترین نوع لغزش و خطا آن است که فاعل، آن را ناچیز بداند. چنانچه امیرمؤمنان فرمودند: «أَشَدُّ الذُّنُوبِ مَا اسْتَهَانَ بِهِ صَاحِبُهُ.» (همان، حکمت ۳۴۸): بدترین لغزش (گناه) آن است که صاحبش آن را ساده پندارد. اگر در یک مجموعه مدیریتی به خطر و اهمیت وجود لغزش ها و خطاهای اندک آگاهی پیدا کنیم و سعی در به حداقل رساندن آنها نماییم، می توان با وجود کار و تلاش زیاد، بازدهی با خطاهای کم را متوقع بود. از منظر علی (ع) یکی از ویژگی های انسان های توانا، بازدهی زیاد و خطای کم معرفی شده است. چنان که فرمودند: «غَائِبًا مُنْكَرُهُ حَاضِرًا مَعْرُوفُهُ.» (همان، خطبه ۱۹۳): آنچه در کارنامه اش وجود ندارد، منکر است و آنچه همواره دیده می شود، معروف است.

۵- جامعیت (تسلط همه جانبه بر امور)

یکی از ویژگی های مدیریت توانمند آن است که منابع انسانی آن، جامع خصوصیت و ویژگی های برجسته در کنار هم هستند و در زمینه های مختلف صاحب ذوق و قریحه و توانمندی می باشند. امیرمؤمنان در این باره می فرمایند: «إِذَا كَانَ فِي رَجُلٍ خَلَّةٌ رَاتِقَةٌ فَانْتَظِرُوا أَخْوَاتِبَهَا.» (همان، ۴۴۵): هرگاه در کسی خصلت گیرایی بود، همتایانش را در انتظار باشید. تسلط همه جانبه بر امور باعث توانمندی در اجرای وظایف می شود. امیرمؤمنان علی (ع)، جامع خصوصیات بود و بر امور و تخصص های مختلف تسلط ویژه داشت. چنانچه نقل شده است: «رَوَى أَنَّهُ كَانَ إِذَا يَفْرَغُ مِنَ الْجِهَادِ يَتَفَرَّغُ لِتَعْلِيمِ النَّاسِ.» (دیلمی، ۱۳۹۸ق ۲۱۸) گزارش شده که

هرگاه امام علی (ع) از نبرد فراغت پیدا می‌کرد، به آموزش آنان می‌پرداخت. در مورد جامعیت امیرمؤمنان علی (ع) و تسلط وی بر امور مختلف مطالب زیادی وارد شده است که بیان یک نمونه از آن بسنده می‌کنیم.

«سُئِلَ قَتْبَرُ: مَوْلَى مَنْ أَنْتَ؟ فَقَالَ مَوْلَى مَنْ سَمِعُ، سَخِي، حَبِي، بَهْلُولُ، سَنَحْنَجِي، زَكِي، مُطَهَّرٌ، أَبَطْحِي، بَازِلٌ، جَرِي، هَمَامٌ، صَابِرٌ، صَوَامٌ، مَهْدِي، مِقْدَامٌ، قَاطِعُ الْأَصْلَابِ، مُفَرِّقُ الْأَحْزَابِ، عَلِي الرِّقَابِ، أَرْبَطُهُمْ عِنَانًا، وَأَثْبَتُهُمْ جَنَانًا، وَ أَشَدَّهُمْ تَشَكِيمَةً.» (طوسی، ۱۴۰۴ق، ج: ۱، ۲۸۸، رقم ۱۲۹) در عبارت فوق، واژه «سنحنجی» به معنای کسی که شب‌رانی خوابد و کسی که همیشه بیدار است، معنی شد. همچنین واژه «اشکیمه» به معنای قوت قلب و «شدید الشکیمه» در معنای «شدید النفس» ترجمه شده است.

۶- ویژگی‌های معنوی

از دیدگاه نهج البلاغه به علت حاکمیت ارزش‌ها در همه امور، اتصاف کارگزاران، مدیران و منابع انسانی به اوصاف معنوی و اخلاقی از جایگاه خاصی برخوردار است. در مدیریت توانمند منابع انسانی، با استمداد از تقوا و ویژگی‌های معنوی، بر توانمندی آنها افزوده می‌شود. خوشرویی، سعه‌صدر، همت والا داشتن، انعطاف و اراده محکم از ویژگی‌های مدیریت توانمند محسوب می‌شود که اکتساب این خصایص از طریق معنویت امکان‌پذیر است. توانمندی‌های انسان مؤمن در بیان امیرمؤمنان (ع) چنین است: «الْمُؤْمِنُ بِشْرُهُ فِي وَجْهِهِ ... أَوْسَعُ شَيْءٍ صَدْرًا وَ أَذَلُّ شَيْءٍ نَفْسًا ... طَوِيلٌ عَمَهُ بَعِيدٌ هَمُّهُ ... مَشْغُولٌ وَقْتَهُ ... سَهْلُ الْخَلِيقَةِ، لَيِّنُ الْعَرِيكَةِ، نَفْسُهُ أَضَلُّ مِنَ الصَّلْدِ وَ هُوَ أَذَلُّ مِنَ الْعَبْدِ.» (سیدرضی، ۱۳۷۶، حکمت ۳۳۳) در واقع انسان‌های توانمند در نگاه ارزشی علاوه بر اتصاف به دانش و تخصص، معنویت، ایمان و تقوا نیز بر روح آنان حاکم است؛ به عبارتی این نیروهای انسانی، منابعی هستند متخصص و مؤمن. امیرمؤمنان (ع) فرموده‌اند: «وَأَمَّا النَّهَارُ فَحَلَمَاءُ عُلَمَاءٍ أَبْرَارٌ أَتْقِيَاءُ.» (همان، خطبه ۱۹۳)

۷- خودوآپاشی

انسان‌های توانمند خودوآپاشی هستند و به مراقبت و سازوکارهای واپاشی، کمتر نیاز دارند. چنین اشخاص توانمندی به چنان قابلیت دست‌یافته‌اند که در محاسبه ریز و درشت خود، صریح و دقیق هستند. امیرمؤمنان خودوآپاشی متقیان را این‌گونه بیان فرمودند: «فَلَوْ مَثَلْتُهُمْ لِعَقْلِكَ فِي



مَقَامِهِمُ الْمَحْمُودَةَ وَ مَجَالِسِهِمُ الْمَشْهُودَةَ وَ قَدْ نَشَرُوا دَوَابِنَ أَعْمَالِهِمْ وَ فَرَعُوا لِحَاسِبَةِ أَنْفُسِهِمْ عَلَى كُلِّ صَغِيرَةٍ وَ كَبِيرَةٍ أَمْرًا بِهَا فَقَصَرُوا عَنْهَا أَوْ نُهُوا عَنْهَا فَفَرَطُوا فِيهَا.» (همان، خطبة ۱۹۳) در منابع انسانی دارای خودنظارتی، می توان یک اتحاد و هماهنگی میان رفتار و گفتارشان، مشاهده نمود. امیرمؤمنان در این زمینه می فرماید: «وَكَانَ يَفْعَلُ مَا يَقُولُ وَلَا يَقُولُ مَا لَا يَفْعَلُ.» (همان، حکمت ۲۸۹) یکی دیگر از ویژگی های مدیریت توانمند براساس حاکمیت معنویت، تلاش و کار زیاد تا رسیدن به نقطه مطلوب است. در چنین مواقعی کارهای انجام گرفته اندک شمرده می شود و تلاشی مضاعف تا رسیدن به مطلوب صورت می گیرد. بیان علی (ع) در این باره چنین است: «لَا يَرْضُونَ مِنْ أَعْمَالِهِمُ الْقَلِيلَ وَلَا يَسْتَكْبِرُونَ الْكَثِيرَ.» (همان، خطبة ۱۹۳) یکی دیگر از ویژگی های معنوی در توانمندسازی آن است که منابع انسانی در این مدیریت نسبت به دنیا و تعلقات آن دلبستگی کمتری دارند. از منظر نهج البلاغه دلبستگی کمتر به دنیا، زمینه ساز امنیت (توانمندی) است؛ به عبارتی دیگر وابستگی غیرمنطقی به دنیا، آفتی برای توانمندی قلمداد می شود. امیرمؤمنان (ع) در این باره فرمودند: «مَنْ أَقَلَّ مِنْهَا اسْتَكْبَرَ مِمَّا يُؤْمِنُهُ وَ مَنْ اسْتَكْبَرَ مِنْهَا اسْتَكْبَرَ مِمَّا يُؤْبِقُهُ وَ زَالَ عَمَّا قَلِيلٍ عَنْهُ.» (همان، خطبة ۱۱۱).

۸- وجود نظریه های گوناگون روی میز کار و تحلیل داده ها

یکی از ویژگی های مدیریت توانمند، وجود نظریه ها و پیشنهادهای گوناگون روی میز کار می باشد. مدیریت توانمند، مدیریتی است که خود را در معرض آرا و نظریه های گوناگون قرار دهد. شناسایی آرا و نظریات گوناگون، درصد خطا را کاهش می دهد. فرمایش امیرمؤمنان در این زمینه چنین است: «مَنْ اسْتَقْبَلَ وَجْهَ الْأَرْأَاءِ عَرَفَ مَوَاقِعَ الْخَطَأِ.» (همان، حکمت ۱۷۳) توانمندی در حوزه مدیریت سبب می شود اطلاعات و داده ها را به درستی تحلیل و بررسی کنیم و تحلیل سطحی از مسائل نداشته باشیم. حضرت علی (ع) در باره می فرماید:

«إِعْلَمُوا الْخَبَرَ إِذَا سَمِعْتُمُوهُ عَقْلٌ رِعَايَةٌ لَا عَقْلٌ رِوَايَةٌ فَإِنَّ رِوَاةَ الْعِلْمِ كَثِيرٌ وَ رِعَايَتُهُ قَلِيلٌ.» (همان، حکمت ۹۸)

۹- ویژگی های هسته مشورتی در مدیریت (گروه) توانمند

مدیریت توانمند دارای هسته های مشورتی است که از تجربه و تخصص لازم برخوردار هستند. در

اندیشه‌ی علی (ع) بهترین مشاوران، صاحبان تجربه‌اند. چنان‌که فرمودند: «أَفْضَلُ مَنْ شَاوَرْتَ ذُوَ التَّجَارِبِ». (خوانساری، ۱۳۶۰، ج ۲: ۴۵۶). تخصص‌گرایی شامل دانش، تجربه و دوران‌دیشی است که در هسته‌ی مشورتی، وجود چنین تجربه‌هایی ارزش خاص خود را دارد. علی (ع) به دخیل کردن چنین متخصصان و مشاورانی در امور مدیریت سفارش کرده فرمودند: «خَيْرَ مَنْ شَاوَرْتَ ذُوُ النَّهْيِ وَالْعِلْمِ وَالْوَالُوُ التَّجَارِبِ وَالْحَزْمِ». (همان، ۳: ۴۲۸). بهترین کسانی که با آنان مشورت می‌کنی، صاحبان خرد، دانش و خداوندان تجربه و دوران‌دیشی‌اند. در عهدنامه‌ی مالک اشتر ویژگی‌های زیر برای مشاور شمرده شده است:

«وَلَا تَدْخُلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بِخِيَلًا يَعْذِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَ يَعِدُكَ الْفَقْرَ وَلَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ وَلَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ.» (سید رضی، ۱۳۷۶، نامه ۵۳): بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌ترساند. با شخص ترسو مشورت مکن؛ زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کند. همچنین حریص را به مشارکت مگیر که باستمگیری، حرص را در نظرت زینت می‌دهد. [همه‌ی آنچه درباره‌ی این اشخاص گفتم] به خاطر این است که بخل، ترس و حرص غرایز و تمایلات مختلفی‌اند که از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند.

ویژگی‌های مدیریت ناتوان

در اندیشه‌ی مدیریتی و حکومتی علی (ع)، عجز و ناتوانی هیچ جایگاهی ندارد و از نظر ایشان پیدایش این عامل ناتوان‌ساز، خواری و ضعف را در حوزه‌های مختلف سبب می‌شود. چنانچه فرمودند: «الْعَجْزُ مَهَانَةٌ» (مجلسی، ۱۲۹، ۵) از منظر دیگر ناتوانی و عجز یک آفت و آسیب جدی برای کارگزاران، مدیران و منابع انسانی قلمداد می‌گردد که می‌باید از آن دوری کرد. «أَفَةُ الْأَعْمَالِ عَجْزُ الْعَمَالِ» (محمدری شهری، ۱۳۸۹: ۲۵۶).

۱- صرف هزینه و نیروی بیشتر در مدیریت ناتوان

از منظر نهج البلاغه هر اندازه که یک نظام اداری و مدیریتی، توانمندی کمتری داشته باشد، می‌باید برای توانمندسازی آن، نیرو، امکانات و هزینه بیشتری را صرف کرد. امیر مؤمنان در این زمینه فرمودند: «عَجْزَ الْمُقَوِّمِ وَ أَعْضَلَ الْمُقَوِّمِ.» (سید رضی، ۱۳۷۶، خطبه ۹۷) حضرت



علی (ع) در جای دیگر می فرماید «أُرِيدُ أَنْ أَدَاوِيَ بِكُمْ وَ أَنْتُمْ دَائِي كِنَاقِشِ الشُّوَكَةِ بِالشُّوَكَةِ وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ ضَلْعَهَا مَعَهَا اللَّهُمَّ قَدْ مَلَّتْ أَطِبَاءُ هَذَا الدَّاءِ الدَّوِيَّ.» (همان، ۱۲۴) همچنین در قول دیگری فرمودند: «أُرِيدُ أَنْ أَدَاوِيَ بِكُمْ وَ أَنْتُمْ دَائِي كِنَاقِشِ الشُّوَكَةِ بِالشُّوَكَةِ وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ ضَلْعَهَا مَعَهَا اللَّهُمَّ قَدْ مَلَّتْ أَطِبَاءُ هَذَا الدَّاءِ الدَّوِيَّ.» (همان، ۱۲۴) من می خواهم به وسیله شما بیماری‌ها را مداوا کنم، اما شما خود دردمنید. من به کسی می مانم که بخواهد خار را به وسیله خار بیرون آورد با اینکه می داند خار همانند خار است. بار خدایا، طبیبان این درد جانگداز خسته شده‌اند.

۲ - حضور غیر مؤثر و بازدهی کم و غیر قابل اتکا

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریت ناتوان آن است که منابع انسانی در این مدیریت علی رغم حضور و وجود در حوزه کاری، از کارایی و بازدهی کافی برخوردار نیستند. در واقع خروجی فعالیت‌ها و انتظار موقوف از اقدامات آنان، حداقلی است. بیان امیرمؤمنان در ترسیم ناتوانی چنین اشخاصی این گونه است: «مَا لِي أَرَاكُمْ أَشْبَاحًا بِلَا أَرْوَاحٍ وَ أَرْوَاحًا بِلَا أَشْبَاحٍ وَ نَسَاكًا بِلَا صَلَاحٍ وَ تَجَارًا بِلَا أَرْبَاحٍ وَ أَتِقَاطًا نَوْمًا وَ شُهُودًا غَيْبًا وَ نَاطِرَةً عَمِيَاءَ وَ سَامِعَةً صَمَاءَ وَ نَاطِقَةً بَكْمَاءَ.» (همان، خطبة ۲۹): با این همه چرا شما را به هیئت کالبدهای بی روح و جان‌هایی بی کالبد می بینم. چرا به صورت عابدانی ناصالح، سوداگرانی بی سود، بیدارانی خفته، حاضرانی غایب از صحنه، تماشاگرانی کور، شنوایانی کر و کور و سخنورانی لال در آمده‌اید. در مدیریت و واگذاری مسئولیت‌ها نمی توان به منابع انسانی ناتوان اعتماد و اطمینان کافی داشت. در صورت ناتوانی منابع انسانی، امکان تباه شدن امور وجود دارد. فرمایش امام علی (ع) چنین است: «أَيُّهَا النَّاسُ الْمُجْتَمِعَةُ أَيْدَانُهُمُ الْمُخْتَلِفَةُ أَهْوَاؤُهُمْ كَلَامُهُمْ يُوْهِىُ الصُّمُّ الصَّلَابَ وَ فِعْلُهُمْ يُطْمِعُ فَيْكُمُ الْأَعْدَاءَ.» (همان، خطبة ۱۰۸) ای مردمی که بدن‌هایتان جمع و افکار و خواسته‌هایشان پراکنده است، سخنان (داغ) شما سنگ‌های سخت را درهم می شکنند، ولی اعمال (سست) شما، دشمنانتان را به طمع می اندازد.

۳ - عدم رشد و پیشرفت

منابع انسانی ناتوان در طی مسیر رشد و توانمندی از پیشرفت و تکامل کافی برخوردار نیستند. ناتوانی این گونه انسان‌ها در نهج البلاغه چنین ترسیم شده است: «فَالْقَلُوبُ قَاسِيَةٌ



عَنْ حَظَّهَا لِأَهِيَّةٍ عَنْ رُشْدِهَا سَالِكَةٌ فِي غَيْرِ مَضْمَارِهَا كَأَنَّ الْمَعْنَى سِوَاهَا. (همان، خطبة ۸۳) مطابق فرمایش حضرت امیر(ع)، افراد ناتوان، استعداد و امکانات خود را در مسیری غیر از رشد و پیشرفت و توانمندی صرف می‌کنند. از منظر نهج البلاغه دستیابی به رشد و تکامل ملازم توانمندی، توانایی و استواری است که این خصوصیت در افراد ناتوان یافت نمی‌شود؛ چنان که در نهج البلاغه آمده است: «مَا بِالْكُمْ لَا سُدُّتُمْ لِرُشْدٍ». (همان، خطبة ۱۱۹): شما را چه شده است که در مسیر رشد، استواری کافی ندارید.

۴ - پراکنده کاری و بی توجهی به حوزه مسئولیت

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریت ناتوان، پرداختن به امور فرعی و غیرلازم و ضروری است. اگر در مسیر توانمندسازی به جای پرداختن به امور مهم، خود را درگیر امور حاشیه‌ای و غیر ضروری کنیم، امکان بهره‌مندی از توانمندسازی را از دست خواهیم داد. علی (ع) در این باره فرمود اند: «مَنْ أَوْمَأَ إِلَى مُتَفَاوِتِ خَذَلْتَهُ الْحَيْلُ». (همان، حکمت ۴۰۳) امام علی (ع) نپرداختن به حوزه تحت مسئولیت خویش و وارد شدن به حوزه دیگر را ناتوانی آشکار معرفی کرده است. فرمایش زیر خطاب به «کمیل بن زیاد نخعی» است که امام وی را فرماندار شهر «هیت» کرده بود و کمیل در موقعیتی، مدیریت «هیت» را رها کرد و برای دفاع وارد حوزه‌ای دیگر شد: «أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ تَضْيِيعَ الْمَرْءِ مَا وُلَّى وَ تَكْلَفَهُ مَا كَفَى لَعَجْزُ حَاضِرٍ وَ رَأَى مُتَبَرِّئًا». (همان، نامه ۶۱) از نظر کمیل ترک حوزه تحت مسئولیت برای دفاع از حوزه‌ای دیگر، کار نیکو تلقی می‌شد و در ظاهر کمیل سرپیچی ننموده و وظیفه مهم تری را انجام داده است. ولی از منظر علی (علیه السلام) رها کردن حوزه تحت سرپرستی و پرداختن به امری دیگر، ناتوانی آشکار و عامل سقوط است.

۵ - قانون شکنی و منطق ستیزی

در مدیریت ناتوان، تعهدات کم و گریز از قانون مشهود بوده به جای قوانین، سلیقه‌های شخصی حکمفرماست و منطق و استدلال در این مدیریت جایگاهی ندارد. ویژگی حاصل از ناتوانی چنین حوزه‌ای در بیان امیر مؤمنان (علیه السلام) چنین است:

«فَإِنَّ اللَّبِيَّ وَ الزُّورَ يوتِغَانِ الْمَرْءَ فِي دِينِهِ وَ دُنْيَاهُ وَ يُبْدِيَانِ خَلْلَهُ عِنْدَ مَنْ يَعِيْبُهُ». (همان، نامه ۴۸) بی‌گمان



قانون‌شکنی و منطقتیزی آدمی را در دین و دنیایش به تباهی می‌افکند و ناتوانی‌هایش را در برابر عیبجویانش به نمایش می‌گذارد.

تفاوت توانمندسازی در نهج البلاغه با دیگر مکاتب

در مکتب اسلام و در نهج البلاغه، نگاه خاصی به انسان و جهان هستی حکمفرماست که این نوع بینش در دیگر مکاتب یافت نمی‌شود. تفاوت در بینش نسبت به انسان و هستی، ریشه در ارتباط با منبع و حیانی دارد. مطابق آموزه‌های نهج البلاغه فانسان در سایه کرامت الهی که به وی افزوده شده است، به درجه‌ای از توانمندی نایل شده است. درضمن، مکتب متکی بر آموزه‌های و حیانی می‌باید یکسری اصول و ارزشهای ثابت را در همه شئون به همراه داشته باشد. بنابراین، در توانمندسازی، یکسری اصول و ارزش‌ها، ثابت تلقی می‌شوند. براساس بینش خاص نسبت به انسان بر مبنای ارتباط با منبع وحی، ناگزیر از پذیرفتن دیدگاه آخرت‌گرایی هستیم. بالحاظ آخرت‌گرایی، انگیزش نیز که از عوامل مؤثر در توانمندسازی محسوب می‌گردد، با دیگر مکاتب دچار تفاوت اساسی می‌شود و به سمت و سوی آخرت‌گرایانه میل می‌کند. معمولاً در همه مکاتب روند توانمندسازی از راه افزایش قدرت صورت می‌گیرد، اما بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه، کار توانمندسازی انبیا و دیگر انسان‌های توانمند از راه کاهش قدرت امکان‌پذیر است. همچنین از منظر نهج البلاغه نقش عوامل توانمندسازی از قبیل امدادهای غیبی و عوامل ناتوان‌ساز همچون شیطان را می‌باید مورد توجه قرار داد. درحالی که در دیگر مکاتب، نقشی برای عوامل مذکور در نظر گرفته نشده است. بنابراین به طور کلی تفاوت توانمندسازی از منظر نهج البلاغه با دیگر مکاتب را حول پنج محور بررسی می‌کنیم:

- ۱- توانمندسازی انسان بر مبنای افاضه کرامت الهی؛
- ۲- توانمندسازی مبتنی بر ارزش‌ها؛
- ۳- تفاوت در انگیزش؛
- ۴- تمایز رابطه قدرت و توانمندسازی؛
- ۵- نقش عوامل ماوراءطبیعی (توان‌ساز و ناتوان‌ساز) در توانمندسازی.

۱- توانمندسازی بر مبنای کرامت انسانی

از دیدگاه نهج البلاغه انسان بالقوه صاحب درجه‌ای از توانمندی (کرامت) است که خداوند متعال به وی اضافه کرده است. امیرمؤمنان علی (ع) نایل شدن به مقام کرامت انسانی را چنین بیان فرموده‌اند: «وَقَدْ بَلَّغْتُمْ مِنْ كَرَامَةِ اللَّهِ تَعَالَى لَكُمْ مَنَزِلَةً.» (سید رضی، ۱۳۷۶، خطبه ۱۰۶) از منظر امیرمؤمنان (ع) انسان موجودی کرامت یافت و متعالی است که به واسطه این تکریم به مرتبه‌ای از قدر (توانمندی) و منزلت رسیده که شایستگی احترام توسط فرشتگان را نیز نصیب خود کرده است. امام علی (ع) در این خصوص چنین فرمودند: «وَإِسْتَأْذَى اللَّهُ سُبْحَانَهُ الْمَلَائِكَةَ وَدِيعَتَهُ لَدَيْهِمْ وَعَهْدَ وَصِيَّتِهِ إِلَيْهِمْ فِي الْإِذْعَانِ بِالسُّجُودِ لَهُ وَالْخُنُوعِ لِتُكْرِمَتِهِ.» (همان، خطبه ۱) اگر کرامت انسانی را نوعی شأن، منزلت و توانمندی از جانب خداوند متعال بدانیم، آنگاه در مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی، نگاه به نیروی انسانی نگاه ویژه خواهد بود که با دیگر مکاتب متفاوت است. بر اساس این، انسان از قبل به نوعی توانمندی (کرامت) نایل شده است و دارای قابلیت‌ها و استعداد‌های ویژه‌ای است که در مسیر توانمندسازی می‌باید به این قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها توجه کرد.

۲- توانمندسازی مبتنی بر ارزش‌ها

از منظر نهج البلاغه در امور حکومتی و مدیریتی و نیز در توانمندسازی منابع انسانی یک‌سری اصول و ارزش‌های ثابت وجود دارند که باید در تمامی مراحل از اصول و مبناها گرفته تا روش‌ها مورد توجه جدی قرار گیرند و به عنوان ارزش‌های لایتغیر در توانمندسازی قلمداد شوند.

التزام به حفظ و کاربرد ارزش‌ها در توانمندسازی این مزیت را دارد که اگر احیاناً در روند توانمندسازی به قدرت و توانایی دست یافتیم و یا صاحب اختیار و قدرتی بودیم پا را از محدوده مقرر که ارزش‌ها معین می‌کند، فراتر نگذاریم. بنابراین، حفظ ارزش‌ها ایجاب می‌کند حتی در توانمندسازی نیز حدود الهی رعایت شود. امیرمؤمنان (ع) در شیوه حکومتی و مدیریتی خویش سخت به این مهم پایبند بوده و در همه موارد، حتی رشد و تقویت دیگران، آن را رعایت کردند؛ چنان که می‌فرمایند: «وَإِنِّي لَأَعْبُدُ أَنْ يَقُولَ قَائِلٌ بِيَاطِلٍ، وَأَنْ أفسِدَ امْرَأَةً قَدْ أَصْلَحَهُ اللَّهُ.» (همان، نامه ۲۷).



۴- کیفیت استخدام وسیله

اگر ارزش‌ها در حوزه توانمندسازی حاکم باشند، نمی‌توان از هر راهی برای تقویت و تواناسازی منابع انسانی استفاده کرد؛ به عبارتی دیگر براساس حاکمیت ارزش‌ها در توانمندسازی، هدف توجیه‌گر وسیله نیست و از هر وسیله‌ای نمی‌توان برای استوارسازی و توانمندسازی دیگران بهره جست. امیرمؤمنان علی (ع) در این زمینه فرمودند: «وَإِنِّي لَعَالِمٌ بِمَا يُضِلُّكُمْ، وَيَقِيمُ أَوْدَكُمْ، وَلَكِنِّي وَاللَّهِ لَا أَرَى إِضْلَاحَكُمْ بِإِفْسَادِ نَفْسِي.» (همان، نامه ۶۹).

۵- به کارگیری تعهد و تخصص در توانمندسازی مطابق حاکمیت ارزش‌ها

حاکمیت ارزش‌ها در توانمندسازی ایجاب می‌کند تا در توانمندسازی، علاوه بر تخصص و توانمندی‌های اشخاص، به تعهدشان نیز توجه کنیم. امیرمؤمنان (ع) افراد توانمند و فاقد تخصص را شایسته اعتماد نمی‌داند؛ چنان‌که فرمودند: «بَلَى أَصَبْتُ لَقْنَا غَيْرَ مَأْمُونٍ عَلَيْهِ» (همان، حکمت ۱): آری تیزهوشانی رامی‌یابم که اعتمادارانشانند.

۱-۵- نفی اصالت توانمندسازی براساس ارزش‌ها

به کارگیری ارزش‌ها در توانمندسازی باعث می‌شود در صورت عدم پیروی از حق، اصالت توانمندی نفی می‌گردد (معادیخواه، ۱۳۸۴، ج ۳: ۱۶۵۲) امام علی (ع) در این زمینه فرمودند: «فَلَا تَعْتَبِرُوا الرِّضَى وَالسُّخْطَ بِالْمَالِ وَالْوَلَدَ جَهْلًا بِمَوَاقِعِ الْفِتْنَةِ وَالْأَخْتِبَارِ فِي مَوْضِعِ الْغِنَى وَالْأَقْتِدَارِ.» (سیدرضی، ۱۳۷۶، خطبه ۱۹۲). پس مبدا که از سر نادانی در هنگام فتنه‌ها و آزمون، ثروت و توانمندی و فرزند و خواسته محور خشم و خشنودی خداوند قرار گیرد.

۲-۵- تفاوت کیفیت در توانمندسازی براساس ارزش‌ها (به کارگیری زهد)

اگر ارزش‌ها را در توانمندسازی حاکم کنیم، آنگاه با نگاه به هدف نهایی اقدام به توانمندسازی می‌نماییم. این هدف نهایی می‌تواند در مسیر خیر یا همان رضایت الهی و یا در مسیر شر باشد. در این صورت، قدرت و توانمندسازی اگر در مسیر خیر و صلاح باشد، مطلوب است. در غیر این صورت توانمندسازی مذموم شمرده می‌شود. در واقع در توانمندسازی جهت‌گیری براساس کیفیت است نه کمیت. امیرمؤمنان در این باره فرمودند: «الْعَجْرُ مَعَ لُزُومِ الْخَيْرِ خَيْرٌ مِّنْ

الْقُدْرَةَ مَعَ رُكُوبِ الشَّرِّ» (الآمدی، ۱۴۰۷ق، شماره ۱۹۷۳) در واقع اگر یک حوزه مدیریتی دارای قدرت و توانایی باشد اما از ارزش‌ها تهی باشد، آن حوزه، حوزه‌ای ناتوان محسوب می‌شود. اگر در توانمندسازی مبنا را کیفیت قرار دهیم نه کمیت، ممکن است منابع انسانی ظاهراً ناتوان و ضعیف باشند، اما به کارگیری ارزش‌ها (زهد)، از آنان توانمندی فوق‌العاده‌ای خواهد ساخت. انبیای الهی به دلیل آراستگی به زهد، علاوه بر داشتن ظاهری ناتوان و ضعیف، از چنان توانمندی برخوردار بودند که توسط پروردگار به مأموریت‌های سخت و ویژه مأمور می‌شدند. امام علی (ع) در این باره فرمودند: «فَأَنَّ اللَّهَ سَبَّحَانَهُ يَخْتَبِرُ عِبَادَهُ الْمُسْتَكْبِرِينَ فِي أَنْفُسِهِمْ بِأَوْلِيَانِهِ الْمُسْتَضْعَفِينَ فِي أَعْيُنِهِمْ وَلَقَدْ دَخَلَ مُوسَى بْنُ عِمْرَانَ وَمَعَهُ أَخُوهُ هَارُونُ عَلَى فِرْعَوْنَ وَعَلَيْهِمَا مَدَارِعُ الصُّوفِ وَبِأَيْدِيهِمَا الْعِصِيُّ فَشَرَطَا لَهُ إِذْ أُسْلِمَ...» (سیدرضی، ۱۳۷۶، از منظر امیرمؤمنان امام علی (ع) ملاک توانمندی به هیچ عنوان ظاهر و کمیت نیست، بلکه ملاک و معیار توانمندی، کیفیت و توانمندی واقعی افراد است. ایشان توانمندی واقعی یکی از یاران خویش را در عین داشتن ظاهری ناتوان و ضعیف چنین بیان فرمودند: «وَكَانَ ضَعِيفًا مُسْتَضْعَفًا فَإِنَّ جَاءَ الْجِدُّ فَهُوَ لَيْثٌ غَابٍ وَ صِلٌ وَادٍ» (همان، حکمت ۲۸۹) عده‌ای شخصیت مورد تمجید در این بیان را پیامبر، عده‌ای هم ابوذر غفاری و عده‌ای هم مقداد دانسته‌اند (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۸ق، ج ۱۹: ۱۸۹).

۶- نقش دین در توانمندسازی مبتنی بر ارزش‌ها

اگر به حفظ ارزش‌ها در توانمندسازی ملتزم باشیم، نمی‌توانیم نقش دین را در تواناسازی بشر نادیده بگیریم. دین مبین اسلام دارای برنامه‌ها، شرایع و دستورهای مختلفی برای تواناسازی انسان است. دین باید از چنان قابلیت و توانمندی برخوردار باشد که بتواند با ایجاد توانایی لازم در گروندگان به آن، سرنوشتی همراه با سلامت و عزت را برای آنان رقم بزند. امیرمؤمنان برجستگی‌های دین اسلام را چنین بیان فرمودند: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى خَصَّكُمْ بِالْإِسْلَامِ وَاسْتَخْلَصَكُمْ لَهُ وَذَلِكَ لِأَنَّهُ اسْمُ سَلَامَةٍ وَجَمَاعٍ كَرَامَةٍ» (سیدرضی، ۱۳۷۶، خطبة ۱۵۲) چنین دینی مسلماً می‌باید توانایی توانمندسازی و تبدیل حوزه ناتوان به حوزه توانمند را داشته باشد. امیرمؤمنان (ع)



جریان عزت بخشی و توان‌افزایی اسلام را چنین بیان فرمودند: «الْعَرَبُ الْيَوْمَ وَإِنْ كَانُوا قَلِيلًا فَهُمْ كَثِيرُونَ بِالْإِسْلَامِ عَزِيزُونَ بِالْاجْتِمَاعِ.» (همان، خطبه ۱۴۵) دین اسلام صحنه واقعی مسابقه ارزش‌هاست که دستیابی به توانمندی واقعی در این عرصه فراهم و ممکن است. امیر مؤمنان در بیانی دیگری ویژگی‌های فوق‌العاده اسلام را چنین بیان فرمودند: «فَهُوَ أْبْلَجُ الْمَنَاهِجِ وَأَوْضَحُ الْوَلَائِحِ مُشْرِفُ الْمَنَارِ مُشْرِقُ الْجَوَادِ مُضِيءُ الْمَصَابِيحِ كَرِيمُ الْمَضْمَارِ رَفِيعُ الْغَايَةِ جَامِعُ الْحَلَبَةِ مُتَنَافِسُ السَّبْقَةِ شَرِيفُ الْفَرَسَانِ.» (همان، خطبه ۱۰۶).

۷- رعایت اخلاق در توانمندسازی

لزوم حفظ ارزش‌ها در توانمندسازی، رعایت اخلاق را امری اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. متصف بودن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی در روند توانمندسازی منابع انسانی موجب می‌گردد تا کارها و اقداماتی را که برای تقویت و توانمند کردن دیگران انجام داده‌ای هرگز بزرگ نشماریم. امیر مؤمنان (ع) رعایت این ارزش اخلاقی را در مسیر توانمند کردن نیروی انسانی به مالک‌اشتر این گونه متذکر شدند: «وَلَا يَتَفَقَمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ» (همان، نامه ۵۳). رعایت ارزش‌ها در توانمندسازی، سبب جلوگیری از اتکا به غرور و توانمندی کاذب می‌شود. امیر مؤمنان فرمودند: «وَإِيَّاكَ وَالْإِعْجَابَ بِنَفْسِكَ وَالْتِقَةَ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا.» (همانجا) همچنین امام علی (ع) برای واپایش قدرت‌مداری (قدرت مذموم) به مالک‌اشتر توصیه‌ای اخلاقی فرمودند: «وَإِذَا أَحَدَثَ لَكَ مَا أَنْتَ فِيهِ مِنْ سُلْطَانِكَ أُبْهَةً أَوْ مَخِيلَةً فَانظُرْ إِلَى عِظَمِ مُلْكِ اللَّهِ فَوْقَكَ وَقُدْرَتِهِ مِنْكَ عَلَى مَا لَا تَقْدِرُ عَلَيْهِ مِنْ نَفْسِكَ.» (همانجا) امیر مؤمنان (ع) در تعبیری زیبا رسیدن به نقطه مطلوب را در سایه تلاشی توانمند با ملازمت اصول اخلاقی (صبر و ورع) چنین برشمردند:

«الْعَمَلُ الْعَمَلُ ثُمَّ النَّهَايَةُ النَّهَايَةُ وَالْإِسْتِقَامَةُ الْأَسْتِقَامَةُ ثُمَّ الصَّبْرُ الصَّبْرُ وَالْوَرَعُ.» (همان، خطبه ۱۷۶) گویی رسیدن به رشد و توانمندی از راه کار و تلاش و ملازمت عناصر اخلاقی ممکن‌تر و میسرتر خواهد بود.

۸- تفاوت در انگیزش

انگیزش یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی محسوب می‌شود. اهمیت و معیار انگیزش و به تبع آن جهت‌گیری انگیزشی از منظر نهج البلاغه یا دیگر مکاتب متفاوت است.



۱-۸- اهمیت انگیزش

اگر انگیزه‌های درونی افراد مورد ارزیابی و معیار قرار گیرد، اهمیت انگیزش بیشتر خواهد بود. بنابراین، انگیزشی قابلیت توانمندسازی منابع انسانی را دارد که اساس آن، ارزیابی انگیزه‌های درونی باشد. امیر مؤمنان (ع) در این زمینه فرمودند: «بِمَا فِي الصُّدُورِ تُجَازَى الْعِبَادُ.» (همان، خطبه ۷۵).

۲-۸- معیار انگیزش

مطابق تعالیم نهج البلاغه، بینش انسان (توانمند) به مسائل در همه زمینه‌های شخصی، اجتماعی، مدیریتی و بینشی به بلندای آخرت است؛ یعنی انسان در همه کارها و فعالیت‌های خود نظری به آخرت دارد. بنابراین انگیزش وی نیز مطابق همین بینش خواهد بود. اگر بناست به همه مسائل حتی در مدیریت و توانمندسازی، نگاه اخروی داشته باشیم، در این صورت معیار سنجش و انگیزش در توانمندی و ناتوانی، معیار و میزانی الهی خواهد بود. امیر مؤمنان (ع) در این زمینه فرمودند: «الْغِنَى وَالْفَقْرُ بَعْدَ الْعُرْضِ عَلَى اللَّهِ.» (همان، حکمت ۴۵۲) اگر میزان سنجش توانمندی و ناتوانی با معیار الهی صورت گیرد، انگیزه‌ها نیز در مسیر همین معیار شکل خواهند گرفت.

۳-۸- جهت‌گیری انگیزشی

هدف غایی مکاتب مدیریت در توانمندسازی، داشتن منابع انسانی توانمند برای تأمین اهداف سازمانی است. در نهج البلاغه رسیدن به این هدف یعنی در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند و تأمین اهداف سازمانی، از مجرای الهی و در مسیر توجه به آخرت صورت می‌پذیرد. به همین دلیل است که همه فعالیت‌ها حتی مدیریتی و اقدامات توانمندساز، رنگ و بوی الهی می‌گیرد. مطابق این بینش، جهت‌گیری‌ها و تنظیم فعالیت‌ها، تخصیص زمانی و برنامه‌ریزی‌ها دچار تفاوت اساسی می‌شود. بنابراین، علاوه بر اقدامات و برنامه‌های توانمندسازی باید زمانی را نیز برای توجه به خداوند و مناجات با او اختصاص داد که این خود نیز در توانمندسازی منابع انسانی بسیار مهم و اثرگذار خواهد بود. تخصیص زمان منطقی به فعالیت‌ها از منظر علی (ع) چنین است: «لِلْمُؤْمِنِ ثَلَاثُ سَاعَاتٍ فَسَاعَةٌ يُنَاجِي فِيهَا رَبَّهُ وَسَاعَةٌ يَرْمُ مَعَاشَهُ وَسَاعَةٌ يُخَلِّي بَيْنَ نَفْسِهِ وَ بَيْنَ لَذَّتِهَا فِيمَا يَحِلُّ وَيَجْمَلُ.» (همان، حکمت ۳۹۰) در ادامه این بیان شریف عبارت «لَيْسَ



لِّلْعَاقِلِ أَنْ يَكُونَ شَاخِصًا إِلَّا فِي ثَلَاثٍ» آمده یعنی برای عاقل سزاوار نیست که جز برای این سه منظور برنامه‌ریزی کند. بنابراین از منظر امیرمؤمنان (ع) این تخصیص زمانی یک روش کاملاً عقلانی و پذیرفتنی است. همچنین اگر نیت، خیر باشد و انگیزه شایسته در کار باشد، آنگاه همه کارها عبادت برای خدا محسوب می‌شود. در عین حال می‌باید بهترین و با نشاط‌ترین زمان‌ها را به مناجات با خداوند اختصاص داد؛ چنان که در این زمینه می‌فرماید: «اجْعَلْ لِنَفْسِكَ فِيمَا بَيْنَكَ وَبَيْنَ اللَّهِ أَفْضَلَ تِلْكَ الْمَوَاقِيتِ وَأَجْزَلَ تِلْكَ الْأَقْسَامِ وَإِنْ كَانَتْ كُلُّهَا لِلَّهِ إِذَا صَلَحَتْ فِيهَا النَّيَّةُ وَسَلِمَتْ مِنْهَا الرَّعِيَّةُ.» (همان، نامه ۵۳) در نگاه علی (ع) موضوع تخصیص زمان برای مناجات و عبادت صرفاً یک مسئله عبادی نیست، بلکه از آن می‌توان به عنوان یک برنامه زندگی کاری و قاعده کلی در همه فعالیت‌ها از جمله توانمندسازی نام برد. امیرمؤمنان (ع) از مالک اشتر نحعی می‌خواهد مطابق یک برنامه‌ریزی صحیح، بخشی از شبانه‌روز را به امر مناجات و عبادت اختصاص دهد. فرمایش ایشان در این زمینه چنین است: «وَلْيَكُنْ فِي خَاصَّةٍ مَا تُخْلِصُ بِهِ لِلَّهِ دِينَكَ إِقَامَةَ فَرَائِضِهِ الَّتِي هِيَ لَهُ خَاصَّةٌ فَأَعْطِ اللَّهُ مِنْ بَدَنِكَ فِي لَيْلِكَ وَنَهَارِكَ وَوَفَّ مَا تَقَرَّبْتَ بِهِ إِلَى اللَّهِ مِنْ ذَلِكَ كَامِلًا غَيْرَ مَثْلُومٍ وَلَا مُنْقُوصٍ بِالْغَا مِنْ بَدَنِكَ مَا بَلَغَ.» (همانجا) امیرمؤمنان علی (ع) فرمایش فوق را خطاب به مالک اشتر (یکی از توانمندترین کارگزاران خویش) بیان داشته‌اند. مالک شخصی بوده که با اختیارات وسیع برای اداره امور مصر گماشته شد. حضرت علی (ع) در این نامه از مالک خواسته در کنار همه کارهای حکومتی و کشورداری و مدیریتی، بخش ویژه‌ای از زمان خود را به مناجات اختصاص دهد.

تمایز رابطه قدرت و توانمندسازی در نهج البلاغه با سایر مکاتب (کاهش قدرت گامی در جهت افزایش توانمندی).

در مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی، موضوع افزایش قدرت مطرح است. در نهج البلاغه بیاناتی وجود دارند که با مطالعه آن متون می‌توان دریافت که کاهش قدرت، منجر به افزایش توانمندی می‌شود؛ در حالی که در مکاتب مدیریت و علم توانمندسازی، معمولاً از طریق

افزایش قدرت، کار تواناسازی صورت می‌گیرد. در نهج البلاغه نگاه به نیروی انسانی و انسان، نگاه مبنایی است؛ بدین معنا که انسان، دارای ظرفیت‌ها و نیروهای ویژه‌ای است که خداوند در او به ودیعه نهاده است. مسلماً خداوند از این ظرفیت وجودی، قدرت و همه ابعاد وجودی انسان آگاه است. هدف نهایی این است که انسان به رشد (توانمندی) و کمال برسد. در بیان امیرمؤمنان (ع) به رشد و کمال رسیدن انسان گاهی از طریق کاهش قدرت در دستگاه ربوبی صورت می‌پذیرد:

«وَلَوْ أَرَادَ اللَّهُ أَنْ يَخْلُقَ آدَمَ مِنْ نُورٍ يَخْطَفُ الْأَبْصَارَ ضِيَاؤُهُ وَيَبْهَرُ الْعُقُولَ رَوَاؤُهُ وَطِيبَ يَأْخُذُ الْأَنْفَاسَ عَرْفُهُ لَفَعَلَ وَلَوْ فَعَلَ لَطَلَّتْ لَهُ الْأَعْنَاقُ خَاضِعَةً وَلَخَفَّتِ الْبُلُوبُ فِيهِ عَلَى الْمَلَائِكَةِ وَلَكِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ يَتَّبِعِي خَلْقَهُ بَعْضُ مَا يَجْهَلُونَ أَصْلَهُ تَمَيِّزًا بِالْإِخْتِبَارِ لَهُمْ وَنَفِيًّا لِلْإِسْتِكْبَارِ عَنْهُمْ وَإِعَادًا لِلْخِيَلَاءِ مِنْهُمْ.» (همان، خطبه ۱۹۲).

از بیان این خطبه (که به «قاصعه» معروف است) در می‌یابیم که خداوند می‌توانست به انسان، ظرفیت و قدرت بیشتری بدهد، اما برای امتحان و متمایز کردن و کبرزدایی، از قدرت و توانایی فوق‌العاده انسان کاسته است. اگر آزمون، تمایز و رشد آفریدگان را گاهی در جهت توانمندی بدانیم، با توجه به بیان شریف این خطبه مشخص می‌شود که رسیدن به این مهم یعنی رشد و کمال (نفی کبر و پاکی همراه با آزمون) از مجاری کاهش قدرت در ظرفیت وجودی انسان شکل گرفته است؛ به عبارتی در اینجا کاهش قدرت گامی در جهت تواناسازی انسان است. خداوند به انبیای خویش نیز قدرت مطلق عطا فرموده است و در واقع با کاهش یا توازن قدرت، تواناسازی بیشترشان را اراده فرموده است. امیرمؤمنان علی (ع) در این مورد می‌فرماید:

«وَلَوْ كَانَتْ الْأَنْبِيَاءُ أَهْلَ قُوَّةٍ لَا تُرَامُ وَعِزَّةٍ لَا تُضَامُ وَمُلْكٍ تُمَدُّ نَحْوَهُ أَعْنَاقُ الرِّجَالِ وَتُشَدُّ إِلَيْهِ عَقْدُ الرِّجَالِ لَكَانَ ذَلِكَ أَهْوَنَ عَلَى الْخَلْقِ فِي الْأَعْتِبَارِ... وَأَبْعَدَ لَهُمْ فِي الْإِسْتِكْبَارِ وَلَا مَنُوا عَنْ رَهْبَةِ قَاهِرَةٍ لَهُمْ أَوْ رَغْبَةِ مَائِلَةٍ بِهِمْ فَكَانَتْ النَّبِيَّاتُ مُشْتَرَكَةً وَالْحَسَنَاتُ مُفْتَسِمَةً وَلَكِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ أَرَادَ أَنْ يَكُونَ الْأَتْبَاعُ لِرُسُلِهِ وَالتَّصَدِيقُ بِكُتُبِهِ وَالْخُشُوعُ لَوَجْهِهِ وَالْإِسْتِكَانَةُ لِأَمْرِهِ وَالْإِسْتِسْلَامُ لِطَاعَتِهِ أُمُورًا لَهُ خَاصَّةٌ لَا تُشَوَّبُهَا مِنْ غَيْرِهَا شَائِبَةٌ وَكَلِمًا كَانَتْ الْبُلُوبُ



وَالْاِخْتِيَارُ اَعْظَمُ كَانَتْ الْمَثُوبَةُ وَالْجَزَاءُ اَجْزَلًا. «(همانجا)

در اینجا هیبت و قدرت انبیا توسط خداوند محدود شده تا از طریق طاعت و ابتلا، نیل به رشد و کمال (توانمندی) حاصل شود؛ به عبارتی توانمندسازی انسان از طریق کاهش قدرت و از مجاری آزمون‌ها و دشواری‌ها ممکن می‌گردد. کاهش یا توازن قدرت و اعطای اختیارات و امکانات به انبیای الهی از دیگر سو باعث زایش توانمندی واقعی می‌شود. توانمندی ای که در آن، نیرومندی خاصی در عزم، اراده و فکر آدمی به وجود می‌آید. علی (ع) در زمینه فرمودند:

«وَلَوْ اَرَادَ اللهُ سُبْحَانَهُ لِانْبِيَايِهِ حَيْثُ بَعَثَهُمْ اَنْ يَفْتَحَ لَهُمْ كُنُوزَ الدُّهْبَانِ ... وَلَكِنَّ اللهَ سُبْحَانَهُ جَعَلَ رُسُلَهُ اُولِي قُوَّةٍ فِى عَزَائِمِهِمْ وَضَعْفَةً فِيمَا تَرَى الْاَعْيُنُ مِنْ حَالَاتِهِمْ...» (همانجا) همه امکانات و ظرفیت‌ها (قدرت) به انبیای الهی محول نشده است و از دیگر سو اینان در برابر دیدگان ظاهر، ناتوان و ضعیف قلمداد می‌شوند، اما با وجود این کاهش (قدرت) آنان انسان‌هایی توانمند در اراده، عزم و اجرا هستند.

۹- نقش عوامل ماورای طبیعی در توانمندسازی

موضوع دیگری که توانمندسازی از منظر نهج البلاغه را از سایر مکاتب متمایز می‌سازد، نقش عوامل ماوراءالطبیعه در توانمندسازی است. این عوامل دو دسته هستند: عوامل توان‌ساز و عوامل ناتوان‌ساز. از عوامل توان‌ساز می‌توان به امدادهای الهی و غیبی و یاری و نصرت الهی اشاره نمود. همچنین برای عوامل ناتوان‌ساز می‌توان نقش و عامل شیطان را به عنوان یک جریان تضعیف‌کننده و ناتوان‌کننده اشاره نمود. امیرمؤمنان علی (ع) در خطبه‌ای نقش یاری و نصرت الهی را در استحکام و توانمند کردن اسلام و مسلمانان چنین تبیین فرمودند: «فَلَمَّا رَأَى اللهُ صِدْقَنَا اَنْزَلَ بِعِدْوَتِنَا الْكِبْتَ وَاَنْزَلَ عَلَيْنَا النَّصْرَ حَتَّى اسْتَقَرَّ الْاِسْلَامُ مُلْقِيًا جِرَانَهُ وَمُتَّبِعِيًا اَوْطَانَهُ.» (همان، خطبه ۵۶) در نهج البلاغه به عامل دیگری به عنوان عامل ناتوان‌ساز یا تضعیف‌کننده منابع انسانی توجه شده است. این عامل همان شیطان است که در دیگر مکاتب و توانمندسازی نقش و جایگاهی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود. از منظر نهج البلاغه از آنجا که انسان و نیروی انسانی محور و مبنای توانمندسازی است، بنابراین می‌باید نقش این عامل مخرب و ناتوان‌ساز را مدنظر قرار داد.



نقش شیطان در منابع انسانی آن‌چنان مؤثر است که توانایی، استواری، استحکام و اطمینان را به ناتوانی، ضعف و شک مبدل می‌سازد. از همین روست که در جاهای مختلف نهج البلاغه کراراً نسبت به آفت‌ها و آسیب‌های این موجود ماوراءطبیعی هشدار داده شده است. امیرمؤمنان (ع) در خطبه‌ای ضمن هشدار نسبت به خطرات شیطان، نقش این موجود در ناتوان‌سازی را چنین بیان فرمودند: «ثُمَّ أَسْكَنَ سُبْحَانَهُ آدَمَ دَاراً أَرْغَدَ فِيهَا عَيْشُهُ وَأَمَّنَ فِيهَا مَحَلَّتُهُ وَحَدَّرَهُ إِبْلِيسَ وَعَدَاوَتَهُ فَأَغْتَرَهُ عَدُوُّهُ نَفَاسَةً عَلَيْهِ بَدَارِ الْمَقَامِ وَمُرَافَقَةَ الْأَبْرَارِ فَبَاغَ الْيَقِينِ بِشَكِّهِ وَالْعَزِيمَةَ بِوَهْنِهِ وَاسْتَبَدَلَ بِالْجَدَلِ وَجَلًّا.» (همان، خطبه ۱) کارکرد شیطان در تضعیف قدرت و توانمندی بدین‌گونه است که انسان را از انجام دادن کارهای مهم و شایسته برحذر می‌دارد و بر موضوعاتی که به نوعی بر توانایی و استواری دلالت می‌کنند، خدشه وارد می‌سازد. امیرمؤمنان (ع) خطاب به معاویه چنین فرمودند: «وَاعْلَمَنَّ أَنَّ الشَّيْطَانَ قَدْ تَبَطَّكَ عَنْ أَنْ تُرَاجِعَ أَحْسَنَ أُمُورِكَ وَتَأْذَنَ لِمَقَالِ نَصِيحَتِكَ.» (همان، ۴۲).

خلاصه این اقوال به این امر باز می‌گردد که آدم دارای مقاومتی که او را بر انجام امر خدا پایدار دارد نبود. پس گویا تصمیمی که برای او شایسته بود و نیرویی که با آن، خود را از متابعت ابلیس حفظ می‌کرد، به ضعف و سستی در انجام امری که خدا او را امر فرموده بود، فروخت (بحرانی، پیشین، ۱، ۳۷).

خلاصه سخن اینکه تاکنون الگوها و روش‌های مختلفی توسط اندیشمندان مدیریت در زمینه توانمندسازی منابع انسانی ارائه شده است. هدف نهایی این مکاتب عمدتاً، توانمند نمودن منابع انسانی برای تأمین اهداف سازمانی است. از منظر نهج البلاغه انسان موجودی کرامت‌یافته است و هدف غایی از توانمند شدن منابع انسانی، رسیدن به قرب الهی در سایه مدیریت صحیح جوامع بشری است. دلیل اصلی تفاوت بینش این مکاتب با نهج البلاغه در عدم توجه به مرکز ثقل قدرت و توانمندسازی واقعی بشر یعنی خداوند متعال است؛ به عبارتی مهم‌ترین انتقاد وارده به این مکاتب، عدم ارتباط آنها با منبع و حیانی است.



نتیجه گیری

- ۱- توانمندسازی یک جریان همیشگی و دائمی در مدیریت قلمداد می‌گردد؛ نه یک جریان زودگذر و مقطعی. از منظر نهج البلاغه تقویت و توانمندسازی در مدیریت به صورت یک عادت همیشگی و جریان دائمی مدنظر بوده است
- ۲- مدیریت در نهج البلاغه به معنای امانت، خدمت، هدایت، تکلیف است.
- ۳- نگاه امام علی (ع) به مدیریت، نگاه مردم محور است و محوریت مردم زیر بنای مدیریت را تشکیل می‌دهد.
- ۴- توانمندسازی فرایندی است که از طریق عوامل توان‌ساز همچون: کار و تلاش، آزمون و امتحان، غربال و یکدستی و اتخاذ شیوه‌ها و فنون‌های لازم در حین اجرا همچون: تبیین و توضیح مسیر (برای حوزه‌توانمند)، تحریض و تشویق (حوزه‌کم‌توان‌تر)، برکناری (حوزه‌ناتوان) و جایگزینی (حوزه توانمند) نتایج روشنی همچون: استواری، رشد، آسیب‌ناپذیری، موفقیت و ثبات بخشی حاصل می‌شود. همه اینها مقدمه‌ای برای توانمندشدن در مسیر طاعت الهی و ناتوان شدن در مسیر معصیت و نافرمانی اوست.
- ۵- هدف نهایی الگوها و روش‌های ارائه شده توسط اندیشمندان غربی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی عمدتاً، توانمند کردن منابع انسانی برای تأمین اهداف سازمانی است. در حالی که از منظر نهج البلاغه انسان موجودی کرامت یافته است و هدف غایی از توانمند شدن منابع انسانی، رسیدن به قرب الهی در سایه مدیریت صحیح جوامع بشری است.
- ۶- توانمندسازی در نهج البلاغه بر پایه نیروی انسانی توانا، قوت، صلابت، نفوذناپذیری، واقتدار، پوی ریزی شده است.
- ۷- در همه مکاتب غربی روند توانمندسازی از طریق افزایش قدرت صورت می‌گیرد، اما در بخش‌هایی از نهج البلاغه می‌بینیم کار توانمندسازی بشر و انبیا و دیگر انسان‌های توانمند، از طریق کاهش قدرت امکان‌پذیر شده است.
- ۸- برای اینکه توانمندسازی به طور مؤثر در یک نظام اداری نهادینه شده به عنوان یک راهبرد

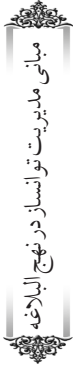


محسوب گردد و همچنین باعث شود که آن نظام، شایستگی متمایزتری نسبت به سایر نظام‌ها داشته باشد فرایندهای حمایتی لازم است. این فرایندها می‌باید به وسیله افراد متخصص به علوم و فنون مدیریت اسلامی و توانمندسازی انجام گیرد.

۹- عوامل غیبی و امداد‌های الهی، نقش مهمی در مدیریت توانساز دارند.

۱۰- مدیریت براساس ارزش‌های اصیل انسانی می‌تواند موجبات ترقی، توسعه و آبادانی جوامع مختلف شود.

۱۱- کاربست الگوهای توانمندسازی از نهج البلاغه در نظام اداری جوامع اسلامی می‌تواند الگوی جامع توانمندسازی در مدیریت اسلامی را فراهم کرده جایگزین بسیار مناسب و مطلوب و از لحاظ اقتصادی با صرفه تر از الگوهای ارائه شده از دانشمندان غربی باشد.





منابع و مأخذ

قرآن کریم.

- ۱- ابجدی، منجد (۱۳۸۴)؛ فرهنگ ابجد عربی- فارسی؛ حسین مهیار؛ قم: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی.
- ۲- ابطحی، سید حسین و عباس سعید (۱۳۸۶)؛ توانمندسازی کارکنان؛ تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۳- ابن ابی الحدید معتزلی، عبدالحمید بن محمد (۱۳۷۸ق)؛ نهج البلاغه؛ تحقیق محمد ابو الفضل ابراهیم؛ بیروت: دار التراث.
- ۴- ابن اثیر الجرجزی، مبارک بن محمد (۱۳۶۷)؛ النهایة فی غریب الحدیث والاثار؛ تحقیق: طاهر احمد الفراوی؛ قم: مؤسسه اسماعیلیان.
- ۵- ابن منظور، محمد بن مکرم (۱۴۱۰ق)؛ لسان العرب؛ لبنان، بیروت: دار صادر.
- ۶- ابن میثم (بحرانی)، کمال الدین علی بن میثم (۱۳۸۸)؛ شرح نهج البلاغه؛ ترجمه قربانعلی محمدی مقدم و علی اصغر نوایی؛ چاپ سوم؛ مشهد: انتشارات پژوهش های اسلامی آستان قدس.
- ۷- احمدی، مسعود (۱۳۸۸)؛ مدیریت اسلامی؛ تهران: انتشارات پژوهش های فرهنگی.
- ۸- اختری، عباسعلی (۱۳۶۹)؛ مدیریت علمی - مکتبی از دیدگاه اسلام؛ تهران: انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی.
- ۹- اسکات سینتیا ژاف دنیس (۱۳۸۳)؛ تواناسازی کارکنان؛ مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی؛ نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۱۰- ایرانزاده، سلیمان و بابائی هروی، صادق (۱۳۸۹)؛ توانمندسازی کارکنان در سازمان های نوین؛ انتشارات فروزش.
- ۱۱- آل بورایی، محمد عبدالله (۱۳۸۰)؛ مدیریت و اداره امور دولتی در اسلام؛ ترجمه عبدالله جاسبی و همکاران؛ تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

- ۱۲- الآمدی، عبدالواحد التمیمی (۱۴۰۷ق)؛ *غرر الحکم و درر الکلم*؛ بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات.
- ۱۳- باقر الموسوی، محسن (۱۳۸۰)؛ *مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)*؛ ترجمه دکتر سید حسن سیدی، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
- ۱۴- بخشی، علی اکبر (بی تا)؛ *اهمیت و ارزش تحقیق در زمینه مدیریت اسلامی*؛ فصلنامه معرفت؛ شماره ۳۳.
- ۱۵- بلانچارد، کن (۱۳۸۱)؛ *سه کلید توان افزایی*؛ ترجمه فضل الله امینی، تهران: انتشارات فرا.
- ۱۶- پی رایینز استیفن و دیوید دی سنزو، (۱۳۷۹)؛ *مبانی مدیریت*؛ ترجمه محمد اعرابی؛ تهران: انتشارات پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۷- خوانساری، جمال الدین محمد (۱۳۶۰)؛ *شرح غرر الحکم و درر الکلم*؛ تصحیح میر جلال الدین ارموی؛ تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- ۱۸- دلشاد تهرانی، مصطفی، دولت آفتاب (۱۳۸۸)؛ *آئین حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر*؛ انتشارات دریا.
- ۱۹- دنیس کینلا (۱۳۸۳)؛ *توانمندسازی منابع انسانی*؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی معصومه علی سلیمیان؛ نام محل نشر کجاست: چاپ حدیث.
- ۲۰- دیلمی، حسن بن ابی الحسن (۱۳۹۸ق)؛ *ارشاد القلوب*؛ لبنان، بیروت: مؤسسه الاعلمی
- ۲۱- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۴۱۲ق)؛ *مفردات الفاظ قرآن*؛ تحقیق صفوان عدنان داودی؛ بیروت: دارالقلم.
- ۲۲- رضائیان، علی (۱۳۷۰)؛ *اصول مدیریت*؛ تهران: انتشارات سمت.
- ۲۳- سید رضی، (۱۳۷۶)؛ *نهج البلاغه*؛ مصحح صبحی صالح؛ ترجمه سید جعفر شهیدی؛ چاپ یازدهم؛ تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- ۲۴- شیخ صدوق، محمد بن علی (۱۴۰۴ق)؛ *الامالی*؛ تحقیق حسین استاد ولی و علی اکبر



غفاری؛ قم: مؤسسه نشر اسلامی.

۲۵- ----- (۱۳۶۱)؛ معانی الاخبار؛ تحقیق علی اکبر غفاری؛ قم: مؤسسه نشر اسلامی

۲۶- طباطبایی، محمد حسین، (۱۳۶۶)؛ تفسیر المیزان؛ ترجمه ناصر مکارم شیرازی و همکاران؛ تهران: بنیاد فکری و علمی علامه طباطبایی

۲۷- طبرسی، علی الفضل بن الحسن (۱۴۱۵ق)؛ مجمع البیان فی تفسیر القرآن؛ بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، بیروت.

۲۸- طریحی، فخرالدین (م ۱۰۸۵ق)؛ مجمع البحرین؛ تحقیق سید احمد حسینی؛ تهران: نشر الثقافه الاسلامیه

۲۹- طوسی شیخ طوسی، محمد بن حسن (۱۴۰۴ق)؛ اختیار معرفه الرجال (رجال کشی)؛ تحقیق سید محمد رجائی؛ قم: مؤسسه آل البيت

۳۰- العاملی الجزینی، محمد بن مکی (بی تا)؛ المزار؛ قم: تحقیق و نشر مدرسه الامام المهدی علیه السلام.

۳۱- معاد یخوآه، عبدالمجید (۱۳۸۴)؛ فرهنگ آفتاب؛ چاپ دوم؛ تهران: نشر ذره.

۳۲- الفراهیدی، خلیل بن احمد (۴۰۹ق)؛ العین؛ تحقیق مهدی مخزومی؛ قم: دارالهجره.

۳۳- القاضی ابو حنیفه التمیمی المغربی النعمان بن محمد، (۱۳۸۹ق)؛ دعائم الاسلام و ذکر الحلال والحرام و القضايا والاحکام؛ تحقیق آصف بن علی اصغر فیضی؛ مصر: دارالمعارف.

۳۴- لوبوف، مایکل (۱۳۷۲)؛ بزرگترین اصل مدیریت در دنیا؛ ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی؛ تهران.

۳۵- المتقی الهندی، علی بن حسام الدین (۱۳۹۷ق)؛ کنز العمال فی سنن الاقوال والافعال؛ تصحیح صفوة السقا؛ مکتبه التراث.

۳۶- محمدری شهری، محمد (۱۳۸۹)؛ دانشنامه امیرالمؤمنین (ع)، فارسی - عربی؛ انتشارات دارالحديث.



- ۳۷- مطهری، مرتضی (۱۳۷۴)؛ امامت و رهبری؛ تهران: نشر صدرا.
- ۳۸- معین محمد (۱۳۶۰)؛ فرهنگ فارسی؛ تهران: انتشارات امیرکبیر.
- ۳۹- هاشمی خویی، میرزا حبیب الله (۱۳۸۵)؛ منهاج البراعة فی شرح نهج البلاغه؛ مصحح سید ابراهیم میانجی؛ تهران: نشر مکتبه اسلامی.