

## شاخصه دانایی در مدیریت موفق بر پایه آموزه‌های نهج البلاغه

مهدی اسماعیل پور\* / مصطفی دلشاد تهرانی\*\*

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۵/۶/۱

### چکیده

تمام تلاش مدیران بر آن است تا در مدیریت و ساماندهی امور به موفقیت دست یابند. امام علی علیه السلام مدیری را موفق می‌داند که هدف کلانش رسیدن به رضایت الهی باشد و برای رسیدن به این هدف کلان پنج هدف خرد را مطرح می‌فرماید که مدیر با رسیدن به این پنج هدف خرد، به هدف کلان که همان رضای الهی است خواهد رسید. این پنج هدف عبارت است از: انجام کارهایی که مدیر برای انجامش نزد خدا و خلقتش عذر داشته باشد، داشتن نام نیک در میان بندگان خدا، ایجاد آثار زیبا در شهرها، تمام کردن نعمت بر اداره شونده‌گان و چند برابر کردن کرامت آنان. هر مدیری برای اینکه به این اهداف خرد و کلان برسد به سه شاخصه دانایی، توانایی و پارسایی نیاز دارد. در این مقاله اصولی که مدیر را به شاخصه دانایی می‌رساند مورد بررسی قرار گرفته است که عبارتند از اصل هم‌نشینی و گفتگو با علما و دانشمندان، اصل مشورت، اصل تجربه، اصل شناخت و علم به سنت‌های الهی، اصل دور اندیشی و آینده‌نگری، اصل تقسیم کار بر اساس علم و اصل آموزش کارکنان. مدیر با رعایت این اصول می‌تواند شاخصه دانایی را در خود تقویت کند و دانش لازم برای اداره سازمان را کسب نماید.

### واژگان کلیدی

نهج البلاغه، مدیریت موفق، شاخصه دانایی.

mahdiesmailpoor@gmail.com  
delshadtehrani@gmail.com

\*. دانش‌آموخته دکتری دانشگاه معارف اسلامی (نویسنده مسئول).  
\*\*. استادیار دانشگاه قرآن و حدیث، پردیس تهران.



## طرح مسأله

موفقیت در مدیریت اصلی است که همه تلاش‌ها برای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. امام علی علیه السلام هدف کلان موفقیت در مدیریت را کسب رضایت الهی دانسته و می‌فرماید: «وَأَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ بِسَعَةِ رَحْمَتِهِ وَعَظِيمِ قُدْرَتِهِ عَلَيَّ إِعْطَاءَ كُلِّ رَغْبَةٍ أَنْ يُوفِّقَنِي وَإِيَّاكَ لِمَا فِيهِ رِضَاؤُهُ» (نامه ۵۳)؛ من از خدای بزرگ با آن رحمت وسیع و قدرت عظیمش بر انجام تمام خواسته‌ها، مستلت دارم که: من و تو را موفق دارد تا رضای او را جلب نماییم.»

رضایت الهی در چیست و معیارهای خشنودی الهی کدام است؟ اگر مشخص نشود که رضایت الهی در عرصه مدیریت با چه چیز محک می‌خورد، هر حکومت و مدیریتی با هر گونه عملکردی می‌تواند ادعای رضای الهی کند و با ابزار گوناگون مردم فریبی نماید. از این رو امام علی علیه السلام برای مشخص شدن این امر پنج هدف خرد را بیان می‌کند که اگر مدیر به آنها دست یابد رضای الهی را کسب خواهد کرد:

۱. برپاداشتن عذر آشکار به درگاه خدا و پیشگاه مردمان «مِنَ الْإِقَامَةِ عَلَيَّ الْعُذْرَ الْوَاضِحِ إِلَيْهِ وَإِلَيَّ خَلْفِهِ»؛
۲. برپاداشتن نیک‌ستانی نام نیک در میان بندگان: «مَعَ حُسْنِ الثَّنَاءِ فِي الْعِبَادِ»؛
۳. برپاداشتن اثر زیبا و برازنده در بلاد و شهرها: «وَجَمِيلِ الْأَثَرِ فِي الْبِلَادِ»؛
۴. تمام شدن نعمت در حیطه مدیریت: «وَتَمَامِ الرِّعْمَةِ»؛
۵. چند برابر کردن کرامت در مدیریت: «وَتَضْعِيفِ الْكِرَامَةِ».

هر مدیری برای اینکه بتواند به این اهداف خرد و کلان و در نتیجه موفقیت در مدیریت برسد به سه شاخصه دانایی، توانایی و پارسایی نیاز دارد. درحقیقت برای رسیدن به مدیریت موفق باید به این سه سوال پاسخ داد: چه اصولی شاخصه دانایی را در مدیر ایجاد می‌کند؟ چه اصولی شاخصه توانایی را در مدیر ایجاد می‌کند؟ چه اصولی شاخصه پارسایی را در مدیر ایجاد می‌کند؟ این سه شاخصه و اصول آن در جای‌جای نهج‌البلاغه نیز به چشم می‌خورد، بر همین اساس لازم است که این اصول استخراج شود تا مدیران بتوانند به کمک آنها به موفقیت دست یابند. در این مقاله سعی شده است به سوال نخست که اصول شاخصه دانایی چیست؟ پرداخته شود و اصولی که یک مدیر را به شاخصه دانایی می‌رساند تبیین گردد.

## مقدمه

قرار گرفتن در هر جایگاهی از زمامداری و مدیریت نیازمند دانش و معرفت لازم برای آن است که

بدون آن اداره درست امور بی معنا است.

خدای متعال در آیه ۳۶ سوره اسراء انسان را از پیروی کردن چیزی که به آن علم ندارد نهی کرده و می فرماید: «وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ؛ و از آنچه به آن علم نداری پیروی مکن.»  
امام علی علیه السلام نیز علم و آگاهی را لازمه مدیریت دانسته و در این باره فرموده است: «إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ... وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ (خطبه ۱۷۳)؛ سزاوارترین مردمان به زمامداری ... داناترین آنها به فرامین خدا است.»

حضرت در توصیه و سفارش به فراگرفتن علم و دانش می فرماید:

فَبَادِرُوا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِ تَصْوِيحِ نَبْتِهِ وَمِنْ قَبْلِ أَنْ تُشْغَلُوا بِأَنْفُسِكُمْ عَنْ مُسْتَثَارِ الْعِلْمِ مِنْ عِنْدِ أَهْلِهِ. (خطبه ۱۰۵)

در فراگرفتن دانش بکوشید پیش از آنکه درخت آن بخشکد و پیش از آنکه به خود مشغول گردید (و در دنیا فرو روید) از معدن علوم، دانش استخراج کنید.

امام علیه السلام آن کسی را که بدون دانش به کاری می پردازد همچون رونده به بیراهه ای می داند که جز به دور شدن از آنچه دنبال می کند، نمی افزاید و برعکس کسی که کاری را از روی علم و آگاهی انجام می دهد، همچون کسی است که در مسیری واضح قدم می گذارد:

فَإِنَّ الْعَامِلَ بِغَيْرِ عِلْمٍ كَالسَّائِرِ عَلَيَّ غَيْرِ طَرِيقٍ فَلَا يَزِيدُهُ بَعْدَهُ عَنِ الطَّرِيقِ الْوَاضِحِ إِلَّا بَعْدًا مِنْ حَاجَتِهِ وَالْعَامِلُ بِالْعِلْمِ كَالسَّائِرِ عَلَيَّ الطَّرِيقِ الْوَاضِحِ فَلْيَنْظُرْ نَاطِرًا سَائِرٌ هُوَ أَمْ رَاجِعٌ. (خطبه ۱۵۴)

زیرا کسی که بدون آگاهی به عمل می پردازد، همچون کسی است که از بیراهه می رود و چنین شخصی هرچه جلوتر می رود از سرمنزل مقصود خویش بیشتر فاصله می گیرد، اما کسی که از روی آگاهی عمل می کند همچون رهروی است که در جاده واضح قدم برمی دارد و نیز شخص باید خوب بنگرد، ره می سپرد و به پیش می رود یا به عقب برمی گردد.

کسی که بدون دانش لازم بخواهد مدیریت را پیش برد دچار افراط یا تفریط خواهد شد. به بیان حضرت علی علیه السلام «لَا تَرِي الْجَاهِلَ إِلَّا مُفْرَطًا أَوْ مُفْرَطًا (حکمت ۷۰) جاهل را نمی بینی مگر اینکه یا افراط می کند یا تفریط.»

کسی نمی تواند بدون دریافت صحیح از امور گوناگون، فهم عمیق مسائل، خردورزی، دوران‌دیشی





و همه‌جانبه‌نگری به‌درستی تصمیم بگیرد و عمل کند. امیرمؤمنان فرموده است: «يَحْتَاجُ الْإِمَامُ إِلَى قَلْبٍ عَقُولٍ (تیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۳۴۰)؛ زمامدار به قلبی اندیشمند نیاز دارد.»  
 بیشترین لغزش‌ها در اداره امور محصول فقدان خردورزی و درایت‌مندی است که نسبت به آن باید خطر جدی احساس نمود. به بیان حضرت علی علیه السلام: «نَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ سُبَاتِ الْعَقْلِ وَقُبْحِ الرَّزْلِ (همان)؛ پناه می‌بریم به خدا از خفتن عقل و زشتی لغزش‌ها».  
 با توجه به مطالب فوق از نگاه نهج البلاغه اصولی که مدیر را به شاخصه دانایی می‌رساند بدین شرح است:

#### یک. اصل هم‌نشینی و گفتگو با علما و دانشمندان (تشکیل اتاق فکر)

از آنجا که مدیران با مسائل اجرایی سروکار دارند و بیشتر اوقاتشان در جهت رتق و فتق امور است، دچار عمل‌زدگی خواهند شد و از اندیشه درست مسائل و از فهم صحیح رخدادها باز خواهند ماند و در نهایت، گرفتار سردرگمی و بیگانگی از مسائل خواهند شد.  
 این حالت که بزرگ‌ترین آفت مدیران است، زمانی بیشتر جلوه‌گر می‌شود و به‌صورت یک تهدید جدی‌تر در می‌آید که آنان در کنار کارهای اجرایی‌شان به شهرت و اعتبار اجتماعی نیز دست یابند. در این زمان، افزون بر اینکه فریب وضع موجود را خواهند خورد، دل بستگی شدیدی به اعتبار اجتماعی خواهند داشت و با این حالت‌ها، هم از فهم صحیح مسائل اجتماعی باز می‌مانند و هم نسبت به مسائل عبادی و فردی بی‌اعتنا خواهند شد. (فاضل لنکرانی، ۱۳۶۶: ۷۳)  
 از سوی دیگر یکی از وظایف مدیران تصمیم‌گیری است که اگر با گفتگوی با علما و دانشمندان مرتبط با آن این تصمیم‌ها گرفته شود، بسیار مؤثر خواهد بود.  
 به‌همین دلیل حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر دستور می‌دهد که با علما و دانشمندان نشست و برخاست کند: «وَأَكْثِرْ مُدَارَسَةَ الْعُلَمَاءِ، وَمُنَاقَشَةَ الْحُكَمَاءِ (نامه ۵۳)؛ و با دانشمندان، زیاد به گفتگو بنشین و با اندیشمندان نیز بسیار به بحث پرداز».  
 تعبیر «أَكْثِرْ» نشان می‌دهد که این کار نباید مقطعی و موسمی باشد بلکه باید کاری پیوسته بوده و به‌صورت یک رویه در مدیریت درآید.

۱. «مُنَاقَشَةُ» از ریشه «نقش» در اصل به‌معنای بیرون کشیدن خار از بدن به‌وسیله منقاش است، سپس به هرگونه بحث دقیق و حساب‌رسی کامل اطلاق شده است، بنابراین مناقشه حکما به‌معنای بحث دقیق با دانشمندان است. (فراهیدی، ۱۴۰۵: ۵ / ۴۲ - ۴۱)



از جمله برکات هم‌نشینی و گفتگو با دانشمندان این است که انسان علوم و دانش خود را از یاد نمی‌برد و اگر چیزی نمی‌داند به او می‌آموزند، همان‌گونه که امیرمؤمنان علیه السلام در یکی دیگر از سخنانش می‌فرماید: «مَنْ أَكْثَرَ مَدْرَسَةَ الْعِلْمِ لَمْ يَنْسَ مَا عَلَّمَهُ وَاسْتَفَادَ مَا لَمْ يَعْلَمْ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۹).

حضرت در ادامه این نکته را یادآور می‌شود که این نشست‌ها و گفتگوهای علمی باید در حوزه مشخص کاری و مسائل مبتلابه مدیریت و اداره امور باشد نه کارهای حاشیه‌ای و پرداختن به مسائل جنبی؛ به بیان حضرت:

فِي تَثْبِيْتِ مَا صَلَحَ عَلَيْهِ أَمْرُ بِلَادِكَ، وَإِقَامَةِ مَا اسْتَقَامَ بِهِ النَّاسُ قَبْلَكَ. (همان)  
(و این گفتگوها و بحث‌ها باید) درباره اموری (باشد) که به‌وسیله آن، امور بلاد تو اصلاح می‌شود و آنچه را پیش از تو باعث پیشرفت کار مردم بوده است برپا می‌دارد.  
امروزه عده‌ای «تخصص» را شرط اصلی برای مدیریت دانسته و «متخصص» بودن را ملاک گزینش می‌دانند و برخی دیگر برای «متعهد» بودن اصالت قائلند.  
امام علی علیه السلام با بیان «أَكْثَرُ مَدْرَسَةِ الْعُلَمَاءِ» مالک را به هم‌نشینی علمای اسلام و اندیشمندان مکتبی دعوت می‌کند و با ذکر جمله «وَمُتَأَقِّشَةُ الْحُكَمَاءِ» او را به استفاده از «متخصصان» و افراد باتجربه فرا می‌خواند و «تعهد توأم با تخصص» را ملاک انتخاب مدیران معرفی می‌کند. (فاضل لنکرانی، ۱۳۶۶: ۱۳۲)

#### دو. اصل مشورت

موضوع مشورت از مهم‌ترین مسائل اجتماعی است و دلیل آن روشن است؛ زیرا از یک‌سو مشکلات اجتماعی و حتی شخصی، دارای پیچیدگی‌هایی است و از سویی دیگر هر کسی دارای رأی و هوشی است که اگر همگی برای حل مشکل دعوت شوند، راه حل‌های روشنی به‌دست می‌آید.  
کلمه «شُور» در اصل به‌معنای مکیدن شیره گل‌ها توسط زنبور است. در مشورت کردن نیز انسان بهترین نظریه‌ها را جذب می‌کند. (فراهیدی، ۱۴۰۵: ۶ / ۲۸۰)  
امام رضا علیه السلام درباره نحوه تصمیم‌گیری پیامبر می‌فرماید:

إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ص كَانَ يَسْتَشِيرُ أَصْحَابَهُ ثُمَّ يَعَزُّهُ عَلَيَّ مَا يُرِيدُ. (برقی، ۱۳۷۱: ۲ / ۶۰۱)  
رسول‌الله دائماً با اصحاب خود مشورت می‌کرد، سپس بر آنچه می‌خواست تصمیم می‌گرفت.



پیامبر ﷺ حضرت علی علیه السلام را نیز به مشورت سفارش می‌کرد تا جایی که حضرت می‌فرماید: چون پیامبر مرا به یمن اعزام می‌کرد به من سفارش‌هایی کرد از جمله فرمود: «يَا عَلِيُّ... وَلَا نَدِمَ مَنْ اسْتَشَارَ (طوسی، ۱۴۱۴: ۹۰)؛ ای علی ... هر کس که مشورت کند پشیمان نشود.»

حضرت علی علیه السلام مشورت را افزون نظر و علم دیگران به نظر و علم خود معرفی کرده و می‌فرماید:

حَقُّ عَلِيٍّ الْعَاقِلِ أَنْ يَضِيفَ إِلَى رَأْيِهِ رَأْيَ الْعُقَلَاءِ وَيَضُمَّ إِلَيْهِ عُلُومَ الْحُكَمَاءِ. (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۳۵۱)

سزاوار است انسان خردمند رأی عاقلان دیگر را به رأی خود اضافه کند و علوم دانشمندان را به علم خود ضمیمه نماید.

بدیهی است هر قدر کار مهم‌تر باشد اهمیت مشورت بیشتر می‌شود و تجربه نشان داده کسانی که کارهای مهم خویش را با مشورت خردمندان انجام می‌دهند کمتر گرفتار لغزش می‌شوند و برعکس مستبد به رأی که خود را از افکار دیگران بی‌نیاز می‌بیند اغلب گرفتار اشتباه‌های پرهزینه یا خطرناک می‌گردد، از این‌رو حضرت در این باره می‌فرماید:

مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَمَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا. (حکمت ۱۶۱)  
کسی که استبداد به رأی پیشه کند، هلاک می‌شود و کسی که با مردان صاحب نظر به مشورت بتشیند شریک عقل‌های آنها خواهد بود.

در حدیثی از امام حسن مجتبی علیه السلام آمده است: «مَا تَشَاوَرَ قَوْمٌ إِلَّا هُدُوا إِلَى رُشْدِهِمْ» (حرانی، ۱۴۰۴: ۲۳۳)؛ هیچ گروهی مشورت نمی‌کنند، مگر اینکه به خیر و صلاح خود می‌رسند.»

### ۱. افراد ناصالح برای مشورت گرفتن

امام علی علیه السلام چنین افرادی را برای آنکه مورد مشورت قرار گیرند، شایسته نمی‌داند:

#### الف) بخیل

حضرت در این باره می‌فرماید:

وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعِدُّكَ الْفَقْرَ. (نامه ۵۳)  
هرگز بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا تو را از احسان و نیکی کردن منصرف می‌سازد و از تهی‌دستی و فقر می‌ترساند.

مشورت با فرد بخیل جلوی سخاوت را می‌گیرد و باعث می‌شود که مدیر دچار تنگ‌نظری شده و

از کمک و بخشش به مردم و اداره شوندگان خودداری کند و این مسأله سبب می‌گردد که مدیریت مهم‌ترین پشتوانه‌اش؛ یعنی اداره شوندگان را از دست بدهد.

#### ب) ترسو

حضرت در این باره می‌فرماید: «وَلَا جَبَانًا يَضْعُفُكَ عَنِ الْأُمُورِ (نامه ۵۳)؛ و نیز با شخص ترسو مشورت مکن که روحیه تو را در انجام امور تضعیف می‌کند.»

مشورت با شخص ترسو پایه‌های شجاعت را سست می‌کند و مدیر را از تصمیم‌هایی که لازمه آن شجاعت است باز می‌دارد و مانعی جدی در پیشبرد مدیریت می‌گردد.

#### ج) حریص

حضرت در این باره می‌فرماید: «وَلَا حَرِيصًا يَزِينُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ (نامه ۵۳)؛ و از مشورت با افراد حریص برحذر باش که حرص ورزیدن را از طریق ستمگری در نظرت زینت می‌دهند.»

مشورت با حریص قناعت را متزلزل می‌سازد که لازمه آن ستم کردن بر کارکنان است. امام در پایان به ریشه‌های این سه صفت زشت و ناپسند پرداخته و همه آنها را به یک اصل بازمی‌گرداند و می‌فرماید:

فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ عَرَائِضُ شَيْءٍ يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ. (نامه ۵۳)

زیرا «بخل»، «ترس» و «حرص»، تمایلات گوناگونی هستند که جامع آنها سوء ظن به خدا است.

امام علیه السلام در این جمله به روانکاوی عمیقی دست زده، می‌فرماید: بخیلان اگر بخل می‌ورزند برای آن است که به فضل و مواهب الهی سوءظن دارند و چنین می‌پندارند که اگر امروز بخشش کنند فردا فقیر می‌شوند و در می‌مانند و ترسوها به وعده الهی در مورد نصرت یاران حق بدگمانند و چنین می‌پندارند که اگر عقب‌نشینی نکنند ممکن است تنها بمانند و نابود شوند و حریصان اگر حرص را پیشه کرده‌اند به سبب آن است که توکل بر خدا ندارند و به قدرت خدا سوء ظن دارند. حضرت در جاهای دیگر نیز به افرادی که نباید با آنان مشورت نمود، اشاره کرده است از جمله:

#### د) دروغ‌گو

حضرت در این باره می‌فرماید:

لَا تَسْتَشِرِ الْكَذَّابَ فَإِنَّهُ كَالسَّرَابِ يُقَرِّبُ عَلَيْكَ الْبَعِيدَ وَيُبْعِدُ عَلَيْكَ الْقَرِيبَ. (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۷۵۶)

۱. «الشَّرَّ» به معنای حرص شدید است. (طریحی، ۱۳۷۵: ۶ / ۲۵۰).



با دروغ‌گو مشورت نکن که او مانند سراب است دور را بر تو نزدیک و نزدیک را بر تو دور می‌نماید.

#### ه) احمق

حضرت در این باره می‌فرماید:

لَا تُشَاوِرَ أَحْمَقًا... وَالْأَحْمَقُ يُجْهَدُ لَكَ نَفْسَهُ وَلَا يَبْلُغُ مَا تُرِيدُ. (حرانی، ۱۴۰۴: ۳۱۷ - ۳۱۶)  
با احمق مشورت نکن که او خود را برای تو به زحمت می‌اندازد ولی مراد تو را درک نمی‌کند.

#### و) نادان

حضرت در این باره می‌فرماید: «لَا تُشَاوِرَنَّ فِي أَمْرِكَ مَنْ يَجْهَلُ» (حرانی، ۱۴۰۴: ۴۴۲)؛ در کار خود با کسی که نادان است مشورت نکن.»

#### ۲. افراد شایسته جهت مشورت کردن

در روایات ویژگی‌ها و صفاتی برای کسانی که باید با آنان مشورت کرد مطرح شده که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

#### الف) افراد خداترس و تقوا پیشه

حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: «شَاوِرْ فِي حَدِيثِكَ الَّذِينَ يَخَافُونَ اللَّهَ» (ابن بابویه، ۱۴۰۰: ۳۰۴)؛ «با کسانی مشورت کن که خداترس باشند.»

افراد خداترس در مشورت ملاحظه‌های شخصی و گروهی را کنار می‌گذارند و به هنگام تصمیم‌گیری‌ها فرد مشورت‌گیرنده را به‌درستی راهنمایی می‌کنند.

در حدیثی از پیامبر صلی الله علیه و آله آن حضرت به مشورت با پرواپیشگان، سفارش کرده و فرموده است:

شَاوِرِ الْمُتَّقِينَ الَّذِينَ يُؤْتِرُونَ الْآخِرَةَ عَلَى الدُّنْيَا وَيُؤْتِرُونَ عَلَى الدُّنْيَا وَيُؤْتِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ فِي أُمُورِكُمْ (تستری، ۱۴۲۳: ۵۱)

با پرواپیشگان مشورت کنید که آنان کسانی‌اند که آخرت را بر دنیا ترجیح می‌دهند و کارهای شما را بر امور خویش مقدم می‌دارند.

#### ب) علمای صالح

در حدیثی از پیامبر صلی الله علیه و آله می‌خوانیم: «شَاوِرُوا الْعُلَمَاءَ الصَّالِحِينَ» (تستری، ۱۴۲۳: ۵۱)؛ با دانشمندان وارسته مشورت کن.»





### ج) صاحبان خرد و علم

حضرت علی علیه السلام بهترین کسانی را که می‌توان با آنان مشورت کرد صاحبان خرد و علم معرفی کرده و می‌فرماید: «خَيْرٌ مَنْ شَاوَرْتَ ذُوَ النُّهْيِ وَالْعَلْمِ (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۲)؛ بهترین کسانی که باید با آنان مشورت کرد صاحبان خرد و دانش هستند.»

### د) صاحبان تجربه

امام علی علیه السلام یکی دیگر از ویژگی‌های افرادی که باید با آنان مشورت کرد را تجربه بیان کرده و می‌فرماید: «خَيْرٌ مَنْ شَاوَرْتَ ... وَأَوْلُو النَّجَارِبِ» (همان) همچنین حضرت در بیان دیگری می‌فرماید: «أَفْضَلُ مَنْ شَاوَرْتَ ذُو النَّجَارِبِ» (همان)؛ برترین کسی که با او مشورت می‌کنی کسی است که دارای تجربه‌های فراوان باشد.»

### ه) افراد دوراندیش

یکی دیگر از صفات افراد مورد مشورت دوراندیشی است. امام علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «خَيْرٌ مَنْ شَاوَرْتَ ... وَأَوْلُو الْحَزْمِ» (همان)

### و) افراد راست‌گو

صداقت و راست‌گویی نیز از صفات مهمی است که باید فردی که از او مشورت گرفته می‌شود دارای آن باشد. امام صادق علیه السلام در این باره می‌فرماید: «أَنْ يَكُونَ صَدِيقًا» (همان)؛ با افرادی مشورت کن که راست‌گو باشند.»

### سه. اصل تجربه

بهره‌مندی از تجربه‌های لازم برای قرار گرفتن در جایگاه مدیریت معیار مناسبی برای تشخیص شایستگی فرد است. یکی از سفارش‌های حضرت به مالک اشتر این بود که کسانی را برای سرپرستی کارها انتخاب کن که اهل تجربه باشند. «وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ» (نامه ۵۳) حضرت میزان اندیشه هر کس را به اندازه تجربه او می‌داند و می‌فرماید: «رَأَى الرَّجُلَ عَلَيَّ قَدْرَ تَجَرِبَتِهِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۳۸۸) اندیشه هر فردی به اندازه تجربه اوست.»

بهره‌گیری از تجربه‌های گوناگون، خود منبعی برای درک و فهم بهتر مسائل است و آنان که از تجربه‌های خود و دیگران به‌درستی استفاده می‌کنند در تصمیم‌گیری‌ها کمتر دچار اشتباه می‌شوند و

۱. «تَوَخَّ» از ریشه «وَحَى» به معنای قصد کردن و آهنگ چیزی نمودن است. (فراهیدی، ۱۴۰۵: ۴ / ۳۱۹).



از توفیق بیشتری در اداره امور برخوردارند. حضرت در این باره می‌فرماید: «وَمِنَ التَّوْفِيقِ حِفْظُ التَّجَرِبَةِ (حکمت ۲۱۱)؛ نگهداری تجربه بخشی از موفقیت است.» شاید این موفقیت به این دلیل باشد که تجربه، دانش جدیدی را درباره کارها فراهم می‌کند. حضرت علی علیه السلام در خطبه «وسیله» می‌فرماید: «وَفِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ (کلینی، ۱۴۰۷: ۸ / ۲۲)؛ در تجربه دانشی تازه نهفته است.»

به همان میزان که انسان تجربه‌اش افزایش می‌یابد کمتر دچار فریب و اشتباه می‌گردد. حضرت در این باره می‌فرماید: «مَنْ كَثُرَتْ تَجَرِبَتُهُ قَلَّتْ غَرَّتُهُ (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۴)؛ هر کس تجربه‌اش بیشتر باشد کمتر فریب می‌خورد» و برعکس هر کس خود را در تصمیم‌گیری‌ها از تجارب بی‌نیاز بداند با شکست مواجه می‌شود. حضرت دلیل این شکست را این‌گونه بیان می‌کند: «مَنْ غَيَّبَ عَنِ التَّجَارِبِ عَيْبَ عَنِ الْعَوَاقِبِ (همان)؛ هر کسی خود را از تجربه بی‌نیاز بداند از دیدن عاقبت امور کور می‌گردد.»

با بهره‌گیری درست از تجربه‌ها می‌توان بهترین راهکارها را در مدیریت یافت و اقدام‌های مناسب را انجام داد. حضرت در این باره می‌فرماید: «مَنْ حَفِظَ التَّجَارِبَ أَصَابَتْ أَعْمَالُهُ. (همان)؛ هر کس تجربه‌اندوزی کند (و به موقع به کار گیرد) کارها و برنامه‌هایش درست می‌شود.» یکی از فواید مطالعه تاریخ گذشتگان نیز همین تجربه‌اندوزی است؛ زیرا عمرها محدود است و هر فردی آن قدر عمر نمی‌کند که بتواند خودش همه چیز را تجربه کند. حضرت نیز در وصیتشان به امام حسن علیه السلام این نکته را یادآور شده و می‌فرماید:

أَيُّ بُنْيٍّ إِنِّي وَإِنْ لَمْ أَكُنْ عُمَرُتُ عُمَرَمَنْ كَانَ قَبْلِي فَقَدْ نَظَرْتُ فِي أَعْمَالِهِمْ وَفَكَرْتُ فِي  
أَخْبَارِهِمْ وَسِرَّتْ فِي آثَارِهِمْ حَتَّى عَدْتُ كَأَحَدِهِمْ بَلْ كَأَنِّي بِمَا انْتَهَى إِلَيَّ مِنْ أُمُورِهِمْ قَدْ  
عُمَرْتُ مَعَ أَوْلِيهِمْ إِلَى آخِرِهِمْ فَعَرَفْتُ صَفْوَ ذَلِكَ مِنْ كَدْرِهِ وَنَفْعَهُ مِنْ ضَرَرِهِ فَاسْتَخْلَصْتُ  
لَكَ مِنْ كُلِّ أَمْرٍ نَخِيلَهُ وَتَوَخَّيْتُ لَكَ جَمِيلَهُ وَصَرَفْتُ عَنْكَ مَجْهُولَهُ (نامه ۳۱)

پسرم درست است که من به اندازه همه کسانی که پیش از من می‌زیسته‌اند عمر نکرده‌ام، اما در کردار آنها نظر افکندم و در اخبارشان تفکر نمودم و در آثار آنها به سیر و سیاحت پرداختم تا بدان‌جا که همانند یکی از آنها شدم، بلکه گویا در اثر آنچه از تاریخ آنان به من رسیده با همه آنها از اول تا آخر بوده‌ام. من قسمت زلال و مصفای زندگی آنان را از بخش کدر و تاریک باز شناختم و سود و زیانش را دانستم از میان تمام آنها قسمت‌های مهم و برگزیده را برایم خلاصه کردم و از بین همه آنها زیبایی‌ها را برایم انتخاب نمودم و مجهولات آن را از تو دور داشتم.



مشورت با کسانی که اهل تجربه هستند نیز می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری‌ها یاری کند به همین دلیل حضرت به مشورت با افراد با تجربه سفارش کرده و می‌فرماید: «أَفْضَلُ مَنْ شَاوَرْتَ دُوَّ النَّجَّارِ (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۴۴۲)؛ برترین کسی که با او مشورت می‌کنی، کسی است که دارای تجربه‌های فراوان باشد.»

#### چهار. اصل شناخت و علم به سنت‌های الهی

نظام حاکم بر عالم، نظامی قانونمند است و هیچ چیز در این عالم بیرون از نظام علی و قوانین و سنت‌های حاکم بر امور آن نیست. هرچه این قوانین و سنت‌های حاکم بهتر شناخته شود و درست‌تر از آنها بهره گرفته شود، توفیق در کارها بیشتر و اساسی‌تر خواهد بود.

حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه به نمونه‌هایی از این سنت‌ها بدین شرح اشاره نموده است:

##### ۱. سنت توفیق الهی

اداره کردن امور بر اساس قواعد صحیح و بهره گرفتن از عوامل توفیق‌آور مدیریت را در مسیر توفیق قرار می‌دهد، به‌عنوان مثال آنان که از تجربه‌ها به‌خوبی استفاده کنند خود را در مسیر سنت توفیق قرار می‌دهند. حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «وَمِنَ التَّوْفِيقِ حِفْظُ النَّجْرِيَّةِ» (حکمت ۲۱۱) حضرت در جای دیگر بیان می‌دارد که هر کس خود را در مدار حق قرار دهد و بر اساس اصلاح رابطه خویش با خدا عمل کند توفیق می‌یابد: «أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّهُ مَنِ اسْتَنْصَحَ اللَّهَ وُفِّقَ (خطبه ۱۴۷)؛ ای مردم هر کس از خدا درخواست نصیحت کند (و اطاعت او امرش را بنماید) موفق می‌شود.»

##### ۲. سنت یاری رساندن خدا به یاری کنندگان او

از جمله سنت‌های خدای متعال این است که هر کس خدا را یاری کند خدا نیز او را یاری خواهد کرد. این سنت در قرآن در جاهای مختلفی بیان شده است، به‌عنوان نمونه در آیه ۴۰ سوره حج می‌فرماید: «وَأَلَيْسَ اللَّهُ مَنْ يُنصِرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ».

علامه طباطبایی در تفسیر این آیه آورده است: «معنای آیه این است که سوگند می‌خورم که هر آینه و حتما خدا هر که را یاریش کند و از دین او دفاع کند، یاری می‌کند و خدا توانایی است که احدی او را ضعیف نمی‌کند و عزیزی است که احدی به ساحت عزت او تجاوز نمی‌کند و چیزی به سلطنت و ملک او بر نمی‌گردد.» (طباطبایی، ۱۴۱۷: ۱۴ / ۳۸۶).

امام علی علیه السلام نیز در نامه ۵۳ نهج البلاغه به این مسأله اشاره و می‌فرماید: «قَدْ تَكْفَلُ بِنَصْرِ مَنْ»



نَصْرُهُ؛ خداوند متکفل یاری کسی شده که او را یاری نماید.»

در واقع نیز چنین است که هر کس در اداره امور در جهت خواست الهی گام بردارد و به درستی مدیریت نماید و حق را برپا دارد و عدالت بپورزد، درحقیقت خدا را یاری کرده است و خدا او را یاری می‌دهد. (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰: ۹۱)

### ۳. سنت عزیز شدن کسی که خدا را عزیز بدارد

از دیگر سنت‌های الهی این است که هر کس خدای سبحان را عزیز بدارد خود نیز به او عزت می‌دهد، چنان که خدای متعال در آیه ۱۰ سوره فاطر می‌فرماید: «مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعِزَّةَ فَلِلَّهِ الْعِزَّةُ جَمِيعًا؛ کسانی که عزت می‌خواهند از خدا بطلبند؛ چرا که تمام عزت از آن خدا است.»

«عزت» در اصل آن حالتی است که انسان را مقاوم و شکست‌ناپذیر می‌سازد، به همین جهت به زمین‌های صلب و محکم نیز عزاز (بر وزن اساس) می‌گویند. (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ۵۶۳)

از آنجا که تنها ذات پاک اوست که شکست‌ناپذیر است و گرنه همه مخلوقات به حکم محدودیتشان قابل شکستند، لذا تمام عزت از آن اوست و هر کس عزتی کسب می‌کند از برکت دریای بی‌انتهای او است. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴: ۱۸ / ۱۹۳)

امام علی علیه السلام در نامه ۵۳ در این باره می‌فرماید: «وَإِعْزَازٍ مَنْ أَعَزَّهُ؛ و (خدا متکفل) عزت کسی است که او را عزیز دارد.»

بنابراین هر کس مقدمات عزت را فراهم سازد، سنت الهی این است که او را عزت بخشد و ارجمند دارد.

### ۴. سنت آزمون شدن در مدیریت

حکومت و مدیریت محلی برای آزمون شدن است و مدیران به‌وسیله شیوه اداره، نوع رفتار، توانایی تحقق اهداف و ... آزمایش می‌شوند. حضرت در این باره می‌فرماید: «الْوَلَايَاتُ مَضَامِيرُ الرِّجَالِ؛ منصب‌های حکومتی و مدیریتی، میدان آزمون و مسابقه مردان است.»

در میان میدان‌های آزمون و مسابقه به ویژه خصوص برای شخصیت‌های برجسته حساس‌ترین

۱. «مضامیر» جمع «مضمار» به‌معنای لاغر شدن است و مضمار به میدانی گفته می‌شد که اسب‌ها را بعد از پرورش و تقویت کامل جهت مسابقه اسب سواری به آنجا می‌آوردند و با تمرین‌های مکرر آنها را لاغر و چابک می‌ساختند، بنابراین مضمار به‌معنای میدان تمرین است و گاه به محل مسابقه نیز اطلاق می‌شود. (فراهیدی، ۱۴۰۵: ۷ / ۴۱)



میدان، میدان حکمرانی است. در این میدان معلوم می‌شود چه کسانی را غرور فرا می‌گیرد و چه کسانی به واسطه داشتن ظرفیت کامل تغییری در وضع آنها رخ نمی‌دهد. چه کسانی برای اندوختن مال و ثروت از طریق مقام و منصب خود، به ظلم و ستم به دیگران می‌پردازند و چه کسانی تقوا را از دست نمی‌دهند. چه افرادی به نفع طرفداران خود حکم ظالمانه می‌کنند و چه اشخاصی همگان در برابر آنها یکسان‌اند.

حضرت همچنین خطاب به مالک اشتر نیز می‌فرماید: «وَابْتَلاکَ بِهِمْ (نامه ۵۳)؛ و به‌وسیله آنان تو را آزمایش می‌کند.»

حضرت در نامه‌ای به معاویه به این مسأله اشاره و می‌فرماید:

أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ اللَّهَ سُبْحَانَهُ قَدْ جَعَلَ الدُّنْيَا لِمَا بَعْدَهَا وَابْتَلَى فِيهَا أَهْلَهَا لِيَعْلَمَ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَلَسْنَا لِلدُّنْيَا خُلُقْنَا وَلَا بِالسَّعْيِ فِيهَا أَمْرًا وَإِنَّمَا وَضَعْنَا فِيهَا لِنُبْتَلِيَ بِهَا وَقَدْ ابْتَلَانِي اللَّهُ بِكَ وَابْتَلَاكَ بِي فَجَعَلَ أَحَدَنَا حُجَّةً عَلَيَّ الْآخِرِ. (نامه ۵۵)

اما بعد خدای سبحان دنیا را مقدمه برای ما بعد آن (آخرت) قرار داده و اهل دنیا را در بوته امتحان در آورده تا روشن شود کدام یک بهتر عمل می‌کنند، ما برای دنیا آفریده نشده‌ایم و تنها برای کوشش و تلاش در آن مأمور نگشته‌ایم، ما در دنیا آمده‌ایم تا به‌وسیله آن آزمایش شویم، خدا مرا به تو و تو را به‌وسیله من در معرض امتحان در آورده و هر کدام ما را حجت بر دیگری ساخته.

آزمون شدن در مدیریت این درس را به ما می‌دهد که قرار گرفتن در جایگاه مدیریت نیاز به مقدماتی دارد که نخستین آن آماده بودن و توانایی لازم داشتن است آن هم پیش از آزمون و نه آن هنگام که انسان در آزمون قرار می‌گیرد. بنابراین مدیریت جای آزمون شدن است نه جای آزمون و خطا کردن. (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰: ۱۷۷)

### پنج. اصل دوراندیشی و آینده‌نگری

رویدادهای پیش‌بینی نشده که خود در مجرای قانون علیت، تحقق پیدا می‌کنند و در منطقه مالکیت و اختصاصی انسان قرار می‌گیرند، با شانس و بخت و اتفاق تفسیر می‌شوند، اما در این جهان هستی هیچ پدیده و رویدادی بدون قانون به‌وجود نمی‌آید. این جهل و بی‌اطلاعی ما است که رویدادهای پیش‌بینی نشده را به تصادف و بخت نسبت می‌دهیم. مدیر باید برنامه‌های کاری خود را با نگاه بر اهداف تنظیم نماید. در این راستا لازم است مدیر با توجه به توان و استعدادها موجود در سازمان اعم از نیروی



انسانی، قوانین مقررات، تجهیزات مورد نیاز و غیره هفتاد درصد از زمان را صرف امور قابل پیش‌بینی و بقیه را برای فعالیت‌های غیر قابل پیش‌بینی در نظر بگیرد. البته این درصدها در انواع سازمان‌ها و مؤسسه‌ها متفاوت و قابل انعطاف است. (اصلی‌پور، ۱۳۷۷: ۲ / ۷۹ - ۷۸)

پیش‌بینی عبارت است از فرایندی که با استفاده از رویدادهای گذشته، به صورت منظم درباره روندها یا دستاوردهای آینده پیش‌بینی می‌کنند.

امام علی علیه السلام در بخشی از نامه خود خطاب به فرزندش امام حسن علیه السلام می‌فرماید:

اسْتَدِلَّ عَلَيَّ مَا لَمْ يَكُنْ بِمَا قَدْ كَانَ فَإِنَّ الْأُمُورَ أَشْبَاهُ. (نامه ۳۱)

با آنچه در گذشته دیده و شنیده‌ای بر آنچه هنوز نیامده است استدلال کن؛ چرا که امور شبیه یکدیگرند.

دوراندیشی و عاقبت‌نگری از ویژگی‌هایی است که بدون آن نمی‌توان امور را تدبیر کرد، به همین دلیل حضرت بر این مسأله تأکید و می‌فرماید: «وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا» (نامه ۵۳)؛ و در سنجش عواقب کارها بیناترند.»

از تأمل در برخی از بیان‌های حضرت، دانسته می‌شود که ایشان از بسیاری از اموری که اتفاق افتاده آگاه بوده و از طرق مختلف پیش‌بینی نموده است، به‌عنوان نمونه ایشان می‌فرماید:

وَلَقَدْ نَبَّيْتُ بِهَذَا الْمَقَامِ وَهَذَا الْيَوْمِ. (خطبه ۱۶)

و از نخست مرا به وضعی که امروز دارم خبر داده بودند و سرنوشت امروز را می‌دانستم. (یعنی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله تمام این امور را پیش‌بینی فرموده و به من خبر داد و من با آگاهی تمام برای شما بازگو کردم)

این عبارت در خطبه ۱۶ نهج‌البلاغه آمده که از نخستین خطبه‌ها حضرت بعد از قتل عثمان و به حکومت رسیدن امام علیه السلام است. (مکارم شیرازی، ۱۳۹۰: ۱ / ۵۴۲)

حضرت خردمندترین مردم را دوراندیش‌ترین آنان دانسته و می‌فرماید: «أَعْقَلُ النَّاسِ أَنْظَرُهُمْ فِي الْعَوَاقِبِ» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۶: ۵۲)

یکی از صفات افراد مورد مشورت دوراندیشی است. حضرت علی علیه السلام در این باره می‌فرماید: «خَيْرُ مَنْ سَأَوْتَ... وَأَوْلُو الْحَزْمِ» (همان: ۴۴۲)

حضرت ثمره و نتیجه دوراندیشی را سلامت می‌داند و در این باره می‌فرماید: «ثَمَرَةُ الْحَزْمِ السَّلَامَةُ» (حکمت ۱۸۱)؛ ثمره دوراندیشی سلامت است.»



بیشتر وظایف مدیران در سازمان‌ها، هر سال تکرار می‌شود. مدیران باید از آنچه خود یا دیگران انجام داده‌اند، از روش‌ها و نتایجی که به دست آورده‌اند، سوابق را تجزیه و تحلیل کرده و با استفاده از اصل پیش‌بینی، فعالیت‌ها و برنامه‌هایی را که جهت نیل به اهداف سازمانی خویش لازم می‌دانند، از پیش تعیین نمایند.

مدیران افزون بر استفاده از تجربیات گذشته خود و دیگران، شایسته است برای پیش‌بینی امور در آینده از نظرات همکاران و کارکنان شاغل در سازمان تحت مدیریت خویش در قالب تشکیل جلسات مشورتی و کارشناسی بهره‌برداری نمایند. (اصلی‌پور، ۱۳۷۷: ۲ / ۷۹ - ۷۸)

### شنش. اصل تقسیم کار بر اساس علم

از لوازم مدیریت صحیح اداره امور مبتنی بر علم و مشخص بودن وظایف و مأموریت‌ها در کلان و اجزای آن است که در علم مدیریت از آن تعبیر به تقسیم کار می‌شود.

تقسیم کار یکی از مفاهیمی است که مورد کاربرد جامعه‌شناسان بوده است و عمدتاً امیل دورکیم (Emile Durkheim: 1858-1917)، در کتابی با همین عنوان به آن پرداخته است. «پیش از او یکی از اقتصاددانان قرن هجدهم به نام آدام اسمیت (Adam Smith: 1723-1790) در اثرش به نام «رساله‌ای در باب ثروت ملل» تقسیم کار را نخستین بار تشریح کرد. (آبرکرامی و دیگران، ۱۳۶۷: ۱۲۳)

دورکیم خود، معتقد است که ایده تقسیم کار را از آگوست کنت (Auguste: 1798- 1857) Conte) و سن سیمون (Saint Simon: 1760-1825) گرفته است. (کوزر، ۱۳۷۷: ۲۱۳)

با توجه به اینکه علم مدیریت جدید بحث تقسیم کار را از قرن ۱۷ میلادی مورد استفاده قرار داده ولی ما در جاهای مختلف مشاهده می‌کنیم که امام علی علیه السلام به این مسأله پرداخته است، به‌عنوان نمونه امام علی علیه السلام در نامه ۳۱ نهج‌البلاغه خطاب به امام حسن علیه السلام می‌فرماید:

وَاجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُ بِهِ فَإِنَّهُ أَحْرَىٰ أَلَّا يَتَوَاصَلُوا فِي خِدْمَتِكَ.  
کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی،  
که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وا نگذارند و در خدمت  
سستی نکنند.

در بحث تقسیم کار حضرت نکاتی را در جاهای مختلف نهج‌البلاغه بیان کرده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌گردد:



## ۱. شناخت درست کارکنان و مشارکت دادن آنان در کارها

هر مجموعه انسانی از گروه‌های متنوع تشکیل شده که لازمه مدیریت پذیرش این تنوع و شناخت آن و توانایی در هم‌سو کردن آنان در جهت اهداف سازمان است.

این انتظار که مجموعه انسانی فاقد تنوع و تکثر باشد انتظاری غیرواقعی است و آنچه در مدیریت مهم است شناخت و پذیرش درست گروه‌های اجتماعی و برنامه‌ریزی برای ساماندهی آنان است. امام علی علیه السلام با اشاره به تفاوت مردم می‌فرماید: «لَا يَزَالُ النَّاسُ بِخَيْرٍ مَا تَفَاوَتُوا فَإِذَا اسْتَوَوْا هَلَكُوا» (ابن بابویه، ۱۴۰۰: ۴۴۶)؛ خیر مردم در تفاوت آنها است و اگر همه مساوی باشند هلاک می‌شوند. افراد و گروه‌های تشکیل‌دهنده یک سازمان همانند یک پیکر واحد هستند که بدون مشارکت همه آنها سازمان به اهداف خود دست نمی‌یابد.

در دیدگاه حضرت علی علیه السلام قوام هر یک از طبقات اجتماع بسته به قوام طبقه دیگر است. به دیگر سخن، هیچ طبقه‌ای از وجود طبقه دیگر بی‌نیاز نیست و اگر بخواهد طبقه‌ای در هر شأن و منزلتی که باشد موجودیت خود را حفظ کند، باید در نگهداری موجودیت دیگر طبقه نیز تلاش نماید و تصور نکند که موجودیت آن، بسته به نابودی دیگری است. (فاضل لنکرانی، ۱۳۶۶: ۷۶)

بیان حضرت در این باره چنین است: «طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ، وَلَا غِنَىٰ بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ» (نامه ۵۳)؛ (مردم) از گروه‌های متعددی تشکیل یافته‌اند که هر یک جز به وسیله دیگری اصلاح و تکمیل نمی‌شود و هیچ کدام از دیگری بی‌نیاز نیست.»

حضرت همچنین در جای دیگر مردم را به مشارکت همگانی دعوت و می‌فرماید:

وَلَيْسَ امْرُؤٌ وَإِنْ عَظُمَتْ فِي الْحَقِّ مَنَزِلَتُهُ وَتَقَدَّمَتْ فِي الدِّينِ فَصِيْلَتُهُ بِفَوْقِ أَنْ يُعَانَ عَلَيَّ مَا حَمَلَهُ اللَّهُ مِنْ حَقِّهِ وَلَا امْرُؤٌ وَإِنْ صَغُرَتْهُ النَّفْسُ وَاقْتَحَمَتْهُ الْعُيُونُ بِدُونِ أَنْ يُعِينَ عَلَيَّ ذَلِكَ أَوْ يُعَانَ عَلَيَّ. (خطبه ۲۱۶)

(و نیز توجه داشته باشید) هیچ‌گاه نمی‌توان کسی را یافت هرچند در مقام و منزلت، بزرگ باشد و سابقه‌دار در دین در انجام حقی که به عهده دارد نیاز به کمک نداشته باشد و همچنین هرگز کسی را نتوان پیدا نمود هرچند مردم او را کوچک شمارند و با چشم حقارت وی را بنگرند که در کمک کردن به حق یا کمک به او در انجام حق از او بی‌نیاز بود.

حضرت در نامه‌اش به مالک اشتر شناخت دقیقی را از گروه‌های اجتماعی ارائه می‌کند و آنان را به هفت گروه تقسیم می‌نماید:





فَمِنْهَا جُنُودُ اللَّهِ، وَمِنْهَا كُتَّابُ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ وَمِنْهَا قُضَاةُ الْعَدْلِ وَمِنْهَا عُمَّالُ الْإِنْتِصَافِ  
وَالرِّفْقِ، وَمِنْهَا أَهْلُ الْجُزْيَةِ وَالْخَرَاجِ مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ وَمُسْلِمَةِ النَّاسِ وَمِنْهَا التُّجَّارُ وَأَهْلُ  
الصِّنَاعَاتِ وَمِنْهَا الطَّبَقَةُ السُّفْلَى مِنْ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْمَسْكِينَةِ. (نامه ۵۳)

گروهی لشکریان خدا هستند (که امنیت و نظم جامعه را تأمین و از آسیب دشمنان حفظ می‌کنند). گروه دیگری نویسندگان عمومی و خصوصی هستند (که برنامه آنها نگره داشتن حساب‌های مالی دولت، تنظیم بودجه، ثبت اسناد و تعلیم و تربیت مردم است). جمع دیگری قضات عدل و دادگسترند (که به فصل خصومت و احقاق حقوق می‌پردازند). عده دیگری عاملان انصاف و مدارا (و کارگزاران حکومت) هستند و قشری دیگر اهل جزیه و خراج از غیر مسلمانان هستند که در پناه حکومت اسلامی زندگی می‌کنند (و در برابر حفظ جان و مالشان به حکومت اسلامی مالیاتی می‌پردازند) و گروهی از مسلمانان (زمین‌های خراجی را کشاورزی می‌کنند و خراج آن را می‌پردازند). جمع دیگر تاجران و صنعتگران‌اند و گروه دیگر طبقه پایین اجتماع از نیازمندان و محرومان (و از کار افتادگان و پیران ناتوان و کهن‌سال هستند که قادر بر انجام هیچ کاری نیستند).

این تقسیم‌بندی حضرت بیانگر این حقیقت است که هیچ گروهی از گروه‌های اجتماعی را نباید نادیده گرفت بلکه لازمه مدیریت موفق و صحیح تعامل با گروه‌های مختلف و توجه به همه آنها و فراهم کردن جایگاه مناسب برای مشارکت، همکاری و رشد و تعالی همه آنها است. (دلشاد تهرانی، ۱۳۹۰: ۳۴۲)

## ۲. توجیه امور

حضرت در ابتدای نامه ۵۳ وظایف کلان حکومت را مشخص نموده و مالک اشتر را نسبت به آن توجیه نموده است. این وظایف و مأموریت‌های کلان در چهار حوزه تعریف شده است:

(الف) حوزه امور مالی (جَبَايَةَ خَرَاجِهَا)

(ب) حوزه نظامی (وَجِهَادَ عَدُوِّهَا)

(ج) حوزه اجتماعی - سیاسی (وَأَسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا)

(د) حوزه امور عمرانی (وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا)

## ۳. روشن بودن وظایف و مأموریت‌ها

فراتر از آگاهی و مشخص بودن وظایف و مأموریت‌ها و توجیه بودن سرپرستان نسبت به آنها، لازم است وظایف و مأموریت‌ها روشن و به دور از ابهام باشد، چنانچه در عبارتهای امام علیه السلام تعبیر



به‌گونه‌ای است که هیچ ابهامی در وظایف و مأموریت‌ها نیست. امام علی علیه السلام در سخنی به کمیل فرمود: «يَا كَمِيلُ مَا مِنْ حَرَكَةٍ إِلَّا وَ أَنْتَ مُحْتَاجٌ فِيهَا إِلَى مَعْرِفَةِ (حرانی، ۱۴۰۴: ۱۷۱)؛ ای کمیل هیچ حرکت و کاری نیست، مگر اینکه در آن به شناختی نیازمندی.»

هر گونه ابهام در وظایف و مأموریت‌ها موجب اختلال در کارها، رفتارها و برنامه‌ها می‌شود و جز بر اساس وظایف و مأموریت‌های روشن و برنامه‌ای مدون نمی‌توان به اهداف دست یافت. حضرت در خطبه ۱۵۴ می‌فرماید:

فَإِنَّ الْعَامِلَ بِغَيْرِ عِلْمٍ كَالسَّائِرِ عَلَيَّ غَيْرِ طَرِيقٍ فَلَا يَزِيدُهُ بُعْدُهُ عَنِ الطَّرِيقِ الْوَاضِحِ إِلَّا بَعْدًا مِنْ حَاجَتِهِ وَالْعَامِلُ بِالْعِلْمِ كَالسَّائِرِ عَلَيَّ الطَّرِيقِ الْوَاضِحِ فَلْيَنْظُرْ نَظِيرًا سَائِرٌ هُوَ أَمْ رَاجِعٌ.

بی‌گمان کسی که بدون آگاهی به عمل می‌پردازد، همچون کسی است که از بیراهه می‌رود و چنین شخصی هرچه جلوتر می‌رود از سرمنزل مقصود خویش بیشتر فاصله می‌گیرد، اما کسی که از روی آگاهی عمل می‌کند همچون رهروی است که در جاده واضح قدم برمی‌دارد و نیز شخص باید خوب بنگرد ره می‌سپرد و به پیش می‌رود و یا به عقب برمی‌گردد.

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله نیز می‌فرماید: «مَنْ عَمِلَ عَلَيَّ غَيْرِ عِلْمٍ كَانَ مَا يُفْسِدُ أَكْثَرَ مِمَّا يُصْلِحُ (برقی، ۱۳۷۱):

۱ / ۱۹۸)؛ کسی که بدون شناخت و دانش عمل کند، خراب‌کردنش بیشتر از درست کردن او است.»

#### ۴. توجه به وظایف و مأموریت‌های اصلی

هر که در جایگاه اداره امور قرار می‌گیرد لازم است وظایف و مأموریت‌های اصلی خود را بشناسد و اهتمام خویش را بدان‌ها معطوف کند و از پرداختن به امور بی‌ربط به حوزه وظایف و مأموریت‌هایش پرهیز نماید. امام علی علیه السلام فرموده است: «يُسْتَدَلُّ عَلَيَّ إِذْ بَارَ الدُّوَلُ بِأَرْبَعِ تَضْيِيعِ الْأُصُولِ وَ التَّمَسُّكِ بِالْغُرُورِ وَ تَقْدِيمِ الْأَرَادِلِ وَ تَأْخِيرِ الْأَفْاضِلِ (خوانساری، ۱۳۶۶: ۶ / ۴۵۰ - ۴۵۱)؛ چهار چیز نشانه به سر آمدن دولت‌ها است: فرو گذاشتن اصول و چسبیدن به فروع، مقدم داشتن فرومايگان و عقب زدن مردمان بافضیلت و لایق.»

حضرت وقتی که دید کمیل که فرماندار «هیت»<sup>۱</sup> بود به‌جای اینکه در برابر گروه‌های غارتگر معاویه بایستد به «قرقیسیا»<sup>۲</sup> که تحت فرماندهی معاویه بود حمله برد (و درحقیقت به کاری پرداخت

۱. «هیت»، شهری در کنار فرات و نزدیک بغداد، دارای نخل‌های زیاد و آبادانی‌های فراوان است. (یاقوت حموی، ۱۹۹۵: ۵ / ۴۲۰)

۲. شهری در منتهای رود فرات و نزدیک شهر هیت است. (همان: ۴ / ۳۲۸)

که در حوزه وظایفش نبود) توییح‌نامه‌ای به او نوشت و او را از این‌گونه اقدام‌ها به‌شدت پرهیز داد و فرمود:

أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ تَضْيِيعَ الْمَرْءِ مَا وُيِّى وَتَكْلُفَهُ مَا كَفَى لَعَجْرٌ حَاضِرٌ وَرَأْيٌ مُتَّبَعٌ. (نامه ۶۱)

اما بعد سستی انسان در انجام آنچه بر عهده او گذارده شده و اصرار بر انجام آنچه در وظیفه او نیست، یک ناتوانی روشن و نظریه باطل و هلاک‌کننده است.

#### هفت. اصل آموزش کارکنان

آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمانی است. آموزش باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله بوده و موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و ثمربخشی زیادتر می‌گردد.

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان در نظر بوده و فقدان آن نیز یکی از معضلات اساسی و حاد هر سازمانی است. سیستم آموزش یک سازمان باید به‌نحوی باشد که متناسب با حرکت سریع علوم و فنون، دانش و اطلاعات مورد نیاز و جدید را در اختیار پرسنل قرار دهد تا برای انجام وظایف محوله خود همواره آمادگی داشته باشند. آموزش همواره چون منبع فیاض، نورانی و تمام‌نشدنی برای صیقل روح انسانی و جهت به‌سازی و پالایش انسان در راستای نیل به فضای عالی و کسب مهارت‌ها در افراد بشر بوده است. از این رو آموزش به مثابه قلبی است که با هر ضربه خود، خون را به تمامی ابعاد و ارکان سازمان می‌رساند و آن را سرشار از اطلاعات تازه و یافته‌های جدید و نوآوری‌های تکنیکی می‌کند و هر دم که باز ایستد باعث می‌شود که سازمان با اضمحلال عجین شده و کل سیستم به‌سوی نابودی گراید. (اصلی‌پور، ۱۳۷۷: ۱ / ۹۶ - ۹۵)

امام علی علیه السلام در این باره می‌فرماید:

قَدْ دَارَسْتُكُمْ الْكِتَابَ وَفَاتَحْتُكُمْ الْحِجَابَ وَعَرَفْتُكُمْ مَا أَنْكَرْتُمْ وَسَوَّغْتُكُمْ مَا مَجَّحْتُمْ.  
(خطبه ۱۸۰)

کتاب خدا را به شما تعلیم دادم، راه و رسم استدلال را به شما آموختم، آنچه نمی‌شناختید به شما شناساندم و آنچه لقلقه‌زبانان بود و از حقیقت آن آگاه نبودید با بیان و توضیح خویش، مفهوم و به‌ذائقه فکرتان گوارا ساختم.

#### نتیجه

هر مدیری برای دستیابی به اهداف خرد و کلان و موفقیت در مدیریت خویش به سه شاخصه دانایی،

توانایی و پارسایی نیازمند است.

در این مقاله تلاش شد تا اصول شاخصه دانایی از نگاه امام علی علیه السلام بر پایه نهج البلاغه بررسی و تبیین شود.

براساس مباحث پیشگفته از نگاه نهج البلاغه اصولی که مدیر را به شاخصه دانایی می‌کساند بدین شرح است.

۱. اصل هم‌نشینی و مجالست با علما و اندیشمندان؛
۲. اصل مشورت با افراد خداترس، متقی، صالح، صاحب خرد و اندیشه، مجرب، راستگو و دور اندیش و پرهیز از مشورت با افراد بخیل، ترسو، حریص دروغگو، احمق و نادان؛
۳. اصل تجربه؛
۴. اصل شناخت و آگاهی از سنت‌های الهی؛
۵. اصل دوراندیشی و آینده‌نگری؛
۶. اصل تقسیم کار؛
۷. اصل آموزش کارکنان.

#### منابع و مأخذ

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه، گردآوری سید رضی، تصحیح صبحی صالح، قم، هجرت، ۱۴۱۴ ق.
- آبرکرامی، نیکلاس و دیگران، فرهنگ جامعه‌شناسی، ترجمه حسن پویان، تهران، چاپخش، ۱۳۶۷.
- ابن بابویه (صدوق)، محمد بن علی، الامالی، بیروت، مؤسسه اعلمی، چاپ پنجم، ۱۴۰۰ ق.
- ابن سعد، محمد بن سعد، الطبقات الکبری، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۱۰ ق.
- حرانی، حسن بن علی بن شعبه، تحف العقول، قم، دفتر انتشارات اسلامی، چاپ دوم، ۱۴۰۴ ق.
- اصلی‌پور، محمد، مدیریت و رهبری با سیری در نهج البلاغه، تهران، شورا، ۱۳۷۷.
- برقی، احمد بن محمد بن خالد، المحاسن، تهران، دار الکتب الإسلامیه، چاپ دوم، ۱۳۷۱.
- تستری، سهل بن عبد الله، تفسیر تستری، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۲۳ ق.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد، تصنیف غررالحکم و درر الکلم، قم، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۶.
- حر عاملی، محمد بن حسن، تفصیل وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه، قم، مؤسسه آل البيت علیهم السلام، ۱۴۰۹ ق.



- خوانساری، جمال‌الدین محمد بن حسین، شرح غرر الحکم و درر الکلم، تهران، دانشگاه تهران، چاپ چهارم، ۱۳۶۶.
- خوبی، سید ابوالقاسم، معجم رجال الحديث و تفصیل طبقات الرواه، قم، مرکز نشر الثقافه الاسلامیه فی العالم، ۱۳۷۲.
- دلشاد تهرانی، مصطفی، ارباب امانت: اخلاق اداری در نهج البلاغه، تهران، دریا، چاپ سیزدهم، ۱۳۸۹.
- \_\_\_\_\_، دلالت دولت، تهران، دریا، چاپ سوم، ۱۳۹۰.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، مفردات ألفاظ القرآن، بیروت، دار القلم، ۱۴۱۲ ق.
- طباطبایی، سید محمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، قم، دفتر انتشارات اسلامی، چاپ پنجم، ۱۴۱۷ ق.
- طریحی، فخر الدین، مجمع البحرین، تهران، مرتضوی، چاپ سوم، ۱۳۷۵.
- طوسی، محمد بن حسن، الامالی، قم، دار الثقافه، ۱۴۱۴ ق.
- فاضل لنکرانی، محمد، آیین کشورداری از دیدگاه امام علی علیه السلام، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۶۶.
- فراهیدی، خلیل بن احمد، کتاب العین، تحقیق مهدی خزومی، قم، دار الهجره، ۱۴۰۵ ق.
- کلینی، محمد بن یعقوب، الکافی، تهران، دار الکتب الاسلامیه، چاپ چهارم، ۱۴۰۷ ق.
- کوزر، لوئیس، زندگی و اندیشه بزرگان جامعه‌شناسی، مترجم: محسن ثلاثی، تهران، انتشارات علمی، چاپ هفتم، ۱۳۷۷.
- مزی، یوسف ابن عبدالرحمن بن یوسف، تهذیب الکمال فی اسماء الرجال، بیروت، مؤسسه الرساله، ۱۴۰۰ ق.
- مفید، محمد بن محمد، الإرشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، قم، کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ ق.
- مکارم شیرازی، ناصر و همکاران، پیام امام امیرالمؤمنین علیه السلام، قم، امام علی بن ابی طالب علیه السلام، چاپ سوم، ۱۳۹۰.
- \_\_\_\_\_، تفسیر نمونه، تهران، دار الکتب الإسلامیه، ۱۳۷۴.
- منتظری، حسینعلی، دراسات فی ولایة الفقیه وفقه الدولة الإسلامیه، قم، مرکز العالمی للدراسات الاسلامیه، ۱۴۰۸ ق.
- یاقوت حموی، شهاب الدین، معجم البلدان، بیروت، دار صادر، چاپ دوم، ۱۹۹۵ م.