



پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی مدیریت»

سال هشتم/شماره‌ی بیست و نهم/تابستان ۸۷

## آسیب‌شناسی مدیریت از منظر امام علی (ع) در سیاست‌ها و تدابیر اجتماعی

حبیب‌اله حلیمی جلودار\*

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۸۶/۷/۴

### چکیده

مدیریت را که به «هنر کشف استعدادها و فرآیند تجهیز، تنظیم و هدایت نیروها در جهت اهداف سازمانی» تعریف کرده‌اند، فقط به بهره‌وری از انسان به عنوان یک وسیله برای افزایش سرمایه یا ایجاد کار در جامعه توجه می‌کند؛ در حالی که از منظر امام علی (ع) مدیریت علاوه بر این که انسان را به افزایش سرمایه و ایجاد کار که برای سازوکار آبادانی زندگی ضروری است، سوق می‌دهد، باید زمینه‌های رشد انسان را به سمت تعالی روحی و روانی او که خاستگاه فطری دارد نیز فراهم آورد.

این تحقیق با بررسی در فرمان‌ها و برنامه‌های امام علی (ع) و نظریه‌های موجود در مدیریت که برگرفته از نتایج تحقیقات و تلاش‌های تجربی و اندیشمندانه‌ی صاحب‌نظران است به آسیب‌شناسی مدیریت در زمینه‌ی تدابیر اجتماعی پرداخته است که اگر در تدابیر اجتماعی اقامه‌ی عدل شود و آزادی‌های قانونمند به رسمیت شناخته شود و به جای خط‌کشی‌های نامربوط، مهرورزی و توجه به حقوق مردم و... مدنظر قرار گیرد، یقیناً مدیریتی اعمال خواهد شد که هم تعالی انسان را تأمین می‌کند و هم موجبات افزایش سرمایه و کار را فراهم می‌آورد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت سالم، امام علی (ع)، آسیب‌شناسی، سیاست، تدابیر اجتماعی

\* نویسنده مسئول - عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران

## مقدمه

اگر در شئون اجتماع انسانی و خواص و آثار آن دقت کنیم به نحوی در می‌یابیم که نطفه‌ی اصلی «اجتماع» را طبیعت انسان تشکیل داده و باز هم همین طبیعت انسان است که شعب مختلف اجتماع را به وجود آورده است؛ زیرا طبیعت انسانی طبق یک الهام الهی دریافته است که برای ادامه‌ی حیات و تکامل، محتاج به همکاری با سایر افراد و انجام کارهای اجتماعی است. همین موضوع او را به تشکیل اجتماع و تطبیق افعال خود بر وضع اجتماعی وادار نموده است (طباطبایی، المیزان، ج ۱: ۴۷۲). جامعه‌ی انسانی برای برقراری نظم به وضع قانون تن داده و برای کنترل اجتماع انتصاب یا انتخاب حاکم یا مدیر را پذیرفته است.

با توجه به این که مفهوم «اجتماع» به جمع کوچک و بزرگ هر دو اطلاق می‌شود، مدیریت و آسیب‌شناسی آن نیز برای همه‌ی اجتماعات بشری است، چه اجتماع کوچک اداری و یا اجتماع بزرگ کشوری.

از آن‌جا که قسمت عمده‌ی مشکلات اجتماعی مردم درباره‌ی مدیریت مدیران نهفته است، با بررسی مفهوم مدیریت به آسیب‌شناسی «مدیریت» از منظر امام علی(ع) در تدابیر اجتماعی خواهیم پرداخت.

مفهوم مدیریت که در جامعه‌ی بشری سابقه‌ی دیرین دارد و در قرن حاضر به عنوان یک پدیده‌ی نو جلوه‌گر شده است، در سال‌های اخیر در زمینه‌های مربوط به آن تحقیقات وسیعی به دست صاحب‌نظران به عمل آمد. تمام تلاش علمای مدیریت مصروف بهبود کار و نتایج حاصل از آن بوده است و در تمام این تحقیقات آن‌چه بیش از هر چیز به چشم می‌آید بهره‌ی بیشتر و سودجستن بهتر از دستاورد انسان است؛ به طوری که هدف اصلی، بهره‌وری از انسان به عنوان یک وسیله برای افزایش سرمایه یا ایجاد کار در جامعه می‌باشد. اما مبانی نظری و عملی مدیریت از منظر اسلام با هدف مکاتب انسانی فرق اساسی دارد و آن اهمیت دادن به انسان نه به علت بهره‌وری صرف، بلکه به سبب شرافت، کرامت و تعالی اوست.

امروزه مدیریت یکی از موضوعات کاربردی و ضروری هر جامعه است؛ ولیکن مدیر و مدیریت، جایگاهی مشخص در محیط سازمانی کشورهای در حال توسعه پیدا نکرده و اغلب هم این دو واژه به جای یک‌دیگر به کار رفته است. (مشبکی، ۱۳۷۲، ص ۱۴).

جامع ترین تعریفی که از مدیریت در دهه های اخیر مطرح شده عبارت است از: «هنر کشف استعدادها و فرآیند تجهیز، تنظیم و هدایت نیروها در جهت اهداف سازمانی» (اسلامی، ۱۳۶۶: ۴). در این تعریف، هدف از مدیریت، رسیدن به اهداف سازمان است؛ در حالی که در مدیریت اسلامی هدف، «انسان» و رشد او به سوی «الله» می باشد: «الی الله المصیر» (آل عمران/ ۲۸) پس «مدیریتی که زمینه ی رشد انسان به سوی الله را فراهم نماید و مطابق کتاب، سنت و سیره و روش پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، همانند یک محور و مدار قطب عمل کند، مدیریت اسلامی است» (اسلامی، ۱۳۶۶: ۱۲).

از آن جا که امام علی (ع) شخصیتی است که فرمایشات و سیره ی عملی او مشحون از اصول و مفاهیم مناسب برای مدیریت است (برنجی، ۱۳۷۲)، در این مقاله با مطالعه و مرور فرمان ها و برنامه های امام علی (ع) و نظریه های موجود در مدیریت که برگرفته از نتایج تحقیقات و تلاش های تجربی و اندیشمندانه ی صاحب نظران معاصر است با در نظر گرفتن محدودیت های این نتایج که به سبب محدودیت های تفکر انسان است به آسیب شناسی مدیریت در حوزه ی تدابیر اجتماعی خواهیم پرداخت.

### آسیب های مدیریت در سیاست ها و تدابیر اجتماعی

#### ۱- ظلم به خلق

در قلمرو مدیریت چه بسا اتفاقی می افتد منافع شخصی مدیر، با مصالح مدیریت، تضاد پیدا می کند؛ در این شرایط، نفس خودخواه و آزمند مدیر، فکر و اندیشه ی او را با منافع خویش هم سو می سازد؛ در حالی که مدیر امین و متعهد، کفه ی طرف مقابل را سنگین تر می کند و به علت منش عالی که دارد، با خود می گوید «مدیریت لقمه ی چربی برای من نیست، بلکه امانتی است از طرف مردم در دست من و خیانت در امانت کار قبیح و زشتی است» (سیدرضی، ۱۳۷۹، اقتباس از نامه ی ۵).

حضرت علی (ع) به مالک اشتر می فرماید: باید دوست داشتنی ترین کارها برایت میانه ی آن ها در حق باشد و فراگیرترین آن ها در عدالت، و جامع ترین آن ها در خشنودسازی شهروندان. به درستی که برترین چشم روشنی زمامداران، به پا داشتن عدالت در شهرهاست و آشکار شدن دوستی میان شهروندان. (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه ی ۵۳ و الحرائی: ۱۲۸ و ۱۳۳) و نیز می فرماید: به خدا سوگند، اگر شب را بر بوتہ های

خاردار به سر کنم و در بندهای آهنین کشیده شوم، برایم دوست‌داشتنی‌تر است که خدا و رسولش را در روز رستاخیز ملاقات کنم به عنوان ستمگر بر بعضی بندگان و غضب‌کننده‌ی اندکی از مال دنیا، و چگونه ستم روا دارم بر کسی، برای جانی که به سرعت به سوی نابودی در حرکت است و ماندنش در خاک، طولانی. (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه‌ی ۱۲۶)

امیرمؤمنان(ع) به والیان و فرماندهان خود چنین هشدار می‌داد: «هرکس پس از من سرپرستی را برعهده بگیرد، در روز رستاخیز در کنار صراط نگاه می‌دارند، و فرشتگان نامه‌ی اعمال او را می‌کشایند؛ اگر در میان مردم با عدالت رفتار کرده است، عدالت او نجات‌بخش او می‌باشد، و اگر برخلاف آن رفتار نموده باشد، در آتش دوزخ سرنگون می‌گردد» (ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴ هـ.ق، ج ۷: ۳۶).

و از فرمایش‌های دیگر امام(ع) در این موضوع نامه‌های ۲۷، ۴۶، ۵۹ و خطبه‌ی ۲۲۴ است.

## ۲- تزییع حقوق فردی و اجتماعی

حضرت علی(ع) در سراسر خطبه‌ی ۲۱۶ از حقوق فردی و اجتماعی مردم و مسؤولان سخن می‌گوید که فرازی از آن را آورده می‌شود: ... پس اگر شهروند، حق زمامدار را بپردازد و زمامدار، حق شهروند را ادا کند، حق در میان آنان عزیز گردد و روش‌های دین، استوار شود و نشانه‌های عدالت برپا شود و سنت چنان که باید، به اجرا درآید و به پایداری دولت، امید رود و امیدهای دشمنان به ناامیدی گراید (همان، خطبه‌ی ۲۱۶ و مجلسی ۱۴۰۳ هـ.ق، ج ۲۷: ۲۵۲).

امام(ع) در مورد خود می‌فرماید: که خداوند وقتی مرا پیشوا و مسؤول نسبت به خلقش قرار داده است بر من فرض است که برای رعایت حقوق مردم در خوراک و پوشاک مانند ضعیف‌ترین مردم باشم تا به فقر من اقتدا کنند (و فقر او، او را نیازارد) و ثروت ثروتمند او را به طغیان و اندارد (کلینی، ۱۳۶۵ هـ.ش، ج ۱: ۴۱۰).

### ۳- بی توجهی به توسعه‌ی آزادی‌های قانونمند و سازنده

برخی مدیران چون نمی‌دانند چگونه آزادی‌های مشروع مردم را مهیا کنند با کلمه‌ی آزادی به بهانه‌های گوناگون مخالفت کرده، به جای حل مسأله، صورت آن را پاک می‌کنند. از بزرگ‌ترین خدمت‌ها، تأمین آزادی‌های مشروع در جهت اقامه‌ی حق است. امام علی(ع) به فرزندش امام مجتبی(ع) می‌فرماید: برده‌ی دیگری مباش که خداوند تو را آزاد آفریده است (همان، خطبه‌ی ۳۱). و می‌فرماید: آن که به وظایف بندگی خدا بپاخیزد شایسته‌ی آزادی است و آن که از وظایف آزادی کوتاهی کند، به بردگی باز گردد. و نیز خطاب به کوفیان می‌فرماید: ای اهل کوفه! گرفتار شما شده‌ام که سه چیز دارید و دو چیز ندارید: کران شنوا و گنگان سخنور و نابینایان چشم‌دار، نه آزادگان راستین به هنگام رودرویی هستید و نه برادران مورد اطمینان و یکرنگ در سختی و بلا. و یا این که وقتی امام (ع) به مالک می‌فرماید: «و آن کس را ترجیح ده که سخن تلخ حق را به تو بیشتر بگوید» خود بالاترین نوع توسعه‌ی آزادی است؛ زیرا در جایی که مردم بتوانند سخنان حق را به مدیران بگویند و به چاپلوسی و تملق نگریند نشانه‌ی ارتباط شفاف و آزادانه بین مردم و آنان است. لذا توسعه‌ی آزادی در نگاه امیرالمؤمنین (ع) این است که مردم و مدیران بتوانند به راحتی در جهت اقامه‌ی حق اقدام کنند. نمونه را خود امام(ع) به مردم می‌فرماید: ... با من چنان که با پادشاهان سرکش سخن می‌گویند، حرف نزنید و چنان که از آدم‌های خشمگین کناره می‌گیرند، دوری نجویید و با ظاهرسازی با من رفتار نکنید (همان، خطبه‌ی ۲۱۶).

### ۴- ترویج بروکراسی ناقص و دوری از ارتباط مستقیم با مردم

از مواردی که امر مدیریت را از آسیب باز می‌دارد ارتباط مستقیم کارگزاران با مردم است تا بی‌واسطه با خواسته‌ها و نیازها آشنا شوند و در جهت بر آوردن آن تلاش کنند. البته در این زمان اگر مدیران ستادی بتوانند از مدیریت متمرکز پرهیز و تفویض اختیار کنند و سازوکارهایی را تعریف کنند تا مدیران میانی بی‌دغدغه و بدون دوگانگی، مشکل مردم را با استفاده از بروکراسی صحیح حل کنند تا حدّ زیادی از نارضایتی کاسته خواهد شد.

ماکس وبر فیلسوف آلمانی و مبتکر بروکراسی در کتاب خود به نام «بروکراسی ایده‌آل»<sup>۱</sup> معتقد است که حکومت عقلانی با اختیارات منطقی که «برمذهب اصالت عقل و منطق» استوار است نوعی کنترل صحیح بر روی کلیه‌ی فعالیت‌های امور جامعه بشری است. بنابر نظریه‌ی وبر قدرت، ناشی از مقام است و اطاعت، وجهی است الزامی که صرفاً به اعتبار برهان‌های منطقی و عقلانی در افراد به وجود می‌آید؛ در این حال دستور دهنده بنابر تفویض اختیارات حاصله فرمان‌ها و دستوراتی را صادر می‌کند و اطاعت افراد مادون صرفاً به اعتبار آن است که شاغل مقام فرماندهی، کلیه‌ی اختیارات حاصله را براساس عقل و منطق به‌دست می‌آورد و بنابر آن اصول رعایت به‌کار بستن آن‌ها لازم‌الاجرا است. پیروان او معتقدند که ناخوشی سیستم بروکراسی امروز حاصل عدم رعایت اصول برهان‌های بروکراسی حقیقی می‌باشد (پرهیزکار، ۱۳۵۲: ۱۵۲).

امام علی (ع) در نامه‌اش به مالک اشتر می‌فرماید: برای نیازمندان ساعتی بگذار که خود شخصاً بدان بپردازد و در نشستی عمومی با آنان بنشین، و برای خدایی که تو را آفریده فروتنی کن، و نگهبان و دربان را کنار گذار، تا آن که سخن می‌گوید بی‌واهمه و بدون دلهره سخن گوید... پنهان بودن از شهروندان، طولانی نگردد چراکه پنهان بودن زمامداران از شهروندان، شاخه‌ای از کم‌اطلاعی و تنگ‌خویی است و پنهان شدن از شهروندان، زمامداران را از دانستن آن‌چه از آنان پوشیده است باز دارد. پس کار بزرگ، نزد آنان، خرد به شمار آید و کار خرد، بزرگ نماید، زیبا، زشت شود و زشت، زیبا (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳ و الحرائی: ۱۴۲). و نیز در نامه‌ای به قثم‌بن عباس، کارگزارش در مکه می‌فرماید: و به سوی مردم، پیام‌رسانی جز زبانت و دربانی جز چهره‌ات نباشد، و هیچ نیازمندی را از ملاقات خود محروم مساز، چه اگر در آغاز از درگاہت رانده شود، تو ستوده نشوی، گرچه در پایان حاجت او برآورده شود (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۶۷).

در زمانی که وسایل ارتباطی به شکل شگفت‌انگیزی پیشرفت کرده است ارتباط مستقیم مدیر با افراد تحت مدیریت به شکل‌های مختلف امکان‌پذیر است از جمله تشکیل جلسات پرسش و پاسخ در فواصل مشخص و دیگر تعریف نشانی الکترونیکی و بررسی و پاسخ به آن به صورت حداقل هفتگی.

---

1- Ideal Type of Bureaucracy

## ۵- خشنودسازی خواص

از مفاسد مدیریت‌ها، فرومایگی برخی مدیران است. انسان اگر فروتن باشد نه باج می‌دهد و نه باج می‌خواهد، نه سواری می‌دهد و نه سواری می‌خواهد، اما انسان فرومایه به بالادست سواری می‌دهد و از پایین دست سواری می‌گیرد. این گونه مدیران با لطایف الحیل خواص را خشنود نگه می‌دارند و هرچه می‌توانند بر عامه‌ی مردم ظلم روا می‌دارند.

امام علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: باید دوست‌داشتنی‌ترین کار نزد تو، میان‌ه‌ی آن‌ها در حق باشد، و فراخ‌ترین آن‌ها در عدل، و جامع‌ترین آن‌ها برای خشنودی عمومی؛ چراکه ناخشنودی عمومی، خشنودی خواص را بی‌اثر می‌سازد... همانا پشتیبان دین و موجب انبوهی مسلمانان و آماده‌ی پیکار با دشمن، عامه‌ی مردمند پس باید گرایش تو به آنان و میل به سوی ایشان باشد... به درستی که بهترین چشم‌روشنی کارگزاران برپایی عدالت در شهرها و ابزار علاقه و دوستی به مردم است (نهج‌البلاغه، نامه‌ی ۵۳ و الحرائی: ۱۲۸).

راهکار عملی برای جلوگیری از این آسیب این‌که اولاً انتصاب مدیران براساس شایسته سالاری باشد نه تملق سالاری و ثانیاً آن‌ها که دنبال پست و مقام و مدیریتند منصوب نشوند بلکه آن‌ها که تخصص و تعهد کافی در امر موردنظر را دارند شناسایی و منصوب گردند و ثالثاً از افرادی که دارای استقلال رای هستند استفاده شود و رابعاً مدیر وامدار کسی نباشد، چه در نصب و چه در امرامعاش.

## ۶- خط‌کشی‌های بی‌مورد و نامهربانی با مردم

یک مدیر در حوزه‌ای که برعهده‌ی اوست و کار مردم را باید در آن حوزه حل و فصل کند نمی‌تواند مردم را براساس دین یا حزب و جناح و تیم تقسیم کند، به عده‌ای توجه و به عده‌ای دیگر بی‌توجه باشد و از بارزترین نماد بی‌مهری‌ها این تقسیم‌بندی خطرناک است.

امام (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش، مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو، دسته‌ی دیگر همانند تو در

آفرینش می‌باشند. خداوند ساماندهی کارشان را از تو خواست و تو را به وسیله‌ی آنان آزمایش کرده است، و خود را آماده‌ی جنگ با خدا مکن که کیفر او را تاب نیاوری و از بخشش و رحمت او بی‌نیاز نخواهی بود. بر بخشش دیگران پشیمان مباش، و از کیفر شادی مکن... مهربانی تو نسبت به آنان، دل‌هایشان را به تو می‌کشاند... بدان ای مالک! هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳).

و به قول سعدی شیرازی:

بنده‌ی حلقه بگوش ار ننوازی برود

لطف کن لطف، که بیگانه شود حلقه بگوش «سعدی، ۱۳۷۱»

لذا افرادی که وجودی پرتنفر دارند و در تحزب افراطی‌اند بر مسند مدیریت نشاندن نشوند.

#### ۷- کم‌صبری، ناشکیبایی و عدم تداوم در امور

امام (ع) در نامه‌اش به مالک می‌فرماید: حق را به صاحب حق، هر کس که باشد - نزدیک یا دور - بپرداز، و در این کار شکیبیا باش و این شکیبایی را به حساب خدا بگذار، گرچه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکانت فراهم آورد، تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموار ساز (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳).

حضرت امیر(ع) در جایی دیگر می‌فرماید: کار اندکی که ادامه یابد، از کار بسیاری که از آن به ستوه آیی امیدوارکننده‌تر است (همان، حکمت ۲۷۸). لذا مدیر باید سعه‌ی صدر بالایی داشته باشد تا بتواند نظر مخالف را برتابد. خداوند شرح صدر را به عنوان یک منت بر پیامبر اکرم (ص) بیان می‌دارد. «الم نشر لک صدرک» (انشر/ ۱) و یا حضرت موسی (ع) از خداوند درخواست شرح صدر می‌کند: «رب اشرح لی صدی» (طه/ ۲۵) پس باید از نصب افراد تنگ‌نظر و کوتاه‌بین خودداری کرد.

#### ۸- خشم و تندگی و برخورد خصمانه

یک مدیر، مسؤول است؛ مسؤول یعنی پاسخ‌گو، در حالی که برخی مدیران به جای این‌که خود را به مردم مدیون و بدهکار بدانند، قیّم‌مآبانه خود را طلبکار نشان می‌دهند که این نگاه، خود رفتاری متکبرانه و خصمانه را نسبت به مردم شکل می‌دهد.

حضرت علی(ع) در سفارش خود به ابن‌عباس، هنگامی که او را به فرمانداری بصره نصب کردند فرمود: با مردم به هنگام دیدار (در برخوردها) و در مجالس و در مقام داوری،



گشاده‌رو باش و از خشم بپرهیز، که نشانه‌ی سبک مغزی است و به تحریک شیطان است (همان، نامه‌ی ۷۶).

و نیز به مالک اشتر می‌فرماید: از خشمی که توانی از آن رها گردی شتاب نداشته باش، به مردم نگو به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم پس باید اطاعت شود، به مردم نگو مأمورم و معذور که این‌گونه خود بزرگ‌بینی دل را فاسد و دین را پژمرده می‌سازد و موجب زوال نعمت‌هاست (همان، نامه‌ی ۵۳).

امام (ع) در نامه‌اش به محمد بن ابی‌بکر می‌فرماید: هرگاه در میان مردم داوری می‌کنی، در برابر آنان فروتنی کن و به نرمی رفتار نما و گشاده‌رو باش و در نگاه کردن به گوشه‌ی چشم و خیره شدن، با برابری رفتار کن، تا بزرگان به ستمگری‌ات به سود آنان طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو بر آن‌ها ناامید نباشند (الحرانی: ۱۷۶ و مجلسی، ۱۴۰۳ هـ.ق، ج ۳: ۵۸۶ و طبری، ۱۳۵۷ هـ.ق، ج ۳: ۵۵۶).

#### ۹- فرصت‌طلبی

امام (ع) در نامه‌اش به مالک اشتر می‌فرماید: دورترین مردم به تو و بدترین آن‌ها نزد تو کسی باشد که در جستجوی عیب‌های مردم است زیرا مردم عیب‌هایی دارند که زمامدار (کارگزار) به پوشیدن آن‌ها سزاوارتر است، پس آن‌چه از عیب‌ها که از تو پنهان است برملا مساز، همانا بر توست تطهیر کنی آن‌چه را که برایت آشکار شد و خداوند بر آن‌چه از تو پنهان ماند حکم راند. امور شرم‌آور را تا آن‌جا که می‌توانی بپوشان، خداوند نیز می‌پوشاند از تو آن‌چه را دوست می‌داری که از شهروندان پوشیده ماند (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳ و الحرانی: ۱۲۸).

مطمئناً اگر از شخصیتی باتقوای واقعی استفاده شود از ضعف، جهل و عیوب مردم در جهت منافع شخصی استفاده نمی‌کند که هم فرصت‌طلبی است و هم موجبات تحمیق مردم را فراهم می‌کند و وقتی نزد حضرت آمدند و عرضه داشتند که: یا علی: معاویه از تو زیرک‌تر و سیاست‌مدارتر است فرمود: اگر نیرنگ ناپسند نبود من زیرک‌ترین افراد بودم (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه‌ی ۲۰۰).

#### ۱۰- عدم رعایت انصاف و بی‌توجهی به ستم‌دیدگان

در برخی مدیریت‌ها معمولاً ستمکار محبوب است و ستم‌دیده منفور، و این از ظلم‌های آشکاری است که مرسوم شده است.

امام (ع) می‌فرماید: [ای مالک] با خدا و با مردم و با خویشاوندان نزدیک، و با افرادی که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن که اگر چنین نکنی ستم روا داشتی، که در این صورت خدا به جای بندگانش دشمن او خواهد بود، ... که خدا دعای ستم‌دیدگان را می‌شنود و در کمین ستمکاران است (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳).

و نیز می‌فرماید: ای مردم! مرا بر کارتان یاری رسانید، به خدا سوگند که داد ستم‌دیده را از آن که ستم کرده، بستانم و مهار ستمکار را بگیرم و او را به آب‌شخور حق کشانم، گرچه ناخشنود باشد (همان، خطبه‌ی ۱۳۶ و مجلسی، ۱۴۰۳ هـ.ق، ج ۴۹: ۳۳).

از راه کارهای عملی تقویت بخش نظارت به صورت آشکار و پنهان است، مدیر باید بداند که تمام رفتار و کردارش زیر نظر است و بازبینی می‌شود و این را هم بداند که در صورت وجود اشکال بازخواست و عقاب می‌شود، نه این که ترفیع بگیرد.

#### ۱۱- عذرخواهی مدیران برای رفع بدگمانی

یکی از مهم‌ترین عوامل تحبیب، عذرخواهی هنگام خطا و اشتباه است، که متأسفانه، تقریباً در مدیریت‌ها فراموش شده است. عموماً به هر طریقی که شده با الفاظ و حرکات، تقصیر برگردن دیگران افکنده می‌شود. این عمل نه مشکل را حل و نه مودت ایجاد می‌کند؛ در حالی که عذرخواهی اگر مشکل را حل نکند حداقل محبت و مودت ایجاد می‌نماید و این برای اجتماع انسانی امر گرانبغی است.

امام علی (ع) در نامه‌اش به مالک اشتر می‌فرماید: و هرگاه مردم بر تو بدگمان گردند عذر خویش (دلیل خود) را آشکارا با آنان در میان بگذار، و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده، که این کار ریاضتی برای خودسازی تو و مهربانی کردن نسبت به شهروندان است و این پوزش‌خواهی تو آنان را به حق و می‌دارد (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳) که نهایت اهداف تمام خدمات، به حق واداشتن مردم است.

## ۱۲- تلاش برای خود محوری

بسیاری از مدیران هیچ تلاشی در جهت وحدت و جلب مشارکت عمومی ندارند؛ البته می توان دلایل مختلف برای آن برشمرد. یا مدیران این گونه پرورش نیافته اند، یعنی این گونه اعتقاد ندارند یا این که خودمحور و تمامیت طلبند. یکی از نمودها در این عرصه حزب گرایی و جناح بازی های منفعت طلبانه است، و یا مشارکت مردم را مغایر ثبت موفقیت ها به نام خود می دانند، در نتیجه نگران مقام و منصب خود هستند.

حضرت علی(ع) در قسمتی از نامه اش به ابوموسی اشعری در موضوع حکمیت می فرماید: و بدان که در یکپارچه کردن امت پیامبر و بدان چه با خود عهد کردم، وفا کنم. (همان، نامه ی ۷۸). و نیز در رهنمودی برای مقابله با فتنه ها می فرماید: ... پس سعی کنید شما نمودارهای فتنه ها و نشانه های بدعت ها نباشید و آن چه پیوند امت اسلامی بدان استوار و پایه های طاعت بر آن پایدار است بر خود لازم شمارید (همان، خطبه ی ۱۵۱). هم چنین در نامه اش به مالک اشتر با توصیه ی ایشان به جلب خشنودی عامه ی مردم دلیل آن را این گونه ذکر می کند: ... زیرا ستون های استوار دین و اجتماعات پرشور مسلمین و نیروهای ذخیره ی دفاعی، عموم مردم می باشند پس به آن ها گرایش داشته باش و اشتیاق تو با آنان باشد (همان، نامه ی ۵۳).

و به قول سعدی شیرازی:

با رعیت صلح کن و زجنگ خصم ایمن نشین

زان که شاهنشاه عادل را رعیت لشکرست (سعدی، ۱۳۷۱)

### ۱۳- هرج و مرج اجتماعی

یکی از عالی‌ترین نوع مدیریت در خدمت به خلق، تأمین امنیت آنان است؛ لذا امام الموحدین امیرالمومنین (ع) در این زمینه می‌فرماید: ... مردم را چاره‌ای از زمامداری نیک رفتار یا فاجر نیست که در حکومتش، مؤومن، کار خود کند و کافر، بهره‌ی خود برد و خداوند هر یک را به سرانجام مقدرش برساند و بدان وسیله، ثروت‌های عمومی فراهم آید، و با دشمن پیکار گردد و راه‌ها امن شود و حقوق ناتوان از توانمند ستانده شود تا آن جا که نیکوکار آسوده باشد و از گزند تبهکار در امان ماند (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه‌ی ۴۰).

و نیز می‌فرماید: ... خدایا! تو می‌دانی که آن‌چه از ما سر زد، نه به علت رغبت در قدرت بود و نه جستجوی زیادی دنیا، بلکه می‌خواستیم نشانه‌های دین را به خود بنشانیم و اصلاح را در شهرهای آشکار سازیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات ایمنی یابند و قوانین و مقررات فراموش شده‌ات بار دیگر اجرا شود (همان، خطبه‌ی ۱۳۱).

هم‌چنین می‌فرماید: ... صلحی را که دشمنت تو را بدان فراخواند و خشنودی خداوند در آن است، رد مکن، چرا که صلح، آسایش سپاهیان و آسودگی تو از غصه‌ها و امنیت شهرهاست (همان، نامه‌ی ۵۳ و الحرائی: ۱۳۱).

در همان نامه درباره‌ی امنیت شغلی قضات به مالک اشتر می‌فرماید: ... و جایگاه او را نزد خود، چندان بالا بر که کسی از نزدیکانت در وی طمع نکند و از گزند مردمان، نزد تو ایمن ماند در این باره، نیک بنگر که این دین در دست بدکاران گرفتار بود. در آن بر پایه‌ی هوس رفتار می‌شد، و به نام آن، دنیا طلب می‌شد (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳ و محمدی‌شهری، ۱۳۸۲).

### ۱۴- بی‌توجهی به عمران و آبادی

آبادانی شهرها از اهداف اساسی کارگزاران در حوزه‌ی خدمت‌رسانی است که حضرت علی (ع) در ابتدای نامه‌اش به مالک اشتر می‌فرماید: این است آن‌چه را بنده‌ی خدا علی، پیشوای مؤمنان به مالک پسر حارث اشتر در عهدنامه‌اش به او فرمان داد، آن‌گاه که او را بر حکومت مصر گمارد: گردآوری مالیات، نبرد با دشمنان، بهبود زندگی شهروندان و آبادانی شهرها (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳ و الحرائی: ۱۲۶).

حضرت در عبارتی کوتاه می‌فرماید: برتری حکمران، در آبادانی شهرهاست. (آمدی ۵۶۲ و محمدی ری‌شهری، ۱۳۸۲: ۲۱۱).

و می‌فرماید: «باید تلاش تو در آبادانی، بیشتر از جمع‌آوری خراج باشد که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌شود، و آن کسی که بخواهد خراج را بدون آبادانی به دست آورد، شهرها را خراب، و بندگان خدا را نابود، و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد» (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳).

### ۱۵- امتیازطلبی

از چیزهایی که بعضاً - و معمولاً - برخی کارگزاران را تباه می‌کند و خدمت را به خیانت بدل می‌سازد اشتباه گرفتن مسؤولیت با امتیازطلبی است، بعضی تصور می‌کنند و برای این که امتیازاتی از قبیل امور مالی و ... به دست آورند و به قولی رانت‌خواری کنند، مسؤولیت پیشنهادی را می‌پذیرند تا به خود و اطرافیان خود برسند. لذا باید هم از سپردن مدیریت به این گونه افراد پرهیز شود و هم با نظارت همگانی از اعوجاج مدیران جلوگیری به عمل آید.

حضرت علی(ع) به مالک‌اشتر می‌فرماید: مبدا هرگز در آن چه با مردم مساوی هستی امتیازی خواهی! از اموری که بر همه روشن است، غفلت کنی، زیرا به هر حال نسبت به آن در برابر مردم مسؤولی، و به زودی پرده از کارها یک سو رود و انتقام ستم‌دیده را از تو بازستاند.

... همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند و در معاملات انصاف ندارند. ریشه‌ی ستم کاری‌شان را با بریدن اسباب آن بخشکان و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین واگذار مکن، و به گونه‌ای رفتار کن که قراردادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند مانند آبیاری مزارع، یا زراعت مشترک، که هزینه‌های آن را بر دیگران تحمیل کنند، در آن صورت سودش برای آنان و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو خواهد ماند. (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه‌ی ۵۳).

و نیز می‌فرماید: ... اگر این اموال از خودم بود به گونه‌ای مساوی در میان مردم تقسیم می‌کردم تا چه رسد که جزء اموال خداست، آگاه باشید (همان، خطبه‌ی ۱۲۶).

یا به اشعث بن قیس می‌فرماید: پست فرمانداری برایت، وسیله آب و نان نبوده، بلکه امانتی در گردن توست ... (همان، نامه‌ی ۵).

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

آن‌چه در این مقاله اندک از دریای بی‌کران سخنان حضرت علی (ع) می‌توان نتیجه گرفت این است که اگر در انتخاب یا انتصاب مسؤولان؛ اشخاصی شایسته، آگاه و دارای حسن سابقه مورد نظر باشند و تشویق و تنبیه آن‌ها با تأمین تشکیلات ناظر در کنار تأمین نیازهای مالی آن‌ها مورد توجه باشد و نیز قاطعیت در برابر آن‌ها به کار آید، بهترین سرآغاز، در امر مدیریت سالم است؛ و این مدیران و مسؤولان اگر در سیاست‌های اداری خود، صداقت داشته و حق‌مدار، سازش‌ناپذیر، قانون‌گرا، خوش‌اخلاق، جدی باشند و به دور از شتابزدگی عمل کنند و همچنین اگر در تدابیر فرهنگی خود به کارهایی چون گسترش تعلیم و تربیت، پاسداشت سنت‌های پسندیده، انتقادپذیر و ... باشند و علاوه بر این‌ها اگر در سیاست‌های اجتماعی خود، عدالت، پایبندی به حقوق فردی و اجتماعی، توسعه‌ی آزادی‌های قانونمند، دوری از بوروکراسی ناقص، انصاف و رازداری را به کار گیرند، مدیریت در سالم‌ترین و زیباترین نوع خود انجام می‌شود و از تمامی آسیب‌ها مصون می‌ماند، از این رو برای پیشگیری از آسیب‌های مدیریت به دور از تعصبات حزبی و جناحی و هرگونه تنگ‌نظری با در نظر گرفتن مؤلفه‌ها و مشخصه‌های افراد شایسته، انتخاب و انتصاب مدیران صورت پذیرد.

أخِرُ دَعَاؤُهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (یونس/ ۱۰)

## منابع و مأخذ

### ۱- قرآن کریم

- ۲- آمدی، عبدالواحد بن محمد تمیمی (۱۳۶۶) *غررالحکم و دررالکلم*، قم: انتشارات دفتر تبلیغات.
- ۳- ابن ابی الحدید (۱۴۰۴ هـ ق) *شرح نهج البلاغه*، تحقیق: محمد ابوالفضل ابراهیم، قم: الکتب العلمیه.
- ۴- اسلامی، احمد (۱۳۶۶) *مدیریت اسلامی*، اصفهان: جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی اصفهان.
- ۵- برنجی، محمدرضا (۱۳۷۲) «اصول مدیریت»، *مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین المللی مدیریت اسلامی*، چاپ اول.
- ۶- پرهیزکار، کمال (۱۳۵۲) *تئوری های مدیریت*، تهران.
- ۷- الحرّانی، حسن بن علی بن الحسین بن شعبه (بی تا) *تحف العقول عن آل الرسول*، ترجمه و تصحیح علی اکبر غفاری، تهران: انتشارات اسلامی.
- ۸- سعدی شیرازی، مصلح بن عبدالله (۱۳۷۱) *گلستان*، به کوشش دکتر خلیل خطیب رهبر، تهران: انتشارات صفی علیشاه، چاپ هفتم.
- ۹- سیدرضی، *نهج البلاغه* (۱۳۷۹) ترجمه‌ی محمد دشتی، انتشارات مشهور، چاپ سوم.
- ۱۰- طباطبایی، محمدحسین (۱۳۶۴) *المیزان فی تفسیر القرآن*، ترجمه‌ی ناصر مکارم شیرازی، دوره‌ی ۲۰ جلدی، تهران: بنیاد علمی و فکری علامه طباطبایی، چاپ دوم.
- ۱۱- طبری، محمد بن جریر (۱۳۵۷ هـ ق-) *تاریخ الامم و الملوک (تاریخ طبری)*، مصر.
- ۱۲- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۵) *الکافی*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، چاپ چهارم.
- ۱۳- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ هـ ق) *بحار الانوار*، بیروت: انتشارات دار احیاء التراث العربی.
- ۱۴- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۸۲) *دانشنامه‌ی امیرالمؤمنین بر پایه‌ی قرآن، حدیث و تاریخ*، ترجمه‌ی مهدی مهریزی، قم: نشر دارالحدیث، چاپ اول.

۷۲... پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی مدیریت»/ سال هشتم/ شماره‌ی بیست و نهم / تابستان ۸۷

۱۵- مشبکی، اصغر(۱۳۷۲) «مطالعه تطبیقی اصول مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام»،  
مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی، چاپ اول.

Archive of SID