

وظایف مدیر از دیدگاه امام علی (ع)

زهرة گلستانی*

چکیده

مدیر شایسته در مدیریت و رهبری یک جامعه یا یک سازمان وظایف مختلفی را بر عهده دارد تا با انجام آنها آن اجتماع یا نظام را به اهداف اساسی خود برساند. نوشتار حاضر به بررسی این وظایف از دیدگاه امام علی (ع) پرداخته و این مهم را در کلام و سیره ایشان مورد بررسی قرار داده است. این وظایف عبارتند از: برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور، ارتباط دائمی و بی‌واسطه با مردم، شریک بودن با غم و سختی‌های مردم، حفظ اسرار مردم، تأمین زندگی و امنیت شغلی، به‌کارگیری افراد شایسته، نظارت و کنترل همگانی و همیشگی، حسابرسی و حسابخواهی، تشویق و تنبیه عادلانه.

کلیدواژگان: وظایف، نهج‌البلاغه، تنبیه، تشویق

*. کارشناسی ارشد رشته فلسفه و کلام اسلامی دانشگاه قم؛ golestanizohre@gmail.com

مقدمه

مدیریت در اسلام به معنای انجام دادن فعالیت‌ها بر اساس اصول نشأت گرفته از قرآن کریم و سنت نبوی است. بهترین و کارسازترین دستورات اداره و هدایت انسان‌ها در گفتار و کردار معصومین (ع) بالاخص حضرت علی (ع) که پرورنده شده در دامن رسول اکرم (ص) می‌باشد آمده است. آن حضرت در کنار تبیین اصول اساسی مدیریت، وظایفی را نیز برای مدیران مشخص کرده که توجه و عمل به آنها موجب کارآمدی و موفقیت نظام مدیریتی خواهد بود.

در واقع مدیران در هر زمان و هر سازمانی بدون توجه به هدف و گستردگی کار و نوع جامعه، وظایف تقریباً مشابه و یکسانی دارند که در این نوشتار به مواردی از آنها که برگرفته از کلام یا روش و سیره امام علی (ع) می‌باشد پرداخته شده است:

۱. برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور

برنامه‌ریزی یکی از وظایف مهم مدیر است که تمامی صاحب‌نظران بر آن اتفاق نظر دارند. فقدان برنامه‌ریزی آسیب‌های جدی به پیکره سازمان‌ها وارد می‌سازد. مدیران بدون داشتن هدف و برنامه‌ریزی نمی‌توانند به سمت و سوی مشخصی حرکت کنند. در هر برنامه‌ریزی نیاز به داشتن یک هدف است و بدون هدف تقریباً برنامه‌ریزی نیز غیرممکن است. تعیین اهداف یکی از مهم‌ترین عوامل دستیابی به یک مدیریت مؤثر در سازمان است.

اولویت‌بندی امور یک وظیفه برای مدیران است که باید آن را مورد توجه قرار دهند. امام علی (ع) نیز کارها را بر طبق اولویت تقسیم می‌کرد و خواستار آن بود که

طبق اولویت و اهمیتشان انجام گیرند. چراکه رمز موفقیت مسئولان در کارهای اجرایی در دو نکته اساسی نهفته است: تقسیم کارها و اولویت‌بندی آنها بر طبق زمان. به این ترتیب مدیران و مسئولان می‌توانند هم نسبت به کارهای کارگزاران خود اشراف داشته باشند و هم کارهای مستقیم خود را به شایستگی و با سرعت و دقت بالا انجام دهند (لنکرانی، ۱۳۷۹: ۱۷۹). پس از مشخص شدن وظایف و معین شدن اولویت‌ها ضروری است برای هر کار، زمان مناسبی منظور شود و کار هر روز در همان روز انجام پذیرد؛ چنانکه حضرت (ع) می‌فرماید: «ثمّ أمور بین أمورک لابد لک من مباشرتها: منها إجابة عمّا لک بما یعینک و منها إصدار حاجات الناس یوم ورودها علیک بما تخرج به صدور اعوانک و أمض لکلّ یوم عمله فإنّ لکلّ یوم ما فیه؛ در میان کارهای تو، کارهایی است که ناگزیر خود باید انجام دهی؛ یکی از آنها رسیدگی به امور کارکنان است. در مواردی که دبیرخانه از عهده آن بر نمی‌آید... دیگر انجام دادن نیازمندی‌های مردم است که معاونت از تسریع در آنها احساس ناتوانی می‌کنند. برای هر روز، کار همان روز را اختصاص ده، زیرا کار هر روز به همان روز بستگی دارد» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). همچنین حضرت (ع) در فراز دیگری از این نامه می‌فرماید: هر امری را در جای خودش انجام ده و هر کاری را در زمان خودش به جا آور.

۲. ارتباط دائمی و بی‌واسطه با مردم

یکی دیگر از مواردی که مدیران باید مورد توجه و عنایت خویش قرار دهند، داشتن یک ارتباط دائمی و بی‌واسطه با مردم است. امام علی (ع) نیز به

این امر توجه فراوان داشت و همواره به حاکمان و کارگزاران خود تأکید می‌کرد که با مردم ارتباط داشته باشند و اجازه ندهند واسطه‌ها یا تشریفات و قوانین دست و پا گیر این رابطه را محدود یا مسدود نماید.

ارتباط دائم با مردم شیوه‌ای بود که پیامبر (ص) بر اساس آن رفتار می‌کرد و پس از ایشان این سنت توسط امام علی (ع) دوباره احیا شد و متأسفانه در دوره معاویه و خلفای پس از او بار دیگر این سنت شکسته شد. معاویه نخستین کسی است که در دنیای اسلام برای خویش درباری به شکل دربارهای روم و ایران ساخت و تخت شاهی درست کرد و بر در قصر و پادگان خویش پرده آویخت و نگهبان گمارد و دستور داد افرادی جلوی مرکب او حرکت کنند و همه این‌ها باعث شد تا رابطه مستقیم مردم با حاکمان قطع شود و ظلم و استبداد و حق‌کشی در تاریخ اسلام نهادینه گردد.

علی (ع) به پیروی از سنت نبوی، چه در دوران حضرت پیامبر (ص) و چه پس از آن و به‌ویژه در زمان زمامداری خویش، با مردم ارتباط تنگاتنگ و بی‌واسطه‌ای داشت و همیشه در دسترس همگان بود، به شکلی که پایین‌ترین رده‌های اجتماع نیز به سهولت و بدون کوچکترین مشکلی با وی دیدار می‌کردند و مشکلاتشان را با ایشان در میان می‌گذاشتند و هیچ واسطه‌ای در میان نبود. ایشان به کارگزارانش نیز سفارش می‌کرد که برای دسترسی مردم به آنان امکانات و تسهیلات فراهم کنند و هیچگاه از دید مردم غایب نشوند؛ چنانکه به قثم بن عباس، پسر عموی خویش، که کارگزار مکه بود می‌فرماید: صبح و عصر برای رسیدگی به امور حاجیان و مردم مکه بنشین، به کسانی که پرسشی دارند، پاسخ ده، جاهلان را بیاموز و با دانشمندان مذاکره کن. در بین

تو و مردم باید واسطه و سفیری جز زبانت و حاجب و پرده‌ای جز چهره‌ات نباشد. افرادی را که با تو کار دارند، از ملاقات با خود محروم نساز. اگر ابتدا آنها را از در خانه‌ات برانی، حل مشکل آنها پس از آن، این بی‌حرمتی و بی‌اعتنایی را جبران نخواهد کرد (رشاد، ۱۳۸۰: ۱۰/۷۴).

همچنین در نامه‌ای به مأموران مالیات می‌فرماید: برای خود دربان نگزین و هیچ یک از مردم نیازمند را از اینکه با تو ملاقات کنند، محروم نساز. همچنین ایشان با تفصیل بیشتر در دستورالعمل مدیران به مالک اشتر می‌فرماید: برای مراجعان خویش وقتی مقرر کن که خود به نیاز آنها رسیدگی کنی. مجلس عمومی و همگانی برای آنها تشکیل ده و درهای آن را به روی هیچ کس نبند و برای خداوندی که تو را آفرید، تواضع کن و سپاهیان و محافظان و پاسبانان را از این مجلس دور ساز تا هر کس با صراحت و بدون ترس و لکنت سخنان خود را با تو بگوید، زیرا بارها از رسول خدا (ص) شنیدم که می‌فرمود: ملتی که حق ضعیفان را از زورمداران با صراحت نگیرد، هرگز پاک و پاکیزه نمی‌شود و روی سعادت نمی‌بیند. پس خشونت و تندی آنها را در سخن تحمل کن و درباره آنان هیچ‌گونه محدودیت و استکباری روا مدار.

امام (ع) در بخشی از فرمان خود ضمن بیان مفساد جدایی مدیر از مردم، ثمره و نتایج حیاتی مردمی بودن را نیز چنین مطرح می‌فرماید: «وَأَمَّا بَعْدُ فَلَا تَطُولَنَّ اِحْتِجَابُكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ فَإِنَّ اِحْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شِعْبَةٌ مِنَ الضِّيقِ وَ قَلَّةٌ عِلْمٌ بِالْأُمُورِ وَ اِلْحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا اِحْتَجَبُوا دُونَهُ فَيَصْغُرُ عَنْدهُمْ الْكِبِيرُ وَ يَعْظَمُ الصَّغِيرُ وَ يَقْبَحُ الْحَسَنُ وَ يَحْسَنُ الْقَبِيحُ وَ يَشَابُ الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَ اِنَّمَا الْوَالِي بَشَرٌ

لا يعرف ماتواری عنه الناس به من الأمور و لیست علی الحقّ سیّما تعرف بها ضروب الصدق من الکذب. و إنّما أنت أحد رجلین: إمّا امرؤ سخت نفسک بالبذل فی الحقّ ففیم احتجابک من واجب حقّ تعطیه أو فعل کریم تسدیه أو مبتلی بالمنع فما اسرع کفّ الناس عن مسالتک إذا أیسوا من بذلک مع أنّ اکثر حاجات الناس إلیک ممّا لاموونته فیہ علیک: من شکاة مظلمة أو طلب إنصاف فی معاملة؛ اما مبادا پرده‌نشین و رو نشان ندادنت به مردم طولانی شود، چرا که غیبت مدیران از مردم نوعی تنگنا [برای خود یا برای مردم] و آگاه نبودن به امور است. از اینها گذشته در حجاب بودن، مدیر را از آنچه در اطراف آنان می‌گذرد بی‌خبر می‌دارد و این سبب می‌شود که در نظرشان بزرگ، کوچک و کوچک، بزرگ و نیکو، زشت و زشت، نیکو آید و حقّ با باطل مخلوط می‌گردد. مدیر هم بشر است و به کارهایی که مردم از او پنهان می‌دارند، نمی‌تواند پی ببرد و حق هم نشانه‌های خاصی ندارد که بشود با آنها راست را از دروغ بازشناخت. تو از دو حال بیرون نیستی: یا مردی هستی بخشنده در راه حق، در این صورت از حق واجبی که می‌بخشی و کار نیکویی که انجام می‌دهی، خود را پنهان می‌داری یا مردی هستی بخیل و از تو خیری به مردم نمی‌رسد پس به زودی مردم از تو ناامید شوند و دیگر از پیشگاهت درخواست نکنند. وانگهی بیشتر نیازهای مردم به تو از چیزهایی است که برآوردنش هزینه‌ای ندارد، نیازشان یا شکایت از ستمی است که به ایشان رسیده است یا اینکه خواهان عدالت و انصاف تو در معامله یا کاری هستند» (نهج البلاغه، خطبه ۱۶۹).

۳. شریک بودن در سختی‌های مردم

با مرور در نحوه حکومت‌داری علی (ع) می‌توان گفت که یکی از وظایف مهم مدیران، مردمی بودن و درک سختی‌های مردم است. حضرت (ع) در نامه‌ای به محمد بن ابی‌بکر، والی مصر، سفارش می‌کند: در برابر مردم فروتن باش و آنان را با گشاده‌رویی و نرم‌خویی بپذیر و با همگان یکسان رفتار کن. باید توجه داشت که همه مردم از نظر سطح بینش و درک اجتماعی یکسان نیستند و ممکن است برخی ضوابط اخلاقی را در مراجعه به مدیران رعایت نکنند و رفتار ناشایست داشته باشند، در این صورت مدیر باید با بردباری با آنان مواجه شود و سعی کند با ریشه‌یابی علت این رفتار در صدد حل اساسی مشکل برآید، زیرا ممکن است سختی و فشارهای کاری یا شخصی و خانوادگی و ... باعث این رفتار از سوی آنان شده باشد؛ چنانکه حضرت علی (ع) می‌فرماید: «رأس السياسة استعمال الرفق؛ رأس سیاست به‌کارگیری مدارا است» (محمدی ری شهری، ۱۳۸۴: حدیث ۹۰۱۹). در شیوه مدیریت امیرمؤمنان (ع) مدیران مسلمان نه تنها باید در مشکلات و سختی‌ها شریک مردم باشند بلکه باید نمونه و الگوی آنان باشند؛ چنانکه ایشان در نامه‌ای به عثمان بن حنیف، والی بصره، چنین یادآور می‌شود: «أقنع من نفسي بأن يقال هذا أمير المؤمنين و لأشار كهم في مكاره الدهر أو أكون أسوة لهم في حسونة العيش؛ آیا بدین بسنده کنم که مرا امیرمؤمنان گویند و در ناخوشایندی‌های روزگار شریک آنان نباشم و یا در سختی زندگی نمونه‌ای برایشان نشوم؟» (نهج البلاغه، نامه ۴۵).

۴. حفظ اسرار مردم

یکی از مسائلی که باید مدیران به آن توجه داشته باشند، حفظ اسرار زبردستان است. امیر مؤمنان (ع) در این باره می‌فرماید: «فَإِنَّ فِي النَّاسِ عُيُوبًا أَلْوَالِي أَحَقُّ مِنْ سِتْرَهَا، فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا، فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ، وَاللَّهُ يُحْكُمُ عَلَى مَا غَابَ عَنْكَ، فَاسْتِرِ الْعَوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ يَسْتِرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تُحِبُّ سِتْرَهُ مِنْ رَعِيَّتِكَ. أَطْلِقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةَ كُلِّ حِقْدٍ، وَاقْطَعْ عَنْكَ سَبَبَ كُلِّ وَتْرٍ، وَتَغَابَ عَنِ كُلِّ مَا لَا يَضِحُ لَكَ، وَلا تَعْجَلَنَّ إِلَى تَصَدِيقِ سَاعٍ، فَإِنَّ السَّاعِيَ غَاشٌّ وَإِنْ تَشَبَهَ بِالنَّاصِحِينَ؛ مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی و آنچه هویداست بیوشانی که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان می‌باشد. پس هر چه می‌توانی زشتی‌ها را بیوشان تا آن را که دوست داری بر مردم پوشیده ماند، خداوند بر تو بیوشاند» (همان، نامه ۵۳).

حفظ اسرار و مسائل و مشکلات مردم و عدم انتشار آن از ویژگی‌های مدیر کارآمد است؛ چنانکه امام علی (ع) می‌فرماید: «الظفر بالحزم، و الحزم باجابة الرأي، و الرأي بتحصيل الاسرار؛ پیروزی در سایه دوراندیشی و دوراندیشی در سایه تفکر و تفکر در سایه حفظ اسرار حاصل می‌شود (همان، حکمت ۴۸).

۵. تأمین زندگی و امنیت شغلی

باید توجه داشت که یکی از عوامل لغزش کارگزاران، تأمین نشدن زندگی و نداشتن امنیت کاری و مالی آنان است. امیرالمؤمنان (ع) پس از گزینش درست کارگزاران، مسأله تأمین زندگی و امنیت کاری آنان را به عنوان

مهمترین امر در اداره درست امور لحاظ می‌کرد. از این‌رو مدیران باید به‌طور جدی به امور معیشتی و امنیت و آرامش کاری کارکنان خود توجه نمایند و وسعت رزق برای امنیت‌خاطر آنان فراهم سازند (دلشاد، ۱۳۷۹: ۴۳۲). در غیر این‌صورت، ممکن است آنان مجبور شوند برای تأمین مخارج و هزینه‌های زندگی خود به اموال بیت‌المال دست درازی کنند یا به خطاهایی از این دست مبتلا گردند. پس باید تا سر حد امکان نیازهای اساسی و کمبودهای آنان را برطرف کرد تا در انجام وظایفشان کوتاهی نکرده و عذری برای تخلفشان وجود نداشته باشد؛ چنانکه علی (ع) به مالک اشتر می‌نویسد: «ثمّ اسبع علیهم الارزاق فانّ ذلك قوّة لهم علی استصلاح انفسهم و غنی لهم عن تناول با تحت ایدیهم و حقه علیهم ان خالفوا امرک او تلموا امانتک؛ پس روزی کارکنانت را فراخ دار که فراخی روزی نیرویشان دهد تا در پی اصلاح خود برآیند و بی‌نیازشان ساز تا به مالی که در اختیار دارند، دست نگشایند و حجتی بود بر آنان اگر فرمانت را نپذیرفتند یا در امانت خیانت ورزیدند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

از این‌رو وظیفه هر مدیری تأمین حقوق و دستمزد کارگزاران و همچنین تأمین زندگی پیران و از کارافتادگان است. در این خصوص روایات و کلمات قصار فراوانی از امام علی (ع) بر جای مانده است؛ چنانکه هنگامی که حقوق کارگزاری در زمان خلافت عمر و مسئله چگونگی تعیین حقوق خلیفه از خزانه عمومی مطرح گردید، امام علی (ع) به جواز ارتزاق خلیفه و عائله او در حد متعارف از بیت‌المال حکم نمود و این حکم با اجماع اصحاب پذیرفته شد و عمر نیز بر همین اساس عمل نمود (قربانی، ۱۳۶۳: ۹۳).

امام علی (ع) می‌فرماید: در کوفه کسی نبود جز آنکه بر خوردار و بهره‌مند (از زندگی) بود. پایین‌ترین مردم کوفه از نظر جایگاه اقتصادی چنان بود که نان گندم می‌خورد و در سایه می‌نشست و از آب فرات می‌نوشید. همچنین به نقل از محمد بن ابوحزمه آمده است که امیرالمؤمنین (ع) با پیرمردی نابینا برخورد کرد که گدایی می‌کرد. امیرالمؤمنان از وی پرسید که کیست؟ گفتند: او یهودی است. امیرالمؤمنان فرمود: او را به کار گرفتید تا آنجا که پیر و ناتوان شد و اکنون از او دریغ می‌کنید! برای او از بیت‌المال انفاق کنید (شمس‌الدین، ۱۹۹۰م: ۳/ ۳۰۱). البته خود حضرت علی (ع) از ارتزاق از بیت‌المال به عنوان یک مدیر به شدت اجتناب می‌ورزید و حکایات بسیاری در این خصوص هست؛ چنانکه نقل است از ابن عساکر که در یکی از محله‌های کوفه به نام خورنق بر علی (ع) وارد شدم، در حالی که لباس مندرسی از جنس قطیفه بر تن داشت، به گونه‌ای که بر خود می‌لرزید. گفتم: یا امیرالمؤمنین خداوند برای شما و خانواده شما در این مال (بیت‌المال) سهمی قرار داده است و آنگاه شما بر خود چنین روا می‌دارید! فرمود: به خدا قسم که من چیزی از اموال شما بر نمی‌گیرم و این نیست مگر همان قطیفه خود که از خانه‌ام و یا از مدینه برداشته‌ام (ابن عساکر، ۱۴۱۵ق: ۴۲/ ۴۷۷).

۶. به‌کار گیری افراد شایسته

مسئولان و مدیران باید باکفایت‌ترین و خدمتگزارترین افراد باشند، لذا لازم است مناصب براساس لیاقت و شایستگی افراد تقسیم شوند. امام علی (ع) در عهدنامه خود به مالک اشتر توصیه می‌کند: کارمندان پس از آزمایش و امتحان و نه میل و استبداد، به کار گمارده شوند و از میان آنها افرادی که

باتجربه و پاک‌تر و پیشگام‌تر در اسلامند، گزینش کردند (نهج البلاغه، نامه ۵۳). از دیدگاه امام (ع) سزاوارترین فرد برای مدیریت، تواناترین و داناترین به فرمان خداست (همان، خطبه ۱۷۳) و افراد در صورتی که شایسته‌تر از آنها وجود داشته باشد، حق ندارند خود را مقدم بدانند؛ چنانکه پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «من تقدم علی قوم من المسلمین و هو یری ان فیهم من هو افضل منه فقد فان الله و رسوله والمسلمین؛ هر کس خود را بر دیگر مسلمانان مقدم کند در حالی که در میان آنها افراد شایسته‌تری وجود دارد، به خدا و پیامبر و مسلمانان خیانت کرده است» (امینی، ۱۳۸۷: ۸ / ۴۱۱). بنابراین از وظایف مدیریت این است که اعوان و یاران خود را از میان توده‌های پاکدل انتخاب کند. امام علی (ع) در جای دیگر می‌فرماید: «در گزینش کارکنان و فرمانروایان، شفاعت و وساطت کسی را مپذیر، مگر شفاعت افراد شایسته و امانت‌دار» (شمس الدین، ۱۹۹۰م: ۳ / ۳۰۱).

بنابراین استخدام و به‌کارگیری افراد شایسته از وظایف مدیران است؛ چراکه بدون به‌کارگیری نیروی انسانی خوب و شایسته و مناسب مناصب گوناگون دستیابی به اهداف سازمانی امری تقریباً محال است.

۷. نظارت و کنترل همگانی و همیشگی

یکی دیگر از وظایف مهم مدیر، کنترل و نظارت مداوم بر عملکرد زیردستان است. مدیریت بدون کنترل مانند رانندگی در تاریکی است. مدیر به کمک کنترل و نظارت نسبت به نحوه تحقق اهداف و انجام فعالیت‌ها آگاهی می‌یابد و می‌تواند نسبت به کشف انحرافات و اصلاح آنها اقدام نماید و از هدر رفتن منابع مالی و مادی و انسانی جلوگیری کند.

بعد از آنکه کارگزاران از افراد لایق و باصلاحیت انتخاب شدند، باید در طول کار نیز تحت نظارت قرار گیرند. با نگاهی کوتاه به مدیریت امیر مؤمنان درمی‌یابیم که حضرت (ع) با بیان نصایح و کلمات گهربار و نیز با سیره عملی خویش بر گسترش هر چه بیشتر فرهنگ نظارت تأکید می‌ورزید. نظارت و ارزشیابی از وظایف اساسی یک مدیر است و البته زمانی کارساز و مفید خواهد بود که عدالت سرلوحه کار آن مدیر قرار گیرد. امیرالمؤمنان در عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «ثم اعرف لكل امری منهم ما أبلی و لا تضمن بلاء امری إلی غیره و لا تقصرن به دون غایة بلاءه و لا يدعونک شرف امری إلی أن تعظم من بلاءه ما کان صغيراً و لاضعة امری إلی أن تستصغر من بلاءه ما کان عظيماً؛ رنج و تلاش هر کس را در نظر دار [او عادلانه ارج بنه] و هرگز زحمت تلاش یکی را به حساب دیگری مگذار و ارزش خدمت کسی را کمتر از آنچه هست به حساب نیاور و مبدا بزرگی کسی موجب شود که رنج و تلاش اندک او را بزرگ شماری و مبدا پایین مرتبه بودن کسی سبب شود که کوشش بزرگ و خدمت پراجشش را خوار به حساب آری» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

همچنین می‌فرماید: «و لا یكونن المحسن و المسیء عندک بمنزلة سواء فإن فی ذلک تزهيداً لأهل الإحسان و تدریباً لأهل الإساءة علی الإساءة و أزم کلاً منهم ما أزم نفسه؛ هرگز نباید نیکوکار و بدکار نزد تو یکسان باشند که آن رغبت نیکوکار را در نیکی کم کند و بدکردار را به بدی وادار نماید و هر یک از ایشان را مطابق کارش جزا ده» (همان).

و می‌فرماید: «ثمَّ تَفْقَدُ أَعْمَالَهُمْ وَ ابْعَثِ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَ الْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهِدَكَ فِي السِّرِّ لِأَمْرِهِمْ حُدُودَ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَ الرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ وَ تَحْفَظَ مِنَ الْأَعْوَانِ فَإِنَّ أَحَدَ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةِ اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارَ عِيُونَكَ اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ وَ أَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ ثُمَّ مَنْصِبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ وَ وَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ وَ قَلَدْتَهُ عَارَ التَّهْمَةِ؛ پس در کارهایش کاوش و رسیدگی کن و بازرسی‌های راستکار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی در نهان تو، از کارهای آنها، سبب وادار نمودن ایشان بر امانت‌داری و مدارا نمودن و نرمی با رعیت است و خود را از یاران (خطاکار) دور دار و اگر یکی از ایشان به خیانت و نادرستی دستش را بیالاید و خبرهای بازرسانت به خیانت او گرد آید، به گواهی همان خبرها اکتفا کن، پس باید او را کیفر بدنی بدهی و او را به خاطر کردارش مؤاخذه کنی و بی‌مقدار و خوارش گردانی و داغ خیانت را بر او بزنی و ننگ تهمت و بدنامی را به گردنش بنهی (تا درس عبرت دیگران شود)» (همان).

بازرسی و نظارت بر کار کارگزاران و مسئولان از برنامه‌های همیشگی امام علی (ع) بود. ایشان بازرسانی خبره و متعهد از افرادی پاک و امین برمی‌گزید که به صورت آشکارا و پنهان بر کار کارگزاران و متولیان امور نظارت نمایند و تمام اعمال آنان را روزانه به امام گزارش دهند (ارفع، ۱۳۷۰: ۸۲).

همچنین روایت شده است که امام (ع) در نامه‌ای (نهج البلاغه، نامه ۶۳) به مالک بن کعب، یکی از فرمانداران خود، به وی دستور می‌دهد که شخصی را به جای خویش گماشته و خود با شماری از یاران به سوی عراق برود و

درباره کارگزاران حضرت (ع) و عملکرد آنان در فاصله بین دجله و عزیب تحقیق کند. سپس به محل مدیریت خویش باز گردد و گزارش رفتار کارگزاران را به وی بدهد (محمودی، ۱۹۷۶م: ۴/۱۴۱).

در عهدنامه مالک اشتر نیز ابتدا وی را به انتخاب افراد شایسته مأموریت می‌دهد و سپس می‌فرماید: پس در انتخاب آنان هرگز به فراست و خوش‌بینی و خوش‌گمانی تکیه مکن، زیرا افراد زرنگ راه جلب نظر و خوش‌بینی مدیران را با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی خوب می‌دانند، در حالی که ورای این ظاهر جالب هیچ‌گونه امانتداری و خیرخواهی وجود ندارد (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

همچنین حضرت (ع) در نامه‌ای به یکی از کارگزارانش می‌فرماید: به من درباره تو گزارشی رسیده است که اگر انجام داده باشی، پروردگارت را به خشم آورده‌ای. امانت را عصیان کرده‌ای و امانتی را که به تو داده شده به رسوایی کشیده‌ای (همان، نامه ۴۰).

و در نامه‌ای به منذر بن جارود، فرماندار خود در اصطخر، می‌نویسد: به من گزارش داده‌اند که کارهای مدیریتی را رها کرده به لهو و لعب و صید و شکار می‌پردازی و به تفریح و گردش روی و در اموال عمومی دست خیانت دراز کرده و به خویشاوندانت داده‌ای، گویی که میراث پدر و مادر توست. به خدا سوگند اگر این گزارش درست باشد بارکش خویشاوندانت و بند کفشت از تو بهتر خواهند بود و بدان که لهو و لعب مورد رضای خدا نیست و خیانت به مسلمانان است (همان، نامه ۷۱). سپس امام (ع) او را برکنار و مجازات کرد.

۸. حسابرسی و حسابخواهی

امیرمؤمنان (ع) در پی نظارت و مراقبت بر کارگزاران خود به عملکرد و رفتار ایشان رسیدگی می‌کرد و آنان را حسابرسی می‌نمود. راه و رسم ایشان چنین بود که تلاش می‌کرد افراد باصلاحیت را بر سر کار بگمارد و سپس بر نحوه مدیریت آنان نظارت و مراقبت می‌کرد و آنگاه به عملکرد و رفتارشان رسیدگی می‌نمود و آنان را مورد حسابخواهی و حسابرسی قرار می‌داد تا خادمان و خائنان مشخص شوند و با هر یک به تناسب خدمت و خیانتش برخورد شود. قاضی ابو یوسف درباره این سیره علوی می‌نویسد: برخی از عالمان اهل کوفه برایم روایت کردند که علی بن ابی‌طالب (ع) به یکی از کارگزاران خود به نام کعب بن مالک نوشت: «أما بعد فاستخلف علی عملک و اخرج فی طائفة من أصحابک حتّی تمّ بأرض السّواد کورة کورة فتسألهم عن عمّالهم و تنظر فی سیرتهم؛ اما بعد شخصی را به جای خود به عنوان جانشین قرار ده و خود به همراه گروهی از یاران (برای بازرسی و نظارت بر عملکرد و رفتار کارگزاران و مسئولان به همه مناطق روانه شوید) و تمام سرزمین سواد (عراق) را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی رفتار و اعمال کارگزاران جويا شوید و سیره آنان را مورد بررسی و پیگیری قرار دهید» (دلشاد، ۱۳۷۹: ۴۴۷).

همانطور که می‌بینیم امیر مؤمنان (ع) در این نامه، فرمان بررسی و پیگیری و حسابخواهی و حسابرسی جامع و کامل منطقه عراق را صادر کرده و خواسته که هیچ کس و هیچ جا از نظر نیافتد و همه چیز و همه جا بازرسی شود و راه و رسم و سیره همه کارگزاران بررسی شده و از آنان حسابخواهی گردد.

هرگاه امام علی (ع) در پی نظارت و بازرسی خود به مشکلی برخورد می‌کرد با صلابت و دقت و براساس موازین حق و عدل بدون هیچ ملاحظه‌ای با کارگزاران خود برخورد می‌کرد؛ چنانکه در نامه‌ای به عثمان بن حنیف پس از یادآوری آنچه از او رفته و عملی که انجام داده و برای امام (ع) گزارش شده، از او حساب خواسته که آنچه در آن مهمانی خورده است حلال بوده یا شبهه‌ناک و او را یادآور شده که باید به پیشوای خود تاسی کند و مراقب زندگی و رفتار و سیره خود باشد:

«فانظر إلی ما تقضمه من هذا المقضم فما اشتبه علیک علمه فالفظه و ما أیقنت بطیب وجوه فئل به؛ به آنچه می‌خوری بنگر [که آیا حلال است یا حرام] آنگاه آنچه حلال بودنش بر تو مشتبه بود از دهان بیفکن و آنچه را یقین به پاکیزگی و حلیتیش داری تناول کن» (نهج البلاغه، نامه ۴۵).

امیرمؤمنان (ع) پس از دریافت گزارش عملکرد کارگزارانش، در موارد لازم به حسابرسی آنان می‌پرداخت و بر این امر اهتمام تام داشت؛ چنانکه عبارت «ارفع إلیّ حسابک؛ حسابت را برای من بفرست»، بیانگر سیره و راه و رسم روشن آن حضرت در حسابخواهی و حسابرسی مدیران و کارگزارانش است.

حضرت علی (ع) در نامه‌ای که به یکی از کارگزارانش نوشته است، پس از یادآوری آنچه در گزارش‌ها از عملکرد وی آمده می‌نویسد: «بلغنی أنّک جرّدت الأرض فأخذت ما تحت قدمیک و أکلت ما تحت یدیک فارفع إلیّ حسابک و اعلم أنّ حساب الله أعظم من حساب الناس و السلام؛ به من گزارش رسیده که تو زمین‌های آباد را ویران کرده‌ای و آنچه توانسته‌ای تصاحب نموده‌ای و آنچه در اختیارت

بوده، خورده‌ای. فوراً حساب را برآیم بفرست و بدان که حساب خداوند از حساب مردمان سخت‌تر است والسلام» (همان، نامه ۴۰).

۹. تشویق و تنبیه عادلانه

«عدل» یعنی هر چیزی در جای خودش قرار گیرد. براساس این معیار، مدیریت صحیح و منطبق با اسلام مدیریتی خواهد بود که در آن اولاً به خادم و خائن هر دو به یک چشم نگریسته نشود، بلکه خائن تنبیه و خادم تشویق گردد، ثانیاً معیار تشویق افراد تنها کار آنها و نتایج حاصله از آن باشد.

«تنبیه» عبارت است از بیدارسازی و آگاه کردن دیگران نه رفتار خشونت‌آمیز و گفتار درشت داشتن، چه بسا که رفتارها و گفتارهای تند و گزنده کمتر موجب تنبیه می‌شوند و در اکثر موارد طرف مقابل را به رفتار و گفتاری مشابه و اصرار و لجاجت بر اشتباه خود سوق می‌دهد (اسماعیلی، ۱۳۸۶: ۱/ ۵۷). امام علی (ع) نیز در این مورد می‌فرماید: «عاب اخاک بالاحسان و اردو شره بالانعام علیه؛ برادرت را با نیکی سرزنش و تنبیه کن و بدی او را با خوبی کردن به خودش باز گردان» (نهج البلاغه، حکمت ۱۵۸).

همچنین اگر در مدیریت یک نظام تشویق نباشد، پس از مدتی در افراد این احساس ایجاد می‌شود که کارهای خوب بی‌پاداش مانده و کوشش‌های ارجمند بر باد می‌رود و با این احساس انگیزه‌ی به‌ترو بکارگیری استعدادها ی نهفته فلج شده و نظام به سستی و نابودی می‌گراید (لنکرانی، ۱۳۷۹: ۱۲۷). امام علی (ع) نیز بر این امر نظر داشت و به آن حساسیت نشان می‌داد و کارگزارانی را که در حوزه فرمانداری خویش به درستی رفتار می‌کردند، تشویق می‌کرد و آنان را که خیانت می‌ورزیدند، کیفر می‌داد و تنبیه و برکنار

می‌کرد؛ چنانکه در دستوری به مالک اشتر در مورد تشویق و تنبیه کارگزاران می‌فرماید: هرگز نباید نیکوکار و بدکار نزد تو یکسان باشند. که میل نیکوکار را در نیکی کم کند و بدکار را به بدی وا می‌دارد. هر یک از آنها را مطابق کاری که انجام داده‌اند، پاداش و جزا بده (رشاد، ۱۳۸۰: ۱۰ / ۶۵).

حضرت علی (ع) در نامه‌ای به زیاد بن ابیه، جانشین فرماندار بصره، می‌نویسد: «و همانا من به راستی به خدا سوگند می‌خورم، اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان شوی» (نهج البلاغه، نامه ۲۰).

همچنین امام (ع) طی نامه‌ای به اشعث، فرماندار آذربایجان، وی را به تندی مورد خطاب قرار داده و مدیریت را نه وسیله آب و نان، بلکه امانتی بر گردن او دانسته و یادآوری می‌کند که وظیفه تو حفظ امانت است و حق نداری بدون قانون یا دستور، دست به کاری بزنی (همان، نامه ۵).

در تشویق و تنبیه و قدردانی و مجازات باید مراقبت شود که حد و اندازه به‌درستی رعایت گردد؛ زیرا در این‌صورت تأثیرگذار و کارساز و بازدارنده و رشددهنده خواهد بود. امیرمؤمنان (ع) نیز می‌فرماید: «و لا تقصرن به دون غایة بلائیه؛ و در تشویق و پاداش هر کس به اندازه رنجی که دیده و زحمتی که کشیده کوتاهی روا مدار» (همان، ۶۶). فراتر رفتن از حد و اندازه در قدردانی و مجازات نه تنها تأثیر مثبت و مفید آن را زایل می‌کند، بلکه تأثیر منفی و مخرب برجای می‌گذارد و موجب گمراهی می‌شود؛ چنانکه امام (ع) می‌فرماید: «الثناء باکثیر من الاستحقاق ملق و التقصیر عن الاستحقاق عی او حسد؛ ستایش بیش از استحقاق تملق است و کمتر از استحقاق درماندگی یا رشک بردن است» (دلشاد، ۱۳۷۹: ۴۰۷).

همچنین روایت شده است که امیرمؤمنان (ع) به قنبر فرمان داد تا مردی را حد بزند، قنبر چند تازیانه بیشتر از حدی که تعیین شده بود بر محکوم زد. حضرت علی (ع) چون دید قنبر از حد تعیین شده فراتر رفته، وی را سرزنش کرد و آن چند تازیانه را بر خود قنبر زد. ایشان در این خصوص می‌فرماید: «الافراط فی الملامة یثب نار اللجاجة؛ افراط در سرزنش کردن میزان لجاجت را افزونتر می‌کند» (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۷) همچنین می‌فرماید: «أز جر المسیّ ثواب المحسن؛ گنهکار را با پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن» (همان).

حضرت (ع) افراد را متناسب با خیانتشان مجازات می‌کرد، برخی را تنها با نوشتن نامه‌ای سرزنش‌آمیز تنبیه می‌کرد؛ مانند عثمان بن حنیف، فرماندار بصره که مرتکب اشتباه شده بود و به مهمانی ثروتمندان رفته و بر سر سفره رنگارنگ آنان نشسته و رعایای فقیر و گرسنه را از یاد برده بود و برخی را چون منذر بن جارود عبدی هنگامی که شنید خیانت کرده، سخت توبیخ کرد و بلافاصله از کار برکنار نمود (رشاد، ۱۳۸۰: ۶۸ / ۱۰) یا حتی خطاب به مالک در مجاز دانستن تنبیه بدنی فرمود: «اگر یکی از آنان دست به خیانتی زد و گزارش بازرسان تو بر آن خیانت همداستان بود، بدین گواه بسنده کن و کیفر او را با تنبیه بدنی بدو برسان و آنچه بدست آورده، بستان. سپس او را خوار بدار و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی در گردنش در آویز» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

پس باید بین کارگزاران که در قلمرو مسئولیتشان به نیکوترین شکل عمل می‌کنند، با آنانی که اهل اهمال و سستی و خیانت هستند، تفاوت قائل شد؛ چنانکه امام (ع) همیشه نظارتی دقیق بر عملکرد کارگزارانش داشت و با عدالتی بی‌مانند آنان را تشویق یا مورد تنبیه قرار می‌داد و از مسئولان خود نیز می‌خواست تا همین‌گونه عمل کنند.

نتیجه‌گیری

مطالبی که در این نوشتار آمد، برگرفته از کلام گرانقدر علی (ع) و عملکرد ایشان به عنوان الگوی شایسته مدیریت اسلامی بود که نشان داد اهم وظایف مدیر عبارتند از: برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور، ارتباط دائمی و بی‌واسطه با مردم، شریک بودن با غم و سختی‌های مردم، حفظ اسرار مردم، تأمین زندگی و امنیت شغلی، به‌کارگیری افراد شایسته، نظارت و کنترل همگانی و همیشگی، حسابرسی و حسابخواهی، تشویق و تنبیه عادلانه. بدیهی است بررسی و مطالعه عمیق‌تر بر روی محتوای غنی این دریای عمیق، دریچه‌های آگاهی‌بخش دیگری را پیش روی ما خواهد گشود که برداشت و تفسیر مناسب و به‌کارگیری شایسته آنها بسیاری از مشکلات مدیریتی را بر ما هموار خواهد ساخت.

فهرست منابع

۱. نهج البلاغه.
۲. ابن عساکر مشفی، حسن بن هبة الله، تاریخ دمشق، دارالفکر للطباعة و النشر و التوزیع، ج ۴۲، ۱۴۱۵ق.
۳. ارفع، کاظم، سیره عملی اهل بیت حضرت علی (ع)، تهران: فیض کاشانی، ۱۳۷۰.
۴. اسماعیلی، محسن، نگاهی نو و گذرا به نهج البلاغه درس‌های ماندگار، تهران: شهر، ۱۳۸۶.
۵. امینی، عبدالحسین، الغدیر فی الکتاب و السنه و الادب، ترجمه محمدباقر بهبودی، تهران: بنیاد بعثت، ۱۳۸۷.
۶. دلشاد تهرانی، مصطفی، دولت آفتاب، تهران: دریا، ۱۳۷۹.
۷. رشاد، علی‌اکبر، دانشنامه امام علی (ع)، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، ج ۱۰، ۱۳۸۰.

۸. شمس‌الدین، محمد مهدی، نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، بیروت: دارالثقافه، ۱۹۹۰م.
۹. عطاران طوسی، علی اصغر، نقش و حقوق کارکنان در سازمان‌ها از دیدگاه امام علی (ع)، قم: بوستان کتاب، ۱۳۸۶.
۱۰. قربانی، زین‌العابدین، یادنامه دومین کنگره هزاره نهج البلاغه، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۶۳.
۱۱. لنکرانی، فاضل، آئین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع)، تهران: دفتر نشر و فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹.
۱۲. محمودی، محمد باقر، نهج السعادة فی مستدرک نهج البلاغه، بیروت: دارالتعارف للمطبوعات، ج ۴، ۱۹۷۶م.
۱۳. محمدی ری شهری، محمد، میزان الحکمه، قم: دارالحديث، ۱۴ج، ۱۳۸۴.

