

اخلاق اداری در نهج البلاغه

مصطفی دلشاد تهرانی

پیش‌نیازهای نهج البلاغه شامل ۲ بحث است:

۱. بحث هندسه دانش‌های نهج البلاغه‌ای

۲. بحث هندسه پژوهش‌های نهج البلاغه‌ای

این دو بحث را مفروض می‌داریم و به نهج البلاغه می‌پردازیم.

به نظر می‌رسد نهج البلاغه فقط گزیده‌ای از بلیغ‌ترین سخنان امیرمؤمنان در حوزه‌های مختلف در ۴۰۰ هجری از سوی شریف رضی گردآوری شده باشد. در واقع نهج البلاغه فراتر از یک کتاب است و به تعبیری این کتاب دانشگاهی است برای چگونگی زندگی کردن و اخلاق انسانی زیستن و الگوی زندگی مسلمانی.

امیدوارم روزی شاهد دانشگاه نهج البلاغه با دانشکده‌های متعدد باشیم. چون این کتاب چنین ظرفیتی دارد. برای ورود به بحث اخلاق اداری در نهج البلاغه باید بدانیم اساساً وقتی می‌گوییم اخلاق اداری به دنبال چه چیزی هستیم و با اخلاق اداری، براساس آموزه‌های نهج البلاغه، به کجا می‌خواهیم برسیم.

از مطالب امیرمؤمنان می‌توان استنباط کرد که اگر بخواهیم با وجود یک نظام اخلاق اداری در یک سازمان، چه سازمان کوچک، خرد، چه بزرگ، و کلان، و جامعه بزرگ انسانی به هدفی دست پیدا کنیم. علی‌القاعده آن هدف توفیق در اداره آنجاست.

یعنی با هر تفکری که وارد سازمانی بزرگ یا کوچک می‌شویم به دنبال موفقیت در آنجا هستیم. ولی پرسش اصلی این است که موفقیت در اداره امور حکومت یا در اداره سازمان و یا واحد کوچک انسانی چیست. من عبارتی از انتهای عهدنامه مالک اشتر مطرح می‌کنم و براساس آن این پرسش را پاسخ می‌دهم.

امیرمؤمنان(ع)، در عهدنامه مالک اشتر، مجموعه‌ای از مباحث حکومتی و مدیریتی را شامل؛ مبانی حکومت و مدیریت، اصول حکومت‌داری و اداره امور، روش‌های حکومت و مدیریت، سیاست‌های حکومت و مدیریت، و اخلاق حکومت و مدیریت بیان کرده‌اند و در پایان عهدنامه، اضافه می‌کنند که همه آموزه‌ها دنبال یک هدف است.

عبارت «وَأَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ بِسَعَةِ رَحْمَتِهِ وَ عَظِيمِ قُدْرَتِهِ عَلَىٰ إِعْطَاءِ كُلِّ رَعْبَةٍ أَنْ يُؤَفِّقَنِي وَإِيَّاكَ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)؛

من از خدایی که رحمتش فراگیر و قدرتش چنان عظیم و بزرگ است که هر خواسته‌ای را اجابت تواند کرد، تقاضا می‌کنم مرا و تو را موفق گرداند. روشن است حضرت می‌گویند: همه این آموزه برای یک هدف و آن موفقیت در حکومت و مدیریت است.

حال سؤال این است که چه کسی و کدامین نظام و کدامین دستگاه مدیریتی موفق است؟ تعبیر حضرت این است که می‌فرمایند موفقیت در این است که می‌فرماید:

«لِمَ فِيهِ رِضَاُ (نهج البلاغه / نامه ۵۳)؛ غایت موفقیت این است که ما بتوانیم رضایت الهی را کسب کنیم.»

در نگاه امیرمؤمنان، حکومت، انسان، مدیریت، و دستگاه اداری ای موفق است که بتواند رضایت خدا را کسب کند. این غایت موفقیت است.
حال سؤال این است:

که هر کسی، با هرگونه مدیریت، با هر شیوه حکومت ممکن است ادعا کند جایی را مستبدانه، خودمحور، و به دور از دانش‌های لازم اداره می‌کنم و حاصل آن هم موفقیت در عمل نیست اما می‌توانم ادعا کنم که من موفقم و رضایت خدا را هم کسب کردم.

پس سؤال دیگری باید پاسخ داده شود و آن این است ملاک‌های رضایت خدا از یک مدیریت و حکومت چیست؟ چون اگر بدون ملاک باشد، هرکسی مدعی خواهد بود و راهی هم برای معیار زدن نخواهد بود.

امیرمؤمنان بلافاصله پنج معیار ارائه دادند که حکومت موفق، مدیریت موفق، فرد موفق در یک نظام اداری را با آن‌ها محک بزنید.

هرچه این معیارها شبیه ظهور و بروز کرد، محقق شد فرد یا مجموعه موفق است. و هرچه این معیارها کونگ شد فرد یا گروه و مجموعه ناموفق است.

«مِنَ الْإِقَامَةِ عَلَى الْعُذْرِ الْوَاضِحِ إِلَيْهِ وَإِلَى خَلْقِهِ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)
این «مِن» «من تبيينه» است. امیر مؤمنان آن غایت موفقیت را که رضایت الهی است می‌خواهند تبیین کنند برایش معیار می‌دهند.

معیار اول

برپا داشتن عذر واضح، دلیل روشن در برابر خداوند و در برابر خلق خدا است. یعنی کسی در حکومت و مدیریت موفق است که برای هر تصمیم، برنامه و اقدامی در برابر خدا و خلق خدا دلیل محکمه‌پسند داشته باشد، دلیلی که خدا و خلق خدا بپذیرد، یعنی شما در مجموعه خود زمانی موفق‌اید که برای تک‌تک کارهایتان دلالی داشته باشید که خدا و خلق خدا قبول کنند. یعنی چگونه از امکاناتی که در اختیار شماست استفاده کردید، چگونه در این مجموعه تصمیم‌گیری کردید، چگونه برنامه‌ریزی کردید. اقدام‌هایتان باید برگونه‌ای باشد که خدا و مردم بپذیرند، چون مدیریت برای آن‌هاست حکومت برای آن‌هاست. بنابراین، اگر همین یک اصل در حکومت و مدیریت تحقق پیدا کند، حکومت‌ها و مدیریت‌ها منضبط می‌شوند، هر تصمیمی گرفته نمی‌شود، هر برنامه‌ای دنبال نمی‌شود. هر اقدامی صورت نمی‌گیرد، چون خداوند و مردم هر تصمیم و اقدام و برنامه‌ای را در محکمه خود قبول نمی‌کنند همه چیز باید صحیح، به جا، کارشناسی شده و در چهارچوب موازین الهی باشد؛

معیار دوم

«مَعَ حُسْنِ الْإِنْتَاءِ فِي الْعِبَادِ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)؛ بندگان خدا، مردمان، باید نیک بگویند - این «عباد» در اینجا چون قیدی ندارد منظور عموم مردم است - مردم باید نیک بگویند. یعنی کسانی که بر آن‌ها مدیریت و برایشان خدمت می‌کنید باید درباره شما، مدیریت شما و روش‌های شما، برنامه‌ای که دنبال می‌کنید نیک بگویند و آن را بپسندند؛

معیار سوم

«وَجَمِيلِ الْأَثَرِ فِي الْبِلَادِ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)؛

باید آثار زیبا در کشور، شهرها سازمان‌ها برپا شود یعنی مدیریتی موفق است که بعد از یک دوره بتواند در آن مجموعه، با توجه به اهداف تعیین شده آثار زیبا به بار آورد. عمران، آبادی، برکت، پیشرفت، انسانیت، اخلاق ظهور کند. اگر در مجموعه و سازمانی این مدیریت دیده نشود و شما عمران و آبادی و پیشرفت و توسعه و کمال و انسانیت و اخلاق را نبینید موفق نبوده است؛

ملاک چهارم

«وَتَمَامِ الْأَنْعَمَةِ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)؛

مدیریت موفق، مدیریتی است که درون مجموعه، نعمت‌های مادی و معنوی تمام شود، یعنی شما زمانی موفق‌اید که در مجموعه‌تان بتوانید هم از نظر مادی و هم از نظر معنوی کار را به سمتی ببرید که گویا نعمت در آن مجموعه تمام شده است.

امیرمؤمنان (ع) با همه گرفتاری‌ها و مصیبت‌ها و بحران‌های کمرشکن حکومتی و مدیریتی به گونه‌ای حکومت کردند که در حوزه ایشان چیزی به نام فقر وجود نداشت. صرفاً بحثی از موفقیت امیرالمؤمنین است. بعضی قسمت‌ها هم در اختیار امام نبوده است.

اما آنجایی که امام برنامه خود را اجرا کرده چنان که در خبری، که ابن ابی شیبیه از محدثان برجسته اهل سنت (متوفی به سال ۲۳۵) در «المُصَنَّفِ فِي الْأَحَادِيثِ وَ الْأَثَارِ» روایت کرده که حضرت می‌گویند من این کار را انجام دادم.

«م أَصْبَحَ أَحَدًا بِالْكَفَّةِ إِلَّا نَا عِمَاءُ؛ كَسَى كَه فِي ائِن مَنطِقَه‌ای كَه مَن بَرنامَه‌ام را اجرا كَردم، مَثلاً اسْتان كوفَه چشَم باز نَمی‌كند، صَبح زَندگی خُودش را اَعْغاز نَمی‌كند.

مَگر در نَعْمَت «إِنَّ أَدْنَاهُمْ مَنزِلَةٌ» پائین‌ترین افراد از نَظر كار، شَغل، جایگاه اِجتماعی.

«لَيْتُكُلُّ الْبَرِّ وَ يَجْلِسُ فِي الذَّرِّ وَ يَشْرَبُ مِنْ مَاءِ الْفِرَاتِ

پائین‌ترین افراد نان گندم می‌خورد سر پناه دارد و از آب گوارا بهره‌مند شده.

بنابراین، اگر کسی ادعای موفقیت کرد باید محک بخورد؛

معیار پنجم طبق گفته ایشان: «وَتَضْعِيفِ الْكِرَامَةِ»

پنجمین نشانه موفقیت در یک سازمان این است که روزه‌روز کرامت‌ها،

ارزش‌های انسانی، حرمت آدمیان، با هم‌فکری، با هر مرامی، با هر اندیشه‌ای، با هر

سلیقه‌ای دوجندان و چند برابر شود. یعنی حکومتی موفق است، مدیریتی موفق

است که هرچه از عمر او می‌گذرد حرمت انسان‌ها چند برابر می‌شود ارزش

انسان‌ها بالا می‌رود، کرامت‌ها بیشتر پاس داشته می‌شود.

اگر کسانی مدعی موفقیت در حکومت‌اند باید خودشان را با این معیارها محک

بزنند این آغاز ورود به مباحث اخلاق اداری در نهج‌البلاغه است:

نکته دوم این است که اخلاق اداری از دیدگاه امیرمؤمنان شامل شش وجه

است که باید هر ۶ ویژگی باشد تا چیزی به نام اخلاق اداری معنا پیدا کند:

بینش‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، روش‌ها، کنش‌ها، گویش‌ها.

دستگاه اداری و حکومتی موفق دستگاهی است که همه این ویژگی‌ها در آن تعریف شده و روشن و برای آن سازوکار فراهم شده است.

بینش‌ها؛ یعنی نوع نگاه به مدیریت، به کار، مسئولیت، انسان‌ها، اداره‌شوندگان، و به اداره‌کنندگان. مجموعه برداشت‌های یک دستگاه مدیریتی و حکومتی را به درستی سازمان می‌دهد مراد از ارزش‌ها این است که در یک دستگاه اداری چه چیزهایی ضد ارزش یا ارزش است؛ بی‌پروایی، حریم‌شکنی، جرم‌خیزی، کارگریزی، چه چیزهایی ارزش هست؟ اینها تعیین‌کننده اخلاق دستگاه اداری است.

گرایش‌ها؛ در یک دستگاه اداری؛ گرایش‌ها به چه سمتی است؟ به سمت کمال یا انحطاط، پیشرفت روزبه‌روز و دستیابی به بهترین امور و بهره‌وری بالا یا درجا زدن، توقف کردن، سپس رفت.

روش‌های اداره دستگاه؛ روش‌های انسانی، کرامتی، مبتنی بر حرمت‌های بشری، پاس داشت حقوق است.

کنش‌هایی که در یک دستگاه شکل می‌گیرد؛ یعنی عملکردها، اتفاق‌ها، عمل‌ها، عکس‌العمل‌ها، در یک دستگاه اداری چگونه تعریف می‌شود. مثلاً اگر مراجعی تندخویی کرد چه عکس‌العملی باید داشت. اگر کسی تقاضای کار خلافی کرد، چگونه باید با او برخورد کرد. اگر کسی کارش را وارد دستگاه اداری کرد چگونه باید با خواسته‌ی او روبه‌رو شود. باید تعریف شده باشد مثلاً امیرمؤمنان می‌فرماید اگر کسی خواسته‌اش را وارد دستگاه اداری می‌کند، باید با او به این طریق روبه‌رو شود «وَأَعْطِمْ مَا أُعْطِيتَ هَنِيئًا» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)، باید با گوارایی روبه‌رو شود،

یعنی کار او گوارا انجام شود. با خوش رویی، با زیبایی، با یک گردش کار بسیار روان و لطیف و اگر کسی خواسته‌ی ناروا دارد از یک دستگاه اداری «وَأَمْنَعُ فِی إِجْمَالٍ وَإِعْذَارٍ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳) باید خواسته او را رد کرد به زیبایی و با عذرخواهی.

تندی، تیزی، بی‌کرامتی در آن دستگاهی که امیرمؤمنان تعریف می‌کند به هیچ وجه راه ندارد و کنش‌ها تعریف شده است.

ششم این‌که در دستگاه اداری چه ادبیاتی حاکم است. یعنی انسان‌ها در یک مجموعه در فرمان یک مدیریت یا حکومت، در هر مرتبه‌ای با چه ادبیاتی سخن بگویند. ادبیات، کلمات و لحن سخنان تحکم‌آمیز است یا احترام‌آمیز، گویش‌های آن‌ها گویش‌های انسانی - دینی است یا گویش‌های حریم‌شکنانه و حرمت‌شکنانه. آیا در این دستگاه اداری، که امیرمؤمنان تعریف می‌کند، ممکن است دروغ راه پیدا کند یا نه هرگز! امیرمؤمنان نخستین روزی که حکومت را به دست گرفت در نخستین خطبه حکومتی کلام ۱۶ نهج البلاغه به مردم این‌گونه نوید دادند که «ذُمَّتْی بِمَا أَقُولُ رَهینَه»

«من در گرو سخنان و وعده‌هایی که به شما دادم هستم «وَأَنَا بِه زَعِیمٌ» و خود آن راه پیگیرم و عمل می‌کنم، به خدا سوگند «مَا كَتَمْتُ وَشَمَمْتُ وَلَا كَذَبْتُ كَذِبًا» که هرگز کلمه‌ای را از شما پنهان ندارم و هیچ دروغی به شما نگویم».

تعبیری که حضرت در اینجا به کار برده است واژه (کذِبَه) است. «کذبه» ر وزن «فِعْلَه» یعنی نوع دروغ. یعنی هیچ نوع دروغی به شما نگویم.

بنابراین، اگر قرار باشد که ما به یک دستگاه اداری مناسب، مبتنی بر اخلاقی که امیرمؤمنان (ع) ترسیم کردند، دست یابیم، باید این شش وجه تعریف‌شده و روشن باشد و برای آن سازوکارهای قانونی، اجرایی و آموزشی و تربیتی فراهم بشود.

اگر چنین اخلاقی جلوه پیدا کند چه اتفاقی می‌افتد

از آموزه‌ها امیرالمؤمنین می‌توانیم استنباط کنیم که اگر چنین اخلاقی اتفاق بیفتد آن وقت کار کردن یک معنای متعالی پیدا می‌کند از صورت تکراری، خسته‌کننده و ملال‌آور خارج می‌شود.

نفس کار کردن، ارزشمند می‌شود و احساس تعالی، انسان را رشد می‌دهد. در چنین مناسبات اخلاقی هر روز با روز قبل تفاوت اساسی دارد و هرکس در هر جایگاهی احساس پیشرفت می‌کند و مجموعه با بیشترین بهره‌وری و با کمترین هزینه پیش می‌رود، عوارض نظام‌های اداری را بدون این شش وجه در این دستگاه نمی‌بینیم.

یعنی در این شیوه مدیریت، کارگری، برآشفستگی و تندخویی، کم‌تحملی و بی‌حوصلگی، سست‌پیمانی، ادبیات نازل و غیرانسانی غیردینی به دور از کرامت‌های انسانی و بیماری‌های روان‌تنی وجود ندارد.

چون امیرمؤمنان می‌گویند وقتی نظام اخلاقی نیست عوارض شگفتی پیدا می‌شود.

یکی از بیانات حضرت این است که:

«كَثَرَتْ عِلَلُ النَّفُوسِ» (نهج البلاغه / خطبه ۲۱۶)؛ وقتی نظام اخلاقی نیست یکی از عوارضش این است که بیماری‌های روحی روانی فراوان می‌شود.

انسان‌ها در این شیوه مدیریت و هم انسان‌هایی که با آن نهاد سروکار دارند طبق فرمایش آن حضرت پایبند اخلاق‌اند

بر بیانی در خطبه ۱۷۶ مطابق نسخه دکتر صبحی صالح

حضرت فرمودند: «ثُمَّ إِيَّاكُمْ وَ تَهْزِيعَ الْأَخْلَاقِ وَ تَصْرُ يَعْمَا»

پرهیزید مبدا اخلاق درست و نیک را در هم بشکنید و آن را دگرگون کنید و

به اخلاق و مناسبات بد مبدل کنید. سفت و سخت این ساختار اخلاقی را بچسبید».

امیرمؤمنان بسیار بر اخلاق اداری، با آن نگاه پیش گفته متفاوت و کاملاً برگرفته

از قرآن کریم و آموزه‌های نبوی، تأکید دارند.

اگر ما به این اخلاق دست پیدا کنیم رسیدن به هدفی، هموار خواهد شد.

امیرمؤمنان بر این اخلاق بسیار تأکید می‌کند مثلاً در عهدنامه مالک اشتر تأکید

دارند: «كسانی را وارد دستگاه اداری بکنید که واجد چنین شرایطی باشند: «فَإِنَّهُمْ

أَكْرَمُ أَخْلَاقًا» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)

وقتی امیرمؤمنان ویژگی‌های مناسب مدیران، توانایی‌ها، تخصص‌هایشان را

تعریف می‌کنند، این تخصص‌ها و این دانش‌ها و این کارایی باید به کم اینجا منجر

شود. «فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا» و تأکید می‌کنند که ما کسانی را می‌خواهیم که در دستگاه

اداری اینگونه باشند.

لَوْجُودِ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ

انسان‌هایی که اخلاق صالح داشته باشند، اخلاقی که شامل آن شش ویژگی باشد؛ یعنی بینش‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، روش‌ها، کنش‌ها، و گویش‌های او همه در این چهارچوب تعریف شده است.

نکته دیگر این است که در دیدگاه امیرمؤمنان، در نهادی اداری زمانی اخلاق معنا می‌یابد که در درجه اول مسئولان ارشد، مدیران ارشد و رؤسا آن را رعایت کنند. مادام که در نهادی اداری انتظار رفتار اخلاقی، سلوک درست، بینش‌های صحیح، روش‌های مناسب، ادبیات منطبق بر اخلاق از رده‌هایی میانی و پایینی انتظار می‌رود و نه رده‌های ارشد چیزی به نام اخلاق اداری تحقق پیدا نخواهد کرد.

امیرمؤمنان بیانی دارند که ابن ابی الحدید معتزلی در شرح نهج‌البلاغه/ش در پایان شرح خودش به عنوان حکمت‌های نهج‌البلاغه آورده است. عبارتی مطرح شده است قسمت مستدرک که ابن ابی الحدید آورده که احتمالاً حضرت چنین تعبیر کرده‌اند: «الْمَلِكُ كَالنَّهْرِ الْعَظِيمِ»

زاممدار، مدیر، رهبر، رودخانه بزرگی است که از آن شاخه‌هایی منشعب

می‌شود

«تَسْتَمِدُّ مِنْهُ الْجَدَاوِلُ فَإِنْ كَانَ عَذْبًا عَذِيبَتْ»

«اگر آب رودخانه شیرین، گوارا، پاک باشد، آب شاخه‌های فرعی چنین خواهد

بود «وَإِنْ كَانَ مِلْحًا مَلَحَتْ»

اگر شور، تلخ و گندیده باشد، آب درون شاخه‌ها هم چنین خواهد شد.

یعنی نمی‌توان در یک دستگاه اداری انتظار رفتار قانون‌گرایانه مطابق اخلاق، درست‌کارشناسی شده از مجموعه داشت مادام که آن نیروهایی که در رأس قرار دارند چنین نباشد نمی‌شود این انتظار را داشت.

امیرمؤمنان فرمودند کسی که در جایگاه مدیریت سرپرستی، زمامداری قرار گیرد اول اصلاحات را باید از خودش آغاز کند. در حکمت ۷۳ نهج‌البلاغه است: «مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ» کسی که خودش را در جایگاه مدیریت و رهبری قرار می‌دهد باید از خودش آغاز کند. «وَلْيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِإِسْنِهِ» آموختن و تعلیم یافتن قبل از اینکه از دیگران انتظار داشته باشد باید تربیت او تادیب او عصیره او باشد قبل از اینکه با زبانش باشد.

بنابراین سازمان‌ها زمانی می‌توانند سر و سامان پیدا کنند که این مبدء در نظر گرفته شود. امیرمؤمنان هنگامی کم‌زمام امور را به‌دست گرفتند در خطبه ۱۷۵ نهج‌البلاغه مطابق نسخه دکترا صبحی صالح خطاب به مردم فرمودند «أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي وَاللَّهِ مَا أَحْضَبْتُكُمْ عَلَى طَاعَةِ إِلَّا وَأَسْبَحْتُكُمْ إِلَيْهَا وَلَا أَنَّهُ أَكْمَ عَنْ مَعْصِيَةِ إِلَّا وَآتِنَاهِي قَبْلَكُمْ عَنَّهُ» من شما را به هیچ چیزی فرمان ندادم مگر اینکه قبل از آن خودم بدان پیشی گرفتم شما را از هیچ معصیتی (نافرمانی) باز نداشتم مگر آنکه خودم پیش از آن اجتناب کردم. دستگاه‌های اداری از اینجا باید اصلاح شوند. مقدمات ما باید سؤالی را پاسخ بدهیم و آن سؤال این است که اگر بخواهیم برای این نگاه، با این وجود این آموزه‌ها را برایش سازوکاری فراهم کنیم و آن را در نظامی اجرایی اجرا کنیم چگونه این کار را بکنیم. از مجموع آموزه‌های نهج‌البلاغه

می‌توانیم به بنایی دست پیدا کنیم که بالاترین قسمت آن اخلاق اداری زیرساخت و زیربنایی دارد که تا آن درست نشود اخلاق اداری معنی پیدا نمی‌کند. یک بستری دارد که درواقع زمینه‌های فراهم شدن اخلاق اداری است. یک قواعد و اصولی و پایه‌هایی دارد شبیه به این تصویری که ملاحظه می‌فرمایید. یعنی ما برای اینکه بتوانیم به سازوکار مناسب اخلاق اداری برسیم مبانی و زیرساخت‌هایی که تا آنها فراهم نشود نمی‌توانیم به هدف مطلوبمان برسیم.

آموزه‌ها آن دسته‌اند که می‌توانیم استفاده کنیم مبانی اخلاق اداری سه بخش

است:

نگاه‌شناسی: یعنی درون دستگاه اجرایی لازم است که نوع نگاه ما به مدیریت،

حکومت تصحیح شود تا رفتار ما، سلوک ما، مناسبات اداری ما تصحیح می‌شود.

امکان ندارد بتوان روابط و مناسبات اداری را بدون فهم انسان‌ها تصحیح کرد.

یعنی وقتی برداشت از مدیریت برداشت نادرستی است ده‌ها بخشنامه هم اثربخش

نخواهد بود. نوع نگاه به مدیریت و رده‌های پایین‌تر باید تصحیح شود. این دو با

هم اتفاق می‌افتد یعنی بخشنامه باید در کنار تصحیح نگاه فرد در حوزه‌های

مختلف باشد.

حقوق‌شناسی: مادامی که در نهادی اداری مطلبی حقوق معنا نشود روابط و

مناسبات درست نمی‌شود، یعنی همه چیز در نهاد اداری باید مبتنی بر حقوق باشد،

همه حوزه‌ها تعریف شده باشد، حقوقشان، افرادشان، رفتارشان مناسباتشان بر

مبنای آن حقوق شکل بگیرد.

وظیفه‌شناسی: یعنی هر کسی در هر جایگاهی که قرار بگیرد باید به‌خوبی با حیطة وظایفش آشنا باشد و برای آن آموزش‌های لازم دیده باشد، کلام و خرده وظایفش را بداند، خودش را نسبت به آن مسئول و متعهد بداند و هر آن پاسخ‌گو باشد. تا زیرساخت اخلاق اداری فراهم بشود.

اگر این زیرساخت‌ها رعایت شود بستر لازم برای اخلاق اداری فراهم می‌شود. آن زیرساخت‌ها بنا بر آنچه از کلام امیرمؤمنان می‌یابیم عبارت است این امور است که من از آن تعبیر می‌کنم به مقومات اخلاق اداری. یعنی چیزهایی که بستر اخلاق اداری را فراهم می‌کند و به آن قوام می‌بخشد حفظش می‌کند چون ممکن است که گاهی بستر وجود داشته باشد؛

شما مدتی اخلاق اداری را پاس بداری اما به دلیل اینکه این بسترها آسیب می‌بیند آن را از دست بدهید اول شایسته سالاری، دوم علاقه‌مندی شخصی، سوم: تأمین مالی، چهارم: قانون‌گرایی، پنجم: امنیت شغلی، ششم: نظارت، بازرسی، پیگیری، هفتم: ارزش‌یابی، قدردانی؛ مزادهی.

همه این زمینه‌ها باید فراهم باشد و اگر یکی از آن‌ها فراهم نباشد ما شاهد آسیب‌های اخلاقی خواهیم بود. با وجود این لازم است در نهاد اداری نیروها بر مبنای قواعد معینی رفتار و کار، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کنند.

از مطالب امیرمؤمنان می‌توانیم استنباط کنیم که امانت‌داری، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، انضباط کاری، پی‌گیری، مهرورزی، رفق‌ورزی، خوش‌رفتاری، بردباری، دادورزی، نفی خودکامگی ستون‌های نهاد اداری‌اند.

بر اساس مطالب نهج البلاغه به اختصار می توان گفت: باید از مبانی آغاز کرد و ابتدا باید مبانی را اصلاح کرد. این به این معنا نیست که ما همزمان کار دیگر را شروع نکنیم ولی باید توجه داشته باشیم تا مبانی را اصلاح نکنیم نمی توانیم در حوزه های دیگر کاملاً موفق باشیم. از نگاه شناسی آغاز می کنیم.

در آموزه های امیرمؤمنان این سه اصل در واقع مبنا هستند و اگر بخواهیم با اولین مبنا، نگاه شناسی، آغاز کنیم قدم اول در نهاد اداری، تصحیح نگاه افراد به خودشان است. یعنی زمانی که فرد در جایگاه مدیریتی و حکومتی قرار می گیرد چه برداشتی از خودش دارد، خودش را چگونه می بیند، چگونه می یابد.

امیرمؤمنان در این خصوص نکاتی اساسی بیان کردند که به مواردی از آن اشاره می کنیم.

فردی که در جایگاه مدیریت قرار می گیرد باید خودش را بنده خدا ببیند. در نوع نامه های حکومتی امیرمؤمنان این گونه آمده است.

مِنْ عَبْدِ اللَّهِ عَلِيٍّ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ

یعنی چه انسان خودش را بنده خدا ببیند؟.

یعنی ما به محض اینکه خودمان را غیر از این ببینیم به مناسبات و رفتار

تحکم آمیز، سلطه گرانه، مالکانه کشیده می شویم.

انسان اگر خودش را غیر بنده خدا ببیند به سرعت به سمت خدایی کردن در

حکومت و مدیریت می رود.

امیرمؤمنان در ابتدای عهدنامه مالک اشتر به ایشان سفارش می کند مراقب باش،

جایگاه قدرت این زمینه را فراهم می کند که انسان به سرعت به این سمت برود که

خود را بر دیگران مسلط ببیند، دچار تکبر در مدیریت و حکومت شود، و احساس کند مالک دیگران است و با آن‌ها هر رفتاری بکند.

تعبیر حضرت این است: «وَ إِذَا أَخَذْتَ لَكَ مَا أَنْتَ فِيهِ مِنْ سُلْطَانِكَ أَبْهَةً أَوْ مَخِيلَةً»

اگر قدرتی که از آن برخورداری در تو احساس برتری، نخوت، و تکبر ایجاد کرد «فَانظُرْ» نگاهت را اصلاح کن.

معلوم می‌شود که راه‌کار اساسی تصحیح بینش است. و اساساً این عارضه از فهم غلط از خود ظهور می‌کند.

« فَاَنْظُرْ اِلَى عِظَمِ مُلْكِ اللّٰهِ فَوْقَكَ وَ قُدْرَتِهِ مِنْكَ »

نگاه کن به عظمت ملک خداوند بالای سرت «وَ قُدْرَتِهِ مِنْكَ» نگاه کن به

قدرت خداوند نسبت به خودت

«عَلَى مَا لَا تَقْدِرُ عَلَيْهِ مِنْ نَفْسِكَ» که تو را بر خود نسبت به خداوند هیچ

قدرتی نیست

«فَإِنَّ ذَلِكَ يُطَامِنُ إِلَيْكَ مِنْ طِمَاحِكَ وَ يَكْفُؤُ عَنْكَ مِنْ غَرَبِكَ وَ يَفِيءُ إِلَيْكَ

بِمَا عَزَبَ عَنْكَ مِنْ عَقْلِكَ»

تحلیل شگفتی دارند حضرت در اینجا:

انسان در جایگاه حکومت و مدیریتی اگر احساس کند بر دیگران برتر است

مسلط است و مالک دیگران است سه عارضه بلافاصله پیدا می‌شود:

۱. طماح: یعنی سرکشی، مرزشکنی، انسان به سرعت به سمت مرزشکنی،

سرشکنی، و عصیان می‌رود.»

۲. غرب، غرب در اینجا به معنای تندی و لتندی و لتساخی است یعنی انسان خیلی راحت بدزبانی می کند، بدرفتاری می کند چون خودش را مالک دیگران می داند.

۳. غرب عقل: پریدن عقل، یعنی مدیریت نا بخردانه ظهور می کند، مدیریتی که همه جانبه گری ندارد. آینده نگری ندارد، عقل ممیز در آن فرو خفته، عقل نورانی چنان تنزل یافته که گویا از کار افتاده است. حضرت می فرمایند وقتی بینش را درست می کنی این امور اصلاح می شود.

«فَإِنَّ ذَلِكَ يُطَامِنُ إِلَيْكَ مِنْ طِمَاحِكَ وَ يَكْفُ عَنْكَ مِنْ غَرَبِكَ» این تصحیح، بینش سرکش تو را آرام می کند. تندی و تیزی تو را پس می زند.

«وَيَفِيءُ إِلَيْكَ بِمَا عَزَبَ عَنْكَ مِنْ عَقْلِكَ»؛ عقل از دست رفته تو را باز می گرداند. بنابراین، نگاه به خود، باید درست شود اگر نگاه انسان به خودش این باشد که من باید ستوده شوم به محض اینکه چنین نگاهی نسبت به خودش پیدا کند به سمت زیر پا گذاشتن حقوق دیگران پیش خواهد رفت. ادا نکردن حق، تعدی کردن، و فراهم کردن مناسبات ناسالم اداری: چاپلوسی، دروغ گویی، ریاکاری، تزویرگری، ثمره چنین نگرشی است.

امیرمؤمنان در خطبه ۲۱۶ نهج البلاغه باب این گونه امور را بسته است، می گویند اگر باب اینها پیدا شود و کسی خود را این گونه ببیند و چنین انتظاری داشته باشد نمی تواند حق را ادا کند. وظایفش را که به عهده دارد انجام دهد، امکان ندارد بتواند چنین بکند.

مطلب دیگری که امیرمؤمنان سفارش می‌کند این است که کسی که در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرد لازم است خودش را کریم ببیند، با احترام ببیند، اگر انسان خود را چنین نبیند و اگر قائل به حرمت‌های انسانی، الهی برای خودش نباشد، خودش را ارزان می‌فروشد، به هر خلافتی تن می‌دهد. در خطبه ۱۹۳ نهج‌البلاغه عبارتی دارند که اگر کسی خودش را درست و با ارزش ببیند، کریم ببیند و آن نگاه الهی را داشته باشد آن وقت تحملش زیاد می‌شود سعدی صدر پیدا می‌کند. در حکمت ۴۴۹ می‌فرمایند اگر انسان خودش را کریم ببیند می‌فرمایند: «مَنْ كَرُمَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ هَانَتْ عَلَيْهِ شَهَوَاتُهُ»

خواسته‌های پست، امیال نادرست نزد او بی‌ارزش می‌شود تن به هر چیزی نمی‌دهد.

تن دادن به خلاف، قانون‌شکنی، مرزشکنی، در نگاه امیرمؤمنان، حاصل بی‌ارزش دیدن خود است. اگر انسانی خود را باارزش بداند تن به خلاف نمی‌دهد. بنابراین، مجموعه‌ی اداری باید به گونه‌ای باشند که خودشان را باارزش ببینند. تلقی‌شان از خودشان این باشد که تن به هیچ خلافتی ندهند. این اولین چیزی است که باید فراهم شود و بویژه اینکه امیرمؤمنان اصرار دارند انسانی که در جایگاه حکومت و مدیریت‌اند باید از اینجا آغاز کند. بعد از این نگاه به کار و مسئولیت است.

انسان کار را چه چیزی تلقی بکند؟ رفتار ما به شدت حاصل تلقی ما از کار و مسئولیت‌مان است.

امیرمؤمنان دو دیدگاه را در برابر هم قرارداد می‌دهند و بالطبع عوارضش را ترسیم می‌کنند.

در نامه‌ای که به اشعث بن قیس نوشته‌اند نامه پنجم *نهج البلاغه* آنجا امیرمؤمنان این دو دیدگاه را تبیین کردند. به اشعث فرمودند: «إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمِهِ وَ لِكَيْفَةِ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ مَسْئُولِيَّت، مَدِيرِيَّت، حُكُومَت، قَدْرَت، بِرَای تُو طَعْمَه‌ای اسْت بَلَكِه اَمَانَتِي اسْت بِر گَرْدَنْت.»

دو دیدگاه به حکومت، به مدیریت یکی این است که آن چیزی که در اختیار من است؛ قدرت، مسئولیت، طعمه است و با آن هر کاری می‌توانم بکنم. در اختیار من است، من آمده‌ام تا از این فرصت برای خودم و برای کسان خودم، نزدیکان خودم، وابستگان خودم، دوستان خودم بهره ببرم. حضرت می‌فرمایند این نیست و لِكَيْفَةِ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ: امانتی است بر گردنت.»

هر کدام از این نگاه‌ها عوارضی در اخلاق دارد. که اگر کسی مسئولیت را طعمه بداند، قطعاً به رفتاری مناسب با آن سلوک خواهد داشت و اگر کسی امانت بداند به شکل دیگری.

در ادامه این نامه امیرمؤمنان به اشعث بن قیس می‌گویند:

«لَيْسَ لَكَ أَنْ تَقْتَاتَ فِي رَعِيَّتِهِ» (نهج البلاغه / نامه ۵) تو حق نداری که نسبت به مردمان مستبد باشی.»

معلوم می‌شود اگر انسان طعمه دید به راحتی به سمت استبداد می‌رود و به راحتی خود رأیی می‌کند، به راحتی تحکم می‌ورزد و اگر امانت دید نمی‌تواند چنین کند. اصلاً امکان چنین چیزی فراهم نمی‌شود.

«لَيْسَ لَكَ أَنْ تَقْتَاتَ فِي رَعِيهِ وَلَا تُخَاطِرَ إِلَّا بِوَيْقِهِ»

تو حق نداری دست به اقدام مهمی جز با ضابطه، جز با تکیه‌گاه‌های استوار قانون.

انسان اگر مدیریت و حکومت را طعمه بداند نیازی به قانون ندارد. نیازی به ضابطه ندارد، خود آن قانون است، خود آن ضابطه است، من خودم قانونم، آن دیدگاه قطعاً آن رفتار را هم به دنبال می‌آورد.

سپس می‌فرمایند: «وَفِي يَدَيْكَ مَالٌ مِنْ مَالِ اللَّهِ وَأَنْتَ مِنْ خَزَائِنِهِ» آنچه در اختیار توست مالی است از مال خدا، یعنی اموال عمومی و تو خزانه‌داری، نگهبانی، نمی‌توانی هرگونه تصرف کنی، هرگونه تصمیم‌گیری هرگونه هزینه کنی.»

خود امیرمؤمنان وقتی که حکومت را به دست گرفت در اولین سخنرانی حکومتی به مردمش گفت: «مردم بدانید من خزانه‌دار شما هستم. و نمی‌توانم بدون اجازه شما درهمی هزینه کنم، نمی‌توانم بدون اجازه شما، یعنی بدون قانون، بدون ضابطه، این درهم را هرگونه تصمیم بگیرم، هرگونه بخواهم به هر کسی بذل و بخشش کنم». این تابع آن نگاهی است که به حکومت و مدیریت و مسئولیت دارد. سومین نگاه، نگاه به مسئولان است. وقتی ما در جایگاه مدیریتی قرار می‌گیریم، نگاهمان به مسئولان بالاتر چگونه باید باشد. این نگاه در رفتار و اخلاق اداری بسیار تأثیر گذار است. اگر نوع نگاه کارکنان، کارمندان، کارگزاران به مسئولان و مافوقان خودشان نگاهی مملوکانه باشد، منقادانه باشد، قطعاً به رفتارهای بنده‌وار و منقادانه کشیده می‌شوند.

اگر حساب آن‌ها این باشد که ما مملوک مقام بالاتریم به چالپوسی، ریاکاری، رفتار اداری حقارت‌بار، توأم با کرنش و سازش و خلاف کشیده می‌شوند. و هر چه گفته شود می‌پذیرند، اما اگر نگاهشان خیرخواهانه باشد که ما خیر آن‌ها را می‌خواهیم، سفیرانه باشد، سفیر آن‌هاییم، مسئولانه باشد، آن وقت براساس کرامت، عزت، راستی، درستی، و خیرخواهی رفتار خواهد کرد.

این نگاه نهاد اداری را سالم می‌کند یعنی تا چنین نگاهی نسبت به مسئولان نباشد نهاد اداری سالم نمی‌شود.

امیرمؤمنان در خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه به مردم می‌گوید «به من چنین نگاه کنید، به مسئولان، مدیران، فرماندهان، نظامیان، به همه چنین نگاه کنید، «فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تَكَلَّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةُ» آن سان که با جباران سخن می‌گویید با من سخن نگوئید. «وَلَا تَحْفَظُوا مِنِّي بِمَا يَتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ الْبَادِرَةِ» آن محافظه‌کاری‌هایی را که با مستبدان روا می‌دارند با من روا ندارید. «وَلَا تُخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ» با من رفتار تصنعی، سازش‌کارانه، دروغین نداشته باشید. «وَلَا تَطُنُّوا بِي اسْتِنْقَالًا فِي حَقِّ قَيْلٍ لِي» مبادا گمان کنید اگر حق را به من بگویید بر من سنگین است. «وَلَا التَّمَّاسَ إِعْظَامَ لِنَفْسِي» مبادا گمان کنید که من خواهان آنم که مرا بزرگ انگارید. «فَإِنَّهُ مَنْ اسْتَقْلَ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ، كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ» بدانید کسی که شنیدن سخن حق و عرضه شدن عدالت و عدالت‌خواهی در او سنگین باشد عمل به حق و عدالت بر او سنگین‌تر است.»

کسی که نتواند انتقاد را بشنود و تحمل کند و پذیرا شود، کسی که نتواند عدالت‌خواهی را بشنود و پذیرا شود عمل به حق و عدالت محال است. بنابراین، با من راحت باشید، سخن بگویید انتقاد کنید، نظر بدهید، عدالت‌خواهی کنید.

به این ترتیب نهاد اداری اخلاقی می‌شود تا زمانی که چنین بستری در نهادهای اداری فراهم نشود، امکان ظهور اخلاق اداری، چنانکه امیرمؤمنان ترسیم کرده، فراهم نخواهد شد. بنابراین در ادامه این سخن حضرت از مخاطبان خود می‌خواهد:

«فَلَا تَكْفُرُوا» خودداری نکنید.

«عَنْ مَقَالَةَ بِحَقِّ»، که سخن حق را بگویید.

«أَوْ مَشُورَةَ بَعْدَلٍ» مشورت عدالت‌خواهانه بدهید، نظر بدهید انتقاد کنید،

خیرخواهی کنید.

«فَإِنِّي لَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أَنْ أُخْطِئَ، وَلَا أَمِنُ ذَلِكَ مِنْ فِعْلِي، إِلَّا أَنْ يَكْفِيَ اللَّهُ مِنْ نَفْسِي»؛ من خود را در مقام انسان، در مقام مدیر بی‌خطا نمی‌دانم و فعل خود را مصون از خطا نمی‌بینم مگر اینکه خداوند مرا حفظ فرماید. «مَا هُوَ أَمْلَكُ بِهِ مِنِّي» (نهج البلاغه / خطبه ۲۱۶)، که او از من به من تواناتر است، مالک‌تر است. چرا امیر مؤمنان این سخن را می‌گویند. چون دیدها را اصلاح می‌کنند. نگاه به مسئولان را اصلاح می‌کنند. چون تا این نگاه فراهم نشود روابط مناسبات اداری فراهم نمی‌شود. امیرمؤمنان معتقدند در یک نهاد اداری مشاوران، معاونان، و مسئولانی را باید انتخاب کرد که بیش از همه سخن تلخ حق را بگویند. شما هم در مقام مسئول وقتی می‌خواهید معاونی، مشاور، و وزیری را انتخاب کنید باید

بگردید در شایستگان، متخصصان، و کسانی که بیشترین توانایی را دارند، سالم‌ترین کسانی را برگزینید که بیش از همه با شما صریح سخن بگویند. «ثُمَّ لِيَكُنْ»، امیر مؤمنان آن را چون دستوری حکومتی بیان می‌کند.

«ثُمَّ لِيَكُنْ أَثَرُهُمْ عِنْدَكَ»، گزیده‌ترین مسئولان، گزیده‌ترین معاونان، گزیده‌ترین مدیران ارشد باید اینها باشند. «أَفْوَلَهُمْ بِمُرِّ الْحَقِّ لَكَ» کسی که بیش از همه سخن بی‌پرده و صریح و حرف حق را به شما بگویند اینها را برگزینید نه چاپلوسان را، نه متملکان را، نه دورغگویان را، نه کسانی که هرچه بگویند تأیید کنند «وَأَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لَأَوْلِيَائِهِ»؛ بیشتر کسانی را برگزینید آنگاه که شما تصمیمی می‌گیرید، اقدامی می‌کنید خلاف رأی خدا و دوستانش کمترین یاری را به شما بدهند. یعنی در تصمیم و اقدام غیرعالمانه، نادرست، خلاف مرزهای الهی، حریم‌های الهی، ناثواب، کمترین یاری را به شما بکند.

سپس حضرت سخنی را اینجا بیان می‌کند که بسیار شگفت است. می‌گویند که این قدر این سخن تلخ و این رفتار آنها «وَأَقْعاً ذَلِكَ» واقع شود آن، بخورد آن سخن یا آن رفتار، «مِنْ هَوَاك» به میل تو، به خواست تو، «حَيْثُ وَقَعَ» به هر کجایش می‌خواهد بربخورد. یعنی این سخن تلخ و این رفتار او هر قدر تو را برنجاند بگذار برنجاند؛ اما سیستم سالم و حفظ می‌شود. مدیریت سالم می‌شود. از این نترسید، تضعیف مدیریت نیست حفظ مدیریت و اصلاح مدیریت است. این سلامت اداری است، این اخلاق اداری است. اخلاق اداری چاپلوسی نیست، اخلاق اداری بی‌پرده و صریح در مقابل خطاها ایستادن است. در دیدگاه حضرت

علی این مدیریت را تقویت می‌کند به تضعیف، چون افراد به تصمیم‌های درست، کارشناسی شده، دوراندیشی شده، با ملاحظات همه جانبه مقید می‌شوند، بنابراین، سومین نگاه، نگاه به مسئولان است.

چهارمین نگاه، نگاه به مردمان است؛ یعنی ما هرجایی را که اداره می‌کنیم به اداره‌شوندگان چگونه بنگریم. امیر مؤمنان در نامه پنج و یک، به کارگزارانش می‌گوید: «به مردم این گونه بنگرید، «فَأَنْصِبُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ»، داد مردم را از جانب خود بدهید، با انصاف مدیریت کنید، با انصاف حکومت کنید.» «فَأَنْصِبُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ وَاصْبِرُوا لِحَوَائِجِهِمْ» بنابراین به خواسته‌های مردم، تقاضاهای مردم، نیازهای مردم، کارهای مردم با صبر و حوصله رفتار کنید، «فَأَنْكُمُ خُزَّانُ الرَّعِيَّةِ»، چون شما خزانه‌دار مردم‌اید، شما برای مردم‌اید، شما خزانه‌دار مردم‌اید. «فَأَنْكُمُ خُزَّانُ الرَّعِيَّةِ وَوَكَلَاءُ الْأُمَّةِ»، شما وکیل مردم‌اید، مردم به شما مقام داده‌اند. شما وکیل مردم‌اید. خود را وکیل مردم بدانید نه مسلط بر مردم، نه مالک مردم، نه قیّم مردم، شما وکیل مردم‌اید «وَوَكَلَاءُ الْأُمَّةِ وَسُفَرَاءُ الْأَيْمَةِ»، شما سفیر پیشوایان‌اید. هر خطای شما به حساب مجموعه نظام گذاشته می‌شود. هر خلافی، هر خطایی این طور نیست که فقط به حساب شما گذاشته بشود، به دستگاه نسبت داده بشود. نه به مجموعه شک می‌شود. شما سفیر امامان‌اید. «وَلَا تُحْشِمُوا أَحَدًا عَنْ حَاجَتِهِ»، بنابراین خواسته هیچ کس را ناروا نگذارید. هیچ کس را از خواسته‌اش به خشم نیاورید، «وَلَا تُحْشِمُوهُ عَنْ طَلِبَتِهِ»، خواسته کسی را، تقاضای کسی را، کار کسی را حبس نکنید، متوقف نکنید، نخواهید. از آنچه مطلوبش است

باز ندارید، چون آن نگاه هست، چون شما برای مردم وکیل مردم‌اید، کارگزار مردم‌اید، شما خدمتگزار مردم‌اید. مردم را این طور ببینید.

در ابتدای عهدنامه مالک اشتر حضرت می‌گویند کسی که در جایگاه حکومت و مدیریت قرار می‌گیرد اداره‌شوندگان را این‌گونه ببیند «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳)، رعیت یعنی مجموعه انسان‌ها که شما اداره کنید که از کلمه «رعی» می‌آید، «رعی» یعنی پاس داشتن حقوق کسی، رعیت به‌رغم آن معنای منفوری که پیدا کرده واژه بسیار زیبایی است. اگر بخواهیم رعیت را معنا کنیم در فارسی مجموعه انسانی است که حقوقی دارند این حقوق باید پاسداری شود. شاید نزدیک‌ترین ترجمه برای رعیت در فارسی شهروندان باشد، البته کاملاً رسا نیست اما نزدیک‌تر است که آقای دکتر سید محمد مهدی جعفری این معادل را برای آن گذاشت و شاید بتوان در آینده معادل بهتری پیدا کرد. مردم‌گویای آن نیست. چون حتماً باید بار حقوق و پاسداری از حقوق در واژه رعیت لحاظ بشود.

حضرت می‌فرمایند که قلبت و وجودت را از رحمت به مردمان لبریز کن، به شهروندان و عشق به آنان و لطف به ایشان، کلمه اشعر را به کار می‌برم، اشعر در واقع در عربی از کلمه شعار گرفته شده، شعار لباس زیر است، مقابل «دثار» «اشعر» یعنی از زیر وجودت، از درونت. یعنی این طور نباشد بگویی من مردم را دوست دارم به زبان، اما حقوقشان را زیر پا بگذاری، تعدی کنی، حرمتشان را پاس نداری، این‌ها از درونت بجوشد با همه وجودت، با درونت، وجودت، از صمیم قلبت مردم را عاشقانه دوست بداری.

کسی که در جایگاه اداره مردم قرار می‌گیرد باید این‌گونه باشد. وگرنه اخلاق اداری معنا پیدا نمی‌کند، یعنی باید با همه وجود مردم را دوست بدارد. کدام مردم را؟ همه اداره‌شوندگان را، با هر رنگی، هر سلیقه‌ای، هر مذهبی، هر فکری، هر گرایشی، اینجا دسته‌بندی وجود ندارد. دسته‌بندی برای جاهای دیگر است. برای اداره کردن دسته‌بندی نیست. چون حقوق عمومی وجود دارد.

ادامه سخن حضرت می‌فرمایند «وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَعْتَنِمُ أَكْلَهُمْ» (نهج‌البالغه / نامه ۵۳)، مبدا نسبت به اداره‌شوندگان مانند جانور درنده‌خویی باشید که خوردنشان را غنیمت بشمارد. در دیدگاه علی (ع) کمترین بی‌حرمتی به مردمان، ادا نکردن حقوق آنان، زیر پا گذاشتن مرزهای ایشان، به تأخیر انداختن کارهای شهروندان و مانند این‌ها به معنای دریدن آن‌هاست، «وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَعْتَنِمُ أَكْلَهُمْ فَإِنَّهُمْ صِغَانٌ» اداره‌شوندگان دو گروه‌اند، «إِمَّا أُخٌ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ» یا برادر دینی یعنی مسلمان یا نظیر تو در آفرینش‌اند یعنی انسان. حضرت می‌خواهد حصر ایجاد کند. یعنی می‌خواهد بگوید چیزی بیرون از این نیست. با کسی که روبه‌رو می‌شوید یا مسلمان است یا انسان. مسلمان بی‌قید، یعنی هر مسلمانی، همین که شهادتین گفت، مسلمان است و همین که انسان است بی‌هیچ قیدی باید حقوقش رعایت بشود. هیچ فرقی وجود ندارد. بنابراین شهروند درجه یک، درجه دو مراجعه‌کننده به اداره درجه یک، درجه دو و.... معنا ندارد. به همه باید خدمت شود. بعد حضرت می‌فرمایند که همین‌ها خطاهایی می‌کنند نگاه به مردمان: انسان‌ها بی‌خطا نیستند. اداره‌شوندگان خطا می‌کنند، گاه عمدی، گاه سهوی، کسی که نگاهش را اصلاح کرده باشد همه را

می‌بخشد. بنایش بر بخشش است. ادامه همین مطلب: «يَفْرَطُ مِنْهُمْ الزَّلُّ»، یک لغزش‌هایی از این‌ها سر می‌زند. همین مردم با همین عمومیت « يَفْرَطُ مِنْهُمْ الزَّلُّ » وَ تَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلْلُ»، یک خطاهایی مرتکب می‌شوند « وَ يُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمَدِ وَالْأَخْطَابِ»، یک کار عمدی به خطا انجام می‌دهند و یک کار سهوی، چه باید کرد؟ می‌فرمایند کسی که نگاهش درست شده باشد این است « فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَ صَفْحِكَ» من عفو و صفح، آن‌ها را ببخش. هم عفو، هم صفح، صفح بالاتر از عفو است. عفو بخشیدن، است اما ممکن است آثارش باشد. صفح از کلمه صفحه گرفته شده، یعنی ورق زدن، یعنی ورق بزن، تمام شد. هرکاری کردم، کردم. بگذر، « مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَ تَرْضَى أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَ صَفْحِهِ»، اگر می‌خواهی که خداوند نسبت به تو چنین رفتار کند، بعد نکات آموزنده‌ای را ادامه می‌دهند. می‌گویند نگاه به مردم، اگر کسی کمترین ناروایی را نسبت به مردم روا دارد خودش را در جایگاه جنگ با خدا قرار داده است. باید مردم را اینگونه دید، تا مناسبات اداری اخلاقی شوند. یعنی کسی که در جایگاه اداری قرار می‌گیرد باید بداند در نظر علی(ه) کمترین بی‌حرمتی نسبت به اداره‌شوندگان، حقوق آن‌ها را زیر پا گذاشتن، تعدی کردن به آن‌ها، به منزله اعلام جنگ به خداست. « وَ لَا تَنْصِبَنَّ نَفْسَكَ لِحَرْبِ اللَّهِ»، مبادا با زیر پا گذاشتن حقوق مردم خود را در جایگاه جنگ با خدا قرار دهی.

امیرمؤمنان معتقد است کسی که ستمی و ظلمی به مردم بکند، تعدی و حریم شکنی کند. اعلام جنگ با خدا کرده است. بعد در ادامه می‌فرمایند کسی که چنین

کند این فرد «حَرْبُ اللَّهِ» است نه محارب، مگر اینکه «يُوزَعُ أَوْ يُتُوبُ»، دست بکشد و توبه کند.

حرب الله یعنی چه؟ در عربی وقتی فعلی اینگونه تعبیر می‌شود معنای شگفتی پیدا می‌کند. مثلاً می‌گوییم که فُلَانٌ عَادِلٌ، فلانی عادل است؛ صفت عدالت، اما وقتی می‌گوییم که فُلَانٌ عَدْلٌ، یعنی عین عدالت، پیوسته به عدالت است. امیرمؤمنان می‌گوید کسی که در جایگاه قدرت به مردم تعدی کند این محارب نیست حرب است. یعنی عین جنگ با خداست. خیلی بالاتر از محارب قرار دارد.

اگر چنین نگاهی در جایگاه اداری پیدا شود آن وقت اخلاق اداری درست خواهد شد. بعد از اینکه ما نگاه را اصلاح کردیم باید به سراغ حقوق برویم، یعنی در جایگاه اداری باید با انواع حقوق آشنا باشیم. همه حقوق باید تعریف شده باشد. حقوق تعریف نشده نباید داشته باشیم و یک پدیده‌ای از آموزه‌های حضرت می‌شود استفاده کرد که آن درواقع حقوق‌مداری است، یعنی مبنای تمام رفتارها و مناسبات باید حقوق بشود، هیچ کس در نهاد اداری نباید بیرون از حقوق و حدود عمل کند.

برای روشن شدن مطلب مثالی عرض کنم، دو مثال عملی، زمانی که خوارج بر امیرمؤمنان شورش کردند و آن گونه بی‌منطق و خشک‌مغزانه و خشونت‌بار با امیرمؤمنان روبه‌رو شدند امیرمؤمنان در برابر آن تندی‌ها و تیزی‌ها و بی‌منطقی‌ها و بدرفتاری‌ها مطلبی را بیان کردند که تقریباً همه محدثان و مورخان بزرگ روایتش کردند. مثلاً بلاذری در *امثال اشراف*، طبری در *تاریخ طبری*، قاضی ابویوسف در کتاب *خراج* اش روایت کردند که حضرت فرمودند: «إِنَّ لَكُمْ عِنْدَنَا ثَلَاثًا» شما

مخالفان ما، بدگویان، تندگویان، کسانی که حتی در نماز من اختلال می‌کنید، کسانی که این شعارهای تند و بی‌منطق را می‌دهید بر ما سه حق دارید، حق اولتان این است مادامی که در جامعه و با ما هستید شما از مجامع‌مان و مساجدمان منع نمی‌کنیم. این حقوق شماست. دو، سهم شما را از درآمد عمومی پرداخت می‌کنیم، سهمی از فیه دارید به شما پرداخت می‌کنیم. سه، اگر با ما سخن بگویید با شما سخن می‌گوییم، اگر احتجاج کنید با شما احتجاج می‌کنیم، اگر بر ما شمشیر بکشید به‌ناچار بر شما شمشیر می‌کشیم. با حقوقتان آشنا باشید. این حقوق‌مداری است. اوایل هجرت امیرمؤمنان به کوفه، ایشان ابوالأسود دوئلی را که شخصیت برجسته، ادیب، شاعر و فرمانده نظامی بسیار خوب و از یاران باوفای خود بود قاضی بصره تعیین کرد؛ قاضی القضاة، شهری که بر امام شورش کرده، بیعت شکسته و خیانت کرده بود؛ اما امام همه را بخشیده بود، و حال یک قاضی مقتدری، حضرت حالا در آنجا نصب کرده بود. ابوالأسود مدت کوتاهی آنجا قضاوت کرد. امیرمؤمنان او را عزل کرد، البته بعدها در مقام فرمانده نظامی از او استفاده کرد. ابوالأسود نزد امیرمؤمنان اعتراض کرد که برای چه مرا عزل کردی، من نه جنایتی کردم و نه خیانتی. حضرت فرمود به این دلیل تو را عزل کردم. «إِنِّي رَأَيْتُ كَلَامَكَ يَغْلُو كَلَامَ خَثْمِكَ»، (مستدرک / ۳۰ / ۱۹۷) دیدم در جایگاه قضاوت صدایت را بر صدای متهم یا یکی از طرفین دعوی، که هر کدام از آنها «ختم» گفته می‌شود، در دادگاه بلند کردی.»

این حقوق‌مداری است؛ یعنی رعایت حقوق متهم یا هر یک از طرفین دعوا یا هر کس دیگری، تا بالاترین میزان، اگر چنین نباشد اخلاق معنا پیدا نمی‌کند.

هنگامی که امیرمؤمنان چنین کرد تا آخر حکومتش قاضی‌ای صدایش را بر صدای متهمی بلند نکرد، امیرمؤمنان همه حقوق را می‌گوید باید تعریف شده باشد. مثلاً باید روشن باشد که مبنای اولی و اصلی حقوق چه چیزی است. در دیدگاه علی(ع) مبنای اولی و اصلی حقوق جعل الهی است. بنابراین کسی که حقوق انسانی را زیر پا می‌گذارد به جعل الهی اهانت کرده، جعل الهی را دریده، به این دلیل حرب‌الله است. امیر مؤمنان می‌گویند که خداوند این کار را کرده «وَشَدَّ بِالْإِخْلَاصِ وَالتَّوْحِيدِ حُقُوقَ الْمُسْلِمِينَ فِي مَعْقِدِهِ»، (نهج البلاغه / خطبه ۱۶۷) خداوند حقوق مسلمانان را در گره‌گاه توحید و یکتاپرستی محکم کرد، یعنی شما به محض اینکه بگویید مسلمان شدم حقوق مسلمانی مطرح است. البته این سخن امیرمؤمنان از این باب با این تعبیر حقوق مسلمانان آمده که مقام بیان حلال و حرام اسلام است و گرنه امیرمؤمنان قائل است به اینکه حقوق همه انسان‌ها باید رعایت بشود و هر بی‌حرمتی به هر حقی نسبت به هر انسانی، قرار گرفتن فرد در جایگاه حرب با خداست. به همین دلیل هم امیرمؤمنان مثلاً وقتی کسی را می‌فرستد به مأموریتی ملاحظات حقوقی که به آن سفارش می‌کند از این جنس است.

در اواخر حکومت حضرت، وقتی که امیرمؤمنان جاریه‌بن‌قدامه را برای دفع گروه غارت‌گر مسلم‌بن‌ابی‌ارتات فرستاد، به او سفارش کرد و عهدنامه‌ای برای او نوشت: «اتَّقِ اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُصِيرُ»، برو با تقوا نسبت به خدایی که بازگشتت به سوی اوست، «وَلَا تَحْتَقِرْ مُسْلِمًا وَلَا مُعَاهِدًا»، مبدا مسلمانی یا غیرمسلمانی که در پناه ما زندگی می‌کند تحقیر کنی، در شرایط جنگی نه شرایط عادی. تا این ملاحظات حقوقی معنا نیابد اخلاق اداری معنا نمی‌یابد. «وَلَا تَحْتَقِرْ مُسْلِمًا وَلَا مُعَاهِدًا وَلَا

تَغْمِسَ مَالاً»، مبادا در شرایط جنگی مال کسی را غصب کنی «وَلَا وَكُدًا»، مبادا فرزند کسی را به زور همراه خود سازی. «وَلَا ذَابَةً»، مبادا چارپای کسی را به زور بگیری، «وَإِنْ حَفِيتِ وَتَرَجَّلْتِ» هر چند که پابرهنه و بی مرکب مانده باشی.

در بحث حقوق چیزی که در نظام اداری باید بسیار ملاحظه شود حقوق متقابل و حدود است. این‌ها باید کاملاً تعریف شود یعنی در نهادی اداری باید همه حقوق متقابل کاملاً ترسیم شود. کارمندان و رئیس اداره حقوقشان متقابل است، حق یک طرفه برای هیچ کس وجود ندارد. در این عالم فقط یک نفر حق یک طرفه دارد او هم خداست. «لَكَ أَنْ ذَلِكَ لِلَّهِ سُحْرَانَةٌ دُونَ خَلْقِهِ»، (نهج البلاغه / خطبه ۲۱۶) هیچ کس حق یک طرفه ندارد. تازه خداوند هم اثر کرم و لطفش، حق خودش را دو طرفه کرده، بنابراین، اساساً چیزی به نام حق یک طرفه وجود خارجی ندارد.

اگر حقوق متقابل ادا شد، اخلاق معنا پیدا می‌کند و اگر ما اقسام حقوق را شناختیم و آن‌ها را رعایت کردیم و پاس داشتیم، مثلاً حقوق خداوند را شناختیم، آنگاه اخلاق معنا می‌یابد. به چه معنا، امیرمؤمنان می‌گوید خداوند در هر چیزی حق دارد. «إِنَّ لِلَّهِ فِي كُلِّ نِعْمَةٍ حَقًّا»، این را باید ادا کرد، باید این را دید، ملاحظه کرد که خدا در این آب حق دارد، بنابراین، باید درست استفاده شود. در این امکانات حق دارد یعنی باید درست استفاده شود. این انسان‌ها بالاترین نعمت خدایند باید به درستی پاس داشته شوند، نعمت انسان باید حقوقش را بشناسد، کرامتش را بشناسد، حرمتش را بداند، آبرویش را بداند، معرفت به خودش را، توانایی‌هایش را بداند، خودش را در جایی قرار ندهد که توانایی لازمه را ندارد،

این خلاف شناخت حقوق خود است. باید انسان با حقوق خود کار آشنا باشد. امیرمؤمنان می‌گویند از جمله حقوق کار این است که کار باید به‌درستی ادا بشود، این معنای حق کار است. اگر کسی در کار سستی روا بدارد، حق کار را ادا نکرده، نسبت به کار تعدی کرده و عوارضی دارد. «مَنْ قَصَرَ فِي الْعَمَلِ» (در حکمت ۱۲۷) کسی کوتاهی ببندد در کار «أُتِيْلَى بِالْعَمَمِ» عوارض آن بیماری‌های روحی و روانی است. خودش خبر ندارد، این عوارض آن است. باید کار را تکمیل بکند، کار ناقص انجام دادن خلاف حق کار و مسئولیت است. ناپاکی در کار خلاف حقوق کار است. پیامبر(ص) فرمود: «مَنْ عَمِلَ عَمَلًا فَلْيُتَّقِنَهُ»؛ هر کسی هر کاری انجام می‌دهد باید آن را متقن انجام بدهد، با ثبات، محکم، بی‌عیب، کیفی. باید با حقوق مردم آشنا باشیم. یعنی مردم چه حقوقی دارند. چه طوری باید حقوق آنها ادا بشود. چگونه رعایت حرمتشان بشود. چگونه با آنها سخن گفته بشود. چگونه چرخه کار برای آنها مهیا شود. این‌ها همه حقوق مردمان است. مسئولان چه حقوقی دارند؟ چه حرمتی برای آنها باید پاس داشته شود؟ چگونه باید خیرخواهی شوند؟ چگونه باید انتقاد بشوند؟ چگونه باید نسبت به آنها پذیرا شد؟ چگونه باید قوانین دنبال بشود؟ چگونه نباید قانونی و فرمان قانونی زیر پا گذاشته شود؟ چگونه باید کار پی‌گیر بشود تا انجام شود؟ اینها حقوق مسئولان است. اگر ما این بستر را فراهم کردیم، در مرحله بعد باید با وظایف آشنا باشیم، هر کس در حیطه خودش باید وظایفش را بداند، خرد و کلان وظیفه‌اش را بداند و نسبت به آن احساس مسئولیت بکند. از نمونه‌های زیبا در *نهج البلاغه* در تبیین وظیفه‌شناسی نامه بیست و پنج *نهج البلاغه* است، در این نامه امیرمؤمنان حتی گفته‌اند کارمند دولت چگونه

باید راه برود. مثلاً اگر کارمندی می‌خواهد برود، نباید مبدا به‌گونه‌ای برود که مردم بترسند هم‌چنین بیان کرده‌اند با چه ادبیاتی باید با مردم حرف بزنند، چگونه با مردم سلام و احوال بکنند «وَلَا تُخَدِّجْ بِالتَّحِيَّهِ لَهُمْ»، مبدا در احترام به مردم کم بگذاری.» و ملاحظاتی که باید صورت بگیرد.

وقتی ما این سه اصل را فراهم کردیم یعنی نگاه‌شناسی، حقوق‌شناسی و وظیفه‌شناسی، باید به دنبال این باشیم که تمهیدات و مقدماتمان را درست بنا بکنیم. اولین چیزی که تقویم و تمديد و مقوم است شایسته‌سالاری است. یعنی افراد در جایگاه مناسبشان، براساس صلاحیت‌هایشان قرار بگیرند. امیر مؤمنان می‌گویند هر فسادی در دستگاه اداری در درجه اول از بی‌صلاحیتی جایگاه نادرست افراد ناشی می‌شود. حضرت می‌فرماید: «أَمْ وَاللَّهِ لَقَدْ أَكَّاهَ بِشَيْءٍ فَكَانَ فُلَانِي لِبَاسِي رَا بِي تَن كَرَد كِه قَد تَنَش نَبُود»، خرابی‌ها، نابسامانی‌ها از اینجا آغاز می‌شود. اول این را باید درست کرد. بنابراین امیر مؤمنان در مجموعه آموزه‌هایشان بیش از هر چیز به این مسئله پرداختند.

در عهدنامه مالک اشتر، در دوازده قسمت به این مطلب می‌پردازند. معیار و راهکارها می‌دهند، شیوه‌های انتخاب صحیح را ترسیم می‌کنند. اگر این فراهم شد کافی نیست. هنر مدیریت این است که در انسان‌ها در حوزه کارشان انگیزش‌های لازم را ایجاد کند تا با علاقه کار کنند. امیر مؤمنان می‌گوید اگر انسان در جایی قرار بگیرد که به آن علاقه نداشته باشد کور کار می‌کند: «فَإِنَّ الْقَلْبَ إِذَا أُكْرِهَ عَمِيَ» قلب انسان اگر وادار به کار بشود، مجبور می‌شود، کور می‌شود. هنر مدیریت این است

که این کوری‌ها گرفته بشود. افراد را در جایی قرار بدهیم که علاقه دارد یا اگر این امکان نیست علائق و انگیزه‌های لازم را فراهم کنیم.

سومین بستر تأمین مالی است. در دیدگاه امیر مؤمنان، اخلاق زمانی زمینه مناسب پیدا می‌کند که افراد تأمین باشند، قرار دادن انسان‌ها در تنگنای مالی و انتظار اخلاق اداری بسیار دور از واقع است. حضرت به مالک می‌گوید وقتی کسی برای کاری را انتخاب کردی: «تُمْ أَشْبِعُ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ؛ کاملاً تأمینش کن». «إسبَاحُ رِزْقٍ» یعنی فراخ، امیر مؤمنان می‌گویند اینجا گشاده دست باش، جایی که باید مراقبت کنی اینجا نیست در اسراف‌ها، بی‌تدبیری‌ها و در تصمیم‌های غلط است که منجر به هزینه‌های سنگین می‌شود. این را باید درست تأمین کنیم، إسبَاحُ رِزْقٍ بکنیم. سپس اخلاق فراهم می‌شود. در ادامه می‌بینم، آن وقت اخلاق چگونه مهیا می‌شود.

چهارم قانون‌گرایی و مرزبانی است. اگر در نهادی اداری قانون پاس داشته بشود، حریم‌ها حفظ بشود، اخلاق بستر مناسب رشد پیدا می‌کند. امیر مؤمنان از خودشان آغاز می‌کنند، می‌گویند من بیش از همه مراقبت قانونی می‌کنم. این قدر درباره خودم مراقبت قانونی می‌کنم که اگر همه عالم را به من بدهند که یک سر سوزن ظلم کنم، نمی‌کنم: «وَاللَّهِ لَوْ أُعْطِيتُ الْأَقْلِيمَ السَّبْعَةَ بِمَا تَحْتِ أَفْلاكِهِا عَلَيَّ أَنْ أُعْصِيَ اللَّهَ فِي غَلَّةِ أُسْئِلُهُا جُلْبَ شَعِيرَةٍ مَا فَعَلْتُهُ»؛ هفت اقلیم را با هر چه در این هستی است به من بدهند بگویند پوست جویی را از دهان مورچه‌ای بگیر، ما همه چیز را به تو می‌دهیم، من این کار را نمی‌کنم». این قانون‌گرایی است. اگر در نهادی اداری قانون‌گرایی پیدا شد اخلاق نیز در بستر مناسب رشد پیدا می‌کند.

پنجم امنیت شغلی است. یعنی کسانی که در نهادی اداری قرار می‌گیرند باید احساس امنیت کنند. به این معنا که بدانند هیچ کس بیرون از ضابطه نمی‌آید و نمی‌رود، حریم هیچ کارمندی دریده نمی‌شود، حرمت کسی زیر پا گذاشته نمی‌شود، با آبروی کسی بازی نمی‌شود، در این چابپلوسی راه ندارد، انتقاد و صراحت‌گویی پذیرفته است، کسی به دلیل انتقاد، خیرخواهی، و نصیحت تهدید نمی‌شود، چیزی در پرونده او ثبت نمی‌شود، استقبال می‌شود، تشویق می‌شود، این امنیت شغلی ایجاد می‌کند. به همین دلیل امیر مؤمنان نهاد اداری را این‌گونه تعریف می‌کند. حتی گاهی امیر مؤمنان جابه‌جایی نیرو که می‌کند چنان حریم نگه می‌دارد مبدا کارگزاری کمترین آسیبی ببیند، حضرت می‌خواستند عُمَر بن اَبی سَلَمَه را از فرمانداری بحرین بردارند و همراه خود به جنگ صفین ببرند، نامه‌ای به او نوشتند و در آن توضیح می‌دهد. آن قدر توضیح می‌دهد که مبدا این مسئولی که می‌خواهد جابه‌جا کند کمترین آسیب مدیریتی ببیند با این ملاحظات، حتی یک جابه‌جایی باید آن قدر با ملاحظات انسانی و اخلاقی باشد که کمترین آسیبی برای کسی فراهم نشود.

ششم نظارت، بازرسی، پیگیری، امیر مؤمنان می‌گویند که هیچ کس در دستگاه اداری نباید بیرون از نظارت باشد. از پایین‌ترین تا بالاترین، باید نظارت بشود. حتی می‌گفتند بر من نظارت کنید. اگر در دستگاه اداری نظارت نباشد زمینه بی‌اخلاقی فراهم می‌شود. البته نظارت کافی نیست حتماً باید بازرسی هم باشد، پیگیری هم باشد. با فلسفه آن، فلسفه‌ای که امیر مؤمنان ترسیم می‌کند با فلسفه‌های دیگر متفاوت است. می‌گویند نظارت، بازرسی، پیگیری، فلسفه‌ای دارد. در درجه اول

دیدن زحمات و خدمات «فی تَثْبِیتِ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳) در ثبت کردن، ضبط کردن زحمات و خدمات‌ها. دو کمک کردن، سه دیدن کاستی‌ها و پرکردن، چهار، تذکر دادن و جلوگیری کردن، پنج، برخورد کردن با جرم‌ها و خلاف‌ها، اگر با چنین بستر و زمینه‌ای نظارت و بازرسی و پیگیری انجام شود آن‌گاه سمت اخلاق اداری رشد خواهد کرد.

هفتم ارزش‌یابی، قدردانی، مزادهی امیر مؤمنان می‌گویند هیچ کس نباید بیرون از این‌ها باشد و در هیچ دستگاهی نباید افراد احساس کنند که یکسان‌اند: «وَلَا یَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ»؛ نباید کسی که خوب کار می‌کند و کسی که بد کار می‌کند، نیکوکار و بدکار یکسان باشند. «دوغ و دوشاب نباید یکسان باشند: «فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ»؛ دلیلش این است که انسان نیکوکار، توانا، مبتکر انگیزه‌اش را از دست می‌دهد و انسان بدکار می‌شود، به بدکاری تشویق می‌شود.

این بستر که فراهم شد قواعدی باید رعایت شود که امیر مؤمنان برای یک این قواعد توضیحاتی دارند که ما می‌توانیم به‌نیکی از آن استفاده کنیم. اول بحث امانت‌داری، هر عملی در مجموعه اداری باید امانت‌دارانه و در چهارچوبی کاملاً امین اتفاق بیفتد و هیچ کس خلاف آن عمل نکند. دوم خدمت‌گزاری با لوازمش که امیر مؤمنان برای خدمت‌گزاری لوازمی بیان کردند، مثلاً پرهیز از منت‌گذاری، پرهیز از بزرگ‌نمایی نسبت به کارها و چیزهایی که اتفاق افتاده و نشان ندادن بیشتر از آنچه هست تا کار خودش خودش را نشان بدهد. چگونه با مردم سخن گفتن، چگونه کارها را خدمتگذارانه انجام دادن.

اصل مسئولیت‌پذیری؛ این‌که هر کسی خواهان مسئولیت باشد، مسئولیت را نعمتی بر خودش بداند، چگونه آن مسئولیت را دنبال بکند.

اصل انضباط کاری؛ همه چیز به سامان باشد، در جای خودش باشد، بی‌نظمی در کار نباشد.

اصل پیگیری؛ که هر دستگاهی موظف باشد کار را به‌درستی پیش ببرد، چیزی نباید بیرون از این پیگیری بماند.

اصل مهرورزی؛ با عشق و علاقه و دوستی نسبت به مجموعه کارها انجام بشود هم مجموعه نسبت به خودشان، و نسبت به ارباب‌رجوع، اصل رفق و رزی؛ با مدارا کارها را پیش بردن پرهیز از تندی و تیزی.

اصل خوش‌رفتاری؛ با لوازم آن که امیر مؤمنان برایشان نکاتی را بیان می‌کنند. می‌گویند نسبت به لبخند نهاد اداری باید حساس بود. امیر مؤمنان حتی به لبخند کارمندهایشان حساس‌اند. می‌گویند با مردم حتماً باید با لبخند روبه‌رو بشوید: «سَعِ النَّاسَ بِوَجْهِكَ وَ مَجْلِسِكَ وَ حُكْمِكَ». (نهج البلاغه / نامه ۷۶) تمام این‌ها را کنترل می‌کردند.

اصل بردباری؛ نهادهای اداری باید کاملاً بردبار باشند.

اصل دادورزی؛ نهادهای اداری باید کاملاً با عدالت، داد، انصاف، عمل کنند.

اصل نفی خودکامگی؛ هیچ‌گونه استبداد و خودکامگی صورت نگیرد، همه کارها با مشارکت و مشورت صورت بگیرد. هیچ‌کس احساس نکند که حرف اول و آخر را می‌زند تا اینکه دستگاه به آن اخلاق مناسب حرکت بکند.

اگر ما این ساختمانی، که من مختصر ترسیم کردم، به‌خوبی بشناسیم و در قدم بعد برای آن راهکاری ارائه کنیم سازوکارهای اجرایی تدارک ببینیم به نظر می‌رسد می‌تواند منشأ تحولات اساسی در مناسبات اداری به سمت آن اخلاق مطلوب باشد.

با تشکر از استاد دلشاد تهرانی و خسته نباشید به ایشان و همین‌طور حضار محترم، به نظر می‌رسد استاد مطالب بیشتری داشتند که به دلیل ضیق وقت کمتر در خدمت شما بودیم. ولی دوست داریم همین‌جا از ایشان قول بگیریم که در جلسات آینده جلسه‌ای هم اختصاصاً در مورد اخلاق اداری بیشتر در خدمتشان باشیم.

سؤال: اگر ما اخلاق اداری را به سه حوزه مبانی، مقومات و اصول تقسیم کنیم جو و چالش جدی ما در عرصه اداری کشور در کدام یک از این سه حوزه است، این را برایمان بفرمایید. نکته دومی که می‌خواستم پیشنهاد کنم را آقای دکتر ... (۲۰):
۱۰۲) فرمودند منتهی باز یادآوری می‌کنم. در بخش مقومات و ممهدهات همچنین اصول خیلی گذرا به جهت ضیق وقت شما گذر کردید، گرچه حالا من هم یک نگاهی دارم از فرمایش شما استفاده می‌کنم یا نگاهم را اصلاح می‌کنم یا همان نگاه را برایش تأکید بکنم که اینجا بالاخره آن جو موجود در کشور ما که مبنی بر یک اخلاق اسلامی باید دستگاه‌های اداری ما سامان پیدا بکنند، این چیزی که الان وجود دارد قابلیت‌های حاکم، تفاوت‌هایش با آن حقیقتی که در دل بیانات حضرت علی‌بن‌ابیطالب در نهج‌البلاغه آمده کجاست، آن موقع باید از حضرت عالی درخواست بکنیم که یک وقت مستوفایی را روی بحث هم اصول، هم مقومات

بیشتر بگذارید که انشاءالله ما این جو را در بدنه اداری و اجرایی وزارت ارشاد را بتوانیم سامان بدهیم انشاءالله.

جواب: به نظر می‌رسد که ما در هر سه حوزه مشکلات جدی داریم. منتهی در بعضی قسمت‌ها می‌توانیم راحت‌تر به سمت اصلاح برویم. بعضی از قسمت‌ها شاید یک قدری باید برنامه‌ریزی‌مان با تأمل بیشتری باشد. گمان می‌کنم که ما باید دو کار را شروع کنیم، با این امید که روزی این دو کار به جایگاهی مناسب برسد. اول این که سازوکارهای اجرایی و قانونی فراهم بکنیم و هر سه این مسائل.

زمینه‌های آموزشی و تربیتی تدارک ببینیم. امیدوار باشیم مثلاً بعد از یک سال، دو سال، پنج سال، ده سال به جایگاه مناسبمان برسیم، در هر سه زمینه یعنی مثلاً در آن بحث نگاه‌شناسی، حقوق‌شناسی، وظیفه‌شناسی نیاز داریم که سازوکارهای اجرایی تدارک ببینیم، هم لازم است کار آموزشی تربیتی داشته باشیم. در حوزه بسترها باز همین طور، حالا ممکن است در بعضی از آن‌ها در عرض یکی دو سال به نتیجه برسید، مثلاً فرض کنید تأمین مالی ممکن است بشود ولی آیا اینکه ما به آن جایگاهی برسیم که اصل خدمتگزاری است، با آن روحیه‌ای که امیر مؤمنان در خدمتگزاری تعریف می‌کند. من اشاره کردم مثلاً یکی از چیزهایی که امیر مؤمنان در خدمتگزاری می‌گوید این است که در این دستگاه اداری «أَعْطِ مَا أُعْطِيتَ هِنِيئاً» (نهج البلاغه / نامه ۵۳) آن کاری که انجام شدنی است باید به نحو مطلوب انجام بشود. یعنی فردی وارد دستگاه اداری می‌شود احساس خستگی، ناراحتی، برخورد بد، گردش‌های طولانی، ... نداشته باشد. ممکن است این پنج شش سال یا هفت سال طول بکشد، نمی‌شود به سرعت همه این‌ها را فراهم کرد.

حضرت می‌گوید کسی می‌آید وارد دستگاه اداری، اصلاً کارش انجام نشدنی است، غلط است، خلاف قانون است: «وَ اِمْنَعُ فِی اِجْمَالٍ وَ اِعْذَارٍ»؛ این را باید رد کرد بازیابی و عذرخواهی، تربیت یک انسانی که بتواند این گونه رفتار کند کمی طول می‌کشد. به نظر می‌رسد در هر سه حوزه باید این دو اصل را برقرار کرد. یعنی به دنبال سازوکارهای قانونی و اجرایی رفت، اینکه عرض کردم مثلاً امیرمؤمنان بخشنامه می‌کند بله، اما کنار این بخشنامه نگاه‌ها را هم تصحیح می‌کند، کار آموزشی تفسیر می‌کند، کار تربیتی هم می‌کند. حضرت بخشنامه می‌کنند آقا تو که در جایگاه مدیریت نشستی باید، آن جلسه‌ای که با مردم داری، ارباب رجوع داری، یک جلسه باز باشد، قبض در آن نباشد، سخن گفتنت این گونه باشد، لبخند زدنت این گونه باشد، چهره‌ات این گونه باشد، حتی چهره‌ات باید این طوری باشد، حضرت این‌ها را نظارت می‌کردند. حالا فراهم کردن یک چنین شرایطی باید کنترل شده، اصلی شدنی است، شدنی نیست چقدر می‌شود این کارها را کرد. از بعضی از مدیریت‌های جدید دنیا که چنین تجاربی دارند درس بگیریم. به نظر اگر امروز شروع کنیم بهتر از فرداست، یعنی امروز برویم دنبال سازوکارهای قانونی و اجرایی آن و سازوکارهای آموزشی و تربیتی آن بهتر از فرداست. چون این طور نیست که اگر کاملاً نمی‌توانیم انجام دهیم پس رهاش کنیم. یک قدم هم که پیش برویم خوب است. گاهی می‌گویند آقا این فاصله دارد با ما، اگر فاصله داشته باشد ولی می‌توانیم به اندازه یک گام برای کم کردن فاصله برداریم. اصلاً امیرمؤمنان را شما وقتی خودش را می‌بینید در دوران خلفا، امیرمؤمنان اگر توانسته کمترین اصلاح را بکند کرده، هیچ وقت ناامید نبوده اگر توانسته یک قدم هم بردارد

برداشته‌اند. به نظر می‌رسد که ما ولو بتوانیم یکی از این‌ها را هم فراهم کنیم باید بکنیم. اما راهش همین دو اصل است، اما چه مقدار و اینها، به نظرم اینها در هر سه لنگی‌های جدی داریم، فاصله ما خیلی زیاد است و فرصت‌هایی هم که داشتیم استفاده نکردیم، همین امروز شروع کنیم.

لطف می‌کنید کتاب را هم معرفی کنید.

کتاب «ریاب امانت»، «اخلاق اداری در نهج‌البلاغه» از انتشارات دریا، این کتاب با همین رویکرد نوشته شده است تا نظمی به ادارات داده شود حالا چه مقدار می‌توانیم در آن حیطه‌های خودمان اجرایی‌اش بکنیم.

سؤال: یکی دو نکته به نظرم رسید بگویم شما لطفاً اصلاح کنید. یکی اینکه در این مباحث آموزش بسیار خوب است مشکل ما در جنبه عملی است مثلاً قوانین را آموزش می‌دهیم مثل قوانین رانندگی که خیلی روشن و واضح است ولی در عمل بالاترین تصادفات را داریم یا مثلاً رشوه و... به نظر می‌رسد بحث برمی‌گردد به حوزه فرهنگی یعنی در واقع به فرهنگ اداری مناسب نیاز داریم. بنابراین، فکر می‌کنم در بحث فرهنگ‌سازی، دولت نقش و اهمیت بسزایی دارد و عملکرد دولت در این زمینه بسیار تعیین‌کننده و مؤثر است با توجه به این نکته فکر می‌کنید ما بعد از انقلاب اسلامی در این زمینه چه میزان موفق بوده‌ایم و چه جاهایی کاستی داشته‌ایم.

جواب: به نظر می‌رسد که باید هم آموزش دهیم تا آن فرهنگ را ایجاد و هم در قسمت اجرایی و عملیاتی آن را کنترل کنیم. البته سهم عمده اجرا برعهده دولت است. یعنی از نظر اجرایی بار سنگین بر دوش دولت است. اما از نظر

فرهنگ‌سازی در حوزه آموزش و تربیت، کار همه است. یعنی نمی‌توان انتظار داشت که دولت بتواند به تنهایی از پس آن بریاید بسترهایی فراهم کرد تا همه درگیر بشوند، که مثلاً نوع نگاه به کار و مسئولیت، باید در نظام آموزشی جا پیدا کند، افراد این طوری بار بیایند. باید یک نگاه ایجاد شود، یک مثالی من عرض بکنم و آن در آدم جا بیفتد. گمان می‌کنم از قول راننده مرحوم شهید بهشتی این نقل شده که ما مثلاً آن موقع یک شبی داشتیم اواخر شب می‌رفتیم ساعت دوازده هم گذشته بود، داشتیم از یک چهارراهی می‌رفتیم، رسیدیم دیدیم چراغ قرمز است. نه پلیسی هست، نه ماشینی، نه آدمی. خلوت است من گاز دادم که رد بشوم مرحوم شهید بهشتی گفت بایست. گفت من هم گوش کردم و بازور کمی ایستادم پشت چراغ قرمز، گفتم تعجب می‌کنم الان آقا چراغ قرمز است و آن طرف هم که کسی نیست، پلیسی هم نیست، چراغ قرمز را برای چه گذاشته‌اند؟ چراغ قرمز را گذاشته‌اند برای اینکه ماشین‌ها به هم نخورند، حالا که ماشین نیست موضوعیت ندارد. مرحوم شهید بهشتی ظاهراً گفته بودند ما اگر این چراغ را رد بکنیم عادت می‌کنیم که در موانع دیگر هم رد بشویم، اگر چنین فرهنگی در ما پیدا بشود، فرهنگی که در آن حریم انسان تحت هیچ شرایطی دریده نشود. این فرهنگ‌سازی عمده‌ترین کار است. بخش برنامه‌ریزی، حمایتی و بسترسازی آن به عهده دولت است. ولی در واقع همه نهادها، سازمان‌ها، افراد باید در آن سهم باشند و هنر دولت این است که بتواند این مشارکت را فراهم بکند.

اینکه ما چه قدر روی این مسائل کار کردیم بارها تصمیم گرفته شده، نمی‌دانم فرض کنید که بحث تحول اداری، نمی‌دانم در این آخرها هم دیگر مثلاً شما

بخشنامه‌های تکریم ارباب رجوع شاید آخرین‌ها باشد و خود ما هم تجربه کردیم جاهایی رفتیم که این تابلوی تکریم ارباب رجوع دیده می‌شد زیر همان به آدم تعدی می‌کردند و هیچ ملاحظه‌ای نبود. معلوم می‌شود که با آن درست نمی‌شود. آن لازم است، خوب است، قدم مثبتی است ولی باید مجموعه‌نگری کرد. من به نظر می‌آید که اشکال عمده ما این بوده که این را یک مجموعه ندیدیم، یعنی آن شش اصل؛ پیش‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، روش‌ها، کنش‌ها، گویش‌ها، باید این‌ها را برای دستگاه اداری‌مان تعریف کنیم بعد سازوکار مناسب را با توجه به نظام اداریمان پیدا بکنیم بعد برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کنیم، تا در یک برنامه زمان‌بندی شده به جایگاه مطلوبمان برسیم. گمان نمی‌کنم چنین کار انجام گرفته باشد.

نخست اصل نظارت: یعنی دستگاه نظارتی [...] و جمله حضرت است که

می‌گوید نظارت باید برای ثبت کردن زحمات و خدمات باشد.

دو: اصل کمک: یعنی هر جا نیاز به کمک است کمک کنید.

سوم: اصل اصلاح کاستی‌ها.

چهارم: اصل بازدارندگی.

پنجم: اصل برخورد با تخلف

این عباس اموالی را جابجا کرده حضرت به او تذکر داده درست شده،

حذف‌اش نکرده‌اند اگر بسترهای مناسب آماده شد به جایگاه مطلوب می‌رسیم.

یعنی باید کارکنان را از نظر مالی تأمین کنیم سپس بر اعمالشان نظارت کنیم زیرا

تأمین مالی از تخلفات پیشگیری می‌کند و در صورت بروز تخلف به افراد تذکر

بدهیم.

مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهج البلاغه

پیش‌گفتار

بحث «مدیریت» و «حکومت» در نهج‌البلاغه بحث بسیار جدی و گسترده‌ای است. دلیلش هم این است که غالب مطالب نهج‌البلاغه (تقریباً ۹۷-۹۸ درصد) در دوران حکومت امیرمؤمنان مطرح شده است. یعنی از مجموعه نامه‌ها فقط یک نامه، از مجموعه خطبه‌ها ۱۳ خطبه، و از حکمت‌ها هم چند حکمت است که به دوران قبل از حکومت حضرت مربوط می‌شوند و بقیه مباحث نهج‌البلاغه در دوران حکومت حضرت ارائه شده است. از آنجا که امیرمؤمنان تلاش بسیار زیادی در اصلاح ساختار حکومتی و مدیریتی داشته‌اند، بدیهی است که قسمت عمده‌ای از مطالب ارائه‌شده در دوران حکومت ایشان، ناظر به تحولات حکومتی و مدیریتی باشد. بنابراین علی‌القاعده باید بحث مدیریت و حکومت در نهج‌البلاغه پررنگ باشد که هست.

چشم انداز

اگر آموزه‌های موجود در نهج البلاغه و خانواده این آموزه‌ها را بررسی کنیم؛ چند الگو^۱ برای مدیریت منابع انسانی می‌توان از نهج البلاغه استخراج کرد که این گفتار به دنبال نگاهی اجمالی به یکی از این الگوهاست.

الگوی مورد نظر بر شش عنصر سامان یافته است:

- ۱- خاستگاه و پایگاه مدیریت منابع انسانی؛ به این معنا که بنای مدیریت منابع انسانی بر چیست و تکیه‌گاه‌هایش بر چه اموری است.
- ۲- روابط و مناسبات مدیریت منابع انسانی؛ که خطوط حاکم و جهت‌دهنده را در مدیریت منابع انسانی روشن می‌کند. مدیریت منابع انسانی در چارچوب روابط انسانی صورت می‌گیرد و «روابط و مناسبات» در حقیقت این چارچوب را تعریف می‌کنند.
- ۳- اصول و قواعد؛ که بیانگر مجموعه ای از اصول و قواعد کلی عملی حاکم بر روابط انسانی است.
- ۴- سازوکار مدیریت منابع انسانی؛ که مراحل و گام‌های عمل به مدیریت منابع انسانی در این بخش مطرح شده است.
- ۵- آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی؛ یعنی یافتن آسیب‌ها در هر گامی که برداشته می‌شود.

¹ . Model

۶- اصلاحگری؛ به این معنا که در هر گامی اگر آسیبی وجود داشت

همان‌جا باید آن آسیب اصلاح شود.

نمودار ۱ کلی این الگو و نحوه عملکرد هر کدام از این شش عنصر را نشان می‌دهد. در این نمودار، «خاستگاه و پایگاه مدیریت منابع انسانی» به صورت بنای مدل در نظر گرفته شده است؛ «روابط و مناسبات» و «اصول و قواعد» در کنار هم عمل می‌کنند تا «روابط و مناسبات» به‌درستی معنا پیدا کند؛ «سازوکار مدیریت منابع انسانی» بر روی این دو ستون، استوار گشته؛ و در نهایت به دنبال این هستیم که به نتایج برسیم.^۲

آبر خلاف تصویری که برخی افراد دارند؛ در مجموعه معارف ما به‌وضوح دیده می‌شود که «تکلیف‌گرایی» و «نتیجه‌گرایی» دو روی یک سکه‌اند. انسانی را تکلیف‌گرا می‌نامند که به تکلیف عمل می‌کند و «تکلیف» در تعریف معارف ما این است که ما برای رسیدن به «نتیجه» برنامه‌ریزی و تلاش کنیم. در ادبیات امیرمؤمنان نیز این همراهی «تکلیف‌گرایی» و «نتیجه‌گرایی» دیده می‌شود. یعنی امیرمؤمنان در حکومت و مدیریت به دنبال دست‌یابی به اهدافی مشخص و معین است و برنامه‌ریزی و تلاش برای دست‌یابی به این اهداف را تکلیف می‌داند. در پایان عهدنامه مالک‌اشتر (نامه پنجاه و سوم نهج‌البلاغه) حضرت به صراحت بیان کرده‌اند که تمام این کارها و حرف‌ها و آموزه‌های ما برای این است که به اهدافی دست پیدا کنیم. تعبیر حضرت در آن‌جا این است که:

وَ أَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ بِسَعَةِ رَحْمَتِهِ وَ عَظِيمِ قُدْرَتِهِ عَلَىٰ إِعْطَائِهِ كُلَّ رَغْبَةٍ أَنْ يُؤَقِّنِي وَ إِتَاكَ لِمَا فِيهِ رِضَا مِنْ
الْإِقَامَةِ عَلَى الْعُدْرِ الْوَاضِحِ إِلَيْهِ وَ إِلَى خَلْقِهِ مَعَ حُسْنِ الثَّنَاءِ فِي الْعِبَادِ وَ جَمِيلِ الْأَثَرِ فِي الْبِلَادِ وَ تَمَامِ النُّعْمَةِ وَ
تَضْعِيفِ الْكِرَامَةِ

و من از خدا درخواست می‌کنم - به واسطه‌ی گستردگی رحمتش و توانایی بسیار بزرگش بر دادن هر خواسته‌ای - که موفق کند مرا و تو را بر آن‌چه که خشنودیش در آن است [یعنی]: داشتن دلیل روشن در برابر خدا و خلق او [برای کارهایی که انجام داده‌ایم]، همراه با خوش‌نامی در میان بندگان، و یادگارهای زیبا در شهرها، و کامل نمودن نعمت، و چندبرابر کردن کرامت [انسانی]

شرح فراز:

حضرت می‌فرمایند:

أَنْ يُوقَّعِي وَ إِيَّاكَ

یعنی ما در مدیریت می‌خواهیم توفیق پیدا کنیم و به نتایج برسیم.

حضرت در ادامه، نتایج را هم بیان کرده‌اند که در جلسه گذشته به‌طور مفصل راجع به آن توضیح دادم و در این‌جا برای یادآوری فقط به صورت کلی اشاره می‌کنم:

امیر مؤمنان نتیجه‌گیری و هدف‌گذاری را از حکومت و مدیریت، رضای الهی بیان کرده‌اند:

لِمَا فِيهِ رِضَاءٌ

و چون رضای الهی امری کلی است برای آن پنج شاخص مطرح کرده‌اند که هدف ما در حکومت و مدیریت این پنج شاخص کلی است. – البته در بحث سازوکار مجدداً به این‌ها اشاره خواهیم کرد- یعنی کلیات ما این‌هاست:

• مِنْ الْإِقَامَةِ عَلَى الْعُدْرِ الْوَاضِحِ إِلَيْهِ وَ إِلَى خَلْقِهِ

یعنی هر عملی در سازوکار مدیریت باید قابل دفاع باشد. هیچ کاری بدون ضابطه، حساب، بررسی و دقت‌های لازم نباید صورت بگیرد. کار باید به گونه‌ای باشد که در محکمه الهی و محکمه مردمی پذیرفته بشود.

• مَعَ حُسْنِ الشَّنَاءِ فِي الْعِبَادِ

یعنی کار باید به گونه‌ای باشد که بندگان خدا خوب بگویند. باید مردم راضی باشند. رضایت مردم، رضایت مشتری، رضایت ارباب رجوع مهم است.

• وَ جَمِيلِ الْأَثَرِ فِي الْبِلَادِ

یعنی اولاً بهره‌وری، بالندگی، معنویت، عمران و آبادی و... ثمره کار باشد و ثانیاً این ثمره درست و زیبا خودش را نشان بدهد.

• وَ تَمَامِ النِّعْمَةِ

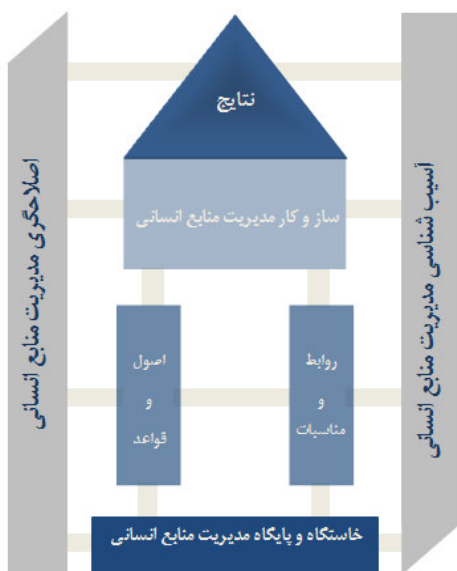
یعنی کامل شدن نعمت‌های مادی و معنوی در آن مجموعه‌ای که اداره می‌شود.

• وَ تَضْعِيفِ الْكِرَامَةِ

یعنی مضاعف شدن و چندبرابر شدن کرامت‌ها و حرمت‌های انسانی.

این پنج تا، هدف‌های کلی است. امیرمؤمنان در واقع در هر حوزه مدیریتی و حکومتی به دنبال این بوده که این‌ها به‌عنوان اهداف کلی محقق بشوند.

آسیب‌شناسی و اصلاحگری نیز دائماً در این مدل در کنار یکدیگر عمل می‌کنند تا مدیریت منابع انسانی از هر گزندی مصون بماند. یعنی در این ساختار مدام باید آسیب‌شناسی صورت بگیرد و هر جا که آسیبی مشاهده شد کار به درون سیستم بازگردد و اصلاح شود.



نمودار یک

خاستگاه و پایگاه مدیریت منابع انسانی

برای خاستگاه و پایگاه مدیریت منابع انسانی، هشت عنوان اساسی در مجموعه آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌یابیم که در این گفتار فقط اشاره‌ای گذرا به آن‌ها خواهیم داشت:

۱- مدیریت منابع انسانی باید خاستگاهی مردمی داشته باشد

وقتی قرار است شما به‌عنوان مدیر در سازمانی منصوب شوید باید آن سازمان نسبت به شما پذیرش داشته باشد. اگر سازمان نسبت به شما ناخواهی داشته باشد نمی‌توانید روابط انسانی درستی برقرار کنید و در نتیجه نمی‌توانید از یک پایگاه استوار برخوردار شوید. اصلاً وقتی که ناخواهی در روابط انسانی پیدا می‌شود کار آسیب می‌بیند؛ هزینه‌ها بالا می‌رود و مدیر نمی‌تواند برنامه‌اش را جلو برد. برای همین است که چه پیش از نصب و چه پس از نصب هر فرد در سازمان، نظر اداره‌شوندگان (اعم از مردم و کارکنان سازمان) بسیار مهم است.

وقتی شما به‌عنوان یک مدیر بالاسری می‌خواهید فردی را در سازمانی منصوب کنید حتماً پیش از آن باید با اعضای سازمان، تبادل نظر داشته باشید. این‌طور نیست که آن‌ها هیچ اطلاعی نداشته باشند و یک‌دفعه ببینند که مدیری بالاسر آن‌ها منصوب شده است. هرگز در آموزه‌های امیرمؤمنان و رفتار ایشان چنین چیزی نمی‌بینیم.

حال اگر فردی که سازمان او را می‌پذیرد معرفی شد؛ مدیر سازمان (مدیر بالاسری) باید توجه داشته باشد که دلایل نصب آن فرد را برای اداره‌شوندگان

بیان کند تا آن‌ها نسبت به او پذیرش بیشتری پیدا کنند. امیرمؤمنان وقتی مالک اشتر را به مصر فرستادند نامه‌ای به مردم مصر نوشتند^۳ و در آن نامه توضیح دادند که این مالک چه ویژگی‌هایی دارد و چرا من دارم او را به مصر می‌فرستم.

پس از نصب نیز، در صورت نارضایتی اداره‌شوندگان از مدیر منصوب‌شده؛ مدیر بالاسری باید سخنان معترضان را کامل بشنود و اگر آن‌ها دلایل معقولی آوردند، باید بپذیرد و آن مدیر را عوض کند. معقول بودن دلیل هم بسیار روشن است. مثلاً اگر بگویند «این مدیر منصوب‌شده هیچ تخصصی مرتبط با این سازمان ندارد و یا هیچ علمی در این حوزه ندارد اما فرد دیگری هست که تخصص دارد؛ علم هم دارد؛ توانش هم مثل این یکی است و بهتر است شما او را مدیر بگذارید» حرف معقولی است و باید پذیرفت. مدیر سازمان نباید خودرأیی داشته باشد. حضرت می‌فرمایند:

وَلَا تَقُولَنَّ إِنِّي مُؤَمَّرٌ أَمْرٌ فَاطَاعُ

نگو چون من گفته‌ام باید اطاعت شود!

حتی اگر دلیل‌های بسیار سطحی از سوی اعضای سازمان مطرح شود؛ مثلاً بگویند «ما اصلاً از این فرد خوشمان نمی‌آید» باز هم باید با آن‌ها وارد گفتگو شوید. اگر می‌توانید قانعشان کنید و اگر نتوانستید و تغییر مدیر منصوب‌شده

^۳ نامه سی و هشت نهج‌البلاغه

^۴ نامه ۵۳

هزینه بسیار سنگینی برای مجموعه به دنبال نداشت؛ آن فرد را عوض کنید و فرد دیگری که از نظرتان دارای صلاحیت است به اداره‌شوندگان عرضه کنید. به هر حال آن‌ها هستند که باید با این فرد کار کنند.

نمونه‌ی بسیار گویا و روشنی در رفتار سازمانی امیرمؤمنان وجود دارد که احکام این بخش را می‌توان از همین نمونه استخراج کرد.

قیس بن سعد بن عباده استاندار مصر بود. به دلیل فضایی که ایجاد شده بود و کارهایی که معاویه صورت داده بود نظر فرماندهان امام این بود که قیس برداشته شود. مردم مصر هم خواهان این شده بودند که قیس برداشته شود و محمد بن ابی‌بکر را خواسته بودند. امیرمؤمنان شورایی تشکیل دادند. در آن شورا فرماندهان استدلال کردند؛ امیرمؤمنان هم استدلال کردند. حضرت اصرار داشتند که قیس گزینه مناسبی است و باید مردم را توجیه کرد.

فرماندهان گفتند: نه، قیس را بردارید!

امام فرمودند: بسیار خوب، حالا اگر قیس را برداریم نظرتان روی کیست؟

گفتند: محمد بن ابی‌بکر.

امام فرمودند: نه، هاشم مرقال مناسب‌تر است.

باز امام استدلال کردند و فرماندهان نپذیرفتند. گفتند: نه، مردم هم محمد را می‌خواهند.

امام بالاخره تن دادند به محمد بن ابی‌بکر. قیس را برداشتند؛ محمد را گذاشتند. البته بعدها امام فرمودند که اگر هاشم مرقال را گذاشته بودم آن

اتفاق‌هایی که در مصر افتاد رخ نمی‌داد. هرچند که ملامتی بر محمد بن ابی‌بکر نیست؛ او به‌خوبی مدیریت کرد ولی نظر من هاشم بن مرقال بود. با این‌که نظر امام درست بود؛ به محمد بن ابی‌بکر تن دادند.

۲- مدیریت منابع انسانی از پایگاه بندگی خدا و برای رضایت خدا پیش از این اشاره کردم که امیرمؤمنان در پایان عهدنامه مالک اشتر مطلوب غایی را رضایت خدا می‌دانند. به همین دلیل جلب رضایت خداوند مدام باید جلوی چشم ما باشد. چون اگر هدف غایی فراموش شود یا حتی یک لحظه از آن غفلت صورت گیرد روابط و مناسبات آشفته خواهد شد. امیرمؤمنان مکرر بیان کرده‌اند که از پایگاه بندگی خدا می‌خواهند مدیریت کنند. در ابتدای بیشتر نامه‌های مدیریتی و حکومتی حضرت چنین عباراتی آمده است:

هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ^۵

این آن چیزی است که بنده خدا، علی پسر ابوطالب، سرپرست مؤمنان بدان فرمان داده است.

یا:

مِنْ عَبْدِ اللَّهِ عَلِيِّ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ^۶

[این، نامه یا فرمانی است] از جانب بنده خدا، علی، سرپرست مؤمنان.

^۵ نامه‌ی ۲۴ -و.

^۶ نامه‌های ۱ و ۳۸ و ۵۰ و ۵۱ و ۶۰ و ۶۳ و ۷۵ -و.

حضرت علاوه بر این، بندگی خدا را به اداره‌شوندگان نیز یادآوری می‌کردند.
در خطبه ۲۱۶ می‌فرمایند:

فَإِنَّمَا أَنَا وَ أَنْتُمْ عِبِيدٌ مَمْلُوكُونَ لِرَبِّ لَّا رَبَّ غَيْرُهُ

جز این نیست که من و شما همگی بندگان و مملوکان پروردگاری هستیم که
جز او پروردگاری نیست.

۳- مدیریت منابع انسانی بر اساس خودسازی و خودمهاری

کسی که می‌خواهد در جایگاه مدیریت نیروی انسانی قرار بگیرد باید انسان
خودساخته و خودمهارشده‌ای باشد. حضرت در اوایل عهدنامه مالک اشتر
فرموده‌اند:

وَ أَمْرُهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ مِنَ الشَّهَوَاتِ

فرمان داد او را (امیرمؤمنان فرمان داد مالک را) که به شدت نفس خود را مهار
کند

وَ يَزَعُهَا عِنْدَ الْجَمَمَاتِ

و هنگام سرکشی‌ها، نفس را باز دارد

فَإِنَّ النَّفْسَ أَمَارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ اللَّهُ

زیرا [خاصیت] نفس [این است که] بسیار به بدی امر می‌کند؛ مگر این که خدا
به انسان رحمت آورد.

انسان هنگامی که در جایگاه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد برخی کارهایی
که برای دیگران مباح و آزاد است برای او ممنوع می‌شود. ممکن است در

جایگاه معمولی و در روابط اجتماعی عادی، برخی سخن گفتن‌ها، بعضی نشست و برخاست‌ها، یا به کار بردن برخی ادبیات‌ها، جایز باشد که در جایگاه مدیریت منابع انسانی جایز نیست. حضرت در ادامه همان جملات قبلی در عهدنامه‌ی مالک اشتر در این باره فرموده‌اند:

فَأَمْلِكُ هَوَاكَ

هوای نفس خودت را مهار کن

وَشُحِّ بِنَفْسِكَ عَمَّا لَّا يَجِلُّ لَكَ

و از آن چیزی که بر تو در جایگاه مدیریت جایز نیست شدیداً خودداری کن!
و به همین دلیل است که امیرمؤمنان عثمان بن حنیف را توبیخ می‌کند.^۷ چون او به مجلس مهمانی‌ای رفته که در جایگاه استاندار نباید می‌رفته. حضور در آن مهمانی برای دیگران آزاد است اما او نباید در آن مجلس شرکت می‌کرده!
حضرت در ادامه، «شُحِّ بِنَفْسِكَ» (بازدارندگی شدید نفس) را چنین توضیح می‌دهند:

فَإِنَّ الشُّحَّ بِالنَّفْسِ الْإِنْصَافُ مِنْهَا فِيمَا أُحِبَّتْ أَوْ كَرِهَتْ^۸

بازداشتن نفس این است که در آنچه نفس تو می‌پسندد یا ناخوشایند می‌دارد؛ راه انصاف را بپیمایی.

۴- مدیریت منابع انسانی از پایگاه عقلانیت

^۷ ر.ک. نامه ۴۵

^۸ نامه ۵۳

امیرمؤمنان در خطبه ۱۵۴ بیان بسیار زیبایی دارند. می‌فرمایند:

فَلْيَصِدِّقْ رَأْيَهُ أَهْلَهُ وَ أَلْيَحْضِرْ عَقْلَهُ

سرپرست و مسئول باید با اداره‌شوندگانش صادق باشد و باید [در تمام

تصمیم‌گیری‌ها] عقلش را وارد میدان کند [و عقلانی عمل کند].

زیرا راه بدون عقلانیت، روشن نخواهد بود. در حکمت ۴۲۱ آمده است:

كَفَاكَ مِنْ عَقْلِكَ مَا أَوْضَحَ لَكَ سُبُلَ عَيْكَ مِنْ رُشْدِكَ

آن چیزی که راه رشد و عی (بالندگی و گمراهی) را از هم جدا می‌کند و

روشن می‌کند عقل است.

حضرت، مهم‌ترین تکیه‌گاه مدیریت را عقل و عقلانیت می‌داند:

لَا مَالَ أَعُوذُ مِنَ الْعَقْلِ^۹

هیچ مالی (هیچ امکانی) [برای مدیر] سودمندتر از عقل نیست.^{۱۰}

۵- مدیریت منابع انسانی بر مبنای امانت‌داری و کفایت امور

کسی که در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرد باید در تمام زمینه‌ها امانت‌دار باشد.

زیرا انسان‌ها، اموال، روابط، جایگاه راهبری مجموعه، همه و همه امانت‌هایی

در دست مدیرند. حضرت در نامه پنجم نهج‌البلاغه می‌فرماید:

وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ

^۹ حکمت ۱۱۳

^{۱۰} حضرت در ادامه همین حکمت، نسبت بین عقل و برنامه‌ریزی درست را نیز تبیین می‌کنند:

لَا عَقْلٌ كَالْتَدْبِيرِ

هیچ عقلی مثل تدبیر (برنامه‌ریزی درست) [در مدیریت] نیست.

مسئولیت امانتی بر گردن تو است.

یک مدیر علاوه بر این که خود امانت‌داری پیشه می‌کند؛ باید با افرادی که در جایگاه مدیریت قرار می‌دهد نیز به گونه‌ای رفتار کند که به سمت امانت‌داری سوق داده شوند:

فَإِنَّ تَعَاهِدَكَ فِي السِّرِّ لَأُمُورِهِمْ حَدُّوهُ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ أَمَانَتِهِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ^{۱۱}
مراقبت نهانی تو از کارگزارانت، آن‌ها را به امانت‌داری و مردم‌داری (ملایمت و نرمی با شهروندان) وا می‌دارد.

در کنار امانت‌داری که خاستگاه مدیریت منابع انسانی است؛ پایگاه مدیریت و آن‌چه درحقیقت از مدیر خواسته می‌شود کفایت امور است:

وَ قَدْ اسْتَكْفَاكَ أَمْرَهُمْ^{۱۲}

از تو خواسته می‌شود که کار مردم را کفایت کنی.

۶- مدیریت منابع انسانی بر اساس بهترین اندوخته

کسی که منابع انسانی را مدیریت می‌کند باید به بهترین اندوخته در مدیریت تکیه داشته باشد. امیرمؤمنان بهترین اندوخته را این‌گونه معرفی می‌کند:

فَلْيَكُنْ أَحَبَّ الدَّخَائِرِ إِلَيْكَ ذَخِيرَةُ الْعَمَلِ الصَّالِحِ

باید محبوب‌ترین اندوخته‌ها نزد تو گنجینه عمل صالح باشد.

عمل صالح یعنی بهترین عمل در مناسب‌ترین شرایط در بهترین زمان با بهترین

^{۱۱} نامه ۵۳

^{۱۲} نامه ۵۳

روش. عمل مدیرانه را عمل صالح می‌گویند و چنین عملی است که بالنده است:

حُسْنُ التَّدْبِيرِ يُنْمِي قَلِيلَ الْمَالِ

اگر امکانات کم باشد با حسن تدبیر (عمل صالح) می‌توان همان امکانات کم را افزایش داد

وَسَوْءُ التَّدْبِيرِ يُفْنِي كَثِيرَةً^{۱۳}

و اگر اموال و امکانات مدیریتی بسیار زیاد هم باشد؛ نبود تدبیر درست (عمل صالح) تمام آن امکانات را به باد فنا می‌دهد.

۷- مدیریت منابع انسانی در جهت رضایت مردم و با ملاک قرار دادن نظر مردم

رضایت مردم، محور مدیریت است و - همان‌گونه که پیش از این اشاره کردم^{۱۴} - امیرمؤمنان آن را یکی از هدف‌های اساسی مدیریت می‌داند:

وَأَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ... أَنْ يُوفِّقَنِي وَإِيَّاكَ... مَعَ حُسْنِ الثَّنَاءِ فِي الْعِبَادِ...^{۱۵}

و از خدا می‌خواهم... که مرا و تو را موفق کند به این‌که... مردم از مدیریت ما خوب بگویند و راضی باشند.

^{۱۳} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم / حکمت ۸۰۸۱

^{۱۴} ر.ک. ابتدای همین گفتار، پاورقی بخش چشم‌انداز

^{۱۵} نامه ۵۳

حضرت در فراز دیگری از همین نامه ۵۳ پس از این که به مالک اشتر گوشزد می‌کنند:

وَ أَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ

مردم کارهای تو را [با دیده تیزبینشان] نگاه می‌کنند

سخن مردم و نظر مردم را ملاک صالح بودن مدیریت معرفی می‌نمایند:

...إِنَّمَا يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسُنِ عِبَادِهِ

جز این نیست که بر صالح بودن عملکرد مدیریت، استدلال می‌شود با آنچه که خداوند بر زبان بندگانش جاری می‌کند.

۸- مدیریت منابع انسانی با تکیه بر سنت امداد الهی

کسی که وارد مدیریت می‌شود اگر سنت‌های الهی را بشناسد؛ قوانین الهی را بداند و بر مبنای آن‌ها عمل کند خدا نیز او را یاری می‌کند. تعبیر حضرت در نامه ۵۳ چنین است:

فَإِنَّهُ جَلَّ اسْمُهُ قَدْ تَكْفَّلَ بِنَصْرِ مَنْ نَصَرَهُ وَ إِعْزَازِ مَنْ أَعَزَّهُ

خداوند تکفل کرده (ضمانت کرده) که هر کس او را یاری کند؛ [در مدیریت] یاریش نماید و هر کس او را عزیز بدارد عزتش ببخشد.

اگر مدیر، خلاف سنت‌ها و قوانین حاکم بر خلقت و خلاف عقل عمل نکند و تمام کارهایش کاملاً کارشناسی شده باشد؛ مدیریتش در مجرای سنت امداد قرار خواهد گرفت. برای روشن شدن مطلب، به نمونه‌ای از این سنت‌های حاکم بر خلقت که در کلام امیر مؤمنان نیز آمده اشاره می‌کنم.

باز کردن فضای انتقاد، سنتی است که اگر در مدیریت، مراعات کنید؛ یعنی کارکنان شما به راحتی بتوانند از مجموعه انتقاد کنند و به خلافها اعتراض نمایند؛ سنت امداد بر شما جاری می‌شود و خدا مدیریت شما را تقویت می‌کند. عبارت حضرت بسیار زیباست. می‌فرماید:

وَاجْعَلْ لِدَوَىٰ الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تُفَرِّغُ فِيهِ شَخْصَكَ

برای کسانی که با تو سخنی دارند؛ نظری دارند؛ اعتراضی دارند؛ وقتی را اختصاص بده که در آن وقت برای شنیدن نظر و انتقاد و اعتراض آنها فارغ‌البال باشی

وَ تَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا

و برای این کار در یک مجلس عمومی بنشین که هر کس می‌خواهد بیاید (دسته‌بندی شده و تبعیض‌آمیز نباشد)

فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ

و در آن مجلس برای خدایی که تو را آفریده متواضعانه رفتار کنی (مجلس است تکلفی و تصنعی نباشد)

وَ تَقْعُدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَ أَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَ شُرَطِكَ

و نیروهای پاسدار و نگهبان و محافظت را به کناری بفرستی [تا مردمان احساس نگرانی نداشته باشند]

حَتَّىٰ يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَتَعِّعٍ

تا کسی که می‌خواهد سخن بگوید یا انتقاد و اعتراض کند؛ بدون ترس و لرز و

بدون لکنت زبان سخن بگوید [و نقد کند]

فَأِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ

زیرا مکرر از رسول خدا شنیدم که می‌فرمود:

لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ

«هیچ جامعه‌ای [و هیچ سازمانی] پاک و سالم نمی‌شود

لَا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوِيِّ غَيْرَ مُتَتَّعٍ

مگر زمانی که در آن جامعه [و در آن سازمان] انسان‌های ضعیف بتوانند بدون

ترس و لرز و لکنت زبان حقشان را از قوی بگیرند [و بتوانند به راحتی نقد و

اعتراض کنند و حق‌خواهی و دادطلبی نمایند]»

امیرمؤمنان پس از نقل قول رسول‌الله - صلی الله علیه و آله - می‌فرماید:

ثُمَّ احْتَمِلِ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَالْعِجَّ

و تو به عنوان یک مدیر و مسئول، تندی و تیزی و بدزبانی آن مردم را تحمل

کن (اگر در نقد و اعتراضشان بد عمل کردند؛ تندی و خشونت نشان دادند؛

بدزبانی کردند؛ تو تحمل کن)

و نَحِّ عَنْهُمْ الضِّيْقَ وَالْأَنْفَ

و بر آن‌ها تنگ‌نگیر و نسبت به آن‌ها خودکامگی نکن

يَسْطُرِ اللَّهُ عَلَيْكَ بِذَلِكَ أَكْنَافَ رَحْمَتِهِ وَيُوجِبُ لَكَ ثَوَابَ طَاعَتِهِ^{۱۶}

^{۱۶} نامه ۵۳

اگر این گونه [که گفتیم] رفتار کنی؛ خداوند از همه طرف درهای رحمت خود را بر تو می‌گشاید و پاداش این اطاعت و بندگی را به تو می‌دهد.

مناسبات و روابط انسانی در مدیریت منابع انسانی

در مدیریت منابع انسانی، خطوط حاکم و چارچوب‌هایی وجود دارد که اگر بخواهیم مناسبات و روابط انسانی سالم و درستی داشته باشیم باید داخل این خطوط و چارچوب‌ها حرکت کنیم. از مجموع آموزه‌های امیرمؤمنان، دوازده خط حاکم بر مناسبات و روابط انسانی به دست می‌آید که در این گفتار فقط به اشاره سریع و معرفی کوتاهی بسنده می‌کنم:

۱- رحمت‌گرایی و محبت‌ورزی

در تمام روابط انسانی حتی آن هنگام که مدیر ناچار به مجازات است؛ باید رحمت و محبت بر او حاکم باشد. در عهدنامه مالک اشتر آمده است:

وَأَشْعِرُ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللَّطْفَ بِهِمْ

قلبت را از رحمت به شهروندان و محبت به آنان و لطف به ایشان لبریز کن!
مدیری که قلبش لبریز از محبت به مردم باشد؛ مدیری است که در تمام امور خویش از چارچوب رحمت و محبت تجاوز نمی‌کند.

۲- مرزبانی و حریم‌داری

مدیریت روابط انسانی باید کاملاً حریم‌نگهدار باشد و بسیار مراقبت کند که هیچ حرمتی زیر پا گذاشته نشود. حریم هیچ انسانی، حریم هیچ کاری و مرز

هیچ چیزی نباید شکسته شود. حضرت در ادامه همان فراز قبلی عهدنامه مالک اشتر می فرماید:

وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ^{۱۷}

مبادا نسبت به مردم مانند جانور درنده‌خویی باشی که خوردن آن‌ها را غنیمت بشماری.

این تعبیر امیرمؤمنان استعاره از این است که مبادا حقی را زیر پا بگذاری؛ حریمی را بشکنی؛ اعتبار و حرمت انسانی را نادیده بگیری و کرامت کسی را زیر پا بگذاری. حضرت با این تعبیر استعاری، زشتی و پلیدی حرمت‌شکنی را بسیار هنرمندانه تصویر می‌کند.

مرزبانی و حریم‌داری آن‌قدر باید مراقبت شود که در هیچ جامعه و سازمانی، آبروی هیچ‌کس حتی تهدید هم نشود و به هیچ وجه کسی در مسائل شخصی افراد جست‌وجو نکند. برای همین است که حضرت به مالک اشتر سفارش می‌کند:

وَلْيَكُنْ أْبْعَدَ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ وَ أَشْنَاهُمْ عِنْدَكَ أَطْلُبُهُمْ لِمَعَايِبِ النَّاسِ^{۱۸}

دورترین افراد و دشمن‌ترین آن‌ها نزد تو باید کسانی باشند که بیشتر، عیب مردمان را جست‌وجو می‌کنند.

۳- تلقی انسانی از اداره‌شوندگان

^{۱۷} نامه ۵۳

^{۱۸} نامه ۵۳

کسی که در جایگاه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد باید از همه، تلقی انسانی و با همه برخورد انسانی داشته باشد. یعنی باید توجه داشته باشد که همه این‌هایی که تحت مدیریت او هستند انسان‌اند و برای هیچ‌کدام از آن‌ها کم‌نگذارد و تبعیض انسانی قائل نشود. از نگاه امیرمؤمنان یک مدیر باید خود را خدمت‌گزار همه بداند و به همه خدمت کند. می‌فرماید:

فَإِنَّهُمْ صِئْفَانِ

کسانی که تو اداره می‌کنی دو گروه هستند

إِمَّا أُخٌ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ^{۱۹}

یا برادر دینی تو اند (یعنی مسلمانند) یا در آفرینش هم‌نوع تو اند (یعنی انسانند) [پس باید به همه خدمت کنی!]

۴- بخشش و گذشت و بزرگواری

طبیعی است که در هر جامعه و یا سازمانی، خطاهایی پیش می‌آید. باید در همه حال توجه داشت که بنا و اصل و اساس در مناسبات و روابط انسانی، بخشش و گذشت و بزرگواری است. امیرمؤمنان در عهدنامه مالک اشتر فرموده‌اند:

يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلَلُ

کسانی که تو اداره می‌کنی خطاهایی مرتکب می‌شوند

وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ

و بر آن‌ها اشتباه‌هایی عارض می‌شود

^{۱۹} نامه ۵۳

وَأَيُّوتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمَدِ وَالْخَطَا

و ممکن است به عمد یا به سهو کاری کنند که تو نمی‌پسندی

فَأَعْطِهِمْ مِنْ غَفْوِكَ وَ صَفْحِكَ

[در این موارد] با بخشش و گذشت خودت با آن‌ها روبرو شو!

البته حساب جرم جداست. اگر کارگزار یا مأموری جرمی انجام داد و تعدی‌ای به مردم کرد؛ به تناسب جرمش قطعاً باید مجازات شود، اما حضرت در فرض بروز چنین پیشامدی، خوشحالی از مجازات کردن را نیز نهی می‌کنند:

وَلَا تُنْذِمَنَّ عَلَى عَفْوٍ

هرگز از بخشیدن پشیمان نشو

وَلَا تَبْجَحَنَّ بِعَفْوِيهِ

و [اگر کسی شایسته مجازات بود و مجازات شد] هیچ‌گاه از مجازات کردن خشنود مگرد

یکی از دلایل این سفارش شاید این باشد که بروز جرم، نشانه وجود عیب و اشکالی در سازمان است. حضرت در ادامه، باز هم بر رفتار بزرگوارانه تأکید می‌کنند:

وَلَا تُسْرِعَنَّ إِلَى بَادِرِهِ وَجَدْتَ مِنْهَا مَنذُوحَةً^{۲۰}

و تا جایی که راه گذشتی می‌یابی هرگز به سمت خشم گرفتن [و مجازات کردن] مشتتاب!

^{۲۰} نامه ۵۳

۵- انبساط‌گرایی

مدیریت باید در حوزه‌های مختلف، باز و منبسط باشد؛ نه منقبض و بسته. برای انبساط‌گرایی در مدیریت، وجوه گوناگونی در کلام امیرمؤمنان می‌یابیم. یکی از این وجوه گره‌گشایی است. حضرت به مالک اشتر توصیه می‌کنند که فضای مدیریتش به گونه‌ای باشد که گره‌ها گشوده شود. مدیریت باید گره‌گشا باشد؛ باید مشکل را حل کند نه این‌که وقتی گرهی پیدا شد گرهی بر گره بیفزاید. تعبیر حضرت این است:

أَطْلِقْ عَنِ النَّاسِ عُقْدَةَ كُلِّ حِقْدٍ

از مردم گره هر کینه‌ای را باز کن

وَ اقْطَعْ عَنْكَ سَبَبَ كُلِّ وِثْرِ^{۲۱}

و ریشه‌ی هر کینه‌جویی را ببر!

وجه دیگر انبساط‌گرایی که در کلام حضرت خودنمایی می‌کند گشاده‌رویی است. در نامه بیست و هفتم فرموده‌اند:

فَاخْفِضْ لَهُمْ جَنَاحَكَ

پر و بال تواضع برای مردمان بگستر

وَ اَلِنْ لَهُمْ جَانِبَكَ

و با آنها ملایم رفتار کن

وَ ابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ^{۲۲}

^{۲۱} نامه ۵۳

و چهره‌ات را برایشان بگشا!

در نامه چهل و ششم نیز تعبیری شبیه به همین را بیان کرده‌اند.^{۲۳}
مدیریت حضرت مدیریتی است که حتی لبخند مدیران در آن مراقبت می‌شود.
در این دستگاه مدیریتی یک مدیر باید خود را بررسی کند؛ ببیند که در روز
چقدر لبخند می‌زند و چقدر اخم می‌کند تا حتی بتواند از این نظر هم خود را
اصلاح کند. امیرمؤمنان مراقبت می‌کردند که مدیران و مسئولانشان با مردم
گشاده‌رو باشند. در نامه هفتاد و ششم فرموده‌اند:

سَعِ النَّاسَ بِوَجْهِكَ

با مردم گشاده‌رو باش

دو وجه دیگر انبساط‌گرایی که در همین فراز و در ادامه همین جمله آمده است
یکی داشتن روابط عمومی گسترده و مناسب و پرهیز از تشریفات است و
دیگری پرهیز از سخت‌گیری در صدور دستورهاست. می‌فرمایند:

...و مَجْلِسِكَ

مجلس‌هایت [و روابطت] باید گشاده و منبسط باشد

وَ حُكْمِكَ

دستورها و حکم‌هایت نیز باید گشاده باشد (نباید در دستور دادن انقباض و
سخت‌گیری و تندی داشته باشی)!

^{۲۲} نامه ۲۷

^{۲۳} وَ اخْفِضْ للرَّعِيَّةِ جَنَاحَكَ وَ ابْسَطْ لَهُمْ وِجْهَكَ وَ اَلِنْ لَهُمْ جَانِبَكَ

از دیگر وجوه انبساط‌گرایی در کلام حضرت میدان دادن به زیردستان برای فعالیت و طرح ایده‌ها و افکار جدید در سازمان است. در نامه ۵۳ فرموده‌اند:

فَأَفْسَحْ فِي آمَالِهِمْ

به خواسته‌ها، آمال و آرزوهای افراد مجموعه [و چیزهایی که آن‌ها برای تحول در سازمان می‌توانند پیشنهاد کنند] میدان بده!

۶- اصلاح مراتب قدرت مدیریتی

سلسله مراتب قدرت باید به گونه‌ای باشد که هیچ‌کس برای خودش قدرت مطلق احساس نکند. علاوه بر این در مدیریت علوی که یک مدیریت الهی است؛ مدیران مدام باید به خود و مجموعه‌شان گوشزد کنند که هیچ‌کس در جایگاه قدرت مطلق قرار ندارد. حضرت هنگامی که می‌خواهند مالک اشتر را برای فرمانداری مصر بفرستند همین کار را می‌کنند. می‌فرمایند:

فَأِنَّكَ فَوْقَهُمْ

تو سرپرست آن‌ها هستی

وَ وَالِي الْأُمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ

و زمامدار، سرپرست تو و بالاسر تو است

وَ اللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَ لَأَكَّ

و خدا بالاسر سرپرست تو [و بالاسر همه] است.

در مدیریت علوی قدرت کاملاً پخش شده است و کسی که در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرد باید همه را تا پایین‌ترین فرد، به درستی به کار گیرد. بالاترین فرد

بی‌نیاز از همه نیست و پایین‌ترین فرد کسی نیست که از او بی‌نیاز باشند. بیان حضرت این است:

وَ كَيْسَ أَمْرُؤٌ وَإِنْ عَظُمَتْ فِي الْحَقِّ مَنَزِلَتُهُ وَ تَقَدَّمَتْ فِي الدِّينِ فَضِيلَتُهُ بِفَوْقِ أَنْ يُعَانَ عَلَى مَا حَمَلَهُ اللَّهُ مِنْ حَقِّهِ

کسی که منزلتش از همه بالاتر و فضیلت و برتریش در دین از همه پیش‌تر باشد؛ بی‌نیاز نیست از این‌که در حمل آن‌چه خدا بر دوشش گذاشته از دیگران کمک بگیرد

وَ لَا أَمْرُؤٌ وَإِنْ صَغُرَتْهُ النَّفُوسُ وَ افْتَحَمَتْهُ الْعُيُونُ بِدُونِ أَنْ يُعِينَ عَلَى ذَلِكَ أَوْ يُعَانَ عَلَيْهِ^{۲۴}

و آن انسانی که در دیده‌ها کوچک محسوب می‌شود و او را به حساب نمی‌آورند؛ مدیریت از کمک گرفتن از او بی‌نیاز نیست.

۷- خوشبینی و نگاه مثبت به شهروندان و اداره‌شوندگان

«حُسْنِ ظَنِّ» یا خوشبینی آثار و برکات فراوانی دارد که برخی از آن‌ها با توجه به کلام امیرمؤمنان از این قرارند:

• آسان شدن کار مدیریت:

وَ اعْلَمْ أَنَّهُ كَيْسَ شَيْءٌ بِأَدْعَى إِلَى حُسْنِ ظَنِّ وَالِ بَرَعِيَّتِهِ^{۲۵}

^{۲۴} خطبه ۲۱۶

^{۲۵} نامه ۵۳

هیچ چیز مثل نگاه مثبت و خوشبینی به اداره‌شوندگان کار مدیریت را سهل نمی‌کند.

• مستحکم شدن روابط انسانی بر محور محبت:

مَنْ حَسَنَ ظَنَّهُ بِالنَّاسِ حَازَ مِنْهُمْ الْمَحَبَّةَ^{۲۶}

هر کس به مردم خوش گمان باشد محبت آن‌ها را برای خود جمع می‌کند.

• آرامش قلبی مدیر:

خُذْ مِنْ حُسْنِ الظَّنِّ بِطَرْفِ تَرْوِخٍ بِهِ قَلْبِكَ وَ يَرْوِخُ بِهِ أَمْرُكَ^{۲۷}

خوش‌گمانی را برای خود فراهم کن تا هم قلبت آرامش پیدا کند و هم کار [مدیریت] ات روان شود.

امیرمؤمنان عوامل به‌وجودآورنده خوشبینی را نیز چنین بیان کرده‌اند:

مِنْ إِحْسَانِهِ إِلَيْهِمْ

باید به اداره‌شوندگان نیکی کرد

وَ تَخْفِيفِهِ الْمُتُونَاتِ عَلَيْهِمْ

باید سنگینی بار هزینه‌ها از دوش اداره‌شوندگان برداشته شود

وَ تَرْكِ اسْتِكْرَاهِهِ إِيَّاهُمْ عَلَى مَا لَيْسَ لَهُ قِبَلَهُمْ^{۲۸}

و کاری که مسئولیتی در قبال آن ندارند نباید بر عهده آن‌ها گذاشته شود.

^{۲۶} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم / حکمت ۵۳۳۱

^{۲۷} بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار / ج ۷۵ / ص ۱۹۰

^{۲۸} نامه ۵۳

۸- رسیدگی والدینی در روابط انسانی

امیرمؤمنان تأکید دارند که در روابط و مناسبات مدیریتی، مدیر و مسئول چنان به کارکنانش رسیدگی کند که پدر و مادر به فرزندشان رسیدگی می‌کنند. در نامه ۵۳ فرموده‌اند:

ثُمَّ تَفَقَّدُ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وُلْدِهِمَا

آنچنان به کار کارکنان رسیدگی کن که پدر و مادر به فرزندشان رسیدگی می‌کنند [با همه عشق، علاقه، دلسوزی و صمیمیت]

وَلَا يَتَفَقَّمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ

آن کارهایی که انجام می‌دهی تا آن‌ها را تقویت کنی بر تو سنگین نیاید

وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ

و لطف‌هایی را که به آن‌ها می‌کنی هرچند کوچک باشد؛ حقیر محسوب نکن (مسائل ریز آن‌ها را هم مورد توجه و رسیدگی قرار بده)!

۹- جلب نیک‌خواهی اداره‌شوندگان

مدیر باید در روابط و مناسبات به گونه‌ای عمل کند که دوستی مردم، اداره‌شوندگان و یا مصرف‌کنندگان را فراهم آورد. در نامه ۵۳ آمده است:

وَإِنْ أَفْضَلَ قُرَّةِ عَيْنِ الْوَلَاءِ اسْتِيفَامَةُ الْعَدْلِ فِي الْبِلَادِ وَظُهُورُ مَوَدَّةِ الرَّعِيَّةِ

دو چیز بیش از همه دیده زمامداران را روشن می‌کند: برپایی عدالت و ظهور محبت اداره‌شوندگان.

امیرمؤمنان برای جلب نیک‌خواهی اداره‌شوندگان راهکارهایی نیز بیان کرده‌اند که این گفتار گنجایش پرداختن به آن‌ها را ندارد.

۱۰- خدمت‌گزاری

در روابط و مناسبات انسانی، هر عملی باید با عشق و علاقه و روابط لطیف و روحیه خدمت‌گزاری انجام شود. امیرمؤمنان در نامه ۵۳ روحیه خدمت‌گزاری را این‌گونه توصیف می‌کنند:

وَ أَعْطِ مَا أُعْطِيَْتَ هَيِّنًا

کاری که انجام می‌دهی باید گوارا انجام شود (بدون این‌که هیچ سختی و تندی و بداخلاقی در آن دیده شود)

وَ اَمْنَعُ فِي إِجْمَالٍ وَ إِعْذَارٍ

و آن کاری که نباید انجام شود؛ منع کردن تو از آن کار باید با زیبایی و عذرخواهی همراه باشد.

۱۱- تلقی بشری از خود

هیچ‌کس نباید در روابط و مناسبات مدیریتی از خودش تلقی غیربشری و ماورایی داشته باشد. یک مدیر باید توجه داشته باشد که بشر است و باید مدیریت بشری بکند و اگر چیزی از او پنهان بماند متوجه نمی‌شود. حضرت در نامه ۵۳ می‌فرمایند:

وَ إِنَّمَا الْوَالِي بَشَرٌ

مدیر، بشر است [و نیروی غیبی ندارد]

لَا يَعْرِفُ مَا تَوَارَى عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ

اگر مسائلی را مردم از او پنهان بدارند و اطلاعات به او داده نشود؛ نمی‌تواند خودش خبردار شود

وَلَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكَذِبِ

و به حق برجسی نخورده تا مصادیق راست و دروغ روشن باشد.

یعنی مدیر باید با مردم روبرو شود؛ حرف آن‌ها را بشنود و بر مبنای آن اطلاعات، تصمیم بگیرد و عمل کند.

۱۲- ادبیات مدیریتی

در مدیریت باید ادبیاتی لطیف، سالم، درست و به‌دور از پیرایه‌های زشت به کار گرفته شود. زیرا انسان با سخن گفتن، درحقیقت خودش را تعریف می‌کند. در حکمت ۳۹۲ نهج‌البلاغه آمده است:

تَكَلَّمُوا تُعْرَفُوا

سخن بگویند تا شناخته شوید

فَإِنَّ الْمَرْءَ مَخْبُوءٌ تَحْتَ لِسَانِهِ

زیرا انسان زیر زبانش مخفی است.

معنای این تعبیر کنایی حضرت این است که روحیه‌ی افراد، شخصیت آن‌ها، صفات و ویژگی‌هایشان، دیدگاه‌هایشان، ضعف‌ها و قوت‌هایشان در ادبیاتشان ظهور پیدا می‌کند. ادبیات هر کس معرف شخصیت اوست و به همین دلیل امیرمؤمنان ادبیاتی که به کار می‌گیرد دارای ویژگی‌هایی است که برآمده از روح

متعالی ایشان است. یک مدیر علوی باید سعی کند همان‌گونه که در مسیر خودسازی گام بر می‌دارد و روح خود را تا رسیدن به علی - علیه‌السلام - تعالی می‌بخشد؛ ادبیات مدیریتی خویش را نیز به ادبیات امیرمؤمنان نزدیک کند. در این جا به برخی از ویژگی‌های ادبیات مدیریتی علوی اشاره می‌کنم:

- ادبیات مدیریتی امیرمؤمنان تحکمی و متجبرانه و مستبدانه نیست.

حضرت وقتی فرمان حکومتی صادر

می‌کنند می‌فرمایند:

هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ^{۲۹}

این چیزی است که بنده خدا فرمان داده است.

نمی‌گوید «أَمْرُ» (فرمان می‌دهم)؛ سوم شخص غایب (أَمَرَ) به کار می‌برد. یعنی من نیستم که فرمان می‌دهم؛ این سخن حق است؛ این قانون است. سپس با خشوع تمام متذکر می‌شوند که این فرمان را بنده‌ی خدا داده است و با این تذکر، تمام تکبر و تجبر و استبداد را در هم می‌شکنند. این نمونه‌ی روشنی از به‌کارگیری ادبیات لطیف در مدیریت است!

- حضرت هشدار می‌دهند که در این ادبیات نباید ستایشگری و

ستایش دوستی باب شود:

ثُمَّ رَضُّهُمْ عَلَىٰ آلَا يُطْرُوكَ^{۳۰}

^{۲۹} نامه‌های ۲۴ و ۵۳

^{۳۰} نامه ۵۳

[هنگامی که کسانی را به کار گرفتی] آنها را به گونه‌ای بی‌رور که تو را ستایش نکنند!

• ادبیات مدیریتی باید یک ادبیات پرتأمل باشد. یعنی هر آنچه بر زبان می‌آید قبلاً باید در مورد آن فکر

شده باشد. تعبیر امیرمؤمنان در حکمت ۴۰ چنین است:

لِسَانُ الْعَاقِلِ وَرَاءَ قَلْبِهِ

زبان عاقل پشت قلب اوست

وَ قَلْبُ الْأَحْمَقِ وَرَاءَ لِسَانِهِ

و قلب احمق پشت زبان اوست.

تعبیر کنایی حضرت به این معناست که عاقل ابتدا می‌اندیشد؛ سپس سخن می‌گوید اما احمق ابتدا سخن می‌گوید و توجه نمی‌کند که چه سخنی بر زبان می‌آورد؛ سپس به درست کردن آن می‌پردازد.

اصول و قواعد حاکم بر مدیریت منابع انسانی

در نگاه امیرمؤمنان، مجموعه‌ای از اصول و قواعد مشخص وجود دارد که هر عمل مدیریتی باید تابع این اصول و قواعد باشد. من در این گفتار به بعضی از این اصول اشاره می‌کنم:

اصل اصلاح رابطه‌ی خود با خدا

کسی که در جایگاه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد باید رابطه خودش را با خدا اصلاح کند تا خدا رابطه او را با دیگران اصلاح نماید. حضرت در حکمت ۸۹ نهج البلاغه می‌فرماید:

مَنْ أَصْلَحَ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ

کسی که رابطه خودش را با خدا درست کند

أَصْلَحَ اللَّهُ مَا بَيْنَهُ وَبَيْنَ النَّاسِ

خدا رابطه او را با مردم درست می‌کند

وَ مَنْ أَصْلَحَ أَمْرَ آخِرَتِهِ أَصْلَحَ اللَّهُ لَهُ أَمْرَ دُنْيَاهُ

و کسی که امر آخرت خود را اصلاح کند خدا امر دنیای او را اصلاح می‌کند.

برای این که انسان رابطه خود را با خدا اصلاح کند باید به لوازم آن تن دردهد و آن‌ها را مراعات نماید. از جمله این لوازم که در کلام امیرمؤمنان آمده است می‌توان به این‌ها اشاره کرد:

- نفی خودکامگی و استبداد
- روابط نیکو
- تدبیر
- خودمهاری
- خودسازی
- ادبیات درست و لطیف
- راستی و درستی

اگر کسی این گونه خود را اصلاح کند و رابطه خودش را با خدا درست نماید؛ خداوند نیز او را یاری خواهد کرد. دو نمود از این یاری خداوند برای مدیر، یکی جذب انسان‌ها به اوست و دیگری عزت. امیرمؤمنان در غرورالحکم می‌فرمایند:

مَنْ عَمِلَ بِالْحَقِّ

کسی که به حق عمل کند

مَالَ إِلَيْهِ الْخَلْقُ^{۳۱}

مردم به او متمایل و علاقه‌مند می‌شوند.

و در نهج البلاغه می‌فرمایند:

لَا عِزَّ أَعَزُّ مِنَ التَّقْوَى^{۳۲}

هیچ عزت و ارجمندی‌ای مثل پرواپیشگی نیست (کسی که پروا پیشه می‌کند خداوند به او عزت می‌دهد).

اصل شایسته‌سالاری

هر کسی در هر جایی از مراتب مدیریتی قرار می‌گیرد باید به تمام معنا شایستگی‌های لازم را داشته باشد. حضرت در این باره در خطبه ۱۴۷ می‌فرمایند:

فَأَلْتَمِسُوا ذَلِكَ مِنْ عِنْدِ أَهْلِهِ

^{۳۱} تصنیف غرورالحکم و درر الکلم/ حکمت ۹۶۳

^{۳۲} حکمت ۳۷۱

مسئولیت را از اهلش (افراد دارای شایستگی های لازم) بخواهید.
شایستگی های مورد نظر حضرت را به وضوح در کلامشان می توان یافت. در
خطبه ۱۷۳ می فرمایند:

أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ
ای مردم! سزاوارترین شخص به امر حکومت کسی است که بر انجام آن
تواناترین و به دستور خداوند در مورد آن عالم ترین باشد.
یعنی کسی باید در جایگاه مدیریت قرار بگیرد که تواناترین و عالم ترین فرد در
حوزه خودش باشد. در عهدنامه مالک اشتر، میزان توانایی مدیر را نیز این گونه
توصیف می کنند:

وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ

بر سر هر کاری، مسئولی قرار بده

لَا يَفْهَرُهُ كَبِيرُهَا

که بزرگی کار، بر او چیره نشود

وَلَا يَتَشَتَّتْ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا

و زیادی کار، او را آشفته نسازد.

هر جا که اصل شایسته سالاری زیر پا نهاده شود کارها نابسامان می گردد. تعبیر
حضرت در غررالحکم این گونه است:

زَوَالُ الدُّوَلِ بِاصْطِنَاعِ السَّفَلِ^{۳۳}

^{۳۳}تصنیف غررالحکم و درر الکلم / حکمت ۷۸۵۸

نابودی دولت‌ها به سبب به کار گرفتن سفلگان و فرومایگان است. بسیار روشن است که دو واژه‌ی «فرومایه» و «فرو دست» با یکدیگر به هیچ وجه قرابت معنایی ندارند. به همین دلیل مراد حضرت از سفلگان و فرومایگان، افراد فرو دست از نظر طبقات اجتماعی نیست. مراد حضرت، انسان‌هایی هستند که از نظر فهم، شعور، ویژگی‌های انسانی و تدبیر در مراتب نازل قرار دارند. انسان سفله و فرومایه کسی است که نگاهش سطحی و رفتارش مبتذل است و تدبیر امور ندارد.

انسان سفله‌ی در مدیریت کسی است که فاقد ویژگی‌ها و کمالات لازم برای مدیریت است و تدبیر لازم را نیز ندارد. در این‌جا حضرت هشدار می‌دهد که اگر آدم‌های نادرست، نابکار و فرومایه به کار گرفته شوند مدیریت مضمحل می‌شود.

اصل نفی خودکامگی

به هیچ وجه در مدیریت منابع انسانی نباید استبداد، خودمحوری، خودکامگی، خودبینی و تکبر ظهور کند. پدیدار شدن هر کدام از این آسیب‌ها روابط انسانی را از بین می‌برد. حضرت در نامه ۵۳ فرموده‌اند:

وَلَا تَقْوُكُنَّ

مبادا بگویی (مبادا فکر کنی)

إِنِّي مُؤَمَّرٌ

من مسلط و خودکامه هستم

آمُرُ فَاطَاعُ

هرچه می‌گویم باید اطاعت شود!

به محض این‌که چنین چیزی وارد مدیریت شود مدیریت تباه می‌گردد.

حضرت در حکمت ۱۶۱ می‌فرمایند:

مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ

کسی که خودرأیی کند هلاک می‌شود.

چنین مدیری تنها خودش را هلاک نمی‌کند؛ سازمان را نیز به نابودی می‌کشاند.

به همین دلیل حضرت سفارش می‌کردند:

فَلَا تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلِّمُ بِهِ الْجَبَابِرَةُ^{۳۴}

آن‌سان که با جباران و خودکامگان سخن می‌گویند با من سخن نگویند!

اصل رحمت و محبت

حضرت در عهدنامه مالک اشتر بیانی دارند که پیش از این به آن اشاره کردم:

وَ أَشْعِرُ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللَّطْفَ بِهِمْ

قلبت را (وجودت را) از رحمت و محبت و لطف به اداره‌شوندگان لبریز کن!

نتیجه چنین محبتی، محبت متقابل از سوی اداره‌شوندگان است. در غررالحکم

آمده است:

مَنْ تَأَلَّفَ النَّاسَ أَحْبَبُوهُ^{۳۵}

^{۳۴} خطبه ۲۱۶

^{۳۵} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم / حکمت ۹۴۵۲

کسی که پیوند قلبی محبت‌آمیز با مردم برقرار کند؛ دوستش می‌دارند.

حضرت در جای دیگری می‌فرماید:

قُلُوبُ الرِّجَالِ وَحَشِيهٖ فَمَنْ تَأَلَّفَهَا أَقْبَلَتْ عَلَيْهِ^{۳۶}

قلب انسان‌ها گریزان است؛ هر کس بتواند الفت برقرار کند به او روی می‌کنند و پذیرای او [و پیرو او] می‌شوند.

آن‌چیزی که قلب‌ها را به دست می‌آورد و مدیریت بر قلب ایجاد می‌کند محبت و رحمت است. این‌گونه است که مشکلات کاهش می‌یابد؛ روابط لطیف می‌شود و دیگر نیازی به هزینه بالا برای اداره سازمان نخواهد بود.

اصل سعه صدر

سعه صدر در لغت به معنی گشادگی سینه است و منظور از آن انبساط و جودی است. انسانی را دارای سینه گشاده می‌خوانند که بتواند تحمل کند؛ انتقادپذیر باشد؛ تحریک‌پذیر نباشد؛ زود عکس‌العمل نشان ندهد و تندی نکند. مدیر باید سعه صدر داشته باشد تا بتواند با انبساط فراوانی مدیریت کند.

حضرت در حکمت ۱۷۶ نهج‌البلاغه می‌فرماید:

آلَهُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ

ابزار ریاست و مدیریت سعه صدر است (بدون سینه گشاده نمی‌شود مدیریت کرد).

^{۳۶} حکمت ۴۸

در کنزالفوائد عبارتی از حضرت نقل شده که لزوم سعه صدر برای یک مدیر را بیان می‌کند:

مَنْ ضَاقَ صَدْرُهُ

کسی که سینه‌اش تنگ باشد

لَمْ يَصْبِرْ عَلَىٰ آدَاءِ حَقِّ^{۳۷}

نمی‌تواند حق [خدا و مردم] را ادا کند.

به همین دلیل بود که امیرمؤمنان در نامه‌های مدیریتی‌شان سفارش می‌کردند با سعه صدر مدیریت کنید. به‌عنوان نمونه در نامه ۵۱ فرموده‌اند که:

فَانصِفُوا النَّاسَ مِنْ أَنْفُسِكُمْ

با مردم با انصاف رفتار کنید

وَ اصْبِرُوا لِخَوَائِجِهِمْ

و در برآوردن خواسته‌ها و نیازهای مردم، با حوصله و صبر رفتار کنید
دلیلش را هم در ادامه فرموده‌اند:

فَإِنَّكُمْ خُزَّانُ الرِّعِيَّةِ وَ وَكَلَاءُ الْأُمَّةِ وَ سَفَرَاءُ الْأُيَمَّةِ

برای این‌که شما گنجینه‌داران مردم و وکیلان امت و سفیران و نمایندگان حکومتید!

کسی که در مدیریت قرار می‌گیرد نماینده حکومت است. برای همین باید با گشاده‌رویی و گشاده‌دلی و سعه صدر با مردم روبرو شود.

^{۳۷}کنز الفوائد/ ج ۱/ ص ۲۷۸

اصل دادگری و انصاف‌ورزی

تمام روابط، مناسبات، احکام، بخشنامه‌ها، دستورها و کارها باید در دایره دادگری و انصاف‌ورزی باشد. امیرمؤمنان فرمودند:

مَلَاكُ السِّيَاسَةِ الْعَدْلُ^{۳۸}

اصلاً ملاک مدیریت و سیاست و حکومت، عدالت است.

و در نامه ۵۳ سفارش کرده‌اند:

أَنْصِفِ اللَّهَ وَ أَنْصِفِ النَّاسَ مِنْ نَفْسِكَ

داد خدا را بده (به فرمان‌های خدا عمل کن) و نسبت به مردم از جانب خودت [و از جانب نزدیکان و ویژگی‌ها] انصاف روا بدار (چیزی که برای خودت می‌خواهی برای مردم نیز همان را بخواه).

و آنچه که یک مدیریت را حفظ می‌کند همین دادگری و انصاف‌ورزی است:

الْعَدْلُ نِظَامُ الْأَمْرِ^{۳۹}

عدالت است که به مدیریت، قوام و نظام می‌بخشد (آن چیزی که مردم را اصلاح می‌کند دادگری و انصاف‌ورزی است).

اصل پایبندی به کیفیت استخدام وسیله

^{۳۸} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم / حکمت ۷۶۲۷

^{۳۹} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم / حکمت ۷۷۴۹

مدیریت علوی هرگز برای پیشبرد کارها و رسیدن به اهداف، وسیله نادرست به کار نمی‌گیرد. یعنی شما حق ندارید برای دستیابی به اهداف سازمانی از ابزارهای حرام و نامشروع مثل پیمان‌شکنی، دروغ‌گویی، خیانت، ناراستی و ستمگری استفاده کنید! حتی اگر یک مدیر از این راه به نتیجه نیز برسد؛ امیرمؤمنان چنین پیروزی‌ای را شکست می‌داند. بیان بسیار لطیف حضرت در حکمت ۳۲۷ نهج‌البلاغه چنین است:

مَا ظَفِرَ مَنْ ظَفِرَ الْإِثْمِ بِهِ وَالْغَالِبُ بِالشَّرِّ مَغْلُوبٌ

پیروز نشده کسی که به وسیله گناه پیروز بشود و چیره‌شونده به وسیله شر و بدی شکست‌خورده است.

مانند تمام دستورات اخلاقی - حکومتی دیگر، خود حضرت در عمل به این اصل پیشگام بودند. می‌فرمودند:

أَتَأْمُرُونِي أَنْ أَطْلُبَ النَّصْرَ بِالْجَوْرِ فِيمَنْ وُكِّتُ عَلَيْهِ

آیا به من فرمان می‌دهید [و از من می‌خواهید] که طلب نصرت و پیروزی کنم [و کارم را جلو ببرم] با ستم بر کسانی که سرپرست آن‌ها هستم؟

وَاللَّهِ لَا أُطَوِّرُ بِهِ^{۴۰}

به خدا قسم هرگز به این سمت نمی‌روم.

^{۴۰} کلام ۱۲۶

و می فرمودند اصلاً فرق من با معاویه در همین است. این‌ها دو الگوی مدیریتی است. الگوی مدیریتی معاویه که برای رفتن به سمت خواسته‌ها هر وسیله‌ای را به کار می‌گیرد و الگوی مدیریتی من (علی - علیه‌السلام-) که خودش را پایبند می‌داند. در کلام ۲۰۰ نهج‌البلاغه آمده است:

وَ اللَّهُ مَا مُعَاوِيَةُ بِأَذْهَى مِنِّي

به خدا سوگند، معاویه از من زیرک‌تر و سیاستمدارتر نیست

وَ لَكِنَّهُ يَغْدِرُ وَ يَفْجُرُ

اما او خیانت و پرده‌داری (پیمان‌شکنی و حریم‌شکنی) می‌کند [و این ممنوع است]

وَ لَوْ لَا كَرَاهِيَةُ الْغَدْرِ لَكُنْتُ مِنْ أَذْهَى النَّاسِ

و اگر این کار ممنوع نبود من در این میدان نیز از همه زیرک‌تر و سیاستمدارتر بودم.

اصل اعتدال و میانه‌روی

هرگز در مدیریت نباید افراط و تفریط صورت بگیرد. هیچ عملی نباید از مرزهای اعتدال بیرون رود. حضرت به مالک اشتر فرموده‌اند:

وَ لِيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ^{۴۱}

محبوب‌ترین کارها نزد تو باید میانه‌ترین آن‌ها در مسیر حق باشد.

^{۴۱} نامه ۵۳

و می‌فرمودند اگر کسی حدود اعتدال را رعایت نکند حتماً به ظلم و ستم
کشیده می‌شود. صریحاً فرموده‌اند:

مَنْ تَرَكَ الْقَصْدَ جَارَ ٤٢

هر کس از مرز اعتدال بیرون رود قطعاً دست به ستم خواهد زد.
در آن سخن مشهور در نخستین خطبه حکومتی‌شان - که بخشی از آن در کلام
١٦ نهج البلاغه وارد شده - فرمودند:

الْيَمِينُ وَالشَّمَالُ مُضَلَّةٌ وَالطَّرِيقُ الْأَوْسَطِيُّ هِيَ الْجَادَةُ

راست و چپ گمراهی است و آن راهی که [مدیر را] به هدف [های سازمانی]
می‌رساند راه میانه است

عَلَيْهَا بَاقِيَ الْكِتَابِ

که کتاب خدا بر آن استوار است

وَ آثَارُ النَّبُوَّةِ

و راهی که نبوت ترسیم کرده همین راه است

وَ مِنْهَا مَنَفَذُ السُّنَّةِ

و سنت پیامبر از این گذرگاه می‌گذرد

وَ إِلَيْهَا مَصِيرُ الْعَاقِبَةِ

و اگر کسی به دنبال عاقبت درست است باید با اعتدال پیش برود.

اصل رفق و مدارا

مدیریت منابع انسانی باید با ملایمت و نرمی صورت گیرد و تندی و تیزی و خشونت در آن بی‌معناست. امیر مؤمنان در فرمان‌های مدیریتی‌شان بر این اصل، بسیار تأکید داشتند. صریحاً فرموده‌اند:

وَأَرْفُقْ مَا كَانَ الرَّفْقُ أَرْفَقَ وَأَخْتَزِمِ بِالشَّدَةِ حِينَ لَا تُغْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَةُ^{۴۳}

تا جایی که جا دارد با رفق و مدارا برخورد کن؛ مگر این‌که [جرمی صورت گیرد و] هیچ راهی نداشته باشی جز برخورد با شدت قانونی!

و توصیه می‌کردند:

إِذَا مَلَكَتْ فَارْفُقْ^{۴۴}

اگر در جایگاه مدیریت قرار گرفتی حتماً با رفق عمل کن!

چرا که اصل رفق و مدارا در مدیریت، یک اصل کلیدی و حیاتی است:

رَأْسُ السِّيَاسَةِ اسْتِعْمَالُ الرَّفْقِ^{۴۵}

سر و سرآمد روابط سیاسی و مدیریتی، به‌کارگیری رفق و مداراست.

مدارا در مدیریت، دو ثمره عمده دارد:

۱- مَنْ عَامَلَ بِالرَّفْقِ وُفِّقَ^{۴۶}

کسی که با رفق مدیریت کند؛ توفیق پیدا می‌کند.

۲- مَنْ كَانَ رَفِيقًا فِي أَمْرِهِ نَالَ مَا يُرِيدُ مِنَ النَّاسِ^{۴۷}

^{۴۳} نامه ۴۶

^{۴۴} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم/ حکمت ۴۹۶۱

^{۴۵} همان/ حکمت ۷۸۳۰

^{۴۶} همان/ حکمت ۴۹۸۵

کسی که در مدیریتش اهل مداراست؛ به آن چیزی که از مردم می‌خواهد می‌رسد (با رفق و ملامت می‌شود به خواسته‌های سازمانی رسید).

اصل انضباط و جدیت

انضباط و جدیت در مدیریت به این معناست که در سازمان همه چیز باید در جای خودش باشد؛ چیزی نباید از مدار خودش خارج شود و هیچ سستی، کوتاهی و نادرستی پذیرفته نیست. وجوه گوناگون اصل انضباط و جدیت در جای‌جای فرمان‌ها و سخنان حضرت آمده است.

یکی از وجوه این اصل، نبود «خِلاف» در سازمان است. «خِلاف» در لغت به معنی اختلاف؛ و در سازمان به معنای بی‌قاعدگی و نبود همداستانی است. سازمانی که اعضای آن همراهی و همداستانی ندارند و هر کسی کار خودش را می‌کند؛ به خروجی نخواهد رسید و مدیر آن مجموعه نخواهد توانست برنامه‌های مورد نظر خود را اجرا کند. حضرت به این مطلب، چنین اشاره می‌کنند:

الْخِلافُ يَهْدِمُ الرَّأْيَ^{۴۸}

خِلاف (بی‌قاعدگی و اختلاف)، تصمیم و برنامه را به هم می‌ریزد.

^{۴۷} الکافی / ج ۲ / ص ۱۱۸ أَبُو عَلِيٍّ الْأَشْعَرِيُّ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ حَسَّانَ عَنِ الْحَسَنِ بْنِ الْحُسَيْنِ عَنِ فُضَيْلِ بْنِ عُثْمَانَ قَالَ سَمِعْتُ أَبَا عَبْدِ اللَّهِ (ع) يَقُولُ...

^{۴۸} حکمت ۲۱۵

وجه دیگر این اصل، انجام دادن کارها طبق زمان‌بندی درست و در جای مخصوص به خودشان است. در عهدنامه مالک اشتر آمده است:

وَ أَمُضِ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ

هر روز، کار همان روز را انجام بده

فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ

چرا که هر روز کار خودش را دارد!

وجه دیگری که برای این اصل در آموزه‌های حضرت می‌توان یافت توهم‌گریزی و عمل‌گرایی است. حضرت از پرداختن به توهم و آرزوهای دور و دراز نهی می‌کردند. چرا که این‌ها اصل جدیت را مخدوش می‌کنند. می‌فرمودند:

فَبَادِرُوا الْعَمَلَ

عمل‌گرا باشید

وَ كَذَّبُوا الْأَمَلَ

و آرزوهای دور و دراز [و توهم] را کنار بگذارید [و کاملاً پابیند به ضوابط باشید]

فَلَا حَظُّوا الْأَجَلَ^{۴۹}

فکر نکنید فرصتتان زیاد است!

^{۴۹} خطبه ۱۱۴

از دیگر وجوه این اصل در سخنان امیرمؤمنان پرهیز از به‌کارگیری آدم‌های سست در سازمان است. در حکمت ۲۳۹ فرموده‌اند:

مَنْ أَطَاعَ التَّوَانِيَّ ضَيَّعَ الْحُقُوقَ

کسی که سست باشد حقوق را ضایع می‌کند [و نباید به کار گرفته شود].

چگونه می‌توان جدیت و رفق را با یکدیگر جمع کرد؟

ممکن است این سؤال به ذهن متبادر شود که حد و مرز «رفق و مدارا» با «انضباط و جدیت» کجاست و چگونه می‌توان این دو اصل را با یکدیگر جمع کرد؟

باید توجه داشت که رفق و مدارا با اصطلاح عامیانه «شل و ول گرفتن» هیچ نسبتی ندارد. کسی که خلاف سازمانی کرد؛ رفق این است که به او تذکر بدهید و فرصت بدهید تا خودش را اصلاح کند اما عدم رفق این است که درجا با او برخورد کنید و حذفش نمایید.

نحوه به‌کارگیری رفق و جدیت در کنار هم این‌گونه است که فرد خاطی را بخواهید؛ با او گفتگو کنید؛ ببینید مشککش چیست و کمکش کنید تا اصلاح شود. نهایتاً اگر اصلاح نشد و اصرار بر جرم داشت؛ آن‌وقت با او با جدیت برخورد کنید.

اصل مشورت

در سازمان باید نظام مشورتی وجود داشته باشد. اصل مشورت علاوه بر این که از اصول حکومتی مورد تأکید قرآن و امیرمؤمنان است؛ یک اصل عقلائی است که پیش از همه، دستور و حکم عقل است. حضرت می فرماید:

لَا يَسْتَعِينِي الْعَاقِلُ عَنِ الْمَشَاوِرَةِ^{۵۰}

عقل هیچ گاه خود را از مشورت بی نیاز نمی داند.

در بیان اهمیت و جایگاه اساسی مشورت در سازمان همین بس که:

لَا مُظَاهَرَةَ أُوتِقُ مِنَ الْمَشَاوِرَةِ^{۵۱}

هیچ پشتوانه ای (هیچ تکیه گاهی) محکم تر از مشورت نیست.

امیرمؤمنان علاوه بر سفارش به اصل عقلائی مشورت، خود به جد عامل به آن بودند. در نامه ۵۰ نهج البلاغه خطاب به فرماندهانشان می فرماید:

أَلَا وَإِنَّ لَكُمْ عِنْدِي أَلَّا أُحْتَجَزَ دُونَكُمْ سِرًّا إِلَّا فِي حَرْبٍ وَ لَا أُطَوَّى دُونَكُمْ أَمْرًا إِلَّا فِي حُكْمٍ

بدانید که این حق شما بر من است که غیر از اسرار جنگی، رازی را از شما پوشیده نگاه ندارم و بدون مشورت با شما کاری را انجام ندهم مگر در اجرای احکام الهی [که در آن جا مشورت معنا ندارد].

^{۵۰} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم/ حکمت ۱۰۰۵۹

^{۵۱} حکمت ۱۱۳

البته آداب مشورت و این که با چه کسانی باید مشورت کرد را نیز حضرت بیان کرده‌اند.

اصل پاسداشت حقوق

چه در سازمان و چه در جامعه باید حقوق انسان‌ها تعریف شود و حفظ گردد. حق کرامت و حرمت و حفظ آبروی انسان‌ها، حقوق مالی آن‌ها، حقوق اجتماعی آن‌ها، حقوق سیاسی آن‌ها، همه و همه باید ملاحظه بشود تا بگوییم اصل پاسداشت حقوق معنا پیدا کرده. اگر این حقوق زیر پا گذاشته شود مدیریت منابع انسانی مضمحل خواهد شد. امیرمؤمنان درباره حقوق انسان‌ها بسیار حساس بودند. به‌عنوان نمونه در نامه ۳۱ تأکید دارند که هیچ انسانی حق ندارد کرامت خویش را به هیچ قیمتی زیر پا بگذارد. می‌فرمایند:

وَ أَكْرِمُ نَفْسِكَ عَنْ كُلِّ دَبِيئَةٍ

خودت را گرامی‌تر بدان از این که به پستی تن دهی

وَ إِنْ سَأَفْتُكَ إِلَى الرَّغَائِبِ

هرچند که با تن دادن به پستی به خواسته‌هایت برسی

فَإِنَّكَ لَنْ تَعْتَاضَ بِمَا تَبْدُلُ مِنْ نَفْسِكَ عَوْضًا

زیرا آن چیزی که با زیر پا گذاشتن کرامت به دست می‌آوری به هیچ وجه جایگزین کرامت تو نمی‌شود!

هنگامی که در رفتارشناسی حضرت می‌نگریم می‌بینیم که خود به شدت این حقوق را پاس می‌داشته‌اند. در حکمت ۳۲۲ نهج البلاغه آمده است: هنگامی که

امیرمؤمنان داشتند از صفین بر می‌گشتند یکی از شخصیت‌های کوفه آمد که با امیرمؤمنان درباره‌ی مراسم عزاداری سخن بگوید؛ در حالی که امیرمؤمنان سواره بودند و او پیاده. تا آن فرد شروع به صحبت کرد؛ حضرت فرمودند این درست نیست!:

فَإِنْ مَشَىٰ مِثْلَكَ مَعَ مِثْلِي فِتْنَةٌ لِلْوَالِي وَمَذَلَّةٌ لِلْمُؤْمِنِ

من سواره باشم و تو پیاده با من سخن بگویی برای من زمامدار [و مدیر] فتنه است [و به من آسیب می‌زند] و برای توی مؤمن ذلت است [و کرامت انسانی‌ات را زیر سؤال می‌برد].

حتی به همین مقدار هم نباید به کرامت انسان‌ها خدشه وارد شود.

اصل شفافیت در مدیریت

هر یک از افراد مجموعه باید نسبت به تمام مسائل، کارها و اتفاق‌هایی که در مدیریت روی می‌دهد؛ آگاه شود. مدام باید به مجموعه تحت مدیریت گزارش‌های روشن داده شود و نباید کسی در ابهام باقی بماند. امیرمؤمنان در عهدنامه‌ی مالک اشتر تعبیر بسیار زیبایی از مدیریت شفاف دارند:

وَإِنْ ظَنَنْتَ الرَّعِيَّةُ بِكَ حَيْفًا فَأُصْحِرْ لَهُمْ بَعْدَ رِكَ

اگر مردمان گمان بردند که تو ستمی به آن‌ها روا داشته‌ای؛ عذر و دلیل خود را مانند صحرا (صاف و روشن) پیش چشمشان بگذار!

خود حضرت نیز همین‌گونه عمل می‌کردند. در نامه ۵۰ نهج البلاغه - که پیش از این به آن اشاره کردم - خطاب به فرماندهانشان می‌فرمایند:

أَلَا وَإِنَّ لَكُمْ عِنْدِي أَلَّا أُخْتَجِزَ دُونَكُمْ سِرًّا إِلَّا فِي حَرْبٍ

بدانید که این حق شما بر من است که غیر از اسرار جنگی، رازی را از شما پوشیده نگاه ندارم.

تنها مطلبی که لازم نیست بگوییم و نباید بگوییم تا زمان مناسبش فرا رسد اسرار نظامی است. به جز این، همه چیز را باید با مجموعه تحت مدیریت در میان گذاشت. این می‌شود مدیریت روابط انسانی کاملاً شفاف!

اصل پایبندی به عهد و پیمان

هیچ قرار و قاعده و عهد و پیمانی نباید زیر پا گذاشته شود. آنچه که همچون سپری سازمان‌ها را حفظ می‌کند پایبندی به عهدها، پیمان‌ها، قاعده‌ها و وعده‌هاست. حضرت در خطبه ۴۱ می‌فرماید:

إِنَّ الْوَفَاءَ تَوْأَمُ الصِّدْقِ وَلَا أَعْلَمُ جُنَّةً أَوْقَى مِنْهُ

وفا همزاد راستی است و من سپری از این محکم‌تر نمی‌بینم.

بالاترین و زیباترین تجلی وفای به عهد را می‌توان در آموزه‌های امیرمؤمنان یافت:

وَإِنْ عَقَدْتَ بَيْتَكَ وَبَيْنَ عَدُوِّكَ عُقْدَةً أَوْ أَلْبَسْتَهُ مِنْكَ ذِمَّةً فَحُطُّ عَهْدِكَ بِالْوَفَاءِ
وَإِنْ عَقَدْتَ بَيْتَكَ بِالْأَمَانَةِ

اگر میان خود و دشمنت هم قراردادی بستی یا در پناه خود به او امان دادی؛ به پیمانت وفا کن و در آنچه بر عهده گرفته‌ای امانت‌دار باش

وَاجْعَلْ نَفْسَكَ جُنَّةً دُونَ مَا أُعْطِيتَ^{۵۲}

و جانت را سپر آن قراردادت قرار بده!

اصل آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی

هر عملی که در مدیریت صورت می‌گیرد باید مبتنی بر آینده‌نگری باشد و یک

مدیر به هیچ وجه نباید کوتاه‌نگری کند و به جوانب و افق توجه نداشته باشد.

آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی نه تنها یک اصل عقلائی است بلکه امیرمؤمنان این

اصل را میزان سنجش عقل‌ها می‌دانند:

أَعْقَلُ النَّاسِ أَنْظَرُهُمْ فِي الْعَوَاقِبِ^{۵۳}

عاقل‌ترین فرد کسی است که بیشتر به عواقب امور بنگرد [و بیشتر به آنها

توجه داشته باشد].

به همین دلیل حضرت به مالک اشتر سفارش می‌کنند:

و تَوَخَّ مِنْهُمْ

کسانی را برای مدیریت برگزین [و وارد سیستم کن] که [ویژگی‌های زیر را

داشته باشند]:

... وَ أَتْلَعُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا^{۵۴}

... [از جمله این‌که] عاقبت‌اندیشی‌اش و دورنگری‌شان بیشتر باشد.

امیرمؤمنان اهمیت و نتیجه دوراندیشی را این‌گونه بیان می‌کنند:

^{۵۲} نامه ۵۳

^{۵۳} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم/ حکمت ۳۹۳

^{۵۴} نامه ۵۳

خُذْ بِالْحِزْمِ وَالزَّمِ الْعِلْمَ تُحْمَدُ عَوَاقِبُكَ^{۵۵}

دوراندیشی را فراگیر و از علم لازم برای آن جدا نشو تا عاقبت کار ستوده باشد.

یعنی اگر ما در سازمان به دنبال نتایج درست هستیم حتماً باید دوراندیشی را در مدیریت به کار بگیریم.

سازوکار مدیریت منابع انسانی

سازوکاری که برای مدیریت منابع انسانی در کلام امیرمؤمنان می‌یابیم همان سازوکاری است که خود ایشان در مدیریتشان بدان عمل کرده‌اند. روند و سیر این سازوکار بدین ترتیب است:

تدبیر، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی

ابتدا امیرمؤمنان امور را تدبیر کرده‌اند و برنامه‌ی دقیقی برای طی مسیر ریخته‌اند. در کلمات حضرت وارد شده که:

لَا خَيْرَ فِي دُنْيَا لَّا تَدْبِيرَ فِيهَا^{۵۶}

در زندگی بی‌برنامه‌ریزی هیچ خیریی نیست.

در این باره بیان جالبی از حضرت در غررالحکم وارد شده است:

^{۵۵} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم/ حکمت ۱۰۸۶۷
^{۵۶} بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار/ ج ۱۶۷/ ص ۲۹۶

أَمَارَاتُ الدُّوْلِ إِنْشَاءُ الْحَيْلِ^{۵۷}

اصلاً مدیریت یک دولت [یا یک سازمان] بر برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی در امور استوار است.

لازم به ذکر است که حضرت برای رسیدن به یک برنامه‌ریزی صحیح، کار را به‌خوبی هدف‌گذاری نیز می‌کردند. برای دیدن نمونه‌ای از هدف‌گذاری حضرت در مدیریت، می‌توانید به ابتدای همین گفتار (بحث هدف‌های کلان مدنظر حضرت) رجوع کنید.

سرپرستی مسئولانه در هدایت برنامه

یکی از اموری که امیرمؤمنان اصرار داشتند در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی رعایت شود؛ سرپرستی مسئولانه است. امیرمؤمنان در ابتدای حکومت، هنگامی که برنامه حکومتی‌شان را مطرح کردند؛ همراه با آن برنامه فرمودند:

ذِمَّتِي بِمَا أَقُولُ رَهِينَةً وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ^{۵۸}

من خود را در گرو این سخنان [و این برنامه] می‌دانم و خود آن را راهبرم. یعنی این‌طور نبود که امیرمؤمنان سخنانی را به‌عنوان برنامه مطرح کنند و بعد، آن را رها کنند؛ بلکه خود حضرت و هر مسئول و مدیری که در حکومت ایشان خدمت می‌کرد؛ برنامه‌هایی را که مطرح کرده بود؛ خود هدایت می‌کرد. چنان‌که در کلام ۱۶۴ فرموده‌اند:

^{۵۷} تصنیف غرر الحکم و درر الکلم/ حکمت ۸۰۲۸

^{۵۸} همان/ حکمت ۱۰۷۸۷

فَاعْلَمُ أَنْ أَفْضَلَ عِبَادِ اللَّهِ عِنْدَ اللَّهِ إِمَامٌ عَادِلٌ

[محبوب‌ترین و] برترین بندگان نزد خدا، [مدیر یا] پیشوای عادل است

هُدًى وَ هُدًى

که هدایت‌شده و هدایت‌کننده است

فَأَقَامَ سُنَّةً مَعْلُومَةً وَأَمَاتَ بِدَعَاةٍ مَجْهُولَةٍ

و سنت‌های روشن و آشکار و پذیرفته‌شده (قوانین اخلاقی و درست) را برپا می‌کند و سنت‌های ساختگی و نادرست را برمی‌چیند.

سازمان‌دهی و گزینش نیروها

گام بعدی، سازمان‌دهی و گزینش است. امیرمؤمنان کارگزارانشان را به روش درست گزینش می‌کردند و به آنها نیز سفارش می‌نمودند که نیروهایشان را گزینش کنند و اصرار داشتند که این گزینش حتماً درست باشد. به‌عنوان نمونه به مالک اشتر فرموده‌اند که:

ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عَمَالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا^{۵۹}

کارگزارانت را پس از آزمون‌های لازم به کار بگیر!

آموزش

امیرمؤمنان بعد از گزینش، آموزش می‌دادند و هیچ‌کس را بدون آموزش رها نمی‌کردند. در مدیریت ایشان وقتی مدیر یا نیرویی در جایی نصب می‌شد

^{۵۹} نامه ۵۳

مجموعه‌ای از آموزش‌ها به او داده می‌شد. علاوه بر این به او سفارش می‌شد که مدام در آموزش باشد. یعنی مدیریت درست از دیدگاه امیرمؤمنان، مدیریتی است که مدام در حال یادگیری باشد. در عهدنامه‌ی مالک اشتر آمده است:

وَ أَكْثِرْ مُدَارَسَةَ الْعُلَمَاءِ وَ مُنَاقَشَةَ الْحُكَمَاءِ

[حال که مدیر شده‌ای] بیش از پیش، درس و بحث و جلسه و نشست و برخاست با عالمان و حکیمان داشته باش
متنها این نشست و برخاست‌ها و این جلسات و این آموزش‌ها باید در حوزه‌ی کاری مدیر باشد:

فِي تَثْبِيتِ مَا صَلَحَ عَلَيْهِ أَمْرٌ بِلَادِكَ

با هدف تثبیت آنچه که کار شهرهایت با آن سامان می‌یابد

وَ إِقَامَهُ مَا اسْتَقَامَ بِهِ النَّاسُ قَبْلَكَ

و برپاداشتن آن قوانین شایسته‌ای که قبل از تو مردم به آن‌ها عمل می‌کرده‌اند.

فراهم نمودن بستر مناسب برای فعالیت مجموعه

در مدیریت امیرمؤمنان، پس از سازمان‌دهی نیروها باید بستر مناسب را برای کار آن‌ها ایجاد کرد تا کارها به‌درستی به جریان بیفتند. این بستر مناسب با تأمین مالی، ایجاد امنیت شغلی، ایجاد علاقه‌مندی شخصی و میدان دادن برای ابراز ایده‌ها ایجاد می‌شود. می‌فرمودند:

ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ

از نظر مادی کاملاً تأمینشان کن

فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَىٰ اسْتِصْلَاحِ أَنفُسِهِمْ^{۶۰}

این کار به آن‌ها کمک می‌کند تا خودشان را اصلاح کنند.

حضرت در مدیریت خود، امنیت شغلی ایجاد می‌کرد و افراد مجموعه به راحتی می‌توانستند انتقاد کنند. اصلاً در مدیریت امیرمؤمنان، پسندیده‌ترین افراد سازمان کسانی بودند که خیرخواه بودند و انتقاد می‌کردند. حضرت به مالک اشتر می‌فرماید:

تُمْ لِيَكُنْ آثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقُولُهُمْ بِمُرِّ الْحَقِّ لَكَ^{۶۱}

باید گزیده‌ترین افراد نزد تو کسی باشد که بیشتر از همه سخن تلخ حق را به تو می‌گوید.

تبيين وظايف کارکنان

امیرمؤمنان به خوبی تبیین وظایف می‌کردند. به‌عنوان نمونه وقتی حضرت می‌خواهد مالک اشتر را برای فرمانداری مصر بفرستد؛ حدود وظایف او را برایش کاملاً روشن ترسیم می‌کند:

جَبَايَةَ خَرَاجِهَا وَ جِهَادَ عَدُوِّهَا وَ اسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَ عِمَارَةَ بِلَادِهَا^{۶۲}

[این چهارتا حدود کار تو است: سامان‌دهی مسائل مالی، حفظ مرزها، به سامان آوردن کار مردم، و عمران و آبادانی شهرها.

نظارت، بازرسی، پیگیری و ارزشیابی

^{۶۰} نامه ۵۳

^{۶۱} نامه ۵۳

^{۶۲} ابتدای نامه‌ی ۵۳

گام آخر حضرت در سازوکار مدیریت منابع انسانی، نظارت، بازرسی، پیگیری و ارزشیابی بود. در عهدنامه مالک اشتر فرموده‌اند:

ثُمَّ تَفَقَّدُوا أَعْمَالَهُمْ

سپس اعمال آن‌ها را نظارت و بازرسی و پیگیری کن [هیچ‌کس نباید از دایره نظارت و بازرسی و پیگیری بیرون باشد].

از دیگر نمودهای بارز نظارت و بازرسی حضرت، حساب‌خواهی‌های ایشان از کارگزارانشان است. مکرر نامه نوشته‌اند که:

فَارْفَعْ إِلَيَّ حِسَابَكَ^{۶۳}

حساب [هزینه‌ها و اموال]ات را برایم بفرست!

در ادامه نظارت و بازرسی، قدردانی و مجازات هم وجود داشت. در مدیریت حضرت، هیچ‌کس نبود که نتیجه خدمت یا خیانت خود را نبیند. در نامه ۵۳ آمده است:

وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ

آدم‌های خوب و پرکار با آدم‌های کم‌کار و گریزنده از کار نباید یکسان شمرده شوند!

حضرت در همین فراز از عهدنامه مالک اشتر نحوه جزادهی را نیز تبیین می‌فرماید:

وَالزِّمُّ كُلُّا مِنْهُمْ مَا الزَّمَ نَفْسَهُ

^{۶۳} نامه ۴۰

و هرکس را متناسب با خدمت گزاریش پاداش بده!
تمام مراحل، زیر چتری به نام «تصمیم‌گیری درست»
معیار اساسی در تمام مراحل ذکر شده، تصمیم‌گیری درست بود. امیرمؤمنان در
یکی از نامه‌های نهج‌البلاغه تعبیری دارند که نشان می‌دهد اگر سر سوزنی به
تصمیم‌گیری درست خلل وارد بشود؛ نظام مدیریت آسیب می‌پذیرد.
می‌فرماید:

فَإِنَّ تَضْيِيعَ الْمَرْءِ مَا وَؤَىٰ وَ تَكْلُفَهُ مَا كُفِيَ لَعَجْزٌ حَاضِرٌ وَ رَأْيٌ مُّبْتَرٌ^{۶۴}

اگر کسی کاری را که به او سپرده شده درست انجام ندهد و به جای آن، در
انجام کاری که بر عهده‌ی او نیست پافشاری کند؛ نشانه‌ی ناتوانی آشکار و رأی
ناپخته و تصمیم‌گیری نادرست است.

حضرت در حکمت ۴۸ نهج‌البلاغه نیز بیانی دارند که اهمیت تصمیم‌گیری
درست را به روشنی نشان می‌دهد. می‌فرماید:

الظَّفَرُ بِالْحَزْمِ وَ الْحَزْمُ بِإِجَالَةِ الرَّأْيِ

[اگر انسان می‌خواهد در مدیریت موفق شود؛] پیروزی [و رسیدن به نتیجه]
تابع دوراندیشی است و دوراندیشی تابع تصمیم‌گیری‌های درست است.

لوازم طی مراحل در سازوکار مدیریت منابع انسانی
حضرت برای تمام این مراحل، لوازمی بیان کرده‌اند. از جمله این لوازم می‌توان
به این موارد اشاره کرد:

^{۶۴} نامه ۶۱

- روش درست در کسب اطلاعات لازم
- مشورت کردن
- تدبیرورزی
- استفاده از تجربه‌ها
- اتخاذ بهترین راهکار
- حفظ جهت در تصمیم‌گیری‌ها
- قاطعیت در تصمیم‌گیری
- [و نهایتاً بعد از همه ملاحظات] توکل

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی

امیرمؤمنان در نهج‌البلاغه آسیب‌های بسیاری برای مدیریت و حکومت بیان کرده‌اند. در واقع تعابیر حضرت از این آسیب‌ها در عباراتی که پیش از این گفته شد آمده است. که در اینجا به صورت تیتروار به برخی از این آسیب‌ها اشاره می‌شود:

- خروج از مدار بندگی و رفتن به سمت خدایی کردن
- یکی از آسیب‌های بسیار خطرناک این است که کسی در جایگاه مدیریت، به سمت خدایی کردن! برود در عهدنامه‌ی مالک اشتر فرموده‌اند:
- إِيَّاكَ وَ مُسَامَاةَ اللَّهِ فِي عَظَمَتِهِ وَ التَّشْبُهَ بِهِ فِي جَبْرُوتِهِ
- مبادا خود را همتای خدا در بزرگی قرار دهی! مبادا خودت را در جبروت و عظمت شبیه به خدا سازی!

- قدرت زدگی و خودکامگی و استبداد
- فقدان مهارهای درونی و بیرونی
- بی‌انصافی و ستم‌ورزی
- بی‌مرزی و حریم‌شکنی
- مشخص نبودن اهداف یا فراموش شدن اهداف
- روشن نبودن وظایف
- اخلال در انجام وظایف
- ادبیات نادرست مدیریتی
- بی‌توجهی به نظر اداره‌شوندگان
- بستن فضای انتقاد و اعتراض
- برهم خوردن شایسته‌سالاری
- فقدان نظارت و بازرسی و پیگیری
- فقدان ارزیابی و قدردانی و جزادهی
- شهوت تغییر

حضرت عبارتی دارند خطاب به مالک اشتر که:

وَأَلَّا تَنْقُضَ سُنَّةَ صَالِحَةٍ عَمِلَ بِهَا صُدُورُ هَذِهِ الْأُمَّةِ وَاجْتَمَعَتْ بِهَا الْأَلْفَةُ وَ
صَلَحَتْ عَلَيْهَا الرَّعِيَّةُ

[شهوٲ تغیر نداشته باش!] آن سنت‌ها، قواعد و آداب خوبی که قبل از تو بزرگان و عقلای این امت به آن‌ها عمل می‌کرده‌اند و مایه الفت مردم شده و کار مردم را به سامان آورده است؛ بر هم زن!

- ستایشگری و ستایش‌پروری

- خودشیفتگی

- استفاده ابزاری از دین

حضرت در عهدنامه به مالک اشتر هشدار می‌دهند که استفاده ابزاری از دین در مدیریت یک فاجعه است و به شدت باید از آن پرهیز کرد:

فَأَنْظُرْ فِي ذَلِكَ نَظْرًا بَلِيغًا

در اجرای دستوراتی که به تو دادم نهایت دقت را بکن

فَإِنَّ هَذَا الدِّينَ قَدْ كَانَ أَسِيرًا فِي أَيْدِي الْأَشْرَارِ

زیرا که این دین، قبل از تو در دست اشرار اسیر بوده

يُعْمَلُ فِيهِ بِالْهَوَىٰ وَتُطَلَّبُ بِهِ الدُّنْيَا

در دین هواپرستی کرده‌اند (به دنبال این بوده‌اند که هواهای خودشان را به نام

دین دنبال کنند) و به نام دین دنیاخواری نموده‌اند (به دنبال این بوده‌اند که به

نام دین دارایی‌های مردم را غارت کنند). [حواست را جمع کن که با اجرای

دستورات من از درافتادن به چنین بیراهه‌هایی در امان بمانی!]

- نبود شفافیت در حکومت و مدیریت

• وجود احتجاب (فاصله) و عدم امکان دسترسی به مدیران و مسئولان

برای بیان مسائل و انتقاد و خیرخواهی

• سوء استفاده و ابستگان، نزدیکان و ویژهگان

در عهدنامه مالک اشتر آمده است:

ثُمَّ إِنَّ لِلْوَالِي خَاصَّةً وَ بَطَانَةً

هر کسی که در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرد ویژهگان و نزدیکانی دارد

فِيهِمْ اسْتِثْنَاءٌ وَ تَطَاوُلٌ وَ قِلَّةٌ اِنْصَافٍ فِي مُعَامَلَةٍ

که خوی گردن‌کشی و دست‌درازی و بی‌انصافی در معامله دارند

فَاخْسِمُ مَادَةً اَوْ لَيْتَكَ بِقَطْعِ اَسْبَابِ تِلْكَ الْاَحْوَالِ

ماده و ریشه این تعدی‌ها را باید خشکانید؛ باید اسباب و لوازم این

دست‌درازی‌ها را از بین برد.

• منت‌گذاری

• شتاب‌ورزی

• سستی

• ستیز داشتن در کارها

اصلاح‌گری مدیریت منابع انسانی

جالب این‌جاست که امیرمؤمنان در این چهار سال و نه ماهی که حکومت

کردند این آسیب‌ها را کنترل می‌کردند و به محض این‌که اندکی از این‌ها بروز

می‌کرد، اصلاح می‌نمودند. امیرمؤمنان مدام آن چهار حلقه (خاستگاه و پایگاه،

روابط و مناسبات، اصول و قواعد، سازوکار) را آسیب‌شناسی می‌کردند و به محض بروز خلاف و ناراستی، آن را اصلاح می‌نمودند و سیستم سر جای خودش باز می‌گشت. حضرت به هیچ وجه اجازه نمی‌دادند که خلاف ادامه پیدا کند و کار به جایی برسد که برای اصلاح کار نیاز به هزینه بسیار سنگین باشد یا اصلاً اصلاح کار، نشدنی گردد.

اصلاح‌گری امیرمؤمنان بسیار سریع و دقیق بوده است. یعنی اگر مثلاً کارگزاری در یک مجلس مهمانی عملی خلاف مدیریت روابط انسانی که حضرت تعریف کرده بود؛ انجام می‌داد به سرعت تذکر داده می‌شد و اصلاح می‌گشت. نامه ۴۵ نهج‌البلاغه به عثمان بن حنیف، در نشان دادن سرعت و دقت حضرت در اصلاح‌گری بسیار گویاست. موارد متعدد دیگری را نیز مرحوم شریف رضی در نهج‌البلاغه نقل کرده است.

اگر به ۷۹ نامه‌ی موجود در نهج‌البلاغه و نامه‌های دیگر امیرمؤمنان که بیرون از نهج‌البلاغه است - و تعدادشان تقریباً سه برابر تعداد نامه‌هایی است که در نهج‌البلاغه آمده - نگاهی بیندازید خواهید دید که این اصلاح مجموعه مدیریتی در نامه‌های حضرت بسیار واضح و روشن است.

برای مطالعه بیشتر

در این گفتار از مجموعه آموزه‌های نهج‌البلاغه بهره گرفته شده است اما برای تحقیق و مطالعه بیشتر می‌توانید به این بخش‌های نهج‌البلاغه مراجعه کنید:

خطبه ۳

کلام ۱۶

خطبه ۵۴

خطبه ۱۳۱

خطبه ۲۱۶*^{۶۵}

نامه ۵

نامه ۲۷

نامه ۳۱

نامه ۴۸

نامه ۵۳*^{۶۶}

^{۶۵} موارد ستاره‌دار منابع اساسی این بحث‌اند.

^{۶۶} نامه ۵۳ یک شاهکار است. در دل خود ده‌ها بحث مدیریتی دارد. من در شرحی که بر آن نوشته‌ام آن را به ۱۱۰ بند یا ۱۱۰ آئین مدیریتی تقسیم کرده‌ام و ذیل هر آئین، چند آموزه مدیریتی را عنوان کرده‌ام. هر کدام از این آیین‌هایی که گفتم خودش یک بحث مدیریتی است.

نقش نظارت و بازرسی در حوزه فرهنگ از منظر نهج البلاغه

دکتر بخشعلی قنبری

مسئله عمومی شدن علوم انسانی در ایران، توجه مقامات و مسئولان رده اول نظام جمهوری اسلامی ایران به خود جلب کرده است. از این رو بررسی کتاب شریف نهج البلاغه از جمله مباحث بسیار مهم می‌باشد. ضرورت این بحث اگر نکوییم در همه حوزه‌های علوم انسانی، دست کم در حوزه‌هایی که در سطوح دینی ما نسبت به این حوزه‌ها توجه خوبی مبذول شده است، بیش از پیش احساس می‌شود. البته واقعیت این است که رویکرد ما به این متون برای استخراج موضوعات مورد نیاز، خیلی مهم و چه بسا از خود موضوع مهم‌تر است.

برای روشن شدن اهمیت موضوع، فرض کنید که یک نفر کتابی با عنوان «مدیریت علوی در نهج البلاغه» نوشته و می‌خواهد مدیریت را از دیدگاه امیرالمؤمنین (علیه السلام)، مخصوصاً در نهج البلاغه بیان کند. با دقت در کتاب مشاهده می‌کنید که نویسنده، کل ساختار کتاب را از دانشمندان غربی و سایر اندیشمندان اخذ کرده و توضیحات و مثال‌ها هم، همه از آنهاست و در کل یک موضوع، استشهادی هم از نهج البلاغه کرده است. سؤالی که پیش می‌آید این است که واقعاً سهم حضرت علی (علیه السلام) در این کتاب چقدر است؟ آیا می‌توان به این کتاب عنوان «مدیریت علوی» داد؟ آیا مدیریت علوی بدین معناست که ساختار و توضیحات را از جای دیگر اخذ کنید و برای اینکه اثر خالی از عریضه نباشد، جمله‌ای هم از حضرت علی (علیه السلام) در کنار آن‌ها آورده شود.

با تولید آثاری از این دست آیا می‌توان ادعا کرد می‌توانیم علوم انسانی را بومی کنیم. برای بومی کردن علوم انسانی، ابتدا باید روش استخراج از منابع مشخص شود.

در مقابل این کتاب، کتاب دیگری را برای مقایسه معرفی می‌کنم تا ملاحظه کنید کدام یک از این کتاب‌ها، به لحاظ وفاداری به متن، صرف نظر از اینکه در موضوعات متفاوت باشند موفق‌ترند.

دوستانی که در حوزه علوم قرآنی پژوهش کردند، حتماً نام «توشوهی کوپی توسو» را شنیده‌اند و می‌دانند که ایشان بزرگترین و معتبرترین ترجمه قرآن را به زبان ژاپنی دارند. او شیفته قرآن کریم بود و به زبان عربی هم تألیف دارد. زمانی که وی در سال ۷۳-۷۴ از دنیا رفت، جهان اسلام به ایشان اهمیت داد. از تألیفات وی دو اثر راجع به قرآن با عناوین «مفاهیم دینی و اخلاقی قرآن» و «خدا و انسان در قرآن» می‌توان نام برد که به زبان فارسی هم ترجمه و اخیراً هم تجدید چاپ شده است.

ایشان در کتاب اول، ثابت می‌کند که مفاهیم دینی و اخلاقی به چه صورت در قرآن آمده است. مثلاً مفهوم اخلاقی فسق را در قرآن بررسی و مبانی، عوامل، زمینه و نتایج فسق را از قرآن استخراج کرده است. با مشاهده این اثر، تجلی قرآن کاملاً و به صورت پررنگ دیده می‌شود؛ به طوری که اصلاً نمی‌توان شک کرد که مطالب از جای دیگر اخذ شده باشد. مقصود این است که اگر قرار است که ما اندیشه، مسئله و نظریه‌ای را از متون دینی خودمان اخذ کنیم، باید به روش معناشناسی باشد، به دلیل اینکه این روش ما را از تفسیر به رأی و تحمیل نظر باز می‌دارد. به بیان بهتر، معناشناسی ما را به سخنرانی خود

متن دعوت می‌کند. معناشناسی به ما اجازه می‌دهد که بگذاریم خود متن، حرف بزند و البته این کار، کار آسانی نیست.

فرض کنید من در این جلسه می‌خواهم موضوع «نظارت از دیدگاه حضرت علی (علیه‌السلام)» را بررسی کنم. بدین منظور عرفان در نهج‌البلاغه، اخلاق در نهج‌البلاغه و کتاب‌های اخلاقی دیگری را مطالعه کنم و مقدمه‌ها و مؤخره‌ها را از دیگران بیان کنم و در آخر هم جمله‌ای از حضرت علی (علیه‌السلام) بیاورم که ایشان به اخلاق اهمیت می‌دهند. این شیوه، بدترین نوع پردازش و دفاع از یک متن است و روش درستی نیست. ممکن است که نظرات شخصی من بسیار مفید و قابل استفاده باشد، اما این دلیل نمی‌شود که نظرات خود را به نام حضرت علی (علیه‌السلام) بیان کنم. بلکه باید دریافت‌ها و استنباط‌های شخصی خود را به موضوع را به طور دقیق از اصل موضوع کاملاً متمایز کنم.

نکته مهم دیگر خود نهج‌البلاغه است. متأسفانه به رغم اینکه ۳۲ سال از پیروزی انقلاب اسلامی می‌گذرد، هنوز به اهمیت نهج‌البلاغه آن چنان که باید و شاید پرداخته نشده است. واقعیت این است که ما یک کتاب دقیق علمی را به نهج‌البلاغه نداریم. قصد من ورود به این نقدها نیست و راجع به این کتاب‌ها نقدی نوشتم که چاپ شده است.

البته ما ترجمه‌های خوبی از نهج‌البلاغه داریم از جمله ترجمه مرحوم علامه شهیدی و کتابی که ایشان از زبان حضرت علی (علیه‌السلام) نوشته‌اند. مقصود من تنها ترجمه و یا اثری که در آن عباراتی از نهج‌البلاغه آمده باشد، نیست؛ بلکه هدف این است که نهج‌البلاغه فرهنگ شود.

با این کتاب‌ها نمی‌توان تولید علم کرد و نمی‌توان نظریه‌های مبتنی بر علوم اسلامی را برای امور فرهنگی فردا استخراج کرد. البته باز هم خاطر نشان می‌کنم

که ترجمه‌های خوبی از نهج البلاغه وجود دارد. بعد از ترجمه مرحوم علامه شهیدی، ترجمه انصاریان هم خوب ست و آخرین ترجمه نهج البلاغه از حسین استادولی است که از همه روان‌تر و گویاتر است.

من همه ترجمه‌ها را ملاحظه کرده‌ام و درباره همه شان نقد نوشته‌ام. البته زحمات همه شان قابل تقدیر است، اما واقعیت این است که در سایر حوزه‌ها دستان خالی است و تنها کاری که کردیم این است که در تألیفات از این و آن اخذ کردیم و در انتها فرمایشاتی را هم آوردیم. مثلاً اگر شعار دولت نهم و دهم عدالت است، باید نظریه عدالت علی (علیه السلام) را استخراج می‌کردیم و از طریق استنباط نظریه، راهکارهای عملی را استخراج کنیم. اینکه امیرالمؤمنین (علیه السلام) راجع به عدالت سخنی گفتند کافی نیست. برای اینکه بخواهید نظریه حضرت علی (علیه السلام) را راجع به موضوع خاصی را به روش معناشناسی استخراج کنید، باید آن موضوع را در متن و زمینه‌های متن بررسی کنید. زمینه‌های متن بسیار فراتر از متن است و این روش دقیق‌تر، عمیق‌تر و گسترده‌تر از آن است. لذا تن دادن به روش معناشناسی طبیعتاً زمان‌بر است و به همین آسانی نیست.

روش معناشناسی را مرحوم علامه طباطبایی (رحمه الله علیه) در تفسیر المیزان، به کار برده است. این روش در حال حاضر بسیار پیشرفت کرده است. بنابراین در این زمینه باید گام‌های عملی برداشته شود. بدین نحو که هر اثری که نوشته می‌شود، باید نقد و بررسی و اصلاح شود تا در نهایت به صورت دستاورد قابل بهره‌برداری و اجرا عرضه شود.

در عصر جدید، آغاز حرکت برای انجام روش معناشناسی، ضمن اینکه میمون و مبارک است، دشوار و زمان‌بر است. به عبارتی، استخراج نظریه‌ها به روش معناشناسی کار آسانی نیست.

کتابی اخیراً در انگلستان تحت عنوان «عدالت و ذکر» چاپ شده است. این کتاب تألیف «رضا شاه کاظمی»، یکی از شیعیان ایرانی - پاکستانی مقیم لندن است که توسط «فریدون بدره‌ای» به زبان فارسی ترجمه شده است. این کتاب، اثر جدید، ارزنده و نسبتاً موفقی راجع به نظریه‌های امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) است که به زبان عربی هم ترجمه شده است.

نهج البلاغه علاوه بر حوزه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، در سایر حوزه‌ها هم حرف دارد. به عنوان نمونه کتاب «آموزه‌های عرفانی نهج البلاغه» نوشته «صادقی اورزگانی» که انتشارات بوستان کتاب حوزه علمیه قم آن را چاپ کرده است، بیش از نصف آن به «ابن عربی» و «سمنانی» اختصاص یافته و هیچ ارتباطی با نهج البلاغه و امام علی (علیه‌السلام) ندارد، در حالی که موضوع کتاب عرفان امام علی (علیه‌السلام) است. از این دست کارها بسیار زیاد است، اما کتابی که لب اندیشه امیرمؤمنان حضرت علی (علیه‌السلام) را در موضوع خاصی بیان کرده باشد، به چشم نمی‌خورد.

بنده به عنوان منتقد کتاب چنین ادعایی ندارم. وظیفه منتقد کتاب این است که اشکالات را شناسایی کرده و برای برطرف کردن آن‌ها اقدام نماید. بنده هم به عنوان یک منتقد کتاب موضع خود را اعلام کرده و سعی کردم به روش معناشناختی کار کنم. اما واقعیت این است که اگر می‌خواستیم به معنای دقیق معناشناختی کار کنیم، باید حداقل دو الی سه ماه وقت می‌گذاشتم. من برای بررسی معناشناختی بحث «نظارت از دیدگاه علی (علیه‌السلام)» باید مراحل زیر را

طی می‌کردم: ابتدا باید نهج البلاغه را به عنوان یک «متن» می‌دیدم. وقتی گفته می‌شود نهج البلاغه یک متن است یعنی اینکه در یک Context تولید یافته نه اینکه در خلاء متولد شده، بلکه فضایی اختصاصی دارد.

حال باید دید Context به چه معناست؟ گام اول؛ Context اختصاص به موضوع در متن دارد. بدین نحو که من باید جستجو می‌کردم که کلمه «نظارت» در نهج البلاغه در چه معانی و در کجاها به کار رفته است؟ چون واژه‌های نهج البلاغه باید معنا و مفهوم نظارت را برای ما بیان کند. گام دوم؛ Context بعدی شامل سایر سخنان امام علی (علیه‌السلام) را می‌شود. زیرا آن‌ها نیز در مفهوم نظارت مؤثرند. گام سوم؛ Context بیرونی موضوع متن، یعنی نهج البلاغه کی متولد شده است؟ نهج البلاغه متعلق به انسانی است که ۶۳ سال عمر کرده است. یعنی از بدو تولد تا انتهای حیات امام علی (علیه‌السلام) Context بیرونی را تشکیل می‌دهد.

مرحله بعد بررسی خلافت پنج ساله امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) است که ایشان در طی این مدت پنج ساله چگونه نظارت می‌کردند؟ پس از طی این مراحل، بررسی معناسناختی نظارت فرهنگی را شده است و می‌توانید ادعا کنید که اثر جدیدی را به وجود آورده‌اید.

به جرأت می‌توان گفت که ما بجز چند مقاله و یک شرح که به شیوه معناسناختی نوشته‌اند، اثر دیگری در دست نداریم. برخی مقالات که توسط بعضی مجله‌ها و نشریات به چاپ رسیده است و همچنین شرح موضوعی مرحوم علامه شوشتری تا اندازه‌ای به این شیوه پایبند بوده‌اند.

مهم‌ترین منابعی که برای ارائه موضوع این نشست استفاده شده است؛ سه اثر است که عبارتند از «دولت آفتاب، تألیف مصطفی دلشاد تهرانی» که در این

زمینه انصافاً زحمت کشیده‌اند. اثر دیگر «توسعه سیاسی در دیدگاه امام علی (علیه‌السلام)» تألیف دکتر علی اکبر علیخانی» و «کارگاه فرهنگی نهج‌البلاغه، تألیف محمدحسن نادر».

بحث «نظارت در حوزه فرهنگ» را به این صورت آغاز می‌کنم که ابتدا باید به مفهوم شناسی یا معناشناسی بعضی از واژگان پرداخته شود، سپس مبانی نظری مطرح شود و مرحله بعدی انواع و اقسام راهکارها و نحوه اعمال نظارت بیان می‌گردد و در نهایت نتایج نظارت را مورد بررسی قرار خواهیم داد. به این امید که بحث این نشست، زمینه‌ای برای کارهای بهتر و بیشتر قرار گیرد.

ابتدا باید موضع خود را راجع به موضوع مورد بحث - نظارت در حوزه فرهنگ - مشخص کنم. لازم به ذکر است که در خلاء نمی‌توانیم وارد این بحث شویم. نکته بسیار مهم این است که قبل از ورود به نهج‌البلاغه، پیش‌فرض‌ها را مد نظر قرار بدهم که آیا مورد تأیید حضرت علی (علیه‌السلام) هست یا نه؟ به عبارتی آیا پیش‌فرض‌ها با اندیشه‌های علی (علیه‌السلام) مطابقت دارد یا خیر؟ این حداقل کاری است که قبل از ورود به بحث باید انجام دهم و سعی کنم خود را از پیش‌فرض‌های بیرونی دور بدارم، تا آنچه که در نهج‌البلاغه هست، استخراج شود. واژه نظارت با اکتفا به فرمایش‌های علی (علیه‌السلام) به این صورت استنباط می‌شود؛ نظارت یعنی زیر نظر گرفتن ابتدا، میانه و نهایت کاری که در یک مجموعه انجام می‌شود با توجه به شرح وظایفی که برای آن مجموعه تعریف شده است.

حضرت علی (علیه‌السلام) در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، مالک اشتر را به عنوان والی مصر نصب می‌کنند و شرح وظایفش را مشخص می‌کنند و می‌فرمایند: مالک میثاق من و تو، در امر نظارت من بر امور تو همین عهدنامه‌ای است که با تو

می‌بندم. اگر در انتصاب مسئولان و والیان توسط حضرت علی (علیه‌السلام) دقت کنیم، می‌بینیم بحث‌های زیادی نهفته است. در موضوع نصب مالک به عنوان والی مصر و پیگیری اتفاقات آن، مطالبی وجود دارد که برای عصر امروز ما بسیار عبرت‌آموز است.

داستان از این قرار است که «غیث بن سعد»، بهترین گزینه حضرت علی (علیه‌السلام) برای زمامداری مصر بود. لذا حضرت امیر (علیه‌السلام) غیث را به مصر می‌فرستد، اما یاران علی (علیه‌السلام) او را وادار می‌کنند که برگردد که سریال امام علی (علیه‌السلام) هم بخش‌هایی از آن را نشان داد. معاویه به عمرو عاص می‌گوید تا زمانی که غیث در مصر هست، امیدی برای فرمانداری تو در ولایت مصر نیست. چون غیث بسیار هوشمند، مدیر، مدبر و توانمند بود. لذا عمرو عاص به معاویه گفت یکی دو هفته به من فرصت بده و نامه‌ای از زبان غیث نوشته و مهر غیث را جعل کرد و آن را به طرف کوفه فرستاد. متأسفانه در کوفه، این نامه را تمام یاران علی (علیه‌السلام) بجز عمار باور کردند. سرانجام غیث بازگشت و به دلیل اینکه نیروی انسانی کافی نبود، «محمد بن ابی‌بکر» به طور موقت به مصر رفت و مشکلاتی پیش آمد. سپس مالک اشتر از سوی حضرت امیر (علیه‌السلام) به آنجا فرستاده شد و بقیه داستان که می‌دانید. این جریان‌ها به رغم اینکه تلخ تمام شد، اما برای ما بسیار آموزنده و کارگشاست.

علاوه بر بحث نظارت در نهج‌البلاغه، باید این نظارت را در حوزه فرهنگ نیز بررسی کنیم. تعاریف بسیار زیادی برای فرهنگ بیان شده است که کاری به آن‌ها نداریم. استنباط ما از فرهنگ در نهج‌البلاغه این است که در فرهنگ سه عنصر مطرح است؛ عنصر عقاید و آموزه‌ها، عنصر احساسات، عواطف و هیجانات و عنصر خواسته‌ها.

در نهج البلاغه شما نمی‌توانید مستقیماً سراغ واژه فرهنگ بروید و تعریف علی (علیه‌السلام) را راجع به فرهنگ ببینید. حتی کلمات معادل فرهنگ نیز در نهج البلاغه وجود ندارد، بلکه از دل نهج البلاغه این عنصرها استخراج می‌شوند.

اولین مسئله راجع به هر موضوعی، مبانی نظری آن است که همان پیش‌فرض‌هاست. حال باید دید پیش‌فرض‌های انسان عظیم و دانشمندی همچون حضرت علی (علیه‌السلام) در امر نظارت چیست؟ آیا ما در هر نظام خدانشناسی، انسان‌شناختی و جهان‌شناختی می‌توانیم بحث نظارت را مطرح کنیم؟ به فرض که معتقد شویم همه انسان‌ها از تمام اعمال، گفتار و کردار آشکار و پنهان یکدیگر باخبر هستند؛ آیا نظارت معنا دارد؟ اگر من بدانم در دل‌های شما چه می‌گذرد یا بدانم که وقتی شما در اتاق خودتان هستید چه کار می‌کنید؛ آیا فرستادن مأموری برای نظارت بر کارهای شما معنا دارد؟ زمانی که سدها و موانعی وجود نداشته باشد، نظارت به چه معناست و چه جایگاهی دارد؟ بنابراین ما با پیش‌فرض‌ها مواجهیم و هیچ سخن و نگاهی بدون پیش‌فرض نیست. البته پیش‌فرض‌ها بیان نمی‌شوند. مثلاً اولین پیش‌فرض من این است که شما انسان‌های شنوای هستید و می‌توانید سخنان مرا بشنوید. پیش‌فرض دوم من این است که سخنان مرا می‌فهمید و دهها پیش‌فرض دیگر. اینکه پیش‌فرض‌ها قابل بیان نیستند، بدین معنا نیست که پیش‌فرضی وجود ندارد.

حضرت علی (علیه‌السلام) پنج پیش‌فرض را در نهج البلاغه مطرح کرده‌اند:

پیش‌فرض اول؛ خدانشناختی است. از نظر علی (علیه‌السلام) خدا ناظر بر اعمال انسان‌هاست و هیچ کاری را انجام نمی‌دهیم، مگر اینکه خدا از آن آگاه است. خدا انسان را جانشین خود در روی زمین قرار داده و بخشی از نظارت‌ها را به

عهده انسان و مخصوصاً انسان کامل و در مراتب پایین تر بر عهده والیان جامعه قرار داده است. در واقع از انسان‌ها می‌خواهد مددکار خدا در امر نظارت باشند و این مددسازی از وظایف انسان، دینی است که خدا بر عهده‌اش گذاشته است. «ان تنصروا الله ینصرکم» اگر شما خدا را یاری کنید، خدا شما را یاری می‌کند. نهج‌البلاغه علی (علیه‌السلام) ترجمان قرآن کریم است. وقتی امیرمؤمنان به عنوان امام مسلمانان به نظارت بر مردم اهتمام می‌ورزد، در واقع به نوعی به خداوند یاری می‌رساند. پس یکی از زمینه‌های نظارت، یاری خداوند است که این پیش‌فرض خداشناختی است. اگر علی (علیه‌السلام) چنین پیش‌فرضی نداشت، چه بسا بخشی از نظارت‌های نهج‌البلاغه بلاموضوع می‌شد.

پیش‌فرض دوم؛ انسان‌شناختی در حوزه نظارت است. هر نوع دیدگاهی که راجع به انسان داشته باشیم، نظارت جایگاه خود را دارد. اما در هر نوع نظام انسان‌شناختی، نظارت جایگاه ندارد. به فرض که معتقد شویم انسان‌ها هرگز خطا نمی‌کنند یا همه با تقوای صددرصد هستند؛ آیا باز هم نظارت لازم است؟ باید دقت کنیم که حضرت علی (علیه‌السلام) نظارت را در مورد چه موجودی مطرح می‌کند؟ اگر حضرت امیر (علیه‌السلام) این نظارت را راجع به فرشتگان مطرح می‌کرد، می‌توان قبول کرد که فرشتگان نیاز به نظارت ندارند. از نظر علی (علیه‌السلام) ساختار انسان به گونه‌ای است که نیازمند نظارت است. به دلیل اینکه از نظر ایشان انسان‌ها، همه در معرض خطر و خطا هستند.

جایی که برق عصیان بر آدم صفی زد

ما را چگونه زبید دعوی بی‌گناهی

در خطبه ۲۰۷ نهج‌البلاغه حضرت علی (علیه‌السلام) می‌فرمایند: اگر پام را کج

گذاشتم، شما راستش کنید. یعنی شما بر کار من نظارت کنید. زیرا هیچ انسانی

فوق خطا نیست و حضرت امیر (علیه السلام) نیز خود را فوق خطا نمی داند. این خطبه، دقیقاً به معنای انسان شناختی نظارت در نهج البلاغه است و برای مدیران جامعه بسیار مهم و کاربردی است. خطبه ۲۰۷ نهج البلاغه فیض الاسلام و خطبه ۲۱۶ نهج البلاغه مرحوم علامه شهیدی به معنای انسان شناختی در حوزه نظارت است.

همچنین در نامه ۵۳، امام علی (علیه السلام) می فرماید: ای مالک، انسان‌ها خطا می کنند. به خطاکاران به عنوان دشمن نگاه مکن. این‌ها مریض و بیمارند و به بیمار باید ترحم شود. دومین نامه طولانی نهج البلاغه، نامه ۳۱ است که در ارتباط با مبانی انسان شناختی در حوزه نظارت است.

در ۲۱ جمله آغازین نامه ۲۱ نهج البلاغه، مبنای انسان شناختی حضرت علی (علیه السلام) با عبارات ذیل آمده است:

«مِنَ الْوَالِدِ الْفَأَنَ الْمَقْرَرُ لِلزَّمَانِ الْمُدْبِرِ الْعُمَرُ الْمُسْتَسْلِمِ لِلدَّهْرِ الذَّامِ لِلدُّنْيَا السَّائِنِ مَسَاكِنِ الْمَوْتَى الطَّاعِنِ عَنْهَا غَدَاً إِلَى الْمَوْلُودِ الْمُؤَمَّلِ مَا لَا يُدْرِكُ السَّالِكِ سَبِيلَ مَنْ قَدْ هَلَكَ عَرَضِ الْأَسْقَامِ وَ رَهِينَةَ الْأَيَّامِ وَ رَمِيَّةِ الْمَصَائِبِ وَ عَبْدِ الدُّنْيَا وَ تَاجِرِ الْغُرُورِ وَ غَرِيمِ الْمَنَائَا وَ أُسِيرِ الْمَوْتِ وَ حَلِيفِ الْهُمُومِ وَ قَرِينِ الْأَحْزَانِ وَ نَصَبِ الْأَفَاتِ وَ صَرِيحِ الشَّهَوَاتِ وَ خَلِيفَةِ الْأُمُوتِ أَمَا بَعْدُ فَإِنَّ فِيمَا تَبَيَّنَتْ مِنْ إِذْبَارِ الدُّنْيَا عُنَى وَ جُمُوحِ الدَّهْرِ عَلَى وَ إِقْبَالِ الْآخِرَةِ إِلَى مَا يَرْغَبُنِي عَنْ ذِكْرِ مَنْ سِوَايَ وَ الْإِهْتِمَامِ بِمَا وَرَائِي غَيْرٌ...»

در این ۲۱ جمله؛ هفت صفت مربوط به خود حضرت امیر (علیه السلام) و ۱۴ صفت مربوط به امام حسن (علیه السلام) است.

مقصود از این جملات این است که انسان دهری یعنی انسانی که در محور زمان به سر می برد، خطاکار است و وقتی خطاکاری را پذیرفته، نظارت لازم

می‌آید. قرار نیست نظارت فردی بکنیم؛ نظارت‌های علوی، نظارت‌های ساختاری است. به دلیل اینکه خود ناظران هم ممکن است خطا بکنند.

از شما به عنوان کسانی که با مسائل فرهنگی آشنا هستید، سؤال می‌کنم آیا با توجه به توضیحاتی که بیان شد، یک نظام مفید مدیریتی در حوزه نظارت نمی‌توان به وجود آورد؟ ما همیشه در حوزه علوم انسانی محتاج دیگران هستیم. البته منظور من این نیست که از دستاوردهای دیگران استفاده نشود؛ حداقل اگر این‌ها را استخراج کنیم، می‌توانیم به معنای انسان شناختی دست پیدا کنیم.

معنای بعدی، مبنای جهان شناختی است. جهانی که حضرت علی (علیه‌السلام) به ما معرفی می‌کند جهانی است غفلت‌زا است و زیستن در آن خود به خود غفلت به وجود می‌آورد. از شما سؤال می‌کنم زمانی که من با شما صحبت می‌کنم، از دیگران غافل هستم یا نه؟ اگر من به آن‌ها پردازم نمی‌توانم صحبت‌م را ادامه بدهم.

اَسْتُنَّ این دنیا ای جان غفلت است

هوشیاری این جهان را آفت است.

این مبنای را از همان ۲۱ جمله‌ای که در نامه ۲۱ نهج البلاغه است، استخراج می‌کنیم که این جهان غفلت‌زا است. عدالت فرهنگی، قرار است در کجا کار و مدیریت کند؛ در بهشت که نیست، بلکه در همین دنیا است. انسان‌هایی که بر سر کار هستند چه کسانی هستند؟ آیا همه معصوم‌اند؟ آن‌ها انسان‌های معمولی هستند که در معرض خطا و خطرند. آیا نظارت واقعاً ضرورت ندارد؟

مبنای بعدی ما، مبنای ارزش شناختی است. این به چه معناست؟ یعنی در تلقی حضرت علی (علیه السلام) به عنوان امام مسلمانان، پاره‌ای از امور ارزش هستند. به عبارتی اگر حضرت امیر (علیه السلام) به این‌ها نگاه نمی‌کردند و تلقی خود را بیان نمی‌کردند، چه بسا این‌ها ارزش محسوب نمی‌شد. چون ارزش‌ها تابع نگاه انسان و تلقی‌های انسان‌اند. حضرت امیرالمؤمنین (علیه السلام) در فضای اسلامی خلافت می‌کند، و از اولیای اسلام است، بنابراین ارزش‌هایی دارد که برای حفظ و حراست از آن نظارت لازم است.

پنجمین مبنای وظیفه شناختی است. وقتی ارزش به میان آید، وظیفه هم هست. مثلاً فرض کنید از نظر حضرت امیر (علیه السلام)، اخلاق، عرفان و دین مداری ارزش است. وظیفه کارگزاران فرهنگی درباره این ارزش‌ها چیست؟ حفظ، حراست و بسط و گسترش آنها. برای اینکه کارگزاران فرهنگی وظیفه خودشان را به خوبی انجام دهند، ناچاریم بر امورشان نظارت کنیم. این‌ها پیش‌فرض‌های حضرت علی (علیه السلام) در حوزه نظارت‌اند. امیرالمؤمنین (علیه السلام) در این حوزه‌ها بر اساس این پیش‌فرض‌ها به دنبال نظارت می‌رود. اگر این پیش‌فرض‌ها نبود، نظارت معنا نداشت. بنابراین بر اساس این پیش‌فرض‌ها که بیان کردم، نظارت امری بسیار ضروری است.

در اینجا نکته‌ای قابل توجه است؛ برخی از لیبرالیست‌ها به اندیشه‌های دینی در حوزه اجتماع و سیاست یک اشکال می‌گرفتند. اشکال این است که می‌گفتند شما کارهای خودتان را به چه کسی وامی‌گذارید. نظارت الهی برعهده فرشتگان رقیب و عقید است. بالاخره آدمی که به فرشتگان و خدا مؤمن است. آیا این‌ها به عنوان ناظر ضمانت بردارند. به عبارتی، را ما واقعاً از کجا بدانیم که این ناظران دادداشت کرده یا نکرده‌اند که این آدم واقعاً ایمان دارد یا ندارد. کسی که ادعای

ایمان می‌کند، از کجا بدانیم ایمانش در رفتارش مؤثر است. ایمان، امری شخصی است و ما نمی‌دانیم که در دلش چه می‌گذرد. این اشکال را بر ما می‌گرفتند. ولی واقعیت این است که این اشکال نشان دهنده این است که متون دینی مسلمان به خوبی مطالعه نشده است.

امیر مؤمنان (علیه‌السلام) در این پیش‌فرض برای اینکه بگوید کار خودش را به خوبی انجام می‌دهد، فرشتگان کار خودشان را می‌کنند. فرشتگان به دستور من و شما کار نمی‌کنند. ما بشریم و باید وظیفه خود را به خوبی انجام دهیم. من به عنوان مدیر فرهنگی یک وزارتخانه نمی‌توانم بگویم که خانم یا آقا شما را به خدا واگذار کردم. این معنا ندارد. حضرت امیر (علیه‌السلام) با آن عظمتش این کار را نکرد. پس من حق ندارم به شما بگویم که بروید هر کاری که دلتان خواست انجام بدهید، من به شما اعتماد مطلق دارم. اعتماد مطلق یعنی چه؟ در امور دنیوی اعتماد مطلق معنا ندارد. یاران حضرت امیر (علیه‌السلام) آدم‌های کوچکی نبودند، به نظر شما کمیل چه نوع آدمی است. از دیدگاه حضرت امیر (علیه‌السلام) فردی بسیار مورد اعتماد و از یاران خاص ایشان بود و حضرت (علیه‌السلام) ظریف‌ترین بیانات عرفانی خودشان را با کمیل در میان گذاشتند. نامه ۶۰ نهج‌البلاغه به کمیل را ببینید. حضرت بازرسانی را فرستادند و کارهای او را بررسی کردند که چقدر تصاحب به خرج داده است. شهر هیت - در جنوب سوریه فعلی - محل این فرمانداری بود. وقتی حضرت (علیه‌السلام) با نزدیک‌ترین یاران خودش این نوع نظارت را دارد، آیا واقعاً ما مجازیم به فلان مدیر کل، اختیار مطلق دهیم. امیر مؤمنان نه فقط با کمیل که حتی با مالک اشتر، ابن عباس و بقیه هم، اینطور برخورد کرده‌اند. بنابراین تمام مسائلی که در

نهج البلاغه است به ما نشان می‌دهد که نظارت تعارف بردار نیست. لذا ما نیز باید چشم و گوشمان را باز کنیم.

بر اساس فرمایش امیر مؤمنان (علیه‌السلام) هر امری که مورد نظارت واقع نشود، یا خراب می‌شود و یا درست انجام نمی‌شود یا فساد به وجود می‌آورد. مثلاً شما نمی‌توانید بگویید که من کل ثروتم را در اختیار یک نفر گذاشتم که هر طوری خواست، عمل کند. جامعه را با استثناها نمی‌توان اداره کرد. ممکن است شما چند نفر را پیدا کنید که اگر دنیا را به او بدهند، سر سوزنی تغییر پیدا نکنند. یکی از بزرگان اهل سنت راجع به حضرت امیر (علیه‌السلام) جمله‌ای دارد که اگر کوهی از کاه و کوهی از طلا در اختیار ابوالحسن قرار گیرد، کوه طلا را زودتر از کوه کاه می‌بخشد. حضرت (علیه‌السلام) واقعاً استثناء هستند. حتی اگر همه اینطور باشند، باز هم نظارت لازم است. چرا؟ چون انسان تنها موجودی است که آینده‌اش قابل پیش‌بینی نیست. به عبارتی چه ضمانتی هست که من فردا آدم خوبی خواهم بود؟ بنابراین نظارت در همه سطوح مملکت‌داری واقعاً لازم است. کسی بالاتر از حضرت امیر (علیه‌السلام) نیست که خودشان می‌فرمایند: «بر من نظارت کنید.» جالب این است که نظارت‌هایی که در نهج البلاغه هست، نظارت‌های فردی، عمومی و در عین حال ساختارمند است. پس نظارت، ضرورت دارد.

«ثُمَّ تَفَقَّدُوا أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثُوا الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكُمْ فِي السَّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُوءٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّقْوَ بِالرَّعِيَّةِ»؛ در نامه ۵۳ نهج البلاغه می‌فرمایند که آنگاه به کارهایشان رسیدگی کن و ناظران پنهانی از اهل صدق و وفاداری بر آنها بگمار. زیرا پی‌جویی‌های مخفیانه تو از کارهای ایشان آنها را به امانت‌داری و خوش‌رفتاری با مردم وامی‌دارد. این

عبارت حضرت امیر(علیه السلام) ضرورت نظارت را بیان می کند. بنابراین از نظر اسلام مردم سرمایه اند حال از شما سؤال می کنم آیا کارمندانی که حضرت امیر(علیه السلام) می فرستاد و انتخاب می کردند، کافر بودند. همه مسلمان بودند و اتفاقاً مسلمان درست و حسابی هم بودند. اما باز هم حضرت (علیه السلام) می فرمایند: «... فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السَّرِّ لِأُمُورِهِمْ...»؛ اگر تو یک نفر پنهانی بفرستی بر کار این ها نظارت بکند، در خوش رفتاری و امانت داری به مردم راغب تر می شوند و دقیق تر کار می کنند. بنابراین نباید به عهده خود این مسلمانان بگذارید.

بعضی وقت ها می شنوید که می گویند از فلانی بعید بود. هیچ چیز از انسان بعید نیست، چون انسان است. در مبنای انسان شناختی گفتیم، که نظارت امر ضروری است. در دستگاه های فرهنگی خودمان، نظارت همه جا ضرورت دارد. نظارت فرهنگی بر اساس سه عنصری است که مطرح کردم. اولاً؛ شخصیت علی (علیه السلام) فرهنگی است. مدیر، مدبر و سیاست مدار است، اما عنصر غالب در تمام امور ایشان، فرهنگ است. برای اینکه وقتی سخنان حضرت امیر(علیه السلام) و رفتارها و سیره ایشان را تحلیل محتوا کنیم، بسامد عناصر فرهنگی در مقایسه با سایر عناصر به مراتب بالاتر است. حضرت علی (علیه السلام) شخصیت فرهنگی است و به همین دلیل اسلام دینی فرهنگی است و برای اسلام فرهنگ مهم تر از تمدن است. لذا تمدن بی فرهنگ در اسلام معنا ندارد. تمدن وقتی معنا دارد که فرهنگ با آن همراه باشد و لذا امیرمؤمنان(علیه السلام) شاخصه های فرهنگی را به کار می بردند و خودشان آن ها را عملی ساختند. از جمله این شاخصه ها، قرآن است که آن را به عنوان منبع اصلی معارف دینی معرفی می کند.

جامعه دینی، جامعه‌ای است که قرآن در آنجا رواج داشته باشد. ما نمی‌خواهیم حکومت سکولار درست کنیم. حکومت علی (علیه‌السلام)، حکومت دینی است، حکومت سکولار نیست. هر فرمانداری که می‌فرستد، می‌فرماید: «فلان کار را باید انجام بدهی و قرآن باید مد نظر تو نباشد.» البته اشتباه نشود، خطبه ۱۷۶ را بخوانید ببینید جایگاه قرآن کجاست. متوجه خواهید شد که حضرت امیر (علیه‌السلام) نه تنها فرمالیسم نیست، بلکه به شدت منتقد فرمالیسم است. اگر ظاهر قرآن رواج داشته باشد و فقط حافظ قرآن داشته باشیم، کافی نیست (خطبه ۱۷۶). بنابراین تروج فرهنگ قرآنی که واقعاً به جان و دل انسان‌ها نفوذ کرده باشد، مطرح است و الاً صرف اینکه ما بگوییم در فلان شهر قرآن خوانده می‌شود و در فلان کشور کار دیگری انجام شود کافی نیست. در حال حاضر در کشورهای اسلامی عرب غیر از این اتفاق می‌افتد. دوم اینکه بیان معارف دین و تبیین سنت نبوی معین می‌کند دستگاه‌های فرهنگی ما چه کار باید بکنند.

سوم؛ معرفی و تبیین درست و عقلائی و معرفتی جایگاه اهل بیت. در مواجهه با این مسائل میانه‌روی نباید فراموش شود. یکی از اصول اساسی مدیریت علوی اصل میانه‌روی است. دو عبارت در نهج‌البلاغه است که در رویکرد معصومان، باید میانه‌رو باشیم. خطبه دوم نهج‌البلاغه «...إلیهم یریء الغالی، و بهم یلحق التالی...»؛ آنانی که تندروی کردند به سوی اهل بیت برگردند. آن‌هایی که کندرو هستند و تکان نمی‌خورند، از جایشان شتاب بگیرند تا خودشان را به اهل بیت برسانند. نقطه اعتدال کجاست؟ از نظر حضرت علی (علیه‌السلام) اهل بیت «...الیمین و الشّمال مضلّۀ، و الطّریق الوسطی هی الجادّة...»؛ راست، چپ گمراهی است، خط میانه، خط رهایی است. بعضی

جاهای دیگر آمده است که آن خط میانه من هستم. توجه به میانه‌روی در نظر دولت‌ها امر بسیار مهمی است. نباید اجازه بدهیم تندروی و کندروی به وجود بیاید که هر دو خطا است.

مورد چهارم؛ آشکار ساختن بدعت‌ها، فتنه‌ها و شبهه‌ها در حد توان و ظرفیت جامعه است.

نهج البلاغه واقعاً به یک معنا کتاب بدعت‌شناسی، فتنه‌شناسی و شبهه‌شناسی بسیار دقیق است. خطبه ۳۶ نهج البلاغه «... و إِنَّمَا سَمَّيْتُ الشَّبْهَةَ شَبْهَةً لِأَنَّهَا تَشْبَهُ الْحَقَّ...»؛ شبهه را برای چه شبهه می‌گویند؟ برای اینکه شبهه، حق نیست، شبیه حق است. سؤال در نهج البلاغه بسیار زیبا بیان شده است. در خطبه ۱۶۱ نهج البلاغه پرسش واقعاً جا ندارد. جامعه ما باید به این نکته توجه کند، شخصی نزد حضرت علی (علیه‌السلام) می‌آید و می‌گوید علی تو من را گمراه کردی. بالاخره متوجه نشدید که این طرف حق است یا آن طرف. در خطبه ۱۲۰ نهج البلاغه می‌فرماید: «... هذا جزء من ترك العقدة.» مقصر من نیستم این جزای کسی است که پیمان بست و آن را شکست. در خطبه ۱۶۰ نیز شخصی از قوم و خویش حضرت (علیه‌السلام) سؤال می‌کند، حضرت می‌فرماید: سؤال درست و حسابی نیست به دو دلیل به تو جواب می‌دهم. اول اینکه حق خویشاوندی به گردن من داری. دوم اینکه تو حق پرسش داری. با این حال می‌توان یک نظام مدرن درست کرد. من ادعایی می‌کنم که شما دستاوردهای مدرن مدیریتی جهان را کنار بگذارید. حضرت علی (علیه‌السلام) ادعایی کرد و فرمود «و أقولوا» من می‌گویم و خودم گرو و ضامن سخن خودم هست. این مطلب را بر اساس فرمایش‌های حضرت (علیه‌السلام) عرض می‌کنم که یک نظام مدرن روزآمد و کارآمد می‌توان درست کرد یا نه. من مدعی هستم می‌توان

درست کرد. اسلام ما را منع نمی‌کند که نباید از دستاوردها استفاده کنیم. شأن جامعه اسلامی به منای اعم کلمه و شأن جامعه ایران به معنای اخص کلمه واقعاً این نیست. آیا ما در موضوعات علوم انسانی یک کتاب هم تولید کرده‌ایم.

مورد پنجم؛ پرورش شاگردانی برجسته در رشته‌های مختلف و اعزام آن‌ها به مناطق مختلف و حتی ورود آن‌ها به حوزه‌های مدیریتی است. در ۲۵ سال سکوت حضرت علی (علیه‌السلام)، در زمان خلیفه سوم بسیاری از شاگردان حضرت امیر (علیه‌السلام) به مصر تبعید شدند.

مورد ششم؛ تشویق به بیان و نگارش حدیث؛ حضرت امیر (علیه‌السلام) نقش فرهنگی خود را اینطور بیان می‌کرد.

مورد هفتم؛ پاسخگویی به پرسش‌های اندیشمندان مسلمان و غیرمسلمان. مورد هشتم؛ تفسیر قرآن و تدوین علم؛ نقد، تفسیر، بیان و پرورش مفسران و مربیان قرآن، که هر کدام جای بحث دارند. امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) در حوزه مدیریتی خودش هم به عنصر فرهنگی توجه دارد. امام علی (علیه‌السلام) در مدیریت و انتخاب کارگزاران خود هرگز از مسائل فرهنگی غافل نیست. عناصر فرهنگی عبارتند از عقاید، عواطف، احساسات، هیجانات و خواسته‌ها. عقاید به معنای اعم کلمه است. در دل عقاید، عقاید فقهی هم هست. حضرت علی (علیه‌السلام) به عثمان بن حنیف، نامه می‌نویسد: «فانظر إلی ما تقضمه من هذا المقضم، فما اشتهه علیک علمه فالفظه، و ما أیقنت بطیب وجوهه فنل منه.»؛ ای عثمان به آنچه می‌خوری بنگر که آیا حلال است یا حرام است، آنگاه آنچه حلال بودنش بر تو مشتبه شد از دهان بیفکن و آنچه را که یقین پیدا کردی به پاکیزگی آن، از آن تناول کن. این را به مدیرش می‌گوید یعنی تو عناصر

فرهنگی در مدیریت جایگاه بسیار مهمی دارند. یعنی من مدیری را می‌خواهم که قبل از همه چیز انسان فرهنگی باشد. چرا چنین می‌گویید؟ چون حکومت‌های دینی در مقایسه با حکومت‌های غیر دینی از حساسیت‌های بسیار بالایی برخوردارند. دلیلش هم کاملاً روشن است حکومت‌های دینی با امور فرهنگی انسان‌ها بیشتر سروکار دارند. مردم بین والیان حکومت دینی و رفتارهای آن‌ها و آموزه‌ها و عقاید دینی ارتباط برقرار می‌کنند. و در اینجا حساسیت بسیار بیشتر است. چه بسا رفتار من به عنوان یک مسئول یا فرماندار جایی که به نام حکومت دینی فرمانداری می‌کنم حساس‌تر باشد. اینجاست که اهمیت عناصر فرهنگی در حکومت دینی دوچندان می‌شود. چرا که ما با دو حق مواجهیم حق مردم و حق دین. والیان حکومت دینی فقط در مقابل حق مردم پاسخگو نیستند، در حالی که در حکومت سکولار اینطور نیست. در حکومت‌های سکولار مثلاً رفتار رئیس جمهور فرانسه، خواه اخلاقی باشد یا نباشد ربطی به دینش ندارد. اما رفتار ما چگونه است. رفتار ما می‌تواند اینگونه باشد؟ فلان رئیس جمهوری که رفتارهای غیراخلاقی می‌کند، به دین ارتباطی ندارد، چون اعلام کردند حکومت ما سکولار است. اما ما در مقابل دین هیچ وظیفه‌ای نداریم؟ در حکومت دینی، عواطف، احساسات، هیجانات، خواسته‌ها، عقاید، آموزه‌ها و رفتارها، همه مؤثر است. بنابراین در حکومت‌های دینی علاوه بر حق مردم حق دین خدا هم هست و این مسئله کمی نیست. ملاک‌های نظارت امیرمؤمنان علی (علیه‌السلام) به عنوان یک شخصیت فرهنگی چیست؟ ما بر چه اساسی باید نظارت کنیم؟

در اینجا دو نوع ملاک نظارت وجود دارد:

۱. ملاک اختصاصی یک امر

۲. ملاک عام یک امر

ملاک اختصاصی یک امر، عهدنامه بین عامل و مأمور است. در نامه ۵۳ حضرت علی (علیه السلام) می فرماید: «مالک تو عامل مردمی و مأمور منی، باید نسبت به من پاسخگو باشی و من هم به بالاتر از خودم پاسخگو هستم. پس بنابراین اولین معیار و ملاک ما در اینجا عهدنامه‌ای است که بین عامل و مأمور بسته می شود. به تعبیر امروزه، شرح وظایف می گوییم. اما آن معیار عام، آن چیزی است که در جامعه دینی مطرح شده و در قرآن و سایر متون دینی هر کدام بحث خاص خود را دارد. در خطبه ۱۸ نهج البلاغه اشاره می کند که چه بسا آیه‌ای از قرآن را یک نفر جوری برداشت کند و دیگری جور دیگری برداشت کند. اینکه چگونه به نقطه اتفاق برسیم و حرف نهایی از آن کیست واقعاً جای بحث دارد.

دوم؛ آموزه‌ها و اخلاق؛ اخلاق دو شاخه دارد که هم به معنای عام کلمه و هم به معنای اخلاق دینی است. هر دو این‌ها در نظام دینی علوی مطرح است و در نظارت‌ها باید مورد توجه قرار گیرد.

سوم؛ حق، عدل و انصاف؛ نهج البلاغه کتاب حق، عدل و انصاف است. هر کدام اینها از مفاهیم کلیدی نهج البلاغه هستند و باز هم نیازمند توضیح هستند. حضرت علی (علیه السلام) وقتی بر اساس این معیارها سخن می گویند می فرمایند: «... و لا یدعوئک شرف امریء الی أن تعظم من بلائه ما کان صغیراً، و لا ضعة امریء الی أن تستصغر من بلائه ما کان عظیماً.»؛ ای مالک مبادا بزرگی کسی موجب شود که رنج اندک او را بزرگ شماری و و پایینی رتبه کسی سبب شود که کوشش عظیم او را خوار حساب آری. یعنی معیار در سنجش اعمال و رنج‌ها و زحمت‌های آدم‌ها حق و عدل و انصاف باید باشد. شخصیت‌های

عظیم، چشم ما را پر می‌کند و وقتی چشم ما پر شد، میزان عدالت را رعایت نمی‌کنیم. در نظام علوی و نظارت علوی، بزرگ و کوچک نداریم. آدم‌ها با اعمالشان سنجیده می‌شوند. شهرت و عزت، هیچ کدام در نظارت تأثیر ندارند. البته تأثیرات علوی اینطور است. راه حضرت علی^(علیه‌السلام) مشخص است. راه معاویه مشخص است. معاویه به گونه‌ای حکومت کرد که ۴۰ سال در شام بر امر صدارت نشست. حضرت علی^(علیه‌السلام) به گونه‌ای حکومت کرد که خلافتش در کوفه چهار سال و چند ماه ادامه یافت. روشن است ما نمی‌توانیم ادعای نظارت علوی را داشته باشیم و در عمل، علوی رفتار نکنیم، این جور در نمی‌آید. حق، عدل و انصاف در نظارت ما باید حرف نهایی را بزند. بنابراین با تأکید و تکیه بر فرمان خدا و سنت رسول (صلی الله علیه و آله) باید بر امور نظارت کنیم. امام علی^(علیه‌السلام) پس از جنگ جمل، عبدالله ابن عباس را به عنوان فرماندار بصره انتخاب کرد. به دلیل اینکه بصره فرماندارانی داشت که از دوره‌های قبل مانده بودند و حضرت علی^(علیه‌السلام) فرمانداران قبلی را بررسی کردند و رأساً اقدام به عوض کردن فرمانداران نمی‌کردند، مگر اینکه پرونده آن فرماندار خراب باشد و قابل تحمل نباشد آن وقت به دلایلی یا باید استعفا می‌کردند یا حضرت امیر^(علیه‌السلام) برکنارشان می‌کرد یا آن‌ها را جابجا می‌کرد. ابن عباس را به آنجا می‌فرستد و سفارش می‌کند. به ابن عباس نامه نوشت که این را برای مردم بخوان. در آن زمان وقتی معارفه انجام می‌شد، کسی که فرد معرفی می‌کرد این نامه را هم می‌خواند. ای مردم! من عبدالله ابن عباس را جانشین خود بر شما در بصره کردم، سخنش را بشنوید و فرمانش را تا هنگامی که از فرامین خدا و رسول (صلی الله علیه و آله) اطاعت می‌کند، اطاعت کنید و اگر در میان شما بدعتی پدید آمد یا از حق منحرف گردید،

بدانید او را از حکمرانی بر شما عزل خواهم کرد. ابن عباس کیست، این حرف‌ها را برای آدم‌های ناشناخته می‌زد. ابن عباس آدم شناخته‌شده‌ای است. درست از زمان رحلت پیامبر (صلی الله علیه و آله) مشاور عالی سه خلیفه قبلی بود و مشاور حضرت علی (علیه السلام) شد و در زمان ایشان جایگاهش مستحکم شد. نامه‌ای در نهج البلاغه است که بعضی می‌گویند خطاب به ابن عباس است. نامه بسیار عتاب‌آمیزی است و نامه ۴۱ نهج البلاغه عتاب و خطاب به مخاطب نامه است، که اسمش نیامده و بعضی گمان کردند که خطاب به ابن عباس است ولی من تصور می‌کنم که ابن عباس نباشد. بعضی می‌گویند برادر ابن عباس عبیدالله بن عباس که فرمانده لشکر امام حسن (علیه السلام) بود و بعداً فریفته شد است. ولی غیر از آن، حضرت ابن عباس را به جاهای سختی می‌فرستادند. ابن عباس آدم بسیار باسواد و زرنگی بود. حضرت در بحث مناظره با خوارج، ابن عباس را فرستاد، اما در عین حال به همین شخصیت می‌گوید: وظیفه‌ات را خوب انجام بده، اگر خطا کنی فردایش عزلت می‌کنم. وقتی سخنان نهج البلاغه را مطرح می‌کنیم، از ما سؤال می‌کنند اگر اینطور باشد، پیروان علی (علیه السلام) از دار دنیا هیچ لذتی نمی‌برند. اتفاقاً اینطوری نیست. حضرت علی (علیه السلام) همان آدمی است که به مالک می‌فرماید: «ای مالک! به کارمندان خود آن قدر حقوق بده که پاهایشان در دیدن اموال مردم نلغزد، رفاه حق این‌هاست. البته من از بیت المال حقوق نمی‌گیرم.» نیاز هم نداشت که بگیرد. حضرت امیر (علیه السلام) با این شاخصه‌ها امر نظارت را اعمال می‌کند. البته اگر ما بخواهیم امروز این را در نظر بگیریم باید کاربردیش کنیم. نمی‌شود کلیات را اعمال کرد. حضرت علی (علیه السلام) نظارت خودش را در برهه‌های مختلف اعمال کرده و معتقد است که حتی زمانی که ما در مسند امر قرار نگیریم، امر نظارت تعدی بردار نیست.

من علی که در مسند امر نیستم، نباید نظارت بکنم چون سطوحی دارد. این نظارت، سطحی از نظارت عمومی و نظارت مردم است. در نظارت مردم، مردم به گونه‌ای باید تعلیم و پرورش بیابند تا بتوانند بر امور نظارت داشته باشند. حضرت امیر (علیه‌السلام) این نوع نظارت را در نهج‌البلاغه از طریق پرورش طبقه خاص عملی می‌سازند. شاگردانی را پرورش می‌دهند و این شاگردان را به جامعه می‌فرستند. در ۲۵ سال سکوتشان این کار را انجام می‌دادند و نظارت عمومی از طریق این افراد انجام می‌گرفت. و این‌ها آنقدر اعتراض کردند که در زمان که عثمان بعضی در شام و بعضی در مدینه بودند به مصر تبعید شدند. امیرمؤمنان (علیه‌السلام) از این طریق هم نظارت عمومی را میسر می‌دانستند. وقتی بر مسند امر نبودند به این صورت عمل می‌کردند و وقتی بر مسند امر قرار گرفتند، دیگر این کار را فقط خودشان انجام نمی‌دادند. البته در زمان خلافتشان هم این نوع شیوه اعمال نظارت تعطیل نشد و همچنان شاگردپروری ادامه پیدا کرد. در زمان خلافت حضرت (علیه‌السلام) شاگرد پرورش می‌داد و به مناطق مختلف اعزام می‌کرد تا از طریق این‌ها نظارت خواص بر امور دولتی و حکومتی میسر و مقذور بشود. این اقدام نوعی نظارت بر فرهنگ عمومی است. بخش قابل توجهی از این نظارت‌ها، نظارت‌های فرهنگی بود. حضرت علی (علیه‌السلام) با این کار انقلاب فرهنگی به وجود می‌آوردند. مجریان انقلاب فرهنگی همین خواص بودند. حضرت علی (علیه‌السلام) در حوزه شاگرد پروری، شش هزار نفر را پرورش داد که برخی شاگردان ایشان عبارتند از: ابن عباس، مالک اشتر، کمیل بن زیاد، میثم تمار، حارث عون، رشید حجری، حنظل بن عدی، اصبع بن نباته، صعصعه بن صوحان، نوف بکالی، زرار ابن حمزه، زید ابن وهب. اتفاقاً اسم بعضی از اینها در نهج‌البلاغه آمده است.

بنابراین حضرت علی (علیه السلام) در وهله اول دو نوع نظارت را مطرح کردند؛ نظارت عمومی و غیردولتی در معنای عام جامعه و نظارتی که نظارت اختصاصی دولتی در امور فرهنگی است. حضرت (علیه السلام) این نظارت را به دو نوع عام دیگری تقسیم بندی می کردند: نظارت بر امور فرهنگی از آن جهت که اموری مربوط به مدیریت اند. امور فرهنگی هم جزء امورند و لذا در این نوع نظارت، بین امور فرهنگی و امور غیر فرهنگی تفاوتی وجود ندارد و نظارت مال همگان است. نظارت دیگر، نظارت اختصاصی و فرهنگی بود و البته ظرافت نظارت در امور فرهنگی واقعاً بیشتر است. سنجش امور فرهنگی مانند سنجش امور غیر فرهنگی نیست که بخواهید نمره دهید و مقیاس بندی کنید. حال ما چطور در امور فرهنگی نظارت فرهنگی، کنیم. فرض کنید ممکن است یک اداره ای ۱۰۰ جلد کتاب چاپ کرده باشد، اما یک اداره فرهنگی مجوز چاپ ۱۰ جلد کتاب را داده است. اما اثرگذاری این ۱۰ جلد بیشتر از آن ۱۰۰ جلد است. با کمی دقت متوجه می شوید که به این ۱۰ جلد کتاب ظلم می شود. اینجا که امور کیفی را باید تبدیل به امور کمیت پذیر کنیم، کار سختی است و بعضی از مسائل هستند که کمیت پذیر نیستند و به همین دلیل نظارت بر امور فرهنگی سخت تر از سایر امور است و مسئولیتش از بقیه بیشتر است. برای اینکه حضرت علی (علیه السلام) بقیه مسائل را تابع مسائل فرهنگی می داند و درست است. پیشه ها تابع اندیشه هاست. پیشه ها از اندیشه ها نشأت می گیرد و اندیشه ها ریشه در فرهنگ دارد. گفته شد که عقاید، احساسات، عواطف و... از عناصر فرهنگی هستند. پس عقاید در حوزه فرهنگ شکل می گیرد. چاپ کتاب، عقیده به وجود می آورد و عقیده، رفتار به وجود می آورد. بنابراین اهمیت مسئله اینجا روشن می شود. حضرت علی (علیه السلام) این نظارت ها را به

شکل‌های مختلف مطرح می‌کرد. بعضی وقت‌ها نظارت ما کاملاً دولتی، دولت بر مردم، دولت بر ارکان خودش و بعضی وقت‌ها نظارت امامان و معصومان (علیهم‌السلام) را مطرح می‌کرد. بعضی وقت‌ها نظارت خواص را مطرح می‌کرد. بعضی وقت‌ها نظارت عموم را مطرح می‌کرد. اما در عین حال این نظارت‌ها را عمدتاً به دو شیوه مخفی و آشکار مطرح می‌کرد. در نظارت مخفی، حضرت اشاره می‌کرد، و ابعت العیون. عیون یعنی چشم. منظور از چشم، چشم‌های بیننده است و ناظر را مخفیانه می‌گذاشتند. برای همین بعضی از مترجمان، کلمه عیون را به جاسوس ترجمه کردند، اما در واقع اینها ناظران پنهانی بودند که حضرت (علیه‌السلام) می‌گذاشت و بعضی وقت‌ها نظارت آشکار است. حضرت علی (علیه‌السلام) به یکی از کارگزاران خود به نام کعب ابن مالک فرمان می‌دهد که منطقه‌ای خاص را در نظر بگیر و به شیوه‌ای مستقیم و علنی و آشکار بازرسی کن و از اعمال و راه و رسم کارگزاران در آن منطقه جويا شو. اما بعد شخصی را به جای خود به عنوان جانشین قرارده و خود را به همراه گروهی از یاران برای بازرسی و نظارت تمام سرزمین سواد (عراق) بروید و سواد را منطقه به منطقه بگردید و از چگونگی رفتار و اعمال کارگزاران جويا شوید و سیره آنان را مورد بررسی و پیگیری قرار دهید. حضرت علی (علیه‌السلام) نظارت خودش را علنی می‌کرد و دستور می‌داد که در واقع نظارت تحقق پیدا کند.

جمع بندی

حضرت علی (علیه السلام) در واقع امر نظارت را بر مبنای نظری و پیش فرض های مهمی مبتنی می کند که پنج مورد آن را مطرح کردیم و بعد از آن ضرورت نظارت و پس از آن اهمیت عناصر فرهنگی را مطرح کردیم و شیوه های نظارت و چگونگی آن نیز بحث شد. ویژگی های ناظران و نتایج نظارت را در فرصت های بعدی مطرح خواهیم کرد.

بایسته‌ها و ضرورت‌های مدیریت فرهنگی از منظر نهج البلاغه

دکتر بخشعلی قنبری

موضوع این جلسه اهمیت خود را دارد، زیرا فرهنگ در هیچ جامعه‌ای نباید مورد غفلت قرار گیرد. به دلیل اینکه فرهنگ توانایی این را دارد که تمام ارکان و عناصر یک جامعه حتی مسائل سیاسی را تحت تأثیر قرار دهد. به هر حال در تقسیم بندی‌ها می‌گویند که قدرت سیاسی بالاترین قدرت هر جامعه‌ای است ولی واقعیت این است که فرهنگ توانایی این را دارد که به سیاستمداران جهت دهد. راه‌های آن‌ها را مشخص کند، نگرش‌هایشان را عوض کند و تأثیرگذار باشد و البته سیاست‌های ما باید از فرهنگ تأثیر بپذیرد. سیاست‌ها باید فرهنگی شود، شاید درست نباشد که بگوییم فرهنگ سیاسی شود ولی عکسش کاملاً درست است و در نظام‌های مبتنی بر مسائل فرهنگی و دینی از جمله نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، طبیعی است چون آغازگر آن فرهنگ بود و نظام ما با فرهنگ آغاز شد و مسلماً باید با فرهنگ ادامه پیدا کند، به دلیل اینکه پیامبران همه آمده‌اند تا فرهنگ انسان‌ها را عوض کنند و به تبع تغییر فرهنگ، در سایر حوزه‌ها هم تغییر به وجود خواهد آمد. یک گزارش از آنچه در نهج البلاغه است می‌دهم. راجع به این موضوعات من کتاب‌های زیادی را گشتم و منابع زیادی را نگاه کردم که به طور مستقل و در این زمینه کاری انجام شده یا نه؟ من کار مستقل به درد بخوری پیدا نکردم. البته آثاری که راجع به نهج البلاغه نوشته شده که این آثار عمدتاً در حوزه مدیریت‌های سیاسی است، نه فرهنگی. من ابتدا از تعاریف آغاز کردم که مدیریت به چه

می‌گویند و فرهنگ چیست؟ آیا این مفاهیم در نهج البلاغه هست یا نه؟ راجع به تعاریف نظرات بسیار مختلف است ولی تعدد نظرات مختلف چندان به کار ما در این جلسه نمی‌آید ولی کافی است که شما یک نمای کلی از بحث داشته باشید و بعد به سراغ نهج البلاغه برویم که حضرت علی(ع) در این زمینه‌ها به چه اشاره کرده‌اند، بعضی گفتند که مدیریت یعنی انجام کارها به وسیله دیگران، یعنی نیروها را به گونه‌ای مدیریت کنیم که بتوانند کار آن سازمان را انجام بدهند، به چنین نگرشی مدیریت می‌گویند و به شخصی که در رأس این امر قرار گرفته مدیر اطلاق می‌شود و اگر ما این تعریف را مدنظر قرار داده باشیم اهمیت توجه به خواسته‌ها مدنظر قرار خواهد گرفت. چه کارهایی را باید انجام دهیم و چه خواسته‌هایی را باید مطرح کنیم؟ بر مسائل مادی کارها و سایر امور تأکید می‌شود، افراد در این تعاریف به عنوان عوامل تولید یا عوامل کارگزار مورد توجه قرار گرفته‌اند و وظایفی هم در نظر گرفته شده که آن‌ها باید وظایف را انجام دهند و به تعبیر دیگر همه زمینه‌ها باید فراهم شود تا یک سازمان بتواند هم سازماندهی شود، برنامه‌ریزی کند و در نهایت نظارت و ارزیابی مورد توجه قرار گیرد. اما راجع به فرهنگ، نظرات زیادتر است و فقط عناصری که به کار ما می‌آید و در نهج البلاغه طرح شده را عرض می‌کنم؛ وقتی از فرهنگ سخن به میان می‌آوریم عقاید، آموزه‌ها، احساسات، عواطف، هیجانات، خواسته‌ها و ناخواسته‌ها و مسائلی از این قبیل که در قالب مسائل متعدد خود را نشان می‌دهند در فرهنگ مورد توجه قرار می‌گیرد. بعضی گفته‌اند که فرهنگ امری پیچیده است که شامل باورها، هنرها، اخلاق، عادات و توانایی‌های انسان است که به عنوان عضو جامعه می‌تواند انجام دهد. در اینجا جنبه نوعی انسان مطرح است نه جنبه گروهی یا فردی و جامعه هم جامعه انسانی مطرح شده، بعضی در این تعریف قیدهایی را زدند و آن را به

جامعه و ملت خاصی محدود کردند و گفتند؛ فرهنگ مجموعه آثار ادبی، هنری و ایدئولوژیکی است که واقعیتی به هم پیوسته، بدیع و مخصوص یک ملت است. اما در عین حال در هر تعریفی که از فرهنگ داشته باشیم مسلماً در فرهنگ از رفتارها، ساخته‌ها، ارزش‌ها، باورها و نظام‌های معنایی و روش‌های یادگیری مشهود و نامشهود به آن توجه خواهیم کرد. در این تعریف هنر، معماری، نمادها و آیین‌هایی که ساخته دست بشر هستند صریحاً نمایانگر فرهنگ در نظر گرفته شده‌اند. رفتارهایی از قبیل نحوه احوالپرسی، نحوه تعامل با دیگران و.... بنابراین رفتارها، باورها، ارزش‌ها و نمادها که چهار عنصر اصلی فرهنگ است و مجموعه این‌ها حقایق و واقعیات موجود را بیان می‌کند و در عین حال ارزش‌هایی که اشاره شد ترجیحاً یک ملت، یا یک قوم را در سایر مسائل نشان می‌دهد. به تعبیر دیگر ارزش‌ها، چیزهایی هستند که در یک جامعه مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس این تعاریف این سؤال را مطرح می‌کنیم، که حضرت علی(ع) در حوزه فرهنگ به دنبال تحقق چه مسائلی هستند؟ و اگر فرهنگ را یک امر معنوی بدانیم، انتظار علی(ع) از تحقق این امر معنوی چیست؟ بعضی گفته‌اند که علوم معنوی انسان علاوه بر آنچه اشاره شد، در قالب سه واژه معنادار قابل طرح هستند؛ خیر، حقیقت و جمال. آیا علی(ع) در مدیریت فرهنگی که خودشان به اجرا گذاشتند و امروز ما که مدعی به پیروی از علی(ع) هستیم، چه انتظاری از ما در حوزه فرهنگ دارند؟ انتظار دارند که نتیجه و برآیند مدیریت فرهنگی ما تحقق خیرخواهی در جامعه شود، یعنی باعث شود انسان‌هایی که در جامعه ما زندگی می‌کنند خیرخواه شوند؟ همه خیر یکدیگر را بطلبند، طبیعتاً وقتی ما به دنبال خیرخواهی باشیم، اهمیت مصالح و مفاسد برای ما از امیال بیشتر می‌شود. بنابراین اگر جامعه فرهنگی ما جامعه خیرخواهی باشد، همه افراد و مدیران فرهنگی جامعه نسبت به هم و

زیردستان خود باید دنبال این باشند که مصالح این‌ها چیست؟ و چه مفاسدی این‌ها را تهدید می‌کند؟ بنابراین در بسط و گسترش مصالح بکوشند و در مقابل از مفاسد کم کنند. بنابراین اگر دنبال خیرخواهی باشیم طبیعتاً اراده در مقابل میل ما قرار خواهد گرفت. اراده به عنوان یکی از ابزارهای عقل و عقلانیت در مقابل میل قرار خواهد گرفت که از جمله ابزارهای مادون یا جنبه پست انسان هستند و لذا انسان خیرخواه کسی است که با عقل و اراده و با نیت مصلحت و رفع مفسده اقدام می‌کند. آیا علی(ع) در مدیریت فرهنگی دنبال این مسئله است؟ آیا می‌خواهد مردم خیرخواه یکدیگر شوند و دنبال مسائل یکدیگر باشند. هر اقدامی را در هر زمان نمی‌توانیم انجام دهیم دلیلش هم روشن است، به دلیل اینکه ما مصلحت شخصی را در نظر می‌گیریم و به این نتیجه می‌رسیم که بیان این سخن در این زمان به صلاح نیست، مثلاً؛ وقتی یک دانش آموز اول، دوم ابتدایی باید از من معلم سؤال می‌کند، اگر من بخواهم خیرخواهانه به او جواب دهم چه بسا بخشی از جواب را بیان نکنم، چرا؟ به دلیل اینکه اگر جواب را کامل دریافت کند ممکن است ذهن او به هم بریزد. پس در نتیجه به صلاح او نباشد، اینجاست که چه در تفکر، چه در بیان، چه در کردار ما مصلحت اندیشی را بر بیان یک حقیقت یا واقعیت ترجیح دهیم، چرا؟ به دلیل اینکه فقط به صرف بیان آن مطلب کفایت نمی‌کنیم. اگر این نکته را در نظر بگیریم، ادعا یا فرض ما این خواهد شد که علی(ع) از فرهنگ، انتظار گسترش خیرخواهی را دارد، این اولی است و دومی هم حقیقت است. اگر حقیقت را مبنا قرار دهیم، طبیعتاً آنجا مصلحت مهم نیست که آیا مصلحت طرف مقابل رعایت شده یا نشده، مهم این است که حقیقتی بیان شده یا نشده، حالا نتیجه بیان حقیقت چیست، به این کاری نداریم، اگر فرض ما این باشد که علی(ع) به دنبال بیان حقیقت است. من با توجه به دو

سؤال و نکاتی که مطرح کردم وقتی به نهج البلاغه که رجوع کردم، به نظرم می‌رسد که بعضی جاها علی(ع) خیرخواهی را مطرح می‌کند، حتی در پاره‌ای از موارد رفتارهای علی(ع) مؤید این است که فرهنگ مورد نظر علی(ع) و مدیریت فرهنگی باید باعث شود خیرخواهی در جامعه ترویج پیدا کند، چرا؟ به دلیل اینکه علی(ع) در بعضی جاهای نهج البلاغه بر این امر تأکید کرده‌اند. در جایی می‌فرمایند که؛ *إِنَّ أَبْصَرَ الْأَبْصَارِ مَا نَفَذَ فِي الْخَيْرِ طَرْفَهُ إِلَّا إِنْ أَسْمَعَ الْأَسْمَاءِ مَا وَعَى تَزْدَكِيرٍ وَ قِبَلَهُ فَرَمُودَ كَهْ*؛ به هوش باشید که بیناترین دیده‌ها آن است که در خیرها نفوذ کند و شنواترین گوش‌ها آن است که پند و اندرز را بشنود و بپذیرد. در این عبارت بر امر خیر تأکید شده، علاوه بر این بعضی از رفتارهایی که در نهج البلاغه از زبان علی(ع) منعکس شده، مؤید همین امر است. مثلاً حضرت علی(ع) در یک خطبه صراحتاً مصلحت اندیشی خودشان را نشان داده‌اند، می‌فرمایند که؛ من در این وضعیت تاریک که بر جامعه اسلامی حاکم شد تفکر کردم، که چه واکنشی نشان بدهم، آیا با دست‌های بریده قیام یا سکوت کنم و مصلحت اندیشی کنم در حالی که در چشم من سنگ ریزه و در گلو من استخوان است و بعد در آخر می‌فرمایند که؛ *فَصَبِرْتُ وَ فِي الْعَيْنِ قَذَى وَ فِي الْحَلْقِ شَجَا* اینجاست که مصلحت‌اندیشی ایجاب می‌کند که صبر کند هر چند که صبر بسیار تلخ است. بنابراین اینجا مصلحت‌اندیشی را مطرح کرده است. البته برای حقیقت جویی هم در نهج البلاغه مؤیدات و شواهدی هست. من در آخر استنباط خود را عرض خواهم کرد. از پاره‌ای از عبارات نهج البلاغه استنباط می‌شود که علی(ع) فقط به دنبال حقیقت بود و در جایی حضرت فرمود: *دَعُونِي وَ اَلْتَمِسُوا غَيْرِي* مرا رها کنید به سراغ دیگر بروید. چرا؟ *إِنْ اجْتَبَيْتُمْ رَكِبْتُمْ بِكُمْ مَا أَعْلَمُ* اگر من شما را اجابت کنم و حاکم شما شوم من آنچه که می‌دانم عمل خواهم کرد، شما را به راهی میبرم که

می دانم به آن عمل خواهم کرد، شما را به راهی می برم که خودم تشخیص می دهم و لَمْ اصغِ قَوْلِ الْقَائِلِ وَعَاتِبْ وَإِنْ تَرَكَتُمُونِي فَأَنْ كَعَهْدِكُمْ می فرمایند که؛ من شما را به راهی که خودم تشخیص می دهم خواهم برد و گوش به سخن کسی و سرزنش و گله مندی شخصی نخواهم سپرد. این راه من است، البته اختیار با شماست. اینجا اوج حقیقت جویی علی(ع) را نشان می دهد و به خاطر همین حقیقت جویی ایشان ۱۳ سال از خلافت بازماند و به خاطر همین حقیقت جویی علی(ع) توصیه ابن عباس در تعامل با معاویه را رد کرد. به هر حال ابن عباس آدم مصلحت اندیش و دانشمندی بود، به علی(ع) پیشنهاد کرد و حضرت صراحتاً رد کرد و در جوابی که در نهج البلاغه است و در بعضی منابع غیر از نهج البلاغه هم ذکر شده. فرمود که؛ چطور از من می خواهید تا پیروزی را با ستم بدست بیاورم. اینجا علی(ع) انسان حقیقت جویی است و ملاحظه فرد خاصی را هم نمی کند، به همین دلیل خیلی صریح با هر کسی که لازم است درگیر می شود و به هر حال حکومتش هم زمان طولانی نمی کشد و این نشان می دهد که ممکن است حقیقت جویی عمر یک حکومت یا مدیریت را کوتاه کند و در مورد علی(ع) واقعاً مصداق داشت و البته ممکن است به ذهن بعضی عزیزان برسد که اگر ابن ملجم آن کار را نمی کرد وضعیت حکومت علی(ع) چه می شد، به نظر می رسد که حتی اگر ابن ملجم، علی(ع) را به شهادت نمی رساند، حکومت علی(ع) خیلی دوام نمی آورد، چون علی(ع) در جایی از نهج البلاغه فرموده؛ قبل از من این قدر وضعیت فرهنگی را خراب کرده اند که خیلی سخت است که بشود آن را درست کرد. به نظر می رسد علی(ع) مصلحت اندیشی می کردند تا حقیقت احیا شود و از زمانی به بعد، شواهد نشان می دهد که مردم به این مسائل علاقه مند نیستند و چنان در فرهنگ ساخته و پرداخته قبل از علی(ع) غرق شده اند که از آن زمان به بعد، علی(ع)

فقط دنبال این بود که مدلی از مدیریت و حکومت را عرضه کند. در این زمینه‌ها بحث زیاد است. بنابراین علی(ع) به این صورت وارد حوزه مدیریت فرهنگی می‌شود. حضرت علی(ع) دنبال فرهنگ متعالی هستند. فرهنگ علی(ع)، فرهنگ حداقلی نیست، حداکثری است. لذا اینجاست که باید بینیم فرهنگ متعالی علی(ع) بر اساس چه عناصری تشکیل شده و مؤلفه‌های اصلی این فرهنگ متعالی چیست؟ بعضی از نویسندگان و صاحب‌نظران آورده‌اند که در بعد عملی کشورداری حضرت علی(ع) سه رکن استوار بود ۱. امر به معروف و نهی از منکر ۲. اجرای حدود شرعی ۳. اجرای عدالت. اگر این سه مورد را مورد توجه قرار دهیم، کاملاً متوجه می‌شویم که هر سه مسئله امور فرهنگی هستند. یعنی واقعاً می‌شود این طور استنباط کرد که در نهج‌البلاغه علی(ع) حتی جایگاه این فرهنگ را به قدری بالا می‌برند که تأمین سایر نیازهای انسان‌ها باید از این گذرگاه تنظیم شود و لذا در این فرهنگ متعالی عناصری را مطرح می‌کنند. مسلماً امور معنوی به معنای عام کلمه و دین به معنای خاص کلمه از مؤلفه‌های اساسی این فرهنگ متعالی است. امور معنوی به معنای عام کلمه، چون همه اتفاق نظر دارند که اخلاق و علم جزء امور معنوی هستند که در تمام دنیا قابل قبول است و از عناصر اصلی فرهنگ هم محسوب می‌شوند و ما حتی باید دین را داخل فرهنگ بدانیم و دین را داخل فرهنگ محسوب نکنیم. چون دو نظر وجود دارد، در هر صورت دین در فرهنگ متعالی حضرت علی(ع) جایگاه بسیار والایی دارد و این نکته را پیشاپیش عرض می‌کنم که وقتی علی(ع) از دین سخن به میان می‌آورد، مرادش دین فرمالیستی نیست، دینی که فقط عناصر ظاهری آن مورد توجه قرار بگیرد. مراد آن دینی است که در عین حالی که امور ظاهری را مورد توجه قرار می‌دهد، محتوای دین‌داری یعنی تحقق عبودیت انسان در این قالب‌ها را نیز مدنظر قرار دهد. به همین

دلیل اگر جنبه‌های دینی را از نظر علی(ع) مورد بررسی قرار دهید، می‌بینید که علی(ع) در دینداری به یک عنصر بسیار اساسی هم اشاره می‌کند که در خودشان هم محقق است و آن این است که وقتی می‌خواهید دینداری کنید، فقط دین داری کنید. نکته خیلی مهمی است چه بسا در ظاهر مسئله برای ما خیلی پیچیده نیاید ولی واقعیت این است که مهم است. الان که دارم با شما صحبت می‌کنم اینقدر حواسم است که تلفن همراهم را خاموش کردم، پس من یک کار را انجام نمی‌دهم، چرا؟ اگر یک کار انجام می‌دادم که این صدا (زنگ تلفن همراه) را نمی‌شنیدم، ولی شنیدم، حواسم بود و خاموش کردم، درست است. پس من الان فقط برای شما حرف نمی‌زنم. ذهن من فعال است و می‌تواند به بخش‌های دیگر هم سر بزند. یا مثلاً وقتی نماز می‌خوانیم. حساب کنید در زندگیتان چند بار اتفاق افتاده که فقط یک کار انجام بدهید. کار سختی است و شاید هم برای بعضی نشدنی باشد. حضرت علی(ع) از دینداری چه مسئله‌ای را دنبال می‌کند. می‌فرماید؛ وقتی دینداری می‌کنید، فقط دینداری کنید. همه دوستان میدانند که معروف است علی(ع) وقتی در جنگ‌ها زخمی می‌شدند به هنگام عبادت تیر را از پای ایشان بیرون می‌کشیدند. یعنی علی(ع) در آن زمان فقط یک کار انجام می‌داد. من یک مثال عینی می‌زنم تا که کاملاً مسئله برایتان واضح شود که مد نظر علی(ع) از دین در حوزه فرهنگ چیست؟ علی(ع) حداقل دینداری را مطرح نمی‌کنند، حداکثر را مطرح می‌کنند. اینکه من خدمت شما عرض کردم که یک کار را نمی‌توانیم انجام دهیم، از مرحوم آیت ... خوانساری نقل می‌کند. ایشان وقتی به چشم پزشکی رفته بود، دکتر گفته بود باید چشمتان را عمل کنید و بدون عمل چشمتان سالم نمی‌ماند. ایشان هم بی‌هوش کردن را برای خود به عنوان یک مرجع مجاز نمی‌دانستند پس به بیمارستان رفته و گفتند، مرا همینطور عمل کنید و دکترها گفتند دردش خیلی

زیاد است و نمی‌توانید تحمل کنید و ایشان گفتند وقتی من می‌گویم عمل کنید و اجازه نمی‌دهم مرا بیهوش کنید، همین‌طور عمل کنید و پسر بزرگ ایشان با دکتر صحبت کردند و گفتند مشکلی نیست، همین‌طور عمل کنید. چشم جزء حساس‌ترین اعضای بدن است. وقتی عمل را شروع کردند ایشان حتی یک‌آه هم نکشید و فریاد نزد، فقط تنها کاری که انجام می‌داد ذکر می‌گفت تا عمل تمام شد. خواستم خدمت شما بگویم که شدنی هست که انسان واقعاً در یک زمان یک کار را انجام دهد. لذا علی(ع) در بیان خود از مردم دین‌حداکثری را طلب می‌کنند و می‌گویند وقتی دینداری می‌کنید، فقط دینداری کنید. اینجا حداکثری است ولی در مقام برخورد با مردم شیوه متوسط را مد نظر قرار می‌دهند. البته به دلیل اهمیت مسائل دینی نمی‌توانیم از مسائل معیشتی مردم غفلت کنیم و از این جهت علی(ع) در جاهای مختلف نهج‌البلاغه توجه به حقوق مردم را مدنظر قرار داده‌اند. در نتیجه دین و دینداری از مؤلفه‌های اصلی علی(ع) است و چنین استنباط می‌شود که ارتقای امور معنوی به ویژه دینداری از اهم مسائل مورد نظر در فرهنگ متعالی مورد توجه علی(ع) است. در نامه ۲۷ نهج‌البلاغه به محمدبن ابی‌بکر که فرزند خوانده خودشان هستند، نامه می‌نویسد و در آنجا اشاره می‌کنند که ای محمد بر تو فرض است، فرض است که با نفس خویش مخالفت ورزی و به دفاع از دینت برخیزی، هر چند که تصور و گمانت این باشد که از عمر تو تنها یک ساعت باقی مانده است و زنهار خدا را با خشنود کردن نابجای هیچ‌یک از آفریدگانش خشمگین مساز. زیرا خداوند جای همه را تواند گرفت و هیچ چیز جای خدا را نمی‌تواند پر کند. شما وقتی این جمله را مورد توجه قرار می‌دهید ببینید همین‌آدم وقتی وارد کشور عظیم مصر می‌شود. اولین توصیه به این آدم، توصیه فرهنگی است و آن توصیه فرهنگی متعالی است که محمد وقتی به آنجا می‌روی، تو خودت

باید مجسمه فرهنگ دینی (متعالی) شوی. چرا این نکته اینقدر مورد تأکید قرار می‌گیرد. در مسائل فرهنگی با مسائل غیر فرهنگی متفاوت عمده وجود دارد. در مسائل فرهنگی صرف توجه به بیان و اقدامی مدیریتی یک نفر نیست. در فرهنگ مخاطبان و بینندگان و مأموران و زیردستان به همه عناصر مورد نظر مدیر فرهنگی مینگرند و لذا آموزش فرهنگ، مدیریت فرهنگ و سایر موارد مربوط به فرهنگ مانند علم اخلاق می‌ماند. مثلاً من یک بار به اینجا می‌آیم و از روی دانشی برای شما صحبت می‌کنم، شما انتظاری که از من دارید چیست؟ این است که من این دانش را به خوبی برای شما بیان کنم درست است، ولی اگر من به شما درس اخلاق بدهم چی، اگر واقعاً هدفم این باشد که به شما در حوزه اخلاق، علماً و عملاً اثر گذار باشم آن وقت انتظار شما از من چیست؟ آن وقت دیگر حرف من نیست، چرا؟ چون اخلاق درس صرفاً نظری نیست و از این جهت است که مدیریت در اسلام به معنای عام کلمه و مدیریت فرهنگی به معنای خاص کلمه برای مردم مسلمان و غیرمسلمان تأثیر مضاعف است، خیلی ساده بگویم، انتظاری که ما از مدیر فرهنگی داریم چه بسا از مدیر غیر فرهنگی، مثلاً وزارت صنایع و معادن نداشته باشیم چرا؟ دلیلش این است که فرهنگ همه وجود انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا شما فرهنگ را در فرهنگ از عقیده، از عقلانیت گرفته، از احساس و عاطفه و هر ۳ مورد را در فرهنگ در نظر می‌گیریم ولی چه بسا در سایر مدیریت‌ها این طور نباشد. پس از مؤلفه‌های اساسی فرهنگ متعالی نهج البلاغه توجه به امور معنوی به معنای عام کلمه و دینداری به معنای خاص کلمه و آن هم دینداری محتوایی، نه دینداری سوری. اگر تسبیح می‌گوییم، واقعاً تسبیح بگوییم و لذا علی(ع) در حوزه دینداری تأکیدشان این است که از صورت‌ها به محتوا باید پل بزنیم، به همین دلیل دینداری که به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی فرهنگ

در نهج البلاغه قرار گرفته به این صورت است. شما وقتی مدیریت فرهنگی در نهج البلاغه را بررسی می‌کنید، جاهایی که علی(ع) می‌خواهد با آفت‌ها و آسیب‌های فرهنگی مبارزه کند، از جمله جاهایی که مبارزه می‌کند، همین است که من اشاره خواهم کرد. پس این یک مؤلفه. مؤلفه دومی که در حوزه فرهنگ متعالی از دیدگاه نهج البلاغه می‌شود مطرح کرد، توجه به اصلاح خود قبل از اصلاح دیگران. چرا؟ چون مدیر فرهنگی فقط مدیر اعمال به لحاظ قانونی و حقوقی مورد ارزیابی قرار بگیرد. اعمال مدیر فرهنگی به لحاظ اخلاقی و دینی مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابر این در توصیه به مدیرانی که این طرف و آن طرف می‌فرستاد توصیه می‌کرد، مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِنَاسٍ أَمْ أَلْفَيْدَعٍ بِنَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ وَ لِيَكُنْ تَعْدِيئُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَعْدِيئِهِ بِلِسَانٍ وَ مَعْلَمُ نَفْسِهِ وَ مُؤَدِّبُهُ أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنَ الْمُعْلَمِ النَّاسِ وَ مُؤَدِّبِهِمْ فِي زَمَانِ خِلَافَتِ عَلِيِّ (ع): ما به آن صورتیکه امروزه حوزه‌ها را جدا کردیم، جدا نشده بود. بنابراین وقتی یک مدیر، فرماندار فلان منطقه‌ای نصب می‌شد کارهای فرهنگی هم از او انتظار می‌رفت. اما به این جمله توجه کنید، حضرت فرمود؛ هر که خود را امام مردم قرار دهد باید پیش از تعلیم و تأدیب دیگران، به تعلیم و تأدیب خویش بپردازد. در فرهنگ معنوی، فرهنگ نهج البلاغه این مسائل جزو مؤلفه‌هاست و باید تعدیل کردنش به رفتار، پیش از تعدیل کردنش به گفتار باشد و کسی که آموزگار و ادب‌کننده خویش است سزاوارتر به احترام و بزرگداشت است از کسی که آموزگار و ادب‌کننده مردم است. بنابراین در حوزه فرهنگ توجه به خود مهم است، یعنی هم مدیر فرهنگی ما به خودش باید توجه کند و علاوه بر این نکته، مهم‌تر اینجاست که ما در ترویج فرهنگ باید به این مؤلفه‌ها توجه داشته باشیم. چرا؟ فرض کنید وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی متولی بخشی از فرهنگ جامعه ماست، این وزارت خانه در حوزه فرهنگ به کدام مؤلفه‌ها باید

بپردازد از دیدگاه نهج البلاغه، دینداری را اشاره کردیم یعنی وزارت فرهنگ به عنوان متولی بخشی از جامعه خودمان باید زمینه ساز این باد که دینداری حقیقتی و اصیل و محتوایی ترویج پیدا کند، فرهنگ متعالی عناصر اصلیش این هاست و دومین مؤلفه‌ای که اشاره کردیم توجه به خود، واقعاً وزارت فرهنگ در حوزه مدیریتی خودش باید به این مسئله توجه کند که انسان‌ها به گونه‌ای باید تربیت شوند که اول به تعلیم نفس خودش بپردازد و بعد به دیگران. چرا این را عرض می‌کنم، همه مسائل در اختیار وزارت فرهنگ نیست، وزارت فرهنگ همه وزارت خانه‌ها نیست، اما وزارت فرهنگ نرم افزار تمام وزارت خانه‌هاست. چرا؟ به دلیل اینکه آن وزارت خانه‌ها نمی‌توانند در کار وزارت فرهنگ مؤثر شوند و وزارت فرهنگ می‌تواند در کار آن‌ها مؤثر شود. شما انسانی را مثال بزنید که عاری از امور فرهنگ است، وزارت خانه‌ها را انسان‌ها پر کرده‌اند. بنابر این وزارت فرهنگ به عنوان متولی جامعه اینقدر مؤثر است، می‌تواند زمینه‌ساز این باشد که مردم به چه چیزهایی توجه کنند. واقعیت این است که فرهنگ سازی با وزارت خانه است، علاوه بر این احیای فرهنگ در حوزه امور فرهنگی است، من در اینجا ۲ مؤلفه اشاره کردم. پس بنابراین علی(ع) می‌فرماید؛ کسی که به اصلاح خود نیازمند باشد هرگز توان اصلاح جمع را نخواهد داشت. در کارهای فرهنگی خودمان مردم را چنان رجوع بدهیم به عهده نگیریم و لذا علی(ع) با بیان این فرهنگ متعالی می‌خواهد انسان‌ها را به آن سمت سوق دهد و شما اگر دقت کرده باشید متوجه می‌شوید، کاملاً روشن است که علی(ع) به مسئله فرهنگ از همه چیز بیشتر اهمیت می‌دهد. البته علی(ع) به دنبال این نیست که در جامعه تحولات غیرقابل انتظار یا تحولات فوق‌العاده به وجود بیاورد، نه، مردم اخلاقی‌اند: نگاه علی(ع) این است و مردم به اخلاق نیاز دارند و همین مردم دین اسلام را

پذیرفتند یا فرهنگ‌هایی که در جامعه وجود دارد منتهی به اسلام است. اینجاست که علی(ع) به این مسئله بسیار توجه اساسی دارد. از جمله مؤلفه‌هایی دیگر فرهنگ متعالی که البته بی ارتباط با آن دو مؤلفه هم نیست تأکید به عناصر تعالی بخش اخلاق انسانی است. علی(ع) وقتی به مالک اشتر نامه می‌نویسند به چه نکته‌هایی تأکید اساسی دارند: عَمَلَهُ بِتَقْوَا اللَّهِ وَ اِيْتِارِ طَاعَتِهِ وَ تَبَاعِ مِ اَمْرِ بَهِ فِي كِتَابِهِ مِنْ فَرَائِضِهِ وَ سُنَنِهِ لَأَسْئَلُ أَحَدًا إِلَّا تَبَاعًا وَ لَأَيَعِشُ إِلَّا مَعَ جُھُودِهِ وَ إِذَا تَبَّهَ وَ يَنْصُرُ اللَّهَ بِقَلْبِهِ وَ يَدِهِ وَ لِسَانِهِ فَإِنَّهُ جَلِسُوا قَدْ تَكْفَلَ بِنَفْسِهِ وَ نَصَرَ وَ اغْرَازَ مَنْ أَعَزَّ وَ عَمَلَهُ أَنْ يُبْصِرَ نَفْسَهُ مَنْ شَهَوَاتٍ وَ قَتِي بِهِ مَالِكِ اشْتَرِ نَامَهُ نُوشتِ خُودِش رَا بَهِ عُنْوَانِ سَوْمِ شَخْصِ اِطْلَاقِ مِي كَنْد وَ مِي فَرْمَايَنْد؛ اَيْنِ عَلِي(ع) اُو رَا (يَعْنِي مَالِكِ اشْتَرِ) فَرْمَانِ دَادِ بَهِ پَرهِيْزِكَارِي وَ تَقْوَايِ اَلْهِي. پَسِ اَوْلِي، تَقْوَايِ اَلْهِي اَسْت. يَعْنِي دَرِ جَامِعِهِ مَا هَسْتِيْد. اِطَاعَتِ خُدا چَطُورِ تَحَقُّقِ پِيْدَا مِي كَنْد، چَهِ بَايْدِ كَرْدِ مَرْدَمِ اِطَاعَتِ خُدا كَنْنَنْد، بَا بَخْشَنَامَهُ مَرْدَمِ اِطَاعَتِ مِي كَنْنَنْد، بَا زُورِ كَسِي اِطَاعَتِ مِي كَنْد، پَسِ چَهِ بَايْدِ كَرْد. اَيْنِجَا سْتِ كَهِ عِنْصَرِ سَوْمِ اَزِ اَرْمَانِ هَايِ اِنْسَانِي مَطْرَحِ مِي شُود، اَنِ عِنْصَرِ سَوْمِ چِيْسْت؟ حَضْرَتِ دَرِ نَامَهُ هَايِي كَهِ بَهِ وَايَا نِ خُودِشَا نِ مِي نُو سَنْد اِشَارَهُ مِي كَنْنَنْد، اَنِ عِنْصَرِ جَمَالِ اَسْت. اِگَرِ مِي خُواهِيْدِ اِطَاعَتِ اَزِ خُدا دَرِ جَامِعِهِ تَحَقُّقِ پِيْدَا كَنْد (رُواجِ پِيْدَا كَنْد)، جَمَالِ اَنِ اِطَاعَتِ رَا نِشَا نِ دَهِيْد. يَعْنِي اِنْسَانِ مَخَا طَبِ دَسْتِگَا هِ فَرَهَنْگِي بَا جَا نِ وَ دَلِ بَهِ اَنِ سَمْتِ كَشِيْدَهِ شُود. اَيْنِجَا سْتِ كَهِ اِطَاعَتِ اَلْهِي تَحَقُّقِ پِيْدَا مِي كَنْد وَ دَرِ غَيْرِ اَيْنِ صُورْتِ مَحَقُّقِ نَمِي شُود وَ بَعْدِ حَضْرَتِ فَرْمُودِ كَهِ؛ وَ پِيروِي اَزِ اَنِچَهِ خُداوَنْدِ دَرِ كِتَابِ خُودِ بَدَا نِ فَرْمَا نِ دَا دَهِ اَسْت. بَهِ قَدْرِي حَضْرَتِ اَيْنِ هَا رَا مَطْرَحِ مِي كَنْدِ دَرِ عَيْنِ اَيْنِ كَهِ وَايَا نِ خُودِشِ رَا مَوْظَفِ مِي كَنْدِ كَهِ شَمَا بَسْتَرِ لَازِمِ بَرَايِ تَوْجِهِ بَهِ اَيْنِ اَمُورِ رَا فَرَا هَمِ كَنْيْدِ اَمَا حُوسَا تَا N بَا شَدْ مَسْأَلِ فَرَهَنْگِي مِثْلِ سَايَرِ مَسْأَلِ نِيْسْت، مَسْأَلِ فَرَهَنْگِي بَسِيَا رِ

حساس هستند و ذره‌ای تغییر کند نتیجه معکوس می‌شود. شما کافی است به فرزندان به زور بگویید نماز بخواند، یک ذره بیشتر اصرار کنید، نتیجه عکس نمی‌گیرد. و بعد فرمود که از احکام الهی واجبات و مستحبات که البته حضرت می‌فرمایند که به واسطه این‌ها انسان به سعادت می‌رسد و با ضایع کردن این‌ها به شقاوت می‌رسد و در ادامه می‌فرماید که باید تو با دست و زبان خود را یاری کنی، امری فرهنگی است که خدای بلند مرتبه یاری کردن کسی را که یاریش کند و عزیز داشتن کسی را که عزیز داشته و به عهده گرفته است و او را فرمان می‌دهد که میل نفس را در برابر شهوات بشکنند، یعنی فرهنگ متعالی، فرهنگ عقل و اراده است و فرهنگ میل. چرا؟ میل و اراده تفاوتش چیست؟ آدمی که اهل میل باشد اصرار می‌کند که همان لحظه باید تحقق پیدا کند. فرزندان را بغل گرفته‌اید و به بازار می‌روید و او می‌گوید، من این را می‌خواهم ولی شما صد بار هم دلیل بیاورید که اگر ۵ دقیقه دیگر صبر کنی تا وارد بازا بعدی شویم او قبول نمی‌کند. چرا؟ چون اهل میل است. فرهنگ متعالی آمده است امیال را به اراده‌ها تبدیل کند چون اراده تحت تأثیر عقل است. این فرهنگ متعالی مورد نظر علی(ع) است، می‌فرماید؛ نفست را مهار کن. چرا؟ چون وقتی نفس چیزی خواست آن‌ا می‌خواهد ارضاء شود و این اراده ناشی از عقل است که می‌تواند نفس را کنترل کند که به موقع ارضاء شود نه هر موقع که دلش خواست. زیرا نفس همواره به بدی فرمان می‌دهد مگر آنکه خدا رحم کند. از جمله مؤلفه‌های فرهنگ متعالی نهج البلاغه ترویج فرهنگ خدمت رسانی است، هم در نهج البلاغه است و هم در سخنان سایر معصومان، آن نکته این است که این بزرگواران مطرح می‌کنند که زمان نامناسب چه زمانی است، زمانی است که معروف‌ها منکر و منکرها معروف تلقی شوند، روشن است. اینجا نکته‌ای را خدمت شما عرض می‌کنم شاید ظرافت مسئله را

بیشتر برساند، در تفاوت انسان و حیوان گفته‌اند؛ که انسان موجودی اعتبار ساز است، حیوانات اعتبار ساز نیستند یعنی در دو حوزه این اعتبار سازی تحقق پیدا می‌کند یعنی یک موجود واقعی را به لا وجود تبدیل می‌کند و به لا وجود وجود می‌دهد، این در حوزه امور واقعیت‌ها و در امور معنوی هم این کار را انجام می‌دهد. انسان اعتبار ساز توانایی این را دارد که معروف مشهور را به منکر نامشهور مبدل سازد به همین دلیل است که در بیانات معصومان آمده است که زمان ناهنجار این است که معروف‌ها منکر جلوه کنند یعنی بینندگان و آدمیان به یک اعتبار سازی برسند که در سایه آن اعتبار سازی معروف را منکر تلقی کنند، این توانایی در انسان است. به همین دلیل فرهنگ متعالی نهج‌البلاغه در صدد این مسئله است که خدمت معروف است، پس باید گسترش پیدا کند و عکس این باید منکر شود. ما واقعاً در جامعه خودمان رفتارهایی را نمی‌بینیم، واقعیت این است که دستگاه فرهنگی جامعه ما در مقابل همه جامعه مسئولیت دارد، کافی نیست که بگوییم وزارت ارشاد چنین و چنان است. وزارت ارشاد در مقابل سایر وزات‌ها هم مسئولیت دارد، بعضی وقت‌ها شما نگاه کنید که ما چه جوری فرهنگ درست می‌کنیم. امر معروف را نمی‌توانیم انجام دهیم، در اینجا وقتی من نمی‌توانم امر معروف را انجام دهم مسئولیت کار با کیست، دستگاه فرهنگی اگر توانایی این را داشته باشد که امر معروف را چنان جلوه دهد که همه رغبت پیدا کنند، چرا طرفداران امر معروف باید در اقلیت قرار بگیرند. بنابراین علی(ع) می‌فرماید؛ خدمت رسانی امر معروفی است، امر منکری نیست. باید فرهنگ متعالی اگر می‌خواهید تحقق پیدا کند حتماً باید به این مسئله توجه داشته باشید. مثلاً در نامه ۵۹ نهج‌البلاغه علی(ع) نوشته‌اند که: «وَمِنَ الْحَقِّ عَلَيْكَ حِفْظُ نَفْسِكَ وَالِإِحْتِسَابُ عَلَى الرَّعِيَّةِ بِجَهْدِكَ فَإِنَّ الَّذِي يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْ ذَلِكَ أَفْضَلُ مِنَ الَّذِي يَصِلُ بِكَ». و از جمله حقوقی که بر عهده

تو است اینکه نگهبان خویش باشی و تا می توانی در پاسداری از حقوق رعیت و اصلاح کار آنان بکوشی زیرا آنچه از این رهگذر نصیب خودت می شود بیشتر از چیزی است که از تو به دیگران می رسد. در این عبارت دو، سه نکته کلیدی وجود دارد، اولین نکته این است که حضرت علی (ع) در تمام توصیه هایشان خود فرد را مد نظر قرار می دهند. می فرمایند؛ توصیه من به تو این است که خودت را فراموش کنی، جُهد یعنی چه؟ جُهد یعنی آخرین تلاش انسان. می گویند بگویند جُهد العاجز نه جُهد العاجز. چرا، می گویند غیبت آخرین تلاش آدم ناتوان است. حضرت می فرمایند؛ آخرین تلاشت را در خدمت رسانی به این ها به کار بگیر. پس ببینید فرهنگ متعالی فرهنگ خدمت است، خدمت به هم نوع. البته مؤلفه هایی دارد، چرا، هم نوع من مثل من است. اگر من به خدمات دیگران محتاجم، آن هم به خدمات من محتاج است. عنصر دیگری که در فرهنگ نهج البلاغه است اصل قرار دادن محبت مردم. من کلیات را خدمت شما عرض می کنم طبیعتاً شما انتظار این را دارید که چه باید کرد که محبت واقعاً عنینت پیدا کند. فرض کنید که مردمی جمع شده اند و من مدیر برای آن ها سخنرانی می کنم، سخنرانی و ابزار احساسات من حداقل کاری است که من می توانم برایشان انجام دهم. مکانیسم های ترویج محبت در حوزه فرهنگی چیست؟ حضرت می فرماید؛ این ها را به مدیرانشان مطرح می کنند. فقط مدیران فرهنگی نیست، همه مدیران. چقدر عمیق مورد تأکید قرار می گیرد می فرماید؛ فَاخْفِضْ لَهُمْ جَنْحَ الْأَحْكَ وَاكُنْ لَهُمْ جَائِبِكُمْ وَاَبْسِطْ لَهُمْ وَجْهَكَ وَاَسْ بِنْتَهُمْ فِي اللَّحْطَةِ وَالنَّظْرَةِ، حَتَّىٰ لَّا يَطْمَعَ الْعِظْمَاءُ فِي حَيْفِكَ لَهُمْ وَاَلَا يَأْسُ الضُّعْفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ می فرمایند؛ که بالهای فروتن را در برابر قدمان مردم بگستران، یعنی چه بگستران. یعنی اوج فروتنی را به این ها نثار کن. شما حساب کنید این را به چه کسی می گوید، به فرزند در مقابل پدر و مادرش

نمی‌گوید به مدیر می‌گوید، کدام مدیر، مثلاً مدیری که از ایالت‌های آن زمان را می‌خواهد مدیریت بکند. می‌گوید فاخفص لَهُمْ جَنَاحًا. بنابراین این محلت انسان از مؤلفه‌های اساسی فرهنگ متعالی نهج‌البلاغه است و باید به این مسئله توجه کرد و جالب است به ادامه‌اش نگاه کنید می‌فرماید که؛ بال فروتنی خود را برای آنان فرو نه و با آنان به نرمی رفتار کن و چهره خود را برای آنان بگشا و به همه‌ی آنان یکسان نظر کن. حالا چرا یکسان، جوابش را می‌فرمایند؛ که تا بزرگان درست‌م تو برای آنان طمع نورزید و ناتوانان از عدالت در مورد خودشان ناامید نگردند. در فرهنگ متعالی نهج‌البلاغه اشرافیت گرایمی معنی ندارد، طبقه ممتاز ما نداریم، امتیاز به فرمایش قرآن فقط تقواست. بنابراین علی(ع) دنبال این قضایاست منتهی این فرهنگ باید ویژگی‌هایی هم برایش مطرح شده از جمله اساسی‌ترین ویژگی، ویژگی این فرهنگ متعالی آن است که انسان را به حد متعالی خودش ارتقاء دهد. اگر مدل مدیریت فرهنگی را بتوانیم بکشیم، انسان از کجا به کجا باید برسد، از چه مقطعی باید عبور کند تا به بالاتر برسد، ارتقای انسان به سطح متعالی‌اش هدف اصلی این فرهنگ است. از جمله مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به این مهم مسلماً مدیریت فرهنگی است. از این نظر از دیدگاه علی(ع) حکومت و مدیریت ابزاری هستند برای دستیابی به این امر، لذا در نگرش علی(ع) حکومت و مدیریت ابزارند هدف نیستند و اگر هدف نبودند که علی(ع) نمی‌فرمودند که؛ دَعُونِي و اَلْتَمِسُوا عَیْرِي مرا رها کنید و به سراغ یک نفر دیگر بروید که من اگر برای شما مشاور باشم بهتر از آن است که وزیر باشم، وزیر باشم بهتر از آن است که امیر باشم. یا در آن جمله معروف که عزیزان در خاطر دارند که به ابن عباس فرمود که؛ این کنش‌ها ارزشش چیست؟ گفت هیچ، فرمود حکومت و مدیریت شما ارزشش از این هم کمتر است. اما چه موقع ارزش پیدا می‌کند، وقتی که باعث شود حقی

احیاء و باطلی ابطال شود. منتهی عرض کردم در مقام بیان حداکثر است در مقام دعوت و اجرا و انتظار و نوع نگاه به مردم حداقلی است. لذا انتظار از همه مردم این است که آن عبودیت متعالی علی(ع) را مطرح کنند منتهی خود حضرت آنجا اشاره‌ای فرمودند که؛ شما نمی‌توانید مثل من شوید وَلَکِنَّ اعیونی بورع و اجتهاد و عَفْمَه و سداد بنابراین این‌ها مباحثی است که در حوزه فرهنگ متعالی نهج‌البلاغه قابل طرح است، اما در عین حال این فرهنگ مبانی خاصی هم دارد، ما با هر پیش فرضی سراغ این فرهنگ نمی‌توانیم برویم. این نکاتی که من خدمت شما عرض کردم نشان می‌دهد که حضرت علی(ع) به انسان نگاه ویژه‌ای دارند. در نتیجه مدیریت فرهنگی می‌تواند زمینه‌های چنین ارتقایی را فراهم سازد. انسان موجودی قابل تربیت است و حوزه فرهنگ در این زمینه نقش اساسی ایفا می‌کند. جمع‌بندی: ما تا این جا یک تعاریفی از مدیریت فرهنگی را بیان کردیم و عناصر اصلی فرهنگ را مطرح کردیم و به دنبال آن در واقع فرهنگ متعالی را مورد نظر قرار دادیم و اشاره کردیم علی(ع) در نهج‌البلاغه عمدتاً مساول فرهنگی را طرح کردند، سایر مدیریت‌ها هم در خدمت تعالی فرهنگی انسان هستند و حتی تمدن، تمدنی که خالی از فرهنگ شود از نقطه نهج‌البلاغه ارزش و اعتباری ندارد به خاطر اینکه همه امکانات برای ارتقای فکری و ذهنی انسان و در نهایت مدیریت انسان است. فرهنگ امر بسیار پیچیده‌ای است و فرآیندی که طی می‌شود انسان از یک مرحله به مرحله دیگر وارد می‌شود. واقعیت این است که ما بعضی وقت‌ها بررسی نظری نمی‌کنیم، چون آدمهایی هستیم که زود می‌خواهیم به نتیجه برسیم، همین امروز می‌خواهیم تکلیفمان روشن شود که فردا می‌خواهیم چه کاری بکنیم. در حالی که نظریه پردازان، ظرف ۳۰ سال زحمت می‌کشند و نظریه‌ای استخراج می‌کند و مطرحش می‌کند. ما یک شب می‌خواهیم همه کار انجام دهیم و این همه

البته بعدها آثارش واقعاً، آثار بعضاً جبران ناپذیری می‌شود. توجه به مبانی خیلی مهم است. آدمی مثل علی(ع) از پشت کدام عینک به انسان نگاه می‌کند که اینقدر به مسئله فرهنگ اهمیت می‌دهد، خیلی مهم است. من در جلسه گذشته چند مبنا را عرض کردم. نشان میداد که واقعاً علی(ع) بدون مبنا حرف نمی‌زند. یعنی آدم که به نهج البلاغه یک اشرافی داشته باشد کاملاً میفهمد که پشت ذهن علی(ع) چه می‌گذشت. من جایی یک مطلبی را نوشته بودم به من اشکال گرفتند که شما چرا این ساختار را به نهج البلاغه داده‌اید، چون به هر حال این آدم، آدم فکور و اندیشمندی است. یک مقاله‌ای را مرحوم دکتر نورا... کسایبی نوشته بود راجع به آموزش از نظر علی(ع)، آموزش‌هایی که علی(ع) یا به مردم میداد با خودش آن‌ها را اخذ می‌کرد، آنجا یک مقدار اشاره کرده بود. این آدم، آدم فکوری است لذا ذهنش، آن عصمت و علم لدنی را کاری ندارم، ذهنش، ذهن منسجمی است، ذهن تحلیل گراست. چون شما در نهج البلاغه مطلبی پیدا نمی‌کنید که آن مطلب مبنا شناسانه بررسی نشده باشد. نشان می‌دهد این آدم خیلی دقیق است و لذا من به خودم حق می‌دهم که این آدمی که اینقدر به عقلانیت و مسائل تحلیلی اهمیت می‌دهد قطعاً باید اول این مسئله را آورده باشد و بعد دیگری را. چرا؟ چون بین این دو یک گذر منطقی وجود دارد و ذهن علی(ع)، ذهن منطقی و تحلی گراست. و لذا در مباحث فرهنگ ژمی هم، مبنای انسان شناسی این است که انسان بدون فرهنگ، کمال نمی‌یابد و آن کمال و و آن فرهنگ در وهله اول به انسان باید امید بدهد، یعنی امید ماندن بدهد، ما وقتی ماندیم می‌توانیم فکر کنیم و لذا وقتی امام حسین(ع) می‌فرمایند؛ که از پدرم درباره رفتار پیامبر سؤال کردم، علی(ع) فرمودند که رفتارش به گونه‌ای بود که هرکس تصور می‌کرد که او گرامیترین فرد نزد پیغمبر است. همه خودشان را مقربین فرد به پیغمبر می‌دانستند، یعنی اینقدر

به این‌ها امید و توانمندی داده بود که همه فکر کنید که، نسبت پیغمبر به فردی از فرد دیگر بیشتر است. بنابر این می‌فرماید همی‌شه پیغمبر خوش اخلاق بود، اهل عیب‌جویی یا مداحی نبود، هرگز کسی را سرزنش نمی‌کرد و عیب‌ها و لغزش‌های دیگران را جست‌وجو نمی‌کرد. نامه ۵۳ را نگاه کنید، من می‌گویم نامه ۵۳، ۵۰ بار خوانده شود. چون علی(ع) دقیقاً این نقطه نظرات را مطرح کرده، اگر قرار است عیب کسی را بجویید، اول عیب خودتان را بجویید. خوشا به حال کسی که پرداختن به عیوبش او را از پرداختن به عیوب دیگران باز داشته است. و در جایی د رنامه ۳۱ نهج‌البلاغه می‌فرمایند که؛ پسر م حسن به انسان‌ها درنده‌خویانه نگاه نکن. این‌ها یا آدم‌های سالمی هستند که با تو می‌خواهند با سلامتی رفتار کنند یا بیمارند، بیمار را که کتک نمی‌زنند، بیمار را درمان می‌کنند. بنابراین در نگرش انسان‌شناسی علی(ع) به این مباحث، نوع برخورد ما خیلی مهم است. چرا؟ برای اینکه کل حکومت و مدیریت اسلامی برای ساختن انسان است، قرآن به فرمایش امام خمینی(ره) کتاب انسان‌سازی است. هدف اساسی گم می‌شود، بعضی وقت‌ها برای رسیدن به تمدن، فرهنگ را زیر پا می‌گذاریم. در نظام علوی این طور نیست، سایر نظام‌ها را شما می‌خواهید پیگیری کنید، بحث دیگری است. ولی در نهج‌البلاغه مدیریت‌ها همه برای این است که انسان ساخته شود و از همه مدیریت‌ها مهم‌تر، مدیریت فرهنگی است. چون این مدیریت نزدیکترین مدیریت به اهداف علی(ع) است. این فلسفه مدیریت به معنای اعم و مدیریت فرهنگی به معنای اخص ترویج امور فرهنگی است. دستگاه‌های فرهنگی ما باید بسنجند که واقعاً جامعه ما فرهنگی هست یا نه. سرپوش گذاشتن بر کاستی‌ها یا پاک کردن صورت مسئله، حل مسئله نیست. ما باید بدانیم که مثلاً در جامعه ما که قاعداً انتظار اسن است که فرهنگی‌ترین جوامع دنیا باشد، چرا ناهنجاری‌های فرهنگی دیده

می‌شود، فرهنگ فلسفه اصلی مدیریت در نهج البلاغه یا مدیریت فرهنگی مخصوصاً ترویج امور فرهنگی و گسترش آرامش روحی، روانی از جمله آنهاست. شما در حوزه فرهنگ هستید به این نکته توجه دارید. در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرمود که « وَ اشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللُّطْفَ بِهِمْ وَ لَأ تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا نَعْتَمُ أَكْلَهُمْ فَإِنَّهُمْ صِنَاعَان: اما أخ لك في الدين، او نظير لك في الخلق»

این فلسفه مدیریت فرهنگی است. دل خود را سرشار از مهر و محبت به مردم بکن و بر آنان چونان درنده خوئی نباش که خوردنشان را غنیمت بشماری، آن‌ها از دور خارج نیستند یا برادران دینی تواند یا هم نظیران تو هستند در آفرینش. بنابراین فلسفه مدیریت تا این جا به این صورت بیان شده اما از این جا به بعد عوامل تحقق این مدیریت را خدمت شما عرض کنم. البته این عوامل تحقق بخشهایی دارد، یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق اهداف مدیریت فرهنگی است، د مدیریت فرهنگی چه اهدافی را دنبال کنیم، وقتی ما علل را بررسی می‌کنیم علل یا تماماً ناقصاً، ناقصاً را به ۴ قسمت تقسیم می‌کنند. یکی از آن‌ها علت غایی است. علت غایی یعنی هدف. هدف ما را وادار به عمل می‌کند. پس هدف امور فرهنگی باعث می‌شود به دنبال تحقق امور فرهنگی برویم. اصلاح امور فرهنگی از اولویت‌های اساسی خلافت علی(ع) بوده است، مصداقش را هم خواهد آورد. زیرا جامعه زمان علی(ع) در ربع قرن گذشته دچار مشکلاتی شده بود که ایجاب می‌کرد این هدف در الویت قرار بگیرد. این اصلاحات به قدری عمیق بود که از عبارت علی(ع) بوی انقلاب به مشام می‌رسد چون واقعاً دگرگون کرده بودند. شما کافی است در این زمینه کتابهای زیادی هم نوشته شده، عصر این ۴ خلیفه را بخوانید. ۴ خلیفه، که خلیفه آخر

امام علی(ع) است و ۳ خلیفه دیگر، مخصوصاً خلیفه سوم، ببینید چه اتفاقی افتاده، در حوزه مسائل فرهنگی جا دارد که ما حتی مسائل فرهنگی زمان علی(ع) را به صورت تاریخی هم بررسی کنیم ببینیم آن زمان چه اتفاقی افتاده بود که حتی علی(ع) نام انقلاب را می‌برد و چرا واقعاً علی(ع) قبول نمی‌کرد، این واقعاً مسئله‌ای داشت و الا علی(ع) چرا وقتی مردم هجوم آوردند قبول کرد. بنابراین علی(ع) آدمی نبود که بگوید من انزوا طلبم، علی(ع) یک انسان مسئولی است نمی‌تواند سکوت کند و ۲۵ سال هم سکوت نبود ما به اشتباه می‌گوییم که سکوت بود. بیان علی(ع) در خطبه ۱۶ چیست؟ «وَأَلَذَىٰ بَعَثَهُ بِالْحَقِّ لَتَبْلِلَنَّ بَلْبَلُهُ، وَ لَتَسَاطِنَنَّ سَوَاطِنَ الْقَدَرِ، حَتَّىٰ يَعُودَ أَعْلَاكُم، أَعْلَاكُم أَسْفَلَكُم ...»

این یعنی انقلاب، انقلاب را برای شما تعریف کنم، عین فرمایش علی(ع) است که می‌فرماید؛ سوگند به خدا که پیامبر را برانگیخت، هر آینه چنان درهم آمیزید و آن گاه غربال شوید مانند به هم خوردن محتوای دیگ جوشان بهم، به هم بخورید و زیر و رو شوید که فرودستان شما برتر نشینند و فرادستان شما فرودست گردند. این یعنی انقلاب، پس واپس مانده‌های کوتاه آمده پیش افتند و پیش افتاده‌های گذشته واپس مانند به خدا سوگند کلمه‌ای را پنهان نکردم و دروغی بر زبان نیاوردم و همانا به این اوضاع و چنین روزی خبرم داده‌اند، مرا خبر دادند به این وضعیت، وضعیت کاملاً عوض شده، ارزش‌هایی که پیامبر آورده بود، همه این‌ها به دست خلیفه سوم مخصوصاً دگرگون شد. چرا در زمان علی(ع) یک جنگ خارجی نیست و ۳ خلیفه قبلی جز ابوبکر در آغاز خلافتش جنگ گرفته مطرح شده، یک جنگ داخلی ندارند. چرا؟ این خیلی مهم است، چرا علی(ع) یک و جب به فتوحات اسلامی اضافه نکرد، بنابراین

مسئله است اینجا، پس بنابراین شناخت اهداف فرهنگی می تواند از علل تحقق مسائل فرهنگی باشد به دلیل اینکه مدیریت فرهنگی توانایی این را دارد زمینه را فراهم سازد برای هماهنگی ابدان و اهواء. اهواء یعنی خواسته‌ها، ابدان یعنی بدن‌ها. یکی از مشکلات زمان علی(ع) چیست؟ ابدان از اهواء جداست. خطبه ۲۹ نهج البلاغه حضرت فرمود که: أَيُّهَا النَّاسُ! الْمُجْتَمَعَةُ أَبْدَانُهُمُ الْمُخْتَلَفَةُ أَهْوَائُهُمْ»

کار فرهنگی، ای مردمی که با بدنهایتان کنار هم نشسته‌اید هواهای شما پراکنده است، فرهنگ باید وحدت بخش باشد. وحدت در ۲ مرحله صورت می‌گیرد. وحدت من با خودم، وحدت من با نفر بیرونی. ریا، چاپلوسی میدانید که چقدر در فرهنگ اسلامی ما تقبیح شده، پیامبر فرمود: اِحْتُوا التُّرَابَ عَلٰی وُجُوهِ الْمَدَاحِیْنُ بر سر چاپلوسان آن‌هایی که بیخود تعریف می‌کنند خاک بپاشید.

چند روی تورا زین انگبین زهر قتال است از آن دوری گزین

در کلام اسلامی ما است که شرک خفی چیست؟ ریا است. ریا شرک خفی است. وقتی زبان من با قلب من یکی نیست، ریا نیست، نفاق نیست. هر ریا کاری منافق است، هیچ تردیدی در آن نیست. شما در این زمینه خطبه ۱۸۵ نهج البلاغه را ملاحظه فرمائید. قدیم‌ها می‌گفتند فلسفه زبان چیست. بزرگان و قدما می‌گفتند فلسفه زبان اظهار ما فی ضمیر است. زبان برای چه به وجود آمد، برای آنکه من آنچه در درونم است بتوانم برای شما بگویم. امروزه درست بر خلافش می‌گویند. می‌گویند زبان به وجود آمده است برای آن که حقیقت‌ها را پنهان کنیم. مثلاً فرض کنید من آدمی هستم که وقتی دروغ بگویم، عرق می‌کنم. شما می‌دانید که من دارم عرق می‌کنم و از عرقی من می‌فهمید که

من دروغ گفتم. آن وقت به من می‌گویید چرا دروغ گفتی و من می‌گویم استَغْفِرُالله. من دروغ نمی‌گویم. زبان برای کتمان یک حقیقت است با زبان این حقیقت را پنهان می‌کنیم. فرهنگ متعالی علی(ع) یکی از اهدافش این است که زبان برگردد به همان تعریف قدمای ما. باید آنچه که حقیقت و واقعیت دارد را بیان کند نه بر روی حقیقت و واقعیت پرده بیندازد. این کار فرهنگی می‌خواهد و البته جز کار فرهنگی هیچ کاری نمی‌توان کرد، تصور نکنید ما فردا بخشنامه صادر کنیم که مردم دروغ نگویند. با بخشنامه دروغ تعطیل نمی‌شود. در جامعه فرهنگی ما، شما کجا می‌روید که دروغ نیست. واقعاً این‌ها برای دستگاه‌های فرهنگی ما هشدار است، چرا باید دروغ بگوییم. دوم زمینه سازی برای رفع شبهه. البته اشتباه نشود ما از فرهنگ انتظار وزارت علوم را نداریم، انتظار آموزش و پرورش را نداریم، هر کس خودش را باید انجام دهد. اما کار فرهنگی بستر آموزش و پرورش ماست. فرهنگ بستر وزارت علوم است، بستر اینجاست. آن‌ها از این زمان به بعد کار می‌کنند. به همین دلیل است که ما به تناقض برخورد می‌کنیم. دستگاه‌های فرهنگی ما اگر کارشان را به خوبی انجام ندهند، دستگاه‌های تربیتی ما موفق نمی‌شوند، چرا؟ در کلاس تعلیم و تربیت به دانش آموز، دانشجو می‌گوییم راست بگو، میبینیم فرهنگ جامعه ما دروغ می‌گوید. دانش آموز، دانشجو حق دارد از من سؤال کند که من باید به کدام نگاه کنم. اینجاست که زمینه سازی برای رفع شبهه است. شبهه را یک مسئله مطرح شده، آن را متکلم جواب می‌دهد. آیت ا... جعفر سبحانی باید جواب دهد یا کس دیگری باید جواب دهد. اما فرهنگ کارش چیست، زمینه فرهنگی باید به گونه‌ای فراهم شود که آن شبهه اصلاً تولید نشود. شبهه را چرا شبهه می‌گویند «إِنَّمَا سُمِّيَتْ الشُّبُهَةُ شُبُهَةً لِأَنَّهَا الْحَقُّ»

خطبه ۳۸ نهج البلاغه، شبهه را شبهه می‌گویند برای اینکه شبهه به حق است و در ادامه فَأَمَّا أَوْلِيَاءَ اللَّهِ فِئَافِئِهِمْ فِيهَا الْيَقِينُ، و دلیلی هم سمت الهدی، و أَمَّا أَعْدَاءَ اللَّهِ فِيهَا الضَّلَالُ، و لِيَلْهَمُ الْعَمَى،»

اینجاست که مدیران فرهنگی می‌توانند با حضور خودشان شبهه براندازند شوند، عناصر فرهنگی، عناصر فرهنگی، فقط مدیران نه. حضرت می‌فرمایند؛ شبهه را شبهه نامیدند برای اینکه به حق است. اما اولیای خدا همی‌شه با یقینشان هستند، یقین راهبر اینهاست و هدایت مسیر اینهاست و دشمنان خدا گمراهی راهبر بر اینهاست البته کوری و ظلمت مسیر اینهاست. بنابراین حضرت در اینجا اشاره می‌کند فرهنگ می‌تواند رافع زمینه‌های بهه‌آگیری باشد. دستگاه‌های فرهنگی وظیفه اولیه دارند و واقعاً آغازگر دستگاه‌های فرهنگی هستند. سوم، زمینه‌سازی برای جلوگیری از اختلاف حق و باطل. دستگاه‌های فرهنگی، وزارت ارشاد یکی از آنهاست، فقط وزارت ارشاد نیست، سازمان تبلیغات، صداوسیما، رسانه‌های دیگر. دستگاه‌های فرهنگی باید کاری کنند که برای مردم حق و باطل تا حد ممکن روشن شود. اگر نشود مشکل فتنه بوجود می‌آید. حضرت در خطبه ۴۰ نهج البلاغه فرمود که؛ كَلِمَةُ الْحَقِّ يُنَادُوا بِهَلْ بِأَطْلٍ خَوَارِجِ شَعَارِشَانِ چیه بود لَأَحْكُمُ إِلَّا اللَّهُ در قرآن آیه است إِنَّ رُكْنَ إِلَّا لِلَّهِ حضرت فرمود؛ آیه درست است، سخن حق است، حکم از آن خداست. ولی من اینان اراده باطل کرده‌اند یعنی حق را به باطل آمیخته‌اند. چرا؟ چون اینها در صدد سوء استفاده از آن هستند. اینها بین حکومت و امارت اشتباه کردند. حکم از آن خدست ولی امارت از آن خدا نیست، امارت از آن انسان است. یا مثلاً زمینه‌سازی برای جلوگیری از وقوع فتنه. چون علی(ع) در زمان خودش هم با شبهات و بدعت‌ها و فتنه‌ها مواجه بود از این جهت نهج البلاغه

کتاب شبهه و فتنه و بدعت شناسی است. ریزه کاری‌های مسائل را مطرح کرده. دستگاه‌های فرهنگی می‌توانند در جلوگیری از وقوع فتنه‌ها واقعاً کارساز باشند. علت فتنه چیست؟ علی(ع) یک جمله‌ای می‌گوید، علت فتنه پیروی از هوای نفس است و پیروی از احکام بدعت گزارانه است. **إِنَّهُمُ بَدَعُوا وَوُقِعَ الْفِتْنَةُ أَهْوَاءٌ تُتَّبَعُ وَ أَحْكَامٌ تُبْتَدَعُ** عامل و علت فتنه چیست؟ فتنه هواهایی است که از آن حمایت می‌کنیم یعنی امیال، یعنی به اراده رجوع نکنیم به میل رجوع کنیم واحکامی است که بدعت گزارانه است. احکام بدعت گزارانه است. احکام بدعت گزارانه یعنی چه؟ یعنی احکامی که از یک دین نیست به آن دین نسبت داده می‌شود. اگر دستگاه فرهنگی توانایی این را نداشته باشد که حق را از باطل برای مردم روشن کند. مسائل فرهنگی نرم‌اند، روششان باید نرم باشد. شما برای مسئله نرم از چیز ضمخت نمی‌توانید استفاده کنید. فرهنگ جایگاهش قلب انسان است. جایگاهش عقل انسان است. به قلب که وارد می‌شوید آنجا باید به عواطف و احساسات و هیجانات توجه کنید به عقل که وارد می‌شوید استدلال و عقلانیت و مسائلی از این دست. پس بنابراین زور جایی ندارد، بخشنامه جایی ندارد و کار را پیش نمی‌برد. حضرت می‌فرمایند؛ چرا فتنه به وجود می‌آید، چرا مردم دچار گمراهی می‌شوند، اگر حق این طرف باشد باطل این طرف باشد، کدام آدم وجدان سالمی است که حق را رها کند و به سراغ باطل برود. **فَلَوْ أَنَّ الْبَاطِلَ خَلَصَ مِنْ فِرَاجِ الْحَقِّ لَمْ يَخْفَ عَلَيَّ الْمُرْتَادِينَ وَ لَوْ أَنَّ الْحَقَّ خَلَصَ مِنْ بَسِ الْبَاطِلِ انْقَطَعَتْ عَنْهُ السِّنُّ الْمَعَامِدِينَ وَ لَكِنْ يُؤَخَذُ مِنْ هَذَا ضِعْثٌ وَ مِنْ هَذَا ضِعْثٌ** اگر حق این طرف بود، باطل این طرف بود، این از این جدا بود و این هم از این جدا بود مردم، طلابان اهل طلب دچار اشتباه نمی‌شدند. اما چه کنیم، اندکی از اینجا اخذ شده، اندکی از اینجا اخذ شده و اینها به هم رسیدند و اینجاست که راه تشخیص داده

نمی‌شود. وَهُنَّ الْكَاسِطُ حُذِّ شَيْطَانٍ عَلَيَّ أَوْلِيَاءَهُ اَيْنَجَاسْتِ كِه شَيْطَانِ بَرِ اَوْلِيَاءِ
خودش چیره می‌شود وَيَنْجَعُ الَّذِينَ مِنَ اللَّهِ الْخُسْنَىٰ و تنها کسانی می‌توانند از
این محصمه بیرون بیایند که خدا غایتی به آن‌ها کرده. پس بنابراین از نظر
علی(ع) مبارزه، زمینه سازی برای جلوگیری از وقوع فتنه‌ها از جمله اهداف
دستگاه‌های فرهنگی است. مبارزه با وقوع بدعت‌ها^۱ ما یک بدعت داریم، یک
سنت داریم، سنت پسندیده است، روش مرسوم است. بدعت روش نامرسوم
است. اینجا یک نکته‌ای اشتباه نشود. بدعت‌ها را ۲ نوع کرده‌اند، بدعت‌های
سیئه، بدعت‌های حسنه. مثلاً بعضی از فقها می‌گویند بعد از نماز، ما دست
می‌دهیم، سندی نداریم و آیه و روایتی هم نداریم، اما یک سنت حسنه‌ای است
و هیچ اشکالی ندارد، بدعتی است که مودت بین مؤمنان را زیاده‌تر می‌کند،
بدعت است ولی حسنه است. علی(ع) می‌فرماید؛ مَا أَحْدَثْتُ بِدَعْتٍ إِلَّا تُرْكِبُهَا
سُنَّةَ بَدِي رُوِيْشِ نَمِي كَنْدِ مَكْرَ اَيْنَكِه سِنْتِي رِيْزِش كَنْد. بدعت در لغت به معنای
نوآوری است. وقتی ما کلمه بدعت را به طور مطلق و بدون قید به کار می‌بریم
منظور بدعت سیئه است. اینجاست که علی(ع) دقیقاً بدعت سیئه را مطرح
می‌کند اما چون در مواردی این بدعت‌ها با آموزه‌های دینی سازگارند و هیچ
منافاتی ندارد از آن جهت در بعضی روایات بدعت حسنه هم ذکر شده. یکی
از نمونه‌ها شیطان پرستی. و فرمود که؛ فَتَقُّ اَلْبِدْعَ وَ اَلْزَمُ اَلْمَحْيَ اِدْعَتِهَا رَهَا
کنید به سنت‌ها پردازید، هیچ بدعتی پدید نیامد جز آن که سنتی به سبب آن
ترک شد. زنده‌ها از بدعت‌ها بپرهیزید و در راه پنهان‌ور و روشن هدایت گام نهدید.
امور دیرینه ریشه‌دارتر و برترین امورند. منتهی نکته‌ای را خدمت شما عرض
کنم ما برای سنت‌ها معیارهایی داریم. علی(ع) مطرح می‌کنند که امور ماندگار
جزء سنت‌ها هستند. اشاره ایشان به امور ماندگاری است که پیامبران بزرگوار
الهی در طول تاریخ مطرح کردند. خطبه ۱۴۵ ترجمه حسین استار ولی، صفحه

۲۰۲. اگر ما بخواهیم از این اهداف نام ببریم، ترویج و آموزش عمومی در راستای مبارزه با شبهات و فتنه‌ها و بدعت‌ها ست. که علی(ع) واقعاً در جاهای دیگر نهج‌البلاغه هم مورد تأکید قرار داده‌اند. خطبه ۱۶۴ نهج‌البلاغه رجوع فرمائید که فرمود؛ بدانید که برترین بندگان خدا نزد خدا پیشوایان دادگری است که راه یافته و راهنمای دیگران باشد، سنت شناخته شده‌ای را به پا دارد و بدعت ناشناخته‌ای را بمیراند و بدترین مردم نزد خدا پیشوای ستمکاری است که گراه است و مایه گمراهی و... اینجا من نکته‌ای را عرض کنم، در سنت‌ها و آئین‌های دینی ماکه امروزه در جامعه ما رایج است، دستگاه‌های فرهنگی و وظیفه‌شان چیست؟ شما دهه عاشورا را نگه کنید، بعضی از رفتارهایی که می‌شود به نظر شما بدعت محسوب نمی‌شود. اگر قرار است بگوییم که رفتارمان مناسب این متن، دین، آموزه است، معیار ما همین‌ها است، اگر نیست این‌ها چه هستند، این روش‌های عزاداری که بعضی‌ها دارند مطلوب و مجاز است یا شعرهایی که خوانده می‌شود. مثلاً زینب خدای من است و... فرهنگ متعالی انسان را عزیز و کریم میدارد، شما به چه مجوزی می‌گویید من سگ حسین(ع) هستم. و کَرْمَنُ ابْنِ آدَمَ قَرآن می‌فرماید بنی آدم را بر همه موجودات کرامت بخشیدیم، خودمان را پایین می‌بریم و با حیوانات مقایسه می‌کنیم. اینجاست که دستگاه‌های فرهنگی مسئول هستند. بدعتی گذاشته می‌شود. من راجع به عاشورا کتابی نوشته‌ام و کمی سر در میاورم. قرار نیست که هدف ما وسیله را توجیح کند. دستگاه‌های فرهنگی باید با این مسئله مبارزه کنند، هدف اصلی را توجیه نمی‌کند. ما می‌گوییم برای اباعبدا... (ع) عزاداری کنید، عزاداری درست. عزاداری بدعت نیست، مفهوم عزاداری بدعت نیست، شکل‌هایش ممکن است متفاوت باشد اما درعین حال مجاز نیستیم برای عزاداری از هر روش استفاده کنیم. مثلاً علما، فیض کاشانی جزء علمایی بود

که گفت از بعضی آلات موسیقی به طور محدود می‌توان استفاده کرد. در عزاداری بحث وجود دارد. برای چه عزاداری می‌کنیم، عزاداری هدفی دارد، عزاداری می‌کند برای اینکه امام حسین(ع) در حماسه‌اش شریک شوم، عواطف خودم را نثار آن حضرت کنم، به یک حال عرفانی برسیم. قرار باشد نقض غرض شود که نمی‌شود. عزاداری برای یکی از بندگان متعالی و یکی از اولیاء... است و حساسیت بسیار زیادتر است. روضه را که فرمودید؛ روضه بعدها مشهور شد. کتاب روضه شعرای / کاشفی که از روی آن میخوانند. مقتل خوانی بود، نکته‌ای را خدمت شما می‌گویم، مداحان قبلی ما که سنتی میخواندند، در اردبیل و... . مداحانی میخوانند. مثلاً راجع به حضرت ابوالفضل(ع)، گریه هم می‌کنید، از اول تا آخر احساس می‌کنید که یک کتاب دل‌انگیز و زیبایی را راجع به حضرت ابوالفضل(ع) خوانده‌اید. مطلب از مداحیش یاد می‌گیرید، حالا شما امروزه می‌بینید مداحان می‌خوانند، من عاشقتم، عاشق لب و... از این‌ها چه اطلاعاتی به دست می‌آوریم. خان‌محمدی از مداحان سنتی اردبیل، راجع به حضرت ابوالفضل(ع)، حضرت فاطمه(س)، علی(ع) اینقدر سوزناک میخوانند شما نمی‌توانید اشک نریزید، محتوا را نگاه کنید. و آخرین نکته مبارزه با خرافات، در زمان علی(ع) هم بوده، حضرت یکی از وظایف اصلی دستگاه‌های فرهنگی را مبارزه با خرافات میدانند. از اهم اهداف مدیریت فرهنگی از دیگاه علی(ع) است. مبارزه بی‌امان با خرافات. خطبه ۲ و ۲۶ نهج‌البلاغه علی(ع) چه خرافاتی را طرح می‌کنند و می‌فرمایند که اینها جزء اسلام نیستند. ما امروزه بعضی کارها را انجام می‌دهیم که واقعاً اگر دستگاه‌های فرهنگی ما در مقابل آن سکوت کنند، مسئولیت دارند. اسلام، دین خرافه نیست. اسلام دین معرفت است، اسلام دین عقلانیت، اخلاق، عرفان، احکام. مجموعه این‌ها می‌شود دین اسلام. بعضی مسائل را ما مطرح می‌کنیم چه

هستند، نکته‌ای را از مرحوم امام خمینی (ره) مطرح می‌کنم، یکی از فرماندهان نظامی نقل میکرد که در زمان جنگ ما از اهواز خدمت مرحوم امام خمینی (ره) آمدیم که برای ما یک استخاره بگیر، ما مشورت کردیم ولی به نتیجه نرسیدیم که عملیات را آغاز کنیم یا نکنیم. فرمودند شما با استخاره نمی‌توانید امور نظامی را سازمان دهید. فردی (خانم یا آقا) می‌خواهد ازدواج کند، با استخاره ازدواج می‌کند. استخاره جای خاصی دارد، فلسفه خاصی دارد. ابتدا طرف را بشناس و... هر گاه به دوراهی رسیدی اجازه داری استخاره کنی. مبارزه با خرافات یکی از اهداف اصلی و علل تحقق مسائل فرهنگی است.

«دلالت دولت» و آئین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر

مصطفی دلشادتهرانی

بحث ما درباره اخلاق مدیریتی در عهدنامه مالک اشتر بر مبنای کتابی به نام «دلالت دولت، آیین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر» است. قبل از اینکه وارد بحث شوم نکته‌ای را مطرح می‌کنم، به نظر می‌رسد ضرورت دارد که ما بطور جدی به بحث اخلاق مدیریتی بپردازیم. یکی از خطوط قرمز در اخلاق مدیریتی، خلف وعده، پیمان شکنی و خلاف قرار و عهد و پیمان، عمل کردن است که به عنوان یک خط قرمز به هیچ وجه نباید شکسته شود

چند نکته مقدماتی را برای ورود به بحث اشاره می‌کنم، اولین نکته در بحث مدیریت واژه تدبیر است که در اصطلاحات اسلامی داریم و این واژه بنابر تعریفی که لغت شناس برجسته معاصر مرحوم شیخ حسن مصطفوی در کتاب «التحقیق فی کلمات القرآن» مطرح کرده، تنظیم امور و تربیت کارها و سامان دادن امور به بهترین نحو و استوارترین سازوکار است تا امور به عاقبت نیکو و نتیجه مطلوب برسند و این معنای تدبیر است. به نظر می‌آید مفهوم بسیار رسایی است در اینکه سازوکار، مناسبات و روابط مدیریت چگونه باید باشد تا اینکه بتوانیم به عاقبت نیکو و نتیجه مطلوب دست پیدا کنیم. در کلمات علی(ع) مجموعه‌ای مطلب وجود دارد که نشان‌دهنده جایگاه و اهمیت تدبیر است. مثلاً در حکمت ۱۱۳ نهج البلاغه تعبیری داریم که؛ وَلَا عَقْلَ كَأَلْتَدْبِيرِ

هیچ خردی (عقلی) مثل تدبیر نیست، یعنی بالاترین نشانه خرد تدبیر است و اگر قرار باشد که عقل و عقلانیت در جایی خودش را به خوبی نشان دهد، آنجا جایگاه مدیریت است در کتاب «وقعه صفین» از نصر بن مزاحم عطار منقروی از عالمان برجسته در گذشته به سال ۲۱۲ هجری، تعبیری از علی (ع) نقل شده که: لَا نَقُومُ مَمْلَكَةً إِلَّا بِتَدْبِيرِ هَيْجٍ مَمْلَكَتِي جِزْ بِه تَدْبِيرِ وَ مَدِيرِيتِ صَحِيح برپا نمی شود و دوام نمی آورد. در نگاه علی (ع) تدبیر و مدیریت صحیح چیزی است که اگر وجود داشته باشد همه چیز بسامان می شود و اگر نباشد با وجود همه چیز، چیزی سالم نخواهد بود. در بیانی از علی (ع) در غرر الحکم داریم که: «حَسُنُ التَّدْبِيرِ يُنْمِي قَلِيلَ الْمَالِ، وَ سُوءُ التَّدْبِيرِ يُفْنِي كَثِيرَهُ» تدبیر نیکو و مدیریت صحیح دارایی اندک را رشد می دهد و بدی تدبیر و سوء مدیریت ثروت بسیار را به باد می دهد. یعنی اگر مملکتی همه ثروت ها، امکانات و بیشترین معادن جهان را داشته باشد، اما تدبیر و مدیریتش، صحیح نباشد همه آنها به باد می رود و اگر مملکتی امکانات و معادن نداشته باشد اما عقل و تدبیر و مدیریتش صحیح باشد، همان همه چیز را بسامان خواهد کرد. نگاه علی (ع) به مدیریت چنین نگاهی است. به همین دلیل بیشترین چیزی که باید برای آن سرمایه گذاری شود، تدبیرورزی، مدیریت و اصلاح مدیریت است. در بیانی که در کتاب محاسن از علی (ع) نقل شده، این عبارت وارد شده: أَيُّهَا النَّاسُ لَا خَيْرَ فِى دُنْيَا لَا تَدْبُرُ فِيهَا دَرْدِنَايِى كِه تَدْبِيرِ نَبَاشِدِ اصْلَآ خَيْرِى وَجُودِ نَدَارِدِ. شَايِدِ بِتَوَانِيْمِ تَعْبِيرِ كَنِيمِ بِه اَيْنَكِه هَمِه خَيْرَهَا، دَرَسْتِى هَا وَ سِرُوسَاْمَانِي هَا تَابِعِ مَدِيرِيتِ صَحِيحِ اسْتِ، چِه دَر كُوجَكْتَرِيْنِ وَاحِدِ مَدِيرِيتِي كِه خُودِ انْسَانِ بِاشِدِ يَا بَزْرِكْتَرِ

از آن خانواده یا در یک سازمان کوچک تا یک مملکت. نکته دوم، وقتی می‌گوییم اخلاق، به تبع قرآن کریم در آموزه‌های علی(ع) هم، اخلاق مجموعه‌ای سامان یافته از شش چیز است، بینش‌ها، ارزش‌ها، گرایش‌ها، روش‌ها، کنش‌ها و گویش‌ها. اگر قرار است مثلاً اخلاق مدیریتی اصلاح شود، لازم است بینش‌های مدیریتی هم اصلاح شود، این زیرساخت آن رفتار و مناسبات و عملکردهاست. اگر قرار است اخلاق مدیریتی حاصل شود، لازم است که ارزش‌های مدیریتی بسامان شود، گرایش‌ها، روش‌های و کنش‌های مدیریتی و گویش‌ها. هدف از ارزش‌های مدیریتی این است که هر سازوکار مدیریتی باید تکلیفش را با ارزش‌های خود معلوم کند. مثلاً کارکردن ارزش است یا نه، سر وقت آمدن ارزش است یا نه، ممکن است اصلاً در یک مجموعه مدیریتی، اگر کسی به موقع حاضر شود، بی‌ارزشی باشد و او را یک مدیر بالا ندانند، مدیران بالا باید دیرتر از بقیه تشریف بیاورند. تکلیف این ارزش‌ها باید در یک نظام اخلاقی روشن شود. گرایش‌ها باید معلوم شود که گرایش مدیریتی رو به رشد، توسعه، آخرت‌گرایی و پرباری است. گرایش به کم‌کاری و گریز از کار و مانند این‌ها است. تکلیف روش‌های مدیریتی نیز باید روشن شود که با چه روشی مدیریت صورت می‌گیرد، روش‌های پرهزینه، دراز مدت، یا روش‌هایی که کم‌ترین هزینه مدیریتی در آن وجود دارد، علی(ع) بیانی دارد و در آن سفارش می‌کنند که، در اداره امور ادقوا اقلامکم، وقاربوا بین سطورکم قلم‌هایتان را تیز بتراشید و فاصله سطرها را کوتاه کنید، هزینه‌ها باید کاملاً حساب شده باشد، مدیریت باید زیبا باشد، قلم‌ها را تیز بتراشید و

فاصله سطرها را کم کنید، هم کاهش هزینه و هم زیبایی در مدیریت است. بعد به این نقطه می‌رسند که می‌فرمایند؛ واحذفوا عني فضولکم همه چیزهای زائد را حذف کنید. در یک روش درست مدیریتی چرخه و گردش کار زیادی، نباید وجود داشته باشد. کنش‌های مدیریتی هم به همین صورت. در روش اخلاق مدیریتی با مجموعه کنش مدیریتی روبه‌رو هستیم. همه کارکردها و عملکردهای ما باید تعریف شده باشد، گویش‌های مدیریتی ما باید تعریف شده باشد. در مدیریت هر ادبیاتی پذیرفته نیست، نمی‌شود با هر ادبیاتی سخن گفت، نمی‌شود با هر ادبیاتی حکمرانی کرد. ادبیات مدیریتی کاملاً حساب شده است. تمام این‌ها اخلاق مدیریتی را شکل می‌دهند. در نگاه و آموزه‌های حضرت علی(ع) تنها چیزی که باید بر آن تعصب ورزید و از آن عدول نکرد، اخلاق است. این از مسائل خیلی شگفت است. علی(ع) بیانی دارند که نشان می‌دهد چه نگاهی به اخلاق دارند. اخلاق در حوزه مدیریتی، اخلاق سیاسی، اخلاق اجتماعی، اخلاق خانوادگی، فردی، اقتصادی و... در خطبه ۱۲۹ نهج البلاغه تعبیر حضرت این است؛ «فَإِنْ كَانَ لَا بُدَّ مِنْ الْعَصَبِيَّةِ فَلْيَكُنْ تَعَصُّبُكُمْ لِمَكَارِمِ الْخِيَالِ وَ مَحَامِدِ الْأَفْعَالِ وَ مَحَاسِنِ الْأُمُورِ» اگر قرار باشد انسان بر چیزی تعصب بورزد، تعصب شما بر اخلاق، خوبی‌های گرامی و با ارزش، کارهای پسندیده و کردارها و امور نیکو باشد که نشان می‌دهد علی(ع) اخلاق را صرفاً خصلت نمی‌داند. بنابراین اگر قرار باشد ما بر چیزی تعصب بورزیم، باید بر اخلاق تعصب بورزیم و شما می‌دانید که در منطق قرآن کریم همه چیز برای این است که اخلاق حاصل شود. نماز برای این است که اخلاق حاصل

شود، تنهی عَنِ الْفَحْشَاءِ وِ الْمُنْكَرِ حاصل شود، روزه برای این است که اخلاق حاصل شود (لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ). اگر نماز و روزه و دینداری به اخلاق منجر نشود، هیچ رنگی از دینداری ندارد. نکته دیگری که اشاره می‌کنیم این است اگر اخلاق مدیریتی با شش حلقه‌ای که اشاره کردم و علی(ع) در آموزه‌های خودشان به تفسیر بیان کرده‌اند تحقق پیدا کند، به چیزی دست خواهیم یافت که آن مدیریت موفق است. علی(ع) در عهدنامه مالک اشتر که محور بحث ماست بعد از اینکه مجموعه مباحث مدیریتی را از سنخ مبانی، اصول، روش‌ها، سیاست‌ها و اخلاق مطرح می‌کند، پنج چیز در عهدنامه مالک اشتر وجود دارد؛ مبانی مدیریت، اصول مدیریت، روش‌های مدیریت، سیاست‌های مدیریتی و اخلاق مدیریتی. بعد از اینکه حضرت همه این‌ها را گفته‌اند، در پایان عهدنامه مالک اشتر حضرت دعایی کرده و اَنَا أَسْأَلُ اللَّهَ بِسَعَةِ رَحْمَتِهِ وَ عَظِيمِ قُدْرَتِهِ عَلَيَّ إِعْطَاءِ كُلِّ رَغْبَةٍ أَنْ يُوفِّقَنِي وَإِيَّاكَ لِمَا فِيهِ رِضَاءٌ مِنَ الْإِقَامَةِ مِنْ أَمْرِ خُدَايِي که رحمتش وسیع است و همه چیز را فرا گرفته و قدرت‌ش چنان است که هر خواسته‌ای را اجابت تواند کرد، تقاضا می‌کنم که مرا و تو را موفق گرداند یعنی مجموعه آموزه‌های عهدنامه مالک اشتر برای موفقیت است و اگر درست مورد توجه قرار بگیرد مثالی بسیار نو است، چون بعضی گمان می‌کنند که این آموزه‌ها، کهنه است. عهدنامه مالک اشتر در اواخر حکومت علی(ع) و سال ۳۸ یا ۳۹ هجری انشا شده، حضرت انشا کردند و کاتبانشان نوشته‌اند. آیا در نامه‌ای با این همه قدمت، آموزه‌های نو یافت می‌شود؟ بله. آموزه‌های بسیار نو که اگر همین امروز به آنها عمل کنیم، مسائل مدیریتی حل خواهد شد.

حضرت می‌فرمایند؛ این آموزه‌ها برای این است که ما در مدیریت موفق شویم. موفقیت در چیست؟ علی(ع) غایت موفقیت را یک چیز می‌داند، لِمَا فِيهِ رِضَاءٌ اینکه ما به رضایت خدا دست پیدا کنیم، این غایت موفقیت است. منتهی برای اینکه هر کسی ادعای موفقیت با این عنوان را نکند، کسی بد عمل نکند و ادعا نکند که خدا از ما راضی است، علی(ع) پنج معیار برای یک مدیریت موفق بیان می‌کند. اگر بخواهیم بفهمیم که سازمان، حکومت، دولت و یا هر تشکیلات مدیریتی موفق است باید این پنج معیار در آنجا دیده شود. من الإقامه علی العذر الواضح إليه و إلى خلقه بر پاداشتن عذر و دلیل روشن و واضح در برابر خدا و خلق خدا. یعنی در یک سازمان، دولت، حکومت و یا یک دستگاه مدیریتی باید از برای هر تصمیم، اقدام، رفت و آمد و هزینه‌ای در برابر خدا و خلق خدا عذر و دلیل محکمه پسند وجود داشته باشد، تصمیم نادرست، بی حساب و نسنجیده معنا ندارد، اقدام بدون دوراندیشی معنا ندارد، عمل بدون ضابطه بی معنا می‌شود. هر چیزی باید اینطور باشد.

دوم اینکه هدف، مدیریت برای مردم است. هر سازمان، حکومت و مدیریتی برای مردم است و باید رضایت آنها را کسب کند. مردمان باید نیک بگویند، نیک گفتن مردم، نیک ستودن مردم، حاصل این دستگاه مدیریتی باید به گونه‌ای باشد که مردم راضی باشند.

سوم وَجَمِيلِ الْأَمْرِ فِي الْبِلَادِ بر پاشدن آثار زیبا در سرزمین، سازمان، دولت و در کشور. وقتی یک جایی مدتی مدیریت شد، حاصل آن مدیریت باید آثار زیبا

باشد، انسان‌های فرهیخته، تربیت شده، عالم، اندیشمند، عمران، آبادی، خرمی، زیبایی و اینها اتفاق بیفتد تا آن دستگاه، دستگاه موفقی شود. چهارم تمام شدن نعمت. هر کسی جایی را اداره می‌کند باید نعمت مادی و معنوی را در آنجا تمام کند. یعنی انسان‌هایی که در یک مجموعه کار می‌کنند بعد از مدتی باید احساس کنند که نعمت بر آنها تمام شده، روز به روز وضع مادی و معنویشان بهتر می‌شود. جامعه‌ای درست اداره شده که مردم آن جامعه ببینند نعمت مادی و معنوی بر سر آنها می‌ریزد.

پنجم چند برابر شدن کرامت، حرمت و ارزش انسان‌ها. یک سازمان و دستگاه زمانی موفق است که روز به روز در آنجا ارزش، حرمت و کرامت انسان‌ها بیشتر شود، اگر کمتر شد آن سازمان موفق نیست. عهدنامه مالک اشتر برای این است که این‌ها حاصل شود و اگر ما بتوانیم آن را درست مطالعه کنیم، می‌توانیم راهکارهایی استخراج و آنها را عملیاتی کنیم.

بدین منظور به دو شکل می‌توانیم عهدنامه مالک اشتر را مطالعه کنیم. یکی، شکل تربیتی است یعنی از ابتدای عهدنامه تا انتهای آن را مطالعه کنیم که این کار زمان‌گیری است، البته کتابی که متن بحث ماست به این روش است، کتاب دلالت دولت بر سیاق تربیتی است. عهدنامه مالک اشتر به ۱۱۰ بند کلی به عنوان آیین حکومتی و مدیریتی تقسیم شده و هر آیین آموزه‌ها و زیرعنوان‌هایی دارد که حاصل آن مجموعه‌ای از مبانی، اصول، روش، سیاست

و اخلاق برای اداره امور است و اگر ما بتوانیم عملیاتی‌اش کنیم، قطعاً ما را به سمت این هدف می‌برد.

روش دیگر برای مطالعه عهدنامه مالک اشتر این است که از این مجموعه مدل‌های اخلاقی و کارکردی استخراج کنیم. من بر اساس مدلی می‌خواهم این کار را بکنم و آن مدل این است که از عهدنامه مالک اشتر یک مدل اخلاقی، مدیریتی قابل استخراج است که شامل سه حلقه است. مبانی اخلاق مدیریتی، تمهیدات و مقدمات اخلاق مدیریتی و اصول اخلاق مدیریتی. یعنی باید سه حلقه متصل به هم فراهم شود تا اخلاق مدیریتی ما را به توفیق برساند. به همین ترتیب برای مبانی اخلاق مدیریتی. مباحث زیرساختی که با تغییر هر عنصرش همه سازوکار اخلاق مدیریتی تغییر می‌کند. منظور ما از مؤیدات و مقدمات اخلاق مدیریتی، بسترها و زمینه‌هایی است که اخلاق مدیریتی در آن حاصل می‌شود و با این عناصر می‌ماند، هر کدام از عناصر تمهیدات و مقدمات شکسته شود، بستر لازم و نگهدارنده اخلاق مدیریتی به شدت آسیب می‌بیند. اصول اخلاق مدیریتی یک قواعد کلی عملی ثابت در مدیریت است، نباید به هم بخورد، نباید زیر پا گذاشته شود. من برای هر کدام از این‌ها مثالی بزنم و بعد وارد این سه حلقه شوم. در بحث مبانی، یکی از مبانی مهم فهم و دید است. ما نمی‌توانیم بدون اصلاح بینش‌ها و فهم‌ها، رفتار، مناسبات، سلوک و اخلاق مدیریتی را اصلاح کنیم، صرف دستور العمل بخشنامه نمی‌شود روابط و مناسبات مدیریتی را اصلاح کرد، به تغییر بینش مدیریتی نیاز است. به عنوان مثال، اگر رفتار کارمندی در جایگاهی با ارباب رجوع توهین‌آمیز باشد،

نمی‌توانیم با صرف یک بخشنامه رفتار او را درست کنیم، بخشنامه تکریم ارباب رجوع لازم است ولی برای اینکه رفتار این کارمند با ارباب رجوع اصلاح شود، لازم است نگاه او به انسان، ارباب رجوع، کار، عملکرد و خودش اصلاح شود. به این مبانی می‌گوییم. تمهیدات و مقدمات بستر است. مثلاً امنیت شغلی بستر اخلاقی است. اگر کارمند یا مدیری احساس امنیت شغلی نکند، اخلاق مدیریتی معنا نخواهد داشت، مراد از اصول اخلاق مدیریتی، قواعد کلی است که اشاره کردم، مثلاً اصل پایبندی به قول و قرار و وعده، پرهیز از تخلف در عهد و پیمان، به هیچ وجه نباید عهد و پیمان مدیریتی بشکند تا اینکه چیزی به نام اخلاق مدیریتی معنا پیدا کند. در بحث حلقه اول یعنی مبانی اخلاق مدیریتی سه بحث اساسی وجود دارد، نگاه شناسی، حقوق شناسی و وظیفه شناسی. یعنی ما باید دیدها را اصلاح کنیم، روابط و مناسبات را بر مبنای حقوق تنظیم کنیم و همه در چارچوب وظیفه قرار بگیرند و عمل کنند تا اخلاق معنا پیدا کند.

در بحث نگاه شناسی بر مبنای عهدنامه مالک اشتر ما باید پنج نگاه را اصلاح کنیم، نگاه به خدا، نگاه به خود، نگاه به کار و مسئولیت، نگاه به مردم و نگاه به مسئولان. این پنج چیز باید تعریف، روشن و اصلاح شود در بحث نگاه به خدا، علی(ع) می‌آموزد که هر مسئولی در هر جایی که قرار گرفت خدا را بالای سرش حاضر و ناظر ببیند. حضرت در اوایل عهدنامه به مالک اشتر نوشته‌اند؛ فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ تُو بِالْأَى سِر كَسَانَى هَسْتَى كَه أَنَهَا رَا اِدَارَه مَى كَنِى وَآلَى الْأُمْرِ عَلَيكَ فَوْقَكَ أَن كَسَى كَه تُو رَا سِر كَار كَذَاشْتَه ، سِر پَرَسْت تُو وَ بِالْأَى سِر

توست. وَاللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَّلَاكَ خُودَا بَالَاى سِر هَمِه اَسْت. اِينكه انسان در محضر خداست و در درگاه خداوند مدیریت می‌کند و سخن، عمل و حتی خطورات او، هیچ‌گاه از او پنهان نیست، یک زیرساخت می‌شود به شرط اینکه اعتقاد و باور به این پیدا شود و اینکه اگر انسان درست عمل کند خدا او را یاری می‌کند.

حضرت می‌فرماید: فَإِنَّهُ - جَلَّ اسْمُهُ - قَدْ تَكْفَلَ بِبَصِيرٍ مِّنْ نَّصْرَةِ، وَ إِعْزَازٍ مِّنْ أَعْزَةِ خُودَاى بَزْرِكٍ و بَلَنْدَمَرْتَبِه یَارِى هِر كَس كِه او را یاری کند، درست عمل کند و فرمانبرداری خدا کند و عزت‌بخشی هر کس که او را عزیز بدارد و در مسیری عمل بکند که خدا می‌پسندد را ضمانت کرده، این سخن مهم که اگر انسان به مردم ظلم کند در جایگاه مدیریت، حرب خدا محسوب می‌شود، حرب از محارب بالاتر است. در عربی گاهی می‌گوییم عادل، گاهی می‌گوییم عدل. فلانی عادل است یعنی صفت عدالت دارد، فلانی عدل است یعنی عین عدالت است، پیوسته با عدالت است. علی(ع) می‌فرمایند اگر کسی در جایگاه قدرت، حکومت و مدیریت به انسانی ظلم کند اعلام جنگ پیوسته با خدا کرده است و این را بداند، این نگاه به خداست و خدا هیچ چیز از او قبول نمی‌کند. ظلم به مردم در جایگاه مدیریت با هیچ عذر و بهانه‌ای قابل توجیه نیست. عبارت حضرت این است؛ وَلَا تَنْصِبَنَّ نَفْسَكَ لِحَرْبِ اللَّهِ هِر كَزِ خُودَتِ رَا دَر جَايگَاهِ جَنْگِ بَا خُودَا قَرَار نَدِه فَإِنَّهُ لَا يَدَّ لَكَ بِنِقْمَتِهِ، هِر كَزِ تُو اِين قُدْرَتِ نَيْسْت كِه بَتُوَانِى كَيْفِرِ خُودَا رَا تَابِ بِيَاوَرِى وَلَا غِنَى بَكَ عَنْ غَفْوِهِ، وَ رَحْمَتِهِ و از بخشش و رحمت خدا بی‌نیاز نیستی و بعد در ادامه می‌فرماید؛ وَمَنْ ظَلَمَ عِبَادَ

الله هر کس به بندگان خدا ظلم کند، بندگان خدا، یعنی هر انسانی با هر فکری، با هر عقیده‌ای، کسی به او ظلم کند کَانَ اللهُ خَصْمَهُ خدا دادخواه اوست، خدا دستان اوست دُونَ عِبَادِهِ به جز بندگانش و هر کس که خداوند دادخواهی او را کند، هیچ دلیلی از او نمی‌پذیرد. ادحاض یعنی ابطال، حَجَّتَهُ دلیل او باطل است. هیچ توجیهی نمی‌پذیرد، در نزد خداوند توجیهی برای ظلم به یک انسان وجود ندارد. این نگاه در مدیریت باید پیدا شود وَ كَانَ لِلّٰهِ حَرْبًا و کسی که به انسانی، به بنده‌ای از بندگان خدا ظلم کند، حرب خداست یعنی عین جنگ با خداست. حَتَّى يَنْزِعَ أَوْ يُتَوَّبَ مگر اینکه، دست بکشد، توجه و جبران کند و راه دیگری ندارد. هیچ چیز مثل ظلم به بندگان خدا نعمت را از بین نمی‌برد و تباهی برای جامعه و مدیریت فرود نمی‌آورد. وَ لَيْسَ شَيْءٌ ، در میان همه گناهان بالاترین گناه، نگاه از موضع قدرت و در جایگاه حکومت و مدیریت و ظلم به انسان‌هاست، هیچ چیز مثل ظلم به بندگان نعمت را عوض نمی‌کند. تعجیل نعمته من اقامه علی ظلم و خشم و چیزی جز مثل برپا داشتن ظلم نسبت به بندگان خدا کیفر خدا را شتاب نمی‌دهد فان الله سميع دعوه المضطهدین خداوند شنوای دعای ستمدیدگان است و هو للظالمین بالمرصاد و او در کمین ستمگران است. این نگاه باید در مدیریت پیدا شود، اگر این نگاه در مدیریت پیدا شد، خودکنترلی شدید فراهم می‌شود، دیگر هر سخن، حرف و عملی صورت نمی‌پذیرد. همه چیز منظم، مقید می‌شود.

دوم نگاه به خود است که انسان خودش را در جایگاه مدیریت چه ببیند. علی(ع) می‌فرماید؛ انسان در جایگاه مدیریت باید خودش را بنده خدا ببیند، در

ابتدای عهدنامه به مالک فرموده، هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ این نامه‌ای است از جانب بنده خدا علی امیرمؤمنان(ع). علی(ع) خودش را بنده می‌بیند. از جایگاه بندگی مدیریت می‌کند، لذا مدیریت باید از جایگاه بندگی خداوند باشد هیچ کس در جایگاه حکومت و مدیریت مالک و مسلط بر دیگران نیست، کسی مملوک کسی نیست. در خطبه ۲۱۶ نهج البلاغه می‌فرماید؛ فَإِنَّمَا أَنَا وَ أَنْتُمْ عِبِيدٌ مَمْلُوكُونَ لِرَبِّ لَّا رَبَّ غَيْرَهُ بدانید من و شما همه بندگان و مملوکان خدایی هستیم که جز او پروردگاری نیست، هیچ کس مالک کسی نیست. لذا انسان خودش را مالک و مسلط نداند. در جایگاه مدیریت و در معرض خطا بداند. خودش را مصون از خطا نداند. در اول عهدنامه حضرت به مالک می‌فرماید؛ وَ أَمْرَهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ مِنْ شَهَوَاتِ بدانید که انسان اسیر شهوات است، شهوات‌های خودش را به شدت مهار کند و هنگام سرکشی خواسته‌های نفس آن را باز ندارد، اجازه ندهد میدان پیدا کنند. فَإِنَّ النَّفْسَ أَمَارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ اللَّهُ زیار نفس فرمان‌دهنده بدی است مگر اینکه خدا رحم کند، یعنی هر انسانی که در جایگاه مدیریت قرار می‌گیرد، خودش را مصون نداند، در معرض خطاست. کنترل درونی و بیرونی لازم دارد و هیچ کس بی‌نیاز از این دو کنترل نیست. نکته دیگر اینکه انسان در جایگاه حکومت و مدیریت بداند آمده است تا آزمون بدهد. حضرت به مالک می‌فرماید؛ تو آمدی به مردم آزمون پس بدهی. یک نکته مدیریتی اینجا وجود دارد و آن این است که کسی که در جایگاه مدیریت می‌نشیند آمده است امتحان پس دهد، نیامده آزمون و خطا کند، آزمون و خطا در آزمایشگاه است

نه در مدیریت انسانی. کسی که سر جلسه امتحان می‌رود باید درسش را قبلاً خوانده باشد، ما نمی‌توانیم برویم سر جلسه بگوییم آمده‌ایم اینجا مطالعه کنیم، دیگر فرصتی برای مطالعه نیست، فرصتی برای آزمون و خطا نیست. نه اینکه انسان در جایگاه مدیریت اشتباه نمی‌کند. در عبارت قبل حضرت فرمودند انسان در معرض خطاست، هر انسانی در معرض خطاست ولی باید این‌ها را بشدت کاهش داد. همه مطالعه‌ها، تمرین‌ها و مقدمات باید فراهم شود، بعد انسان در این جایگاه قرار بگیرد.

سوم، نگاه به کار و مسئولیت است، وقتی در جایگاه حکومت و مدیریت قرار می‌گیریم باید بدانیم که از ما می‌خواهند که به تمام معنا به خوبی کار انجام دهیم. حضرت به مالک می‌فرمایند؛ و قد استکفاک امرهم، از تو کفایت کار خواسته شده، خوب اداره کردن و به بهترین نحو عمل کردن را از ما می‌خواهد، هیچ کس حق ندارد بگوید که من ناتوانم و بیش از این از من بر نمی‌آید، انسان نباید در این جایگاه قرار بگیرد، پذیرفتن کار یعنی کار را به خوبی اداره کردن، کفایت کردن و نگاه انسان به کار باید اینگونه باشد که وقتی در جایگاه حکومت قرار می‌گیرد بهترین اندوخته اینجا عمل صالح، خوب کار کردن، تدبیر ورزیدن و مدیریت صحیح است. در جایگاه حکومت و مدیریت عمل صالح یعنی خوب کار کردن، خوب مدیریت کردن، تدبیر ورزیدن. حضرت به مالک می‌فرمایند؛ فَلْيَكُنْ أَحَبَّ الذَّخَائِرِ إِلَيْكَ ذَخِيرَةُ الْعَمَلِ الصَّالِحِ، کار را باید امانت دید. در نامه پنج نهج البلاغه حضرت به اشعث ابن قیس فرمودند که؛ وَإِنْ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ لَيْسَ لَكَ أَنْ تَفْتَانَفِي رَعِيَّتِهِ كَارَ رَا

اینطور نبین، کار برایت طعمه نیست، فرصتی، موقعیتی برای اینکه بار خود و دوستانت را ببندی، نیست. إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ امانه بلکه امانتی بر گردنت است.

نگاه چهارم، نگاه به مردم است، مردم را چه باید دید، حضرت می فرمایند؛ مردم را باید بالاسر خود دید. می فرمایند که وقتی در جایگاه مدیریت قرار می گیری توجه کن که مردم به کارهای تو می نگرند همان طور که به کارهای قبلی ها تو می نگریستند، درباره تو قضاوت می کنند همان طور که تو درباره قبلی ها قضاوت می کردی. نظر، فهم و دید مردم ملاک است و باید به این اعتبار داد، مردم اعتبار دارند. نظر، سخن و قضاوت مردم اعتبار دارد، این نگاه مردم است. علی (ع) این را که مردم نمی دانند، نمی فهمند، من عقل کل هستم قبول ندارد، می فرمایند مالک بدان انی قد وجهتک الی بلاد قد جرت علیها دول قبلک من عدل و جور من تو را به سرزمینی فرستادم که دولت هایی آنجا آمده اند، حکومت هایی ستمگر یا عادل، یعنی مردم حافظه تاریخی دارند، خوب و بد را می فهمند، عدل و ظلم را می شناسند. شما وقتی وارد سازمانی می شوید آنجا حافظه سازمانی وجود دارد، وقتی بد تصمیم می گیرید همه می فهمند، نمی توانید بگویید این بهترین تصمیم است، وقتی بد عمل می کنید می شناسند. حضرت این را بیان می کنند مردم می فهمند، مردم می شناسند و نظر مردم ملاک است وَ أَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ مردم به کارهای تو نگاه می کنند. و به این عبارت می رسند انما يستدل علی الصالحین بما یجری الله لهم علی السن عباده جز این نیست که خداوند درباره شایستگان (مدیران شایسته، زمامداران

شایسته) آن چیزی را که بر زبان بندگانش جاری می‌کند ملاک است، نشانه و دلیل است *إِنَّمَا يُسْتَدَلُّ* یعنی دلالت می‌شود بر عملکرد صالحان و آن چیزی که بر زبان بندگان خدا جاری می‌شود، مردم چه می‌گویند، آن ملاک است و لو بد فهمیدند، باید به بدفهمی‌شان توجه شود. در یک سازمان ممکن است انتقادهای نادرستی شود ولی به آن انتقادهای نادرست هم باید توجه شود. این اخلاق مدیریتی است تا بشود مدیریت را به سمت درست پیش برد و این مسائل را به درستی هدایت کرد.

سؤال: اصولاً وقتی که عدل اجرا می‌شود همان‌طور که در مورد خود حضرت هم این اتفاق افتاد، مردم تاب عدل را ندارند و در مقابلش می‌ایستند کما اینکه حضرت علی(ع) هم این را می‌دیدند، این‌چطور با این سخن ایشان قابل جمع کردن است که در واقع از یک طرف مردم عدل را تحمل نمی‌کنند و از یک طرف ایشان فرمودند که باید به صحبت مردم توجه کرد.

جواب: دو جنبه دارد. یک جنبه آن زمانی است که مردم سخن حقی می‌گویند که باید عمل و اصلاح کرد و یک وقت ممکن است سخن ناحقی بگویند (این مثالی که شما زدید) متاهی باید به همان حرف هم توجه کرد تا ببینیم مشکل چیست، علی(ع) مشکل را با این حرف‌ها می‌شناسند، مشکل این است. می‌فرمایند؛ *أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا قَدْ أَصَبْنَا فِي دَهْرٍ عَنُودٍ وَ زَمَنٍ كَنُودٍ* مدیر باید مسائل را تحمل کند. ما در روزگاری به سر می‌بریم که گزنده، پرکفران و ستیزنده

است. چه شده که این‌ها، این انتظار را دارند. همه چیز جابه‌جا شده نیکوکار، بدکار شمرده می‌شود. اگر دستان شما پاک باشد، نمی‌فهمند. باید برای این‌ها برنامه ریزی و اصلاح کرد، باید این‌ها را شناخت و مدیریت کرد. لذا به همه چیز باید توجه کرد، نباید مدیریت به مسائل بی‌توجه باشد. مثلاً بگویید که به این زمزمه‌ها توجهی نمی‌کنم، باید به این‌ها گوش کرد. علی (ع) سخن عقیل را گوش می‌کند در کلام ۲۲۴ وقتی عقیل آمد و به حضرت اعتراض کرد، عقیل می‌گفت من برادر زمامدارم، باید امتیاز داشته باشم. حرف عقیل این بود، حضرت می‌فرمایند من خوب گوش کردم، پس باید توجه کرد. اما نه اینکه آدم به باطل تن دهد، ، باطل را باید به سمت درست هدایت بکند. در همین نگاه حضرت می‌فرمایند؛ باید مردم را عاشقانه دید. نگاه به مردم باید عاشقانه، پر لطف، پر رحمت اینطور باشد *وَ أَشْعِرُ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللُّطْفَ بِهِمْ*، قلبت و جانت را از عشق، رحمت و لطف به مردم لبریز کن. نکته‌ای که در این جا به کاررفته واژه *أَشْعِرُ* است که از *شِعَارُ* است، *شِعَار* یعنی لباس‌زیر، یعنی از درون و با همه وجود باید مردم را دوست بداری. کدام مردم را، همه مردم را. شما وقتی سازمانی را اداره می‌کنید همه مراجعین شما باید مورد احترام و عشق و علاقه و رحمت باشند. می‌فرمایند؛ *فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَحْسَنُ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ* مردم یا برادر دینی تو هستند یا نظیر تو در آفرینش یعنی انسان هستند و اینکه نسبت به هیچ‌کدام از این‌ها نباید ستمی روا شود. حضرت تعبیری که برای ظلم و خلاف به کار می‌برند یا زیرپا گذاشتن حقوق، درندگی است *وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سُبُعًا ضَارِيًا تَغْنَمُ أَكْلَهُمْ* مبادا

نسبت به آنان مانند جانور درنده خویی باشی که خوردنشان را غنیمت بشماری. یعنی اگر در جایگاه حکومت و مدیریت به هر مسلمان یا غیرمسلمانی کمترین ستمی شود یا حقی زیر پا گذاشته شود، درنده خویی است. بعد می‌فرمایند نسبت به ارباب رجوع و اداره‌شوندگان باید این دید را داشت که این‌ها هم خطا می‌کنند، خلاف‌هایی هم می‌کنند، باید با بزرگواری با آن‌ها رو به رو شد. لغزش‌هایی از این‌ها صادر می‌شود و تَعْرِضٌ لَهُمْ أَلْعَلُّ یک علت‌هایی برای آنها عارض می‌شود، خطایی می‌کنند، خلافی می‌کنند. به عمد یا به سهو چیزی انجام می‌دهند که درست نیست و نمی‌پسندی. چه باید کرد، اصل نگاه باید بخشش و گذشت باشد. از آنها بگذر، ببخش، همان‌طور که دوست داری خدا تو را ببخشد و از تو بگذرد.

سؤال: چطور می‌شود خطاب کردن مردم به شهروند درجه یک و درجه دو را پاسخ داد.

جواب: امیرمومنان(ع) شهروند درجه یک و درجه دو را نفی کردند. فرمودند مردم دو دسته هستند یا مسلمان و برادر دینی هستند، حالا مسلمان شیعه، سنی، علوی، عثمانی یا زیدی فرقی نمی‌کند مسلمان یا انسان باید خادم همه باشیم، باید همه را دوست بداریم پس شهروند درجه یک و درجه دو نداریم. اما واژه شهروند، ما واژه‌ای در اصطلاحات اسلامی داریم که پیامبر(ص) و علی(ع) به وفور بکار بردند و آن واژه رعیت است، رعیت در اصطلاحاتی که ما امروز به کار می‌بریم خیلی بدمعناست، یعنی تا می‌گوییم رعیت در واقع ارباب و رعیت

به ذهنمان می‌آید. واژه رعیت در لغت از ماده رعی است (ر، ع، ی). رعی یعنی پاس داشتن، حرمت گذاشتن، حفظ کردن. اگر بخواهیم رعیت را معنا کنیم یعنی مجموعه انسانی، مجموعه‌ای از انسان‌ها، کم یا زیاد. مجموعه انسانی که دارای حقوقی هستند که باید حقوقشان پاس داشته شود. این معنای رعیت در اصطلاحات اسلامی است و علی(ع) و پیامبر(ص) هر وقت خواستند انسان‌ها را با لحاظ حقوق و پاسداشت حقوقشان بیان کنند واژه رعیت را بکار می‌بردند. در فارسی معادلی برای این کلمه نداریم چون تعریفش طولانی است و باید برایش واژه ساخت. شاید شهروند نزدیک‌ترین معنا باشد. آقای دکتر سید محمدمهدی جعفری در ترجمه نهج البلاغه که کتاب سال جمهوری اسلامی هم شد. برای رعیت ترجمه شهروندان گذاشتند. شاید این نزدیک باشد ولی باز هم نمی‌رساند، رعیت خیلی قشنگ است.

چند نکته مهم در بحث نگاه به مسئولان در عهدنامه مالک اشتر وجود دارد. یک نکته این است که ما باید بدانیم که نسبت به مسئول بالاتر متعهد هستیم، نمی‌توانیم بگوییم که ما در یک سازمان قرار می‌گیریم و کار خودمان را می‌کنیم، این دیگر سازمان باقی نمی‌گذارد. حتماً باید نگاهمان نگاه سلسله مراتبی باشد، نمی‌توانیم سلسله مراتب را در سازمان انکار کنیم چون اگر سلسله مراتب را کنار بگذاریم دیگر در یک سازمان سنگ روی سنگ بند نمی‌شود حضرت به مالک می‌فرمایند؛ فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ تُو بالای سر اداره‌شوندگان هستی و یک نفر هم بالای سر توست وَ وَالِي الْأُمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ وَ أَلَّهُ فَوْقَ مَنْ

وَلَاكُ وَخَدَا هَم بَالَايِ سَر هَمه شِمَاسْت. اِين نِگَاه سَازِمَانِي بَايِد وَجُود دَاشْتَه بَاشِد.

نکته دیگر این است که نگاه مسئولان باید نگاه خیرخواهانه باشد، نباید نگاه چاپلوسانه و متملقانه در سازمان وجود داشته باشد. به محض اینکه نگاه به مسئولان آمیخته با چاپلوسی، تملق و حقارت باشد، سازمان بهم می‌ریزد، مناسبات و روابط آلوده می‌شود، هر فردی در سازمان باید خیرخواه سازمان و مسئول بالاتر باشد، لذا به راحتی انتقاد کند، نظر دهد، انتقاد نکردن دشمنی کردن است، نظر ندادن و خلاف‌ها را پنهان کردن دشمنی کردن است. حضرت می‌فرمایند؛ بهترین افراد در یک سازمان کسی است که صریح‌تر از همه حرف بزند، می‌فرمایند باید گزیده‌ترین مسئولان، مدیران و معاونان نزد تو کسی باشد که سخن تلخ حق را رک‌تر از همه، به تو بگوید. فضای سازمان باید اینطور باشد، نگاه به مسئولان باید اینطور باشد. فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ زمانی که تو یک کار خلاف می‌کنی معاون، مدیران و مسئولان تأیید نکنند، نگاهشان به تو این باشد، خیرخواهی کنند، دوستت بدارند، دشمنی نکنند، تأیید یک کار خلاف، دشمنی با مسئول است، نباید با کسی دشمنی کرد، نباید به کسی ستم کرد و هیچ فرد در سازمان نسبت به مافوقش نباید ظلم کند، نباید جز خیرخواهی و نگاه خیرخواهانه چیزی داشته باشد و بعد می‌فرمایند؛ وَقَعَا ذَلِكَ مِنْ هَوَاكُ حَيْثُ وَقَعَ وَ اِين سَخْن رِك وَ عَمَل اُو كِه خَلَاْف تُو رَا تَأْيِيْد نَمِي كِنْد بَه هَر كَجَاي خُواسْتَه وَ مِيْل تُو مِي خُواهِد بَرِيخُورِد، لَذَا اِين نِگَاه فَرَا هَم شُود.

سؤال: متأسفانه در سازمان‌ها و نهادها دیده‌ایم بعضی کارمندان وقتی کار خلافی به آنها ارجاع می‌شود می‌گویند مسئول از ما خواسته و همین سلسله مراتب را بهانه می‌کنند، این از نگاه علی(ع) به چه شکل است.

جواب: دو چیز را ما باید جمع کنیم. سلسله مراتب با خیرخواهی و تن ندادن به خلاف، این دو باید باهم جمع شود. اگر تراحم پیدا کرد یعنی مسئول بالاتر به ما گفت که خلاف کنید، یک بحثی در حقوق شناسی داریم در قسمت حقوق خدا، خداوند راضی به خلاف نیست. یک جمله‌ای علی(ع) دارند که این جمله سرمشق است: لا طاعت لمخلوق فی معصیت الخالق اطاعت مخلوق در نافرمانی خدا جایز نیست. مثلاً یک مسئول بالاتر به فرد زیر دستش (مسئول پایین تر) می‌گوید که دروغ بگو باید بگویند نمی‌گویم، گناه بکن باید بگویند نمی‌توانم، پیمان شکنی بکن باید بگویند نه ولو منجر به اخراجش شود، آن وقت سازمان‌ها درست می‌شوند، تا این اتفاق نیفتد درست نمی‌شود. نباید به هر قیمتی در سازمان تن به معصیت داد. باید برای این‌ها راهکارهای مناسب آموزه‌های علی(ع) پیدا کرد. چون ما که بر این اساس مدل اجرایی تنظیم نکردیم ما باید به دنبال راهکارهای مناسب با آمیزه‌های علی(ع) باشیم. باید قوانین جاری مملکتی را با این‌ها تنظیم کنیم چون قوانین فقها و حقوقدانان، وحی منزل که نیست، باید بررسی کرد که در عین حفظ سازمان چقدر درست است، چون علی(ع) در عبارت قبلی فرمودند که سازمان بهم نریزید، یعنی باید برای این‌ها راهکار پیدا کرد و علی(ع) سخن کلی را فرموده، باید ضابطه و قانون و راهکار برایش پیدا کرد. علی(ع) جمله من مأمورم و معذور را قبول

ندارند. عبارتی در نهج البلاغه داریم که بد ترجمه شده ولی این سخن را علی(ع) رد کرده‌اند همین عبارتی است که اشاره کردم نه مأمورم و معذور یعنی مسلط. مبدا بگویند من مسلطم، هر کاری می‌توانم بکنم، از من فرمان دادن است از دیگران اطاعت کردن. ولی در واقع مدلولش همین است که شما می‌فرمایید، هیچ کس نمی‌تواند بگوید حرفی که من می‌زنم همین است و جز این نیست. در بحث حقوق مردم یک سرزمین فرق نمی‌کند چه اعتقادی دارند، باید حقوق و حریمشان پاس داشته شود. مثالی می‌زنم: در اواخر حکومت، حضرت علی(ع)، با مشکل غارت رو به رو شده بود، معاویه گروه‌های غارتگری را به نقاط مختلف می‌فرستاد. این‌ها به سرزمین‌ها و شهرها تجاوز و غارت می‌کردند و مردم را می‌کشتند و فرار می‌کردند. یعنی آشوبگر بودند. علی(ع) یکی از فرماندهان برجسته به نام جاریه ابن قدام را برای دفع یکی از این گروه‌های غارتگر فرستادند. به او فرمانی دادند که یک جمله‌اش این است می‌فرماید: به سوی مأموریت برو که می‌خواهی دشمن غارتگر را دفع کنی. برو با ترس از خدایی که بازگشت به سوی اوست. مبدا مسلمانی یا غیرمسلمانی را که در سرزمین ما زندگی می‌کند تحقیر کنی، لذا حرمت، آبرو، کرامت و حقوقشان مهم است. مطلبی از علی(ع) مشهور است، خطبه ۲۷ نهج البلاغه، داستان خطبه ۲۷ این است که گروه غارتگر سیفان ابن عنف قامدی حمله کرد به شهر انبار، شهر انبار شهری بود که بیشتر مردمش غیرمسلمان بودند نیروهای غارتگر وارد خانه زن مسلمانی شدند و چیزهایی برداشتند و بعد رفتند وارد خانه زن غیرمسلمان شدند، نمی‌دانیم این غیر مسلمان مسیحی،

یهودی، زرتشتی بوده و بعد دستبند و گردنبند و خلخالش را از او گرفتند و غیر از این کاری نکردند فقط این‌ها را گرفتند و رفتند کسی سریع آمد و به علی(ع) گزارش داد. در منابع تاریخی مثلاً در الغارات ابن هلال ثقفی نوشته شده وقتی این جمله به امام علی(ع) گفته شد که به زن غیرمسلمانی این مقدار بی‌احترامی شده، علی(ع) مریض شد. حضرت نتوانست خطبه ۲۷ را ایراد کند، فرمود کاتبش نوشته و به دست خدمتکار دادند و فرمودند برای مردم بخوانید، من نمی‌توانم حرف برنم. در این خطبه حضرت می‌فرماید اگر مرد مسلمانی از این خبر که به زنی (غیرمسلمان) این مقدار بی‌حرمتی شده بمیرد نباید سرزنش کرد. *بَلْ كَانَ بِهٖ عِنْدِي جَدِيْرًا*. بلکه نزد من سزاوار است از غصه بمیرند. اینطور حریم انسان، نه فقط مسلمان، بلکه غیرمسلمان، حفظ می‌شد.

در بحث حقوق شناسی پنج چیز را باید بشناسیم و پاس داریم؛ حقوق خدا، حقوق خود، حقوق کار و مسئولیت، حقوق مردم و حقوق مسئولان. من یک مرور سریع در عهدنامه به این پنج مورد بکنم. در بحث حقوق خدا، حق خدا بر همه انسان‌ها و به طور ویژه بر مدیران این است که پروای خدا داشته باشند، پروای الهی، یعنی هر کاری که می‌خواهند بکنند با پروای الهی باشد. حضرت در اول عهدنامه به مالک می‌فرماید؛ *أَمْرَةٌ بِتَّقْوَى اللَّهِ* او را فرمان داده است به پروای الهی.

دوم و ایثار طاعتیه مقدم داشتن اطاعت خدا، این حق خداست، یعنی اگر اطاعت خدا با اطاعت مخلوق تراحم پیدا کرد اطاعت خدا مقدم است، باید

برای این قانون درست کرد. ما امرَ به فی کتابه و پیروی از آن چیزی که خدا در کتابش فرمان داده مِنْ فَرَائِضِهِ وَ سُنَنِهِ از واجبات و سنت‌ها. که هیچ کس خوشبخت نمی‌شود مگر با پیروی این‌ها و هیچ کس بدبخت نمی‌شود مگر با انکار و تباه کردن این‌ها. حقوق باید از اینجا آغاز شود. (علی(ع) مکرر در عهدنامه سفارش می‌کنند که باید حقوق خدا را بدهد، حقوقی که خدا از تو خواسته بدهی یعنی حقوق مردم را تمام بدهی، یعنی وقتی در جایگاه حکومت و مدیریت قرار می‌گیری، هر قراردادی با مردم، قرارداد با خداست. اول باید حقوق خدا را بدهی. هر وعده با مردم، وعده با خداست، هر وظیفه نسبت به مردم ادا کردن حق خداست و حضرت می‌فرمایند؛ پس به خاطر خدا حق او را که پاسداری آن را از تو خواسته، یعنی حقوق مردم را ادا کن. از تو خواسته حق مردم را پاس بدار. درباره هر کس باید به گونه‌ای رفتار کنیم که در انجام دادن و گذاردن حق او بتوانی در درگاه خدا عذر داشته باشی. خدا از تو انجام دادن حقوق مردم را می‌خواهد که در واقع با این عنایت ادای حق خداوند است. در بیرون نهج البلاغه عبارتی داریم که می‌فرمایند؛ خداوند حق مردم را بر حق خودش مقدم داشته و اگر حقوق مردم ادا شود حقوق خدا ادا می‌شود. با این نگاه خداوند حقوق مردم را بر حقوق خودش مقدم داشته و کسی نمی‌تواند حق خدا را ادا کند مگر حقوق مردم را ادا کند. از این مجرا می‌شود حقوق خدا را ادا کرد، این حق باید تحقق پیدا کند.

در بحث حقوق خود، اولین حق این است که آدم خودش را کنترل کند، این حق خود ما بر خودمان است. اجازه ندهیم خلاف کنیم، اجازه ندهیم کرامتمان

زیر پا گذاشته شود، اجازه ندهیم حرمتان شکسته شود چون بالاترین چیزی که انسان دارد کرامت و حرمتش است. نباید انسان اجازه دهد که در جایگاه مدیریتی حرمت، کرامت، انسانیت و ارزش‌هایش آسیب ببیند. حضرت به مالک می‌فرمایند که؛ فَأَمْلِكْ هَوَاكُ هَوَايَ نَفْسَتِ رَا كَتْرَلْ كُنْ وَ دَرِ اَخْتِيَارِ بَغِيْر. در آنچه که بر تو روا نیست بر خودت سخت بگیر، بخل بورز. نکته جالبی در این جا وجود دارد، لَا يَجِلُّ لَكَ، باید بدانیم وقتی در جایگاه مدیریت قرار می‌گیریم هر حقی نداریم، هر چیزی بر ما جایز نیست. قبل از اینکه شما در این جایگاه قرار بگیرید، پشت این میز بنشینید، خیلی حرف‌ها را می‌توانستید بزنید، خیلی کارها را می‌توانستید بکنید اما حالا نمی‌توانید. لَا يَجِلُّ لَكَ، ممکن است همین الان بر دیگران جایز باشد ولی بر شما جایز نیست. لذا خود را کنترل کردن، بازدارندگی و خودمهاری شدید جزء حقوق خودتان است. شُحِّ بِالنَّفْسِ بَ اَيْنِ مَعْنَى اَسْتِ، حق انسان بر خودش است. اینکه از خودش انصاف و داد بخواهد. یعنی با کسانی هم که دوست ندارید، باید با انصاف رفتار کنید.

نکته دیگری که در حقوق خود در عهدنامه مالک اشتر وجود دارد این است که انسان‌ها از حقوق خودشان بر خودشان است که عبرت بیاموزند و از گذشته بهره بگیرند. این حق انسان است بر انسان در واقع از حقوق ما بر خودمان این است که خلافی نکنیم که این وجود آسیب ببیند. حضرت بیانی دارند که می‌فرمایند؛ تَبَاهُ شَدْنَ زَمِيْنِ يَعْنِي سِرْمَايَهَا وَ تَوْلِيْدُ بَ خَاطِرِ اَيْنِ اَسْتِ كَهْ مَرْدَمِ فَقِيْرٍ بَشُوْنَد، مردم چرا فقیر می‌شوند به دلیل اینکه مدیران، مسئولان حقوق آنها را ادا نمی‌کنند، حقوق خودشان را ادا نمی‌کنند لذا مردم فقیر و تنگدست

می‌شوند. برای اینکه مدیران به جمع کردن می‌افتند و حق خودشان را ادا نمی‌کنند این خلاف حق خود است. می‌گویند من چند سال دیگر نیستم و لذا حرص می‌ورزد، این خلاف حقوق خود است، خود را زیر پا گذاشتن است، خود را شکستن است. انسان باید عبرت بگیرد این جزء حقوق انسان‌هاست. چیز دیگری که جزء حقوق خود است این است که وقتی ما در سازمان قرار می‌گیریم بدانیم که همه امور سازمان به ما پیوسته است، در آن سازمان همه مسئول و شریک هستند، آن بیان پیامبر (ص) که همه مسئولند، مدیر بالا مسئول است، اگر خلاقی در زیر مجموعه اتفاق بیفتد از حقوق اوست که در او شریک است. حضرت بیان شگفتی دارند: اگر در دبیران، معاونین و مشاوران عیبی وجود داشته باشد و تو چشم بپوشانی، گردن تو هم است، همه مسئولند، این جزء حقوق توست. وقتی یک فرد وارد سازمان می‌شود جزء حقوقش این است که همه در مدیریت فرد بالاتر شریک هستند، نسبت به تمام امور پایین مسئول است.

اما حقوق کار و مسئولیت، حق کار این است که درست انجام شود، هر چیزی به موقع انجام شود، هیچ چیزی به تأخیر نیفتند، گردش کار درست باشد، این جزء حقوق کار است. یا این تعبیر که هر کاری را در جایگاه خودش قرار بده. هر چیز در شرایط خودش، این حق کار است، کار این را از تو می‌خواهد. یا عبارات دیگر حضرت این است که کار باید پاک انجام شود، این هم جزء حقوق کار است. باید حاکم بر کار باشی این جزء حقوق کار است یا می‌فرماید کامل انجام دادن و سستی نکردن در کار جزء حقوق کار است.

اما حقوق مردم، حقوق مردم این است که هر چیزی که برای مردم تعریف شده باید به آنها داده شود. حضرت می‌فرمایند این را از تو می‌خواهند، این حقوق مردم است. رعایت حق هر یک از مردم از تو خواسته شده، باید ادا کنی. حضرت فراوان همه حقوق تعریف شده مردم را فرموده، یعنی عهدنامه مالک اشتر جای تبیین حقوق مردم است. مثلاً یکی از حقوق مردم شفاف سازی برای آنهاست، این حق مردم است. عبارت حضرت این است می‌فرمایند؛ اگر مردم درباره تو گمان کردند که ستمی بر آنها روا داشته‌ای چه باید کرد، حقشان است. دلیل و عذر خودت را برای مردم اصحار کن، حق مردم است که بدانند. واژه‌ای که حضرت به کار برده اصحار است. اصحار از صحرا گرفته شده یعنی مثل صحرا بگذار جلوی چشمشان، در صحرا کوه نیست، در صحرا برج نیست، تا انتهای آن را بگذارید ببینند. این جزء حقوق مردم است. حق احترام به مردم، حق پاسخ‌دادن به مردم، حق خوب عمل کردن برای مردم، حق انتقاد قائل بودن برای مردم اینها جزء حقوق مردم است که حضرت مفصل این‌ها را بیان کرده‌اند.

اما حق مسئولان، حق مسئولان این است که هر کسی در هر جایگاهی قرار می‌گیرد باید نسبت به مسئول بالاترش متعهدانه عمل کند، حق ندارد از تعهد اداری و مدیریتی خارج شود. در پایان عهدنامه حضرت به مالک می‌فرمایند: تو باید به این عهدنامه متعهد باشی لذا این حق من است، حق مسئولان است. بر تو بایسته است که آنچه را که سرپرستان پیش از تو انجام داده‌اند به یاد بیاوری، کارهای عادلانه، سنت‌های درست، آثاری که از پیامبر(ص) باقی مانده

است، این‌ها را مدام به یاد داشته باشی و به این‌ها حق هر مسئولی بر زبردستش است و بر اینها اقتدا کنی و به آن چیزی که در این عهدنامه آمده، پایبند باشی. لذا آن دستور العمل‌های مدیر است، قوانین و ضوابط هر کسی که در جایی قرار می‌گیرد، از حقوق مسئول بالاترش این است که باید به آن مجموعه پایبند باشد.

در بحث وظیفه شناسی در عهدنامه دو دسته وظیفه کلان و خرد آمده است. وظایف خرد مفصل است من فقط یک مورد را اشاره کنم چون تقریباً بخش عمده عهدنامه با این پرداخته است. در بحث وظایف کلان، منظور این است که هر کسی که در جایگاهی قرار می‌گیرد باید مأموریت کلانش روشن باشد و از آن به هیچ وجه خارج نشود. خردش هم باید معلوم باشد و به آن خرد پایبند باشد. در اول عهدنامه امیرمؤمنان علی(ع) چهار وظیفه کلان را بیان می‌فرمایند: وظیفه کلان تو در رفتن به مصر، گردآوردن مالیات‌ها است. می‌توانیم بگوییم که در هر سازمانی برنامه ریزی مالی، اقتصادی و پیکار کردن با دشمنان یعنی حفظ سازمان و بسامان رساندن مردم یعنی بسامان آوردن کارمندان و ارباب رجوع و خدمتی که باید ارائه شود. آباد کردن شهرهای آن یعنی توسعه، عمران، پیشرفت و آبادی که در هر سازمانی باید اتفاق بیفتد.

وظایف خرد فراوان است که حضرت به طور جزئی در عهدنامه فرموده‌اند که برای انجام دادن وظایف خرد باید این اتفاق بیفتد. اهتمام زیرا کسی نمی‌تواند از عهده همه وظایف ریز و خردش بر بیاید. باید از خدا یاری بخواهد و

خودش را وقف برپاکردن حق کند. یک معنایش این است که کسی که در جایگاه مدیریتی قرار می‌گیرد خودش را باید وقف کار کند، نمی‌شود کسی ۱۰ مورد کار داشته باشد، دو مورد مسئولیت داشته باشد. باید خودش را وقف کند، توطین یعنی وطن کند. منظور این نیست که زندگی نداشته باشد و به زندگی خانوادگی نرسد، به آنها هم باید کامل برسد ولی به یک کار باید خوب برسد تا بتواند وظایفش را انجام دهد و اصبرٌ عَلَیْهِ و در انجام وظایف خرد و کلانش صبر کند و همه را باید با وظیفه شناسی انجام دهد.

این سه مطلب، آن مبانی را فراهم می‌کند؛ نگاه شناسی، حقوق شناسی و وظیفه شناسی. با این سه مطلب ما یک زیرساخت پیدا می‌کنیم اما کافی نیست، باید بیابیم زمینه فراهم کنیم و این بستر را به گونه‌ای سازماندهی کنیم که اخلاقی که می‌گوییم بتواند بنشیند و بماند. پنج مطلب در این قسمت مطرح است. با این پنج مورد اخلاق مدیریتی شکل می‌گیرد و می‌ماند. هر کدام از این‌ها برود اخلاق هم می‌رود. شایسته‌سالاری، اگر شایستگی‌های فردی آسیب دید اخلاق هم آسیب می‌بیند. این‌ها مدام باید حفظ شود. تأمین مالی باید باشد. اگر امنیت شغلی ضایع شد یا کاهش یافت آسیب می‌بیند. نظارت، بازرسی، پیگیری، ارزشیابی، قدردانی، جزادهی این پنج مورد. من مرور سریعی هم در این پنج مورد بکنم. در بحث شایسته‌سالاری امیرمؤمنان(ع) معتقد است هر کسی بر اساس شایستگی‌هایش باید در جایگاهی قرار بگیرد. هیچ کس نباید در هیچ جایگاهی بدون شایستگی‌های لازم قرار بگیرد. چون به محض اینکه چنین اتفاقی بیفتد بد اخلاقی و بی‌اخلاقی حاصل می‌شود حضرت به مالک

می‌فرمایند بر سر هر کاری از کارهایت یک مسئول قرار بده، مسئولی که بزرگی کار بر او چیره نشود و کثرت کار او را آشفته نکند. امیرمؤمنان(ع) معتقد است هر تباهی که در مدیریت پیش می‌آید، اول از اینجا پیش می‌آید که کسی در جایی قرار می‌گیرد که صلاحیت‌های لازم برای آنجا را ندارد. اگر دیدید در یک سازمان مشکل وجود دارد اول در بحث شایسته‌سالاری بگردید، نه اینکه چیز دیگری نباشد. حضرت در ابتدای خطبه شقشقیه بیانی دارند، می‌فرمایند مردم آگاه باشید همه مسائل، مصیبت‌ها و خلاف‌ها به این دلیل پیش آمد که کسی در این جایگاه قرار گرفت و لباسی را پوشید که قدتش نبود. فرمود همه خلاف‌ها و تباهی‌ها از اینجا پیدا شد. در اینجا نکاتی باید لحاظ شود، کسی که در جایی قرار می‌گیرد باید با دقت باشد، فرمود دقت کن آنها با آزمون‌های لازم سر کار بیایند. هیچ کس نباید بدون ضابطه سر کار بیاید هیچ کس را از روی پیوند، روابط و بخشش برنگزین و مسئولیت نده، می‌خواهی به کسی کمک کنی، امتیازی به کسی بدهی از روی خودخواهی و بدون مشورت به دلخواه خودت اصلاً این کار را نکن، دلخواه خودت ملاک نیست. هر کس باید با معیار بیاید. بعد می‌فرمایند چه کسانی را بیاور، افراد باحیا، افرادی که خوب تربیت یافته‌اند، افرادی که پیشینه خوب دارند، افراد توانا، با اخلاق و دوراندیش را باید سر کار بیاوری. چون اگر کسی بی‌حیا باشد، حریم‌ها را می‌شکند، کرامت انسان‌ها را زیر پا می‌گذارد. در مدیریت باید انسان باحیا باشد، بسیار باحیا، مرزبان، نه خجالتی، یعنی مرزبان، حریم نگه دار در مسئولیت‌های مردم تربیت فرد مهم است، هر کسی را نمی‌شود گذاشت، باید

خوب تربیت شده باشد، سابقه خوب داشته باشد. بگردید دنبال انسان‌هایی که کرامت‌های اخلاقی داشته باشند، زشت‌گویی و زشت‌رفتاری نمی‌کنند، قانون شکنی نمی‌کند، آبرو دارند، و کمترین طمع بر آنهاشراف پیدا می‌کند، بیشترین دور اندیشی را دارند، افراد آینده‌نگر، برنامه‌ریز، کسانی که افق دور را می‌توانند ببینند، حضرت نکته‌زیبایی را می‌فرمایند؛ کسی را می‌خواهید انتخاب کنید به خوش بینی، زیرکی و راحت کردن خودتان توجه نکنید، خوب دقت کنید. خوش‌گمانی و ظاهر خوب ملاک نیست، افراد باید کاملاً بررسی شوند. برای اینکه افراد بلدند چطور خودشان را نشان دهند تا زمامداران بپسندند

دومین چیز تأمین مالی، هر کسی را که شما در یک سازمان به کار می‌گیرید باید تأمین کنید تا اخلاق پیدا شود، نمی‌شود انتظار داشت انسان‌ها در تنگنای معیشتی باشند و خوب، وفادارانه و با همه وجود کار کار کنند، باید تأمین مالی باشد. تعبیر حضرت شگفت است: روزی را بر آنان اصباغ کن. اصباغ از ماده صیغ است، صیغ زره‌گشاد رامی‌گفتند که همه بدن را می‌گرفت یعنی همه زندگیشان را راحت بپوشان، اینجا باید دست گشاده باشد یک جاهایی باید جلوی اصراف‌ها و هزینه‌های بیهوده را محکم گرفت، کاملاً تأمینشان کن، چون این‌ها اخلاق می‌آورد و سبب می‌شود خودشان صالح شوند و باعث می‌شود به آنچه که زیردستشان است دست‌درازی نکنند و خلاف نکنند. این اتمام حجتی است که کسی دیگر قانون‌شکنی و خلاف نکند و به امانت‌مدیریتی آسیبی نزنند.

سؤال: چطور می‌توان تأمین شغلی برای کارمندان ایجاد کرد؟

پاسخ: آن چیزی که از امیرمؤمنان می‌شود فهمید، دو کار باید کرد. یکی اینکه اگر نیست برای همه نباشد. چون ممکن است سازمانی بگوید ما نداریم، اشکالی ندارد ولی برای همه نداریم. امیرمؤمنان (ع) اصرار دارد تبعیض و قوانین تبعیض آمیز نباشد. هر کسی وارد هر سازمانی می‌شوند باید ببینند که در آن سازمان برای تأمین او برنامه‌ریزی می‌شود. یک سازمان ممکن است در تنگناهایی باشد منتهی باید این دو مورد را رعایت کند. در بحث امنیت شغلی، در آموزه‌های حضرت مطالب فراوانی است، امنیت شغلی یعنی اولاً هیچ کس در سازمان از انتقاد کردن احساس دغدغه نکند و باید از نظردادن احساس امنیت کند. هیچ کس نباید بی‌ضابطه بیاید و هیچ کس نباید بی‌ضابطه برود این امنیت شغلی را از بین می‌برد. به هیچ وجه حرمت انسانی، کرامت مدیریتی و آبروی فردی نباید آسیب ببیند. حتی وقتی در سازمانی جابه‌جایی صورت می‌گیرد، جابه‌جایی لازمه مدیریت است، تغییر مدیریتی باید با حفظ آبرو، حرمت، ارزش‌ها و احترام‌های لازم باشد. امیرمؤمنان (ع) در نامه ۴۲ نهج‌البلاغه، می‌خواهد عمرابن ابی سلمه را جابه‌جا کند و از بحرین بردارد چون به او در جنگ صفین به عنوان فرمانده نیاز دارد، اینقدر توضیح می‌دهد که مبادا نگران شود، مبادا احساس بی‌احترامی کند، مبادا شأن مدیریتش آسیب ببیند، اینطور جابه‌جا می‌کند. به این را امنیت شغلی می‌گویند. در عبارتی حضرت می‌فرمایند؛ برگزیده‌ترین مدیران باید کسی باشد که راحت حرف بزند، باید فضا امن باشد که این اتفاق بیفتد. افرادی را در سازمان بگذارید که صادق

هستند و می‌توانند راحت حرف بزنند، آدم‌های بله‌قربان‌گو را در سازمان نیاورید، اگر افراد توانا و مفید و مؤثر را از سازمان حذف کنید و افراد غیرمؤثر و ناتوان را بیاورید، امنیت را می‌گیرند و سازمان را مضمحل می‌کنند. جمله‌ای حتماً شنیده‌اید که از حکیمی پرسیدند که چرا دولت ساسانی با آن اقتدار، با آن توانایی و قدرت رو به اضمحلال رفت و دچار فروپاشی شد؟ پاسخ این بود که انسان‌های بزرگ و توانا را بر سر کارهای کوچک گذاشتند و افراد ناتوان را در سر کارهای بزرگ گذاشتند، این امنیت شغلی را از بین برد، لذا حضرت به مالک می‌فرمایند اینطور فضا را امن کن، باید امنیت شغلی باشد تا هیچ کس بی‌دلیل نیاید و بی‌دلیل نرود، آدم ضعیف نمی‌آید، آدم قوی نمی‌رود، کاملاً ضابطه‌مند. اگر اینطور باشد و اعتماد به کسانی باشد که مؤثرترین، کاراترین، تواناترین و شناخته شده‌ترین فرد در امانت‌داری هستند، فضا امن می‌شود.

سؤال: با توجه به آنچه که حضرت امیر(ع) در شفاف‌سازی مدیریت به آن اشاره کردند، در مورد جابه‌جایی وزرا که اخیراً پیش آمده و عدم شفاف‌سازی آن که منجر به واکنش وزرا نسبت به این مسئله شده که نظام را در مقابل خود ببیند چه توضیحی دارید؟

پاسخ: دو قاعده وجود دارد، یک قاعده این است که طبق بحث امنیت شغلی تمام جابه‌جایی‌هایمان باید ضابطه‌مند، قاعده‌مند و با همه ملاحظات باشد. نامه ۴۲ نهج البلاغه را بخوانید که امیرمؤمنان(ع) با چه ملاحظاتی عمل کرده، ما باید این ملاحظات را قاعده‌مند کنیم. دوم نگران شفاف‌سازی نباشیم، دلیلش

هم این است که آن میزان آسیبی که مدیریت‌ها از غیرشفاف عمل کردن می‌بینند، بسیار از آسیب‌های احتمالی شفاف‌سازی بیشتر است. لذا اگر ما بین دو ضرر مخیر باشیم، امیرمؤمنان(ع) جمله‌ای دارند و می‌فرمایند؛ عاقل فقط کسی نیست که میان خوب و بد، خوب را برگزیند. عاقل کسی است که میان دو بد، آن را برگزیند که ضررش کمتر است. هرکاری یک آسیبی هم دارد، یعنی ممکن است شما شفاف‌سازی کنید و یک آسیبی هم داشته باشد اما اگر شفاف‌سازی نکنید و صریح و درست و دقیق مطالب را انتقال ندهید، آسایش بیشتر است، این دومی هم باید تبدیل به فرهنگ و سازوکار شود.