

## رویارویی امیر مؤمنان علیه السلام با مدیران ناکارآمد

محسن منطقی / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام

Manteghi@iki.ac.ir

 [orcid.org/0000-0002-8989-2652](https://orcid.org/0000-0002-8989-2652)



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۹ - پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۹

### چکیده

دوران حکومت امیرمؤمنان علیه السلام نماد تجسم اداره جامعه به وسیله صالح‌ترین انسان است. اما با مرور تاریخ این دوران، درمی‌یابیم که شیوه مدیریتی برخی از کارگزاران، مرضی آن حضرت نبود و زمینه ناکارآمدی حکومت اسلامی را فراهم کرد. شناسایی جلوه‌های ناکارآمدی و شیوه پیشگیری از ناکارآمدی مدیران، براساس نهج‌البلاغه و اسناد تاریخی، هدف اصلی این مقاله است که با روش «فقه‌الحدیث» انجام شده است. در این مطالعه جلوه‌های ناکارآمدی شناسایی شده عبارتند از: انحراف از دین، استفاده ناروا از بیت‌المال، خیانت به بیت‌المال، خوشگذرانی و دنیاطلبی، اختلاف دیدگاه سیاسی، کوتاهی از انجام وظیفه، خیانت و پیوستن به دشمن، و بدرقتاری با مردم. همچنین براساس منابع روایی مشاهده شده، حضرت از چهار شیوه برای مقابله با ناکارآمدی مدیران استفاده می‌کردند که عبارتند از: الف) ارائه برنامه کاری برای مدیران؛ ب) نصیحت مکرر به مدیران؛ ج) سفارش به ساده‌زیستی مدیران؛ د) تأکید بر اخلاق مدیریتی. این مطالعه می‌تواند شیوه مناسبی برای نظارت و هدایت مدیران جامعه اسلامی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** کارگزاران امیر مؤمنان علیه السلام، ناکارآمدی مدیران، پیشگیری از ناکارآمدی.

هنگامی که بخواهیم از دوران طلایی حکومت اسلامی یاد کنیم به دوران کوتاه حکومت امیرمؤمنان علیه السلام اشاره می‌نماییم. خاطرات مردم آن روزگار از این دوران و دستورات حضرت برای اداره جامعه، سرمشق برای مدیرانی است که خواهان بازآفرینی حکومت حضرت در زمان خود هستند. اما با بررسی‌های تاریخی مشاهده می‌شود که برخی از مدیران حکومت با رفتار خود، موجب رنجش حضرت شدند و برخی به سبب خطا از کار برکنار گردیدند. مطالعه و تحلیل این موضوع می‌تواند بستر مناسبی برای شناسایی مدیران کارآمد در جامعه اسلامی فراهم کند.

## مبانی نظری پژوهش

امیرمؤمنان علی علیه السلام بعد از ماجرای سقیفه که با توطئه همراه بود، مورد حمایت بخشی از سران مدینه و مردم قرار نگرفتند. در نتیجه، از عرصه حکومت جامعه برکنار ماندند. حضرت طی مدت ۲۵ سال خانه‌نشینی اجباری، نظاره‌گر حکومت بودند و گاهی نیز با نصایح خود می‌کوشیدند زمامداران را به مسیر حق هدایت کنند.

اما شهر مدینه در روز جمعه ۲۵ ذی‌حجه سال ۳۵ قمری، در آستانه یک تحول عظیم در تاریخ بشر قرار گرفت: تمام مهاجران و انصار و مبارزان و انقلابیان مصری و عراقی بر در خانه امیرمؤمنان علیه السلام اجتماع کردند و با آن حضرت بیعت نمودند.<sup>۱</sup> هجوم مردم حاکی از درد و رنجی بود که سالیان متمادی از ظلم حاکمان بر جامعه اسلامی رفته بود. جمع کثیری از حاکمان بلاد اسلامی غرق در فساد مالی و ظلم و بی‌عدالتی شده بودند. مناصب مدیریتی بدون توجه به شاخص‌های شایستگی، بین افراد توزیع شده بود. این موضوع ناهنجاری‌های اجتماعی فراوانی را به وجود آورده بود و مردم برای احقاق حق خود و برگرداندن نظام حکومتی به مسیر درست، از مناطق گوناگون به مدینه آمده بودند. روح جمعی احقاق حق و به‌کارگیری مدیران صالح را از امیرمؤمنان علیه السلام طلب می‌کرد. آن حضرت در چنین شرایطی حکومت را از روی ناچاری پذیرفتند.<sup>۲</sup>

اما سؤال بنیادی اینجاست که با وجود دقت نظر امیرمؤمنان علیه السلام در انتخاب کارگزاران و اراده مردم برای اصلاح امور و به‌کارگیری مدیران صالح، چرا برخی از مدیران منتخب حضرت مرتکب خطا شدند و یا به فساد آلوده گردیدند؟

این موضوعی است که با نگاه مدیریتی می‌تواند آثار ارزشمندی در پی داشته باشد، به‌ویژه هنگامی که با متن خوانی *نهج البلاغه* و بررسی‌های تاریخی صورت گیرد. تبیین این موضوع نیازمند شناسایی مفهوم «ناکارآمدی مدیران» است؛ چنان که جلوه‌های ناکارآمدی و عوامل بسترساز آن باید مطالعه گردد. در نهایت نیز شیوه‌های مقابله با ناکارآمدی مدیران نالایق از منظر حضرت مطالعه خواهد شد.

۱. محمدبن جریر طبری، تاریخ الرسل و الملوک، ج ۳، ص ۴۵۷.

۲. فراوانی مردم چون یال‌های پر پشت کفتار بود، از هر طرف مرا احاطه کردند، تا آن که نزدیک بود حسن و حسین لگدمال گردند، و ردای من از دو طرف پاره شد (نهج‌البلاغه،

«مدیران و کارگزاران» در آن دوران به کسانی اطلاق می‌شد که استاندار، فرماندار، گردآورنده صدقات (مالیات)، بازرس، قاضی، کاتب، و دربان و یا سمت‌هایی مانند آنان دارا بودند. تعداد این افراد با توجه به گستردگی کشور اسلامی آن روز، زیاد است؛ اما در اسناد تاریخی، نام برخی از آنها آمده که بعضی از مورخان توانسته‌اند با پژوهش گسترده به نام بیش از ۱۵۰ تن از والیان، فرماندهان، دبیران، مأموران مالیاتی و مانند آنان دست پیدا کنند. عمده این افراد کسانی بودند که در آن زمان با اقدامات مثبت یا منفی، نام خود را در تاریخ ثبت کرده‌اند.<sup>۱</sup>

چون کارگزاران عامل مهم حکومت به شمار می‌روند، اقدامات آنها می‌تواند نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت حکومت داشته باشد. در واقع کارگزاران نمادی از مدیریت جامعه به شمار می‌روند. دقت در ویژگی‌ها و انتخاب آنها مهم است. انتخاب کارگزاران در دوران حکومت امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> به شیوه‌های گوناگونی صورت می‌گرفت. برخی از افراد براساس شناخت امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> برای مناصب انتخاب می‌گردیدند. برخی از مدیران و حاکمان براساس پیشنهادات خیرخواهانه اصحاب و یاران حضرت به مسئولیت برگزیده شدند.<sup>۲</sup> برخی دیگر به خاطر داشتن ویژگی‌های مثبت در سمت‌های خود ابقا گردیدند، هرچند تعدادشان بسیار اندک بود.<sup>۳</sup>

مطالعه سرنوشت کارگزاران در دوران حکومت حضرت می‌تواند درس آموز باشد. از نظر سرنوشت، می‌توان کارگزاران را در چند دسته طبقه‌بندی کرد:

۱. کارگزارانی که تا آخر حکومت حضرت، در مناصب خود باقی ماندند و به حضرت وفادار بودند؛ مانند تمام‌بن عباس و قثم‌بن عباس.

۲. کارگزارانی که در دوران حکومت حضرت از دنیا رفتند؛ مانند سهل‌بن حنیف که به علت کهولت سن از دنیا رفت. برخی دیگر نیز به شهادت رسیدند؛ همانند محمدبن ابی‌بکر.

۳. کارگزارانی که بعد از مدتی از انتصاب به علل گوناگون از حکومت خلع شدند. اینان به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

الف) بخشی از کارگزاران به صلاحدید حضرت از منصب خود برکنار شدند؛ مانند کمیل‌بن زیاد، ولی همچنان به حضرت وفادار ماندند.

ب) برخی دیگر در دوران مسئولیت خود دست به خیانت زدند و یا در اداره امور ناتوان بودند؛ همانند اشعث‌بن قیس و عقبه‌بن عمرو که حضرت آنها را عزل کردند، ولی در زیر سایه حکومت حضرت، با دلخوری روزگار می‌گذراندند.

۱. علی‌اکبر ذاکری، سیمای کارگزاران علی‌بن ابی‌طالب، ج ۱، ص ۲۷؛ ج ۳، ص ۱۲.

۲. به‌عنوان نمونه بنا بر توصیه مالک اشتر، امیرالمؤمنین<sup>ؑ</sup> ابوموسی اشعری را در کوفه ابقا کردند.

۳. مانند حبیب‌بن منتجب که از سوی عثمان بر منطقه‌ای از یمن منصوب شده بود. همچنین حذیفه‌بن یمان، کارگزار مدائن که از سوی عثمان انتخاب شده بود (علی‌اکبر ذاکری، سیمای

ج. کارگزارانی که به سبب خیانت عزل شدند و آنها علاوه بر خیانت، به دشمن حضرت یعنی معاویه پیوستند؛ مانند نعمان بن عجلان و یزید بن حبیبه تیمی.

د. کارگزارانی که از سمت خود عزل شدند، اما در عین برکناری تا زمان حیات حضرت، به دشمن نپیوستند؛ مانند زید بن ابی‌سبی<sup>۱</sup> که بعد از شهادت حضرت، به معاویه پیوستند و از دشمنان سرسخت اهل بیت علیهم‌السلام شد.<sup>۲</sup>

۴. کارگزارانی که از دوران گذشته بر مناصب باقی مانده بودند. برخی از این افراد با صلاح‌دید حضرت بر مسئولیت خود ابقا شدند؛ مانند حذیفه بن یمان کارگزار مدائن که از سوی عثمان منصوب شده بود. برخی دیگر از این افراد به فرمان حضرت از سمت خود عزل گردیدند. در بین عزل‌شده‌ها معاویه از کسانی بود که به حکم حضرت تمکین نکرد و با حضرت جنگید.

پیشینه پژوهش حاضر به شکل عام و گسترده می‌تواند همه کتب و مقالات تاریخی را که به بررسی وقایع دوران حکومت امیرمؤمنان علیه‌السلام پرداخته‌اند، دربر گیرد؛ اما در اینجا به اختصار، چند کتاب و مقاله که رابطه‌ای وثیقی با موضوع مقاله دارند، ذکر می‌شوند:

۱. کتاب *سیمای کارگزاران حکومت امیرمؤمنان* علیه‌السلام، اثر علی‌ذاکری (۱۳۷۵)؛ این کتاب در سه جلد تدوین شده و به زندگی استانداران، فرمانداران، و مأموران مالیاتی در زمان امیرمؤمنان علیه‌السلام پرداخته است.

۲. کتاب *ریزش‌خواص در حکومت امیرمؤمنان* علیه‌السلام، نگاشته جواد سلیمانی (۱۳۹۵)؛ این کتاب در پی بررسی عوامل لغزش ۶۶ تن از خواص در حکومت علوی است. در این کتاب با استناد به منابع دست اول، می‌توان زندگینامه جمعی از کارگزاران حکومت علوی را مطالعه کرد.

۳. مقاله «شاخصه‌های کارگزاران نظام اسلامی براساس قرآن و روایات»، نوشته مهدی حسن‌زاده (۱۴۰۰). این مقاله با هدف شناسایی شاخص‌های کارگزاران نظام اسلامی تدوین شده و نویسنده کوشیده است الگویی برای ویژگی‌های مدیران جامعه اسلامی شناسایی و ارائه نماید.

۴. مقاله «کارگزاران و موقعیت جغرافیایی حکومت علی علیه‌السلام»، نوشته سیدغلامحسین حسینی (۱۳۷۹)؛ نویسنده با بررسی دقیق اسناد تاریخی کوشیده است خصوصیات کارگزاران و محل خدمت آنها را نشان دهد و فضای شکل‌گیری دوران حکومت امیرمؤمنان علیه‌السلام را به تصویر کشد.

۵. مقاله «چرایی لغزش مالی کارگزاران امیرالمؤمنین علیه‌السلام و چگونگی مواجهه امام با آن»، نوشته حسین قاضی‌خانی (۱۴۰۰)؛ نویسنده با واکاوی گفتارها و مکاتبات حضرت علی علیه‌السلام، انواع لغزش‌های مالی و چرایی شکل‌گیری آنها را بیان کرده، سپس با تحلیلی به مواجهه آن حضرت با خاطیان پرداخته است.

۱. زید بن ابی در تمام دوران خلافت امیرمؤمنان علیه‌السلام به خوبی عمل کرد و هنگامی که معاویه از وی می‌خواهد که به او بپیوندد، طی سخنرانی به معاویه حمله کرد و وفاداری خود را به

امیرمؤمنان علیه‌السلام اعلام می‌کند و حضرت نیز طی نامهای از مواضع وی تقدیر می‌کند.

۲. وی بعد از شهادت حضرت با امام حسن مجتبی علیه‌السلام بیعت کرد و در نهایت به معاویه پیوست و از کرده سابق خود اظهار ندامت کرد و دشمنی شدیدی نسبت به محبین امیرمؤمنان علیه‌السلام از

۶ مقاله «امام علی<sup>علیه السلام</sup>، کارگزاران حکومت و راهکارهای اصلاحات»، نوشته جهان‌بخش ثواب (۱۳۸۰)؛ نویسنده شاخص‌ها و شیوه انتخاب کارگزاران را ذکر کرده و با ذکر دستورالعمل‌های مدیریتی از جانب حضرت، شیوه نظارت بر کارگزاران را نیز بیان کرده است.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی به شمار می‌رود و در حوزه مطالعات مدیریت اسلامی صورت گرفته است. چون این پژوهش متن‌محور بوده و براساس سخنان امیرمؤمنان<sup>علیه السلام</sup> در کتاب شریف *نهج البلاغه* صورت گرفته، از روش «فهم حدیث» استفاده کرده است. البته در تبیین حوادث از اسناد تاریخی استفاده‌های فراوانی شده است.

«فهم حدیث» یا «فقه الحدیث» ترکیبی از معنای لغوی «فقه» و معنای اصطلاحی «حدیث» است. فقه در لغت به معنای «فهم عمیق و دقیق» است و در اصطلاح فهم و درکی است که با تأمل و تفکر پدید می‌آید. «حدیث» هم در لغت به معنای «سخن» آمده است.<sup>۱</sup> منظور از «فقه الحدیث» دانشی است که قواعد منطقی و عقلایی فهم متن را برای دستیابی به مراد و مقصود اصلی شارع بیان می‌کند.<sup>۲</sup> اندیشمندان علم حدیث شیوه‌های متعددی را برای روش «فهم حدیث» بیان کرده‌اند.<sup>۳</sup> در اینجا با توجه به دیدگاه‌های صاحب‌نظران، روش پژوهش «فهم حدیث» در چهار گام انجام می‌شود:

۱. **فهم مفردات واژگان و ترکیب آنها:** آشنایی با معنای لغوی واژگان استفاده شده در حدیث و تسلط بر ادبیات عرب (صرف و نحو، معانی و بیان) لازمه دست یافتن به معنای درست واژگان است. از سوی دیگر قرار دادن تک‌تک واژگان در کنار یکدیگر، می‌تواند در مجموع معنای جدیدی به مخاطب القا کند. این موضوع در فهم روایات مدنظر قرار گرفته است.

۲. **گردآوری قرینه‌ها و اسباب ورود حدیث:** برای فهم مقصود گوینده کلام، نیازمند فهم دقیق شرایط گفت‌وگو هستیم. هنگام شنیدن سخن یک عالم، با تأمل درباره قرینه‌ها و شرایط طرح گفت‌وگو، می‌توانیم به معنای واقعی سخن دست یابیم. از این رو این پژوهش نیازمند بررسی‌های تاریخی است. با مطالعه اسناد تاریخی و شروح *نهج البلاغه* می‌توان فضای گفتگویی را بازسازی کرد و معنای دقیق‌تری از جملات به دست آورد.

۳. **تشکیل خانواده حدیث:** توجه به احادیث مرتبط و شناسایی نقاط مشترک بین آنها، می‌تواند به تشکیل خانواده حدیثی منجر شود. خانواده حدیثی می‌تواند یک یا چند موضوع محوری را برای مخاطب تبیین کند. از آن‌رو که معصومان<sup>علیهم‌السلام</sup> عالم و حکیم‌اند، می‌توان به این نتیجه دست یافت که کلمات آنان نشئت گرفته از یک مبنای راسخ و

۱. سیلمحمدکاظم طباطبایی، منطلق فهم حدیث، ص ۳۵.

۲. همان، ص ۳۹.

۳. همان، ص ۵۶؛ ابوالفضل ساجدی و سیلمحمدمرتضوی شاهرودی، هرمنوتیک و منطلق فهم حدیث، ص ۱۸۳.

متقنی است که شناسایی آن می‌تواند راهگشا باشد. حتی گاهی لازم است کلمات پیامبر اکرم ﷺ را در کنار کلمات امیرمؤمنان ﷺ قرار دهیم تا مضمونی مشابه کشف کنیم.

#### ۴. بهره‌گیری از دستاوردهای بشری: دانش‌های بشری در فهم حدیث بسیار مؤثرند؛ زیرا:

اولاً، دانش‌های بشری، مانند دانش مدیریت، فهم جدیدی را از پدیده‌های اجتماعی ایجاد کرده است که می‌تواند در نوع نیاز ما به روایات تحول ایجاد کند. این دانش‌ها با طرح سؤالات جدید، بستر جدیدی برای فهم روایات ایجاد کرده‌اند.

ثانیاً، به مرور زمان، عالمان و اندیشمندان دینی، به‌ویژه در حوزه حدیث، ابعاد جدیدی از متون دینی کشف کرده‌اند که زمینه‌ساز اتقان یافته‌های دینی بوده، و بخش‌های پنهان روایات را روشن ساخته است؛ مثلاً توجه به ترجمه‌های جدید **نهج‌البلاغه**، در کنار توجه به متون قدیمی می‌تواند فهم دقیق‌تری از احادیث را فراهم سازد.

### جلوه‌های ناکارآمدی مدیران نالایق

امیرمؤمنان ﷺ از ابتدای مسئولیت ظاهری خود، در عملکرد مدیران و حاکمان تأمل داشتند. براساس مستندات تاریخی، ایشان در تعویض استانداران مناطق گوناگون، عجله به خرج ندادند و در ماه سوم از خلافتشان بعد از بررسی کامل جوانب امر و اتمام حجت، اقدام به تعویض کردند. طبق نقل مورخان، امیرمؤمنان ﷺ در ماه صفر سال ۳۶ هجری، اولین گروه از استانداران خود را به مناطق اعزام نمودند.<sup>۱</sup>

با بررسی کتاب شریف **نهج‌البلاغه** نمونه‌های متعددی را به‌عنوان عوامل ناکارآمدی کارگزاران می‌توان برشمرد. براساس مستندات حدیثی و تاریخی این عوامل ذکر می‌شود:

#### ۱. انحراف از دین

یکی از مهم‌ترین عوامل ناکارآمدی مدیران جامعه اسلامی به فراموشی سپردن آموزه‌های دینی و انحراف از تعالیم الهی است. بارزترین مصداق این موضوع را در **معاویه** می‌توان مشاهده کرد. وی که از زمان عمر به ولایت شام منصوب شده بود، تلاش گسترده‌ای داشت که به نام دین، به استحکام حکومت خود بپردازد. وی با تحریف آموزه‌های دینی، از آنها برای افزایش قدرت خود بیشترین بهره را می‌برد. امیرمؤمنان ﷺ می‌فرماید: «پس از بیعت عمومی مردم، مسئله جنگ با **معاویه** را ارزیابی کردم؛ همه جهات آن را سنجیدم، تا آنکه مانع خواب من شد».<sup>۲</sup>

درواقع، بر سرکار بودن شخصی همانند **معاویه** برای حضرت قابل پذیرش نبود. ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی **معاویه** در طراز مدیر جامعه علوی نبود. از این‌رو حضرت هنگامی که نتوانستند او را در مسیر صحیح قرار دهند چاره را در جنگ با وی دیدند. خوی انحراف در شخصیت **معاویه** نهادینه شده بود؛ چنان‌که تاریخ می‌نویسد:

۱. محمدبن جریر طبری، تاریخ الرسل و الملوک، ج ۴، ص ۴۴۲.

۲. نهج‌البلاغه، خطبه ۵۴.

هنگام شورش مردم علیه عثمان، هنگامی که مردم از امیرمؤمنان<sup>علیه السلام</sup> خواستند خلیفه را نصیحت کند، حضرت ضمن بیان چند نکته فرمودند: «معاویه بی آنکه به تو بگوید، کارهایی را انجام می دهد و آن را به تو نسبت می دهد؛ اما تو نه مانع او می شوی و نه بر او خشم می گیری»<sup>۱</sup>. این نشان از شخصیت متکبرانہ معاویه داشت.

حضرت در مکاتبات متعدد خود، به انحراف عقیدتی و کج اندیشی معاویه اشاره می نمایند: «ای معاویه! دنیا تو را با خوشی های خود فریفته، تو را به سوی خود خوانده، و تو به دعوت آن پاسخ داده ای؛ فرمانت داد و اطاعت کردی. به زودی تو را وارد میدان خطرناکی می کند که هیچ سپر نگهدارنده ای نجات نمی دهد»<sup>۲</sup>.

حضرت پیش از نبرد صفین، در نامه ای به او نوشتند: «معاویه! از خدا بترس، و با شیطانی که مهار تو را می کشد مبارزه کن و به سوی آخرت که راه من و توست، بازگرد و از خدا بترس»<sup>۳</sup>.

اما مکاتبات امیرمؤمنان<sup>علیه السلام</sup> با معاویه کارساز نبود و او در نهایت، تلاش داشت حکومت را در اختیار داشته باشد. بر این اساس حضرت برای او نوشتند: «معاویه! اینکه خواستی شام را به تو واگذارم، قطعاً من چیزی را که دیروز از تو بازداشتم، امروز به تو نخواهم بخشید»<sup>۴</sup>.

## ۲. استفاده ناروا از بیت المال

جلوه دیگر از ناکارآمدی برخی از مدیران در جامعه اسلامی، استفاده ناروا از بیت المال است. برخی از کارگزاران حکومت اسلامی می پندارند که اموال بیت المال همچون اموال شخصی است و آنها می توانند در هر مسیری که تشخیص دادند، آن را هزینه کنند.

یکی از کارگزاران امام /شعث بن قیس بود که از زمان عثمان به استانداری آذربایجان منصوب شده بود و از سوی امیرمؤمنان<sup>علیه السلام</sup> برای مدت اندکی ابقا گردید.<sup>۵</sup> حضرت گزارش هایی را از نحوه مخارج بیت المال در آن دیار دریافت کردند. بدین روی، پس از جنگ جمل در شعبان سال ۳۶ هجری در شهر کوفه نامه ای به او نگاشتند. حضرت در این نامه مرقوم فرمودند:

به یقین، پُست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی در گردن توست. باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی. در دست تو اموالی از ثروت های خدای بزرگ و عزیز است، و تو خزانه دار آنی تا به من بسپاری. امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم. بدرود.<sup>۶</sup>

۱. عادل ادیب، زندگانی تحلیلی پیشوایان ما، ص ۶۶

۲. نهج البلاغه، نامه ۱۰. شبیه این مضمون در نامه ۷ نهج البلاغه نیز آمده است.

۳. نهج البلاغه، نامه ۵۶

۴. نهج البلاغه، نامه ۱۷.

۵. احمدین یحیی بلاذری، انساب الاشراف، ج ۲، ص ۱۵۹.

۶. نهج البلاغه، نامه ۵.

نصایح حضرت برای اشعث بن قیس کارساز نیفتاد و در نهایت، حضرت او را از حکومت خلع کردند.<sup>۱</sup> حضرت بعدها در یکی از سخنرانی‌های خود، او را به خیانتکاری متهم ساختند و وی را «متکبر» و «منافی» نامیدند.<sup>۲</sup>

### ۳. خیانت به بیت‌المال

یکی از جلوه‌های ناکارآمدی کارگزاران جامعه اسلامی دست‌اندازی به بیت‌المال در جهت منافع شخصی و قبیله‌ای است. امیرمؤمنان علیه السلام با دقت، کارگزاران خود را زیر نظر داشتند و گاهی که آنان تخطی می‌کردند، حضرت آنها را مواخذه می‌نمود.

برای نمونه هنگامی که حضرت از دست‌درازی یکی از فرمانداران خود<sup>۳</sup> مطلع شدند، به وی نوشتند:

پس از یاد خدا و درود، از تو خبری رسیده است که اگر چنان کرده باشی پروردگار خود را به خشم آورده و امام خود را نافرمانی و در امانت خود خیانت کرده‌ای! به من خبر رسیده که کشت زمین‌ها را برداشته، و آنچه را که می‌توانستی گرفته، و آنچه در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای. پس هر چه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است. بدرود.<sup>۴</sup>

از متن نامه برمی‌آید که موضوع خیانت هنوز برای حضرت قطعی نشده بوده، ولی در هر حال، حضرت با جدیت هشدار داده‌اند.

امیرمؤمنان علیه السلام، حتی در مصرف بیت‌المال افراد قابل اطمینان هم دقت می‌کردند؛ چنان‌که در مکاتبه با عبدالله بن عباس<sup>۵</sup> - یکی از کارگزاران خود - چنین نوشتند:

پس از یاد خدا و درود، همانا من تو را در امانت خود شرکت دادم و همراز خود گرفتم و هیچ‌یک از افراد خاندانم برای یاری و مددکاری و امانت‌داری، همچون تو مورد اعتماد نبود. آن هنگام که دیدی روزگار بر پسرعمویت سخت گرفته و دشمن به او هجوم آورده و امانت مسلمانان تباہ گردیده و امت اختیار از دست داده و پراکنده شده‌اند، پیمان خود را با پسرعمویت دگرگون ساختی و همراه با دیگرانی که از او جدا شدند، فاصله گرفتی؟! تو همان‌ک با دیگران دست از یاری‌اش کشیدی و با دیگر خیانت‌کنندگان خیانت کردی؛ نه پسرعمویت را یاری کردی، و نه امانت‌ها را رساندی؟!<sup>۶</sup>

۱. اشعث بن قیس با آغاز جنگ صفین به سپاه فراخوانده شد و فرماندهی بخشی از سپاه امیرالمؤمنین علیه السلام را برعهده داشت. وی تأثیر فراوانی در توقف جنگ و موضوع حکمت و تعیین

ابوموسی به‌عنوان حکم داشت.

۲. نهج‌البلاغه، خطبه ۱۹.

۳. برخی احتمال داده‌اند نامه خطاب به عبدالله بن عباس بوده است (برای مطالعه بیشتر، ر.ک: سیدعبدالزهر الحسینی الخطیب، مصادر نهج‌البلاغه، ج ۳، ص ۳۵۵).

۴. نهج‌البلاغه، نامه ۴۰.

۵. برخی احتمال داده‌اند نامه خطاب به عبدالله بن عباس بوده است و برخی دیگر مقام عبدالله بن عباس را بالاتر از این دانسته‌اند که رفتاری از او سرزند که موجب رجحان حضرت شود.

از این رو برخی نامه را خطاب به عبدالله بن عباس می‌دانند. ابن ابی‌الحدید بعد از بحث مفصل در این باره، می‌گوید خطاب نامه برای من مشخص نیست که چه کسی است (برای مطالعه

بیشتر، ر.ک: مهدی دامنغانی، جلوه تاریخ در شرح نهج‌البلاغه ابن ابی‌الحدید، ج ۷، ص ۶۵-۶۷).

۶. نهج‌البلاغه، نامه ۴۱.



در جایی دیگر، امیرمؤمنان<sup>ع</sup> نامه‌ای به مصقله بن هبیره شیپانی، فرماندار اردشیر خرّه، که امروز به «فیروزآباد شیراز» شناخته می‌شود، در سال ۳۸ هجری نوشتند. گزارش رسیده به حضرت گویای خیانت به بیت‌المال است. از این رو حضرت با عتاب با او برخورد کردند و چنین نوشتند:

از تو به من گزارش داده‌اند، که اگر چنان کرده باشی خدای خود را به خشم آورده‌ای و امام خویش را نافرمانی کرده‌ای! خبر رسیده که غنیمت مسلمانان را که نیزه‌ها و اسب‌هایشان گرد آورده و با ریخته شدن خون‌هایشان به دست آمده، به اعرابی که خویشاوندان تواند، بخشیده‌ای. به خدایی که دانه را شکافت! اگر این گزارش درست باشد نزد من خوار شده‌ای و منزلتت سبک گردیده است.<sup>۱</sup>

این نامه گویای این است که - در ظاهر - حضرت نسبت به خیانت کارگزار خود اطمینان ندارند و براساس گزارش رسیده، به وی هشدار می‌دهند. آن گونه که از تاریخ برمی‌آید، مصقله افکاری عثمانی داشت و بلافاصله بعد از شهادت امیرمؤمنان<sup>ع</sup> به معاویه پیوست.<sup>۲</sup>

#### ۴. خوشگذرانی و دنیاطلبی

امیرمؤمنان<sup>ع</sup> افراد شایسته‌ای را برای مناصب مدیریتی برگزیدند؛ اما برخی از این افراد با رسیدن به حکومت و در اختیار گرفتن منابع و امکانات وسیع مالی، نتوانستند نفس خود را کنترل کنند. آنان امکانات دولتی را در جهت خوشگذرانی و عیش و نوش خود و اطرافیان خویش به کار گرفتند. در این زمینه هرگاه گزارشی به حضرت می‌رسید، امیرمؤمنان<sup>ع</sup> با شدت با این افراد خاطی برخورد می‌کردند.

برای نمونه می‌توان از مندرین جارود عبیدی که یکی از یاران باوفای حضرت بود، یاد کرد. وی در جنگ‌های متعدد همراه امیرمؤمنان<sup>ع</sup> بود. مندر انسان پاک و باصداقتی بود، چنان‌که نوشته‌اند: در بحران جنگ صفین، هنگامی که موضوع «حکمیت» مطرح شد و موجب دودستگی در بین یاران حضرت گردید، نام مندرین جارود در بین وفاداران به امام به چشم می‌خورد. /بن جارود در هنگامه‌ای که بسیاری از یاران امام ساز جدایی می‌زدند، به امیرمؤمنان<sup>ع</sup> عرض کرد: «ما سخن معاویه و عمروعاص را شنیدیم و بر باطن و ظاهر ایشان واقف گشتیم. اکنون اگر دل تو چنان می‌خواهد که با این قوم جنگ کنی هنوز لشکر ما قدرت ایستادگی دارد و ما نیز همگی مطیع و فرمانبردار توایم».<sup>۳</sup>

پس از جنگ صفین، امیرمؤمنان<sup>ع</sup> مندرین جارود عبیدی را به‌عنوان والی اصطخر فارس منصوب کردند. پس از مدتی به امام خبر رسید که مندر با استفاده از امکانات حکومت، سرگرم خوشگذرانی است. امام بلافاصله با نگارش نامه‌ای او را توبیخ کردند؛ حضرت برای وی چنین نوشتند:

۱. نهج‌البلاغه، نامه ۴۳.

۲. ناصر مکارم شیرازی و جمعی از نویسندگان، پیام امام امیرالمؤمنین<sup>ع</sup>، ج ۴، ص ۱۲۲.

۳. ابو محمد احمد بن اعثم کوفی، الفتوح، ص ۶۹.

سایستگی پدرت مرا به تو مغرور ساخت. پس ناگاه تو را یافتم که از پیروی هوای خود نمی گذری. این هوسرانی مقام تو را پست می کند. به من خبر رسیده است که تو بسیار می شود که کار خود را رها می کنی و در پی شکار و سگ بازی به هوسرانی بیرون می روی. سوگند می خورم که اگر درست باشد تو را بر کارت کیفر دهم! پس هرگاه نامه ام را دیدی نزد من آی. بدرود.<sup>۱</sup>

براساس اسناد تاریخی، امیرمؤمنان علیه السلام بعد اثبات موضوع، وی را از سمت خود عزل کردند و از وی سی هزار درهم غرامت گرفتند.<sup>۲</sup>

پیش از این بیان شد از جمله افرادی که حضرت وی را شایسته کارگزاری حکومت اسلامی نمی دانستند، معاویه بود. دنباطلی و هوسرانی معاویه از سوی حضرت به صورت مکتوب نکوهش گردیده است: «دنیا انسان را به خود سرگرم و از دیگر چیزها باز می دارد. دنیاپرستان چیزی از دنیا به دست نمی آورند، جز آنکه دری از حرص به رویشان می گشاید و آتش عشق آنان تندتر می گردد».<sup>۳</sup>

## ۵. اختلاف دیدگاه سیاسی

جلوه دیگر از ناکارآمدی برخی از کارگزاران امیرمؤمنان علیه السلام مربوط به اختلاف دیدگاه سیاسی با دیدگاه حضرت است. برای نمونه در تاریخ چنین آمده است: پیش از واقعه صفین، امیرمؤمنان علیه السلام خریب بن راشد را به فرمانداری شهر اهواز منصوب کردند. وی در سر و سامان دادن امور آن منطقه بسیار موفق بود. هنگامی که جنگ صفین با موضوع «حکمت» پایان یافت و حضرت به کوفه بازگشتند، خریب بن راشد در اهواز، از حکم حکمین مطلع شد. در این هنگام به کوفه آمد و پذیرش حکمت را از جانب حضرت ناپسند شمرد و در این زمینه به مخالفت علنی با حضرت پرداخت. امیرمؤمنان علیه السلام از او خواستند که در این زمینه با هم گفت و گو کنند تا دلایل حضرت را بشنود. او مهلت خواست که فردا برای این گفت و گو حاضر شود، اما شب هنگام به همراه یاران خود از کوفه گریخت و در اهواز با پول بیت المال لشکری فراهم کرد تا در برابر امیرمؤمنان علیه السلام بجنگد. حضرت نیز یکی از یاران خود به نام معقل بن قیس را به جنگ با او فرستادند.<sup>۴</sup>

نمونه دیگر مربوط به شخصی به نام عقبه بن عمرو است. وی که صحابی حضرت رسول اکرم صلی الله علیه و آله بود، هنگام عزیمت امیرمؤمنان علیه السلام به جنگ صفین، به جانشینی حضرت و ولایت کوفی انتخاب شد. چند روز بعد از عزیمت حضرت به جنگ، عده ای نزد عقبه بن عمرو جمع شدند و امیرمؤمنان علیه السلام را تکذیب و جنگ را نکوهش کردند. عقبه بن عمرو نیز با آنان همراهی کرد و گفت: به خدا سوگند! من ظفر و آسایشی نمی بینم، گرچه هریک از طرفین

۱. نهج البلاغه، نامه ۷۱.

۲. احمد بن اسحاق یقوبی، تاریخ الیقوبی، ج ۲، ص ۲۰۴.

۳. نهج البلاغه، نامه ۴۹.

۴. محمدباقر محمودی، نهج السعاده فی المستدرک نهج البلاغه، ج ۵ ص ۲۵۰.

بر دیگری پیروز شود. او ادامه داد: دوست ندارم این جنگ طرف پیروزی داشته باشد. مردم وی را تصدیق کردند و او آرزو کرد صفین به صلح بینجامد. امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> پس از بازگشت از صفین و شنیدن این خبر، در گفت‌وگوی عتاب‌آمیزی، وی را از جانشینی خویش در کوفه عزل کردند.<sup>۱</sup>

## ۶. کوتاهی از انجام وظیفه

با مطالعه تاریخ مشاهده می‌شود: برخی از کارگزاران امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> از افراد متدین و معتمد بوده، اما در انجام وظایف خود کوتاهی یا کم‌دقتی به خرج داده بودند. چنین افرادی نیز مورد عتاب حضرت قرار گرفتند و برخی از آنان از سمت خود عزل شدند.

هنگامی که کمیل بن زیاد از طرف امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> به فرمانداری شهر انبار منصوب شد، به گمان خود برای ضربه زدن به دشمن، با سپاهی که در اختیار داشت به سمت مرزهای شام رفت و محل فرماندهی خود را که «هیت» و اطراف آن بود، خالی کرد. معاویه باخبر شد و گروهی از لشکر خود را به آنجا فرستاد و آنها اموال آن دیار را از بین بردند. امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> در این نامه به کمیل بن زیاد عتاب کردند که چرا مرتکب این کار خلاف شده و محلی را که باید از آن پاسداری کند رها کرده و محلی را که مربوط به او نیست بدون کسب اجازه از امام مورد حمله قرار داده است؟! حضرت در نامه خود به کمیل بن زیاد نخطی، ضمن ملامت او، از انجام کارهای بدون تدبیر، به او گوشزد کردند که با این شیوه نادرست، امروز تو نه قدرتی داری که با دشمن نبرد کنی و نه هیبتی داری که از تو بترسند.<sup>۲</sup>

زمانی که عبیدالله بن عباس از سوی امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> به فرمانداری یمن منصوب شد و سعید بن نمران همدانی فرمانده نظامی بود، لشکر معاویه به فرماندهی بسربن اراطه به آنجا حمله کرد و این دو نتوانستند در برابر دشمن مقاومت کنند و به کوفه گریختند<sup>۳</sup> و حضرت آنان را ملامت نمودند.<sup>۴</sup> حضرت در این خطبه، مردم را به سبب سستی ایمان و بی‌توجهی به فرمان امیر خود عتاب کردند.

قدمه‌بن عجلان از فرمانداران منصوب از سوی امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> در منطقه «کسکر» بود.<sup>۵</sup> از لحن نامه‌ای که حضرت برای وی نگاشته‌اند، استفاده می‌شود که وی در انجام وظایف خود کوتاهی کرد و یا در تصرف بیت‌المال دقت به خرج نداد. از این رو مورد انتقاد حضرت قرار گرفت. امیرمؤمنان<sup>ؑ</sup> برای او چنین نوشتند:

۱. ابی‌القاسم ابن عساکر، تاریخ مدینه دمشق، ج ۴، ص ۵۱۷.

۲. نهج‌البلاغه، نامه ۶۱.

۳. ابن ابی‌الحدید، شرح نهج‌البلاغه، ج ۲، ص ۵.

۴. نهج‌البلاغه، خطبه ۲۵.

۵. منظره‌ای بین دجله و فرات که امروزه به نام واسط شناخته می‌شود.

اما بعد، پس آنچه از مال خدا نزد توست، بفرست؛ زیرا از آن مسلمانان است و بهره تو بیش از مردی از مسلمانان که در میان آنان هستی، نیست. ای فرزند قدامه! تصور نکنی که مال گسگر برای تو مباح است؛ آن گونه که از پدر و مادرت به ارث برده باشی. در فرستادن مال عجله کن و خودت نیز در آمدن به نزد ما بشتاب! ان شاءالله.<sup>۱</sup>

## ۷. خیانت و پیوستن به دشمن

برخی از کارگزاران امیرمؤمنان علیه السلام در دوران مدیریت و ریاست خود به اموال بیت‌المال خیانت می‌کردند و به آن دست‌درازی می‌نمودند. هنگامی که مورد سؤال و بازخواست حضرت قرار می‌گرفتند، با اموال به یغما برده، به معاویه می‌پیوستند.

فرماندار اردشیره خره (فیروزآباد شیراز) شخصی بود به نام مصقله بن هبیره، که اسیران بنی‌ناجیه را از فرمانده لشکر حضرت علی علیه السلام خرید و آزاد کرد. وی بخشی از پول را داد و وعده کرد مابقی آن را به‌زودی به کوفه ارسال بفرستد. اما هنگامی که حضرت او را به کوفه فراخواندند تا مابقی پول را بدهد، او به شام گریخت و در پناه معاویه قرار گرفت.<sup>۲</sup> امیرمؤمنان علیه السلام کار او را نکوهش کردند و فرمودند: «اگر مردانه ایستاده بود همان مقدار که داشت از او می‌پذیرفتیم و تا هنگام قدرت و توانایی به او مهلت می‌دادیم».<sup>۳</sup>

یکی دیگر از کارگزاران امیرمؤمنان علیه السلام که به آن حضرت خیانت کرد و به معاویه پیوست، یزید بن حبیبه تیمی بود. وی در جنگ جمل، صفین و نهروان در رکاب حضرت بود. امیرمؤمنان علیه السلام او را به امارت ری فرستادند، اما او از مالیات آن شهر سی‌هزار درهم را برای خود برداشت. حضرت او را احضار و کمبود اموال را از او مطالبه کردند و گفتند: «آنچه را دریافت کردی، کجا پنهان ساختی؟» یزید گفت: من چیزی برنداشتم. حضرت با تازیانه او را نواختند و به زندان انداختند، ولی او با دسیسه‌ای از زندان گریخت و به معاویه پیوست.<sup>۴</sup> معاویه هم آنچه را که ربوده بود، به او بخشید و بعدها مجدداً او را برای امارت ری منصوب کرد.

## ۸. بدرفتاری با مردم

یکی از جلوه‌های نامطلوب مدیریت در جامعه اسلامی، رفتار ناشایست کارگزاران با مردم است. مردم از مدیر جامعه انتظار دارند که با آنها رفتاری پدرا نه و مهربانانه داشته باشد. اما هنگامی که مدیر جامعه خود را برتر ببیند و با نگاه تحقیرآمیز با مردم تعامل کند، موجب نارضایتی مردم خواهد شد. رفتار مدیر با جامعه - حتی اگر مسلمان نباشند -

۱. محمدباقر محمودی، نهج السعاده فی المستدرک نهج‌البلاغه، ج ۵، ص ۲۵۰.

۲. همان، ج ۲، ص ۴۰۲. مهدی دامغانی، جلوه تاریخ در شرح نهج‌البلاغه ابن ابی‌الحدید، ج ۷، ص ۶۷.

۳. نهج‌البلاغه، نامه ۴۴.

۴. ابن ابی‌الحدید، شرح نهج‌البلاغه، ج ۲، ص ۲۶۲.

باید براساس اخلاق اسلامی باشد. در زمان حکومت امیرمؤمنان<sup>علیه السلام</sup> برخی از کارگزاران حضرت رفتار مؤدبانه‌ای با مردم نداشتند. از این رو حضرت آنها را ملامت می‌کردند.

حضرت در نامه به یکی از فرمانداران خود به نام *عمر بن ابی سلمه ارحبی* که در فارس ایران حکومت می‌کرد، چنین نوشتند:

پس از نام خدا و درود، دهقانان مرکز فرمانداری ات، از خشونت و قساوت و تحقیر مردم و سنگدلی تو شکایت کرده‌اند. من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتیم، زیرا مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری، زیرا با ما هم‌پیمانند. پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز؛ رفتاری آمیخته با شدت و نرمی داشته باش. میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور کردن رعایت کن.<sup>۱</sup>

همچنین حضرت به *ابن عباس* که فرماندار بصره بود، بعد از جنگ جمل چنین نوشتند:

بدان که بصره امروز جایگاه شیطان و کشتزار فتنه‌هاست. با مردم آن به نیکی رفتار کن، و گره وحشت را از دل‌های آنان بگشای. بدرفتاری تو را با قبیله بنی تمیم و خشونت با آنها را به من گزارش دادند. بنی تمیم مردانی نیرومندند که هرگاه دلاوری از آنها غروب کرد، سلحشور دیگری جای آن درخشید، و در نبرد، در جاهلیت و اسلام، کسی از آنها پیشی نگرفت، و آنان با ما پیوند خویشاوندی و نزدیکی دارند، که صله رحم و پیوند با آنان پاداش، و گسستن پیوند با آنان کفر الهی دارد. پس مدارا کن.<sup>۲</sup>

## پیشگیری از ناکارآمدی مدیران

حاکمان و مدیران جامعه اسلامی با تدبیر می‌توانند از ناکارآمدی مدیران و کارگزاران خود پیشگیری کنند. مراقبت و نظارت حاکمان اسلامی بر اقدامات نیروهای تحت امر خود می‌تواند به سلامتی نظام مدیریتی کمک شایانی کند. بخشی از این مراقبت می‌تواند در جهت پیشگیری از ارتکاب تخلف توسط کارگزاران باشد. امیرمؤمنان<sup>علیه السلام</sup> نیز به این موضوع اهمیت داده، به شکل‌های گوناگون درصد پیشگیری از ارتکاب فساد و جرم توسط نیروهای تحت امر خود شدند که در اینجا به برخی از این شیوه‌ها براساس مستندات حدیثی و تاریخی اشاره می‌شود. توجه به این توصیه‌ها می‌تواند برای مدیران و کارگزاران حضرت، نوعی ایمنی از لغزش و خطا به وجود آورد:

### ۱. ارائه برنامه کاری مدیران

هنگام به‌کارگیری کارکنان در سازمان‌ها، براساس وظایف مدیریت منابع انسانی، به آموزش کارکنان توصیه شده است. آموزش کارکنان در دو مرحله «بدو خدمت» و «ضمن خدمت» صورت می‌گیرد.<sup>۳</sup> در این دوره‌ها، کارکنان و

۱. نهج‌البلاغه، نامه ۱۹.

۲. نهج‌البلاغه، نامه ۱۸.

۳. اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، ص ۱۲۸.

مدیران سازمان با مقررات، ضوابط اجرایی، اهداف، و مسائل اخلاقی و فرهنگی سازمان آشنا می‌شوند. حاکمان جامعه اسلامی به منظور تربیت و پرورش مدیران خود، لازم است در ابتدا و یا در دوران مدیریت، به کارگزاران خود ارزش‌های اسلامی، نحوه انجام کار، و ضوابط سازمانی را آموزش دهند. چنین اقدامی در نامه‌ها و گفتار حضرت مشاهده می‌شود:

حضرت در نامه ۵۳ *نهج البلاغه* که «عهدنامه مالک اشتر» خوانده می‌شود، توضیحات مفصلی درباره شیوه کار با کارگزاران حکومتی، شیوه تعامل با خویشاوندان مدیر، شیوه کار با مردم و مانند آن بیان می‌دارند. این نامه به مثابه یک برنامه عملیاتی می‌تواند برای مدیران جامعه اسلامی در دستور کار قرار گیرد.

همچنین حضرت در نامه‌ای به والی مکه *قثم بن عباس* از وی خواستند که با مردم به صورت رودررو ملاقات نماید، نیازهای محرومان را تأمین کند، با برگزاری جلسات علمی سطح دانش مردم را ارتقا بخشد، و از مردم بخواهد که با حجاج مدارا کنند.<sup>۱</sup>

حضرت در نامه خود به *حارث همسانی* از وی خواستند که از قرآن درس بیاموزد و از زندگی گذشتگان برای آینده عبرت بگیرد و از گفتن سخن حق کوتاهی نکند.<sup>۲</sup>

اینها نمونه‌هایی از آموزش کارگزاران به وسیله مدیران عالی است.

## ۲. نصیحت مکرر به مدیران

در جامعه اسلامی، مدیران عالی از دانش و منزلت ارزشمند اخلاقی برخوردارند. از این رو اینان با هوشمندی باید بر کارگزاران و مدیران میانی خود نظارت داشته باشند و از نصیحت کردن آنها کوتاهی نکنند. اساساً افراد با نصیحت می‌توانند مسیر زندگی را بهتر ببینند.

*امیرمؤمنان* علیه السلام خبردار شدند که *شریح بن حارث*، قاضی امام، خانه‌ای به مبلغ ۸۰ دینار خریده است. او را احضار کرده، فرمودند: «به من خبر داده‌اند که خانه‌ای به مبلغ هشتاد دینار خریده‌ای و سندی برای آن نوشته‌ای و گواهی آن را امضا کرده‌اند».

*شریح* گفت: آری، ای *امیرمؤمنان*! حضرت نگاه خشم‌آلودی به او کردند و فرمودند:

ای *شریح*! به زودی کسی به سراغت می‌آید که به نوشته‌ات نگاه نمی‌کند و از گواهیات نمی‌پرسد، تا تو را از آن خانه بیرون کند و تنها به قبر بسپارد. ای *شریح*! اندیشه کن که آن خانه را با مال دیگران یا با پول حرام خریده باشی، که آنگاه خانه دنیا و آخرت را از دست داده‌ای.<sup>۳</sup>

۱. *نهج البلاغه*، نامه ۶۷

۲. *نهج البلاغه*، نامه ۶۹

۳. *نهج البلاغه*، نامه ۳.

حضرت با نصیحت کارگزار خود، او را به دوری از لذت دنیوی و توجه به آخرت هشدار می دهند. در نمونه دیگری آن حضرت *زیادبن ابیه*<sup>۱</sup> را نصیحت کردند تا دچار لغزش نشود. گزارش‌هایی از رفتارهای *زیادبن ابیه* به حضرت رسید. آن حضرت نامه‌ای را خطاب به او نگاشتند:

من به راستی به خدا سوگند می خورم! اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کرده باشی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم‌بهره شده، و در هزینه خانواده، درمانده و خوار و سرگردان شوی! بدرود.<sup>۲</sup>

همچنین در نامه‌ای دیگر خطاب به *زیادبن ابیه* چنین نوشتند:

ای زیاد! از اسراف بپرهیز، و میانه‌روی را برگزین، امروز به فکر فردا باش، و از اموال دنیا به اندازه کفاف خویش نگهدار، و زیادی را برای روز نیازمندی ات در آخرت پیش فرست. آیا امید داری خداوند پاداش فروتنان را به تو بدهد، در حالی که از متکبران باشی؟ و آیا طمع داری ثواب انفاق‌کنندگان را دریابی، در حالی که در ناز و نعمت قرار داری و تهیدستان و بیوه‌زنان را از آن نعمت‌ها محروم می کنی؟ قطعاً انسان به آنچه پیش فرستاده و نزد خدا ذخیره کرده، پاداش داده خواهد شد. بدرود.<sup>۳</sup>

حضرت در چند نامه، *زیادبن ابیه* را از دسیسه‌های معاویه برحذر داشتند، ولی سرانجام، بعد از صلح امام حسن<sup>ع</sup> وی به معاویه پیوست<sup>۴</sup> و مرتکب جنایت‌های زیادی علیه دوستداران اهل بیت<sup>ع</sup> شد.

امیرمؤمنان<sup>ع</sup> در مکاتبات خود برخی از مأموران مالیاتی را نصیحت می کردند که رفتار ضابطه‌مندی داشته باشند. حضرت در نامه‌ای به فرماندار اصفهان، *مخنف بن سلیم* چنین نوشتند:

به او فرمان می دهم که از خدا بترسد، در کارهای نهانش و کرده‌های پنهانش؛ آنجا که جز خدا نگرنده‌ای و غیر او راه‌برنده‌ای نیست. و به او فرمان می دهم که مبدا آشکارا طاعت خدا را گزارد و در نهان خلاف آن کند، و نهان و آشکار و کردار و گفتار او دو گونه نباشد.<sup>۵</sup>

همچنین در نامه ۲۵ *نهج البلاغه* حضرت به مأمور مالیاتی سفارش‌های مفصلی می کنند که چگونه با مردم برخورد نماید، چگونه زکات دریافت شده را نگهداری کند، در کجا ساکن شود و چگونه با زکات‌دهندگان تعامل نماید که این نامه بسیار مفصل و درس‌آموز است.

همچنین در مکاتبات *نهج البلاغه* مشاهده می شود که حضرت به فرماندهان نظامی خود نامه می نویسد و به آنها توصیه می کند: «اگر به مال و مکتبی رسیدید، دچار دگرگونی نشوید؛ آن مال را وسیله‌ای برای نزدیکی به خدا قرار دهید». همچنین به مدارا توصیه می کنند.<sup>۶</sup>

۱. ابن عباس که فرماندار بصره بود، زیادبن ابیه را به‌عنوان جانشین خود در منطقه اهواز و فارس و کرمان و دیگر نواحی ایران گمارده بود.

۲. نهج البلاغه، نامه ۲۰.

۳. نهج البلاغه، نامه ۲۱.

۴. ابن ابی‌الحدید، شرح نهج البلاغه، ج ۱۶، ص ۱۸۲.

۵. نهج البلاغه، نامه ۲۶.

۶. نهج البلاغه، نامه ۵۰.

مجموع این نصایح در فرمایش‌های حضرت نشان می‌دهد که مدیران جامعه اسلامی نیاز به پندآموزی دارند. همدارهای ناگهانی از سوی یک مدیر مهذب و حکیم می‌تواند کارگزاران را از سُرخوردن در زرق و برق دنیا و خطا بازدارد.

### ۳. سفارش به ساده‌زیستی مدیران

امیرمؤمنان علیه السلام در دوران خلافت خود، زندگی ساده‌ای داشتند. «زندگی ساده» یعنی: همدلی با اقشار پایین جامعه. حضرت انتظار داشتند کارگزاران ایشان هم چنین مشی را در پیش گیرند. اگر گزارشی در این خصوص به حضرت می‌رسید، حضرت به کارگزار خود تذکر می‌دادند. امیرمؤمنان علیه السلام در سال ۳۶ هجری، در نامه‌ی خود به فرماندار بصره، عثمان بن حنیف انصاری، که دعوت مهمانی سرمایه‌داری از مردم بصره را پذیرفته بود، وی را از چرب و شیرین دنیا برحذر داشتند. حضرت در این نامه طولانی می‌فرمایند: «امام خود را الگو قرار دهید که دو پیراهن دارد و در هر روز، به دو قرص نان اکتفا می‌کند». همچنین در جمله‌ای عمیق می‌فرمایند: «گوسفندان در کوه چرا کنند و بر نهر آب خورند و شب را به آسایش در آغل صبح کنند. آیا سزاوار است که علی گوسفندان را الگوی خود قرار دهد؟ آیا مسئولیت الهی ندارد؟»<sup>۱</sup> حضرت انتظار داشتند که مدیران جامعه اسلامی فقط به فکر خوراک و آسایش نباشند، بلکه نگاهی فراتر داشته باشند.

ایشان در نامه خود به *سودبن قطبه*، یکی از کارگزاران خود، او را به عدالت دعوت و سفارش کردند: «نفس خود را کنترل کن و به انجام آنچه خداوند بر تو واجب کرده، بدار. بدان که دنیا سرای آزمایش است».<sup>۲</sup> وقتی کارگزاران جامعه اسلامی ببینند مدیر ارشد آنها ساده‌زیست است، الگو قرار دادن زندگی او برایشان سهل خواهد بود.

### ۴. تأکید بر اخلاق مدیریتی

بخشی از ناکارآمدی مدیران جامعه اسلامی به سبب رعایت نکردن اخلاق اسلامی است. از این‌رو امیرمؤمنان علیه السلام به کارگزاران خود تأکید می‌کنند که اخلاق شایسته داشته باشند. حضرت به هنگام اعزام کارگزاران و مدیران خود به مناطق گوناگون می‌کوشیدند اخلاق حرفه‌ای و مدیریتی را به آنها گوشزد نمایند. این تذکرات معیاری برای ارزیابی رفتارهای آنان نیز بود؛ یعنی اگر به این تذکرات بی‌توجهی می‌کردند از سوی آن حضرت عتاب و شماتت می‌شدند. در این باره نمونه‌های فراوانی وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱. نهج‌البلاغه، نامه ۴۵.

۲. نهج‌البلاغه، نامه ۵۹.



آن حضرت در نامه خود به برخی از کارگزاران جامعه اسلامی از آنان می‌خواهند:

در مشکلات از خدا یاری جویید. درشت‌خویی را با اندکی نرمی بیامیزید. با مردم مدارا کنید. با مردم گشاده‌روی و فروتن باشید. در نگاه کردن و سلام کردن با همگان یکسان عمل کنید تا زورمندان در شما طمع نکنند.<sup>۱</sup>

حضرت به کارگزاران اقتصادی و مأموران دریافت مالیات توصیه می‌کنند که با مردم مدارا کرده، از کمک به مردم دریغ نوززند. با نیروهای خود خوش‌رفتاری کنند. همچنین نفس خود را پند دهند و به تقویت دین خدا بپردازند.<sup>۲</sup>

همچنین حضرت در نامه خود به یکی از فرماندهان نظامی‌شان، *شریح‌بن هانی*، می‌نویسند: «از خدا بترس و بر نفس خویش بیمناک باش! نفس خود را بازدار و از آن نگهبانی کن و بر خشم خود مسلط باش!»<sup>۳</sup>

توصیه‌های اخلاقی<sup>۴</sup> مدیران را از سقوط در پرتگاه خطا و گناه برحذر می‌دارد و موجب آرامش و امیدواری مردم می‌شود.

## نتیجه‌گیری

توصیه‌های مدیریتی امیر مؤمنان<sup>ؑ</sup> در دوران حکومتشان، گنجینه‌ای از سرمشق‌های مدیریتی است. هرچند این دوران کوتاه بود، اما گفتارها، مکاتبات و رفتارهای حضرت می‌تواند برای مدیران جامعه امروز ما درس‌آموز باشد. براساس مطالعه انجام‌شده می‌توان به نتایج متعددی دست یافت:

**۱. انتخاب با تأمل و دقت:** از مجموعه رفتارهای حضرت به دست می‌آید که مدیران عالی بعد از انتصاب، در انتخاب کارگزاران خود عجله نکنند، بلکه با مطالعه و تأمل به انتخاب آنان اقدام نمایند؛ چنان‌که ایشان اولین مدیران خود را سه ماه بعد از به دست گرفتن حکومت برگزیدند. مطالعه دقیق در استفاده از مدیران می‌تواند مشکلات جامعه اسلامی را کاهش دهد.

**۲. عزل مدیران خطاکار:** وجود مدیران خطاکار در نظام، موجب ناکارآمدی آن شده، خدمات دیگر کارگزاران را نیز تحت‌الشعاع خود قرار خواهد داد. از این‌رو هنگامی که خطای کارکنان برای مدیران سازمان‌ها به اثبات رسید و راهی برای اصلاح آنان ندیدند، نباید در عزل آنها کوتاهی کنند، هرچند این عزل‌ها برای سازمان هزینه داشته باشد. رفتار حضرت در عدم مماشات با فرمانداری معاویه گواه بر این موضوع است.

**۳. هدایت و نصیحت:** مدیران جامعه اسلامی با رهنمودهای خود مسیر فعالیت کارگزاران خود را تعیین می‌کنند. این هدایت‌ها و نصایح می‌تواند کارگزاران را از خطا برحذر دارد. اساساً جابه‌جایی مدیران برای سازمان هزینه‌های

۱. نهج‌البلاغه، نامه ۴۶.

۲. نهج‌البلاغه، نامه ۵۱.

۳. نهج‌البلاغه، نامه ۵۶.

فراوانی به دنبال دارد. از این رو بجاست مدیران عالی تا حد امکان کارگزاران نصیحت‌پذیر خود را در مسیر صلاح هدایت کنند.

**۴. مراقبت از کارگزاران:** مدیران عالی در سازمان‌ها، به شیوه‌های متعدد کارگزاران خود را تحت نظر داشته باشند تا در صورت بروز خطا، بتوانند به آنها تذکر دهند، یا آنها را تنبیه کنند. مدیران بخش‌های گوناگون سازمان نباید احساس کنند که حاکم مطلق هستند و نیازی به پاسخ‌گویی به مدیران ارشد ندارند، بلکه باید بدانند از طرق گوناگون توسط مدیران عالی رصد می‌شوند.

**۵. اهمیت دادن به گزارش‌ها:** مدیران عالی سازمان با دقت به گزارش‌های مردمی و نیروهای خود توجه کنند. این گزارش‌ها می‌تواند زنگ خطری برای پیشگیری از یک معضل بزرگ سازمانی باشد؛ چنان‌که امیرمؤمنین علیه السلام حتی به گزارش یک شهروند زن ترتیب اثر می‌دادند.<sup>۱</sup>

**۶. اهمیت دادن به خدمت‌رسانی:** بنیاد سازمان‌ها برای خدمت‌رسانی به مردم است. کارگزاران جامعه اسلامی مهم‌ترین خدمت‌رسانان به مردم هستند. حضرت مراقبت می‌کردند که خدمت به مردم به بهترین شیوه انجام شود. این موضوع در عهدنامه مالک / ائشر بارها تکرار شده است.

**۷. اهمیت دادن به تحقق احکام و اخلاق اسلامی:** وظیفه اصلی حاکمان جامعه اسلامی تحقق فرامین الهی در جامعه است. کارگزاران جامعه اسلامی باید تلاش کنند به بهترین شیوه، هم احکام فقهی اسلامی و هم اخلاق اسلامی را در جامعه اجرا کنند و با خاطیان برخورد نمایند. حضرت همواره این موضوع را به کارگزاران خود تأکید می‌کردند.

**۸. قاطعیت و جدیت:** هنگامی که مدیران سازمان‌ها به تصمیم درستی رسیدند، باید شجاعت و قاطعیت آن را اجرا نمایند. حضرت علی علیه السلام هنگامی که به خطای کارگزاران خود پی می‌بردند، در برخورد با آنان مفاقت نمی‌کردند و با قاطعیت با آنها برخورد می‌نمودند. نمونه آن برخورد با یزید بن حبیبه تیمی است.

**۹. حمایت از کارگزاران:** مدیران عالی سازمان‌ها همان‌گونه که مراقب هستند که با خطای کارگزاران خود برخورد کنند، باید مراقب باشند کارگرانی را که وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند حمایت و تشویق نمایند؛ چنان‌که حضرت علی علیه السلام در عهدنامه مالک / ائشر به او سفارش می‌کنند: «خدمات هر کس را به خوبی بشناس و زحمات کسی را به حساب دیگری مگذار و از ارزش آن کم مکن. از هر کس به اندازه فعالیتش قدر دانی نما».<sup>۲</sup>

۱. چنان‌که در تاریخ آمده است زنی با نام «سوده همدانی» نزد امیرالمؤمنین علیه السلام از یکی از حاکمان درجه دو شکایت کرد. حضرت بعد از شنیدن گزارش گریست و به خداوند فرمودند

«خدایا من این افراد را منصوب نکردم که به بندگان تو ظلم کنند» و سپس فرمانی صادر و با حاکم خاطی برخورد کردند.

## منابع

- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم، مشهور، ۱۳۷۹.
- ابن ابی الحدید، عبدالحمید بن هبةالله، *شرح نهج البلاغه*، بیروت، دار احیاء الکتب العربیه، ۱۹۵۹م.
- ابن عساکر، ابی القاسم، *تاریخ مدینه دمشق*، تحقیق علی شیری، لبنان، دار الفکر، ۱۴۱۵ق.
- ادیب، عادل، *زندگی تحلیلی پیشوایان ما*، ترجمه اسدالله مشیری، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۹۲.
- بلادری، احمد بن یحیی، *انساب الاشراف*، بیروت، مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، ۱۳۹۷ق.
- ثواقب، جهانبخش، «امام علی<sup>ع</sup> کارگزاران حکومت و راهکارهای اصلاحات»، *حکومت اسلامی*، ۱۳۸۰، ش ۲۲، ص ۱۴۷-۱۷۶.
- حسن زاده، مهدی، «شاخصه‌های کارگزاران نظام اسلامی براساس قرآن و روایات»، *معرفت*، ۱۴۰۰، ش ۲۹۰، ص ۱۱-۲۴.
- الحسینی الخطیب، سیدعبدالزهراء، *مصادر نهج البلاغه*، لبنان، دارالاضواء، ۱۴۰۵ق.
- حسینی، سیدغلامحسین، «کارگزاران و موقعیت جغرافیایی حکومت علی<sup>ع</sup>»، *حکومت اسلامی*، ۱۳۷۹، ش ۱۸، ص ۲۳۷-۳۶۸.
- دامغانی، مهدی، *جلوه تاریخ در شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید*، تهران، نشر نی، ۱۳۷۵.
- ذاکری، علی اکبر، *سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب*، قم، دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۵.
- ساجدی، ابوالفضل و سید محمود مرتضوی شاهرودی، *هرمنوتیک و منطق فهم حدیث*، قم، المصطفی، ۱۳۹۵.
- سعادت، اسفندیار، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، سمت، ۱۳۷۲.
- سلیمانی، جواد، *ریزش خواص در حکومت امیرمؤمنان<sup>ع</sup>*، قم، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>ع</sup> و معارف، ۱۳۹۵.
- طباطبایی، سیدمحمد کاظم، *منطق فهم حدیث*، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی<sup>ع</sup>، ۱۳۹۰.
- طبری، محمد بن جریر، *تاریخ طبری؛ تاریخ الرسل والملوک*، ترجمه ابوالقاسم پاینده، تهران، اساطیر، ۱۳۸۳.
- قاضی خانی، حسین، «چرایی لغزش مالی کارگزاران امیرالمؤمنین<sup>ع</sup> و چگونگی مواجهه امام با آن»، *تاریخ اسلام*، ۱۴۰۰، ش ۸۶، ص ۷۵-۴۵.
- کوفی، ابومحمد احمد بن اعثم، *الفتوح*، ترجمه محمد بن احمد مستوفی هروی، تحقیق غلامرضا طباطبایی مجد، تهران، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۷۳.
- محمودی، محمداقبر، *نهج السعاده فی المستدرک نهج البلاغه*، بیروت، مؤسسه النعمان، ۱۹۶۸م.
- مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از نویسندگان، *پیام امام امیرالمؤمنین<sup>ع</sup>*، قم، امام علی بن ابیطالب<sup>ع</sup>، ۱۳۹۰.
- یعقوبی، احمد بن اسحاق، *تاریخ یعقوبی*، قم، مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل البیت<sup>ع</sup>، ۱۳۶۸.