

معیارهای گزینش در فرمان امام علی (ع)

به مالک اشتر

۱۱۷

معیارهای گزینش در فرمان امام علی (ع) به...

* علی اکبر بخشی

* جهانبخش ثواقب

چکیده

در این نوشتار نخست به صورت اجمالی موضوع گزینش در ادبیات دانش مدیریت مرور می‌شود و با تبیین مفهوم و جایگاه آن با رویکرد اسلامی، پیش نیازهای پرداختن به موضوع اصلی مقاله ارائه می‌گردد. از آنجا که بخش قابل توجهی از نامه‌ها و گفتارهای آن حضرت در نهج البلاغه در رابطه با معیارهای گزینش است و در این مقاله نیز مجال پرداختن به همه آنها نیست، نگارنده قلمرو بحث را به بررسی معیارهای گزینش در نامه ۵۳ نهج البلاغه محدود کرده است. در این راستا، مجموعه معیارها در قالب دسته‌بندی از مقامهایی که در این نامه به معیارهای گزینش افراد برای آنها اشاره شده است، پی‌گیری می‌شود.

* عضو مؤسسه امام خمینی
** عضو هیأت علمی دانشگاه شیراز

صرف وجود تجهیزات نظامی پیشرفته، یک ارتش قوی و نیرومند پدید نمی‌آورد؛ چنین ارتشی نیازمند فرماندهان و سربازان آموزش دیده، با تجربه و شجاع است. به همین ترتیب، وجود منابع سرشار مادی نیز به تنهایی سازمان و تشکیلات منسجم و کارآمد ایجاد نمی‌کند؛ عنصر ضروری و اجتناب‌ناپذیر دیگر، وجود نیروی انسانی کارآمد و اثربخش است و ویژگیهای کیفی مدیران و کارکنان، عامل تعیین‌کننده‌ای در ادامه کامیابی یک سازمان به شمار می‌رود. از این‌رو در مطالعات و پژوهشهای مربوط به مدیریت منابع انسانی - به‌ویژه در عصر کنونی که تنوع و افزایش سرسام‌آور اطلاعات و ارتباطات در کنار تغییرات، پیچیدگی‌ها، تضادها و بحرانهای روزافزون در عرصه مدیریت و سازمان، مدیران و نظامهای مدیریتی را در جوامع مختلف به چالشی عظیم کشانده است - یکی از موضوعاتی که مورد توجه فزاینده صاحب‌نظران قرار گرفته و از خطیرترین و مهمترین اقدامات لازم در فراگرد مدیریت شمرده شده است، مسأله «انتخاب» یا «گزینش» نیروی انسانی (مدیران و کارکنان) برای سازمان است.^۱

از سوی دیگر، مشاهده می‌شود در این حوزه از مباحث مدیریت منابع انسانی در دانش بشری، آنچه بیشتر به آن پرداخته شده است، بحث پیرامون مراحل و رویه‌های مختلف کارمندیابی، انتخاب، استخدام، انتصاب، ارتقا و فرایند تحقق آنها است و چنانچه مباحثی درباره «معیارها»ی انتخاب به چشم می‌خورد، برمحور مهارتهای علمی، فنی و توانمندیهای غیر ارزشی متمرکز است. از این‌رو، اگر بنا باشد از بُعد ارزشی به موضوع نگریسته شود، ملاحظه می‌گردد با اینکه اسلام مجموعه‌ای مدون از امور مربوط به فرایندهای کارمندیابی، انتخاب و استخدام، شبیه آنچه در مدیریت منابع انسانی در کشورهای پیشرفته جهان وجود دارد، ارائه نکرده است، لیکن برحسب رسالت اساسی خود، در برخی ابعاد از جمله «معیارها»ی انتخاب و گزینش، به‌ویژه از بعد ارزشی و کیفی، اطلاعات مهم و قابل توجهی به جامعه بشری عرضه کرده است که شالوده اداره امور استخدامی به شمار می‌رود.

یکی از منابعی که در این زمینه پیامهای ارزشمند و فراوانی دارد، کلام و سیره حضرت علی(ع) است. ایشان که زندگی پرافتخارش به عنوان الگوی انسان کامل و اولین امام معصوم، جلوه‌ای خاص به تاریخ صدر اسلام بخشیده است، پس از آنکه زمام اداره امور جامعه را به دست گرفت، در راستای پیاده کردن احکام الهی و متجلی ساختن ارزشهای اصیل اسلامی در ارکان جامعه، حکومت ایده‌آل مکتبی را بر پایه‌های

«دین محوری»، «حق مداری» و «عدالت جویی» بنیان نهاد. او که از مقتدای خود، پیامبر گرامی اسلام (ص)، شنیده بود «صلاح و فساد امت در گرو صلاح و فساد علما و مدیران آن است»، به خوبی می دانست که تحقق عینی این شاخصها در جامعه، علاوه بر وجود «صلاحیت و شایستگی» لازم در شخص رهبر و پیشوای جامعه، بستگی تمام به وجود زمامداران، کارگزاران و مدیران «صالح و شایسته» ای دارد که زیر ساخت تفکر، ایمان و عملکردشان، منطبق با احکام الهی و مبانی و اصول اسلامی باشد. از این رو، در طول مدت حکومت خویش، ملاک عزل و نصبهایش را شایسته سالاری مبتنی بر تعهد در مقابل خداوند، خود و دیگران قرار داد.

البته از سیره آن حضرت آشکار است پس از آن که کارگزاران سیاسی، نظامی، اقتصادی، قضایی خود را بر اساس معیارهای متناسب با آن مقام از میان نیروهای صالح و بر اساس اصل «انتخاب اصلح» گزینش می کرد و به کار می گماشت، در هدایت و کنترل آنها نیز می کوشید و از جمله، پیوسته معیارهای گزینش زبردستان را به آنان گوشزد می کرد و از این طریق، «حفظ» و «تداوم» معیارهایی را که بر اساس آن نیرو جذب کرده بود، در افراد پیگیری می نمود. نمونه مفصل و جامعتر اعمال خط مشی یاد شده در گزینش، هدایت و حفظ و نگهداری نیروهای تحت فرمان در ارکان مختلف حکومتی در نامه ۵۳ نهج البلاغه، معروف به عهدنامه مالک اشتر، به تصویر کشیده شده است. به منظور تطبیق این موارد با مباحث جدید مدیریت قبل از ورود به مباحث اصلی، به منظور بیان پیش نیازهای پرداختن به اصل موضوع، در سطور آتی به اجمال موضوع گزینش در ادبیات دانش مدیریت را مرور می کنیم.

تعریف مفاهیم

در مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی، تعداد و نوع نیازهای پرسنلی برای تحقق اهداف سازمان تعیین می شود و آنگاه با تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل می آید، ویژگیهای آن و همچنین صفات و خصوصیتی که متصدی آن شغل باید دارا باشد تا بتواند به بهترین شکل از عهده کار برآید، معین می گردد. سپس با استفاده از این اطلاعات سعی می شود گروهی از کسانی که صلاحیت احراز شغل را دارند شناسایی شوند (فرایند کارمندیابی).

حال در این مرحله باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل، معین گردیده است، توانایی واقعی این افراد برای احراز شغل و ورود به سازمان، ارزیابی و

تعیین گردد و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند برگزیده شوند (فرایند انتخاب) تا پس از استخدام، انتصاب و به کارگماری، نیاز سازمان را در جهت تحقق اهداف آن برطرف سازند.^۲

فرایند انتخاب از رویه‌های متعددی تشکیل می‌شود. در هر مرحله از این فرایند اطلاعات بیشتری در رابطه با متقاضی شغل در اختیار استخدام کننده قرار می‌گیرد تا پس از تطبیق آن با شرایط احراز شغل، امکان پذیرش داوطلب مشخص گردد. در این مراحل ممکن است از شیوه‌ها، ابزار و وسایلی از قبیل مصاحبه و آزمونهای گوناگون جهت شناسایی توان داوطلب استفاده شود.^۳

اهمیت انتخاب صحیح

انتخاب صحیح کارکنان اهمیت زیادی دارد، زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، زیانها و هزینه‌های گزافی را به سازمان تحمیل می‌کند، از جمله منجر به اصل پیتر - که می‌گوید: مدیران میل دارند تا در سطح بی‌کفایتی خود پیشرفت کنند^۴ - خواهد شد. اصولاً هدف اصلی از ایجاد رویه‌ها و مراحل مختلف و انجام فعالیتهای متعدد طی فرایند انتخاب این است که اولاً توان غلبه داوطلب بر موانع مختلف و استقامت و صبر او شناخته شود و ثانیاً توانایی وی به نحو کاملتری شناسایی گردد تا سرانجام با کاستن از احتمال تصمیم‌گیری غلط (انتخاب غلط) و افزودن به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح)، مدیریت با افرادی مواجه نشود که فراتر یا فروتر از سطح تعیین شده باشند.^۵

۱۲۰

اهمیت بحث از معیارهای انتخاب صحیح

از یک سو، هر مقامی دارای ویژگیها و شرایط خاصی است که بر پایه هدفهای سازمان، پیش بینی‌ها، برنامه‌ها و سیاستهای کلی پایه‌گذاری شده است.^۶ از سوی دیگر افراد متقاضی شغل نیز دارای ویژگیهای فردی مختلفی از نظر هوش، معلومات، مهارتها، نگرشها، اعتقادات و تجربه‌ها هستند. اصولاً برای برآوردن نیازهای سازمان است که مدیران، اقدام به کارمندیابی، گزینش، استخدام، انتصاب، به کارگماری و ارتقا می‌کنند. در این راستا، مدیریت باید از همه خواستاران شغل، اطلاعات تشریحی از دانشها (معلومات شغلی)، مهارتها، تواناییها، قابلیت‌ها و استعدادها، عاملهای انگیزشی

و عملکرد گذشته آنان در دست داشته باشد. مجموع این اطلاعات برای گزینش صحیح مدیران ضروری است و از همین روست که ایجاد پیوند سازگاری بین شرایط لازم برای احراز مقام با ویژگیها، مهارتها و شایستگی های گوناگون افراد (تطبیق شرایط شغل با ویژگیهای شاغل) از عوامل مهم توفیق مدیریت در جهت نیل به اهداف سازمان به شمار می رود.^۷ این موضوع به خوبی جایگاه و اهمیت ویژه بحث و بررسی درباره معیارها و شرایط گزینش و انتخاب مدیران و کارکنان در مباحث مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد.

معیارهای گزینش

معیارهای گزینش حداقل از دو جهت قابل بررسی و مطالعه است:

الف) مطابقت کلی ویژگیهای شغل مورد نظر با ویژگیهای فرد مورد گزینش

گزینش مدیر به گونه ای اثربخش نیازمند آن است که درک صحیح و روشنی از ماهیت مقامهایی که باید تصدی شوند، در دست باشد. نخست باید تحلیلی عینی از شرایط مورد نیاز آن مقام انجام گیرد و تا حد امکان شغل سازوار با نیازهای فردی و سازمانی طرح ریزی شود. از میان عاملهایی که باید در نظر گرفته شوند، «مهارتهای لازم» فنی، انسانی، ادراکی و طراحی و نیز «ویژگیهای شخصی لازم» است که برای سطوح مختلف سازمانی متفاوت می باشد. در ذیل، این مهارتها و ویژگیها توضیح داده می شود:^۸

مهارتها

۱. مهارت فنی عبارت است از دانشها و زبردستی و کاردانی در فعالیتهای مربوط به روشها، فراگردها و نحوه انجام دادن کار و بهره گیری از ابزار و فنون خاص.
۲. مهارت انسانی عبارت است از توانایی کارکردن با مردم. این مهارت، کوشش در همکاری، انجام دادن کار گروهی و مهارت در پدید آوردن محیطی است که افراد با اطمینان و آزادانه بتوانند عقیده و نظر خود را بیان کنند.
۳. مهارت ادراکی عبارت است از توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیتهای و پیوند میان آنها.
۴. مهارت طراحی عبارت است از توانایی مهندسی حل مشکلات به شیوه ای که به سود سازمان یا مؤسسه باشد.^۹

ویژگیهای شخصی

علاوه بر مهارت‌های مختلفی که مدیران اثربخش بدانها نیاز دارند، ویژگیهای شخصی چندی نیز شایان اهمیت است. این ویژگیها عبارتند از: ۱. دلبستگی به مدیریت ۲. توانایی ارتباط با مردم از راه همدلی با آنان (ابراز دلسوزی و مهربانی) ۳. درستی و یکرنگی و ۴. تجربه شخصی و عملکرد گذشته‌وی در سمت یک مدیر. بنابراین، به طور خلاصه می‌توان گفت اصول و ضوابط گزینش که در آغاز فراگرد گزینش تعیین می‌شود، در برگیرنده میزان تحصیلات، دانشها، مهارتها و تجربه است.^{۱۰}

ب) وجود تناسب بین اهمیت مقام و سنگینی مسئولیت نهفته در آن با سختی شرایط احراز. همیشه معیار گزینش افراد و شرایط و صفات لازم در آنها، بستگی و تناسب نزدیکی با میزان مسئولیت‌های آنان دارد، چرا که هر نوع مسئولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می‌کند. مسلماً هر اندازه مسئولیت‌ها سنگین‌تر و گسترده‌تر باشد، باید شرایط احراز آن نیز به همان نسبت سخت‌تر و بیشتر باشد.^{۱۱}

۱۲۲

خوزه و دانشگاه / ۳۷

معیار کلی «صلاحیت و شایستگی»

از مجموع مطالب گذشته می‌توان نتیجه گرفت که برای گزینش، یک معیار اساسی و کلی وجود دارد که از آن با عنوان «شایستگی» یا «صلاحیت» یاد می‌شود و همه معیارهای جزئی از آن منشعب می‌گردد. از آنجا که صلاحیت و شایستگی ابعاد مختلف دارد، معیارهای منشعب شده از آن نیز قابلیت تقسیم به دسته‌های متمایز را دارد. در اینجا به یک نوع دسته‌بندی اشاره می‌شود:

۱. صلاحیت از نظر ابعاد علمی، فنی و تجربی؛ هر مقام باید به کسی واگذار گردد که از دانش، مهارت، تخصص و تجربه بیشتر در آن زمینه بهره‌مند باشد و به عبارت دیگر، در ابعاد یاد شده «توانمند» باشد.

۲. صلاحیت از نظر ابعاد ارزشی، اعتقادی و اخلاقی؛ برحسب نظام ارزشی حاکم، احراز هر مقام، شرایط اعتقادی، اخلاقی و ارزشی خاصی را برای شاغل آن الزام می‌کند.

روشن است که شرط تحقق صلاحیت به مفهوم جامع و کامل آن، وجود هر دو دسته ابعاد یاد شده می‌باشد نه صرفاً یک دسته از آنها. علت اساسی سوء استفاده از تعبیر «انتخاب اصلح» نیز از یک سو، خلط این دو دسته معیار و از سوی دیگر، بر هم زدن

تعادل در لحاظ کردن هر دو دسته معیار و نادیده گرفتن یکی از آن دو به نفع دیگری است.

البته خلط و برهم زدن تعادل یاد شده نیز به نوبه خود ریشه‌ای اساسی‌تر دارد و آن اینکه چون «صلاحیت» و به تبع آن، «انتخاب اصلح» فی نفسه تعبیری سربسته است و به این صورت کلی قابل پیاده کردن نیست، بلکه به تعداد نگرشها و دیدگاهها و نظامهای فکری و ارزشی، مفهوم متفاوت می‌یابد، افراد، احزاب و گروهها و بلکه جوامع مختلف برحسب نوع نگرش و دیدگاه ارزشی، اغراض و اهداف مکتبی، سیاسی و اجتماعی خود، مفهوم «صلاحیت و شایستگی» و در نتیجه «اصلحیت» را در راستای تأمین آن اهداف، به گونه‌ای خاص تفسیر می‌کنند. اسلام نیز در این زمینه دیدگاهی روشن دارد که به آن اشاره خواهد شد.

اصل تخصص و اصل تعهد

در نگاه تحلیلی می‌توان گفت: دسته نخست معیارهای یاد شده به موضوع «تخصص» و دسته دوم آنها به موضوع «تعهد، مسؤولیت و تکلیف» مربوط می‌شود. گرچه در مکاتب مادی و نظامهای الحادی بیشتر بر تخصص تاکید می‌شود و از موضوع تعهد، به‌ویژه در مقابل خداوند، سخنی به میان نمی‌آید، ولی براساس دیدگاه توحیدی در مدیریت و رهبری و اصول و فروع آن، از جمله مسأله «گزینش»، تعهد و تخصص در کنار هم و همراه هم در چارچوب نظام ارزشی خاص ملاحظه می‌شود و شرط موفقیت و سعادت، توجه و عمل به هر دو معیار شمرده می‌شود.

قرآن و معیار شایستگی

در قرآن کریم، جدا از معیارهای متعددی که به تناسب در قصص قرآنی از جمله داستان طالوت، یوسف، موسی و هارون(ع) برای گزینش آمده است، به معیار اساسی گزینش یعنی «صلاحیت و شایستگی» با عنوان «اهلیت» تصریح شده است. آیه هشتاد و چهارم سوره نساء - به‌ویژه بنابر دیدگاهی که امکانات و اختیارات و منصب مدیریت را نوعی «امانت» می‌داند - در این زمینه پیام بلکه دستور صریح دارد. خداوند متعال در این آیه می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛^{۱۲}

به تحقیق خداوند شما را امر می‌کند که امانتها را به اهلهش بسپارید.

بنابراین از دیدگاه قرآن، رعایت اصل «احراز شرایط و شایستگی» افراد برای واگذاری امور خاص به آنان لازم و واجب است.^{۱۳}

علاوه بر این، با توجه به مفهوم واژه امانت، از این آیه استفاده می‌شود که یک معیار اساسی در گزینش، «مورد اعتماد بودن» فرد گزینش شده برای کار مورد نظر است و این امر نیز به نوبه خود لزوم در نظر گرفتن معیار «تعهد» و تا حدودی «تخصص» را در گزینش می‌رساند، زیرا شرط مورد اعتماد قرار گرفتن داشتن تعهد و تخصص لازم است.

اصل انتخاب اصلح

در حقیقت، اگر بنا باشد معیار «صلاحیت و شایستگی» در کاملترین شکل خود در گزینش مورد عمل قرار گیرد، باید به صورت رعایت اصل «انتخاب اصلح» پیگیری شود، زیرا عقل و عقلا بر این امر متفقند که در شرایط مساوی با وجود فرد «شایسته‌تر» برای احراز یک مقام، نوبت به فرد «شایسته» نمی‌رسد. بنابراین، اصل «انتخاب اصلح» یکی از اصولی‌ترین شرایط برای انتخاب و گزینش است.

قرآن کریم نیز در آیه یاد شده (نساء / ۵۸) با لطافتی خاص این اصل را مطرح کرده است، زیرا تعبیر «اهلیت» نه تنها ویژگی «صلاحیت و شایستگی» در همه ابعاد آن از جمله تعهد و تخصص را شامل می‌شود، بلکه ویژگی «اصلحیت» نیز در آن اشراب گردیده است. علاوه بر این، آیه شریفه از بعد ارزشی به این اصل نگریسته و روی هم رفته رعایت آن را در قالب یک فرمان الهی واجب شمرده است.

در سخنان و سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) نیز نسبت به اصل «انتخاب اصلح» تاکید شده است. ایشان به صورت یک دستور کلی می‌فرمایند:

مَنْ وَلى مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئاً، فَوَلَّى رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ
لِلْمُسْلِمِينَ بِهِ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ.^{۱۴}

کسی که چیزی از امور مسلمین را بر عهده گیرد، سپس فردی را عهده‌دار کاری کند در حالی که فرد اصلح از او را می‌یابد، به خدا و رسول او خیانت کرده است.

معیارهای گزینش در نامه ۵۳ نهج البلاغه

بر اساس آنچه ذکر شد، بررسی ابعاد مختلف و مؤلفه‌های تشکیل دهنده «صلاحیت و شایستگی» به عنوان معیار اصلی و محوری گزینش نیروی انسانی برای مقامهای مختلف اجتماعی را، با تکیه بر نگرش و دیدگاه توحیدی یکی از الگوهای خطاناپذیر رهبری و

مدیریت الهی؛ یعنی حضرت امیرالمؤمنین (علی(ع)، در محدوده نامه ۵۳ نهج البلاغه پیگیری می‌کنیم.

نامه ۵۳ نهج البلاغه که یک فرمان حکومتی از جانب حضرت علی(ع) به مالک اشتر، زمامدار مصر است به گونه مستقیم به معیارهای گزینش بسیاری از مقامهای مدیریتی جامعه و نیز مقامهای عادی پرداخته است که عبارتند از: قائم مقام، معاونان، وزیران، نمایندگان و مشاوران رئیس دولت، فرماندهان نظامی، قضات و مدیران سطوح پایین و کارمندان.

از آنجا که این نامه از سوی امام(ع) خطاب به یک زمامدار نوشته شده و شامل فرمانها و توصیه‌هایی به مالک اشتر است، مستقیماً به معیارهای گزینش حاکم (رهبر و پیشوای امت) و نیز زمامدار (رئیس دولت) اشاره نکرده است، گرچه حضرت با بیان ویژگیها و وظایف مالک به عنوان یک زمامدار، به طور غیر مستقیم به معیارهایی که می‌تواند در گزینش و انتخاب زمامدار نقش داشته باشد، نیز اشاره کرده است. این موارد بیش از صدوده ویژگی و وظیفه می‌باشد که بررسی و استخراج معیار از آنها بحثی مستقل می‌طلبد. البته این تعداد وظیفه غیر از مجموعه وظایف زمامدار در بُعد گزینش زیردستانش است که امام(ع) به عنوان معیارهای گزینش آنان، مشروحاً به مالک توصیه و تاکید فرموده است و بالغ بر شصت مورد می‌باشد و موضوع اصلی این مقاله را تشکیل می‌دهد. قبل از ورود به متن نامه، توضیح دو نکته لازم به نظر می‌رسد: ۱. نگارنده سعی کرده است تا حد امکان در سبک و سیاق عبارات حضرت دخل و تصرفی ننماید تا با حفظ اصالت سخنان ایشان تصویری دقیقتر از مفاد نامه به مخاطب خود ارائه کند. در این راستا، معیارهایی که در قالب عبارات نفی آمده است، به همان صورت منفی بیان شده و در دسته‌های جداگانه ذیل معیارهای مثبت در هر بخش گردآوری شده است. ۲. در بسیاری از موارد حضرت، فلسفه و علت لحاظ کردن معیارها را نیز بیان فرموده که به جهت اختصار در این نوشتار از پرداختن به همه آنها پرهیز شده است.

مقامهای کلیدی (۱)

قائم مقام، معاون، رئیس دفتر، وزیر، نماینده، و مشاور رئیس دولت

الف) معیارهای مثبت

۱. قدرت تفکر و نفوذ اجتماعی؛

وَ أَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَ نَفَادِهِمْ، وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ آصَارِهِمْ وَ أَوْزَارِهِمْ» «در حالیکه تو بهترین جانشین را از میان مردم به

جای آنها (طاغوتیان) خواهی یافت؛ از کسانی که از نظر فکر و نفوذ اجتماعی کمتر از آنها نیستند و بارگناهان آنها را بر دوش ندارند.^{۱۵}

سپس امام(ع) ویژگیهای این افراد را بیان می‌کند:

(الف) کم هزینه‌ترند: «أُولَئِكَ أَخْفَىٰ عَلَيْكَ مَوْوَنَةً»

(ب) بهتر همکاری می‌کنند: «وَأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةً»

(ج) محبت بیشتر دارند: «وَأَحْسَنِي عَلَيْكَ عَطْفًا»

(د) انس و الفتشان با بیگانگان کمتر است: «وَأَقْلُ لَغَيْرِكَ إِلفًا»

آنگاه حضرت چنین توصیه می‌فرماید:

فَاتَّخِذْ أَوْلِيكَ خَاصَّةً لِيَخْلُوا بِتِكَ وَحَفَلَاتِكَ.

بنابراین آنان را از خواص و دوستان خود و رازداران خویش قرار ده. (فراز

۱۷)

۲. صراحت بیشتر در اظهار حق؛

ثُمَّ لِيَكُنْ أَثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمِرِّ الْحَقِّ لَكَ.

سپس (از میان آنان) افرادی را که در گفتن حق از همه صریح‌ترند مقدم دار.

۳. کمتر کمک کردن به زمامدار در آنچه خدا دوست ندارد؛

وَأَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ.

و افرادی که در مساعدت و همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیایش

دوست نمی‌دارد، به تو کمتر کمک می‌کنند. (فراز ۱۸)

۴- ورع و صدق و راستی؛

وَ الصَّقُّ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَ الصَّدَقِ.

به اهل ورع و صدق و راستی بپیوند. (فراز ۱۹)

۵. نیکوکاری؛

فَوَلِّ عَلَىٰ أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ.

پس کارهایت را به نیکوکارترین آنها بسپار. (فراز ۵۲)

۶. جامعیت در صفات پسندیده اخلاقی؛

وَ اخْصُصْ رَسَائِلَكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَايِدَكَ وَ أَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لَوْجُوهِ

صَالِحِ الْأَخْلَاقِ.

و نامه‌های سری و نقشه‌ها و طرحهای مخفی خود را در اختیار کسی

بگذار که در همه خواهی پسندیده از دیگران جامعتر باشد. (فراز ۵۲)

۷. خوش سابقه‌تر بودن نزد مردم؛

فَاعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَأَنَّ فِي الْعَامَّةِ أَثْرًا.

پس بر کسانی اعتماد کن که در میان مردم خوش سابقه‌ترند. (فراز ۵۳)

۸. شهرت به امانتداری؛

وَ أَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجْهًا.

و به امانتداری در میان مردم معروفترند. (فراز ۵۳)

ب) معیارهای منفی

۱. سابقه مسئولیت در دستگاه طاغوت (یاری گناهکاران و دوستی با ستمگران)؛

«إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيرًا... فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْأَثَمَةِ وَ إِخْوَانُ

الظُّلْمَةِ». «بدترین وزیر و معاون برای تو کسی است که وزیر و معاون

زاممداران بد و اشرار پیش از تو بوده‌اند... آنان همکار گناهکاران و برادر

ستمکارانند». (فراز ۱۷)

۲. گناه و معصیت؛

«وَمَنْ شَرِكْتُهُمْ فِي الْأَثَامِ فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بِطَانَةً». «کسانی که در انجام کارهای

حرام با گناهکاران و اشرار شریک و یار بوده‌اند نباید محرم اسرار تو

باشند». (فراز ۱۷)

۳. سرکشی و عدم ظرفیت روحی؛

«مِمَّنْ لَأَتْبِطِرُهُ الْكِرَامَةُ فَيَجْتَرِي بِهَا عَلَيْكَ فِي خِلَافٍ لَكَ بِحَضْرَةِ مَلِيٍّ».

«(برگزین) از میان کسانی که موقعیت و مقام، آنان را مست و مغرور نسازد

تا در حضور بزرگان و سران، نسبت به تو مخالفت و گستاخی کنند». (فراز

۵۲)

۴. کوتاهی در امور ذیل به سبب غفلت و فراموشی؛

وَ لَا تَقْصُرْ بِهِ الْعَفْلَةُ.

و در اثر غفلت، کوتاهی ننماید در:

الف) رساندن نامه‌های کارگزاران زمامدار به او «عَنْ أَيْرَادِ مُكَاتَبَاتِ

عَمَّا لَكَ عَلَيْكَ» (فراز ۵۲)

ب) دادن پاسخ شایسته از طرف زمامدار به نامه‌های کارگزاران وی «وَ

إِضْدارِ جَوَابَاتِهَا عَلَي الصَّوَابِ عَنكَ». (فراز ۵۲)

۵. سست بستن قراردادها؛

وَلَا يُضْعِفُ عَقْدًا اعْتَقَدَهُ لَكَ.

باید قراردادهایی که برای تو تنظیم می‌کند سست و آسیب‌پذیر نباشد.

(فراز ۵۲)

۶. ناتوانی در حل و فصل قراردادهای مسأله‌دار؛

وَلَا يَعْجِزُ عَنِ إِطْلَاقِ مَا عَقَدَ عَلَيْكَ.

و از یافتن راه حل برای قراردادی که به زیان تو است، عاجز نباشد. (فراز

۵۲)

۷. جهل نسبت به جایگاه و مرتبه خویش و دیگران؛

وَلَا يَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ نَفْسِهِ فِي الْأُمُورِ.

و نسبت به ارزش و منزلت خویش در کارها ناآگاه و بی‌اطلاع نباشد.

فَإِنَّ الْجَاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ يَكُونُ بِقَدْرِ غَيْرِهِ أَجْهَلَ.

که شخص ناآگاه از منزلت خویش، از ارزش و جایگاه دیگران ناآگاه‌تر

خواهد بود. (فراز ۵۲)

۸. ظاهرسازی و تظاهر به خوش خدمتی؛

ثُمَّ لَا يَكُنْ اخْتِيَارَكَ إِيَّاهُمْ عَلَى فِرَاسَتِكَ وَ اسْتِنَامَتِكَ وَ حُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ،
فَإِنَّ الرِّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوَلَاةِ بِتَصْنُوعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ وَ لَيْسَ
وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَ الْأَمَانَةِ شَيْءٌ.

سپس در انتخاب آنان هرگز به فراست و خوش‌بینی و خوش‌گمانی خود
تکیه مکن، چرا که مردان زرنگ طریقه‌جلب‌نظر و خوش‌بینی زمامداران
را با ظاهرسازی و تظاهر به خوش خدمتی خوب می‌دانند، در حالی که در
پشت این ظاهر جالب هیچ‌گونه امانتداری و خیرخواهی وجود ندارد.

(فراز ۵۳)

۹. مغلوب بزرگی کارها شدن؛

وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَقْهَرُهُ كِبَرُهَا.

باید برای هر بخشی از کارهایت رئیسی انتخاب کنی که کارهای مهم وی

را مغلوب و درمانده نسازد. (فراز ۵۴)

۱۰. پریشان شدن از فراوانی کار؛

وَلَا يَتَشَتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا.

و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. (فراز ۵۴)

۱۱. بخل؛

وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يَعْدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَيَعْدُكَ الْفَقْرَ.

بخیل را در مشورت خود دخالت مده! زیرا تو را از احسان منصرف و از

تهیدستی و فقر می ترساند. (فراز ۱۶)

۱۲. ترس؛

وَلَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ.

و نیز با فرد ترسو مشورت مکن! زیرا در کارها روحیهات را تضعیف

می نماید. (فراز ۱۶)

۱۳. حرص؛

وَلَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ.

همچنین حریص را به مشاورت مگیر! که ستمگری را در نظرت زینت

می دهد. (فراز ۱۶)

۱۴. سوء ظن به خدا؛

فَأَنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ.

بخل و ترس و حرص، غرائز و تمایلات متعددی هستند که جامع آنها

سوء ظن به خدای بزرگ است. (فراز ۱۶)

مقامهای کلیدی (۲)

فرماندهان

معیارهای مثبت

۱. خیرخواهی بیشتر نسبت به خدا و پیامبر و امام (تقوا، انقیاد و اطاعت)؛

قَوْلٌ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَ لِأَمَامِكَ.

به فرماندهی سپاهت کسی را بگمار که نسبت به خدا و پیامبر و امام تو

خیرخواه تر از همه باشد.

و روح تقوا، انقیاد و اطاعت بی چون و چرا از اوامر الهی و دستورات پیامبر

گرامی اسلام (ص) و امام (پیشوا و رهبر) بر او حاکم باشد. (فراز ۳۲)

۲. پاکدل تر بودن؛

وَ أَتْقَاهُمْ جَبِيًّا.

و از همه پاکدل تر باشد. (فراز ۳۲)

۳. عاقل تر بودن؛

وَ أَفْضَلَهُمْ حِلْمًا.

و از همه عاقل تر باشد. (فراز ۳۲)

۴. دیر خشم بودن؛

مِمَّنْ يُبْطِئُ عَنِ الْغَضَبِ.

از کسانی که دیر خشم می‌گیرند (فراز ۳۲)

۵. عذرپذیرتر بودن؛

وَ يَسْتَرِيحُ إِلَى الْعُذْرِ.

و عذرپذیرترند. (فراز ۳۲)

۶. مهربانی و رأفت نسبت به ضعفا؛

وَ يَرَأْفُ الضُّعَفَاءَ.

و نسبت به ضعفا رئوف و مهربانند. (فراز ۳۲)

۷. صلابت در مقابل قدرتمندان؛

وَ يَنْبُو عَلَى الْأَقْوِيَاءَ.

و در مقابل زورمندان، قوی و پر قدرتمند. (فراز ۳۲)

۸. استقامت و قوت در کارها؛

مَمَّنْ لَا يَثِيرُهُ الْعُنْفُ وَ لَا يَفْعَدُ بِهِ الضَّعْفُ.

از کسانی باشد که در برابر دشواریها و پیش آمدهای سخت و تلخ، استوار

باشد و مصیبتها او را از پا در نیاورد. (فراز ۳۲)

۹. جوانمردی و شخصیت؛

ثُمَّ الصَّقُّ بِذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَ الْأَحْسَابِ.

سپس افراد با شخصیت و اصیل و شریف را جهت انتصاب دریاب. (فراز

۳۳)

۱۰. دودمان صالح؛

وَ أَهْلِ الْبَيْتَاتِ الصَّالِحَةِ.

و نیز افراد دارای دودمان صالح. (فراز ۳۳)

۱۱. سابقه درخشان؛

و السَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ.

و افراد دارای سوابق درخشان. (فراز ۳۳)

۱۲. بلندی همت؛

ثُمَّ أَهْلِ النَّجْدَةِ.

و افراد بلند همت. (فراز ۳۳)

۱۳. شجاعت؛

و الشَّجَاعَةِ.

و دارای شجاعت. (فراز ۳۳)

۱۴. بخشندگی؛

و السَّخَاءِ.

و دست و دل باز و سخاوتمند. (فراز ۳۳)

۱۵. بزرگواری و آسان‌گیری؛

و السَّمَّاحَةِ.

و از افراد بزرگوار و اهل مدارا. (فراز ۳۳)

۱۶. مساعدت و کمک بیشتر به سپاهیان؛

وَلِيَكُنْ أَثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ وَ أَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جَدَّتِهِ.

برگزیده‌ترین فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به

سپاهیان بیش از همه مساعدت کنند و از امکانات خود بیشتر به آنان

کمک نمایند. (فراز ۳۵)

مقامهای کلیدی (۳)

قضات و داوران

امام(ع) خطاب به مالک می‌فرماید:

ثُمَّ اخْتَرْتُ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رِعِيَّتِكَ.

سپس از میان مردم، برترین فرد در نزد خود را برای قضاوت برگزین.

(فراز ۴۰)

ایشان سپس ویژگیهای برترین افراد را اینچنین بیان می‌کند:

الف) معیارهای مثبت

۱. بیشترین تأمل و درنگ به هنگام مواجهه با شبهات؛
أَوْقَفَهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ.
از کسانی باشد که در شبهات از همه محتاط‌ترند. (فراز ۴۰)
۲. بیشترین اصرار در تمسک به دلیل؛
وَ أَخَذَهُمْ بِالْحُجَجِ.
و در تمسک به حجت و دلیل از همه مصرتر باشد. (فراز ۴۰)
۳. کمتر خسته شدن از مراجعه مکرر شکایت کنندگان؛
وَ أَقْلَهُمْ تَبَرُّمًا بِمُرَاجِعَةِ الْخَصْمِ.
و با مراجعه مکرر شکایت کنندگان کمتر خسته شود. (فراز ۴۰)
۴. بیشترین شکیبایی در کشف امور؛
وَ أَصْبِرَهُمْ عَلَى تَكْشُفِ الْأُمُورِ.
و در کشف امور از همه شکیباتر باشد. (فراز ۴۰)
۵. بیشترین قاطعیت در فصل خصومت؛
وَ أَصْرَمَهُمْ عِنْدَ اتِّضَاحِ الْحُكْمِ.
به هنگام آشکار شدن حق در فصل خصومت از همه قاطعتر باشد.
(فراز ۴۰)

۱۳۲

ب) معیارهای منفی

۱. احساس تنگنایی و سختی در امور؛
مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورِ.
از کسانی باشد که مراجعه فراوان وی را در تنگنا قرار ندهد و از پای در نیورد. (فراز ۴۰)
۲. خشم و کج خلقی؛
وَلَا تُمَحِّكُهُ الْخُصُومُ.
برخورد مخالفان او را به خشم و کج خلقی و اندارد. (فراز ۴۰)
۳. پافشاری در اشتباهات؛
وَلَا يَتِمَادِي فِي الزَّلَّةِ.
در اشتباهاتش پافشاری نکند. (فراز ۴۰)

۴. احساس سختی هنگام شناخت حق؛

وَلَا يَحْضُرُ مِنَ الْفَىءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ.

بازگشت به حق، هنگامی که برایش روشن شد، بروی سخت نباشد. (فراز

(۴۰)

۵. میل درونی به طمع؛

وَلَا تَشْرِفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ.

طمع را از دل بیرون کند. (فراز ۴۰)

۶. اکتفا به فهم اندک بدون به کار بردن اندیشه کافی؛

وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فَهْمٍ دُونَ أَقْصَاهُ.

و در فهم مطالب به اندک تحقیق بدون بررسی لازم اکتفا نکند. (فراز ۴۰)

۷. فریب نخوردن در اثر ستایش دیگران؛

مِمَّنْ لَا يَزْدَهِيهِ إِطْرَاءٌ.

از کسانی باشد که ستایش فراوان او را فریب ندهد. (فراز ۴۰)

۸. تحت تأثیر تمجید دیگران قرار گرفتن؛

وَلَا يَسْتَمِيلُهُ إِغْرَاءٌ.

از کسانی باشد که تمجیدهای بسیار وی را به جانب مدح کننده متمایل

نسازد. (فراز ۴۰)

معیارهای انتخاب کارکنان و مدیران سطوح پایین

امام علی(ع) خطاب مالک درباره کارمندان دولت و مدیران سطوح پایین می فرماید:

ثم انظر في امور عمالك فاستعملهم اختباراً و لاتولهم محاباةً و أثره.

سپس در کارهای کارمندان بنگر و آنها را با آزمایش و امتحان به کار

بگمار و از روی میل و استبداد به رأی آنها را به کاری و انداز.

آنگاه حضرت معیارهای گزینش کارمندان را چنین بیان می فرماید:

۱. تجربه و مهارت؛

و تَوْخٌ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ.

و از میان کارمندان افرادی که با تجربه ترند برگزین. (فراز ۴۳)

۲. حیاء و شرم؛

و الْحَيَا.

و افرادی که اهل حیاء و شرمند. (فراز ۴۳)

۳. اصالت خانوادگی؛

مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتِ الصَّالِحَةِ.

افرادی که دارای پاکی و صلاحیت خانوادگی هستند. (فراز ۴۳)

۴. پیش قدم بودن در اسلام و ایمان؛

وَ الْقَدَمُ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةُ.

افرادی که در اسلام پیشگام‌ترند. (فراز ۴۳)

۵. خلق و خوی پسندیده‌تر؛

فَأِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا.

اینان دارای اخلاق بهترند. (فراز ۴۳)

۶. ناموس درست‌تر؛

وَ أَصْحُ أَعْرَاضًا.

و نیز آبرودارترند. (فراز ۴۳)

۷. طمع کمتر؛

وَ أَقْلُ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَاقًا.

و کم طمع‌ترند. (فراز ۴۳)

۸. آینده‌نگری بیشتر

وَ أْبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا.

و درسنجش عواقب امور بیناترند. (فراز ۴۳)

۱۳۴

خوزه و دانشگاه / ۳۷

نتیجه‌گیری

گرچه به دست آوردن تمامی معیارهای گزینش نیاز به بحث و تحقیق بیشتری دارد، اما در این نوشتار به گوشه‌ای از معیارها اشاره شد و ویژگیهای شاغلان و متصدیان مقامهای گوناگون مدیریتی بررسی شد و فضای مناسبی برای پژوهشگران عزیز جهت ادامه کار بازگردید. امید است با تتبع و جستجوی بیشتر بتوانیم از دریای معارف امام علی(ع) انگشتی تر کنیم و کام تشنه جویندگان معرفت را سیراب گردانیم.

پی‌نوشت‌ها:

۱. کونتز و ویهریخ، اصول مدیریت، ترجمه طوسی و دیگران، تهران، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص ۴۵ با اضافات.
۲. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، چاپ اول، انتشارات سمت، ۱۳۷۵، ص ۱۱۹ به نقل از: «Decenzo, David A.; 1988, chapters 7 and 8» و کونتز و ویرخ، همان، ص ۴۵.
۳. سید جوادین، سیدرضا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، چاپ اول، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳، ص ۱۸۲.
۴. کونتز، همان، ص ۸۵.
۵. سید جوادین، همان، ص ۱۸۲ و سعادت، همان، ص ۱۲۰ - ۱۱۹ به نقل از:
Cowsey: Thomas F. and william Co wedlely .1979. PP. 90-95
۶. در طرح‌ریزی شغلی به این امر پرداخته می‌شود. به عبارت دیگر شرح شغل در برگیرنده نظر و اندیشه روشن درباره ضرورت‌های لازم برای انجام گرفتن کار یک فرد در شغل خاص می‌باشد و با توضیح درباره وظایف لازم برای انجام دادن شغل آغاز می‌شود (کونتز، ص ۴۵).
۷. کونتز، همان، ص ۸۵، ۴۶ و ۶۷، اقتباس.
۸. همان، ص ۴۸.
۹. همان، ص ۵۶-۵۸.
۱۰. همان، ص ۶۰ و ۷۱.
۱۱. مکارم شیرازی، ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم، چاپ یازدهم، مدرسه الامام امیرالمؤمنین(ع)، ۱۳۷۶، ص ۱۲۷.
۱۲. سوره نساء، آیه ۵۸.
۱۳. گفته شده از انحرافات اساسی بنی اسرائیل نیز سپردن مسؤلیت‌های مهم دینی و دنیایی خود به اشخاص نالایق بلکه شرور بود که باعث فساد و نابودی آن قوم گردید.
۱۴. مکارم شیرازی، ناصر، همان، ص ۱۲۸-۱۲۷: به نقل از الساب الشرعیة، ص ۷۱۶.
۱۵. به جهت سهولت، آدرس‌های متن عربی نامه بر طبق فرازهای مندرج در ترجمه فیض الاسلام است.