



تبیین الگوی جانشین پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه

محمد ذاکری^{۱*}، اسماعیل اسدی^۲ و هادی لطفی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۳

چکیده

جانشین پروری مدیران و اطمینان سازمان‌ها از در اختیار داشتن مدیران مجرب و شایسته در هر زمانی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌هاست. در این راستا پژوهش حاضر باهدف تبیین الگوی جانشین پروری در حکومت امام علی(ع) در چارچوب شایسته‌سالاری مورد بررسی قرار گرفته است. بدین ترتیب سازه‌های اصلی مورد بررسی شامل فرایند جانشین پروری و مدل شایستگی در حکومت علوی است. برای انجام این مهم از روش تحقیق کیفی (روش تحلیل محتوا از نوع «تحلیل تم») بهره گرفته شده بدین معنی که پس از مطالعه ادبیات موضوع و استخراج چارچوب نظری، محتوای کتاب شریف نهج البلاغه که شامل خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های امام علی(ع) خصوصاً در زمان زمامداری ایشان است با استفاده از فرم واریسی بسته و پیش سازمان‌یافته مورد مذاقه و تحلیل قرار گرفته و جملات و عبارات منتخب به انضمام متن فارسی و آدرس در حوزه‌های منبعث از چارچوب نظری به‌عنوان روش یا پیش‌نیاز درج گردید. نتایج این بررسی نشان داد که امام در دوران زعامت خود از نظامی جامع و چندوجهی برای جانشین پروری شایسته‌سالار بهره می‌برده که شامل شش مرحله آماده‌سازی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و ارزیابی بوده و بر این اساس پیشنهادهایی برای اجرای اثربخش جانشین پروری در سازمان‌های اداری ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: جانشین پروری، شایسته‌سالاری، امام علی(ع)، نهج البلاغه.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۱. مقدمه

با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مناسب و شایسته در توسعه و پیشرفت سازمانی عصر حاضر، سازمان‌ها، ضمن سعی در انتخاب و جذب نیروهای شایسته و کارا، درصددند توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را ارتقا و گسترش دهند؛ لذا تفکر شایسته‌سالاری، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است (احمدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۲۸). از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر هر جامعه، نقش رهبران و مدیران آن‌هاست. به دلیل اهمیت موضوع، در منابع دینی نیز درباره رهبر و مدیر بسیار صحبت به میان آمده و در این راستا از دو نوع مدیریت یاد شده است: رهبر خیر که به نیکی و سعادت هدایت می‌کند و رهبر شر که پیروان خود را به گمراهی و نابودی می‌کشاند (بقره، ۲۵۷) (سلطانی و نیکوکار، ۱۳۹۳: ۵۸). توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ضرورت دارد. بدین ترتیب، شناسایی استعدادها و نخبگان فکری و اجرایی بالقوه و بالفعل، جذب آن‌ها در دستگاه‌های دولتی مجری امور توسعه، آموزش و پرورش استعدادها و توانمندی‌های ایشان به روش‌های نوین، ترسیم کار راهه شغلی مناسب و انگیزاننده و درنهایت تصدی پست‌های مهم کارشناسی، مدیریتی و رهبری توسط ایشان جزء مهم‌ترین ابعاد فرایند شایسته‌سالاری است که همه این‌ها در مفهومی به نام نظام جانشین پروری تجمیع شده است. اهداف جانشین پروری نیز در هر سازمانی عبارت‌اند از: ۱) اطمینان به این که مدیران مناسب در پست‌های کلیدی سازمان قرار می‌گیرند؛ ۲) اطمینان به این که استعدادها مناسب به کار گرفته می‌شوند؛ ۳) اطمینان به این که فرایندهایی برای نگهداری و بهسازی قابلیت‌های عمده در جهت موفقیت آینده سازمان طراحی می‌شود؛ و ۴) ایجاد، پایش و بررسی یک برنامه برای جایگزینی استعدادها (کراندل^۱ و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۸).

۱-۱. بیان مسئله

با توجه به تأکید دین مبین اسلام بر حکومت صالحان و شایستگان، در کتاب شریف نهج‌البلاغه، نامه‌ها، حکمت‌ها و خطبه‌های نهج‌البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری وجود دارد که از آنها می‌توان ضمن دستیابی به مفاهیم مرتبط با شایستگی، رویکرد و جهت‌گیری نسبت به منابع انسانی را استخراج نمود (احمدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۲۹). بدین ترتیب در باب اهمیت انجام تحقیق باید گفت با توجه به ظرفیت‌های کتاب شریف نهج‌البلاغه در بازنمایی سبک زندگی و الگوی حکومتی امام علی (ع) که نمونه‌های عالی حکومت اسلامی و تحت ولایت امام معصوم است، استخراج الگوها و چارچوب‌های فکری برای اداره جامعه اسلامی معاصر حائز اهمیت است. خاصه آن که بسیاری از تئوری‌های اداره امور عمومی و مدیریت منابع انسانی برگرفته از منابع غربی است و به لحاظ مبانی معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی با رویکرد اسلامی مطابقت چندانی ندارد. ضمن آنکه با توجه به گرایش‌های علمی نوین،

1. Crandell

به تدوین الگوهای بومی توسعه و تأکيدات مقام معظم رهبری بر تدوین و کاربست الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، طراحی الگوهای برگرفته از متون اصیل اسلامی و سیره ائمه معصومین(ع) در اداره امور عمومی و مدیریت بخش دولتی به عنوان عنصر محوری و مجری برنامه‌های پیشرفت ضرورت می‌یابد. این پژوهش با چنین دیدگاهی به دنبال استخراج الگوی جانشین پروری مدیران در نظام اسلامی با رویکرد شایسته‌سالاری با استناد به دیدگاه‌های امام علی(ع) در کتاب نهج البلاغه است و به طرح این پرسش می‌پردازد که مراحل فرایند جانشین پروری مدیران در نهج البلاغه و مهم‌ترین اجزا و مؤلفه‌های آن کدام است؟

۱-۲. پیشینه پژوهش

مدیریت جانشین پروری به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد باتجربه و توانا برای پر کردن مناصب مدیریتی و رهبری ارشد موجود است(بایهام و همکاران، ۲۰۰۲: ۳۹). این برنامه، رهبران را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کرده، از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کنند، کاندیداهای بارز برای پست‌های مدیریت ارشد را شناسایی و توسعه دهند و رضایت کارکنان را از شغلشان افزایش دهند(پاتن^۱، ۲۰۰۶: ۷۴۱). جانسون و براون^۲ (۲۰۰۴) بیان داشتند که شرکت‌ها با پیاده‌سازی سیستم جانشین پروری می‌توانند نرخ گردش نیرو را پایین آورده، روحیه کارکنان را افزایش و باصلاحیت‌ترین افراد را به پست‌های کلیدی سازمان رهنمون سازند (شایسته‌سالاری). چارچوب مورد استفاده در این پژوهش فرایند جانشین پروری را در شش مرحله مورد بررسی قرار می‌دهد:

آماده‌سازی سازمان: در این مرحله سازمان‌ها مدل‌های موجود و رویه‌های پیشین در نظام مدیریت جانشین پروری را مورد بازنگری قرار داده و خط‌مشی‌هایی برای پیاده‌سازی سیستم تعیین می‌کنند. در مرحله تعیین خط‌مشی، تعهد مدیران ارشد و درگیر شدن آنها در برنامه مدیریت جانشین پروری، یکی از عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی جانشین پروری است. راثول کمبود حمایت مدیران ارشد را به عنوان اولین عامل در فهرست ۷ مشکل عمومی که بر برنامه‌ریزی جانشین پروری اثر می‌گذارند بیان کرده است(رامژکو، ۲۰۰۸: ۱۱۷). ایجاد تغییرات فرهنگی، ساختاری و رفتاری و ایجاد ظرفیت‌های مؤثر قانونی در مرحله آماده‌سازی ضروری است. همچنین در این مرحله سازمان می‌باید مناصب کلیدی خود را تعیین نماید. ولف (۲۰۱۲) «مناصب کلیدی را در سازمان، مناصبی دانسته که اهمیت زیادی در تصمیمات عملیاتی و راهبردی سازمان داشته و در موفقیت سازمان تأثیر گذارند.» زمانی که مناصب کلیدی شناسایی شدند، فرایند شناسایی کاندیداهایی برای پر کردن این مناصب شروع خواهد شد(رامژکو، ۲۰۰۸: ۶۴).

تعریف شایستگی‌ها: «شناسایی شایستگی‌های مشاغل کلیدی، یک مؤلفه مهم در یک برنامه مدیریت جانشین پروری موفق است»(راثول، ۲۰۱۰: ۱۷۹). بنا به نظر راثول (۲۰۰۵)، شایستگی‌ها ویژگی‌هایی

1. Pattan

2. Johnson & Brown

هستند که افراد به منظور رسیدن به عملکرد مورد انتظار استفاده می‌کنند. این ویژگی‌ها شامل مهارت، دانش و جنبه‌هایی از تصویر خود، انگیزه‌های اجتماعی، خصوصیات، الگوهای فکری و روش‌های احساس و عمل هستند (ویگل^۱، ۲۰۰۶: ۱۹۳). شناسایی شایستگی‌های کلیدی موردنیاز در هر سطح رهبری، شناسایی و ارزیابی رهبران حال و آینده با قابلیت را امکان‌پذیر می‌سازد (فلامر و کانگر^۲، ۲۰۰۴: ۲۴۱). شایسته‌شناسی: همان‌طور که کاراولی و هال^۳ (۲۰۰۳) مشکل حیاتی در هر برنامه آماده‌سازی رهبران آینده را چگونگی تعریف اصطلاح «افراد با قابلیت» بیان کرده‌اند، پیش از شناسایی افراد با استعداد، ابتدا باید استعداد و ویژگی‌های آن در سازمان مورد نظر تعریف شود. هنگام شناسایی افراد با قابلیت پیشرفت بایستی به ارزش‌های سازمان، شایستگی‌های رهبری، عملکرد و هوش و یادگیری توجه شود. شایسته‌پروری: پس از اینکه افراد با استعداد شناسایی شدند وارد خزانه استعدادها می‌شوند و با توجه به شرایط احراز شغل شناسایی شده و پس از مشخص شدن شکاف توسعه‌ای، برنامه‌های آموزشی موردنیاز برای آماده‌سازی افراد با استعداد برای تصدی مشاغل کلیدی مشخص می‌شوند. این برنامه‌ها به دودسته روش‌های ضمن خدمت (گردش شغلی، مربی‌گری، جانشینی موقت و مطالعه موردی) و روش‌های خارج از محیط کار (بازی‌های مدیریتی، سخنرانی‌ها، روش‌های سمعی - بصری، روش‌های آموزش ایفای نقش) تقسیم می‌شوند.

شایسته‌گماری: «این مرحله از فرایند، گماردن شایستگان در جایگاه مناسب خود است به این معنا که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی به کار گمارده می‌شوند که حداکثر کارایی را دارند» (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۸۴: ۴۸).

ارزیابی: ارزیابی، ابزاری است که ارزش برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین پروری را تعیین می‌کند. به‌طور کلی شاخص‌های ارزیابی در نظام مدیریت جانشین پروری به دو دسته «ارزیابی فرایند برنامه جانشین پروری» و «ارزیابی نتایج برنامه جانشین پروری» تقسیم می‌شود.

پژوهش مستقل و کاملی پیرامون فرایند جانشین پروری در نهج‌البلاغه انجام نشده است. ذاکری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود در پی آن بودند که با بررسی آرا و تفاسیر اندیشمندان و متکلمین مسلمان و خصوصاً آرا و تفاسیر علامه جوادی آملی پیرامون موضوع خلافت الهی در قرآن کریم و مبتنی بر ماجرای خلافت الهی آدم (ع)، به تبیین مدلی برای جانشین پروری (خلیفه پروری) الهی در زمین بپردازد. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته‌شناسی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌پروری، آماده‌سازی فردی و اجتماعی و ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردها؛ مهم‌ترین ابعاد و عناصر شاکله فرایند جانشین پروری الهی است. پژوهش‌های دیگر انجام شده مبتنی بر تحلیل محتوای نهج‌البلاغه عمدتاً به ارائه مدل‌های شایستگی و تعریف شایستگی‌های مدیران و رهبران سازمان‌های مختلف در جامعه اسلامی اختصاص یافته است.

1. Whigel

2. Flumer & Conger

3. Carravali & Hall

از جمله موسی زاده و عدلی (۱۳۸۸) در پژوهش خود ضمن تبیین مفهوم شایستگی و شایسته سالاری با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته پرداخته و این معیارها را در سه دسته معیارهای ایدئولوژیک، زمینه ساز و تخصصی دسته بندی کرده اند. مروتی و همکاران (۱۳۹۴) شایستگی های مورد نیاز برای رهبری معنوی را از منظر نهج البلاغه در سه بعد بینشی (اعتقادی، عقلانی و تخصصی)؛ نگرشی (عاطفی و فرهنگ سازی) و کنشی (منشی و هدایت گر) معرفی کرده اند. همچنین سادات خوشویی و همکاران (۲۰۱۳) هدف از پژوهش خود را شناسایی شایستگی های مدیریتی در یک بافت فرهنگی از پایگاه های داده ایرانی و غیر ایرانی بر شمرده اند. در این تحقیق از دو کتاب نهج البلاغه و نهج الفصاحه بهره برده و ۸۲ شایستگی فرعی و هشت شایستگی اصلی (رهبری، ارتباطات، تجزیه و تحلیل، تصمیم گیری، دانش، سازگاری، عملکرد و رهبری) را در طراحی الگوی خود به کار برده اند. برخی از پژوهشگران استخراج الگوی شایستگی را بر گروهی خاص از مدیران یا بخش هایی خاص از نهج البلاغه متمرکز کرده اند. نادریبگدیلو و همکاران (۱۳۹۳) معیارهای فرماندهان نظامی و مدیران جامعه اسلامی را از نهج البلاغه به روش توصیفی-تحلیلی استخراج کرده و مؤلفه های شایستگی را در سه حوزه ویژگی های اخلاقی، ویژگی های تخصصی و ویژگی های عمومی سازمان دهی کرده اند.

برخی دیگر از پژوهشگران با رویکردی تطبیقی شایستگی های مستخرج از نهج البلاغه را با منابع دیگری مقایسه کرده اند. نصرافهانی و نصرافهانی (۱۳۸۹) در پژوهش خود با استفاده از روش تحلیل محتوا ۹ مؤلفه تقوا، حسن سابقه، دانایی و توانایی، صلاحیت اخلاقی، داشتن ظرفیت روحی و کاری، ضابطه گرایی به جای رابطه گرایی، پرهیزگاری و صداقت، بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان و دوراندیشی و آینده نگری را مهم ترین شایستگی های رهبران جامعه از دیدگاه نهج البلاغه بر شمرده اند و سپس این نتایج را با دیدگاه اندیشمندان غربی مقایسه کرده اند. بنیادی نائینی و کامفیروزی (۱۳۹۳) شاخص ها مستخرج از نهج البلاغه را با شایستگی های مستخرج از بیانات حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری به صورت تطبیقی مطالعه کرده و دریافتند تنها شش مفهوم از الگوی بیانات امام و رهبری در نهج البلاغه وجود ندارد. سپس با استفاده از روش دیماتل خاکستری مشخص شد سلامت اعتقادی بیشترین تأثیرگذاری و شایستگی های نظامی بیشترین تأثیرپذیری را دارد. همچنین برخی دیگر از پژوهشگران نیز به روشی مشابه در کنار روش تحلیل محتوا از روش های دیگر کیفی (مانند دلفی) و کمی نیز بهره برده اند. بنیادی نائینی و کامفیروزی (۱۳۹۲) در پژوهش دیگر خود ابتدا ۱۶۰ مؤلفه را از نهج البلاغه استخراج کرده و در دسته بندی های دوگانه ای به ترتیب در قالب ۳۳ مقوله و ده مقوله کلان دسته بندی کرده و سپس مدل مفهومی خود را در بین گروهی شامل ۲۱۵ نفر از مدیران و فرماندهان ستادی گروه ۱۶ به بالا در ناجا آزموده اند. نتایج ایشان بیانگر اثر مستقیم و غیرمستقیم سلامت اعتقادی بر دیگر مؤلفه های شایستگی و پس از آن سلامت روان و سلامت رفتاری بوده است. احمدی و دیگران (۱۳۹۳) در پژوهش خود برای طراحی الگوی شایستگی های منابع انسانی در نهج البلاغه به صورت ترکیبی از دو روش

تحقیق کیفی تحلیل مضمون و روش کمی ISM مبتنی بر بررسی در کتاب شریف نهج البلاغه، مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و پرسشنامه‌ای با همکاری ۴۰ تن از نخبگان حوزه مدیریت و نهج البلاغه استفاده کرده‌اند. نتایج ایشان حکایت از شناسایی ۶ مضمون سازمان‌دهنده خدامحوری، عدالت، معرفت، درایت، قوت و سلامت داشت که در این بین خدامحوری بیشترین تأثیرگذاری و قوت و سلامت کمترین تأثیرگذاری را نشان داده‌اند. قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۲) نیز برای انجام پژوهش خود باهدف استخراج الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه، در کنار مطالعه کامل کتاب و استفاده از روش کدگذاری داده بنیاد، الگوی اولیه را توسط ۲۴ نفر از افراد خبره مورد ارزیابی قرار داده و در نهایت پنج مؤلفه اصلی تقوی‌مداری، امانت‌داری، عدالت‌ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و اخلاقی-رفتاری و شاخص‌های زیرمجموعه آنها را مبنای شکل‌دهی الگو قراردادند.

۱-۳. ضرورت پژوهش

بدین ترتیب، پژوهش حاضر به لحاظ موضوع و گستره بررسی با پژوهش ذاکری و همکاران (۱۳۹۴) مشابهت دارد با این تفاوت که پژوهش مذکور بر اساس تحلیل محتوای تفاسیر قرآنی ماجرایی خلافت آدم صورت گرفته و این پژوهش در حوزه محتوایی نهج البلاغه صورت می‌گیرد. پژوهش‌های پیش‌گفته دیگر نیز در نهج البلاغه به شناسایی و استخراج شایستگی‌های کلیدی مدیران پرداخته‌اند و دیگر مراحل و اجزاء جانشین‌پروری یا شایسته‌سالاری را مدنظر قرار نداده‌اند که این خلأ نظری مشاهده شده در پیشینه است و این پژوهش با هدف رفع آن سامان‌یافته است افزون بر آنکه استخراج شایستگی‌ها نیز یکی از اهداف این تحقیق است. به لحاظ روش‌شناسی نیز تفاوت محسوسی بین این پژوهش و دیگر موارد مشاهده نمی‌شود.

۲. روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی (تحلیل محتوا از نوع «تحلیل تم») و با ماهیت اکتشافی و جهت‌گیری کاربردی- توسعه‌ای انجام شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، از روش مطالعات آرشیوی (کتابخانه‌ای) استفاده شده است. عمده‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، فیش‌برداری است. بدین صورت که خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های مندرج در نهج البلاغه امیرالمؤمنین (ع) (ترجمه استاد محمد دشتی) که مرتبط با موضوع شایستگی‌های کارگزاران و جانشین پروری بودند، موردبررسی قرار گرفته است و پس از انجام فیش‌برداری به تحلیل محتوای آنها و استخراج تم‌ها (مضامین اصلی) اقدام شده است. تحلیل محتوا ابزاری تحقیقاتی برای تعیین وجود واژه‌ها یا مفاهیم داخل متن‌ها یا مجموعه‌ای از متن‌ها است که شامل دو روش اصلی تحلیل موضوعی (تم) و تحلیل معنایی است. برای انجام این تحقیق که با استراتژی کیفی انجام شده است از فرم واریسی بسته و پیش‌سازمان‌یافته استفاده شده و جملات و عبارات منتخب به انضمام متن فارسی و آدرس در حوزه‌های منبعث از چارچوب نظری به‌عنوان

روش یا پیش‌نیاز درج گردید. در این پژوهش به‌منظور دستیابی به روایی^۱ هر چه بیشتر تحلیل محتوا در دو سطح جمله و بند انجام شده، در سطح اول، جملات دارای مضمون مرتبط با موضوع و در سطح دوم، نیز بندهای دارای مضمون (تم) مرتبط با موضوع، مورد تحلیل قرار گرفته است. لذا جامعه آماری این پژوهش، شامل متون مرتبط با شایستگی و جانشین‌پروری در نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های کتاب شریف نهج البلاغه می‌باشد.

بر مبنای چارچوب نظری پژوهش که در بخش پیشینه بدان اشاره شده است سؤالات تحقیق بر اساس مراحل شش‌گانه فرایند جانشین‌پروری به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است. که در بخش یافته‌ها می‌آید.

۳. یافته‌ها

نتایج تحلیل محتوای خطبه‌ها، حکمت‌ها و نامه‌های حضرت علی(ع) در کتاب شریف نهج البلاغه نشان داد که؛ امیرالمؤمنین امام علی(ع) در دوران کوتاه زمامداری خود اسوه و نمونه کاملی از پیاده‌سازی پارادایم اسلامی را به نمایش گذاشته و این امر در تمام شئون حکومتی آن حضرت خصوصاً در حوزه مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در دستگاه اداری به‌وضوح مشهود است. الگوی جانشین‌پروری حضرت الگویی چندوجهی و جامع دارد که در این بخش براساس چارچوب نظری مطرح‌شده در مباحث پیشین خصوصاً چارچوب شایسته‌سالاری و در الگوی شش مرحله‌ای مندرج در چارچوب نظری مورد بررسی قرار می‌گیرد:

سؤال اول: مرحله آماده‌سازی جامعه و حکومت برای استقرار جانشین‌پروری مدیران در نهج البلاغه شامل چه عناصر و رهیافت‌هایی است؟

«امام علی(ع) که دست‌پرورده مکتب اسلام است و از زلال وحی و قرآن سیراب گشته بر انتخاب افراد شایسته تأکید خاصی داشتند و اصولاً زوال دولت را در چهار مورد می‌دانست: ضایع کردن اصول و دستورات اصلی، پرداختن به مسائل فرعی و جزئی، مقدم داشتن فرومایگان و اراذل، عقب راندن شایستگان و افراد بافضیلت» (آمدی، ج ۱: ۸۶۴). تمامی اهداف حکومت علوی و تحقق حکمرانی خوب به نوعی بسته به رعایت این اصل مهم هستند. مادامی که افراد توانا، کاردان و لایق اداره امور را در دست نداشته باشند نمی‌توان به سمت اهداف حکومت علوی حرکت کرد (شاه‌آبادی و زرین‌نعل، ۱۳۹۴: ۷). در بیانات ایشان، تربیت چنین کارگزاران و شهروندانی بارزهای الهی و اهتمام به اصول مترقی و سازنده امر به معروف و نهی از منکر زمینه برپایی نظارت همگانی و آثار مثبت آن نظیر مدیریت دانش شهروندان و خبرگان را فراهم ساخته و این اصول با توجه به عنصر «مردم» در نظام اسلامی در مثنی سیاسی امام علی(ع) مشهود است.

سؤال دوم: شایستگی‌های کلیدی مدیران و کارگزاران نظام اسلامی در نهج‌البلاغه حاوی چه مواردی است؟

مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران از دیدگاه امام علی(ع) در جدول زیر درج شده است:

نشانیگر	نکات کلیدی	کدگذاری باز
خطبه/۳۴	...حق شما بر من، نصیحت و خیرخواهی برای شما و گردآوری و افزون ساختن خراج بیت‌المال شما و یاد دادن به شما است تا گرد نادانی نگردید و ادب آموختن به شماست.	- خیرخواهی برای مردم - عادل بودن
خطبه/۷۴	خدا رحمت کند کسی را که مراقب و مواظب پیرایند پروردگار خود شد و از گناهان خود بیمناک گردید، کاری نیک و صالح انجام داد.	- تقوی - غلبه بر هوای نفس
خطبه/۱۲۶	آیا به من دستور می‌دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم درباره امت اسلامی که بر آن‌ها ولایت دارم استفاده کنم؟ به خدا سوگند تا عمر دارم هرگز چنین کاری نخواهم کرد...	- عدالت محوری
خطبه/۱۳۱	...سزاوار نیست بخیل بر ناموس و جان و غنیمت‌ها و احکام مسلمین، ولایت و رهبری یابد و امامت مسلمین را عهده‌دار شود و ستمکار نیز نمی‌تواند رهبر مردم باشد که با ستم حق مردم را غصب و عطاهای آنان را قطع کند و نه کسی که در تقسیم بیت‌المال عدالت ندارد زیرا در اموال و ثروت آنان حیف‌ومیل داشته و گروهی را بر گروهی مقدم می‌دارد و رشوه‌خوار در قضاوت نمی‌تواند امام باشد زیرا که برای داوری با رشوه گرفتن حقوق مردم را پایمال و حق را به صاحبان آن نرساند و آن کس که سنت پیامبر(ص) را ضایع می‌کند لیاقت رهبری ندارد...	- دوری از بخل - دوری از رشوه - توجه به سنت‌های پیامبر
خطبه/۱۴۹	همانا پیشوایان مدیرانی هستند از سوی خدا تا مصالح و امور خلق او را به پادارند و از سوی او متصدی کارهای بندگانش باشند.	- توجه به خیر مردم - مسئولیت‌پذیری
خطبه/۲۱۲	... مردم! از سخیف‌ترین و بی‌ارزش‌ترین حالات متصدیان امور، در نظر مردمان صالح این است که گمان فخر دوستی و خودپسندی به آن‌ها برده شود و کارشان بر پایه تکبر و خودخواهی نهاده شده باشد؛ اما من از شما می‌خواهم که مرا با سخنان زیبای خود مستایید و با ظاهرسازی با من رفتار مکنید.	- خیرخواهی زبردستان - روابط سالم با زبردستان
نامه/۵	...چنین حقی برای تو نیست که با رعیت با استبداد و خودکامگی رفتار نمایی.	- پرهیز از استبداد
نامه/۱۲	من (مالک اشتر) را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم، از فرمان او اطاعت کنید، او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید.	- رعایت سلسله‌مراتب فرماندهی
نامه/۱۸ بدرفتاری تو را با قبیله (بنی تمیم) و خشونت با آن‌ها را به من گزارش دادند، ...پس مدارا کن ای ابوالعباس! امید است آنچه از دست و زبان تو از خوب یا بد، جاری می‌شود، خدا تو را بیامزد، چراکه من و تو در این گونه از رفتارها شریکیم. سعی کن تا خوش‌بینی من نسبت به شما استوار باشد و نظرم دگرگون نشود	- نیکی به مردم - کسب اطلاع از کارهای زبردستان

<p>۱۹/نامه</p> <p>... پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن</p>	<p>- رسیدگی به امور زیردستان</p> <p>- اعتدال و میانه‌روی در رفتار</p>
<p>۲۰/نامه</p> <p>اگر به من بگویند که در بیت‌المال خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت‌گیرم که کم‌بهره شده و در هزینه عیال، درمانی و سرگردان شوی.</p>	<p>- عدم بخشش خیانت به بیت‌المال</p>
<p>۲۱/نامه</p> <p>ای زیاد، از اسراف بپرهیز و میانه‌روی را برگزین...</p>	<p>- میانه‌روی</p>
<p>۲۶/نامه</p> <p>...و به او سفارش می‌کنم با مردم تندخو نباشد و به آن‌ها دروغ نگوید و با مردم به جهت اینکه بر آن‌ها حکومت دارد بی‌اعتنایی نکند... امانت‌داری کسی که امانت الهی را خوار شمارد و دست به خیانت آلوده کند و خود و دین خود را پاک نسازد، درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود و همانا! بزرگ‌ترین خیانت! خیانت به ملت و رسواترین دغل‌کاری، دغل‌بازی با امامان است.</p>	<p>- تقوی الهی</p> <p>- مهربانی با مردم</p> <p>- امانت‌داری</p>
<p>۲۷/نامه</p> <p>با مردم فروتن، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش، در نگاه‌هایت و در نیم‌نگاه و خیره شدن به مردم به‌تساوی رفتار کن... از مرگ و نزدیک بودنش بترسید... خدا را در راضی نگه‌داشتن مردم به خشم نیاور، زیرا خشنودی خدا جایگزین هر چیزی بوده اما هیچ چیز جایگزین خشنودی خدا نمی‌شود، نماز را در وقت خودش بجای آر...</p>	<p>- مهربانی با مردم</p> <p>- عدالت در رفتار</p> <p>- یاد مرگ</p> <p>- انجام فریضه نماز</p>
<p>۳۲/نامه</p> <p>... ای معاویه در کارهای خود از خدا بترس...</p>	<p>- امر به معروف</p>
<p>۳۳/نامه</p> <p>...در اداره امور خود هشیارانه و سرسختانه استوار باش، نصیحت دهنده‌ای عاقل، پیرو حکومت و فرمان‌بردار امام خود باش...</p>	<p>- ارائه مشاوره</p> <p>- رعایت فرمان‌برداری از مافوق</p>
<p>۳۸/نامه</p> <p>من بنده‌ای از بندگان خدا (مالک اشتر) را به سوی شما فرستادم... آنجا که با حق است، سخن او بشنوید و از او اطاعت کنید، اگر شما را فرمان کوچ کردن داد، کوچ کنید و اگر گفت بایستید، بایستید که او در پیشروی و عقب‌نشینی و حمله، بدون فرمان من اقدام نمی‌کند.</p>	<p>- ارتباط و هماهنگی با مافوق</p> <p>- خیرخواهی مردم</p> <p>- انتخاب مدیران لایق</p>
<p>۴۰/نامه</p> <p>پس حسابت را به من گزارش بده و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم، بزرگ‌تر و مهم‌تر است.</p>	<p>- اطاعت از مافوق</p> <p>- ایمان قلبی به ناظر بودن خدا</p>
<p>۴۵/نامه</p> <p>ای پسر حنیف!... من گمان نمی‌کردم که تو دعوت به مهمانی گروهی را بپذیری که مستمندان و تنگدستان ایشان از در رانده شوند و بی‌نیازان و توانگران آن‌ها دعوت شوند. اندیشه کن در کجایی؟ و بر سر کدام سفره می‌خوری؟ ...</p>	<p>- نظارت</p> <p>- ساده زیستی</p>
<p>۴۶/نامه</p> <p>...در مقابل اموری که آندوهناکت می‌کند از خدا باری بجوی و سختی و شدت را با نرمی و ملایمت بیامیز. بالت برای رعیت را پست کن (فروتن باش) و پهلویت را در برابر آنان نرم ساز (با ملایمت و نرمی با ایشان رفتار نما)...</p>	<p>- رعایت اصول اجتماعی</p> <p>- رعایت عدل و انصاف</p>
<p>۴۷/نامه</p> <p>شمارا به ترس از خدا سفارش می‌کنم، به دنیاپرستی روی نیاورید... شمارا، به ترس از خدا و نظم در امور زندگی و ایجاد صلح و آشتی سفارش می‌کنم...</p>	<p>- تقوی الهی</p> <p>- نظم در انجام امور</p>

<ul style="list-style-type: none"> - رعایت عدالت - مشورت - در دسترس مردم بودن 	<p>پس همانا برای والی چنین شایسته است که، حال و رفتار خود را درباره رعیت و اتباع خویش تغییر ندهد... که همانا از شما این حق بر عهده من است که هیچ رازی را، جز در اموری که مربوط به جنگ است، از شما پوشیده ندارم و هیچ چیزی را، جز در مورد اجرای احکام شرعی، بدون مشورت با شما انجام ندهم و حقی را از شما، از محل و از زمان ادای آن به تأخیر نینفکنم و آن را متوقف نسازم و این که شما در مورد حق در نزد من، باهم برابر و مساوی باشید.</p>	<p>نامه/۵۰</p>
<ul style="list-style-type: none"> - رعایت انصاف - امانت‌داری 	<p>با مردم به انصاف عمل نمایید و در برابر خواسته‌ها و حاجت‌های آنان شکبیا باشید که به‌راستی شما خزانه‌داران اموال رعیت و وکیلان امت و امامان اید.</p>	<p>نامه/۵۱</p>
<ul style="list-style-type: none"> - خودسازی - پرهیز از غرور - رعایت ارزش‌ها - رازداری - مشورت کردن با افراد سالم - رعایت اصول اخلاقی - برآوردن فوری نیاز مردم - حضور در بین مردم 	<p>...پس هوای نفس را در اختیار گیر و از آنچه حلال نیست خویشتن‌داری کن... مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش... زیرا مردم دودسته‌اند. دسته‌ای برادر دینی تواند و دسته‌ای دیگر در آفرینش شبیه تواند. اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، یا خواسته یا ناخواسته مرتکب خطایی می‌شوند، آنان را ببخشا و بر آنان آسان گیر. به مردم نگو به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود... پرهیز که در خودبزرگ‌بینی خود را همچون خدا بینداری و در شکوه خداوندی همانند او دانی... دوست‌داشتنی‌ترین چیزها نزد تو، در حق میانه‌ترین، در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد... از رعیت آنان که عیب خوترند از خود دور کن... مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است... بخیل را در مشورت کردن دخالت نده... تا می‌توانی با پرهیزکاران و راست‌گویان ببیوند... آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت بدان عمل کرده‌اند و ملت اسلام به آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند، بر هم مزن. و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زبان وارد می‌کند، پدید نیآور... سپس در امور کارمندان خود بیندیش و پس از آزمایش به کار آن‌ها بگمار؛ و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آن‌ها را به کارهای مختلف وادار مکن. هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار.</p>	<p>نامه/۵۳</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظارت بر زبردستان - هدایت زبردستان 	<p>به من خبر دادند که در هواپرستی چیزی فروگذار نکرده و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای، دنیای خود را با تباه کردن آخرت آبادان می‌کنی و برای پیوستن با خویشاوندان از دین خدا بریدی، اگر این خبر، درست باشد، شتر خانه‌ات و بند کفش تو از تو باارزش‌تر است و کسی که همانند تو باشد، نه لیاقت پاسداری از مرزهای کشور را دارد و نه می‌تواند کاری را به انجام رساند.</p>	<p>نامه/۷۱</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مهربانی - گشاده‌رویی 	<p>با مردم به هنگام دیدار و در مجالس رسمی و در مقام داوری، گشاده‌رو باش و از خشم پرهیز.</p>	<p>نامه/۷۶</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تجربه - شناخت از مدیران 	<p>فرمانروایی، میدان مسابقه مردان است.</p>	<p>حکمت/۴۴۱</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدالت محوری - پرهیز از ستمگری 	<p>...عدالت را بگستران و از ستمکاری پرهیز کن که ستم رعیت را به آوارگی کشاند.</p>	<p>حکمت/۴۷۶</p>

سؤال سوم- مرحله شایسته شناسی در نهج البلاغه شامل چه عناصر و رهیافتهایی است؟

«از دیدگاه نهج البلاغه، مدیریت خانواده زیربنای مدیریت هاست. اگر کودکی با انواع زشتی‌ها، بزهکاری‌ها، ضرب و شتم‌ها، دروغ‌گویی‌ها بزرگ شود محبت پدر و مادر را ننگرد، با عواطف و احساسات ارزشمند خانواده نیازهای روانی او تأمین نگردد، فردا که بزرگ شد و به دانش و تخصص دست‌یافت و از مدیران کشور به حساب آمد نمی‌تواند به ارزش‌ها توجه کند و در اداره کشور واقع‌گرا و ارزش‌گرا باشد زیرا با انواع کمبودها، انحرافات و کج‌روی‌ها رشد کرده است و کمبود عاطفه، کمبود محبت و کمبود ارزش‌ها او را انسانی تندخو، واپس‌گرا و غیرمنطقی تربیت کرده که در مدیریت‌های گوناگون انسان موفقی نخواهد بود» (دشتی، ۶۴). حضرت به مدیران ارشد خود رهنمون می‌دهد که مدیران کشورهای اسلامی را از خانواده‌های پاک و نیکوکار انتخاب کنند. از جمله در نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌نویسد: «سپس برای انتخاب نظامیان با خانواده‌های ریشه‌دار، دارای شخصیت حساب‌شده، خاندانی پارسا، دارای سوابقی نیکو و درخشان که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلندنظرند، روابط نزدیک برقرار کن، آنان همه بزرگواری را در خود جمع کرده و نیکی‌ها را در خود گردآورده‌اند».

«کارگزاران دولتی را از میان مردمی باتجربه و باحیاء، از خاندان‌های پاکیزه و باتقوا که در مسلمانی سابقه درخشان دارند انتخاب کن.» «سپس در امور نویسندگان و منشیان به‌درستی بیندیش و کارهایت را به بهترین آنان واگذار... مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان بر تیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش‌باوری خود تکیه نمایی، زیرا افراد زیرک با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی نظر زمامداران را به خود جلب می‌نمایند... برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار او را درمانده نسازد» (نامه/۵۳).

سؤال چهارم- مرحله شایسته پروری در نهج البلاغه شامل چه عناصر و رهیافتهایی است؟

امام علی (ع) جدا از آنکه خود یک الگو و اسوه کامل اخلاقی و رفتاری در مدیریت جامعه اسلامی است در نامه‌ها و خطبه‌های خود نیز از هیچ فرصتی برای آموزش و پرورش و الگوسازی برای مدیران و کارگزاران خود فروگذار نمی‌کند. «ای مردم! همانا سوگند به خدا من شمارا به عمل پسندیده‌ای تشویق نمی‌کنم جز آنکه در عمل کردن به آن از شما پیشی می‌گیرم و شمارا از گناهی باز نمی‌دارم جز آنکه پیش از نهی کردن، خود آن را ترک کرده‌ام» (خطبه/۱۷۵). در نامه ۱۸ پس از دریافت گزارش‌هایی از خشونت و بدرفتاری ابن عباس فرماندار بصره با قبیله بنی تمیم و در نامه ۱۹ پس از دریافت گزارش‌هایی از خشونت و قساوت یکی از فرمانداران نسبت به دهقانان مرکز فرمانداری‌اش به آنان سفارش می‌کند در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن.

در نامه به کارگزاران جمع‌آوری مالیات توصیه‌های عمیق و حکیمانه‌ای در جهت حفظ حقوق مردم و حتی حیوانات مطرح می‌فرماید از جمله: «در سر راه هیچ مسلمانی را نترسان، یا بازور از زمین او نگذر و

افزون تر از حقوق الهی از او مگیر. هرگاه به آبادی رسیدی در کنار آب فرود آی و وارد خانه کسی مشو، سپس با آرامش و وقار به سوی آنان حرکت کن تا در میانشان قرارگیری؛ به آن‌ها سلام کن و در سلام و تعارف و مهربانی کوتاهی نکن. سپس می‌گویی: «ای بندگان خدا! مرا ولی خدا و جانشین او به‌سوی شما فرستاده تا حق خدا را که در اموال شماست تحویل گیرم، آیا در اموال شما حقی است که به نمایندگی او بپردازید؟» و در حمایت از حقوق حیوانات می‌فرماید: «به چوپان سفارش کن تا بین شتر و نوزادش جدایی نیفکند و شیر آن را ندوشد تا به بچه‌اش زبانی وارد شود. در سوارشدن بر شتران عدالت را رعایت کند و مراعات حال شتر خسته یا زخمی را که سواری دادن برای او سخت است بنماید. آنها را در سر راه به درون آب ببرد و از جاده‌هایی که دو طرف آن علفزار است به جاده بی علف نکشاند و...» (نامه/۲۵).

در نامه ۳۱ به امام حسن مجتبی(ع) الگوی دقیقی از تربیت فرزند و جانشین را به نمایش می‌گذارد؛ این نامه به‌عنوان یک نظام‌نامه تربیتی و سیاست‌نامه حکومت‌داری از ارزش آموزشی بالایی برخوردار است. در بند اول امام به ناپایداری دنیا و انسان و دشواری‌های زندگی برای انسان اشاره می‌کند و در بند دوم روش و مراحل خودسازی را برای فرزند و جانشینش برمی‌شمرند. ترس از خدا، اندرزپذیری، مبارزه با هوای نفس، تقویت جان با حکمت و یقین و یاد مرگ، توجه به تاریخ گذشتگان و ساخت آخرت از جمله این رهنمودهاست.

در نامه دیگری پس از ضربت خوردن حضرت به پسران بزرگوارش وصیت کرده پندهای ارزشمندی در ترس از خدا، پرهیز از دنیاپرستی، حق‌گویی و حق‌طلبی، نظم در زندگی و اصلاح امور بین مردم، رعایت حقوق یتیمان، همسایگان، قرآن، نماز، خانه خدا، جهاد و امر به معروف و نهی از منکر مطرح می‌نماید (نامه/۴۷).

همچنین به مالک اشتر نخی می‌نویسد: «سپس در کارهای آنان به‌گونه‌ای بیندیش که پدری مهربان درباره فرزندش می‌اندیشد. نهان شدن از رعیت زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است بازمی‌دارد. همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند و در معاملات انصاف ندارند. ریشه ستمکاری‌شان را با بریدن اسباب آن بخشکان... حق را مال هرکسی که باشد نزدیک یا دور بپرداز و در این کار شکیباش... سپس در امور نویسندگان و منشیان به‌درستی بیندیش و کارهایت را به بهترین آنان واگذار... مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان بر تیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش‌باوری خود تکیه نمایی، زیرا افراد زیرک با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی نظر زمامداران را به خود جلب می‌نمایند... برای هریک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کار او را در مانده نسازد» (نامه/۵۳).

حضرت در باب روش تربیت و پرورش خود توسط پیامبر اکرم می‌فرماید: «پیامبر مرا در اتاق خویش می‌نشاند، درحالی‌که کودک بودم مرا در آغوش خود می‌گرفت و در استراحت گاه مخصوص خود

می‌خواهید، بدنش را به بدن من می‌چسباند و بوی پاکیزه خود را به من می‌بویاند و گاهی غذایی را لقمه لقمه در دهانم می‌گذارد. هرگز دروغی در گفتار من و اشتباهی در کردارم نیافت» (خطبه/۱۹۲).

سؤال پنجم- مرحله شایسته گماری در نهج البلاغه شامل چه عناصر و رهیافت‌هایی است؟

حضرت در انتصاب مدیران و فرماندهان در مناصب سیاسی، اداری و نظامی نیز از الگوی ویژه‌ای پیروی می‌کنند. این انتصابات گاهی باهدف گردش نخبگان و گسترش حلقه مدیریت جامعه صورت می‌گیرد. گاهی باهدف بهره‌گیری از توانایی‌های مدیر شایسته در جایگاهی مناسب‌تر انجام می‌شود و گاهی به‌منظور جایگزینی فردی شایسته به‌جای کارگزاری که عملکرد مطلوبی نداشته یا دچار انحراف شده است صورت می‌پذیرد. از جمله در نامه ۳۴ برای محمد ابن ابی بکر که مالک اشتر جایگزین وی در فرمانداری مصر شده است می‌نویسد: «به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به‌سوی محل فرمانداری‌ات ناراحت شده‌ای، این کار را انجام ندادم که تو در تلاش خود کند شدی یا انتظار کوشش بیشتری از تو دارم. اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است»؛ و یا هنگامی که در آستانه جنگ صفین یکی از افسران فداکار (عمرو بن ابی سلمه) را از فرمانداری فارس و بحرین عزل و به‌جای او نعمان بن عجلان را منصوب کرد؛ در نامه به او می‌نویسد: «تو را از فرمانداری آن سامان گرفتم که تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی و امانت را پرداختی. پس به‌سوی ما حرکت کن. .. دوست دارم در این جنگ با من باشی، زیرا تو از دلاورانی هستی که در جنگ با دشمن و برپاداشتن ستون دین از آنان یاری می‌طلبم. ان‌شاءالله» (نامه/۴۲).

همچنین در زمان انتصاب کارگزاران شایسته ضمن بیان و تشریح ویژگی و توانمندی‌های آنان در احکام انتصابشان از یک‌سو دلایل این انتصاب را برای مردم تحت ولایت شرح می‌دهد و از سوی دیگر شروع به کار را برای فرد منصوب تسهیل می‌نماید از جمله برای مردم مصر می‌نویسد: «من مالک اشتر پسر حارث» را بر شما و سپاه‌یانی که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید. او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود؛ نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است شتاب می‌گیرد» (نامه/۱۳).

همچنین حضرت در مواردی برای جبران ضعف‌های افراد شایسته مورد نظر آنان را زیر نظر دیگر افراد مجرب و معتمد به مسؤولیت می‌گماشت. از جمله زیاد ابن ابیه را بر اهواز و بصره با نظارت ابن عباس مأموریت داد و در دستورالعمل مدیریتی نیز به او هشدار داد: «اگر به من گزارش کنند که در بیت‌المال خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت‌گیرم که کم‌بهره شده و در هزینه عیال درمانی و خوار و سرگردان شوی» (نامه/۲۰).

در مواردی نیز در عزل و نصب‌ها و برکنار ساختن افراد ناشایسته با قاطعیت عمل می‌فرمود: از جمله در نامه به فرمانده نظامی خود «جریر بن عبدالله» که او را به شام فرستاده بود می‌نویسد: «هنگامی که نامه‌ام

به دستت رسید، معاویه را به یکسره کردن کار وادار و با او برخوردی قاطع داشته باش، سپس او را آزاد بگذار در پذیرفتن جنگی که مردم را از خانه بیرون می‌ریزد یا تسلیم شدنی خوارکننده...» (نامه/۸).

سؤال ششم - مرحله ارزیابی فرایند و نتایج جانشین پروری در نهج البلاغه شامل چه عناصر و رهیافت‌هایی است؟

«امیرالمؤمنین (ع) نه تنها اصل نظارت و ارزیابی را ضروری تلقی می‌کرد که خود نظارتی دقیق بر عملکرد کارگزارانش داشت و با عدالتی بی‌مانند آنان را مورد تشویق یا تنبیه قرار می‌داد و از والیان و مسؤولان خود می‌خواست تا این شیوه را به کار گیرند. مواردی در نهج البلاغه آمده است که در آن‌ها با کلمه «بلغنی» (به من خبر رسیده است) تعبیر نموده و این از وسعت توجه و عنایت حضرت به عملکرد کارگزاران و حضور بازرسان و ناظران او حکایت دارد» (نزهت، ۱۳۸۰: ۱۳).

شیوه‌های نظارت آن حضرت بر دستگاه اداری و رفتار کارگزاران ذیل عناوین زیر صورت می‌پذیرد:

الف) نظام ارزیابی عملکرد: بخش مهمی از الگوی نظارت و کنترل امام علی بر کارکنان بوروکراسی در قالب ارزیابی عملکرد ایشان و در چارچوب یک نظام مدیریت منابع انسانی دولتی جامع صورت می‌پذیرد. امام اصول و راهبردهای اساسی حکومت را در احکام صادره برای کارگزاران ترسیم کرده و مرتباً از خود ایشان گزارش عملکرد مطالبه می‌کند. بر مبنای این گزارش‌ها و نیز گزارش‌هایی که از سایر مجاری نظارت و بازرسی به دست امام می‌رسد اقدامات تنبیهی و تشویقی گوناگون و شیوه‌های اصلاح در امور را برای ایشان تبیین می‌نمایند. از جمله نامه‌های تشویقی به محمد ابن ابی بکر (نامه/۳۴)، عمر ابن ابی سلمه مخزومی و سعد بن مسعود ثقفی (ذاکری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲ به نقل از قدسی، ۱۳۹۰) و نامه‌های تنبیهی و عتاب‌آمیز به ابوموسی اشعری (نامه/۶۳)، زیاد ابن ابیه (نامه/۲۰)، مصقله بن هبیره شیبانی (نامه/۴۳)، منذر بن جارود عبدی (نامه/۷۱) و ابن عباس (نامه/۴۱) قابل ذکر است.

ب) تعیین بازرسان ویژه و بازرسان مخفی: امام علیرغم آنکه در برخی موارد شخصاً نظارت و کنترل امور را بر عهده می‌گرفت در مواردی نیز این وظیفه را به افراد دیگری که مورد اعتماد ایشان بودند واگذار می‌نمود. «در نامه‌ای به کعب بن مالک، فرماندار عین التمر مأموریت می‌دهد که به همراه جمعی از یارانش به شهرهای عراق سفر کرده و بر امور کارگزاران نظارت کند و گزارش بازرسی خود را به حضرت اعلام نماید» (مهاجرنیا، ۱۳۸۰: ۱۵۲). امام در کنار بازرسی‌های آشکار، برخی افراد مورد اعتماد را که عیون (چشم‌ها) می‌نامیدند جهت کنترل و نظارت مخفی بر کارگزاران حکومتی مأمور نموده و از آن‌ها گزارش‌هایی پیرامون عملکرد کارگزاران دریافت می‌نمود و نتیجه برخی از این بازرسی‌ها و گزارش‌ها را به خود کارگزاران بازخورد می‌دادند. از جمله در نامه به یکی از کارگزاران در سال ۴۰ هجری می‌فرماید: «از تو خبری به من رسیده که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده و امام خود را نافرمانی و در امانت خود خیانت کرده‌ای (نامه/۴۰)»؛

ج) شیوه‌های خودکنترلی: خودکنترلی در مدیران به قدری حائز اهمیت است که حضرت در زمان زعامت، همه کارگزاران خصوصاً یاران نزدیک خویش را به آن سفارش می‌نماید. سفارش مالک اشتر (نامه/۵۳) و محمد بن ابی بکر (نامه/۲۷) ناظر به این امر است. از جمله امام به مالک اشتر می‌نویسد: «مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که تو در کارهای حاکمان پیش از خود می‌نگری. نیکوترین اندوخته تو باید اعمال صالح و درست باشد».

د) نظارت همگانی: از مهم‌ترین راهکارهای عملی نظارت بر عملکرد حکومت و حاکمان، نظارت خود مردم به‌عنوان صاحبان اصلی حکومت است. امام علی(ع) والی را موظف می‌داند که در برابر افکار عمومی پاسخگو باشد به طوری که اگر مردم نسبت به عملکرد او شیهه و اشکالی داشتند باید برای آنها توضیح دهد و این کار موجب آمادگی حاکم و همگامی او با مردم و استواری جامعه در مسیر حق می‌شود و چنین وظیفه ای به منطه محترم شمردن حق نظارت مردم و حق سوال و انتقاد است(مروتی و رضایی، ۱۳۹۲: ۳۴). ایشان به این حق مردم یعنی نظارت بر کار حکومت تصریح کرده‌اند و به مردمی که با ایشان بیعت کرده بودند می‌فرمود: «آگاه باشید که حق شماست بر من که چیزی را از شما مخفی ندارم مگر در مسائل نظامی و امور جنگ (که قطعاً باید پوشیده بمانند) و یا این که کاری را مگر آنجا که حکم شرع در کار باشد، بدون در نظر گرفتن خواست و نظر شما انجام ندهم (نامه/۵۰)». امام علی در موارد متعددی بنا بر نظر و نظارت مردم بر کار حاکمان و والیان، حاکمان متخلف را عزل می‌کرد و این به معنای احترام به نظارت عمومی بر کار دولت است.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی و تبیین الگوی جانشین پروری مدیران و کارگزاران در حکومت امام علی(ع) انجام شده است. برای انجام این پژوهش ابتدا مبانی نظری جانشین پروری و شایسته‌سالاری در نظریه‌های جدید مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای شناسایی اندیشه‌ها و الگوهای نظری و عملی حکومت علوی نیز کتاب شریف نهج البلاغه به روش تحلیل محتوای کیفی بر اساس الگوی شش مرحله‌ای جانشین پروری (آماده‌سازی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و ارزیابی) بررسی شد؛ اما پیش از ورود به بحث لازم است بستر و شرایط زمینه‌ای حکومت امام علی(ع) مختصراً مورد اشاره قرار گیرد. در مطالعه تطبیقی حکومت امام علی(ع) و نگاه ساختاری به آن، توجه به عنصر سیادت ناشی از فتوحات اسلامی بسیار اهمیت دارد و فتوحات نقطه محوری هرگونه تحلیل ساختاری قدرت در چنین بستر اجتماعی و سیاسی که انتساب قومی و عشیره‌ای از یک‌سو و سوابق مبارزاتی و مجاهدت در کنار پیامبر در سال‌های آغازین حکومت اسلامی، عوامل اصلی تعیین‌کننده در اعطای پست‌های نظامی و سیاسی و اداری بوده است و این امر در دوره خلفای پیشین خصوصاً خلیفه سوم پررنگ‌تر از قبل شده و بسیاری از والیان حکومت به‌رغم ناشایستگی و انحرافات و سوابق نامطلوب صرفاً

به واسطه ارتباط نسبی و سببی با خلیفه در پست‌های خود منصوب شده بودند، ایجاد تحول مبتنی بر شایسته‌سالاری در نظام اداری حرکتی عظیم و پرهزینه برای امام علی(ع) به‌شمار می‌رفت. خاصه آنکه تغییر در ساختارهای ذهنی و اجرایی شکل گرفته در دوره‌های پیشین مقاومت‌های فراوانی را در جامعه اسلامی آن روز در برابر حکومت نوپای امام به وجود آورد که جنگ‌های جمل و صفین مهم‌ترین جلوه‌های این مقاومت‌هاست.

نتایج این پژوهش به لحاظ مراحل مورد بررسی در پنج مورد با پژوهش ذاکری و همکاران (۱۳۹۴) که مبتنی بر ماجرای خلیفه‌اللهی آدم(ع) انجام گرفته مشترک است اما به لحاظ ترتیب مراحل با آن پژوهش تفاوت دارد. دلیل این تفاوت را می‌توان در الگوی تحلیل محتوای به کار گرفته در این دو پژوهش تفسیر کرد. شایستگی‌های استخراج شده در این پژوهش در برخی موارد مانند تقوی الهی، عدالت محوری، مهربانی و خیرخواهی برای مردم، ویژگی‌های اخلاقی و ساده‌زیستی، دانش و تجربه، خودسازی و تزکیه با برخی از پژوهش‌های دیگر انجام شده در این حوزه اشتراک دارد (بنیادی نائینی و کامیپوروی، ۱۳۹۲؛ و ۱۳۹۳: ۸۵؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۳: ۵۴؛ نصراصفهانی و نصراصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۵۳؛ نادر بیگدیلو و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۴-۱۳۷؛ قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۲: ۲۲). با این تفاوت که پژوهش‌های یاد شده شایستگی‌های استخراج شده را در قالب مؤلفه‌های کلیدی طبقه‌بندی و محدود کرده‌اند در حالی که در این پژوهش شایستگی‌های استخراج شده در قالب کدهای باز ارائه شده است. با جمع‌بندی مطالب این پژوهش می‌توان الگوی جانشین‌پروری علوی را در قالب نمودار زیر نمایش داد:



الگوی شایستگی‌ها می‌تواند در حوزه‌های گوناگون سازمانی مورد استفاده قرار گیرد؛ از جمله در جذب، گزینش، به‌کارگیری مدیران، در آموزش و پرورش و توسعه قابلیت‌های مدیریتی و در ارزیابی شایستگی‌های

- مدیریتی و مواردی از این دست. بر اساس مدل فوق و نتایج این پژوهش موارد زیر جهت ارتقاء سطح فعالیت‌های جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در نظام اداری پیشنهاد می‌گردد:
- ۱) الگوی طراحی شده مورد بررسی و تصویب مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گیرد. سپس این الگو مکانیزمی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دولتی ایران قرار گیرد.
 - ۲) برای استقرار و عملیاتی کردن الگوی به‌دست آمده طراحی ابزارهای سنجش، تهیه دستورالعمل شیوه ارزیابی و آموزش و تربیت ارزیابان صورت گیرد.
 - ۳) فرهنگ شایسته‌سالاری و ضابطه‌مندی به‌جای روابط برخاسته از همبستگی‌های قومی، سیاسی و خانوادگی ترویج گردد.
 - ۴) مدل‌های شایستگی جامع‌نگر بر اساس مکارم اخلاق اسلامی و علوی تدوین گردد.
 - ۵) به بررسی‌های پیش از استخدام و شرایط خانوادگی توجه شده و از اتکا صرف بر تجارب ارزیابان و مصاحبه‌کنندگان پرهیز گردد.
 - ۶) امکان لازم جهت برنامه‌ریزی و اجرا و برگزاری کانون ارزیابی به‌عنوان رویکرد ارزیابی مدیران مبتنی بر شایستگی‌های مدیریتی صورت پذیرد. کانون ارزیابی عبارت است از ارزشیابی استاندارد شده رفتار داوطلبان مبتنی بر شایستگی‌ها و تمرین‌های شبیه‌سازی شده.
 - ۷) جانشینان به شکل مناسبی و با در نظر گرفتن کرامت انسانی جانشین و مدیر قبلی به‌کارگماری شوند.
 - ۸) مکانیسم‌های ارزیابی همه‌جانبه و ارزیابی‌های عملکرد مستمر و دقیق و واقعی در خصوص مدیران و استعدادهای جانشین به کار رود.

منابع

- نهج البلاغه. (۱۳۸۹). ترجمه محمد دشتی. قم: انتظار سبز.
- آقاجانی، آرش. (۱۳۸۵). «تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه امام علی(ع) در نهج البلاغه». فصلنامه اندیشه صادق. شماره ۲۴: ۲۷-۶۰.
- آمدی، عبدالواحد بن محمد. (بی‌تا). **تصنیف غررالحکم و درر الکلم**. قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۴). **مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران تهران**. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- احمدی، سید علی‌اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر، محمد جواد و فاضلی کبریا، حامد. (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM». فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. سال ۱۷، شماره ۶۴: ۲۷-۵۵.
- بنیادی نائینی، علی و کامفیروزی، محمدحسن. (۱۳۹۲). «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج البلاغه با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری». **مجله نظارت و بازرسی**. سال ۷، شماره ۲۴: ۷-۲۶.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۱). **روشن‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**. چاپ اول. تهران: انتشارات صفار.
- ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل؛ لطفی، هادی (۱۳۹۰). «تبیین الگوی پاسخگویی و نظارت در حکومت علوی از منظر رابطه بوروکراسی و دموکراسی». فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. سال ۲، شماره ۴: ۱-۱۸.
- ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۳۹۴). «تبیین مدل جانشین‌پروری مدیران با بهره‌گیری از داستان خلیفه‌اللهی آدم(ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت‌الله جوادی آملی». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. سال ۲۳، شماره ۱: ۴۱-۶۴.
- شاه‌آبادی، ابوالفضل و زرین نعل، زینب. (۱۳۹۴). «رعایت اصول حکومت علوی بسترساز تحقق اهداف حکومت اسلامی». فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، سال ۳، شماره ۱۰: ۱-۲۲.
- قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۲). «الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه امام علی(ع)». فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. شماره ۱۵: ۱۷-۲۲.
- کروسل، جان و پلانوکلاک، ویکی. (۱۳۸۹). **تکنیک‌های تحقیق تلفیقی**. ترجمه عباس زارعی و محسن نیازی. چاپ چهارم. تهران: نشر سخنوران.
- مرزوقی، رحمت‌اله؛ ترک‌زاده، جعفر و پیروی‌نژاد، زینب. (۱۳۹۴). «تدوین و اعتباریابی الگوی رهبری معنوی اسلامی در سازمان از منظر نهج البلاغه». فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه. سال ۳، شماره ۱۲: ۱۲-۴۳.

- مروتی، سهراب و رضایی، زهرا. (۱۳۹۲). «شاخص‌های ارتباط مطلوب مردم با زمامدار در نهج البلاغه». فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه». سال ۱، شماره ۱: ۲۵-۳۷.
- موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم. (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه». اندیشه مدیریت. سال ۳، شماره ۱: ۱۰۳-۱۳۲.
- مهاجرنیا، محسن. (۱۳۸۰). «ساختار حکومت امام علی(ع)». دانشنامه امام علی(ع) زیر نظر علی اکبر رشاد، به اهتمام پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی. چاپ اول: ۱۰۹-۱۶۵.
- نادریگدیلو، آریان؛ ملکوتی، محمدجواد و موسوی، سیدمحسن. (۱۳۹۳). «ویژگی‌های شاخص در گزینش فرماندهان از دیدگاه امام علی(ع)». مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. سال ۷، شماره ۱: ۱۱۷-۱۴۰.
- نزهت، ابراهیم. (۱۳۸۰). «اولویت‌ها و حساسیت‌ها در مدیریت امام علی(ع)». دانش مدیریت. سال ۱۴، شماره ۵۳: ۱۹-۳۰.
- نصراصفهانی، مهدی و نصراصفهانی، علی. (۱۳۸۹). «شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی(ع)». فصلنامه معرفت سیاسی. سال ۲، شماره ۲: ۱۴۱-۱۶۰.
- Byham, W.C.; Nelson, G. and Pease, M. (2002). "Cultivating leaders with an acceleration pool", **Health Forum Journal**, 28-30.
- Crandell, L. T.; Corinne, H. and Vander zanden, J. W. (2008). **Human Resource Development**, London, Mc Graw Hill.
- Fulmer R. M. and Conger, J. A. (2004). "Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage", New York.
- Johnson, G.L. and Brown, J. (2004). "Workforce planning not a common practice, IPMA-HR study finds". **Public Personnel Management**, 33(4): 379.
- Karaevli, A. and Hall D. T. (2003). "Growing leaders for turbulent times: Is Succession Planning Up to the Challenge?". **Organizational Dynamic**, Vol. 32, No. 1: 62-79.
- Pattan, J. E. (2006). "Succession management, 2: management selection" in Tung-Chun Huang (Eds) Succession management systems and human resource outcomes. **International Journal of Manpower**, Vol. 22, No. 8: 736-747.
- Romejko, M. A. (2008). "Key characteristics of succession planning program at a government research center", A dissertation for the degree of doctor of education in organizational leadership, United State, Pepperdine University.
- Rothwell, W. J. (2005). Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within, American Management Association, New York.
- Rothwell, W. J. (2010). "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th edition, New York, American Management Association.

- Weigel, N. (2006). “**Developing Leadership capacity by creating succession management system**”, Dissertation for MA degree in Leadership and Training, Royal Roads University.
- Wolfe, R.A. and Putler, D. S. (2012). “How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups?” **Organization Science**, 13: 64-80.