

تاریخ دریافت: ۹۰/۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۰/۵/۸

## جایگاه تشویق و تنبیه در مدیریت علوی علیه السلام با تأکید بر نهج البلاغه

مهدی مردانی<sup>۱</sup>

۱۵۳

### چکیده

یکی از وظایف مهم یک نظام اداری کارآمد، ارزش‌گذاری عملکرد نیروهای انسانی و تفکیک بین کارکنان متعهد و متخلف است. موضوع در نظام اداری حکومت علی علیه السلام مورد توجه بوده است. ایشان بر اساس نوع عملکرد کارگزاران و مدیران حکومتی، آنان را مورد تشویق و یا تنبیه قرار می‌داد. آنچه در این مقاله سامان یافته است بررسی جایگاه تشویق و تنبیه در سخن و سیره مدیریتی امام علی علیه السلام است که از ابعاد مختلف بدان نگریسته شده است. آداب، گونه‌ها و حوزه‌های تشویق و تنبیه در مدیریت علوی از جمله عناوینی است که در این نوشتار مطرح است.

### واژه‌های کلیدی:

تشویق، تنبیه، مدیریت، امام علی علیه السلام، نهج البلاغه.

## مقدمه

تشویق و قدردانی از کارکنان کوشا و خدوم و نیز تنبیه و مجازات کارمندان کاهل و شرور، از مختصات مهم یک نظام اداری به سامان است که در حکومت پنج ساله امیرالمؤمنین علیه السلام تبلور ویژه‌ای داشته است. به خصوص آنکه رهبری و مدیریت امام علی علیه السلام - به عنوان نمونه‌ای عملی و تجربه شده - جایگاه خاصی در مدیریت اسلامی دارد و اندیشه و سیره حکومتی ایشان الگوی مناسبی برای دولت مردان و مسئولان نظام اسلامی است.

پیشوای عدالت خواهان پس از نظارت و حسابرسی دقیق از کارگزاران، به ارزش‌گذاری عملکرد آنان می‌پرداخت و با تشویق و تنبیه بین افراد نیکوکار و بدکار تفاوت قائل می‌شد. ایشان کارگزاران متجاوز را با صلابت و عدالت مجازات می‌نمود و از مسئولان متعهد با رحمت و شفقت قدردانی می‌کرد.

با این همه، تشویق و تنبیه در مدیریت علوی تک ساحتی و ناظر به یک حیطة خاص مدیریتی نبود، بلکه قلمرویی فراگیر داشت و مشمول تمام عرصه‌های جامعه اسلامی می‌گردید. چنان‌که حوزه‌هایی چون سیاست، اقتصاد، اجتماع و نظامی جزو قلمرو و گستره اجرای اصل تشویق و تنبیه بودند و امام علیه السلام در تمام این حوزه‌ها به تشویق متعهدان و تنبیه متخلفان می‌پرداخت.

## روش تحقیق

این پژوهش با روش توصیفی - تحلیلی و با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شده است. در این مقاله، ابتدا مجموعه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه با تأمل مطالعه گردیده، بر اساس کلید واژگانی مشخص فیش‌برداری شدند. سپس با قرار دادن هر فیش تحت عنوانی خاص آن‌را ذیل یکی از عناوین اصلی مقاله طبقه‌بندی نمودیم. آنگاه با تحلیل و تبیین مطالب، به تدوین آن در یک نظام منطقی و علمی پرداختیم. گفتنی است تأکید اصلی بحث در این نوشتار بر کلمات امام علی علیه السلام در نهج البلاغه بوده

است که در برخی موارد به سخنان حضرت در سایر منابع نیز استناد شده است.

## تعاریف

«تنبیه» در لغت به معنای آگاه کردن و بیدار کردن (دهخدا، ذیل ماده تنبیه) است و در اصطلاح عبارت است از:

«ارائه یک محرک آزار دهنده به دنبال یک رفتار نامطلوب برای کاهش آن رفتار» (سیف، ۱۳۸۳، ۲۴۶)

و «تشویق» در لغت به معنای برانگیختن و به شوق آوردن است و در اصطلاح عبارت است از:

«ارائه یک محرک خرسند کننده به دنبال یک رفتار مطلوب برای افزایش و تقویت آن رفتار» (همان)

بنابراین باید دقت داشت که تشویق و تنبیه پس از انجام عمل تحقق می‌یابد، نه پیش از عمل؛ و به رفتار و یا گفتاری که قبل از انجام عمل صورت می‌پذیرد و معمولاً نقش بازدارنده یا تحریک کننده دارد، «ترهیب» و «ترغیب» اطلاق می‌گردد.

اما مقصود از «مدیریت علوی» تمام اصول، مبانی و شاخص‌های مدیریتی است که توسط امام علی علیه السلام در حوزه‌های مختلف جامعه اجرا گردیده و در قالب سخن و سیره ایشان انعکاس یافته است.

## هدف از تشویق و تنبیه

از نگاه امام علی علیه السلام هدف از تشویق و تنبیه، تربیت و اصلاح انسان است، چنان‌که حضرتش در کلامی شیوا از نقش تشویق و تنبیه در اصلاح و تربیت آدمی سخن گفته و فرمود:

«اصلاح کردن نیکان با گرمی داشتن آنهاست و اصلاح کردن

بدکاران با تأدیب (تنبيه) آنان» (اربعی، ۱۳۸۱ق. ۲/ ۳۴۹)

ایشان همچنین در کلامی دیگر تنبیه را مایه اصلاح انسان دانسته و

فرمودند:

«هرکه با خوشرفتاری اصلاح نشود، با کيفر کردن اصلاح

می‌شود.» (آمدی، ۱۳۶۶، ج: ۱۰/ ۱۷۳)

بنابراین، تنها تشویق‌ها و تنبیه‌هایی کارآمد و مفید است که در جهت

تأمین این هدف صورت گیرد و اندازه، انواع و ابزارهای آن بر اساس هدف

اصلاح و تربیت ترسیم گردد، در غیر این صورت آسیب‌های زیانباری متوجه

جامعه اسلامی می‌شود.

### ضرورت تشویق و تنبیه

بدون تردید در نظامی که بر پایه عدالت بنا نهاده شده است، قدردانی از

نیکوکار و مجازات خلاف‌کار امری ضروری و بایسته است. زیرا وقتی حاکم

و مدیر جامعه اسلامی رفتارهای شایسته را نادیده انگارد و از اعمال ناشایست

چشم‌پوشد، در واقع میان امانتدار و خیانتکار مساوات برقرار کرده‌است. این

(برابری میان خدمت‌گزار و تباهاکار) انگیزه نیک‌کردار را سست می‌کند و

رغبت بدکردار را می‌افزاید. بر این اساس، امیرمؤمنان علیه السلام در سفارش به

فرماندار ارشد خود (مالک اشتر) بر این اصل مدیریتی توجه داده و فرموده

است:

«[و نباید] نیکوکار و بدکار در برابرت یکسان باشند، که این

کار نیکوکار را در انجام کار نیک بی‌رغبت، و بدکار را در بدی

ترغیب می‌کند.»

از سوی دیگر، قدردانی از کارهای ارزشمند، پیشگامان را به تلاش مضاعف





برمی انگیزاند و درماندگان و ناتوانان را به حرکت و رشد مایل می کند. از این رو، حضرت در عهدنامه مالک اشتر بر تأثیر روانی تشویق و تنبیه نیز تأکید کرده و فرموده است:

«پس آرزوهای سپاهیان را برآور و همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را برمی انگیزاند، و ترسوها را به تلاش وامی دارد. (همان)

## ۱- آداب تشویق و تنبیه در مدیریت علوی

اگر در یک سازمان یا نظام اداری، برنامه درست و کارآمدی برای ارزش‌گذاری منابع انسانی وجود نداشته باشد، نیروهای انسانی انگیزه‌ای برای تأمین اهداف آن سازمان نخواهند داشت و نظام اداری فاقد اثربخشی و کارآمدی لازم خواهد بود. از این رو در مدیریت علوی برای تشویق و تنبیه، آداب و شرایطی لحاظ گردیده است که رعایت آنها موجب بالندگی تشویق و بازدارندگی تنبیه می‌شود.

مرکز تحقیقات کامپیوتر علوم اسلامی

### ۱-۱: رعایت اعتدال و میانه‌روی

رعایت اعتدال و میانه‌روی در تشویق و تنبیه - همانند هر کار دیگر - امری بایسته است. زیرا اگر تشویق و تنبیه از حد و اندازه خود فراتر یا فروتر رود، زیانبار بوده و موجب تباهی و فساد می‌شود. چنان‌که زیاده‌روی در سرزنش - که یکی از گونه‌های تنبیه است - نه تنها موجب بازدارندگی نمی‌شود، بلکه پیامدهای ناگواری را به دنبال خواهد داشت. چنان‌که امیرالمؤمنین علیه السلام فرمود:

«زیاده‌روی در سرزنش، آتش لجاجت را برمی افروزد.» (آمدی،

همان، ح ۴۵۰۷)

ایشان همچنین با اشاره به دیگر آفات افراط در سرزنش فرمود:

«در عتاب و سرزنش [خطاکار] زیاده روی نکن، زیرا آن کینه تیزی و دشمنی را به دنبال می آورد.» (حرانی، ۱۴۰۴، ۸)

امام علی علیه السلام در سخنی حکیمانه، افراط و تفریط در تشویق را نیز نکوهش کرده و فرمود:

«ستایش بیش از شایستگی، چابلوسی؛ و کمتر از آنچه لازم است درماندگی یا حسادت است.» (نهج البلاغه، ح: ۳۴۷)

ایشان در سفارش به مالک‌اشتر نیز بر این نکته تأکید کرده و در باب تنبیه محتکرین فرمود:

«کسی که پس از منع تو احتکار کند، او را کیفر ده تا عبرت دیگران شود، اما در کیفر او اسراف نکن.» (همان، ن: ۵۳)

## ۲-۱: التزام به موضوع تشویق و تنبیه

در یک نظام اداری اسلامی، مدیری که متولی تشویق و تنبیه کارکنان و کارمندان است، باید مراقب باشد که خود نسبت به آنچه تشویق و تنبیه می‌کند، ملتزم باشد و پیش از دیگران و بیش از آنها در انجام کارهای شایسته و ترک اعمال ناشایست کوشا باشد. زیرا غفلت از این نکته موجب می‌شود که قدردانی و مجازات وی اثری نداشته، بدنامی و بدگمانی دیگران را به دنبال آورد. از این رو امام علی علیه السلام به عنوان مدیری الگو و نمونه، التزام عملی خود به آنچه دعوت کرده است را بیان می‌دارد و خطاب به مردم می‌فرماید:

«ای مردم، به خدا قسم شما را به طاعتی ترغیب نمی‌نمایم جز اینکه خود به عمل به آن از شما پیشی می‌گیرم، و از گناهی باز نمی‌دارم مگر اینکه قبل از شما از آن باز می‌ایستم.» (همان، خ: ۱۷۵)



ایشان همچنین کسی که دیگران را به خاطر کارهای ناپسند ملامت می‌کند اما خودش به آن مبتلاست، توبیخ کرده و فرمود:

«چگونه دیگری را به گناهی سرزنش می‌کند که خود مانند آن را مرتکب شده.» (همان، خ: ۱۴۰)<sup>۱</sup>

### ۳-۱: رعایت عدالت و انصاف

بدیهی است که اقتضای تنبیه و مجازات، رفتار ناملایم و خشونت بار است. لکن باید توجه داشت که مجازات یک فرد خطا کار به معنای نادیده انگاشتن و یا کوچک شمردن نیکی‌ها و خوبی‌های او نیست، بلکه باید در کنار متذکر شدن نقاط ضعف، به نقاط مثبت وی نیز توجه نشان داد. چنان که سیره امام علی علیه السلام گواه صدق این ویژگی است و ایشان در هنگام مجازات و تنبیه نیز ذره‌ای از انصاف و عدالت فروگذاری نمی‌کردند.

به عنوان نمونه، هنگامی که یکی از بستگان امام علیه السلام با زمان‌شناسی و عدم توجه به موقعیت ایشان، از چگونگی غضب خلافت سؤال کرد، حضرت با سخنی کنایه‌آمیز او را ملامت کرده و سرزنش نمود، با این همه حقوق وی را محترم شمرده، از پاسخ به سؤال وی خودداری نکردند:

«فرمود: ای برادر اسدی! بر مرکبی سوار شده‌ای که تنگش سست است و لغزان [مضطرب و دست‌چاهی] و زمام آن را رها کرده‌ای به هر جای که خواهد برود [نابجا سخن می‌گویی] با این حال تو را حق خویشاوندی و پرسیدن است و بی‌گمان طالب دانستی، پس بدان که آن زورگویی و خودکامگی که در امر خلافت با ما نمودند - در حالی که ما به نسب برتر از آنها بودیم و با رسول الله صلی الله علیه و آله پیوند استوارتری داشتیم - بدان سبب بود، که امر

۱. نظیر این کلام را حضرت در حکمت ۳۵۳ نهج البلاغه نیز بیان داشته و فرمود: «بزرگترین عیب آن است که آنچه که مانند آن در تو باشد را عیب شماری.»



خلافت مقامی رغبت افزاست. گروهی سخت بدان آزمند شدند و گروهی سخاوت ورزیدند و از آن چشم پوشیدند.» (همان، خ: ۱۶۲).

#### ۴-۱: رعایت تناسب و سنخیت

یکی از آدابی که بیشتر در خصوص تنبیه کارایی دارد، رعایت تناسب مجازات با عمل شخص خطاکار و سنخیت آن با شخصیت وی است. بدین معنا که شدت و ضعف، میزان و مقدار و نوع مجازات در نظر گرفته شده، باید نسبت به افراد مختلف تفاوت کند. چنان که تنبیهی که برای افراد دانا و فرهیخته در نظر گرفته می‌شود، باید کنایی و غیرمستقیم و برای افراد جاهل و نادان صریح و مستقیم باشد. چنان که امیرمؤمنان علی علیه السلام فرمود:

«کیفر عاقلان اشاره و کیفر نادانان صراحت است.» (آمدی، همان، ۶۲۵۰)

از منظر امام علیه السلام بین مجازات برادر دینی با شخص بیگانه‌ای که هیچ رابطه و محبتی با وی نبوده است، تفاوت وجود دارد و نحوه برخورد با برادر ایمانی باید کریمانه و با احترام باشد:

«برادرت را با نیکی کردن سرزنش کن، و شرش را با بخشش به او بازگردان.» (نهج البلاغه، ح: ۱۵۸)

افزون براین، سیره عملی امیرالمؤمنین علیه السلام نیز حکایت‌گر روش‌های متفاوتی است که حضرت در مجازات کارگزاران و مدیران حکومتی خود به کار می‌بستند. به‌عنوان نمونه وقتی به امام علیه السلام خبر رسید که کارگزار ایشان در بصره (عثمان بن حنیف) در مجلسی شرکت کرده که شایسته وی نبوده است، حضرت در نامه‌ای به وی می‌نویسد:

«ای پسر حنیف! به من خبر رسیده که مردی از جوانان بصره



تو را به مهمانی فرا خوانده و تو نیز بدانجا شتافته‌ای. سفره‌ای  
 رنگین برایت افکنده و کاسه‌ها پیشت نهاده. هرگز نمی‌پنداشتم  
 که تو دعوت مردمی را اجابت کنی که بینوایان را از در می‌رانند  
 و توانگران را بر سفره می‌نشانند...» (همان، نامه ۴۵)

نکته قابل توجه آنکه حضرت با عبارت «و ما ظَنَنْتُ أَنْكَ تُجِيبُ...» گمان  
 نمی‌کردم که [همچون تویی] اجابت کند. در واقع اشاره داشتند که این توقع  
 و انتظار نسبت به جایگاه و موقعیت او بوده است و با توجه به شخصیت و  
 منزلت «عثمان بن حنیف» بود<sup>۱</sup> که او را به‌خاطر حضور در چنان مجلسی  
 ملامت کردند.

همچنین، نامهٔ توبیخ‌آمیز امام علیه السلام به «کمیل بن زیاد» فرماندار شهر  
 هیت، در مقایسه با نامه‌های تند و ملامت‌گر ایشان نسبت به دیگر عاملان و  
 فرمانداران، نمونه دیگری از تفاوت روش امام علیه السلام در تنبیه کارگزاران خطاکار  
 به حساب می‌آید. (نهج البلاغه، نامه ۶۱)

## ۵-۱: تعلق تشویق و تنبیه به عمل

یکی دیگر از آدابی که رعایت آن در تشویق و تنبیه اهمیت دارد، تعلق  
 تشویق و تنبیه به عمل نیک و بد انسان است، نه شخص و شخصیت او؛ یعنی  
 اگر کسی رفتار ناپسندی را مرتکب شد، تنها این عمل ناشایست اوست که  
 مستحق کیفر است، نه شخصیت او؛ و نباید به‌دلیل کردار زشتش شخصیت  
 او را تخریب کرد. چنان‌که در جنگ صفین، وقتی امیرمؤمنان علیه السلام شنید که  
 گروهی از اصحابش شامیان را دشنام می‌گویند، آنان را از این رفتار برحذر  
 داشت و فرمود:

۱. عثمان و برادرش سهل بن حنیف هر دو از اصحاب رسول خدا صلی الله علیه و آله و تا آخر عمر شیعه و دوستدار  
 امیرالمؤمنین علیه السلام بودند. از این رو رجال‌شناسان در نیکی این دو برادر اختلاف و تردید نداشته، آنها  
 را مورد وثوق و اطمینان می‌دانند. فیض الاسلام، ترجمه نهج البلاغه، ص ۹۶۶.

«دوست ندارم که شما دشنام دهنده باشید ولی اگر به توصیف اعمال و بیان حالشان پردازید، سختتان به صواب نزدیک‌تر و عدرتان پذیرفته‌تر است.» (همان، خ: ۲۰۶)

امام علیؑ در این سخن تأمل برانگیز به ما می‌آموزد که اگر حتی دشمن نیز به اذیت و آزارمان پرداخت تنها عمل ناشایست او را نکوهش کنیم و از اهانت به شخصیت او خودداری نماییم.

## ۲- گونه‌های تشویق و تنبیه در مدیریت علوی

چنان‌که اشاره شد، هدف از تشویق و تنبیه در مدیریت علوی اصلاح و تربیت انسان است. این هدف مهم و ارزشی ملزومات و شرایطی دارد که یکی از آنها انتخاب شیوه و روش مناسب است. چنان‌که روش‌های تشویق و تنبیه، به تناسب موقعیت و یا شخصیتی که مستحق قدردانی و مجازات است، تغییر کرده و متفاوت می‌گردد. از این‌رو آشنایی با انواع و گونه‌های تشویق و تنبیه و نیز آگاهی از نحوه انتخاب و اجرای آنها در مدیریت علوی از دیگر مباحث مهم است.

### ۲-۱: رفتاری

یکی از روش‌های تشویق و تنبیه که در مدیریت علوی به کار بسته شده است، تشویق و تنبیه رفتاری است که با توجه به گزاره‌های علوی در نهج‌البلاغه، بیشترین کاربرد و استفاده این‌گونه، در تنبیه و مجازات بوده است. امام علیؑ در مواجهه با شرایط و موقعیت‌های حساس و نیز در مواضعی که رفتار سر زده از اشخاص فراتر از حد و اندازه مورد توقع بوده است به تنبیه رفتاری و بدنی آنان می‌پرداخت.

در مثل، وقتی در حوزه مسائل اقتصادی و بیت‌المال تخلفی صورت می‌گرفت، حضرت شدت عمل بیشتری نشان داده، به تنبیه بدنی فرد خطا کار



می پرداخت. چنان که وقتی برادر امام علیه السلام، عقیل بن ابیطالب درخواست سهم بیشتری از بیت‌المال نمود و بر این خواهش اصرار ورزید، امام علیه السلام با نزدیک کردن آهن گداخته به بدنش او را تنبیه کرده و متوجه اشتباهش نمود:

«به خدا که عقیل را در هنگامه ننگدستی دیدم که چیزی از گندم شما را از من می‌طلبید... عقیل با تأکید و اصرار خواسته‌اش را مطرح می‌ساخت و تقاضایش را پیاپی باز می‌گفت. نخست چنان به گفته‌هایش گوش سپردم که پنداشت دینم را به او می‌فروشم و راه خود را و می‌نهم و همراه او می‌شوم. پس پاره آهنی را تافتم و به بدنش نزدیک کردم، تا عبرت آموزد. چونان بیماری در بستر به فغان آمد، تو گویی که آهن تفتیده‌اش می‌گدازد.» (همان، خ: ۲۲۴)

ایشان همچنین در سفارش به مالک اشتر، تأکید کردند که هرگاه یکی از نزدیکان وی دچار لغزش شده و دست به خیانت زد، او را مجازات بدنی نماید:

«و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن، اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر [بدنی] کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن» (همان، ن: ۵۳).

## ۲-۲: گفتاری

یکی دیگر از گونه‌های تشویق و تنبیه در مدیریت علوی که کاربرد و کارایی آن بیشتر از گونه نخست بوده است، تشویق و تنبیه گفتاری است. امیرالمؤمنین علیه السلام در بسیاری از موارد، برای تشویق و تنبیه افراد از بیان و



سخن بهره می‌گرفت و با مدح و ستایش و یا توبیخ و سرزنش به قدردانی و یا مجازات آنان می‌پرداخت.

به عنوان مثال، زمانی که سپاهیان امام علیه السلام از جهاد با سربازان معاویه سر باز زده و از شرکت در جنگ امتناع ورزیدند، حضرت با نفرین و تشبیه‌های تحقیرآمیز<sup>۱</sup> به تنبیه آنان پرداختند:

«رویتان زشت و قلبتان غرق غم باد که خود را هدف تیر دشمن قرار دادید، آنان شما را غارت کردند و شما چیزی به دست نیاوردید، جنگیدند ولی شما نجنگیدید، خدا را معصیت می‌کنند و شما خشنودید... ای نامردان مردنما، دارندگان رویاهای کودکانه، و عقلهایی به اندازه عقل زنان حجله نشین، ای کاش شما را ندیده بودم و نمی‌شناختم. به خدا قسم حاصل شناختن شما پشیمانی و غم و غصه است. خدا شما را بکشد، که دلم را پر از خون کردید، و سینه‌ام را مالا مال خشم نمودید، و پی در پی جریعه اندوه به کامم ریختید، و تدبیرم را به نافرمانی و ترک یاری تباه کردید.» (همان، خ: ۲۷).

از سوی دیگر، هنگامی که اهل کوفه در جنگ جمل شرکت کرده و موجبات پیروزی و گشایش بصره را فراهم آوردند، حضرت با قدردانی از مردم کوفه، خطاب به آنان نوشت:

«خداوند به شما مردم کوفه از جانب اهل بیت پیامبرتان جزا دهد، بهترین جزایی که به مطیعان و شکرگزاران نعمتش عنایت می‌کند، دستورم را شنیدید و اطاعت کردید، و دعوت شدید و اجابت نمودید» (همان، ن: ۲).

۱. گفتنی است تنبیه گفتاری امام علیه السلام خود اقسام گوناگونی داشته است که سرزنش، توبیخ، نفرین و تشبیه محقرانه از جمله آنهاست.

### ۳- حوزه‌های تشویق و تنبیه در مدیریت علوی

تشویق و تنبیه در مدیریت علوی قلمروی فراگیر داشت و در تمام عرصه‌ها و ساحت‌های جامعه اسلامی اجرا می‌گردید. چنانکه حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و نظامی، گسترهٔ اجرای اصل تشویق و تنبیه بودند و امام علیه السلام در تمامی آنها به تشویق متعهدان و تنبیه متخلفان می‌پرداخت.

#### ۳-۱: سیاسی

امیرمؤمنان علی علیه السلام در حوزهٔ مسائل سیاسی - که بیشتر به تعامل با کارگزاران و مدیران حکومتی معطوف بوده است - ارزشیابی دقیق و عادلانه‌ای داشت و با شناسایی نیروهای خدوم و خدمتگزار، به قدردانی از آنها می‌پرداخت. چنان‌که وقتی کارگزار شایسته خود در بحرین (عمر بن ابی سلمه) را از سمتش برکنار کرده و «نعمان بن عجلان» را به جای او گماشت، نامه‌ای به «ابن ابی سلمه» نوشت و از خدمات گذشته‌اش قدردانی نمود:

«اما بعد، نعمان بن عجلان زرقی را والی بحرین قرار دادم، و تو را از آنجا برداشتم بدون اینکه نکوهش و ملامتی بر تو باشد. حقا زمامداری را به خوبی انجام دادی، و امانت را ادا کردی. به جانب من بیا بی‌آنکه نسبت به تو سوءظن و سرزنش، یا اتهام و گناهی باشد. عزم حرکت به جانب ستمکاران شام را دارم، دوست داشتم در این سفر همراهم باشی، زیرا تو از کسانی هستی که در جنگ با دشمن و به پا کردن ستون دین، به آنان پشت قوی می‌کنم» (همان، ن: ۴۲).

ایشان همچنین هنگام اعزام فرمانده و مشاور ارشد خود (مالک اشتر نخعی) به مصر، به ستایش از او پرداخته و طی نامه‌ای به مردم مصر، قدردانی خود را از خدمات وی ابراز داشتند:

«اما بعد، بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم. مردی که در روزگار وحشت به خواب نرود و در ساعات خوف از دشمن رخ برتابد. بر دشمنان از لهیب آتش سوزنده‌تر است. او مالک بن الحارث از قبیله مذحج است. در هر چه موافق حق بود به سخنش گوش بسپارید و فرمانش را اطاعت کنید. اگر گفت به راه افتید، به راه افتید و اگر گفت درنگ کنید، درنگ کنید. او شمشیری است از شمشیرهای خدا که نه تیزیش کند شود و نه ضررتش بی‌اثر ماند...» (همان، ن: ۳۸).

از سوی دیگر، اگر مدیری دچار لغزش شده و در انجام وظایفش سستی به خرج می‌داد، امام علیه السلام بدون هیچ‌گونه مسامحه و گذشتی او را مؤاخذه می‌کرد. چطور که وقتی جناب کمیل بن زیاد - که فرمانداری شهر هیت را برعهده داشت - نتوانست لشکر دشمن را که از سرزمین او گذشته و به غارت مسلمانان رفته بود باز دارد، مورد توبیح امام علیه السلام قرار گرفت و از مسئولیتش عزل گردید. حضرت خطاب به کمیل نوشتند:

«سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده اوست، و پافشاری در کاری که از مسئولیت او خارج است، نشانه ناتوانی آشکار، و اندیشه ویرانگر است. اقدام تو به تاراج مردم «قرقیسا» در مقابل رها کردن پاسداری از مرزهایی که تو را بر آن گمارده بودیم و کسی در آنجا نیست تا آنجا را حفظ کند، و سپاه دشمن را از آن مرزها دور سازد، اندیشه‌ای باطل است. تو در آنجا پلی شده‌ای که دشمنان تو از آن بگذرند و بر دوستانت تهاجم آورند، نه قدرتی داری که با تو نبرد کنند، و نه هیبتی داری که از تو بترسند و بگیرزند، نه مرزی را می‌توانی حفظ کنی، و نه شوکت دشمن را می‌توانی در هم بشکنی، نه نیازهای مردم دیارت را کفایت می‌کنی، و نه امام خود را راضی نگه می‌داری» (همان، ن: ۶۱).



## ۲-۳: اجتماعی

پیشوای پرهیزکاران به‌عنوان یک مدیر آگاه و مدبّر، بر عرصه روابط اجتماعی نیز نظارت داشتند و با رصد حوادث و اتفاقاتی که در جامعه اسلامی رخ می‌داد، خاطیان و متعدّیان را شناسایی و مجازات می‌کردند.

ایشان در برابر گروه‌ها و فرقه‌های انحرافی که نظم و نظام جامعه را به مخاطره می‌انداختند و با القای شبهات، باورهای مردم را متزلزل می‌کردند، سخت مقابله کرده و در مواضع گوناگون آنان را مجازات می‌کرد. به‌عنوان مثال، وقتی یکی از خوارج (برج بن مسهر طایی) شعار «لا حُكَمَ الا لله» را -آنگونه که امام علیه السلام نیز بشنود - فریاد برآورد، حضرت با تشبیهاتی تحقیرآمیز به مجازاتش پرداخته و فرمود:

«ساکت باش، خدا رویت را سیاه کند ای دندان افتاده! به خدا قسم حق آشکار شد در حالی که تو بی‌مقدار بودی و صدایت آهسته، تا وقتی که باطل عربده کشید آنگاه چون شاخ بز نر به سرعت ظاهر شدی» (همان، مخ: ۱۸۴).

ایشان همچنین در مواجهه با بعضی منافقین که موقعیت‌های حساس را مغتنم شمرده و کارشکنی می‌کردند، شدت عمل نشان داده و در ملامت به تشبیه آنان می‌پرداختند. در مثل، زمانی که «اشعث بن قیس» به امام علیه السلام درحالی که ایشان بالای منبر سخنرانی می‌کردند - اعتراض نمود، حضرت با لحنی تند او را خطاب قرار داده و فرمود:

تو را به سود و زیان من چه کسی خبر داد، لعنت خدا و لعنت کنندگان بر تو باد، ای بافنده پسر بافنده، منافق کافرزاده، به خدا سوگند یک بار در زمان کفر اسیر شدی و بار دیگر در اسلام و در هر مرتبه نه ثروتت تو را سودی داد و نه تبارت به دادت رسید. مردی که عشیره خود را به دم شمشیر بسپارد





و مرگ را به سوی آنان کشاند حق اوست که نزدیکانش با او دشمنی ورزند، و بیگانگان از او ایمن نباشند» (همان، خ: ۱۹).

### ۳-۳: اقتصادی

مطالعه سیره مدیریتی امام علی علیه السلام در حوزه مسائل مالی و اقتصادی نشانگر آن است که دقت نظر و حساسیت امام علیه السلام در این حوزه بیش از سایر حوزه‌ها بوده است و ایشان نسبت به ارتباط ناسالم افراد با دارایی‌های عمومی عکس‌العمل شدیدتری نشان می‌دادند. چنان‌که وقتی امام علیه السلام از خیانت مالی یکی از کارگزارانش اطلاع پیدا کرد، نامه‌ای به او نوشت<sup>۱</sup> و او را مورد مذمت و سرزنش قرار داد:

«از خدا پروا کن، به این قوم اموالشان را برگردان، اگر برگردانی آن‌گاه خداوند به من قدرت دست یابی به تو را بدهد چنان‌ت عقوبت کنم که عذر خواهم نزد حق باشد، و با شمشیرم گردنت را بزنم شمشیری که احدی را با آن نردم جز اینکه وارد جهنم شد. به خدا قسم اگر حسن و حسینم آنچه را تو انجام دادی انجام می‌دادند، از من نرمشی نمی‌دیدند، و به مرادی نمی‌رسیدند. تا اینکه حق را از آنان باز ستانم، و باطلی را که از ستمشان به وجود آمده نابود سازم» (همان، ن: ۴۱).

ایشان همچنین در برخورد با «منذر بن جارود عبدی» (کارگزار حضرت در فارس) که چهار هزار درهم را از اموال خراج به سرقت برده بود، نامه‌ای توبیخ‌آمیز نوشت و وی را از سمتش عزل نمود:

«اما بعد، شایستگی پدرت مرا نسبت به تو خوشبین نمود، و

۱. به گفته ابن میثم، این نامه به ابن عباس نگاشته شد که در آن زمان والی حضرت بر بصره بود. رک: شرح نهج البلاغه، ج ۵، ص ۸۷.



گمان کردم پیرو او هستی، و به روش او می‌روی... اگر آنچه از تو به من گزارش شده، درست باشد شتر خانواده‌ات و بند کفشت از تو بهتر است. کسی که مانند تو باشد نه اهلیت دارد که مرزی به وسیله او بسته شود و نه برنامه‌ای به توسط او اجرا گردد و یا مقامش را بالا برند یا در امانتی شریکش نمایند، یا از خیانت او در امان باشند. زمانی که این نامه به دستت رسد به طرف من حرکت کن، ان شاء الله.» (همان، ن: ۷۱).

#### ۳-۴: نظامی

حوزه نظامی و امنیتی جامعه یکی از حوزه‌هایی بود که امیرالمؤمنین علیه السلام به حفظ و ثبات آن اهمیت ویژه‌ای می‌داد. چنان‌که ایشان در کنار مدیریت کلان جنگ‌ها، خود به آموزش تاکتیک‌های نظامی نیز می‌پرداخت و از این طریق به ارتقای توانمندی رزمی سربازان یاری می‌رساند. (ر.ک: همان، خطبه: ۶۶ و ۱۲۴). ایشان همچنین با تشویق فرماندهان و سپاهیان پیروز، آنان را به تلاش و جدیت بیشتر وامی‌داشت و روحیه مبارزه و حماسه را در آنان پرورش می‌داد. چنان‌که وقتی سپاهیان امام علیه السلام در جنگ صفین میدان نبرد را در دست گرفتند و لشکریان شامی را به عقب راندند، امام علیه السلام خطبه‌ای خوانده و از حماسه آنان قدردانی کرد:

«دردهای سینه‌ام شفا یافت وقتی که دیدم سرانجام آنها را فراری دادید آنچنان که شما را به هزیمت دادند، و آنان را از لشکرگاه خود راندید چنانکه شما را راندند، با ضرب شمشیر و نیزه آنان را درمانده و بیچاره کردید، به طوری که اولشان روی آخرشان می‌افتاد، مانند شتران تشنه‌ای که از سر حوضشان رانند، و از ورود به آبگاهشان منع کنند» (همان، خ: ۱۰۷).

از سوی دیگر، کاهلی و سستی اصحاب از شرکت در جنگ و نیز نافرمانی



آنان از دستورات، موجب شده بود که امام علیه السلام برای ایجاد تنبّه و هوشیاری، به تنبیه و مجازات آنان مبادرت ورزد. چنان که سید رضی در سبب صدور یکی از خطبه‌های امام علیه السلام آورده است: زمانی که علی علیه السلام مردم را فرا خوانده و به جهاد با سپاه شام ترغیب نمود، آنان ساعتی خاموش مانده، پاسخی ندادند. پس امام علیه السلام فرمود: «شما را چه شده! مگر لال هستید؟!» در این حال عده‌ای پاسخ دادند: «یا امیرالمؤمنین! اگر شما حرکت کنید ما هم حرکت می‌کنیم». آنگاه حضرت فرمود:

«شما را چه شده! هرگز در مسیر رشد قرار نگیرید، و به صراط مستقیم راه نیابید! آیا در چنین موقعیتی سزاوار است من به جبهه جنگ روم در این وقت باید مردی از شما که من از شجاعتش راضی بوده و جنگاور باشد به میدان جهاد رود، و سزاوار نیست که من ارتش و شهر و بیت‌المال و جمع کردن مالیات زمین و داوری بین مسلمانان و رسیدگی به حقوق طالبان حق را رها کرده، با لشگری به دنبال لشگری دیگر بیرون روم» (همان، خ: ۱۱۹).

امام، در کلامی دیگر - که از سستی و نافرمانی کوفیان به ستوه آمده بود- فرمود:

«نفرین بر شما کوفیان که از فراوانی سرزنش شما خسته شدم... هرگاه شما را به جهاد با دشمنان دعوت می‌کنم، چشمانتان از ترس در کاسه می‌گردد، گویا ترس از مرگ عقل شما را ربوده و چون انسان‌های مست از خود بیگانه شده، حیران و سرگردانید. گویا عقل‌های خود را از دست داده و درک نمی‌کنید. من دیگر هیچ‌گاه به شما اطمینان ندارم، و شما را پشتوانه خود نمی‌پندارم، شما یاران شرافتمندی نیستید که کسی به سوی شما دست دراز کند. به شتران بی‌ساریان می‌مانید که هرگاه از یک طرف

جمع‌آوری گردید. از سوی دیگر پراکنده می‌شوید» (همان، خ: ۳۴).

## جمع‌بندی و نتیجه

۱. تشویق و تنبیه به‌عنوان یک اصل مهم مدیریتی، جایگاه مؤثری در مدیریت علوی داشته است و امام علی (علیه السلام) از آن برای اصلاح رفتار کارمندان خطاکار و ایجاد انگیزه کارکنان موفق در حوزه‌های مختلف اداری بهره می‌گرفت.
۲. در مدیریت علوی تشویق و تنبیه آداب و شرایط خاصی دارد که تأمین هدف اصلی تشویق و تنبیه در گرو رعایت آن است. اعتدال و میانه‌روی، عدالت و انصاف و تناسب و سنخیت عمل و جزاء، از جمله آدابی است که در مدیریت علوی مورد نظر بوده است.
۳. تشویق و تنبیه در مدیریت علوی قلمروی فراگیر دارد و در تمام عرصه‌ها و ساحت‌های جامعه اسلامی اجرا می‌گردد. چنان‌که گستره اجرای اصل تشویق و تنبیه حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامی جامعه است و امام (علیه السلام) در تمامی این حوزه‌ها به تشویق متعهدان و تنبیه متخلفان می‌پردازد.

## فهرست منابع

- نهج‌البلاغه (بی‌تا)، قم، مؤسسه دار‌الهجره.
- آمدی تمیمی، عبدالواحد (۱۳۶۶)؛ غرر الحکم و درر الکلم، قم، انتشارات دفتر تبلیغات.
- ابن شعبه حرانی (۱۴۰۴ق)، تحف العقول، قم، انتشارات جامعه مدرسین.
- ابن میثم، شرح نهج‌البلاغه، [بی‌جا]، دفتر نشر کتاب، ۱۳۶۲ ش.
- اربلی، علی‌بن عیسی (۱۳۸۱ق)، کشف الغمّة فی معرفة الائمة، بغداد، مکتبه بنی هاشمی.
- انصاریان، حسین (۱۳۷۹)؛ ترجمه نهج‌البلاغه، تهران، انتشارات پیام آزادی.
- دهخدا، علی‌اکبر [بی‌تا]؛ لغت نامه دهخدا، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۳)؛ روان‌شناسی پرورشی، تهران، انتشارات آگاه.
- فیض الاسلام، علی‌نقی (۱۳۷۹)؛ ترجمه نهج‌البلاغه، تهران، انتشارات فقیه.

