

## مدیریت قبیلگی و مدیریت مدنی در نهج البلاغه

سیدمحمد مهدی جعفری\*

دانشیار، بخش زبان و ادبیات فارسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: 84/4/13

دریافت: 83/3/17

### چکیده

اسلام در روزگاری پدیدار شد که سراسر سرزمین جزیره‌العرب در زیر حکومت قبایل، دوران سختی را پشت سر می‌گذاشت. فرهنگ قبیله، آداب و رسوم را بر مردم تحمیل کرده بود که مردم در زیر بار آن توان راه رفتن، به رشد و تعالی دست یافتن و به مقصد انسانی رسیدن را از دست داده بودند.

اسلام از همان آغاز به از هم پاشیدن نظام قبیلگی و ویران کردن ساختار قبیله همت گماشت و چون این ساختار کهنسال (و منظم در سراسر زندگی مردم) در مکه آسیب‌ناپذیر و غیرقابل فروپاشی به نظر می‌رسید، پیامبر گرامی اسلام به یثرب هجرت کرد. یثرب جایگاه دو تمدن کهن یمنی و بنی‌اسرائیلی بود که آن دو تمدن نیز با گذشت سده‌ها، تحت تأثیر فرهنگ قبیلگی به صورت دو فرهنگ بسته و از ریشه گسسته درآمده بودند. یثرب، «مدینه‌النبی» نامیده شد که گویای پا گذاشتن عرب بدوی به مدنیتی نوین و مدیریتی مدنی بود. پیامبر (ص) با این شیوه توانستند تا در آنجا نظام قبیله را از هم جدا کنند. بنابراین تا سال هشتم هجرت، پس از تعلیم آیات وحی و جنگ‌هایی چند، ساختار قبیله و مدیریت آن نیز از هم فرو ریخت. در نتیجه این فرهنگ که در ژرفای وجود سران قریش باقی مانده بود، پس از پیامبر تجدید سازمان کرد و زنده شد.

امام علی (ع) با رسیدن به خلافت و به دست گرفتن زمام امور مسلمانان، به تجدید حیات برنامه پیامبر اکرم (ص) کمر بست و به همه کارگزاران و فرمانداران خویش، شیوه اجرایی مدیریت (انسانی - اسلامی) مدنی را آموخت. حضرت علی (ع) با نوشتن «عهدنامه کشورداری» نوین به مالک اشتر، این مدیریت را با همه جزئیات ترسیم کرد که راهنمای عملی است برای مدیران همه عصرها، نسلها و در همه شرایط و جایها.

**کلید واژه‌ها:** قبیلگی، مدنیت، مدیریت، شهروند، گروه‌های اجتماعی، کشورداری.

E-mail: [smjafari@rose.shirazu.ac.ir](mailto:smjafari@rose.shirazu.ac.ir)

\* نویسنده مسئول مقاله:



## 1- مقدمه

اسلام در روزگاری پدیدار شد که سراسر جزیره‌العرب در زیر حکومت قبایل، دوران سختی را سپری می‌کرد. فرهنگ قبیله، آداب و رسوم را بر مردم تحمیل کرده بود که مردم در زیر بار آن توان حرکت، رسیدن به رشد و تعالی و مقصد انسانی را نداشتند. امیرالمؤمنین اوضاع عرب را در هنگام بعثت پیامبر چنین به تصویر می‌کشد: «دارای بدترین آیین بودید و در بدترین سرزمین، در میان سنگستانی ناهموار و مارهای زهرداری به سر می‌بردید، آبی تیره می‌نوشتید و خوراکی ناگوار می‌خوردید، پیوسته خون یکدیگر را می‌ریختید و پیوند خویشی را می‌بریدید. تنها همه جا در میان شما برپا و گناهان سرتاسر زندگیتان را در خود فرو برده بود» [1، ص 2].

پیامبر گرامی به منظور آزاد کردن بشریت از قید و بندهای فرهنگ قبیله و بردن انسانها به مرحله تمدن و همچنین فرابردن خرد در گستره فرهنگ تکاملی انسانی، تصمیم به هجرت گرفت؛ زیرا ساختار قبیله در سراسر شبه‌جزیره و بویژه در مکه قبیله‌گی - سوداگری، هیچ گونه تحولی را بر نمی‌تافت. مقصد هجرت، یثرب، یعنی شهری بود که قرن‌ها دو فرهنگ باستانی سبائی و بنی‌اسرائیلی را تجربه کرده بود، اما آن دو فرهنگ نیز تحت تأثیر قبایل قرار گرفته و نتوانسته بودند تا تمدنی رشد یافته در آن سرزمین ایجاد کنند؛ به طوری که می‌توان گفت در روند تکاملی بشریت، این جوامع به فرسودگی و تباهی افتاده و نتوانسته بودند تا پاسخگوی نیاز انسانها باشند. پیامبر اکرم (ص) توانست این دو فرهنگ کهن را تا اندازه‌ای ترمیم و نوسازی کند و با مؤلفه‌های نیرومند فرهنگ نوین، پویا و جوان اسلام به صورت یک فرهنگ و مدنیت انسانی و متکامل و تعالی‌بخش درآورد. این هجرت، تمدن و فرهنگ برآمده از آن، ساختار قبیله را درهم ریخت؛ در چنان وضعیتی سران قبیله، فرصت‌طلبانه به پناهگاه خزیدند و در کمین فرا رسیدن فرصتی مناسب برای بازگشت به همان ساختار هزار توی قبیله نشستند.

با وفات پیامبر و تضعیف حرکت اصیل جامعه اسلامی، فرصتی برای تنیدن تارهای توطئه پیش آمد. پدرسالاری، شیخوخیت و ریش‌سفیدی جای شایسته سالاری را گرفت. اجزای پراکنده و از هم پاشیده قبیله به بهانه مأموریت‌های جنگی و رفتن به غزا، به هم نزدیک شدند و از شبه‌جزیره بیرون آمده به جهان خارج پا گذاشتند، جهانهایی که هر یک پیشینه فرهنگ و تمدنی نیرومند و ریشه‌دار داشتند. یکی از سران قبیله، میخ شتر خود را بر وسط

قالیهای زربفت تمدن ایران کوئید؛ دیگری نیز بساط قبیله خود را در میان کاخها و بناهای مجالس شورا و سنای روم پهن کرد.

نخستین خلیفه پس از پیامبر به شیوه قبیلگی، به دلیل سن بالا و سابقه در اسلام تعیین شد و آگاهانه یا ناآگاهانه، امیدی کم رنگ برای سران قبایلی که با آمدن اسلام موقعیت خود را از دست داده بودند، پدیدار شد.

خلیفه دوم که بنا به وصیت خلیفه نخست به خلافت منصوب شد، بر طبق خوی و سرشت خویش تصمیم گرفت که نافرمانیها، واپس‌گراییه‌ها و انحرافهای درون اجتماع را با خشونت و سختگیری و خطرهای برون‌مرزی را با غزوات تهاجمی (به جای غزوات تدافعی پیامبر و ابوبکر)، جنگها و فتوحات چاره سازد و معتقد به صدور انقلاب به شیوه نظامی بود. او جنگ آزموده‌ترین کسان را به فرماندهی سپاه منصوب کرد. در آن زمان، فرماندهان سپاه، سرداران دسته‌ها و ستونهای جنگی با افراد قبیله خود به جنگ می‌رفتند و پس از گشودن سرزمینی در ایران یا شام یا مصر، افراد هر قبیله در جایی مناسب ساکن می‌شدند و بساط قبیله را با همان سنتها و آیین در همان مکان تشکیل می‌دادند.

خلیفه دوم با مشت آهنین - اما نه با خودکامگی - کشور را اداره می‌کرد و نظم و انضباطی استوار در درون کشور و رعب و هراسی در دل دشمنان بیرون مرزها ایجاد کرده بود. در زمان او غنایم بسیاری از سرزمینهای ثروتمند ایران و شام و مصر، سرازیر شبه جزیره و مرکز خلافت گردید و خلیفه نظام امتیازدهی را بر پایه پیشینه در اسلام، هجرت و جهاد تا فتح مکه، برقرار کرد. همین امر باعث شد که فاصله طبقاتی شدیدی میان سابقه‌داران (که بیشتر از سران قبایل و از قبیله قریش بودند) و تازه مسلمانان، بویژه غیر عربها، پدیدار شود. با وجود این، خلیفه دوم خود ساده زیست بود و از دیگران هم می‌خواست که از آن امتیازها بهره‌برداری نکنند و روحیه انقلابی خود را با زندگی اشرافی و مرفه از دست ندهند. همین سیاست متناقض به پنهان کردن ثروتهای بادآورده منجر شد و برای اینکه زودتر بتوانند از امتیازهای خود بهره‌مند شوند، به توطئه قتل خلیفه نشستند و با نقشه‌ای ماهرانه خنجر را به دست یک ایرانی ناراضی و بی‌بهره از امتیازها «که وابسته به قبیله ثقیف به ریاست مغیره بن شعبه بود»، دادند؛ سپس خلیفه را از میان برداشتند و علت را به تعصب ملی ایرانیان نسبت دادند.

خلیفه دوم برای تعیین جانشین خود شورایی شش نفره تعیین و وصیت کرد که از میان خود یک نفر را به عنوان خلیفه برگزینند؛ اما شایسته‌ترین فرد به علت دادن حق و تو به



عبدالرحمان بن عوف، برگزیده نشد. جهتگیری طبقاتی عبدالرحمان، گرایش او به خویشاوند خود عثمان و نگرانی او از تندرویهای بنیانگرای علی (ع) باعث شد که خلافت - از سنت قبیله‌گرا به زورگرایی متمایل گشته بود - ارزانی سنت اشرافیگری (آریستوکراسی) عثمان گردد و حکومت به شیوه خانوادگی و مدیریت ضعیف اداره شود و در برخی موارد نیز، متمایل به روشهای لیبرالی شود.

عثمان چون طبیعت خشن و سختگیر عمر بن خطاب را نداشت و به آن شیوه مدیریت نیز بی‌اعتقاد بود، سران قبایل و بزرگان اصحاب را در شیوه زندگی و بهره‌مندی از امتیازهای گذشته و حال آزاد گذاشت. از این روی حکومت مرکزی توان و کارایی خود را از دست داد و هر یک از سران، افزون بر افراد قبیله خود، موالی، عبید، خدم و حشم زیادی گردآورده، با املاک اقطاعی که از عثمان گرفته بودند، در گوشه‌ای از سرزمینهای پهناور اسلامی دستگاهی اشرافی برای خود فراهم ساختند. همین افراد که بیش از دیگران از بخششهای خلیفه بهره‌مند شده بودند، با سوء استفاده از خوی نرم و ضعف مدیریتی وی، پیوسته با چیدن دسیسه‌ها و ریختن برنامه‌ها، به استوار کردن قدرت قبیله‌گی و بازگشت به دوران جاهلیت پرداختند و در این راه «ثروتهای ملی را میان خود دست به دست می‌گردانیدند و بندگان خدا را به صورت بردگان خویش درمی‌آوردند» [1، ص 347]. این شیوه عمل در میان همه سران رواج داشت، اما چون فرمانداران و کارگزاران خلیفه از خویشان او، یعنی بنی‌امیه بودند و آنان رؤیای بازگشت به ریاست دوران جاهلیت را در سر می‌پروراندند، بر ناخشنودی مردم افزودند. در نتیجه مرکز خلافت اراده و توان جلوگیری از عوامل نارضایتی مردم را نداشت؛ زیرا حتی اگر خود عثمان جلب رضایت مردم را می‌خواست، مشاور و وزیر او مروان که یک سر نقشه توطئه را در دست داشت، نمی‌گذاشت [2، ص 312]. لذا نارضایتها به شورش تبدیل شد و سران قوم نیز به شورشهای مردمی کور دامن زدند و این شورش به کشته شدن عثمان منتهی شد.

علی (ع) که در تمام مدت بیست و پنج سال پس از پیامبر، رسالت اصلی خود را متعهدانه پاسداری از اسلام می‌دانست و با پویایی در پیشامدها شرکت می‌کرد تا جامعه را به راه مستقیم اسلام برگرداند، در جریان این شورش نیز برای حفظ نظام به ارشاد هر دو سوی قیام کرد و کوشش کرد تا مسلمانان را از فتنه کور و آتش جنگهای داخلی دور نگاه دارد، اما موفق نشد [1، ص 167].

یک هفته پس از قتل خلیفه و فرو نشستن آتش فتنه، گرد و خاک شورش و آرام گرفتن غوغا، مردم توانستند نشانه‌هایی را از نور حق مشاهده کنند. بنابراین برای جانمایی، امواج خروشان جمعیت به سوی خانه علی به راه افتاد. علی (ع) که آینده تاریک و روحیه بازگشته مردم به دوران جاهلیت و چشمداشتهای انحصارگرایانه، امتیازجویانه (رانت خوارانه) و فرصت‌طلبانه سران و بازگشت سنت قبیله را بروشنی می‌دید، ابتدا مسؤولیت اداره اجتماعی و سرپرستی مردم را نپذیرفت؛ [1، ص 85]. اما چون دو شرط و زمینه اصلی، یعنی: 1- حضور مردم در صحنه، اعلام یاری و پشتیبانی و 2- آگاهی او از تبعیضها، شیوه‌های ناروا و بیدادگرانه مدیریت سیاسی و اقتصادی [1، ص 11]. فراهم شد، چاره‌ای جز پذیرش خلافت نداشت. اما پیش از آنکه مردم با او بیعت کنند، شرایط و برنامه خود را به مردم معرفی کرد و آنان را در گزینش آزاد گذاشت، چون همگان شرایط را پذیرفتند و در اجرای آن عهده‌دار شدند، او هم بیعت را پذیرفت. سرشت شرایط او بازگشت به همان برنامه مدنی و ضد قبیله‌گرایی پیامبراکرم (ص) بود [1، ص 17].

علی در دوران بیست و سه سالگی رسالت از کتاب و سنت نبوی، دانش مدیریت مدنی را آموخته بود و با فرهنگ، سنت و هدف قبیله‌گرایی نیز بخوبی آشنا بود. او در روزگار بیست و پنج ساله پس از پیامبر نیز از رویدادها، تجربه‌ها اندوخته و از شیوه‌های گوناگون مدیریتی، عبرتها و آموزشها گرفته بود. او اکنون می‌خواست مدیریت را به صورت نظام‌یافته و قانونمند اجرا کند تا مدیریت جامعه تحت تأثیر شخصیت‌های نیرومند و ناتوان قبیله یا غیر قبیله قرار نگیرد. او می‌خواست مدیریتی ایجاد کند تا با معیارهای ثابت که همیشه و در همه جا کارایی داشته باشد؛ مدیریتی شایسته برای مدنیتی نوین و انسان‌ساز که هم اجتماع را نظم بخشد و هماهنگ سازد و به عدالت هر کس را در جایگاه شایسته خود مستقر کند و هم بتدریج و به شیوه‌ای عملی از نفوذ فرهنگ قبیله‌ای بکاهد و با تربیت تجربی و ملی نسل‌های پیاپی، اثرگذاری آن را به صفر برساند.

علی از همان آغاز به اجرای چنین برنامه‌ای همت گماشت و چون دید که مدینه دیگر ظرف مناسبی برای به اجرا درآوردن و پذیرش این برنامه نیست، به کوفه رفت تا آن شهر نوین با شهروندان گوناگون و چند فرهنگی را در معرض آزمایش اجرای چنین برنامه‌ای قرار دهد ولی عوامل گوناگون که غالباً از همان فرهنگ قبیله‌ای سرچشمه گرفته، محیط کوفه را هم به تباهی و ناشایستگی کشانیده بود؛ به طوری که کوفه نیز نتوانست آن برنامه پیشرفته را به اجرا درآورد؛ چنان‌که امام در این باره می‌فرماید: «لا رأی لمن لایطاع» [1، ص 28].



لکن امام به اصل مدیریت مدنی و استقرار آموزه‌های خردگرایانه نوین اسلامی عقیده و ایمان داشت. هدف او آزادکردن مردم از قید و بندهای جاهلی و آماده کردن آنها برای حرکت در مسیر رشد و تکامل بود. از این روی به حذف موانعی که بر سر راه آزادی و آگاهی مردم به وجود آمده بود، کمر همت بست. در جنگهای جمل و صفین با پاسداران امتیازخواهی، بی‌عدالتی و جهل و تجاوز به حقوق مردم جنگ کرد. پس از جنگ صفین تصمیم گرفت این سنت را در سرزمینی از جهان اسلام، یعنی مصر به اجرا درآورد که فرهنگی بسیار کهن و ریشه‌دار داشت و مردم آن سرزمین مستعد اجرای شیوه حکومت امام بودند و مردمی که در بیست سال اول آشنایی با حکومت اسلامی، ستمهای بسیاری از دست کارگزاران به ظاهر مسلمان دیده بودند.

از این رو برای اجرای این برنامه جدید، شخصی را انتخاب کرد که به حقانیت این مدیریت ایمانی ژرف و با مبانی عقیدتی اسلام آشنایی عمیق داشت؛ یعنی مالک اشتر نخعی. کسی که در هر دو جنگ شایستگی نمایانی از خود نشان داده بود و امیرالمؤمنین اطمینان داشت که در سایر امور مدیریت کشوری، همچون آموزش مبانی اعتقادی، مردم‌داری و حقخواهی نیز فردی شایسته است. امام می‌خواست مدیریت را نظام‌مند و قانونمند گرداند تا وابسته به فرد نباشد؛ از این رو عهدنامه‌ای برای او نوشت که در این تحقیق، نمایی کلی از آن ارائه می‌شود<sup>1</sup>:

## 2- اهداف کلی

امیرالمؤمنین (ع) اهداف کلی و نخستین مدیریت ولایات را به شرح زیر بیان می‌کند:

- 1- گردآوری خراج، رسیدگی به امور مالی، تأمین منابع درآمد و هزینه منطقه؛
  - 2- جهاد کردن با دشمنان کشور برای ایجاد امنیت، آرامش و آسایش؛
  - 3- به سامان رسانیدن امور سیاسی و اجتماعی مردم برای به اجرا درآوردن برنامه‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بر مبنای قانون؛
  - 4- آبادان کردن سرزمین و مناطق تحت سرپرستی؛
- سپس به بیان روشهای اجرایی و جزئیات به انجام رساندن اهداف یاد شده در بالا می‌پردازد.

---

1. همه مطالبی که از این پس در میان گیومه گزارش می‌شود، نقل قول مستقیم از عهدنامه شماره 53 در بخش دوم نهج البلاغه، نامه‌ها است. ضروری به نظر می‌رسد تا در اینجا عنوان شود که همه ترجمه‌ها از متن نهج البلاغه و از این عهدنامه، از «پرتوی از نهج البلاغه» نگارش و پژوهش و برگردان نگارنده این نوشتار گرفته شده است [1، ص 489].

## 2-1- زمینه عقیدتی و انسانی

برای اجرای هر اساسنامه و آیین‌نامه‌ای، یک زمینه و پایه عقیدتی لازم است و روشی برای رسیدن به هدف شایسته. امام این موضوع را چنین بیان می‌کند:

الف) در پیش گرفتن پروای خدا: هیچ وظیفه فردی و اجتماعی، بدون داشتن پروای خدا به شیوه درست به اجرا در نمی‌آید و به سرانجام شایسته از پیش تعیین شده نمی‌رسد؛ زیرا پرواداری، یعنی توجه داشتن به وظیفه و هدف، آگاه بودن از شرایط، شناخت داشتن نسبت به نیروها، توانها، امکانات، موانع و به انجام رساندن و عمل کردن بر مبنای آگاهی و شناخت. کوتاه سخن آنکه پرواپیشگی آگاهی است و عمل صالح [3، صص 54 و 55].

ب) برگزیدن فرمان خدا بر هر فرمان دیگر» و برتر دانستن آن بر هر چیز دیگر: خواسته‌های شخصی و گروهی، گرایشهای جناحی و سازمانی، دوستیها و دشمنیهای بی‌ریشه، بزرگترین آسیب برای مدیریت است. فرمان خدا همان قوانینی است که باید در اجتماع به اجرا درآید و برگزیدن آن بر چیزهای دیگر به آن معناست که در اداره امور هیچ چیزی جز قانون حاکم نباشد.

ج) پیروی کردن از فرایض و سنتهایی که خدا در کتاب خود به آنها فرمان داده است. منظور از فرایض، وظایف واجب و لازمی است که در شریعت و قانون برای همه افراد یک اجتماع تعیین می‌شوند و منظور از سنتها، همان قوانین طبیعی حاکم بر جهان آفرینش است که از مشیت و اراده پروردگار سرچشمه گرفته، در طول تاریخ بشریت جریان یافته و در کتاب خدا تبیین شده است، مانند فلسفه تاریخ، شیوه برخورد امتهای گذشته با پیامبران و مصلحان و روابط اجتماعی افراد با یکدیگر و جز اینها و نتایجی که از آنها به بار آمده است.

د) با دست و دل و زبان به یاری خدا برخاستن: خدا توانای مطلق است و نیازی به یاری کسی ندارد؛ پس منظور از یاری خدا، یاری بندگان خداست؛ بندگانی که خداوند سرپرستی آنان را بر عهده او گذاشته است. آن هم بر پایه حق انسانی آنها، قانون، اهداف و برنامه‌هایی که جهت اداره کشور یا استان یا محدوده موردنظر تعیین شده است. سرپرست و مسؤولی که خود را متعهد به یاری بندگان خدا، به شیوه یاد شده، بدانند؛ خدا هم او را در اجرای برنامه‌اش و رسیدن به هدفش یاری می‌کند و به موفقیت می‌رساند.

ه) شکستن خواسته‌های درونی و بازداشتن نفس از سرکشی: هرکس بخواهد به یک وظیفه اجتماعی، بویژه مدیریت اجتماع، دست پیدا کند، شایسته است که ساختار قدرت



خواسته‌های درونی خویش را درهم شکنند، خواسته‌های به حق مردم را فرمانروا سازد و در هنگام عمل و اجرا، نفس را از سرکشی علیه حق و قوانین اجتماعی و خواسته‌های عمومی مردم بازدارد؛ زیرا نفس تربیت نشده و مهار نزده بسیار سرکش است و پیوسته به تأمین سودها و خواسته‌های شخصی و گروهی فرمان می‌دهد.

## 2-2- شناخت تاریخ و مردم

کسی که مسؤولیت جایی و مردمی را به گردن می‌گیرد، شایسته است که نسبت به آن سرزمین و مردم آنجا آگاهی و شناخت داشته باشد و با استفاده از تجربه‌های تاریخی، اجتماعی و روانشناسی قبلی در مورد آن مردم تصمیم بگیرد و اقدام کند: امام علی (ع) در این باره می‌فرماید:

«بدان، ای مالک که من تو را به سرزمینی روانه کرده‌ام که پیش از تو دگرگونی‌هایی دست به دست از داد و بیداد بر آن روان گردیده است. مردم همان‌گونه به کارهای تو می‌نگرند که تو در کارهای سرپرستان پیش از خودت می‌نگریستی و همان چیزی را درباره تو می‌گویند که تو درباره ایشان می‌گفتی. فقط با سخنانی که خدا درباره شایستگان بر زبانهای بندگان خود روان می‌کند، می‌توان به شایسته بودن آنان پی برد؛ پس باید دوست داشتنی‌ترین اندوخته‌ها در نزد تو اندوختن کار شایسته باشد. پس خواسته درونت را به فرمان خویش درآور و از دادن چیزی به نفس که برای تو روا نیست بخل بورز که این کار دادستدن از نفس است، در چیزی که دوست داشته باشی یا نپسندی».

## 2-3- برادران دینی و همانندگان در آفرینش

در جهان رشد نایافته، فرمانروایی را ابزاری می‌دانند برای دست یافتن به قدرت و مکت. لذا شیوه رسیدن به این هدف را خوردن، دریدن مردم و به غنیمت گرفتن داراییهای آنان می‌دانند. آنها به هر بهانه‌ای مردم را گناهکار و محکوم نشان می‌دهند و خوردن آنان، نابود کردن و بردن اموالشان را کفیری شایسته و بسزا به شمار می‌آورند. امام درباره این موضوع می‌گوید:

«پوششی از مهربانی به شهروند و محبت ورزیدن به ایشان و لطف به آنان بر دلت بپوشان، هرگز مباد بر سر ایشان درنده‌ای شکاری باشی که خوردنشان را غنیمت شماری؛



زیرا آنان یا برادری همدین با تو هستند، یا همانند با تو در آفرینش. تو در بخشایش و گذشت و نادیده گرفتن لغزش و گناه آنان چنان باش که دوست داری خدا با تو باشد».

## 2-4- داد دادن و از ستم بازداشتن

هر فرمانروا و استانداری که به محل فرمانروایی خود می‌رود، گروهی از خویشان، دوستان و یاران را به همراه می‌برد و کارها، منافع، امکانات و حقوق مردم را به آنان وامی‌گذارد و مردم را از حقوقشان بی‌بهره می‌گرداند. امیرالمؤمنین (ع) به مالک می‌نویسد:

«از خودت و خاندان ویژه‌ات و از هر کس از شهروندان که به گونه‌ای به او وابستگی و گرایش داری، خدای را و مردم را داد بده؛ زیرا اگر چنین نکنی ستم کرده‌ای. هر کس هم بر بندگان خدا ستم کند، خدا، به جای بندگانش به دادستانی از او برخیزد و دلیل او را باطل سازد و با او پیوسته در جنگ است تا اینکه از ستم دست بکشد و به سوی خدا بازگردد. هیچ چیزی برای دگرگون کردن نعمت خدا و با شتاب رسانیدن کیفرش برانگیزاننده‌تر از ستمگری نیست؛ زیرا خدا شنوای دعای ستم رسیدگان است و برای ستمگران در جایگاه دیده‌بانی ایستاده است».

## 2-5- افراد ویژه و شهروندان

یکی از ویژگیهای برجسته نظام قبیلگی که در برخی از جوامع واپس‌گرای کنونی نیز تقریباً به همان شیوه اجرا می‌شود، توجه به خویشان نزدیک، دادن امتیاز به افراد ویژه، وابستگان و غفلت کردن از عموم شهروندان، در نتیجه ستم بر آنان است. این شیوه مدیریت به بدبینی مردم نسبت به مسئولان، پیدا شدن اختلاف و شکاف میان آن دو طبقه منتهی می‌شود. امیرالمؤمنین به مالک چنین سفارش می‌کند:

«باید که دوست داشتنی‌ترین کارها در نزد تو کاری باشد که در جهت حق از همه آنها در میانه‌تر، در جهت دادگری از همه آنها همگانی‌تر و برای فراهم کردن خشنودی شهروندان از همه فراگیرتر و گردآورنده‌تر باشد؛ زیرا خشم توده مردم [اثر و ارزش] خشنودی ویژه‌گان را از میان برمی‌دارد و بی‌گمان خشم ویژه‌گان با وجود خشنودی توده مردم، پوشیده و بی‌اثر می‌ماند؛ زیرا پیوسته بار مسئولیت اجتماعی و تعهدات امنیتی و دفاعی بر دوش توده مردم است. اینان در همه پیشامدها، بی‌هیچ، یا کمترین چشمداشتی بسیج می‌شوند و در سخت‌ترین



گرفتاریها یار و یاور سرپرست می‌باشند. لکن ویژگیان همیشه در هنگام آسایش، باری سنگین بر دوش سرپرست و مدیر می‌باشند و به روز حادثه و گرفتاری آزمایش، در یاری کردن بسیار کند از جا برمی‌خیزند. پرتوقع و خواستار امتیازهای انحصاری برای خویش بوده و در هرچه دریافت می‌کنند، سیری ناپذیر و ناسپاس و در برابر سختیهای روزگار ناپایدار می‌باشند.

در همین نامه است که امام می‌فرماید: ستون دین، انبوهی مسلمانان و ساز و برگ در برابر دشمنان عامه مردم هستند، پس باید گرایش تو بیشتر به آنان و میل تو به سوی ایشان باشد.

در نتیجه، امیرالمؤمنین برای درهم شکستن پایه‌های ساختار قبیله‌گرایی در مدیریت و برپا ساختن مدیریت مدنی به سرپرست سفارش می‌کند که همه توجه و گرایش او به توده مردم باشد و در رفع گرفتاریهای آنان بکوشد.

### 3- اصول مدیریت مدنی

امیرالمؤمنین پس از سفارشهای بسیار درباره شهروندان، اصول مدیریت را به شرح زیر ترسیم می‌فرماید که اهم آنها با توضیح مختصری آورده می‌شود.

#### 3-1- گزینش رایزن و همکار شایسته

در نظامهای قبیله‌گی، رئیس قبیله شخص خود را برای مدیریت در همه زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، نظامی، اجتماعی و حتی قضایی، صاحب صلاحیت کامل و منحصر به فرد می‌داند. در نظامهای توتالیتریزم نیز شخص رهبر و مدیر در همه امور، به طور مستقیم یا غیر مستقیم دخالت می‌کند و خواستار نظارت بر همه کارهاست؛ هرچند به صورت تشریفاتی از وجود مشاوران و مسؤولانی در اطراف خود استفاده می‌کند. ولی این مشاوران هرچه را که او بخواهد، برایش زیبا و درست جلوه می‌دهند و کمتر به آنچه حق و شایسته اجرا است، می‌پردازند.

در نظام مدنی و مردم سالار، مدیر تقسیم کار می‌کند و هر بخشی را به مدیری شایسته و آگاه به کار می‌سپارد و رایزنان دلسوز و خوش پیشینه‌ای از میان مردم برمی‌گزیند و

به‌وسیله آنها بر کار دیگر مدیران نظارت می‌کند و بشدت از آن بخش از کار و شیوه رفتار مدیران که به زیان مردم است، جلوگیری می‌کند. امیرالمؤمنین می‌نویسد:

«هرگز در [گروه] رایزنی خودت بخیل و تنگ چشم را وارد نکن که تو را از بخشش برمی‌گرداند و از فقر می‌ترساند و نه ترسو را که از اقدام به کارها سست و ناتوان می‌کند؛ و نه آزمند را که به‌وسیله ستمگری آزمندی را برایت زیبا جلوه می‌دهد... از همه رایزنان و همکاران برای تو بدتر، کسی است که برای بدکاران و اشرار پیش از تو وزیر و همکار بوده و در گناهان با آن کسان شرکت کرده است. پس نباید که چنین کسی هرگز رازدار نزدیک تو باشد؛ زیرا آنان دستیار گناهکاران و برادر ستمگران هستند... و برگزیده‌تر از همه رایزنان تو کسی باید باشد که بیشتر از دیگران حقیقت تلخ را به تو بگوید و در کارهای ناشایست کمتر از دیگران تو را یاری کند... به پارسایان و راستان بپیوند و آنان را به شیوه‌ای پرورش ده که به ستایش و چاپلوسی تو نپردازند...».

### 3-2- خوش گمانی به شهروند

اگر میان سرپرست و شهروند بدگمانی حاکم شود، هیچ برنامه اصلاحی سرپرست به نتیجه مطلوب نمی‌رسد؛ زیرا در چنین جوی، هر اقدام مدیر برای کاری دارای جهت به خاطر منافع خودش، گروه و اطرافیانش تعبیر و تفسیر می‌شود و عامه در جریان اداره امور، کارها را متعلق به خود نمی‌دانند و احساس مسؤلیت نمی‌کنند. سرانجام سرپرست با رنجها و مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌شود که هیچ قانون و بخشنامه و مصوبه و تدبیر، توان برداشتن بارها از پشت مدیران و جلب همکاری شهروندان را ندارد و در نهایت مدیران با بحران مشروعیت روبه‌رو خواهند شد. لذا امیرالمؤمنین می‌گوید:

«هرگز مباد که نیکوکار و بدکار در نزد تو جایگاهی یکسان داشته باشند؛ زیرا این شیوه برخورد به کناره گرفتن نیکوکاران از کار نیک و آموخته‌کردن بدکاران به کار بد می‌انجامد. بدان که برای خوش‌گمانی سرپرست به شهروند خود هیچ چیزی برانگیزاننده‌تر از نیکی کردن به ایشان و سبک گردانیدن بار هزینه‌ها بر پشت آنان و مجبور نکردن آنان به کاری که وظیفه‌ای در برابر آن ندارند، نیست. پس باید کاری کنی که باعث خوش‌گمانی تو به شهروند شود؛ زیرا خوش‌گمانی به شهروند رنج و سختیهای درازی را از تو می‌گیرد.».



### 3-3- عمل کردن به سنت صالحان و رایزنی با دانشمندان و فرزندان

بسیاری از کسانی که تازه به مقام مدیریت شهری یا کشوری دست پیدا می‌کنند، خود را از تجربیات گذشتگان بی‌نیاز می‌دانند، بلکه می‌کوشند تا آثار دستاوردهای گذشته را از بین ببرند و راهی کاملاً مخالف با راه و روش پیشینیان را در پیش بگیرند؛ اگرچه تلاش گذشتگان در جهت منافع مردم انجام گرفته باشد. این شیوه عمل نادرست باعث می‌شود که مدیر از هیچ به عمل آغاز کند و هزینه‌های گزافی برای خراب کردن ساخته‌های گذشتگان صرف کند و چه بسا با نرسیدن به هدف موردنظر، بدگمانی شهروندان را بهره خود سازد و شهروندان را از فرایند تلاشهای گذشتگان بی‌بهره گرداند و هنگامی به خود آید و بخواهد به گذشته بازگردد که دیگر دیر شده باشد و بازگشت به گذشته و دنبال کردن تجربه‌های گذشتگان در شرایط حاضر، سودی نبخشد.

نکته دیگری که هر مدیر باید به کار بندد، رایزنی با کارشناسان و بررسی ژرف و گسترده مسائل اجتماع با دانشمندان و فرزندان است؛ نه اطرافیان چاپلوس و پرمدعا که به عنوان مشاور، دلسوز و کارشناس باتجربه، پیش می‌آیند و هدفشان فقط سود رسانیدن به خویش و زیان رسانیدن به دیگران است. امیرالمؤمنین می‌گوید:

«شیوه شایسته‌ای که بزرگان این امت بدان رفتار کرده‌اند و باعث همبستگی افراد شده و کار شهروندان با آن شیوه به سر و سامان رسیده است را مشکن و هرگز روشی پدیدار نکن که به آن شیوه زیان رساند که اگر چنین کنی پاداش نیک آن شیوه برای کسی بماند که آن را برنهاده است و بار سنگین گناهش بر دوش تو می‌افتد که آن را شکسته‌ای.

برای پابرجا کردن عوامل و اسبابی که کار کشور را به سامان می‌آورد و فراهم کردن زمینه‌هایی که مردم پیش از تو با آنها به پایداری و سر و سامان رسیده‌اند، با دانشمندان بسیار به بررسی بپرداز و با فرزندان به گفتگوی علمی بنشین.»

### 3-4- وابستگی گروههای اجتماع به یکدیگر

در هر دوره تاریخی، اجتماع از گروههای معینی ترکیب شده است. نیازها و بایستگی هر زمانی با زمان دیگر تفاوت دارد. اجتماع انسانی به طور طبیعی رو به تکامل می‌رود و همین تکامل است که نیازها و خواستها را پیوسته افزونتر می‌کند. توجه به این تکامل طبیعی

اجتماع، شرایط زمان و مکان و مقتضیات و لوازم آن به اداره بهتر و پیشرفته‌تر اجتماع انسانی منتهی می‌شود.

امیرالمؤمنین (ع) در این پیمان‌نامه، شرایط و واقعیت‌های زمان خود را بخوبی دیده و نیازهای آن را آموزش می‌دهد. لیکن آن واقعیتها و نیازها، چیزهایی نیستند که ویژه زمان و مکانی باشند و در زمان و مکان دیگری، به شکلی گسترده‌تر و به شیوه‌ای عملی‌تر، مطرح نباشند. امام علی (ع) گروه‌های اجتماعی زمان خود را چنان می‌شناساند که هیچ بخشی از آن ناشناخته و مورد غفلت باقی نمی‌ماند و برای توجه جامع و فراگیر به همه بخشهای اجتماعی، آموزشهایی می‌دهد که در همه زمانها و مکانها قابل استفاده بوده است و می‌توان از آن آموزشها به مثابه یک نمونه در زمانی خاص، درس گرفت و تجارب حاصل از آن را در جایگاههای دیگر، چنان‌که شرایط اقتضا می‌کند، به اجرا گذاشت.

امیرالمؤمنین شهروندان را گروه‌های به هم وابسته‌ای می‌داند که همگی نیازمند یکدیگر می‌باشند و کارهایشان فقط در تعامل با یکدیگر به سر و سامان می‌رسد. گروه‌های اجتماعی را فقط تقسیم کار از هم جدا و ممتاز می‌کند و این تقسیم کار هم از ضرورت‌های هر اجتماع به شمار می‌رود. امام گروه‌های اجتماع را به شرح زیر تقسیم‌بندی کرده است:

سپاهیان، دبیران عامه، دبیران ویژه، قضات، کارگزاران، مالیات دهندگان و خراجگزاران مسلمان و غیر مسلمان، بازرگانان، صنعتگران، نیازمندان، و مستمندان.

هر یک از این گروه‌ها وظایف و حقوقی دارند که مدیر باید آنها را بشناسد و به هم وابسته بداند و در برابر هر یک وظیفه و مسئولیت خود را هم انجام دهد و حقوقشان را رعایت کند. آنان را با صفات و خصلتهایی که دارند به مدیر می‌شناساند، سپس از مدیر می‌خواهد که در برابر هر یک چگونه رفتار کند.

### 3-4-1- فرماندهی سپاه و ارتش

«از میان سپاهیان کسی را به کار بگمار که در پیش تو از همگان برای خدا و پیامبرش و پیشوایت نیک‌تر باشد. از همه پاکیزه‌تر در امانتداری و برتر از دیگران در بردباری. دیر خشم گیرد و زود پوزش پذیرد؛ به ناتوانان بسی مهربان باشد و بر زورمندان برتری جوید، درشتخویی او را برانگیخته نکند و ناتوانی از پای درنیآورد.»



سپس سفارش می‌کند که برای رسیدگی و توجه به کارهای ریز و درشت این گروه، همان‌گونه رفتار کند که پدر و مادر درباره فرزندشان رفتار می‌کنند؛ خرد و اندیشه را با احساس و عاطفه همراه باید ساخت؛ اگر برای نیرومند ساختن سپاه کار مهمی یا هزینه‌گزافی لازم شود نباید آن را بزرگ شمرد و نظر لطف دقیقی را هم که در کارشان مؤثر می‌افتد، نباید از آنان دریغ کرد.

کلان‌نگری و ریزبینی در کارشان، هر یک به جای خود ضروری است و هیچ یک از این دو نباید جای دیگری را بگیرد و شایسته نیست که مدیر از یکی از آنها غفلت کند. سپس به اصل تشویق و ستایش فرماندهان و افراد سپاه سفارش می‌کند و از مدیر می‌خواهد که با یکسان‌نگری، آزمون نیکی را که از آنان سر می‌زند بستاید و پیوسته به زبان آرد تا دلیران بیشتر برانگیخته شوند و ترسویمان به دلیری و پویایی روی نهند.

در اینجا امام یک اصل روانشناسانه را آموزش می‌دهد:

«برای هر یک از آن سپاهیان آزمایش دلیری سختی را که از سر گذرانیده است، به جای خود بشناس. آزمون کسی را در ضمن آزمون دیگری به شمار می‌آور و آزمون کسی را کمتر از آنچه هست ارزیابی نکن. بلندپایگی کسی تو را وادار نکند که آزمون کوچک او را بزرگ شماری و دون پایگی کسی هم باعث نشود که آزمون بزرگی را که از سر گذرانیده است کوچک بدانی.»

### 3-4-2- گزینش داور

کار قضاوت در میان مردم از مهمترین وظایف اجتماعی است و از عهده هر کسی بر نمی‌آید. دانش قضا بتنهایی برای داوری کردن بسنده نیست، صفات و خصلتهایی لازم و ضروری است که امام آنها را چنین برشمرده است:

«برای داوری در میان مردم، از همه شهروندان برترین فرد را برگزین؛ از آن کسان که کارها او را به تنگنا نیندازد؛ دادخواهان دو طرف دعوا او را به ستیزه‌خویی دچار نکنند؛ مدتی دراز در لغزش درنگ نکند؛ همین‌که حق را شناخت از بازگشت به سوی آن باز نماند؛ نفسش به سوی چشمداشتی سر نکشد؛ [برای رسیدن به حق] به جای دریافت دورترین حد آن به نزدیکترین حدش بسنده نکند؛ از همگان در شبهه‌ها آگاهتر و به دلایلهای روشن دست زنده‌تر باشد؛ از آمد و رفت و مراجعه مکرر دادخواه کمتر به ستوه آید؛ بر روشن شدن کارها از همگان پایدارتر و به هنگام روشن گردانیدن حکم از همه قاطعتر باشد؛ چرب‌زبانی و ستایش

او را به خودپسندی بر ندارد و برانگیختن او را به طرفی متمایل نکند. چنین کسان اندک باشند!»

آنگاه برای رسیدگی به زندگی قاضی و بازرسی بر کار او چنین توصیه می‌کند:

«رسیدگی به کار قضاوت چنین کسی را خود بر عهده بگیر؛ در بخشیدن به وی چنان گشاده‌دستی کن که عذر [و بهانه نرسیدن به داوری] را از او بزداید و نیاز او را به مردم اندک سازد و چنان جایگاهی را به وی ارزانی دار که دیگری از ویژگی‌ها در آن جایگاه چشم ندوزد تا با آن جایگاه والا از غافلگیری کسان [در وارد آوردن اتهامی علیه او] در نزد تو آسوده‌خاطر شود.»

#### 4- آزمون و شایستگی در به کار گماردن کارگزاران

در نظام‌های قبلی، به کارگماردن کسان بر پایه دوستی، آشنایی و وابستگی به مدیر و گاهی نیز با دادن رشوه و هدیه یا چربزبانی و چاپلوسی انجام می‌شود؛ لکن در نظام مدنی و مردم سالار، بر پایه کردانی و شایستگی شخص انجام می‌پذیرد. به همین جهت در نظام قبلی، کارها در جهت منافع و خواست مدیران و کارگزاران انجام می‌گیرد و در نظام مدنی، در جهت خواست و منافع عامه مردم. امام در گزینش کارگزاران چنین رهنمود می‌دهد:

«در کارهای کارگزاران نیک بنگر و آنان را از روی آزمون به کار بگمار، نه بر پایه دوستی و خودکامگی که این دو شاخه‌هایی از ستمگری و خیانت است. از افراد با تجربه کارآزموده و دارای آرم و شرم و از خاندانهای شایسته و پیشینه‌دار در اسلام برگزین؛ زیرا اینان خوی و سرشتی گرمی‌تر، آبروهایی پاک‌تر و چشمداشت به اموال دیگران کمتر و در سرانجام کارها نگرشی رساتر دارند.»

آنگاه [که چنین کسانی به کار گماشتی] روزیها را به فراوانی بر سرشان بریز؛ زیرا با این کار تو هم زندگی خود را به سر و سامان می‌رسانند و هم از دست درازی به امانتی که در زیر دستشان است، خودداری می‌کنند و هم در صورت مخالفت با فرمانت یا خیانت در امانت، حجت را بر آنان تمام کرده‌ای.»

#### 5- بازرسی و نظارت

در نظام مدنی مردم سالار اصل بر پاکی و برائت افراد است، لکن هرگز و در هیچ حالی



نمی‌توان از «نفس سرکش» بشری غفلت کرد. در آیه 53 سوره یوسف آمده است که پیامبر خدا یوسف صدیق و امین و پاکدامن نیز می‌گوید: «من خود را پاک نمی‌دانم؛ زیرا نفس بسیار فرمان دهنده به بدی است، مگر اینکه رحمت پروردگارم [برای نپذیرفتن فرمان نفس] شامل حالم شود».

از این روی در پیشرفته‌ترین نظامهای شایسته‌سالار و مردمی هم شیوه بازرسی و نظارت پیوسته به کار گرفته می‌شود. با این تفاوت که در نظامهای قبیله‌گی و اسپرگا، بازرسان به‌طور آشکار خود را به کارگزاران عرضه می‌کنند و به مهمانی آنها می‌روند و هدایای گرانبها از آنان دریافت می‌کنند تا زشتیهای آنها را زیبا جلوه دهند و خیانت‌هایشان به مردم را خدمت گزارش کنند؛ لکن در نظام مردم سالار، بازرسان و دیده‌بانان کار خود را پنهان از چشم کارگزاران، در میان مردم و با پروا پیشگی و تعهد و ایمان به خدا و با نیت خدمتگزاری به مردم انجام می‌دهند. امیرالمؤمنین در این باره می‌فرماید:

«آنگاه از کارهایشان بازرسی و پیجویی کن و دیده‌بانانی که اهل راستی و وفاداری باشند بر سرشان بفرست؛ زیرا رسیدگی پنهانی تو به کارهایشان به گونه‌ای تشویق کردن آنان به امانتداری و رفتار نرم و مدارای آنان با شهروندان است».

فلسفه و هدف بازرسی آن است که خدمتگزار امانتدار پاداش ببندد و باعث تشویق دیگران گردد و خیانتکار به کیفر برسد و عبرت دیگران شود؛ لذا امام در دنباله می‌فرماید:

« یاران خود را بپای؛ اگر یکی از آنان دستش را به خیانت گشوده بود و گزارشهای دیده‌بانان تو درباره او یکسان گردید، به گواهی آن گزارشها او را کیفر ده و آنچه را از کارگزاری خود برداشته از او پس بگیر و در جایگاه خواری بنشان، به خیانت ورزیدن او را نشاندار کن و گردنبنند ننگین اتهام را بر گردنش بیاویز».

## 6- درآمد و آبادانی

اداره هر سرزمینی، کشوری و نهادی، هزینه دارد. این هزینه باید از درون همان سرزمین فراهم گردد تا استقلال و آزادی مردم خدشه‌دار نشود. منابع درآمد یا طبیعی است یا انسانی، یا طبیعی - انسانی. در هر حال، مدیریت شایسته و کارآمد باید پیش از درآمد، در اندیشه نگاهداری و بارآور کردن هرچه بیشتر آن منابع باشد. اگر مدیران بخواهند مشکل روز خود را به هر بهایی شده، برطرف کنند و برای نسلهای آینده برنامه‌ریزی نکنند و تدبیری



نیندیشند، مشکل خودشان برای همیشه حل نشده باقی می‌ماند، منابع ویران می‌شوند و به نسلهای آینده هم خیانت می‌شود. لکن با یک برنامه‌ریزی جامع و آینده‌نگر، می‌توان مشکلات و نیازهای روز را - اگرچه به طور محدود - برطرف کرد، منابع را هرچه بیشتر بارآور ساخت و به عنوان امانتی سالم در اختیار آیندگان گذاشت. امام درباره درآمد و هزینه چنین رهنمود می‌دهد:

«در کار خراج بررسی کن و چنان نگر که کار خراجگزار به سامان رسد؛ زیرا به سر و سامان رسیدن کار خراج و خراجگزار به سر و سامان رسیدن کار دیگران است و کار دیگران به سامان نمی‌رسد جز به وسیله خراجگزاران و مردم همه روزی خوارانی بار شده بر خراجگزاران هستند.»

باید نگرش تو در آبادانی زمین رساتر از نگرش تو برای گرفتن خراج باشد؛ زیرا فقط با آبادانی است که خراج به دست می‌آید. هر کس بی‌آباد ساختن، خراج بخواهد، سرزمینها را به ویرانی انداخته و بندگان خدا را به نابودی کشانیده و جز اندکی کار او راست نیامده است<sup>1</sup>. سپس امام درباره به کار گماردن دبیران شایسته آموزش می‌دهد و درباره گزینش آنها رهنمودی ارائه می‌کند؛ رهنمودی که بسیار آموزنده است. امام می‌فرماید:

«نباید گزینش دبیران به وسیله تو بر پایه ادراک و زیرکی تو و آسوده‌سازی خودت و خوش‌گمانی تو باشد؛ زیرا افراد با تلاش برای خویشتن‌آرایی و خوش خدمتی، ادراکها و زیرکی‌های سرپرستان را به سوی خود جلب می‌کنند؛ در حالی که هیچ مقداری از خیرخواهی و امانتداری فراسوی آن نیست؛ بلکه آنان را با پیشینه‌ای که در خدمت صالحان پیش از تو به دست آورده‌اند، بیازمای و از همه آنان خوش‌پیشینه‌تر و به امانتداری شناخته شده‌تر را برگزین.»

رهنمودهای امام در این منشور کشورداری، آموزش مدیریت، سایر گفته‌ها و نوشته‌های ایشان بسیار است؛ به طوری که این نوشته گنجایش ارائه آنها را ندارد؛ از این رو جهت آشنایی پژوهشگران، عناوین بعد، اشاره‌وار گزارش می‌شوند:

- درباره ارزش کار بازرگانان، شناخت روحیه آنان و جلوگیری از احتکار به وسیله آنان؛

---

1. آنگاه امام در جهت آبادانی زمین و خسارتهای وارد شده به کشاورزان، آموزشهای دقیق و کارشناسانه‌ای ارائه کردند که به علت اجتناب از تفصیل مطلب، از نقل آنها خودداری می‌شود [4 ص 489].



- تأکید و توجه به گروه‌های فرودین و بی‌بهره اجتماع و بهره آنان در بیت‌المال و ضرورت تأسیس نهادهای تأمین اجتماعی برای همگان و اختصاص دادن شخصی مطمئن [و تأسیس نهادی] برای رسیدگی به طبقه کم بهره؛

- سفارش درباره یتیمان و سالمندان نیازمند [تأمین اجتماعی و بیمه بازنشستگی]؛

- فراهم کردن زمینه آزادی سخن برای همه و بویژه برای افراد نیازمند؛

- یادآوری این حقیقت که همه وظایف اجتماعی برای خداست و باید با اخلاص و اعتدال انجام پذیرد؛

- جلوگیری از روی نهان کردن مسؤولان از شهروندان؛

- منع بخشیدن زمین و آبادی به خویشان و نزدیکان؛

- از میان برداشتن زمینه بدگمانی شهروندان با آشکار کردن عذر [و گزارش دادن به مردم]؛

- پذیرش پیشنهاد آشتی از دشمن با حفظ هوشیاری و پابندی به پیمان؛

- جلوگیری از خیانت، پیمان‌شکنی و پیامد ریختن خون ناحق در هر دو جهان؛

- پرهیز دادن از خودپسندی، منت نهادن و خلف وعده کردن؛

- برنامه‌ریزی دقیق در کارها و انجام دادن هر کاری در زمان و مکان خود؛

- پرهیز از خودگزینی، به غفلت زدن خویش و پیشدستی نکردن به اقدام در هنگام خشم؛

- وجوب به یاد آوردن گذشته‌ها [و اندوختن تجربه و درس گرفتن از پیشینیان].

امیرالمؤمنین (ع) این پیمان و عهدنامه حکومتی را مانند سندی آموزشی برای تربیت مدیران و حکمرانان تنظیم کرده است و آن را با دعایی به درگاه خدا برای به دست آوردن توفیق خدمت به خلق، نام نیک، کرامت، نیک فرجامی و شهادت به پایان می‌رساند؛ چنان‌که در آغاز آن را با پرواپیشگی و فرمان بردن از خدا آغاز کرده بود و به این وسیله تدبیر، دانش، شناخت، کاردانی و تجربه را با تقوا و اخلاص و توکل همراه می‌داند.

## 7- نتیجه‌گیری

اسلام، دین آگاهی و آزادسازی انسانها در روزگار بلوغ اندیشه و خرد بشریت پدید آمد و پیامبر گرامی با هجرت از جامعه بسته قبیله‌گی مکه به یثرب که مرکز دو تمدن کهن یمنی و بنی اسرائیلی بود، برای درهم شکستن ساختار قبیله‌ای و ایجاد یک جامعه مدنی نمونه

برنامه‌ریزی کرد. این برنامه پس از رحلت پیامبر (ص) از مسیر خود منحرف شد، تا اینکه سرپرستی جامعه به امام علی بن ابی‌طالب (ع) رسید تا برنامه تنظیم شده به‌وسیله قرآن و پیامبر را به اجرا درآورد ولی منافع و مصالح برخی از نخبگان سودجو و قدرت‌طلب و نبود بلوغ عامه و افکار عمومی به مثابه موانعی بر سر راه اجرای این برنامه قرار گرفتند. امیرالمؤمنین با گزینش شایسته‌ترین فرد برای اجرای این برنامه، منشوری دقیق و همه‌جانبه برای مدیریت مدنی تنظیم کرد. امام این منشور را با تأکید بر اصول عقیدتی مطرح و سفارش می‌کند که مالک با در پیش گرفتن پروای خدا، ترجیح دادن فرمان خدا بر هر فرمان دیگر و پیروی کردن از فرایض و سنتهای کتاب خدا کار خود را آغاز کند؛ سپس شناختی از تاریخ مصر و مردم آن سرزمین و شیوه رفتاری که شایسته است، در پیش گیرد، امام از او می‌خواهد که به همه آن مردم، اعم از مسلمان و غیر مسلمان، به یک چشم بنگرد و با مردم به دادگری رفتار و از ستم پرهیز کند؛ زیرا خدا دشمن ستمگر است و پیوسته با او می‌جنگد تا از ستم دست بردارد و سفارش می‌کند که با عمل کردن به حق و عدل، خواست و خشنودی عموم شهروندان را فراهم کند و از نخبگان، اشراف پرتوقع و از خود راضی بپرهیزد.

آنگاه امام اصول مدیریت مدنی را به شرح ذیل فهرست می‌کند: گزینش رایزنان و همکاران شایسته و خوش‌سابقه، خوش‌گمان بودن به شهروندان، عمل کردن به سنت صالحان پیش از خود و رایزنی با دانشمندان و فرزندانگان. ایشان همچنین یادآوری می‌کند که گروه‌های اجتماعی به یکدیگر وابسته می‌باشند و هیچ گروهی از گروه دیگر بی‌نیاز نیست و ضرورت تقسیم کار در اجتماع این دسته‌بندی را ایجاد کرده است. یکی از این گروه‌های اجتماعی نظامیان و مدافعان کشور می‌باشند که باید فرماندهان آنان را از میان بهترین کسان برگزید. گروه دیگر قضات می‌باشند که باید دارای دانش، بردباری، بینش، سعه صدر و بی‌طمع باشند. این گروه را باید بر پایه آزمون و شایستگی شخصی برگزید. همچنین از مالک می‌خواهد تا علاوه بر گزینش درست، همواره بر کار آنان نظارت و دیده‌بانی داشته‌باشد و بازرسانی بر آنان بگمارد؛ به خدمتگزار پاداش دهد و خیانتکار را به کیفر برساند. ایشان درآمد کشور را فرع بر آبادانی و رسیدگی به منابع درآمد و نیروی کار برشمرده، از مالک می‌خواهد که پیش از توجه به درآمد، در اندیشه آبادانی و فراهم کردن امکانات برای مردم باشد.

امام در دنباله این رهنمودها در جنبه‌های دیگر حکمرانی و مدیریت، دستورالعملهایی ارائه داده‌اند که به کوتاهی از آنها یاد شده‌است.

## 8- منابع

- [1] رضی، س.؛ نهج البلاغه؛ ترجمه: س.ج. شهیدی؛ خطبه 26، چ 3، تهران 1371.
- [2] عبدالفتاح ع.؛ امام علی بن ابی طالب؛ ترجمه: س.م. مهدی جعفری، ج 2، تهران: شرکت سهامی انتشار، 1350.
- [3] طالقانی، س.م.؛ پرتوی از قرآن؛ ج 1، ذیل نفیس آیه دوم سوره بقره، 1343.
- [4] جعفری، س.م.؛ پرتوی از نهج البلاغه؛ ج 4، تهران: سازمان چاپ و انتشارات، 1381.