

به نام خدا

نکات اخلاقی و مدیریتی در نهج البلاغه - (فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر)

❖ مهربانی و محبت به مردم

«مهربانی و محبت را برای دل خود پوششی گردان و با همه دوست و مهربان باش، و مباش همچون جانوری که خوردنشان را غنیمت شماری، چه رعیت دو دسته اند: دسته ای برادر دینی تواند و دسته دیگر در آفرینش با تو همانندند. اگر گناهی از آنان سر می زند یا علت هایی بر آنان عارض می شود، یا خواسته یا ناخواسته، اشتباهی مرتکب می گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد. و بر تو آسان گیرد.»

❖ پرهیز از تکبر یا خود بزرگ بینی

«بر بخشش دیگران پشیمان مباش، و از کيفر کردن شادی مکن و از خشمی که توانی از آن رها گردی شتاب نداشته باش. به مردم نگو به من فرمان دادند و من نیز فرمان می دهم، پس باید اطاعت شود، که این خود بزرگ بینی، دل را فاسد و دین را پژمرده و موجب زوال نعمت هاست. «اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خود بزرگ بینی شدی، به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر، که تو را از آن سرکشی نجات می دهد، و تند روی تو را فرو می نشاند و عقل و اندیشه ات را به جایگاه اصلی باز می گرداند.»

❖ رازداری

«از رعیت، آنانی را که به دنبال عیوب دیگران هستند از خود دور کن، و دشمن بدار، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس، مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی، و آنچه که هویداست بیوشانی، که داوری در آنچه از تو پنهان است با خدای جهان می باشد. پس چندان که می توانی زشتی ها را بپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بیوشاند.»

❖ رفع کینه و دشمنی بین مردم

«گره هر کینه ای را در مردم بگشای، و رشته هر نوع دشمنی را قطع کن و از آنچه که در نظرت روشن نیست کناره گیر. در تصدیق سخن چین شتاب مکن، زیرا سخن چین گرچه در لباس اندرز دهنده ظاهر می شود، اما خیانت کار است.»

❖ مشورت نکردن با بخیل، ترسو و حریص

«بخیل را در مشورت کردن دخالت نده، که تو را از نیکوکاری باز می دارد و از تنگدستی می ترساند. ترسو را در مشورت کردن دخالت نده، که در انجام کارها روحیه تو را سست می کند. حریص را

در مشورت کردن دخالت نده، که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می دهد. همانا بخل و ترس و حرص، غرایز گوناگونی هستند که ریشه آنها بدگمانی به خدای بزرگ است.»

❖ پیوند با نیکوکاران و دوری جستن از بدکاران

«تا می توانی با پرهیزکاران و راستگویان پیوند و آنان را چنان پرورش ده که تو را فراوان نستایند. تو را برای اعمال زشتی که انجام نداده ای تشویق نکنند، که ستایش بی اندازه خودپسندی می آورد و انسان را به سرکشی وادارد. هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می گردند، پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده.»

❖ جلب اعتماد مردم

«هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات، و عدم اجبار به کاری که دوست ندارند، نمی باشد. پس در این راه آن قدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوش بین شوی که این خوشبینی رنج طولانی مشکلات را از تو بر می دارد.»

«پس به آنان که بیشتر احسان کردی بیشتر خوش بین باش و به آنان که بدرفتاری کردی بدگمان تر باش و آداب پسندیده ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند، و ملت اسلام با آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند، بر هم مزن.»

❖ انتخاب فرمانده سپاه و نظامیان

«برای فرماندهی سپاه کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر(ص) و امام تو بیشتر، و دامن او پاک تر، شکیبایی او برتر باشد، از کسانی که دیرتر به خشم آید، و عذر پذیرتر باشد، و بر ناتوان رحمت آورد و با قدرتمندان با قدرت برخورد کند، درشتی او را به تجاوز نکشاند و ناتوانی او را از حرکت باز ندارد.»

❖ قدردانی از نظامیان

«پس آرزوهای سپاهیان را برآور، و همواره از آنان ستایش کن، و کارهای مهمی که انجام داده اند بر شمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را بر می انگیزاند، و ترسوها را به تلاش وادارد.»

«در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته، و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی.»

❖ انتخاب قضات و داوران

«از میان مردم، برترین فرد نزد خود را برای قضاوت انتخاب کن، کسانی که مراجعه فراوان، آنها را به ستوه نیآورد، و برخورد مخالفان با یکدیگر او را خشمناک نسازد، در اشتباهاتش پافشاری نکند، و بازگشت

به حق پس از آگاهی، برای او دشوار نباشد، طمع را از دل ریشه کن کند، و در شناخت مطالب با تحقیقی اندک رضایت ندهد، و در شبهات از همه با احتیاط تر عمل کند، و در یافتن دلیل، اصرار او از همه بیشتر باشد، و در مراجعه پیاپی شاکیان خسته نشود.»

«در کشف امور از همه شکیباتر، و پس از آشکار شدن حقیقت، در فصل خصومت از همه برنده تر باشد، کسی که ستایش فراوان او را فریب ندهد، و چرب زبانی او را منحرف نسازد و چنین کسانی بسیار اندکند.»

❖ انتخاب کارگزاران دولتی

«در امور کارمندان بیندیش، و پس از آزمایش به کارشان بگمار، و با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است. کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندانی پاکیزه و با تقوی که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن، زیرا اخلاق آنان گرمی تر و آبرویشان محفوظ تر و طمع ورزی شان کمتر، و آینده نگری آنان بیشتر است. سپس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می کوشند، و با بی نیازی، دست به اموال بیت المال نمی زنند، و اتمام حاجتی است بر آنان اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند. سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسان راستگو و وفا پیشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت داری، و مهربانی با رعیت خواهد شد.»

❖ مراقبت از همکاران نزدیک

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

❖ مالیات و مالیات دهندگان

«مالیات و بیت المال را بگونه ای واری کن که صلاح مالیات دهندگان باشد، زیرا بهبودی مالیات و مالیات دهندگان، عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه می باشد، و تا امور مالیات دهندگان اصلاح نشود کار دیگران نیز سامان نخواهد گرفت، زیرا همه مردم نان خور مالیات و مالیات دهندگانند. باید تلاش تو در آبادانی زمین بیشتر از جمع آوری خراج باشد، که خراج جز با آبادانی فراهم نمی گردد، و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی مزارع به دست آورد، شهرها را خراب، و بندگان خدا را نابود، و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد.»

«پس اگر مردم شکایت کردند، از سنگینی مالیات، یا آفت زدگی، یا خشک شدن آب چشمه ها، یا کمی باران، یا خراب شدن زمین در سیلاب ها، یا خشکسالی، در گرفتن مالیات به میزانی تخفیف ده تا امورشان سامان گیرد و هرگز تخفیف دادن در خراج تو را نگران نسازد، زیرا آن اندوخته ای است که در

آبادانی شهرهای تو و آراستن ولایت های تو نقش دارد، و رعیت تو را می ستایند و تو از گسترش عدالت میان مردم خشنود خواهی شد.»

❖ **انتخاب و گزینش نویسندگان و منشیان**

«در امور نویسندگان و منشیان به درستی بیندیش، و کارهایت را به بهترین آنان واگذار، و نامه های محرمانه، که در بردارنده سیاست ها و اسرار تو است، از میان نویسندگان به کسی اختصاص ده که صالح تر از دیگران باشد، کسی که گرمی داشتن، او را به سرکشی و تجاوز نکشاند تا در حضور دیگران با تو مخالفت کند، و در رساندن نامه کارگزارانت به تو، یا رساندن پاسخ های تو به آنان کوتاهی نکند، و در آنچه برای تو می ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می دهد، فراموشکار نباشد. و در تنظیم هیچ قراردادی سستی نوزد، و در بر هم زدن قراردادی که به زیان توست کوتاهی نکند، و منزلت و قدر خویش را بشناسد، همانا آن که از شناخت قدر خویش عاجز باشد، در شناخت قدر دیگران جاهل تر است.»

«مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان، برتیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش باوری خود تکیه نمایی، زیرا افراد با ظاهر سازی و خوش خدمتی، نظر زمامداران را به خود جلب می نمایند، که در پس این ظاهر سازی ها، نه خیرخواهی وجود دارد، و نه از امانت داری نشانی یافت می شود، لکن آنها را با خدماتی که برای زمامداران شایسته و پیشین انجام داده اند بیازمای.»

«به کاتبان و نویسندگانی اعتماد داشته باش که در میان مردم آثاری نیکو گذاشته اند و به امانت داری از همه مشهورترند، که چنین انتخاب درستی نشان دهنده خیرخواهی تو برای خدا، و مردمی است که حاکم آنانی.»

«برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد، و فراوانی کار او را درمانده نسازد، و بدان که هر گاه در کار نویسندگان و منشیان تو کمبودی وجود داشته باشد که تو بی خبر باشی، خطرات آن دامن گیر تو خواهد بود.»

❖ **نظارت بر کار بازرگانان و جلوگیری از احتکار**

«سفارش مرا به بازرگانان و صاحبان صنایع بپذیر، و آنها را به نیکوکاری سفارش کن، بازرگانانی که در شهر ساکنند، یا آنان که همواره در سیر و کوچ کردن می باشند.»

«در کار آنان بیندیش، چه در شهری باشند که تو به سر میبری، یا در شهرهای دیگر، با توجه به آنچه که تذکر دادم.»

«پس از احتکار جلوگیری کن، که رسول خدا(ص) از آن جلوگیری می کرد، باید خرید و فروش در جامعه اسلامی، به سادگی و با موازین عدالت انجام گیرد، با نرخ هایی که بر فروشنده و خریدار زیبایی نرساند. کسی که پس از منع تو احتکار کند، او را کیفر ده، تا عبرت دیگران شود. اما در کیفر او اسراف نکن.»

❖ رسیدگی به محرومان و مستضعفان

«بخشی از بیت المال، و بخشی از غله های زمین های غنیمتی اسلام را در هر شهری به طبقات پایین اختصاص ده، زیرا دورترین مسلمانان همانند نزدیکترین آنان سهمی مساوی وجود دارد و تو مسئول رعایت آن می باشی، مبادا سرمستی حکومت تو را از رسیدگی به آنان باز دارد، که هرگز انجام کارهای فراوان و مهم عذری برای ترک مسؤولیت های کوچک تر نخواهد بود.»

«همواره در فکر مشکلات آنان باش، و از آنان روی بر مگردان، به ویژه امور کسانی از آنان را بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی آیند و دیگران آنان را کوچک می شمارند و کمتر به تو دسترسی دارند. برای این گروه، از افراد مورد اطمینان خود که خدا ترس و فروتنند فردی را انتخاب کن، تا پیرامونشان تحقیق و مسایل آنان را به تو گزارش کنند.»

«در رفع مشکلاتشان بگونه ای عمل کن که در پیشگاه خدا عذری داشته باشی، زیرا این گروه در میان رعیت بیشتر از دیگران به عدالت نیازمندند و حق آنان را به گونه ای بپرداز که در نزد خدا معذور باشی، از یتیمان خردسال و پیران سالخورده که راه چاره ای ندارند.»

❖ اختصاص وقت به نیازمندان

«بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند، تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی، و در مجلس عمومی با آنان بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش، و سربازان و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفتگو کند.»

❖ انجام امور خاص مدیریتی

«بخشی از کارها به گونه ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده اند، و دیگر، برآوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می دارند، و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند. کار هر روز را همان روز انجام ده، زیرا هر روزی، کاری مخصوص به خود دارد. نیکوترین وقت ها و بهترین ساعات شب و روز را برای خود و خدای خود انتخاب کن، اگرچه همه وقت برای خداست، اگر نیت درست و رعیت در آسایش قرار داشته باشد.»

❖ پرستش خداوند

«از کارهایی که به خدا اختصاص دارد و باید با اخلاص انجام دهی، انجام واجباتی است که ویژه پروردگار است، پس در بخشی از شب و روز، وجود خود را به پرستش خدا اختصاص ده، و آنچه تو را به خدا نزدیک می کند بی عیب و نقصانی انجام ده، اگرچه دچار خستگی جسم شوی.»

❖ خواندن نماز جماعت

«هنگامی که نماز جماعت می خوانی، نه با طولانی کردن نماز، مردم را پراکنده ساز و نه آن که آن را تباه سازی، زیرا در میان مردم، بیمار یا صاحب حاجتی وجود دارد.»

❖ پنهان نشدن از مردم

«هیچ گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه ای از تنگ خویی و کم اطلاعی در امور جامعه می باشد. پنهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است باز می دارد، پس کار بزرگ، اندک، و کار اندک بزرگ جلوه می کند. زیبا زشت، و زشت زیبا می نماید. و باطل به لباس حق درآید.»

❖ رفتار با خواص و نزدیکان

«همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خود خواه و چپاولگرند، و در معاملات انصاف ندارند. ریشه ستمکاریشان را با بریدن اسباب آن بخشکان، و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار مکن، و به گونه ای با آنان رفتار کن که قرار دادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند، در آن صورت سودش برای آنان، و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو خواهد ماند.»

«حق را به صاحب حق، هر کس که باشد، نزدیک یا دور، بپرداز، و در این کار شکیبایی، و این شکیبایی را به حساب خدا بگذار، گر چه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکانت فراهم آورد.»

❖ برخورد با دشمن

«هرگز پیشنهاد صلح از طرف دشمن را که خشنودی خدا در آن است رد مکن، که آسایش رزمندگان، و آرامش فکری تو، و امنیت کشور در صلح تأمین می گردد. اما بهوش باش که از دشمن خود پس از آشتی کردن بر حذر باشی، زیرا گاهی دشمن به فریب و مکر به تو نزدیک می شود، تا تو را غافلگیر کند، پس دور اندیش باش، و گمان نیکو مبر. اگر با دشمن پیمان بستی یا در پناه خود او را امان دادی، به عهد خویش وفادار باش و بر آنچه بر عهده گرفتی امانت دار باش.»

❖ پرهیز از خودپسندی

«مبادا، هرگز دچار خودپسندی گردی، و به خوبی های خود اطمینان کنی، و ستایش را دوست داشته باشی، که اینها همه از بهترین فرصت های شیطان برای هجوم آوردن به توست، و کردار نیک، نیکوکاران را نابود سازد.»

❖ پرهیز از منت گذاری

«مبادا با خدمت هایی که انجام دادی بر مردم منت گذاری، یا آنچه را انجام داده ای بزرگ بشماری، یا مردم را وعده ای داده، سپس خلاف وعده عمل کنی، منت نهادن، پاداش نیکوکاری را از بین می برد، و کاری را بزرگ شمردن، نور حق را خاموش گرداند، و خلاف وعده عمل کردن، خشم خدا و مردم را بر می انگیزاند، که خدای بزرگ فرمود: «دشمنی بزرگ نزد خدا آن که، بگویند و عمل نکنند.»

❖ شتاب نکردن در انجام کار

«مبادا هرگز در کاری که وقت آن فرا نرسیده شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی، و یا در چیزی که حقیقت آن روشن نیست ستیزه جویی نمایی و یا در کارهای واضح و آشکار کوتاهی کنی، تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود، انجام دهی.»

❖ پرهیز از امتیاز خواهی

«مبادا هرگز در آنچه که با مردم مساوی هستی امتیاز خواهی، از امور که بر همه روشن است غفلت کنی، زیرا به هر حال نسبت به آن در برابر مردم مسئولی، و به زودی پرده از کارها یک سو رود، و انتقام ستمدیده را از تو باز می گیرند. باد غرورت، جوشش خشم، تجاوز دستت و تندی زبانت را در اختیار خودگیر، و با پرهیز از شتاب زدگی و فرو خوردن خشم، خود را آرامش ده تا خشم فرو نشیند و اختیار نفس در دست تو باشد.»

تهیه کننده: محمد جوربنیان

منابع:

- نهج البلاغه - ترجمه استاد محمد جعفر شهیدی
- نهج البلاغه - ترجمه استاد محمد دشتی
- نهج البلاغه - ترجمه دکتر اسدالله مبشری