

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

وجود منابع سرشار مادی به تنهایی، سازمان و تشکیلات منسجم و کارآمد ایجاد نمی کند؛ عنصر ضروری و اجتناب ناپذیر دیگر، وجود نیروی انسانی کارآمد و اثربخش است، ویژگی های کیفی مدیران و کارکنان، عامل تعیین کننده ای در ادامه کامیابی یک سازمان به شمار می رود. در عصر کنونی که تنوع و افزایش سرسام آور اطلاعات و ارتباطات در کنار تغییرات، پیچیدگی ها، تضادها و بحرانهای روزافزون در عرصه مدیریت و سازمان، مدیران و نظامهای مدیریتی را در جوامع مختلف به چالشی عظیم کشانده است یکی از موضوعاتی که مورد توجه فزاینده صاحب نظران قرار گرفته و از خطیرترین و مهمترین اقدامات لازم در فراگرد مدیریت شمرده شده است، مسأله «انتخاب» یا «گزینش» نیروی انسانی (مدیران و کارکنان) برای سازمان است. اسلام در برخی ابعاد از جمله «معیارها»ی انتخاب و گزینش، به ویژه از بعد ارزشی و کیفی، اطلاعات مهم و قابل توجهی به جامعه بشری عرضه کرده است که شالوده اداره امور استخدامی به شمار می رود.

یکی از منابعی که در این زمینه پیامهای ارزشمند و فراوانی دارد، کلام و سیره حضرت علی(ع) است. تعداد قابل توجهی از نامه ها و گفتارهای حضرت امیر المومنین علی بن ابی طالب علیه السلام در نهج البلاغه در رابطه با معیارهای گزینش است. ایشان که زندگی پرافتخارش به عنوان الگوی انسان کامل و اولین امام معصوم، جلوه ای خاص به تاریخ صدر اسلام بخشیده است، پس از آنکه زمام اداره امور جامعه را به دست گرفت، در راستای پیاده کردن احکام الهی و متجلی ساختن ارزشهای اصیل اسلامی در ارکان جامعه، حکومت ایده آل مکتبی را بر پایه های «دین محوری»، «حق مداری» و «عدالت جویی» بنیان نهاد. او که از مقتدای خود، پیامبر گرامی اسلام (ص)، شنیده بود «صلاح و فساد امت در گرو صلاح و فساد علما و مدیران آن است»، به خوبی می دانست که تحقق عینی این شاخصها در جامعه، علاوه بر وجود «صلاحیت و شایستگی» لازم در شخص رهبر و پیشوای جامعه، بستگی تمام به وجود زمامداران، کارگزاران و مدیران «صالح و شایسته» ای دارد که زیر ساخت تفکر، ایمان و عملکردشان، منطبق با احکام الهی و مبانی و اصول اسلامی باشد. از این رو، در طول مدت حکومت خویش، ملاک عزل و نصبهایش را شایسته سالاری مبتنی بر تعهد در مقابل خداوند، خود و دیگران قرار داد.

از سیره آن حضرت آشکار است پس از آن که کارگزاران سیاسی، نظامی، اقتصادی، قضایی خود را براساس معیارهای متناسب با آن مقام از میان نیروهای صالح و بر اساس اصل «انتخاب اصلح» گزینش می کرد و به کار می گماشت، در هدایت و کنترل آنها نیز می کوشید و از جمله، پیوسته معیارهای گزینش زیردستان را به آنان گوشزد می کرد و از این طریق، «حفظ» و «تداوم» معیارهایی را که بر اساس آن نیرو جذب کرده بود، در افراد پیگیری می نمود. نمونه مفصل و جامعتر اعمال خط مشی یاد شده در گزینش، هدایت و حفظ و نگهداری نیروهای تحت فرمان در ارکان مختلف حکومتی در نامه ۵۳ نهج البلاغه، معروف به عهدنامه مالک اشتر، به تصویر کشیده شده است.

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

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

حال در این مرحله باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل، معین گردیده است، توانایی واقعی این افراد برای احراز شغل و ورود به سازمان، ارزیابی و تعیین گردد و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند برگزیده شوند (فرایند انتخاب) تا پس از استخدام، انتصاب و به کارگماری، نیاز سازمان را در جهت تحقق اهداف آن برطرف سازند.

فرایند انتخاب از رویه های متعددی تشکیل می شود. در هر مرحله از این فرایند اطلاعات بیشتری در رابطه با متقاضی شغل در اختیار استخدام کننده قرار می گیرد تا پس از تطبیق آن با شرایط احراز شغل، امکان پذیرش داوطلب مشخص گردد. در این مراحل ممکن است از شیوه ها، ابزار و وسایلی از قبیل مصاحبه و آزمونهای گوناگون جهت شناسایی توان داوطلب استفاده شود. انتخاب صحیح کارکنان اهمیت زیادی دارد، زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می کنند، زیانها و هزینه های گزافی را به سازمان تحمیل می کند، از جمله منجر به اصل «پیتر» که می گوید: «مدیران میل دارند تا در سطح بی کفایتی خود پیشرفت کنند» خواهد شد. اصولاً هدف اصلی از ایجاد رویه ها و مراحل مختلف و انجام فعالیتهای متعدد طی فرایند انتخاب این است که اولاً توان غلبه داوطلب بر موانع مختلف و استقامت و صبر او شناخته شود و ثانیاً توانایی وی به نحو کاملتری شناسایی گردد تا سرانجام با کاستن از احتمال تصمیم گیری غلط (انتخاب غلط) و افزودن به احتمال تصمیم گیری صحیح (انتخاب صحیح)، مدیریت با افرادی مواجه نشود که فراتر یا فروتر از سطح تعیین شده باشند.

اهمیت بحث از معیارهای انتخاب صحیح:

- هر مقامی دارای ویژگیها و شرایط خاصی است که بر پایه هدفهای سازمان، پیش بینی ها، برنامه ها و سیاستهای کلی پایه گذاری شده است
- افراد متقاضی شغل نیز دارای ویژگیهای فردی مختلفی از نظر هوش، معلومات، مهارتها، نگرشها، اعتقادات و تجربه ها هستند

اصولاً برای برآوردن نیازهای سازمان است که مدیران، اقدام به کارمندیابی، گزینش، استخدام، انتصاب، به کارگماری و ارتقا می کنند. در این راستا، مدیریت باید از همه خواستاران شغل، اطلاعات تشریحی از دانشها (معلومات شغلی)، مهارتها، تواناییها، قابلیت ها و استعدادها، عاملهای انگیزشی و عملکرد گذشته آنان در دست داشته باشد. مجموع این اطلاعات برای گزینش صحیح مدیران ضروری است و از همین روست که ایجاد پیوند سازگاری بین شرایط لازم برای احراز مقام با ویژگیها، مهارتها و شایستگی های گوناگون افراد (تطبیق شرایط شغل با ویژگیهای شاغل) از عوامل مهم توفیق مدیریت در جهت نیل به اهداف سازمان به شمار می رود. این موضوع به خوبی جایگاه و اهمیت ویژه بحث و بررسی درباره معیارها و شرایط گزینش و انتخاب مدیران و کارکنان در مباحث مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد.

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

معیارهای گزینش

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

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

گزینش مدیر به گونه ای اثربخش نیازمند آن است که درک صحیح و روشنی از ماهیت مقامهایی که باید تصدی شوند، در دست باشد. نخست باید تحلیلی عینی از شرایط مورد نیاز آن مقام انجام گیرد و تا حد امکان شغل سازوار با نیازهای فردی و سازمانی طرح ریزی شود.

۱. مهارت فنی عبارت است از دانشها و زبردستی و کاردانی در فعالیت های مربوط به روشها، فراگردها و نحوه انجام دادن کار و بهره گیری از ابزار و فنون خاص.

۲. مهارت انسانی عبارت است از توانایی کارکردن با مردم. این مهارت، کوشش در همکاری، انجام دادن کار گروهی و مهارت در پدیدآوردن محیطی است که افراد با اطمینان و آزادانه بتوانند عقیده و نظر خود را بیان کنند.

۳. مهارت ادراکی عبارت است از توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیتها و پیوند میان آنها.

۴. مهارت طراحی عبارت است از توانایی مهندسی حل مشکلات به شیوه ای که به سود سازمان یا مؤسسه باشد.

ویژگیهای شخصی:

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

ب) وجود تناسب بین اهمیت مقام و سنگینی مسئولیت نهفته در آن با سختی شرایط احراز

همیشه معیار گزینش افراد و شرایط و صفات لازم در آنها، بستگی و تناسب نزدیکی با میزان مسئولیت های آنان دارد، چرا که هر نوع مسئولیتی یک نوع شرایط و صفات را ایجاب می کند. مسلماً هر اندازه مسئولیت ها سنگین تر و گسترده تر باشد، باید شرایط احراز آن نیز به همان نسبت سخت تر و بیشتر باشد. ۱۱

معیار کلی ((صلاحیت و شایستگی))

می توان نتیجه گرفت که برای گزینش، یک معیار اساسی و کلی وجود دارد که از آن با عنوان «شایستگی» یا «صلاحیت» یاد می شود و همه معیارهای جزئی از آن منشعب می گردد. از آنجا که صلاحیت و شایستگی ابعاد مختلف دارد، معیارهای منشعب شده از آن نیز قابلیت تقسیم به دسته های متمایز را دارد. در اینجا به یک نوع دسته بندی اشاره می شود:

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

1. صلاحیت از نظر ابعاد علمی، فنی و تجربی؛ هر مقام باید به کسی واگذار گردد که از دانش، مهارت، تخصص و تجربه بیشتر در آن زمینه بهره مند باشد و به عبارت دیگر، در ابعاد یاد شده «توانمند» باشد.
2. صلاحیت از نظر ابعاد ارزشی، اعتقادی و اخلاقی؛ برحسب نظام ارزشی حاکم، احراز هر مقام، شرایط اعتقادی، اخلاقی و ارزشی خاصی را برای شاغل آن الزام می کند.

روشن است که شرط تحقق صلاحیت به مفهوم جامع و کامل آن، وجود هر دو دسته ابعاد یاد شده می باشد نه صرفاً یک دسته از آنها. علت اساسی سوء استفاده از تعبیر «انتخاب اصلح» نیز از یک سو، خلط این دو دسته معیار و از سوی دیگر، بر هم زدن تعادل در لحاظ کردن هر دو دسته معیار و نادیده گرفتن یکی از آن دو به نفع دیگری است. دسته نخست معیارهای یاد شده به موضوع «تخصص» و دسته دوم آنها به موضوع «تعهد، مسؤولیت و تکلیف» مربوط می شود. گرچه در مکاتب مادی و نظامهای الحادی بیشتر بر تخصص تاکید می شود و از موضوع تعهد، به ویژه در مقابل خداوند، سخنی به میان نمی آید، ولی براساس دیدگاه توحیدی در مدیریت و رهبری و اصول و فروع آن، از جمله مسأله «گزینش»، تعهد و تخصص در کنار هم و همراه هم در چارچوب نظام ارزشی خاص ملاحظه می شود و شرط موفقیت و سعادت، توجه و عمل به هر دو معیار شمرده می شود.

قرآن و معیار شایستگی

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

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛ ۱۲

به تحقیق خداوند شما را امر می کند که امانتها را به اهلش بسپارید.

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

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

اصل انتخاب اصلح

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

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

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

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

مَنْ وَكَلَى مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا، فَوَلَّى رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ بِهِ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ. ۱۴
کسی که چیزی از امور مسلمین را بر عهده گیرد، سپس فردی را عهده دار کاری کند در حالی که فرد اصلح از او را می یابد، به خدا و رسول او خیانت کرده است.

معیارهای گزینش در نامه ۵۳ نهج البلاغه

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

از آنجا که این نامه از سوی امام(ع) خطاب به یک زمامدار نوشته شده و شامل فرمانها و توصیه هایی به مالک اشتر است، مستقیماً به معیارهای گزینش حاکم (رهبر و پیشوای امت) و نیز زمامدار (رئیس دولت) اشاره نکرده است، گرچه حضرت با بیان ویژگیها و وظایف مالک به عنوان یک زمامدار، به طور غیر مستقیم به معیارهایی که می تواند در گزینش و انتخاب زمامدار نقش داشته باشد، نیز اشاره کرده است. این موارد بیش از صدوده ویژگی و وظیفه می باشد که بررسی و استخراج معیار از آنها بحثی مستقل می طلبد. البته این تعداد وظیفه غیر از مجموعه وظایف زمامدار در بُعد گزینش زیردستانش است که امام(ع) به عنوان معیارهای گزینش آنان، مشروحاً به مالک توصیه و تاکید فرموده است و بالغ بر شصت مورد می باشد و موضوع اصلی این مقاله را تشکیل می دهد.

مقامهای کلیدی : (۱) قائم مقام، معاون، رئیس دفتر، وزیر، نماینده، و مشاور رئیس دولت

الف) معیارهای مثبت

۱. قدرت تفکر و نفوذ اجتماعی؛

وَأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَ نَفَاذِهِمْ، وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ أَصَارِهِمْ وَ أَوْزَارِهِمْ» «در حالیکه تو بهترین جانشین را از میان مردم به جای آنها (طاغوتیان) خواهی یافت؛ از کسانی که از نظر فکر و نفوذ اجتماعی کمتر از آنها نیستند و بار گناهان آنها را بر دوش ندارند. ۱۵

سپس امام(ع) ویژگیهای این افراد را بیان می کند:

الف) کم هزینه ترند: «أَوْلَيْكَ أَخْفُّ عَلَيْكَ مَوْؤَنَةٌ»

ب) بهتر همکاری می کنند: «وَأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةٌ»

ج) محبت بیشتر دارند: «وَأَحْنَى عَلَيْكَ عَطْفًا»

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

(د) انس و الفتشان با بیگانگان کمتر است: «وَأَقَلُّ لَغَيْرِكَ إِفْئًا»

آنگاه حضرت چنین توصیه می فرماید:

فَاتَّخِذْ أَوْلِيكَ خَاصَّةً لِخَلْوَاتِكَ وَ حَفَلَاتِكَ.

بنابراین آنان را از خواص و دوستان خود و رازداران خویش قرار ده. (فراز ۱۷)

۲. صراحت بیشتر در اظهار حق؛

ثُمَّ لِيَكُنْ أَثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ لَكَ.

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

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

و أَقْلَهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ.

و افرادی که در مساعدت و همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیایش دوست نمی دارد، به تو کمتر کمک

می کنند. (فراز ۱۸)

۴. ورع و صدق و راستی؛

و الصِّقُّ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَ الصِّدْقِ.

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

۵. نیکوکاری؛

قَوْلٌ عَلَى أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ.

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

۶. جامعیت در صفات پسندیده اخلاقی؛

وَ اِخْتِصَّ رَسَائِلِكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَ أَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لِوُجُوهِ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ.

و نامه های سری و نقشه ها و طرحهای مخفی خود را در اختیار کسی بگذار که در همه خویهای پسندیده از

دیگران جامعتر باشد. (فراز ۵۲)

۷. خوش سابقه تر بودن نزد مردم؛

فَاعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَمَا فِي الْعَامَّةِ أَثَرًا.

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

۸. شهرت به امانتداری؛

وَ أَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَ جِهًا.

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

ب) معیارهای منفی

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

«إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيرًا... فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْأَثْمَةِ وَ إِخْوَانُ الظُّلْمَةِ». «بدترین وزیر و معاون

برای تو کسی است که وزیر و معاون زمامداران بد و اشرار پیش از تو بوده اند... آنان همکار گناهکاران و برادر

ستمکارانند». (فراز ۱۷)

۲. گناه و معصیت؛

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

«وَمَنْ شَرَّكُهُمْ فِي الْآثَامِ فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بِطَانَةً». «کسانی که در انجام کارهای حرام با گناهکاران و اشرار شریک و یار بوده اند نباید محرم اسرار تو باشند». (فراز ۱۷)

۳. سرکشی و عدم ظرفیت روحی؛

«مِمَّنْ لَا تُبْطِرُهُ الْكِرَامَةُ فَيَجْتَرِي بِهَا عَلَيْكَ فِي خِلَافٍ لَكَ بِحَضْرَةِ مَلَأٍ». «(برگزین) از میان کسانی که موقعیت و مقام، آنان را مست و مغرور نسازد تا در حضور بزرگان و سران، نسبت به تو مخالفت و گستاخی کنند». (فراز ۵۲)

۴. کوتاهی در امور ذیل به سبب غفلت و فراموشی؛
و لَا تَقْصُرْ بِهِ الْعَفْلَةُ.

و در اثر غفلت، کوتاهی ننماید در:

الف) رساندن نامه های کارگزاران زمامدار به او «عَنْ اِيْرَادِ مُكَاتَبَاتِ عُمَالِكَ عَلَيْكَ (فراز ۵۲)
ب) دادن پاسخ شایسته از طرف زمامدار به نامه های کارگزاران وی «وَ اِصْدَارِ جَوَابَاتِهَا عَلَي الصَّوَابِ عَنكَ». (فراز ۵۲)

۵. سست بستن قراردادهای؛

وَلَا يُضَعِفُ عَقْدًا اِعْتَقَدَهُ لَكَ.

باید قراردادهایی که برای تو تنظیم می کند سست و آسیب پذیر نباشد. (فراز ۵۲)

۶. ناتوانی در حل و فصل قراردادهای مسأله دار؛

وَلَا يَعْجِزُ عَنْ اِطْلَاقِ مَا عَقَدَ عَلَيْكَ.

و از یافتن راه حل برای قراردادی که به زیان تو است، عاجز نباشد. (فراز ۵۲)

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

وَلَا يَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ نَفْسِهِ فِي الْاُمُورِ.

و نسبت به ارزش و منزلت خویش در کارها ناآگاه و بی اطلاع نباشد.

فَإِنَّ الْجَاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ يَكُونُ بِقَدْرِ غَيْرِهِ أَجْهَلًا.

که شخص ناآگاه از منزلت خویش، از ارزش و جایگاه دیگران ناآگاهتر خواهد بود. (فراز ۵۲)

۸. ظاهرسازی و تظاهر به خوش خدمتی؛

ثُمَّ لَا يَكُنْ اِخْتِيَارُكَ اِيَّاهُمْ عَلَي فِرَاسَتِكَ وَ اِسْتِنَامَتِكَ وَ حُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ، فَإِنَّ الرَّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوَلَاءِ بِتَصْنَعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ وَ لَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَ الْاَمَانَةِ شَيْءٌ.

سپس در انتخاب آنان هرگز به فراست و خوش بینی و خوش گمانی خود تکیه مکن، چرا که مردان زرنگ طریقه جلب نظر و خوش بینی زمامداران را با ظاهرسازی و تظاهر به خوش خدمتی خوب می دانند، در حالی

که در پشت این ظاهر جالب هیچ گونه امانتداری و خیرخواهی وجود ندارد. (فراز ۵۳)

۹. مغلوب بزرگی کارها شدن؛

وَاجْعَلْ لِرَاسِ كُلِّ امْرٍ مِنْ اُمُورِكَ رَاسًا مِنْهُمْ لَا يَقْهَرُهُ كَبِيرُهَا.

باید برای هر بخشی از کارهایت رئیسی انتخاب کنی که کارهای مهم وی را مغلوب و درمانده نسازد. (فراز ۵۴)

۱۰. پریشان شدن از فراوانی کار؛

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

وَلَا يَتَشَتُّ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا.

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

۱۱. بخل؛

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

بخیل را در مشورت خود دخالت مده! زیرا تو را از احسان منصرف و از تهیدستی و فقر می ترساند. (فراز ۱۶)

۱۲. ترس؛

وَلَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ.

و نیز با فرد ترسو مشورت مکن! زیرا در کارها روحیه ات را تضعیف می نماید. (فراز ۱۶)

۱۳. حرص؛

وَلَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ.

همچنین حریص را به مشاورت مگیر! که ستمگری را در نظرت زینت می دهد. (فراز ۱۶)

۱۴. سوءظن به خدا؛

فَإِنَّ الْبُخْلَ وَالْجُبْنَ وَالْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ .

بخل و ترس و حرص، غرائز و تمایلات متعددی هستند که جامع آنها سوء ظن به خدای بزرگ است. (فراز

۱۶)

مقامهای کلیدی: (۲) فرماندهان

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

قَوْلٌ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَ لِرَسُولِهِ وَ لِإِمَامِكَ .

به فرماندهی سپاهت کسی را بگمار که نسبت به خدا و پیامبر و امام تو خیرخواه تر از همه باشد.

و روح تقوا، انقیاد و اطاعت بی چون و چرا از اوامر الهی و دستورات پیامبر گرامی اسلام (ص) و امام (پیشوا و

رهبر) بر او حاکم باشد. (فراز ۳۲)

۲. پاکدل تر بودن؛

وَأَنْقَاهُمْ جَبِيًّا .

و از همه پاکدل تر باشد. (فراز ۳۲)

۳. عاقل تر بودن؛

وَأَفْضَلَهُمْ حِلْمًا .

و از همه عاقل تر باشد. (فراز ۳۲)

۴. دیر خشم بودن؛

مِمَّنْ يُبْطِئُ عَنِ الْعُصَبِ .

از کسانی که دیر خشم می گیرند (فراز ۳۲)

۵. عذرپذیرتر بودن؛

و يَسْتَرِيحُ إِلَى الْعُذْرِ .

و عذرپذیرترند. (فراز ۳۲)

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

۶. مهربانی و رأفت نسبت به ضعفا؛
وَ يَرَأْفُ الضُّعَفَاءَ.

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

۷. صلابت در مقابل قدرتمندان؛
وَ يَنْبُو عَلَى الْأَقْوِيَاءَ.

و در مقابل زورمندان، قوی و پرقدرتند. (فراز ۳۲)

۸. استقامت و قوت در کارها؛

مَمَّنْ لَا يُثِيرُهُ الْعُنْفُ وَ لَا يَقَعُدُ بِهِ الضَّعْفُ.

از کسانی باشد که در برابر دشواریها و پیش آمدهای سخت و تلخ، استوار باشد و مصیبتها او را از پا در نیاورد.
(فراز ۳۲)

۹. جوانمردی و شخصیت؛

ثُمَّ الْأَصْقُ بِذَوَى الْمُرُوءَاتِ وَ الْأَحْسَابِ.

سپس افراد با شخصیت و اصیل و شریف را جهت انتصاب دریاب. (فراز ۳۳)

۱۰. دودمان صالح؛

وَ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ.

و نیز افراد دارای دودمان صالح. (فراز ۳۳)

۱۱. سابقه درخشان؛

وَ السَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ.

و افراد دارای سوابق درخشان. (فراز ۳۳)

۱۲. بلندی همت؛

ثُمَّ أَهْلِ النَّجْدَةِ.

و افراد بلند همت. (فراز ۳۳)

۱۳. شجاعت؛

وَ الشَّجَاعَةِ.

و دارای شجاعت. (فراز ۳۳)

۱۴. بخشندگی؛

وَ السَّخَاءِ.

و دست و دل باز و سخاوتمند. (فراز ۳۳)

۱۵. بزرگواری و آسان گیری؛

وَ السَّمَّاحَةِ.

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

۱۶. مساعدت و کمک بیشتر به سپاهیان؛

وَلْيَكُنْ أَثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَأَسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ وَ أَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جَدَّتِهِ.

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

برگزیده ترین فرماندهان لشکر تو باید کسانی باشند که در کمک به سپاهیان بیش از همه مساعدت کنند و از امکانات خود بیشتر به آنان کمک نمایند. (فراز ۳۵)

مقامهای کلیدی: (۳) قضا و داوران

امام (ع) خطاب به مالک می فرماید:

ثُمَّ اخْتَرْتُ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ.

سپس از میان مردم، برترین فرد در نزد خود را برای قضاوت برگزین. (فراز ۴۰)

ایشان سپس ویژگیهای برترین افراد را اینچنین بیان می کند:

الف) معیارهای مثبت

۱. بیشترین تأمل و درنگ به هنگام مواجهه با شبهات؛

أَوْقَفَهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ.

از کسانی باشد که در شبهات از همه محتاطترند. (فراز ۴۰)

۲. بیشترین اصرار در تمسک به دلیل؛

وَ أَخَذَهُمْ بِالْحُجَجِ.

و در تمسک به حجت و دلیل از همه مصرتر باشد. (فراز ۴۰)

۳. کمتر خسته شدن از مراجعه مکرر شکایت کنندگان؛

وَ أَقْلَهُمْ تَبَرُّمَا بِمُرَاجِعَةِ الْخَصْمِ.

و با مراجعه مکرر شکایت کنندگان کمتر خسته شود. (فراز ۴۰)

۴. بیشترین شکیبایی در کشف امور؛

وَ أَصْبِرَهُمْ عَلَى تَكْشِفِ الْأُمُورِ.

و در کشف امور از همه شکیباتر باشد. (فراز ۴۰)

۵. بیشترین قاطعیت در فصل خصومت؛

وَ أَصْرَ مَهُمْ عِنْدَ اتِّضَاحِ الْحُكْمِ.

به هنگام آشکار شدن حق در فصل خصومت از همه قاطعتر باشد. (فراز ۴۰)

ب) معیارهای منفی

۱. احساس تنگنایی و سختی در امور؛

مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورَ.

از کسانی باشد که مراجعه فراوان وی را در تنگنا قرار ندهد و از پای در نیورد. (فراز ۴۰)

۲. خشم و کج خلقی؛

وَلَا تُمَحِّكُهُ الْخُصُومُ.

برخورد مخالفان او را به خشم و کج خلقی و اندارد. (فراز ۴۰)

۳. پافشاری در اشتباهات؛

وَ لَا يَتَمَادَى فِي الرَّئَةِ.

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

در اشتباهاتش پافشاری نکند. (فراز ۴۰)

۴. احساس سختی هنگام شناخت حق؛
وَلَا يَحْضَرُ مِنَ الْفَىٰ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ.

بازگشت به حق، هنگامی که برایش روشن شد، بروی سخت نباشد. (فراز ۴۰)

۵. میل درونی به طمع؛

وَلَا تُشْرِفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ.

طمع را از دل بیرون کند. (فراز ۴۰)

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

وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَىٰ فَهُمْ دُونَ أَقْصَاهُ.

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

۷. فریب نخوردن در اثر ستایش دیگران؛

مِمَّنْ لَا يَزِدُّهُ إِطْرَاءً.

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

۸. تحت تأثیر تمجید دیگران قرار گرفتن؛

وَلَا يَسْتَمِيلُهُ إِغْرَاءً.

از کسانی باشد که تمجیدهای بسیار وی را به جانب مدح کننده متمایل نسازد. (فراز ۴۰)

معیارهای انتخاب کارکنان و مدیران سطوح پایین

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

ثم انظر في امور عمالك فاستعملهم اختبارا و لاتولهم محاباة و اثره.

سپس در کارهای کارمندان بنگر و آنها را با آزمایش و امتحان به کار بگمار و از روی میل و استبداد به رأی

آنها را به کاری و انداز.

آنگاه حضرت معیارهای گزینش کارمندان را چنین بیان می فرماید:

۱. تجربه و مهارت؛

و تَوْخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ.

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

۲. حیاء و شرم؛

و الْحَيَاءِ.

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

۳. اصالت خانوادگی؛

مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتِ الصَّالِحَةِ.

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

۴. پیش قدم بودن در اسلام و ایمان؛

بنام خدا - گزینش از دیدگاه قرآن و احادیث

وَ الْقَدَمُ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةُ.

افرادی که در اسلام پیشگام ترند. (فراز ۴۳)

۵. خلق و خوی پسندیده تر؛

فَأِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا.

اینان دارای اخلاق بهترند. (فراز ۴۳)

۶. ناموس درست تر؛

وَ أَصْحَ أَعْرَاضًا.

و نیز آبرودارترند. (فراز ۴۳)

۷. طمع کمتر؛

وَ أَقْلٌ فِي الْمَطْمَعِ إِشْرَاقًا.

و کم طمع ترند. (فراز ۴۳)

۸. آینده نگری بیشتر

وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا.

و درسنجش عواقب امور بیناترند. (فراز ۴۳)

نتیجه گیری:

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