

# اصول مدیریت

برگرفته از نامه حضرت علی - علیه السلام - به مالک بن حارث اشتر نخعی

## نوشته دکتر محمد رضا برنجی

حضرت علی (ع) به مالک اشتر. علاوه بر مطالب مذکور امیدوار است این مقاله موجب آشنایی و ایجاد زمینه برای تحقیقات بیشتر به منظور انسجام و تحکیم مفاهیم و نظم عامی مطالب متناسب با مدیریت بر سازمانهای اسلامی شود. همچنین امیدوار است افزایش قدرت تحلیل و جلب توجه بیشتر به استفاده از منابع و متون غنی اسلامی برای استخراج مفاهیم و اصول دیگر مدیریت از نتایج این مقاله باشد.

### ۱- آشنایی با اصول مدیریت

کشورهای غربی با داشتن دانشمندانی در مدیریت می خواهند خود را مدعی پایه گذاری علم مدیریت تحصیلی دانشگاه معاصر بدانند. "آدام اسمیت" (Adam Smith, 1776) در کتاب معروف خود به نام «بررسی علت و ماهیت ثروت ملل» (An Inquiry into the nature and Cause of the wealth of Nations) اصل تخصص کار را

در این مقاله ابتدا با مروری بر نظریه های مدیریت به برشماری اصول، موجود در هر نظریه پرداخته و بر این اساس مفهوم «اصل» مورد استفاده در این نظریه ها استخراج می شود. با تعریف «اصل» که برگرفته از نتایج تحقیقات و تلاشهای تجربی و اندیشمندانه صاحب نظران عصر معاصر است و با در نظر گرفتن محدودیتهای این نتایج که به سبب محدودیتهای تفکر انسان می باشد و با مطالعه و مروری بر نامه مولای متقیان امیر مؤمنان به مالک بن حارث اشتر نخعی، به استخراج اصول مدیریت مورد نظر در یک حکومت اسلامی می پردازد. مباحث عمده این بررسی به شرح زیر است:

۱- آشنایی با اصول در نظریه های مختلف مدیریت موجود در کتابهای تحصیلی دانشگاهی.

۲- تدوین تعریفی برای اصل در مدیریت اسلامی مورد نظر.

۳- آشنایی با اصول مدیریت، مکتوب در نامه

- مطرح می کند. او یک اقتصاددان انگلیسی بود. "ماکس وبر" (Max Weber) جامعه شناس آلمانی در اوایل قرن بیستم در کتاب خود به نام «نظریه سازمان اجتماعی و اقتصادی» (The Theory of Social and Economic Organization) اصول مربوط به «ضابطه و نه رابطه»، «انضباط»، «انتظام»، «انصاف»، «قاعده و قانون»، «منطق» و «ثبات» در سازمان را مطرح کرد. در فرانسه "هنری فایول" (Henry Fayol) در اواخر قرن نوزدهم در کتاب خود با عنوان «اداره صنعتی و عمومی» (Administration Industrielle et Generale) به معرفی ۱۴ اصل در مدیریت پرداخت که شامل ۱- تقسیم کار ۲- اختیار و مسئولیت ۳- انضباط ۴- وحدت فرماندهی ۵- تبعیت منافع فرد از منافع عمومی ۶- حقوق و پاداش مالی کارکنان ۷- تمرکز ۸- انتظام سازمانی ۹- انصاف ۱۰- ثبات و دوام خدمت کارکنان ۱۱- وحدت دستور ۱۲- سلسله مراتب ۱۳- نوآوری و ۱۴- تقویت مبانی کار جمعی و گروهی بود. در امریکا "فریدریک وینسلوتیلور" (Frederick W. Taylor) در سال ۱۹۱۱ کتابی تحت عنوان اصول مدیریت علمی (The principles of Scientific Management) منتشر کرد و در آن اصول:
- ۱- علمی کردن روش تولید.
  - ۲- علمی کردن روش گزینش افراد.
  - ۳- همکاری میان سرپرستان و کارکنان با توجه به جدایی تخصیص وظایف برنامه ریزی و اجرا
- میان سرپرستان و کارکنان.
- ۴- تعیین واحد کار.
  - ۵- پرداخت مزد مبتنی بر تعداد واحد کار انجام شده.
  - ۶- مطالعه و بررسی زمان و حرکت برای واحدهای کار را بیان کرد.
- "هربرت سیمون" و "جیمز مارچ" (H. Simon and J. March) در سال ۱۹۵۷ و ۱۹۵۸ به اصل سازمان عقلانی و رفتار عقلانی کارکنان در سازمان پرداختند. همچنین در نظریات مدیریت مبتنی بر روابط انسانی، "التون می یو" (E. Mayo)، "فریتز روزلیز برگر" (Roethlisberger) و "ویلیام دیکسن" (W. Dickson) این اصل را بیان کردند که احساس بوجود آمده در کارکنان به علت توجه مدیران به آنان به طور مؤثر باعث افزایش تولید می شود. "کرت لوین" (K. Lewin) به اصل اثر مشارکت گروهی در ایجاد تغییر پرداخت، "بیلز" و "مک گرگور" (Bales and McGregor) به اهمیت نقش رهبری رسمی و غیررسمی و اصل ذاتی و ازلی بودن میل یا تنفر انسان نسبت به کار توجه کردند. "تریست" و "بامفورت" (۱۹۵۱) (Trist, E. K. and Bamforth, K. W.) اصل مهارت فنی مدیران و مهارت کار در گروه را مورد توجه قرار دادند. "کاتز" و "کان" (Katz, D. and Kahn, R. L.) اصل سازمان به عنوان سیستم باز را معرفی کردند و بالاخره "برنز" و "استالکر" (Burns, T. and Stalker, G. M.) (۱۹۶۱) به

۵- نهج البلاغه کتابی است که مشحون از اصول و مفاهیم مناسب برای مدیریت است.

بدین منظور و به عنوان نمونه ای از روش تحقیق و بررسی مبتنی بر اصولی که تاکنون در کتابهای مدیریت معرفی شده اند به غور و کنکاش در مفاهیم نامهٔ مولای متقیان امیر مومنان حضرت علی بن ابی طالب - علیه السلام - به مالک بن حارث اشتر نخعی می پردازیم. اما پیش از این غور و بررسی لازم است معنی «اصل» که مفهوم مورد نظر در این مقاله بوده و برگرفته از نظریه های مدیریت امروز است، روشن شود.

#### ۲- مفهوم «اصل»

«هانری فایول» که ۱۴ اصل را به نام «اصول مدیریت» معرفی کرده است تاکید دارد که باید در استفاده و کاربرد این اصول انعطاف پذیر بود و آنها را با توجه به اوضاع و احوال متغیر محیطی به کار برد. «فایول» مایل نبود کلمهٔ «اصل» را به کار برد زیرا دلالت ضمنی این کلمه به قانون و انعطاف ناپذیری است. همین مفهوم معمولاً از تعاریف این واژه در فرهنگ لغات بدست می آید. مثلاً فرهنگ لغت انگلیسی اصل را چنین تعریف می کند: «حقیقتی اساسی، قانونی کلی از علت و معلول، قاعده ای راهنما برای رفتار» سایر فرهنگهای لغت، به طور کلی اصل را به معنای یک حقیقت اساسی عمده یا کلی تعریف می کنند که حقایق دیگر بدان وابسته است. اما در تعریف

اصل ماشین گونگی و اصل ارگانیکی سازمان توجه کردند.

از بررسی این مطالعات نتایج زیر به دست می آید:

۱- نتایج تحقیقات مبتنی بر بررسی اثرات استفاده و کاربرد این اصول در مدیریت نشان دهندهٔ افزایش تولید و کارآمدی سازمانها و مدیریت است.

۲- تنوع و تکرار این اصول، سودمند است زیرا دست مدیران را برای استفاده مطلوب از آنها در موقعیتهای متنوع باز نگه می دارد و باعث افزایش قابلیت انعطاف پذیری مدیران می شود.

۳- این اصول به هر حال برگرفته از نتایج تحقیقات تجربی کسانی است که متأثر از محدودیتهای فرهنگی حاکم بر جامعهٔ پیرامونی خود می باشند و فلسفهٔ حاکم بر جامعهٔ آنان چه اصالت فرد یا اصالت جمع بر کمال و تعالی فکر و روح آنان سقزی می زند که بازدارندهٔ اندیشهٔ آنان از جولان در فضای وسیعی است که اعتقاد به توحید، معاد، تعالیم پیامبران و راهروان حق و استقرار هر چیز و هر کس در مکان و مقام مربوط به خود به وجود می آورد.

۴- استخراج اصول مبتنی بر افکار و اندیشه های کسانی که در فضایی چنین روحانی اندیشیده اند، برای انتظام امور سازمانها و مدیریت بخصوص در جامعه معتقد به حاکمیت اصالت وحی بر امور ضروری است.

«قانون» به حکم یا رابطه ای اشاره می شود که درباره پدیده ای وجود دارد و این حکم و رابطه تاکنون تغییر نپذیرفته و این یقین وجود دارد که تغییر نیز نخواهد پذیرفت. از جمله این قوانین می توان به قانون طبیعت، نظم فصول، قانون نیوتن، قانون حرکت، قانون عرضه و تقاضا، قانون حفظ وجود، گرایش انسان یا موجود زنده به رفتاری که آنان را در برابر خطرات مصون دارد، و قانون عمل و عکس العمل اشاره کرد. بنابراین کلمه «اصل» در مقابل «قانون» از قابلیت و انعطاف بیشتری برخوردار است. قابلیت انعطاف بدین معناست که «اصول» در مدیریت معاصر، مشابه اصول در علوم طبیعی برای توصیف و پیشگویی بکار می روند و نه تجویز. یعنی به توضیح این مطلب می پردازند که یک متغیر چگونه به متغیر دیگر مربوط می شود یا چه اتفاق می افتد اگر متغیرها به تعامل پردازند. این اصول نمی گویند چه کنیم و چگونه از آنها استفاده کنیم. مثلاً در فیزیک جسم تحت تأثیر نیروی جاذبه به زمین سقوط می کند و سرعت سقوط افزایش یافته است. اما به ما نمی گوید آدمی خود را از پشت بامی بلند به پایین پرت کند یا یکی از قوانین «پارکینسون» Parkinson می گوید: «کار، خودش را آنقدر کش می دهد تا تمام وقت تو را بگیرد» چه این مطلب قانونی باشد یا اصل، بدان معنا نیست که مدیری برای آنکه کارکنان کارشان را انجام دهند، اقدام به طول دادن زمان کند. یا اصل

«وحدت دستور» در مدیریت بیان می دارد که هر کارمند تنها باید از یک رئیس مافوق دستورها و فرمانهای کار خود را دریافت دارد، و به یک نفر بالادست خود گزارش دهد. اما در این زمینه اختلاف و تعارض زیادی بین نظر «فایول» و عقیده «فردریک تیلور» وجود دارد. «تیلور» بر خلاف این اصل به اصل نظارت تخصصی (Functional Supervision) و یا نظارت چند جانبه (Multiple Supervision) معتقد است. با این حال این اصل تأکید دارد که اغلب اوقات افراد برای جلوگیری از گیج ماندن بین فرمانهای متعارض و نشان دادن حس وفاداری خود مایلند از یک نفر دستور بگیرند و به او گزارش دهند. به هر حال این اصل هرگز تجویز نمی کند که افراد نباید به بیشتر از یک نفر گزارش دهند. این اصل مدیران را حساس می سازد که در موقع چند فرمانی یا نظارت چند جانبه و یا گزارش دهی افراد به اشخاص گوناگون متوجه مضرات و یا محاسن این اعمال باشند.

مفهوم انعطاف پذیری در «اصل» بیان می دارد که مدیران باید اصول را با واقعیات بسامینند. مهندسان فلزشناس معمولاً از اصول فیزیکی بسیاری برای شناخت یک فلز با اختراع یک آلیاژ استفاده می کنند و به ملاحظاتی چون وزن مخصوص، کشش، رسانایی، جرم، قابلیت هدایت الکتریسیته، چکش خواری و انعطاف پذیری می پردازند. وقتی مدیری با

تفویض اختیار کنترل خود را به دیگری به اصل «وحدت دستور» خدشه وارد می کند با آگاهی از این مسئله ممکن است حدود این اختیار تفویض شده به این شخص را تعریف کرده و برای افراد تحت نظر، حدود تابعیت از وی را معین سازد و به این صورت مانع به هم خوردن تعادل و هماهنگی و ایجاد برخوردها و اصطکاک بیهوده شود.

هر قدر که مدیران بیشتر با این اصول آشنایی داشته باشند، بهتر می توانند در موقعیت پیش بینی نشده و پیچیده از آنها برای ایفای نقشهای خود استفاده کنند. مثلاً در زمینه تدوین ساخت مؤثر سازمان، اصولی چند، دست اندر کار است که به طور همبسته توانایی پیش بینی مدیر را افزایش می دهند. از جمله این اصول؛ «تفویض اختیار» (بخصوص تفویض اختیار در هنگامی که نتایج مورد انتظار روشن باشد)، اصل «برابری اختیار و مسئولیت»، اصل «وحدت دستور»، اصل «وحدت جهت»، اصل «سلسله مراتب سازمانی» و اصل «انضباط» است. مدیران موفق به اصولی معتقد می باشند و آنها را ملاک و معیار رفتار مدیریت خود قرار می دهند. این اصول هرچه جامعتر، عمیقتر، و دارای قابلیت انعطاف بیشتری باشند مدیریت را موفق تر می سازند.

اصولی که در مدیریت مطرح می شوند بمانند اصولی نیست که تحت شرایط آزمایشگاه به وجود آمده باشند. زیرا کنترل «انسان» در شرایط

آزمایشگاهی کار مشکلی است. به همین دلیل قیاس، و مشاهده، و داشتن تصویر بزرگ و روح تبع پویا و خلاق، تفکر عمیق، جامع و با قابلیت انعطاف می تواند در برابر ناتوانی مدیریت در استفاده از آزمایشهای تجربی و علمی در ایجاد قانون و اصول به کار رود، و این همان روشی است که با آن اغلب اصول مدیریت به وجود آمده است. مثلاً اصول چهارده گانه ای که «فایول» مطرح کرد ناشی از ۴۰ سال تجربه عملی او در سازمانهای مختلف بود با استفاده از این اصول، سازمان تحت نظارت وی از ورشکستگی نجات یافت به صورت سازمانی معتبر در سطح ملی درآمد.

بنابراین اصول مدیریت بیشتر از قوانین علوم طبیعی در معرض تغییر و تعبیر قرار دارد. این اصول باید به عنوان راهنمای عمل در نظر گرفته شوند و نه به صورت قانون که با تعیین تغییرناپذیر بودن و فقط در موقعیتهای خاص خود قابلیت کاربرد داشتن و استثنایی در پیروی از آن وجود نداشتن سروکار دارد. به طور خلاصه از اصول مدیریت باید پیروی شود مگر هنگامی که رویگردانی از آن بر اساس منطقی صحیح، توجیه پذیر باشد.

۳- آشنایی با اصول مدیریت، مکتوب در نامه حضرت علی - علیه السلام - به مالک اشتر

همان طور که در پیش آمد، تعریف «اصل» برگرفته از کتابها و نظریه های مدیریت معاصر است. بر اساس چنین مفهومی به نامه آن حضرت

نگریسته و با الهام از آن به پیشنهاد اصولی می پردازد. البته در ارتباط با تواناییها و خصایص لازم برای مدیریت عناصر مدیریت، و وظایف مدیریت می توان مفاهیم بسیاری از آن نامه استخراج کرد که بیان آن به مباحثی دیگر نیاز دارد. ما در اینجا تنها به ذکر اصول می پردازیم:

### ۱- اصل اعتقاد

رفتار مدیر متأثر از اعتقادات اوست. مدیر ممکن است بتواند برای لحظاتی نقش بازی کند و رفتاری مغایر با اعتقاد خود بروز دهد ولی در درازمدت نمی تواند تأثیر عقاید، نظرات و تجارب خود را بر رفتارش پنهان دارد. اعتقاد مدیران به فلسفه حاکم بر جوامع آنان نقشی اساسی در گزینش آنان دارد. مدیران سازمانهای تابع مکتب اصالت فرد (Individualism) یا تابع مکتب اصالت جمع (Socialism) باید نقش خود را بر طبق ارزشهای آنها ایفا کنند. رفتار مدیران سازمانهای تابع مکتب اسلام باید مبتنی و برگرفته از اعتقاد آنان به توحید، نبوت، روز حساب، رفتار و سخنان رهروان حق و استقرار هر چیز و هر کس در مکان و مقام مربوط به خود در پهنای وسیع خلقت الهی باشد. رعایت یا رعایت نکردن این اصل وجه تمایز مدیران اسلامی و مدیران سایر مکاتب است. اولویت این اصل در نامه حضرت علی -علیه السلام- به مالک اشتر و اشراف آن بر سایر اصول به شرح عبارات زیر نشان داده می شود:

۱-۱- هنگامی که خبر شهادت مالک اشتر (ع) به امیرالمومنین -علیه السلام- رسید بر منبر تشریف برده و فرمودند: «انالله و انا الیه راجعون، و الحمد لله رب العالمین...» یعنی ما از خدا هستیم و به سوی او باز می گردیم، و ستایش خداوندی را سزاست که پروردگار جهانیان است، بار خدایا من مصیبت اشتر را نزد تو بشمار می آورم، زیرا مرگ او از سوگهای روزگار است، خدا مالک را رحمت فرماید که به عهد خود وفا نمود، و مدتش را به پایان رسانید، و پروردگارش را ملاقات کرد، با اینکه ما تعهد نموده ایم که پس از مصیبت رسول خدا -صلی الله علیه و اله- بر هر مصیبتی شکبیا باشیم، زیرا آن بزرگترین مصیبتها بود. (فیض الاسلام، ص ۹۸۹).

۱-۲- «به نام خداوند روزی دهنده بخشنده، این دستوری است که بنده خدا علی امیرالمومنین به مالک بن حارث اشتر در پیمان خود به او امر فرموده، هنگامی که او را والی مصر گردانید تا...» (فیض الاسلام ۱/۹۹۱).

در اینجا اصل تبعیت از خداوند، اصل «وحدت جهت»، اصل «وحدت دستور» اصل «ضابطه نه رابط» ملحوظ است که تعاریف هر یک از آنها خواهد آمد.

۱-۳- «با بخشش و گذشت خود آنان را عفو کن و همان طور که دوست داری خدا با بخشش و گذشتش تو را بیامرزد» (۶/۹۹۵).

۱-۴- «مبادا خود را برای جنگ با خدا آماده

سازی، که تو را توانایی خشم او نبوده، از بخشش و مهربانیش بی نیاز نیستی» (۹۹۵/۷).

۱-۵- «با خدا به انصاف رفتار کن ... و کسی که با بندگان خدا ستم کند خدا به جای بندگانش با او دشمن است، و خدا با هر که دشمن باشد برهان و دلیلش را نادرست می گرداند. و آن کس در جنگ با خداست تا اینکه دست کشد و توبه و بازگشت نماید و تغییر نعمت خدا و زود به خشم آوردن او را هیچ چیز مؤثرتر از ستمگری نیست، زیرا خدا دعای ستمدیدگان را شنوا و در کمین ستمکاران است.» (۹۹۷/۱۰)

امروزه در «مقداری کردن» تصمیمات مدیریت قدمهای مؤثری برداشته اند ولی هنوز به تاثیر عنصر احتمال و شانس در تغییر نتایج قابل پیش بینی اعتقاد دارند. اصل توحید، خواست خداوند را مطرح می سازد یعنی انسان در نهایت کمال در برابر قدرت خداوند و ناتوان است و مدیران باید همواره به او توکل داشته باشند تا رحمت خود را مشمول حال آنان در بهره مندی از پیشامدهای غیرقابل پیش بینی نماید.

۱-۶- «و من از خدا به فراخی رحمت و بزرگی توانایش بر بخشیدن هر مطلوبی درخواست می نمایم اینکه من و تو را موفق بدارد به آنچه در آن رضا و خوشنودی اوست از داشتن عذر هویدا در برابر او و خلقش ... و درود بر فرستاده خدا، بر او و آل او که پاک و پاکیزه اند، خدا درود فرستد» (۸۹/۱۰۳۵).

به طوری که ملاحظه می شود آغاز و پایان نامه با ذکر نام خداوند و رضای اوست. توجه به امور خاص و مشاهده امور ظاهری در قالب اهداف وسیع و زمینه گسترده و تفکری خلاق و پویا، و تحمل نظریات عمیق، و شکیبایی در برابر امور موقت، و رعایت اصول و مبانی، و رهایی از نفس طلبی، و تحمل ابهام، همگی از اصولی است که ما آنها را به طور همبسته در این اصل یافته و آورده ایم.

## ۲- اصل وحدت جهت

### (The Unity of Direction Principle)

بر طبق این اصل فعالیتهایی که هدف و مقصود واحدی را دنبال می کند باید در یک طرح و زیر نظر یک رئیس قرار گیرد. به نظر «فایول» اصل «وحدت جهت» مربوط به کار سازمان است و اصل «وحدت دستور» ناظر بر کار کارمندان می باشد.

۱-۲- «و بدان که رعیت چند دسته می باشند که کار بعضی به سازمان نمی رسد مگر بعض دیگر، و گروهی را از گروهی دیگر بی نیازی نیست: پس بعضی از آن دسته ها لشگرهای خدا هستند، و برخی از آنها نویسندگان عمومی و خصوصی ... و دسته ای از آنها (دسته هفتم) فروتنان که نیازمندان و بیچارگانند، و برای هر یک از این چند دسته خداوند نصیب و بهره او را نام برده است، و حد و اندازه واجب آن را در کتاب خود یا در سنت

هماهنگی میان دسته های مختلف افراد به دسته فروتنان تاکید دارد به طوری که خداوند برای هر یک از این چند دسته به ذکر نصیب و بهره این دسته پرداخته است و حد و اندازه واجب آن را در کتاب خود یا در سنت پیغمبر (ص) پیمان و دستوری داده است. در تأیید و تاکید بر این نکته آن حضرت باز می فرماید:

۲-۸- «پس از خدا بترس، از خدا بترس درباه دسته زیر دستان درمانده بیچاره و بی چیز و نیازمند و گرفتار در سختی و رنجوری و ناتوانی، زیرا در این طبقه هم خواهنده است که ذلت و بیچارگیش را اظهار می کند و هم کسی است که به عطا و بخشش نیازمند است، ولی اظهار نمی نماید، و برای رضای خدا آنچه را که از حق خود درباره ایشان به توامر فرموده بجا آور ...»  $(\frac{59}{1020})$

۲-۹- «و رعایت حق هر یک از ایشان از تو خواسته شده است. پس ترا سرکشی، شادی و فرو رفتن در نعمت، از حال آنان باز ندارد؛ زیرا تو، به از دست دادن کار کوچک برای استوار نمودن کار بزرگ که اهتمام و رسیدگی به آن بیشتر است معذور نیستی، پس همت خود را از آنان دریغ مدار، و از روی گردنکشی از آنان رو برمگردان»  $(\frac{60}{1020})$

با توجه به عبارات اخیر وظیفه ای که تمام سطوح مدیریت بیشتر مکلف به انجام دادن آن شده اند، توجه به رعیت و مردمی است که سطوح مدیریت نظام را تشکیل نمی دهند و نظام برای

پیغمبرش -صلی الله علیه و اله- پیمان و دستوری داده است که نزد ما محفوظ و نگهداری شده است»  $(\frac{25}{1004})$

۲-۲- «پس سپاهیان به فرمان خدا برای رعیت دژها و قلعه ها... راههای امن و آسایش هستند و رعیت بر پا نمی ماند مگر با بودن ایشان»  $(\frac{26}{1004})$

۲-۳- «و نظام و آسایشی برای سپاهیان نیست مگر به خراج ...»  $(\frac{27}{1004})$

۲-۴- «و نظام و آسایشی برای این دو دسته نیست مگر به دسته سوم که عبارت است از: قاضیها... و کارگردانان ... و نویسندگان...»  $(\frac{28}{1004 \quad 1005})$

۲-۵- «و نظام و آسایشی برای همه این دسته ها نیست مگر به سوداگران و صنعتگران...»  $(\frac{29}{1005})$

۲-۶- «پس از این، دسته فروتنان هستند که نیازمندان و بیچارگانند و بخشش و کمک به آنها واجب و لازم است»  $(\frac{30}{1005})$

۲-۷- «و نزد خدا برای هر یک از این طبقات گشایشی است و هر یک از آن دسته ها بر حکمران حقی است به اندازه ای که کار آن را به صلاح آورد حکمران از عهده آنچه خدا بر او لازم گردانیده بر نمی آید مگر به سعی و کوشش، و یاری خواستن از خدا و آماده نمودن خود بر بکار بستن حق و شکیبایی بر آن در کار آسان یا گران و دشوار.»  $(\frac{31}{1005})$

این عبارات ضمن توجه به اهمیت تعامل و



۱-۳- «این دستوری است که بنده خدا علی امیرالمومنین به مالک بن حارث (اشتر) در پیمان خود به او امر فرموده است.» (۱/۹۹۱)

۲-۳- «امر می فرماید او را به پرهیزکاری و ترس از خدا.» (۲/۹۹۳)

۳-۳- «پس از سپاهیان بر گمار که برای خدا و رسول او و برای امام و پیشوایت پند پذیرنده تر و پاکدامنتر و خردمندتر و بردبارترین آنان است...» (۳۲/۱۰۰۶)

۴-۳- «و در کارهای مشکلی که درمانی و کارهایی که بر تو مشتبه گردد به خدا و پیغمبر او بازگردان که خداوند سبحان برای گروهی که خواسته هدایت و راهنمایی کند، فرمود: (قرآن کریم سوره ۴ آیه ۵۹) (ای کسانی که ایمان آورده اید از خدا و رسول و اولی الامر خودتان اطاعت و پیروی نمایید. پس اگر در حکمی اختلاف پیدا کنید به خدا و رسولش رجوع نمایید). پس رجوع به خدا فرا گرفتن محکم از کتاب او می باشد، و رجوع به رسول فرا گرفتن سنت اوست؛ سنتی که گرد می آورد و پراکنده نمی سازد.» (۳۸/۱۰۰۹)

#### ۴- اصل سلسله مراتب

(scalar chain-line of authority)

این اصل به معنای ارتباط زنجیروار سلسله مراتب اختیارات از صدر تا ذیل با یکدیگر به صورت سلسله مراتب اداری است. آن حضرت

تأمین رفاه و خدمت بدانها ایجاد شده است. در حقیقت حجیت مدیران سطوح مختلف، سلسله مراتب اداری در آن است که بتواند خدمات ارزنده ای به مردم بنمایند و اگر نتیجه این همه هزینه و جا و مقام، مخالف منافع مردم باشد همه افراد در سطوح مختلف هرچند که صاحبان عقل و درایت و تقوا و پارسایی باشند، بیهوده و عبث خواهد بود. پس سازمانها برای رفاه مدیران و کارکنان آنها ایجاد نشده اند بلکه اولویت با رعایت رفاه مردم و تحقق اهداف سازمانهاست و نباید وسیله و هدف، جای خود را عوض کنند.

#### ۳- اصل وحدت دستور

به موجب این اصل هر کارمند تنها باید از یک رئیس مافوق دستورها و فرمانهای کار خود را دریافت دارد و به او گزارش دهد. با توجه به قابلیت انعطاف در «اصل» در مقابل «قانون» و با توجه به مفاد نامه آن حضرت، می توان به «نظارت چند جانبه» مدیریت ضمن رعایت این اصل، پی برد. یعنی اطاعت از خداوند و فرمانها و احکام او، اطاعت از سنت رسول اکرم (ص) و فرمانهای آن حضرت را (به معنای نظارت چند جانبه و نظارت تخصصی) دانست. ضمناً مولای متقیان علاوه بر آن که مالک اشتر را به رعایت و تبعیت از این نظارت چند جانبه مکلف می داند، خود را با توجه به شیوه نگارش نامه، مطیع خداوند و رسول اکرم (ص) معرفی می کند.

یعنی وقتی ضرورت اقتضا کند و معلوم شود که دنبال کردن سلسله مراتب رسمی نتایج مناسبی را در پی نخواهد داشت، مدیران می توانند کوتاهترین راه را انتخاب کنند. البته چنین اختیاری را مدیرانی دارند که واجد صلاحیت و شایستگی لازم به لحاظ عقیدتی و تجربی باشند. عبارت زیر شاهدهی بر این مطلب است. و موارد دیگر به دنبال اصل اولویت رفاه مردم خواهد آمد.

۴-۵- «پس برای قضاوت و داوری بین مردم بهترین رعیت را اختیار کن، کسی که کارها به او سخت نیاید و نزاع کنندگان درستیزه و لجاج، رأی خود را بر او تحمیل نمایند، و در لغزش پایداری نکند، و از بازگشت به حق هر گاه آن را شناخت در مانده نشود و نفس او به طمع و آزمایل نباشد و به اندک فهم بدون به کار بردن اندیشه کافی، اکتفا نکند و کسی که در شبهات تأمل و درنگش از همه بیشتر باشد و حجت و دلیلهای را بیش از همه فرا گیرد، و کمتر از همه از مراجعه دادخواه دلتنگ گردد و بر آشکار ساختن کارها از همه شکیاتر و هنگام روشن شدن حکم برنده تر باشد، کسی که بسیار ستودن او را به خودبینی و ندارد، و برانگیختن و گول زدن او را مایل نگرداند، و حکم دهندگان آراسته به این صفات، کم بدست می آیند.» (۴۰/۱۰)

هرچند که این اختیارات تصمیم گیری برای قاضی و داور بسیار است، اما در عین حال کنترل و نظارت بر قضاوت آنان تاکید شده است:

در نامه شان به برگزیدن فرمان خداوند، پیروی از کتاب او، رسول خدا و اولی الامر تاکید دارند. هر یک از این سطوح نسبت به سطوح پایینتر خود دارای اختیار مرجعیت است.

۴-۱- «امر می نماید او را به پرهیز کاری و ترس از خدا، و برگزیدن فرمان او، و پیروی از آنچه در کتاب خود به آن امر فرموده از واجبات و مستحبات...» (۲/۹۹۲)

۴-۲- «و بر حذر باش از برابر داشتن خود با خدا در بزرگواریش، و مانند قرار دادن خویش را به او در توانائیش، زیرا خدا هر گردنکش متکبری را خوار و پست می گرداند.» (۹/۹۹۵)

۴-۳- «و بدان که رعیت چند دسته می باشند... لشگرهای خدا... نویسندگان عمومی و خصوصی... قاضیها... کارگردانان... جزیه دهندگان اهل ذمه... خراج دهندگان مسلمان... سوداگر و بازرگان و صنعتگران... فروتنان و بیچارگان.» (۲۵/۱۰۴)

۴-۴- و نزد خدا برای هر یک از این طبقات گشایشی است و هر یک از آن دسته ها را بر حکمران حقی است به اندازه ای که کار آن را به صلاح آورد، و حکمران از عهده آنچه خدا بر او لازم گردانیده بر نمی آید مگر به سعی و کوشش، و یاری خواستن از خدا، آماده نمودن خود بر بکار بستن حق و شکیبایی بر آن کار آسان یا گران و دشوار.» (۳۱/۱۰۰۵)

در این نامه انعطاف پذیری مدیران در سطح نظارت تخصصی تا حدودی جایز به نظر می رسد.

۶-۴- «پس از آن از قضاوت او بسیار خبر گیر و واریسی کن و ... نزد خویش منزلت و بزرگی به او بده که دیگری از نزدیکان تو در او طمع نکند تا به این سبب از تباه کردن ناگهانی مردم او را نزد تو ایمن و آسوده باشد.» (۴۱/۱۰۱۱)

#### ۵- اصل اولویت رفاه مردم و احترام به آنان

همان طوری که بیان شد سلسله مراتب اداری به منظور خدمت به مردم است و چون امور مردم توسط کارکنانی انجام می گیرد که در پایین ترین سطح سلسله مراتب ساختار سازمانی هستند باید به این سطح اهمیت بیشتری داد. در حقیقت کارکنان این سطح هستند که تلاش و زحمات افراد سطوح بالاتر را به ثمر می رسانند. مثلاً، معلم اگر نتواند اهداف تعلیم و تربیت را به صورت تغییر مناسب در رفتار و برداشت شاگرد تحقق بخشد، حاصل زحمات مدیران آموزشی سطوح مختلف بی نتیجه می ماند. در بحث مربوط به اصل سلسله مراتب به رعایت حال ارباب رجوع و مردم اشاره شد. اکنون به موارد دیگری برای نشان دادن اهمیت این اصل می پردازد.

۱-۵- «و مهربانی و خوشرفتاری و نیکویی با رعیت را در دل خود جای ده، مبادا نسبت به ایشان جانور درنده بوده خورد نشان را غنیمت دانی که آنان دو دسته اند: یا با تو برادر دینند یا در آفرینش مانند تو هستند که از پیش گرفتار لغزش بوده و سببهای بدکاری به آنان رو آورده عمداً و سهواً در

دسترسشان قرار می گیرد، پس با بخشش و گذشت خود، آنان را عفو کن همان طور که دوست داری خدا با بخشش و گذشتش تو را بیامرزد، زیرا تو بر آنها برتری و کسی که ترا به حکمرانی فرستاده از تو برتر است و خدا برتر است از کسی که این حکومت را به تو سپرده و خواسته است کارشان را انجام دهد، و آنان را سبب آزمایش تو قرار داده.» (۶/۹۹۵)

۲-۵- «و هرگز از بخشش و گذشت پشیمان و به کیفر شاد مباش ... مگو من مأمورم و امر می کنم پس باید فرمان مرا بپذیرند و این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف و سستی دین و تغییر و زوال نعمتها گردد.» (۷/۹۹۵)

همان طور که ملاحظه می شود این مطلب نشان دهنده انعطاف پذیری در اصل سلسله مراتب اداری است. همچنین بر رعایت مردم در سطحی که سازمان با آنان در تماس نزدیک است تأکید دارد. ۳-۵- «پس آرزوهای ایشان (رعیت) برآور، و آنها را به نیکویی یاد کن، و کسانی را که آزمایشی نموده رنجی برده اند همتشان را به زبان آور، زیرا یاد کردن نیکوکارشان، دلیر را به هیجان می آورد به جنبش و او می دارد و نشسته را به خواست خدایتعالی ترغیب می نماید.» (۳۷/۱۰۰۸)

۴-۵- «پس از خدا بترس درباره دستۀ زیردستان در مانده بیچاره و بی چیز و نیازمند و گرفتار در سختی و رنجوری و ناتوانی، زیرا در این طبقه هم خواهنده است که ذلت و بیچارگی را

اظهار می کند و هم کسی است که به عطا و بخشش نیازمند است ولی اظهار نمی نماید. و برای رضای خدا آنچه را که از حق خود درباره ایشان به تو امر فرموده به جا آور و قسمتی از بیت المال که در دست داری و قسمتی از غلات و بهره هایی که از زمینهای غنیمت اسلام بدست آمده در هر شهری برای ایشان مقرر دار، زیرا دورترین ایشان را همان نصیب و بهره ای است که نزدیکترین آنها دارد.»

( $\frac{58}{1020}$ )

۵-۵- «و رعایت حق هر یک از ایشان از تو خواسته شده است، پس ترا سرکشی، شادی و فرو رفتن در نعمت از حال آنان باز ندارد ... پس همت خود را از آنان دریغ مدار، و از روی گردنکشی از آنان رو بر مگردان.» ( $\frac{89}{1020}$ )

۵-۶- «و رسیدگی کن به یتیمان و پیران سالخورده که چاره ای ندارند، و خود را برای خواستن آماده نساخته اند ...» ( $\frac{61}{1021}$ )

۵-۷- «و پرهیز از اینکه بر رعیت به نیکی که می کنی منت گذاری، یا کاری که انجام می دهی بیش از آنچه هست در نظر آری، یا به وعده ای که به آنان می دهی وفا مکنی ...» ( $\frac{83}{1032}$ )

### ۶- اصل تواناییها و خصایص لازم مدیر

در آن نامه به تواناییها و خصایص متعددی برای مدیر اشاره شده است. حضرت علی (ع) با دیدی وسیع به موضوع تواناییها، خصایص و آمادگی لازم مدیران می نگرند. چنانکه درباره مالک اشتر نیز

چنین بود. مالک با اینکه مردی خردمند و دلاور و بزرگوار بود به زیور بردباری و پارسایی و درویشی هم آراسته بود. چنانکه گفته اند: روزی از بازار کوفه می گذشت، و کرباس خامی در بر و پاره ای از همان را به جای عامه بر سر داشت، یکی از دربارزایان از روی استخفاف شاخه سبزی بر او انداخت، اشتر بردباری نمود، اعتنایی نکرد و گذشت، یکی از حاضرین که اشتر را می شناخت به آن بازاری گفت: «وای بر تو هیچ دانستی که به چه کسی اهانت نمودی؟» گفت: «نه» گفت: «او مالک اشتر دوست و یار امیرالمومنین -علیه السلام- بود.» پس آن مرد بازاری از کار کرده به لرزه آمد و به دنبال اشتر روانه شد تا عذرخواهی نماید، دید اشتر در مسجد به نماز مشغول است، ایستاد تا از نماز فراغت یافت، پس سلام کرد، خود را بر پای او انداخت و بوسید، اشتر سر او را برداشته فرمود: «چه کار می کنی؟» گفت: «عذرگناهی که از من صادر شده می خواهم که ترا نشناخته بودم» اشتر فرمود: «بر تو هیچ گناهی نیست، به خدا سوگند من به مسجد آمده بودم که برای تو طلب آمرزش نمایم.» (ص ۹۹۰ فیض الاسلام)

۶-۱- «رعایت و توجه به سابقه در گزینش

( $\frac{17}{1000}$ )، حقیقت گویی ( $\frac{18}{1000}$ )، حق پذیری پذیراتر، پاکدلتر، خردمندتر و بردبارترین افراد برای خدا و رسول او و برای امام و پیشوا، دیر خشمی، زود عذرپذیری، مهربانی به زیردستان،

سختگیری به زورمندان و متعادل در برابر نرمی و درشتی» (۳۲/۱۰۰۶). برای مستند ساختن این اصل عبارات بسیاری در نامه آن حضرت وجود دارد که به منظور اختصار از بیان آنها خودداری و بحث کامل آن را به مقاله ای دیگر واگذار می شود.

#### ۷- اصل توانایی در کنترل نفس

برای کسانی که می خواهند بر سازمان با همه پیچیدگیهای مدیریت کنند و وظایف و نقشهای متعدد و مختلف خود را ایفا نمایند باید ابتدا مدیریت و کنترل بر نفس خود را آموخته و بدان خوی گرفته باشند و توانسته باشند وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و ارزشیابی، هماهنگی امور زندگی و استفاده مطلوب از امکانات را در رشد خود بکار گیرند و زندگی موفق را ارائه دهند. آن حضرت برای کنترل بر نفس توصیه های متعددی دارند که شامل موارد زیر می شود:

۷-۱- «و او را امر می فرماید که نفس خود را هنگام شهوات و خواهشها فرو نشاند، و هنگام سرکشیها آن را باز دارد...» (۴/۹۹۳). روایت است که رسول اکرم (ص) فرمودند: «بالاترین جهاد، جهاد کسی است که با نفس خود که با اوست جهاد کند.»

۷-۲- «و بر هوا و خواهش خود مسلط باش و به نفس خویش از آنچه برایت حلال و روانیست بخل بورز...» (۶/۹۹۴)

۷-۳- «و هر گاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی یا کبر و خودپسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خدا که فوق توست و به توانایی او نسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگرستن کبر و سرکشی تو را فرو می نشاند، و سرافرازی را از تو باز می دارد، و از عقل و خردی که از تو دور گشته به سویت برمی گردد.» (۸/۹۹۵)

۷-۴- «و سپر هیز از خودپسندی و تکیه به چیزی که تو را به خودپسندی وادارد، و از این که دوست بداری مردم تو را بسیار بستایند.» (۸۲/۱۰۳۳)

#### ۸- اصل خوش بینی

هرچند که مدیران نسبت به برداشت خود از حقایق و واقعیات امور باید دقیق باشند ولی خوش بینی در آنان بهتر وجود بدینی و کینه توزی است.

۸-۱- «از مردم گره هر کینه را بگشا و از خود رشته هر انتقام و بازخواستی را جدا کن، و از هر چه که تو را نادرست در نظر آید خود را نادان بنما، و در تصدیق و باور داشتن بدگو و سخن چین شتاب منما، زیرا سخن چین خیانتکار و فریب دهنده است هرچند خود را به صورت پنددهندگان درآورد.» (۱۵/۹۹۸)

۸-۲- «... ولی از دشمنت پس از آشتی او سخت برحذر باش و بترس، زیرا دشمن چه بسیار خود را نزدیک گرداند تا غافل گیر کند. پس احتیاط

باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننماید و باید بزرگی کسی ترا بر آن نگذارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری، و پستی کس تو را وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری» (۳۸/۱۰۰۹)

#### ۱۰- اصل انضباط (Discipline)

با رعایت انضباط، افراد نشان می دهند که از اوامر اطاعت کرده، آنها را بکار گرفته و انرژی و نیروی خود را برای انجام آن به خرج داده اند و رفتار خود را سازگار می سازند. بنابراین مدیران باید شایسته بوده و رفتاری عادلانه داشته باشند و اعمال مجازات و کیفر آنان براساس قضاوت صحیح و منطقی استوار باشد.

۱-۱۰ «و نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشد که آن نیکوکاران را از نیکویی کردن بی رغبت سازد و بدکرداران را به بدی کردن وادارد، و هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا دهد» (۲۰/۱۰۰۱)

۲-۱۰ «پس کسی را که بعد از نهی تو احتکار کند به کیفر رسان، کیفری که سبب رسوایی او باشد، ولی از اندازه تجاوز نکند» (۵۷/۱۰۱۸)

#### ۱۱- اصل تبعیت منافع فرد از منافع عمومی

(Subordination of Individual Interests to General Interest)

یعنی منفعت فرد یا گروه نباید مقدم و مافوق

و استوارکاری را پیشه کن و زیر بار حسن ظن و نیکوگمانی بزودی مرو.»

درباره تأثیرات زمینه فکری و روانی در رفتار انسان مطالب بسیاری است. همین قدر باید گفت بسیاری از مشکلات مدیران ممکن است ناشی از زودباوری، خوش باوری، یا بدبینی آنان باشد که باعث می شود مسایلی که وجود دارد نبینند، یا تصور کنند مسایلی وجود دارد در حالی که وجود نداشته باشد، که بر این اساس آنان را می توان به مدیران بی تقصیر و یا سهل انگار و سخت گیر تقسیم بندی کرد؛ بخل و ترس و حرص از بدگمانی بخدا به وجود می آید.

#### ۹- اصل انصاف (The Principle of Equity)

این اصل ناظر بر مجموعه ای از رفتار و کردار و گفتار عادلانه است که اعمال آن موجب افزایش وفاداری و روح ایثار و از خودگذشتگی کارکنان نسبت به سازمان و هدفهای آن می شود.

۱-۹ «... و از جانب خود و خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش می داری درباره مردم انصاف را از دست مده ...» (۱۰/۹۹۶)

۲-۹ «و نیکوترین چیزی که حکمرانان را خشنود می دارد برپا داشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی رعیت می باشد.

(۳۶/۱۰۰۸)

۳-۹ «پس رنج و کار هریک از آنان را برای خودش بدان، و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و

اندوخته های تو، کردار شایسته باشد.» (۵/۹۹۴)

### ۱۳- اصل کاربرد ضابطه و دوری از رابطه

این اصل مترادف با اصل انصاف و عدالت است و بر رعایت ضوابط به جای روابط در امور سازمان تأکید دارد.

۱۳-۱- «و از رعیت هیچکس بر حکمران در هنگام رفاه و آسانی گران بارتتر، و در گرفتاری کم یاری کننده تر، و در انصاف و برابری ناراضی تر و در خواهش پُراصرارتر و موقع بخشش کم سپاستر و هنگام زده دیرعذرپذیرتر و در پیشامد سختیهای روزگار در شکیبایی سست تر از خواص نیست.» (۱۲/۹۹۷)

۱۳-۲- «پس حکمرانان را نزدیکان و خویشانی است که به خودسری و گردنکشی و درازدستی و کمی انصاف خو گرفته اند، ریشه و اساس ایشان را با جدا کردن و دور ساختن موجبات آن صفات از بین ببر.» (۷۰/۱۰۲۶)

۱۳-۳- «و به کسی از آنان که در گردت هستند و اهل بیت و خویشاوندانت، زمینی واگذار مکن و باید کسی از تو در طمع نیفتد به گرفتن مزرعه و کشتزاری که زیان رساند به مردم همسایه آن در آبخور یا کاری که به شرکت باید انجام داد که سختی کار مشترک را به همسایگان تحمیل نمایند، پس سود و گوارایی آن برای ایشان خواهد بود، نه تو و عیب و سرزنش آن در دنیا و آخرت بر تو خواهد ماند.» (۷۱/۱۰۲۶)

ملاحظات سازمان قرار گیرد.

۱۱-۱- «و کاری که باید بیش از هر کار دوست داشته باشی میانه روی در حق است، و همگانی کردن آن در برابری و دادگری که بیشتر سبب خشنودی رعیت می گردد. زیرا خشم همگان رضا و خشنودی چند تن را پایمال می سازد، و خشم چند تن در برابر خشنودی همگان اهمیت ندارد.» (۱۱/۹۹۷)

۱۱-۲- «و بترس از به خود اختصاص دادن آنچه مردم در آن یکسانند و بپرهیز از خود را به نادانی زدن در آنچه توجه به آن بر تو لازم است از اموری که همه می دانند، زیرا آن از تو برای دیگری گرفته خواهد شد، و بزودی پرده ها از روی کارها برداشته شود و داد مظلوم و ستم کشیده از تو بستانند.» (۸۵/۱۰۳۳)

### ۱۲- اصل انتظار از مدیر

بررسی انتظارات از مدیر نقش او را روشن می سازد:

۱۲-۱- «پس بدان، ای مالک من تو را به شهرهایی فرستادم که پیش از تو حکمرانان دادرس و ستمگر در آنها بوده و مردم به کارهای تو همان نظر می کنند که تو به کارهای حکمرانان پیش از خود می نگری، و درباره تو همان را گویند که تو درباره آنان می گویی، و به سخنانی که خداوند به زبان بندگانش جاری می فرماید، می توان به نیکوکاران پی برده آنها را شناخت. پس باید بهترین

۲-۱۴- «... و از هرچه که تو را نادرست در نظر آید، خود را نادان بنما» (۱۵/۹۹۸).

#### ۱۵- اصل مؤانست و توجه به افراد

تأثیر روابط نزدیک مدیران و توجه آنان به کارکنان یک امر شناخته شده ای است که دانشمندان و صاحب نظران مدیریت به تأثیر اهمیت آن بر تقویت روحیه و علاقه به کار و افزایش کمیت و کیفیت تولید پی برده اند، اما روابط انسانی دوجانبه میان مدیر و افراد کمتر مورد توجه این دانشمندان بوده است.

۱-۱۵- «و پس همنشین باش با آنان که از خانواده های شریف و خوشنام و کسانی که دارای سابقه های نیکو می باشند، و با جنگجویان و دلیران و بخشندگان و جوانمردان...» (۳۳/۱۰۰۷).

۲-۱۵- «و پس از این دستورها (انجام واجبات) مبادا خویشان را زیاده از رعیت پنهان کنی...» (۶۸/۱۰۲۵).

#### ۱۶- اصل احسان، حقوق و پاداش عادلانه

(Remuneration)

یعنی ترتیب و طریق پرداخت حقوق کارکنان به نحوی باشد که موجبات حداکثر رضایت کارمندان و افزایش وفاداری و رعایت نظم و مقررات را فراهم آورد.

۱-۱۶- «... پس به کارهای آنها رسیدگی کن چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی

۴-۱۳- «و حق را برای آنکه شایسته است از نزدیک و دور اجرا کن، و در آن کار شکیبا و پاداش خواه باش اگرچه از بکار بردن حق به خویشان و نزدیکانت برسد هرچه برسد و پایان حق را با آنچه بر تو گران است، بنگر که پسندیده و فرخنده است.» (۷۲/۱۰۲۶).

#### ۱۴- اصل رازداری

مدیر به منظور انتخاب اصلح از میان کارکنان نیاز به جمع آوری اطلاعات از شایستگی، توانایی، استعداد، هوش، تجارب و سوابق خوب و بد افراد دارد. در صورتی که این اطلاعات در میان سازمان پراکنده شود و یا حتی به خود شخص گفته شود، ممکن است موجبات آثار روانی و عکس العملهای نامطلوب را فراهم سازد. در آموزش مهارتها و فنون مشاوره و راهنمایی، برای این اصل اهمیت بسیاری قائلند.

۱-۱۴- «و باید از رعیت کسی را بیش از همه دور و دشمن داشته باشی که به گفتن زشتیهای مردم اصرار دارد، زیرا مردم را عیوب و زشتیهای است که سزاوارتر کس برای پوشاندن آنها، حاکم است، پس آنچه از زشتیهای مردم به تو پوشیده است پی مکن که بر توست پوشیدن آنچه بر تو آشکار شود، و خدا بر آنچه از تو پنهان است حکم می فرماید، پس تا می توانی زشتی را بیوشان که خدا بیوشاند زشتی تو را که دوست می داری از رعیت پنهان داری» (۱۴/۹۹۸).



که ناچار باید خودت انجام دهی از آنها، پاسخ دادن کارگزارانت است، آنجا که نویسندگان درمانده شوند و از آن کارها، انجام درخواستهای مردم است روزی که به تو می رسد درخواستهایی که به سبب آنها یارانت را تنگدل می سازد» (۶۴/۱۰۲۳).

#### ۱۹- اصل ارزشیابی و کنترل و نظارت

کشف تفاوت عملکرد با آنچه مورد نظر بوده باید برای بهبود روشهای مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. نظارت بر اجرای امور باید به صورتی باشد که به محض بروز انحراف در کار شناخته و اصلاح گردد.

۱۹-۱- «پس از آن از قضاوت او (قاضی)

بسیار خبر گیر و واریسی کن» (۴۱/۱۰۱۱).

۱۹-۲- «پس در کارهایشان (عمال و کارگردانان) کاوش و رسیدگی کن، و بازرشهای راستکار و وفادار بر آنان بگمار» (۴۵/۱۰۱۲).

۱۹-۳- «و در کار خراج به صلاح

خراج دهندگان کنجاوی کن.» (۴۷/۱۰۱۴).

۱۹-۴- «و کارهای ایشان (سوداگران و صنعتگران) را در حضور خود و در گوشه های

شهرهایت واریسی کن.» (۵۶/۱۰۱۸).

۱۹-۵- «و رسیدگی و واریسی کن کارهای کسی

از ایشان (زیردستان درمانده بیچاره و بی چیز و نیازمند و گرفتار در سختی و رنجوری و ناتوانی) را

که دسترسی به تو ندارد...» (۶۰/۱۰۲۰).

می نمایند، و باید نیکویی که درباره آنان نموده و آنها را با آن توانا ساخته ای، نزد تو بزرگ نیاید، و همراهی که برایشان متمهد شده ای کوچک

مشماری اگرچه اندک باشد.» (۳۳/۱۰۰۷).

۱۶-۲- «... و آنقدر به او (قاضی) ببخش و

زندگیش را فراخ ساز که عذر او را از بین ببرد، و

نیازش به مردم با آن ببخش کم باشد.» (۴۱/۱۰۱۱).

۱۶-۳- «... پس جیره و خواروبارشان را

فراوان ده که این کار، آنان (کارگردانان و عمال) را

به اصلاح خودشان توانا می دارد، و بی نیاز

می گرداند از خوردن آنچه زیر دستهایشان می باشد،

و حجت و دلیل است بر ایشان اگر فرمانت را بکار

نستند یا در امانت رخنه ای گشودند.» (۴۴/۱۰۱۲).

#### ۱۷- اصل جدایی شخص از موضوع

باید به آنچه شخص می گوید توجه کرد نه آن که می گوید. البته در زمانی که شخص گوینده موثق است و مطلب خارج از توانایی فکری یا تخصصی باشد، توجه به شخص گوینده نیز اهمیت دارد.

۱۷-۱- «... و باید بزرگی کسی تو را بر آن

ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و

پستی کس تو را وادار نسازد که رنج و کار بزرگش

را کوچک پنداری.» (۳۹/۱۰۰۹).

۱۸- اصل تمرکز (میزان و مقدار کماری که باید

مدیران انجام دهند)

۱۸-۱- «و در بین کارهای تو کارهایی است

## ۴۰- اصل تناسب شغل با فرد

رعایت این اصل موجب رضایت فرد و کارایی سازمان خواهد شد.

۱-۲۰- «پس درباره برگزیدن قضاوت و صفاتی را که برای آنها شمردم از هر جهت اندیشه کن.» (۴۲/۱۰۱۱)

۲-۲۰- «چون آنان (عمال و کارگردانان) را تجربه و آزمایش نمودی به کار وادار.» (۴۳/۱۰۱۲)

۳-۲۰- «پس از آن در حال نویسندگان بنگر و بهترین ایشان را به کارهایت بگمار.» (۵۲/۱۰۱۶)

علاوه بر اصول مذکور اصول دیگری نیز وجود دارند که می توان از نامه آن حضرت به مالک اشتر استخراج نمود. از جمله: مال اندیشی، دوری از خودپسندی، اختصاص وقت، انجام دادن واجبات شخصی، وفاداری به پیمان، تقسیم کار، کار جمعی، ابتکار عمل، وحدت هدف، کارایی سازمان، حیطة نظارت و اختیار و تعادل است که به منظور رعایت اختصار این مقاله از توضیحات درباره آنها خودداری و به مقاله ای دیگر موکول می شود.

## خلاصه و نتایج

۱- با توجه به مفهوم «اصل» در مدیریت، بیست اصل از نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر، استخراج و معرفی شد.

۲- اصولی که در این نامه است به مراتب بیشتر از مجموعه اصولی است که در نظریه های موجود مدیریت این عصر وجود دارد، و در این مقاله به لحاظ رعایت اختصار، تنها بیست اصل آن ارائه شد.

۳- هریک از اصول تعریف و برای هریک مستنداتی از نامه آن حضرت ارائه شد.

۴- مطالعه این اصول و کاربرد آن موجب افزایش کارایی و کارآمدی سازمان می شود.

۵- روش به کار رفته در این تحقیق برای کشف سایر اصول مدیریت، قابل استفاده است.

۶- توصیف اصول دیگر ملهم از آن نامه و تحلیل مفاهیم با عمقی بیشتر، نیاز به مقالاتی دیگر را ایجاب می کند.