

مدیریت با مفهوم علمی و نوین آن که تا آغاز سده بیستم در ژرفای گمنامی و ناشناختگی مانده بود، امروزه کانون نگرشها و کوششهای جامعه بشری است، ولی بهره‌گیری از نیروی انسانی و منابع اقتصادی از یک سو و شکل دادن به جامعه و حرکت به سوی فرازمندی در محدوده امکانات از سوی دیگر، نیز پیوسته از وظایف اساسی مدیریت در رده‌های گوناگون مملکتی بوده و هست و این باور که مدیریت اساساً پدیده‌ای است نو و خاستگاه آن را باید در اروپا و آمریکا جستجو نمود، نمی‌تواند مورد پذیرش باشد. مدیریت یکی از پدیده‌هایی است که جامعه بشری از آغاز پیدایش با آن روبرو بوده است. این پدیده - هر چند ناشناخته - ریشه‌ای کهن در تمدنهای باستانی دارد.

در ده سده پیش از میلاد به دستور حضرت سلیمان فرمانروای نامدار تورات بر می‌خوریم که در آن از پیمان‌نامه‌های هوشمندانه‌ای در زمینه بازرگانی و داد و ستد سخن رفته، یا نمونه‌هایی از قرارداد صلح بین دو متخاصم را مطرح می‌کند که هر یک از نمونه‌ها، گویای حضور تفکر مدیریت در سالهای بسیار دور است. یکی دیگر از کهن‌ترین نوشته‌های بشری در زمینه مدیریت را می‌توان در آثار سومریان یافت.

مروری بر نظریه‌های کهن مدیریت

نوشته دکتر سیروس تهرانی *

* این مقاله با همکاری آقایان منوچهر مستوفی و دکتر مسعود تهرانی تهیه شده است.

متون مصری در زمینه مدیریت است. در بخشی از کتاب، پناه هوتپ به فرزند خود چنین می‌گوید: «اگر در مقامی هستی که عرضحال و دادخواست به نزد تو آورده می‌شود، آرام باش. بیش از همه به شکایت متظلم گوش فراده، متظلم را از خود دور مکن تا زمانی که خود برود. به او فرصت کافی بده تا برای آنچه آمده است سخن گفته باشد. بخاطر داشته باش لزومی به قبول تمام آنچه که تظلم کرده است نیست ولی خوب گوش دادن به متظلم موجب تسکین قلب او می‌شود.»^۳

در نوشته‌های این دوره از مصر به اهمیت برنامه‌ریزی، بهره‌برداری از مشاوران عالیرتبه و یک سلسله از توصیه‌ها برمی‌خوریم که هر یک از آنها ماهیتی به تعبیر امروزی در قلمرو مدیریت دارند. جمله‌های زیر نمونه‌هایی از این رهنمودهاست:

«رهبرانی بزرگ هستند که مشاوران آنان آگاه باشند» و یا «آنچه می‌کنی بدون پنهانکاری آشکار کن. هر کس از آنچه می‌داند و آنچه نمی‌داند، باید سخن گوید» و یا «مدیر می‌باید پیوسته در اندیشه روزهای آینده باشد» و...^۴ مصریان ابتدا در امپراطوری خود از سیستم

این قوم در ۵۰۰۰ سال پیش از میلاد از روشهای مدیریت برای اداره و کنترل منابع مالی پرستشگاههای خود که از راه سیستم گسترده مالیات بدست می‌آمد استفاده می‌کردند و به ثبت و ضبط عملکرد مالی پرستشگاههای خود می‌پرداختند.^۱

پس از سومریان، مصریان نیز با برپاساختن ساختمانهای بزرگ و پیچیده عملاروشهای اداره افراد بیشمار را برای انجام مأموریتی مشخص بکار بردند. ساختمان اهرام، با تکنولوژی زمان خود یکی از بهترین نشانه‌های توان مدیریت و سازمان‌دهی در ۵۰۰۰ سال پیش از میلاد است.

بعنوان نمونه اینکه هرم بزرگ جئوس (Cheops) که بر گستره‌ای سیزده هکتاری و با بیش از ۲,۳۰۰,۰۰۰ پاره سنگ (۲/۵ تن میانگین برای هر پاره) با همکاری ۱۰۰ هزار نفر در تخصصهای گونه‌گون و در طول بیست سال ساخته شد، بیگمان بدون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تقسیم کار، ثبت و ضبط اطلاعات و اعمال شیوه ویژه مدیریت نمی‌توانست بنیاد شود.^۲

افزودن بر طرحهای عظیم ساختمانی، در ادبیات و فرهنگ مصریان آثاری درباره مدیریت یافت می‌شود که بیشتر به گونه نصیحت پدر به فرزند است. کتاب فرامین پناه هوتپ (Petah-Hotep) که توسط یکی از وزرای شاه اسی (Essi) در حدود ۲,۷۰۰ سال پیش از میلاد نوشته شده است، یکی از نمونه‌های

1 - V. G. Child, *Man makes himself* (New York: The New American Library, 1951) m P. 143.

2 - Adolf Erman, *Life in Ancient Egypt*, trans. from the German by Helen M. Tirand (London: Macmillan and Co, Ltd. 1894) P. 472.

3 - John A. Wilson, *The Culture of Ancient Egypt* (Chicago: University of Chicago press, 1951) P. 84.

4 - Adolfe Erman, *The Literature of Ancient Egyptian*, trans, Aylward M. Blackman (New York: E. P. Dutton and Co, Inc., 1927) PP. 59. 76. and 195.

یاری می کردند و هر چندگاه یک بار برای بازرسی به ایالات مختلف سفر می کردند و از نزدیک به مسائل جاری می پرداختند. به این ترتیب مصریان باستان نیز دریافته بودند که نگهداری کشوری بزرگ و پهناور نیازمند حکومت غیرمتمرکز همراه با کنترل مؤثر و قوی مرکزی است.

اگر کنترل از طریق ثبت اطلاعات و کاغذبازی را شاخص تمدنی توسعه یافته بدانیم، مطمئناً مصریان دوره امپراطوری جدید را باید متمدن قلمداد نمود. در این دوره نوشته‌های مصریان بیشتر مربوط به ثبت اجزاء معاملات تجاری است.

در فعالیتهای دولتی و تجاری این دوره، اسنادی که کاملاً نشان دهندهٔ مبالغ دریافتی، شخص پرداخت کننده، زمان پرداخت و نحوهٔ دقیق مصرف وجوه می باشد، دیده می شود. در امور دولتی هیچ فعالیتی مگر آنکه مبتنی بر سند باشد، انجام نمی شد. برای نشان دادن اهمیت نوشته در امور تجاری، جمله زیر را که از یک نامه تجاری استخراج شده است، نقل می کنیم: «من این نامه را برای شما می نویسم تا به صورت شاهد و مدرکی باشد.»⁵ مصریان همچنین از اهمیت تخصص در کل سازمان کشوری غافل نبودند. چنانچه در قوانین آنها آمده است که هیچ پیشه‌وری نمی تواند شغلی جز شغل پدرش انتخاب کند. نتیجهٔ اعمال این قانون آن بود که هر شغلی به کمال خود می رسید. همچنین بر طبق قانون، تجار از دخالت و شرکت در امور سیاسی منع گردیده بودند تا از فعالیت

غیرمتمرکز استفاده می کردند، در حقیقت بین سالهای ۲۱۶۰ الی ۱۷۸۸ پیش از میلاد سیستم حکومت چنان غیرمتمرکز بود که فقط مباشران مالیاتی واسطه و حلقه واقعی حکومت مرکزی با ایالات بودند. البته فرمانروای هر یک از ایالات از فرعون تبعیت می کرد، معهذاً به دلیل نداشتن کنترل‌های لازم بتدریج هر یک از اجزای کشور به ایالات فئودالی با حکومت‌های ایالتی (شبه قرون وسطی اروپایی) تبدیل گردید.⁶ در حدود سال ۱۶۰۰ پیش از میلاد فراغنهٔ امپراطوری جدید با توجه به کاهش درآمد از ایالات، که خود ناشی از نداشتن کنترل‌های لازم بود، با استفاده از نیروی نظامی حکومت مرکزی قدرت را بدست گرفت و از آنجا که این تمرکز با استفاده از نیروی نظامی صورت می گرفت.⁷ نظامیان، وارد امور اداری شدند و به یاری حکومت مرکزی همت گماشتند. این تمرکز کلیهٔ امور را در اختیار صاحب منصبان پادشاهی که در رأس آن فرعون قرار داشت، گذاشت. بدین طریق قدرت در شخص فرعون متمرکز شد و او استانداران یا شهرداران را که از طریق حکومت مرکزی انتخاب می گردیدند با فرمانهای خود منصوب می کرد. بتدریج چون این تمرکز نمی توانست با توجه به گسترهٔ حکومت و دامنهٔ نفوذ ادامه یابد، فرعون ناگزیر به تفویض اختیارات به استانداران و شهرداران گردید. با این تفاوت که ارتش توسط دولت مرکزی نگهداری می شد و مالیاتها نیز توسط دولت مرکزی جمع‌آوری می گردید. وزرای ارشد فرعون را در اداره کشور

5 - H. Breasted, *Ancient Records of Egypt* (Chicago: University press, 1906), PP. 157.

6 - *Ibid* P. 233.

7 - *Ibid* P. 112, 113.

اصلی خود به سوی عملیات زیان‌آور منحرف نگردند. در این عصر فقط تمدن مصریان به اوج خود نرسید بلکه امپراطوری بابل نیز که در طول رودخانه دجله و فرات تشکیل شده بود، شواهد زیادی را از توسعه روشهای مدیریت در بر دارد.

سهم عمده بابلیان در قواعد مدیریت را باید در همورابی و فرمانهای او جستجو کرد که در حدود سالهای ۱۷۰۰ تا ۲۰۰۰ قبل از میلاد بر این کشور حکومت می‌کرد. قوانین همورابی که یکی از قدیمی‌ترین قوانین دنیا است، نحوه تفکر بابلیان را درباره مدیریت نشان می‌دهد. جملات زیر قسمتی از قوانین همورابی است:

درباره حداقل «اگر کسی کارگر کشاورزی استخدام دستمزد: کند، باید حداقل هشت گوس (GUS) سالانه مزد به او بپردازد.»

درباره کنترل: «اگر شخصی نقره یا طلا نزد شخص دیگری به ودیعه بگذارد، باید این عمل را در حضور شهادی انجام دهد و قراردادی منعقد سازد.» «اگر تاجری غله، پشم، روغن یا هر کالای دیگری را به بازرگان دیگر بدهد، بازرگان باید ارزش کالای مورد معامله را ثبت کند و پول آن را به تاجر بدهد. بازرگان باید یک رسید مهور از تاجر دریافت دارد و اگر بازرگانی رسید مهور را از فروشنده دریافت نکند نمی‌تواند وجه آن را به حساب طرف بگذارد.»

درباره مسئولیت: «هرگاه بنائی خانه‌ای را بسازد که بعداً فرو بریزد و ساکنان خانه کشته شوند، باید اعدام شود.» «اگر تاجر شراب اجازه دهد که افراد فتنه جو یا هرزه، در خانه او گردآیند و آنها را بیرون نکند کشته خواهد شد.»

«اگر پرستار یا دایه‌ای بدون رضایت پدر و مادر، پرستار دیگری را جای خود بگمارد و طفل بمیرد، پستانهای پرستار اصلی بریده خواهد شد.» «هرگاه پزشکی مرد زخمی‌ای را با نیشتر مسمی عمل کند و مریض بمیرد و چشم کسی را عمل کند که در نتیجه آن کور شود، دست او قطع خواهد شد.»^۸

در سرزمین چین کهن نیز به آثار و مستونی برمی‌خوریم که حاکی از توجه آنها به مدیریت، رهبری و سیستمهای سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل و غیره است. از آثار مکتوب و موجود می‌توان نوشته‌های «چو» (Chow) را در سالهای ۱۱۰۰ قبل از میلاد و منسیوس (Mencius) را در سالهای ۵۰۰ قبل از میلاد نام برد.

قوانین اساسی «چو» دستورالعملی است برای کارمندان کشوری از بالاترین مقام تا پایین‌ترین سطح سازمانی. این دستورالعملها گونه‌ای از شرح شغل است که وظیفه هر مقامی را مشخص می‌سازد. به عنوان نمونه، «چو» در بیان قسدرت نخست‌وزیر

8 - Robert F. Harper, *The code of Hammurabi*, King of Babylon (Chicago University, 1904) P. 157.

می نویسد:

«نخست‌وزیر به منظور کمک به پادشاه در اداره افسران و کارمندان هشت وسیله در اختیار دارد: اول درجات، تعیین کننده مقام و سهولت تشخیص افراد. دوم درآمد، تعیین کننده ثروت. سوم احسان، تعیین کننده شانس. چهارم انتصاب، تعیین کننده رفتار. پنجم توجه، تعیین کننده برکت و دعای خیر. ششم مصادره اموال، کنترل کننده فقر. هفتم جابجا کردن افراد، تعیین کننده شکست آنان در اجرای ماموریت. هشتم مرگ، کنترل کننده قتل کارکنان.»

«نخست‌وزیر مقررات هشت‌گانه زیر را جهت اداره و تسلط بر امور دولتی در اختیار دارد: اول مقررات مربوط به سازمان، به طریقی که به وسیله آن دولت پابرجا بماند. دوم مقررات مربوط به وظایف و خودکاری کارکنان دولت، به طریقی که اجرای وظیفه کلی دولت ممکن گردد. سوم مقررات مربوط به روابط با مردم به طریقی که دولت بتواند عاملی کمک کننده و همراه کننده باشد. چهارم مقررات مربوط به جریان امور، به طریقی که دولت مؤثر واقع شود. پنجم

مقررات تشریفات، به طریقی که دولت امری دائمی باشد. ششم مقررات مربوط به کنترل، به طریقی که دولت تکامل یابد. هفتم مقررات تنبیهات به طریقی که دولت تصحیح گردد. و هشتم مقررات مربوط به ثبت امور، به طریقی که دولت مورد ممیزی و حسابرسی واقع گردد.» «نخست‌وزیر هشت روش جهت اداره حکومت در اختیار دارد: اول عبادت و پرستش برای کنترل روح خود. دوم قوانین و مقررات به منظور کنترل کارمندان عالیرتبه خود. سوم تغییر محل ماموریت و انتصابات جهت کنترل کارمندان جزء. چهارم مواجب و درجات برای کنترل دانش‌پژوهان. پنجم مالیات و عوارض به منظور کنترل منابع. ششم تشریفات و رسوم جهت کنترل مردم. هفتم تنبیه و تشویب به منظور نشان دادن قدرت خود و هشتم کشاورزی و یا اشتغالات دیگر برای کنترل گسترده امور.»⁹

بدین طریق چینیان در بیش از سه هزار سال قبل با برخی از مفاهیم مدیریت نظیر سازمان دهی، تشریح وظایف، همکاری، روشهای ایجاد کارایی و کنترل آشنا بوده‌اند.

«منسیوس» نیز با نگارش جملات زیر در ۵۰۰

9 - Kuo - Cheng Wu, *Ancient Chinese Political Theories* (Changhai the commercial Press, Ltd., 1928) PP. 40 - 41.

سال قبل از میلاد نیاز به سیستم، متدولوژی و مدلها را در مدیریت مؤثر به وضوح بیان می‌دارد.

«هر آن کس که شغل یا تجارتی را دنبال می‌کند، لازم است که سیستمی داشته باشد. حرفه‌ای که بدون داشتن سیستمی موفق شده باشد، وجود ندارد. از وزیران و فرماندهان گرفته تا صنعتگران هر یک دارای سیستمی می‌باشند. صنعتگر از خط کش برای رسم مربع و از پرگار برای ساختن دایره استفاده می‌کند و کلیه آنان از ماهر و غیر ماهر، از این سیستمها بهره‌برداری می‌کنند. صنعتگر ماهر ممکن است گاهی شکل دایره یا مربعی را به واسطه مهارت خود بکشد. ولی به وسیله این سیستمها حتی صنعتگر غیر ماهر به همان نتیجه می‌رسد. از این رو هر صنعتگر سیستمی را به عنوان مدل در اختیار دارد. حال اگر ما بر امپراطوری یا ایالت بزرگی حکومت می‌کنیم و از سیستمی به عنوان مدل استفاده نمی‌بریم، از یک صنعتگر عادی کم هوش‌تر نیستیم؟^{۱۰}

تخصص به وسیله چینیان باستانی مورد تأکید قرار می‌گرفت و از این رو مشاغل جنبه ارثی داشت و هر کس مجبور به ادامه شغل یا صنعت خویش تا پایان

عمر بود. صنعتگران در یک محله از شهر، گردهم، جدا از دیگران زندگی می‌کردند تا بسادگی و دور از آشفتگی به فراگیری و تکامل هنر و صنعت خود بپردازند.^{۱۱} در این زمینه «منسیوس» از خویشان می‌پرسد:

«ولی چرا «هسو» (Hsu) خود به عنوان کوزه‌گر و آهنگر عمل نمی‌کند و کلیه ابزار مورد نیازش را خود نمی‌سازد و معاملات گوناگونی را با کلیه صنعتگران انجام می‌دهد؟»

«منسیوس» در پاسخ به خویشان جواب می‌دهد: «از مقامات بالا گرفته تا دون پایه هر یک کار خویش را دارد و هر کس باید به وسیله تولیدات دیگران تأمین گردد و هر گاه هر کس در امپراطوری کلیه نیازهای خود را خود تولید نماید، همه از راه خویشان خارج می‌شوند.»^{۱۲}

کتاب «هنر جنگ» که در ۵۰۰ سال قبل از میلاد به وسیله «سان تسو» نوشته شده قدیمی‌ترین نوشته نظامی است. امروزه گرچه ارابه‌های جنگی آن دوران از بین رفته و سلاحها کاملاً تغییر شکل یافته‌اند، معهدا از آنجا که «سان تسو» به اصول اساسی توجه داشته، هنوز اهمیت خود را حفظ کرده است و کلمات وی برای رهبران جنگی و مدیران کنونی به عنوان راهنمای با ارزشی بشمار می‌آید. برخی از جملات او

10 - Ibid P. 226

11 - cheng Huan-Chang, *The Economic Principles of Confucius and His school* (New York: Columbia university press, 1911), 1 and 11 408-9.

12 - Ibid P. 59.

به قرار زیر می باشد:

در باره برنامه ریزی:

«فرماندهی که در جنگها پیروز می شود، قبل از شروع جنگ محاسبات زیادی را در کاخ خود انجام می دهد و فرماندهی که در جنگ شکست می خورد مطمئناً قبلاً محاسبات کمی کرده است و توجه به این امر است که به نظر من پیروزی یا شکست در جنگ را باعث می شود.»^{۱۳}

در فرماندهی: «اگر کلمات فرمانها روشن و مشخص نباشد و فرمانها به طور کامل درک نگردد، فرمانده مقصر است ولی هرگاه فرمانها روشن باشد، معهداً سربازان از دستورها اطاعت نکنند در این صورت افسران خطا کار هستند.» وقتی سخن به سازمان دهی می کشد، «سان تسو» اخطار می کند: «وقتی که فرمانده ضعیف و بی اعتبار باشد، دستورهایش روشن و مشخص نباشد و وظایفی که به افسران و سربازان ابلاغ می کند، تغییر کند، نتیجه آن هرج و مرج سازمانی است.»

چینیان برای اولین بار انتخابات افراد و نیروی

انسانی را به وسیله امتحانات در ۱۲۰ سال قبل از

میلاد آغاز کردند. در این زمان از آنجا که کارمندان و افسران قادر به خواندن فرمانها و قانونهای دولت نبودند، نخست وزیر «کوانگ سان هوانگ» سیستم امتحانات را برقرار ساخت و هر کس که امتیازات بیشتری کسب می کرد، مقامات دولتی را بدست می آورد. در سال ۲۱۹ میلادی این سیستم توسعه یافت در این دوره افراد به نه درجه مختلف با توجه به قابلیت، دانش، تخصص و خصوصیات اخلاقی تقسیم بندی می گردیدند. این تقسیم بندی به وسیله داور، چندان بیطرف نبود، در سال ۶۰۶ میلادی (پس از ۴۰۰ سال اجرا) بار دیگر امتحانات دولتی جانشین قضاوت داور گردید.^{۱۴}

در یونان نیز مانند سایر تمدنهای باستانی، مشاغل و تجارت ارثی بوده و تخصص مورد توجه بسیار قرار می گرفته است تا آنجا که حتی سنگ تراش ابزار خویش را تیز نمی کرد افلاطون در قوانین خود اظهار می کند:

«هیچکس نباید بکار چوب و آهن توأمأ پردازد زیرا که در هیچیک استاد نخواهد شد و نخواهد توانست از دیگران پیشی جوید.»^{۱۵}

افلاطون در جمهوریت، سنگ بنای اولیه علم اقتصاد را درباره تئوری تخصص و تقسیم کار گذاشته است. وی در این باره می گوید:

«کدام بهتر است؟ اینکه هر کس

13 - Thomas P. phillips, *Roots of strategy* (Harrisburg: Military service publishing co., 1955). P. 55.

14 - Hu Shish. *Historical Foundation for a Democratic china* (Illinois press. 1941).

15 - JulesToutain. *The Economic Life of the Ancient world* (NewYork: Alfred A. Knopt. Inc. 1930) pp.133-34.

را می‌توان در سخنرانی سقراط که به وسیله گزنفون ثبت شده است، یافت. این نوشته که در ۵۰۰ سال قبل از میلاد نوشته شده، گویای این حقیقت است که یک مدیر خوب کارخانه فی‌المثل صابون‌سازی بخوبی یک مدیر عامل شرکت اتومبیل‌سازی و یا وزیر دفاع، کار می‌کند. یادداشتهای گزنفون بقرار زیر است:

«یک روز سقراط با دیدن «نیکوماخیدس» Nichomchides که از یک جلسه انتخاب کلانتران بر می‌گشت، پرسید: «نیکوماخیدس چه کسانی به فرماندهی انتخاب شدند؟» نیکوماخیدس جواب داد «آیا آتینیان مانند گذشته نیستند؟ زیرا آنان مرا که بارها به عنوان سروان و سرگرد برگزیده‌اند و زخمهای زیادی در جنگ با دشمن برداشتم، انتخاب نکردند و آنتی ستس Antistheses که هرگز در جنگهای عظیم شرکت نداشته و در سواره نظام کار قابل توجه انجام نداده و در واقع هیچ چیز جز طریق پول گرفتن را نمی‌داند، انتخاب کردند.»

سقراط گفت «خوب است که این را دانستم زیرا که قادر است احتیاجات سربازان را تأمین کند.» نیکوماخیدس پاسخ داد «اما نمی‌توان گفت، فقط به این دلیل که بازرگانان قادر به جمع‌آوری پول هستند، قادر به رهبری ارتش نیز می‌باشند.» سقراط چنین ادامه داد «ولی «آنتی ستس» به رقابت واداشته شده است، خصوصیتی که برای فرماندهی لازم است. آیا نمی‌دانستی که وقتی او سرپرست یک دسته گر بود بر کلیه آوازخوانان برتری داشت؟» «نیکوماخیدس» با

مشاغل متعددی داشته باشد یا خود را به شغل خویش محدود کند؟ هر کس باید خویشتن را به شغل خود محدود کند. هرگاه هر کس به میزان قابلیت خود و در زمانهای مناسب کار خویش را انجام دهد، کار بیشتر و بهتری را توأم با سهولت انجام خواهد داد، نباید از اینکه کالاها در یک شهر بزرگ بهتر از یک شهر کوچک درست می‌شوند، تعجب کنیم: در یک شهر کوچک یک کارگر اجناس مختلفی را مانند تخت، در، میز، گاوآهن می‌سازد و گاه حتی بنایی می‌کند. بدیهی است کسی که همه این کارها را می‌کند غیر ممکن است به طور تساوی در همه آنها موفق شود. از طرف دیگر در یک شهر بزرگ یک شخص می‌تواند با یک صنعت زندگی خود را بگذراند و رشته خاصی از تجارت یا حرفه را دنبال کند. چنانکه یک نفر با دوختن و فروش کفش مردانه، یا کفش زنانه و دیگری از چسبیدن و بریدن چرم زندگی خود را بگذراند و امرار معاش کند. حال وقتی که شغل یک نفر به کاری چنین کوچک محدود می‌شود، می‌تواند در آن استاد شود.^{۱۶} یکی از اولین مباحث درباره اصل عمومی مدیریت

گفت: «تصور می‌کنم که تنبیه افراد بد و احترام و تشویق افراد خوب نیز در هر دو آنها وجود دارد.» نیکوماخیدس: «بدون تردید» سقراط: «آیا ایجاد و پرورش استعداد در افراد تحت فرماندهیشان در هر دو قابل احترام نیست؟» «این نیز حتمی است.»

سقراط: «آیا فکر نمی‌کنی که بنفع هر دو آنان است که برای خویشتن متحدین و طرفدارانی پیدا کنند؟» نیکوماخیدس: «حتماً، ولی آنچه من سؤال می‌کنم مفید بودن مهارت‌های مدیریت یک خانه‌دار در صورت نیاز به جنگیدن است.» سقراط: «بدون شک مفید است و بسیار سودمند هم می‌باشد. زیرا مدیر خوب نیز کسی است که پس از گفتگو درک کند که هیچ چیز مفیدتر و سودمندتر از آن نیست که بهترین استفاده را از دشمن بکند و هیچ چیز زیان‌آورتر از این نیست که به دشمن تسلیم شود، مطمئناً کلیه تمهیداتی را که به پیروزی منجر خواهد شد با علاقه بکار خواهد برد و کلیه اموری را که منجر به شکست خواهد شد، زیر نظر خواهد داشت و اگر احتمال پیروزی برای نیروهای کشورش باشد، بشدت درگیر خواهد شد و اگر خود را کاملاً آماده نکرده باشد، کمتر درگیر می‌شود.»

سقراط اضافه کرد: «حقیر شمردن مردمی که در اداره منزل مهارت دارند فقط بدین دلیل که حجم اداره امور خصوصی با اداره عمومی متفاوت است و در سایر امور مهارت یکسان وجود ندارد، اشتباه است. خصوصاً که توجه کنیم هیچیک از آنان بدون انسان اداره نمی‌شوند و امور خصوصی به وسیله نوع خاصی از مردم و امور عمومی به وسیله گونه‌ای دیگر اداره نمی‌گردند. زیرا کسانی که کارهای عمومی را

خشونت جواب می‌دهد «ولی به ژوپیتر سوگند که هیچ شباهتی بین اداره یک دسته کُر و یک ارتش وجود ندارد.»

سقراط گفت: «با وجودیکه «آنتی ستس» نه در موسیقی مهارت داشت و نه در تدریس دسته کُر، توانست بهترین استادان را در این قسمت گرد هم جمع آورد.» «نیکوماخیدس» با تعجب گفت: «ولی در ارتش افراد دیگری باید برای جنگیدن و در صف قرار گرفتن غیر از افراد دسته کر بیایند.» سقراط پاسخ داد: «خوب اگر او به همان ترتیبی که در دسته کر عمل کرده، بهترین افراد را برای امور نظامی نیز بیابد، بی‌شک در این انتخاب نیز بر دیگران پیشی خواهد گرفت.»

«پس سقراط، تو می‌گویی که شخصی که قدرت اداره یک دسته کر را داشته است، قدرت اداره یک ارتش را نیز به همان خوبی دارد؟» سقراط گفت «من معتقدم شخصی که ریاست می‌کند اگر بداند که احتیاجاتش چیست، و قادر به تأمین آنها باشد، مدیر خوبی است خواه این شخص رهبر کر، خانواده، شهر، و یا ارتش باشد.» سپس سقراط ادامه داد «بیا باهم وظایف رهبر دسته کر و فرمانده سربازان را مورد بررسی قرار دهیم و ببینیم که آیا وظایف آنها یکسان است و یا اختلافاتی دارد.»

«نیکوماخیدس» پاسخ داد: «با کمال میل.» سقراط سؤال کرد «آیا وظیفه هر دو آنها استخدام افرادی نیست که مطیع و فرمانبردار باشند؟» نیکوماخیدس پاسخ داد: «بدون شک» «آیا وظیفه هر دو آنها انتخاب افراد مناسب جهت اجرای وظایف مختلف نیست؟» نیکوماخیدس: «در این نیز شکی نیست.» سقراط

«کورس» چه حافظه قوی دارد و چگونه فرمانهای خود را به افرادی که در جاهای مختلف سپاه قرار دارند، ابلاغ می‌کند و هر یک را به نام می‌خواند. کورس معتقد است در حالی که هر صنعتگری تمام ابزار کار خود را می‌شناسد، پزشک نام تمام وسایل پزشکی و داروها را می‌داند. این حماقت فرمانده است که تمام افراد تحت فرماندهی خود را که لزوماً باید از آنها به عنوان ابزاری به هنگام تصرف یک قلعه، نگهبانی و یا پاسداری، دلگرم نمودن سربازان و ایجاد رعب و وحشت در صفوف دشمن استفاده کند، نشناسد. همچنین به هنگام احترام به آنها بهتر است که آنان را به اسم بخواند. در این مورد او همچنین اعتقاد داشت، کسانی که مایلند خود را به فرماندهان خود شناسانند خواهند کوشید این آشنایی را از طریق انجام دادن اعمال احترام‌انگیز بوجود آورند تا اعمال زشت.»

«کورس همچنین اعتقاد داشت که صدور فرمانها به صورتی که برخی از اربابان به طریق زیر می‌دهند بسیار احمقانه است. یکی برای آوردن آب و دیگری برای جمع‌آوری چوب برود. زیرا وقتی دستوری بدین صورت صادر شود، کلیه خدمتکاران به یکدیگر نگاه خواهند کرد و هیچکس فرمان را اجرا نخواهد کرد در حالی که به نظر می‌رسد همه مقصر هستند، معهذاً هیچکس شرم‌منده و یا بی‌مناک از مجرمیت نیست زیرا که هر کس در این تقصیر به طور مساوی با دیگران شریک است و از این رو لازم است

اداره می‌کنند، افرادی را به خدمت می‌گیرند که با انسانهایی که توسط مدیران بخش خصوصی بکار گمارده می‌شوند، تفاوت نداشته باشند و کسانی که قادرند بخوبی افراد را استخدام و رهبری کنند، قادرند امور خصوصی یا امور عمومی را عاقلانه اداره کنند. در حالی که کسانی که برای فن آگاهی ندارند، در مدیریت هر یک از امور خصوصی یا عمومی شکست خواهند خورد و گمراه خواهند شد.»^{۱۷}

بدین ترتیب سقراط وظایف یک پیشه‌ور و یک فرمانده خوب را بیان می‌دارد و نشان می‌دهد که وظایف آنان در واقع یکسان است. وظیفه هر دو است که زیردستان خود را علاقه‌مند و مطیع سازند، هر کس را به جای خودش قرار دهند، افراد خطاکار را تنبیه و افراد خوب را تشویق و اعتماد زیردستان را جلب کنند و به نفع هر دو است که متحدین کافی داشته باشند و بالاخره هر دو باید آنچه را که دارند حفظ کنند و با حرارت و کوشا باشند.

ایرانیان نیز در ارائه شیوه‌های مدیریت، فلسفه اداره افراد، کشورداری در تاریخ جامعه بشری سهم عمده‌ای دارند. در حدود ۶۰۰ سال پیش از میلاد کورس پادشاه هخامنشی اصل برنامه‌ریزی، تعیین دقیق وظایف افراد، چگونگی تدوین فرمانها و اهمیت و ارزش روابط انسانی را مطرح کرد.^{۱۸} از قول «گزنفون» آمده است که:

«فرماندهان لشکر کورس در حالی که به سوی چادرهای خود می‌رفتند، نزد خود فکر می‌کردند،

17 – Xenophon Memorabilia and Oeconomicus Trans. E.C. Merchant, (Harvard University Press) p. 186 – 87 •

18 – J.S. Watson and Henry Dale, trans. Xenophon's Cyropaedia and the Hellenics (London 1898) p. 41 •

که هر فرمانده به هنگام صدور فرمان اسم دستور گیرنده را به زبان آورد.»^{۱۹}

«علاوه بر مطالب فوق کورش معتقد بوجود نظم، هم‌آهنگی و یکنواختی به هنگام اجرای دستورها بوده و از اولین کسانی است که بررسی حرکات را انجام داد و نحوه استقرار و حمل و نقل مواد را ثبت کرد.»

«کورش برای رعایت نظم و ترتیب کمال اهمیت را قائل بود. لشکریان او چنان مستعد و آماده بودند که هر کس محل استقرار خود را از هر نظر (جهت و محل) می‌دانست. هنگامی که سربازان برای مارش رفتن آماده می‌شدند هر کس بسته‌ای را که می‌بایستی استفاده کند می‌جست و دیگران آن را بر روی حیوانات باربر قرار می‌دادند به ترتیبی که کلیه بسته‌ها و چادرها در یک زمان بر روی چارپایان قرار می‌گرفت و همه در یک زمان آماده حرکت می‌شدند. از این روش برای برپا داشتن چادرها نیز استفاده می‌شد. در سایر موارد نیز برای آنکه کارها در زمان صحیح و دقیق خود انجام شود به هر کس وظایفی که باید انجام دهد و ابزاری را که باید استفاده کند و مدتی که باید صرف کند، گفته می‌شد.»

«کورش همچنین از اصول تقسیم کار، وحدت فرماندهی، نظم (جایی برای هر چیز و هر چیز در جای خود) آگاه بود و برای کار گروهی، همکاری و وحدت هدف در سازمان خود اهمیت زیادی قائل بود و این اصول را تأکید بسیار می‌کرد»^{۲۰}

پس از پایان جنگ کورش توجه خود را به کشور خود معطوف کرد و در این مورد نیز با اعتقاد به این اصل که اداره یک ارتش و اداره یک امپراطوری در بسیاری از موارد یکسان هستند، اصل عمومیت مدیریت را به منصفه ظهور گذاشت. با توجه به آنچه گفته شد، این نظر را که مدیریت پدیده‌ای است نو و منشأ و مبدأ پیدایش آن را باید در اروپا و آمریکا جستجو کرد نمی‌توان مورد قبول قرار داد. مدیریت پدیده‌ای است که جامعه بشری از ابتدای پیدایش با آن روبرو بوده، تمدنهای کهن در تکوین آن نقش سازنده داشته‌اند. بدیهی است که نیاز به تفکر و تعمق در تقسیم کار، برنامه‌ریزی، کنترل، جلب همکاری افراد متخصص، تشویق و تنبیه همیشه وجود داشته و درجه پیچیدگی آن تابعی از تکنولوژی یا ابزار تولید و شرایط محیطی و عوامل تعیین کننده اقتصادی هر زمان بوده است.

19 - Ibid p. 153.

20 - Ibid p. 267.