

## مقدمه

مفهوم «مسیر ارتباط سازمانی» دربردارنده مجموعه‌ای از ارتباطات میان‌فردی در ساختار یک سازمان است که در حکومت علوی، این نوع ارتباط به شکل چشم‌گیری مشاهده می‌شود بر مبنای ساختار سازمان، به سه نوع «عمودی»، «افقی» و «مورب» تقسیم می‌گردد (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۴۷۶). حکومت علوی نیز به‌عنوان یک سازمان بزرگ، دارای ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی و به‌تبع آن، ارتباطات سازمانی است و طبعاً بحث «مسیر ارتباط سازمانی» در آن قابل پی‌گیری است.

گرچه محققان مباحث متعددی در زمینه ساختار حکومت علوی مطرح نموده‌اند و برخی ساختاری کلی و برخی ساختاری تلفیقی از مدیریت متمرکز و غیرمتمرکز را بیان کرده‌اند (موسوی، ۱۳۸۰، ص ۲۱۵-۱۴۰)، اما آنچه مسلم است این است که ارتباطات در ساختار حکومت علوی جریان داشته است. در غیر این صورت، حکومت و حاکمیتی در بین نبود؛ زیرا هماهنگی بین اعضای حکومت و گزارش‌هایی که استان‌داران و فرمان‌داران به امام علیه السلام می‌دادند و فرمایش‌ها و دستوراتی که ایشان به کارگزاران می‌فرمودند، نشان از جریان ارتباطی فعال و حتی پویا می‌داد، بلکه بسیار حساس‌تر هم بود؛ زیرا مخالفت‌های داخلی و در نهایت، جنگ‌های داخلی در آن دوره، ایجاب می‌کرد ارتباط‌هایی بین اعضای حکومت به‌صورت مداوم و دقیق و محرمانه انتقال یابد تا از عهده مشکلات برآیند.

## ارتباط عمودی

این نوع ارتباط رایج‌ترین نوع ارتباطات در سازمان‌های «سلسله‌مراتبی» است و به «ارتباطات رو به پایین» و «ارتباطات رو به بالا» تقسیم می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۴۷۷).

## الف. ارتباطات رو به پایین

«ارتباطات رو به پایین» به آن دسته از ارتباطات سازمانی گفته می‌شود که در آن پیام از مافوق به زیردستان ارسال می‌گردد (گلدهابر، ۱۹۹۰، ص ۱۰۸). کارشناسان و محققان ارتباطات سازمانی در این زمینه، بر این اعتقادند که مدیران همواره می‌خواهند بدانند که اثر پیام آنها به زیردستان چگونه بوده و آیا نتایج سودبخشی دربر داشته است یا نه؟

نامه‌های امام علی علیه السلام که دربرگیرنده فرمایش‌های ایشان به کارگزاران بوده، بسیار است. به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

- ایشان در این نامه می‌فرمایند: «در دستوراتی که دادم نیک بنگر که همانا این دین در دست

مسیر ارتباطی در حکومت حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام

Naderi@qabs.net

m\_rostamiaval@yahoo.com

محمد مهدی نادری قمی / استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلاممحمود رستمی اول / دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی علیه السلام

دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۷ - پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۱

## چکیده

یکی از مباحث مطرح در ارتباطات سازمانی، «مسیر ارتباط» است که در واقع، جریان ارتباطات را در ساختار سازمانی نشان می‌دهد. حکومت علوی نیز به‌عنوان یک سازمان بزرگ، دارای ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی و به‌تبع آن، ارتباطات سازمانی است. مفهوم «مسیر ارتباط سازمانی» دربردارنده مجموعه‌ای از ارتباطات میان‌فردی در ساختار یک سازمان است که در حکومت علوی، این نوع ارتباط به شکل چشم‌گیری دیده می‌شود. در این مقاله، سعی شده است سیرۀ ارتباطی امیرالمؤمنین علیه السلام با نظریه‌های مطرح در بحث ارتباطات مدیریت رایج بررسی تا وجوه مشترک و متمایز این دو مشخص گردد. پژوهش حاضر به شیوۀ «تحلیلی - تاریخی»، داده‌ها را به روش کتابخانه‌ای گردآوری کرده و با رجوع به متون و منابع دست اول و معتبر اسلامی، صورت داده است. جریان ارتباطات با توجه به اینکه برخی از انواع ارتباطات در حکومت علوی بیشتر اهمیت داشته است، با مباحثی که امروزه در ارتباطات سازمانی مطرح می‌شود، تفاوت‌هایی دارد و البته به‌گونه‌ای یک شبکه ارتباطی پویا، می‌توان از آن یاد کرد؛ زیرا سرعت انتقال اطلاعات در این مسیر ارتباطی، در زمان خود بسیار بالا بود.

**کلیدواژه‌ها:** حکومت، علوی، ارتباط، عمودی، افقی، مورب.

بدکاران اسیر گشته بود؛ با نام "دین" به هواپرستی پرداختند، و دنیای خود را به دست می‌آوردند» (نهج‌البلاغه، بی تا، ص ۴۳۵).

- در نامه به جریر بن عبد الله بجلي، به عنوان فرستاده خود به سوی معاویه در سال ۳۶ هـ دستور یکسر کردن و برخورد قاطع با معاویه را می‌دهند (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳، ص ۵۷۷).

- در یکی از مانورهای نظامی، وقتی میان دو تن از فرماندهان زیاد و شریح، اختلاف بالا گرفت، امیرالمؤمنینؑ مالک اشتر را به سمت فرمان‌دهی کل برگزیدند به سوی آنان فرستادند و در فرمان خویش فرمودند: «من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهسانی که تحت امر شما هستید، فرمان‌دهی دادم. گفته‌اش را بشنوید و از فرمانش اطاعت کنید. او را چونان زره و سپر نگاهان خود قرار دهید؛ زیرا مالک نه سستی به خرج می‌دهد و نه دچار لغزش می‌شود؛ نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد، و نه آنجا که کندی پسندیده است شتاب می‌کند» (همان، ن ۱۲، ص ۴۹۳). ایشان در نامه مزبور در واقع، رعایت سلسله‌مراتب فرمان‌دهی و اطاعت از فرمانده کل را ملزم می‌نمایند.

- در نامه ۳۸ به مردم مصر، ضمن فرمان‌بری مردم از مالک اشتر، یکی از ویژگی‌های خصوصیات ایشان را بیان می‌نماید و آن فرمان‌بری ایشان از امامش است: آنجا که با حق است، سخنش را بشنوید و از او اطاعت کنید. او شمشیری از شمشیرهای خداست که نه تیزی‌اش کند می‌شود، و نه ضربت آن بی‌اثر است. اگر شما را فرمان کوچ کردن داد کوچ کنید، و اگر گفت بایستید، بایستید؛ که او در پیش‌روی و عقب‌نشینی و حمله، بدون فرمان من اقدام نمی‌کند» (نهج‌البلاغه، ن ۳۸).

- نیز دستورالعمل‌هایی در سال ۳۶ ق طی یک نامه‌ای به مأموران جمع‌آوری مالیات ارسال نمودند نشان‌دهنده از ارتباط رو به پایین آن حضرت با کارگزاران اقتصادی است. (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۲۵، ص ۵۰۵)

- در نامه‌ای دیگر به فرماندهان سپاه، بر سلسله‌مراتب فرمان‌دهی تأکید می‌نمایند و سرپیچی از دستورات را محکوم و برای آن تنبیهاتی سخت در نظر می‌گیرند: «اطاعت من بر شما لازم است و نباید از فرمانم سرپیچی کنید و در انجام آنچه صلاح است سستی ورزید و برای رسیدن به حق تلاش کنید. حال اگر شما پای‌داری نکنید خوارترین افراد نزد من انسان کج‌رفتار است که او را به سختی کیفر خواهم داد، و هیچ راه فراری نخواهد داشت. پس دستورالعمل‌های ضروری را از فرماندهانتان دریافت داشته و از فرماندهان خود در آنچه که خدا امور شما را اصلاح می‌کند، اطاعت کنید. بدرود. (همان، ن ۵۰، ص ۵۶۳).

- در پایان نامه ۵۳ به مالک اشتر می‌فرمایند: «برای پی‌روی از فرامین این عهدنامه‌ای که برایت نوشته‌ام، و با آن حجت را بر تو تمام کرده‌ام، تلاش کن، تا اگر نفس سرکشی کرد و بر تو چیره شد عذری نزد من نداشته باشی.»

در این قسمت از نامه، امام علیؑ به این نکته توجه می‌دهند که مسئولیت زمام‌داری، مسئولیت سنگینی است و از کسی همچون مالک اشتر هم در صورت سرپیچی از آن، عذری پذیرفته نخواهد بود (همان، ن ۵۳، ص ۵۸۹). این سخن خطاب شخصیتی است که خود درباره‌اش می‌فرمایند: «مالک، چه مالکی! به خدا، اگر کوه بود در سرفرازی یگانه بود، و اگر سنگ بود سنگی سخت و محکم بود که هیچ رونده‌ای به اوج قلّه‌اش نمی‌رسید، و هیچ برنده‌ای بر فراز آن پرواز نمی‌کرد.» (همان، ح ۴۴۳، ص ۷۳۵)

#### ب. ارتباطات رو به بالا

«ارتباطات رو به بالا» ارتباطاتی است که پیام از کارکنان زیردست به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می‌شود. این ارتباط بیشتر در مواقعی مطرح است که زیردستان بخواهند واکنش خود را در زمینه اقدامات انجام‌شده به بالادستان خود منتقل کنند، و یا بخواهند چیزی درباره خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان بدانند، و یا بخواهند تغییرات سازمانی را بهتر درک کنند (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۱۹۷).

گزارش: برای مطلع شدن مافوق از عملکرد واحد تحت امر، لازم است برنامه‌های انجام‌شده و یا در دست انجام، در قالب گزارش تهیه گردد.

گزارش‌ها در ساختار حکومت علوی به دو شکل «منحفی» و «آشکار» ارائه می‌شد. گزارش‌های آشکار نیز به سه نوع تقسیم می‌گردید: ۱. گزارش از خود واحد تحت امر؛ ۲. گزارش از افراد شناخته‌شده و به کار گماشته‌شده توسط امام علیؑ؛ ۳. گزارش مردمی.

#### الف. گزارش‌های آشکار

۱. گزارش از خود واحد تحت امر: در عهدنامه مالک اشتر، برخورد با مستضعفان و محرومان و برنامه‌هایی را برای احقاق حق ایشان بیان می‌دارند: «به‌ویژه، امور کسانی از آنان بیشتر رسیدگی کن که از کوچکی به چشم نمی‌آیند و دیگران آنان را حقیر می‌شمارند و کمتر به تو دست‌رسی دارند. برای این گروه، از افراد مورد اطمینان خود، که خداترس و فروتن هستند، فردی را انتخاب کن تا در احوالشان تحقیق و مسائل آنان را به تو گزارش کنند (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳، ص ۵۸۳).

امام علیؑ برای احقاق حق، از هیچ مسئله‌ای فرو گزار نمی‌کردند، حتی حقوق افرادی را که در چشم دیگران کوچک بودند - احتمالاً منظور حضرت از این افراد، کسانی هستند که از لحاظ شأن اجتماعی در سطح پایین بودند - مد نظر داشتند و برای احقاق حقوق ایشان، دستور می‌دهند: گزارشگرانی خداترس و مطمئن به بررسی مشکلات آنها پردازند تا در گزارشی صحیح و مستند به مافوق، تصمیماتی درخور شأن و مبتنی بر احقاق حقوق ایشان گرفته شود.

امام علیؑ در امور مالی بسیار دقیق بود. برای اداره بهتر و دقیق‌تر اقتصاد جامعه و به‌سامانی این رکن، که استواری و برپایی دیگر رکن‌ها به آن بستگی دارد و از مدار خارج شدن آن، بر همه چیز اثر می‌گذارد، بر این باور بودند که دخل و خرج بیت‌المال باید زیر نظر و حاکم باشد: (ذاکری، ۱۳۷۹) از آن‌هاست، شناخت آنچه وارد بیت‌المال می‌شود و آنچه از آن خارج می‌گردد (ذاکری، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۱۸۳).

امام علیؑ از مقدار موجودی بیت‌المال می‌پرسند و از کارگزاران خود می‌خواهند مازاد بر مصرف را به مرکز بفرستند تا در راه بینویان و برای جبران کاستی‌ها هزینه شود. ایشان با اطلاع از مقدار موجودی بیت‌المال می‌توانند برای کمک به مستضعفان جامعه، تصمیم مناسب بگیرند و بهتر عمل کنند. بنابراین، از کارگزاران به‌صورت مستمر مقدار موجودی بیت‌المال را درخواست می‌کردند.

از آن جمله است: نامه‌هایی که امیرالمؤمنینؑ برای سلیمان صد خزاعی، کارگزار جبل (بلاذری، ۱۴۱۷، ج ۲، ص ۱۶۶؛ محمودی، بی‌تا، ج ۵، ص ۳۵۱؛ ذاکری، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۱۸۳)؛ قدامه بن عجلان، کارگزار کسکر (بلاذری ۱۴۱۷، ج ۲، ص ۱۶۰؛ محمودی، بی‌تا، ج ۵، ص ۳۵۰؛ ذاکری، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۳۲۷)؛ نعمان بن عجلان، کارگزار بحرین (یعقوبی، بی‌تا، ج ۲، ص ۲۰۱؛ محمودی، بی‌تا، ج ۵، ص ۱۶؛ ذاکری، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۳۴۴-۳۴۵)؛ عبدالله بن عباس، کارگزار بصره (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۳۷، ج ۱۶، ص ۱۹۶؛ ابن‌میثم بحرانی، ۱۳۶۲، ج ۴، ص ۴۹۹؛ ابن‌قتیبه، ۱۳۸۸، ص ۱۵۱) ارسال داشتند.

۲. گزارش از افراد به کار گماشته توسط امام علیؑ: امیرالمؤمنین علیؑ، سعد، وابسته خود، را به بصره گسیل داشتند تا خراج منطقه را بازرسی کند و به ایشان گزارش دهد (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۳۷، ج ۱۶، ص ۱۹۶؛ ذاکری، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۳۷۱).

در اینجا، سعد از طرف امام علیؑ مأمور شد تا خراج منطقه را ایشان گزارش دهد و مازاد آن را به کوفه انتقال دهد. در عبارت مزبور، در نام شهر اختلافاتی وجود دارد که در برخی کتب گفته شده است: امام سعد را نزد زیاد، که جانشین عبدالله بن عباس در بصره بود، فرستاد (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۷۷، ج

۱۶، ص ۱۹۶) و در برخی کتب تاریخی گفته شده است: سعد را به فارس نزد زیاد فرستادند (یعقوبی، بی‌تا، ج ۲، ص ۲۰۴). با بررسی‌های به‌عمل آمده در منابع تاریخی، معلوم گردیده است که چون عبدالله بن عباس از طرف امام علیؑ پس از جنگ با ناکثین (جنگ جمل در سال ۳۶ق)، والی بصره، همچنین والی شهرهای فارس، اهواز و کرمان شده بود و از سوی دیگر، عبدالله بن عباس، زیاد بن عبید (زیاد بن ابیه) را جانشین و عامل خود در بصره قرار داده بود (ابن‌قتیبه، ۱۳۸۸، ص ۱۵۱؛ ابن ابی‌الحدید، ۱۳۳۷، ج ۱۶، ص ۱۹۶؛ ابن‌میثم بحرانی، ۱۳۶۲، ج ۴، ص ۴۹۹)؛ احتمال داده می‌شود به خاطر گستردگی ولایت عبدالله بن عباس، این اشتباه پیش آمده باشد؛ زیرا منطقه بصره و شهرهای فارس، اهواز و کرمان در اختیار عبدالله بن عباس بود. از سوی دیگر، زیاد نیز عامل عبدالله بن عباس در بصره بود که طبیعتاً با نبود عبدالله بن عباس، وی اختیارات این شهرها را نیز در دست داشت.

از جمله افرادی که آن حضرت نظارت بر کارکرد کارگزاران و گزارش عملکرد آنها را بر عهده او گذاشته بودند، مالک بن کعب ارحبی است. مالک بن کعب از افراد مورد اعتماد آن حضرت و فرماندار منطقه «عین التمر» بود که حضرت طی نامه‌ای به او دستور دادند تا به منطقه عراق برود و بر عملکرد کارگزاران امام علیؑ در آن منطقه، نظارت و کنترل داشته باشد و نتیجه را به ایشان گزارش دهد (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۱۱۶). ایشان در قسمتی از نامه‌شان به او چنین نگاشتند: «کسی را به‌عنوان جانشین خود قرار ده، و خود به همراه گروهی از یاران (به‌منظور نظارت بر عملکرد و رفتار کارگزاران منطقه عراق و گزارش به امام علیؑ) بیرون برو، و تمام سرزمین عراق را منطقه به منطقه بگرد و از چگونگی اعمال و رفتار کارگزاران و مسئولان آنها جويا شو و بر سیره و روش عمل آنان نظارت داشته باش» (یعقوبی، بی‌تا، ج ۲، ص ۲۰۴؛ قاضی ابویوسف، بی‌تا، ص ۱۱۸).

امیرالمؤمنین علیؑ برای نظارت و کنترل بیشتر، از افراد مورد اعتماد، همچون مالک بن کعب استفاده می‌کردند و به گزارش‌های وی ترتیب اثر می‌دادند؛ همان‌گونه که در نامه ایشان بررسی عملکرد کارگزاران و نظارت بر روش و شیوه عملکرد آنها تأکید شده است.

۳. گزارش مردمی: استفاده از گزارش‌های مردمی، با همه دشواری‌هایی که دارد، اگر دقیق و با برنامه انجام گیرد انقلاب شگرفی در جامعه پدید می‌آورد. این کار هزارها چشم را به پاییدن و نگریستن در کار کارگزاران حکومتی وامی‌دارد و این تلاش سترگ همگانی، نهادها، اداره‌ها و سازمان‌های دولتی را تقویت می‌کند.

امیرالمؤمنین علیؑ در اولین اقدام خویش، برای آنکه ارتباط مردمی حفظ گردد مکانی را برای

برقراری این ارتباط قرار دادند. ابن ابی‌الحدید می‌نویسد: «بیت القمص» امام علیؑ مخصوص مراجعات و شکایات بود (تقوی دامغانی، ۱۳۷۰، ص ۹۵).

امامؑ شعار نمی‌دادند که به مردم بها می‌دهند و مردم را در جایگاه بالایی قرار می‌دهند، بلکه همه توان خود را برای آنان به کار می‌برند و در گزارش‌هایی که آنان از مشکلات خود نسبت به کارگزاران ارسال می‌کردند، سخت به تکاپو می‌افتادند و پی‌گیری می‌کردند، هرچند کوچک باشد.

مردم قبیله «بنی تمیم» به امام گزارش دادند کارگزار او، عبدالله بن عباس در بصره، بر ایشان سخت گرفته است. امامؑ در نامه‌ای، ابن‌عباس را از این کار باز داشتند: «بدان که بصره امروز جایگاه شیطان و کشتزار فتنه‌هاست. با مردم آن به نیکی رفتار کن، و گره و حشت را از دل‌های آنان بگشای. بدرفتاری تو را با قبیله "بنی تمیم" و خشونت با آنها را به من گزارش دادند، ... آنها با ما پیوند خویشاوندی و قرابت دارند. صلهٔ رحم و پیوند با آنان پاداش، و گسستن پیوند با آنان کیفر الهی دارد. پس مدارا کن، ای ابوالعباس - که خدا تو را بیامرزد- آنچه را از دست و زبان تو، از خوب و یا بد، جاری می‌شود در آن شریکیم. سعی کن تا خوش‌بینی من نسبت به تو استوار باشد، و نظرم دگرگون نشود. بدرود (نهج‌البلاغه، بی‌تا، ص ۳۷۵).

امامؑ چنین نبود که به گزارش‌های مسلمانان و یا وفاداران خود بها بدهند، بلکه به تمامی گزارش‌ها از مردمانی که در قلمرو حکومت او می‌زیستند و مسئول آسایش و امنیت آنان بودند، بها می‌دادند و به آنها با دید احترام می‌نگریستند. از جمله دهقانان ایرانی از برخوردارهای خشن کارگزار حضرت در منطقهٔ خود، به نام عمرو بن سلمه ارحبی، شکایت کردند. آن حضرت در نامه‌ای، وی را از برخوردار خشونت‌آمیز با آنان، بازداشتند و نکته‌هایی دربارهٔ شیوهٔ برخورد با مردم، به وی یادآور شدند (یعقوبی، بی‌تا، ج ۲، ص ۲۰۳؛ محمودی، بی‌تا، ج ۵، ص ۲۷).

اهمیتی را که امام به گزارش‌های مردمی می‌دادند و جایگاهی را که برای مردم باور داشتند، در نمونه‌هایی ذکر می‌شود:

سوده، دختر عماره همدانی، به نزد حضرت علیؑ آمد، تا گزارشی از کارکرد کارگزار ایشان در شهر خود، ارائه دهد. در آن هنگام، امامؑ در حال نماز گزاردن بودند. نماز را کوتاه کردند و از سوده پرسیدند، حاجتی داری؟ سوده گزارش خود را از کارگزار ادارهٔ خراج و مالیات ارائه داد. امامؑ از این گزارش، بسیار اندوهگین شدند و چشمانشان اشکبار گردید. در حال گریه، رو به آسمان کردند و گفتند: «بار خدایا، تو بر من و آنان گواهی! من آنان را بر ستم به آفریده‌های تو

فرمان ندادهم.» امامؑ سپس قطعه پوستی را بیرون آوردند و ابتدا این آیه شریفه را بر آن نوشتند: «قَدْ جَاءَتْكُمْ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ» (یونس: ۵۷) و آن‌گاه افزودند: «وقتی نامه مرا خواندی از اموالی که در دست توست، [زکات و مالیات] نگاه‌داری کن تا از سوی ما کسی به نزدت آید و آن را بگیرد» (محمودی، بی‌تا، ج ۴، ص ۱۴۴).

با توجه به انواع گزارش‌های آشکار، که بیان گردید، به سبب آنکه آن حضرت برای حقوق مردم اهمیت بسزایی قایل بودند و هرگز بی‌عدالتی را در هیچ شرایطی نمی‌پذیرفتند، از هیچ تلاشی برای احقاق حقوق مردم کوتاهی نمی‌کردند. در این میان، گزارش‌های مردمی و از هر قشری، به‌ویژه قشر مستضعف، به علت آنکه بیش از دیگران به عدالت نیاز دارند (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳، ص ۵۸۳) مورد توجه ایشان بود و پس از بررسی، به آن ترتیب اثر می‌دادند.

ب. گزارش‌های مخفی: گزارش‌های مخفی در حکومت علوی برای بازخورد عملکرد کارگزاران بسیار مثرتر بود و نشان می‌داد گزارش‌هایی که کارگزاران به امیرالمؤمنینؑ می‌دهند با واقعیت مطابقت دارد یا خیر؟ و یا اصلاً آیا کارگزار تحت امر توانایی لازم برای ادارهٔ حوزهٔ کاری خود را دارد یا نه؟

در این زمینه نیز امامؑ به مالک اشتر دستور می‌دهند که بر کارگزاران مأموران مخفی بگمارد: «سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن، و جاسوسانی (گزارشگرانی) راستگو و وفایشه بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت (مردم) خواهد بود (همان، ن ۵۳، ص ۵۷۹).

امام علیؑ، استان‌داران و فرمان‌دارانی را منصوب می‌کردند. آنها نیز کارگزارانی برای انجام فعالیت‌های موظف به‌کار می‌گرفتند. امامؑ برای انجام دقیق کارها و بازخورد صحیح از عملکردها و در نهایت، تعالی سازمان، به والیان تأکید می‌کنند افرادی مطمئن و راستگو برای گزارش‌دهی بگمارند.

امام علیؑ، ابوالاسود دؤلی را که گزارش دقیقی از دستبرد ابن‌عباس، کارگزار بصره، به امام داد، ستودند و کار او را خیرخواهی برای امام مسلمانان دانستند: «از آنچه در نامه‌ات برای من نوشته بودی آگاه شدم. از کسی مانند تو زبینه است که برای امام مسلمانان و امت اسلامی خیرخواه باشد و اداگر امانت باشد و به جانبداری از حق بپردازد و از ستم فاصله بگیرد. دربارهٔ آنچه نوشتی، به همکاری نامه نوشتم؛ ولی به وی نگفتم که تو دربارهٔ او به من نامه نوشته‌ای. از آنچه نزد توست مرا آگاه کن و از آگاهان من دریغ نوز. این از چیزهایی است که توجه به آن، به صلاح امت اسلامی است. تو شایستهٔ

این‌گونه گزارش‌ها هستی؛ حق واجب است از جانب خدا بر عهده تو.» (محمودی، بی‌تا، ج ۵، ص ۳۲۴؛ ذاکری، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۴۶۸)

یکی از افراد امامؑ گزارش داد: کارگزار حکومت تو، عثمان بن حنیف، بر سر سفره اشراف می‌نشیند و با آنان نشست و برخاست دارد. امامؑ به او نگاهشستند: «اما بعد، ای پسر حنیف، به من گزارش داده‌اند که مردی از سرمایه‌داران بصره تو را به مهمانی خویش فراخوانده و تو به سرعت به سوی آن شتافته‌ای؛ خوردنی‌های رنگارنگ برایت آورده‌اند و کاسه‌های پر از غذا پی در پی جلوی تو نهاده‌اند. گمان نمی‌کردم مهمانی مردمی را بپذیری که نیازمندانشان با ستم محروم گردیده و ثروتمندانشان بر سر سفره دعوت شده‌اند. اندیشه کن در کجایی و بر سر کدام سفره می‌خوری! پس غذایی که حلال و حرام بودنش را نمی‌دانی دور بیفکن، و آنچه را به پاکیزگی و حلال بودنش یقین داری مصرف کن.» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۴۵، ص ۵۵۳).

امام علیؑ پس از آنکه زمام امور را در دست گرفتند، به درمان این بیماری مزمن و مسری برخاستند. در دوران حکومت خود، هرگاه گزارشی علیه کارگزاری می‌رسید که از مسیر حق سربرفته و به بیت‌المال، بسان مال خود می‌نگرد و قلمرو حکومت خود را بوستانی برای خود و خویشان و نزدیکان خود می‌داند و بسان چهارپایان در آن چراگاه می‌چرخد، حضرت خیلی زود بازتاب نشان می‌دادند و با کارگزار سر از فرمان برتافته برخورد می‌کردند؛ آن‌گونه که با زیاد بن ابیه، کارگزار فارس؛ یزید بن قیس، کارگزار اصفهان (محمودی، بی‌تا، ج ۵، ص ۱۳)؛ مندرین جارود عبیدی، کارگزار استخر فارس؛ و مصقله بن هبیره شیبانی، فرماندار اردشیر خرّه (فیروزآباد) از شهرهای فارس، برخورد کردند. امیرالمؤمنینؑ به مندرین جارود عبیدی چنین نگاهشستند: «در مال خدا، برای خویشانت، که به نزدت می‌آیند، گشاده دستی می‌کنی و گویا این مال‌ها را از پدر و مادرت به ارث برده‌ای! به خدا سوگند می‌خورم، اگر این گزارش درباره‌ت راست باشد شتر اهل تو و بند کفشت از تو بهترند...؛ زیرا خیانت به مال مسلمانان و از بین بردن دستاورد کارکرد آنان، خشم خداوند را برمی‌انگیزد.» (بلاذری، ۱۴۱۷ق، ج ۲، ص ۱۶۳).

امیرمؤمنانؑ در نامه‌ای به مصقله بن هبیره شیبانی نوشتند: «گزارشی از تو به من داده‌اند که اگر چنان کرده باشی خدای خود را به خشم آورده‌ای، و امام خویش را نافرمانی کرده‌ای؛ خبر رسیده است که تو غنیمت مسلمانان را، که نیزه‌ها و اسب‌هایشان گرد آورده و با ریخته شدن خون‌هایشان به دست آمده، به اعرابی که خویشاوندان تو را برگزیده‌اند، می‌بخشی! به خدایی که دانه را شکافت و پدیده‌ها را آفرید، اگر این گزارش درست باشد نزد من خوار شده و منزلتت سبک گردیده است. پس حق

پروردگارت را سبک شمار، و دنیای خود را با نابودی دین آباد نکن، که زیان‌کارترین انسانی. آگاه باش، حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند در تقسیم بیت‌المال مساوی است. همه باید به نزد من آیند و سهم خود را از من بگیرند.» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۴۳، ص ۵۵۱).

امامؑ در آن زمان که ابزار پیک‌رسانی بسیار ابتدایی، رفت و آمدها دشوار، وسیله درنوردیدن بین شهرها اسب و شتر و قاطر، و گذر از راه‌ها سخت بود، خیلی زود از جریان‌های شهرهای دور و نزدیک آگاه می‌شدند، و این حکایت از شبکه خبرگیری و گزارش‌دهی و گزارش‌گیری بسیار دقیق و برنامه‌ریزی شده‌ای می‌کند امامؑ نسبت به آن اهتمام داشتند (ذاکری، ۱۳۷۹). به نظر می‌رسد حضرت بیشتر به گزارش‌های مخفی اهمیت می‌دادند و نامه‌های متعدد ایشان به کارگزاران، دلیل بر این مطلب است؛ زیرا مراقبت و بازرسی پنهانی نه تنها موجب بررسی ملموس‌تر عملکرد کارگزاران می‌شود، بلکه به گفته خود حضرت، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت (مردم) می‌گردد (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳، ص ۵۷۹). در واقع، نوعی خودکنترلی برای کارگزاران ایجاد می‌کند و به‌طور طبیعی، یکی از اهداف حکومت، را که احقاق حقوق مردم و عدالت‌خواهی است، محقق می‌گرداند.

### ارتباط افقی

«ارتباطات افقی» به آن دسته ارتباطات گفته می‌شود که پیام به‌صورت افقی در سطح نمودار سازمانی حرکت می‌کند؛ بدین معنا که افرادی که در یک سطح سازمانی قرار گرفته‌اند و هیچ‌گونه سمت رئیس و مرئوس با یکدیگر ندارند ارتباط خاصی با یکدیگر برقرار می‌کنند. این ارتباط، معمولاً برای هماهنگی میان قسمت‌های گوناگون سازمان انجام می‌گیرد و بیشتر برای حل مشکلات، دادن اطلاعات مفید، از بین بردن تضادها و تعارضات و غیره به کار می‌رود (گلداهار، ۱۹۹۰، ص ۱۱۳).

امیرالمؤمنین علیؑ نیز در مجالس مشورتی، از مشاوران و وزیران خود در مسائل گوناگون مانند گماردن کارگزاران، نحوه آرایش جنگی در جنگ‌ها و نمونه‌هایی از این قبیل استفاده می‌نمودند. در واقع، ارتباط افقی در این جلسات مشهود بود.

از نمونه‌های مشورت آن حضرت با یاران خویش، نظرخواهی از مهاجران و انصار پیش از جنگ صفین بود. آن بزرگوار پیش از اینکه آهنگ شام کنند، مهاجران و انصار را فراخواندند و پس از حمد و ثنای الهی فرمودند:

«ما قصد حرکت به سوی دشمن خود و شما را داریم. پس نظر مشورتی خود را به ما ارائه دهید»

(مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۳۲، ص ۳۹۷).

البته توجه به این نکته مهم است که در مشورت‌هایی که در گماردن کارگزاران صورت می‌گرفت، تصمیم نهایی با شخص امیرالمؤمنینؑ بود. در آنجا که عبدالله بن عباس از حضرت برای ابقای معاویه پس از مرگ عثمان به‌عنوان استاندار شام درخواست نمودند، حضرت مخالفت نمودند و به وی فرمودند: «تو حق داری نظر مشورتی خود را به من بگویی و من درباره آن می‌اندیشم. پس اگر بر خلاف نظرت تصمیمی گرفتم باید اطاعت کنی» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ح ۳۲۱، ص ۷۰۷). این سخن امام علیؑ از منبع وحی و کلام خداوند متعال الهام گرفته است، آن‌گاه که خطاب به پیامبر گرامیؐ می‌فرماید: «و شاورهم فی الأمرِ فإذا عزمْتَ فتوکلْ علی الله» (آل عمران: ۱۵۹)؛ در کارها با آنها مشورت کن. پس آن‌گاه که تصمیم گرفتی بر خدا توکل نما (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۱۰۵).

ولی در جایی که مالک اشتر در آغاز خلافت امام علیؑ، پیشنهاد ابقای ابوموسی بر ولایت کوفه را بر اساس سابقه ابوموسی و نفوذ او در بین قبایل یمنی و مردم کوفه، به امام داد (چلونگر، ۱۳۸۷، ص ۲۹۱)، حضرت امیرؑ هرچند خود از ابقای ایشان راضی نبودند، اما به خاطر مصلحت‌ها و پافشاری‌های برخی از یاران خود، با کراهت تصمیم به ابقای وی گرفتند (شیخ مفید، ۱۴۱۳ق، ص ۲۹۵؛ محمودی، بی تا، ج ۱، ص ۲۷۵).

البته عملکرد بعدی ابوموسی و ایستادن او در مقابل امام علیؑ چیزی نبود که مالک انتظار آن را داشته باشد. بنابراین، اولین فردی بود که به مخالفت با ابوموسی پرداخت و با قاطعیت، او را از امارت کوفه پایین آورد (چلونگر، ۱۳۸۷، ص ۲۹۱).

### ارتباط مورّب

در مقابل ارتباطات افقی (بین هم‌ردیفان) و ارتباطات عمودی، ارتباطات مورّب نیز وجود دارد. در ارتباطات مورّب، پیام در سطوح گوناگون سلسله‌مراتب سازمانی یا خارج از سلسله‌مراتب اداری مبادله می‌شود. این نوع ارتباط به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است (صفرزاده، ۱۳۸۴، ص ۳۹).

امامؑ بدون توجه به سلسله‌مراتب سازمانی و ساختار سازمانی، نامه‌ای به زیادبن ابیه، عامل و جانشین عبدالله بن عباس در بصره (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۳۷، ج ۱۶، ص ۱۹۶؛ بحرانی، ۱۳۶۲، ج ۴، ص ۴۹۹؛ ابن‌قتیبه، ۱۳۸۸ق، ص ۱۵۱) نوشتند: «من به راستی، به خدا سوگند می‌خورم، اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کرده‌ای، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت بگیرم که کم‌بهره شدی و در هزینه عیال، درمانده و خوار و سرگردان گردی (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۲۰، ص ۵۰۱).

در حکومت علوی، خیانت در هر زمینه، به‌ویژه بیت‌المال قابل پذیرش امامؑ نیست. بنابراین، مستقیماً وارد عمل می‌شدند که در این زمینه نیز به عامل عبدالله بن عباس نامه نوشتند؛ همان‌گونه که در سازمان‌های امروزی، به مسئول تحت امر نامه می‌نویسند تا بررسی شود (دیوان‌سالاری اداری)، ولی حضرت برای اینکه حقوق مردم را مسئله‌ای مهم می‌دانستند؛ درنگ در این زمینه را نمی‌پذیرفتند؛ و بدون واسطه، آن را به زیادبن ابیه متذکر گردیدند.

### نتیجه‌گیری

مسیر ارتباطی حکومت علوی به سه نوع ارتباط «عمودی»، «افقی» و «مورّب» تقسیم می‌شود. ارتباط عمودی نیز به دو نوع ارتباط «رو به بالا» و ارتباط «رو به پایین» تقسیم می‌گردد.

از آن‌رو که امیرالمؤمنین علیؑ به حقوق مردم و توزیع عادلانه خدمات، ثروت و امکانات توجه بسیار داشتند، از هر نوع ارتباطی که سریع‌تر به این مهم دست یابد استفاده می‌کردند، تا جایی که مستقیماً به عامل‌والی (معاون‌والی) برای رفع مشکل، نامه می‌فرستادند و تذکرات لازم را گوشزد می‌فرمودند و در صورت تکرار، او از سمت خود برکنار می‌کردند. بنابراین، حضرت امیرؑ طبق شرایط، بهترین نوع ارتباط (ارتباط مورّب) را برای هماهنگی بیشتر انتخاب می‌کردند.

در بین گزارش‌های مخفی و گزارش‌های آشکار، گزارش‌های مخفی به علت ایجاد امانت‌داری و مهربانی نسبت به مردم (ایجاد خودکنترلی بین کارگزاران) از اهمیت بالایی برخوردار بود و در بین انواع گزارش‌های آشکار، گزارش‌های مردمی به علت اینکه بیشتر نیازمند عدالت هستند، دارای اهمیت بسزایی است.

مسیر ارتباطات در حکومت علوی را می‌توان مانند یک نظام ارتباطی پویا از آن یاد کرد؛ زیرا سرعت انتقال اطلاعات در این مسیر ارتباطی، در زمان خود بسیار بالا بود و این نوع جریان ارتباطی سریع در آن شرایط حسّاس، که امیرالمؤمنین علیؑ درگیر جنگ‌های داخلی بودند، ضروری به نظر می‌رسید و به همین سبب، ایشان فرایند ارتباطات را به‌صورت نظام‌مند و پویا طرح‌ریزی کرده بودند تا از یک‌سو، عملکرد کارگزاران خود را ارزی

ابی نمایند و از سوی دیگر، فعالیت‌های گروه‌های مخالف حکومت اسلامی را کنترل و در صورت لزوم با آنها مقابله نمایند.

## منابع

سید رضی، ابوالحسن محمد ابن الحسین موسوی الرضی، نهج البلاغه، ۱۳۷۹، بی تا مصحح، صبحی صالح، قم، دارالهجره.

سید رضی، ابوالحسن محمد بن الحسین موسوی الرضی، نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ترجمه محمد دشتی، قم، انتشار مشهور.

ابن ابی الحدید، عزالدین ابوحامد، ۱۳۳۷، شرح نهج البلاغه، قم، کتابخانه آیت الله مرعشی نجفی.

ابن قتیبه، عبدالله بن مسلم، ۱۳۸۸ق، المعارف ابن قتیبه، تحقیق ثروت عکاشه، ج دوم، القاهره، دارالمعارف.

بحرانی، میثم بن علی بن میثم، ۱۳۶۲، شرح نهج البلاغه تهران، دفتر نشر کتاب.

بلاذری، احمد بن یحیی، ۱۴۱۷ق، انساب الأشراف، تحقیق سهیل زکار و ریاض زرکلی، ج، بیروت، دارالفکر.

تقوی دامغانی، سیدرضا، ۱۳۷۰، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.

خدمتی، ابوطالب و دیگران، ۱۳۸۱، مدیریت علوی، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه.

چلونگر، محمدعلی، ۱۳۸۷، روابط و تعاملات مالک اشتر نخعی با امام علیؑ، در: مجموعه مقالات همایش مالک

اشتر، قم، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینیؑ

ذاکری، علی اکبر، ۱۳۷۹، اصلاح ساختار اداری در حکومت علوی، حوزه، ش ۱۰۱ و ۱۰۲ بازایی شده در

۱۳۹۳/۱/۲۱، از: ذاکری، علی اکبر، زمستان ۱۳۸۵، سیمای کارگزاران علی بن ابی طالب امیرالمؤمنینؑ، قم، مرکز

انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.

<http://www.hawzah.net/fa/magazine/magart/4518/5093/45375>

رابینز، استیفن پی، ۱۳۸۵، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

رضائیان، علی، ۱۳۸۰، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت.

سید جوادین، سید رضا، ۱۳۸۳، نظریه های مدیریت و سازمان، تهران، نگاه دانش.

صفرزاده، حسین، ۱۳۸۴، طراحی و تبیین الگوی ارتباطات سازمانی در فرآیند کارآفرینی سازمانی با تاکید بر شرکت

های پخش سراسری در ایران، پایان نامه دکتری، مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

قاضی ابو یوسف، بی تا، الخراج، بیروت، دارالمعرفه.

مفید، محمد بن محمد، ۱۴۱۳ق، أمالی، قم، کنگره شیخ مفید.

محمودی، محمدباقر، بی تا، نهج السعاده، بیروت، مؤسسه التضامن الفکری.

مجلسی، محمدباقر، ۱۴۰۳ق، بحار الانوار، ج دوم بیروت، دار إحياء التراث العربی.

موسوی، محسن باقر، ۱۳۸۰، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علیؑ، ترجمه سیدحسین سیدی، مشهد، به نشر.

یعقوبی، احمد بن ابی یعقوب، بی تا، تاریخ یعقوبی، بیروت، دار صادر.