

## اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای آموزشی آن

دکتر غلامعلی سرمد\*

### چکیده

اشارات مدیریتی مقدمه و باب های اول و دوم گلستان سعدی در ۱۶ مقوله استفاده مدیر از نیروی تعقل، خودشناسی مدیر، رعایت عدالت توسط مدیر، آینده نگری و برنامه ریزی، قناعت و اجتناب از آزمندی، شکر نعمت های الهی، بخشیدن خطاهای زیردستان، خداشناسی، حفظ زبان، همنشینی با افراد صالح، استفاده از موقعیت، تکریم پیشینیان، صبر و بردباری، واگذاری کارهای بزرگ به افراد بزرگ، پیشگامی در کارها، و پاسداری زیردستان محتوای این مقاله را تشکیل می دهد. هرچند پیش از هر مقوله تعدادی از آرای اندیشمندان مدیریت و پس از آن دلالت های تربیتی اندیشه های متفکران مزبور در راستای اشارات سعدی ارائه شده تا اهمیت واقعی نظریات سعدی را نشان دهیم.

**کلید واژه ها:** تعقل، خودشناسی، عدالت، برنامه ریزی، حفظ زبان، استفاده از موقعیت، تکریم پیشینیان، بردباری، پاسداری زیردستان.

### مقدمه

جستجوی دیدگاه های نوین در اندیشه های متفکران کهن - و حتی معاصر - در کشور ما آنقدرها مرسوم نیست، حال آن که در سایر نقاط جهان چنین سنتی بسیار متداول و پسندیده است. به علاوه، تعداد زیادی از نویسندگان جهان به تجزیه و تحلیل آرای اندیشمندان کشورهای غیر خودی می پردازند که نمونه بارز آن سلسله نوشته های دهه اخیر یونسکو است و آرای متفکران متعدد، از جمله چند متفکر کشور ما را درباره آموزش و پرورش شامل می شود.

با این همه، معدود مواردی که در کشور ما چنین کاری صورت گرفته، استقبال خوانندگان از آن قابل ملاحظه بوده و این استقبال مؤید آن است که در جامعه ما نیز عده کسانی که به این بررسی ها علاقه داشته باشند، نسبتاً زیاد است.

---

\* عضو هیات علمی و دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

در واقع، تحت تأثیر چنین ذهنیتی نویسنده برآن شد تا مقدمه و دو باب اول و دوم گلستان سعدی را از زاویه آنچه به مدیریت مربوط می شود، بررسی کند؛ هرچند بلافاصله باید افزود که آثاری همچون گلستان سعدی را از دیگر ابعاد علوم جدید، به ویژه تعلیم و تربیت، روان شناسی، علوم اجتماعی، علوم اقتصادی، علوم سیاسی و مانند آن نیز می توان به صورت محتوایی تحلیل کرد.

### روش بررسی

برای بررسی محتوای آثار مکتوب دو روش زیر بیش از سایر روش ها رواج دارد:

- ۱- انتخاب یک روش موجود به عنوان مبنا و سپس بررسی اثر مورد نظر براساس اجزای تشکیل دهنده آن روش. یکی از نمونه های شناخته شده این روش، کار ویلیام رومی<sup>۱</sup> است که در بسیاری از مطالعات موسوم به تحلیل محتوا ملاک قرار گرفته یا در حقیقت پژوهشگر نکات مورد نظر رومی را معیار قضاوت درباره اثر مورد نظر خودش قرار داده است.
- ۲- انتخاب یک اثر برای بررسی و استخراج نکاتی که از روی جلد تا پشت جلد، و در داخل جلد اعم از نوشته یا تصویر و امثال آن بر مفهوم مورد بررسی دلالت دارد. برای مثال در بررسی مضامین تربیت دینی می توان از «تعلیم و تعلم عبادت است» که روی جلد کتاب های درسی چاپ شده شروع کرد و چنین نتیجه گرفت که تعلیم یک ارزش دینی است و تعلم یک ارزش دیگر. سپس می توان نام خداوند را در صفحه اول کتاب به منزله ارزش دینی - تربیتی شماره ۳ در نظر گرفت و تا پایان هر کتاب این کار را ادامه داد.

در بررسی اندیشه های مدیریتی گلستان سعدی از روش دوم استفاده شده، اما به دلیل گستردگی محتوای کتاب، به بررسی مقدمه و دو باب آن اکتفا شده است. با این حال، پیش از ارائه یافته های پژوهش، لازم است چند نکته زیر به اختصار بررسی شود.

---

1- W. Romy

## مدیریت چیست؟

سیر تاریخی آراء و نظریه های مدیریت از ۵۰۰۰ سال پیش شروع شده و مثلاً «سومری ها بر ضرورت سوابق به مثابه یک فن کنترل تأکید می کردند» (اعتماد اهری، ۱۳۸۵، ص ۱۸). طبعاً با گذشت زمان این اندیشه ها و آراء گسترده تر و متنوع تر شده، کما این که در سال های اخیر، به ویژه بعد از دهه ۱۳۶۰ در کشور ما کتاب های متعدد در زمینه مدیریت به مفهوم عام کلمه، و مدیریت با زیر مجموعه های عمومی، دولتی، صنعتی، بازرگانی، بیمه، رفتارسازمانی، تولید، توزیع و ده ها پسوند دیگر تألیف و ترجمه شده که تعدادی از آنها در مؤسسات آموزش عالی مورد استفاه قرار می گیرد. به همین دلیل، در اینجا از تعریف مدیریت صرف نظر می شود، اما برای روشن تر شدن آنچه در صفحات آینده خواهد آمد، اشاره ای مختصر به نکات زیر ضرورت دارد:

(الف) واژه مدیریت در معنای خُرد آن مساوی خود رهبری است، ولی معنای کلان آن بر اداره یک گروه یا جامعه یا کشور دلالت دارد. طبعاً بین این دو قطب، مدارج فراوان وجود دارد که در مورد همه آنها مدیریت می تواند معنی دار باشد. برای مثال، کسی که پیش از اشتغال در یک سازمان فقط باید خودش را اداره کند، پس از شروع به کار و تصدی پست مدیریتی می باید از علم و هنر اداره زیردستان، افراد همتراز، افراد مافوق و ارباب رجوع برخوردار باشد.

(ب) مدیریت را به نهضت یا مکاتب سنتی، کلاسیک، روابط انسانی، سیستمی تقسیم می کنند، اما باید دانست که هریک از این نهضت ها یا مکاتب به زیر مجموعه هایی قابل تقسیم هستند ضمن این که در هر مجموعه نیز روش ها یا سبک های چندی برای اداره اوضاع و امور وجود دارد. از این رو، اندیشه های بسیار گسترده ای را می توان به واژه کلی «مدیریت» نسبت داد که به دو معنی اعم و اخص کلمه بر مدیریت دلالت داشته باشد.

(ج) تفکیک دیدگاه های مدیریتی به نهضت ها و مکاتب و نظریه ها و امثال آن بسیار دیرتر از ظهور پدیده مدیریت به تعبیر امروزی آن صورت گرفته و در واقع از ابداعات قرن بیستم میلادی است، حال آن که به نظر می رسد مدیریت همزاد خلقت انسان باشد؛ یا در واقع شاید بتوان به یک تعبیر آدم و حوا رابه سوء خود مدیریتی متهم ساخت، زیرا نتوانستند با تکیه بر

خود رهبری در برابر وسوسه های شیطان مقاومت کنند. این سوء مدیریت به اخراج آنها از بهشت منجر گردید.

(د) مدیریت آمیزه ای از علم و هنر است. به همین دلیل، نمونه های اندیشه های مدیریتی را می توان در نزد اغلب متفکران از جمله فلاسفه، شعرا، اقتصاد دانان و مانند آنها جست و جو کرد، بدون این که افراد مذکور خودشان را صاحب نظران امور مدیریتی بدانند. بنابراین، لازم است نظیر آنچه در نوشته حاضر رعایت شده، اشارات مدیریتی را از محتوای کلام این قبیل افراد استخراج یا استنباط کرد.

(ه) بررسی آرای تربیتی هر اندیشمند - مانند سایر اندیشه های این افراد - حتی در یکی از کتاب های آنها ممکن است مقاله یا نوشته ای بسیار پرحجم را شامل شود، کما این که حکم اخیر در مورد گلستان و اندیشه های مدیریتی مندرج در آن صادق است. به همین دلیل، پژوهشگر ناچار است در بررسی اغلب آثار به روش گزینشی عمل کند، یا در واقع بررسی خود را به بخشی از آن محدود سازد.

(و) و سرانجام این که چون مفهوم مدیریت دامنه ای بسیار گسترده دارد، انتخاب اشارات مدیریتی هر اثر تا حدودی تابع سلیقه پژوهشگر است؛ ضمن این که همین نکته نیز به مرور زمان دستخوش تغییر می شود. شاهد این مثال، استخراج ۵۹ اشاره مدیریتی از مقدمه و باب های اول و دوم گلستان سعدی است که پس از بازنگری و ادغام، تعداد آنها به ۱۶ اشاره تقلیل یافت، ضمن این که ۳ مورد آن نیز حذف شد.

## نتایج بررسی

توزیع اشارات سعدی به نکات مدیریتی در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. اشارات مدیریتی سعدی

ردیف	توزیع	تعداد	درصد
اشاره مدیریتی			
۱	استفاده مدیر از نیروی تعقل	۷۱	۱۳/۷۰
۲	خودشناسی مدیر	۶۵	۱۲/۵۴
۳	رعایت عدالت توسط مدیر	۵۷	۱۱/-
۴	آینده نگری و برنامه ریزی مدیر	۵۴	۱۰/۴۲
۵	قناعت و اجتناب از آزمندی	۴۳	۸/۳۰
۶	شکر نعمت های الهی	۴۱	۷/۹۱
۷	بخشیدن خطاهای دیگران (زیردستان)	۴۰	۷/۷۲
۸	خداشناسی	۳۴	۶/۵۶
۹	حفظ زبان	۳۰	۵/۷۹
۱۰	همنشینی با افراد صالح	۲۳	۴/۴۴
۱۱	استفاده از موقعیت	۲۳	۴/۴۴
۱۲	تکریم پیشینیان	۱۳	۲/۵۰
۱۳	صبر و بردباری	۸	۱/۵۴
۱۴	واگذار کردن کارهای بزرگ به آدم های بزرگ	۶	۱/۱۵
۱۵	پیشگامی در کارها	۵	۰/۹۶
۱۶	پاسداری مردم (زیردستان)	۵	۰/۹۶

## توضیحات

۱- تعقل. بر وزن تفعّل به معنی «هوش و خرد پیدا کردن، از روی فکر و خرد در کاری یا امری اندیشیدن» است (فرهنگ عمید). بنابراین، در بحث های مدیریتی نیز همچون سایر جنبه های زندگی استفاده از نیروی خرد یا تعقل کاربردهای فراوان دارد، ضمن این که می توان رفتار عاقلانه را به انجام تعداد زیادی کار، و نیز انجام ندادن تعداد زیادی کار، نسبت داد. برای

مثال کیمبل وایلز<sup>۱</sup> می نویسد که مدیران عاقل به پرورش خلاقیت کارکنان کمک می کنند و از نظریات آنان برای تحکیم روابط انسانی و پیشبرد امور سود می جویند (وایلز، ترجمه ۱۳۷۰، ص ۱۷).

به یک تعبیر دیگر و مشابه این سخن، شادروان دکتر غلامحسین صدیقی براین باور بودند که تعصب و پیشداوری استغفای از عقل است (صدیقی، منتشر نشده).

سعدی به این مضمون اشارات ضمنی فراوان دارد که برای مثال ابیات زیر قابل ملاحظه است:

ای برادر چو خاک خواهی شد      خاک شو<sup>۲</sup> پیش از آن که خاک شوی<sup>۳</sup>

(گلستان باب دوم)

بنی آدم سرشت از خاک دارد      اگر خاکی نباشد آدمی نیست

(همان جا)

\* اگر از منظر کاربرد آموزشی به این واژه نگاه کنیم، بازهم با گستره قابل ملاحظه ای از تعبیرهای متعدد آن مواجه می شویم، زیرا هریک از اندیشمندان رابطه آموزش و پرورش را با تعقل از دیدگاه خاص خودشان می نگرند. به همین دلیل، به نقل سه تعبیر اکتفا می شود: «اندیشه روشنگر راه زندگی است... آنجا که اندیشه آگاه در کار نباشد، همه چگونگی های زندگی فردی و اجتماعی یا به تأثیر عادات خواهد بود، یا به فرمان های این و آن، یا دستخوش پیشامدهای گوناگون» (نقیب زاده، ۱۳۸۳، ص ۱۵).

بدیهی است مؤلف کتاب **نگاهی به فلسفه آموزش و پرورش** این سخن را در صفحات آغازین کتاب بدان سبب مطرح می کند تا به مریدان یادآور شود که یکی از وظایف آنان در آموزش و پرورش، تنویر افکار و اندیشه های کسانی است که در کلاس های آنان حضور می یابند تا برای زندگی فردی و اجتماعی آماده شوند.

1- Kimble Wiles

۲- فروتن باش

۳- بمیری و از تو اثری باقی نماند

دیگر تعبیر تعقل و رابطه آن با تعلیم و تربیت را می توان از زبان فردریک مایر<sup>۱</sup> شنید که به نقل از امانوئل کانت<sup>۲</sup> می نویسد: «ما از راه تربیت واقعاً آدم می شویم و نشانه های تمدن را از خود بروز می دهیم...» بنابراین لازم است «در تربیت کودک حفظ استقلال او را تضمین کنیم...» (مایر، ترجمه، ۱۳۷۴، ص ۳۳۲) تا در پرتو این استقلال فکر و عمل، نیروی تعقل وی پرورش یابد و مهارت های تبدیل شدن به شهروند شایسته (متمدن) را کسب کند.

مؤلفان کتاب *برنامه ریزی آموزشی* می نویسند که در مباحث تعلیم و تربیتی، عقل گرایی «... بر این فرض استوار است که اهداف را می توان مشخص و تعیین کرد، نتایج استراتژی های متعدد قابل پیش بینی است، می توان سودمندی قابل انتظار آن را برحسب معیارهای تعیین هدف مشخص کرد و احتمالاً تکرار شرایط مربوط براساس اطلاعات موجود امکان پذیر است» (کارلسون و آکرم، ترجمه ۱۳۸۴، ص ۳۸).

بنابراین، به همان ترتیب که «یکی از وظایف مهم مدیریت، تصمیم گیری در موارد متعدد است که ... هم سلامت عاطفی می خواهد هم سلامت عقل و تفکر» (صافی، ۱۳۷۸، صص ۳۴ تا ۳۵). باید در دنیای تعلیم و تربیت نیز به «تقویت روحیه تحقیق، تعقل، تفکر، بررسی، تعمق، نقد و ابتکار» شاگردان همت گماشت (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۴) تا حاصل آن نوجوانان، جوانان و بزرگسالانی معقول باشند، چراکه «عقلانیت حالتی است که طی آن افراد در کنش ها و بویژه در انتخاب های خود محاسبه و منطق را به کار می گیرند...». به همین سبب «... آموزش شهروندی می تواند طی فرایند جامعه پذیری الگوهای رفتاری مبتنی بر عقلانیت را به حداکثر برساند» (محمدی و دهقان، ۱۳۸۳، ص ۱۳۷)، یا به عبارت دیگر، تربیت را باید «هدایت فرد از ابعاد معنوی، اخلاقی، اجتماعی، عاطفی و عقلانی» دانست (شریعتمداری، ۱۳۷۹، ص ۱۰۱).

۲- **خودشناسی**. به مفهوم آن است که مدیر به نقاط قوت و ضعف خود آگاه باشد تا به استناد این وقوف بتواند حسب مورد و لزوم نقاط قوت را در خودش تقویت کند و در جهت رفع یا تعدیل نقاط ضعف خود بکوشد، چراکه «اگر مدیران در سیر به طرف خودشناسی به مرحله ای نرسیده باشند که ظرفیت های بدنی و ذهنی خویش را بشناسند، مرتکب اشتباه خواهند شد

1- F.Mayer

2-F.Kant

(سرمد، ۱۳۸۴، ص ۴۳) و عواقب این اشتباهات هم دامن خودشان و هم اعضای سازمان را خواهد گرفت و در نهایت به زیان جامعه خواهد بود.

به همین دلیل، نوشته اند که هرچه کسی خودش را بهتر و دقیق تر در آینه نگاه و ذهنیت دیگران ببیند و بشناسد، خودشناسی او عمیق تر می شود و احتمال اشتباهاتش کمتر خواهد شد (همان، ص ۴۲). طبعاً این حکم کلی در مورد همه انسان ها، از جمله مدیران صادق است.

نمونه سخن سعدی در این مورد بیت زیر است:

هر که گردن به دعوی افرازد      خویشان را به گردن اندازد

(مقدمه گلستان)

بی شک کسی گردن به دعوی می افرازد که خودش را چنان که شایسته است، نمی شناسد.

\* در مورد کاربرد خودشناسی در آموزش و پرورش به نقل سه نکته بسنده می کنیم:

(الف) مؤلف کتاب *آموزش و پرورش مقایسه ای* بر این باور است که انسان ها فقط در پرتو آگاهی از خودشان و نیز از شرایط زندگی خویش می توانند به گونه ای انتقادی مکانیسم شکل گرفتن کلمات را جذب کنند تا بعدها مسئولیت های مهمی را برعهده بگیرند، شخصاً انتخاب و گزینش کنند، و قضاوت انتقادی خود را پرورش دهند (حبیبی، ۱۳۸۴، صص ۲۴ و ۲۵).

(ب) به نظر نویسنده کتاب *مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش*، تعلیم و تربیت «از طریق تحولاتی که در رفتار فرد بوجود می آورد، در رشد و پویایی فرهنگ جامعه تأثیری عمیق می گذارد، یا در حقیقت میزان مشارکت مردم در فعالیت های اقتصادی و اجتماعی و سیاسی که در تحول جامعه نقش اساسی دارد وابسته به سطح آموزش و پرورش آنان» و شناختی است که نسبت به توانایی ها و نقطه ضعف های خودشان پیدا می کنند (عمادزاده، ۱۳۷۴، ص ۲).

(ج) از جمله اهداف آموزش پرورش نوین ایران «ایجاد زمینه لازم برای خودشناسی و خداشناسی و تقویت روحیه حقیقت جویی» (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۴) تعریف شده است.

۳- **عدل**. نقطه مقابل ظلم است. بنابراین، مدیر عادل کسی است که در تقسیم کاربین کارکنان، در نظارت بر کارها، در اعطای پاداش یا اعمال تنبیه، در موافقت با مرخصی کارکنان، در فرستادن کارکنان به دوره های آموزشی یا مأموریت، در تأمین رفاه کارکنان، و خلاصه در تمام



اموری که به کارکنان سازمان مربوط می شود، بین آنان تبعیض قایل نشود؛ ضمن این که لازم است وظایفی را که به هرکس می سپارد منطقی و معقول باشد؛ زیرا «در مدیریت علمی میان مدیر و کارکنان به طور تقریب نوعی تقسیم برابر و عادلانه کار و مسئولیت وجود دارد» (تیلور<sup>۱</sup>، ترجمه ۱۳۷۰، ص ۲۹). در غیراین صورت، و چنانچه کارکنان احساس کنند که مدیر در حق آنها تبعیض روا داشته، یا زیر پوشش لقب «مدیر» همه کارها را به دیگران واگذار کرده و شخصاً کاری انجام نمی دهد، از مدیر ناراضی خواهند شد و این عدم رضایت در کاهش کمی و کیفی کار آنان تأثیر خواهد گذاشت.

سعدی در جاهای مختلف به این مضمون اشارات دقیق و مفصل دارد که برای مثال می توان از سخن یک پادشاه یاد کرد که به مستخدمش می گوید از روستای مجاور محل اقامت آنها نمک بیاورد و حتماً بهای آن را بپردازد تا غلامان شاه مفهوم عدالت را درک و رعایت کنند. این بیت سعدی در پایان داستان نیز به همین مضمون دلالت دارد:

اگر زباغ رعیت ملک خورد سببی برآوردند غلامان او درخت از بیخ

(گلستان، باب اول)

\* در زمینه آموزش و پرورش این سخن مترجم کتاب *اصول راهنمایی در آموزش و پرورش* را می توان نقل کرد که می نویسد: «تأمین عدالت در زمینه تعلیم و تربیت شامل دو نتیجه عمده است: یکی این که همه بتوانند از برکت تربیت بهره مند گردند... دیگر این که از آموزش و پرورش بهره مند شوند که متناسب با استعدادها و مطابق با مصلحت حال و آینده فردی و اجتماعی آنان باشد» (رژه دوگال<sup>۲</sup>، ترجمه، ۱۳۴۶، ص ح).

شاید به همین دلیل «تبعیض روا داشتن در بین کارکنان» و همچنین «زیاد حرف زدن و کم عمل کردن» را از صفات منفی مدیران بر شمرده اند (صافی، ۱۳۷۸، ص ۳۷). همچنین، در جای دیگر تصریح شده که لازم است مدیر در همه حال، از جمله در آنچه به ارتقای دانش و تصدی مشاغل بالاتر توسط افراد مربوط می شود، عدالت را مراعات کند؛ زیرا «فرصت مساوی به موقعیتی اطلاق می شود که در آن حتی افرادی که به پایگاه یا ثروت یا عضویت در

1- F.W.Taylor

2- Roger de Gal

گروه‌هایی که از امکانات و امتیازات ویژه برخوردار نیستند تعلق دارند، امکان تحرک اجتماعی با توسل به تحصیل را دارا باشند» (محمدی و دهقان، ص ۱۳۳).

۴- آینده نگری و برنامه ریزی برای آینده. از جمله نکاتی است که در همه کتاب‌های مدیریتی مورد بحث قرار گرفته، زیرا برنامه ریزی یکی از اصول مدیریت است که کلیه دانشمندان آن را باور دارند، هرچند لوتر گیولیک<sup>۱</sup> با طرح معروف خودش برای آن شهرت زیادی کسب کرده، زیرا در طرح گیولیک این اصل سرآغاز سایر اصول مدیریت است.

در یک نشریه آینده نگری در سازمان‌ها چنین توصیف شده است: «لازمه هر نوع مدیریت استراتژی... آن است که حال نگر نباشیم و در مسایل روزمره غرق نشویم، بلکه به آینده هم توجه داشته باشیم» (مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص ۳).

دو مؤلف یک کتاب، برنامه ریزی را فعالیتی نسبتاً همه جاگیر می‌دانند که اشخاص، سازمان‌ها، جوامع و ملت‌ها به آن می‌پردازند (کارلسون و آکرمن، ترجمه ۱۳۸۴، ص ۱۷)، هرچند به تعبیر آنها «برنامه ریزی قبل از هر چیز یک فعالیت مرتبط با تعیین هدف، متوالی، منظم (سیستماتیک)، و برکنار از قضاوت ارزشی ... است» (همان، ص ۳۵).

سعدی در مقدمه و باب‌های اول و دوم گلستان از برنامه ریزی به مفهوم امروزی آن سخن به میان نیاورده، ولی در عوض به منافع آینده نگری از ابعاد فردی و اجتماعی اشاراتی دارد و مثلاً در بعد فردی می‌نویسد:

هر که فریاد رس روز مصیبت خواهد گو در ایام سلامت به جوانمردی کوش

(گلستان، باب اول)

\* تقریباً می‌توان گفت که تمامی تلاش‌های نظام تعلیم و تربیت، آماده کردن افراد برای زندگی در آینده است؛ زیرا هر تعلیمی خواه ناخواه در زمان حال عرضه می‌شود؛ اما کاربرد آن لزوماً در آینده خواهد بود. به همین دلیل، فقط به یک نقل قول اکتفا می‌شود:

---

1- L.Guilik

«انسان‌ها حامل فرهنگ هر جامعه‌اند و از راه تعامل آن‌ها به یکدیگر منتقل می‌سازند... از این رو، اندیشمندان جامعه‌پذیری را جریانی مادام‌العمر می‌دانند» (جارویس<sup>۱</sup>، ترجمه ۱۳۸۶، صص ۴ و ۵) که از راه تعلیم و تربیت مداوم و شایسته تحقق پیدا می‌کند.

۵- قناعت و اجتناب از آزمندی. میانه روی درکارها، اجتناب از خست و در عوض بهره‌مند ساختن دیگران از آنچه در اختیار انسان قرار دارد، از رفتارهایی است که چنانچه مدیر آن‌ها را مورد توجه قرار دهد، هم شخص خودش از انواع فشارهای روانی برکنار خواهد بود، هم باعث خواهد شد که کارکنان با آرامش زیادتری به کار ادامه دهند. در واقع، «غلبه مدیر بر هوای نفس خویشتن به یک معنی نتیجه اجتناب ناپذیر خودآگاهی حقیقی اوست؛ و اگر آگاهی راستین بر موقعیت خود... جنبشی در فرد پدید آورد، وی زندگی جدیدی را آغاز خواهد کرد» (گاردنر<sup>۲</sup>، ترجمه ۱۳۵۰، ص ۲۱).

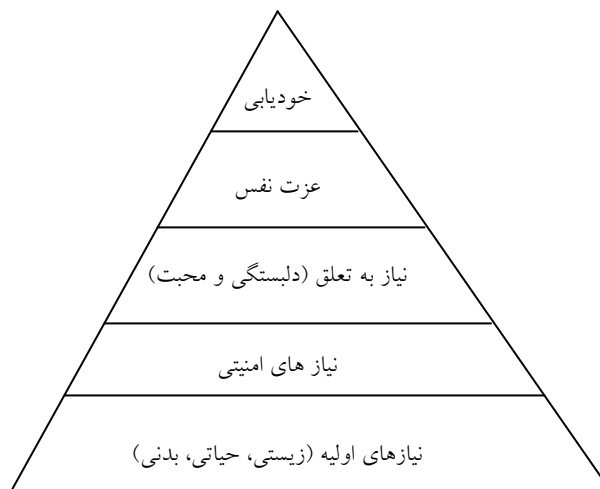
به عبارت دیگر، اگر مدیر از طمع ورزی دوری کند، رفته رفته صاحب طبعی بلند خواهد شد و کنج عافیت را بر گنجی که از راه حرص زدن‌های متوالی به دست می‌آید، ترجیح خواهد داد.

یک بعد والاتر قناعت را می‌توان عزت نفس یا به تعبیر فلاسفه و عرفا، عافیت طلبی دانست که بسیاری از کتاب‌های مدیریتی به آن اشاراتی دارند؛ هرچند ارزشمندترین توضیح مربوط به آن را آبراهام مزلو<sup>۳</sup> در مدل پنج مرحله‌ای خود از سلسله مراتب نیازهای انسان مطرح کرده که چون موضوعی شناخته شده است، فقط به ارائه طرح وی بدون هیچ توضیحی اکتفا می‌شود.

1- P.Jarvis  
2- Gardener

3-Mazlow

شکل ۱: سلسله مراتب نیازهای انسان به نظر آبراهام مزلو



در زمینه ضرورت قناعت، پرهیز از طمع ورزی و مناعت طبع دو نکته از سعدی قابل ملاحظه است:

همای بر همه مرغان از آن شرف دارد      که استخوان خورد و مردمی نیازارد  
(گلستان، باب اول)

به نان خشک قناعت کنیم و جامه دلّی      که بار محنت خود به که بار منت خلق  
(گلستان، باب دوم)

\* از جمله اهداف نظام جدید آموزش و پرورش ایران «تزکیه و تهذیب نفس و رشد فضایل و مکارم اخلاقی» و همچنین «تقویت احساس کرامت اخلاقی و برانگیختن عزت نفس» است (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۴)، ضمن این که «ایجاد روحیه ساده زیستی، قناعت و پرهیز از هرگونه اسراف و مصرف زدگی و تجمل گرایی» (همان، ص ۱۶) نیز به عنوان یک هدف دیگر مشخص شده است.

به نظر می رسد این سه اشاره برای نشان دادن اهمیت قناعت کافی باشد.

۶- شکر نعمت های الهی. را بدان سبب یک اشاره مدیریتی می دانیم که اگر انسان شکرگزار خداوند باشد، خواه ناخواه شکرگزار خدمات مخلوق خدا نیز خواهد بود. در نتیجه، چون شکرگزاری از زیردستان در آنان شوق به کار را افزایش می دهد و بر عزت نفس آنها می افزاید، این اقدام به نفع سازمان و کارکنان آن و کل جامعه است. طبعاً اگر این شکرگزاری‌ها از «قلب و فکر فراتر برود، بر لفظ و زبان انسان جاری شود، و به ویژه آنچه را در قلب و زبان دارد به گونه ای شایسته عملی سازد» (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶، ص ۹۳) تأثیر آن بر زیردستان بسیار زیادتر خواهد بود. سعدی نه فقط مقدمه گلستان را با اشاره به ضرورت شکرگزاری از خداوند آغاز می کند، بلکه در جاهای مختلف گلستان، شکرگزاری از خالق و مخلوق مکمل این توصیه است.

۷- بخشیدن خطاهای دیگران. به طور کلی، و بخشیدن خطاهای زیردستان توسط مدیران به طور اخص، می تواند ابعاد مختلفی داشته باشد که از سکوت به معنی ناراضی‌تبی و لسی فراموش کردن خطا مدت کوتاهی پس از بروز آن تا به زبان آوردن کلمات و عباراتی که کارمند را با دلایل و پیامدهای خطایش آشنا سازد، نوسان دارد. در عین حال، رابینز<sup>۱</sup> بر این باور است که مدیر باید افراد اشتباه کار را مدتی به حال خود بگذارد تا به اشتباه خود پی ببرند و از آن درس عبرت بگیرند (رابینز، ترجمه، ۱۳۷۴، ص ۱۲۵).

سعدی در این زمینه اندرزهای متعددی دارد که نمونه آنها دو بیت زیر است:

متاب ای پارسا روی از گنه کار      به بخشاینده‌گی در وی نظر کن  
اگر من ناجوانمردم به کردار      تو بر من چون جوانمردان گذر کن

(گلستان، باب دوم)

\* در کتاب های تربیتی و روانشناسی نیز معمولاً به مربیان توصیه می شود خطاهای کودکان، نوجوانان، جوانان و حتی بزرگسالان را یا کم اهمیت جلوه دهند یا موقتاً نادیده بگیرند، ضمن این که به رخ کشیدن، توبیخ کردن در برابر نخستین خطاها، محروم کردن آنان از حمایت عاطفی یا مادیات و امثال آن را همه متخصصان تعلیم و تربیت و روانشناسی مردود می‌شمارند؛

1- S.Robbins

زیرا این رفتارهای مریبان در ذهن متریبان حالت خصمانه یا تلافی جویانه به خود می گیرد و به عواقب ناخوشایند منجر می گردد. برای مثال دوروتی راجرز می نویسد: «اگر کودک در شرایطی قرار گیرد که نتواند موفق شود، و با سردی رفتار والدین مواجه گردد، این سردی او را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می دهد، آزرده خاطر می سازد، محیط خانه را به سکوت و سنگینی سوق می دهد، و ...» (راجرز، ترجمه ۱۳۷۳، صص ۱۴۸ تا ۱۴۹).

همچنین، «تقویت روحیه گذشت، فداکاری و ایثار در روابط اجتماعی» (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۵) از اهداف آموزش و پرورش نوین ایران تعیین شده، ضمن این که به تعبیر دو مؤلف «مبانی تربیت در اسلام مبتنی بر محبت، مهرورزی، مدارا، عفو و گذشت است» (محمدی و دهقان، ص ۲۴۸).

۸- **خداشناسی**. مدیر هم با شکرگزاری وی بر نعمت های الهی ارتباط دارد، هم بسیار کلی تر از آن است، زیرا شکرگزاری از آنچه خداوند به انسان عطا کرده فقط یک نمونه از رفتاری است که به طور عام «خداشناسی» نامیده می شود؛ به عبارت دیگر، خداشناسی زیر مجموعه های فراوان دارد که یکی از آنها می تواند سپاسگزاری انسان از نعمات خداوند باشد.

در زمینه ضرورت خداشناسی مدیر می توان این سؤال مؤلف کتاب **پرتگاه های مدیریت** را نقل کرد که می پرسد: «چند مدیر را می شناسید که در اوج قدرت خدا را از یاد نبرده اند؟ برعکس، چند نفر را می شناسید که مانند شاگردان مدرسه فقط شب های امتحان به یاد خدا می افتند؟» (سرمد، ۱۳۸۴، ص ۹۶).

در عین حال، باید دانست که یکی از مشکلات رفتاری مدیران، حفظ ظاهر زیر پوشش خداشناسی است. شاید به همین دلیل نویسنده کتاب **نگرشی بر مدیریت اسلامی** می نویسد: «مدیریت تا جایی نافذ است که تضادی با احکام الهی نداشته باشد» (تقوی دامغانی، ۱۳۶۸، ص ۷۲).

در مورد خداشناسی به تعبیر سعدی نیاز به ذکر نمونه نیست، زیرا سطر اول مقدمه گلستان با «منت خدای را عز و جل...» شروع می شود و در آخرین سطرهای باب هشتم می نویسد: «تمام شد کتاب گلستان و الله المستعان بتوفیق باری عزاسمه...».

همچنین، چون مخصوصاً در سال های اخیر نظام آموزشی ایران بر خدانشناسی به عنوان یک محور اساسی تأکید داشته، در صدها کتاب از ضرورت پرورش این رفتار در نزد شاگردان (و انسان ها به طور کلی) یاد شده است. لذا به نقل دو نکته بدون هیچ توضیحی اکتفا می شود که نکته اول به مدیریت مربوط است و نکته دوم به تعلیم و تربیت:

– «داشتن ایمان به مبدأ هستی از ویژگی های مهم مدیران است، زیرا اگر کسی با علم و آگاهی به ایمان دست یابد، خود به خود یک نوع وقار، آرامش، عدالت خواهی، اراده قوی و مصمم می یابد» (صافی، ۱۳۷۸، ص ۳۵).

– تقویت ایمان و اعتقاد به مبانی اسلام و بسط بینش الهی از اهداف نظام آموزش و پرورش ایران است (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۴).

**۹- حفظ زبان.** در محیط کار، اعم از این که مدیر در برابر همتهای خود یا زیردستان قرار گرفته باشد، از ضرورت های مدیریت است. البته به طور معمول مدیران در برابر افراد مافوق زبانشان را کنترل می کنند، ولی در این مورد نیز هستند مدیرانی که چون خشمگین شدند، بدون توجه به مقام و موقعیت مخاطب حرف های تند بر زبان می آورند. با این حال، آنچه به بحث حاضر- و به بحث از مدیریت به طور کلی- مربوط می شود، استفاده مدیران از زبان نرم، محبت آمیز، دوستانه و مانند آن در برابر کسانی است که هم ردیف خودشان هستند، زیردست آنان کار می کنند یا به عناوینی همچون ارباب رجوع در برابر آنها قرار می گیرند. به همین دلیل، چستر برنارد<sup>۱</sup> می گوید: «عمومی ترین شکل همکاری انسانی، و شاید پیچیده ترین آن، سخن گفتن است» (بارنارد، ترجمه ۱۳۶۸، ص ۷۰). البته به شرط آن که این سخنان متین و معقول باشد. در بحث از مدیریت «بی تأمل جواب دادن» از صفات منفی مدیران شمرده شده (صافی، ۱۳۷۸، ص ۳۷)، و سعدی در این مورد می نویسد:

دو چیز طیره<sup>۲</sup> عقل است، دم فرو بستن به وقت گفتن و، گفتن به وقت خاموشی  
(گلستان سعدی، مقدمه)

1- Chester Bernard

۲- تاریخ کننده، باطل کننده

و پس از آن می افزاید:

«اندیشه کردن که چه گویم، به از پشیمانی خوردن که چرا گفتم (همان جا).  
\* در منابع تربیتی و روان شناختی نیز بر آموزش سخن گفتن صحیح و بهنگام بسیار تأکید شده و عده زیادی از اندیشمندان، بخش یا مباحثی از آثارشان را به این نکته اختصاص داده اند. برای مثال مؤلف کتاب *اخلاق ناصری* آداب سخن گفتن را در چهار صفحه مطرح کرده که با این جمله ها آغاز می شود. «باید که بسیار نگوید، و سخن دیگری به سخن خود قطع نکند و ... چیزی را که از غیر او پرسند جواب نگوید ... و ... فحش و شتم<sup>۱</sup> بر لفظ نگیرد...» (خواجسته نصیرالدین طوسی، بازنگری ۱۳۴۶، صص ۲۰۳ و ۲۰۴).

۱۰- **همنشینی با افراد صالح.** از جمله نکاتی است که هرچند ممکن است بحث از آن درباره مدیران عجیب به نظر برسد، اما واقعیتی انکار ناپذیر است. به خصوص در سازمان هایی که عده ای به هردلیل در سمت «مشاور» مدیرانجام وظیفه می کنند، این نکته اهمیت خاصی دارد، چرا که به طور معمول این افراد وقت آزاد زیادتری دارند و می توانند با گردآوری اطلاعات لازم نسبت به راهنمایی مدیر به نحو شایسته اقدام کنند. در واقع، یکی از دلایل اساسی انتخاب مشاور برای پست های مدیریتی، همین است که افرادی با مسئولیت های سبک تر و با فراغت خاطر زیادتر موظف باشند اطلاعات هرچه بیشتری گردآوری کنند که مبنای تصمیم گیری مدیران قرار گیرد. به بیان دیگر، چنانچه مشاوران این وظیفه را به درستی انجام ندهند، زیان های متعددی دامن سازمان را می گیرد و از جمله این دوستان «ناصالح» باعث می شوند «که ابتکار یا نوآوری بسیار کم خودنمایی کند و در عوض روابط متمایل به مرکز که سازنده نیست و بر ایستایی اوضاع و احوال دلالت دارد، جای آن را بگیرد» (سرمد، ۱۳۸۵، صص ۹۹ و ۱۲).

نمونه نظر سعدی را در این مورد می توان به کمک بیت زیر ارائه داد :

زینهار از قرین بد، زینهار  
وقنا ربنا عذاب النار

(گلستان، باب ۲)

۱- حرف ناپسند



\* در آثار تربیتی و رشد و پرورش کودک موارد متعددی وجود دارد که درباره اثرات خوب یا بد همنشینی نوشته شده و به همین دلیل نمی توان حتی به شمه ای از آن اشاره کرد. مع هذا، به عنوان نمونه دو مورد زیر نقل می شود: «اگرچه افراد انسان در هر مرحله از رشد میل دارند به گروه یا دسته ای تعلق داشته باشند و موقعیت آنها در گروه مشخص باشد، یعنی به عنوان یک عضو از طرف گروه پذیرفته شوند: (شریعتمداری، ۱۳۶۶، ص ۱۴)، اما لازم است این طرز تفکر در آنها تقویت شود که در کنار دیگران بودن «به مفهوم حل شدن در جریان ها نیست. در واقع، وظیفه والدین و مربیان است که به کودکان و شاگردان هنر با جمع بودن را همزمان با حفظ وحدت و یکپارچگی شخصیت خود بیاموزند» (سرمد، ۱۳۸۲، ص ۳۸).

۱۱- استفاده از موقعیت به مفهوم آن است که چون کسی در شرایطی قرار گرفت که امکان بهره رساندنش به جامعه - و خودش - وجود داشته باشد، لازم است از تمامی امکاناتی که در اختیار دارد به گونه ای سازنده و عاقلانه استفاده کند. توضیح این که در اینجا واژه «امکانات» یا «فرصت ها» به تمامی اشیاء، امور، اشخاص، حوادث و پدیده هایی اطلاق می شود که بر سر راه انسان قرار می گیرد و هرکدام می تواند به نوبه خود برای او آموزنده باشد. بدیهی است مدیری که بتواند از چنین امکانات یا فرصت هایی به درستی استفاده کند، در جهت ارتقای سازمان، کارکنان آن، و مالاً جامعه گام برداشته است.

این حکم حتی در حادثترین شرایط نیز صادق است و برای مثال مؤلف کتاب *برنامه ریزی جانشینی مؤثر* در اشاره به این موضوع می نویسد: «هر تغییر استراتژیک مهم به طور طبیعی فرصت هایی را ایجاد می کند که باید به نحو احسن از آن استفاده کرد» (راث ول، ترجمه ۱۳۸۴، ص ۱۶۷).

همچنین، مؤلف کتاب *پرورش مهارت های مدیریت* عقیده دارد که استفاده از فرصت ها همواره در کوتاه ترین زمان ممکن میسر نیست، بلکه توصیه می کند که باید برای دستیابی به نتایج مطلوب از بهبود تدریجی و مستمر مبتنی بر هر فرصت ممکن، تکیه کرد (وتن و کمرون، ترجمه ۱۳۸۰، ص ۵۰).

و بالاخره باید از فردلوتانز نام برد که به نقل از جان دیر مؤلف کتاب *آسمان محدوده است* می نویسد که شایسته است مدیران «برای رشد و نوآوری و تغییر در سازمان از هر موقعیتی بیشترین بهره را ببرند» و برای تحقق آن علاوه بر استفاده از عامل تعهد، تدابیر لازم را نیز ببیندیشند (لوتانز، ترجمه ۱۳۷۵، ص ۳۰۳).

سعدی در این زمینه توصیه های چندی دارد که بعضی از آنها ظریف است و در نگاه اول ممکن است چندان جلب توجه نکند، یا با تعبیری متفاوت مواجه گردد. نمونه این ظرایف که به یک تعبیر می توان آن را یک اندرز مدیریتی مبنی بر استفاده از موقعیت دانست، بیت زیر است:

مرد باید که گیرد اندر گوش و نوشته است پند بر دیوار

(گلستان، باب دوم)

\* از قلمرو آموزش پرورش که اشارات فراوان به این مقوله دارد، می توان این سخن جارویس<sup>۱</sup> را نقل کرد که در دنیای تعلیم و تربیت «همه یادگیری ها معلول آموزش رسمی نیست؛ نمونه بارز این ادعا موارد متعدد یادگیری انسان از تجربه ها و حوادث زندگی روزمره است که می تواند از برخورد وی با اشیاء، رویدادها، موجودات غیرانسانی، مظاهر طبیعت و مانند آن حاصل شود» (جارویس، ترجمه ۱۳۸۶، ص ۹).

۱۲- **تکریم پیشینیان**. بدان سبب از وظایف اساسی مدیران معرفی شده که همواره «گذشته چیزی را برای زمان حال فاش می کند که زمان حال می تواند آن را ببیند و برای کاربردهای امروز و فردا از آن استفاده کند» (آبراهامیان، ترجمه ۱۳۸۰، ص ۱۰).

همچنین، یکی از اصول اخلاقی مدیریت آن است که مدیر باید «همیشه مقام عالی انسان را مدنظر داشته باشد» (میرسپاسی، ۱۳۶۹، ص ۱۶)، ضمن این که به نظر یک مؤلف دیگر «بهترین راه رسیدن به توفیق، بهره گیری از بحث ها و مناظره های صحیح پیشینیان است» (چرچمن، ترجمه ۱۳۷۵، ص ۱۳).

سعدی در باب اول گلستان دو نکته را از اسکندر مقدونی نقل می کند که به نظر می رسد همین نکات مفهوم بسیار گسترده ای در برداشته باشد. اسکندر به عنوان یکی از اسرار توفیق خود می گوید: «هر مملکتی را که گرفتم رعیتش را نیازردم و نام پادشاهان جز به نیکی نبردم». همچنین، سعدی در بیت زیر چنین اندرزی دارد:

بزرگش نخوانند اهل خرد      که نام بزرگان به زشتی برد

(گلستان، باب اول)

\* برای اجتناب از طولانی شدن بحث به یک اندرز تربیتی در این زمینه اشاره می شود. به نظر مؤلف کتاب *مربیان بزرگ*، «لازم است برای بالا بردن حاصل کوشش های تربیتی خود به گذشته بیندیشیم، فرهنگ خود را بشناسیم، مسایل اجتماعی خود را در پرتو این شناسایی تجزیه و تحلیل نماییم، و برای هریک از آنها چاره جویی کنیم» (ژان شاتو<sup>۱</sup>، ترجمه ۱۳۵۵، ص پنج). همچنین، شایان یادآوری است که یکی از اهداف نظام آموزشی جدید ایران «شناخت فرهنگ و آداب و سنن مطلوب جامعه» (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۵) تعیین شده است.

۱۳- *صبر و بردباری*. از دیگر ویژگی های مدیران شایسته است، زیرا این ویژگی «برای شکوفایی بالقوه های زیردستان و شخص مدیر و نیز برای عادت به کار» ضرورت دارد (گاردنر، ترجمه ۱۳۵۰، ص ۲۱)؛ ضمن این که «تحقق هر نوع تحول سازمانی نیز مستلزم صرف وقت و کار و منابع بسیار زیاد است» (راث ول، ترجمه ۱۳۸۴، ص ۱۵۷)؛ و «زود رنجی و کم حوصله بودن» را از صفات منفی مدیران می دانند (صافی، ۱۳۷۸، ص ۳۷).

به عنوان نمونه هایی از توصیه های سعدی در زمینه صبر، دو بیت زیر نقل می شود که در بیت اول صبر به صورت ضمنی توصیه شده، حال آن که در بیت دوم به روشنی مطرح شده است:

ز کار بسته میندیش و دل شکسته مدار      که آب چشمه حیوان آ درون تاریکی است

(گلستان، باب اول)

1-Jean Chateau

۲- آب زندگانی

۳- میوه، نتیجه

منشین ترش از گردش ایام که صبر  
گرچه تلخ است ولیکن بر شیرین دارد  
(همان)

\* و بالاخره از آثار متعدد تربیتی نیز تنها یک نمونه در سودمندی صبر نقل می شود: «مربی در صورتی می تواند در تربیت متربی موفق باشد که او را خوب بشناسد، به زبان او سخن بگوید، با او کاملاً مأنوس شود، قولاً و عملاً مراتب دلسوزی و خیرخواهی خود را برایش به اثبات برساند، ادب و احترام او را نگاه دارد، رازدار باشد، اشتباهات و لغزش هایش را ندیده بگیرد، و با نرمی و مدارا با او رفتار کند» (امینی، ۱۳۷۲، ص ۳۳). بدون شک چنین رفتارهایی جز در پرتو صبر تحقق پذیر نیست.

۱۴- واگذار کردن کارهای بزرگ به انسان های بزرگ. را بدان سبب لازم است مدیران مراعات کنند که عده ای از افراد «پس از رسیدن ناحق به قدرت، باور می کنند که لایق این سمت بوده اند» (سرمد، ۱۳۸۴، ص ۳۶)، ولی حاصل مدیریت آنها جز زیان نیست. گاردنر به نقل از جان استوارت میل می نویسد که «هیچ کار بزرگی را نمی توان با افراد کوچک به انجام رساند» (گاردنر، ص ۶۱)، ضمن این که «در هر جامعه معمولاً افراد معدودی آمادگی دارند سمت های کلیدی را برعهده بگیرند» (راث ول، ص ۱۵۴).

یکی از اشارت های ظریف سعدی به ضرورت سپردن کار به کاردان، دو بیت زیر است:

نگویند از سر بازیچه حرفی  
کز آن پندی نگیرد صاحب هوش  
وگر صدباب حکمت پیش نادان  
بخوانند آیدش بازیچه در گوش

(گلستان، باب دوم)

\* در نوشته های تربیتی نیز اشارت های متعددی درباره تعیین وظیفه فراگیران در حد توان آنان وجود دارد که باز هم برای رعایت اختصار به یک نقل قول بسنده می شود: رابرت بیلر به معلمان توصیه می کند که برای شاگردان «استانداردهای بیش از حد بالا تعیین نکنند تا بتوانند اهمیت موفقیت را به عنوان پایه ای برای بسط و پرورش واقع گرایی به آنان آموزش دهند» (بیلر، ج ۲، ترجمه ۱۳۷۱، ص ۴۴۱).

۱۵- پیشگامی در کارها را تقریباً همه اندیشمندان مدیریت حداقل در بحث از نوآوری، تغییر و بهسازی سازمان به مدیران توصیه می کنند، ضمن این که در دنیای عملی مدیریت نیز به

عنوان یک اصل کاری شناخته می شود. برای مثال از شویی چپرو تویودا، نوۀ آقای تویوتا بنیانگذار شرکت ژاپنی تویوتا نقل شده که هر مهندسی که کمتر از سه بار در روز دست هایش را بشوید، به درد نمی خورد؛ یعنی مهندسی که چون در انجام کارها دخالت نمی کند قاعدتاً نمی توان او را یک مهندس پیشگام دانست.

در واقع «هر مدیری علاوه بر این که به عنوان همکاری از همکاران مجموعه شناخته می شود ... بخشی از رفتار و گفتار او در حوزه مدیریت سندیت پیدا می کند... زیرا همکارانش می کوشند تا خود را از جهات مختلف با رفتار و گفتار او تطبیق دهند» (حیدری تفرشی، ۱۳۸۶، ص ۹۴). به همین دلیل، شایسته است مدیر در همه کارهای خیر، و بالمآل در کارهای اداری تا جایی که به او مربوط می شود، پیشگام بوده، آن کارها را به درستی انجام دهد.

با این حال، نباید تصور کرد که منظور از پیشگامی مدیر در کارها این است که «در همه جا حاضر و مراقب باشد که کارها درست انجام شود» (سرمد، ۱۳۸۴، صص ۷۰ و ۷۱)، بلکه منظور رعایت همه نکات مربوط به سازمان است که ساده ترین بعد آنها به موقع در سازمان حاضر شدن و به موقع آن را ترک کردن است و ابعاد دور آن پیشقدم شدن مدیر در انجام کارهای جدیدی است که سودمندی آنها برای سازمان به اثبات رسیده است.

یک نمونه از اشارات سعدی به ضرورت پیشگامی اعضای رده بالای سازمان در کارهای خطیر، داستان ملک زاده ای است که چون دشمن حمله کرد و وی متوجه شد که لشکریان از کثرت افراد دشمن هراس دارند و به زودی خواهند گریخت، اسلحه به دست به نیروهای خودی گفت: «ای مردان، بکوشید یا جامۀ زنان بپوشید» و خود به قلب دشمن زد. در نتیجه «سواران را به گفته او تهور زیادت گشت و به یک بار حمله بردند و شنیدیم که هم در آن روز ظفر یافتند» (گلستان، باب اول).

\* نمونه مدیریتی - تربیتی این کار، ماجرای ژنرال گاردان<sup>۱</sup> است که به پیشنهاد عباس میرزا، ولیعهد فتحعلی شاه قاجار به ایران آمد تا ارتش را اصلاح کند، اما چون گاردان عقیده داشت که تمامی آنچه به ظاهر و رفتار ارتشی های ایران مربوط می شود باید از حالت سنتی خارج

1-G.Gardane

شود، ولی «ارتشی های ایران به راه و رسم کهن خود سخت تعلق خاطر داشتند ... عباس میرزا اول بار خودش لباس نظام پوشید و بعداً چند تن از سپاهیان را برای تمرین حرکات دسته جمعی» به همکاری ترغیب کرد تا حتی پسر ۶ ساله اش همراه با ارتشیان شاهد این رفتار باشد و همه از آن درس عبرت بگیرند (محبوبی اردکانی، ۱۳۵۴، ص ۶۲).

۱۶- پاسداری مردم. رعایت زیردستان، احقاق حق، مردم داری و صفاتی از این نوع بدان سبب به مدیران توصیه می شود که «افراد معمولاً نیازمند حمایت هستند و سبب همین است که سنت نیرومندی از آزادی فکر و تحقیق برای نوسازی مداوم فرد و سازمان ضرورت اساسی دارد (گاردنر، ص ۴۱).

به علاوه، یکی از عناصر اساسی هر برنامه انگیزشی مؤثر، محیط حمایتی است (وتن و کمرون<sup>۳</sup>، ترجمه ۱۳۸۰، ص ۲۹)، زیرا محترم شمردن هنجارهای افراد در حصول رضایت شغلی تأثیر بسزایی دارد (گریفیت<sup>۴</sup>، ترجمه ۱۳۷۵، ص ۴۷)؛ اجتناب مدیران از توهین و تخفیف زیردستان ضرورت اساسی دارد (وایلز، ص ۶۴)؛ «طعنه زدن و مسخره کردن» و نیز «به تحقیر دیگران اقدام کردن» از صفات منفی مدیران است (صافی، ۱۳۷۸، ص ۳۷)؛ به گفته پترارک، متفکر دنیای باستان، مدیر «نباید فقط ارباب رعایای خود باشد، بلکه باید پدر رعایای خود نیز باشد و آنان را همچون کودکان خود دوست بدارد» (گاردنر، ص ۷۹)؛ و بالاخره به نظر متخصصان روابط انسانی «اگر احساسات و ارزش اشخاص شناخته و محترم شمرده شود، و نیز با هریک از آنها طبق شئونات وی رفتار شود، بهسازی سازمان تأمین می گردد (سرمد، ۱۳۸۴، ص ۲۴۰)؛ چراکه از مشخصه های بارز مکتب روابط انسانی آن است که در این مکتب «مدیران برای نظریات و عقاید اعضای سازمان ارزش قایل می شوند» (اعتماد اهری، ص ۲۹).

سعدی در این زمینه نکته های جالب توجهی دارد و مثلاً می نویسد: «بزرگی را پرسیدم از سیرت اخوان صفا، گفت کمینه<sup>۱</sup> آن که مراد خاطر یاران بر مصالح خویش مقدم دارند» (گلستان، باب ۲)؛

همچنین، این بیت از اوست:

۱- کمترین. حداقل

گرت از دست برآید دهنی شیرین کن مردی آن نیست که مثنی بزنی بردهنی  
(همان)

و بالاخره این اشاره از اوست:

«و بدان که ملوک از بهر پاس رعیت اند، نه رعیت از بهر طاعت ملوک» (گلستان، باب اول).  
\* از مجموعه توصیه های بسیار زیاد تربیتی فقط به این نکته اکتفا می شود که خطاب به  
معلمان است: «به دانش آموزان خود نشان دهید که به آنها علاقه مندید و این که آنها به کلاس  
شما تعلق دارند» (بیلر، ص ۴۳۰).

### منابع

- آبراهامیان، یرواند. (۱۳۸۰). *ایران بین دو انقلاب*، ترجمه کاظم فیروزمند و دیگران. تهران: نشر مرکز، چاپ چهارم.
- اعتماد اهری، علاءالدین. (۱۳۸۵). *نواندیشی در مدیریت آموزشی*، تهران: نشر و پژوهش دادار.
- امینی، ابراهیم. (۱۳۷۲). *اسلام و تعلیم و تربیت*، جلد ۲، تهران: انجمن اولیا و مربیان.
- بارنارد، چستر. (۱۳۶۸) *وظیفه های مدیران*، ترجمه محمد علی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بیلر، رابرت. (۱۹۷۴) *کاربرد روان شناسی در آموزش*، ترجمه پروین کدیور، جلد ۲ (۱۳۷۱)، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- تقوی دامغانی، سید رضا. (۱۳۶۸). *نگرشی بر مدیریت اسلامی*، از انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی.
- تیلور، فردریک، و. (۱۹۰۱). *اصول مدیریت*، ترجمه محمد علی طوسی (۱۳۷۰)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، نشر دوم.
- جارویس، پیتیر. (۱۹۹۵). *آموزش بزرگسالان و آموزش مداوم*، ترجمه غلامعلی سرمد (۱۳۸۶)، تهران: سمت نشر ششم.

- چرچمن، چارلزوست. (۱۹۹۶). نظریه سیستم ها، ترجمه رشید اصلانی (۱۳۷۵)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، نشر سوم.
- حبیبی، شراره. (۱۳۸۴). آموزش و پرورش مقایسه ای، تهران: آوای نور.
- حیدری تفرشی، غلامحسین. (۱۳۸۶). مدیریت اسلامی، ناشر مؤلف با همکاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان.
- خواجه نصیرالدین طوسی، اخلاق ناصری، تصحیح و حواشی از ادیب تهرانی (۱۳۴۶)، تهران: انتشارات جاویدان.
- دوگال، روژه. (۱۹۵۵). اصول راهنمایی در آموزش و پرورش، ترجمه علی محمد کاردان (۱۳۴۸)، تهران: دهخدا، نشر دوم.
- رایبزو، استیفن. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان (۱۳۷۴)، تهران: شرکت چاپ و نشر لیلی.
- راث ول، ویلیام جی. (۲۰۰۱). برنامه ریزی جانشینی مؤثر، ترجمه احمدرضا حراف (۱۳۸۴)، تهران: شرکت ملی صنایع پتروشیمی.
- راجرز، دوروتی. (۱۹۷۷). روانشناسی کودک، ترجمه و اقتباس غلامعلی سرمد (۱۳۷۳)، تهران: آوای نور.
- سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۲). نگرشی کاربردی بر روش های تدریس و هنر معلمی، تهران: آوای نور، نشر چهارم.
- سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۵). روابط انسانی در سازمان های آموزشی، تهران: سمت، نشر پنجم.
- سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۴). پرتگاه های مدیریت. تهران: انتشارات دادخواه.
- سعدی، مصلح الدین. گلستان، چاپ مکرر.
- شاتو، ژان. (۱۹۷۲). مربیان بزرگ، ترجمه غلامحسین شکوهی (۱۳۵۵)، انتشارات دانشگاه تهران.
- شریعتمداری، علی. (۱۳۶۶). اصول و فلسفه تعلیم و تربیت، تهران: امیرکبیر، نشر دوم.
- شریعتمداری، علی. (۱۳۷۹). رسالت تربیتی و علمی مراکز آموزشی، تهران: سمت.



- صافی، احمد. (۱۳۷۸). سازمان و اداره امور مدارس، تهران: رشد.
- صافی، احمد. (۱۳۷۹). آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه، تهران: سمت.
- صدیقی، غلامحسین. (۱۳۵۴). طی یک نیمسال تدریس رابطه جامعه شناسی با آموزش و پرورش.
- عماد زاده، مصطفی. (۱۳۷۴). مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش، اصفهان، جهاد دانشگاهی، نشر ششم.
- عمید، حسن. فرهنگ عمید، چاپ مکرر.
- کارلسون، رابرت وی. و گری آکرمن (۱۹۹۸). برنامه ریزی آموزشی، ترجمه غلامعلی سرمد (۱۳۸۴)، تهران: آوای نور، نشر دوم.
- گاردنر، جان، و . (۱۹۷۲) نوسازی خویشتن، ترجمه فریبرز سعادت (۱۳۵۰)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، نشر دوم.
- گریفیت، دانیل. روابط انسانی در مدیریت آموزشی، ترجمه خداداد بخشی (۱۳۷۵)، تهران: مرکز انتشارات رویان، نشر پنجم.
- لوتانز، فرد. (۱۹۹۸). رفتار سازمانی، جلد اول ترجمه غلامعلی سرمد (۱۳۷۵)، تهران: مؤسسه عالی بانکداری، نشر دوم.
- مایر، فردریک. تاریخ اندیشه تربیتی، جلد دوم (۱۹۷۳)، ترجمه علی اصغر فیاض (۱۳۷۴)، تهران: سمت.
- محبوبی اردکانی، حسین. (۱۳۵۴). تاریخ مؤسسات تمدنی جدید در ایران، جلد اول، تهران: دانشگاه تهران.
- محمدی، محمدعلی و حسین دهقان. (۱۳۸۳). آموزش و پرورش و گفتمان های نوین، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- مدیریت دولتی. (۱۳۷۰). دوره جدید، شماره ۱۴، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۶۹). مدیریت منابع انسانی، ناشر مؤلف، نشر هفتم.

- نقیب زاده، میرعبدالحسین. (۱۳۸۳). نگاهی به فلسفه آموزش و پرورش، تهران: طهوری، نشر پانزدهم.
- وایلز، کیمبل. مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی (۱۳۷۰)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- وتن، دیوید ای. و کیم اس. کمرون. پرورش مهارت های مدیریت، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی (۱۳۸۰)، مؤسسه تحقیقات و پژوهش مدیریت.