



## روش های مدیریت در بوستان سعدی

محمد درزی

استادیار زبان و ادبیات فارسی جامعه المصطفی (ص) العالمیه نمایندگی گلستان، استان گلستان، ایران.

[fatemehnoormohammadi1@gmail.com](mailto:fatemehnoormohammadi1@gmail.com)

فاطمه نورمحمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد پژوهش هنر دانشگاه مازندران، استان گلستان، ایران.

[fatemehnoormohammadi1@gmail.com](mailto:fatemehnoormohammadi1@gmail.com)

### چکیده

مدیریت یک سازمان و مجموعه امری خطیر و مهم است که داشتن روش و شیوه‌ای صحیح در انجام آن بازدهی آن سازمان را چند برابر می‌کند. روش‌های مدیریتی از دور زمان تا به اکنون متعدد و متنوع بوده است. شاعران و نویسندگان فارسی‌گو که بزرگان فکر ایرانی بوده‌اند، بعضاً در باب شیوه‌های اداره‌ی ملک و رعیت نظراتی صائب و قابل توجه ذکر نموده‌اند. یکی از این بزرگان، شیخ مشرف الدین مصلح بن عبدالله متخلص به سعدی است که در باب شیوه‌های اداره‌ی ملک در کتاب‌های بوستان و گلستان نظراتی دارد. در این مقاله که به شیوه‌ی تحلیلی-توصیفی و با کمک منابع کتابخانه‌ای فراهم شده، روش‌های مدیریت از نگاه سعدی مطرح و بررسی گردیده است. این روش‌ها عبارتند از: تحکیم و پیژگی‌های اخلاقی حسنه و تأثیر آن در انجام امور، حاشیه‌گریزی، کارسپاری به اغنیا و تفقد نیازمندان و دردمندان، نظارت هوشمندانه بر نیروی کار، دوراندیشی و احتراز از اعتماد زود هنگام، عدم التفات به رقابت ناسالم و بی‌توجهی به سعایت بدگویان، رقیب را کوچک نشمردن، بهره‌گیری از خرد پیران در کنار نیروی جوانی، عدالت در رفتار سازمانی و تفقد کارکنان و توجه بدان‌ها.

واژگان کلیدی: مدیریت، عدالت، اخلاق نیک، بوستان، سعدی.

### مقدمه

مدیریت مجموعه روش‌های اداره نیروی کار در یک سازمان یا در شکل کلان‌تر کشور است. متدها و روش‌های مدیریتی در جهان متعدد و متفاوت است. در ایران نیز از دور زمان برای اداره ملک و دیوان و زمین، آیین‌های متعددی مطرح بوده است؛ از شیوه‌ی متمرکز ساسانی تا روش ملوک الطوایفی اشکانی، از اداره زمین توسط ملکان بزرگ تا تعلق زمین‌ها به دولت، از شیوه‌ی مدیریت اربابی تا قیام‌های دهقانی و سلطه برزگر بر زمین. بخش مهمی از میراث فرهنگ ایرانی به واسطه‌ی متون ادب فارسی به ما منتقل شده و نگارندگان این متون، بزرگان فکر ایرانی بوده‌اند و این ماترک ارزنده‌ی فکری را برای ما به ارث نهاده‌اند. یکی از این متون گران‌ارج بوستان سعدی است که حکمتی عملی و شیوه‌ای از زیست انسانی را برای ما به ارمغان نهاده است. این کتاب که در ۴۱۰۰ بیت فراهم آمده است و در ده باب به نظم کشیده شده است، در باب موضوعاتی چون: عدل و تدبیر و رای، احسان، قناعت، عشق و مستی، تواضع، رضا تربیت، شکر بر عافیت و توبه سخن می‌گوید. در این اثر، نکات مدیریتی ارزنده‌ای دیده می‌شود که قطعاً می‌تواند راهنما و چراغ راه مناسبی برای مدیران امروزی باشد. در این تحقیق، با روش توصیفی-تحلیلی و به استمداد منابع کتابخانه‌ای، تلاش



می شود نکات مدیریتی ارزشمندی که در این کتاب موجود است، استخراج گردد. در این پژوهش روش های مدیریت در بوستان بررسی می گردد. البته لازم به ذکر است که سعدی در باب اداره ی کشور صاحب نظریاتی مهم، قابل توجه، مصلحانه و مشفقانه است و قطعاً در باب مدیریت کسب و کار و موضوعات متناسب با بازرگانی مطالب زیادی مطرح کرده است، اما می توان دیدگاه های او را به سایر حوزه های مدیریتی نیز تسری داد و به کمک این اثر ارزنده، الگوی مدیریتی جامعی خلق نمود. در ادامه، روش های مدیریت در بوستان سعدی که در محورهای تحکیم ویژگی های اخلاقی حسنه و تأثیر آن در انجام امور، حاشیه گریزی، کارسپاری به اغنیا و تفقد نیازمندان و دردمندان، نظارت هوشمندانه بر نیروی کار، دوراندیشی و احتراز از اعتماد زود هنگام، عدم التفات به رقابت ناسالم و بی توجهی به سعایت بدگویان، رقیب را کوچک نشمردن، بهره گیری از خرد پیران در کنار نیروی جوانی، عدالت در رفتار سازمانی و تفقد کارکنان و توجه بدان ها، مطرح شده است، تبیین می گردد.

### روش های مدیریت در بوستان سعدی

۱- تحکیم ویژگی های اخلاقی حسنه و تأثیر آن در انجام امور: اخلاق یکی از مسائل مهم در مدیریت صحیح یک کشور یا یک سازمان بزرگ و کوچک است. داشتن اخلاق حسنه موجب تعالی مجموعه، ارتباط بهتر با کارکنان و رشد معرفتی و به تبع آن پیشرفت حرفه ای یک مجموعه می گردد. کتاب بوستان کتابی اخلاقی است؛ لذا اخلاق اصل و اساس جهان بوستان است و به طریق اولی این اصل در چارچوب های مدیریتی حاکم بر این کتاب نیز حرف اول را می زند. یک مدیر موفق باید وارسته، پندپذیر، اهل احسان، جوانمرد، بخشنده، متواضع و قانع باشد. در زیر نمونه هایی از این اشارات در بوستان ذکر می گردد:

مگو جاهی از سلطنت بیش نیست	که ایمن تر از ملک درویش نیست
سبکبار مردم سبکتر روند	حق این است و صاحب دلان بشنوند
تهیدست تشویش نانی خورد	جهانبان به قدر جهانی خورد
غم و شادمانی به سر می رود	به مرگ این دو از سر به در می رود
چه آن را که بر سر نهادند تاج	چه آن را که بر گردن آمد خراج

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

در این ابیات، سعدی بر بی ارزشی ملک و ثروت دنیا و زودگذر و بی اعتبار بودن آن اشاره می کند؛ پس «دل به دنیا در نبندد هوشیار». توجه به بی اعتباری جهان در بخش های دیگر بوستان هم قابل رؤیت است؛ برای مثال: در حکایتی، سعدی به مرگ آلپ ارسلان و جاننشینی پسرش بر ملک شاهی اشاره می کند و از زبان دیوانه ای بر بدعهدی و ناپایداری دنیا اشاره می کند:

چو آلپ ارسلان جان به جان بخش داد	پسر تاج شاهی به سر بر نهاد
به تربت سپردنش از تاجگاه	نه جای نشستن بد آماجگاه
چنین گفت دیوانه ای هوشیار	چو دیدش پسر روز دیگر سوار
زهی ملک و دوران سر در نشیب	پدر رفت و پای پسر در رکیب
چنین است گردیدن روزگار	سبک سیر و بدعهد و ناپایدار

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)



انتساب بیان جمله‌ی بدعهدی و ناپایدار جهان به یک دیوانه، اوج بی ارزشی حیات را در نظرگاه سعدی آشکار می‌نماید. موضوع دل نبستن به جهان و وارستگی موجب می‌گردد؛ یک مدیر یا یک حاکم، بسیاری از سجایای اخلاقی را در خود احیا و فعال نمایند. این ویژگی موجب می‌گردد، فرد اداره‌کننده‌ی ملک یا یک مجموعه، عادل، با اخلاق، اهل قناعت و دور از طمع باشد. احسان و بخشندگی ویژگی اخلاقی مهم دیگری است که سعدی آن را ستوده است و بدان توصیه نموده است:

زر و نعمت اکنون بده کان توست	که بعد از تو بیرون ز فرمان توست
نخواهی که باشی پراکنده دل	پراگندگان را ز خاطر مهل
پریشان کن امروز گنجینه چست	که فردا کلیدش نه در دست توست
مکن بر کف دست نه هرچه هست	که فردا به دندان بری هرچه هست
درون فروماندگان شاد کن	ز روز فروماندگان یاد کن

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

احسان صفتی است که در جلب و جذب مردمان به‌سوی یک مدیر بس مؤثر است؛ چنانکه عنصرالمعالی کیکاووس بن اسکندر در قابوس‌نامه می‌گوید: «چنانکه به سخن خوب بخل نکنی به عطای مال هم بخل مکن که مردم فریفته‌ی مال زودتر شود از آنکه فریفته‌ی سخن». (عنصرالمعالی، ۱۳۹۰: ۲۹) وجود چنین خلقی در یک مدیر موجب می‌گردد، افراد با طیب خاطر و با همراهی بیشتر با او کار کنند. سعدی به قدری احسان را ارزشمند می‌داند که بایی از بوستان را بدان اختصاص می‌دهد. قناعت صفت محمود دیگری است که سعدی در بوستان از آن سخن گفته است و آن را یک ویژگی مهم برای انسان‌ها دانسته است. قناعت در یک مدیر عاملی بازدارنده است که موجب جلوگیری از زیاده‌خواهی‌های بی حد و حصر عالم تجارت یا جهان ملک‌داری می‌گردد. وی در باب قناعت می‌گوید:

خدا را ندانست و طاعت نکرد	که بر بخت و روزی قناعت نکرد
قناعت توانگر کند مرد را	خبر کن حریص جهانگرد را
سکونی به دست آور ای بی ثبات	که بر سنگ گردان نروید نبات
مپرور تن از مرد رای و هُشی	که او را چو می‌پروری می‌کشی

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

قناعت چون احسان چنان برای سعدی مهم بوده است که باب ششم بوستان را به این موضوع اختصاص می‌دهد. وی حکایات متعددی در ستایش قناعت آورده است که شاعر در آن‌ها به ستایش بسندگی به داشته خود و تحمل نکردن منت دیگران و تحقیرهای آنان، اشارات متعددی نموده است. قناعت موجب می‌شود گوهر انسانیت آدمی حفظ شود و او به مذلت و حتی فقر و بیچارگی دچار نگردد:

یکی پر طمع پیش خوارزمشاه	شنیدم که شد بامدادی پگاه
چو دیدش به خدمت دو تا گشت و راست	دگر روز بر خاک مالید و خاست
پسر گفتش ای بابک نامجوی	یکی مشکلست می‌پیرسم بگوی
نگفتی که قبله است راه حجاز	چرا کردی امروز از این سو نماز
میر طاعت نفس شهوت پرست	که هر ساعتش قبله‌ی دیگر است
قناعت سرافرازد ای مرد هوش	سر پر طمع بر نیاید ز دوش



(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

صفات شایسته‌ای که داشتن آن برای یک مدیر لازم است، فراوان در بوستان ذکر گردیده است که جهت مقابله با تطویل کلام، تنها آن‌ها را ذکر می‌کنیم و از آوردن نمونه صرف نظر می‌کنیم. این صفات شامل: جوانمردی، عدم خست، وسواسی نبودن در امور، درویش طبع بودن، اهل کوشش بودن، مناعت طبع داشتن و امید به خدا بستن است.

۲- حاشیه‌گریزی: حواشی همیشه یک خطر بالقوه برای محیط کار است؛ لذا دوری از آن بر رشد کارایی یک سازمان تأثیری مستقیم و عمیق دارد. سعدی در باب اول بوستان، در عدل و تدبیر و رای، توصیه می‌کند افراد پرفتنه و حاشیه‌ساز را از خود دور کن:

غریبی که پر فتنه باشد سرش  
میازار و بیرون کن از کشورش  
تو گر خشم بر وی نگیری رواست  
که خود خوی بد دشمنش در قفاست

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

در این دو بیت، سعدی نکته‌ی مهم دیگری را هم مورد توجه قرار می‌دهد و آن، این است که فرد پرحاشیه را در صورت غریب بودن، صرفاً دور گردان که آسیب به او، فتنه و حاشیه‌ای بزرگتر تولید می‌کند. او می‌تواند نام سرزمینت را زشت نماید و حتی موجب تنش‌هایی برای بلاد گردد. اما اگر او ایرانی باشد، موضوع متفاوت است و به سختی باید گوشمالش داد:

و گر پارسی باشدش زادبوم  
به صنعاش مفرست و سقلاب و روم  
هم آنجا امانش مده تا به چاشت  
نشاید بلا بر دگر کس گماشت

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

دلیل این امر، آن است که خروج و بیرون راندن او، بلا بر دیگران گماشتن است و نام بد کشور را در عالم شایع ساختن:

که گویند برگشته باد آن زمین  
کز او مردم آیند بیرون چنین

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

با این توضیحات، افراد پرحاشیه و فتنه‌انگیز نه با مامشات و نه با اصلاحگری نیکو نشوند، به تعبیر صاحب قابوس‌نامه: «اگر کسی به کژی برآمده باشد، گرد راست کردن او مگرد که نتوانی؛ چه هر درختی که کژ برآمده باشد و شاخ زده به کژی و بالا گرفته، جز به بریدن و تراشیدن راست نگردد». (عنصرالمعالی، ۱۳۹۰) پس تنها راه حل، دور ساختن حاشیه‌سازان است تا یک سازمان یا یک شهر از مصائب حضورشان نجات یابد.

۳- کارسپاری به اغنیا و تفقد نیازمندان و دردمندان: «کاد الفقر ان یكون کفرا» (کلینی، ۱۳۶۹) نزدیک است که فقر به کفر بدل شود. در باب نزدیکی فقر به بزه و بدترین بزه‌ها؛ یعنی کفر، احادیث متعدد موجود است؛ لذا فقرزدایی یکی از اهداف مهم حکومت اسلامی است. این کار به یاری دولت اسلامی و همکاری ثروتمندان صورت می‌پذیرد. سعدی نیز معتقد است برای مقابله با فساد و فقر، باید از اغنیا در مصدر امور استفاده کرد و البته پاس خاطر درویش دردمند را نیز داشت:

عمل گر دهی مرد منعم شناس  
که مفلس ندارد ز سلطان هراس  
چو مفلس فرو برد گردن به دوش  
از او برنیاید دگر جز خروش

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

از نظر سعدی امور را باید به ثروتمندان سپرد؛ چرا که مفلس چیزی برای از دست دادن ندارد و در صورت انجام جرم، جز خروش چیزی از او نمی‌شنوی و کاری نمی‌توانی با او بکنی و مالی را از او بازستانی. درست بر خلاف ثروتمندان که ترس از دست دادن ثروت، رد مال و جرمه‌های مادی پس از آن مانعی مهم بر سر راه خطای آن‌ها در انجام کارهاست. سعدی علی‌رغم وارستگی و اندیشه‌های



اخلاقی و معنوی ای که از آن بهره مند است، هم در بوستان و هم در گلستان جانب ثروتمندان را رها نمی کند. در داستان مهم جدال سعدی و مدعی، سعدی سخن گوی ثروتمندان و حامی آن ها در این حکایت است. الا ای حال، این نگاه سعدی اهمیت اغنیا را در اداره ی جامعه آشکار می کند و حضور آن ها را در باروری اقتصادی یک سرزمین بس مهم جلوه می دهد. البته این مسأله به هیچ روی به معنی حمایت و طرفداری بی قید و شرط، افراطی و کورکورانه از ثروتمندان نیست، بلکه وی در بخش های مختلف آثارش حاکمان و ثروتمند را نقد و نصیحت می کند تا به صحت و خرد زیست کنند و از طریق عدل و انصاف و انسانیت خارج نشوند و دریابند ثروت حقیقی معرفت و عمل صالح است:

توانگری نه به مال است پیش اهل کمال  
من آنچه شرط بلاغ است با تو می گویم  
که مال تا لب گور است و بعد آن اعمال  
تو خواه از سختم پند گیر خواه ملال  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

«توانگری به هنر است نه به مال و بزرگی به عقل است نه به سال». (سعدی، ۱۳۸۱ ب)

سعدی در کنار سخن گفتن در باب اغنیا، از دردمندان و ضعفا نیز غافل نیست و فریاد «ای که دستت می رسد کاری بکن/ پیش از آن کز تو نیاید هیچ کار» (سعدی، ۱۳۸۳) سر می دهد:

یکی از بزرگان اهل تمییز  
که بودش نگینی بر انگشتری  
به شب گفتمی از جرم گیتی فروز  
قضا را درآمد یکی خشکسال  
چو در مردم آرام قوت ندید  
چو ببند کسی زهر در کام خلق  
بفرمود و بفرختندش به سیم  
حکایت کند ز ابن عبدالعزیز  
فرومانده در قیمتش جوهری  
دری بود در روشنایی چو روز  
که شد بدر سیمای مردم هلال  
خود آسوده بودن مروت ندید  
کی اش بگذرد آب نوشین به حلق  
که رحم آمدش بر غریب و یتیم  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

توجه به دردمندان و نیازمندان و درد آنان را درد خود دانستن، از پیام های اصلی آثار سعدی است؛ چرا که دنیا به یک گونه نمی گردد و روزی تو چو مور به پای ناتوان در خواهی افتاد:

بنی آدم اعضای یکدیگرند  
چو عضوی به درد آورد روزگار  
تو کز محنت دیگران بی غمی  
که در آفرینش ز یک گوهرند  
دگر اعضاها را نماند قرار  
نشاید که نامت نهند آدمی  
(سعدی، ۱۳۸۱ ب)

۴- نظارت هوشمندانه بر نیروی کار: نظارت بر نیروی کار یکی از کلید واژه های موفقیت در مدیریت است. یک مدیر توانمند در کنار اعتماد به نیروی کار، باید هوشمندانه بر او مراقبت و نظارت داشته باشد که مبادا لغزش هایش موجب آسیب به سازمان و مجموعه گردد. سعدی در بوستان به این موضوع اشاره می نماید:

چو مشرف دو دست از امانت بداشت  
ور او نیز درساخت با خاطرش  
بباید بر او ناظری برگماشت  
ز مشرف عمل برکن و ناظرش



خدا ترس باید امانت گزار  
امین باید از داور اندیشناک  
امینش ترسد تو کز تو  
نه از رفع و دیوان و زجر و هلاک  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

او می گوید بر کارگزاران مشرف و مراقب بگمار تا بر آن ها نظارت کند و بر آن ناظر هم ناظری بگمار و مراقب باش که هر دو عملشان را درست انجام دهند و چنانکه در انجام کارها اهمال ورزیدند، هر دو را از کار بر کنار کن. در این ابیات دو نکته ی مهم مدیریتی دیده می شود؛ نخست آنکه بر نیروی کارت نظارتی دقیق داشته باش؛ یعنی به اینکه ناظری بگماری، اکتفا نکن و در پی رفع یک مسئولیت نباش. باید نظامی نظارتی ایجاد کنی که دقیق باشد. دوم اینکه کسی را به کار گمار و ناظر کن که از خدا بترسد، نه از زندان و شکنجه و حساب و کتاب دیوانی؛ زیرا خدا ترس خیانت نمی کند. با این توضیحات، می توان گفت: ناظری صالح و کارمندی مؤمن و متعهد عامل رشد یک سیستم و دافع فساد در آن است.

۵- دور اندیشی و احتراز از اعتماد زودهنگام: در حدیث آمده است: «الحزم سوء الظن»، مولوی در این باب می گوید:

حزم آن باشد که ظن بد بری  
حزم سوء الظن گفته است آن رسول  
تا گریزی و شوی از بد بری  
هر قدم را دام می دان ای فضول  
(مولوی، ۱۳۸۲)

انسان دوراندیش ساده لوح نیست و نسبت به قضایا با تردید و دقت می نگردد. سادگی و بی حزمی مانعی مهم در مدیریت است. انسانی که به سادگی اعتماد می کند، یک سازمان را در معرض آسیب مخالفانش قرار می دهد و می تواند ضررهای متعدد مالی و اقتصادی تولید کند. سعدی در حکایتی از کتاب بوستان، در باب انسان شایسته ای سخن می گوید که بسیار سفر کرده و تجربه اندوخته و از دانش بهره ها برداشته و جوان و تنومند و شایسته است. وی به دربار شاهی شایسته وارد می شود که

ندیدم کسی سرگران از شراب  
مگر هم خرابات دیدم خراب  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

تمام سرزمین این شاه آبادان است و تنها محل فسق است که ویران است. پادشاه از سخنان این فرد خوشش می آید و به او صله می دهد و با خود می اندیشد:

ملک با دل خویش در گفت و گو  
ولیکن بتدریج تا انجمن  
به عقلش نباید نخست آزمود  
برد بر دل از جور غم بارها  
نظر کن چو سوفار داری به شست  
چو یوسف کسی در صلاح و تمیز  
به ایام تا بر نیاید بسی  
که دست وزارت سپارد بدو  
به سستی نهند بر رای من  
به قدر هنر پایگاهش فزود  
که ناآزموده کند کارها  
نه آنکه که پرتاب کردی ز دست  
به یک سال باید که گردد عزیز  
نشاید رسیدن به غور کسی  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

در این ابیات، سعدی به حزم و خردمندی یک حاکم و مدیر اشاره می کند. اینکه نباید به سرعت به کسی مسئولیت مهم داد. نخست باید او را سنجید، خردش را اندازه گرفت و از هنرش مطلع شد و سپس بدو مسئولیت مهم سپرد. این موضوع، درسی مهم برای هر



مدیری است. استفاده صحیح از نیروی انسانی عامل تعالی یک سازمان است، لذا منصوبدهی به نیرویی جوان و کار نآزموده ممکن است، موجب فرصت‌سوزی و نابودی همیشگی یک نیروی شایسته گردد؛ چه اگر در همان بدو ورود کاستی و خطایی از او آشکار گردد، قطعاً جبران‌ش برای وی دشوار خواهد بود. پس به احتیاط گام برداشتن و اقدام کردن، موجب حفظ یک سازمان و نیروی انسانی آن می‌گردد.

۶- **عدم التفات به رقابت ناسالم و بی توجهی به سعایت بدگویان:** یکی از مشکلات رایج در سازمان‌ها وجود رقابت ناسالم در میان کارمندان است که موجب سعایت و بدگویی از یکدیگر می‌گردد و سبب تلاش در جهت تخطئه‌ی افراد می‌گردد. کسانی که صاحب موقعیت و جایگاه مهمی هستند، به طور ویژه در معرض این مخاطره قرار دارند.

سعدی در این باب داستانی در بوستان دارد و البته توصیه‌ای مهم. وی در باب اول بوستان، ماجرای جهان‌دیده‌ای را نقل می‌کند که در خرد و ذکاوت یگانه است. شاه پس از بررسی و آزمون، وی را وزیر خویش می‌سازد. وزیر سابق که از این شرایط ناخرسند است، در پی فروخوردن او برمی‌آید و در نهایت به بهانه‌ای دست می‌یابد و نزد پادشاه رفته و او را بر عزل و حذف وزیر جدید تحریک می‌کند:

به خبث این حکایت بر شاه برد  
نخواهد بسامان در این ملک زیست  
که پرورده‌ی ملک و دولت نیند  
خیانت پسند است و شهوت‌پرست  
که بدنامی آرد در ایوان شاه  
که بینم تباهی و خامش کنم  
نگفتم تو را تا یقینم نبود  
که آغوش رومی در آغوش داشت  
چنان کآزمودم تو نیز آزمای

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

وزیر اندر این شمه‌ای راه برد  
که این را ندانم که خوانند و کیست  
سفرکردگان لالابالی زیند  
شنیدم که با بندگان سر است  
نشابد چنین خیره‌روی تباه  
مگر نعمت شه فرامش کنم  
به پندار نتوان سخن گفت زود  
ز فرمانبرانم کسی گوش داشت  
من این گفتم اکنون ملک راست رای

این ابیات به زیبایی هرچه تمامتر یک بدگویی و سعایت کامل و ماهرانه را آشکار می‌نماید. طبق سخن سعدی، بدگویان و خرده‌گیران نخست به سراغ سوابق زندگی فرد می‌روند و از مولد، و سبک و سیاق زیستی فرد کمک می‌گیرند، تا رفتار ناصواب او را به علل اجتماعی، خانوادگی و شیوه‌ی زندگی‌اش ربط دهند و رخداد اتفاق افتاده را امری طبیعی جلوه دهند که البته جایی برای شگفتی ندارد. آن‌ها سپس خود را خیرخواه نظام معرفی می‌کنند و سعی می‌کنند که موضوع شکلی شخصی نیابد: «این موضوع در ایوان شاه بدنامی می‌آورد و بدین دلیل من بدان اشاره می‌کنم». انسان بدگو همواره بر قطعیت موضوع تأکید دارد و می‌گوید: با گمان نمی‌توان کسی را متهم کرد، اما من با واسطه‌ها و به اشکال مختلف به یقین رسیدم؛ پس خطایی در این موضوع نیست. در نهایت هم حاکم یا مدیر را به تحقیق فرا می‌خوانند و تأکید می‌کنند، رای رای مدیر است و گوینده قصد تعیین تکلیف ندارد. با این روش‌ها، تأثیرگذاری یک بدگویی به مراتب بیشتر خواهد شد. سعدی در این باره پیشنهادی به حاکم و مدیر دارد و آن هم مراقبت و احتیاط در تأثیرپذیری از این بدگویان است. او می‌گوید: مدیر موفق کسی است که اهل حزم است و تصمیم سریع نمی‌گیرد و در این دام‌های رنگین گرفتار



نمی شود. مدیر خوب اهل تحقیق است نه شتاب، اهل تدبیر است نه خشم و غضب. او افراد را به سرعت تنبیه نمی کند و سخنانشان را می شنود:

شهنشاه گفت: آنچه گفتم برت  
چنین گفت با من وزیر کهن  
بگویند خصمان به روی اندرت  
تو نیز آنچه دانی بگوی و بکن  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

سعدی در این حکایت نتیجه می گیرد؛ تندی و شتاب جز مصیبت و پشیمانی نتیجه ای ندارد:

بتندی سبک دست بردن به تیغ  
به دندان برد پشت دست دریغ  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

بنابراین از صاحب غرضان سخن شنیدن خطاست و باید به نیکانمان و کاردانان، نعمت و جاه و مقام داد:

ز صاحب غرض تا سخن نشنوی  
نکونام را جاه و تشریف و مال  
که گر کاربندی پشیمان شوی  
ببفزود و بدگوی را گوشمال  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

الا ای حال، بن مایه ای سخن سعدی این است که در هنگام خشم نباید واکنشی تند و دور از منطق داشت و لازم است رفتار احساسی را با کنش عقلانی جایگزین کرد و در حقیقت حزم و دوراندیشی را در موضع بدگویی ها و سعایت ها، نصب العین نمود:

صواب است پیش از کشش بند کرد  
سر پر غرور از تحمل تهی  
که نتوان سر کشته پیوند کرد  
چو خشم آیدت عقل بر جای دار  
تحمیل کند هرکه را عقل هست  
حرامش بود تاج شاهنشاهی  
نه عقلی که خشمش کند زیر دست  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

۷- رقیب را کوچک نشمر: یکی از عوامل شکست در یک کشور یا سازمان واقع بین نبودن در ارتباط با دشمن یا رقیب است. این عدم واقع بینی موجب می گردد دشمن در زمان غفلت، قدرت گرفته و برتری و تفوق یابد. بنابراین باید همیشه با حزم و دوراندیش رقیب را جدی گرفت. سعدی در باب اول، بخش «گفتار اندر نگه داشتن خاطر درویشان»، درباره ی این موضوع سخن می گوید. وی در این بخش دو توصیه مهم مدیریتی می کند: نخست اینکه با ضعیفان زورمندی مکن؛ چرا که دنیا بر یک روال نمی ماند و ممکن است جای شما با هم عوض گردد:

مها زورمندی مکن با کهان  
سر پنجه ی ناتوان بر مپیچ  
که بر یک نمط می نماند زمان  
که گر دست یابد برآیی به هیچ  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

دومین توصیه مدیریتی سعدی کوچک نشمردن رقیب است که اگر چه ضعیف باشد، ممکن است روزی قوی گردد و فرد در پیش پایش خوار گردد:

عدو را به کوچک نباید شمرد  
نبینی که چون با هم آیند مور  
که کوه کلان دیدم از سنگ خرد  
ز شیران جنگی برآند شور





(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

۸- بهره گیری از خرد پیران در کنار نیروی جوانی: استفاده متعادل از نیروهای باتجربه و جوان از عوامل موفقیت یک مجموعه است. اینکه از نیروی جوان و نیروی مجرب و کارکشته، چگونه باید بهره برد، به طوری که هم توان و خلاقیت جوان و هم دانش و تجربه پیر در خدمت یک سازمان آید، قطعاً محصول هنر یک مدیر موفق است. سعدی در بوستان در این باب می گوید:

دو تن، پرور ای شاه کشورگشای یکی اهل بازو، دوم اهل رای

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

از نظر سعدی از دو نوع نیرو در اداره ی یک سرزمین باید کمک گرفت: نخست انسان های عملگرا و توانمند در اجرای امور اجرایی که باید جوان باشند؛ چرا که افراد مسن در انجام این امور توش و توان چندانی ندارند. دوم اهل رای یا همان خردمندان تدبیرگر که الزاماً نیروهای مسن نیستند؛ چه بسا جوانان تیزهوش و خردمند از پیران سبکسر رای مندترند. اما سعدی در بوستان به هنگام سخن گفتن از اهل رای، معمولاً به یاد پیران می افتد که صاحب خردند و عقلشان به غایت پخته شده است. وی معتقد است در تدبیر امور، پیران از جوانان بهترند و ایشان نیکترین افراد برای تدبیر ملکند و نباید از ایشان غافل شد:

به رای جهاندیدگان کار کن  
مترس از جوانان شمشیرزن  
جوانان پیل افگن شیرگیر  
خردمند باشد جهان دیده مرد  
که صید آزموده است گرگ کهن  
حذر کن ز پیران بسیار فن  
ندانند دستان روباه پیر  
که بسیار گرم آزموده است و سرد

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

سعدی در ادامه ی سخن بر بهره مندی جوانان از خرد پیران تأکید می کند تا پیر عقل گردند:

جوانان شایسته ی بختور ز گفتار پیران نیچند سر

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

وی معتقد است امور مهم باید به پیران مجرب و خردمند سپرده شود و جوانان در جوار آنان تربیت شوند تا به تجربه ی شایسته دست یابند. از نگاه سعدی، سپردن کارها به نوحاستگان و بی تجربگان جز دشواری و تباهی هیچ حاصل دیگری ندارد:

گرت مملکت باید آراسته مده کار معظم به نوحاسته

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

۹- عدالت در رفتار سازمانی: یکی از مهمترین عوامل رشد و شکست در یک سازمان وجود یا فقدان عدالت است. نبود عدالت انگیزه و تمایل افراد به انجام امور را می کاهد و قطعاً مهمترین عامل در نابودی یک سازمان خواهد بود. سعدی در بوستان جای جای از عدالت سخن می گوید و شاه و وزیر و حاکم را به رفتار عادلانه فرامی خواند. از دیدگاه او اگر جامعه ای می خواهد رشد کند و از تباهی نجات یابد، تنها راهش عدالت ورزی است. سعدی برای تبیین افکار خود در این باب، به سراغ شاهان کهن می رود و با یادکرد از آن ها می کوشد، الگویی ارزنده در پیش چشم اهل زمانه قرار دهد. از نگاه سعدی، عدالت رکن رکن یک سازمان است که دوری از آن موجب تنهایی و دور شدن مردمان از یک حاکم و مدیر می گردد:

الا تا نیچی سر از عدل و رای که مردم ز دست نیچند پای

(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

بی عدالتی انسان را نه تنها در میان آشنایان بدنام می کند، بلکه نام فرد را به بدی شهره می سازد:



گریزد رعیت ز بیدادگر کند نام زشتش به گیتی سمر  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

بی عدالتی در آغاز با آسیب به دیگران همراه است، اما در نهایت موجب می گردد تا شخص ظالم و سازمانش از بیخ برکنده و نابود گردد. مخلص کلام اینکه مهمترین قربانی بی عدالتی خود جائر است:

بسی بر نیاید که بنیاد خود بکند آنکه بنهاد بنیاد بد  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

سعدی در بوستان حکایات متعددی در باب مضرات بیداد و ارزش داد می آورد؛ برای مثال: وی در حکایتی به ماجرای دو برادر اشاره می کند که ملک پدر را به ارث می برند. یکی ظالمانه رفتار می کند و به واسطه ی ظلمش بازرگانان و تجار از او فراری می شوند و نامش را به زشتی سمر می کنند:

شنیدند بازارگانان خبر که ظلم است در بوم آن بی هنر  
بردیدند از آنجا خرید و فروخت زراعت نیامد رعیت بسوخت  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

در مقابل، ملک برادر عادل در نهایت فراخی قرار می گیرد:

نیامد در ایام او بر دلی نگویم که خاری که برگ گلی  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

این است نتیجه ی عدالت. عدالت موجب نعمت و فراخی و گشایش در کارهاست و بی عدالتی سبب طرد شدن انسان، بدنامی و آسیب و زیان جدی به خود و نابودی یک سازمان و جامعه است.

۱۰- **تفقد کارکنان و توجه بدانها:** توجه به کارکنان، اصلی مهم در موفقیت یک سازمان است. سازمانی که پاس خاطر نیروهای اش را دارد، قطعاً توجه و کارایی نیروی کار را نیز به معاینه خواهد دید. در باب اول بوستان، به کرات به این موضوع اشاره شده است. سعدی معتقد است: آسایش نیروها و به تعبیر وی رعیت، از آسودگی و رفاه مدیر مهمتر است:

که خاطر نگهدار درویش باش نه در بند آسایش خویش باش  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

دلیل این موضوع هم این است که یک سازمان از وجود نیروها برقرار می گردد و بدون آنها کارایی ندارد و جز نامی نیست:

برو پاس درویش محتاج دار که شاه از رعیت بود تاجدار  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

یکی از مهمترین مشکلات حاصل از بی توجهی به نیروها، عدم فراخی و ثروت و مکنت در یک سازمان و یک سرزمین است:

فراخی در آن مرز و کشور خواه که دلتنگ بینی رعیت ز شاه  
(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

این آزرده ساختن مردمان و ستم بر آنها موجب ویرانی مطلق در یک ملک و سازمان می گردد و آن مجموعه را نابود خواهد کرد:

دگر کشور آباد بیند به خواب که دارد دل اهل کشور خراب  
خرابی و بدنامی آید ز جور رسد پیش بین این سخن را بگوش



(سعدی، ۱۳۸۱ الف)

با این توضیحات، برای افزایش بهره‌وری و رشد یک سازمان، باید کارکنان یک مجموعه را خوشدل ساخت و آن‌ها را راضی و خشنود نگه داشت تا به کار کردن دل دهند.

### نتیجه‌گیری

سعدی شیرازی، شاعر بزرگ قرن هفتم هجری، از ادیبان اندیشمندی است که در باب آیین مدیریت ملک و رعیت نظرانی ارزنده ارائه نموده است. وی درباره‌ی مدیریت یک سرزمین در منظومه‌ی بوستان روش‌هایی ارائه می‌دهد که می‌توان آن‌ها را به طور عام در حوزه‌ی مدیریت مطرح نمود و آن آیین و روش را به اداره‌ی یک سازمان نیز تسری داد. سعدی معتقد است برای اداره‌ی مناسب یک سازمان، باید از روش‌هایی بهره برد که آن‌ها به شرح ذیل است: داشتن اخلاق نیکو و ترویج آن در مدیریت یک سازمان امری مهم در بهره‌وری آن سازمان است؛ زیرا مدیر با اخلاق، نیروی انسانی اخلاق‌مدار خواهد داشت و کمتر گرفتار خطا و خلاف خواهد شد. مقابله با حاشیه که بخش مهمی از اوقات نیروی کار و شخص مدیر را تلف می‌نماید، امری ضروری در اداره یک مجموعه است. سعدی توصیه می‌کند امور به اغنیا سپرده شود؛ چراکه غنی از ترس مصادره و رد مال، کمتر دچار جرم و خطا می‌گردد و فقیر چیزی برای از دست دادن ندارد، پس جسورانه‌تر خطا می‌کند. نظارت دقیق و سازمان‌یافته بر نیروی کار نیز امری مهم و حیاتی است که البته سدی سدید در برابر تباهی و فساد در یک سازمان است. یک مدیر خوب، دوراندیش و حازم است و به رقابت ناسالم و سعایت بدگویان توجه و اعتماد نمی‌کند. وی رقیب را حقیر نمی‌شمارد و از خرد پیر و نیروی جوان بهره می‌برد که اولی مشاوره نیک و پخته و دومی نیرویی فعال و عملگراست. او در رفتار سازمانی عدالت‌پیشه است و از کارکنان دلجویی و مراقبت می‌کند؛ چرا که نبود عدالت مهمترین دلیل کم‌رمی و بی‌انگیزگی در یک سازمان و مجموعه است. روی هم رفته، نگاه سعدی در مدیریت، اخلاقگرا، عدالت‌محور و عملگراست که هدفش اصلاح‌گری، ستم‌ستیزی و ایجاد رفاه در ملک است.

### منابع و مأخذ:

- ۱- سعدی، مشرف الدین مصلح بن عبدالله، ۱۳۸۱ الف، بوستان، تصحیح غلامحسین یوسفی، چاپ هفتم، تهران، خوارزمی.
- ۲- سعدی، مشرف الدین مصلح بن عبدالله، ۱۳۸۳، گزیده‌ی قصاید سعدی، انتخاب و شرح جعفر شعار، چاپ نهم، تهران، قطره.
- ۳- سعدی، مشرف الدین مصلح بن عبدالله، ۱۳۸۱ ب، گلستان، تصحیح غلامحسین یوسفی، چاپ ششم، تهران، خوارزمی.
- ۴- مولوی، جلال الدین محمد، ۱۳۸۲، مثنوی معنوی، تصحیح رینولد آیین نیکلسون، چاپ اول، تهران، هرمس.
- ۵- عنصرالمعالی، کیکاووس بن اسکندر، ۱۳۹۰، قابوس‌نامه، تصحیح غلامحسین یوسفی، چاپ هفدهم، تهران، علمی و فرهنگی.
- ۶- کلینی، محمد بن یعقوب، ۱۳۶۹، اصول الکافی، ترجمه‌ی سید جواد مصطفوی، چاپ هفتم، تهران، کتابفروشی علمیه اسلامیة.



## Management methods in saadi's Bustan

Mohammad Darzi  
Fatemeh nourmohammadi

### Abstract

Managing an organization and its collection is a serious and important thing that having the right method and methods in doing it multiplies the efficiency of that organization. Management methods from time to time have been numerous and varied. Persian-speaking poets and writers who have been great Iranian thinkers have sometimes made some significant comments about the methods of managing property and subjects. One of these great men is Saadi, who has opinions on the methods of managing property in the books of Bustan and Golestan. In this article, which is provided analytically-descriptively and with the help of library resources, management methods from Saadi's point of view are discussed and examined. These methods include: strengthening the good moral qualities and its effect on doing things, marginalization, working for the rich and visiting the needy and the suffering, intelligent monitoring of the workforce, foresight and avoiding early trust, not paying attention to unhealthy competition And ignoring the efforts of slanderers, not underestimating the competitor, using the wisdom of the elders along with the youth, justice in organizational behavior and staff scrutiny, and paying attention to them.

**Keywords:** management, justice, good morals, Bustan, Saadi.