

نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی

دانشگاه شهید باهنر کرمان

دوره جدید، شماره ۶ و ۷ (پیاپی ۶) زمستان ۷۸ و بهار ۷۹

تحلیلی بر مدیریت ازدیدگاه سعدی

علی نصر

مربی دانشگاه اصفهان

حسین آقا حسینی

استادیار دانشگاه اصفهان

چکیده:

مدیریت و بحث و بررسی در مورد آن موضوعی است که از دیر باز مورد توجه بوده است. امروز در نظریاتی که از سوی صاحب نظران مدیریت مطرح می شود، می توان نکات دقیقی را دریافت که بسیاری از آنها را در سخن بزرگان ادب و فرهنگ این سرزمین نیز می توان ملاحظه نمود، در این مقاله، دیدگاه های مطرح شده توسط برخی از صاحب نظران و دانشمندان خارجی مطرح شده، سپس دیدگاه هایی از سعدی که با این نظریه ها همخوانی و هماهنگی دارد، مورد بررسی قرار می گیرد، موضوعاتی مانند توجه به منابع انسانی، آمادگی، آزمون و خطا، تحمل ابهام، تعارض، تقویت مثبت و منفی، تنبیه و غیره از موارد مورد مطالعه ماست که ضمن بیان خلاصه هر یک، شاهد مثال هایی از سعدی در این زمینه آمده است.

واژگان کلیدی:

سازمان، توسعه منابع انسانی، آمادگی، آزمون و خطا، نقش الگویی مدیر، فرهنگ

سازمان، فرآیند، ارتباطات، تحمل ابهام، سبک مدیر، تعارض، تقویت مثبت، تقویت منفی، تنبیه، خاموش سازی .

مقدمه :

گنجینه ادب فارسی، مجموعه گرانبهاو کم نظیری است که اگر بادیگاه تأمل و تفحص به آن نگریسته شود، بسیاری از آنچه در علوم گوناگون به ویژه علوم انسانی امروزه مطرح است و مورد بحث و بررسی قرار می گیرد، در آن یافت می شود. امروزه صاحب نظران بسیاری درباره چگونگی اداره جامعه و سازمانها اظهار نظرهای متفاوتی کرده اند و هر یک برای پیشرفت کار تدابیری را پیشنهاد می نمایند. این موضوع، یعنی "مدیریت"، از دیرباز مورد توجه خردمندان و دانشمندان بوده است و در ادب فارسی نیز، درباره آن، با عنوان سیاست مدن در موضوع حکمت عملی، سخن بسیار گفته شده است. (۱)

بسیاری از ادیبان زیرک و هوشیار با تألیف یا ترجمه کتابهایی و یا از زبان حیوانات سعی کرده اند به حاکمان روزگار خویش، به گونه ای غیر مستقیم، چگونگی مدیریت را بیاموزند. کتابهایی مانند کلیله و دمنه و مرزبان نامه به همین منظور تألیف شده است و برخی مستقیماً در صدد نصیحت گویی حاکمان برآمده اند و به آنان شیوه های کارآمد مدیریت را گوشزد کرده اند. از میان این آثار گرانبها، سعدی شاعر و ادیب بزرگ قرن هفتم، در نصیحت به حاکمان وقت خویش، یعنی اتابکان فارس که در موقعیت خطرناکی توانسته بودند، سرزمین فارس را از فتنه مغول در امان بدارند، نصایح سودمندی را در آداب کشورداری و آیین حکومت و مدیریت مطرح کرده است که بسیاری از آنها امروز در نظریه های صاحب نظران مدیریت بحث و بررسی شده و به عنوان مبنایی نسبتاً محکم مورد پذیرش بسیاری قرار گرفته است .

در این مقاله سعی شده است برخی از موارد مهمی که در مدیریت امروز سازمانهای مختلف مطرح و مورد پذیرش قرار گرفته است، در آثار سعدی به اجمال بررسی و تحلیل نماییم .

تأکید بر منابع انسانی

یکی از مسایل مهمی که امروزه صاحب نظران مدیریت به آن معتقدند. توجه به منابع

انسانی و استفاده صحیح از آن است. اگرچه همه منابع در یک سازمان دارای اهمیت اند و هر یک در جایگاه خویش از ارزش خاصی برخوردارند، اما تأکید اساسی بر منابع انسانی است، زیرا به یقین استفاده مطلوب از دیگر منابع، به یک منبع اساسی و مهم به نام منبع انسانی بستگی دارد. و انسان است که به دلیل نفوذش بر دیگر منابع، مهمترین عامل بهره‌وری به شمار می‌آید. سعدی در نصیحت به شاهان در اداره امور جامعه به این موضوع اساسی توجه خاصی کرده و بارها درباره آن سفارش کرده است.

رعیت درخت است اگر پروری به کام دل دوستان برخورداری (۴۷۲)^(۱)
به طور مسلم بهره مندی از درخت نیازمند پرورش درست و رسیدگی و توجه به آن است و امروزه یکی از وظایف اساسی مدیران، توسعه منابع انسانی است که در این راه پرورش استعدادها و توانایی‌ها، انگیزش، تعهد به اهداف، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله زیردستان یک مدیر از اهداف مهم و مورد توجه است. داستان کوتاه زیر اهمیت این توجه را از دیدگاه سعدی روشن می‌کند.

شـنـیدم کـه در وقت نـزاع رـوان	بـه هـرمز چـنـین گـفت نـوشـیروان
کـه خـاطـر نـگـهـدار درویش باش	نـه در بـند آسـایش خـویش باش
نـیـا سـاید انـدردیـار تـوکس	چـون آسـایش خـویش جـویی و بس
نـیـاید بـه نـزدیک دانـا پـسند	شـبان خـفته و گـرگ در گـوسفند
بـرو پـاس درویش مـحتاج دار	کـه شـاه از رعیت بود تا جـدار
رعیت چـو بـیخند و سـلطان درخت	درخت ای پسر باشد از بیخ سخت
مکن تا توانی دل خـلق ریش	و گـرمی گـنی می گـنی بیخ خـویش (۲۴-۲۱۸)

شناخت توانایی‌های زیردستان و آگاهی درست و واقعی از استعداد‌های آنان، یکی از وظایف مهم مدیران است. سعدی ضمن بیان داستانی، این موضوع را به گونه‌ای زیبا مطرح کرده است. می‌گوید: روزی یکی از شاهان هخامنشی، به نام دارا، از لشکر خویش جدا ماند، یکی از گله بانان وی به استقبال اوشتافت. اما او تصور کرد که آن گله بان از دشمنان اوست و می‌خواست او را هدف تیر خود قرار دهد. آن چوپان، خویش را به وی معرفی کرد و به پادشاه گفت:

نـه تـدبـیر مـحمود و رای نـکـوست کـه دـشـمن نـدانـد شـهنـشه زدوست

چنان است در مهتری شرط زیست که هرکهتری را بدانی که کیست (۳۰-۴۹۲) سپس دربارهٔ شغل خویش و شناخت و آگاهی کامل خود نسبت به آن چنین گفت: توانم من ای نامورشهریار که اسبی برون آرم از صد هزار مراگله بانی به عقل است و رای توهم گلهٔ خویش داری بپای (۷-۴۹۶) بنابراین، مدیران ضمن شناخت کامل زیردستان باید نقاط قوت و ضعف آنان را بیابند. نقاط قوت را تقویت نمایند و گسترش دهند و ضعفها و کاستیها را نیز برطرف کنند. و به طور کلی، صلاح کارآنان سرلوحهٔ مدیران قرارگیرد.

بر آن باش تا هرچه نیت کنی نظر در صلاح رعیت کنی (۳۴۰)

همچنین هرگاه مدیر تشخیص دهد که کارکنان او از نظر رشد و آمادگی در سطح مطلوب نیستند، باید به وظایف سنتی مدیریت (مانند برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل) دقت بیشتری به کاربندد، اما هنگامی که میزان رشد و آمادگی زیردستان افزایش یابد، بسیاری از امور به آنان واگذار گردیده و مدیر می تواند وقت خود را صرف کارهای مهمتر کند. اما متأسفانه بسیاری از مدیران به نیروی انسانی توجه لازم را نمی نمایند و فقط هنگامی که کارشان با مانعی برخورد کرد و دشواری پیش آمد، به فکر منابع انسانی می افتند و به اهمیت آن پی می برند. سعدی به این موضوع توجه خاصی کرده و می گوید اگر می خواهید در هنگام سختی از زیردستان خود استفاده ببرید، باید در همه حال به آنان توجه نمایید.

سپاهی در آسودگی خوش بدار که در حالت سختی آید به کار کنون دست مردان جنگی ببوس نه آن که دشمن فروگرفت کوس (۳۷-۱۰۳۶) بنابراین سازمان موفق، سازمانی است که مدیران به کارکنانش به چشم شریک بنگرد، نه ابزار تولید.

علم و هنر بودن مدیریت

یکی از مسائلی که در مدیریت فراوان مطرح شده و در گذشته بحث های فراوانی دربارهٔ آن پیش آمده، این است که آیا مدیریت علم است یا هنر. برخی آن را علم می دانند و عده ای نیز از آن به عنوان هنر نام می برند. اما امروز بسیاری بر این باورند که مدیریت آمیخته ای از علم و هنر است و این دو مکمل یکدیگرند.^(۳) در مواردی که لازم

آید دانش مدیریت را از طریق آموزش فراگرفت، آن را علم باید گفت. اما چون متغیرهایی، مانند انسان که مدیران دایم با آن سر و کار دارند، بسیار پیچیده‌اند، دانش زیرسازمدیریت نمی‌تواند چندان دقیق باشد. البته مدیران با استفاده از همین دانش‌ها و آگاهی‌ها می‌توانند سازمان‌ها را بهتر اداره نمایند. بخش مهمی از مدیریت را باید ضمن کار همراه با تجربه فراگرفت، بنابراین، هنرمدیریت به کارستن درست اندوخته‌ها و تجربه‌ها در شرایط گوناگون است. به عبارت دیگر، علم دانستن و هنر توانستن است و سعدی به این جنبه، یعنی داشتن هنرمدیریت و استفاده درست از تجربیات تأکید فراوان کرده است. بنابراین می‌گوید:

نـدهد هـوشمند روشن رای بـه فرومایه کارهای خـطیر
بـوریا بـاف اگر چه بافنده است نبرندش به کارگاه حریر (گلستان سعدی، ص ۱۶۰)
همچنین می‌گوید:

چـو پروده باشد پسر در شکار نترسد چو پیش آیدش کارزار (۱۰۵۶)
یا این که :

بـه کارهای گـران مردکار دیده‌فرست که شیرشزه در آرد به زیرخم کمند (گلستان، ص ۱۶۱)
روش آموزش در گذشته بیشتر بر شیوه‌آزمون و خطا بوده است، در حالی که امروزه این روش، به دلیل صرف زمان و هزینه فراوان، راه مطلوبی به شمار نمی‌آید و آموزش به روش‌های دیگر جایگزین آن شده است. صاحب‌نظران بر این باورند که هر چند تجربه در هر زمینه، مخصوصاً در مدیریت، سودمند است، اما به دلیل محدودیت منابع می‌توان از تجربه‌های دیگران (vicarious experience) نیز بهره برد. (۴)

سعدی در گلستان داستانی را مطرح می‌کند که بیانگر همین موضوع است:
نیکبختان به حکایت وامثال پیشینیان پند گیرند از آن پیش که پسینیان به واقعه
ایشان مثل زند و دزدان دست کوتاه نکنند تا دستشان کوتاه کنند.
نرود مرغ سوی دانه فراز چون دگر مرغ بیند اندر بسند
پسند گیر از مصایب دگران تا نگیرند دیگران به تو پند (گلستان، ص ۱۸۷)
و در بوستان نیز می‌گوید :

ز تدبیر پیر کهن برنگرد که کار آزموده بود سالخورد (۱۰۱۷)

همچنین می‌گوید:

به پیکار دشمن دلیران فرست
به رای جهان‌دیدگان کارکن
مترس از جوانان شمشیرزن
جوانان پیل افکن شیرگیر
خردمند باشد جهان‌دیده مرد
جوانان شایسته بخت ور
گرت مملکت باید آراسته
سپه را مکن پیشرو جز کسی
به خردان مفرمای کاردرشت

هژیران به آورد شیران فرست
که صید آزموده است گِردگ کهن
حذرکن زپیران بسیارفن
ندانند دستان روباه پیر
که بسیار گرم آزموده است و سرد
زگفتارپیران نپیچند سر
مده کار معظم به نخواست
که در جنگها بوده باشد بسی
که سندان نشاید شکستن به مش (۵۲-۱۰۴۴)

کارکنان راضی مولدترند

موضوع دیگری که مورد بحث ماست، مولدتر بودن کارکنان راضی و خوشحال است. در سال ۱۹۲۴ میلادی مطالعه‌ای انجام گرفت که به مطالعه هاثورن (Hawthorne) معروف است و در آن به این نتیجه رسیدند که توجه و رسیدگی به کارکنان و راضی نگه داشتن آنان آثار مفیدی را در بهره‌وری به دنبال خواهد داشت. از آن زمان به بعد تمایل فراوانی برای برطرف کردن مشکلات کارکنان در محیط کار پیداشد^(۵) و به این موضوع توجه خاصی شد. این موضوع را سعدی مورد توجه قرار داده و به سخن زیبای خویش بیان داشته است.

مراعات دهقان کن از بهر خویش که مزدور خوشدل کند کاربیش (۲۳۷)

عکس این قضیه نیز صادق است

فراخی در آن مرز و کشور مخواه که دلتسنگ بینی رعیت زشاه

دگر کشور آباد بیند به خواب که دارد دل اهل کشور خراب (۲۳۴-۲۳۲)

بنابراین، مطالعات هاثورن عنصرا نسانی را به تفکرات مدیریت وارد ساخت. عنصری که در مطالعات کلاسیک مدیریت فراموش شده بود.^(۶) طرفداران نهضت روابط انسانی دریافتند که خوشرویی، برخورد نیک با کارکنان و رضایت آنان اهمیت بسیاری دارد. و به طور مسلم کارکنان راضی‌تر، مولدترند.^(۷)

سعدی علاوه بر رضایت، موضوع خوشرویی و برخورد انسانی را مورد توجه قرار داده، می‌گوید:

به دوزخ برد مرد را خوی زشت که اخلاق نیک آمدست از بهشت (۲۱۸۸)
یا:

به شیرین زبانی توان برد گوی که پیوسته تلخی برد تندخوی (۲۱۷۷)
همچنین در مورد داشتن سیرت انسانی می‌گوید:

نخست آدمی سیرتی پیشه کن پس آن‌که ملک خوبی اندیشه کن (۲۷۱۸)
او معتقد است که با نرمی و اخلاق نیک می‌توان حتی دشمن را رام کرد و از او دوستی ساخت.

به نرمی زدشمن توان کرد دوست چو با دوست سختی کنی، دشمن اوست (۲۱۷۲)
مطالعات نشان داده است سازمان‌هایی که کارکنان راضی‌تری دارند، نسبت به سازمان‌هایی که کارکنان آنها رضایت کمتری دارند، تولیدشان بیشتر است^(۸)، یعنی برای ارابه‌کار بهتر و بیشتر، خوشدل بودن یکی از شرایط اساسی است و این موضوع نیز مورد توجه سعدی بوده است.

سپاهی که خوشدل نباشد زشاه ندارد حدود ولایت نگاه (۴۶۸)
و در جای دیگری می‌گوید:

سپاهی که کارش نباشد به برگ کجا روز هیجا نهد دل به مرگ (۱۰۳۸)
بازنشستگی

یکی از موضوع‌های مهمی که در مدیریت امروز مطرح است، اطمینان خاطر کارکنان از ایجاد امنیت اقتصادی و تأمین مایحتاج زندگی در دوران بیکاری، بیماری، از کار افتادگی و پیری است. بدین منظور، برنامه‌ای با عنوان بازنشستگی تنظیم و اجرا گردیده است. در دوران گذشته کارفرمایان اکثراً تا زمانی که کارکنان توانایی کار داشتند، آنان را به خدمت می‌گرفتند و هنگامی که نیرو و توان آنان کاهش می‌یافت، به دنبال کارکنان جوانتر و قدرتمندتر می‌رفتند و پیران و ضعیفان را به حال خود رها می‌کردند. اگرچه شاید دریافت ابلاغ بازنشستگی یکی از بحرانی‌ترین مراحل زندگی کارکنان است. اما در هر حال این طرح به آنان اطمینان بیشتری می‌دهد و به آینده امیدوارتر می‌کند و این

موضوع نیز می‌تواند در انجام کار بهتر، مؤثر واقع شود. طرح بازنشستگی به عنوان یک حق اجتماعی از مظاهر پیشرفت جوامع به شمار می‌آید. سعدی ضمن بیان داستان کوتاهی این موضوع و اهمیت آن را به اختصار، اما به گونه‌ای بسیار دقیق، مطرح کرده است.

چو خدمتگزاریت گردد کهن
حق سالیانش فرامش مکن
گر او را هرم دست خدمت بیست
تو را بر کرم همچنان دست هست
شنیدم که شاپورد در کشید
چو خسرو به رسمش قلم در کشید
چو حالش شد از سینوایی تباه
نبشت این حکایت به نزدیک شاه
چو بذل تو کردم جوانی خویش
به هنگام پیری مرا نم ز پیش (۲۶۷-۲۶۷)

نقش الگویی مدیر

نقش الگویی مدیر نیز از مسایل مورد توجه در مدیریت است. مدیر باید با رفتار خود، نمونه خوبی از ارزشهای سازمان باشد و در عمل آن را نشان دهد، زیرا کردار و رفتار او آیینه تمام‌نمایی برای کارکنان خویش است و در راه و روش و فرهنگ سازمان تأثیر به‌سزایی دارد.^(۹)

سعدی این موضوع را بارها گوشزد کرده و در داستانی می‌گوید:

«آورده‌اند که انوشیروان عادل در شکارگاهی صیدی کباب کرده بود و نمک نبود. غلامی را به روستا فرستاد تا نمک حاصل کند، گفت: زینهار تا نمک به قیمت بستانی تا رسمی نگردد و دیه خراب نشود. گفتند: این قدر چه خلل کند؟ گفت: بنیاد ظلم در جهان اول اندک بوده است و به مزید هر کس بدین درجه رسیده است.»

اگر زیباغ رعیت ملک خورد سیبی برآوردند غلامان او درخت از بیخ
بسه پنج‌بیضه که سلطان ستم روا دارد ز نندلشکریانش هزار مرغ به سیخ (گلستان، ص ۷۴)

و در جای دیگری، با توجه به همین موضوع، می‌گوید:

اگر صد ناپسند آید زدرویش رفیقانش یکی از صد ندانند
و گری یک بذله گوید پادشاهی از اقلیمی به اقلیمی رسانند (گلستان، ص ۱۵۵)

بنابراین، مدیران می‌توانند در سازمان خویش ارزشها و فرهنگی را بنا نهند، یا فرهنگی را تقویت نمایند، یا این که آن را تغییر دهند. البته این موضوع با حرف و سخن نمی‌تواند

کاملاً محقق شود، بلکه ترغیب به ارزشهای مطلوب، نیازمند قدم نهادن در آن راه است. قدم باید اندر طریقت نه دم که اصلی ندارد دم بی قدم (۵۴۶) رفتار مدیران بیانگر اعتقاد آنان به ارزشهای والاست و تضاد بین گفتار و کردار تاثیر بسیار نامطلوبی در کارکنان خواهد گذاشت و نتایج ناخوشایندی برای مدیران به همراه خواهد داشت. داستان زیر اهمیت این موضوع را از دیدگاه سعدی نشان می دهد.

فقیهی پدر را گفت: هیچ از این سخنان رنگین دلاویز متکلمان در من اثر نمی کند، سبب آن که نمی بینم از ایشان کرداری موافق گفتار.

تسرك دنیابه مردم آموزند خویشان سیم و غله اندوزند
عالمی را که گفت باشد و بس هر چه گوید نگیرد اندر کس
عالم آن کس بود که بد نکند نه بگوید به خلق و خود نکند (گلستان، ص ۱۰۳)

بنابراین، برای ایجاد اعتماد بین مدیر و زیردستان سازگاری و هماهنگی حرف و عمل بسیار اهمیت دارد^(۱۰). هر مدیری که در دل افراد خویش جای گرفته، به این موضوع توجه فراوان داشته است.

به صدق و ارادت میان بسته دار زطامات و دعوی زبان بسته دار (۵۴۵)

ارتباطات مؤثر

داشتن ارتباطات مؤثر در سازمان یکی از اجزای مهم در راه دستیابی به توفیق در مدیریت است. اگر ارتباطات درست و منطقی در سازمان برقرار نباشد، اداره امور مختل می شود. ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم بین افراد. به عبارت دیگر، ارتباطات جریانی است که ضمن آن افراد می کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را به یکدیگر انتقال دهند. در فرایند ارتباطات، فرستنده، مفهوم ذهنی خویش را که به صورت فکر و اندیشه است، در یک قالب عینی به صورت پیام های قابل انتقال در می آورد که آن را «به رمز درآوردن» (Encoding) می گویند. گیرنده پیام پس از دریافت آن، پیام عینی را به مفهوم ذهنی تبدیل می کند، یعنی به تعبیر و تفسیر معنی پیام دریافت شده، می پردازد. این حالت را «از رمز خارج کردن» (Decoding) می نامند^(۱۱).

هر قدر که مفهوم ایجاد شده در ذهن گیرنده با مفهوم ذهنی فرستنده شباهت بیشتری داشته باشد، آن ارتباط مؤثرتر است. سعدی این موضوع یعنی «به رمز

در آوردن» و «از رمز خارج کردن» را مدنظر داشته است. نقابی است هر سطر من زین کتیب فرو هشته بر عارضی دلفریب معانی است در زیر حرف سیاه چو در پرده معشوق و در مبع مآه در اوقات سعدی نگنجد ملال که دارد پس پرده چندین جمال (۳۰-۲۲۲۸)

تحمل ابهام

از دیگر مسایل مطرح در مدیریت تحمل ابهام (Tolerance of ambiguity) است که از عوامل مهم شخصیت یا سبک او در شرایط ناامن است. در حقیقت، مدیر با چنین روحیه‌ای در چنین شرایطی احساس امنیت می‌کند^(۱۲). معمولاً مدیران در شرایط نامساعد و بحرانی و بروز مشکلات و ابهام شخصیت واقعی خویش را نمایان می‌سازند. مدیر کار آمد در چنین احوالی دچار تزلزل نمی‌شود. البته این موضوع به میزان توانایی او بستگی دارد. بنابراین، هر چه مسئولیت مدیر مهمتر باشد، باید توانایی او در تحمل ابهام بیشتر باشد و گرنه شاهد یک تصمیم غیر منطقی از سوی وی خواهیم بود. تحمل نکردن ابهام مدیر را در دام نوعی سهل اندیشی و اعتماد بیجا به دیگران گرفتار می‌سازد. صاحب نظران مدیریت بر این باورند که تاکید زیاد بر عینیت (Objectivity) و صراحت (Specificity) می‌تواند خلاقیت را محدود کند^(۱۳).

سخن سعدی در این باره چنین است:

خداوند فرمان ورای و شکوه ز غوغای مردم نگردد ستوه
سر پر غرور از تحمل تهی حرامش بود تاج شاهنشهی (۴۱-۴۴۰)

انتقاد

انتقاد نیز از مسایلی است که در مدیریت نقش به سزایی دارد، زیرا انسان در تعامل با دیگران می‌تواند از عیبها و کاستی‌های خود آگاهی پیدا کند. در اسلام به این موضوع توجه فراوان شده است. از امام صادق (ع) نقل است که فرمود «بهترین دوست من کسی است که عیب مرا به من هدیه کند»^(۱۴) و این که در حدیث آمده است «مؤمن برای مؤمن به منزله آینه است» دلیلی است بر اهمیت این موضوع.

در هر حال، اگر کسی نمی‌تواند از عیبهای خویش آگاهی یابد و وظیفه دیگران است که به او تذکر دهند. این وظیفه دوستان واقعی است. در متون ادب فارسی به این

موضوع توجه بسیاری شده است، چنان که سعدی می‌گوید:

از صحبت دوستی برنجم
 عیبم هنر و کمال بیند
 کاخلاق بدم حسن نماید
 کو دشمن شوخ چشم ناپاک
 خارم گل و یاسمن نماید
 تا عیب مرا به من نماید (گلستان، ص ۱۳۱)
 همچنین در بوستان می‌گوید:

به نزد من آن کس نکوخواه توست
 به گمراه گفتن، نکو می‌روی
 که گوید فلان خار در راه توست
 هر آن‌گه که عیبت نگویند پیش
 جنایی تمام است و جوری قوی
 مگو شهد شیرین شکر، فایق است
 هنر دانی از جاهلی عیب خویش
 کسی را که سقمونیا لایق است (۲۴-۹۲۱)
 معمولاً مدیران، مانند دیگران از آشکارکنندگان عیوب و منتقدین چندان دل خوشی
 ندارند.^(۱۵) در حالی که ستایش دیگران از خود را که معمولاً سخنان گوینده با اعتقاد مدیر
 مطابقت دارد، می‌پسندد. بنابراین، بیان ویژگی‌های ارزشمند هر کس زودتر مورد قبول و
 توافق خودش قرار می‌گیرد. اما حقیقت این است که به گفته سعدی «متکلم را تا کسی
 عیب نگیرد، سخنش صلاح نپذیرد». بنابراین، هر کس قصد رشد و تعالی دارد، باید از
 منتقدین و بیان‌کنندگان عیب‌ها و نقص‌های خویش به گرمی استقبال نماید و آن را مانند
 داروی تلخی برای دفع مرض بداند. سخن سعدی در این باره بسیار ارزشمند است.
 نصیحت که خالی بود از غرض
 چو داروی تلخ است دفع مرض (۷۶۱)
 یا این که:

چه خوش گفتمت یک روز دارو فروش
 البتّه همیشه انتقاد از سوی دوستان و موافقان انجام نمی‌گیرد و گاهی مخالفین در این
 کار موثرترند.

پسند آمد از عیبجوی خودم
 گر آنی که دشمنت گوید، مرنج
 که معلوم من کرد خوی بدم
 و گرنیستی، گو برو باد سنج (۲۴۳۹-۴۰)
 دیگر این که:

و بسال است دادن به رنجور قند
 ترش روی بسهتر کند سرزنش
 که داروی تلخش بود سودمند
 که یاران خوش طبع شیرین منش (۹۰۳-۴)

مدیریت تعارض

در این زمینه باید به موضوع "تعارض" (conflict) نیز توجه کرد. تعارض به معنی نبودن توافق و سازگاری کامل در موضوعی بین دو یا چند نفر است. مدیران معمولاً با تعارض نظر موافقی ندارند و از آن هراسانند. علت اصلی این موضوع نداشتن درک و اطلاع درستی از ماهیت و ویژگی‌های این موضوع است. در بحث‌های مدیریت دوناگرش متفاوت وجود دارد، یکی نگرش قدیم که معتقد بود می‌توان تعارض را به کل از میان برد و این را از وظایف مدیران می‌دانست، اما نگرش دیگر، یعنی دیدگاه جدید این است که وظیفه مدیران ایجاد تعادل و حفظ حد مناسبی برای این پدیده است. یکی از شرایطی که مدیران باید زمینه تعارض را فراهم کنند، زمانی است که گروهی از افراد چاپلوس و بله‌قربان‌گو (yes People) مدیر را احاطه کرده اند و پیوسته بانظر مدیران موافقت و آن را تایید می‌نمایند^(۱۶). در این حالت مدیر دچار خطا می‌شود و نمی‌تواند با در نظر گرفتن همه جوانب کار تصمیم درستی بگیرد. به همین سبب سعدی می‌گوید:

ستایش سرایان نه یار تواند نکوهش کنان دوستدار تواند (۹۱۲)

در بحث مدیریت تعارض به سه نکته اساسی باید توجه کرد:

- ۱- تعارض همیشه وجود دارد و حذف شدنی نیست.
 - ۲- همه انواع تعارض مطلوب و مفید نیستند.
 - ۳- هرجایی تعارض وجود ندارد، دلیل بر مدیریت صحیح نیست.
- سعدی در گلستان هشدار می‌دهد که مدیران باید متوجه افراد چاپلوس و ریاکار باشند تا موافقت ظاهری آنها، موجب فریبشان نشود.
- «فریب دشمن مخور و غرور مداح مخر که این دام زرق نهاده است و آن دامن طمع گشاده، احمق را ستایش خوش آید، چون لاشه که در کعبش دمی فربه نماید.»
- الا تا نشنوی مدح سخنگوی که اندک مایه نفعی از تو دارد
دو صد چندان عیوبت بر شمارد (گلستان، ص ۱۷۵)
- یا این که:

مشو غرّه بر حسن گفتار خویش به تحسین نادان و پندار خویش (گلستان، ص ۱۷۵)

اصل برنامه ریزی

یکی دیگر از اصول مهمّ در مدیریت، اصل برنامه ریزی است که مهمترین وظیفه مدیران به شمار می آید، در حالی که سایر وظایف مثل سازماندهی، هدایت و نظارت به منظور رسیدن به هدف هایی است که در فرایند برنامه ریزی تعیین می شود. برنامه ریزی جایگاه واقعی سازمان را مشخص می کند، بنابراین، تحقق اهداف سازمان نیازمند برنامه ریزی درست به منظور استفاده از همه امکانات است. برنامه ریزی پلی مابین جایگاه فعلی و جایگاه واقعی که قصد رسیدن به آن را داریم، برقرار می کند. این اصل به مدیران یادآوری می کند پیش از این که فعالیت جسمانی آغاز شود، باید کوشش فکری انجام گیرد. این مطلب نیز از دیدگاه سعدی پنهان نبوده است.

نباید سخن گفت ناساخته نشاید بریدن نینداخته
تأمل کنان در خطا و صواب به از ژاژخایان حاضر جواب (۹۱-۲۸۹۰)

همچنین می گوید:

به تندی سبک دست بردن به تیغ به دندان برد پشت دریغ (گلستان، ص ۱۴۷)
اینها همه از موضوع اول «اندیشه» سپس «عمل» حکایت می کند، چنانکه در گلستان می گوید:

«...وقتی جمعی در فضیلت بزرجمهر سخن می گفتند و به آخر جز این عیبش ندانستند که در سخن گفتن بطی است، یعنی درنگ بسیار می کند و مستمع را بسی منتظر می باید بود تا وی تقریر سخنی کند. بزرجمهر بشنید و گفت: اندیشه کردن که چه گویم به از پیشمانی خوردن که چرا گفتم.»

سخندان پرورده پیرکهن بیندیشد آنکه بگوید سخن
مزن بی تأمل به گفتاردم نکوگو و گگردیرگویی چه غم
بیندیش وانگه برآورنفس وز آن پیش بس کن که گویند بس
به نطق آدمی بهتر است از دواب دواب از تو به گر نگویی صواب (گلستان، ص ۵۶)

سخت کوشی و پشتکار

سخت کوشی و پشتکار نیز از مواردی است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. در ورای هر ابداع مهمی انسانی نهفته است که با تمام توان، در راه رسیدن به آن هدف

کوشش کرده است. تفاوت انسان موفق و ناموفق در سخت کوشی و پشتکار آنان است. موفقیت یک امر اتفاقی نیست. افرادی که در زمینه‌های گوناگون موفق شده‌اند، لزوماً افرادی باهوش‌تر از دیگران نبوده‌اند، بلکه پشتکار آنان موفقیت آنان را به همراه داشته است. این موضوع در بوستان سعدی با داستان زیر بیان شده است:

یکی در نشابور دانی چه گفت	چو فرزندش از فرض خفتن بخت
توقع مدار ای پسرگر کسی	که بی سعی هرگز به منزل رسی
سمیلان چو می برنگیرد قدم	وجودی است بی منفعت چون عدم
طمع دار سود و بترس از زیان	که بی بهره باشند فارغ زیان (۷۸-۱۷۷۵)

مخاطره‌پذیری هوشمندانه

از دیگر مباحث مطرح در مدیریت «مخاطره هوشمندانه» است، مطالعات نشان می‌دهد که مدیران مخاطره‌پذیر نسبت به مدیرانی که خواهان امنیت هستند، موفق‌ترند، زیرا این گروه دوم اغلب عملکرد نامطلوبی دارند، اما دارندگان عملکرد مطلوب تمایل بسیاری به موفقیت دارند، به همین سبب مخاطره‌پذیرند. البته هدف اساسی مخاطره‌پذیری این است که انسانها و سازمان‌های بهتر و موفق‌تری داشته باشیم، نه این که افرادی خودسر و بی پروا. بنابراین، مخاطره حتماً باید همراه با دقت و هوشیاری باشد. مخاطره اصول و شرایطی دارد که حتماً باید رعایت گردد وگرنه این مخاطره هوشمندانه نیست. سعدی مورد دوم، یعنی بی پروایی و غیرهوشمندانه عمل کردن را گوشزد می‌کند و ضمن بیان «حکایت کرکس و زغن» می‌گوید کرکس به سبب این که دست به مخاطره غیرهوشمندانه زد، به دام افتاد. و سرانجام نتیجه می‌گیرد که:

در آبی که پیدا نگردد کنار غرور شناور نیاید به کار (۲۶۳۳)

البته باید دانست که مخاطره هوشمندانه هم ممکن است باشکست موجه شود، اما پیروز شدن بر یأس و ناامیدی لازمه موفقیت است و مدیر موفق کسی است که افراد خویش را به تجربه کردن بدون ترس از شکست ترغیب نماید. و باید دانست که:

نه آستن دُر بود هر صدف نه هر بار شاطر زند بر هدف (۲۶۳۸)

و این راه غلبه بر یأس و ناامیدی است.

انتظار حداکثر کار از زیردستان

یکی دیگر از مواردی که در مدیریت مطرح است، انتظار حداکثر کار از زیردستان است که صاحب نظران اعتقاد دارند این انتظار نتیجه مطلوبی دارد، یعنی احتمال این که زیردستان به انتظار مدیر توجه نمایند، بسیار است. برعکس این موضوع نیز صادق است. داگلاس مک کریگور^۱ این پدیده را پیش بینی خود واقعیت پذیر^۲ نامیده است. (۱۷) روانشناسان اجتماعی نیز به این موضوع توجه کرده و آن را اثر پیگمالیون^۳ نام نهاده اند. (۱۸) بنابراین، باید توجه داشت که اگر مدیران زیردستان را ضعیف بیندارند، نتیجه آن عملکرد ضعیف آنان خواهد بود و اگر آنان را قوی جلوه دهند، به احتمال فراوان عملکرد آنان بالا خواهد بود. سعدی این موضوع را بدین گونه بیان می کند.

کسی به دیده انکار اگر نگاه کند نشان صورت یوسف دهد به ناخوبی
و گر به چشم ارادت نگه کنی در دیو فرشته ایت نماید به چشم کروی (گلستان، ص ۱۳۳)

خطای هاله‌ای

خطای هاله‌ای (Halo) نیز در مدیریت امروز مورد بحث و بررسی قرار می گیرد و آن بدین گونه است که هرگاه شخص علاقه فراوانی به یک ویژگی داشته باشد، توانایی ارزیابی منصفانه و درست را از دست می دهد. (۱۹) یکی از ضرورت های مشورت نیز رهایی از گرفتار شدن به خطای هاله‌ای است. زیرا نظر مشاور به سبب بیرون بودن از فضای موضوع مورد مشورت، پاک و خالص است، در حالی که ممکن است نظر مشورت خواهنده از تمایل به موضوع، عاری نباشد. به همین سبب، یکی از موانع شناخت را عشق و دوستی می دانند. سعدی این موضوع را در داستانی بیان می کند که معلمی به یکی از متعلمین خود نظری داشت و توجهش به او بیش از دیگر شاگردان بود.

باری پسرگفت: چنان که در آداب درس من نظری می فرمایی، در آداب نفسم
همچنین تأمل فرمای تا اگر در اخلاق من ناپسندی بینی که مرا آن پسند همی نماید،

1_ Douglas McGregor

2_ Self-Fulfilling Prophecy

3_ Pygmalion Effect

برآتم اطلاع فرمایی تا به تبدیل آن سعی کنم. گفت: ای پسر این سخن از دیگری پرس که آن نظر که مرا با توست، جز هنر نمی بینم.

چشم بداندیش که برکنده باد عیب نماید هنرش در نظر
 و هر هنری داری و هفتاد عیب دوست نبیند به جز آن یک هنر (گلستان، ص ۶-۱۳۵)
 در بوستان نیز می گوید:

ز دشمن شنو سیرت خود که دوست هر آنچه از تو آید به چشمش نکوست (۹۰۲)
همرنگی گروهی

همرنگی گروهی نیز از مباحثی است که امروزه در مدیریت مورد توجه قرار دارد، زیرا انسان همواره در حالتی پرتنش بین ارزشهای مربوط به فردیت و ارزشهای مربوط به هم‌رنگی با گروه^۱ به سر می برد و تحت تأثیر این دوگانگی اجتناب ناپذیر قرار دارد. پیروی از خویشتن گرایی، شخصیت استقلال طلب انسان را ارضا می کند و تبعیت از گروه به انسان امنیت روانی می دهد و تأیید جمعی می بخشد. در این زمینه که انسان کدام راه را انتخاب کند، دیدگاه‌ها متفاوت است. به نظر می رسد سعدی هم‌رنگی را امر مطلوبی نمی داند.

بگوی آنچه دانی سخن سودمند و گرهیچکس رانیاید پسند (۳۱۱۳)
 البته این موضوع به نوع هنجارهای موجود در گروه نیز بستگی دارد.

رازداری و حفظ اطلاعات محرمانه

موضوع دیگری که در مدیریت قابل بحث و بررسی است و از دیدگاه سعدی نیز پنهان نمانده است، رازداری و حفظ اطلاعات محرمانه است. زیرا اگر این اطلاعات را بیش از یک نفر بداند، دیگر رازی در کار نیست، در این صورت باید اطلاعات را منتشر کرد.

جواهر به گنجینه داران سپار ولی راز را خویشتن پاس دار
 سخن تانگویی بر او دست هست چو گفته شود، یابد او بر تو دست (۷-۲۹۰۶)
 همچنین در جای دیگری می گوید:

دل است ای خردمند زندان راز چوگفتی نیاید به زنجیرباز (۳۷۳)
یا این که:

منه در میان راز با هر کسی که جاسوس هم کاسه دیدم بسی (۱۱۱۵)
هرگاه چندین نفر به اطلاعات محرمانه دست یابند، باید مراقب باشید «راز» را فقط
در آخرین لحظه‌ای که فردی از آنان می‌کوشد با افشای آن به شما ضربه بزند، منتشر کنید.
نظر سعدی در این باره چنین است:

ضمیر دل خویش منمای زود که هرگه که خواهی، توانی نمود
ولیکن چو پیدا شود راز مرد به کوشش نشاید نهران باز کرد (۳۳-۳۲۳۲)

رفتارسیاسی

گاهی رفتارهای متضاد، یا به تعبیری رفتارسیاسی، برای مدیران ضروری می‌نماید.
اما این کار باید در سازمانهای مختلف و به وسیله افراد متفاوت انجام گیرد، به گونه‌ای که
این افراد از کار همدیگر خبر نداشته باشند. ضرورت این موضوع نیز در شعر سعدی مورد
توجه قرار گرفته است.

چو شمشیر پیکار برداشتی ننگه دار پنهان ره آشتی
که لشکرکشوفان مغفر شکاف نهران صلح جستند و پیدا مصاف (۹۰-۱۰۸۹)

قدرت شخص و قدرت پست و مقام

یکی دیگر از ویژگیهای مدیران آن است که اعمال قدرت می‌کنند. قدرت عبارت از
توانایی نفوذ بر زیردستان. آمیتای اتزیونی^۱ به دو نوع قدرت معتقد است، یکی قدرت
شخصی، دیگر قدرت پست و مقام. قدرت شخصی، مربوط به شخصیت فرد است و
احترام به وی به سبب احساس خوبی است که نسبت به وی دارند، اما قدرت پست و
مقام حدی است که در آن پاداشها یا مجازاتهایی از طرف مدیرانجام می‌گیرد.^(۲۰) اتزیونی
معتقد است بهترین وضعیت برای مدیر زمانی است که از هر دو قدرت برخوردار باشد.
به عبارت دیگر، مدیر باید به گونه‌ای رفتار کند که زیردستان در عین حالی که به او عشق
می‌ورزند، از وی بیمناک باشند. انعکاس این موضوع در گلستان سعدی چنین است.

خشم بیش از حد گرفتن وحشت آرد و لطف بی وقت هیبت ببرد، نه چندان درشتی کن که از تو سیرگردند و نه چندان نرمی که بر تو دلیرشوند.

درشتی و نرمی به هم در به است چو فاصد که جراح و مرهم نه است
 درشتی نگیرد خردمند پیش نه سستی که نازل کند قدر خویش
 نه مر خویشان را فزونی نهد نه یکباره تن در مذلت دهد (گلستان- ص ۱۷۳)
 همچنین می‌گوید:

جوانی با پدر گفت ای خردمند مرا تعلیم ده پیرانه یک پند
 بگفتا نیکمردی کن نه چندان که گردد چیره گرگ تیز دندان (گلستان- ص ۱۷۳)
 و در بوستان چنین آمده است:

به فرمانبران بر شه دادگر پدر وار خشم آورد بر پسر
 گهش می‌زند تا شود دردناک گهی می‌کند آبش از دیده پاک
 چو نرمی کنی خصم گردد دلیر و گر خشم‌گیری شوند از تو سیر (۲- ۲۹۰)
 معمولاً قدرت پست و مقام با دوام تراز قدرت شخصی است، قدرت شخصی دیر حاصل می‌شود، ولی ممکن است زود از میان برود. سعدی می‌گوید: «دوستی را که به عمری فراچنگ آرند، نشاید که به یک دم بیازارند»

سنگی به چند سال شود لعل پاره‌ای زنهار تا به یک نفسش نشکنی به سنگ
 (گلستان- ص ۱۸۰)

یا این که :

بسا نام نیکوی پنجاه سال که یک نام زشتش کند پایمال (۴۵۷)

تعدیل و شکل دادن به رفتار زیردستان

تعدیل و شکل دادن به رفتار، از دیگر مباحث مهمی است که در مدیریت مطرح است. صاحب نظران علوم رفتاری برای تعدیل و شکل دادن به رفتار، روش‌های مختلفی، مثل تقویت مثبت، تقویت منفی، تنبیه و خاموش سازی، را به کار می‌گیرند.^(۲۱) هر آنچه قوت پاسخ (واکنش) را افزایش دهد و باعث تکرار آن شود تقویت^۱ نام دارد.

تقویت اعم از مثبت یا منفی رفتار را قوت می‌بخشد و احتمال تکرار آن را زیاد می‌کند. تقویت مثبت با ارائه پیامدهای مطلوب، احتمال تکرار رفتار را افزایش می‌دهد. در حالی که تقویت منفی به فرد می‌آموزد به طریقی رفتار نماید که از پیامدهای ناخوشایند دور شود. سعدی در مورد تقویت مثبت می‌گوید:

دلاور که باری تهوّر نمود بیاید به مقدارش اندر فزود (۱۰۴۳)

قدردانی از کارکنان مهمترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند در راه شکل دادن به رفتار مطلوب انجام دهد. در مقابل آن تنبیه^۱ یعنی فراهم کردن وضعی ناخوشایند است، برای برخی از کارکنان که به منظور حذف یک رفتار نامطلوب صورت می‌گیرد. مدیران باید بتوانند به موقع از تنبیه استفاده نمایند و از تهدیدهای بدون عمل پرهیز کنند.

کسی با بدان نیکویی چون کند بدان را تحمل، بد افزون کند (۱۶۰۳)

هرگاه زیردستان دریابند که مدیر نمی‌تواند آنان را تنبیه کند یا از عهده این کار بر نمی‌آید، از دستور او سرپیچی می‌نمایند. بنابراین، تنبیه امری ضروری است، اما باید در این کار جانب انصاف را رعایت کرد.

یکی را که معزول کردی ز جاه چو چندی برآید ببخشش گناه (۳۸۷)

به کارگیری تنبیه باید با دقت کامل انجام گیرد، زیرا پیش بینی عکس العمل رفتار فردی که تنبیه شده، دشوار است.

چو خشم آیدت برگناه کسی تأمل کنش در عقوبت بسی (۳۸۰)

که سهل است لعل بدخشان شکست شکسته نشاید دگر بار بست (۳۰۲)

نکته دیگر در مورد تنبیه این است که مدیر نباید بر اساس گفته دیگران از ابزار تنبیه استفاده نماید. بلکه ملاحظه کارنامه مطلوب برای رسیدن به یقین لازم است. سعدی در این باره در داستانی از وزیر سخنی می‌گوید که دیگران از او نزد شاه سعایت می‌کردند و شاه برای تنبیه او با خود فکر کرد و چنین گفت:

از او تا هنرها یقینت نشد در ایوان شاهی قرینت نشد
 کنون تایقینت نگردد گناه به گفتار دشمن گزندش مخواه (۳۷۰-۷۱)
 خاموش سازی^۱، به معنی خودداری از پاسخ به رفتار نامطلوب به منظور حذف آن رفتار، نیز در مدیریت قابل بررسی است. برای این کار باید مدت زمان استمرار رفتار نامطلوب مشخص گردد، اگر رفتار جدید باشد، خاموش سازی ممکن است مؤثر واقع شود، اما اگر رفتار نامطلوب مدتی طولانی ادامه داشته باشد، استفاده از نوعی تنبیه مناسب تر می نماید. زیرا هر قدر یک رفتار بیشتر تکرار شده باشد، تغییر آن به مراتب مشکل تر خواهد بود.^(۲۲) سعدی به این موضوع نیز توجه کرده و آن را به زیبایی بیان نموده است.

گر آید گنهکاری اندر پناه نه شرط است کشتن به اول گناه
 چو باری بگفتند و نشنید پسند دگر گوش مالش به زندان و بسند
 و گر پسند و بندش نیاید به کار درختی خبیث است بیخش برآر (۳۰۵-۷)

نتیجه گیری:

متون ادب فارسی مجموعه گرانبهایی است که پاسخگوی بسیاری از نیازهای انسان در زمینه های اجتماعی، اخلاقی، سیاسی و غیره است. بررسی این موضوعات که در حقیقت پژوهشهای بین رشته ای است، حداقل نیازمند دو تخصص است که همکاری پژوهشگران رشته های مختلف، مخصوصاً در رشته های علوم انسانی، می تواند این مسایل را به صورت دقیق مورد بررسی قرار دهد.

یکی از شاخه های این علوم، مدیریت است که جامعه امروزی سخت به آن نیازمند است. موضوع مهم این است که بسیاری از نظریه های دانشمندان غربی در این باره در اندیشه های بزرگان ادب فارسی در سده های گذشته مطرح شده است. سعدی از جمله شاعرانی است که درباره آیین اداره مملکت، دیدگاه های خویش را با زبان زیبای شاعرانه خود بیان کرده و آیندگان را از آن بهره مند نموده است. بررسی دقیق و همه جانبه این آثار می تواند راهگشای بسیاری از گرفتاری های اجتماعی و فرهنگی و غیره

شود و نشان دهد که بسیاری از نظریه‌های مطرح شده در این علوم، پیش از آن به وسیله دانشمندان ایرانی، آرایه گردیده و این غنای فرهنگی ما را روشن‌تر می‌سازد.

یادداشتها:

۱- حکمت عملی شامل سه موضوع اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن می شود، برای تفصیل موضوع به لغت نامه دهخدا، زیر عنوان «حکمت» مراجعه شود. سیاست مدن خودبه دو قسم است، یکی آن که مربوط به اداره امور جامعه و شهرها است که به سیاست نام می گیرد و دیگری آن که مربوط به شرایع آسمانی و احکام الهی و دستورهای انبیا و اولیا است که «علم نوامیس» نام گرفته است.

۲- در این مقاله از بوستان، و گلستان سعدی، تصحیح دکتر غلامحسین یوسفی استفاده شده است و شماره سمت راست شماره بیت آن در بوستان است.

- سعدی، مصلح الدین، بوستان، تصحیح غلامحسین یوسفی، تهران، انتشارات خوارزمی، چاپ چهارم، سال ۱۳۷۲.

- سعدی، مصلح الدین، گلستان، تصحیح غلامحسین یوسفی، تهران، انتشارات خوارزمی، چاپ دوم، سال ۱۳۶۹.

3_ Koontz,H and H. wehrich,Management ,McGraw-Hill, Tenth Edition,1993.P.12.

4_ Johnson,E.P. Herser and Blanchard , Management, of Organizational Behavior,Prentice-Hall,Seventh Edition , 1996.P.38.

5_ Byars.R,Management,McGraw-Hill,Eighth Edition,1997.P.26.

6_ Good man.s. and.et.ai,management, west Publishing, scond Edition,1998.P.55.

7_ Robbins.S and M. Cultar,Management, Prentice-Hal,Fifth Edition,1996.P.43.

8_ Robbins.S,Managing Today, Prentice-Hall, Frist Edition,1997.P.370.

9_ Daft. R, Organization Theory and Design, west Publishing company, Third Edition,1989.P.505.

10_ Robbins.S,Managing Today, Prentice-Hall,Frist Edition,1997.P.450.

11_ Baron. R, and J.Greenberg,Bhavior In Organizations,Allyn and Bacon, Third Edition,-1990.P.334.

12_ Johnson, Herser and Blanchard.P.168.

13_ Robbins.S.and M Coultar.P.P(445-447).

١٤- أَحَبُّ إِخْوَانِي مَنْ أَهْدَى إِلَيَّ عَيْوَبِي .

- 15_ Free,D, The Skills of Managment,Routledge, Third Edition,1991.P.360.
- 16- Robbins. S,Managing Today.P.490.
- 17_ Byars. P.295.
- 18_ Lippa.R, Introduction to social Psychology, wads worth, First Edition,1990.P.209.
- 19_ Baron,P.131..
- 20_ Johnson.et.al.P.P(231-232).
- 21_ Luthans. F, Organizational Behavior, McGraw-Hill,Sixth Edition,1992.P.216.
- 22_ Johnson,et.al.P.290.