آموزه‌های حکمت مدیریتی در اندیشه سعدی مبتنی بر باب اول گلستان

علی ریاحی نبی[1]، وجه‌الله قربانی‌زاده[2]، بهروز رضایی‌منش[3] و سیدمهدی طباطبایی[4]

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۷/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۵

چکیده

ادبیات کهن فارسی، مملو از حکمت‌های مدیریتی می‌باشد که متأسفانه قرن‌ها مغفول مانده است. هدف این پژوهش شناخت مضامینِ باب اول گلستان سعدی، در زمینه حکمت‌های مدیریتی است تا نشان داده شود که چه مقدار از این آموزه‌ها فقط در این یک باب وجود دارد. جامعه این پژوهش، کلیت باب اول گلستان است. در این پژوهش که از نوع کیفی است، از روش توصیفی - تحلیلی و مبتنی بر تحلیل مضمون همهٔ متن استفاده شده است. در نتیجه پارادایم این تحقیق، تفسیری - هرمنوتیکی بوده و جنبه اکتشافی دارد. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی - تحلیلی می‌باشد. راهبرد این پژوهش، کتابخانه‌ای است. این پژوهش براساس رویکرد لینکلن و گوبا، روایی‌سازی در بخش کیفی، به این صورت مورد بررسی قرار گرفته است که محقق با کمک یک گروه سه نفره، پس از پیدا کردن اولیه و نهایی مفاهیم و طبقه‌بندی آنها، مجدداً

۱- دانشجوی دکترای مدیریت تطبیقی و توسعه، دانشگاه علامه طباطبایی، ایران. aliriahinabi@gmail.com
تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۷/۳۰

۲- استاد دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، ایران - دکترای مدیریت سیستم‌ها.
vghorbanizadeh@gmail.com

۳- دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، ایران - دکترای مدیریت دولتی.
rezaeemanesh@gmail.com

۴- دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، ایران - دکترای زبان و ادبیات فارسی.
m-tabatabaei@sbu.ac.ir

محتوا، طبقه‌بندی و کدگذاری را بازبینی نموده که در این راه، دیدگاه چندین نفر از متخصصان حوزه مدیریت و ادبیات را نیز همراه داشته است. در نهایت ۶۷۱ مضمون در زمینه حکمت مدیریتی شناسایی شد که در یازده گروه اصلی طبقه‌بندی گردید و فراوانی هر کدام مشخص شد. در بخش نهایی نیز نمونه‌هایی از این حکمت‌ها بیان و به اجمال توضیح داده شده است. در بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری، به خوبی معلوم می‌شود که این ادعای محقق در مغفول ماندن این آموزه‌ها در ادبیات کهن فارسی تا چه اندازه درست است و چرا باید به آن توجه کرد.

واژه‌های اصلی: حکمت، خرد، حکمت مدیریتی، گلستان سعدی، باب اول گلستان.

۱- مقدمه

با پیشرفت چشم‌گیر دانش مدیریت و روی کار آمدن مدیران متخصص، انتظار می‌رفت بسیاری از معضلات سازمان‌ها و جوامع به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش یابد، اما نَه تنها چنین نشد، بلکه در جوامع پیچیده‌تر امروزی، معضلات و مشکلاتی به مراتب بیشتر و مهم‌تر جلوه کرد. نگارنده بر این باور است که راه‌حل این مشکلات در مراجعه به مرتبه بالاتر دانش، یعنی حکمت و تصمیمات حکیمانه مدیران است. شاهد این ادعا، تلاش سازمان‌ها برای در اختیار گرفتن مدیرانی است که توانایی دارند تا با تصمیمات حکیمانه خود، راهگشای این دست مشکلات و معضلات بوده و مشکلات پیش روی سازمان را برطرف کنند... (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۹۸).

از طرف دیگر همگان می‌دانند که بهره‌برداری از فرهنگ بومی هر جامعه برای حل مشکلات آن جامعه، در اولویت قرار دارد و با عنایت به اینکه فرهنگ و ادب پارسی مملو از آموزه‌های حکمی مدیریتی است، بر آن شدیم تا حکمت مدیریتی را در یکی از آثار بی‌نظیر سعدی یعنی گلستان، شناسایی و گزارشی از آن ارائه کنیم. لازم به ذکر است که هر چند آموزه‌های حکمی در آثار ادبی گذشتگان ما بسیار زیاد است، اما شاید به جرأت بتوان گفت، سعدی و گلستان او، یکی از قله‌های سر بر آسمان کشیده در این زمینه است.

در هرم DIKW، بعد از داده[1]، اطلاعات[2] و دانش[3]، wisdom قرار گرفته است که در اینجا، می‌توان معادل فارسی آن را خرد، خردمندی و فرزانگی و معادل عربی رایج آن را حکمت دانست که البته مانند بسیاری از کلمات عربی، در ادبیات فارسی هم کاربرد جدی دارد.

هر چند نتیجه سالها تلاش و پی‌گیری صاحب‌نظران، منجر به ارائه تعاریف، مدل‌ها، فرایندها، پارامترها، سیستم‌ها و استراتژی‌هایی برای دانش شده است، اما کار کمتری بر روی wisdom انجام شده است و این در حالی است که این مفهوم از اهمیت بیشتری برخوردار است. این اهمیت در چند موضوع دیده می‌شود.

1- Data 2- Information 3- Knowledge

۱- wisdom در مرتبه‌ای بالاتر از دانش قرار دارد.
۲- با پارادایم‌های جدید مدیریت دولتی، مانند خدمات دولتی نوین (NPS)، حکم‌رانی خوب و همکارانه، همین‌طور توسعه پایدار و انسانی، هم‌راستایی جدی دارد.
۳- منابع و فرهنگ شرقی و نیز ادیان و آیین‌های مردم این سرزمین‌ها، اعم از ایران، هند، چین و ... مملو از مطالب مفصل درباره حکمت بوده و بعید نیست به کمک آنها و نیز استفاده از نظریات پژوهشگران غربی، بتوان تعریف، مدل، فرایند، پارامتر، سیستم و استراتژی‌هایی نیز برای آن درنظر گرفت.

حکمت[1] در گفتمان مسلط که در شیوه‌های مدیریتی امروزی وجود دارد، به طور محدود مورد بحث و درک قرار گرفته است و گفتمان مدیریتی مدرن تا حد زیادی محصول یک گفتمان مسلط است که با ایدئولوژی‌های نئولیبرالیسم، از جمله مدیریت‌گرایی عقلانی و علوم پوزیتیویستی که تقلیل‌گرایی روش‌شناختی را در خود جای داده است، مشخص می‌شود. این گفتمان، تکنوکراتیک نامیده می‌شود و استدلال می‌شود که روش علمی منطقی و دانش فنی را در حل مسائل مدیریتی تمیز می‌دهد (مک کنا و رنی[2]، ۲۰۰۵). لذا بدون آگاهی و ادراک از حکمت مدیریتی، به زودی در یک چرخه فناوری غوطه‌ور خواهیم شد که در آن ماشین‌ها به جای انسان‌ها تصمیم‌گیری کرده و طبیعتاً جنبه‌های انسانی کم‌تر مورد توجه خواهند بود و تعارض‌ها و تضادهای اجتناب‌ناپذیری پیش رو خواهد بود. لذا لازم است خود را برای شروع یک چرخه مدیریت جدید آماده کنیم تا در آن بتوان ارزش دانش را به سمت منفعت عمومی یا به تعبیر بهتر خیر عمومی، هدایت کرد. به تعبیر بایگت[3] (۲۰۰۷) باید از دانش برای بهبود دنیا استفاده کرد و نه تسلط بر آن و علم و فضیلت باید ما را به عصر حکمت رهسپار نماید. به عبارت دیگر باید از عصر دانش و تکنولوژی پا را فراتر گذاشته و به عصر حکمت وارد شویم.

هر چند مدیریت در جامعه ایران، کم‌تر از جوامع پیشرفته دانشی شده است، اما از آنچه گفته شد، استثنا نیست و باید به سمت حکمت در مدیریت حرکت کند و با وجود آموزه‌های کهن و بومی در زمینه حکمت و حکمت مدیریتی، چه بسا بتواند در این زمینه جزو پیشتازان باشد.

دلایل متعددی وجود دارد که چرا درک «حکمت» سودمند است. حکمت تأثیر بسزایی بر موفقیت و تأثیر در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. ثانیاً، درک ما از دانش و مدیریت دانش با زمینه‌سازی آن نه تنها نسبت به مفاهیم «اساسی‌تر» داده‌ها و اطلاعات، بلکه نسبت به ماهیت «پیچیده‌تر و انتزاعی‌تر» حکمت نیز افزایش می‌یابد. بوال و هویجبرگ[4] (۲۰۰۱) با تأمل در پیامدهای پیچیدگی و تغییر برای رهبری استراتژیک، حکمت مدیریتی را به عنوان مؤلفه کلیدی رهبری استراتژیک شناسایی کردند.

1- wisdom
2- McKenna & Rooney
3- Baiget
4- Boal & Hooijberg

همان‌طور که پیش از این هم اشاره شد، ادبیات ایران از دیرباز تا کنون مملو از آموزه‌های حکمی در زمینه فردی و سازمانی، از جمله مدیریت و به خصوص مدیریت دولتی است. بعضی از این آثار مانند قابوس‌نامه و سیاست‌نامه صراحتاً با همین هدف تنظیم شده و بعضی آثار مانند شاهنامه فردوسی، هر چند ممکن است به ظاهر چنین به نظر نرسند، اما پر از آموزه‌های حکمی هستند. سعدی نیز هر چند در همه آثارش، کمابیش به این موضوع پرداخته است، اما در دو اثر سترگ خود، یعنی گلستان و بوستان تمرکز ویژه‌ای بر این امور داشته است که متأسفانه کمتر مورد توجه قرار گرفته و این در حالی است که آموزه‌های او به جهت اینکه در فضای فرهنگی حاکم بر ایران تنظیم شده است، می‌تواند درک بهتر و همدلی بیشتری برای ما ایرانیان و فارسی‌زبانان داشته باشد. لذا این پژوهش بر آن است تا به سؤال ذیل پاسخ دهد:

- مؤلفه‌های حکمت مدیریتی در اندیشه سعدی مبتنی بر مضامین حکایت‌های باب اول گلستان چیست؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

راسل ایکاف[1] اولین کسی است که در حوزه مدیریت، سلسله مراتب DIKW[2] را در سال ۱۹۸۹ در مقاله‌ای با عنوان «از داده تا حکمت»، بدون آنکه منبعی برای آن ارائه کند، مطرح کرد (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷: ۱۳۴). البته او، بین دانش و حکمت، موردی را تحت عنوان «فهمیدن» آورده و بدین صورت توضیح داده است که فهمیدن عبارت است از ترکیب تحلیلی و شناختی و ایجاد دانش جدید از دانش موجود (همان: ۱۳۵).

در هرم DIKW، بعد از داده[3]، اطلاعات[4] و دانش[5]، wisdom قرار گرفته است که در اینجا می‌توان معادل فارسی آن را خرد، خردمندی و فرزانگی و معادل عربی رایج آن را حکمت دانست که البته مانند بسیاری از کلمات عربی، در ادبیات فارسی هم کاربرد جدی دارد. اگر داده را روی‌داده‌های محض و خام، بدون ارتباط با دیگر چیزها (همان: ۱۳۷) تعریف کنیم، می‌توانیم اطلاعات را، فهم ارتباط بین داده‌ها و تا حدودی رابطه علت و معلولی بدانیم (همان: ۱۳۸). دانش نیز عبارت است از درک روشن از این اطلاعات و الگوهای مرتبط با آن (همان) که موجب کاربردی شدن داده و اطلاعات می‌شود. به همین جهت هر چند داده و اطلاعات، پایه و زیربنای دانش هستند و دانش بدون آنها شکل نمی‌گیرد، اما عملاً داده و اطلاعات ابتر بوده و بدون دانش ارزش عملی خاصی ندارند. اما wisdom که آن را حکمت نامیدیم، شامل دلایل و پیامدهای الگوی زیربنایی است (همان) که در مرحله بالاتری از دانش قرار دارد و معمولاً دانش، به علاوه اخلاقیات و ملاحظات اجتماعی تعریف می‌شود،

1- Russell Ackof
2- مخفف Data، Information، Knowledge و wisdom
3- Data
4- Information
5- Knowledge

اما تعریف جامع و مانعِ جهان‌شمولی از آن ارائه نشده است، لذا ناچاریم روی تعریف این اصطلاح و به دنبال آن، حکمت مدیریتی کمی تمرکز کنیم.

هرم داده،اطلاعات،دانش،حکمت

حکمت: با توجه به اینکه حکمت در مرتبه بالاتری از دانش قرار دارد و در نتیجه سرمایه‌ای مهم‌تر و ماندگارتر است، اما به نظر می‌رسد غربی‌ها توافق کمتری بر سر تعریف آن دارند، در حالی که در آموزه‌های حکمی شرقی، تعریف مفهومی خوبی از آن ارائه شده است که اتفاقاً مورد استقبال اندیشمندان غربی هم بوده است.

از طرفی به گفته آردلت[1] (۲۰۱۱)، نوعی توافق جمعی بین محققان وجود دارد که حکمت «چند وجهی و چند بعدی» است و این جنبه‌ها و ابعاد مختلف متقابلاً یکدیگر را تقویت و پشتیبانی می‌کنند.

حکمت، مقوله‌ای است که همواره در طول تاریخ، حداقل از زمان ارسطو، یعنی حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح تا کنون، مورد توجه خاص اندیشمندان و خردمندان اقصی نقاط جهان بوده است. البته اگر ادعای شیخ سهروردی را بپذیریم که اندیشمندان یونانی را در حکمت، وام‌دار خزینه‌های پارسی می‌داند (سهروردی، ۱۳۸۵: ۳۱۷)، قدمتش را بسیار بیش از اینها می‌کند. او علاوه بر بزرگمهر، وزیر انوشیروان، جاماسف یا به تعبیر فردوسی، جاماسب[2] و برادرش فرشاوشتر[3] را که بنا بر داستان‌های اساطیری در عهد جاماسب کیانی می‌زیستند، جزء حکما می‌داند (همان: ۱۱)، یعنی عملاً تاریخ حکمت را به دوره اساطیری متصل می‌کند.

لذا در اینجا ضمن آنکه لازم است شناخت مناسبی از آن پیدا کنیم، باید به تعریف مناسبی هم از آن برسیم.

حکمت از ریشه حکم و در اصل به معنای منع است (مصطفوی، ۱۴۲۶: ج ۲، ۴۲۶) و به همین جهت به معنای قضاوت هم آمده است. إحکام به معنای اتقان و استواری است و حکیم کسی است که مانع از فساد باشد (قرشی بنایی، ۱۴۱۲: ج ۲، ۱۶۱).

برای درک مفهوم حکمت، مناسب است که آن را حداقل در چهار فرهنگ مرور کنیم. (۱) در

1– Ardelt, M
2– Jamasb
3– Ferashaoshtora

فرهنگ یونان و فلاسفه آن، (۲) در فرهنگ مسلمانان و فلاسفه آنها که متأثر از فرهنگ‌های شرقی مانند ایران و هند است، (۳) در فرهنگ فلاسفه غربی معاصر و (۴) در فرهنگ آیات قرآن و روایات معتبری که از اهل بیت علیه السلام به ما رسیده است.

با توجه به اینکه بررسی حکمت در آیات قرآن و روایات مکتب اهل بیت، بسیار مفصل است و با قید اعتبارسنجی روایات، کار جدی روی آن نشده و خود، مقاله یا حتی رساله و کتاب مستقلی می‌طلبد، از آن می‌گذریم و فقط به دو نکته اشاره می‌کنیم. اول اینکه توجه حکمت در لسان آیات و روایات معتبر، نظر جدی به هدف غایی انسان از منظر اسلام دارد که همانا تعالی دنیا به جهت سعادت اخروی می‌باشد. ثانیاً در کلیات، با آنچه فلاسفه مسلمان و حتی یونان به آن پرداخته‌اند، تشابه جدی دارد که ضمن تعریف مفهوم فرهنگ در بین فلاسفه مسلمان، به آن اشاره خواهیم کرد. این را هم تأکید کنم که تفاوت اصلی حکمت در فرهنگ اصیل دینی (آیات قرآن و روایات معتبر) با فرهنگ غربی، در هدف غایی آنها است. هدف غایی در فرهنگ اسلامی و به تبع آن فرهنگ فلاسفه مسلمان، تعالی دنیوی به جهت سعادت اخروی است، در حالی که در نگاه فلاسفه یونان و به طور کلی فلاسفه ماتریالیست، تعالی دنیوی و در نتیجه سعادت دنیوی است.

با توجه به این مقدمه، ما در اینجا حکمت را در سه فرهنگ دیگر، در حد وسع یک مقاله مرور خواهیم کرد. فقط ابتدا تذکر این نکته لازم است که در متون یونانی، فلسفه را معادل حکمت می‌دانستند (خراسانی، ۱۳۸۵: ۲۳).

حکمت در فرهنگ فلاسفه یونان: پیتاگراس[1]، که ما او را به نام فیثاغورث[2] می‌شناسیم، بعد از بیان مقدماتی حکیم را کسی می‌داند که تلاش خود را وقف شناخت ماهیت اشیاء می‌کند (همان: ۵۰). این تعریف تداعی‌گر حکمت نظری است به دنبال حقیقت موجودات و علم به هست و نیست‌ها است، در حالی که حکمت عملی به دنبال به‌کاربستن و بایدها و نبایدها می‌باشد.

سقراطیان: حکمت را فعالیت نظری منظم می‌دانند (همان: ۵۰) که تعریف کامل‌تری از تعریف فیثاغوث است، اما باز هم متمرکز بر حکمت نظری است.

اما وضعیت ارسطو[3] در تعریف حکمت متفاوت است. او بدون آنکه نام‌گذاری خاصی داشته باشد، در دو کتاب مهم خود، از دو نوع حکمت سخن می‌راند. در یکی از کتب خود آن را متافیزیک نامیده که بیشتر متوجه مباحث نظری بوده و این نوع از حکمت را به سه قسمت ریاضیات، طبیعیات و ما بعدُالطبیعه تقسیم می‌کند و به آن می‌پردازد (ارسطو، ۱۳۸۵: ۴۲۴-۴۲۱). طبیعیات معادل فیزیک[4] و ما بعد الطبیعه معادل متافیزیک[5] است. در حالی که در کتاب دیگر خود که به نام فرزندش، اخلاق نیکوماخوس[6] نامیده (لطفی، ۱۳۸۵: ۸)، متوجه امور عملی و اخلاقی است. در فصل اول و دوم این

1- Pythagoras
2- Pythagoras
3- Arastou
4- The physics
5- The metaphysics
6- Nicomachean Ethics

کتاب، به کلیت نیک‌بختی و فضائل (اخلاقی) پرداخته است و در سایر بخش‌های کتاب، فضائل اخلاقی مانند شجاعت، خویشتن‌داری، گشاده‌دستی، بزرگواری، بزرگ‌منشی، شکیبایی، درست‌کاری، نزاکت، عدل و انصاف و ...را مطرح می‌کند (همان: ۶) که مورد نظر این پژوهش است.

در نهضت ترجمه که از اواسط نیمه دوم هجری در سرزمین‌های اسلامی و با حمایت خلفای بنی‌عباس، از جمله هارون الرشید، مأمون عباسی و خلفای بعد از آنها پی‌گیری شد، این کتب در کنار بسیاری دیگر از کتب فلسفی یونانیان و هم‌چنین متون فرهنگ‌های شرقی مانند ایران و هند، به عربی ترجمه شد و به فرهنگ مسلمانان وارد شد.

ابن ندیم در فصل هفتم از کتاب خود به ترجمه و مترجمان کتاب‌های حکمت و فلسفه یونانی اشاره کرده است. (ابن ندیم، ۱۹۹۷: ۳۵۲).

با توجه به مطالب مطرح شده، مشخص می‌شود که حکمت در فرهنگ فلاسفه یونان، بدون اینکه نام‌گذاری شود، به دو بخش تقسیم شد. بخش اول به امور نظری توجه داشت و بخش دوم به امور عملی.

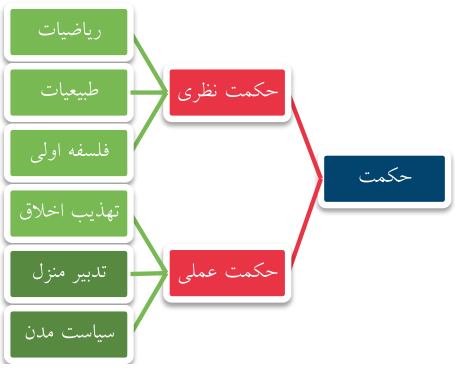
حکمت در فرهنگ فلاسفه مسلمان: فلاسفه مسلمان هم همان بحث‌های فلاسفه یونان را گرفتند، اما در آن توقف نکردند، بلکه حداقل سه کار روی آنها انجام دادند: (۱) تبیین بهتر مطالب قبلی، (۲) افزودن و گسترش آنها و (۳) اسلامیزه کردن آنها.

البته با توجه به اینکه مسلمان‌ها اعتقادات متنوع و بعضاً ضد و نقیضی داشتند، این مورد اخیر، یعنی اسلامیزه کردن را براساس باورهای خود انجام دادند، اما کلیت کارها شبیه هم بود. مثلاً مباحث الهیات اسلامی را از وجود خالق تا وحدانیت و صفات او، در ما بعدالطبیعه گنجاندند، به گونه‌ای که حتی عنوان ما بعدالطبیعه اندک اندک کم‌رنگ شده و در بسیاری از کتب، عنوان الهیات جای آن را گرفت. مباحث نبوت عامه و خاصه، حتی امامت در بعضی نحله‌های اسلامی، معاد و ... که در متافیزیک یا همان ما بعدالطبیعه یونانی جایگاهی نداشت، به آن افزوده شد. در حکمت عملی، تفاوت‌ها و اختلاف‌ها کمتر بود که شاید علت آن فطری بودن مباحث اخلاق و حکمت عملی است، که عملاً منجر به اختلاف نظر کمتر بین نحله‌های مختلف و حتی متناقض هم است.

در این بخش، یعنی بررسی حکمت در فرهنگ فلاسفه یونان، لازم است حداقل نظر چهار نفر شاخص را مرور کنیم. (۱) فارابی، (۲) ابن سینا، (۳) شیخ اشراق و (۴) ملاصدرا.

فارابی، مشهور به معلم ثانی در نیمه دوم قرن چهارم، در یکی از روستاهای شهر فاراب به دنیا آمد (داوری، ۲۵۳۶: ۳). او جامع علوم مختلف مانند منطق، فلسفه، ریاضیات و ادبیات بود که آنها را در بغداد آموخت (همان) که مرکز حکومت عباسیان و محل دارالحکمه بود. او را مؤسس فلسفه و حکمت اسلامی می‌دانند و از آنجایی که به ارسطو، لقب معلم اول را دادند، او را معلم ثانی نامیدند. فارابی حکمت را بافضیلت‌ترین علم برای بافضیلت‌ترین موجود (یعنی انسان) می‌داند (فارابی، ۱۴۰۵: ۶۱). او بین حکمت و تعقل تفاوت می‌گذارد و می‌گوید در این باره توضیحاتی دارد (همان: ۶۲).

او حکمت را براساس هدف نهایی‌اش تعریف می‌کند و می‌گوید حکمت در حقیقت چیزی است که هدف نهایی آن سعادت انسان و رسیدن به فضیلت و کمال است (همان). فارابی مانند ارسطو، تقسیم‌بندی صریحی از حکمت ندارد.



شکل شماره ۱) اقسام حکمت از نظر ابن سینا و سایر فیلسوفان مسلمان (۱۴۰۲)

نفر بعد، شیخ الرئیس، ابوعلی سینا است. او نیز مانند فارابی و بسیاری دیگر از دانشمندان آن عصر، جامع علوم مختلف بود، اما تبحر ویژه‌اش در طب و فلسفه است. مشهورترین کتاب‌های او، یعنی شفا و قانون نیز در همین دو زمینه است. شفا در فلسفه و حکمت و قانون در طب. کتاب دیگر مهم او در حکمت، عیون الحکمه است. او در فصل اول این کتاب به تعریف حکمت و اقسام آن پرداخته و می‌گوید که حکمت، کمال‌جویی انسان به تصور امور و تصدیق به حقایق نظری و عملی، به قدر توانایی بشری است (ابن سینا، ۱۹۸۰: ۱۶) که صراحتاً به دو بخش نظری و عملی حکمت اشاره دارد. ابن سینا به تعریف این دو پرداخته، می‌گوید آن حکمتی که صرفاً متعلق به امور نظری و عِلمی است، حکمت نظری است و حکمتی که متعلق به اموری که باید بدانیم تا عمل کنیم، حکمت عملی است. او در ادامه برای هر دو نوع حکمت، تقسیماتی بیان می‌کند. تقسیمات او از حکمت نظری، همان است که ارسطو گفت، اما حکمت عملی را به قسمت حکمت مدنی، حکمت منزل و حکمت خلقی یا همان اخلاقی تقسیم می‌کند. این نام‌ها، بعدها، در ادبیات فارسی، به ترتیب به سیاست مدن، تدبیر منزل و تهذیب اخلاق نام‌گذاری شد. ابن سینا تعریف هر کدام را بیان کرده و می‌گوید حکمت مدنی، از آن جهت است تا بدانیم چگونه در بین مردم مشارکت کنیم که هم به نفع ابدان باشد و هم بقای بشر. حکمت منزلی را برای موارد اشتراکی می‌داند که باید بین افراد یک خانواده برقرار باشد تا سازماندهی افراد محقق شود (همان). حکمت اخلاقی را هم شناخت فضائل و چگونگی کسب آنها در کنار شناخت رذائل می‌داند تا به تهذیب نفس بیانجامد (همان). در این تقسیم‌بندی، قسم سوم بیشتر جنبه فردی دارد، اما دو قسم اول، جنبه گروهی و سازمانی. آنچه مستقیماً به بحث ما که در حیطه مدیریت دولتی است مربوط می‌شود، قسم اول، یعنی سیاست

مدن است، اما دو نوع دیگر هم در پروژه ما قابل استفاده هستند. ابن سینا بر این باور است که حدود کمالات این سه قسم را شریعت الهی روشن می‌کند که به کمک عقل در جزئیات به‌کار می‌رود (همان) که این برآمده از باورهای دینی او به عنوان یک فیلسوف مسلمان است.

نفر سوم، شهاب‌الدین سهروردی یا همان شیخ اشراق است. متولد نیمه قرن ششم است که در سال ۵۸۱ به قتل رسید (سجادی: یک). او برخلاف گذشتگانِ خود که بیشتر تابع فلاسفه یونان بودند، فردی بسیار خلاق و مبتکر بود. او با ادغام فلسفه مشائی با آموزه‌های حکمت خسروانی، آداب و رسوم صوفیه و کمک از آیات و روایات، ضمن آنکه توانست حکمت خسروانی ایرانیان را که سده‌ها مغفول مانده بود احیا کند، توانست نوع جدیدی از فلسفه و حکمت را پایه‌ریزی کند که به فلسفه یا همان حکمت اشراقی مشهور شد. اشراق به معنای تابش نور است و از آنجا که سهروردی تمام فلسفه خود را براساس نور و مفهوم آن تعریف کرده و به دنبال آن بوده است، به این نام نامید و نَه تنها مکتبش، بلکه خودش هم با همین نام مشهور شد. او دو دوره زندگی دارد. در دوره اول مشائی است، اما دوره دوم زندگی او زمانی شروع می‌شود که فلسفه و حکمت خود را پایه‌ریزی می‌کند. با ملاحظه آثار او، خصوصاً حکمه الإشراق، می‌بینیم که حکمت عملی را فراتر از حکمت نظری قرار می‌دهد. به جرأت می‌توان گفت که حکمت اشراقی، در اصل نوعی حکمت عملی است که در ضمن آن، به حکمت نظری هم پرداخته است. هدف اصلی در حکمت اشراقی، تهذیب نفس و استمداد از عنایات الهی برای مشاهده درک و مشاهده انوار مجرد معانی عالی است. آنچه نگارنده از مطالعه و تدقیق در بعضی آثار عربی و فارسی او، مانند حکمه الإشراق، به عنوان مهم‌ترین اثرش در تبیین حکمت اشراق که به عربی است، و نیز آواز پر جبرئیل، عقل سرخ، لغت موران، صفیر سیمرغ و پرتونامه که به بیانی نمادین نوشته شده است، به‌دست آورده، این است که توجه اصلی او به جنبه شخصی و فردی است، لذا می‌توان گفت از بین انواع سه‌گانه حکمت عملی، تمرکز بر تهذیب اخلاق دارد و گهگاهی هم به مطالبی در باب دو نوع دیگر حکمت عملی می‌پردازد.

و اما نفر آخر؛ صدرالدین، محمد بن ابراهیم قوام شیرازی، مشهور به ملاصدرا و صدرالمتألهین در سال ۹۷۹ هجری قمری که در شیراز متولد شد (الطهرانی، ۱۳۷۲: ج ۵، ص ۲۶). ضمن تحصیل فلسفه مشائی، مشربش اشراقی بود (همان: ۲۹۱). او از اساتید بزرگ زمان خود، مانند میرداماد و شیخ بهایی بهره برد و افرادی مانند میرفندرسکی را درک کرد. کتب مختلفی از تفسیر و شرح حدیث تا فلسفه دارد، اما بیشترِ شهرتش در فلسفه و حکمت است. او را مبدع مکتب جدیدی از فلسفه می‌دانند که با نام خودش به حکمت صدرایی مشهور شده است. گاهی هم مکتب او را براساس مشهورترین کتابش، حکمت متعالیه می‌دانند، اما به نظر نگارنده فلسفه و حکمت او، مکتب چندان نویی نیست، بلکه طرحی بسیار نو از همان فلسفه اشراق با توجه بسیار بیشتر به مباحث و بیان مشائی بود که رنگ و بوی نصوص دینی آن را بسیار پررنگ کرد. خصوصاً سعی کرد با توجه به آیات قرآن و اخبار مکتب اهل بیت علیهم‌السلام، مطالب فلسفی خود را با آن هماهنگ نشان دهد. نوآوری او در مکتب اشراق،

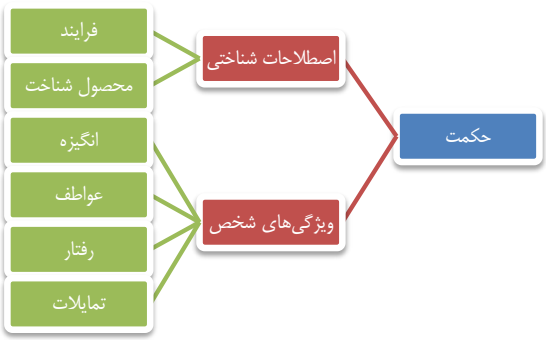
به اندازه‌ای بود که او را مبدع نوع جدیدی از حکمت نامیدند و این نشان از مقام والای او دارد.

دو کتاب مهم در حکمت دارد. یکی اسفار اربعه که بسیار مشهور است و دیگری الشواهد الربوبیه که هر چند کمتر مشهور است، اما ثمره حکمی او در اواخر عمر است و هر چند مختصر است، اما از این جهت بر اسفار ترجیح دارد.

هر دو این کتاب‌ها، متمرکز بر حکمت نظری است و به همین جهت از موضوع بحث این مقاله خارج است. البته ناگفته نماند که ضمن مباحث حکمت نظری، به حکمت عملی هم پرداخته است.

جمع‌بندی اینکه همه این بزرگان، کمابیش یک منظور را می‌رسانند و یک تقسیم‌بندی را مد نظر دارند که همان تقسیم‌بندی ابن سینا است.

ما در پایان تعریف خواجه نصیرالدین طوسی را می‌آوریم که می‌گوید حکمت، عبارت است از دانستن چیزها، چنان‌که باشد و قیام نمودن به کارها، چنان‌که باید، البته به قدر استطاعت، تا نفس انسانی را به کمالی که متوجه آن است، برساند (خواجه نصیر، ۱۴۱۳: ۶).



شکل شماره ۲) اقسام حکمت از نظر دانگ و همکاران (۲۰۲۳)

حکمت در فرهنگ فلاسفه غربی معاصر: عمده اندیشمندان غربی، همان تعاریف و تقسیم‌بندی‌های گفته شده از فلسفه یونانی و دوره اسلامی را با بیان‌های خاص خود تکرار کرده‌اند و به ندرت از زوایای دیگری به آن پرداخته‌اند که جهت آشنایی با این فضای متفاوت، چند نمونه آن را مرور می‌کنیم.

جمعی از اندیشمندان غربی بر این باور هستند که حکمت می‌تواند در خارج از شخص وجود داشته باشد. بعضی از محققانِ حکمت با این دیدگاه از حکمت موافق نیستند و در عوض حکمت را مجموعه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً پایدار شخص، از جمله تمایلات در شناخت، انگیزه، عواطف و رفتار تصور می‌کنند (دانگ و همکاران[1]، ۲۰۲۳: ۷۸۲).

1- Dong et al.

نگارنده براساس آموخته‌های حکمی خود در مکتب مشاء اشراق و صدرایی و مهم‌تر از این دو، آیات قرآن و روایات معتبر حضرات معصومین علیه‌السلام، بر این باور است که نیازی به انتخاب یکی از دو حالت فوق نیست، بلکه هر دو آنها توأمان مطرح است. یعنی هم مسائل شناختی اهمیت دارد و هم ویژگی‌های شخصی. البته همان‌طور که دانگ و همکاران می‌گویند و در تعاریف فلاسفه مسلمان هم بود، این ویژگی‌های شخصی باید پایدار یا حداقل نسبتاً پایدار باشد.

در اینجا مواردی دیگر از تعاریف فلاسفه غربی را مرور می‌کنیم.

حکمت به عنوان بافتار روشنگرانه دانش، تخصص و اقتدار برای پرورش و آشکار کردن نیروی حیات به جهت رسیدن به رفاه و بهزیستی تعریف می‌شود (روچا و پینهریو[1]، ۲۰۲۱: ۷۳). در این تعریف، هدف غایی حکمت، رفاه و بهزیستی بیان شده است که نگاهی مادی‌گرانه است و از منظر باورمندان به معاد، نمی‌تواند هدف غایی باشد. البته در بسیاری از ادیان و از جمله ادیان الهی و از جمله اسلام، رفاه و بهزیستی اهمیت دارد و نَه تنها افراد، بلکه مدیران دولتی و حکومت‌ها، باید به دنبال آن برای جامعه باشند، اما اصالت ندارد، بلکه هدفی میانی و مقدمه‌ای برای کمال اخروی است. این تعریف هم به حکمت نظری نظر دارد و هم به حکمت عملی.

حکمت به عنوان ظرفیتی برای اعمال مناسب‌ترین رفتار، با درنظرگرفتن آنچه شناخته شده است (دانش) و آنچه که بیشترین فایده را دارد (ملاحظات اخلاقی و اجتماعی) تعریف می‌شود (رولی، ۲۰۰۶: ۱۲۴۶). ترکیبی از ویژگی‌ها یا شایستگی‌های شخصیتی، نتایج مثبت توسعه انسانی، سیستم جمعی دانش عملی و فرایندی که در زمینه‌های زندگی واقعی ظاهر می‌شود در مقوله حکمت قرار می‌گیرند (اکمکسی و همکاران[2]، ۲۰۱۴: ۱۲۰۰). ویژگی‌ها یا شایستگی‌های شخصیتی، نتایج مثبت توسعه انسانی، سیستم جمعی دانش عملی و فرایندی که در زمینه‌های زندگی واقعی ظاهر می‌شود در مقوله حکمت قرار می‌گیرند (همان: ۱۲۰۰) این تعریف نیز اشاره کوچکی به حکمت نظری دارد، اما بیشتر متمرکز بر حکمت عملی است.

حکمت مدیریتی: حکمت مدیریتی ترکیبی منحصر به فرد از مدیریت و حکمت است که شامل مدیریت همه جانبه براساس خردورزی و حکمت است و برآمده از هم‌افزایی ویژگی‌های متعددی است که مدیران به آن نیاز دارند. ویژگی‌هایی مانند: تجربه، دانش، هوش، خلاقیت و ... (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۰۵). در حالی که به نظر می‌رسد حکمت در سازمان‌ها دارای مزایای بسیاری است، اما حکمت مدیریتی با حکمت در سازمان متفاوت است. شاید بتوان گفت رابطه این دو، عموم و خصوص مطلق است، یعنی حکمت مدیریتی، حکمت در سازمان هست، اما هر حکمتی در سازمان، حکمت مدیریتی نیست.

نوعی حکمت به نام «حکمت عملی» مدیریتی[3] است که مورد نیاز می‌باشد. این حکمت

1- Rocha & Pinheiro
2- Ekmekçi et al
3- Managerial practical wisdom

به توانایی قضاوت درست در مورد مسائل مهم، اما مبهم در زندگی نیاز دارد و به شدت به اخلاق، قضاوت، بینش، درک شهودی، خلاقیت و دیگر انواع برتر هوش و درک انسان بستگی دارد و نیاز به توجه جدی در سازمان‌ها دارد (مهدوی و همکاران[1]، ۲۰۲۰).

می‌توان گفت حکمت مدیریتی، حتی کمی پیچیده‌تر از مفهوم حکمت به تنهایی است، چرا که همان‌طور که از نامش پیداست، به وجود تئوری و منطق قوی در پس تصمیمات و برنامه‌های یک شرکت (سازمان) از منظر مدیریتی اشاره دارد. این منطق قدرتمند، از هضم شدن و تحلیل رفتن توانایی‌های یک شرکت (سازمان) در فضای محیطی پیچیده و رقابتی، جلوگیری کرده و با ایجاد نوعی تمرکز در فعالیت‌ها و منابع، از گرفتار شدن بنگاه اقتصادی مزبور در بحران‌های مالی و اجرایی احتمالی جلوگیری می‌کند (سعیدی و همکاران[2]، ۲۰۲۱: ۵۰).

یکی از راه‌های فهم مفهوم یک موضوع، کاربرد آن است. جکوبیک و مورسپ[3]، (۲۰۲۱) وظیفه اصلی حکمت را کمک به انسان‌ها و توسعه روش‌های زندگی بر پایه حکمت، نهادها، آداب و رسوم و روابط اجتماعی حکیمانه می‌دانند. دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹: ۳۹۹) حکمت مدیریتی را برای حل مشکلات مهم و پیچیده سازمان (و جامعه) معرفی می‌کنند.

با توجه به آنچه درباره حکمت گفتیم، معلوم شد که حکمت در وهله اول بر دو نوع است: (۱) حکمت نظری و (۲) حکمت عملی.

حکمت نظری عبارت بود از دانستن چیزها، چنان‌که باشد و حکمت عملی عبارت بود از قیام نمودن به کارها، چنان‌که باید. بعد از آن دیدیم حکمت عملی بر سه قسم بود؛ اخلاقیات، تدبیر منزل و سیاست مدن که گفتیم مورد اخیر مستقیماً به بحث ما مربوط می‌شود و دو قسم اول هم به صورت غیرمستقیم مرتبط هستند.

پس ما وقتی می‌گوییم حکمت مدیریتی، در اصل خلاصه شده حکمت عملی مدیریتی است.

اگر بخواهیم تعریفی کوتاه و گویا، براساس گفته‌های پیش از آن ارائه کنیم، حکمت مدیریتی عبارت است از هشدارها و توصیه‌هایی عملی که مدیر را که هدفش تأمین اهداف سازمان است، در اداره بهتر و اخلاقی‌تر سازمان، در همه مراحل و شئونِ مدیریتی، یاری می‌کند. اگر بخواهیم این مفهوم را کمی بازتر کنیم، حکمت‌های مدیریتی عبارت‌اند از برداشت‌ها، قوانین، اصول و تجربیات عملی که در قالب عباراتی کوتاه، ضمن رعایت اخلاق، مدیران را برای رهبری، تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان‌ها و منابع انسانی راهنمایی می‌کند. این حکمت‌ها معمولاً براساس سال‌ها تجربه، پژوهش‌ها و مطالعات مدیریتی جمع‌آوری می‌شوند و به عنوان راهنمایی برای مدیران در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف استفاده می‌شوند.

1- Mahdavi et al. 2- Saidi et al. 3- Jakubik & Müürsepp

پیشینه پژوهش

در این زمینه کتب و مقاله‌های متعدد خارجی و داخلی وجود دارد، اما با بررسی و تحلیل مطالعات انجام شده، سیر و روند مطالعات در حوزه حکمت مدیریتی در داخل و خارج کشور، در مقیاس مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و رهبری دانشی بسیار ناچیز است و بیشتر آنچه هست، به نوعی ادامه همان مطالب دانشی است. لذا علی‌رغم اینکه عنوان بعضی مقالات به ظاهر مربوط به حکمت است، اما محتوای آن بیشتر متوجه دانش است تا حکمت.

جدول شماره ۱) خلاصه تحقیقات انجام شده

محقق	عنوان	نتیجه
جکوبیک و مورسپ (۲۰۲۱)	از دانش تا حکمت؛ آیا مدیریت حکمت جایگزین مدیریت دانش خواهد شد؟	۱) بحث حکمت در ادبیات مدیریت دانش یا نادیده گرفته شده یا به طور سطحی مورد بحث قرار گرفته است. ۲) علی‌رغم این واقعیت که حکمت به طور گسترده در رشته‌های فلسفه و روان‌شناسی مورد بحث و تحقیق قرار می‌گیرد، هیچ تعریف مشترکی از حکمت وجود ندارد و بین نظریه‌های ضمنی و صریح حکمت دوگانگی وجود دارد. ۳) پژوهش حکمت در رشته‌های فلسفه و روان‌شناسی با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های حکمت و افراد حکیم، ورودی ارزشمندی به مدیریت دانش ارائه می‌کند.
روچا و پینهریو (۲۰۲۱)	معنویت سازمانی و مدیریت دانش، حامی حکمت عملی سازمانی	مأموریت والایی در میان برخی از سازمان‌ها وجود دارد که در عین سنجش سود کافی برای نوآوری و تکامل جامعه، به خیریت جامعه نیز پرداخته می‌شود. حکمت عملی دارای ارکانی است که مربوط به معنویت (با جست و جوی بهترین نتیجه از اعمال خود، آسیب رساندن به کمترین حد ممکن) و مدیریت دانش (با نیاز به دانش اجتماعی و فنی برای سنجش تصمیم‌گیری) است. حکمت عملی نیازمند عمل و بهترین نتیجه است.
کسلر (۲۰۰۷)	حکمت سازمانی: پیامدهای انسانی، مدیریتی و استراتژیک	دانش صرفاً به آنچه می‌توان انجام داد مربوط می‌شود، در حالی که حکمت به آنچه باید انجام داد، می‌پردازد و برایش مهم است. حکمت در عمل تأملی و محتاطانه خود، از دانش فراتر می‌رود. در این تحقیق از بُعد سازمانی به مقوله حکمت سازمانی پرداخته شده است. با توجه به آنچه کسلر در تحقیق خود به آن پرداخته است، به وضوح روشن می‌شود که حکمت به شدت تابع فرهنگ به معنای عام آن است، لذا با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از فرهنگ انسان‌ها، منوط به عقل و فطرت است، طبیعتاً وجه مشترک حکمت نیز در جوامع مختلف انسان‌ها، بسیار است.
دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۹)	آن سوی دانش و تجربه مدیریتی؛ تحلیلی بر ارکان شکل‌دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا (حکمت مدیریتی)	در عصر بی‌اعتمادی و تلاطم شدید محیطی، اگر بخواهد تنها به دانش و تجربه مدیریتی تکیه شود، به مقصود مورد نظر نخواهیم رسید. مدیریت کردن اتفاقات پیش‌بینی نشده و دور از انتظار، به چیزهایی بیش از تجربه و علم نیازمند است. مطالعات مدیریتی در عصر حاضر، نیازمند مراجعه به یکی از مهم‌ترین آراء و اندیشه‌های ارسطو، فیلسوف بزرگ یونان باستان است که مبین حکمت عملی یا همان دوراندیشی است. در اینجا منظور از حکمت مدیریتی، اتخاذ تصمیماتی است که پیوند اخلاق و عقلانیت، به همراه مصلحت عامه یا همان خیر همگانی را برقرار کرده و به نتیجه می‌رساند. نگارنده بر این باور است که ضمن اهمیت توجه به آموزه‌های ارسطویی و فلاسفه یونانی، میراث جوامع شرقی و از جمله ایران در کنار میراث فرهنگی حکمای مسلمان و

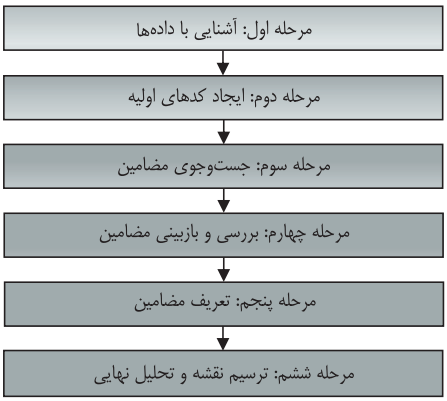
محقق	عنوان	نتیجه
		نصوص شیعی، اعم از آیات قرآن و روایات معتبر، گنجینه‌ای بسیار ارزشمندتر از آموزه‌های آنان در باب حکمت دارد. البته توجه به مطالب اندیشمندان غربی و شرقی معاصر هم فوق‌العاده قابل توجه است.
سرمد (۱۳۸۹)	اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای آموزشی آن	اشارات مدیریتی سعدی در شانزده مقوله که در مقدمه گلستان و باب‌های اول و دوم آن آمده است، استفادهٔ مدیران از نیروی اندیشه و عقل که منظور همان حکمت است، همین‌طور خودشناسی که مدیران باید داشته باشند، به همراه رعایت عدالت مدیریتی توسط مدیران، به انضمام مسائلی مانند برنامه‌ریزی، آینده‌نگری، اجتناب از آزمندی، قناعت، بخشش گناهان قابل بخشش زیردستان، شکر نعمت‌های الهی، در کنار خداشناسی و هم‌نشینی با افراد صالح، استفاده از زبان مناسب و شناخت درست موقعیت‌های پیش رو، توجه به تکریم پیشینیان و پاسداری از زیردستان، واگذاری کارهای بزرگ به افرادی که توانایی انجام آن را دارند و صبر و بردباری و پیشگامی در کارها را تشکیل می‌دهد.
مرادی (۱۳۹۴)	ارائه یک مدل سازمان حکمت‌محور در ادارات دولتی	از آنجا که حکمت به عنوان اوج قضاوت عقلانی و اخلاقی، عامل موفقیت در سازمان است و لازمه به‌کارگیری آن، استفاده از دانشی ویژه برای زمینه‌ای خاص است. نتایج بررسی مدل تحلیل مسیر، در این تحقیق، مبین آن بود که از بین پنج متغیری که مورد توافق اعضا در پانل دلفی بود، چهار متغیر «سبک رهبری و مدیریت»، «اصول اخلاقی»، «یادگیری و مدیریت دانش» و «تصمیم‌گیری و قضاوت»، نه تنها تأثیر مثبت، بلکه معناداری بر سازمان‌هایی دارد که حکمت‌محور می‌باشند.

لازم به ذکر است حیطه نظری پژوهش‌های پیشین، بر پایه استراتژی‌ها و مهارت‌های سخت منابع انسانی است، حال آنکه در این پژوهش با بررسی همگام پژوهش‌های انجام شده و تحلیل مضامین بوستان و گلستان سعدی، حیطه سخت و نرم مهارت‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی را مورد بررسی قرار خواهیم داد. لذا در این پژوهش با تحلیل مضمون گلستان و بوستان سعدی، سعی در واکاوی مؤلفه‌های حکمت مدیریتی و به دنبال آن ارائه مفاهیم حکمت مدیریتی براساس آراء و اندیشه‌های سعدی خواهیم داشت.

۳- روش‌شناسی پژوهش

محقق پیش از انتخاب روش پژوهش و به‌کارگیری ابزار لازم، باید موضوع پژوهش خود را بشناسد و آن را بر یکی از مکاتب شناختی مناسب استوار کند.

هدف این پژوهش تحلیل مضمون باب اول گلستان در زمینه حکمت‌های مدیریتی بوده که از روش توصیفی - تحلیلی و مبتنی بر تحلیل مضمون همهٔ متن استفاده می‌شود. پس پارادایم ما، تفسیری - هرمنوتیکی بوده، جنبه اکتشافی دارد. در این پژوهش به‌منظور ایجاد درک مناسب از پدیده مورد مطالعه، از رویکرد کیفی بهره برده می‌شود. دلیل این امر آن است که رویکرد پژوهش‌های کیفی، کشف و درک معنای یک مسئله اجتماعی است.



نمودار شماره ۱) مراحل تحلیل مضمون

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی - تحلیلی محسوب می‌شود. از حیث راهبرد، این پژوهش از راهبرد کتابخانه‌ای بهره خواهد برد.

روش تحلیل مضمون، یک فن تحلیلی مبتنی بر متن است که در آن پژوهشگر با استفاده از مقوله‌بندی داده‌ها می‌تواند به تحلیل و تفسیر آنها بپردازد.

مراحل تحلیل مضمون معمولاً در شش مرحله به شرح زیر است:

در مرحله اول، به جست‌وجوی معانی و الگوها پرداخته و یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری‌های اولیه انجام می‌پذیرد. در گام دوم، براساس داده‌های به‌دست آمده در مرحله قبل، کدهای اولیه ایجاد می‌شوند که سرآغاز اطلاعات به گروه‌های بامعنی است. در مرحله سوم، کدهای مختلف در قالب مضامین بالقوه دسته‌بندی شده و خلاصه داده‌ها در قالب مضامین مشخص می‌شوند. در گام چهارم، مضامین، بررسی و بازبینی، اصلاح و در صورت لزوم توسعه داده می‌شوند. در مرحله پنجم، پس از اصلاح نهایی مضامین و شناسایی ماهیت آن چیزی که هر مضمون در مورد آن است، به ارتباط مضامین با یکدیگر و نوع ارتباط آنها با هم پرداخته می‌شود و در گام آخر، چنانچه نقشه‌ای وجود داشته باشد، ترسیم، یا به هر صورت، گزارش نهایی تنظیم می‌شود.

در پژوهش حاضر، متن به صورت گروهی مطالعه و مضامین مورد نظر استخراج شد. در گام بعدی، مطالب استخراج شده، توسط اساتید مجرب مورد بازبینی قرار گرفته و اصلاحات لازم بر روی آنها انجام پذیرفت تا پژوهش از استحکام مناسبی برخوردار باشد.

جامعه پژوهش شامل کلیت باب اول گلستان شیخ سعدی است. لذا، در ادامه به معرفی اجمالی از گلستان سعدی و باب اول آن پرداخته می‌شود.

معرفی گلستان سعدی و باب اول آن: در مورد خاص این پژوهش، برای بررسی اندیشه‌های سعدی شیرازی در زمینه حکمت عملی، لازم است ولو به اجمال، نگاهی به جهان‌بینی وی در گلستان داشته باشیم.

برخلاف بوستان که سعدی سعی کرده است تا جهان ایده‌آل و هدف را معرفی کند و برای رسیدن به آن راه‌کارهایی ارائه دهد، سیمای تصویر شده انسان در گلستان، به گونه‌ای است که تلاش شده تا سیمای انسان و نیز جامعه را با تمام واقعیت‌هایش به تصویر بکشد. به عبارت دیگر هر چند سعدی همواره به دنبال حرکت به جلو بوده، اما نگاه غالب در بوستان، ایده‌آل‌نگری و در گلستان واقع‌نگری است. به نظر می‌رسد باید سعدی را انسانی واقع‌گرا دانست که تلاش می‌کند تا نظریه‌ها و فرضیه‌های خود را پیرامون زندگی که در اثر تجربه و در طول زیست خود به‌دست آورده است، به تصویر بکشد که این مهم را در گلستان به انجام رسانده است و قسمت تکمیلی این نگاه، یعنی ایده‌آل‌نگری را در بوستان بیان کرده است. با ملاحظه این دو اثر معلوم می‌شود جایگاه انسان و انسانیت در مکتب او، به گونه‌ای است که همه چیز در جهان خلقت برای انسان و در خدمت انسان است و در مقابل، ارزش هر انسانی به اندازه ارزش و خدمتی است که او برای دیگران دارد و به آنها خدمت می‌کند. از نظر سعدی، انسان، موجودی دارای اختیار است که در عین داشتن اختیار، محکوم به قواعدی است که جهان آفرینش برایش تعریف کرده است و با درنظرگرفتن این دو ویژگی است که انسان باید تلاش کند تا بهترین سرنوشت را برای خود و دیگران رقم بزند. این ویژگی‌ها، توجه به این دو اثر را بسیار ارزشمند می‌کند.

نکات اخلاقی که توسط سعدی به عنوان بخش اعظم مباحث حکمت عملی مطرح می‌شود، نشانگر این مطلب است که هدف اصلی و نهایی اواز مطرح کردن اخلاقیات فردی و تلاش برای اصلاح آن، صرفاً جنبه فردی ندارد، بلکه تلاش او، برتری دادن و اصالت بخشیدن به مصالح اجتماعی و آرامش جمعی جامعه است که در ادبیات امروز مدیریت تحت عنوان منفعت عامه، یا به تعبیر بهتر، خیر عمومی، مطرح است. پس در حقیقت اخلاق مورد نظر سعدی، اخلاقی اجتماعی و درخدمت اجتماع است.

خلاصه اینکه عرفان عملی مورد نظر سعدی که طبیعتاً ریشه در حکمت عملی مورد نظر او دارد، کاملاً کاربردی و قابل اجرا است و به جهت مهم‌ترین ویژگی‌های آن، یعنی سادگی، قابل دسترس بودن و حفظ اعتدال، کاملاً جنبه اخلاق کاربردی دارد. پس می‌توان گفت هم عرفان و هم اخلاق بخش مهمی از آراء و اندیشه‌های خردورزانه سعدی بوده و راهگشای دستیابی انسان‌ها به سعادت و راه نیک‌بختی است (شریفی قروه، ۱۳۹۱).

گلستان سعدی، هشت باب دارد که او در اواخر دیباچه گلستان آنها را بیان کرده و عبارت‌اند از: باب اول: در سیرت پادشاهان، باب دوم: در اخلاق درویشان، باب سوم: در فضیلت قناعت، باب چهارم: در فواید خاموشی، باب پنجم: در عشق و جوانی، باب ششم: در ضعف و پیری، باب هفتم: در تأثیر تربیت و باب هشتم: در آداب صحبت (سعدی، ۱۳۸۵: ۱۴).

همه این ابواب پر از آموزه‌های حکمی مدیریتی است که پرداختن به همه آنها از مجال یک مقاله بیشتر بوده و رساله‌ای حجیم می‌شود. خود باب اول که مستقیماً به موضوع مدیریت دولتی

اشاره دارد، به تنهایی مجموعه‌ای از حکمت‌های مدیریتی است که ما قصد کنکاش و استخراج حکمت‌های مدیریتی از آن را داریم.

جامعه پژوهش شامل کلیت باب اول گلستان شیخ سعدی بوده و براساس رویکرد روایی‌سازی در بخش کیفی به این صورت مورد بررسی قرار می‌گیرد که محقق پس از پیدا شدن نهایی مفاهیم و طبقه‌بندی آنها، مجدداً محتوا، طبقه‌بندی و کدگذاری را بازبینی نموده و در این راه، دیدگاه چندین نفر از متخصصان حوزه مدیریت و ادبیات را در زمینه کدگذاری جویا می‌شود و براساس دیدگاه این افراد، طبقه‌بندی صورت گرفته و طبقه‌بندی نهایی انجام خواهد گرفت.

لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، از معیار اعتمادپذیری یا همان قابلیت اعتماد، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. در بیان ساده، اعتمادپذیری یا همان قابلیت اعتماد، عبارت است از میزانی که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بوده و به نتایج آن اعتماد کرد. به باور این دو، قابلیت اعتماد، دربردارنده چهار معیار مجزا، اما مرتبط به هم است که عبارت‌اند از:

۱- **باورپذیری:** این معیار به میزان باور داشتن به یافته‌های تحقیق مرتبط است. در یک تحقیق باورپذیر، نباید داده‌ها متناقض یا حتی پراکنده باشند. باورپذیری، بسته به نوع پژوهش می‌تواند از طرقی مانند شایستگی حرفه‌ای و خبره بودن محقق و توجه به بنیان‌های فلسفی تحقیق کیفی، محقق و افزایش یابد.

۲- **اطمینان‌پذیری (اعتمادپذیری):** این است که داده‌های یک پژوهش معین از چه جاهایی آمده است، چگونه گردآوری شده و چطور به‌کار رفته‌اند. در این بخش، می‌توان از کنترل اعضا که گاهی کنترل پاسخگو هم گفته می‌شود، استفاده کرد. یعنی پژوهشگر، بسته به نوع پژوهش، مفروضات خود را با یک یا چند نفر از افراد تحت مطالعه یا افرادی که در پژوهش او خبره هستند، کنترل می‌کند.

۳- **تأییدپذیری:** عبارت است از عینیت کیفیت گزارش طبیعت‌گرایانه کیفی یک پژوهش. بدین معنا که پژوهشگر باید نشان دهد که یافته‌های او، عملاً مبتنی بر داده‌ها تنظیم شده است. مثلاً از طریق تکرار فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، رجوع مجدد و مکرر به مشارکت‌کنندگان یا خبرگان با تشکیل جلسات انفرادی یا جمعی با آنها و کسب تأیید از جانب آنها و نیز بسته به نوع پژوهش، استفاده از روش‌های مکمل و مهم‌تر از همه استفاده از فرایند مثلث‌سازی.

۴- **انتقال‌پذیری:** این مفهوم با کاربردپذیری یافته‌های پژوهش ارتباط دارد. در پژوهش‌های کیفی، انتقال‌پذیری، درجه‌ای است که نتایج یک مطالعه کیفی می‌تواند به محیط‌های متفاوت منتقل شود و برای یک جمعیت متمایز از مورد مطالعه، به‌کار آید.

۴- یافته‌های پژوهش

در مجموع مضامینی که از باب اول گلستان استخراج و نهایی شد، در ۱۰ گروه اصلی دسته‌بندی

شدند که مضامین زیرمجموعه آنها و فراوانی ابیات و عباراتِ شامل هر مضمون، در جداول زیر خلاصه شده است.

جدول شماره ۲) مضامین مدیریت استراتژیک و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	شناخت فرصت‌ها و تهدیدها	۲۵
۲	تصمیم‌گیری درست	۱۵
۳	توجه به شایسته‌سالاری	۱۴
۴	مشاور و مشاوره خوب (نظر خبرگان)	۱۳
۵	انتقاد و انقادپذیری	۱۲
۶	اهمیت کار بجا و سنجیده	۹
۷	شناخت و مراقبت از رقیب (دشمن) و هم‌پیمانان او	۸
۸	مصلحت‌سنجی و مصلحت‌اندیشی	۸
۹	نصیحت‌پذیری و پذیرش پیشنهادات	۸
۱۰	مدیریت ریسک	۷
۱۱	برنامه‌ریزی و استراتژی درست	۶
۱۲	شناخت نقاط ضعف و قوت	۵
۱۳	اهمیت صبوری و شرح صدر	۵
۱۴	کنترل خشم	۶
۱۵	انعطاف‌پذیری	۴
۱۶	رفتار متعادل و عادلانه	۴
۱۷	تجربه‌آموزی، جانشین‌پروری و انتقال علم و تجربه	۴
۱۸	مدارا و پرهیز از جنگ‌طلبی و دشمن‌تراشی (رقابت بی‌جا)	۳
۱۹	لزوم بصیرت، هوشیاری و آگاهی مدیر برای اقدام	۳
۲۰	مدیریت خطر و بحران	۳
۲۱	اعتماد به نفس	۳
۲۲	لزوم واقع‌بینی	۳
۲۳	ایجاد منافع مشترک و هم‌سویی با سازمان و حذف منافع متضاد	۳
۳۴	تشخیص درست	۳
۲۵	اهمیت سخن‌گفتن بجا و سنجیده	۳
۲۶	پیش‌گام بودن و عمل‌گرایی (مدیر)	۳
۲۷	عدم درافتادن با دشمن (رقیب) پرقدرت یا بی‌قاعده	۳

جدول شماره ۳) مضامین مدیریت منابع انسانی و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	جبران خدمت	۲۴
۲	توجه به شایسته‌سالاری	۱۵
۳	پرهیز از تلوّن و لزوم قانون‌مداری	۱۴
۴	لزوم حمایت از کارکنان و زیردستان	۱۲
۵	رضایت کارکنان	۹
۶	اهمیت سرمایه انسانی و هوشمندی	۸
۷	چشم‌پوشی از خطاها(ی قابل بخشش)	۸
۸	اهمیت امنیت و جذابیت محیط جامعه و سازمان	۸
۹	گزینش و استخدام	۷
۱۰	کنترل خشم	۶
۱۱	آموزش	۵
۱۲	تعهد و وفاداری به سازمان	۵
۱۳	احترام به کارکنان و رفتار منصفانه	۵
۱۴	مساعدت به دوستان و همکاران	۴
۱۵	مدیریت امید و انتظار	۴
۱۶	مراقبت از حسد و نمامی و غرض‌ورزی	۴
۱۷	استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت دیگران	۳
۱۸	لزوم استفاده (بجا) از سرمایه‌ها	۳
۱۹	فرصت دادن برای دفاع از عملکرد یا جبران خطا	۳
۲۰	اخراج کارکنان	۳
۲۱	فروتنی و تواضع	۳
۲۲	پرهیز از تملق و متملق	۳
۲۳	اهمیت جذابیت مدیر	۳
۳۴	خوش‌بینی	۳
۲۵	رعایت اعتدال و انصاف	۳

جدول شماره ۴) مضامین خدمات عمومی نوین و فراوانی آن

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	توجه به منافع عمومی جامعه	۲۲
۲	پرهیز از ظلم و رابطه ظلم با ضعف سازمان	۱۵
۳	لزوم عدالت در مدیریت (حاکمیت)	۱۱
۴	اهمیت نیکوکاری و بخشندگی	۷
۵	توجه به منافع فردی در جامعه	۶
۶	توجه به منافع و نیازها و مشکلات دیگران، سازمان و جامعه	۵
۷	اهمیت رضایت جامعه	۴
۸	رعایت حال همکاران و جامعه (احساس مسئولیت نسبت به دیگران)	۲
۹	توجه مدیران نسبت به مالک و سهامداران (صاحبان قایق)	۲
۱۰	اهمیت شهروندان	۲
۱۱	آگاهی از وضعیت دیگران	۲
۱۲	اهمیت رفاه و آسایش جامعه	۲
۱۳	مسئولیت در قبال بودجه عمومی	۲
۱۴	تعامل با شهروندان و کارکنان	۱
۱۵	پاسخ‌گویی	۱

جدول شماره ۵) مضامین توسعه و توسعه انسانی و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	پرهیز از ظلم	۱۷
۲	لزوم خیرخواهی و حمایت از جامعه، شهروندان و دیگران	۱۰
۳	رعایت حال همکاران و جامعه (احساس مسئولیت نسبت به دیگران)	۸
۴	لزوم عدالت در مدیریت (حاکمیت)	۶
۵	اهمیت رضایت جامعه	۶
۶	توجه به اقشار کم‌برخوردار و نابرخوردار	۵
۷	عدالت اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ...	۵
۸	آزادی بیان	۳
۹	لزوم استفاده (بجا) از سرمایه‌ها	۳
۱۰	امنیت و توسعه	۳
۱۱	توجه به منافع و نیازهای دیگران	۲
۱۲	توجه به رفاه و آسایش مردم	۲
۱۳	آگاهی از وضعیت دیگران	۲
۱۴	اهمیت ارزش‌های انسانی	۱
۱۵	رابطه فرارها و توسعه	۱
۱۶	اهمیت سرمایه اجتماعی	۱

جدول شماره ۶) مضامین مربوط به انگیزش و سلسله مراتب نیازهای مازلو و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	تئوری نیازهای مازلو (نیاز امنیت)	۲۲
۲	تئوری نیازهای مازلو (نیاز فیزیولوژیکی)	۸
۳	تئوری نیازهای مازلو (نیاز عزت نفس و احترام)	۵
۴	انگیزش و اثرگذاری	۴
۵	تئوری نیازهای مازلو (نیاز اجتماعی و تعلق)	۳

جدول شماره ۷) مضامین فرایند مدیریت و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	تخصیص منابع	۱۴
۲	کنترل و نظارت	۸
۳	برنامه‌ریزی	۳
۴	رهبری	۳
۵	سازماندهی	۳

جدول شماره ۸) مضامین تیم و گروه و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	همکاری و تعامل	۳
۲	کسب قدرت با تیم و گروه	۲

جدول شماره ۹) مضامین اداره دولتی و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	لزوم عدالت در مدیریت (حاکمیت)	۷
۲	اهمیت ارزش‌های انسانی	۶

۳	توانمندسازی و تقویت تیم	۱
۴	مساعدت و کمک به دوستان و همکاران	۱
۵	اهمیت اتحاد در کار	۱
۶	استفاده از توانمندی‌های دیگران	۱

۳	لزوم حمایت از جامعه، شهروندان و دیگران	۴
۴	اهمیت رفتار اخلاقی و خوش‌خلقی	۳
۵	رعایت کرامت انسانی	۱

جدول شماره ۱۰) مضامین فساد و فساد اداری و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	چشم‌پوشی از خطاها(ی قابل بخشش)	۳
۲	توجه به عوامل بازدارنده از فساد	۲
۳	شفاعت (زیردستان و خطاکاران)	۲
۴	برخورد مناسب با خطاها	۱
۵	بالابردن هزینه تخلف	۱
۶	توجه به فسادهای کوچک، به عنوان سرچشمه فسادهای بزرگ	۱
۷	تناسب مجازات با خطا	۱
۸	لزوم سلامت مالی	۱
۹	برخورد مناسب با فساد و مفسد	۱
۱۰	برخورد عمیق و ریشه‌ای با مسائل و مشکلات	۱
۱۱	عواقب طولانی خطاهای کوتاه	۱

شماره ۱۱) مضامین ارتباطات و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	تعامل با شهروندان و کارکنان	۵
۲	ارتباطات و تعامل مؤثر و سازنده	۴
۳	اهمیت نام نیک و بد (برند)	۳
۴	نکات مربوط به مذاکره (مقدمه‌چینی، مهارت مذاکره و ...)	۲
۵	آگاه‌سازی نسبت به محاسن سازمان	۱
۶	پرهیز از نگاه افراطی به اهمیت نام و شهرت (برند)	۱

جدول شماره ۱۱) مضامین نهادگرایی و فراوانی آنها

ردیف	عنوان مضمون	فراوانی
۱	نهادگرایی	۵
۲	تکیه به عوامل داخلی	۱

پیش از آنکه به بیان و بررسی تعدادی از این مضامین بپردازیم، خوب است تحلیلی بر فراوانی این گروه‌های دوازده‌گانه داشته باشیم. فراوانی این گروه‌ها در جدول زیر به تصویر کشیده شده است.

شماره ۱۲) فراوانی گروه‌های دوازده‌گانه

ردیف	عنوان گروه	فراوانی
۱	مدیریت استرتژیک	۲۰۹
۲	مدیریت منابع انسانی	۱۵۷
۳	خدمات عمومی نوین	۸۶
۴	توسعه و توسعه انسانی	۷۲
۵	انگیزش و سلسله مراتب نیازهای مازلو	۴۲
۶	فرایند مدیریت	۳۱
۷	اداره دولتی نوین	۲۱
۸	گروه و تیم	۱۶
۹	روابط عمومی و ارتباطات	۱۶
۱۰	فساد و فساد اداری	۱۵
۱۱	نهادگرایی	۶

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌گونه که ذکر شد، حکمت‌های مدیریتی عبارت است از هشدارها و توصیه‌هایی که مدیر را که هدفش تأمین اهداف سازمان است، در اداره بهتر و اخلاقی‌تر سازمان، در همه مراحل و شئون مدیریتی، یاری کند.

همچنین مشخص گردید که تنها یک باب از باب‌های هشت‌گانه گلستان که تنها یک اثر از سعدی و سعدی، تنها یک حکیم از هزاران حکیم این سرزمین است، پر است از آموزه‌های حکمت مدیریتی که قرن‌ها قبل و پیش از دوره معاصر که این آموزه‌ها در غرب مورد توجه مجدد قرار گرفته است، مطرح شده است. پس ادبیات کهن فارسی پر است از آموزه‌های حکمت مدیریتی که برای همه فرهنگ‌ها و ملت‌های جهان می‌تواند مفید باشد. با توجه به اینکه این آموزه‌ها، توسط بزرگان و حکیمان این سرزمین و براساس فرهنگ و سابقه تاریخی این مردم، استخراج و با بیانی زیبا معرفی و هشدار داده شده است، برای امروزه ما که میراث‌دار گذشته هستیم، بسیار مفید است. به عبارت دیگر این حکمت‌ها و هشدارها بیشتر از سایر موارد مشابه می‌تواند برای مدیران این سرزمین، راهگشا باشد، هر چند اگر به انصاف در آن نگاه کنیم، برای همه ملت‌ها و فرهنگ‌ها نیز می‌تواند مفید باشد.

همان‌طور که ملاحظه می‌کنیم، می‌بینیم که بیشترین فراوانی‌ها به ترتیب مربوط به مضامین مدیریت استراتژیک، مضامین مدیریت منابع انسانی، مضامین خدمات عمومی نوین و مضامین توسعه انسانی است. شاید وجود مضامینی پیرامون مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی در گذشته‌های دور، امری کاملاً طبیعی و قابل پیش‌بینی باشد، اما وجود مضامینی که به نظریه‌ها و تئوری‌های مدرن و به شدت امروزی و نوین مربوط می‌شود، آن هم با این فراوانی قابل ملاحظه، محل تأمل بوده و بیانگر توجه حکمای بزرگ این سرزمین به مسائلی است که در این یکی دو دهه اخیر تئوریزه و مورد توجه ویژه قرار گرفته است. به عنوان مثال توجه ویژه سعدی در باب اول، مستقیماً به حکومت‌داری و مدیریت دولتی مربوط می‌شود، و شباهتِ آن به آموزه‌های مورد نظر خدمات دولتی نوین (NPS) و توسعه انسانی (HD) که بسیار جدید هستند واقعاً قابل تأمل است.

در اینجا مناسب است تعدادی از این مضامینِ حکیمانه را مورد بررسی قرار دهیم.

* وحدت فرماندهی:

یکی از مسائلی که سعدی به آن پرداخته است، اصل وحدت فرماندهی است که ما آن را زیرمجموعه سازماندهی در فرایند مدیریت قرار دادیم. اگر سازمان‌های ماتریسی را کنار بگذاریم، یکی از اصول مهم در مدیریت است. وحدت فرماندهی ضمن آنکه یکی از اصول مدیریت علمی تیلور است که بسیاری از مشکلات در کنترل، پاسخ‌گویی و ... ناشی از عدم توجه به آن است. سعدی در فرازی از حکایت سوم هشدار می‌دهد که «ده درویش در گلیمی بخُسبند و دو پادشاه در اقلیمی نگنجند.» (سعدی، ۱۳۸۵: ۲۱).

* معضل مهاجرت‌ها، فرار سرمایه‌ها، مغزها و ...:

این اتفاق یکی از مشکلات جدی خصوصاً در کشورهای کمتر توسعه‌یافته است که طبیعتاً ما آن را زیرمجموعه توسعه و توسعه انسانی قرار دادیم. این معضلی است که متأسفانه گریبان‌گیر کشور ما نیز بوده و یکی از موانع حرکت به سمت توسعه‌یافتگی است. سعدی در جای‌جای گلستان به این مسئله و عوامل آن اشاره کرده است. مثلاً در حکایت شانزدهم از زبان دوستی آورده است: «یکی از رفیقان، شکایت روزگار نامساعد به نزد من آورد که کفاف اندک دارم و عیال بسیار و طاقتِ بار فاقه نمی‌آرم و بارها در دلم آمد که به اقلیمی دیگر نقل کنم تا در هر آن‌صورت که زندگانی کرده شود، کسی را بر نیک و بد من اطلاع نباشد.» (همان: ۳۹). می‌بینیم که سعدی ضمن اشاره به این موضوع، آن را ریشه‌یابی هم می‌کند. او در حکایت ششم آورده است: «یکی را از ملوک عجم حکایت کنند که دست تطاول به مال رعیت دراز کرده بود و جور و اذیت آغاز کرده تا به جایی که خلق از مکاید فعلش به جهان برفتند و از کربت جورش راه غربت گرفتند.» (همان: ۲۶). سعدی در این فراز به ریشه‌یابی این معضل پرداخته و نسبت به آن هشدار داده و در ادامه نتیجه آن را بیان می‌کند که «چون رعیت کم شد، ارتفاع ولایت نقصان پذیرفت و خزانه تهی ماند و دشمنان زور آوردند.» (همان). او در بیتی که در ادامه این متن آورده است، نَه تنها یکی از راه‌های حل این معضل را بیان می‌کند، بلکه راه جذب سرمایه‌های خارجی را نیز اشاره می‌کند: «بنده حلقه به گوش ار ننوازی برود - لطف کن لطف، که بیگانه شود حلقه به گوش» (همان).

* شایسته‌سالاری:

یکی دیگر از مسائلی که سعدی مکرراً به آن اشاره کرده است، مسئله شایسته‌سالاری است که اگر به آن توجه شود، یکی از معضلات اصلی مدیریت برطرف خواهد شد. ما این مضمون را به ناچار زیرمجموعه دو عنوان اصلیِ مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی قرار دادیم. شایسته‌سالاری نیز یکی از اصول مدیریت علمی تیلور است. مثلاً سعدی در حکایت شانزدهم، داستانی دارد که ضمن آن می‌خواهد فردی را به دیوان حکومتی یا همان بروکراسی دولتی معرفی کند، آورده است: «صورت حالش بیان کردم و اهلیت و استحقاقش بگفتم تا به کاری مختصرش نصب کردند» (همان: ۴۱). آنچه سعدی در اینجا مد نظر دارد، یکی معرفی فردی شایسته است که توانایی تخصصی و اخلاقی پذیرش مسئولیتی را دارد. البته او مد نظر دارد که افراد باید از سمت‌های پایین‌تر شروع کرده و در صورت کسب تجربه و ابراز لیاقت به مناصب بالاتر دست یابند. او در ادامه می‌نویسد: «لطف طبعش را بدیدند و حسن تدبیرش را بپسندیدند و کارش از آن درگذشت و به مرتبتی والاتر از آن متمکن شد» (همان). خلاصه اینکه می‌بینیم که سعدی براساس شایستگی که در او می‌دید، او را برای کاری کوچک معرفی کرد و صاحب‌منصبان نیز به جهت شایستگی او را ارتقا دادند.

* شرح صدر در مدیریت:

شرح صدر، کلمه‌ای عربی است که از لسان قرآن گرفته شده است. در لغت به معنای گشادگی سینه است، اما در اصطلاح، کنایه از توان تحمل و مدارا در مسئولیت‌های سنگین و دشوار است. شرح صدر، از امور مهم در مدیریت، خصوصاً مدیریت استراتژیک است، به همین جهت آن را زیر مجموعه این عنوان اصلی قرار دادیم. در آیه ۲۵ تا ۳۲ سوره طه، وقتی الله تعالی، موسی علیه السلام را مأمور حرکت به سوی فرعون می‌کند، اولین چیزی که موسی علیه السلام طلب می‌کند، این است: «رَبِّ اشْرَحْ لِی صَدْرِی» (قرآن، ۱۳۹۸: ۳۱۳). این هشت آیه می‌تواند موضوع یک مقاله مستقل باشد، اما آنچه به این قسمت از مقاله ارتباط دارد، همین شرح صدر است. شرح صدر را می‌توان مقدمه شکیبایی، صبوری و عدم تعجیل و شتاب‌زدگی بیجا در عکس‌العمل به اتفاقی دانست. چیزی که خصوصاً در مدیریت استراتژیک اهمیت ویژه‌ای دارد. سعدی در جای جای گلستان به این موضوع اشاره داشته و آن را به بیان‌های مختلف به نثر و نظم می‌کشد. مثلاً در حکایت شانزدهم سروده است: «ز کار بسته میاندیش و دل شکسته مدار - که آب چشمه حیوان درون تاریکی است (سعدی، ۱۳۸۵: ۴۱).

* کنترل خشم:

این مورد نیز یکی از نکات مهم، خصوصاً در مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی است. پر واضح است که دامنه شرح صدر بسیار گسترده است، اما به جرأت می‌توان این مورد را نیز از نتایج ضعف شرح صدر دانست. سعدی در انتهای حکایت سی و چهارم آورده است: «بلی مرد آن کس است از روی تحقیق - که چون خشم آیدش، باطل نگوید» (همان: ۶۵). او در باب چهارم هم همین مضمون را به بیانی دیگر بیان نموده است: «یکی را زشت خویی داد و دشنام - تحمل کرد و گفت ای نیک فرجام / بتر زانم که خواهی گفتن آنی - که دانم غیب من چون من ندانی» (همان: ۱۸۱). می‌بینیم که ضمن کنترل خشم، با جوابی منصفانه و دندان‌شکن، پاسخ فرد مقابل را می‌دهد.

* آزادی بیان:

یکی از وجوه مهم توسعه و توسعه انسانی، آزادی بیان است. چیزی که همچنان در کشورهای مختلف معرکه‌آرا است و یکی از مهم‌ترین وجوه و شاخص‌های توسعه‌یافتگی به‌حساب می‌آید. آزادی بیان، چیزی است که در گذشتهٔ ملت‌های مختلف کم‌تر مورد توجه بوده و به جرأت می‌توان گفت کمتر تمدنی را می‌توان یافت که آن را به عنوان یک فضیلت، آن هم در قبال حاکمان و سایر زورمندان اعم از سیاسی، مذهبی و نظامی بیان داشته باشد. اما سعدی، حدود هفتصد سال پیش، آن هم در عصری که جهان در تاخت و تاز مغولان بوده، بارها، مستقیم و غیرمستقیم، حتی با بیانی تند و گزنده به آن پرداخته است. فارغ از اینکه بسیاری از مواعظ سعدی به حاکمان، نشان از تعلق او به آزادی بیان دارد، در فرازهایی آن را در حکایت‌های خود نیز به تصویر کشیده است. سعدی در حکایت دوازدهم آورده است: «یکی از ملوک بی‌انصاف پارسایی را پرسید از

عبادت‌ها کدام فاضل‌تر است؟ گفت: تو را خواب نیم‌روز تا در آن، یک‌نفس خلق را نیازاری.» (همان: ۳۳). و سپس می‌سراید: «ظالمی را خفته دیدم نیم‌روز - گفتم این فتنه است، خوابش برده، بِه / وآنکه خوابش بهتر از بیداری است - آن‌چنان بد زندگانی، مُرده به» (همان).

* ارتباطات و تعامل سازنده و مؤثر با شهروندان و کارکنان:

ارتباطات به طور عام و از جمله ارتباطات و تعامل با مخاطبان از اموری است که در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به آن پرداخته می‌شود. البته امروزه جایگاه این موضوع را دریافته و حتی رشته‌هایی مستقل در این موضوع طراحی کرده‌اند که روزبه‌روز پرمخاطب‌تر هم می‌شود. ارتباطات وجوه مختلفی دارد که بعضی از آنها عمومی بوده و بعضی دیگر در بخش‌های خاصی از مدیریت، بیشتر مورد توجه است. مثلاً ارتباط و تعامل با زیردستان در مدیریت منابع انسانی، ارتباط و تعامل با شهروندان در مدیریت دولتی و توسعه، ارتباط با مشتریان در مدیریت بازاریابی و ...

این موضوع یکی از موضوعاتِ با فراوانی بسیار در گلستان است که می‌توان آن را نشانه اهمیت آن از منظر سعدی دانست که انصافاً اهمیت هم دارد. حکایت سوم (همان: ۲۱-۲۰) که حکایتی مفصل درباره ملک‌زاده‌ای است که به جهت ویژگی‌های ظاهری، پدر و برادران به دیده تحقیر در او می‌نگریستند و او با تدبیر و تعامل خوب با زیردستان و سپاهیان، توانایی‌های مدیریتی خود را به عرصه ظهور رساند و به پدر نمایاند، این مطلب را مکرر می‌بینیم.

* فساد و فساد اداری:

جوامع انسانی از دیرباز با فسادهای مختلف و از جمله فساد اداری روبه‌رو بوده است. اداره جوامع و مدیریت آنها نیز بالطبع از این موضوع مصون نبوده است. با ملاحظه سنگ‌تراشه‌ها و سایر الواح عهد هخامنشی می‌بینیم که حاکمان آن عصر، در ابتدای نوشته‌های خود از دو چیز هراس داشته و برای سرزمین خود از آن طلب امان کرده‌اند. یکی خشکسالی و دیگری دروغ، یا همان ناراستی که با مرور تاریخ آن عصر در می‌یابیم که بخش مهمی از آن در ادبیات امروزی، همان چیزی است که در ادبیات امروزی مدیریت، با عنوان فساد و فساد اداری می‌شناسیم.

سعدی هم متوجه این موضوع بوده و نکاتی در این باب گفته است. از جمله در حکایت چهارم به برخورد قاطع و ریشه‌ای با مظاهر و عوامل فساد اشاره دارد که «نسل فساد اینان منقطع کردن اولی‌تر است و بیخ تبار ایشان برآوردن، که آتش نشاندن و اخگر گذاشتن و افعی کشتن و بچه نگه داشتن کار خردمندان نیست» (همان: ۲۳). یا در حکایت نوزدهم آنجا که سروده است: «اگر ز باغ رعیت ملک خورد سیبی - بر آورند غلامان او درخت از بیخ / به پنج بیضه که سلطان ستم روا دارد -زنند لشکریانش هزار مرغ به سیخ» (همان: ۴۶). سعدی در اینجا، ضمن بیان اینکه سرچشمه فسادهای بزرگ، خطاها و فسادهای کوچک است، به اهمیت فوق‌العاده خطاهای مدیران و حاکمان، ولو کوچک و حقیر به نظر رسند، می‌پردازد.

* نهادگرایی:

نهادگرایی از موضوعاتی است که بعد از پژوهش‌های دیوید مک کللند و داگلاس نورث، در مطالعات و جوامع دانشگاهی بسیار مورد توجه قرار گرفت که انصافاً هم باید به طور جدی و بسیار بیش از پیش، مورد توجه قرار گیرد. یکی از مباحث و بخش‌های مهم در نهادگرایی، نهادینه‌سازی است. این موضوع، اگرچه در فضای آکادمیک، بحثی نو به‌حساب می‌آید، اما در حکمت‌های تمدن‌های دور، بسیار مورد توجه بوده و طبیعتاً سعدی نیز از آن غافل نبوده است. سعدی در فرازی از حکایت چهارم به نثر کشیده است که :«اگر این طایفه هم بر این نسق، روزگاری مداومت نمایند، مقاومت ممتنع گردد» (همان: ۲۲) و در ادامه سروده است: «درختی که اکنون گرفت است پای - به نیروی شخصی برآید ز جای / وگر هم‌چنان روزگاری هلی - به گردونش از بیخ، برنگسلی / سرچشمه شاید گرفتن به بیل - چو پر شد، نشاید گذشتن به پیل» (همان: ۲۲). اهمیت توجه به نهادگرایی در این نثر و نظم، به خوبی نمایان است. جایگاه خود نهادگرایی را هم در ابیات بسیاری می‌توان دید. از جمله: «پرتو نیکان نگیرد هر که بنیادش بد است - تربیت نااهل را چون گردکان بر گنبد است» (همان: ۲۳).

* شناخت نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها:

هر کس، ولو مختصری در مدیریت استراتژیک مطالعه کرده باشد، درمی‌یابد که یکی از مفاهیم و بنیان‌های آن، شناخت نقاط قوت و ضعف، در کنار شناخت فرصت‌ها و تهدیدها است. نقاط قوت و ضعف، مربوط به درونی و فرصت‌ها و تهدیدها، بیرونی است.

سعدی نیز از این موضوع غافل نبوده است. شاید یکی از بهترین و جامع‌ترین جاهایی که سعدی به این موضوع پرداخته است، حکایت بیست و هفتم است. این حکایت به داستان استادی کشتی‌گیر پرداخته است که شاگردی می‌پرورد و شاگرد، بعد از آموختن فنون کشتی و غرور و توان جوانی، در مقابل استاد قد علم می‌کند و او را ناچار می‌کند با او کشتی گیرد. استاد با شناخت نقاط قوت و ضعف و در نظر داشتن فرصت‌ها و تهدیدها و البته پیش‌بینی و پیش‌گیری که انجام داده بود، برنده این مسابقه بود. (همان: ۵۷-۵۶).

* ریسک و مدیریت ریسک:

ریسک و مدیریت ریسک یکی از مباحث مهم در مدیریت تحول و مدیریت استراتژیک است. سعدی نیز در فرازهای مختلفی از گلستان با همان بیان و لطیف، غیرمستقیم و حکیمانه خود به این موضوع پرداخته است. برای نمونه، ما ریسک‌پذیری را در حکایت سوم آنجا می‌بینیم که ملک‌زاده بعد از تهییج گفتاری لشگریان، خود پیش‌گام شده و به قلب دشمن می‌زند: «این بگفت و بر سپاه دشمن زد» (همان: ۲۱).

سعدی در ضمن حکایت بیست و چهارم نیز به مدیریت ریسک پرداخته است. این حکایت داستان خادم ملک زوزن را می‌گوید، آنگاه که این خادم خدوم، مورد غضب ملک قرار می‌گیرد و

به زندان گرفتار می‌شود. در این بین یکی از ملوک رغیب، نامه‌ای به این خادم می‌نویسد و او را به وعده، به خدمت خود می‌خواند. خادم که در مقابل ریسکی قرار دارد، جوابی در پس نامه سلطان رغیب می‌نویسد که نتیجه آن التفاط مجدد ملک زوزن است.

* تعهد به سازمان:

تعهد به سازمان نیز از اموری است که در مدیریت منابع انسانی به جد به آن پرداخته می‌شود. این موضوع نیز مکرر در گلستان سعدی دیده می‌شود. در حکایت بیست و چهارم که پیش از این ذکر آن رفت، تعهد خادم به ملک زوزن، در نوشته ظهر نامه سلطان رغیب، به خوبی به تصویر کشیده شده است. تعهدی که موجب نجات و حتی یافتن جایگاهی بهتر از گذشته شد. سعدی در حکایت چهاردهم، خطاب به دوستی که خیانت کرده و تعهد خود را نسبت به مخدوم پیشین خود زیر پا گذاشته، ملامت کرده و می‌گوید: «دون است و بی‌سپاس و سفله و ناحق‌شناس که به اندک تغیّرِ حال از مخدوم قدیم برگردد و حقوق نعمت سال‌ها درنوردد.» (همان: ۳۶).

* توجه به اقشار کم‌برخوردار و نابرخوردار:

توجه به اقشار کم‌برخوردار و نابرخوردار، یکی از موضوعاتی است که در گذشته‌های دور کم‌تر مورد توجه بوده است. این مضمون را که زیرمجموعه توسعه و توسعه انسانی قرار دادیم، بسیار مورد توجه آمارتیا سِن بوده است. حتی در دوران معاصر و همین قرن بیستم و بیست و یکم که با شعارها و ادعاهای عجیب و غریب اخلاق‌گرایانه مواجه هستیم، می‌بینیم که این موضوع کم‌تر مورد توجه است. شاید افراطی‌ترین آن را در نگاه نازی‌ها به افراد معلول ببینیم، اما عدم توجه به این موضوع در جای‌جای حکومت‌های مختلف، حتی دولت‌های توسعه‌یافته‌تر شاهد باشیم. بی‌توجهی به معلولان، افراد کم‌درآمد، آسیب‌دیدگانِ اجتماعی و ... هنوز چهره نازیبای خود را خصوصاً در کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته، به وضوح نشان می‌دهد، اما سعدی در هفتصد سال قبل، در توصیه‌های حکیمانه خود به حاکمان، آنها را متوجه این موضوع کرده است. توجهی که به نظر می‌رسد در عهد خود او، یعنی دولت اتابکان فارس، به طور غیر منتظره‌ای نسبت به آن زمان و اعصار بعدی، مورد توجه قرار گرفته است. این موضوع در ادبیات مدیریتی امروز، بیشتر توسعه انسانی مورد نظر قرار گرفته است که تلاش درباره آن، جایزه نوبل را برای آمارتیا سِن به ارمغان آورد.

مثلاً او در ضمن حکایت دهم، به صراحت می‌گوید: «بر رعیت ضعیف، رحمت کن» (همان: ۳۱). یا در ضمن حکایت سیزدهم آورده است: «این گدای شوخ مبذر را که چندان نعمت به چندین مدت برانداخت، برانید که خزانه بیت‌المال لقمه مساکین است، نَه طعمه اخوان الشیاطین» (همان: ۳۵). یا در حکایت سی و پنجم می‌سراید: «کار درویش مستمند بر آر» (همان: ۶۶).

* توجه به رفاه و آسایش جامعه:

این مضمون را هم ناچار شدیم در دو عنوان اصلی قرار دهیم؛ خدمات دولتی نوین و توسعه

انسانی. توجه به رفاه و آسایش جامعه یکی حکمت‌های مهم در مدیریت، خصوصاً مدیریت دولتی است. حتی اگر کسی نگاه سودجویانه محض هم داشته باشد، رفاه و آسایش کارکنان می‌تواند مقدمات سود بیشتر را فراهم کند. حال اگر نگاه اخلاق‌مدارانه نیز داشته باشد، رفاه و آسایش مردمان فی النفسه جایگاه والایی خواهد داشت.

این موضوع از مواردی است که در گذشته، کم‌تر مورد توجه بوده و عملاً با کنفرانس مینوبروک یک، به طور جدی مورد توجه محافل دانشگاهی قرار گرفت و در شبه‌پارادایم‌هایی نوین مانند خدمات دولتی نوین (NPS) و توسعه انسانی (HD) بیشتر مورد توجه قرار گرفت.

سعدی در ضمن حکایت ششم با همان زبان زیبای خود به این موضوع اشاره داشته و یکی از نتایج آن را هم بیان می‌کند: «پادشه را کرم باید تا برو گرد آیند و رحمت تا در پناه دولتش ایمن نشینند» (همان: ۲۶). او در حکایت چهل و یکم از زبان اسکندر می‌آورد: «هر مملکتی را که گرفتم، رعیتش نیازردم.» (همان: ۷۳). اگر بخواهیم مقدمات رفاه و آسایش مردمان را در گلستان احصا کنیم، شاید شماره آن از صدها مورد بگذرد.

* توجه به منافع عمومی جامعه:

به نظر می‌رسد در بین شبه‌پارادایم‌های مدیریت دولتی، خدمات عمومی نوین، بیشترین توجه را به این مضمون داشته باشد، اما شاید بتوان سعدی را یکی از پیشگامان این موضوع دانست. موضوعی که از ورود آن به ادبیات دانشگاهی، کم‌تر از چند دهه می‌گذرد، اما او هفتصد سال قبل، به آن بسیار توجه داشته است و بارها آن را متذکر شده است. یکی از بارزترین نمونه‌های این نگاه در یکی از معروف‌ترین اشعار او می‌باشد. سعدی همه انسان‌ها را وابسته به هم و مانند اعضاء یک پیکر می‌دانسته «بنی‌آدم اعضای یک‌دیگرند - که در آفرینش ز یک گوهرند» (همان: ۳۱). در نتیجه رفاه اصلی را در سالم بودن این بدن واحد که شامل جامعه انسانی است، دانسته و می‌سراید: «چو عضوی به درد آورد روزگار - دگر عضوها را نماند قرار / تو کز محنت دیگران بی‌غمی - نشاید که نامت نهند آدمی» (همان).

* جایگاه رضایت شهروندان و کارکنان:

این مضمون، در قالب رضایت شهروندان، زیرمجموعه خدمات دولتی نوین و توسعه انسانی قرار گرفته و در قالب رضایت کارمندان، زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی قرار دادیم. این موضوع نیز بسیار مورد توجه سعدی بوده است. او در حکایت پانزدهم، به رابطه تأثیر محیط کار با رضایت کارکنان پرداخته و علت کناره‌گیری وزیر از تصدی مجدد وزارت را همین می‌داند و در نهایت از قول آن وزیر معزول که خدمت درویشان را بهتر از خدمت سلطان می‌داند، می‌گوید: «معزولی به نزد خردمندان، بهتر که مشغولی» (همان: ۳۷). یا در حکایت بیستم می‌سراید: «آتش سوزان نکند با سپند - آنچه کند دودِ دلِ دردمند» (همان: ۴۷) که عملاً در بیان اهمیت ناخشنودی کارکنان و افراد جامعه است. او در همین حکایت، به رابطه پیشرفت مدیر با رضایت جامعه و زیردستان

هم اشاره دارد که «حاصل نشود رضای سلطان - تا خاطر بندگان نجویی / خواهی که خدای بر تو بخشد - با خلق خدای کن نکویی» (همان) و در ادامه درباره نتیجه نارضایتی مردم می‌گوید: «نه هر که قوت بازوی منصبی دارد - به سلطنت بخورد مال مردمان به گزاف / توان به حلق فروبردن استخوان درشت - ولی شکم بدرد چون بگیرد اندر ناف (همان: ۴۸-۴۷).

* پرهیز از تلوّن در مدیریت:

این معضل که ما آن را زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی قرار دادیم، یکی از معضلات جدی در جامعه به طور اعم و مدیریت به طور اخص است. تلوّن به معنای رنگارنگی است که آن را در لسان عامیانه می‌توان به دم‌دمی مزاج بودن تعبیر کرد. عدم تقید به ضوابط، تصمیم براساس احساسات شخصی و غیر قابل پیش‌بینی، نمونه‌هایی از این معنا است. سعدی، خود، آن را تلوّن نامیده و با بیان زیبای خود ضمن تقبیح آن، عملاً نسبت به آن هشدار می‌دهد و می‌گوید: «از تلوّنِ طبعِ پادشاهان برحذر باید بودن که وقتی به سلامی برنجند و دیگر وقت به دشنامی خلعت دهند.» (همان: ۳۸-۳۷). او به خوبی این اصطلاحِ خود را تعریف می‌کند. قانون‌مداری و تقید به قوانین زیرمجموعه همین اصطلاح است. متأسفانه قانون‌گریزی در جوامع کم‌تر توسعه‌یافته نَه تنها در بین مردمان بسیار مشهود است که مدیران نیز بسیار گرفتار آن هستند و تمایل شدیدی دارند بسته به شرایط و تمایلات خود تصمیم‌گیری و اقدام کنند. بنا به گفته سعدی «اگر ز باغ رعیت ملک خورد سیبی - برآورند غلامان او درخت از بیخ» (همان: ۴۶). وقتی مدیران و حاکمان قانون‌گریز می‌شوند، تکلیف زیردستان مشخص است. تلوّن یا همان تصمیم‌گیری براساس تمایلات شخصی و غیراصولی در گلستان مکرر دیده می‌شود. سعدی در حکایت شانزدهم دوستی را از نزدیکی به پادشاه متلوّن برحذر می‌دارد که «عمل پادشاه ای برادر! دو طرف دارد، امید و بیم. یعنی امید نان و بیم جان و خلاف رأی خردمندان باشد بدان امید متعرض این بیم شدن.» (همان: ۳۹). او در همین حکایت به دوست خود توصیه می‌کند: «تو را هم‌چنین فضل است و دیانت و تقوی و امانت، اما متعنتان در کمین‌اند و مدعیان گوشه‌نشین ... پس مصلحت آن بینم که ملکِ قناعت را حراست کنی و ترک ریاست گویی.» (همان: ۴۰). می‌بینیم که نتیجه تلوّن حاکم و مدیر، فرار افراد متخصص و متعهد از سازمان و جامعهٔ تحت مدیریت و حاکمیت او است و چنانچه فردی حکیم به هر علتی ناچار به پذیرش حضور در سازمانی باشد، آن‌گونه که باید حکمت خود را نمی‌نمایاند، تا جایی که وزیری حکیم، مانند بزرگ‌مهر را بر آن می‌دارد که خلاف رأی پادشاه چیزی نگوید و از زبان او می‌سراید: «خلاف رأی سلطان رأی جستن - به خون خویش باشد دست شستن» (همان: ۶۲)، در حالی که اگر حاکم و مدیر متلوّن نباشد، نباید حکیمان از مخالفت با رأی او در هراس باشند.

در ضمن با ملاحظه جداول ۲ تا ۱۲، می‌بینیم باب اول گلستان سعدی مملو از حکمت‌های مدیریتی با موضوعات متنوع است که اگر در این هفتصد سال مورد توجه حکمرانان و تئوریسین‌های

این مرز و بوم قرار می‌گرفت، امروز، نَه تنها شاهد ایرانی دگرگون بوده و پیشگام در امر اداره جامعه و توجه به توسعه انسانی بودیم، که شاید می‌توانستیم در زمینه دانشگاهی و ارائه تئوری‌های آکادمیک در زمینه مدیریت، توسعه و ... نیز جایگاه ویژه‌ای داشته باشیم.

حال لازم است به این موضوع توجه مجدد داشته باشیم که این نتایج تنها از یک باب از کتاب گلستان و گلستان تنها یک کتاب از آثار سعدی و سعدی تنها یک حکیم از بسیاری است که در این هزاره در این سرزمین می‌زیستند. لذا به جرأت می‌توان گفت ما در ادبیات فارسی، با اقیانوس‌هایی بی‌کران از آموزه‌های حکمی در زمینه مدیریت، خصوصاً در زمینه دولتی مواجه هستیم که به عنوان فرزندان این مرز و بوم، لازم است در معرفی و ترویج آن در بین مردمان خود و نیز جهانیان و هم‌چنین تئوریزه کردن و ... آن تلاش کنیم.

طبیعتاً این کار، با عنایت به اینکه با اقیانوس‌هایی ژرف و وسیع مواجه هستیم، کار ساده‌ای نیست، اما

آب جیحون را اگر نتوان کشید　　هم ز قدر تشنگی نتوان برید

(مولوی، ۱۹۳۳: ۲۷۴)، لذا باید از جایی شروع کرد، کما اینکه پیش از این هم گام‌هایی هر چند بسیار کوچک در این زمینه برداشته شده است. در این بین اولین گام و شاید ساده‌ترین آن استخراج این مفاهیم و سپس دسته‌بندی، شرح و معرفی آن باشد.

نگارنده از باب این سخن سعدی که

عالمی را که گفت باشد و بس　　هر چه گوید نگیرد اندر کس

(سعدی، ۱۳۸۵: ۱۲۰) بر خود لازم دانسته این پژوهش را ادامه داده و کل کتاب گلستان و بوستان سعدی را از این زاویه مورد کنکاش قرار دهد و دیگرانی را هم که در زمینه مدیریت و ادبیات تخصصی دارند، دعوت می‌کند که این کار را در سایر آثار ادبی و حکمی این سرزمین پی‌جویی کنند.

در پایان، بعضی آثار بزرگان گذشتگان که به زعم نویسنده گنجینه گرانی در این زمینه است، به عنوان پیشنهاد پیش روی علاقه‌مندان قرار می‌گیرد.

- کلیله و دمنه
- شاهنامه حکیم ابوالقاسم فردوسی
- قابوس‌نامه، عنصرالمعالی کیکاووس بن اسکندر بن قابوس زیاری
- سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک
- به پایان آمد این دفتر، حکایت هم‌چنان باقی

۶- سپاس‌گزاری

در این قسمت لازم است از سه گروه از عزیزانی که مستقیم یا غیرمستقیم، نگارنده را در این پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدردانی صمیمانه خود را اعلام کنم.

در وهله اول باید از گروه سه‌نفره‌ای تشکر کنم که اینجانب را در متن‌خوانی و استخراج مضامین همراهی کردند تا پژوهش حاضر از روایی بالاتری برخوردار شود. جناب استاد عبدالحمید مولوی، دکتر محمدعلی عزت‌زاده و مهندس محمدرضا کوثرمدار.

و در نهایت لازم است از خانم دکتر راضیه باقرزاده خداشهری سپاس‌گزار باشم که راهنمایی‌های ایشان در تنظیم این مقاله بسیار کارگشا بود.

منابع

منابع فاسی:

۱. قرآن کریم، ترجمه محمدمهدی فولادوند، تهران: انتشارات پیام عدالت.
۲. ارسطو (۱۳۸۵). متافیزیک (ما بعد الطبیعه)، ترجمه محمدحسن لطفی. تهران: انتشارات طرح نو.
۳. ارسطو (۱۳۸۵). اخلاق نیکوماخوس، ترجمه محمدحسن لطفی. تهران: انتشارات طرح نو.
۴. ارسطو (۱۳۸۵).متافیزیک (ما بعد الطبیعه)، ترجمه شرف‌الدین خراسانی. تهران: انتشارات حکمت.
۵. خواجه نصیرالدین طوسی، محمد بن محمد (۱۴۱۳). اخلاق ناصری. تهران: انتشارات علمیه اسلامیه، چاپ اول.
۶. دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده قطری، علی؛ سالاری، علی محمد (۱۳۸۹). آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل‌دهنده حکمت مدیریتی از نگاه مدیران ناجا (حکمت مدیریتی). پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۵ (۳)، ۳۹۷-۴۱۷.
۷. داوری، رضا (۲۵۳۶). فارابی، مؤسس فلسفه اسلامی. تهران: انتشارات انجمن شاهنشاهی فلسفه ایران، چاپ دوم.
۸. سرمد، غ. (۱۳۸۹). اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای آموزشی آن. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۹۵-۱۲۰.
۹. سعدی شیرازی، مصلح‌الدین (۱۳۸۵). کلیات سعدی. تصحیح محمدعلی فروغی. تهران: انتشارات هرمس.
۱۰. سهروردی، یحیی بن حبیش. حکمه الإشراق، ترجمه و شرح سید جعفر سجادی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
۱۱. شریفی قروه، طیبه (۱۳۹۱). حکمت عملی در آثار سعدی (بوستان، گلستان و قصائد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه کاشان.
۱۲. قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، با نگرشی بر مدیریت دانش. تهران: انتشارات بازتاب، چاپ اول.
۱۳. قرشی بنایی، علی‌اکبر (۱۴۱۲). قاموس قرآن، تهران: دارالکتب الإسلامیه، چاپ ششم.
۱۴. مرادی، مرتضی (۱۳۹۴). ارائه یک مدل سازمان حکمت محور در ادارات دولتی. مدیریت دولتی، ۷ (۱)، ۱۸۵-۲۰۹.
۱۵. مولوی، جلال‌الدین محمد رومی بلخی (۱۹۳۳)، مثنوی - دفتر پنجم و ششم. تصحیح رینولد الین نیکسون. هلند: مطبعه بریل.

منابع عربی:

۱. آقابزرگ الطهرانی، محمدحسن (۱۳۷۲). طبقات أعلام الشیعه (دوره ۷ جلدی)، تصحیح علی‌نقی منزوی. نشر اسماعیلیان، چاپ سوم.
۲. ابن سینا، حسین بن عبدالله (۱۹۸۰). عیون الحکمه، تحقیق عبدالرحمن بدوی. بیروت: دارالقلم، الطبعة الثانیه.
۳. ابن الندیم، محمد بن إسحاق (۱۹۹۷). الفهرست، المحقق ابراهیم رمضان، بیروت: دارالمعرفه، الطبعة الثانیه.
۴. سهروردی، شیخ شهاب‌الدین (۱۳۸۵). المشارع و المطارحات، تهران: انتشارات حق یاوران، الطبعة الأولی.
۵. فارابی، ابونصر (۱۴۰۵). فصول منتزعه. تهران: مکتبه الزهراء.
۶. ملاصدرا، محمد بن ابراهیم قوام شیرازی (۱۳۴۶). الشواهد الربوبیة فی المناهج السلوکیه، بالتعلیق و التصحیح و مقدمة سید جلال‌الدین الآشتیانی. المشهد الرضویه: چاپخانه دانشگاه مشهد.
۷. مصطفوی، حسن (۱۴۲۶). التحقیق فی کلمات القرآن الکریم (دوره ۱۴ جلدی). تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول.

منابع لاتین:

1. Jakubik, M., & Müürsepp, P. (2021). From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management. European Journal of Management and Business Economics.
2. Rocha, R. G., & Pinheiro, P. G. (2021). Organizational spirituality and knowledge management supporting organizational practical wisdom. Spirituality Studies, 7(1), 68-83.
3. Mahdavi, A., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Ebrahimpour, H., & Daryani, S. M. (2020). Presenting a Model of Managerial practical wisdom in Hospitals. Management, 24(2).
4. Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S., & Acar, P. (2014). Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 1199-1204.
5. Baiget, J. (2007). Wisdom management: The last frontier. In ECKM2007—Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management 2007 (pp. 96-100).
6. Kessler, E. H., & Bailey, J. R. (2007). Handbook of organizational and managerial wisdom. Sage Publications.
7. Rowley, J. (2006). What do we need to know about wisdom, Management decision.44 (9), 1246-1257.
8. McKenna, B., & Rooney, D. (2005). Wisdom management: Tensions between theory and practice in practice.
9. Boal, K.B. and Hooijberg, R. (2001), “Strategic leadership research: moving on”, Leadership Quarterly, Vol. 11, pp. 515-49