

جستجوی اندیشه‌های مدیریتی در باورهای مردم شرق ایران

دکتر غلامعلی سرمد

دانشیار (بازنشسته) علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

در این مقاله ابتدا به ضرورت مدیریت اشاره و سپس به لزوم جستجوی اندیشه‌های مدیریتی در ادبیات عامیانه یا فرهنگ مردم، به اخصار توجه شده است. آنگاه ده مقوله از این قبیل اندیشه‌ها، به استناد آنچه در نوشته‌های مدیریتی متداول است، عنوان و برای هر کدام دو تا چهار ضرب‌المثل از امثال شرقی‌ترین شهر ایران؛ یعنی بیرجند، ارائه شده است. یادداشتهای و منابع آخرین مبحث مقاله را تشکیل می‌دهد، ضمن اینکه نویسندگان نیازی به نتیجه‌گیری ندیده و این نکته را مسکوت گذاشته است.

مقدمه

به یک تعبیر می‌توان گفت که مدیریت همزاد انسان، به‌ویژه اجتماعات انسانی است؛ زیرا نمی‌توان تصور کرد که انسان بی‌برنامه یا فاقد هرگونه آینده‌نگری، بتواند حتی در کارهای شخصی خودش موفق شود. اما به تعبیر دیگر، به حق باید گفت که «مدیریت علم و هنر ارادهٔ انسانها است»^(۱) این حکم کلی، هم ریشه در تاریخ حیات انسان دارد، و هم باید اشاره کرد که چون «جوامع بشری روز به روز پیچیده‌تر شده»، مدیریت نیز مرتباً دشوارتر گردیده و تلفیق علم و

هنر ضرورت زیاده‌تری پیدا کرده است؛ ضمن اینکه به همان نسبت که توسعه جوامع انسانی در تحول مدیریت مؤثر بوده پیشرفتهای مدیریتی نیز به سهم خود در توسعه جوامع مزبور تأثیر داشته است.^(۲) به این ترتیب، عنوان نوشته حاضر بدان دلیل موجه می‌نماید که صرف‌نظر از اینکه مردم یک شهر یا روستا یا منطقه در چه مرحله‌ای از سیر تحول قرار داشته باشند، ناچار باید خودشان را اداره کنند و این «اداره خود»^{*} تمامی سازمانها و نهادهای جامعه را همان قدر شامل می‌شود، که تک‌تک افراد را.

از این رو، جستجوی اندیشه‌های مدیریتی در بخشی از کشور، هم موجه است و هم شاهدهی بر این مدعا که ره‌آورد‌های دنیای امروز، ممکن است حداقل از بعد نظری، ریشه در گذشته‌های دور داشته باشد؛ اگر چه از بعد علمی نیز می‌توان سوابق آن را در تجربه‌های فردی و گروهی مردم هر سرزمین جستجو کرد.

شایان یادآوری است که نویسنده این مقاله، نه قصد دارد به شیوه مرسوم کشور ما (منم) بزند و بگوید هر چه شرق و غرب پیدا کرده‌اند، ما از مدت‌ها پیش آن را داشته‌ایم؛ نه قصد دارد تمامی اندیشه‌های مدیریتی مستتر در باورهای شرق ایران را بررسی کند؛ چرا که این کار ناممکن است. لذا، ضرب‌المثلهای بخش کوچکی از این منطقه را ملاک قرار داده^(۳) و بر اساس آن ضمن پیدا کردن وجوه تشابه یا هماهنگی این امثال با اندیشه‌های مدیریتی، نوعی طرح پژوهشی عنوان می‌کند تا علاقه‌مندان، با ادامه آن، میراث غنی فرهنگی شرق و سایر نقاط ایران را بکاوند و معرفی کنند.

بی‌تردید، در بسیاری از نقاط ممکن است اندیشه‌های مردم، که معمولاً به صورت مثل به کار می‌رود، گردآوری نشده باشد؛ اما امیدوارم محققان جوان و علاقه‌مند، به روشهایی که خود می‌دانند، بر این مشکل غلبه کنند.

چند نمونه از اندیشه‌های مدیریتی شرق ایران

برای بررسی تعدادی ضرب‌المثل که محتوای مدیریتی داشته باشد، کتاب «سخن پیر قدیم» از انتشارات سازمان میراث فرهنگی کشور، ملاک قرار گرفته است. این کتاب تألیف نویسنده مقاله است و تعدادی از ضرب‌المثلهای بیرجندی و چند روستای آن را شامل می‌شود. البته تعداد امثال مرتبط با مدیریت در این کتاب زیاد است؛ اما به مصداق عاقلان را اشاره‌ای کافی است، در این نوشته به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

۱- تفویض اختیار: بدان معنی است که مدیر، بخشی از وظایف خود را، یا شفاهی و به صورت موقت به یکی از زیردستان بسپارد و یا به صورت کتبی و برای مدتی نامشخص. هدف وی، آن است که با این کار هم آزادی عمل بیشتری به کارکنان خود بدهد^(۴) و هم با پیروی از این فلسفه، تأثیراتی در مجموع سازمان پدید آورد؛ حیطة نظارت را وسیع تر گرداند؛ خطوط ارتباطی را به صورتی معقول کوتاه کند؛ و روابط انسانی را مستحکم تر گرداند.^(۵)

در منطقه مورد بحث، این موضوع به صورتهای مختلف عنوان می‌شود که چند نمونه آن بدین شرح است:

الف- چوپان هر ساله، دهقان صد ساله:^(۶) به چوپان بدان سبب نباید بیش از یکسال اختیار گله را سپرد، که فوت و فن چوپانی آسان را فراموش می‌گیرد؛ یعنی رفته‌رفته متوجه می‌شود که در کدام سمت زمین زراعی یا باغ، محصول و میوه کمتری وجود دارد و چرانندان گوسفندان در آنجا ساده‌تر است؛ لذا، بیشتر اوقات گله را به آنجا می‌برد، و چون به تدریج خوردنی کم و کمتر می‌شود، گوسفندان رشد چندانی ندارند و لاغر می‌مانند. برعکس، دهقان بدان سبب باید سالیان متمادی مسؤولیت اداره زمین را داشته باشد، که به مرور زمان، کم و کیف خاک و رستنی را یاد می‌گیرد، و هر چه در این زمینه تجربه زیادتری کسب کند، محصولات زیادتر و بهتری تولید خواهد کرد.

ب- سرکرده مرغ که خروس باشد، از طویله سر بر می‌آورد: این مثل بدان سبب جالب توجه است که به اولیای امور هشدار می‌دهد، زمام امور را به دست افراد دانا و آگاه بسپارند، یا به بیان دیگر، سعی کنند پستهای مدیریتی به افرادی واگذار گردد که حداقل از زیردستان خود بیشتر بدانند.

ج- صد سوزن یک جوالدوز نمی‌شود و نیز صد دایه مهربان چون مادر نیست: هر دوی این مثلها نیز به یک تعبیر، بر سپردن اختیار به افراد مناسب دلالت دارد؛ هر چند می‌توان هر کدام را به شیوه‌های دیگری نیز تفسیر کرد.

د- کاری که چشم می‌کند، ابرو نمی‌کند: باز هم به معنی واگذاری هر مسئولیت به کسی است که در شرایط مساوی، بهتر از دیگران آن را انجام می‌دهد؛ زیرا ذیصلاح‌ترین فرد است.

۲- صرفه جویی غلط: به معنی آن است که باید درست مصرف کرد و متعادل، یا به تعبیر یکی از تعاریف بهره‌وری، بهره‌وری خوب مصرف کردن است نه کم مصرف کردن.

در کتابهای مدیریتی مطلبی که مستقیماً به این موضوع اشاره داشته باشد، ندیده‌ام؛ هر چند به‌طور غیر مستقیم، می‌توان آن را از محتوای توصیه‌ها استنباط کرد. برای مثال در هر جا از مشورت و مزایای آن،^(۷) یا توجه به تأثیر عوامل متعدد در ادراکات انسان،^(۸) سخن رفته، در حقیقت به این نکته اشاره شده که برخی هزینه‌های به ظاهر زاید، در معنی، لازم و مفید است.

در این زمینه مثلهای متعددی در منطقه وجود دارد که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:
الف- ارزن بخور، انبان بخور: البته لزوماً هر چه ارزن باشد، کم دوام و نامرغوب نیست؛ اما در مجموع کیفیت کالاها با قیمت آنها ارتباط دارد.

ب- نیم‌لقمه و عینش: یعنی اگر اندکی بخوریم، ولی آن اندک خوب و باکیفیت باشد، بهتر است از چیزهای زیاد و نامرغوب خوردن. در تأیید همین ذهنیت، باز هم می‌گویند: فرش آدم فقیر قالی، ظرفش مس: زیرا هر دوی اینها بادوام است و اگر درست از آن استفاده شود، به نسلهای بعد نیز می‌رسد؛ هر چند در آغاز باید آنها را گران خرید.

ج- حیف طلا که خرج مطلقاً کسی: زیرا با این کار جنس آب طلاکاری شده، تا مدتی طلا است و مرغوب به نظر می‌رسد؛ اما از نظر معنایی این کار هزینه کردن غلط است و نمی‌توان آن را صرفه‌جویی عاقلانه دانست.

د- بی‌خری به از خرکی بسته در کنار آخور: چرا که خرک نه توان بار بردن دارد، نه سواری می‌دهد، و لذا پولی که بابت خرید آن صرف شده، عملاً تلف شده است.

۳- همپایی یا جمع: درباره‌ی گروهی کار کردن آنقدر در بحثهای مدیریتی - به ویژه مدیریت مشرق‌زمین - تأکید شده که نیازی به ذکر شاهد مثال نیست؛ از این رو، تنها به نظریه‌ی Z ویلیام اوچی * اشاره می‌شود که از هفت عنصر آن، چهار عنصر، در عمل و معنی بر این نکته دلالت دارد؛ ضمن اینکه عنصر چهارم آن از لحاظ لغوی نیز مسؤولیت جمعی خوانده شده است^(۹).

تعداد ضرب‌المثل‌های منطقه‌ای که بر این معنی دلالت دارد، بسیار زیاد است؛ ولی در اینجا تنها به سه مورد اشاره می‌شود:

الف- دست تنها صدا ندارد.

ب- دست جمع درویشی نیست، نه در خوردن نه در کار: مورد "الف" نیازی به توضیح ندارد، اما در مورد "ب" باید گفت، که در این مثل "درویش" به مفهوم ناتوان یا کم‌توان به کار رفته و غرض این است که اگرچه جمعیت مقدار زیادی غذا مصرف می‌کند، اما متقابلاً کار بسیار زیادی نیز انجام می‌دهد.

ج- ریسمان از جایی پاره می‌شود که زیوتتر است: می‌دانید که ریسمان را از نخ می‌سازند، لذا این مثل به ضرورت تهیه‌ی نخهای مرغوب، که از لحاظ کلفتی و نازکی یکنواخت باشد، اشاره دارد تا در هنگام استفاده از آن، نخها مقاومت زیادتری داشته باشد. مفهوم این ضرب‌المثل آن است که باید بین اعضای گروه همخوانی وجود داشته باشد، یا در واقع هر کس موظف است فعالیت خود را با گروه هماهنگ سازد.

۴- کار با برنامه: یا لزوم برنامه‌ریزی برای انجام کار، نکته‌ای است که در تمامی مطالبی که با عناوین ارکان مدیریت یا وظایف مدیر مطرح شده، وجود دارد؛ کما اینکه اصول هفتگانه مدیریتی لوترگیولیک اینتر* با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود.^(۱۰)

در ضرب‌المثل‌های منطقه مورد بررسی، پیرامون این نکته اشارات فراوان می‌توان سراغ گرفت، که چهار مورد آن بدین شرح است:

الف - کار هر خر نیست خرمن کوفتن گاو نر می‌خواهد و مرد کهن

با به بیان دیگر لازم است برای انجام هر کار، ابتدا نیروهای انسانی و غیرانسانی مناسب تأمین و سپس آن کار آغاز شود.

ب- لقمه را فراخور دهان باید برداشت: زیرا به تعبیر یک ضرب‌المثل دیگر رایج در همان منطقه، لقمه بزرگ گلوگیر می‌شود و مایه جان‌کندن است؛ مگر آنکه ابتدا آب حاضر شود^(۱۱). به استناد این مثل، می‌توان به کارفرمایان توصیه کرد، پیش از شروع هر فعالیت، برای گام به گام آن برنامه‌ریزی کنند.

ج- اول آخور را ببند، بعد گاو را بخر.

د- یا بچه، یا نورد پر پارچه: مورد "ج" بی‌نیاز از توضیح است؛ اما در خصوص مورد "د" باید گفت: نورد پر از پارچه داشتن مستلزم آن است که بافنده خاطری آسوده داشته باشد و برای انجام هر کار، با برنامه از پیش تعیین شده حرکت کند.

۵- روابط انسانی شایسته: این مسأله از ارکان مدیریت است، تا آنجا که یکی از مکاتب مدیریت، به همین عنوان شناخته می‌شود و مؤلفان یک کتاب مدیریتی بر این باورند که "جستجو برای دوستی و عزت نفس، مهمترین عامل مؤثر در رفتار کارکنان است"^(۱۲). همچنین، مؤلفان یک کتاب دیگر اشاره می‌کنند که "...در میان کلیه عوامل مؤثر در رفتار کارکنان، مهمترین قدرتمندترین آنها عواملی است که از مشارکت کارکنان در گروه‌های اجتماعی ناشی می‌شود؛ به

گونه‌ای که نیازهای روانی و عاطفی افراد در پرتو این روابط گروهی برآورده می‌گردد. (۱۳) به نقل چند ضرب‌المثل در این زمینه اکتفا می‌شود:

الف- خواهان کسی باش که خواهان تو باشد
بربام کسی باش که بر بام تو باشد
با توجه به این سخن، می‌توان هم به مدیران توصیه کرد که افراد را هرچه بیشتر با نیازها و فرهنگ و اهداف سازمان، هماهنگ سازند و هم با برقراری روابط انسانی شایسته، در آنان احساس دل بستگی به سازمان و گروه کاری فراهم نمایند.

ب- سوزنی به خود، جوالدوزی به دیگری: چنانچه مدیر بخواهد تأثیر عملی را در دیگران بداند، چه بهتر که خود را به جای آنان بگذارد و از حالت فاعلی* به حالت انفعالی** تنزل کند. بی دلیل نیست که ویلیام اوچی عقیده دارد، در ژاپن از جمله اسرار پیشرفت کارها، آن است که اگر قرار باشد حقوق و مزایای کارکنان کاهش داده شود، این کار ابتدا از مدیر سازمان آغاز می‌شود. (۱۴)

ج- کیسهٔ همسایه دو پا دارد، یکی می‌رود، یکی برمی‌گردد: رفتار دیگران نسبت به هر کس، واکنش رفتار او نسبت به دیگران است.

د- هاون زری به هاون چوبی نیاز دارد: باید مدیران در روابط خود با زیردستان به این نکته توجه داشته باشند که قدرت و دوام مدیریت آنان، همین زیردستان هستند و در نتیجه باید با رفتار شایسته، آنها را حفظ و به کار کردن دلگرم کنند.

۶- عاقبت اندیشی: پیش‌بینی عواقب کاری که امروز انجام می‌شود، هم با برنامه‌ریزی و هم با روابط انسانی ارتباط بسیار نزدیک دارد، ضمن اینکه با سایر مباحث این مقاله نیز در ارتباط است. در این زمینه به بیان چهار مثل قناعت می‌شود:

الف - هر چی کشت کنی، درو خواهی کرد.
ب- هر کار می‌کنی، فکر بعدش را بکن.

ج - هر که خربزه می‌خورد، پای لرزش (لرزه آن) هم می‌نشیند.
 د - خوش خوردن شفتالو، پس دادن یدی دارد: شفتالو، نوعی هلو است که در مقایسه با هلو و سایر میوه‌های مشابه، از میوه‌هایی است که هر کس زیاد بخورد، نفخ می‌کند و دل‌درد می‌گیرد.
 ۷- مهارت و تفحص: از مباحث همیشگی مدیریت است، کما اینکه حتی در ادبیات نیز به صورتهای مختلف به آن اشاره شده و سعدی بیش از هشت قرن پیش، از لزوم گماشتن انسان کاردیده در رأس کارهای بزرگ سخن گفته است.^(۱۵) تعدادی از مثلثهای مرتبط با این نکته به شرح زیر است:

الف- جوز از جوز باز، تخم‌مرغ، حق به باز: جوز یعنی گردو، و جوزباز یعنی کسی که در گردو بازی مهارت دارد. "به باز"، یعنی کسی که در تخم‌مرغ بازی مهارت زیادتری دارد و به همین دلیل می‌تواند بازی را ببرد، یا در واقع تخم‌مرغ طرف مقابل را به خود اختصاص دهد.
 جوزباز و به باز، از لحاظ مجازی، به معنی انسان متبحر و ماهر در کار است و می‌توان آن را بدین ترتیب به مدیریت پیوند داد که لازم است پستهای مدیریتی در اختیار افراد ماهر و متخصص و شایسته قرار گیرد.

ب- همه کاره، همه کارها نیمه کاره: زیرا چنین کسی در یک زمینه خاص، مهارت لازم را به دست نمی‌آورد و چون از تخصص کافی برخوردار نیست، نمی‌تواند کارها را به انجام برساند.
 ج- همه کاره و هیچ کاره: همان مفهوم ضرب المثل قبلی را دارد؛ با این تفاوت که هرگاه کسی بخواهد مسؤلیتهای متعدد بپذیرد، چون نمی‌تواند در همه آنها متخصص باشد، اگر به فرض محال چندین تخصص داشته باشد، نمی‌تواند از تمامی آنها استفاده کند؛ بنابراین عملاً هیچ کاری انجام نخواهد داد.

۸- هماهنگی: از دیگر ارکان مدیریت است؛ زیرا تقریباً همیشه یکی از اصول مورد بحث بوده و در تقسیم بندی سابق الذکر گیولیک نیز، اصل پنجم است. برای اجتناب از طولانی شدن بحث به بیان سه مثل اکتفا می‌شود:

الف - جواب ساززننده را دهلی می‌دهد: ساززننده؛ یعنی نوازنده ساز یا سرنا، و دهلی؛ یعنی

دهل‌زن. بی‌شک هماهنگی این دو آلت موسیقی، باعث شور و شوق تماشاگران می‌شود، به همان صورت که هماهنگی کارکنان مرتبط به هم (مثل کارکنان خط تولید یا شبکه بانکی) نیز عامل تسریع کار است. پس باید مدیران نسبت به برقراری هماهنگی در میان همکاران دقت لازم را مبذول دارند.

ب- خر فراخور پالان، بچه فراخور پدر و مادر: چرا که در غیر این صورت، عدم تعادل یا ناهماهنگی موجب تمسخر و نیز عامل انجام نشدن کار خواهد شد. (۱۶)

ج- یک نانی یا یک نانی: اگر چه می‌توان این ضرب‌المثل را به صورت‌های دیگر نیز تعبیر کرد، اما در اینجا باز هم هدف، اشاره به مثلی است که از لزوم هماهنگی حکایت می‌کند.

۹- تفاوت‌های فردی: از مباحثی است که عملاً در رفتار انسان‌ها وجود داشته و در واقع همزاد آدم و حواست (آن دو هم به دلیل زن و مرد بودن، با هم متفاوت بودند و هم به دلیل ماهیت خاکی خود با فرشتگان). اما در علوم جدید بیشتر در روان‌شناسی و تعلیم و تربیت مطرح می‌شود، تا مدیریت؛ اگر چه در توصیه‌های مدیریتی نیز فراوان مورد استناد قرار می‌گیرد. در حقیقت، بخش اعظم روان‌شناسی مدیریت را، هشدار به مدیران برای در نظر گرفتن تفاوت‌های زیردستان تشکیل می‌دهد. (۱۷)

الف- خدا پنج پنجه را مثل هم خلق نکرده: در این مثل «پنجه» به جای انگشت به کار رفته و حکایت از آن دارد که نامساوی بودن انگشتان دست یا پا، با نقش‌های متفاوت هر کدام ارتباط دارد، نه اینکه کوچک بودن یا بزرگ بودن، نبود امتیاز یا امتیاز باشد.

ب- هر سری، عقلی دارد.

ج- کارکن روزی یک قران، کاردان روزی ده قران: به این دلیل، نباید عامل تعیین‌کننده دستمزد یا پست سازمانی، چیزی غیر از تفاوت‌های افراد از لحاظ مهارت یا توان انجام کار باشد.

۱۰- ظرفیت قبول مسؤلیت: از جمله نکاتی است که با هر یک از بحث این مقاله، ارتباط دارد؛ اگر چه به خودی نیز می‌تواند یک مبحث مستقل باشد. در واقع، در بحث از تفویض اختیار، همواره به این نکته اشاره می‌شود که لازم است کار به کسی واگذار شود که خود را شایسته قبول آن

مسئولیت یا اختیار بدانند. برای مثال، چستر بارنارد عقیده دارد که اگر به کسی اختیاری داده شود و او به توانایی خود نسبت به انجام آن اختیار یا وظیفه باور نداشته باشد، در کارش با توفیق مواجه نخواهد شد.^(۱۸) در زمینه این نکته تنها به سه ضرب‌المثل اشاره می‌شود:

الف- گلخن تاب که حمامی شود، خود را پادشاه می‌خواند: حمامی؛ یعنی صاحب حمام و گلخن تاب؛ یعنی تون تاب یا کسی که گرم کردن آب حمام با هیزم یا زغال یا هر سوختنی دیگر، بر عهده او است. تعبیر دیگر این مثل، آن است که سپردن مسئولیت به افراد باید گام به گام باشد، نه جهشی.

ب- مگر سیر خوری و مست نگر دی، صردی: به بیان دیگر، رسیدن به مقام، موجب می‌شود که چنانچه صاحب آن، ظرفیت لازم را برای آن مقام نداشته باشد، مغرور شود و خود را بیش از آنکه هست، بزرگ بیندارد. لذا، توصیه ضرب‌المثل آن است که اولاً مسئولین امور برای محول کردن سمت‌ها به افراد، به دنبال شایسته‌ترین و باظرفیت‌ترین آنها بگردند. ثانیاً، به افرادی که صاحب مقام می‌شوند، توصیه می‌شود که همواره به این نکته بیندیشند که تکیه زدن بر پست یا مقام، نباید مانع از خوشرفتاری آنان شود، یا به مشکل غرور دچارشان کند. به بیان ساده‌تر، لازم است هر کس به مقامی می‌رسد، این سخن سعدی را آویزه گوش کند که: هر کسی چند روزه نوبت اوست.

ج- نان گندم شکم فولادی می‌خواهد: طبعاً این سخن سابقه‌ای بسیار کهن دارد و از روزگاری به جامانده که همه کس توان خوردن نان گندم را نداشته؛ بلکه قوت اغلب مردم جو و ذرت و ارزن بوده است. اما در هر صورت، حکایت از آن دارد که به هر کسی نمی‌توان مقام بالا تفویض کرد؛ زیرا تکیه زدن به هر سمتی مستلزم برخورداری از ویژگیهای شخصیتی و رفتاری خاص آن جایگاه است.

در ضمن هشداری است به طالبان مقام، که اول خود را چنانکه واقعاً هستند بشناسند و سپس خواهان تصدی مشاغل مدیریتی شوند.

منابع و مآخذ

- ۱- لوتانز، فرد: رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه غلامعلی سرمد، مؤسسه بانکداری ایران، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۴، ص ۵.
- ۲- همان منبع.
- ۳- سرمد، غلامعلی: سخن پیر قدیم یا ضرب‌المثل‌های بیرجندی، سازمان میراث فرهنگی کشور، تهران، ۱۳۷۶.
- ۴- کازمایر، لئونارد: اصول مدیریت، جلد اول، ترجمه اصغر زمردیان و آرمن مهره‌ژان، مراکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم، تهران، ۱۳۷۰، ص ۱۵۱.
- ۵- همان، صص ۱۵۴-۱۵۲.
- ۶- در اینجا ترجمه ضرب‌المثلها به زبان فارسی آمده است.
- ۷- لوتانز، فرد: رفتارهای سازمانی، جلد دوم، ترجمه غلامعلی سرمد، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، ۱۳۷۴، صص ۶۵۳-۶۵۱.
- ۸- لوتانز، فرد، رفتار سازمان. جلد اول، فصل ۶.
- ۹- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر: سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، ۱۳۷۰، صص ۱۰۹-۱۰۶.
- ۱۰- گیولیک علامت اختصاری POSSDCORB را به عنوان اصول مدیریت یا اهم وظایف مدیران وضع کرده، که چون در کتب مدیریتی به تفصیل بحث شده، از توضیح آن صرف‌نظر می‌شود.
- ۱۱- لقمه چون گیرد گلو را مایه جان کندن است عاقل آن شخص است کاو آب را حاضر کند
- ۱۲- پارکینسون، نورث کوت و دیگران: اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، ۱۳۶۹، ص ۳۲.
- ۱۳- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌گهر: سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، ص ۷۱.
- ۱۴- همان منبع، ص ۱۰۷.

