

نگاهی به اندیشه‌های مدیریتی در شاهنامه

دکتر غلامعلی سرمد

دانشیار (بازنشسته) علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی

واژگان کلیدی: اندیشه‌های مدیریتی، تقسیم کار، تربیت رهبر، سازماندهی، شاهنامه، روابط انسانی

چکیده

بازگشت به گذشته به قصد عبرت‌آموزی، پسندیده است. از این رو در مقاله حاضر دو جلد اول و دوم شاهنامه از کل ۹ جلد آن بررسی شده و بر اساس آن اندیشه‌های مدیریتی شاهنامه در هشت مقوله تنسیم کار، بهسازی سازمان، تربیت رهبر، عاقبت‌اندیشی به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی، روابط انسانی، سازماندهی، انجام دادن هر کار در زمان مناسب و در اسرع وقت، و بالاخره استفاده از پاداش و تنبیه بر حسب مورد و لزوم، مطرح شده است.

مقدمه

مدیریت را علم و هنر ادارهٔ انسانها و امور تعریف می‌کنند. (لوتانز، ۱۳۷۴: ۵) اگر این تعریف را که هم بسیار ساده و هم نسبتاً کامل است بپذیریم، به اینجا می‌رسیم که مدیریت همزاد زندگی انسان است. در واقع، حتی اگر زندگی را از بهشت دنبال کنیم، آدم و خوا می‌بایست عملاً اندیشه‌هایی کاربردی از مدیریت داشته باشند تا بتوانند به همزیستی مسالمت‌آمیز ادامه دهند. همچنین، از روزی که این زوج سابقاً بهشتی در کرهٔ خاکی مستقر

می‌شوند، و ناچارند خود و فرزندانشان را اداره کنند، مدیریت مفهوم تازه‌ای پیدا می‌کند، زیرا هم زندگی آنان در روی زمین بسیار دشوارتر از زندگی بهشتی آنهاست، و هم باید عده‌ای فرزندان را سرپرستی کنند.

از سوی دیگر، بنا بر آنچه در نوشته‌ها می‌خوانیم، مدیریت از اوایل قرن بیستم به صورت علم^۱ درآمد و سرآغاز آن مطالعات فردریک وینسلو تیلور^۲ بود. لذا، از عمر مدیریت علمی کمتر از صد سال می‌گذرد، در حالی که عمر مدیریت عملی را نمی‌توان بر حسب سال تعیین کرد، زیرا به‌طوری که اشاره شد همزاد انسان و گروه‌های انسانی است.

از طرف دیگر، پس از انتشار کتاب اصول مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱، که پشتوانه و مکمل دو مقاله سالهای ۱۸۹۵ و ۱۹۰۳ تیلور بود، توجه به بررسی شیوه‌های اداره امور به سبک علمی ابعاد تازه و گسترده‌ای پیدا کرد، و از جمله نظریه‌ها و اصول چندی برای آن وضع شد. به عنوان مثال، هر چند نکته بسیار مهم ((تقسیم کار)) در مدیریت عملی یا کاربردی جایگاه ویژه‌ای داشت، و در نوشته‌ها و اقدامات پیشگامان مدیریت نوین نیز حایز اهمیت تلقی می‌شد و مثلاً آدام اسمیت^۳ پدر علم اقتصاد، در کتاب ثروت ملل^۴ که در سال ۱۷۷۶ منتشر شد، آن را موجب بازدهی بیشتر و جلوگیری از اتلاف وقت و سهولت آموزش و یادگیری می‌دانست. (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۰: ۱۳۳) اما در مدیریت علمی تیلور به صورت اصل تقسیم منصفانه کار و مسؤولیت بین مدیریت و کارکنان در آمد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۰: ۵۰)؛ هانری فایول^۵ نیز آن را اصل شماره یک از اصول چهارده گانه مدیریت قرارداد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۰: ۵۶) ماکس وبر^۶ در نمونه آرمانی خود از بوروکراسی^۷ به ((تخصصی شدن کارها)) اشاره داشت که به یک تعبیر همان اصل تقسیم کار است؛ و بالاخره در اصول

۱- منظور، علم به تعبیر امروزی آن است که زیربنای اساسی آن را تحقیق علمی تشکیل می‌دهد.

^۲ Frederick Winslow Taylor:

^۳ Adam Smith

۴- عنوان کامل این کتاب ((پژوهشی پیرامون علل و عوامل ثروت ملل)) است.

^۵ Henri Fayol

^۶ Max Weber

^۷ Bureaucracy = دیوان‌سالاری

مشهور لوترگیولیک^۱ با عنوان اختصاری POSDCORB^۲ نیز سازماندهی را می‌توان همان تقسیم کار دانست. با این حال، اندکی تعمق نشان می‌دهد که لااقل تعداد زیادی از این اندیشه‌ها و اصول در گذشته‌های بسیار دورتر از این کاربرد داشته است. مقاله حاضر به قصد معرفی نمونه‌هایی از این اندیشه‌ها و اصول از زبان حکیم ابوالقاسم فردوسی درباره ایران قبل از تاریخ یا دوره‌های پیش از مادها که جنبه تاریخی ندارد، تدوین شده، هر چند فردوسی این مطالب را در قرن چهارم هجری قمری (قرن دهم میلادی) به نظم درآورده است.

تکون شاهنامه به صورتهای مختلف چاپ و منتشر شده و به این دلیل انتخاب یک نمونه آن به عنوان منبع، کار ساده‌ای نیست. با اینحال، چون شاهنامه چاپ مسکو به نظر اکثر صاحبین اندیشه بهتر است، برای بررسی حاضر، این اثر که در سال ۱۳۷۸ برای مرتبه دوم توسط انتشارات سوره مهر منتشر شده، ملاک قرار گرفته است. از سوی دیگر، چون این شاهنامه شامل ۹ جلد در ۴ کتاب و حاوی ۱۹۰۵ صفحه است. بی‌تردید نمی‌توان تمام اندیشه‌های مدیریتی آن را در یک مقاله گنجاند؛ به علاوه، چون هر جلد دارای شاهد مثالهای مدیریتی متعدد است، ناچار باید گزیده‌ای از آن در مقاله‌ای نظیر آنچه پیش رو دارید، عرضه شود. لذا، این مقاله صرفاً بر اساس جلد اول و دوم شاهنامه تنظیم شده تا از اطالة کلام جلوگیری شده باشد. و بالاخره هر چند فردوسی در قرن چهارم هجری می‌زیسته،^۳ احتمال دارد تعدادی از اشاره‌های او به مباحی که امروزه با عنوان کلی مدیریت می‌شناسیم، برخاسته از دانش روز و اطلاعات وی از ادایة امور طی حدود ۴ قرن پس از اسلام و چندین قرن در فاصله زمانی مادها تا سقوط ساسانیان باشد، اما چون به اعتراف خودش این ماجراها را که پراکنده و شفاهی بوده، گردآوری و به نظم تبدیل کرده، پس می‌توان گفت که لااقل بخشی از آن به دوره‌های قبل از تاریخ مدون باز می‌گردد. افزون بر این، حتی اگر این

^۱ Luther Gulick

^۲ این علامت اختصاری به ترتیب حروف اول برنامه‌ریزی و سازماندهی، کارگزینی، هدایت یا نظارت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی در زبان انگلیسی است که هر چند به اندازه سابق اعتبار تقسیم‌بندی آن حفظ نشده، اما هنوز هم به آن استناد می‌شود.

^۳ تولد او را بین سالهای ۳۲۵ تا ۳۲۹ و وفاتش را بین سالهای ۴۱۱ تا ۴۱۶ هـ. ق نوشته‌اند.

اندیشه‌ها را به شخص فردوسی نسبت دهیم، رد پای آنها را در بیش از هزار سال پیش باید جستجو کرد که با آنچه مدیریت علمی به دنیا عرضه داشته، حدود ۹۰۰ سال فاصله دارد. به بیان دیگر، در این مقاله نمونه‌هایی از مدیریت عملی و سنتی یا کاربردی عرضه می‌شود که هم به دلیل تشابه با اندیشه‌های امروزی مدیریت، و هم فراتر از آن به دلیل روشن رایی سراینده شاهنامه و کسانی که پیش از او افسانه‌هایی را پرداخته‌اند، حایز کمال اهمیت است.

مفهوم مدیریتی شاهنامه

۱- **تقسیم کار:** به طوری که در مقدمه اول اشاره شد، تقسیم کار عملاً در زندگی انسان رواج داشته ولی از قرن نوزدهم میلادی به بعد به صورت بخشی از توصیه‌های اکید مدیریتی درآمده است.

البته بتدرت می‌توان در نوشته‌های مدیریتی از تقسیم کار یک تعریف به دست آورد؛ اما در منابع مختلف در اشاره به سایر موضوعات و زمینه‌ها، این نکته به صورت ضمنی مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال در یک اثر ضمن بررسی مفهوم بهره‌وری به نقل از تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن در سال ۱۹۵۵، هدف بهره‌وری چنین مشخص شده است: هدف بهره‌وری و بهبود آن در مرحله نخست عبرت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و... کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازر، افزایش اشتغال و... (علی‌احمدی، ۱۳۷۹: ۴)

حال، چنانچه از بعد تقسیم کار به این هدف نگاه کنیم، می‌توان این نکته را از آن استنباط کرد که ((به حداکثر رساندن نیروی انسانی)) به پیش نیازهای چندی بستگی دارد که یکی از آنها تقسیم صحیح و عادلانه کار در بین آنان است. همچنین، ((افزایش اشتغال)) نیز به نوبه خود به عوامل چندی وابسته است که یکی از آنها را می‌توان تقسیم کار بر حسب دانش و تخصص و تجربه و دیگر ویژگیهای شاغلان بالقوه و بالفعل دانست.

در شاهنامه تقسیم کار به دو مقوله عمده تقسیم می‌شود: ۱- تقسیم پیشه و هنر؛

۲- تقسیم کار در جنگها.

الف - تقسیم پیشه و هنر: به استناد شاهنامه، این کار نخستین بار از سوی هوشنگ، پسر سیامک (یا نوه کیومرث) توصیه و اجرا شد، زیرا وی آهنگری، آبیاری، کانال‌کشی، کشت و زرع، شکار، رام کردن دامهایی که بندها دام اهلی خوانده شدند، استفاده از مو و پشم و کرک دامها، و ساختن کفش و لباس از چرم و پوست و مواد اخیر را به مردم یاد داد و چنین مقرر داشت که هر گروه به یکی از این کارها بپردازند. (شاهنامه: ۲۴)^۱

طهمورث دیوبند، پسر هوشنگ، به مردم مرغداری (اهلی کردن ماکیان و خروس) را یاد داد، در حالی که جمشید، پسر طهمورث، نرم کردن آهن برای تهیه ابزار جنگی و رشتن و بافتن کتان و پشم و مو و کرک به شیوه‌ای پیشرفته تر را به مردم یاد داد:

دگر پنجه اندیشه جامه کرد که پوشند هنگام جنگ و نبرد (۲۷)

زهر انجمن پیشه‌ور گرد کرد بدین اندرون نیز پنجاه خورد (۲۷)

آنگاه مردم را به گروه‌های پرستندگان^۲، جنگاوران، کشاورزان و پیشه‌وران تقسیم کرد:

بدین اندرون سال پنجاه نیز بخورد و بورزید و بخشید چیز

ازین هر یکی را یکی پایگاه سزاوار بگزید و نمود راه

که تا هر کس ندازه خویش را ببیند، بدانند کم و بیش را (۲۸)

او همچنین ساختن خشت برای ایجاد بنا از جمله کاخ و گرمابه، جدا کردن گهر از سنگ، استفاده از بوهای خوش و ساختن مواد خوشبو، پزشکی و درمان درد، و کشتی‌سازی و دریانوردی را به مردم یاد داد تا هر گروه به یکی از این کارها بپردازند و اوضاع جامعه سر و سامان داشته باشد.

نمونه دیگر تقسیم پیشه و هنر، اقدامات فریدون است. وی بر این باور بود که حتماً باید کار هر کس و هر گروه در جامعه کاملاً مشخص باشد و:

سپاهی نباید که به پیشه‌ور به یک روی جویند هر دو هنر

۱- چون تمامی صفحات جلد‌های نه‌گانه شماره‌پشت سر هم دارد از این‌جا پس به شماره صفحه بعد از هر بیت یا ابیات اکتفا خواهد شد.

۲- معادل روحانیان.

۳- در شاهنامه کسانی بیش از پانصد سال زندگی کرده‌اند.

یکی کارورز و یکی گرزدار
سزاوار هر کس پدیدست
چو این کار آن جوید، آن کار این
پراشوب گردد سراسر زمین (۵۰)

ب- تقسیم کار در جنگها: چون قسمت اعظم شاهنامه به توصیف نبردهای گروهی و تن به تن اختصاص دارد در این زمینه می‌توان مثالهای فراوان ارائه کرد، اما برای رعایت اختصار به چند نمونه اکتفا می‌شود:

- در توصیف یکی از جنگهای کیومرث آمده است:

پس پشت لشکر، کیومرث شاه
نبیره به پیش اندرون با سپاه (۲۲)
به طوری که ملاحظه می‌شود، پدر بزرگ (شاه) و نوه‌اش^۱ (شاهزاده) طرفین سپاه را حفظ می‌کنند، ضمن این که خود نیز ناچارند بجنگند. طبعاً در چنین حالتی سپاهیان بهتر و با دلگرمی زیاده‌تر می‌جنگند. جالب توجه این که از توصیه‌های اساسی بیشتر اندیشمندان مدیریت، به ویژه ویلیام اوچی^۲ به بهانه^۳ طرح مدیریت Z در ژاپن، ضرورت مشارکت مدیر در کارهای سازمان متبوع است و اوچی آن را یکی از هفت عنصر اساسی مدیریت ژاپنی می‌داند^۳ (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۰، صص ۱۱۱-۱۰۶)

- در توصیف یکی از جنگهای منوچهر، تقسیم کار چنین است:

چپ لشکرش را به گرشاسب داد
ابر میمنه، سام بد با قباد
رده برکشیده زهر سو سپاه
منوچهر با سرو در قلبگاه
طلایه به پیش اندرون چون قباد
کمین ور چو گرد قلیمان نژاد (۷۶)
دو نکته قابل ملاحظه این سه بیت آن است که اولاً شاه در قلب لشکر جای می‌گیرد، که می‌توان ضرورت قرار گرفتن مدیر در حیاتی‌ترین شریان انجام کار را از آن استنباط کرد. نکته دوم، قرار گرفتن قباد در دو موضع راست لشکر و در عین حال طلایه‌داری است که نشان می‌دهد مدیر می‌تواند از افراد شایسته همزمان دو کار را بخواهد. در عین حال نباید چنین پنداشت که شایستگان باید بیشتر از دیگران کار کنند، زیرا

۱- به نظر می‌رسد در زمان حیات فردوسی نبیره به معنی امروزی نوه به کار می‌رفته است.

² William Ouchi

۲- به طوری که می‌دانید، تاکنون آخرین نظریه مدیریتی است که از توفیق عجیب ژاپنی‌ها حکایت می‌کند

«دیگران» فقط از راه کار کردن به «شایستگی» می‌رسند و سازمان همواره محتاج آن است که حتی همه کارکنان آن شایسته باشند.

یکی از خواندنی‌ترین نمونه‌های تقسیم کار در جنگ، نبرد کیقباد با افراسیاب است که در آن:

به یک دست مهراب کابل خدای ^۱	رده برکشیدند ایرانیان
به قلب اندرون قارن رزمزن	بسیستند خون ریختن را میان
پس پشت شان زال با کیقباد	دگر دست، گزدهم جنگی به پای ^۲
به پیش اندرون کاویانی درفش	ابا ^۳ گرد کشواد لشکرشکن
بعد از آرایش لشکر:	به یک دست آتش به یک دست باد
	جهان زو شده سرخ و زرد و بنفش (۱۹۳)

ز جای اندر آمد چو آتش قباد	بجنبید لشکر چو دریا زباد
برآمد خروشیدن داروکوب	درخشیدن خنجر و زخم چوب
زگرد سواران در آن پهن دشت	زمین شد شش و آسمان گشت هشت ^۴
هزار و صد و شصت گرد دلیر	به یک زخم شد کشته چون نره شیر (۱۹۵)
و افراسیاب در همان آغاز نبرد فرار کرد.	

در اینجا نیز علاوه بر اهمیت و کارآمدی تقسیم کار، نقش محوری مدیر و مشارکت او در کارها بروشنی نشان داده شده است.

۲- **بهسازی سازمان:** منظور از بهسازی سازمان،^۵ آن است که آنچه به یک مدیر (و عده‌ای کارمند) سپرده می‌شود، به شیوه‌ای بهتر از آن به مدیر (و کارکنان) بعد از خود بسپارند. واقع، بهسازی سازمان «به بهبود و پرورش توانایی‌های سازمانی توجه دارد تا حدی که بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش محول خود برسد.» (بیان، ۱۳۶۹: ۳۷۹)

۱- خدای کابل، فرمانروای کابل (اضافه مقابول است).

۲- به پایمردی منقول.

۳- با، همراه.

۴- اشاره‌ای است به این باور متقدمان که زمین و آسمان، هر کلام هفت طبقه ست.

⁵ Organizational Development (OD)

همچنین، می‌توان بهسازی سازمان را عبارت از یک راه و روش نظام‌گونه، یکپارچه و طراحی‌شده برای بالابردن اثربخشی گروه‌های انسانی و تمام‌سازمان‌دانست (کونتز، ۱۳۷۰: ۱۴۳) که تمام ابعاد سازمان را دربر می‌گیرد، هدفهای چندی را دنبال می‌کند، برای تحقق آن دانش‌های فنی گوناگون مورد نیاز است، و در سیر از قوه به فعل با مشکلات و تنگنانهایی مواجه می‌شود که باید با درایت کامل برطرف گردد تا سازمان به هدف مورد نظر دست یابد. در شاهنامه بهسازی سازمان به شیوه‌ای که امروزه می‌شناسیم، مورد توجه قرار نگرفته، بلکه بیشتر نکات مربوط به آن جنبه هشدار دارد. برای مثال، فردوسی در جایی چنین هشدار می‌دهد:

بیا تا جهان را به بد نسپریم^۱ به کوشش همه دست نیکی بریم
 نباشد همی نیک و بد پایدار همان به که نیکی بود یادگار (۱۴۶)
 در دو بیت زیر، که فردوسی از قول فریدون سروده، بهسازی سازمان با صراحت مطرح نشده، اما فریدون به طور ضمنی به پسرانش اندرز داده که آنچه به آنان سپرده می‌شود، لااقل به صورتی که هست حفظ کنند:

چو آباد دادند گیتی به من نخستم پراکندن انجمن
 مگر همچنان گفتم آباد تخت سپارم به سه دیده^۲ نیک‌بخت (۶۲)
 در جای دیگر، اغریث به برادرش اسفندیار چنین اندرز می‌دهد:
 هر آنگه کت^۳ آمد به بد دسترس زیدان بترس و مکن بد به کس
 که تاج و کمر چون تو بیند بسی نخواهدشدن رام با هر کسی (۱۸۲)
 و سرانجام این سخن کیقباد به پسرش کیکاوس در هنگام مرگ قابل ملاحظه است که:

۱- سپری نکیم

۲- به سه نور دیده، به سه فرزند

۳- که تو را

پدر چون به فرزند ماند^۱ جهان
 کند آشکارا بر او بر^۲ نهان
 گراو بفکند فر و نام پدر
 تو بیگانه خوانش،مخوانش پسر
 کرا^۳ گم شود راه آموزگار
 سزد گر جفا بندگان روزگار (۲۰۱)

۳- **تربیت رهبر:** یکی از مباحث قابل ملاحظه مدیریت، آن است که از طریق آموزش، کارکنانی را برای جانشینی مدیران تربیت کنند. مخصوصاً، یکی از نکات مورد بحث مدیریت و رفتار سازمانی، طراحی شغل به صورت غنای شغلی^۴ است که آن را «بیانگر توسعه تکنیک‌های ساده‌تر چرخش شغلی و توسعه شغل و طراحی شغل به منظور فراهم کردن امکانات توفیق، قدرشناسی، مسؤولیت، پیشرفت و رشد» تعریف کرده‌اند. (لوتانز، ۱۳۲۴: ۳۶۴)

طی این فرایند، کارمند با انجام دادن کارهایی بزرگتر و مهمتر بتدریج برای تصدی مشاغل بالاتر آماده می‌شود. فردوسی به این مسأله در جلد اول شاهنامه سه بار اشاره کرده است. سام به پسرش زال^۵ می‌گوید که لازم است با ملاحظه رفتار پهلوانان برای رسیدن به مقام پهلوانی آماده شود:

چنین گفت مر زال را گای پسر
 نگر تا نباشی جز از دادگر
 همه ساله بر بسته دست از بدی
 همه روز جسته ره ایزدی (۴۲)

همچنین منوچهر به فرزندش نوذر توصیه^۶ زیر را که ضمناً وصیت اوست، گوشزد می‌کند:

بفرمود تا نوذر آمدش پیش
 وراپندها داد زاندازه بیش
 که این تخت‌شاهی فسون است و باد
 بر او جاودان دل نباید نهاد
 نیرزد همی زندگانیش مرگ
 درختی که زهر آورد بار و برگ (۱۴۳)

ولی آنچه بیش از همه با بحث حاضر ارتباط پیدا می‌کند، توصیف فردوسی از رزشهای آموزش بزرگترها به کوچکترها است، که نمونه آن بیت زیر در اشاره به فریدون و تلاش او برای تربیت منوچهر است:

۱- بگنارد، بسپارد

۲- استفاده از دو حرف اضافه در شعر فارسی، بویژه در شاهنامه، متداول است.

۳- کسی را که، هر کس که

۴ Job enrichment

هنرها که آید شهان را به کار بیاموختش نامور شهریار (۷۰)

۴- عاقبت اندیشی یا پیش‌بینی نتایج رفتار امروز در آینده، توصیه‌ای است که هر چند بصراحت در بخشهای مدیریتی امروز مطرح نشده، اما می‌توان آن را بخشی از اصل برنامه‌ریزی دانست، زیرا از جمله تعاریف برنامه‌ریزی، یکی چنین است:

برنامه‌ریزی فراگردی^۱ است مداوم، حساب شده و منطقی، جهت‌دار و دورنگر، به منظور ارشاد و هدایت فعالیت‌های جسمی برای رسیدن به هدف مطوب (فیوضات، ۱۳۷۳: ۱۷) در این زمینه فردوسی به حالت زبیراندرز می‌دهد: الف- هشدار ب- طرح عواقب بی‌توجهی به این هشدارها.

نمونه‌های هشدار:

ایا دانشی مرد بسیار هوش	همه چادر ^۲ آزمندی می‌پوش
که تخت و کله چون تو بسیار دید	چنین داستان چند خواهی شنید (۱۷۸)
کیقباد به پسرش کیکاوس می‌گوید:	
بدو گفت، ما بر نهادیم رخت	تو بسپار تابوت ^۳ و بردار تخت
تو گر دادگر باشی و پاک دین	زهر کس نیایی به جز آفرین
و گر از گیرد سرت را به دام	بر آری یکی تیغ تیز از نیام (۲۰۰)
کیکاووس به قصد رفتن به آسمان تلاشی مذبوحانه می‌کند و طبعاً با شکست روبه	
رو می‌شود. یکی از بزرگان او را چنین اندرز می‌دهد:	
همان کن که بیدار شاهان کنند	ستاینده ^۴ و نیک‌خواهان کنند (۲۴۹)
و بالاخره باید از این هشدار فردوسی یاد کرد که نوعی مخاطره ^۵ را به یاد می‌آورد:	

^۱ Process

۲- لباس، پوشش

۳- مرا به خاک بسپار

۴- ستایش‌کنندگان، پارسایان

^۵ Risk

چه گفت آن سراینده مرد دلیر / که ناگه برآویخت بانره شیر
 که گر نام مردی بجویی همی / رخ تیغ هندی بشویی همی
 زبدها نبایدت پرهیز کرد / که پیش آیدت روز ننگ و نبرد
 زمانه چو آمد به تنگی فراز / هم از تو نگردد به پرهیز، باز (۲۵۰)
 در عین حال، آنچه مورد نظر فردوسی است، مخاطره‌اندیشمندان است، زیرا:

دلاور که نندیشد از پیل و شیر / تو دیوانه خوانش،مخوانش دلیر (۱۵۰)
 اما در اشاره به عواقب کم‌توجهی یا بی‌توجهی به آینده، ابیات زیر قابل ملاحظه است:
 منوچهر به سلم (عمو و کشنده پدرش) می‌گوید:

درختی که پروردی، آمد به‌بار / بیابی هم‌اکنون برش در کنار
 اگر بار خارست، خود کشته‌ای / وگر پرنیان ست، خود رسته‌ای (۸۲)
 در جای دیگر فردوسی مردم را به نیک‌رفتاری اندرز می‌دهد، زیرا:

که هر کس که تخم جفا را بکشت / نه خوش روز بند، نه خرم بهشت (۱۵۱)
 نوذر، پسر منوچهر، مدتی پس از پادشاهی بیدادگر شد، و:

چون او رسمهای پدر در نوشت^۱ / ایاموبدان، ردان^۲ تیر گشت
 همی مردمی^۳ نزد او خوار شد / دلش برده گنج و دینار شد
 کدیور^۴ یکایک سپاهی شدند / دلیران سزارار شاهی شدند^۵ (۱۶۳)

۵- روابط انسانی: در مسیر تحول اندیشه‌های مدیریتی پس از شکل‌گیری مدیریت علمی، مکتبی که پدید می‌آید و امروزه از اهمیت خاصی برخوردار شده، مکتب روابط انسانی است. البته مفاهیم این مکتب نیز عملاً در زندگی انسان همواره وجود داشته ولی با مطالعات التون میو^۶ و همکارانش نقش آن به طریقه علمی اثبات شده است. در این مکتب یکی از ارکان

۱- زیر پا گذاشت

۲- رد: رادمرد، جوانمرد

۳- مردمی: انسانیت

۴- کشاورز، یعنی از کار اصلی خود دور شدند.

۵- هر کس جرات داشت، مدعی پادشاهی شد.

اساسی پیشرفت کار، وجود روابط دوستانه، صمیمانه، عادلانه و به بیان ساده، ((انسانی)) بین کلیه کسانی است که در یک سازمان به کار اشتغال دارند.

به تعبیر دیگر می توان روابط انسانی را کلیه اعمال متقابل افراد در مؤسسات بازرگانی، دولتی، باشگاههای اجتماعی، مدارس، و خانه دانست. (دیویس، ۱۳۵۶: ۳)؛ هر چند شایان یادآوری است که به طور کلی، روابط انسانی ((هر نوع رابطه دو نفر یا اعضای یک گروه را با یکدیگر، اعم از دو به دو، یک نفر با چند نفر، چند نفر با یک نفر، و چند نفر با چند نفر)) شامل می شود. (سرمد، ۱۳۸۰: ۲۵) مشروط بر آن که چنین روابطی همان گونه که از کلمه ((انسانی)) برمی آید، بر معیارهای همزیستی انسانها با یکدیگر استوار باشد. نمونه های اشارات فردوسی به مبحث روابط انسانی بدین شرح است:

زال به موبدان می گوید:

چنین رفت از آغاز یکسر سخن	همین باشد و نو نگردد کهن
اگر توشه مان نیکنامی بود	روانها بدان سر ^۱ ، گرامی بود (۱۳۱)
رستم در راه مازندران و آزادسازی کیکاوس و لشکرش شخصی به نام اولاد را اسیر می کند تا راهنمای او باشد. اولاد فرمانروای قسمتی از مازندران است. رستم به وی قول می دهد که اگر او را بدرستی هدایت کند، پس از فتح مازندران حکومت آن سرزمین را به او خواهد سپرد. در پایان کار:	

بدو گفت اولاد، کای نره شیر	جهانی به تیغ آوریدی به زیر
نشانهای بند تو دارد تنم	به زیر کمند/ تو بد گردنم
به چیزی که دادی دلم را امید	همی باز خواهد آمیدم نوید
به پیمان شکستن نه اندر خوری	که شیر ژبانی و کی ^۲ منظری
بدو گفتم رستم که مازندران	سپارم تو را از کران تا کران (۲۲۲)

۱- بدن، تن

۲- کی به معنی پادشاه است.

نکتهٔ اساسی این توصیه، ضرورت التزام مدیر به ایفای عهد است که در همهٔ آثار مدیریتی بر آن تأکید شده، و از جمله نویسندهٔ یک کتاب مدیریتی پنج صفحه به آن اختصاص داده است. (تقوی دامغانی، ۱۳۶۸، صص ۱۱۳-۱۰۹)

۶- سازماندهی: از اصول شناخته شدهٔ مدیریت، سازماندهی است. هر چند در برخی از منابع تعریف آن با تعریف «سازمان» در هم آمیخته^۱، اما به خودی خود نیز از دو بعد تعریف شده که در تعریف زیر عمدتاً به مدیریت توجه شده است: «سازماندهی مجموعه‌ای از فعالیتها برای رسیدن به هدفهایی است که وظایف هر یک از مدیران و محدودهٔ اختیاری را که برای سرپرستی نیاز دارند، و نیز آمادگی‌های مربوط به هماهنگی افقی و عمودی را در ساختار سازمانی برای آنها معین می‌کند.» (کونتز، ۱۳۷۰: ۲۵۷)

با این حال در تعریف زیر مدیر انحصاراً مورد توجه نیست بلکه به کلیت مجموعه توجه شده است: «سازماندهی عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به طور مستمر فعالیت می‌کنند.» (علاقه‌بند، ۱۳۷۱: ۱۱)

در این زمینه فردوسی اشاره‌های متعددی دارد که برای اختصار یک مورد نقل می‌شود:

فریدون زکاری که کرد ایزدی نخستین جهان را بشت از بدی

نو دیگر که گیتی ز نابخردان بپرداخت^۲ و بستد زدست بدان (۱۴۶)

و آنگاه زمینی را که به این ترتیب به دست آورده بود، در میان شایسته‌ترین کسان خود که سه پسرش بودند (سلم، تور، ایرج) تقسیم کرد تا آن را بخوبی اداره کنند و آبادتر از پیش به آیندگان بسپارند.

۱- برای مثال، این دو تعریف قابل ملاحظه است: ۱- سازمان عبارت است از دسته‌بندی و گروه‌بندی افراد در قالبهای نظام‌یافته به گونه‌ای که مساعی هماهنگ‌شدهٔ آنها در یک محیط متغیر، به صورت وسیله‌ای برای نیل به هدفهای سازمانی برآید. (ایران‌نژاد یاریزی، ۱۳۷۰: ۱۲) ۲- سازمان عبارت است از فرایندی نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. (همانجا)

۷- **انجام به موقع هر کار،** یا کار امروز به فردا نیفکندن، هم با اصل برنامه‌ریزی و هم سازماندهی ارتباط دارد و هم سایر مفاهیم مدیریتی همچون تقسیم کار و نظارت و هماهنگی را شامل می‌شود. دو نمونه از توصیه‌های فردوسی در این مورد، چنین است:

گلستان که امروز باشد به بار تو فردا جنی^۱ گل، نیاید به کار
از امروز کاری به فردا ممان^۲ که داند که فردا چه گردد زمان (۱۹۶)
همچنین، از قول کیکاوس به رزم‌آوران می‌گوید:

چنین گفت با سرفرازان رزم که ما سر نهادیم یکسر به بزم
اگر کاهلی پیشه گیرد دیر نگردد ز آسایش و کام سیر... (۲۰۲)

آن روز و روزهای بعد مشکلاتش افزون می‌شود.

۸- **دادن پاداش:** استفاده از پاداش به‌عنوان یک انگیزه موضوعی بی‌نیاز از توضیح است، اما آنچه شایسته یادآوری است، این‌که اولاً باید از عامل تکمیلی آن یعنی تنبیه به معنی آگاه کردن نیز حسب مورد استفاده شود. ثانیاً، نکته جالب توجه در اشارات فردوسی این است که به اعتقاد وی باید پاداش ((به اندازه)) و در عین حال فرا خور حال و متناسب با کار انجام شده باشد. وی این نکات را طی دو مقوله^۳ زیر بیان می‌کند:

الف- **توصیف پاداش:** در این زمینه رفتار کیقباد پس از پیروزی بر افراسیاب جالب توجه است. او زابل تا دریای سند را به رستم و کابل را به مهرباب می‌بخشد و:

از آن پس چنین گفت فرخ قباد که بی‌زال تخت بزرگی مباد
یکی جامه شهریاری به زر زیاقوت و پیروزه تاج و کمر
نهادند مهد از بر پنج پیل زیروزه رخشان به کردار^۳ نیل
بگسترد زربفت بر مهد بر یکی گنج کش کس ندانست مر
فرستد نزدیک دستان^۴ سام که خلعت مرا زین فزون بود کام

۱- بچینی

۲- مگذار

۳- ثبیه

۴- دستان، لقب زال است.

اگر باشدم زندگانی دراز تو را دارم اندر جهان بی‌نیاز (۱۹۹)
 دو نکته جالب توجه مدیران در این پاداش دادن، آن است که اولاً زال در جنگ شرکت نداشته، اما چون پهلوان پیش کسوت و پدر رستم است، کیقباد در اعطای پاداش او را هم از یاد نمی‌برد.^۱ ثانیاً، دو بیت آخر نشان می‌دهد که کیقباد پاداش زال را در حدی که حتی خودش راضی باشد، نمی‌داند و قول می‌دهد که در آینده تلافی خواهد کرد.

در ادامه همان ماجرا، کیقباد به قارن، کسواد، برزین و خراد خلعت می‌دهد و در مورد سایرین: برافکند خدمت چنان چون سزید^۲ کسی را که خلعت سزاوار دید
 درم داد و دینار و تیغ و سپر کرا^۳ در خور آمد، کلاه و کمر (۱۹۹)
ب) هشدار مبنی بر اعطای پاداش بر حسب حال و تلاش هر کس: در این مورد عمل کیکاوس پس از فتح مازندران قابل ملاحظه است:

سزاوار هر کس ببخشید گنج بویژه کسی کش فزون بود رنج (۲۳۲)
 بر اساس مصرع دوم این بیت، می‌توان به مدیران یادآور شد که مثلاً برای در نظر گرفتن حق الزحمه^۴ موصوف به اضافه کاری، زحمات افراد را ملاک قرار دهند نه دیگر عوامل را. و بالاخره باید این نکته را یادآور شد که چون کیکاوس به رستم خشم می‌گیرد، و رستم متقابلاً با حالت برافروخته کاخ شاه را ترک می‌کند، گودرز به کیکاوس اندرز می‌دهد که:
 کسی را که جنگی^۴ چورستم بود بیبازارد او را، خرد کم بود (۲۳۲)
 که به نوبه خود حکایت از لزوم رعایت حال کارکنان و زیردستان دارد.

نتیجه‌گیری

غرض از طرح این نوشته نه تفاخر به گذشته است، نه غفلت از حال و آینده. در واقع، تفاخر به گذشته و گذشتگان دقیقاً بی‌فایده است و همراه‌کننده، همان‌طور که در کشور خودمان نه تنها این تفاخرها هیچ مشکلی را حل نکرده، بلکه چه بسا بر مشکلات ما بسیار

۱- قابل توجه مدیران سازمانها که گاه و بیگاه از بازنشستگان سازمان متبوع یاد کنند.

۲- سزاواردید

۳- کسی را که، هر کس را که

۴- جنگاور، رزمنده

هم افزوده است. برعکس، غفلت از حال و آینده به معنی باختن زندگی است، زیرا از نداشتن برنامه حکایت می‌کند، و بی‌برنامه زیستن را نمی‌توان زیستن دانست.
از این‌رو، در پاسخ به این سؤال احتمالی که نوشته‌ای نظیر مقاله حاضر به چه کار می‌آید، می‌توان با دو نکته زیر آن را توجیه کرد:

- ۱- نسل امروز جامعه ما به دلایل متعدد از گذشته فاصله می‌گیرد، در حالی که هر چند بزرگ‌نمایی بی‌دلیل و تفاخر صرف به گذشته را اشتباه می‌دانیم، ولی آشنایی با گذشته و گذشتگان و اندیشه‌های آنان بسیار سودمند است، زیرا ملتی زنده است و در پهنه گیتی به حساب می‌آید که ارزش و آبروی جهانی داشته باشد... این کارمیسر نیست مگر این که هر روز به فرهنگ دیرین خود آب و رنگی تازه بدهد و شاداب و بارورش نگهدارد و در آن روزنه‌هایی به سوی فرهنگ جهان بگشاید تا نسیم گل‌های گلخانه آن را شاداب‌تر و بارورتر سازد که هیچ ملتی در انزوا، تندرست و زنده و بارآور و شاداب نمی‌ماند. (بختیاری، ۱۳۵۸: ۱۲)^۱
- ۲- همواره می‌توان از گذشته به منزله چراغی فراراه رهروان امروز استفاده کرد، زیرا این چراغ ویژگی‌های راه را به ما می‌شناساند و در پرتو آن می‌توانیم از خطاهای پیشینیان درس عبرت بگیریم و رفتار و کردار شایسته آنان را سرمشق قرار دهیم.

پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

۱- منابع این نوشته به استثنای شاهنامه به صورت القابیی تنظیم شده و از این‌رو عدد نخست داخل پرازنز معرف منبع است.

۲- گذشته، چراغ راه آینده عنوان اثری است به فارسی از انتشارات جامی.

منابع و یادداشتها

- ۱- ایران‌نژادباریزی و ساسان‌گهر، پرویز: سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، مؤسسه عالی بانکداری، تهران، ۱۳۷۰.
- ۲- بیان، حسام‌الدین: آیین مدیریت، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهران، ۱۳۶۹.
- ۳- تقوی دامغانی، رضا: نگرشی بر مدیریت اسلامی، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۸.
- ۴- دیویس، کیت: مقدمه‌ای بر روابط انسانی، ترجمه ناصر رحیمی و محمود توتونچیان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۶.
- ۵- سرمد، غلامعلی: روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، سمت، چاپ دوم، تهران، ۱۳۸۱.
- ۶- علاقه‌بند، علی: مقدمات مدیریت آموزشی، انتشارات بعثت، چاپ سوم، ۱۳۷۱.
- ۷- علی احمدی، علیرضا: ارزیابی کاروزمان، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ۱۳۷۹.
- ۸- فیوضات، یحیی: مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، پناه افزار، تهران، ۱۳۷۳.
- ۹- کونتز، هرولد و دیگران: اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، جلد اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۰.
- ۱۰- لوتانز، فرد: رفتار سازمانی، ترجمه غلامعلی سرمد، جلد اول، مؤسسه عالی بانکداری ایران، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۴.
- ۱۱- محمودی بختیاری، علیقلی: زمینه فرهنگ و تمدن ایران، دفتر یکم، اقسمت، چاپ سوم، تهران، ۱۳۵۸.
- ۱۲- شاهنامه فردوسی، انتشارات سوره مهر، چاپ دوم، ۱۳۷۸.