

## شاهنامه و علم مدیریت با تأکید بر هرم سلسله‌نیازهای مزلو

شیرین صمصامی<sup>۱</sup>

دکتر مه‌دخت پورخالقی چترودی<sup>۲</sup>

### چکیده

بررسی آثار ارزشمند حوزه ادبیات فارسی و پدید آوردن آثاری در ارتباط با ادب، سیاست، روان‌شناسی، فلسفه، و علوم نوپایی مانند مدیریت نشان‌دهنده این نکته مهم است که ادبیات تنها به حوزه احساس و ذوق تعلق ندارد؛ بلکه میدانگاه وسیعی از تجربه‌های حسی مبتنی بر واقعیات عینی است. بیشتر نظریه‌پردازان علم مدیریت، در تعریف این واژه بر اصول سازماندهی، انگیزش، کنترل و برنامه‌ریزی تأکید کرده‌اند. در این جستار با بررسی اصول مدیریتی فردوسی در شاهنامه و تطبیق آن‌ها با هرم سلسله‌نیازهای مزلو - که یکی از مباحث مهم مدیریت علمی است - به این نتیجه رسیده‌ایم که فردوسی به میزان قابل توجهی با اصول مدیریتی آشنا بوده و کوشیده است امور را بر پایه این اصول و با توجه به نیازهای اساسی انسان سازمان‌دهی کند و بهترین تصمیم را متناسب با شرایط موجود به اجرا درآورد، شایسته‌ترین افراد را به کار گیرد و با احاطه کامل بر اوضاع حاکم، این افراد را با توجه به نیازشان برانگیزد و با برنامه‌ریزی صحیح کنترل کند و آنان را در راستای اهداف کلی حکومت قرار دهد. دیدگاه‌های ممتاز و مدیریت برترمنش فردوسی، با توجه به ارتباط مستقیم و انکارناپذیر مدیریت و فرهنگ ملت‌ها می‌تواند الگویی قابل ملاحظه برای مدیران امروزی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** شاهنامه، فردوسی، علم مدیریت، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل، انگیزش، مزلو.

۱- دانشجوی دکتری زبان و ادبیات فارسی دانشگاه فردوسی مشهد واحد بین‌الملل (نویسنده مسئول)

shirinsamsami@yahoo.com

۲- استاد زبان و ادبیات فارسی دانشگاه فردوسی مشهد dandelion@ferdowsi.um.ac.ir

## مقدمه

از نگاه برخی صاحب نظران، مدیریت ترکیبی از علم و هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب است که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرایندی کارساز امکان پذیر می شود و طی آن، استفاده بهینه از منابع برای عرضه خدمات جهت جلب رضایت متقاضیان آن ها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب، تحقق می یابد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۴).

آن گونه که فیضی در کتاب *مبانی سازمان مدیریت* (۱۳۸۲: ۴) می گوید، برخی صاحب نظران علم مدیریت و از جمله ماری پارکر<sup>۱</sup> (۱۸۶۳-۱۹۳۳) که از پیشروان رفتار و نظریه های سازمانی است، مدیریت را شامل برنامه ریزی، سازمان دهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت دانسته اند.

میرابی در *مدیریت مبانی و استراتژی*، با جمع بندی نظریات چند تن از بزرگان این علم، مدیریت را کار کردن با منابع انسانی و مالی و فیزیکی جهت دستیابی به اهداف سازمان توسط برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری و کنترل عملیات معرفی کرده و مدیریت را مهمترین منبع برای توسعه ملت ها و عبارت از تصمیم گیری در زمان مناسب، با افراد مناسب در جایی که فعالیت در آن جریان دارد دانسته است (۱۳۸۲: ۱۰).

مدیریت از نظر موس کانتر<sup>۲</sup> (۱۹۴۳-...) مدرس دانشگاه هاروارد عبارت از عمل توازن بین فعالیت های مختلف سازمان، کاهش و افزایش فعالیت ها، حذف فعالیت های زاید و انجام کارهای بیشتر در زمینه های جدید با منابع انسانی کمتر است (کاتلر، ۱۳۸۵: ۱۴۲).

مدیریت علمی با موضوع ایجاد تحول مؤثر در ارکان سازمان ها جهت بهره وری بیشتر از منابع انسانی از آغاز قرن بیستم، با تلاش فردریک وینسلو تیلور<sup>۳</sup> (۱۸۱۶-۱۹۱۵) در اروپا پایه ریزی شد و اگرچه پیش از او در سال ۱۸۶۷، جون استوارت<sup>۴</sup> (۱۸۰۶-۱۸۷۳) کتاب *تحقیق در اصول اقتصاد سیاسی* را نوشته و آدام اسمیت<sup>۵</sup> (۱۷۲۳-۱۷۹۰) نیز درباره وظایف مدیر، تقسیم کار و تفکیک شغل نظریاتی را مطرح کرده

- 
1. Mary Parker Follet
  2. Moss Kanter
  3. Feredric winslow Taylor
  4. Milljohn Stuart
  5. Adam Smith

بود، این جریان علمی - عملی را فایول<sup>۱</sup> (۱۸۴۱-۱۹۲۵) و چستر بارنارد<sup>۲</sup> (۱۸۸۶-۱۹۶۱) شکل دادند (ماری جو، ۱۳۸۹: ۲۵).

پس از شکل‌گیری این جریان، نظریات و مکتب‌های متعدد به وجود آمد که بحث در مورد آن در جستار حاضر امکان‌پذیر نیست. اروپاییان که مبدع علم مدیریت هستند، در کلاس‌های درس این رشته، آثار شکسپیر، تولستوی، آلبرت کامو و دیگر ادیبان خود را تحلیل می‌کنند و مدیریتی علمی مبتنی بر فرهنگ کشورشان را در جامعه اعمال می‌کنند؛ اما در جامعه ما به این مهم پرداخته نشده است. می‌دانیم که ادبیات فقط به حوزه احساس تعلق ندارد. یک اثر ادبی فقط یک تجربه شخصی نیست؛ بلکه حوزه گسترده‌ای از تجربه‌های حسی است که به واقعیت‌های عینی اشاره دارد. ادبیات فارسی گنجینه‌ای از مواد خام گرانبهاست که فعالیت‌های عقلی ایرانیان را در طول قرون و اعصار در خود جای داده است. چنان که زیگرید هونکه<sup>۳</sup> (۱۹۱۳-۱۹۹۹) به صراحت می‌گوید مسلمانان از جمله ایرانیان، در بسیاری از زمینه‌ها رهبر تمدن اروپاییان بوده‌اند و روحیه اندیشه کردن را آنان پایه‌گذاری کرده‌اند؛ به گونه‌ای که حتی متفکری همچون دکارت (۱۵۹۶-۱۶۵۰) پیرو خیمام بوده است (زیگرید هونکه، ۱۳۷۰: ۱۹۱).

در این جستار کوشیده شده است با تطبیق اصول سازمان‌دهی، انگیزش، کنترل و برنامه‌ریزی - که بیشتر نظریه‌پردازان این علم در تعریف واژه مدیریت به آن اشاره‌ای داشته‌اند - با شاهنامه فردوسی و بررسی شباهت نظریات فردوسی با نظریات آبراهام مزلو<sup>۴</sup> (۱۹۰۸ - ۱۹۷۰) روان‌شناس امریکایی و بنیان‌گذار جنبش انسان‌گرایی در روان‌شناسی کمال، در هرم سلسله نیازهای مزلو که در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ محبوبیت فراوانی کسب کرد و امروزه نیز در حوزه‌های عملی و محیط‌های شغلی به کار می‌رود و به صورت مستقیم با اصل انگیزش که تمام صاحب‌نظران علم مدیریت بر آن وحدت نظر دارند، مرتبط است، رابطه بین ادبیات و مدیریت نشان داده شود. به همین منظور بزرگترین اثر ادبی فارسی یعنی شاهنامه را برای دست یافتن به این هدف انتخاب کرده و برای اثبات فرضیه‌ها به سؤالات زیر پاسخ داده‌ایم:

1. Henri Fayol
2. Chester Irwine Barnard
3. Zigrid Hunke
4. Abraham Maslow

چه میزان از مباحث مدیریتی امروز در شاهنامه وجود دارد؟  
 فردوسی تا چه حد به اصول مدیریت علمی توجه داشته است؟  
 مدیران شاهنامه با رعایت اصول این علم تا چه حد توانسته‌اند کارآمدی خود را ثابت کنند؟  
 فرضیه‌های تحقیق

۱- با توجه به این که شاهنامه نامه زندگی اجتماعی ایرانیان است، مباحث مدیریتی فراوانی در آن مطرح شده است.

۲- نگاه مثبت فردوسی به انسان که اصل مورد توجه مدیریت منابع انسانی است، باعث شده است که متناسب با سطح نیاز افراد، واکنش‌های مدیریتی مناسب را به کارگیرد.

۳- می‌توان از الگوهای مدیریتی فردوسی در جامعه مدرن امروزی استفاده کرد.

#### پیشینه تحقیق

با استفاده از دانش صاحب‌نظران و نیز جستجو در رساله‌های تحصیلی دوره دکتری مرضیه خافی (مقاله‌شناسی توصیفی - انتقادی فردوسی و شاهنامه از سال ۱۳۷۱ تا ۱۳۸۰) و زهرا سیدیزدی (مقاله‌شناسی توصیفی - انتقادی فردوسی و شاهنامه بر اساس فهرست مقالات ایرج افشار تا پایان دفتر پنجم (سال ۱۳۷۰)) که تمام مقالات حوزه شاهنامه‌پژوهی را تا پایان سال ۱۳۸۰ شناسایی، بررسی و نقد کرده‌اند، این نتیجه حاصل شد که بررسی مسأله به صورت حاضر، موضوع جدیدی است. در اینجا با تطبیق ارکان علم مدیریت از دیدگاه صاحب‌نظران این علم با هرم سلسله نیازهای مزلو و الگوهای مدیریتی فردوسی، رابطه شفاف و اثربخش بین ادبیات و مدیریت بررسی خواهد شد.

#### ۱- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، یک فرایند مستمر و دائمی است که منعکس‌کننده تغییرات برای رسیدن به هدف است. این عمل مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آنهاست. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن، تصمیم‌گیری در مورد این که چه کارهایی باید انجام گیرد، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند و طراحی

عملیاتی که موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر دهد تعریف برنامه‌ریزی در کتاب *اصول مدیریت* است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۹۲).

به بیان دیگر، برنامه‌ریزی نوعی آینده‌نگری است؛ همان هدف‌های بلندمدتی که از آن با عنوان «مدیریت استراتژیک» یاد می‌شود. مدیریت استراتژیک، اجرا و ایجاد استراتژی‌هایی به منظور تأمین موفقیت سازمان در بلندمدت است. استراتژی‌ها باید با درک روشن هدف‌ها و مأموریت‌های سازمانی تدوین شوند (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۱۸۳). در این نوع برنامه‌ریزی، با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی شناسایی می‌شود و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌گردد. برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده و از تهدیدها پرهیز کند، به طوری که در نهایت موجب موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۰: ۵۴).

در این زمینه فردوسی بسیار توانمند است و با ظرافت برنامه‌ریزی می‌کند. آزمون‌های متوالی تعیین خرد افراد در داستان‌های «شاه یمن، فریدون و پسرانش» (فردوسی، ۱۳۸۶: ۱۰۳/۱ و ۹۹)، «کیخسرو» (همان: ۳۷۲/۲) و نیز همان: ۲۵۳/۱-۲۴۷؛ برای اطلاع بیشتر رک: پورخالقی چترودی، ۱۳۸۷: ۱۶۳-۱۴۳) نمونه‌ای از این آینده‌نگری‌ها و برنامه‌ریزی برای آینده است.

در شاهنامه نخستین وظیفه رسمی پادشاهی که بر تخت می‌نشیند آن است که در انجمنی از بزرگان و برجستگان درباری خلاصه‌ای از برنامه‌های خود را بیان کند و به آنان نشان دهد که برای سرزمین تحت حکومتش اهدافی دارد و برای رسیدن به آن خواهد کوشید (پارشاطر، ۱۳۸۰: ۲۴۷/۱).

طهمورث در اوّلین روز پادشاهی، به مردم قول می‌دهد:

جهان از بدی‌ها بشویم به رای	پس آن‌گه کنم در کیی گرد پای
ز هر جای کومه کنم دست دیو	که من بود خواهم جهان را خدیو
هر آن چیز کاندلر جهان سودمند	کنم آشکارا گشایم ز بند

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۵/۱)

فریدون هم اهداف حکومتی خود را این‌گونه بیان می‌کند:

چو دیهیم شاه‌ی به سر بر نهاد  
جهان را سراسر همه مژده داد  
به داد و دهشن و به مردانگی  
به نیکی و پاکی و فرزاندگی  
به راه فریدون فرخ رویم  
نیامان کهن بود اگر ما نویم

(همان: ۱۶۲/۱)

ازدواج‌های برون مرزی نیز نوعی برنامه‌ریزی برای تأمین آینده است. قهرمانان و پادشاهان به منظور جفت‌جویی راه‌های دراز طی می‌کنند و با بیگانگان پیوند زناشویی می‌بندند. جدا از تأثیر آیین‌های ابتدایی در این پیوندهای برون‌خانواده‌ای (نک: راشد محصل، بی تا: ۲۷)، نمی‌توان از پیامدهای سیاسی - اجتماعی و اهداف نهفته در این انتخاب‌ها به آسانی گذشت. ازدواج سیاوش با جریره و فرنگیس (فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۰۱/۲)، خواستگاری فریدون از دختران شاه یمن (همان: ۹۳/۱)، قبول پیشنهاد قیصر از سوی خسرو پرویز مبنی بر سپردن دخترش به «خراد برزین» تا در قِبل آن، به روم لشکرکشی نکند (همان: ۱۰۲/۸) و پیوند خاقان چین با انوشیروان برای جلوگیری از جنگ (همان: ۲۵۸۷) شاهد این ادعاست. گاه این پیوند به ظاهر سود قابل لمس ندارد، اما پشت پرده اهداف و برنامه‌های خاصی در جریان است. ازدواج زال و رودابه نمونه چنین برنامه‌ریزی هدفمندی است:

چنین آمد از داد اختیر پدید  
که این آب روشن بخواهد دوید  
از این دخت مهرباب و از پور سام  
گوی برمنش زاید و نیک نام  
کمر بسته شهریاران بود  
به ایران پناه سواران بود

(همان: ۲۴۷/۱)

برنامه‌ریزی صحیح برای دانش‌اندوزی با هدف پیشرفت نیز یکی از اصول مهمی است که شاهان در شاهنامه بسیار بر آن تأکید کرده‌اند. این نشان دیگری از آینده‌نگری و برنامه‌ریزی مشخص آنان برای مردم تحت حکومتشان است. توصیه بهرام گور به مردمش گویای چنین تفکری است:

کسی کش بود پایه سنگیان  
دهد کودکان را به فرهنگیان  
به دانش روان را توانگر کنید  
خرد را ز تن بر سرفسر کنید

(همان: ۵۴۱/۶)

این اصل غیر قابل تغییر برای شاهان هم لحاظ می‌شود. کسری به فرزندش گوشزد می‌کند که:

به دانش بود شاه زیبای تخت      که داننده بادی و پیروز بخت

(همان: ۴۰۶۷)

نکته مهم در برنامه‌ریزی، «مدیریت زمان» این آموخته‌هاست. شرایط مختلف اجتماعی آموخته‌های متفاوتی را می‌طلبد؛ چنان که انوشیروان دوست دارد پسران در سرزمین تحت حکومتش به هنرهای رزمی آراسته باشند:

نبايد که اندر فراز و نشیب      ندانند جنگ و عنان و رکیب  
به گرز و به شمشیر و تیر و کمان      بدانند پیچید با بدگمان  
جوان بی‌هنر سخت ناخوش بود      اگر چند فرزند آرش بود

(همان: ۵۷۰/۸)

آموزش مردم چنان برای شاه مهم است که اگر قرار باشد زمان از دست برود، خود کمر همت می‌بندد و نقش معلم را بر عهده می‌گیرد:

بیاموختشان رشستن و تافتن      به تاراندرون پود را بافتن  
چو شد بافته شستن و دوختن      گرفتند از او یکسر آموختن

(همان: ۴۲/۱)

## ۲- سازمان‌دهی

در سازمان‌دهی معمولاً به سؤال «چه کسی؟ چه کاری؟» باید پاسخ داده شود؛ یعنی باید با توجه به توانایی افراد، فعالیت‌ها بین آنان تقسیم شود تا هرکس بدانند مسئول چه کاری و موظف به تحصیل چه نتایجی است؛ به عبارت دیگر، سازمان‌دهی فرایند تعیین موارد استفاده منظم از همه منابع موجود در نظام مدیریت است (فیضی، ۱۳۸۲: ۱۰۳). در این رابطه منابع انسانی از دیدگاه فردوسی در اولویت قرار دارند. این از انتخاب دقیق افراد و معیارهای سخت‌گزینش برای پست‌های مختلف حکومتی نمایان است. علاوه بر این، ایجاد طبقات اجتماعی هم شاهد دیگر این ادعاست. از زمان جمشید، بعد از گروه روحانیان، دسته ارتشیان و پس از آن اهتوخوشیان به عنوان لایه‌های اجتماعی پذیرفته شد (کزازی، ۱۳۹۰: ۲۶۴/۱).

دیوان‌بندی نشانه فرهنگ بروکراتیک یا دیوان‌سالار است. سازمان‌هایی که از ثبات نسبی برخوردارند، برای انجام کارها از روشی خاص و باثبات استفاده می‌کنند و کارها با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضا

انجام می‌شود (دفت، ۱۳۷۷: ۶۴۷). وجود دیوان‌های استیفا، اشراف، رسالت و عرض در شاهنامه همراه با تقسیم کار بین افراد گزینش شده با معیارهای خاص، تفویض اختیار، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی و داشتن خرد، بردباری و تخصص، گویای استفاده سازمان‌یافته از نیروهای منابع انسانی است:

ورا موبدی بود بابک به نام هشیوار و دانادل و شادکام

بدو داد دیوان عرض با سپاه بفرمود تا پیش درگاه شاه

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵۷۰/۸)

گزیت رز بارور ششش درم به خرماستان بر همین بد رقم

ز زیتون و جوز و زهر میوه‌دار که در مهرگان شاخ بودی به بار

(همان: ۵۶۷/۸)

خردمند باید که باشد دیبر همان بردبار سخن یاد گیر

(همان: ۵۸۷/۸)

اردشیر کارآگاهانی دارد که از احوال رعیت آگاهش کنند. این نشان وجود سازمانی مقتدر است که مشرفان زیادی در آن انجام وظیفه می‌کنند:

فرستاده بودی به گرد جهان خردمند و بیدار کارآگهان

بیاراستی چون بیایست کار نگشتی نهانش به شهر آشکار

(همان: ۲۲۳/۶)

وجود عناوین شغلی متنوع چون ستاره‌شناس (همان: ۶۲/۱)، خوالیگر (همان: ۵۶/۱)، روزبان (همان: ۶۲/۱) و آهنگر (همان: ۶۷/۱) گویای رشته‌های مختلف و تقسیم وظایف است. هنگامی که فریدون ضحاک را به بند می‌کشد، مردم را به آرامش فرامی‌خواند و از آنان می‌خواهد هر کس به سر پیشه خود شود:

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

یکی کارورز و یکی گرزدار سزاوار هرکس پدید است کار

چو این کار آن جوید آن کار این سراسر پر آشوب گردد زمین

(همان: ۸۳/۱)

## ۳- انگیزش

تنها اصلی که تمام صاحب‌نظران علم مدیریت بر آن وحدت نظر دارند، انگیزش و تمایل به انجام کار است و در اصطلاح فنی، نیروی روانی و فیزیولوژیکی است که می‌تواند دستاورد خاصی را جذب کند (رابینز، ۱۳۸۶: ۷۲). عوامل ایجاد انگیزش را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱- عوامل درونی: رشد فرهنگی، آرمان‌گرایی، داشتن هدف و احساس مسئولیت.

۲- عوامل بیرونی: تشویق و تنبیه (هرسی و بلاچارد، ۱۳۸۲: ۳۴۳).

فردوسی به وجود عوامل درونی برای ایجاد حس فداکاری معتقد است. یکی از بهترین جلوه‌های فداکاری در وجود سام تصویر شده است. وقتی مردم سرخورده از بیداد نوذر، به سام پیشنهاد پادشاهی می‌دهند و قول بندگی و فرمان‌بری از او را با خواسته خود همراه می‌کنند، زال در حالی که می‌تواند بی زحمت حکومت را تصاحب کند، برای جلوگیری از هرج و مرج حاصل از این خلیفه‌کشی، فداکارانه چشم از قدرت می‌پوشد و پاسخی شنیدنی می‌دهد:

اگر دختری از منوچهر شاه  
بر آن تخت زرین شدی با کلاه  
نبودی جز از خاک بالین من  
بدو شاد بودی جهان‌بین من

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۱/۲۸۷)

زیاتر از آن ماجرای «اگریرث» است که جانش به خاطر آزاد کردن اسیران ایرانی طعمه مرگ می‌شود. او در برابر خواسته افراسیاب که خواستار گردن زدن اسیران ایرانی است، در حالی که از عاقبت نافرمانی خود آگاه است، ایرانیان را آزاد می‌کند. فردوسی، انجام این فداکاری را با بیان پایان کار اگریرث چنین ترسیم می‌کند:

سپهد برآشفت چون پیل مست  
به پاسخ به شمشیر بازید دست  
میان برادر به دو نیم کرد  
چنان بی‌وفا ناهشیوار مرد

(همان: ۱/۳۲۲)

در مورد عوامل بیرونی اگر بپذیریم که «پاداش» ابزار مهمی جهت ایجاد انگیزش به طرف هدف است (مورهد، ۱۳۵۸: ۲۳۱)، می‌توان گفت فردوسی هم به این اصل معتقد است. در پایان جنگ‌ها، پاداش سپاهیان بر اساس شایستگی‌ها پرداخت می‌شود. کیکاووس هنگام رهایی از چنگ دیو سفید چنین از

لشکریانش تقدیر می‌کند:

سزاوار هر کس بفرمود گنج به‌ویژه کسی کش فزون بود رنج  
(فردوسی، ۱۳۸۶: ۶۱/۲)

پادشاه‌های فردی هم در شاهنامه وجود دارد. رستم پس از جنگ مازندران پاداشی درخور دریافت می‌کند (همان: ۶۳/۲). در تفکر فردوسی حتی دشمنی که خدمتی ارزنده انجام داده است نباید از این‌گونه الطاف بی‌بهره باشد؛ چنان که منشور حکومت مازندران با میانجیگری رستم به اولاد داده می‌شود:

تہمتن چنین گفت با شہریار  
مرا این ہنرها ز اولاد خواست  
بہ مازندران دارد اکنون امید  
چو بشنید گفتار خسروپرست  
کہ ہر گونہ‌ای مرد آید بہ کار  
کہ بر ہر سویی راہ بنمود راست  
چنین دادمش راستی را نوید  
بہ بر زد جہاندار بیدار دست  
وز آنجا سوی پارس بہاد روی  
سپرد آن زمان تخت شاهی بدوی  
(همان: ۶۲/۲)

شاهان شاهنامه به خوبی می‌دانند اگر سازمان در مقابل هزینه‌ای که شخص از وقت، تلاش، دانش و مهارت خود برای سیستم صرف می‌کند به طور ملموس و به صورت پاداش تقدیر کند، فرد با سازمان هم‌سو می‌شود؛ به عبارت دیگر، پاداش وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آن‌ها قدردانی و با این ادای احترام، آن‌ها را به ادامه کار خود تشویق می‌کند (سعادت، ۱۳۹۰: ۲۵۷).

نکته جالب توجه، دیدگاه علمی فردوسی به موضوع تنبیه است. این روش انگیزشی وقتی نتیجه مثبت می‌دهد که زمان و مکان مناسبی برای طرح آن در نظر بگیریم؛ دور از چشم دیگران تذکر بدهیم و در حضور دیگران تحسین کنیم و زمانی دست به تنبیه ببریم که دلیل کافی برای آن داشته باشیم. فردوسی به این اصول هم پایبند است:

تنبیہ عجلانہ رستم برای دیر آمدن از سیستان، در حضور دیگران، نتیجه خوبی ندارد و خشم رستم «تاج‌بخش» را چنین برمی‌انگیزد:

ہمہ کارت از یکدگر بدتر است تو را شہریاری نہ اندر خور است  
(فردوسی، ۱۳۸۶: ۱۴۶/۲)

چون کاووس به اشتباه خود پی می‌برد و بزرگان را برای پادرمیانی می‌فرستد، جواب دندان‌شکنی می‌شود. اشتباه کاووس در تنبیه بی‌موقع رستم، از این پهلوان تاج‌بخش مطیع، گردن‌کشی حاضر جواب می‌سازد:

تَهْمَتَن چَنبِن پَاسِخِ اَورد بَاز      کِه هِستَم ز کاووس کی بی‌نیاز  
(همان: ۱۵۱/۲)

#### ۴- کنترل

کنترل فرایندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیت‌های انجام شده با اهداف برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد (فیضی، ۱۳۸۲: ۲۱۷). درحقیقت، کنترل نوعی توجه به نتایج کار جهت اصلاح عملکرد زیردستان است. به عبارت دیگر، مدیری که از اوضاع داخل سازمانش بی‌خبر است نمی‌تواند به نیروهای تحت فرمان خود کمک کند (صافی، ۱۳۸۰: ۴).

اگر ملتی بداند که حاکمش از همه امور جاری در مملکت آگاه است، بسیاری از مشکلات مرتفع می‌شود، ستم آشکار و نهان کم‌رنگ خواهد شد و جامعه به سوی اصلاح پیش خواهد رفت. این نکته هم در شاهنامه، البته به صورت‌های مختلف، جایگاهی ویژه دارد. گاه این کنترل از طریق عوامل و دستگاه‌های خاص - دیوان اشراف - انجام می‌شود. مدیر گزارش‌های مثبت و منفی را از طریق واسطه‌های مورد اعتماد می‌گیرد و بعد از جمع‌بندی، نظریات خود را مستقیماً یا از طریق عوامل فعال در سیستم نظارت اعلام می‌کند (تقوی دامغانی، ۱۳۸۰: ۹۷). بسامد بالای واژه «کارآگهان» در شاهنامه نشانگر وجود افرادی است که به نقاط مختلف فرستاده می‌شوند تا شاه را از اوضاع سرزمین تحت حکومتش آگاه کنند. این افراد اولین گروهی هستند که برای کنترل جامعه وارد عمل می‌شوند. نکته جالب توجه این است که با همه اعتمادی که شاه به آنان دارد قرار نیست افسارگسیخته با حکمی دولتی در میان مردم رها شوند. تمام رفتارها با دقت رصد می‌شود. «بهرام گور» سربازان خود را از دست یازیدن به اموال مردم برحذر می‌دارد:

چَنبِن تَا بَه خَاشاکِ نَچیزِ پَست      بی‌یارد کُسی ناسِ زوارِ دسِست  
بِر اسبِش نَشانم ز پَس کُردِه روی      از ایدرکُشان بَدا دو پَرخاشِ جوی

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵۱۶۶)

چنین عاملی مجبور به رد مال است؛ اما این فقط قسمتی از قانون پیش‌بینی شده است. مکافات  
 مصادره اموال کارگزار خطاکار به دلیل دست‌درازی به حریم دیگران قسمت دیگر اجرای قانون است:  
 بدان کس دهم چیز او را که چیز از او بستد و چیرگی کرد نیز  
 (همان: ۲۲۳/۶)

اجرای یکسان قانون برای همه باعث اقتدار این کنترل اجتماعی می‌شود:

و گراسب در کشتزاری کند و آهنگ بر میوه داری کند  
 ز زندان نیاید به سالی رها سوار سرفراز گری بهی بها  
 (همان)

از طرفی اطلاعات به دست آمده نیز بدون استفاده نمی‌ماند. برنامه‌ریزی به‌هنگام یکی دیگر از نقاط  
 قوت مدیریت فردوسی است:

هرآن کس که درویش باشد به شهر که از روز شادی نیابند بهر  
 فرستید نزدیک ما نامشان برآریم زان آرزو کامشان  
 کسی را که فام است و دستش تهی است به هر کار بی‌ارج و بی‌فرهی است  
 هم از گنج ماشان بتوزید فام به دیوان‌هاشان نویسد نام  
 (همان: ۵۳۸/۷)

در زمان پیروزشاه قحطی می‌شود. تمهیدات لازم برای آرامش مردم انجام شده است، اما کنترل  
 کارداران برای رسیدگی به کار رعیت که از دید شاه وظیفه‌ای الهی است، فراموش نمی‌شود:  
 غله هر چه دارید بپراکنید ز دینار پیروز گنج آکنید  
 کسی گر بمیرد به نایافت نان ز برنبا و از پیرمرد و زنان  
 بریزم ز تن خون انباردار کجا کار یزدان گرفته است خوار  
 (همان: ۱۷/۷)

خسروانوشیروان هم نگرشی مشابه دارد. در یکی از نامه‌های حکومتی ضمن این که مأمورانش را به  
 مهر و توجه به زیردستان توصیه می‌کند، میزان خراج را با دقت مشخص می‌کند و قاطعانه می‌گوید: هر  
 کس این حریم را رعایت نکند، مستقیماً با خودش طرف خواهد بود:

کسی کاو بر این یک درم بگذرد به بیداد بر یک نفس بشمرد  
 به یزدان که او داد دیهیم و فر که من خود میانش بیرم به ار  
 (همان: ۹۸۷)

انوشیروان فقط به انذار کتبی و شفاهی بسنده نمی‌کند، بلکه از کارآگاهان می‌خواهد که او را از نیک و بد کارها آگاه کنند:

پراگنده کارآگهان در جهان که تا نیک و بد ز او نماند نهان  
 (همان: ۹۵۷)

حاکمان گاه برای حل بعضی از مسائل مستقیم و به صورت فیزیکی وارد ماجرا می‌شوند: بهرام گور از جمله شاهانی است که با شنیدن وصف دو تن از رعایایش به صورت ناشناخته به خانه آنان می‌رود و از اوضاع و احوال آنان باخبر می‌شود. چندی نمی‌گذرد که نتیجه مشاهده با بخشیدن ثروت ابراهیم جهود به لنبک آبکش عملی می‌شود (همان: ۴۲۴/۶ و نیز رک: یوسفی، ۱۳۵۶: ۱۸/۱-۱۰۶).

این گونه نظارت‌ها در مورد بستگان درجه یک با حساسیت بیشتری صورت می‌گیرد. چنان که وقتی هرمزد قرار است جانشین پدر شود، کارآگاهان را مأمور نظارت بر کارهای او می‌کند:

بفرمود کسری به کارآگهان که جویند راز وی اندر نهان  
 نگه داشتندی به روز و به شب اگر داستان را گشادی دو لب  
 ز کاری که کردی بدی یا بهی رسیدی به شاه جهان آگهی  
 (همان: ۶۲۶/۸)

حضور فیزیکی تنها در رابطه با مسائل داخل کشور نیست؛ بلکه این توجه ویژه در مورد مسائل خارجی هم وجود دارد. بهرام گور برای رساندن نامه‌ای به شنگل - شاه هند - لباس رسولان می‌پوشد و این خطر را شخصاً به جان می‌خرد:

به تنها بیمنم سپاه ورا همان رسم شاهمی و گاه ورا  
 شوم پیش او چون فرستادگان نگویم به ایران به آزادگان  
 (همان: ۵۴۱/۷)

هرگاه حضور مستقیم پادشاه لازم نباشد، کارآگهان این وظیفه را انجام می‌دهند. شاپور، فرزند اردشیر، هنگام جلوس برای جمع‌آوری اطلاعات درباره سرزمین‌های همسایه می‌گوید:

به هر سو فرستیم کارآگهان بجویم بیچاره کجاست  
(همان: ۴۹۸۷)

نتیجه چنین نظارتی امنیت اجتماعی است؛ چنان که در زمان خسرو انوشیروان:  
بخفتند بر پشت خرد و بزرگ به آبشخور آمد همی میش و گرگ  
(همان: ۹۵/۷)

### سلسله مراتب نیازها

یکی از مباحثی که در مدیریت علمی مطرح است توجه مدیران به سلسله نیازهاست؛ چیزی که اولین بار در سال ۱۹۶۰ آبراهام مزلو مطرح کرد. مزلو نیازهای اساسی انسان را در یک هرم جای داده که دارای پنج طبقه است: نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای ایمنی، نیاز به تعلق و عشق، نیاز به عزت و احترام، خودشکوفایی. طبقات پایین تر هرم نیازهای حیاتی تر و ساده تر و طبقات بالاتر نیازهای پیچیده تر ولی کمتر حیاتی را نشان می دهند. به نیازهای طبقه های بالا فقط وقتی توجه می شود که نیازهای ساده تر برطرف شده باشند.

### الف) نیازهای فیزیولوژیک

نیازهای زیستی (خوراک، پوشاک و مسکن) در پایین ترین سطح هرم سلسله مراتب نیازها قرار دارند و البته از بیشترین اولویت برخوردارند (شولتس، ۱۳۸۷: ۳۶۲) و تا زمانی که ارضا شوند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. تا زمانی که نیازهای اساسی به حد کافی ارضا نشده اند، عمده فعالیت های شخص احتمالاً در همین سطح باقی می ماند و بقیه نیازها انگیزش کمی ایجاد خواهند کرد. فردوسی در بسیاری از داستان های خود، به این نیازهای زیستی اشاره می کند؛ به عنوان مثال در خصوص لشکریان معتقد است که لشکر گرسنه هیچ گاه پشتیبان حکومت نخواهد بود؛ به همین دلیل حکومت ها سعی می کنند سپاهیان را از نظر مالی تأمین کنند تا در صورت بروز جنگ از کشورشان محافظت و دفاع کنند. اردشیر هنگام نبرد با بهمن چنین با سپاهیان رفتار می کند:  
سپه را درم داد و آباد کرد ز دادار نیکمی دهش ییاد کرد  
(فردوسی، ۱۳۸۶: ۴۷۳/۷)

در دوران پادشاهی بسیاری از پادشاهان شاهنامه موجب و مقرری سپاهیان به موقع از خزانه مملکتی پرداخت می‌شود. این مسأله چنان مهم است که اگر با کمبود بودجه مواجه می‌شدند، وامی تهیه می‌شد و میان افراد تقسیم می‌گردید. در زمان انوشیروان و هنگام نبرد سپاهیان ایران با رومیان خزانه خالی است. انوشیروان برای تأمین نیاز لشکریان به وزیرش دستور می‌دهد این مشکل را با گرفتن وام برطرف کند:

بدو گفت ز ایدر سه اسبه برو      گزین کن یکی نامبردار گو  
 ز بازارگان و ز دهقان شهر      کسی را کجا باشد از نام بهر  
 ز بهر سپه این درم فام خواه      به زودی بفرماید از گنج شاه

(همان: ۴۳۵/۷)

پادشاهان برای ایجاد انگیزه در سپاهیان خود به رفع نیازهای اولیه قبل از جنگ هم توجه داشتند:

چو نزدیک شد رزم را ساز کرد      سپه را درم دادن آغـاز کـرد

(همان: ۱۲۹/۷)

تشکیل دیوان استیفا جهت رسیدگی به نیازهای مادی رعایا یکی از محکم‌ترین دلایل برای توجه به این رده از نیازهای انسانی توسط شاهان است. دادن تشریف‌ها و هدایا در قبال کارهای خوب هم می‌تواند شاهدی دیگر بر این ادعا باشد. در پایان جنگ‌ها، پادشاه سپاهیان بر اساس شایستگی‌ها پرداخت می‌شود. کیکاووس هنگام رهایی از چنگ دیو سفید چنین از لشکریانش تقدیر می‌کند:

سزوار هر کس بفرمود گنج      به‌ویژه کسی کش فزون بود رنج

(همان: ۶۱/۲)

شاه اردشیر هم عملی مشابه دارد. او به هرکس به تناسب از خودگذشتگی در میدان مبارزه، لطف می‌کند و پاداش کار اثربخش و سازنده، برای همه، اعلام می‌شود تا موجب افزایش انگیزه شود:

هر آن کس که در جنگ سست آمدی      به آورد ناتندرسست آمدی

شهنشاه را نامه کردی بر آن      هم از بی هنر هم ز جنگ‌آوران

هنرمنند را خلعت آراستی      ز گنج آنچه پرمايه تر خواستی

(همان: ۲۱۵/۶)

منشور حکومت مازندران به پاس راستی و همکاری اولاد با رستم به اولاد بخشیده شد:  
 مرا این هنرها از اولاد خاست که بر هر سوی راه بنمود راست  
 (همان: ۶۲/۲)

چنین نگرشی نشان وجود رهبری موفق است؛ رهبری که تلاش دیگران را برای انجام کارهای مهم برمی انگیزد و آتش تعهد و اشتیاق لازم را در وجودشان شعله‌ور می‌سازد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۲۳۰).

### ب - نیاز به ایمنی

بر اساس نظریه مزلو، نیازهای ایمنی عبارتند از: امنیت، ثبات، حمایت، نظم و رهایی از ترس و اضطراب (شولتس، ۱۳۶۲: ۳۶۲). رهایی از وحشت، تأمین جانی و عدم محرومیت و نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده از نیازهای اساسی انسان است.

آرامش روانی، سلامتی و آسودگی هدیه‌هایی است که شاهان شاهنامه در برنامه‌ریزی‌های خود برای مردمشان در نظر می‌گیرند. آخرین خواسته سهراب از رستم گویای چنین دیدگاهی است:

که اکنون که روز من اندر گذشت همه کار ترکان دگرگونه گشت  
 همه مهربانی بدان کن که شاه سوی جنگ ترکان نراند سپاه  
 نباید که بیند رنجی به راه مکن جز به نیکی در ایشان نگاه  
 (فردوسی، ۱۳۸۶: ۱۸۷/۲ و ۱۸۹)

دستور حمایتی انوشیروان درباره حمایت از بازماندگان جنگ با رومیان نیز نشانه توجه وی به حفظ امنیت خاطر رعایاست:

هر آن کس که شد کشته در کارزار کسز او خرد کودک بود یادگار  
 چو نامش ز دفتر بخواند دیبر بر دیش پیش کودک درم ناگزیر  
 چنین هم به سال اندرون چار بار مبادا که باشد از این کار خوار  
 (همان: ۶۱۸/۸)

این فضای امن خاص ایرانیان نیست. وقتی که جنگ با رومیان به پایان می‌رسد، انوشیروان برای آنان شارستانی بنا می‌کند و درباره زنان و کودکان چنین فرمان می‌دهد:

به توفیق گفت آنچه هستند خرد  
 بسوی مادرانشان فرستید باز  
 ز دست اسیران نشاید شـمرد  
 به دل شاد و از خواسته بی نیاز  
 (همان: ۶۱۷/۸)

### ج - نیاز اجتماعی یا تعلق

وقتی که نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی فرد به شکل معقول برآورده شدند، در او نیازهای تعلق داشتن و عشق ایجاد می شود. این نیازها می توانند به شکل های مختلف بروز یابند که شامل عرضه محبت و دریافت آن است (شولتس، ۱۹۹۰: ۳۶۴). به نظر مزلو با ایجاد رابطه نزدیک و مهرآمیز با دیگری و یا به کلی با مردم نیاز محبتمان را برمی آوریم. در این رابطه ها ایثار و محبت به اندازه دریافت آن اهمیت دارد (شولتس، ۱۳۶۲: ۱۱۷). نیاز به عشق نیاز به تعلق خاطر و نیاز به دوست داشتن و دوست داشته شدن، بعد از ارضای نیازهای حیاتی ظاهر می شود. انسان موجودی اجتماعی است. گاهی که نیازهای اجتماعی اوج می گیرد، شخص برای برقرار ساختن روابط آگاهانه و معنی دار با دیگران سخت می کوشد؛ یعنی فرد در این سطح از نیاز تلاش می کند تا استعدادهای نهانی خود را گسترش دهد و آشکار کند.

سیاوش نمونه اعلاای این احساس تعلق است. سودابه در حقش بی انصافی می کند. چون زمان مکافات فرا می رسد به خاطر تعلق خاطری که به پدر دارد از کاووس می خواهد سودابه را به او ببخشد:

سیاوش چنین گفت با شهریار  
 که دل را به این کار غمگین مدار  
 به من بخش سوداوه را ز این گناه  
 پذیرد مگر پند و آیین و راه

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۲۳۸/۲)

به تورانیان قول می دهد که بدون جنگ از کنارشان بگذرد. اگر تلاش های پیران نبود، او هیچ زمانی پایش به توران نمی رسید. در طول اقامت در توران هم هرگز فکر گسستن تعلقات عاطفی اش با تورانیان را نداشت.

فعالیت های پیران همه در راستای ایجاد روابط آگاهانه با ایرانیان از طریق شاهزاده ایرانی است. او از

شاه می خواهد سیاوش را در توران نگه دارد که:

نه نیکو نمایند ز راه خـرد  
 به دیدن کنون از شنیدن به است  
 کز این کشور ای مهتر او بگذرد  
 گرنامه یه و شاهزاده مه است

(همان: ۲۷۶/۲)

پیران سیاوش را به توران می‌آورد و با او پیمان دوستی می‌بندد و این پیمان را حتی پس از مرگ سیاوش با حمایت از فرنگیس نگه می‌دارد.

فردوسی با طرح ماجرای ساخت پل شوشتر توسط برانوش رومی، به طور قطع ثابت می‌کند که پیامد احساس امنیت، تعلق است. اسیران رومی چون شاه ایرانی به آنان قول می‌دهد در صورت ساختن پل در امان خواهند بود، از صمیم قلب برای بهبود رابطه خود با حکومت تلاش می‌کنند. این احساس تعلق، پیامد احساس امنیت است:

برانوش را گفت گر هندسی  
چو این پل برآمد سوی خان خویش  
به رش کرده بالای این پل هزار  
تو از دانشی فیلسوفان روم  
چو شد پل تمام او ز ششتر برفت  
پلی ساز آنجا چنن چون رسی  
برو تا زبیدی باش مهمان خویش  
بخواهی ز گنج آنچه باید به کار  
فراز آر و خندان کن این مرز و بوم  
سوی خان خود روی بنهاد تفت  
(همان: ۹/۶-۲۴۸)

### د- نیاز به عزت و احترام

به نظر مزلو وقتی افراد احساس می‌کنند که مورد محبت هستند و از احساس تعلق برخوردارند، در آن‌ها احساس نیاز به احترام ایجاد می‌شود. نیاز به عزت نفس و احترام به خود و نیاز به احترام از سوی دیگران. برآورده شدن نیاز به عزت نفس به شخص اجازه می‌دهد تا نسبت به ارزشمندی و کارآمدی خود احساس اطمینان کند (شولتس، ۱۹۹۰: ۳۶۵).

جلب توجه کردن و احترام‌خواهی یکی از مهم‌ترین نیازهای انسان است. فرد ضمن ارضای نیاز تعلق اجتماعی، معمولاً خواهان آن است که بیش از یک عضو ساده گروه باشد و دیگران به او توجه کنند و به او احترام بگذارند. بنابراین احساس نیاز به احترام می‌کند. نتیجه ارضای این نیازها در فرد ایجاد اتکای به نفس، اعتبار و قدرتمندی است. هر فردی با توجه به شخصیتش برای کسب احترام و توجه به فعالیت‌های خاص دست می‌زند (پاریزی، ۱۳۸۵: ۴۷).

در شاهنامه هنگامی که اسفندیار رستم را دعوت می‌کند و بر دست چپ می‌نشانند، رستم چشمگین می‌شود و بی پرده خشمش را بروز می‌دهد:

سزاوار من گر تو را نیست جای      مرا هست پیروزی و هوش و رای

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۴۳/۵)

توجه به این نیاز در آداب پذیره شدن و زمین‌بوسی نیز قابل بررسی است. در آیین بار، داشتن درجه نشستن، ایستادن و یا اختصاص کرسی‌های مخصوصی که در سمت چپ و راست تخت شاه برای افراد تعبیه می‌شد نشانه اهمیت این اصل در دربار شاهان ایرانی است.

رفتار هرمزد با بهرام مبنی بر سپردن درفش رستم پیش از حرکت سپاهیان به او نیز حاکی از آگاهی کامل شاه به این اصل مهم مدیریتی است. این بالاترین حد احترامی است که پادشاه در حق سردار خویش انجام داده و او را رستم دیگری خوانده است:

بیاورد پس شهریار آن درفش      که بر پیکرش ازدهافش بنفش  
و به او گوشزد می‌کند که:

درفش وی است این که داری به دست      که پیروز بادی و خسروپرست  
گمانم که تو رستم دیگری      به مردی و گردی و فرمان‌بری  
(همان: ۵۰۷/۷)

این موضوع فقط جنبه تشریفاتی ندارد، بلکه احترام به فکر و عقیده افراد نیز مهم است. مشورت کردن با دانشی مردان شاهنامه و عمل به دستور و رأی آنان تأیید این فرضیه است. کسی که به این موضوع به دیده تحقیر بنگرد، به پادافره بدی مبتلا می‌شود. کاووس به دلیل خودسری‌های کودکانه و احترام نگذاشتن به عقیده دیگران، در سفر به مازندران به سرنوشت نکبت‌باری دچار می‌شود:

همه گنج تاراج و لشکر اسیر      جوان دولت و تیز برگشته پیر  
(همان: ۱۶۲)

رعایت این مرز احترام به حدی است که وقتی رستم سودابه را از کاخ کاووس بیرون می‌کشد تا به مکافات دروغگویی‌اش مجازات کند، هیچ کس مانع او نمی‌شود:

ز پرده به گیسوش بیرون کشید      ز تخت بزرگیش در خون کشید  
به خنجر به دو نیمه کردش به راه      نجنید بر تخت کاووس شاه

(همان: ۳۸۳/۲)

## خوددیی و خودشکوفایی

پس از برآورده شدن نیازهای اساسی، شخص آماده است تا به سوی مرحله نهایی رشد یعنی خودشکوفایی و تحقق همه قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه خود حرکت کند (مزلو، ۱۳۶۷: ۴۶). به عقیده مزلو، افراد خودشکوفاز از سلامت شخصیتی برخوردارند و روند رشدشان مداوم است (سیدمحمدی، ۱۳۸۳: ۲۳۷). نمونه چنین افرادی در شاهنامه سیاوش است که علی‌رغم فشارهای کاووس پیمان خود با افراسیاب را زیر پا گذاشت (فردوسی، ۱۳۸۶: ۲۶۹/۲).

افراد خودشکوفاز به مسائل مهم و خارج از وجود خود می‌پردازند و در عین حال نسبت به محیط طبیعی و اجتماعی استقلال نسبی دارند (شعاری نژاد، ۱۳۹۰: ۸۰۶).

اغریث برای آزادی اسیران ایرانی جانفش را از دست می‌دهد (فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۱۹/۱). پیران ویسه برای نگهداشت سیاوش در توران و نفعی که از این کار عاید تورانیان می‌شود، با وجود این که دخترش جریره در نکاح سیاوش است، خود به خواستگاری فرنگیس می‌رود تا پیوند سیاوش و افراسیاب و به تبع آن ایران و توران را محکم‌تر کند (همان: ۲۹۹/۲). پیشکشی درخور برای فرنگیس می‌فرستد (همان: ۳۰۲/۲) و در پایان داستان که افراسیاب ددمشانه فرنگیس را آزار می‌دهد، بدون توجه به وابستگی‌های حکومتی‌اش او را در پناه محبت خویش می‌گیرد (همان: ۳۶۴/۲).

این افراد از حس تشخیص واقعیت برخوردارند. خود و دیگران را، چنان که هستند، می‌پذیرند. آن‌ها هیچ‌گاه خود را بر دیگران تحمیل نمی‌کنند (براهنی، ۱۳۸۵: ۴۷۲). تحسین زیبایی و بی‌همتایی سودابه نوعی ترفند پذیرش افراد از نگاه خودشان است:

همان به که با او به آواز نغم  
سیاوخش از آن پس به سوداوه گفت  
سخن گویم و دارمش چرب و گرم  
که اندر جهان خود تو را نیست جفت  
نمانی مگر نیمه شاه را  
نشایی کسی را جز از شاه را  
(فردوسی، ۱۳۸۶: ۲۲۱/۲)

سیاوش به خوبی می‌داند تنها راه جلب اعتماد کاووس مغرور، اطاعت از اوست؛ پس علی‌رغم میل باطنی‌اش به شبستان می‌رود:

گر ایدونک فرمان شاه این بود  
بر آیین او رفتن آیین بود  
(همان: ۲۱۳/۲)

و سرانجام روح سرکش او را با تعریف و تمجید آرام می کند:

همه نیکویی در جهان بهر تست      ز یزدان بهانه نبایدت جست  
 ز جم و فریدون و هوشنگ شاه      فزونی به گنج و به شمشیر و گاه  
 (همان: ۲۱۶۲)

### بایدها و نبایدهای مدیریتی فردوسی

#### مشورت

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است. انسان خودم‌محور هر آینه مرتکب خطا خواهد شد. انگیزه افراد در سیستمی که با مدیریت مشارکتی و مشورتی اداره می‌شود بیشتر است و آنان تعهد بیشتری نسبت به سازمان احساس می‌کنند و بازدهی و رضایتمندی در سازمان افزایش می‌یابد (رابینز، ۱۳۸۶: ۱۰۳). رابطه این نوع سازمان با اعضای خود، رابطه تعلق و اتصال به صورت متقابل است و افراد می‌توانند از طریق این روابط لیاقت خود را نشان دهند (فیزی، ۱۳۸۴: ۱۹).

در شاهنامه اصل مشورت یکی از پررنگ‌ترین اصول مدیریتی است. از دیدگاه فردوسی طرف مشورت باید به زیور خرد آراسته باشد:

همه رای با کاردانان ز نیم      به تدبیر پشت هوا بشکنم  
 ز دستور پرسیم یکسر سخن      چو کاری نو افگند خواهیم بن  
 (فردوسی، ۱۳۸۶: ۴۰۶/۶)

وصیت خسرو انوشیروان به پسرش هرمز، محترم دانستن دانشمندان و خردمندان است. او از فرزندش می‌خواهد آنان را چون جان عزیز دارد:

همیشه یکی دانشی پیش دار      ورا چون روان و تن خویش دار  
 (همان: ۴۰۷/۷)

زیباترین نمود این روش در شاهنامه هنگام تشکیل شوراهای نظامی دیده می‌شود. شاهان قبل از اقدام به جنگ، شورایی مرکب از فرماندهان و بزرگان کشور تشکیل می‌دهند و با توجه به مقتضیات وقت تصمیمی مشترک می‌گیرند. انوشیروان یکی از این شوراها را هنگام آگاهی از تجاوز امپراتوری روم به مرزهای ایران تشکیل داد:

چو بر خواند آن نامه را شهریار  
برآشفت با گـردش روزگار  
همه موبدان و ردان را بخواند  
وز آن نامه چندی سخن ها براند  
سه روز اندر آن بود با رای زن  
چه با پهلوانان لشکرشکن  
چهارم برآن راست شد رأی شاه  
که راند سوی جنگ قیصر سپاه  
(همان: ۱۲۶۷)

شورای نظامی جلوه‌ای از مدیریت دموکراتیک است که مدیر به کارکنانش اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری شرکت کنند. با چنین نگرشی تمامی تصمیم‌ها با موافقت اکثریت همراه خواهد بود. این نوع مدیریت زمانی مفید است که باید تصمیمات پیچیده‌ای گرفته شود (فری‌من، ۱۳۷۵: ۴۱۷).

در شاهنامه حتی کاووس خودسر هم در ظاهر به این اصل پایبند است. او هنگامی که بر تخت می‌نشیند، مجلس بزمی می‌آراید و پهلوانان را دعوت و با آن‌ها مشورت می‌کند:

ابا پهلوانان ایران به هم همی رای زد شاه بر بیش و کم  
(فردوسی، ۱۳۸۶: ۴/۲)

تصمیم‌گیری در مورد ازدواج زال و رودابه تمام ارکان حکومتی را گرد هم می‌آورد. انجام کار به شاه و سام واگذار می‌شود:

تو را خود، خرد زان ماییشتر روان و گمانت به اندیش‌تر  
مگر کاویکی نامه نزدیک شاه فرستد کند رای او را نگاه  
(همان: ۲۰۵/۱)

بسامد این اصل مدیریتی در شاهنامه بسیار بالاست که خود می‌تواند بستر جستاری دیگر باشد.

### عدالت

عدالت اصلی است که اجرای آن سبب استحکام پایه‌های حکومت می‌شود. قوانین را استواری می‌بخشد و رعیت را به تبعیت وا می‌دارد. بر اساس سنگ‌نوشته‌های شاهان هخامنشی، ایرانیان به روزگار هخامنشیان «داد» را سخت ارج می‌نهادند که این ارج‌گذاری چونان میراثی کرامند به اخلاف آنان منتقل گردید (احتشام، ۱۳۵۵: ۶).

فردوسی به عنوان شخصی آگاه در حوزه منابع انسانی به تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان واقف است و به همین دلیل اجرای عدالت را یکی از اصول حکومتی شاهان شاهنامه قرار می‌دهد. از نظر او تخت شاهی ایران جایگاه دادگری است (فردوسی، ۱۳۸۶: ۲۴۳/۶) و حاکمان این بوم برای داشتن سرزمینی مزین به عدالت از هم پیشی می‌گیرند. بهرام گور یکی از این زمامداران است:

به داد از نیاکان فزونی کنم  
شما را به دین رهنمونی کنم  
(همان: ۴۱۹/۶)

داراب اجرای عدالت را انعکاس لطف الهی به خود می‌داند و مایه آبادانی می‌شمارد:

ندانیم جز داد پاداش ایمن  
که بر ما پس از ما کنند آفرین  
نباید که بیچند کس از رنج ما  
بمدین روز آنگندن گنج ما  
زمانه ز داد من آباد باد  
دل زبردستان ما شاد باد  
(همان: ۵۱۶/۵)

اردشیر عدالت را گنجی پایدار می‌شمارد:

که اندر جهان داد گنج من است  
کس این گنج نتواند از من ستد  
جهان زنده از بخت و رنج من است  
بد آید به مردم ز کردار بد  
(همان: ۱۹۳/۶)

او معتقد است دادگری، امارت و شادمانی در پی دارد:

اگر کشور آباد داری به داد  
بمائی تو آباد و از داد شاد  
(همان: ۲۱۶/۶)

باعث ماندگاری نام فرد و قوام حکومت می‌شود:

جهاندار چون گشت با داد جفت  
زمانه پی او نیارد نهفت  
(همان: ۲۲۲/۶)

حاکمان زن نیز در شاهنامه به این زیور مدیریتی آراسته‌اند. پوران سرزمینش را چنان به داد و مهربانی

اداره می‌کند که به گفته فردوسی باد به تندی بر زمین نمی‌وزد:

همی داشت این زن جهان را به مهر  
نجست از بر خاک باد سپهر  
(همان: ۳۹۵/۸)

بعد از او هم آزرمدخت همه کار بر داد و آیین می‌کند:

نخستین چنین گفت کای بخردان      جهان‌دییده و کارکرده ردان  
همه کار بر داد و آیین کنیم      کز این پس همه خشت بالین کنیم  
(همان: ۳۹۹/۸)

عدالت سازمانی شاهان به طبقه‌ای خاص تعلق ندارد، چنان‌که اسکندر رفاه اجتماعی حاکم بر  
سرزمینش را برای عموم می‌خواهد:

همه زبردستان بیابند بهر      به کوه و بیابان و دریا و شهر  
(همان: ۱۱/۶)

اردشیر نیز همه را به یک چشم می‌نگرد:  
گشاده است بر هرکس این بارگاه      ز بدخواه و از مردم نیک‌خواه  
(همان: ۱۹۴/۶)

این امر چنان مهم است که بهرام گور تاج و تخت شاهی را در گرو آن می‌داند:  
اگر تاب گیرد دل من ز داد      از این پس مرا تخت شاهی مباد  
(همان: ۴۷۶/۶)

نتیجه چنین نگرشی این‌گونه سرزمینی است:  
چو بنشست شاه اورمزد بزرگ      به آب‌شخور آمد همی میش و گرگ  
(۲۵۵/۶)

### گزینش و انتصابات

یکی از راه‌های ایجاد دلبستگی به سازمان توجه مسئولان به مسئله انتصابات است. فردوسی یک قدم  
جلوتر است و گزینش درست را نتیجه عدالت سازمانی می‌داند. اردشیر به فرزندش شاپور چنین اندرز  
می‌دهد و وصیت می‌کند:

جهان راست کردم به شمشیر داد      نگره داشتم ارج مرد نژاد  
(همان: ۲۳۰/۶)

صرف انرژی مدیر برای ارج نهادن به نیروی انسانی شایسته، بسیار کلیدی است. انوشیروان، در راستای  
تفکر اردشیر، دادگری و نگاه‌داشت ارج مردم نژاده را گرامی‌تر از جنگ با دشمنی می‌داند که در کمین تاج

و تخت است . معتقد است تخت شاهان از سه چیز درهم می پیچد: بیدادگری، مال دوستی و هنگامی که شاه از مردان هنرمند سر می کشد و بی سوادان را مقام می دهد؛ پس به پسرش هرمز توصیه می کند:

کسی کاو ندارد هنر با نژاد مکن زاو به نیز از کم و بیش یاد  
(همان: ۴۰۷/۷)

دلیل این تحذیر بی دربی را در ادامه سخنان انوشیروان می بینیم:

مده مرد بی ارز را ساز جنگ که چون باز یابی نیابی به چنگ  
به دشمن سپردن تو را دوستدار دو کار آیدت پیش دشخوار و خوار  
سلیح تو در کارزار آورد همان بر تو روزی به کار آورد  
(همان: ۴۰۷/۷)

نمونه چنین کارگزاری در زمان یزدگرد ماهوی است (۴۶۵/۸). دیگری سیاه چشم که در زمان فرخزاد با خوراندن سم به مخدومش پایان زندگی و حکومت او را رقم زد (۴۰۴/۸). قرار دادن این افراد در کنار خاندان نژاده سام که صبورانه با بد و خوب شاهان ساخته اند، حساسیت موضوع را بر خوانندگان این جستار آشکار خواهد کرد.

در اینجا به بررسی معیارهای انتخاب از نظر حاکمان شاهنامه می پردازیم.

انسانهای بدنهاد از دیدگاه اردشیر، گروهی هستند که باید از آنان به شدت حذر کرد:

بترس از بد مردم بدنهان که بر بدنهان تنگ بادا جهان  
(همان: ۲۳۳/۶)

بهرام هم نظری مشابه دارد. او عاقبت نیک این بیش را ترسیم می کند:

کسی کاو پرهیزد از بدکش نیلایند اندر بدیها منش  
بدین گیتی اندرش خرم بود گه رفتن از خصم بی غم بود  
(همان: ۲۶۴/۶)

اورمزد سفلگان بی دانش را شایسته کارگزاری نمی داند:

در آز باشدد دل سفله مرد بر سفلگان تا توانی مگرد  
هر آن کس که دانش نیابی برش مکن رهگذر تا زییی بر درش

به مرد خردمند و فرهنگ و رای بود جاودان تخت شاهی به پای

(همان: ۲۵۶/۶)

به نظر او سخن چینان حيله گر و بی شرمان بسیارگوی هم باید از درگاه دور باشند. حاصل کردار چنین افرادی فقط بدی است (همان: ۲۵۷/۶).

شاپور شاپور هم، بر طرد بسیارگوی اصرار می‌ورزد:

زبان را نگه‌دار باید بدن نیاید روان را بیه زهر آزدن

که بر انجمن مرد بسیارگوی بکاهد به گفتار خود آبروی

(همان: ۳۴۹/۶)

نرسی از کاهلان گریزان است:

هر آن کس که بگریزد از کارکرد از او دور شد نام و ننگ و نبرد

همان کاهلی مردم از بددلی است هم آواز با بددلی کاهلی است

(همان: ۲۸۱/۶)

عیب‌جویان هم از درگاه شاهان آینده‌نگر طرد می‌شوند. هر مز چنین تفکری دارد:

نگه دار تا مردم عیب‌جوی نجوید ز کردار شاه آبروی

(همان: ۲۵۸/۶)

پس سعی حاکمان شاهنامه بر انتصاب بهترین‌هاست. تصویر واضح این اندیشه هنگام تعیین جانشین ترسیم می‌شود. وقتی حکومت یزدگرد رو به پایان است، فرزند کوچک‌تر به دلیل خردمندی، شرمگینی و شایستگی کسوت شاهی می‌پوشد (همان: ۵/۷). انوشیروان از میان شش پسر، هرمز را برمی‌گزیند که هوش و خردی قابل ستایش دارد:

وز ایشان به هر مزد نازان ترم به رای و به هوشش فروزان ترم

(همان: ۴۴۸/۷)

به قول بهرام گور، خرد ارزشمندترین ثروت است. کسی که از این ویژگی برخوردار باشد بدکرداری نمی‌کند:

خرد افسر شاهیاریان بود همان زیور نامداران بود

بداند بد و نیک مرد خرد بکوشد به داد و بیچد ز بد

(همان: ۵۵۸/۶)

اردشیر خرد را مایه روزبهی می داند:

نگه دار تن باش و آن خرد چو خواهی که روزت به بد نگذرد

(همان: ۲۳۱/۶)

خرمدندان طبقه‌ای قابل اعتمادند. بهرام گور روز ششم شاهی خود را با این دستورالعمل آغاز می‌کند که:

چو با مردم زفت زفتی کنیم همی با خردمند جفتی کنیم

(همان: ۴۱۸/۶)

گروه دیگر، دانشمندان و هنرمندان هستند:

خسروانوشیروان پسرش هرمز را به همنشینی با پیران دانا توصیه می‌کند، چرا که:

چو یابد خردمند نبرد تو راه بماند به تو تخت و گنج و سپاه

(همان: ۴۵۹/۷)

او معتقد است برای ایمن شدن از بدی‌ها گراییدن به دانش و دانشمندان قدمی مؤثر است:

به دانش بود شاه زیبای تخت که داننده بادی و پیروز بخت

که نادان فزونی ندارد ز خاک به دانش بسنده کند جان پاک

(همان: ۴۰۶/۷)

با همه احترامی که حاکمان شاهنامه برای پیران با تجربه قائلند، جوانان دانا بر آنان برتری دارند:

شهنشاه گوید که از رنج من مبادا کسی شاد از گنج من

مگر مرد بادانش ییادگیر چه نیکوتر از مرد دانادبیر

جهاندیدگان را همی خواستار جوانان دانای دانش‌پذیر

سزد گر نشینند بر جای پیر

(همان: ۲۱۷/۶)

### انعطاف‌پذیری

در مقدمه به اختصار به جریان شکل‌گیری مکتب‌های متعدد در حوزه علم مدیریت اشاره شد. این نظریات در دهه هفتاد به پیدایش مکتب اقتضایی انجامید (صمصامی و پورخالقی چترودی، ۱۳۹۲: ۲۱۳-۱۹۱) و اگرچه ریشه‌های آن را می‌توان در آرای فیول و ماری پارکرفالت یافت، این نظریه با فرد فیدلر<sup>۱</sup> (۱۹۲۲-) مشهور شد. بر اساس این دیدگاه، محیط‌های گوناگون نیازمند روابط انسانی متفاوتی هستند تا از این طریق، بیشترین کارایی حاصل شود. بر این اساس دیگر «بهترین» و «تنها» راه وجود ندارد (هیکس، ۱۳۷۲: ۲۹۹).

اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می‌دهد وابسته به مجموعه شرایط موجود است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۲۰). از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری آن است که به محیط خارج توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای اولیه و اصلی تأمین شود. در این فرهنگ بر هنجارها و باورها تأکید می‌شود تا بتوان بدان وسیله نقایص موجود را شناسایی کرد و رفتار مناسب را در پیش گرفت (دفت، ۱۳۷۷: ۶۴۵).

مدیریت امروزی در راستای جهت‌گیری وضعی است؛ یعنی تلاش می‌شود تا راهکارهای مدیریتی متناسب با نیاز افراد و سازگاری با اوضاع مشخص شود. گرفتن خراج در تمام قلمرو گسترده ساسانی بر یک نظام کلی و سستی استوار بوده است؛ ولی به علت تفاوت‌هایی که در هر منطقه نسبت به منطقه دیگر از لحاظ نوع و کیفیت زراعت‌ها و اختلاف شرایط جوی و طبیعی و اجتماعی وجود داشته، تغییراتی در نظام جمع‌آوری خراج هم لازم می‌آمده است. شاه گاه خراج را می‌بخشد و گاه متناسب با میزان درآمد و میزان باران خراج می‌گیرد (محمدی ملایری، ۱۳۸۲: ۱۲۸/۵).

اردشیر ده سال از مردمش خراج نمی‌ستاند و مردم و زبردستان در آسایش به سر می‌برند:

چو ده سال گیتی همی داشت راست      بخورد و ببخشد چندان که خواست  
نجست از کسی باژ و ساو خراج      همی رایگان داشت آن گاه و تاج

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۴۶۶)

1. Fred Fidler

انعطاف فقط در برنامه‌های تدوین شده نیست؛ بلکه خلق و خوی منعطف و متناسب با شرایط مبتنی بر مدارا در شاهنامه خصیصه‌ای ارزشمند است. این ویژگی مدیر را قادر می‌سازد که در شرایط مختلف افرادی را که سرشت گوناگون و احساسات مختلف دارند در جهتی که خود می‌خواهد هدایت کند. گاهی چشم‌پوشی از خطای دیگران راه بر حسادت‌ها و کینه‌توزی‌ها می‌بندد.

توصیه اردشیر به فرزندش این است که با مردانگی از گناه دیگران چشم‌پوشد:

کسی کاو بود تیز و برترمش نیچ ز بیغاره و سرزنش

(همان: ۲۳۴/۶)

این روش همیشه جواب نمی‌دهد. خسرو انوشیروان که به فرزندش وصیت می‌کند در مقابل گناه صریح زیردستانش بخشش و صبوری پیشه کند و حتی در مقابل بدزبانان و بداندیشان تندخویی نکند، بر این باور است که:

همان نیز نیکی به اندازه کن ز مرد جهان‌بیده بشنو سخن

(همان: ۴۰۷/۷)

### نتیجه‌گیری

با توجه به تعریف علم مدیریت از دیدگاه صاحب‌نظران که آن را شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت دانسته‌اند، در این جستار به این نتیجه رسیده‌ایم که برنامه‌های حکومتی شاهان شاهنامه، از ویژگی‌های علمی آینده‌نگری، تداوم، انعطاف‌پذیری و مدیریت زمان برخوردار است. اصل سازمان‌دهی با تقسیم کار و تفویض اختیار با توجه به تخصص کارگزار، مراعات سلسله‌مراتب سازمانی و وحدت فرمان‌دهی اجرا می‌شود. ضرورت کنترل سازمان در این اثر کاملاً درک شده است. حاکمان شاهنامه به طور مداوم در مورد سرزمین تحت حکومتشان اطلاعات کسب می‌کنند. درباره گزارش‌های رسیده به تحقیق می‌پردازند و با قاطعیت و بدون تبعیض با خاطیان برخورد می‌کنند. مسئله نظارت با جدیت و به اقتضای مکان و زمان به صورت مستقیم و غیرمستقیم دنبال می‌شود. نمای بسته کلام فردوسی در ارائه راهکارهای مدیریتی‌اش چنین‌الگویی دارد:

- مدیران باید افرادی عاقبت‌اندیش و آینده‌نگر باشند. فردا را در آینه امروز ببینند و دایره دیدشان را

گسترش دهند.

- بهتر است مدیران از سپردن کارهای خطیر به انسان‌های کوچک و فرومایه پرهیز کنند و افراد اصیل، نژاده و کارآمد را به کار بگمارند، زیرا اگر کار به کاردان سپرده شود، فرّه ایزدی تابیدن می‌گیرد و چون کار به دست ناهلان بیفتد آشفستگی و نابسامانی در پهنه گیتی گسترده خواهد شد.
- امنیت جامعه مرهون عدالت اجتماعی است و این امر نیز در گرو داشتن مدیرانی عادل و قانونمند در رأس هرم سازمان است.
- برای این که کارهای سازمان بهتر انجام شود، باید انگیزه کارکنان را بالا برد. دادن پاداش‌های عادلانه و مدبرانه به کارکنان باعث می‌شود که مدیر بهتر و زودتر به اهداف مورد نظر در سازمان برسد.
- توجه مدیر به نیازهای افراد موفقیت او را در رسیدن به هدف تضمین می‌کند.
- تا مدیران در سازمان‌ها اشخاص امین و متدین و فعال و آزاداندیش را - اگرچه گاهی هم با فکر آنان مخالفند - چون نگین انگشتری عزیز ندارند و تا از ناپارسایان و طماعان منصب، چون از بازندگان و جذامیان، دوری نکنند، امیدوار نباشند که در سیستم تحت فرمانشان آثار بهبودی حاصل شود.
- هیچ‌گاه همه افراد تحت نظارتشان را مثال گندم در آسیاب نریزند؛ بلکه به هر انسان زنده و فعال در سیستم مثل یک نهال زنده توجه کنند.
- معتقد باشند ارتقای سطح دانش و خرد کارداران و جامعه تحت حکومت، عظمت ملی را به دنبال خواهد داشت.

#### کتابنامه

- اتکینسون، ری‌تا ال. و دیگران. (۱۳۸۵). *زمینه روان‌شناسی هلیگارد*. ترجمه محمدتقی براهنی و دیگران. تهران: رشد. چاپ اول.
- احتشام، مرتضی. (۱۳۵۵). *ایران در زمان هخامنشیان*، تهران: کتاب‌های جیبی. چاپ اول.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۵). *اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر*، تهران: انتشارات مدیران، چاپ اول.
- پورخالقی چترودی، مهدخت. (۱۳۸۷ الف). *درخت شاهنامه (ارزش‌های فرهنگی و نمادین درخت در شاهنامه فردوسی)*، مشهد: به‌نشر. چاپ دوم.
- \_\_\_\_\_ . (۱۳۸۷ ب). «راز دوازده درخت سرو (یک پرسش و یک پاسخ حکیمانه و نمادین شاهنامه)». *فصلنامه پائر (ویژه‌نامه پائر)*. سال اول. شماره اول. بهار ۱۳۸۷، صص ۱۶۳-۱۴۳.

- پیرس و رایینسون. (۱۳۹۲). *برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: یادواره کتاب، چاپ هفتم.
- تقوی دامغانی، رضا. (۱۳۸۰). *نگرشی بر مدیریت اسلامی*. تهران: سازمان تبلیغات اسلامی. چاپ سوم.
- خافی، مرضیه. (۱۳۹۱). «مقاله‌شناسی توصیفی-انتقادی فردوسی و شاهنامه از سال ۱۳۷۱-۱۳۸۰». رساله دکتری، راهنما: محمدجعفر یاحقی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- دفت، ریچارد. (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ج ۲. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.
- رایینز، استیفن. (۱۳۸۶). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: فرهنگی. چاپ نوزدهم.
- راشد محصل، محمدرضا. (بی تا). «نشانه‌هایی از آیین‌های ابتدایی در حماسه ملی». *سیمرخ*. سال اول. شماره اول. صص ۳۱-۲۷.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۴). *راهبردهای مدیریت*. تهران: فن و هنر. چاپ اول.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سمت. چاپ یازدهم.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت. چاپ پانزدهم.
- سیدزیدی، زهرا. (۱۳۸۷). «مقاله‌شناسی توصیفی-انتقادی فردوسی و شاهنامه بر اساس فهرست مقالات ایرج افشار تا پایان دفتر پنجم ۱۳۷۰». رساله دکتری، راهنما: محمدجعفر یاحقی. دانشگاه فردوسی مشهد.
- شعاری نژاد، علی اکبر. (۱۳۹۰). *روان‌شناسی عمومی انسان برای انسانی برخوردار از طبیعت چنگانه*. تهران: اطلاعات. چاپ اول.
- شولتس، دوان. (۱۳۳۲). *روان‌شناسی کمال*. ترجمه گیتی خوشدل. تهران: نو. چاپ اول.
- . (۱۳۸۷). *نظریه‌های شخصیت*. ترجمه یوسف کریمی. تهران: ارسباران. چاپ چهارم.
- صافی، احمد. (۱۳۸۰). *سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش*. تهران: ارسباران. چاپ سوم.
- صمصامی، شیرین و پورخالقی چترودی، مه‌دخت. (۱۳۹۲). «شاهنامه و مدیریت اقتضایی». *بهار ادب*. سال ششم. ش ۲۲. زمستان. صص ۲۱۳-۱۹۱.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). *شاهنامه*. به کوشش جلال خالقی مطلق. تهران: مرکز دایره المعارف بزرگ اسلامی (مرکز پژوهش‌های ایرانی و اسلامی). چاپ اول و سوم.

- فری من، ادوارد؛ استونر، جیمز. (۱۳۷۵). مدیریت. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. ج ۱. تهران: بازرگانی. چاپ اول.
- فیزی، دیاناسی. (۱۳۸۴). مدیریت اقتصادی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی. ترجمه ناصر میرسپاسی. تهران: میر. چاپ اول.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۲). مبانی سازمان مدیریت. تهران: پیام نور. چاپ پانزدهم.
- کاتلر، فیلیپ. (۱۳۸۵). دایره المعارف بازاریابی از A تا Z. ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، هرمز مهرانی و احمد درخشان. تهران: همای دانش. چاپ اول.
- کزازی، میرجلال الدین. (۱۳۹۰). نامه باستان. تهران: سمت. چاپ هفتم.
- ماری جو، هچ. (۱۳۸۹). تئوری سازمان. ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: افکار. چاپ اول.
- مزلو، آبراهام. (۱۳۷۲). انگیزش و شخصیت. ترجمه احمد رضوانی. مشهد: به نشر. چاپ اول.
- (۱۳۶۷). روان‌شناسی شخصیت سالم. ترجمه شیوا رویگریان. مشهد: گلشایی.
- محمدی ملایری، محمد. (۱۳۸۲). تاریخ و فرهنگ ایران در دوران انتقال از عصر ساسانی به عصر اسلامی. ج ۵. تهران: توس. چاپ اول.
- مورهد، گریفین. (۱۳۵۸). رفتار سازمانی. ترجمه سید محمد الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید. چاپ یازدهم.
- میرایی، وحیدرضا. (۱۳۸۲). مدیریت (مبانی و استراتژی). تهران: شهر آشوب. چاپ دوم.
- ویتن، وین. (۱۳۸۳). روان‌شناسی عمومی. ترجمه یحیی سیدمحمدی. تهران: روان. چاپ پنجم.
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت. (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمان. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: امیرکبیر. چاپ بیست و یکم.
- هونکه، زیگرید. (۱۳۷۰). فرهنگ اسلام در اروپا. ترجمه مرتضی رهبانی. تهران: فرهنگ اسلامی. چاپ سوم.
- هیکس، هربرت جی. (۱۳۷۲). تئوری‌های سازمان مدیریت. ترجمه گوئل کهن. تهران: اطلاعات. چاپ ششم.
- یارشاطر، احسان و دیگران. (۱۳۸۰). تاریخ ایران از سلوکیان تا فروپاشی دولت ساسانیان. ترجمه حسن انوشه. جلد ۳. تهران: امیرکبیر. چاپ سوم.
- یوسفی، غلامحسین. (۱۳۵۶). برگ‌هایی در آغوش باد (مجموعه‌ای از مقاله‌ها، پژوهش‌ها، تقدها و یادداشت‌ها). تهران: توس. چاپ اول.