

مولفه‌های مدیریت مطلوب در گلستان سعدی

یحیی حسینیائی

استادیار گروه زبان و ادبیات فارسی دانشگاه افسری امام علی (ع) (نویسنده مسئول)

چکیده

هر اثر ادبی بازتابی از فرهنگ، رفتارها، کنش‌ها و رویدادهای اجتماعی آن روزگار است و می‌توان از درون آن، بخش قابل ملاحظه‌ای از اندیشه‌های مدیریتی را استخراج کرد. درس‌آموزی از مولفه‌های مدیریت و رهبری برای ارتقای سرمایه‌های انسانی از جنبه‌های فراوانی حائز اهمیت است. در این پژوهش می‌کوشیم تا مولفه‌های «مدیریت مطلوب» را در راستای پیام‌های جهانی و آموزه‌های انسانی سعدی شیرازی، با تأکید بر کتاب «گلستان سعدی» بررسی کنیم. مطالعه دقیق متن، خطوط برجسته اندیشه شاعر را آشکار می‌کند. این اندیشه‌ها، حاصل دیده‌ها، شنیده‌ها، تجربیات گرانبها و رویدادهای گوناگون در زندگی اوست. سعدی با نگاهی موشکافانه و در کلامی دلنشین، حقایقی مربوط به تمامی طبقات جامعه را در قالب پند و حکمت به مخاطب انتقال می‌دهد. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی مولفه‌های مدیریت مطلوب در گلستان سعدی است. این مقاله از جمله پژوهش‌های میان‌رشته‌ای در حوزه مطالعات علوم انسانی است که به روش پژوهش کیفی با راهبرد «داده بنیاد» انجام شده است. در این روش، بدون هیچ‌گونه پیش فرضی، داده‌های کیفی مرتبط گردآوری و سپس دسته‌بندی شد. با مقایسه و سنجش مفاهیم، مؤلفه‌های مدیریت مطلوب ترسیم گردید. در پایان این فرایند، الگویی برگرفته از 140 مفهوم در قالب 20 مولفه استخراج شد.

کلید واژه‌ها: ادبیات، مدیریت مطلوب، گلستان سعدی.

مقدمه

انسان‌ها برای رسیدن به اهدافشان باید با پشتوانه مدیریت صحیح گام بردارند؛ در واقع هیچ جامعه

و سازمانی بدون داشتن رهبران و مدیران کارآمد به توسعه و پیشرفت دست نمی‌یابد؛ بنابراین «لازمه داشتن سازمان‌های توسعه‌یافته و حرکت در مسیر پر شتاب پیشرفت، داشتن رهبران و مدیران پویا و آگاه است» (خورشیدی، 1391: 12).

تبیین نقش مدیریت و شناخت جایگاه اصلی آن در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. از گذشته تا امروز، توجه به ابعاد مختلف شخصیت انسان، مورد توجه صاحب‌نظران بوده است. ادبیات فارسی گنجینه‌ای است که ما را در راه شناخت انسان یاری می‌کند؛ ادبیات به ما می‌آموزد که پیش از مدیریت بر دیگران باید مدیریت بر خویشتن را بیاموزیم؛ ادبیات با درک بهتر از زندگی، محدوده شناخت ما را گسترش می‌دهد. پیوند همسو و ناگسستنی میان علم مدیریت و آثار ادبی بر هیچ کس پوشیده نیست. آثار کهن ادبی به نوعی توسعه علم مدیریت است. بزرگان عرصه شعر و ادب، راه و رسمی را به ما آموخته‌اند تا بتوانیم در پرتوی آن، زندگی بهتری داشته باشیم.

در این مقاله قصد داریم برای متن‌های کهن، طرحی نو ترسیم کرده و آن‌ها را از نگاه مدیریتی بررسی کنیم. درس‌آموزی از شاخص‌های مدیریت و رهبری تأثیر بسزایی در رشد و پیشرفت سازمان‌ها دارد. مسئله ایجاب است که چگونه از تمدن کهن و فرهنگ غنی ایرانی-اسلامی سخن می‌گوییم، حال آنکه روابط انسانی و اخلاق و رفتارمان در مدیریت و کسب و کار منعکس نیست. ادب پارسی چه کارکردهایی در زندگی امروز دارد؟ آیا ادبیات فارسی می‌تواند پاسخگوی نیازهای دوران معاصر باشد؟ در پاسخ می‌توان گفت: «مدیریت در هر جامعه، رابطه‌ای مستقیم با فرهنگ آن جامعه دارد. از این رو برای نهادینه کردن اصول مدیریت ایرانی، باید فرهنگ ایرانی را خوب بشناسیم. بدون شک یکی از راه‌های این آشنایی، بررسی و کنکاش در متن‌های ادبی است» (پاشایی، 1391: 12). نکته دوم اینکه چرا بسیاری از تجربه‌ها و دانش‌های انتزاعی، نتوانسته راهگشایی برای چالش‌ها و نارسایی‌های مدیریتی باشد؟ در اغلب سازمان‌ها، خط‌مشی‌های گوناگونی تدوین می‌شود که مدیران برای اجرای آن‌ها از تدابیر و شیوه‌های مختلفی بهره می‌گیرند؛ اما می‌بینیم که باز هم در عمل، مشکلات و کمبودهایی هست؛ از این رو در این پژوهش به بررسی این موضوع می‌پردازیم که آیا شناخت مؤلفه‌های مدیریت در آثار ادبی می‌تواند بر توانمندی سرمایه انسانی و پیشرفت سازمان تأثیر بگذارد. مسئله این است که در واکنش به این شرایط، چگونه می‌توان با ارائه الگویی، این موضوع را بررسی کرد. از این رو قصد داریم با استخراج اندیشه‌های فکری و فرهنگی بزرگان ادب فارسی و بازخوانی ادبیات کهن، ضمن به‌روزرسانی متون ادبی، نسخه‌ای قابل اجرا و کارآمد ارائه کنیم؛ به عبارت دیگر یک الگوی جامع ایرانی-

اسلامی که بتواند ضمن تضمین ماندگاری فرهنگ غنی ایرانی، نسخه‌ای مناسب برای حل و فصل و دغدغه‌ها و نابسامانی‌های مدیریت کلان کشور باشد.

اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی این پژوهش، طراحی الگویی برای تبیین مؤلفه‌های مدیریت مطلوب در گلستان سعدی است؛ از این رو قصد داریم با مطالعه در اندیشه‌های ارزشمند این شاعر و بهره‌گیری از گنجینه ادب فارسی، مفاهیم و مولفه‌های مدیریتی را استخراج کنیم. به خدمت گرفتن ادبیات در علم مدیریت؛ کاربردی کردن آثار ادبی با توجه به نیازهای عصر حاضر؛ تزریق روحیه و نشاط در جمع نیروی انسانی؛ ایجاد اعتماد برای اجرای کارهای گروهی؛ برقراری اتحاد و همبستگی سازمانی؛ وسعت بخشیدن به نگرش مدیران و مسئولان؛ انعکاس گفتار و رفتار و کردار درست و پسندیده در تمامی شئون زندگی؛ روشنگری این مطلب که پیشینیان ما تمام جنبه‌های زندگی انسانی را مدنظر داشته‌اند؛ روشنگری این نکته که شاعران ما از روی تفنّن و سرگرمی شعر نسوده‌اند؛ از جمله اهداف فرعی ما در این مقاله است. بنابراین پرسش اصلی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است: «الگوی مدیریت مطلوب از دیدگاه سعدی شیرازی چیست؟»

با عنایت به پژوهش‌هایی که در راستای پیوند ادبیات با مدیریت در حوزه مطالعات میان‌رشته‌ای تدوین گردیده، تاکنون چنین الگویی ارائه نشده است و کمبود آن در تمامی سازمان‌ها و موسسات آموزشی احساس می‌شود؛ در این راستا پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

1- مؤلفه‌های مدیریت مطلوب بر اساس اندیشه‌های سعدی شیرازی کدامند؟

2- گزاره‌های حکمی (قضایا) مستخرج از این مؤلفه‌ها کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

«مدیریت^۱، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.» (رضاییان، 1383: 7)

«علم مدیریت مبتنی بر کشف چگونگی اعمال قوانین، اصول ویژه حاکم بر انسان و درک امور شخصیتی آحاد مردم است که به نحوی با او در ارتباطاند و با تکیه بر تکنیک‌ها و ابزار لازم، گردونه تشکیلات و سازمان را به سوی هدف‌های مطلوب هدایت و رهبری

می‌کنند» (پاشایی، 1391: 11). «مدیریت، انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل؛ همچنین علم و هنر هماهنگی کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف سازمانی» (الوانی، 1391: 12)

پیوند همسو و ناگسستنی میان علم مدیریت و آثار ادبی بر هیچ کس پوشیده نیست. «آثار کهن ادبی به نوعی توسعه علم مدیریت است؛ اگر جز این بود، فصلی با عنوان ایران‌شناسی در دنیای غرب گشوده نمی‌شد تا مواد خام فرهنگی‌مان را با رنگ و لعاب کاربردی و مصرفی به خود ما تحویل دهند» (سرندی، 1376: 118). شاعران و نویسندگان گرانقدر ادب فارسی، تنها به کلام هنری، صنایع ادبی و ذوق و خیال خود اکتفا نکرده‌اند، بلکه اندیشه‌های ژرف اجتماعی، روانشناختی و سیاسی را نیز در آثارشان طرح نموده‌اند و از این جهت به عنوان متفکر و نظریه‌پرداز معرفی می‌شوند. (همان: 108)

بسیاری از شخصیت‌های داستانی در موقعیت‌های حسّاس، شرایط عصبانی‌کننده، مشکلات دشوار و باورناپذیری قرار گرفته‌اند و با سختی‌های زیادی مواجه شده‌اند؛ به گونه‌ای که تمامی مدیران می‌توانند از این متن‌ها و داستان‌ها نکات بی‌شماری بیاموزند. آثار برجسته ادبی در حقیقت ابزاری ارزشمند برای الگوبرداری و یادگیری است. نوعی از آموزش فنون مدیریت در دنیا، براساس سنجش وقایع گذشته است. در این روش، آثار ادبی را در کلاس‌های آموزشی برای مدیران سازمان‌ها مطرح می‌کنند؛ برای مثال یکی از استادان مدیریت دانشگاه هارت‌ویک، در کتابش با نام «متاثر شدن از گذشته» درس‌های رهبری را بیشتر از فرمول‌ها و تکنیک‌های حسابداری و کامپیوتر می‌داند (کوواکس، 1372: 61). جان کلیمنز و داگلاس‌مایر در کتاب خود با نام «هنر رهبری، هنر انسان بودن است» می‌نویسند: آگاهی از امور مالی، بازاریابی، تولید و نیروی انسانی مهم است، اما اغلب نوعی رهبری را می‌سازد که اگرچه می‌تواند تک‌تک درختان را به اسم بشناسد ولی ممکن است در فهم اینکه جنگل دارد می‌سوزد ناتوان باشد (همان: 63).

در آثار سعدی آنچه بیش از هر چیز خواننده را به خود جلب می‌کند، تجربه‌های فراوان و متنوع اوست. سعدی با نگاه تیزبین و واقع‌بین خود تمامی حقایق را به دقت می‌بیند و ما را با آنها آشنا می‌کند؛ به عبارت دیگر سعدی به همه چیز و همه کس به چشم عبرت می‌نگرد. «سعدی از انسان کاملی سخن می‌گوید که تأثیرگذار و تحول‌آفرین است؛ با راهنمایی خویش، پرتوی نور در مسیر گمراهان می‌نهد؛ با کلام نافذش، موتور پویایی و جنبش را روشن می‌کند و با رفتار و کردارش، عشق و انگیزه را در رگ‌های افسرده به

جریان می‌اندازد» (صاحب‌الزمانی، 1348 : 3). «سعدی با زبانی نرم و جادویی موعظه می‌کند؛ او با طبع معتدل، سازشگر و صلح‌جوی می‌خواهد تا از شرّ و بدی بکاهد و راه سلامت و میانه‌روی را بیاموزد» (دشتی، 1381: 217). سعدی تلاش می‌کند تا نگرش کلی انسان را نسبت به جهان پیرامونش تغییر دهد. او راه رسیدن به کمال و قدرت بی‌زوال را درک منطقی پدیده‌ها و استفاده درست از موقعیت‌ها می‌داند.

پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهشی با این رویکرد و بدین شکل در باب «مولفه‌های مدیریت و رهبری» انجام نشده است. اما پیرامون این موضوع پژوهش‌های ارزشمندی به شرح زیر صورت گرفته است:

ردیف	عنوان اثر	نویسنده	توضیحات
1	نقش ادب در عرصه مدیریت و رهبری	مجتبی امیری (1371)	نویسنده با تکیه بر گنجینه ادبیات، قصد دارد در روابط خشک و بی‌عاطفه انسانی تحوّل ایجاد کند. وی به‌کارگیری درست و بهینه از زبان را رمز اصلی پیروزی در سازمان‌ها می‌داند.
2	تحلیلی بر مدیریت از دیدگاه سعدی	علی نصر و حسین آقاحسینی (1378)	نویسنده در این مقاله نظریه‌های اندیشمندان غربی را با دیدگاه‌های مدیریتی سعدی مطابقت داده است و موضوعاتی را مانند توجه به منابع انسانی، آمادگی، آزمون و خطا، تحمّل ابهام، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی، تقویت مثبت و منفی و تنبیه بررسی و تحلیل نموده است.
3	فرهنگ مدیریت در ادب فارسی	علی مومنی (1381)	نویسنده در این کتاب با تأکید غیرمستقیم بر مطالعات میان‌رشته‌ای، به بررسی ادبیات از منظر مدیریت و رهبری و حکومت‌داری و چگونگی سیاست راندن پرداخته است.
4	مدیریت و جلوه‌های آن در آثار سعدی	عباس رنجبر کلهرودی (1383)	مطالب این کتاب در 4 فصل آمده است: سعدی، ادبیات و مدیریت، مدیریت مطلوب سعدی، اصطلاحات اداری. نویسنده در فصل سوم کتاب، اصول و مبانی اندیشه‌های مدیریتی را از دیدگاه سعدی بررسی کرد که توجه به معاد، نظام الهی حاکم بر جهان، عدالت‌محوری و انسان‌محوری از جمله این اصول است.
5	بررسی شیوه‌های	بهزاد اویسی	در این پژوهش چهار اثر عمده دوره غزنویان شامل:

<p>دیوان شعر شاعران عصری، فرخی، منوچهری و تاریخ بیهقی بررسی شده است. نویسنده از درون متن‌ها، نظریه‌های نوین مدیریت و سبک‌های رهبری را استخراج کرده و برای هر کدام مثال‌هایی را آورده است.</p>	<p>(1390)</p>	<p>مدیریت در آثار ادبی عصر غزنوی</p>	
<p>این کتاب مستخرجه از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد نویسنده است که در آن منطبق با اصول مدیریت و براساس نگرش شاعران و نویسندگان ادب فارسی در هر اصل، وظایف و رهیافت‌هایی را برای مدیران تبیین کرده است.</p>	<p>کامران پاشایی و پروانه عادل‌زاده (1391)</p>	<p>بررسی جایگاه مدیریت در متون ادب فارسی</p>	<p>6</p>

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به ماهیت و پیچیدگی علوم انسانی، استفاده از روش‌های کمی پرسشنامه‌ای نمی‌تواند پاسخگوی تمامی نیازهای موسسات و سازمان‌ها باشد؛ از این رو لازم است تا به روش‌های کیفی و مبتنی بر مطالعات میان‌رشته‌ای توجه بیشتر شود. در این مقاله از روش «نظریه داده بنیاد»¹ یا تئوری داده‌محور استفاده کرده‌ایم. راهبرد پژوهشی «نظریه داده بنیاد» روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد.» (دانایی‌فرد، 1391: 17). نظریه داده بنیاد یکی از راهبردهای اجرای پژوهش‌های کیفی است که در سال 1976 توسط گلاسر و استراوس مطرح شده است. در این روش، نظریه‌ها به‌طور مستقیم از دل داده‌ها استخراج می‌شود. ویژگی اصلی و مهم نظریه داده بنیاد، تأکید بر بررسی دقیق داده‌های جمع‌آوری شده بدون هیچ‌گونه تعصب و جانبداری است. «در این روش، برای گردآوری داده‌های اطلاعاتی در مورد یک پدیده، از شیوه‌های کیفی استفاده می‌شود و به جای تعریف مسئله بر مبنای ادبیات تحقیق و در قالب متغیرهای مستقل و وابسته، تنها سؤال اصلی تحقیق مطرح می‌گردد.» (دانایی‌فرد، 1383: 86)

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج آن الگوبرداری کرده و به‌عنوان شاخص‌های مدیریت مطلوب در دوران کنونی بهره جست. از آنجا که هدف این پژوهش، طراحی الگویی برای تبیین مؤلفه‌های مدیریت مطلوب از دیدگاه سعدی شیرازی بود، راهبرد «نظریه داده بنیاد» انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. در انجام

یک پژوهش به روش داده‌بنیاد، می‌توان از طرح‌های نظام‌مند، ساختارگرا و ظهور یابنده^۱ استفاده کرد. در این پژوهش از طرح «ظهور یابنده گلیرز» استفاده شد؛ زیرا مبنای کار این بود که از دل داده‌های کیفی، مفاهیم و مؤلفه‌هایی استخراج شود و بتوان بر مبنای آن الگویی را ترسیم کرد؛ بنابراین برقراری پیوند میان مقوله‌ها یا ارتباط میان عناصر مد نظر نبوده است.

در مرحله نخست، داده‌های کیفی مرتبط استخراج شد. راهنمای ما در گردآوری داده‌ها، کتاب «گلستان سعدی» است. این اندیشه‌ها، حاصل دیده‌ها، شنیده‌ها، تجربیات گرانبها و رویدادهای گوناگون در زندگی شاعر است. سعدی در کلامی جذاب و دلنشین حقایق مربوط به تمامی طبقات جامعه را به تصویر می‌کشد و آن را در قالب پند و حکمت به مخاطب انتقال می‌دهد. با عنایت به وسعت دامنه موضوع، بر حسب شمول و کامل بودن مفهوم مورد نظر، یک یا چند نمونه از متن انتخاب گردید. در مرحله دوم، ابیات مرتبط کدگذاری شد. با مقایسه کدها، چند کد که اشاره به یک جنبه مشترک دارند، عنوان یک مفهوم به خود می‌گیرند؛ آنگاه بر پایه مؤلفه‌ها، قضیه‌هایی استخراج گردید. در پایان از میان مفاهیم به دست آمده، مقوله‌ها استخراج و بر مبنای آن الگویی ارائه شد.

برای پی بردن به پایایی و اعتبار روش کار و نتایج حاصل از پژوهش، مؤلفه‌های بیست‌گانه استخراج شده از بخش گلستان سعدی، در قالب پرسشنامه، بین شش نفر از مدرسان (3 نفر در حوزه ادبیات و 3 نفر در حوزه مدیریت) توزیع گردید. از آن‌ها خواستیم تا ارتباط مؤلفه‌های یاد شده را با چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های دولتی و نظامی ارزیابی کنند. نتایج بیانگر این است که میان دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص موضوع با نتایج به دست آمده، ارتباط وجود دارد. از این‌رو می‌توان به یافته‌های حاصل از این بررسی اطمینان کرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) کدگذاری باز: در مرحله نخست، کدها (رمزهای) مناسبی برای داده‌ها مختلف اختصاص داده شده و این رمزها در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی می‌شود:

مفاهیم	متن گلستان سعدی
شکرگزاری	مَنْتَ خدای را عَزَّ و جَلَّ که طاعتش موجب قربتست و به شکر اندرش مزید نعمت از دست و زبان که برآید / کز عهدهٔ شکرش به در آید (گلستان، 1378، ص 49) ¹
تقوا و پرهیزگاری	بنده همان به که ز تقصیر خویش / عذر به درگاه خدای آورد ور نه سزاوار خداوندیش / کس نتواند که به جای آورد (49)
فرمانبرداری از حق	همه از بهر تو سرگشته و فرمان بردار / شرطِ انصاف نباشد که تو فرمان نبری (49)
توجه به نقش محیط در تعلیم و تربیت	گلی خوشبوی در حمام روزی / رسید از دستِ محبوبی به دستم ... کمال همنشین در من اثر کرد / وگرنه من همان خاکم که هستم (51)
ایجاد امنیت و آسایش در سایهٔ عدالت	ایزد تعالی و تقدس خطهٔ پاکِ شیراز را به هیبتِ حاکمان عادل و همتِ عالمان عامل تا زمان قیامت در امان سلامت نگه دارد (52)
اندیشیدن به روزهای گذشته - اغتنام فرصت	یک شب تأمل ایام گذشته می‌کردم و بر عمرِ تلف کرده تاسف می‌خوردم (52) هر دم از عمر می‌رود نفسی / چون نگه می‌کنم نمانده بسی (52)
توجه به ناپایداری دنیا	هر که آمد عمارتی نو ساخت / رفت و منزل به دیگری پرداخت ... یار ناپایدار دوست مدار / دوستی را نشاید این غدار (52)
به یاد مرگ بودن - سبقت گرفتن در کارهای نیک	نیک و بد چون همی بیاید مرد / خُتک آن کس که گوی نیکی برد برگ عیشی به گور خویش فرست / کس نیارد ز پس، ز پیش فرست (52)
آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی	ای تهیدست رفته در بازار / ترسمت پُر نیاوری دستار هر که مزروع خود بخورد به خوید / وقت خرمش خوشه باید چید (52)
در لحظه حال زندگی کردن - اعتقاد به معاد	کنونت که امکان گفتار هست / بگو ای برادر به لطف و خوشی که فردا چو پیک اجل در رسید / به حکم ضرورت زبان در کشی (53)
به موقع سخن گفتن	اگر چه پیش خردمند خامشی ادبست / به وقتِ مصلحت آن به که در سخن کوشی دو چیز طیره عقلست، دم فرو بستن / به وقت گفتن و گفتن به وقت خاموشی

1. در کدگذاری باز، تمامی داده‌ها از کتاب «گلستان سعدی» تصحیح دکتر غلامحسین یوسفی انتخاب شده است. برای رعایت اختصار در ستون‌های بعدی، فقط شماره صفحه منبع ذکر شده است.

	(53)
مصلحت‌اندیشی امور	چو جنگ‌آوری با کسی برستیز / که از وی گزیرت بود یا گریز (53)
پرهیز از ادعاهای بی‌ارزش	هر که گردن به دعوی افزود / خویشتن را به گردن اندازد سعدی افتاده‌ایست آزاده / کس نیاید به جنگ افتاده (56)
کسب نیکنامی - توجه به ناپایداری دنیا	دولت جاوید یافت هر که نکونام زیست / کز عقبش ذکر خیر زنده کند نام را (55) غرض نقشیست کز ما باز ماند / که هستی را نمی‌بینم بقایی (57)
نیکنامی - خیرخواهی - اغتنام فرصت	زنده است نام فرخ‌نوشین روان به خیر / گر چه بسی گذشت که نوشین روان نماند خیری کن ای فلان و غنیمت شمار عمر / زان پیشتر که بانگ بر آید فلان نماند (59)
بی‌توجهی به ظاهر امور	گفت: ای پدر، کوتاه‌خردمند به از نادان بلند (59)
قاطعیت در تصمیم‌گیری - داشتن کلامی نافذ و قاطع	... طایفه‌ای آهنگ‌گریز کردند. پسر نعره‌ای زد و گفت: «ای مردان بکوشید یا جامه زنان ببوشید». سواران را به گفت‌او تهور ^۱ زیادت گشت و به یکبار حمله بردند. شنیدم که هم در آن روز بر دشمن ظفر یافتند. (60)
پرهیز از تن‌پروری	ای که شخص ممت حقیر نمود / تا درشتی هنر نپنداری اسب لاغر میان بکار آید / روز میدان، نه گاو پرواری (60)
تنبیه و مجازات به موقع - ابتکار عمل	... پدر را از این حال آگهی دادند. برادرانش را بخواند و گوشمالی به واجب بداد. پس هر یکی را از اطراف بلاد حصه ^۲ معین کرد تا فتنه بنشست و نزاع برخاست که گفته‌اند: ده درویش در گلیمی بخشیدند و دو پادشاه در اقلیمی نگنجند. (60)
سخاوت و بخشندگی - پرهیز از حرص و طمع	نیم نانی گر خورد مرد خدا / بذل درویشان کند نیمی دگر ملک اقلیمی بگیرد پادشاه / همچنان در بند اقلیمی دگر (60)
توجه به استعدادهای ذاتی افراد در تربیت	پرتو نیکان نگیرد هر که بنیادش بدست / تربیت ناهل را چون گردکان بر گنبدست (61) عاقبت گرگ‌زاده گرگ شود / گرچه با آدمی بزرگ شود (63)
دوری از افراد پست و فرومایه	ابر اگر آب زندگی بارد / هرگز از شاخ بید بر نخوری با فرومایه روزگار مبر / کز نی بویا شکر نخوری (61)
دست کم نگرفتن دشمن	دانی که چه گفت زال با رستم گرد / دشمن نتوان حقیر و بیچاره شمرد دیدیم بسی که آب سرچشمه خرد / چون بیشتر آمد شتر و بار ببرد (62)

1. شجاعت، بی‌باکی

2. سهم، بهره

توجه به تغییرناپذیری ذات آدمی - توجه به بی‌تأثیری تربیت در افراد نااهل	شمشیر نیک از آهن بد چون کند کسی؟ / ناکس به تربیت نشود، ای حکیم کس باران که در لطافتِ طبعش خلاف نیست / در باغ لاله روید و در شوره بوم خس (62)
دوری از افراد حسود و طمعکار	توانم آنکه نیازارم اندرون کسی / حسود را چه کنم کو ز خود به رنج درست؟ (63) به روی خود در طمع باز نتوان کرد / چو باز شد به درشتی فراز نتوان کرد (68)
جوانمردی	هر که فریادرسِ روزِ مصیبت خواهد / گو در ایام سلامت به جوانمردی کوش (63)
دلجویی و کسب رضایت درونی - عدالت‌جویی	همان به که لشکر بجان پروری / که سلطان به لشکر کند سروری (64) پادشاهی کو روا دارد ستم بر زیر دست / دوستدارش روزِ سختی دشمن زور آورست با رعیت صلح کن وز جنگِ خصم ایمن نشین / زان که شاهنشاه عادل را رعیت لشکرست (64)
تجربه‌اندوزی - تحمل‌پذیری در برابر سختی‌ها	... گفتا ز اول محنتِ غرقه شدن ناچشیده بود و قدر سلامت کشتی نمی‌دانست؛ همچنین قدرِ عافیت کسی داند که به مصیبتی گرفتار آید. (65)
عبادت و بندگی حق	درویش و غنی بندهٔ این خاک درند / آنان که غنی‌ترند محتاج‌ترند (66)
نوع‌دوستی	بنی آدم اعضای یکدیگرند / که در آفرینش ز یک گوهرند چو عضوی به درد آورد روزگار / دگر عضوها را نماند قرار (66)
پرهیز از بدعت‌افکنی و ایجاد روش نادرست	هر آنکه تخمِ بدی کاشت و چشمِ نیکی داشت / دماغِ بیهوده پخت و خیالِ باطل بست (66)
پرهیز از زورگویی و مردم‌آزاری	ای زبردستِ زیر دست آزار / گرم تا کی بماند این بازار به چه کار آیدت جهانداری / مردنت به که مردم آزاری (67)
پرهیز از اسراف و زیاده‌روی در مخارج، مدیریت مالی	یکی از وزرای ناصح گفت: ای پادشاه روی زمین، چنین کسان را وجه کفاف به تفاریق مجری باید داشت تا در نفقه اسراف نکنند. (68)
اعطای پاداش به سپاهیان	زر بده مردِ سپاهی را تا سر بنهد / و گوش زر ندهی سر بنهد در عالم (68)
موقعیت‌شناسی	حکما گفته‌اند: از تَلَوْن ^۱ طبع پادشاهان بر حذر باید بودن که وقتی به سلامی برنجند و دیگر وقت به دشنامی خلعت دهند. (69)
صداقت و راستی	راستی موجب رضای خداست / کس ندیدم که گم شد از ره راست (70)

	... آن را که حساب پاک است از محاسبه چه باک است. (70)
امیدوار بودن- صبر و شکیبایی	ز کار بسته میندیش و دل شکسته مدار / که آب چشمه حیوان درون تاریکی است منشین ترش از گردش ایام که صبر / تلخ است و لیکن بر شیرین دارد (71)
اهمیت نقش واسطه و میانجی در کارها	در میر و وزیر و سلطان را / بی‌وسیلت مگرد پیرامن سگ و دربان چو یافتند غریب / این گریانش گیرد آن دامن (72)
حفظ کرامت و ارزش انسانی- الگوی رفتاری بودن	اگر ز باغ رعیت ملک خورد سیبی / برآوردن غلامان او درخت از بیخ (74)
عدم ستیزه‌جویی، فرصت‌طلبی	ناسزایی را که بینی بخت یار / عاقلان تسلیم کردند اختیار چون نداری ناخن درزده تیز / با ددان آن به که کم گیری ستیز هر که با پولاد بازو پنجه کرد / ساعد مسکین خود را رنجه کرد باش تا دستش ببندد روزگار / پس به کام دوستان مغزش بر آر (75)
گذشت و عفو کردن- رعایت اعتدال	... ای پسر کرم آن است که عفو کنی و گر نتوانی تو نیزش دشنام مادر ده، نه چندان که انتقام از حد درگذرد. (82)
مردمداری- دوراندیشی	تا توانی درون کس مخراش / کاندترین راه خاها باشد کار درویش مستمند برآر / که تو را نیز کارها باشد (83)
قناعت- عزت نفس	و حکما گفته‌اند: نان خود خوردن و نشستن به که کمر شمشیر زین به خدمت بستن. (83)
به موقع سخن گفتن- تعهد و مسئولیت‌پذیری	چو کاری بی‌فصول من بر آید / مرا در وی سخن گفتن نشاید و گر بینم که نابینا و چاه است / اگر خاموش بنشینم گناه است (83)
پرهیز از بدبینی و بدگمانی	هر که را جامه پارسا بینی / پارسا دان و نیکمرد انگار ور ندانی که در نهانش چیست / محتسب را درون خانه چه کار (86)
پرهیز از بدگویی و عیب‌جویی	هر که عیب دگران پیش تو آورد و شمرد / بی‌گمان عیب تو پیش دگران خواهد برد (87)
پرهیز از تظاهر و خودنمایی	زاهدی مهمان پادشاهی بود. چون به طعام بنشستند کمتر از آن خورد که ارادت او بود و چون به نماز برخاستند، بیش از آن کرد که عادت او تا ظن صلاح در حق او زیادت کنند. (88)
زمینه بروز رفتار منافقانه یا عوام‌فریبانه را بستن	یکی را از بزرگان به محفلی اندر همی‌ستودند و در اوصاف جمیلش مبالغه می‌کردند. سر برآورد و گفت: من آنم که من دانم. (89)
هوشیاری و آمادگی کامل	گفت: ای برادر، حرم در پیش است و حرامی در پس؛ اگر رفتی بُردی و گر خفتی مُردی. (91)
تسلیم‌ناپذیری در برابر	چون به سختی در بمانی تن به عجز اندر مده / دشمنان را پوست بر کن

دوستان را پوستین (92)	دشمن - عزت نفس
با سیه دل چه سود گفتن وعظ؟ / نرود میخ آهنین در سنگ (93)	شناخت مخاطب در بیان موعظه
لقمان را گفتند: ادب از که آموختی؟ گفت: از بی ادبان؛ هر چه از ایشان در نظرم ناپسند آمد از فعلی آن پرهیز کردم. (95)	پند و عبرت گرفتن از کردار و رفتار دیگران
اندرون از طعام خالی دار / تا در او نور معرفت بینی تهی از حکمتی به علت آن / که پری از طعام تا بینی (95)	پرهیز از پرخوری و تن پروری
چند گوئی که بد اندیش و حسود / عیب جویان من مسکینند گه به خون ریختنم برخیزند / گه به بد خواستنم بنشینند نیک باشی و بدت گوید خلق / به بد باشی و نیکت بینند (96)	شناخت عیوب و ضعف های خویش
تو نیکو روش باش تا بدسگال ¹ / به نقص تو گفتن نیابد مجال چو آهنگ بربط بود مستقیم / کی از دست مُطرب خورد گوشمال (96)	درستکار بودن
دوش مرغی به صبح می نالید / عقل و صبرم ببرد و طاقت و هوش یکی از دوستان مخلص را / مگر آواز من رسید به گوش گفت باور نداشتم که ترا / بانگ مرغی چنین کند مدهوش گفتم این شرط آدمیت نیست / مرغ تسبیح گوی و ما خاموش (97)	سحرخیز بودن - دل آگاهی
به دیدار مردم شدن عیب نیست / ولیکن نه چندان که گویند بس اگر خویشان را ملامت کنی / ملامت نباید شنیدت ز کس (99)	پرداختن به عیوب خویش
هر که هست از فقیه و پیر و مرید / وز زبان آوران پاک نفس چون به دنیای دون فرود آید / به عسل در بماند پای مگس (100)	پرهیز از دنیاطلبی
ترک دنیا به مردم آموزند / خویشان سیم و غله اندوزند عالمی را که گفت باشد و بس / هر چه گوید نگیرد اندر کس (103)	بدانچه می گوید ایمان داشته باشد، تناسب گفتار با رفتار
صاحب دلی به مدرسه آمد ز خانقاه / بشکست عهد صحبت اهل طریق را گفتم: میان عالم و عابد چه فرق بود / تا اختیار کردی از آن این فریق را گفت آن گلیم خویش به در می برد ز موج / وین جهد می کند که بگیرد غریق را (104)	احترام به اندیشمندان - تلاش در جهت راهنمایی و هدایت گمراهان
متاب، ای پارسا، روی از گنهکار / ببخشایندگی در وی نظر کن اگر من ناجوانمردم به کردار / تو بر من چون جوانمردان گذر کن (104)	جوانمردی - بزرگ منشی
گرت از دست بر آید دهنی شیرین کن / مردی آن نیست که مشتکی بزنی بر	کنترل خشم و غضب -

تواضع	دهنی بنی آدم سرشت از خاک دارد / اگر خاکی نباشد آدمی نیست (106)
راضی به رضای حق بودن	سعدی ره کعبه رضا گیر / ای مرد خدا، در خدا گیر بدبخت کسی که سر بتابد / زین در که دری دگر بیاید (108)
قناعت، صبر و بردباری	ای قناعت! توانگرم گردان / که وراى تو هیچ نعمت نیست (109)
تعادل و میانه‌روی - پرهیز از پرخوری	نه چندان بخور کز دهانت بر آید / نه چندان که از ضعف، جانت بر آید (111)
داشتن عزت نفس	هر چه از دونان به منت خواستی / در تن افزودی و از جان کاستی (112)
بیان نکردن خواسته‌ها به افراد عبوس و تندخو	مهر حاجت به نزدیک ترشروی / که از خوی بدش فرسوده گردی اگر گویی غم دل با کسی گوی / که از رویش به نقد آسوده گردی (113)
نمایش استعداد و توانمندی	فضل و هنر ضایع است تا ننماید / عود بر آتش نهند و مشک بسایند (120)
کسب رزق و روزی حلال، رعایت جانب احتیاط	رزق هر چند بی‌گمان برسد / شرط عقل است جستن از درها ور چه کس بی‌اجل نخواهد مُرد / تو مرو در دهان اژدها (122)
پشتکار و سخت‌کوشی - خطرپذیری	پسر گفت: ای پدر هر آینه تا رنج نبری گنج بر نداری و تا جان در خطر ننهی بر دشمن ظفر نیابی و تا دانه پریشان نکنی خرمن بر نگیری. (125)
پرهیز از بیان سخنان تکراری	سخن گرچه دلبند و شیرین بود / سزاوار تصدیق و تحسین بود چو یک بار گفתי، مگو باز پس / که حلوا چو یک بار خوردند، بس (129)
رعایت حرمت سخنگوی، رعایت ادب و احترام	سخن را سر است ای خداوند و بن / میاور سخن در میان سخن خداوند تدبیر و فرهنگ و هوش / نگوید سخن تا نبیند خموش (130)
رازداری	نه هر سخن که بر آید بگوید اهل شناخت / به سر شاه سر خویشتن نباید باخت (130)
نگاه منصفانه و قضاوت بی‌طرفانه	چشم بداندیش که برکنده باد / عیب نماید هنرش در نظر ور هنری داری و هفتاد عیب / دوست نبیند بجز آن یک هنر (135)
وفای به عهد	نه ما را در میان عهد و وفا بود؟ / جفا کردی و بدعهدی نمودی (140)
عدم دلبستگی	نباید بستن اندر چیز و کس دل / که دل برداشتن کاریست مشکل (143)
انتقادپذیری - پندپذیری	قاضی را نصیحت یاران یک دل پسند آمد و بر حسن رای قوم آفرین خواند و گفت: نظر عزیزان در مصلحت حال من عین صوابست. (145)
پرهیز از شتابزدگی در کارها	به تندى سبک دست بردن به تیغ / به دندان برد پشت دست دریغ (147)
پرهیز از سطحی‌نگری - ریشه‌یابی مشکلات	خواجه در بند نقش ایوان است / خانه از پای‌بست ویران است پیرمردی ز نزع می‌نالید / پیرزن صندلش همی مالید (150)
احترام به والدین	سالها بر تو بگذرد که گذار / نکنی سوی تربت پدرت تو به جای پدر چه کردی خیر؟ / تا همان چشم داری از پسرت (151)
توجه به کسب دانش و هنر	حکیمی پسران را پند همی داد که جانان پدر هنر آموزید که مُلک و دولت دنیا

	اعتماد را نشاید. (154)
در لحظه حال بودن	گفت: راحتِ آجل ^۱ به تشویش محنتِ آجل منغص کردن خلافِ رأی خردمندان است. (156) برو شادی کن ای یارِ دل افروز / غمِ فردا نشاید خوردن امروز (157)
بکارگیری نصیحت بزرگان - پرهیز از خودخواهی	گر چه دانی که نشوند بگوی / هر چه دانی ز نیک خواهی و پند زود باشد که خیره سر بینی / به دو پای اوفتاده اندر بند (157)
پندپذیری - وفاداری	پسری را پدر نصیحت کرد / کای جوانمرد یاد گیر این پند هر که با اهل خود وفا نکند / نشود دوست روی و دولت مند (158)
سپردن کارها به افراد شایسته - تناسب شغل	ندهد هوشمند روشن رای / به فرومایه کارهای خطیر بوریا باف اگر چه بافنده است / نبرندش به کارگاه حریر (160)
تواضع و فروتنی - سنجیده سخن گفتن	نه هر که موی شکافد به تیر جوشن جای / به روز حمله جنگاوران بدارد پای (161)
دوری از خواهش های نفسانی	مراد هر که بر آری مطیع امر تو گشت / خلاف نفس که فرمان دهد چو یافت مراد (162)
آینده نگری - سخت کوشی	شب پراکنده خسبد آنکه پدید / نبود وجه بامدادش مور گرد آورد به تابستان / تا فراغت بود زمستانش (163)
راضی به رضایت حق بودن	گفتم: خاموش که اشارت خواجه به فقر طایفه ای است که مرد میدان رضایتند و تسلیم تیر قضا. (163)
پرهیز از بخل و حسادت	بزرگان گفته اند: سیم بخیل از خاک وقتی بر آید که وی در خاک رود. (164)
سخت کوشی در کارها	روده تنگ به یک نان تهی پُر گردد / نعمت روی زمین پر نکند دیده تنگ (175)
	به رنج و سعی کسی نعمتی بدست آرد / دگر کس آید و بی رنج و سعی بردارد (164)
خردمندی - تدبیر امور - بلند همتی	آن را که عقل و همت و تدبیر و رای نیست / خوش گفت پرده دار که کس در سرای نیست (165)
پرهیز از طمع ورزی	دیده اهل طمع به نعمت دنیا / پر نشود همچنان که چاه به شبنم (165)
ایمان و دینداری - کسب معرفت - مراقب افراد چاپلوس بودن	دین ورز و معرفت که سخندان سجع گوی / بر در سلاح دارد و کس در حصار نیست (166)
توانگری - غمخوار نیازمندان	مقربان حضرت حق، توانگراند درویش سیرت و درویشانند توانگر همت و

بودن	مهین توانگران آن است که غم درویش خورد و بهین درویشان آن است که کم توانگر گیرد. (167)
پرهیز از کوتاه نظری - به فکر برطرف کردن مشکلات مردم بودن	دونان چو گلیم خویش بیرون بردند/ گویند: چه غم گر همه عالم مردند (167)
منت نگذاشتن بر دیگران	منت منہ که خدمت سلطان همی کنی / منت شناس از او که به خدمت بداشت (170)
عمل کردن به دانسته‌ها	علم چندان که بیشتر خوانی / چون عمل در تو نیست نادانی نه محقق بود نه دانشمند / چارپایی برو کتابی چند (170)
مشورت با خردمندان	پادشاهان به صحبت خردمندان از آن محتاج‌ترند که خردمندان به قربت پادشاهان. (170)
قاطعیت در برابر بدکاران، عدم حمایت از افراد فرومایه	رحم آوردن بر بدان ستم است بر نیکان و عفو کردن از ظالمان جور است بر درویشان. خبیث را چو تعهد کنی و بنوازی/ به دولت تو گنه می‌کند به آنبازی (171)
سکوت به موقع	خامشی به که ضمیر دل خویش / با کسی گفتن و گفتن که مگوی (171)
پیشگیری و دوراندیشی	ای سلیم آب ز سرچشمه بیند/ که چو پر شد نتوان بستن جوی (171) مگذار که زه کند کمان را / دشمن که به تیر می‌توان دوخت (171)
ضعیف ندانستن دشمن	هر که دشمن کوچک را حقیر شمارد، بدان ماند که آتش اندک را مُهمل ^۱ می‌گذارد. (171)
وقت شناسی	امروز بکش چو می‌توان گشت / کاتش چو بلند شد جهان سوخت (171)
شناخت دوستان واقعی	بشوی ای خردمند از آن دوست دست / که با دشمنانت بود هم نشست (172)
پرهیز از دلسوزی بیجا	بر عجز دشمن رحمت مکن که اگر قادر شود بر تو نبخشاید. (172)
اجابت نکردن خواسته دشمن	حذر کن ز آنچه دشمن گوید آن کن / که بر زانو زنی دستِ تغابن (173)
تعادل و میانه‌روی	درشتی و نرمی به هم در به است / چو رگ‌زن که جرّاح و مرهم نه است نه مر خویشتن را فزونی نهد / نه یکباره تن در مذلت دهد (173)
تحمل‌پذیری در برابر سختی‌ها	گفتا برو چو خاک تحمّل کن ای فقیه/ یا هر چه خوانده‌ای همه در زیر خاک کن (174)
ایجاد اتحاد و همدلی	چو بینی که در سپاه دشمن تفرقه افتاده است تو جمع باش و گر جمع شوند از پریشانی اندیشه کن. (174)
فریب دوستی‌های نمایشی	دشمن چو از هر حیلتی فرو ماند، سلسله دوستی بجنباند، وانگه به دوستی

کارهایی کند که هیچ دشمن نتواند. (174)	دشمن را نخوردن
سر مار بدست دشمن بکوب که از اِخْدَى الحُسْنِيِّينَ ^۱ خالی نباشد اگر این غالب آمد، مار کشتی و گر آن از دشمن رستی. (174)	موقعیت شناسی
آلا تا نشنوی مدح سخن گوی / که اندک مایه نفعی از تو دارد که گر روزی مرادش برنیاری / دو صد چندان عیوبت برشمارد (175)	دوری از چاپلوسان
مشو غره بر حُسنِ گفتار خویش / به تحسین نادان و پندار خویش (175)	پرهیز از غرور و تکبر
هر که در حال توانایی نکویی نکند در وقتِ ناتوانی سختی بیند. (176)	احسان و نیکوکاری
چون نداری کمالِ فضل آن به / که زبان در دهان نگه داری آدمی را زبان فزیه کند / جوز بی مغز را سبکساری (176)	به موقع سخن گفتن
مردمان را عیب نهانی پیدا مکن که مر ایشان را رسوا کنی و خود را بی اعتماد. (177)	جلب رضایت و اعتماد مردم
اگر شبها همه قدر بودی، شب قدر بی قدر بودی. (177)	اولویت بندی امور
نه هر که بصیرت نکوست سیرت زیبا دروست کار اندرون دارد نه پوست. (177)	پرهیز از سطحی نگری
هر که با بزرگان ستیزد، خون خود بریزد. (178)	پرهیز از مجادله با بزرگان
اسیر بند شکم را دو شب نگیرد خواب / شبی ز معدۀ سنگی، شبی ز دل تنگی (178)	پرهیز از پر خوری و تن پروری
هر که را دشمن پیشست، اگر نکشد دشمن خویشست. (179)	قاطعیت در برابر دشمنان
حکیمی که با جاهلی درافتد باید که توقع عزت ندارد. (179)	پرهیز از مجادله بیهوده با نادان
سنگ بد گوهر اگر کاسۀ زرین بشکست / قیمت سنگ نیفزاید و زر کم نشود (179)	
دانا چو طبلۀ عطارست خاموش و هنر نمای و نادان خود طبل غازی، بلند آواز و میان تهی. (180)	سنجیده سخن گفتن
عالم اندر میان جاهل را / مثلی گفته اند صدیقان شاهدهی در میان کورانست / مُصحفی در سرای زندیقان (180)	اهمیت دادن به خردمندان
دوستی را که به عمری فراچنگ آرند نشاید که به یک دم بیازارند. (180)	حفظ دوستان خوب
تمیز باید و تدبیر و عقل وانگه مُلک / که مُلک و دولتِ نادان سلاحِ جنگِ خداست (180)	واقع بینی و تشخیص درست
شیطان با مخلصان بر نمی آید و سلطان با مفلسان. (181)	اخلاص و راستی
آنکه در راحت و تنعم زیست / او چه داند که حالِ گرسنه چیست	دستگیری از نیازمندان

ای که بر مرکب تازنده سواری هشدار/ که خر خارکش مسکین در آب و گلست (182)	
قضا دگر نشود ور هزار ناله و آه / به کفر یا به شکایت بر آید از دهنی (182)	تسلیم تقدیر و قضای الهی بودن
آلا تا نخواهی بلا بر حسود / که آن بخت برگشته خود در بلاست (183)	پرهیز از بدخواهی
تلمیذ بی ارادت عاشق بی زرست و رونده بی معرفت مرغ بی پر و عالم بی عمل درخت بی بر و زاهد بی علم خانه بی در. (183)	داشتن اراده قوی - کسب دانش و معرفت - عمل گرایی
امام مرشد محمد غزالی را پرسیدند که چگونه رسیدی بدین منزلت در علوم؟ گفت: بدان که هر چه ندانستم از پرسیدن آن ننگ نداشتم. (184)	پرسشگری
حکایت بر مزاج مستمع گوی / اگر خواهی که دارد با تو میلی هر آن عاقل که با مجنون نشیند/ نباید کردنش جز ذکر لیلی (185)	بنا بر مقتضای حال و مقام سخن گفتن
هر که با بدان نشیند اگر نیز طبیعت ایشان در وی اثر نکند به طریقت ایشان متهم گردد. (185)	پرهیز از همنشینی با بدکاران - خود را در مظان اتهام قرار ندادن
از بدان جز بدی نیاموزی / نکند گرگ پوستین دوزی (177)	
و گویند دشمن به ملاطفت دوست نگرده، بلکه طمع زیادت کند. (185)	برخورد مناسب با دشمنان
کسی را که عادت بود راستی/ خطایی رود، در گذارند از او و گر نامور شد به قول دروغ/ دگر راست باور ندارند از او (186)	پرهیز از دروغ گویی - جلب رضایت و اعتماد مردم
و به اتفاق خردمندان، سگ حق شناس به از آدمی ناسپاس. (186)	حق شناسی و قدر دان بودن
از تو به که نالم که دگر داور نیست / وز دست تو هیچ دست بالاتر نیست (188)	توکل بر خدا
گرت ز دست بر آید چو نخل باش کریم / ورت ز دست نیاید چو سرو باش آزاد (190)	آزادگی - بخشنده بودن

ب) گذرگاری محوری: در مرحله دوم با مقایسه مفاهیم و یافتن پیوند مشترک میان آنها، رمزگذاری محوری انجام می شود. گفتنی است که برخی از مفاهیم می تواند وجه مشترکی با مولفه های تعریف شده دیگر نیز داشته باشد.

ردیف	مفاهیم	مولفه ها
1	شکرگزاری، تقوا و پرهیزگاری، عبادت و بندگی حق، اعتقاد به معاد، توجه به ناپایداری دنیا، پرهیز از منفعت طلبی، توکل بر خدا، راضی به رضای خدا بودن، تسلیم تقدیر و قضای الهی بودن، سحرخیزی، کسب روزی حلال، کنترل هوای نفس، پرهیز از دنیاطلبی، پایبندی به ارزش ها، به یاد مرگ بودن، سبقت گرفتن در کارهای نیک	معنویت گرایی
2	رعایت انصاف، ایجاد امنیت در سایه عدالت، پرهیز از زورگویی و مردم آزاری،	عدالت محوری

	عدم‌ستیزه‌جویی و جنگ‌طلبی، نگاه منصفانه و قضاوت بی طرفانه
3	اطاعت و فرمانبرداری، تحمل‌پذیری در برابر سختی‌ها، تعهد و مسئولیت‌پذیری، پشتکار و سخت‌کوشی، پرهیز از سطحی‌نگری، ابتکار عمل، پذیرش خطاها، پرهیز از پُرخوری و تَن‌پروری
4	عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری، قاطعیت در تصمیم‌گیری، خطرپذیری، واقع‌بینی، تلاش در جهت هدایت و راهنمایی دیگران، پرهیز از بدعت افکنی و ایجاد روش نادرست، ریشه‌یابی مشکلات.
5	بلند‌همتی، داشتن ارادهٔ قوی، جوانمردی، بزرگ‌منشی، امیدوار بودن، داشتن عزت نفس، پرداختن به عیوب و ضعف‌های خویش
6	اغتنام فرصت، توجه به کسب دانش و هنر، اولویت‌بندی امور، در لحظه حال زندگی کردن، تنبیه و مجازات به موقع،
7	دوری از خودخواهی، فروتنی، پرهیز از حرص و طمع، پرهیز از بدگمانی و بدبینی، پرهیز از بدگویی و عیب‌جویی، پرهیز از تظاهر و ریاکاری، احترام به والدین، پرهیز از بخل و حسادت، پرهیز از دروغ‌گویی، خویشتن‌داری، پرهیز از ادعاهای بی‌ارزش
8	درست و سنجیده سخن گفتن، بنا به مقتضای حال و مقام سخن گفتن، برخورداری از کلام نافذ و قاطع، تعامل و برقراری ارتباط با دیگران، پرهیز از بیان سخنان تکراری، پرهیز از مجادلهٔ بیهوده با دیگران، رعایت حرمت سخنگوی، شناخت مخاطب در بیان موعظه.
9	خیرخواهی، نوع‌دوستی، وفاداری، دستگیری از نیازمندان، احسان و نیکوکاری، صداقت و راستی، منت نگذاشتن بر دیگران.
10	پرهیز از بیهوده‌گویی، موقعیت‌شناسی، شناخت اطرافیان و برخورد مناسب با هر کدام، بیان نکردن خواسته‌ها به افراد عبوس و تندخو، توجه به نقش محیط در تربیت افراد، مصلحت‌اندیشی
11	توجه به ویژگی‌های ذاتی افراد در تربیت، شناخت دوستان واقعی، بستن زمینهٔ بروز رفتار منافقانه یا عوام‌فریبانه، سپردن کارها به افراد شایسته، شناسایی استعدادها و توانمندی‌ها
12	دست کم نگرفتن دشمن، فریب دوستی‌های ظاهری دشمن را نخوردن، تسلیم‌ناپذیری در برابر دشمنان، قاطعیت در برابر بدکاران و دشمنان، اجابت نکردن خواسته دشمن، انتقادپذیری
13	درست و بجا خرج کردن، پرهیز از اسراف و زیاده‌روی در مخارج، قناعت
14	هوشیاری و آمادگی کامل، تجربه‌اندوزی، حرکت در مسیر پیشرفت، واقع‌بینی

	و تشخیص درست، تدبیر امور، کسب دانش و تخصص، درس‌آموزی و عبرت گرفتن از حوادث، اندیشیدن به روزهای گذشته	
مدیریت مشارکتی	مشورت با خردمندان، ایجاد اتحاد و همدلی، همنشینی با بزرگان و اندیشمندان	15
عمل‌گرایی	درستکار بودن، بدانچه می‌گوید ایمان داشته باشد، عمل کردن به دانسته‌ها، الگوی رفتاری بودن، تناسب داشتن گفتار با رفتار	16
تدابیر انگیزشی	اعطای پاداش به نیروها، قدردانی از بزرگان، سخاوت و بخشندگی، مراعات حال زیردستان، عفو و گذشت، ایجاد رفاه و آسایش برای کارکنان، به فکر برطرف کردن مشکلات مردم بودن.	17
کسب مقبولیت	جلب اعتماد و رضایت مردم، حفظ دوستان خوب، حفظ کرامت و ارزش انسانی، رعایت ادب و احترام، کسب نیکنامی، دلجویی و کسب رضایت درونی، وفای به عهد	18
دوراندیشی	مراقب افراد متملق و چاپلوس بودن، سکوت به موقع، رعایت جانب احتیاط، رازداری، خود را در مظان اتهام قرار ندادن، پرهیز از همنشینی با بدکاران، عدم حمایت از افراد فرومایه، زمینه بروز تبانی را بستن	19
اعتدال	پرهیز از شتابزدگی در کارها، رعایت اعتدال و میانه‌روی در کارها، کنترل خشم و غضب، دلسوزی نکردن بیجا، سخت‌گیری نکردن بیش از حد.	20

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله، وجوه مشترک مؤلفه‌های شناسایی و در دسته‌بندی

کلی‌تری با عنوان «ابعاد» ساماندهی می‌شود:

متغیر وابسته	ابعاد (Dimensions)	مولفه‌ها (components)
مولفه‌ها و ابعاد مدیریت مطلوب در گلستان سعدی	توانمندی‌های فردی	معنویت‌گرایی
		اخلاق‌مداری
		عمل‌گرایی
		اعتدال
		ویژگی‌های شخصیتی
	توانمندی‌های فکری	دشمن‌شناسی
		انسان‌شناسی
		خردگرایی
		دوراندیشی
	توانمندی‌های مدیریتی	مدیریت زمان
		مدیریت مالی

		مدیریت اقتضایی
		مدیریت مشارکتی
		تعهد سازمانی
	توانمندی‌های رهبری	برقراری ارتباط
		تدابیر راهبردی
		تدابیر انگیزشی
		عدالت‌محوری
		کسب مقبولیت
		مردم‌داری

یافته‌های تحقیق

- در این مرحله بر پایه مؤلفه‌های گردآوری شده، گزاره‌های زیر به دست آمده است:
- 1) رهبران در عین خوشبختی و خوش‌بینی باید به رویدادها و موضوعات نامطلوبی که ممکن است پیرامون آن‌ها رخ دهد بیندیشند. (خطرپذیری)
 - 2) گزینش و شناسایی افراد بر مبنای استعداد‌های ذاتی‌شان و اجرای حکم تناسب شغل با شاغل، عامل مؤثری در کارآمدی سازمان و پویایی کارکنان است.
 - 3) با برخوردهای قاطع، تصمیم‌های منطقی و بی‌توجهی به افراد متملق و چاپلوس، زمینه بروز رفتارهای منافقانه در سازمان از میان خواهد رفت.
 - 4) اساس سلامتی جسمی و روحی، اعتدال و میانه‌روی در کارهاست؛ از این رو افراط و زیاده‌روی باعث بروز خسارت، پریشانی و در نهایت شکست و نابودی می‌شود.
 - 5) استفاده از علایق و تمایلات ذهنی مخاطبان و زیردستان، نقش مهمی در اثرگذاری بیشتر کلام و فهم مطالب دارد. در واقع مدیر خوب باید بداند که با هر شخصی به زبان خودش سخن بگوید.
 - 6) اگر شخصی جایگاه و موقعیت خود را در سازمان فانی و ناپایدار بداند، شیفته قدرت نمی‌شود؛ بدون شک تغییر نگرش او به مسائل، بهره‌کاری و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد.
 - 7) برداشت سطحی و عامیانه از مفهوم «عدالت»، باعث ایجاد ظلم و بی‌عدالتی می‌شود. از این رو سعدی معتقد است که باید عدالت را با دانش و واقع‌بینی قرین کنیم.

- 8) سعدی معتقد است که مهمترین و مؤثرترین منبع قدرت «قدرت مقبولیت» است؛ زیرا اگر مدیران از تمامی منابع قدرت (مرجعیت، قانونی، تخصصی، تنبیه، پاداش و ...) هم برخوردار باشد، باز هم نمی‌تواند رضایت قلبی زیردستان را به سوی خود جلب کند.
- 9) سعدی معتقد است که مدیران در هر جایگاهی که هستند باید با مردماری، صداقت، نوع دوستی و تواضع، ضمن کسب نیکنامی، منزلت خویش را در نزد دیگران ارتقا دهند.
- 10) سعدی با افراد و طبقات مختلف حشر و نشر داشته و با هنر «انسان‌شناسی» خویش می‌آموزد که برای کسب آرامش و رهایی از آشفتگی باید از همنشینی با افراد حسود، ریاکار، فرومایه، چاپلوس، نادان، مغرور و خودشیفته پرهیز کرد.
- 11) سعدی، آموزگار اخلاق عملی است و انسان را از انجام پاره‌ای از رذایل اخلاقی چون: تن‌پروری، بدبینی، عیب‌جویی، طمع‌ورزی، زورگویی، حسادت، خودخواهی و ... بر حذر می‌دارد.
- 12) مسئولان و مدیران باید به موضوع «مدیریت مشارکتی» بیشتر توجه نمایند؛ آنان باید در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، ضمن مشورت با خردمندان، به نظرها و پیشنهادهای سایر کارکنان نیز اهمیت دهند.
- 13) شناخت دقیق اطرافیان و تنبیه قاطع، مناسب و به‌موقع خطاکاران، از جمله راهکارهای مؤثر در بحث «مدیریت اقتضایی» محسوب می‌شود.
- 14) با عنایت به اینکه «انسان» مهمترین نقش را در علم مدیریت دارد، شناخت ابعاد پیچیده شخصیت انسان، رهبران را در اتخاذ تدابیر و تصمیم‌های درست و سنجیده یاری می‌کند.
- 15) میان گفتار و رفتار مدیران باید سازگاری و تناسب وجود داشته باشد؛ زیرا تضاد و ناهماهنگی میان گفتار و رفتار آثار نامطلوبی در عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند.
- 16) مدیران در شرایط نامساعد و بحرانی نباید دچار تزلزل شوند، بلکه باید قدرت تحمل‌پذیری خود را افزایش دهند.
- 17) اندیشه‌های مدیریتی سعدی به ما می‌آموزد که بهتر است پیش از مدیریت بر دیگران، مدیریت بر خویشتن را آموخته و تمرین کنیم.
- 18) سعدی معتقد است که یکی از خطاها در ارزیابی عملکرد، سنجش سطحی امور و بی‌توجهی به پیچیدگی‌های شخصیتی افراد است.

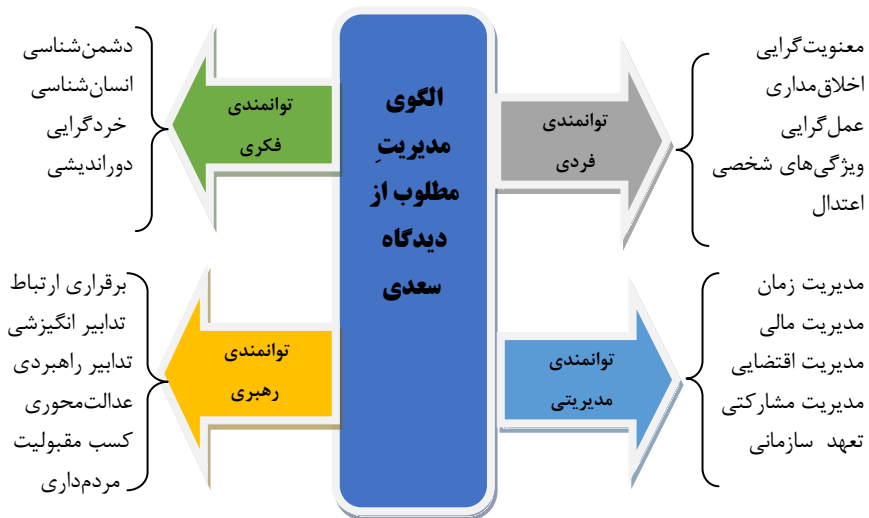
نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در این مقاله با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد، داده‌های مربوط به جامعه آماری بررسی و با روش کدگذاری، مفاهیم و مؤلفه‌های مرتبط استخراج گردید. سپس با دسته‌بندی در چهار بُعد کلی (توانایی فردی، فکری، مدیریتی و رهبری) گنجانده شد. برای پی بردن به پایایی و اعتبار شیوه تحقیق و نتایج حاصل، مؤلفه‌های بیست‌گانه استخراج شده از کتاب «گلستان»، در قالب پرسشنامه توزیع گردید. نتایج بیانگر آن بود که دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص موضوع، با نتایج به‌دست آمده مرتبط است.

با عنایت به نتایج تحقیق و یافته‌های به دست آمده پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:
 1- پیشنهاد می‌شود علاقه‌مندان در پژوهش‌های آتی به منظور تبیین نقش ادبیات در زندگی، ضمن گسترش الگوی به‌دست آمده، دیدگاه‌های حکما و اندیشمندان ادب فارسی را با نظریه‌های جدید مدیریتی انطباق دهند.

2- این پژوهش موضوع «شاخص‌های مدیریت مطلوب» را در یک چارچوب کلی بررسی کرده است؛ پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی زیرمجموعه‌های آن چون: مدیریت معنوی، مدیریت مشارکتی، مدیریت اقتضایی، مدیریت راهبردی، مدیریت آموزشی و ... متناسب با مضامین فکری هر یک از بزرگان ادب فارسی بررسی شود.

با عنایت به مؤلفه‌های بیست‌گانه و ابعاد مستخرجه، الگوی مفهومی «مؤلفه‌های مدیریت مطلوب در گلستان سعدی» به شرح زیر ارائه می‌شود:



فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی (1391). مدیریت عمومی. چاپ چهل و پنجم، تهران: نشر نی.
- امیری، مجتبی (1371). نقش ادب در عرصه مدیریت و رهبری. فصلنامه دانش مدیریت، شماره 16، صص 29-37
- انزایی نژاد، رضا (1377). پرده سحر سحری. تهران: انتشارات جامی.
- پاشایی، کامران؛ عادل زاده، پروانه (1391). بررسی جایگاه مدیریت در متون ادب فارسی. تبریز: چاپ اول، انتشارات مولی علی.
- خورشیدی، عباس و همکاران (1391). شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده. فصلنامه مدیریت نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع)، شماره 47، صص 11-34
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (1383). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع. تهران: انتشار صفار شرقی، چاپ اول.
- دشتی، علی (1381). در قلمرو سعدی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- رشیدزاده، فتح الله (1383). ویژگی‌های فرماندهان آینده. مجموعه مقالات همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).
- رضاییان، علی (1383). اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- رنجبر کلهرودی، عباس (1383). مدیریت و جلوه‌های آن در آثار سعدی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- زرین کوب، عبدالحسین (1379). حدیث خوش سعدی. تهران: نشر سخن.
- زرین کوب، عبدالحسین (1379). حکایت همچنان باقی. تهران: نشر سخن.
- سرندی، پرویز؛ علی محمدی، ابوالفضل (1376). روانشناسی مدیریت در آثار ادبی. نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تبریز، شماره 164، صص 107-144
- صاحب الزمانی، ناصرالدین (1348). دیباچه‌ای بر رهبری. موسسه مطبوعاتی عطایی، چاپ سوم.
- کوواکس، کن (1372). استفاده از ادبیات در مدیریت. ترجمه غلامرضا کوثری نژاد. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 21، صص 60-73
- مومنی، علی (1381). فرهنگ مدیریت در ادب فارسی. اصفهان: انتشارات گلدشت کتاب.
- نصر، علی و آقا حسینی، حسین (1378). تحلیلی بر مدیریت از دیدگاه سعدی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید باهنر کرمان، شماره پیاپی 7 و 8، صص 93-114
- یوسفی، غلامحسین (1387). گلستان سعدی. انتشارات خوارزمی، چاپ هشتم.
- Strauss. A & Corbin. J (1998), Basics of Qualitative research: Granded Theory procedures and Thechniques, Thousand oaks, CA: sage.