

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات ۳۰۰ - ۲۶۷

## اخلاق مدیریتی در مرزبان نامه و نصیحة الملوك

طواق گلدی گلشاهی<sup>۱</sup>

### چکیده

نصیحة الملوك سعدی و مرزبان نامه، اثر مرزبان بن رستم که بعدها توسط وراوینی، به نشر فنی پیچیده‌ای آراسته و نگارش یافت، دو اثر از گنجینه تاریخی ادب فارسی محسوب می‌شوند که هر کدام از آن‌ها به سبک و شیوه‌ی مخصوص به خود، مبانی و اصول مدیریتی و الگوهای اخلاقی مدیریتی را که در آن دوران، به شدت در تشابه و تقارن با طرق کشورداری و حکمرانی بوده، نشان داده‌اند. در هر دو اثر، لزوم مراعات و پاسداشت آموزه‌های اخلاقی و دینی و متخلق بودن پادشاه به فضایل و خصلت‌های پسندیده‌ی اخلاقی چون احسان و بخشش، عدل و انصاف، اعتدال و میانه‌روی، خوش‌خُلقی و مردم‌داری و نظایر آن، گوشزد شده است. هم‌چنین، توجه به اطرافیان و زیردستان، چگونگی رفتار و سلوک با آنان، کیفیت مراد و رفتار با بخش‌ها و طبقات مختلف مردم و نیز چگونگی مواجهه با دشمنان و بدخواهان، از مهم‌ترین و عمده‌ترین مسائلی بوده است که این دو اثر، بدان پرداخته‌اند. مطالعه‌ی این آثار به روشنی نشان می‌دهد که سعدی در نصیحة الملوك، بی‌هیچ تکلف و اطنابی، مقصود خود را در قالب نصایحی کاملاً روشن و صریح و خطاب به حاکم و سلطان جامعه بیان کرده است درحالی‌که در مرزبان نامه، این مهم با استفاده از زبانی فنی و به شدت متکلف و سنگین و مشحون از صنایع مختلف ادبی و در قالب تمثیلات و افسانه‌هایی از زبان حیوانات و جانوران مختلف و در لفافه‌ی سخنان چندپهلوی و رمزگونه بیان شده است که البته با وجود اختلافات و تفاوت‌هایی در دو اثر، می‌توان قرابت و مشابهت بسیاری را در مفاهیم و مضامین کلی و بنیادین آن‌ها که عبارت از چگونگی مدیریت، سیاست و حکمروایی بوده است یافت.

### واژگان کلیدی

اخلاق مدیریتی، نصیحة الملوك، سعدی، مرزبان نامه، وراوینی.

۱. استادیار. گروه زبان و ادبیات فارسی. دانشگاه فرهنگیان. تهران. ایران.

## طرح مسأله

مدیریت و دانش اداره و تدبیر امور سازمانی و اداری، علی‌رغم نفوذ و حضور مداوم نمونه‌ی اولیه و تکامل نیافته‌ای از آن در تمام اعصار زندگی اجتماعی بشر، دانش و علمی جدید و نوپدید است که شاید بتوان صورت نوین آن را محصول سده‌ی اخیر دانست.

پیچیدگی‌ها، ظرایف و لحاظ کردن جزئیات تحلیل‌ها و نیز دقایق ظریفه‌ی این دانش نوین در بهبود و ارتقای سطح زندگی و اداره‌ی جامعه، امروزه آن‌چنان بدیهی فرض می‌شود که تأکید بر آن جز زیاده‌گویی و اطناب، حاصلی نخواهد داشت. با وجود این، در طول قرن‌های گذشته و خصوصاً در خلال چند قرن پیش‌تر، به دلیل عدم توسعه‌یافتگی جوامع و غلبه‌ی زندگی روستایی، قومی و عشیره‌ای، شاخصه‌ها و اصول برجسته‌ی کنونی دانش مدیریت یا وضع نشده و یا در صحنه‌ی عمل، مجال اجرا و حتی آزمون احتمالی را نیز نداشتند.

مدیریت در خلال قرون ۶ تا ۸ هجری که در دو کتاب مرزبان‌نامه و نصیحة الملوک، بدان اشاره شده، در حقیقت چیزی جز سلسله ارتباطات و مناسبات سیاسی و روابط بین حاکم و محکوم و ارباب و رعیت (آن هم از نوع کلان و عمده‌ی آن که روابط سلطان و عموم افراد جامعه باشد) نبود.

با توجه به عدم توسعه‌یافتگی و نیز ابتدایی بودن مظاهر زندگی جمعی بشر، عمدتاً رویکردها و تصمیمات، رویکردی به‌شدت قدرت‌گرایانه و معطوف به حاکمیت داشته‌اند به‌گونه‌ای که در تعارض و تقابل بین منافع و خواسته‌ها، با کم‌ترین توقع و انتظاری، کفه‌ی ترازو به سمت قدرت حاکم حرکت می‌نموده است.

در چنین زمانه و چنین جامعه‌ای، دو کتاب نصیحة الملوک و مرزبان‌نامه نوشته شده و هر یک به زبان خود (نصیحة الملوک به شکل روشن، بی‌پیرایه و صریح و مرزبان‌نامه به زبان فنی و پیچیده، مبهم و در لفافه) به تبیین و تشریح روابط صاحبان قدرت و عموم مردم و نیز ارشاد و هدایت طرفین این معادله پرداخته‌اند که پژوهش پیش رو تلاش دارد تا حدّ وسیع، گوشه‌ای از اخلاق مدیریتی و الگوهای اخلاقی در حوزه‌ی مدیریت را در این دو کتاب گران‌قدر ادب فارسی بررسی و تحلیل نماید.

## ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

### آراء و نظریه‌های مدیریت

مدیریت، مجموعه‌ای از نظرات و روش‌های متفاوت برای اداره و سامان دادن امور جامعه و سازمان را تشکیل می‌دهد. در یک معنی کلی و عمومی «مدیریت، با فرآیندها و یک‌سری هماهنگی‌ها، اهداف و عملکردها ربط پیدا می‌کند. از این منظر، مدیریت، فرآیند استفاده از منابع سازمان برای رسیدن به اهداف خاص است و عملکردی از طرح‌ها، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل

و نظارت کردن است.» (پرهیزکار، ۱۳۷۵: ۲۳)

آنچه امروزه به عنوان دانش مدیریت مطرح است، در گذر زمان توانسته است با بهره‌گیری از تجربه‌های عملی انسان در اداره‌ی جوامع بشری، گسترش یابد. در سده‌ی اخیر، شتاب رشد دانش مدیریت، آن‌چنان افزایش یافته که توانسته خود را به عنوان دانشی مستقل بشناساند. بنابراین، نظریه‌های موجود در دانش مدیریت، نظریه‌هایی نوظهور نیستند؛ بلکه اغلب آن‌ها نظریه‌هایی هستند که پایه و اساسشان بر تجارب مدیریتی پیشینیان بنا شده است.

#### مکتب اصول‌گرایی در مدیریت

اصول علم اداره (نظریه‌ی فراگرد مدیریت) از جمله رهیافت‌های سنتی به مدیریت است. در اواسط نیمه‌ی اول قرن بیستم، هنری فایول، دانشمند و نویسنده فرانسوی، مکتب مبتنی بر «اصول علم اداره» (مکتب اصول‌گرایی در مدیریت) را مطرح کرد.

وی وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می‌دانست. او، حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

تقسیم کار، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی، جبران خدمت کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، نظم، عدالت، ثبات، ابتکار عمل، احساس وحدت و یگانگی (نک: تروانا، ۱۳۶۹: مبحث اول فصل چهارم)

#### نظریه‌ی روابط انسانی در مدیریت

نظریه‌ی روابط انسانی، حاصل مطالعات و تحقیقاتی بود که هاتورن انجام داد. یافته‌های مطالعات هاتورن، سطح دانش و شناخت مدیران از کارکنان را به حدّ قابل توجهی ارتقا داد و بسیاری از مفروضات صاحب‌نظران معاصر خود را به چالش خواند. در پی مطالعات هاتورن، نتایج ذیل به دست آمد:

«۱. کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، اثر حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند و نگرش کارکنان به جنبه‌های گوناگون، کارشان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲. نگرش‌های فردی آثار غیرقابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند.

۳. سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه‌ی کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیتی دارد.

۴. هم‌چنین مشخص شد که درباره‌ی شخصیت گروه‌های غیر رسمی و تأثیر آن‌ها بر

عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.» (دسلر، ۱۳۷۳: ۴۷)

### نظریه‌ی نقش‌های مدیریتی

اساس نظریه‌ی نقش‌های مدیریتی، آن است که باید با ملاحظه‌ی آنچه مدیر انجام می‌دهد، فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را معین کرد. مینتزرگ با مطالعه‌ی منظم فعالیت‌های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت، نتیجه می‌گیرد که مدیر برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. وی معتقد است که مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:

«الف) نقش‌های متقابل شخصی: ۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)

۲. رهبر. ۳. رابط (به‌ویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان). ب) نقش‌های اطلاعاتی: ۱. گیرنده (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی) ۲. نشردهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان) ۳. سخن‌گو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان). ج) نقش‌های تصمیم‌گیری: ۱. سوداگری ۲. آشوب‌زدایی ۳. تخصیص‌دهنده‌ی منابع ۴. مذاکره‌کننده.» (اورنسون، ۱۳۶۲: ۸۷ و ۸۸)

### نظریه‌ی سازمان و شخصیت

نظریه‌پرداز این تئوری و ایده، آرجریس می‌باشد. او در کتاب خود (شخصیت و سازمان)، ضمن مقایسه‌ی فعالیت‌های مدیریتی در سازمان‌های سلسله‌مراتبی و سنتی، با نیازها و توانایی‌های افراد بالغ، چنین نتیجه‌گیری می‌کند که «برخی از اقدام‌ها و فعالیت‌هایی که به ویژه تحت تأثیر رهیافت‌های سنتی مدیریت انجام می‌پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.» (سیاسی، ۱۳۷۱: ۳۱)

برای مثال، اصل تخصص‌گرایی در مدیریت علمی بر این فرض استوار است که هرچه کارها به نحو بهتری تعریف شوند، افراد به‌طور کاراتری آن‌ها را انجام خواهند داد. به نظر آرجریس، این عمل ممکن است مانع خودشکوفایی افراد در محیط کار شود. آرجریس معتقد بود که احتمال دارد این روال به وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان بینجامد؛ تا حدی که ممکن است کارکنان احساس کنند که کم‌ترین کنترلی بر محیط کاری خود ندارند.

### نظریه‌ی مساوات و برابری

در این نظریه، ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آن‌ها، چنین ادعا می‌شود که اگر کارکنان احساس کنند با آن‌ها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند. نظریه‌ی برابری از این حیث که رهنمود مشخص و معینی برای برقراری عدالت ارائه

نمی‌کند، مورد انتقاد قرار گرفته است. نتایج پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد در صورت عدم تحقق خواسته‌های افراد، معمولاً آن‌ها شدیدترین واکنش (یعنی ترک خدمت) را انتخاب می‌کنند.

### نظریه‌ی سلسله مراتب نیازها

نظریه‌ی سلسله مراتب نیازها یا نیازهای انسانی، از جمله رهیافت‌های منابع انسانی به مدیریت است. در میان بینش‌های حاصله از جنبش روابط انسانی، نظریه‌ی «مزلو» در مورد نیازهای انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می‌شود. این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده درباره‌ی ماهیت انسان است:

۱. اصل منسجم بودن وجود انسان.
۲. اصل موقتی بودن ارضای نیاز.
۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه‌ی انسان.
۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده.
۵. اصل توالی. (نک: اورنسون، ۱۳۶۲: ۱۱۲-۱۱۰)

به نظر مزلو، «نیاز، بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند. آشنایی با این مفهوم برای مدیران اهمیت دارد؛ زیرا نیاز موجب ایجاد تنش در فرد می‌شود و ممکن است بر نگرش و رفتار کاری وی اثر بگذارد.» (پرهیزکار، ۱۳۷۵: ۵۳)

نظریه‌ی مزلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌وری افراد افزایش می‌یابد.

### نظریه‌ی اصلاح رفتارها

یکی از مشهورترین نظریه‌های تبیین‌کننده‌ی امور انگیزشی در مدیریت، نظریه‌ی تقویت و اصلاح رفتار است. در این نظریه، دو نوع رفتار از هم متمایز می‌شوند: رفتارهای واکنشی (غیرارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی).

در نظریه‌ی تقویت و اصلاح رفتارها، تأکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی انسانها را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی‌فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی‌فایده یا مضر را تضعیف و یا آن‌ها را حذف نمود.

این فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً «اصلاح رفتار» می‌نامند. در این نظریه، توجه ویژه‌ای به مفاهیم «تقویت» و «تنبیه» می‌شود. منظور از «تقویت»، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می‌دهد؛ مانند قدردانی از کودکان، به‌خاطر استفاده از جمله‌های مؤدبانه در مکالمه‌های روزمره؛ یا تشکر و قدردانی از کارمندان و کارگران به‌دلیل داشتن حس مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری.

اسکینر که مبدع و طراح این نظریه است، بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن تقویت مثبت با «چشم پوشی» است؛ بدین ترتیب که به رفتارهای مطلوب، پاداش داده شود و رفتارهای نامطلوب، نادیده گرفته شده و با تنبیه و مجازات، روبرو نشوند زیرا تنبیه، مسائل دیگری مانند ایجاد خصومت و رنجش را به همراه دارد. (نک: اورنسون، ۱۳۶۲: ۱۲۷-۱۲۶)

### نظریه‌ی توقع و انتظار

بر اساس این نظریه، انگیزه‌ی هر عمل، و علت بروز هر رفتار خاص، تحت تأثیر موارد ذیل معین می‌شود:

۱. انتظار افراد از نتایج (پاداش یا تنبیه) حاصل از یک رفتار معین (مثلاً انتظار قبولی در آزمون در نتیجه‌ی درس خواندن).
۲. جذابیت آن نتایج در ارضای نیازهای افراد مذکور (میزان مطلوبیت قبولی در آزمون برای فرد).
۳. اعتقاد به امکان‌پذیری تحقق نتیجه (اعتقاد به این که حتماً از طریق مطالعه می‌توان قبول شد).

بنابراین انگیزش، نتیجه‌ی ادراکی است که با مقایسه‌ی آنچه افراد، انتظار کسب آن را دارند و آنچه واقعاً به دست می‌آورند، برایشان حاصل می‌شود. (تروانا، ۱۳۶۹: ۵۵-۵۳)

### ویژگی‌های یک مدیر شایسته

در این زمینه، نظرات بسیار زیاد و گاه متعارضی ابراز شده و هر کس از زاویه‌ی نگاه و برداشت خاص خود به این مسأله پرداخته است. در این جا و به عنوان نمونه، آراء و نظرات فالت، مازلو و فایول - سه تن از اساتید برجسته علم مدیریت - در این رابطه بیان می‌شود. فالت، ویژگی‌های یک رهبر خوب را در «برانگیختن نیروها، تعامل نیروها، یکپارچگی، قضاوت مستقل، گسترش میدان دید، قدرت تصمیم‌گیری و داشتن مهارت‌های باطنی» می‌داند (نک: دسلر، ۱۳۷۳: مبحث دو از فصل سوم).

مازلو، مدیر خوب و شایسته را مدیری می‌داند که محیط کاری اداره و سازمان تحت مدیریت خود را واجد خصلت‌های «روشن‌گرانه» نماید. (همان: مبحث سه از فصل سوم)

\*\*\*

پس از جستجو و کاوش در منابع موجود و تحقیقات و کتاب‌های منتشر شده درباره‌ی موضوعات اصلی مورد بررسی، این نکته روشن می‌گردد که تحقیقی مستقل پیرامون موضوع اصلی پژوهش (مدیریت) صورت نگرفته است.

اما بعضی از تحقیقات دانشگاهی تا حدودی با موضوع این تحقیق، هم‌سویی و نزدیکی

دارند که به عنوان نمونه می‌توان به مقاله‌های زیر اشاره کرد:

اطمینان، خدیجه، کنسواتیزم و مشابهت‌های مضامین کلیده و دمنه و مرزبان‌نامه، مجله‌ی علمی پژوهشی زبان و ادبیات فارسی دانشگاه تهران جنوب، ۱۳۸۶، دوره‌ی نهم.

\_\_\_\_\_، لیبرالیزم و مشابهت‌های مضامین کلیده و دمنه و مرزبان‌نامه با آن، مجله‌ی علمی پژوهشی زبان و ادبیات فارسی دانشگاه تهران جنوب، ۱۳۸۷، دوره‌ی دهم.

در بررسی مدیریت و توصیه‌های مدیریتی در نصیحة الملوك سعدی و مرزبان‌نامه، آن‌چه پیش از هر چیزی لازم است بدان توجه شود این مطلب است که اساساً دانش مدیریت به‌عنوان شاخه‌ی مستقل و بخصوصی از علم، تنها در یک قرن اخیر مطرح شده است و در زمانی که سعدی و وراوینی، این توصیه‌ها و نصایح را بیان می‌نمودند، دانش مدیریت، در داخل علوم دیگری هم‌چون جامعه‌شناسی، سیاست، حقوق و علوم تربیتی و رفتاری، مستتر بود.

نکته‌ی دیگری که در ابتدای بررسی تفصیلی این مبحث لازم است بیان شود این است که اساساً مدیریت در یک تقسیم‌بندی عمده، به دو بخش کلان و خرد تقسیم می‌گردد که هر کدام از این دو بخش، زیرمجموعه‌ها و عناصر متشکله‌ای را دربرمی‌گیرند. همچنین باید توجه داشت که این موضوع، در دو بخش وجوه اشتراک و وجوه ناهمگون مدیریتی از نگاه سعدی و وراوینی قابل بررسی است اما جهت رعایت جانب اختصار، تنها به نمونه‌هایی از وجوه اشتراک، پرداخته خواهد شد.

## تحلیل الگوهای مدیریت در مرزبان‌نامه و نصیحة الملوك

### کیفیت رفتار با زیردستان و رعایا

نوع و کیفیت رفتار با نیروهای زیردست و فرمان‌بر، یکی از دقایقی است که روش درست و احسن آن، می‌تواند باعث ایجاد حس تعلق و دلبستگی بین نیروی کار و محیط اداره شود. حاصل این دلبستگی و تعلق، انجام بهینه‌ی امور و وظایف محوله و لاجرم، افزایش و ارتقای سطح عملکرد و کارایی است.

در جامعه‌ی زمان سعدی و در فضای نگارش رساله‌ی نصیحة الملوك، این فضا غالباً بین حاکم و شاه و والی از سویی و عوامل و نیروهای اجرایی حکومتی و نیز مردم و رعایای عادی و معمولی اجتماع از سوی دیگر وجود داشته است. سعدی برای این که جامعه به کیفیت و سامان مطلوب‌تری برسد، نصایح و سفارش‌هایی را درباره‌ی چگونگی روبرویی و مواجهه با رعایا به صاحب‌منصبان آموزش می‌دهد.

با این هدف و غایت است که بیش‌ترین حجم سفارش‌ها و نصایح او در نصیحة الملوك، به چگونگی رفتار حاکم با رعایای خویش اشراف و عنایت دارد. از نظر او حاکم باید:

۱. رعایت احوال و اوضاع ضعفا و طبقه‌ی فرودست جامعه را نموده و برآوردن حاجات اولیّه

و ضروری آنان را وجهه همت خویش قرار دهد؛ خصوصاً پرهیزگاران، آبرومندان و متقیان این جمع را:

"قومی که به طاعت حق مشغولند، همت به جانب ایشان مصروف سازد و توفیق خدمت ایشان فرصت شمارد و غنیمت داند که همت پارسایان مر ملک و دولت پادشاهان را حمایت کند. حکما گفته‌اند مزید ملک و دوام دولت در رعایت بیچارگان و اعانت افتادگانست." (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۳)

۲. در توجه و عنایت و یا بخشش به افراد، مراتب فضل، کمال و شایستگی آنان را مورد توجه قرار داده و به هر کس به اندازه‌ی لیاقت و شایستگی‌اش عنایت و توجه نماید و نه این که همگان را با مساوات و برخوردی یکسان، خطاب قرار دهد که این کار خود نوعی ظلم و اجحاف به شایستگان و افراد لایق اجتماع است:

"پادشه صاحب نظر باید تا در استحقاق همگنان به تأمل نظر فرماید. پس هریکی را به قدر خویش دلداری کند، نه گوش بر قول متوقعان، که خزینه تهی ماند و چشم طمع پُر نشود بلکه خداوندان عزت نفس را خود همت برین فرونیاید که تعریف حال خود کنند یا شفیع انگیزانند." (همان: ۸۳۴-۸۳۳)

۳. حاکم باید خدمتکاران و رعایای سالمند و قدیمی را به استراحت فرستد و از آنان توقع انجام کارها هم چون جوانان نرسیده نداشته باشد. در حقیقت، این پند سعدی، زمینه‌سازی و پیش فرضی برای شکل‌گیری موضوع و اصل مهم و بنیادین «بازنشستگی» است که خود، یکی از مظاهر تأمین رفاه و آسایش اجتماعی افراد در نظام‌های مدرن و توسعه یافته می‌باشد:

"خدمتکار قدیم را که قوت خدمت نمانده است، اسباب مهیّا دارد و خدمت درنخواهد، که دعای سحرگاه به که خدمت به درگاه." (همان: ۸۳۴)

۴. نکته‌ی دیگری که بر یک حاکم و مدیر توانا فرض است این است که نیروها و عوامل تحت امر خود را به نام و نشان بشناسد و با عوامل خود بیگانه و ناآشنا نباشد:

"سایر زیردستان خدم را باید که نام و نسبت بدانند و به حق المعرفه بشناسد تا دشمن و جاسوس و فدایی را مجال مداخلت نماند." (همان: ۸۳۷)

۵. تأکید بر این امر بدیهی که نباید آزار و اذیتی از حاکم و والی به زیردستان و رعایا وارد شود تا دوستی و مودت آنان به حاکم مستدام و باقی بماند:

"پادشاهان به رعیت پادشاهند. پس چون رعیت بیازارند، دشمن ملک خویشند." (همان: ۸۳۸)

سعدی، پادشاهان را به تیمارداری و انتظام امور رعایا شاه می‌داند و بس. به همین دلیل از زبان درویشی مجرد، ملوک را از بهر پاس و نگه‌داشت رعیت برمی‌شمرد و نه رعایا را برای



اطاعت و فرمان برداری از شاه:

"درویشی مجرّد به گوشه‌ای نشسته بود پادشاهی برو بگذشت. درویش از آن جا که فراغ ملک قناعت است سر برنیامورد و التفات نکرد. سلطان از آن جا که سطوت سلطنت است برنجید و گفت این طایفه‌ی خرقه‌پوشان امثال حیوان‌اند و اهلیت و آدمیت ندارند. وزیر نزدیکش آمد و گفت ای جوان مرد سلطان روی زمین بر تو گذر کرد چرا خدمتی نکردی و شرط ادب به‌جای نیاموردی؟ گفت سلطان را بگوی توقع خدمت از کسی دار که توقع نعمت از تو دارد و دیگر بدان که ملوک از بهر پاس رعیت‌اند نه رعیت از بهر طاعت ملوک گرچه رامش به فر دولت اوست. (سعدی، ۱۳۶۹: ۳۱)

بر همین مبنا در نصیحتی دیگر چنین می‌گوید:

"سلطان خردمند، رعیت را نیازارد، تا چون دشمن برونی زحمت دهد، از دشمن اندرونی ایمن باشد" (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۹)

سعدی اساساً بر این نظر است که اگر آزار و رنجی از حاکم بر رعایا وارد نشود، دلیل و سببی برای طغیان و بداندیشی آنان به اساس حکومت و حاکم ایجاد نخواهد شد:

"هر که کسی را نرنجاند از کسی نترسد. کژدم که همی‌ترسد همی‌گریزد از فعل خبیث خویش. گربه در خانه ایمن است از بی آزاری و گرگ در صحرا سرگردان از بدفعالی. گدایان در شهر آسوده از سلیمی و دزدان در کوه و صحرا نهان از حرامزادگی." (همان: ۸۴۵)

حکایت زیر در گلستان بیانگر فرجام حاکمی است که رعایای خود را آزرده کرده و به سبب آن، گرفتار طمع دشمنان و مصایب بی‌اندازه‌ی آنان شده است:

"یکی را از ملوک عجم حکایت کنند که دست تظاول به مال رعیت دراز کرده بود و جور و اذیت آغاز کرده تا به جایی که خلق از مکاید فعلش به جهان برفتند و از کُربت جورش راه غربت گرفتند چون رعیت کم شد ارتفاع ولایت نقصان پذیرفت و خزانه تهی ماند و دشمنان زور آوردند . . . باری به مجلس او در، کتاب شاهنامه همی‌خواندند در زوال مملکت ضحاک و عهد فریدون. وزیر ملک را پرسید هیچ توان دانستن که فریدون که گنج و ملک و حشم نداشت چگونه برو مملکت مقرر شد گفت آن‌چنان که شنیدی خلقی برو به تعصب گرد آمدند و تقویت کردند و پادشاهی یافت. گفت: ای ملک چو گرد آمدن خلقی موجب پادشاهیست تو مر خلق را پریشان برای چه می‌کنی مگر سر پادشاهی کردن نداری؟ (سعدی، ۱۳۶۹: ۱۷)

۶. یک حکمران دانا و لایق، همواره سپاسگزار و شاکر اعمال و خدماتی است که رعایا در راستای خواسته‌های او به جای می‌آورند. در حقیقت، حاکم باید قدرشناس خدمت کارگزاران و عوامل خویش باشد:

"حق بزرگان به زیردستان شروط خدمت به جای آوردن است و کمال فضل خداوندگاران

شکر خدمت بندگان گفتن و منت نانهادن." (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۴۲)

این قدرشناسی و امتنان از خدمت و خیر رعایا، نشان دهنده‌ی مروّت و رادمردی اوست: "مروّت آن است که چون کس از کسی خیری دیده باشد منت آن بر خود بشناسد و حقّ آن به جای آورد و جانب آن مهمل نگذارد و به حقیقت پادشاهان را این دولت و حرکت به وجود رعیت است که بی وجود رعیت پادشاهی ممکن نیست. پس اگر نگهداشت درویشان نکند و حقوق ایشان را بر خود شناسد غایت بی مروّتی است." (همان: ۸۴۳)

۷. حفظ امنیّت و برقراری نظام عادلانه و آرام برای افراد جامعه و رعایا، از وظایف و تکالیف حاکمان است و اصولاً فلسفه‌ی وجودی جایگاه و مقام آنان است و بدون آن، مشروعیتی برای جایگاهشان نمی‌توان تصور نمود:

"پادشاهان و لشکریان از بهر محافظت رعیت‌اند تا دست تطاول قوی را از ضعیف کوتاه گردانند. چون دست قوی کوتاه نگردانند و خود، دراز دستی روا دارند، مر این پادشاه را فایده نباشد، و لاجرم بقائی نکند." (همان: ۸۴۲)

\*\*\*

مدیریت و اداره‌ی جامعه، امری پیچیده و چند لایه است که مبتنی بر مجموعه اقدامات افراد و بخش‌های گوناگونی از جامعه - از مدیر و مسئول گرفته تا کارگزاران و عوامل او و سرانجام از عموم و توده مردم - را دربرمی‌گیرد.

در این میان، گروهی که یکی از مهم‌ترین و در عین حال کارسازترین نقش‌ها را بر عهده دارند، کارگزاران و عوامل اجرایی و سازمانی مدیر و حاکم برای طراحی و اجرای تصمیمات و اهداف هستند.

در مرزبان‌نامه با تأمل و دقت در این اصل اساسی، مدیر، حاکم و امیر همانند سر در بدن فرض شده و به همین مقدار، واجد ارزش و احترام ویژه است. اما همان‌گونه که سر در بدن به واسطه‌ی وجود اندام‌های دیگر پیکره‌ی آدمی، هویت و بقا می‌یابد، مدیر و حاکم نیز به سبب وجود یاوران و کارگزاران پیرامون خود می‌تواند جایگاه و شأن خود را یافته و موفق به انتظام و قوام‌بخشی به امور تحت تدبیر خود شود.

در این زمینه در مرزبان‌نامه چنین می‌خوانیم:

«و اگر پادشاه را باید که شرایط عدل، مرعی باشد و ارکان ملک، معمور، کاردار چنان به دست آرد که رفق و مدارا بر اخلاق او غالب باشد و خود را مغلوب طمع و مغرور در هوا نگرداند ... و بیاید دانست که ملک را ازین کارداران چاره نیست؛ که پادشاه مثلاً منزلت سر دارد و ایشان مثبت تن.

و سر اگر چه شریف‌ترین عضوی است از اعضا، هم محتاج‌ترین عضوی است بر اعضا. چه،

در هر حالی تا از اعضای آلی، آلتی در کار نیاید، سر را هیچ غرض به حصول نپیوندد؛ و تا پای رکاب حرکت نجنباند، سر را به هیچ مقصد رفتن میسر نگردد و تا دست همعنان ارادت نشود، سر به تناول هیچ مقصود نتواند یازید. پس هم‌چنان که سر را در تحصیل اغراض خویش، سلامت و صحت جوارح شرط است و از مبدأ آفرینش، هر یک عملی را متعین، پادشاه را نیز کارگزاران و گماشتگان باید که درست‌رای و راست‌کار و ثواب‌اندوز و ثنادرست و پیش‌بین و آخراوندیش و عدل‌پرور و رعیت‌نواز باشند و هر یک بر جاده انصاف، راسخ قدم، و به نگاه داشت حدّ شغل خویش مشغول، و مقام هر یک معلوم و اندازه محدود، تا پای از گلیم خود زیادت نکشند، و نظام اسباب ملک آسان دست دهد.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۴۵-۴۴)

در ادامه‌ی توصیه‌ی فوق‌الذکر در مرزبان‌نامه، همسانی و یکدستی وزرا و کارگزاران حاکم شایسته با خود او گوشزد شده و شاه و حاکم کریمی که کارگزاران نالایق و بی‌لیاقتی دارد به کندوی عسلی که از ترس نیش زنبورهای آن، کسی نمی‌تواند از آن استفاده کرده و متمتع شود تشبیه شده است:

«و پادشاه کریم اعراق لطیف اخلاق که خدم و خول او نه بر این گونه باشند، بدان عسلِ مُصَفّی ماند که از بیم نیش زنبوران پیرامنش به نوش صفو آن نتوان رسید.» (همان: ۴۵)

اساساً در مرزبان‌نامه و به عنوان توصیه‌ای کلان و مدیریتی، بر احترام و پاسداشت کارگزاران، نیروها و عوامل اشاره شده که به صورتی غیرمستقیم و با واسطه، در حقیقت، نوعی حرمت‌گذاری و تکریم «خود» می‌باشد:

«زروی گفت: خواهیم که مرا به مزیت توقیر و بزرگ‌داشت از همه طوایف خدم ممیز گردانی و جانب من در جناب خویش شکوهمند داری که هر که خویشان را عزیز دارد، اعزاز گوهر خویش کرده باشد.

و هر که کارداران خود را احترام کند، کار خویش محترم داشته باشد. و دستور که پیش حضرت پادشاه، مقبول فعل و مسموع قول نیست، لشکر را شکوه حرمت او فرو نگیرد و انقیاد فرمان پادشاه ننماید. و او بدان پیغامبری ماند به خلق فرستاده که دعوت او مقام اجابت ندارد، امت در بعثت او شهت آرند و به گفت او طاعت خدای را گردن ننهند.» (همان: ۲۸۰)

در فراز دیگری از مرزبان‌نامه، کارگزاران و عوامل اجرایی و مردان مجرب و کارآزموده همراه با لشکریان شجاع و شمشیرزن و نظامیانی لایق و متهوّر، از لوازم بنیادین دوام و استمرار حکومت و اقتدار حاکم بر شمرده شده‌اند:

«مملکت به مردان کار و لشکرदार راست آید. و چون لشکر پادشاه را بی‌یسار بینند، ازو نه خوف دارند و نه بدو طمع. و هر چند به جهد و کوشش در ادّعا و ارضای ایشان افزایش، سودمند نیاید. و هر وعده‌ی نیکو که دهد، چون اختلاف برق، بی‌باران دانند. و چندان که بخشد و

بخشاید، ازو منت نپذیرند. و مرد مقل حال را به وقت گفتار اگر خود در چکاند، بسیارگوی شمزند و فضیلت و رذیلت او را یکی دانند.

اگر وقتی مروّتی به کار دارد، باد دستش خوانند. و اگر امتناعی نماید، بخیلش گویند. اگر مراعاتی نماید، سپاس ندرند. اگر مؤاساتی کند، مقبول نیاید. حلیم بود، به بددلی منسوب شود. اگر تجاسری کند، به دیوانگی موسوم گردد.» (همان: ۳۵۴)

توجه و عنایت ویژه به نظامیان و لشکریان شاه، به سبب نقش مهمی که در استمرار حکومت حاکم و نیز برقراری امنیت و آرامش در جامعه دارند همواره مورد تأکید بسیاری از ادبا و نویسندگان برجسته‌ی ادب فارسی بوده است.

از نکات مهمی که حاکم در تعیین و به‌کارگیری نیروهای تحت فرمان باید بدان‌ها توجه نموده و به آن اشراف داشته باشد، لزوم استخدام و به‌کارگیری افراد لایق و به‌کار گماردن افراد در پست‌ها و جایگاه‌هایی است که توان ارائه خدمت در آن‌ها را دارند.

بر این اساس، نباید هیچ‌کسی را که توان و لیاقت بالقوه مشخصی دارد برای جایگاه و مقامی بالاتر از جایگاه درخور او پیشنهاد نمود چرا که نتیجه و عاقبت متناسب و درخوری از این کار، عاید نخواهد شد:

«لیکن من از مردم دانا و دوربین چنان شنیدم که هر چه نیکو نهاده بود، نیکوتر منه مبادا که از آن تغییر و تبدیل و مبالغت در اکمال تعدیل، نقصانی به وضع حال درآید و به توهم نسیه‌ای که دایر بود، بین طرفی الحصول و الامتناع، آن‌چه نقد داری از دست بیرون دهی.» (همان: ۴۴-۴۳)

نمونه و شاهد مناسبی برای این مطلب که نشان دهد چگونه فردی که در جایگاه متوسّطی، منشأ خدمات و لیاقت‌ها بوده، بر اثر سوء انتخاب و گمارده شدن به پستی به‌مراتب بالاتر و خارج از توانایی‌ها و لیاقتش، سبب خسارات و عواقب ناگوار و ناخواسته شده، در حکایت زیر به خوبی متجلی شده است:

«روباه گفت: شنیدم که جوانی بود شکار دوست ... روزی مرد در خانه نشسته بود. بنجشکی از روزن در پرید. گربه‌ای از گوشه خانه بجست و او را بگرفت. مرد از غایت حرص شکار به مشاهدت آن حال سخت شاد شد. با خود گفت: این گربه را بعدالایوم نیکو باید داشت که در صید بدین چُستی و چالاک‌ی هیچ شکره را ندیدم. فردا بدو امتحانی کنم تا خود چه می‌گیرد.

بامداد ... برخاست و به قاعده هر روز برنشست. گربه در بغل نهاد و سگ را زیر دست گرفت. چون به شکارگاه رفت، کبکی از زیر خاربنی برخاست. گربه را از بغل برون انداخت. گربه سگ را دید. از نهیب او خواست که در بغل سوار جهد، بر سر و پیشانی اسب افتاد. اسب از خراشش چنگال او بطپید و مرد را بر زمین زد و هلاک کرد. این افسانه از بهر آن گفتم تا تو همه

را اهل کار ندانی ...» (همان: ۳۷۸-۳۷۷)

در کتاب تجارب‌الأمم و در رابطه با لزوم مراعات سلسله مراتب مقام‌ها و جایگاه‌ها بر اساس توانایی و لیاقت‌ها و در اندرز اردشیر بابکان به فرزندش آمده است:

«زیر و رو شدن راه‌های مردم را نباید که از رفتن شهریارِ خویشتن آسان‌تر گیرد که جایجایی در پایگاه‌های مردم، مایه‌ی بر افتادن تند شهریار می‌شود. چه با برکناری و چه کشتن هرگز نباید که از هیچ چیز بیش از این ترسد که سَری، دُم یا دُمی، سر گردد یا کارگر بیکار بماند یا بزرگی بینوا شود. دگرگونی در پایه‌های مردم سبب شود تا هرکس پایه‌ای بالاتر از پایه خویشتن جوید و اگر بدان رسد باز پایه‌ای بالاتر ...» (نجفی، ۱۳۸۹: ۲۴۳)

در مرزبان‌نامه، وراوینی بر این باور است که دست‌درازی و چپاول و فساد شایع در جامعه، حاصل ضعف و سستی و عدم اقتدار و توان لازم شاه برای انسجام امور و مراقبت و نظارت شایسته است. بدین سبب، در خلال حکایتی در آن، چنین می‌خوانیم:

«و من چون صحیفه‌ی احوال تو مطالعه کردم، قاعده‌ی ملک تو مختل یافتم و قضیه‌ی عدل، مهمل دیدم. گماشتگان تو در اضاعت مال رعیت، دست به اشاعت جور گشاده‌اند و پای از حدّ مقدارِ خویشتن بیرون نهاده. بازار خردمندان کساد یافته و کارِ زیردستان به عیث (تباهی) و فساد زبردستان زیر و زبر گشته.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۳۰)

غفلت پادشاه از احوال رعیت و لشکر و عملکرد کارگزاران، باعث سقوط وی در افکار و انظار عمومی می‌گردد که به هیچ وجه به مصلحت پادشاه و زبینه‌ی قدرت وی نیست.

خواجه نظام‌الملک در توصیه‌های حاکمیتی خود در سیاست‌نامه می‌نویسد:

«واجب است پادشاه را از احوال رعیت و لشکر و دور و نزدیک خویشتن پرسیدن، و اندک و بسیار آنچه رود دانستن، و اگر نه چنین کند عیب باشد و بر غفلت و ستمکاری حمل نهند و گویند فساد و دست‌درازی که در مملکت می‌رود یا پادشاه می‌داند یا نمی‌داند، اگر می‌داند و آن را تدارک و منع نمی‌کند آن است که همچون ایشان ظالم است و به ظلم، رضا داده است و اگر نمی‌داند پس غافل است و کم‌دان، و این هردو معنی، نه نیک است...» (نظام‌الملک، ۱۳۸۸: ۵)

برای این که حاکم، دچار چنین کارگزاران و عوامل خودسر و خیره‌سری نشود و بتواند کارهای آن‌ها را در کنترل خود داشته و بر آن‌ها نظارت صحیح داشته باشد، باید دایره و حدود اختیارات و تکالیف آن‌ها را به‌شکلی صحیح و منطقی محدود نموده و تا حدّ امکان از بسط و گسترش تصرّف و اختیار آن‌ها در دست‌اندازی به مال، عرض و آبرو و آزادی‌ها و منافع مشروع مردم، بپرهیزد:

«نشاید که پادشاه، دستور (وزیر) را دست تصرّف و تمکّن در کار مُلک گشاده دارد و یکباره او را از عهده‌ی مطالبات، ایمن گرداند که از این، مشارکت در ملک لازم آید و آفت‌های بزرگ

تولّد کند.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۶۱-۶۰)

\*\*\*

نوع و کیفیت رفتار با نیروهای زیردست و فرمانبر، یکی از دقایقی است که روش درست و احسن آن، می‌تواند باعث ایجاد حس تعلق و دلبستگی بین نیروی کار و محیط اداره شود. حاصل این دلبستگی و تعلق، انجام بهینه‌ی امور و وظایف محوله و لاجرم، افزایش و ارتقای سطح عملکرد و کارایی است. در این میان، گروهی که یکی از مهم‌ترین و در عین حال کارسازترین نقش‌ها را بر عهده دارند، کارگزاران و عوامل اجرایی و سازمانی مدیر و حاکم برای طراحي و اجرای تصمیمات و اهداف هستند.

### کیفیت رفتار با دوستان و دشمنان

نحوه‌ی رفتار با دوستان و دشمنان، تا حدّ زیادی نشان‌گر درایت و توان بالای مدیریتی فرد مسئول و یا بی‌لیاقتی و عدم کفایت او در تدبیر و اداره‌ی درست امور است. با توجه به مناسبات پیچیده افراد در جوامع و ارتباط تنگاتنگ بین منافع و مضارّ اشخاص جامعه، حبّ و بغض‌های کوتاه‌مدت متعدّدی در روابط انسان‌ها و افراد جامعه به وقوع می‌پیوندد که چگونگی مدیریت آن، نشانه‌ای از میزان توان‌مندی، کیاست و توان مدیریتی است. این اصل که باید تلاش نمود تا میزان رفاقت‌ها و دوستی‌ها تا حدّ امکان افزایش یابد و دوستی‌ها تحکیم و تشدید شود، شاید چندان با مخالفت و اعتراضی روبرو نشود چنان‌که لقمان حکیم در اندرزهای خود به فرزندش می‌گوید:

«پسر جان! در همنشینی با مردم برخلاف رویه‌ی آنان رفتار نکن چیزی که طاقت ندارند بر آنها تحمیل نکن چرا که در این صورت رفیقی که باید یار و یاور تو باشد از تو کناره می‌گیرد و در میان جامعه، تنها می‌مانی نه رفیق همدمی داری و نه برادر مددکاری. چون تنها شدی بی‌پناه و ذلیل می‌شوی. در برابر کسی که پوزش‌پذیر نیست عذر نیاور. در کارها از آن که دوست ندارد مزد بگیرد کمک نخواه چون آن که مزد می‌گیرد کار تو را چون کار خویش با جدّیت انجام می‌دهد. آن مزد برای او سود دنیاست و برای تو ذخیره‌ی آخرت.

یاران و برادرانی که از آن‌ها کمک می‌خواهی باید اهل محبّت باشند، به قدر کفاف خود داشته باشند، آبرومند و عقیف باشند، در حضور، شکرگزار و در غیاب، به یاد تو باشند. پسر م! زودرنج و بداخلاق و بی‌صبر نباش که با این صفات هیچ رفیقی برایت نمی‌ماند. خود را به صبر و تأنی در کارها و ادار.» (قائم‌نیا، ۱۳۸۹: ۲۳)

غزالی نیز هر کسی را شایسته‌ی دوستی و رفاقت نمی‌داند و معتقد است که دوست نیکو کسی است که دارای سه خصلت زیر باشد:

«بدان که هر کس صحبت و دوستی را نشاید بلکه باید که صحبت با کسی داری که اندر

وي سه خصلت بود:

خصلت اول عقل باشد که در صحبت احمق، هیچ فایده نباشد و به آخر به وحشت کشد ...  
خصلت دوم، خوي نیکو بود که از بدخوي سلامت نبود و چون آن خوي بدوي بجنبند حق تو  
فرو نهد و باک ندارد. خصلت سوم آن که به صلاح باشد و هر که بر معصیت مُصِر بود از خدای  
نترسد و هر که از خدای نترسد، بر وي اعتماد نباشد ...» (غزالی، ۱۳۶۴: ۳۹۹)

یکی از آموزه‌های مدیریتی که به سبب نوع زندگی و شرایط اجتماعی سعدی در زمان او از  
اهمیت بسیار برخوردار بوده و در زمانه‌ی کنونی شاید تا حدی اهمیت و الزام خود را از دست داده  
است، فراهم آوردن حلقه‌ای از دوستان و یاران وفادار به گرد خود برای آسایش و امنیت بیشتر و  
نیز قدرت فرمان‌دهی و پیش‌برد اهداف و تصمیمات است. بر این اساس، سعدی مؤکداً سفارش  
می‌کند که با احسان و نیکی، دل دوستان را باید به دست آورد تا بدین سبب، طمع دشمن و امید  
او کم و خنثی شود:

"با دوست و دشمن، طریق احسان پیش گیر که دوستان را مهر و محبت بیفزاید و دشمنان  
را کین و عداوت کم شود." (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۷)

همان استدلال پیشین باعث می‌شود چنین توصیه‌ای را سعدی در نصیحة الملوك خود وارد  
کند:

"دل دوستان آزردن مراد دشمنان بر آوردن است." (همان: ۸۴۰)

دامنه‌ی نیاززدن دوستان و معتمدان، شامل عنایت، قدردانی و قدرشناسی به مراتب و  
سوابق خدمت و اطاعت پیشین نیروها و خدم پیشین و با تجربه است تا از وفاداری آنها برخوردار  
شده و برای نوآمدگان و تازه‌کاران نیز تشویق و ترغیب مناسبی باشد.

توصیه‌ی زیر نیز در نصیحة الملوك در همین راستا و با همین نیت و هدف است:  
"سلطان خردمند رعیت را نیازارد، تا چون دشمن برونی زحمت دهد، از دشمن اندرونی ایمن  
باشد." (همان: ۸۳۹)

حکایتی که در پی آمده است، به روشنی نشان می‌دهد که عدم توجه و التفات لازم به  
فرمانبران و نیروهای تحت امر، چگونه در بحرانی‌ترین زمان‌ها و شرایط، ناگواری و سهمناکی  
خود را نشان می‌دهد:

"یکی از پادشاهان پیشین در رعایت مملکت سستی کردی و لشکر به سختی داشتی لاجرم  
دشمنی صعب روی نهاد همه پشت بدادند ... یکی را از آنان که غدر کردند با من دم دوستی بود  
ملامت کردم و گفتم دون است و بی‌سپاس و سفله و ناحق‌شناس که به اندک تغییر حال از  
مخدوم قدیم برگردد و حقوق نعمت سال‌ها درنوردد گفت: ار به کرم معذور داری شاید که اسبم  
درین واقعه بی‌جو بود و نم‌د زین به گرو و سلطان که به زر بر سپاهی بخیلی کند با او به جان

جوان مردی نتوان کرد. (سعدی، ۱۳۶۹: ۱۸)

در ادامه‌ی این مبحث، سعدی دو توصیه و نصیحت مهم در کیفیت مواجهه و رویارویی با دشمنان، به مسئولین و امرا انجام می‌دهد. ابتدا این که اساساً زمینه‌ی تنش و خصامه را در برابر دشمن قوی و قدرتمند فراهم نیاورد تا از گزند او بر امان باشد:

«از جمله حُسن تدبیر پادشاه یکی آن است که با خصم قوی در نپیچد و بر ضعیف جور نکند که پنجه با غالب افکندن نه مصلحت است و دست ضعیفان بر پیچیدن نه مروّت.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۴۰)

و دیگر آن که، دشمن را در هر حال و جایگاه و موقعیتی که در آن است کوچک و حقیر نشمرد و احتیاط و حزم لازم را در مواجهه با او داشته باشد. از طرفی مراتب نزدیکی و صمیمیتش با دوستان را تا حدی قرار دهد که اگر احیاناً آن دوست بنا به دلیلی در جبهه‌ی مقابل قرار گرفت، به تمام ریزه‌کاری‌ها و اسرار او آگاه و آشنا نباشد.

به بیان دیگر این که همواره اسرارِ مگو و رازهای نهفته‌ای را حتی در مقابل امین‌ترین و صمیمی‌ترین دوستان و نزدیکان خود داشته باشد:

«ضعف رأی خداوند مملکت آن است که دشمن کوچک را محل نهد یا دوست را چندان پایه دهد که اگر دشمنی کند، بتواند.» (همان: ۸۴۲)

سعدی بر این نظر است که چنانچه به حکم بختِ موافق، بر دشمن، ظفر یافتی و بر او چیره شدی، خلاف عقل و خردمندی است که بر او ترحّم کرده و چنین کسی را رها سازی چرا که با این کار، در آینده‌ی امور خود، دیو و ابلیس بدخواهی را مستولی و باقی گذارده‌ای:

\*\*\*

در مرزبان‌نامه نیز برای کسی که مصمّم است گوشه‌ی برجسته‌ای از هدایت و اداره‌ی امور جامعه را بر عهده گیرد، سفارش‌ها و تأکیداتی در جهت تعمیق و افزایش دوستی‌ها و موّدتها شده است.

در خلال یکی از داستان‌های کتاب، در مقام وصیّتی از پدر پیری به فرزند خود، در اهمّیت و ارجمندی گوهر رفاقت چنین آمده است:

«روزی پدر در اثنای نصایح با او گفت: ای فرزند، از هر چه در دنیا مردم بدان نیاز دارند و هنگام آن که روزگار حاجتی فراز آرد به کار آید، دوست، اولی‌تر.» (رواینی، ۱۳۵۵: ۱۰۹)

در داستان دامده و دادستان نیز درباره‌ی طریقه و شیوه‌ی سلوک و رفتار دوستان با یکدیگر، دادستان، چنین دوست خود را دلگرمی و تسلّا داده و از حمایت و پشتیبانی خود از او سخن بر زبان جاری می‌سازد:



«دادستان ... بر دلگرمی دادمه بیفزود و گفت: توزّع و توزّج به خاطر راه مده و این تصوّر مکن که در هیچ ملم و مهم که پیش آید، و در هیچ داهیه‌ای از دو راهی که روی نماید، مرا از پیش‌برد کار تو اغفال و اذھال تواند بود.

چه، حقوق ممالحت و مصاحبت بر یکدیگر ثابت است و عقود موالات و مؤاخات در میانه، متأکّد. و پارسیان گفته‌اند: مال به روز سختی به کار آید و دوست به هنگام محنت. و چهار خصلت در شریعت مروّت بر دوستان فرض عین آمد:

یکی آن‌که چون بلایی به دوست رسد، خود را در مقاسات آن شریک گرداند. دوّم آن‌که در اسباب منافع از معونت او متأخّر نباشد. سوم آن‌که اتمام مهمّات او بر عوارض حاجات خود مقدّم دارد. چهارم آن‌که چون اندیشه‌ی کاری ناخوب کند، عنان عزم او از راه ارادت بازگرداند و نگذارد که به فعل انجامد.» (همان: ۲۱۰-۲۰۹)

البته آن رفاقت و موذتی مفید و ثمربخش است که راستین و فارغ و خارج از خواسته‌ها و امیال دنیوی و منفعت‌طلبانه‌ی محض باشد چنانکه اگر غیر این باشد به راحتی گسسته شده و حتّی شاید به مخالفت و تقابل نیز بی‌انجامد:

«دوستی دگر آن است که از هوای طبیعت و تقاضای شهوت خیزد؛ و این، به اندک سببی فتور پذیرد و یمكن که به قطع کلی انجامد.» (همان: ۱۰۲)

توصیه به احسان و مراعات افراد برای افزایش دوستی‌ها و از بین رفتن کدورت‌ها و دشمنی‌ها، از توصیه‌های مندرج در مرزبان‌نامه است:

«تا توانی با دوست و دشمن، راه احسان و اجمال می‌سپر که هم در دوستی افزایش و هم از دشمنی بکاهد...» (همان: ۶۹)

در این اثر، توصیه شده که تا حدّ امکان از تعارض و دشمنی با دیگران پرهیز شود و ناملایمات و عداوت‌ها را مدیریت و کنترل نماید:

«عاقل تا تواند، دشمنی بر دوستی نگزیند و بیگانگی بر آشنایی ترجیح نهد. و گفته‌اند: دشمن را چنان باید داشت که آن گوی بلورین که در حقّه نهند و هر وقت بیرون گیرند و پاک بشویند و هر چه در احتیاط و عزیزداشت آن گنجد، به جای آرند تا روزی که جایی سنگ خارهای سخت بینند، بر آن سنگ زنند و خود بشکنند. چنان‌که به ترکیب، تألیف اجزای آن در امکان نیاید. و هر که عنان مرکب هوا کشیده دارد و پای در رکاب صبر استوار کند، عاقبت خرّمی و نشاط هم عنان او آید.» (همان: ۲۳۳-۲۳۲)

در ادامه‌ی اندرزهای عنصرالمعالی در قابوسنامه، به افزونی دوستان برای برحذر ماندن از گزند دشمنان تأکید شده است:

«اما جهد کن تا دشمن نیندوزی، پس اگر دشمنت باشد مترس و دل‌تنگ مشو که هر که را

دشمن نبود دشمن کام بود ... و جهد کن تا دوستان تو اضعاف دشمنان باشند و بسیار دوست، کم دشمن باشد و به امید هزار دوست یکی دشمن مکن و بدان که آن هزار دوست از نگاه داشتن تو غافل باشند و آن یک دشمن از نگاه داشت تو، غافل نباشد.» (عنصرالمعالی، ۱۳۸۶: ۱۰۳)

یک حاکم و مسئول و مدیر، با هر گونه عملکردی، ناگزیر از داشتن مخالفان و دشمنانی است که خواسته یا ناخواسته، با او به مخالفت برخاسته و گاه در مقام تعارض و تقابل، از هیچ کوششی برای نابودی حاکم فروگذار نمی‌کنند.

بدین امر طبیعتاً در مرزبان‌نامه هم اشاره شده است. اساساً، وراوینی مسئول و حاکم جامعه را دارای دو گونه دشمن برمی‌شمرد که هر یک از این دشمنان را باید به‌گونه‌ای تدبیر و اداره نمود. او در خصوص دشمنان ضعیف به پاکسازی و نابودسازی و دفعِ شرّ آن‌ها توصیه می‌کند:

«پادشاه را دشمن دو گونه بود: یکی ضعیف نهانی، و دوم قوی آشکارا. و ضعیف را که قوت مقاومت و زخم پنجه‌ی ملاطمت نباشد، خود را در شعار دیانت و کم آزاری و صیانت و نکوکاری بر دیده‌ی ظاهرینان جلوه دهد، تا هوای دولت پادشاه در دل رعایا سرد شود و هنگامه‌ی مراد او گرم گردد. پس پادشاه را در آن باید کوشید که خلل وجود این طایفه به خلال ملک او نپیوندد و دامن روزگار خود را از شرّ صحبت مثل این اشرار نگاه دارد.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۹۱)

اما در بخش دیگری از اثرش، درباره‌ی مواجهه و برخورد با دشمن‌های قدر و قوی، شیوه و سبک دیگری را توصیه می‌کند. بر این اساس، در مقابل دشمن قوی که دارای قدرت تخریبی فراوانی است، باید با چرب‌زبانی و فریفتن دشمن و با استفاده از نیروی حزم و کیاست، از شدت دشمنی‌ها و عداوت‌ها کاست و بر دوستی‌ها و رفاقت‌ها افزود:

«گرگ گفت: من از پیش‌اندیشان کارآزموده چنان شنیدم که چون ترا دشمنی قوی حال پیش آید، در آن باید کوشید که به چرب‌زبانی قلم در انفاذ مراسلات و مجاملات و انقاذ اموال و ایراد حسن مقال او را از راه تعدّی و عزم تصدّی مرخصومت را بگردانی و سود و زیان خویش را فدیه‌ی نفس خویش سازی.» (همان: ۳۷۵)

در مرزبان‌نامه، دشمن را هر چند کوچک و کم توان باشد، باید جدّی انگاشت. به همین دلیل، به مسئولان و تصمیم‌سازان سفارش می‌شود که مبدا دشمن را به دیده‌ی استحقار و خفت بنگرند:

«گفته‌اند سه چیز است که اگر چه حقیر باشد، آن را استحقار نشاید کرد: بیماری و وام و دشمن. بیماری اگر چه در آغاز سهل نماید، چون در مداوات آن اهمال رود مُزمن شود. و وام اگر چه اندک باشد، چون متراکم گردد، مکنت بسیار از ادای آن قاصر آید. و دشمن اگر چه کوچک بود، چون استصغار و خوارداشت او از اندازه بگذرد مقاومت او به آخر صورت نبندد.» (همان: ۳۹۵)

آنچه که لزوم هوشیاری و دقت در مواجهه با دشمنان را صد چندان می‌کند، اتفاق و

وحدت و اتحاد بین آن‌هاست. به طوری که در مرزبان نامه و از زبان «دلیران کارآزموده»، نصیحت می‌شود که از بسیاری و تعدد دشمنان، آن قدر نباید هراس داشت که از اتحاد و اتفاق آنان. چرا که دشمن بسیار اما متفرق را می‌توان به راحتی شکست داد و مهار کرد اما شکست دادن دشمنان همسو و همراستا، بسیار سخت و صعب است:

«... دلیران کارآزموده گفته‌اند: از هم‌پشتی دشمنان اندیش، نه از بسیاری ایشان. تو ثابت-قدم باش و دل قوی دار و نیت و طویت بر عدل و رحمت منطوی دار و به فرط مجاملت و حُسن معاملت با خلقِ خدای یک رویه شو و قوانین شرع و آیین فرمان‌بری حق، پیرایه‌ی اعمال خود کن تا از اعمال غیب سراپای نصرت و تأیید نامزد ولایت تو گردانند و افواج فتح و ظفر به سپاه تو متواصل شود.» (همان: ۳۹۶-۳۹۵)

توصیه‌ی مهم دیگری که در مرزبان نامه به امرا و حکام در رابطه با نحوه‌ی رویه‌رویی و مواجهه با دشمنان شده، این است که کسی که می‌خواهد علیه دشمن و بدخواهی به مبارزه و اقدامی دست بزند، باید بدو از جایگاه و مقام دوستی و محبت خود در بین دوست‌داران و افراد تحت امر آگاه شده و سپس به فکر رویارویی با دشمنان باشد.

به بیان دیگر چنان چه دفع دشمنی ضروری شود باید با افزایش مهر و عطوفت‌ها، نزدیکان و اطرافیان را مورد نوازش و ملاحظت قرار داد تا از حمایت و پشتیبانی آنان در این راه سود برد: «هر که را دفع دشمنی ضرورت شود، اول قدم در راه انبساط باید نهادن و تردّد و آمیختگی آغازیدن و راه تآلف و تعطف بازگشادن تا معیار اختبار و محک اعتبار عیار کار او شناخته گردد و دانسته آید که مقام ضعف و قوت او با دوست و دشمن تا کجاست و خشم و رضای او در احوال مردم ... چه اثر دارد.» (همان: ۵۰۷-۵۰۶)

\*\*\*

نحوه‌ی رفتار با دوستان و دشمنان، تا حدّ زیادی نشان‌گر درایت و توان بالای مدیریتی فرد مسئول و یا بی‌لیاقتی و عدم کفایت او در تدبیر و اداره‌ی درست امور است. با توجه به مناسبات پیچیده‌ی افراد در جوامع و ارتباط تنگاتنگ بین منافع و مضار اشخاص جامعه، حبّ و بغض‌های کوتاه‌مدت متعددی در روابط انسان‌ها و افراد جامعه به وقوع می‌پیوندد که چگونگی مدیریت آن، نشانه‌ای از میزان توانمندی، کیاست و توان مدیریتی است.

### اعتدال و میانه‌روی

یکی از حساس‌ترین و ظریف‌ترین دانش‌های مدیریتی، درشتی و نرمی‌های به موقع و اثرگذار است. یک مدیر شایسته و توانمند نمی‌تواند همواره و در هر حال نسبت به زیردستان و فرمان‌بران خود، مهربانی و لطف و شفقت اعمال نماید؛ چرا که این کار سبب می‌شود که هیبت و اقتدار او به شدت تخریب شده و اعمال قدرت و نفوذ خود را در بین افرادش از دست بدهد.

از طرف دیگر، اگر چه سخت‌گیری و انضباط و تحکّم قهرآمیز، به صورت ملموس و مشهودی بر اطاعت‌پذیری و نظم افراد تحت امر، تأثیرگذار است، اما این نظم و انضباط، سطحی و ساختگی است و عمق و ریشه‌ای ندارد و فرد تحت امر بر آن است که در اولین فرصتِ ایجاد شده خود را از قید این امر و نهی برهاند.

بنابراین یک مدیر موفق کسی است که این هنر را داشته باشد که اقتدار و هیبت خود را به موقع و به قدر لزوم اعمال نماید و در وقتی دیگر، با مهربانی و شفقت و نیکویی، هم‌چون دوستی صادق با زیردستان همراهی و همدلی نماید.

مجموعه‌ی این سهل‌گیری و سخت‌گیری‌ها و حدّ و حدود آن، اعتدال در مدیریت را تشکیل می‌دهند. اعتدال، در آموزه‌های دینی نیز جایگاه درخوری دارد به طوری که خداوند در قرآن، مسلمانان را قوم وسط و میانه برمی‌شمارد و می‌فرماید:

«وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا» (بقره: ۱۴۳) و بدین‌گونه شما را امتی میانه قرار دادیم، تا بر مردم گواه باشید و پیامبر بر شما گواه باشد.»

سعدی، در چند نصیحت از مجموعه رساله نصیحة الملوک خود و نیز در مجموعه‌های گلستان و بوستان، چه به صورتی بی‌واسطه و صریح و چه با تمثیل و اشاره، به اهمّیت حفظ اعتدال در امور اشارت کرده است:

«نیکمردی به جای خود کند نه چندان که بدان چیره گردند و دیده‌هاشان خیره.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۵)

در این باب، در گلستان سعدی چنین آمده است:

«رحم آوردن بر بدان ستمست بر نیکان، عفو کردن از ظالمان جورست بر درویشان.» (سعدی، ۱۳۶۹: ۱۹۳)

در نصیحتی دیگر در نصیحة الملوک، پادشاهان را به میانه‌روی در خُلق و خوی، ترغیب کرده و آنان را به تعدیل خشم در مقام هیبت و اقتدار و تعدیل نرم‌خویی و ملاحظت در مقام همزبانی و مجالست مردمان فرا می‌خواند:

«خشم و صلابت پادشاهان به کار است. نه چندان که از خوی بدش نفرت گیرند. بازی و ظرافت روا باشد نه چندان که به خفت عقلش منسوب کنند.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۵)

مشابه این توصیه‌ها در گلستان نیز بازگو شده است:

«خشم بیش از حد گرفتن وحشت آرد و لطف بی وقت، هیبت برد نه چندان درستی کن که از تو سیر گردند و نه چندان نرمی که بر تو دلیر شوند.» (سعدی، ۱۳۶۹: ۲۰۱)

از نظر سعدی، شاه هم‌چون پدر جامعه باید در مقام تشویق و تنبیه، مصالح اصلی و بنیادین

را در نظر بگیرد و در هیچ کدام از این دو امر، راه افراط و تفریط را انتخاب ننماید. در این مقام، همان گونه که پدر، فرزند را در اشتباهات، تنبیه کرده و تأدیب می‌نماید، در جایگاه شفقت و مهر، دست نوازش و دلسوزی بر سر او کشیده و او را مورد لطف و مهربانی خویش قرار می‌دهد.

بر همین سیاق، سخاوت، جود و بخشش نیز باید محصور در یک بازه‌ی مشخص و خاصی قرار گیرد تا از یک طرف در مقام افراط، به بخل و تنگ‌نظری منجر نشود و از سوی دیگر، بخشش بی‌حساب و خارج از عرف و قاعده، اسباب خالی و تهی شدن خزاین مملکتی و نیز ایجاد طبقه‌ای کاهل و سست عنصر که معتاد و وابسته به بذل و بخشش‌های حاکم هستند، نشود:

«دست عطا تا تواند گشاده دارد مگر آنگاه که دخل با خرج وفا نکند که بخل و اسراف هر

دو مذموم است و اُتبع بین ذلک سیبلاً.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۴)

در توصیه‌ای دیگر و قریب به مضمون فوق‌الذکر گوید:

«جوانمردی پسندیده است. تا به حدی نه که دستگاه ضعیف شود و به سختی رسد و نعمت نگاه‌داشتن مصلحت است، نه چندان که لشکر و حاشیه، سختی بینند.» (همان: ۸۳۵)

سعدی معتقد است که هر سائل و خواهنده‌ای سزاوار و شایسته‌ی دریافت کمک و دست‌گیری نیست و بر حاکم و مدیر جامعه است که با تشخیص درست و بجای نیازمندان و حاجت‌خواهان واقعی، آنان را مدد نماید و دیگرانی که به دروغ و شیادی خود را نیازمند نشان می‌دهند، به گوشمال و تنبیه، منتبّه سازد. عنایت و توجه به مقوله‌ی اعتدال تا بدان‌جا جامعیت و شمول دارد که حتی اعمال پسندیده و ممدوحی چون عبادت و بندگی پروردگار هم نمی‌تواند بی‌اندازه و خارج از این قاعده قرار گیرد.

با تکیه بر این دیدگاه، توصیه به عبادت همراه با نهی و تحذیر از عبادت صرف و گوشه‌نشینی و رهبانیت، در نصایح سعدی دیده می‌شود:

«زهد و عبادت شایسته است نه چندان که زندگانی بر خود و دیگران تلخ کنند. عیش و طرب ناگزیر است، نه چندان که وظایف طاعت و مصالح رعیت در آن مستغرق شود.» (همان: ۸۳۵)

در احادیث و روایات بسیاری در سخنان معصومین، سفارشات اکیدی به عبادت و نیایش در درگاه خداوند صورت پذیرفته است اما همین بزرگان، مردم را از غرق شدن در عبادت و غافل شدن از سایر شوون و دغدغه‌ها، بر حذر داشته و نهی نموده‌اند.

پیامبر (ص) در مقابل گروهی که کسب و کار خود را رها کرده و دور از خلق و مردمان شهر، گوشه‌ی عبادت و طاعت برگزیده بودند، واکنش نشان داده و با فراخواندن آن‌ها، چنین توصیه‌ای به آنان نمودند:

«اما من نماز می‌خوانم و می‌خوابم. برخی روزها را روزه می‌گیرم، بعضی روزها را نمی‌گیرم.

می‌خندم و بعد گریه می‌کنم. گوشت می‌خورم. همسر اختیار می‌کنم. بچه‌دار می‌شوم و ... و هرکس غیر از این باشد، از ما نیست." (کلینی، بی تا، ج ۲: ۸۵)

امام علی (ع) در این زمینه در یکی از حکمت‌های کتاب گرانسنگ نهج‌البلاغه می‌فرماید: "مؤمن باید شبانه‌روز خود را به سه قسم تقسیم کند، زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، و زمانی برای تأمین هزینه‌ی زندگی و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایه‌ی زیبایی است." (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۸: حکمت ۳۹۰)

اعتدال گفته شده در این مبحث، شامل بخشش بی‌جای خطاکاری که شایسته‌ی بخشش نیست و نیز قهر و خشم و درشتی بی‌اندازه و غیر معمول به کسی که اشتباه کوچکی مرتکب شده است نیز می‌شود. سعدی، با اعتقاد به این مسأله که: ترخم بر پلنگ تیز دندان // ستمکاری بود بر گوسفندان، لطف و قهر را دو مقوله‌ای می‌داند که باید بجا و به موقع اعمال شوند و استفاده‌ی بی‌مورد از این دو ابزار واکنشی را ناپسند و دارای نتیجه‌ی معکوس و غیردلخواه می‌داند:

"جایی که لطف باید کردن به درشتی سخن مگوی که کمند از برای بهایم سرکش باشد، و جایی که قهر باید به لطف مگوی که شکر به جای سقمونیا فایده ندهد" (سعدی، ۱۳۸۶: ۱۴۶)

\*\*\*

وراوینی بر این باور است که در باطن و ضمیر همگی انسان‌ها دو نیمه‌ی متفاوت و متعارض به ودیعه نهاده شده است. نیمه‌ای شرارت، دیو سیرتی، زشتی و پلشتی و نیمه‌ی دیگری از خوبی، فرزاندگی و فرشتگی.

بر این اساس، مهم این است که تلاش شود تا هر چه بیش‌تر، نیمه‌ی متعالی و برتر وجود آدمی، رشد یافته و برجسته شود و نیمه‌ی زشت‌کار و پلشت، هر چه بیش‌تر در انزوا قرار گیرد. در مرزبان‌نامه، این دوگانگی باطن انسان‌ها از زبان وزیر دانا که «دینی» نام دارد بیان شده و بر اساس همین گفتار، بر اهمیت برتری و غلبه‌ی گوهر متعالی در وجود امر تأکید شده است:

«دیو گفت: گوهر فریشتگان چیست و گوهر مردم کدام است و گوهر دیو کدام؟ دینی گفت: گوهر فریشتگان، عقل پاک است که بدی را هیچ‌آشنایی با او نیست و گوهر دیوان، آرزو و خشم که جز بدی و زشتی نفرماید. و گوهر مردم از این هر دو مرکب تا هر گاه که گوهر عقل درو به جنبش درآمد، ذات او به لباس ملکیت مکتسی شود و نفس او در افعال خود همه تلقین رحمانی شنود و هر گاه که گوهر آرزو و خشم در او استیلا گیرد به صفت دیوان بیرون آید و در عالم امر و نهی به القای شیطانی گراید.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۱۸۷)

اعتدال و پرهیز از افراط و تفریط آن‌چنان مهم و در تثبیت اقتدار و شوکت و ارزش حکام و صاحب‌منصبان مؤثر است که حتی، به والی توصیه می‌شود که در مقام گفتگو و مناظره و

هم‌صحبتی با دیگران و خصوصاً افراد ویژه و بخصوصی که ممکن است باعث ایجاد مشکلات و مصایبی علیه وضعیت موجود شوند، به این مسأله توجه داشته و خارج از افراط و تفریط و با در نظر گرفتن اعتدال معقول، بدین کار مبادرت نماید:

«و یکی از وظایف وقت آن است که اندازه‌ی قیام و قعود با او نگاه‌داری و میان انقباض و انبساط، طرف افراط و تفریط را از دست ندهی و به وقت ادای رسالات او اگر به اجوبه و سؤالات حاجت آید، مرکب عبارت گرم نرانی و در مضایق دقایق، عنان سخن با دست من دهی و مناظره‌ی او با من گذاری تا عشرتی که عاقلان بر آن عثور یابند، در راه نیاید.» (همان: ۳۱۴)

اعتدال و رفتار معقولانه‌ای که نه متکی به رفتار خشک و خشن باشد و نه بر روال و مدار رأفت و عذوفت‌های غیرمعقول و نابجا، در سخنان حکمت‌آمیز امیر مؤمنان نیز جایگاه و حضور و بروز دارد. ایشان در یکی از نامه‌های گردآمده در نهج‌البلاغه به یکی از مدیران منسوب شده خویش، چنین فرمان می‌دهد:

«پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن و دور کردن، رعایت کن.» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۸: نامه ۱۹)

\*\*\*

یک مدیر موفق کسی است که این هنر را داشته باشد که اقتدار و هیبت خود را به‌موقع و به قدر لزوم اعمال نماید و در وقتی دیگر، با مهربانی و شفقت و نیکویی، هم‌چون دوستی صادق با زیردستان همراهی و همدلی نماید.

\*\*\*

### انتقاد و نقدپذیری و تلاش برای اصلاح عیوب دیگران

مدیر و تدبیرگر امور جامعه، هر اندازه که دارای دانش و تجربه‌ی بالا و شاخصی باشد، باز مصون از خطا و اشتباه نیست. آگاهی و آشنایی با ضعف‌ها و کمبودها و راه‌های برطرف کردن و جبران این ضعف‌ها و کاستی‌ها، نیاز به چشم و گوش‌های بیداری دارد که امور را رصد کرده و مشکلات و کاستی‌ها را چاره‌جویی نمایند. این مهم به کمک منتقدان کارگشته و دلسوز همراه با وجود روحیه‌ی نقدپذیری در مسئولان و صاحب‌منصبان است. در صورتی که دو لازمه‌ی اساسی نقد درست (وجود منتقدان مجرب و دلسوز از طرفی و وجود مسئول نقدپذیر و منعطف از طرف دیگر) فراهم آید، محیط مناسبی برای کاهش اشتباهات و ضعف‌ها و بهبود و بهینه شدن بهره‌وری‌ها و کارایی‌ها فراهم می‌گردد که حاصل آن، تعالی بیش‌تر جامعه و افراد آن است.

در نصیحة الملوك، مواردی از سفارش و توصیه به نقدپذیری و تلاش در جهت بهبود و ارتقای امور دیده می‌شود. سعدی بر این اعتقاد است که تا معایب اعمال و گفتار افراد گفته نشود،

اصلاحی نیز حاصل نخواهد شد. در گلستان شیخ می‌خوانیم: «متکلم را تا کسی عیب نگیرد سخنش صلاح نپذیرد.» (سعدی، ۱۳۶۹: ۲۱۴)

سعدی در نصیحت کوتاهی، حاکم را به عدم رنجیدن از بدگویان نسبت به خطاها و اشتباهات فرامی‌خواند و او را توصیه می‌کند که آن چنان خود را اصلاح کند که در غیابش از خوبی و نکویی‌اش سخن به میان آید و نه از خطا و بدی‌اش:

"از بدگویان مرنج که گناه از آن توست. چرا چنان نباشی که نیکو گویند؟" (سعدی، ۱۳۸۶:

۸۴۶)

در توصیه‌ای دیگر، مدیر را به عدم فریفته شدن به خوش‌آمدگویی دوستان و نزدیکان فرا می‌خواند و با ذکر این که دوستان و نزدیکان به سبب مهر و محبتی که به تو دارند نمی‌توانند بدی‌هایت را ببینند و یا آن را به تو بازگو نمایند، می‌گوید تو ایرادات و عادات ناپسند خود را از دشمنان و بدخواهانت بپرس؛ چرا که آن‌ها بی‌هیچ ملاحظه و اغمازی معایت را بیان خواهند نمود:

"عیب خود از دوستان مپرس که بیوشانند. تفحص کن که دشمنان چه می‌گویند." (همان) نکته‌ی دیگری که باعث می‌شود سعدی به این نظر پافشاری کند که عیب و ایراد را باید از دیگران و حتی دشمنان پرسید و نه دوستان و اطرافیان، این نکته است که با توجه به احتمال طمع‌ورزی نزدیکان و وابستگیان ارباب قدرت به مهر و لطف آنان، دور از انتظار نیست که برای بهره‌مندی بیش‌تر از مواهب ثروت و قدرت، به دروغ و ریا، خوبی و حسنی راکه حاکم ندارد به او منتسب نمایند و یا بدی و خطایی را که دارد از او پنهان و ناگفته دارند. بدین سبب، سعدی مُصر است که حتی اگر کسی قرار است به سبب خصلت‌ها و اعمال پسندیده و مفید حاکم، از خوبی و خیر او سخن بگوید، بهتر است که در غیاب و دور از وی باشد و نه در محضر و بارگاهش چرا که تعریف و تمجید در حضور و رویاروی، از دو حال خارج نیست: یا از ترس و بیم است و یا از روی روی و ریا و طمع:

"آن کن که خیر تو در قفای تو گویند، که در نظر از بیم گویند یا از طمع." (سعدی، ۱۳۸۶:

۸۴۵)

نقد دیگری که سعدی بر حاکمان وارد می‌داند و اصلاح و برطرف کردن آن را از آنان درخواست می‌نماید، لزوم پالودن و پاک‌سازی اطرافیان و نزدیکان است. به جهت تأثیرگذاری غیر قابل چشم‌پوشی‌ای که نزدیکان حاکم بر نحوه‌ی اداره‌ی جامعه و حکومت دارند، پیرایش و اصلاح آلودگی‌های احتمالی آن‌ها امری بنیادین به نظر می‌رسد که لازم است از سوی مدبّران امور، انجام پذیرد:

"اول نصیحت نزدیکان و پس آنگاه ملامت دوران. از نفس تو به تو کسی نیست. تا به گفتار



خود عمل نکنی در دیگران اثر نکند." (همان: ۸۴۰)

\*\*\*

انتقادپذیری و تلاش برای بر طرف شدن نقاط ضعف و تقویت و تکمیل نقاط قوت و قدرت، یکی از خصوصیات لازم برای مدیری موفق و کاردان محسوب می‌شود. در مرزبان نامه، معترف بودن به اشتباه احتمالی خویش، امری معقولانه فرض شده و در نقطه‌ی مقابل، بی‌عیب دانستن خود، نشانه‌ای از جهل و نادانی دانسته شده است: «سه عادت از عادات جاهلان است: یکی، خود را بی‌عیب پنداشتن. دوم، دیگری را از خود به مرتبه‌ی دانش، فروتر نهادن. سوم، به علم خویش، خرم بودن و خود را بر قدم انتها داشتن.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۱۹۸)

وراوینی در صورتی مجوز لازم جهت انتقاد را به منتقدان شخص مسئول و حاکم صادر می‌کند که آن‌ها، بیش و پیش از عیب‌جویی از دیگران، از دیدن عیب و هنر خود غافل نبوده و با سعه‌ی صدر و تساهل و نیز به قصد خیر و اصلاح، به نقد و عیب‌یابی اقدام نمایند. بر این اساس، او کسانی را که از عیب خود بی‌خبر بوده و با ناآگاهی از مراتب فضل و هنر دیگران، زبان به نقد و تخریب می‌گشایند، افراد بی‌هنری می‌داند که هیچ‌گاه به گرد هنرمندان حقیقی نخواهند رسید:

«و در لطایف نکت از خداوندان حکمت می‌آید که چون عیب دیگران جویی و هنر خویش‌بینی، از جُستن عیب خویش و هنر دیگران غافل مباش که هر که بر عیب خود واقف نشود و هنر دیگران نشناسد، هرگز از عیب پاک نگردد و در گرد هنرمندان نرسد.» (همان)

در روایات دینی ما مسلمانان و به نقل از پیامبر (ص) روایت شده است:

«بر عیب مرد همین بس که از دیدن عیب خود کور باشد و به خرده‌ی دیگران پردازد و مردمان را بر کاری نکوهش کند که خود، قدرت ترک آن را ندارد و همدم خود را به آن چه سود ندارد، آزار دهد.» (کلینی، بی‌تا، ج ۱: ۸۷)

در نهج‌البلاغه نیز در این ارتباط آمده است:

«ای بنده‌ی خدای، در گفتن عیب کسی که گناهی کرده است شتاب مکن! چرا که امید می‌رود که آن گناه را بر او بخشند و به گناه خویش ایمن مباش چه، بُود که تو را به آن عذاب کنند.» (نهج‌البلاغه، ۱۳۷۸: ۱۳۷)

امیرالمؤمنین هم‌چنین در نامه‌ی خود به کارگزارش، مالک اشتر، او را به دوری و برحذر بودن از افراد عیب جو و تجسس کار فرا خوانده و چنین فرمان می‌دهد:

«و باید دورترین رعیت نزد تو کسی باشد که بیشتر از دیگران در پی عیب‌جویی مردم است زیرا به طور مسلم در تمام مردم عیب‌هایی است و زمامدار در خطاپوشی سزاوارتر از دیگران است.»

پس نسبت به عیب‌هایی که بر تو پوشیده است کنج‌کاوی مکن. وظیفه‌ی تو فقط تطهیر چیزهایی است که آشکار می‌گردند؛ خدا بر آن چه از تو پنهان است حکم خواهد کرد. پس تا آن جا که می‌توانی عیب‌های مردم را بپوشان؛ خدا نیز خطاهای تو را که نمی‌خواهی دیگران بدانند می‌پوشاند.

از دل‌های مردم گره هر کینه‌ای را بگشای و از درون خودت عامل هر تنهایی را قطع کن و از آن چه بر تو روشن نیست تغافل کن. در تصدیق گفته‌ی هر سخن چینی شتاب مکن که سخن چین، خائن است اگر چه در لباس نصیحت‌گر و خیرخواه درآید. (حسینی، ۱۳۸۸: ۴۳)

وراوینی، با توجه به جایگاه و شأن حاکم، نقد او را تابع شرایط و ضوابط مخصوصی دانسته و بر این اعتقاد است که نقد و عیب‌یابی حاکم باید در کمال احتیاط و مصلحت‌اندیشی و با زبان و بیانی نیکو و غیر تنش‌زا صورت گیرد:

«هنجار سخن گفتن را با پادشاهان طریقتی خاص و نسقی جداگانه است ... قوله تعالی وَ جَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ اشارت است به چنین مقامی.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۲۳۹-۲۳۸)

او در فراز دیگری از مرزبان‌نامه، اساساً بر نفی و نهی نقد سلاطین و شاهان سفارش می‌کند و حتی پا را فراتر از این گذارده و از ستایش و تأیید اقدامات ناپسند و اشتباه شاه، به سبب قدرتمندی او و توان مجازات و عقوبت منتقدان توسط وی سخن به میان می‌آورد.

او در ادامه، چنین توصیه‌ی محافظه‌کارانه‌ای، اطرافیان و کارگزاران نزدیک شاه را بیش از سایرین به لزوم احتیاط و نظرداشت تدابیر لازم جهت مراعات حریم شاهی دعوت و سفارش می‌کند:

«عاقل به عیبی که لازم ذات او بود، دیگری را تعبیر (سرزنش) نکند؛ خاصه پادشاه را که عیب او به هنر برداشتن و باطل او را حق انگاشتن، از مقتضیات عقل است. و خواص حضرت و نزدیکان خدمت را واجب بود که مراقب این حال باشند از آن که ایشان پیوسته بر مذلة اقدام‌اند.» (همان: ۱۹۷)

با این وجود و البته با احتیاط و شفقت، به امیر و سلطان، شنیدن نصایح و اندرزهای مشفقانه و دلسوزانه‌ی ناصحان و منتقدان خیرخواه را توصیه می‌کند و تلخی این نصایح را همانند تلخی دارویی می‌داند که جهت بیماری و رنج، تجویز شده که با برطرف شدن بیماری، ثمره و نتیجه‌ی شیرین و مطلوبی را به دست خواهد داد:

«و [حاکم] نباید که از نصیحت ابا کند و از ناصحان نفور شود، تا چون بیماری نباشد که به وقت عدول مزاج از نقطه‌ی اعتدال، شربت تلخ از دست طبیب حاذق نخورد، تا مذاق حال او به آخر از دریافت شیرینی صحت بازماند.» (همان: ۲۹)

انتقادپذیری و تلاش برای بر طرف شدن نقاط ضعف و تقویت و تکمیل نقاط قوت و قدرت، یکی از خصوصیات لازم برای مدیری موفق و کاردان محسوب می‌شود. آگاهی و آشنایی با ضعف‌ها و کمبودها و راه‌های برطرف کردن و جبران این ضعف‌ها و کاستی‌ها، نیاز به چشم و گوش‌های بیداری دارد که امور را رصد کرده و مشکلات و کاستی‌ها را چاره‌جویی نمایند. این مهم به کمک منتقدان کارگشته و دلسوز همراه با وجود روحیه‌ی نقدپذیری در مسئولان و صاحب منصبان است. در صورتی که دو لازمه‌ی اساسی نقد درست (وجود منتقدان مجرب و دلسوز از طرفی و وجود مسئول نقدپذیر و منعطف از طرف دیگر) فراهم آید، محیط مناسبی برای کاهش اشتباهات و ضعف‌ها و بهبود و بهینه شدن بهره‌وری‌ها و کارایی‌ها فراهم می‌گردد که حاصل آن، تعالی بیشتر جامعه و افراد آن است.

### عدالت و انصاف

عدالت و انصاف داشتن بین افراد و نیروهای تحت امر، یکی از نکته‌ها و خصایل مدیریتی است که مراعات و اهتمام به آن از سوی مدیر، می‌تواند حس تعلق و دلبستگی را بین نیروهای یک سازمان و یا در ابعاد بزرگ‌تر، در یک جامعه برقرار سازد.

بر یک مدیر شایسته و دانا فرض است که با لحاظ کردن میزان عملکرد و دستاورد افراد، توجه و قدرشناسی بایسته را در مقابل آنها انجام داده و به روشنی و وضوح، تمایز و برتری فرد کوشاتر و مفیدتر در جامعه و گروه و سازمان را بر دیگران، با پاداش‌ها و امتیازات لازم، نشان دهد.

این بُعد مدیریتی در سطح کلان و همگانی جامعه، با دادستانی، دادگری و انصاف و مروّت، ظهور و بروز می‌یابد. حاکم و پادشاه با استفاده از این خصوصیت، افراد را مورد عنایت قرار داده و حقّ و مزیت هر فرد را چنان که سزاوار و درخور اوست، به او بازپرداخت می‌نماید. سفارش و امر به عدل و انصاف، توصیه و سفارشی قرآنی نیز هست چنان‌که خداوند در قرآن می‌فرماید:

«إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ: (نحل: ۷): و به راستی خداوند به دادگری و نیکی کردن

فرمان می‌دهد.»

سعدی در نصایح خود در نصیحة الملوك، به این ویژگی مدیریتی توجه داشته و در موارد متعدّدی به این مقوله اشاره داشته است. او بر این باور است که عدل و انصاف، ایجاد آرامش روحی نموده و نوعی آسایش و امنیت روانی را در افراد جامعه ایجاد می‌نماید که حاصل آن، پربركت شدن كسب و كار افراد و رونق تجارت، کشاورزی و صنایع و بازرگانی است:

«پادشاهانی که مشفق درویش‌اند، نگهبان ملک و دولت خویشند، به حکم آن‌که عدل و احسان و انصاف خداوندان مملکت موجب امن و استقامت رعیت است و عمارت و زراعت بیش

اتفاق افتد.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۲)

سعدی معتقد است که بنیان ظلم و ستم، در ابتدا اندک و ناچیز است اما به دلیل عدم اهتمام و مقابله با آن، به سیلی بنیان کن و مخرب مبدل می‌شود. از نظر سعدی، عدل‌ورزی و دادگری، تا آن اندازه مهم و تأثیرگذار در قوام و دوام جامعه است که اگر کسی بدان موصوف نباشد و در عوض، خیر، برکت، نعمت و خرمی را برای مملکت خود تصوّر نماید، هم‌چون کسی است که جو کاشته و انتظار درویدن گندم دارد؛ به عبارت دیگر، این چنین انتظار و توقّعی در صورت عدم دادورزی و انصاف، امری است موهوم و خلاف واقع: «پادشاهی که عدل نکند و نیکنامی توقع دارد بدان ماند که جو همی‌کارد و امید گندم دارد.» (همان: ۸۴۴)

رعایت انصاف و برابری بین افراد جامعه تا بدان‌جا اهمّیت و مقام دارد که حتی از دین و ایمان نیز ضروری‌تر قلمداد می‌شود. سعدی با بهره‌گیری و تأسی از روایت معروفی از پیامبر اکرم (ص) که فرمود: «الْمَلِكُ يَبْقَى مَعَ الْكُفْرِ وَ لَا يَبْقَى مَعَ الظُّلْمِ: يك ملك و نظام با كفر، قابل بقا هست ولي با ظلم، قابل بقا نیست.» (کلینی، بی تا: ۲۳۷)؛ نتیجه می‌گیرد که حاکم عادل و دادورز، حتی با وجود کفر و شرک، جایگاه و عاقبت فرخنده‌تری نسبت به حاکم مسلمان و مؤمن اما ظالم و ستمگر خواهد یافت. ذکر حکایت کوتاه زیر، گواهی بر این تلقی سعدی از عدل و انصاف است:

«انوشیروان عادل را که به کفر منسوب بود به خواب دیدند در جایگاهی خوش و خرم. پرسیدندش که این مقام به چه یافتی؟ گفت: بر مجرمان شفقت نبردم و بی‌گناهان نیازردم.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۶)

به باور او، عدم دادستانی و دادگری حاکم، باعث می‌شود که در نظر رعایا و افراد جامعه، حاکم و والی، در شمار و عداد دزدان و غارتگران اموال و دارایی‌هایشان قلمداد شود و همان تنفر و انزجاری که از ظالمان و غارتگران دارند، از شاه و حاکمی که نسبت به ظلم و تعدی ساکت و بی‌مسئولیت است، داشته باشند:

«داد ستمدیدگان بدهد تا ستمکاران خیره نگردند که گفته‌اند: سلطان که دفع دزدان نکند حقیقت خود کاروان می‌زند.» (همان)

امام علی (ع) نیز به عدل و انصاف در توصیه‌های خود، توجه و اهتمام خاص داشته است. ایشان به مالک، لزوم عدالت و مروّت را چنین گوشزد می‌نماید:

«نباید که نیکوکار و بدکار در نزد تو برابر باشند، زیرا این کار، سبب شود که نیکوکاران را به نیکوکاری رغبتی نماند، ولی بدکاران را به بدکاری رغبت بیفزاید. با هر یک چنان رفتار کن که او خود را بدان ملزم ساخته است و بدان، بهترین چیزی که حُسن ظنّ والی را نسبت به رعیتش سبب می‌شود، نیکی کردن والی است در حقّ رعیت و کاستن است از بار رنج آنان و به اکراه وادار

نکردنشان به انجام دادن کارهایی که بدان ملزم نیستند و تو باید در این باره چنان باشی که حُسن ظنّ رعیت برای تو فراهم آید زیرا حُسن ظنّ آنان، رنج بسیاری را از تو دور می‌سازد. به حُسن ظنّ تو، کسی سزاوارتر است که در حقّ او بیشتر احسان کرده باشی و به بدگمانی، آن سزاوارتر که در حقّ او بدی کرده باشی.» (حسینی، ۱۳۸۸: ۴۴)

یکی دیگر از صور و نمودهای عدل و داد، عدم یاری و استعانت ستمگر و ظالم است. در حقیقت، کسی که بر ظلم و تعدّی و اجحاف فرد زورگو و ستمگر چشم می‌بندد و گفتار و کرداری به اعتراض، از او صادر نمی‌شود؛ در زشتی و تباهی عمل ظالم ستمگر با او شریک و همراه است. به همین دلیل است که سعدی، به برحذر بودن از فاسقان و فاجران توصیه و سفارش می‌کند و بر این اعتقاد است که مدد رسان به ظالمان، انباز و شریک ظلم و جور آنان است:

«فاسق و فاجر را تقویت و دلداری کمتر کند، که یار بدان شریک معصیت است و مستوجب عقوبت.» (سعدی، ۱۳۸۶: ۸۳۴)

\*\*\*

یکی از اصول و پایه‌هایی که امر اداره‌ی جامعه و تدبیر امور را به سامان کرده و دوام و بقا می‌بخشد، رعایت عدل و انصاف در جامعه می‌باشد.

عبید زاکانی در اخلاق‌الأشراف، عدالت را، اعتدال و توازن در قوای مختلف روحی و روانی و نیز کشش‌ها و امیال انسان دانسته و آن را چنین معنا می‌کند:

«حکما فرموده‌اند که نفس انسانی را سه قوه‌ی متباین است که مصدر افعال مختلف می‌شود: یکی قوه‌ی ناطقه که مبدأ فکر و تمییز است؛ دوم قوه‌ی غضبی، و آن اقدام بر احوال و شوق ترفّع و تسلّط بود، و سوم قوه‌ی شهوانی- که آن را بهیمی گویند- و آن مبدأ طلب غذا و شوق به مآکل و مشارب و مناکح بود.

هرگاه انسانی را نفس ناطقه به اعتدال بود در ذات خود و شوق به اکتساب معارف یقینی، علم حکمت او را به تبعیت حاصل آید؛ و هرگاه که نفس سبّعی یعنی غضبی به اعتدال بود و انقیاد عاقله نماید نفس را از آن فضیلت شجاعت حاصل آید و هرگاه که حرکت نفس بهیمی به اعتدال بود و نفس عاقله را متابعت نماید فضیلت عفت او را حاصل آید.

چون این سه جنس فضیلت حاصل آید و با هم مزاج گردند از هر سه، حالی متشابه حاصل گردد که کمال فضایل بدان بود، و آن را فضیلت عدالت گویند.» (عبید زاکانی، ۱۳۸۷:

(۷۵)

خواجه نظام‌الملک نیز که یکی از بانفوذترین و در عین حال، داناترین وزرای ایرانی است، عدالت و انصاف را برای فرمانروایان و امراء امری محتوم و ناگزیر دانسته و در سیاست‌نامه‌ی خود به آنان توصیه می‌کند که روزهایی در هفته را به اقامه‌ی عدل و داد اختصاص داده و این امر را

تبلیغ و اشاعه دهند تا رسم دادگستری و انصاف‌ستانی حاکم در افواه و اقوال گسترده و اشاعه یابد تا اضافه بر قوت قلب و آرامش ستمدیدگان و مظلومان، باعث خوف و ترس ظالمان و بیدادگردان و آگاهی آنان بر عقوبت و مجازات اعمال ناپسندشان گردد:

«چاره نباشد پادشاه را از آن که در هفته دو روز به مظالم بنشیند و داد از بیدادگر بستاند و انصاف بدهد و سخن رعیت بشنود بی واسطه، و چند قضه که مهم‌تر بود باید که عرضه کند و در هر یک مثالی دهد، چون این خبر در مملکت پراکنده شود که خداوند عالم! مظلومان و دادخواهان پیش می‌خواند و در هفته دو روز سخن ایشان می‌شنود و ظالمان را شکسته می‌دارد، همه‌ی ظالمان بشکوهند و دست‌های ایشان کوتاه شود و کس نیارد بیداد کردن از بیم عقوبت او». (نظام‌الملک، ۱۳۸۸: ۹)

در قابوسنامه و در باب مدارا کردن با مردم و پرهیز از ظلم به آنان و تلاش برای استقرار عدل و عدالت در جامعه، چنین آمده است:

«در همه کاری مدارا نگاه دار و هر کاری را که به مدارا برآید جز به مدارا پیش مبر، و بیدادپسند مباش و همه‌ی کارها و سخن‌ها را به چشم داد بین، تا در همه‌ی کارها حق و باطل بتوان دید که چون پادشاه، چشم خردمندی گشاده ندارد طریق حق و باطل بر وی گشاده نشود». (عنصرالمعالی، ۱۳۸۶: ۱۵۷)

از دیدگاه عنصرالمعالی، عدالت باید رکن اساسی و محوری اداره‌ی جامعه قلمداد گردد: «و نیز رعیت به عدل توان داشت و رعیت از عدل آبادان باشد که دخل از رعیت حاصل می‌شود؛ پس بیداد را در مملکت راه مده که خانه‌ی ملکان از داد بر جای باشد و قدیم گردد و خانه‌ی بیدادگران زود نیست شود از بهر آنک داد، آبادانی بود و بیداد، ویرانی، و آبادانی که بر داد بود بماند و ویرانی به بیدادی زود ویران شود؛ چنانک حکما گفته‌اند: چشمه‌ی خرمی عالم، پادشاه عادل است و چشمه‌ی دژمی پادشاه ظالم است.» (همان: ۱۷۱)

در مرزبان‌نامه، امر به عدل و داد و انصاف ورزی و مراعات نمودن آن در رفتار و کردار، بازتاب مناسبی داشته و بدان توجه شده است. عدالت در این کتاب، چنین معنا شده است: «عدالت، نگاه داشتن راهی باریک است که جز به آلت عقل، سلوک آن راه نتوان کرد. و عقل، راهی است که اندازه‌ی امور عرفی و شرعی در ظهور فواید دین و دنیا مرعی دارد و اشارت نبوی را ... در کار بندد.» (وراوینی، ۱۳۵۵: ۳۲۷)

در خلال گفتگویی در یکی از داستان‌های این اثر، حاکم و پادشاه همانند آفتاب عالم‌گیری فرض شده که باید نورگستری و فیض‌رسانی‌اش، همه‌ی رعایا و مردمان را در بر گرفته و شامل شود تا هرکس به قدر وسع، استطاعت و توان خود از این فیض بهره برد: «بدان که پادشاه به آفتاب ماند که از یک جای بر جمله‌ی اقطار جهان بتابد و پرتو نور او

به هر کجا که رسد، به نوعی دیگر اثر نماید تا روع بأس و رعب هراس در ادانی و اقصای ممالک بر هر دلی به شکلی دیگر استیلا گیرد.» (همان: ۳۱۸)

وراوینی با ذکر داستان انوشیروان و مراتب عدل گستری و دادخواهی او، به ماجرای تکان دادن زنجیر عدل انوشیروان توسط الاغ پیری اشاره کرده و نتیجه می‌گیرد که وقتی در مقابل خدمت یک الاغ بارکش و چگونگی تیمار و رعایت انصاف و مروّت درباره‌ی آن، چنین حساسیتی نزد انوشیروان وجود دارد، به طریق اولی، سایر امرا و فرمانروایان باید در برابر مراعات شدن انصاف و عدالت در ملک خود نسبت به عموم مردم سخت‌گیر و حساس باشند:

«... نگاه کرد. خری را بر آن صفت یافت. از حال او بحث کرد. گفتند: این خر آسیابان است. پیر و لاغر شده است و از کار کردن و بار کشیدن فرو مانده. خداوندش دست باز گرفته است و از خانه بیرون کرده. مثال داد تا آسیابان، خر را باز جای برد و به قاعده، رواتب آب و علف او نگاه می‌دارد و در باقی زندگانی او را نرنجاند و کار نفرماید و منادی فرمود که هر که ستوری را به جوانی در کار داشته باشد، او را به وقت پیری از در نراند و ضایع نگذارد. این افسانه از بهر آن گفتم تا بدانی که جهانداران، جهانبانی چگونه کرده‌اند و تأسیس مبانی معدلت و قواعد شفقت بر خلق چگونه فرموده.» (همان: ۳۲۱)

نکته‌ی درس‌آموز دیگری که در باب برقراری عدل و داد در برابر توده‌ی مردم در مرزبان‌نامه بدان اشاره شده، لزوم مساوات نمودن توجّه و عنایت به عموم افراد و شنیدن سخن و دفاع طرفین هر خصامه و دعواست.

به عبارت دیگر، وراوینی با رد کردن و مخالفت با مقوله «یک طرفه به قاضی رفتن»، شنیدن حرف و دلایل دو طرف را امری لازم و ضروری می‌داند و توصیه می‌کند چنان که یک طرف دعوا به شکایت از دیگری اقامه‌ی دادخواهی کرد، باید تا شنیدن سخن و دفاع طرف دیگر، از صدور و انشای حکم دریغ نمود:

«... و چون از دو متحاکم یکی به خدمت، رفع ظلامه‌ای کند، دفع آن بر حضور خصم و جواب او موقوف داری.» (همان: ۲۶۵)

\*\*\*

این بُعد مدیریتی در سطح کلان و همگانی جامعه، با دادستانی، دادگری و انصاف و مروّت ظهور و بروز می‌یابد. حاکم و پادشاه با استفاده از این خصوصیت، افراد را مورد عنایت قرار داده و حقّ و مزیت هر فرد را چنان که سزاوار و در خور اوست، به او بازپرداخت می‌نماید.

## نتیجه گیری

با مطالعه و بررسی دقیق و همه جانبه در دو کتاب نصیحة الملوك سعدی و مرزبان‌نامه، به روشنی می‌توان به این جمع‌بندی رسید که هر دو اثر، در نوع نگاه و دامنه‌ی اثرگذاری و شمول خود، به‌صورت بارزی، صاحب‌منصبان، زورمندان، سلاطین و امرا را مورد نظر داشته و چگونگی و کیفیت روابط و مناسبات آنان با رعایا و نیروهای فرودست تحت اختیار را مورد کاوش و واکاوی قرار داده و عمدتاً در جهت تثبیت، استمرار، دوام و بقای حکومت و سلطنت حاکم تلاش نموده‌اند. آنچه در این دو اثر در باب مدیریت و الگوهای اخلاقی مدیریتی بدان پرداخته شده، در حقیقت با مرزبندی ناممکن و غیرمشخصی، علم سیاست و تدبیر اجتماعی حکومت و سلطنت بوده است. این آمیختگی سیاست و مدیریت با یکدیگر در کتاب نصیحة الملوك سعدی، به سبب حجم اندک آن و نیز، نگاه و نثر صریح‌تر و بی‌تکلف آن، نمود و ظهور و بروز روشن‌تر و ملموس‌تری یافته است به‌طوری‌که این صراحت و توجه بیشتر را می‌توان در نام کتاب که به طور آشکاری بیانگر پند و اندرز به شاهان و سلاطین است، نشان داد و سراغ گرفت. سعدی در نصیحة الملوك، آشکارا حاکم و امیر زمانه را مخاطب قرار داده و چگونگی رفتار با رعیت را با لحاظ کردن پاسداشت مقام، موقعیت و منزلت حاکم بیان می‌کند و در خلال نصایح خود، هم‌چون امینی صادق و خیرخواه، نکات و دقایقی را که این ارتباط و سلسله مراتب را ممکن است دستخوش آسیب قرار دهد شناسایی کرده و به حاکم گوشزد می‌نماید. سعدی، اساساً برای حاکم، ارزشی به مراتب بیش‌تر و ویژه نسبت به سایر مردمان جامعه، قائل است و در خلال نصایح خود، همواره تلاش دارد تا جایگاه رفیع سلطنت و حکومت و نیز اُبّهت، شکوه و جلال چنین جایگاهی، دست‌خوش خطر و بی‌اعتنایی احتمالی قرار نگیرد. او با زبانی روشن، صریح، ساده و بی‌آلایش و بدون آراستن سخن به زیورها و آرایه‌های ادبی، ضمن توصیه و سفارش شاه به صفات حمیده و پسندیده‌ی اخلاقی چون حلم و صبر، آینده‌نگری، اعتدال و میانه‌روی، نقد و نقدپذیری، عدالت و انصاف، سخاوت و بخشش و احترام و اخلاق نیکو، اندرزهایی به سلطان و امیر - که از دید او مدیر اصلی کشور و تدبیرکننده‌ی غایی جامعه است - داده و چگونگی و نحوه‌ی رفتار و سلوک با افسار مختلف و گوناگون تشکیل‌دهنده‌ی جامعه را از گونه‌ها و طوایف گوناگون از جمله نظامیان و لشکریان، بازرگانان و تجار، هنرمندان و صاحب فضلان و سایر بخش‌ها و طبقات گوناگون جامعه به او (شاه و حاکم) آموزش می‌دهد.

در مرزبان‌نامه نیز با نگاه و رفتار و دیدگاهی کمابیش مشابه با همین دیدگاه روبرویم. در این کتاب، به دلیل حجم نسبتاً زیاد و طولانی کتاب، با بیان رمزگونه و غیرصریح‌تری روبرویم به‌طوری‌که منظور و مقصود نویسنده عموماً در خلال تمثیلات متعدّد و گاه پیچیده و یا در بیان داستان و افسانه‌ای خاص پوشانده و مخفی شده و با تفکر و تدبیر عمیق در آن، برای مخاطب



حاصل می‌شود. داستان‌های روایی مرزبان‌نامه، عمدتاً از زبان حیوانات و در خلال گفت‌وگوها، مجادلات و مناظرات صورت گرفته بین آنان روایت و طرح می‌شود که این کار را می‌توان به اسباب و دلایل متعددی از جمله رایج بودن این گونه (ژانر) ادبی در آن عصر و نیز به دلیل پرهیز احتیاط‌آمیز و محافظه‌کارانه نسبت به پرداختن به نام و نشان صریح افراد در کتاب، مربوط دانست. شخصیت‌های داستانی مرزبان‌نامه در طول اثر، ثابت و یکسان نبوده و عمدتاً در هر باب از کتاب، شخصیت‌ها و موجودات جدیدی وارد داستان می‌شوند که این اثر، مناسبات و گفت‌وگوهای بین آنان را روایت کرده و در خلال این گفتگوها، سعی دارد تا تمام نیت‌ها و خواسته‌های مد نظر خود را به مخاطب اصلی اثر که حکام و امرا هستند، منتقل سازد. در مرزبان‌نامه نیز همانند نصیحة الملوك، مخاطب اصلی سخن، مسئولان و مدیران کلان و تصمیم‌سازان اصلی جامعه (یعنی سلاطین و امرا) هستند که کتاب تلاش دارد با حفظ ارادت و احترام خود نسبت به آن‌ها و ارائه‌ی الگوهای اخلاقی مدیریتی، در جهت تثبیت و استمرار هر چه بیش‌تر حکومت آنان تلاش کند.

تأکید و سفارش پادشاه و حاکم به برخی ویژگی‌ها و خصایل پسندیده اخلاقی و انسانی در مرزبان‌نامه - همانند نصیحة الملوك - به چشم می‌آید اما به روشنی، احتیاط و حزم‌اندیشی بیش‌تری نسبت به قدرت و اقتدار حاکم در این کتاب در مقایسه با نصیحة الملوك می‌توان سراغ گرفت. هم‌چنین در مرزبان‌نامه موارد مشابه و یکسان متعددی از توجه و تأکید و سفارش به برخی نصایح حکومتی و مدیریتی کلان می‌توان دید که نظیر آن‌ها - البته با بیان و ادبیاتی دگرگونه - در نصیحة الملوك آمده‌اند.

شاید بتوان یکی از وجوه افتراق بارز بین دو کتاب را در مطلق العنان دانستن حاکمیت و قدرت دانست. به‌گونه‌ای که خواننده‌ی کتاب، پس از مطالعه‌ی آن به این نتیجه دست می‌یابد که اصولاً حاکم و مدیر در جامعه‌ی ترسیم شده‌ی مرزبان‌نامه، به شکل گسترده‌ای، برای هرگونه تصمیم و برنامه‌ای صاحب اراده و مختار است و هر اتفاق ریز و درشتی را که بخواهد می‌تواند اجرایی نماید. با این‌همه، نویسنده‌ی مرزبان‌نامه با زیرکی و البته احتیاط، عاقبت و فرجام برخی تصمیمات نادرست خودسرانه را در خلال افسانه‌های روایت شده بیان می‌کند تا به نوعی غیرملموس و غیرصریح، حاکم و سلطان را به انجام مشورت و اتخاذ تصمیمات جمعی و معقول، ترغیب نماید.

مباحث مطرح شده‌ی متنوع‌تر و دقیق‌تر نصیحة الملوك و نیز اشارات تخصصی‌تر به جزئیات امور در آن در مقایسه با همین مباحث و نکات در مرزبان‌نامه، با لحاظ کردن حجم بسیار کم‌تر و خلاصه‌تر آن نسبت به مرزبان‌نامه، بیانگر دقت و تخصص بیش‌تر نویسنده‌ی آن در ذکر جزئیات جامعه و یا در دیدگاهی دیگر، نشان‌دهنده‌ی جامعه‌ی تکامل‌یافته‌تر و توسعه‌گراتری است

که سعدی در آن می‌زیسته است و نصیحة الملوک را در چنان جامعه‌ای و در تلاش برای هدایت و ارشاد حاکم آن جامعه، به رشته‌ی تحریر درآورده است. نکته‌ی دیگری که در هر دو کتاب به روشنی موارد کاربرد و تکرار فراوان داشته و در حقیقت، می‌توان آن را از خصوصیات اصلی و بنیادین هر دو کتاب دانست، تأکید و سفارش مکرر و مستمر به توصیه‌ها و سفارش‌های دینی و اخلاقی در اداره و تدبیر امور رایج جامعه است.

### فهرست منابع

- \* قرآن کریم.
- \* نهج البلاغه (۱۳۷۸). ترجمه‌ی سید جعفر شهیدی، تهران: نمازی.
۱. اورنسون، الیوت (۱۳۶۲). روان‌شناسی اجتماعی. حسین شکرکن، اهواز: دانشگاه شهید چمران.
  ۲. پرهیزکار، کمال (۱۳۷۵). تئوری‌های مدیریت. تهران: آگاه.
  ۳. ترواوا، رابرت (۱۳۶۹). اصول مدیریت و رفتار سازمانی. عین‌اله علا، تهران: زوار.
  ۴. حسینی، سید مهدی (۱۳۸۸). تحلیل نامه‌ی امام علی به مالک اشتر. تهران: نواب.
  ۵. دسلر، گری (۱۳۷۳). مبانی مدیریت. ترجمه‌ی داوود مدنی، تهران: پیشبرد.
  ۶. سعدی، مصلح‌الدین (۱۳۶۹). گلستان. تصحیح غلامحسین یوسفی، تهران: خوارزمی.
  ۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶). کلیات سعدی. بر اساس تصحیح محمد علی فروغی، چاپ اول، مشهد: به‌نشر.
  ۸. سیاسی، علی‌اکبر (۱۳۷۱). نظریه‌های شخصیت. تهران: دانشگاه تهران.
  ۹. عبید زاکانی (۱۳۸۷). اخلاق‌الأشراف. تصحیح علی اصغر حلبی، تهران: اساطیر.
  ۱۰. عنصرالمعالی، کیکاووس بن اسکندر (۱۳۸۶)، قابوسنامه. به اهتمام غلامحسین یوسفی، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
  ۱۱. غزالی، امام محمد (۱۳۶۴). کیمیای سعادت. تهران: علمی و فرهنگی.
  ۱۲. قائمی‌نیا، محمد (۱۳۸۹). توصیه‌های لقمان حکیم. تهران: آذرخش.
  ۱۳. کلینی، بی‌تا، اصول کافی، ترجمه‌ی سید جواد مصطفوی، تهران، دفتر نشر فرهنگ اهل بیت.
  ۱۴. نجفی، علیرضا (۱۳۸۹). شرحی بر تجارب الأمم. تهران: حکمت نوین.
  ۱۵. نظام‌الملک طوسی، ابوعلی حسن بن علی (۱۳۸۸). سیاست‌نامه. تصحیح عباس اقبال، تهران: اساطیر.
  ۱۶. وراوینی، سعدالدین (۱۳۵۵). مرزبان‌نامه. تصحیح محمد روشن، تهران: بنیاد فرهنگ ایران.