

«مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم - شماره 27 - زمستان 1392

ص ص 207 - 199

تاریخ دریافت مقاله: 92/11/28

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 92/05/06

## بررسی جایگاه رهبری در گلستان سعدی

دکتر پروانه عادل زاده<sup>1</sup>

### چکیده

خاستگاه مدیریت و رهبری از مهم‌ترین موضوعات جهت‌دهنده به حکومت و اداره یک سازمان است. این‌که انسان از چه مجرای گام در میدان اداره امور بگذارد و به رهبری پردازد، نقش تعیین‌کننده در مدیریت و حکومت دارد. تصمیم‌گیری‌ها و رفتار و سلوک مدیریتی و حکومتی اعم از بخشایش، خردمندی، امانت‌داری و بلندنظری به شدت متاثر از تلقی‌ها و دریافت‌ها از مدیریت و حکومت است. نوع دریافت زمامداران از خود در جایگاه مدیریتی، آنان را به انواع روابط و مناسبات سوق می‌دهد. اگر دریافت‌ها، «امانت» باشد کارکردها، «امانت‌دارانه» می‌باشد، ولی چنانچه «تحکم» دریافت شود کارکردها «آمرانه» خواهد بود. ادبیات فرماندهی و رهبری از جایگاه بندگی خدا و پاسداشت ادبیات لطیف و انسانی، در عین اقتدار و توانایی در مدیریت به حفظ سلسله مراتب و تحکیم حکومت نیز منجر می‌شود. چنانچه دستورالعمل‌ها در چرخه‌ی نابسامانی تباہ گردد، از بی‌قانونی و هرج و مرج، گزیری نیست. در این مقاله دیدگاه‌های افصح‌المتکلمین، شیخ مصلح‌الدین سعدی شیرازی در گلستان در خصوص اصل رهبری مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، مدیریت، گلستان، سعدی، حکومت

<sup>1</sup> - استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، گروه زبان و ادبیات فارسی، تبریز، ایران (adelzadeh@iaut.ac.ir)

## مقدمه

هرگاه تحولات، اساسی و بنیادی پیش‌آید سازمان‌هایی می‌توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و به اصطلاح در گود باقی بمانند که «مدیران و رهبری کارآمد، تغییرگرا یا چشم‌اندازی بلند مدت داشته باشند» (تابلی و همکاران، 1391، 2). در طول تاریخ ثابت شده است که موفقیت یا شکست در کلیه امور تا حدود زیادی به رهبری آن امور مربوط می‌شود و پدیده رهبری تأثیر شگفت‌انگیز بر عملکرد و رفتار انسان‌ها دارد (کردنائیج، 1390، 166).

رهبری که یکی از پنج وظیفه اصلی مدیریت است به عنوان فرآیندی اساسی در هر سازمان مطرح است. نقش پر اهمیت رهبر در سازمان به‌عنوان هدایت و هماهنگ‌کننده فعالیت مربوط به گروه، این نکته را گوشزد می‌کند که رهبر بر عملکرد گروهی تأثیر بسزایی دارد و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود (سلک و آتش‌پور، 1387، 2).

رهبری به عنوان توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می‌شود. در این راستا فرد رهبر می‌تواند از دو سبک اصلی رفتاری، گرایش به وظیفه (وظیفه‌گرایی) و گرایش به روابط متقابل میان افراد (رابطه‌گرایی) مدد گیرد. فیلدر پیشنهاد می‌کند که از لحاظ کارایی، سبک رهبر باید با مقتضیات موقعیتی انطباق یابد. وی عنصر اساسی رهبری را اعمال نفوذ می‌داند (همان منبع). نکته مهم این است که رهبری کارآمد منوط بر این است که فرد شایسته در زمان مقتضی و در مکان مناسب قرار بگیرد (میچل، 1377).

به طور کلی رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است (امیرکبیری، 1385، 118). شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد.

در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (یوکل<sup>1</sup>، 1382، 2). شیخ مصلح الدین سعدی شیرازی، اندیشه‌مند قرن هفتم هجری قمری، نیز در دو کتاب گلستان یک دوره حکمت عملی و مدیریت عمومی را تعلیم می‌دهد. اسلوب او نه تنها از نظر لفظ

<sup>1</sup>.Yukl, G

بلکه از نظر معنا نیز تازگی دارد. پیش از سعدی نیز برخی از اندیشه‌مندان در باب حکمت عملی و تقسیمات آن با استدلال‌های علمی سخن‌سرایی کرده‌اند. حکمت عملی در یونان بیشتر توسط افلاطون و ارسطو با نگارش کتاب‌های جمهوری، نوامیس، سیاست و اخلاق نیکوماخس مدون گردید. گفته شده است که تا زمانه‌ی ابن‌سینا کتاب «سیاست» ارسطو دست‌کم به طور کامل به دست فیلسوفان اسلامی نرسیده بود، ولی از رساله «اقسام‌العلوم‌العقلیه» استفاده می‌شد که دست‌کم شخص ابن‌سینا از وجود این کتاب آگاه و بر محتوایش مطلع بوده است.

هنر استادی و شخصیت سعدی، علیه‌الرحمه، را در گلستان - که جزء منابع این مقاله است - باید یافت و اگر این کتاب کوچک‌حجم و بزرگ‌مایه نبود دو ثلث از شخصیت و مقام رفیع شیخ ناپیدا می‌بود و شاید نثر فارسی از چنین ذخیره‌ای عظیم و پربرها محروم می‌ماند. مراد سعدی آن بوده است که کتابی اخلاقی و اجتماعی و مدیریتی تألیف کند که خواننده را از حیث معنی در پیچ و تاب زهد خشک و اندرزهای صوری و اصول علم اخلاق نیفکند و به سبب بحث در تربیت عمومی زمان که پرهیز از دنیا و ترک و انقطاع بوده است، موجب نفرت طباع نشود. هم‌چنین از حیث لفظ و اسلوب انشا نیز با انشای قدیم فرق داشته باشد و از این جهت هم تازگی داشته، گرد مکررات پیشینیان نگردیده و صنعتی نو به کار ببندد. به بیانی دیگر او شیوه انشای «جاحظ» را به کار بسته است. یعنی مطالب را با یک‌دیگر هماهنگ کرده و زیر را با بم و شیرین را با شور جمع آورده و هر چند صفحه، بذله و لطیفه‌ای که رفع خستگی از خواننده کند، به کار برده است. سیرت پادشاهان و آداب ایشان را با اخلاق درویشان به هم بسته، فضیلت قناعت را با فواید خاموشی فراهم آورده‌است، سپس در عشق و جوانی خستگی گرفته و جاحظ‌وار، وسیله سرگرمی خوانندگان شده و آن باب را با ضعف و پیری به هم انداخته است و در خاتمه، موضوع عمده را که شیوه‌ی تعلیم و تربیت باشد قرار داده و در ضمن آن باب داستان جدال سعدی با مدعی را که از شاهکارهای وی و داستانی دنیایی و تازه، به خلاف طامات و زهدیات خشک و متداول آن زمانه است، ایراد فرموده است. باقی سخنان سعدی، سخنان پراکنده و نصایح و کلام جامع و ادب اخلاقی و اجتماعی را که از ابواب هفت‌گانه فوت شد، در این باب گرد آورده است. به هر حال پی بردن به افکار بزرگ‌ترین مرد مدیریت و اخلاق عملی هنگامی ممکن است که همه آثار وی با دقت مورد بررسی قرار گیرد که در مجال این مقاله نمی‌گنجد.

## ابزار و روش

این پژوهش از نظر شیوه نگرش و پرداختن به مسأله تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی می‌باشد. در این پژوهش محقق علاوه بر تصویرسازی آنچه که هست به تشریح و تبیین دلایل چگونه بودن و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن می‌پردازد. به منظور تبیین و توجیه دلایل و همچنین به منظور ارضای تکیه‌گاه استدلالی محکم، از طریق جستجو در ادبیات و مباحث نظری تحقیق و تدوین گزاره‌ها و قضایای کلی موجود درباره آن فراهم شده است. در این پژوهش محقق از نظر منطقی جزئیات مربوط به مسأله تحقیق را با گزاره‌های کلی مربوط ارتباط داده و به نتیجه‌گیری پرداخته است.

از ویژگی‌های این پژوهش این است که محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها نداشته و آن‌ها را دستکاری یا کنترل نکرده و صرفاً آنچه را وجود دارد تبیین کرده، به توصیف و تشریح آن پرداخته است. همچنین، با استفاده از این تحقیق می‌توان شناخت‌های کلی حاصل نمود؛ و می‌توان این ویژگی‌ها را به موارد مشابه تعمیم داد و یک قضیه کلی ارائه نمود.

## یافته‌ها

سعدی معتقد است «ملوک از بهر پاس رعیت‌اند، نه رعیت از بهر طاعت ملوک». بنابراین حاکمان باید فرصت را در خدمت به مردم غنیمت شمارند:

«پادشاه پاسبان درویش است      گرچه رامش به فرّ دولت اوست  
گوسپند از برای چوپان نیست      بلکه چوپان برای خدمت اوست

دریاب کنون که نعمت هست به دست

کاین دولت و ملک می‌رود دست به دست»

(سعدی، 1374، 123-124)

«برسرملک مباد آن ملک فرمانده      که خدا را نبود بنده‌ی فرمانبردار»  
(همان منبع، 530)

بخشایش: نوشته‌های سعدی مشحون از کلمات و جملات حکیمانه است که در زیر عنوان حکمت و موعظه آورده شده است. جای جای این حکایات بر سبیل تمثیل یک دوره اصول ملک‌داری را با کمال فصاحت بیان فرموده است:

«هارون گفت: ای پسر! کرم آن است که عفو کنی و گر نتوانی تو نیزش دشنام ده نه چندان که انتقام از حد درگذرد که آن گاه ظلم از طرف تو باشد و دعوی از قبل خصم.

نه مرد است آن به نزدیک خردمند که با پیل دمان پیکار جوید  
 بلی مرد آن کس است از روی تحقیق که چون خشم آیدش باطل نگوید»  
 (همان منبع، 131)

«یکی را زشتخویی داد دشنام تحمل کرد و گفت ای خوب‌فرجام  
 بتر ز آنم که خواهی گفتن آنی که دانم عیب من چون من ندانی»  
 (همان، 320)

ارج نهادن به عرفان: به اعتقاد سعدی، جاه و مقامی بالاتر از مقام عرفان و درویشی نیست و آنان که می‌پندارند مقامی بالاتر از مقام صدارت و حکومت نیست، سخت در اشتباه‌اند. وی، ما را چنین اندرز می‌دهد:

«یکی از صالحان به خواب دید پادشاهی را در بهشت و پارسایی در دوزخ. پرسید که موجب درجات این چیست و سبب درکات آنچه، مردم به خلاف این همی پنداشتند! ندا آمد که این پادشاه به ارادت درویشان به بهشت اندر است و آن پارسا به تقرب پادشاهان در دوزخ.

نَعْمَ الْأَمِيرُ عَلَىٰ بَابِ الْفَقِيرِ وَ بَيْسَ الْفَقِيرُ عَلَىٰ بَابِ الْأَمِيرِ  
 دلقت به چه کار آید و مسحی و مرقع خود را ز عمل‌های نکوهیده بری دار  
 حاجت به کلاه برکی داشتنت نیست درویش‌صفت باش و کلاه تتری دار»  
 (همان، 171)

مبارزه با هوای‌های نفسانی و مادی‌گرایی: این اندیشه‌مند ادب فارسی، حاکمان را از مادی‌گرایی و تابعیت هواهای نفسانی بر حذر می‌دارد و حلم و وفاداری را از ویژگی‌های حاکم خردمند می‌شمارد و تاکید می‌کند حاکم باید وفاداری را با اهل و یاران خود به کار بندد:

«هر که با اهل خود وفا نکند نشود دوست‌روی و دولت‌مند»  
 (همان، 453)

سعدی دو کس را دشمن ملک و دین می‌داند: «پادشاه بی‌حلم و زاهد بی‌علم.»  
(همان، 645)

وی معتقد است رویه‌ها، روش‌ها و سیاست حاکم باید به گونه‌ای باشد که به ملک  
او طمع نکنند:

«به روی خود در طماع باز نتوان کرد      چو باز شد به درشتی فراز نتوان کرد  
کس نبیند که تشنگان حجاز      به سر آب شور گرد آیند  
هر کجا چشمه‌ای بود شیرین      مردم و مرغ و مور گرد آیند»  
(همان منبع، 192)

الگو برداری از بزرگان: سعدی معتقد است حاکم باید نگاه همه‌جانبه به آحاد مردم  
و رعیت داشته باشد و به‌صورت یک مجموعه مرتبط با هم کار آنان را در تمامی ابعاد به  
سامان کند از این‌رو می‌گوید:

«بنی‌آدم اعضای یک پیکرند      که در آفرینش ز یک گوهرند  
چو عضوی به درد آورد روزگار      دگر عضوها را نماند قرار  
تو کز محنت دیگران بی‌غمی      نشاید که نامت نهند آدمی»  
(همان منبع، 79-80)

راست‌گفتاری، راست‌کرداری و خردمندی: نگرش وی به همه‌ی امور، شکلی و  
ظاهری نیست، دروغ را ناپسند می‌شمارد و راست‌گفتاری را می‌ستاید، امانت‌داری را الزام  
دیدگاهی و رفتاری برای حاکم می‌داند:

«یکی از وزرای نیک‌محضر گفت: ای خداوند، همی گوید وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ  
عَنِ النَّاسِ ملک را رحمت آمد و از سر خون او درگذشت. وزیر دیگر، که ضد او بود گفت:  
ابنای جنس ما را نشاید در حضرت پادشاهان جز به راستی سخن گفتن. این، ملک را  
دشنام داد و ناسزا گفت. ملک روی از این سخن درهم کشید و گفت: مرا آن دروغ  
پسندیده‌تر آمد از این راست که تو گفتی، که آن را روی در مصلحتی بود و بنای این بر  
خبثی و خردمندان گفته‌اند: دروغی مصلحت، به که راستی فتنه‌انگیز» (همان منبع، 177).  
«ملک‌زاده‌ای را شنیدم که کوتاه بود و حقیر و دیگر برادرانش بلند و خوبروی. باری  
پدر به کراهت و استحقار در او نظر می‌کرد. پسر به فراست و استبصار به جای آورد و

گفت: ای پدر، کوتاه خردمند به که نادان بلند نه هرچه به قامت مهتر، به قیمت بهتر.  
 أَلشَاءُ نَظِيفَةٌ وَالْفَيْلُ جَيْفَةٌ» (همان منبع، 179).

«یکی را از ملوک عجم، حکایت کنند که دست تطاول به مال رعیت دراز کرده بود و جور و اذیت آغاز نهاده، تا به جایی که خلق از مکاید ظلم‌اش، به جهان برفتند و از کربت جورش، راه غربت گرفتند. چون رعیت کم شد، ارتفاع ولایت نقصان پذیرفت و خزینه تهی ماند و دشمنان زور آوردند.

هر که فریادرس روز مصیبت خواهد گو در ایام سلامت به جوانمردی کوش  
 بنده‌ی حلقه به گوش ار نوازی برود لطف کن لطف، که بیگانه شود حلقه به گوش»  
 (همان منبع، 69)

بخشنده‌گی: اصل اخلاق و سلوک آدمی از منظر سعدی، آزادی، بلندنظری، بخشندگی و تعدیل میل‌هاست، هم‌چنین برقراری عدل و احسان، شالوده‌ سیاست مملکت و حکومت است.

«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 ملک بر او مقرر شد؟ گفت: آن چنان که شنیدی خلقی به تعصب بر او گرد آمدند و تقویت کردند و پادشاهی یافت گفت: ای ملک چون گرد آمدن خلق موجب پادشاهی است، تو مر خلق را چرا پریشان می‌کنی، مگر سر پادشاهی نداری!  
 ملک گفت: موجب گرد آمدن سپاه و رعیت چیست؟ گفت: پادشاه را کرم باید تا بدو گرد آیند و رحمت، تا در پناه دولتش ایمن نشینند و ترا این هر دو، نیست.

نکند جور پیشه، سلطانی که نیاید ز گرگ چوپانی  
 پادشاهی که طرح ظلم افکند پای دیوار ملک خویش بکند»  
 (همان منبع)

«کسی مژده آورد پیش انوشیروان عادل، گفت: شنیدم که فلان دشمن ترا خدای عز و جل برداشت. گفت: هیچ شنیدی که مرا بگذاشت!

اگر بمرد عدو جای شادمانی نیست که زندگانی ما نیز جاودانی نیست»  
 (همان منبع، 134)

اصل و نسب داشتن: «از لوازم استعداد پادشاهی اول نسبی ظاهر است که اگر ندارد، هرچ از او آید به نوعی از نقصان آلوده باشد» (همان منبع، 424).

«پادشاهی کاری بزرگ است و به اوج معالی آن به بال همت عالی توان پرید لاغیر، چه نسب پیرایه‌ی روی حسب است و اگر نسب نباشد، حسب خود مایه‌ای است از همه مغنی و پایه‌ای از همه مستغنی» (همان منبع، 425).

«مجرد نسب علت بزرگی و پادشاهی نیست والا حسب ذاتی وجودا و عدما مکمل و منقص آن نتواند بود و فرع چنان آید که مفخر اصل را شاید» (همان منبع، 426).

### بحث و نتیجه‌گیری

در اندیشه‌ی سعدی به تبع آموزه‌های قرآنی، مهم‌ترین بنیان در حکومت و مدیریت، اصلاح نگرش و رابطه‌ی خود با خداست. پرواپیشگی اگر بر حاکم مستولی باشد در مرزهای اطاعت از خدا حرکت می‌کند. سعدی معتقد است اگر دریافت‌ها «تسلط، تجبر و خودکامگی» باشد، کارکردها به ترتیب «سلطه‌گرانه، مستبدانه و خودکامانه» خواهد بود. برعکس این موضوع نیز صادق است، پرواپیشگی کارکردهای هدایت‌گرانه، خدمت-گزارانه، امانت‌دارانه و پاسدارانه در پی دارد. گذشته از مبنایی بودن این سفارش‌ها، تأکید سعدی در این جا از آن روست که آدمی غالباً در جایگاه قدرت در معرض وسوسه‌ی مرزشکنی قرار دارد و این که به راحتی اقدامات خود را توجیه می‌کند. در اندیشه‌ی رهبری و حکومتی سعدی هرچه پایبندی به موازین اخلاق، بیش‌تر و استوارتر باشد، راه و رشد تعالی هموارتر است. سعدی نظام حاکم بر عالم را نظامی قانون‌مند می‌داند و وفاداری با اهل و یاران، الگوبرداری از بزرگان، راست‌گفتاری و راست‌کرداری و اصل و نسب داشتن را از مهم‌ترین عوامل و شاخصه‌های رهبری خردورزانه و پایدار می‌شمارد.



## منابع:

- امیرکبیری، علیرضا (1385)، (بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با تعهد سازمان کارکنان)، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان، 117-142.
- تابی و همکاران (1391)، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره 1، تابستان، 1-25.
- سعدی، شیخ مشرف‌الدین مصلح ابن‌عبدالله (1374)، (گلستان سعدی)، تصحیح و توضیح دکتر خلیل خطیب رهبر، انتشارات صفی‌علیشاه، چاپ دهم، تهران.
- مصلح‌بن عبدالله (1372)، (کلیات سعدی)، به اهتمام محمدعلی فروغی، انتشارات امیرکبیر، تهران.
- سالک، نرگس و آتش‌پور، سیدحمید (1387)، بررسی رابطه بین سبک رهبری (رابطه‌گرا-وظیفه‌گرا) و سبک تفکر در مدیران، چهارمین کنفرانس بی‌المللی مدیریت، تهران، 9-1.
- کردنائیج، اسدالله و همکاران (1390)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و موفقیت مربیان زن ورزشی کشور، دومینامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، سال هجدهم، شماره 50، دی‌ماه، 165-176.
- میچل، ترنس آر (1377)، (زمینه رفتار سازمان)، ترجمه حسین شکرشکن، تهران، انتشارات رشد.
- یوکل، گری (1382)، (مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین).