

# جو امر دو خوشخوی و بخشده باش

مروری بر تدبیر و مدیریت در بوستان سعدی

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران



به نام خداوند جان آفرین

حکیم سخن در زبان آفرین

در این مجموعه مطالب، نگارنده می‌کوشد با تتبع در آثار بزرگان ادب فارسی، نکات و موضوعاتی را که از منظر ایشان در مدیریت، راهبری و اداره امور اهمیت دارد، استخراج کند و آنچه را در روزگار ما کاربردی است، به صورت مجمل و گزیده بیان کند. باشد که رهبران آموزشی را به کار آید و ایشان را بلاغت افزایش دهد! در این مقاله، از منظر مدیریت، گذاری بر بوستان سعدی خواهیم داشت.

## سخن در صلاح است و تدبیر و خوی!

سعدی جهان‌دیده‌ای دیده‌ور و جامعه‌پژوه است. او تجربه‌های مکتسب زندگی خویش را در قالب شیوای نظم و نثر منحصربه‌فرد خویش نقش بسته است و به مدد حلاوت گفتار، نامش در عرصه علم و دانش جاودان است.

به حق می‌توان کلام شاعر عرب، احمد شوقی، را شایسته ستایش این شاعر بلندپایه دانست که گوید: «النَّاسُ صِنْفَانِ مَوْتَى فِی حَیَاتِهِمْ وَ آخِرُونَ، به بطن الارض احیاء»: مردم دو دسته‌اند. گروهی در زندگی خویش چونان مردگان‌اند و اما گروه دیگر، در میان مردم زنده باقی می‌مانند؛ حتی هنگامی که در بطن زمین به خاک سپرده شده‌اند.

سراسر گفتار سعدی مشحون از پند و اندرز و تجربه‌های ارزشمند زیسته خود اوست. سعدی در کتاب «گلستان» به دنبال تصویر وضعیت موجود جامعه در زمان خویش است و در کتاب «بوستان» می‌کوشد ایده‌آل‌های خود را برای ساخت یک آرمان‌شهر به قلم آورد.

در این مقاله می‌خواهیم با نگاهی به توصیه‌های سعدی در خصوص تدبیر و مدیریت امور، بخشی از سخنان وی را از فصل اول (یکی باب عدل است و تدبیر و رأی) و فصل هفتم (به هفتم در از عالم تربیت) از فصول ده‌گانه کتاب بوستان، گلچین کنیم. لازم به ذکر است، عمده‌ترین فصل کتاب بوستان همان فصل اول است. گویا عدل و تدبیر و رأی از منظر سعدی برای اداره امور در رأس قرار دارد که هم آن را در باب اول آورده و هم تقریباً حدود ۳۰ درصد از کتاب ده موضوعی خود را به این مبحث اختصاص داده است.

هر چند عطر گل‌های گلستان و بوستان این باغبان معجزه‌گر چنان درهم‌تنیده است که شاید گزینش ابیات رنگ و بوی این باغ را، چنان که به شایستگی، ننماید، اما با این رویکرد که شاید بتوانیم خوانندگان این گفتار را به خواندن بوستان سعدی برانگیزیم، خالی از لطف نیست.

سعدی در دیباجه بوستان بیان می‌کند، به سیر در عالم پرداخته است و با ابنای بشر در هر دیاری روزگار گذرانده است. او می‌گوید: در یغم آمد که از آن همه سیر و سفر تحفه‌ای فراهم نیآورم و ارمغانی برای دوستان پاک‌نهاد ایرانی‌ام همراه نیآورم. به همین منظور، سخن‌های شیرین‌تر از قند کتاب بوستان را، به‌عنوان رهاورد سفر، به هم‌وطنان عزیزم تقدیم می‌کنم.

در اقصای<sup>۱</sup> عالم بگشتم بسی

به سر بردم ایام با هر کسی



قانون ارزش‌ها

نحوه عملکرد شما همیشه با زیربنایی‌ترین ارزش‌ها و اعتقادات شما هماهنگ است. آنچه به‌راستی ارزش‌هایی را که واقعاً به آن‌ها اعتقاد دارید بیان می‌کند، ادعاهای شما نیست، بلکه گفته‌ها، اعمال و انتخاب‌های شما، به ویژه هنگام ناراحتی و عصبانیت است.



تَمَنَعُ زهر گوشه‌ای یافتم  
زهر خرمی خوشه‌ای یافتم  
دریغ آمدم زان همه بوستان  
تهیدست رفتن بر دوستان  
مرا گر تهی بود از آن قند دست  
سخن‌های شیرین تر از قند هست  
نه قندی که مردم به‌صورت خوردند  
که ارباب معنی به کاغذ برند (سعدی، ۱۱)

بر اهل فضل و دانش مبرهن است که نگاشتن تجربه‌ها و به‌اشتراک گذاشتن آن‌ها با دیگران، امروزه بیش از گذشته، به واسطه گسترش وسایل ارتباط جمعی، می‌تواند در پیشرفت علم و دانش مؤثر واقع شود. این موضوع همواره باید در برنامه‌های روزانه یک مدیر باتدبیر که در مصدر امری واقع شده، جایی داشته باشد. اگر ما دانش خود را مدیون دانسته‌های دیگران می‌دانیم، باید حق آیندگان را با ظرافت در این باره ادا کنیم و داشته‌ها و یافته‌های خود را به تبعیت از متقدمان بزرگواریمان، در معرض برداشت و قضاوت دیگران قرار دهیم.

سعدی در بوستان، برای بیان هر نصیحتی، حکایتی یا تمثیلی مطرح می‌کند و سپس حکمت یا اندرزی درباره آن می‌آورد و یا اندرزی می‌گوید و سپس با حکایتی آن را تبیین می‌کند. ما حکایات را در اکثر موارد برگرفته‌ایم و حکمت‌ها را گزینشی و فهرست‌وار، در خصوص مدیریت و راهبری، بیان می‌کنیم:

● مسئولان نباید به بهانه سختی مسئولیت، از بر دوش کشیدن آن شانه خالی کنند. قطعاً هر که خدمتگزارتر باشد سرور است. نیازی که مردم به یک مسئول دارند، منتی است که خداوند بر ایشان نهاده است و باید با برآورده کردن نیاز مردمان به طریق ترجیح آسایش آن‌ها بر آسایش خویش، شکرگزار این نعمت بود.

شنیدم که در وقت نزع روان<sup>۲</sup>  
به هر مزچنین گفت نوشیروان

...

که خاطر نگه دار درویش باش  
نه در بند آسایش خویش باش  
نیاساید اندر دیار تو کس

چو آسایش خویش خواهی و بس (همان، ۲۴)  
و در جای دیگر می‌گوید:

کسی ز آن میان گوی دولت ربود  
که در بند آسایش خلق بود (همان، ۷۵)

اگر انصاف بدهیم، با سعدی هم‌داستان می‌شویم که این لطیفه قطعاً باید سرلوحه ذهن هر مدیر لایق باشد و نتیجه مطلوب، بدون داشتن این خصیصه، میسر نیست:

اگر در سرشت وی آن خوی نیست

در آن کشور آسودگی روی نیست (همان، ۲۴)

● رهبران باید هم‌راهمان قدیم را قدر شناسند و وقع نهند تا تلاشگران امروز، آینده خویش را در آینه روزگار ایشان بنگرند و شوق و اشتیاقی را با کار در آمیزند و رغبتشان

به کار افزوده شود، و الا اگر سوءظنی مبنی بر اینکه «تا توان دارند مورد لطف واقع می‌شوند و پس از آن کسی قدردانشان نیست» در وجودشان تقویت شود، قطعاً این برداشت نامناسب از کارایی ایشان خواهد کاست.

ندیمان خود را بیفزای قدر  
که هرگز نیاید زیورده غدر<sup>۳</sup>  
چو خدمتگزاریت گردد کهن  
حق سالیانش فراموش مکن  
گر او را هرَم دست خدمت بیست

تو را بر کرم همچنان دست هست (همان، ۲۷ و ۲۸)  
همین همراهان قدیمی مملو از تجربه‌های ارزشمندی هستند که در کسوت مشاور در پیشبرد اهداف بسیار مؤثرند

ز تدبیر پیر کهن برنگرد  
که کارآموده بود سالخورده (همان، ۹۵)

● برای مدیر بدیهی است کسانانی که امانت به آن‌ها می‌سپاری و برآوردن مسئولیتی را از ایشان توقع داری، باید پرهیزگار و خداترس باشند. اینکه فقط از تو و مقررات و مجازات خوف داشته باشند، هر چند هم قوانین را دقیق تدارک بینی و بند نظارت را محکم بندی، اگر مجریان و متصدیان امور در نفس خود اعتقاد به نیک‌کرداری نداشته باشند، نمی‌توان اطمینان حاصل کرد امور، آن‌چنان که ما می‌خواهیم، در مجرای خود جاری شوند.

خداترس باید امانت‌گزار  
امین کز تو ترسد امینش مدار  
امین باید از داور اندیشه‌ناک

نه از رفع دیوان<sup>۴</sup> و زجر و هلاک (همان، ۲۹)

● نرم‌خویی و مهربانی و سعه صدر برای راهبر لازمه کار است، اما همواره باید با اقتدار همراه باشد تا کارها به سامان آیند. این اقتدار هیچ‌گاه به معنی خشونت و تندی و مانع خوش‌خلقی نیست، بلکه مبین آن است که فروگذاری امور به‌دقت رصد می‌شود و در مقابل اهمال، باید پاسخگو بود. در مثالی که می‌آید، سعدی فروگذاری اقتدار را کاستی در علاج و درمان می‌داند و طبیعی را مثال می‌زند که در حجامت بر بیمار تیغ می‌زند و سپس بر آن مرهم می‌نهد.

چو نرمی کنی خصم گردد دلیر  
درشتی کنی می‌شوند از تو سیر  
درشتی و نرمی به هم در به است  
چو رگزن که جراح و مرهم نه است  
جوان‌مرد و خوش‌خوی و بخشنده باش  
چو حق بر تو باشد تو پاشنده باش (همان، ۳۰)

● با شنیدن صرف تعریف از توانمندی‌های کسی و بیان نکات تئوریک از زبان او، نمی‌توان به کاردانی اشخاص اعتماد تام کرد، بلکه باید کارکنان را در کار آزمود و به تدریج بر مرتبه و جایگاه ایشان افزود. چه بسیارند مدیران یک‌شبه‌ای که یک‌روزه سازمانی را به باد داده‌اند:

به عقلش بیاید نخست آزمود  
به قدر هنر پایگاهش فزود

...



به ایام تا بر نیاید بسی  
 نشاید رسیدن به غور کسی (همان، ۳۳)  
 مخواهی که ضایع شود روزگار  
 به ناآزموده مفرمای کار (همان، ۹۸)

● برخی از مسئولان اظهار نظر مثبت دیگران نسبت به خویش را بر درستی و صلاح کار ارجح می‌دانند و اصطلاحاً شجاعت کافی را برای اعمال نظر سازمانی ندارند. و هراس در مظان انتقاد قرار گرفتن، آن‌ها را از اجرای تصمیم درست باز می‌دارد. سعدی چنین مسئولی را نکوهش و به شجاعت توصیه می‌کند.

چو حرفم بر آید درست از قلم  
 مرا از همه حرف‌گیران<sup>۶</sup> چه غم (همان، ۳۹)  
 یا در جای دیگر می‌گوید:  
 تو روی از پرستیدن حق مپیچ  
 پهل<sup>۷</sup> تا گیرند خلقت به هیچ (همان، ۲۹۶)

● هر مسئول کاردان باید نسبت به تمامی کسانی که با او کار می‌کنند شناخت و از منظرهای متفاوت نسبت به توانمندی‌های آن‌ها اشراف داشته باشد تا در موقعیت‌های گوناگون، به شایستگی بتواند با ارتقای ایشان به بهره‌وری بیش از پیش توفیق یابد. سعدی این موضوع را در قالب داستانی زیبا از زبان دارا و گله‌بان بیان می‌کند و نتیجه می‌گیرد: «چنان است در مهتری شرط زیست/ که هر کهرتری را بدانی که کیست» (همان، ۴۷).

● هم منتقدان و هم مخالفان، به تفکیک، چون آینه‌هایی هستند که با نمودن کژی‌ها، به نوبه خود موجب می‌شوند یک رئیس بیشتر در نظر و روش خود غور کند. هرگز نباید از نگریستن سیمای خویش در این آینه‌ها غافل بود.

زدشمن شنو سیرت خود که دوست  
 هر آنچ از تو آید به چشمش نکوست  
 تُو رُوی بهتر کند سرزنش  
 که باران خوش طبع شیرین منش  
 از این به نصیحت نگوید کست  
 اگر عاقلی یک اشارت بسات (همان، ۸۶)  
 و در بیتی دیگر متذکر می‌شود:  
 هر آن کس که عیبش نگویند پیش  
 هنر داند از جاهلی عیب خویش (همان، ۸۸)

● برای مدیر باید اصل صداقت و یکرنگی شرط اصلی اعتمادآفرینی باشد و چون مهتران در این صفت استوار نباشند، همراهی و مرافقت دیگران را از دست می‌دهند. اگر

کارکنان بنگرند آنچه در خطاب به آن‌ها گفته می‌شود، در خفا روی دیگری دارد، اعتماد آن‌ها سلب می‌شود. هر چند که گفته‌اند: «رشته که گسست می‌توان پیوست، لکن در میان آن گرهی است».

چرا گوید آن چیز در خفیه مرد  
 که گر فاش گردد شود روی زرد  
 مگوی آنچه گر برملا افتد

سخنگوی از او در بلا افتد (همان، ۲۶۶ و ۲۶۵)

● هیچ انسانی کامل نیست و کاستی همزاد آدمی است. همه چیز را همگان دانند. بساط عیب‌جویی و کمال‌گرایی را باید برچید و محاسن فراوان خدمتگزار را، نباید به سبب قبحی اندک، فرو گذارد.

گرت عیب‌جویی بود در سرشت  
 نبینی ز طلووس جز پای زشت (همان، ۳۰۱)  
 نه یک عیب او را بر انگشت بیچ<sup>۸</sup>  
 جهانی فضیلت برآور به هیچ (همان، ۳۰۳)

● وقتی یک هدایتگر سخنی را مطرح می‌کند، باید با استدلال در خصوص ضرورت اجرای آن عوامل مجری را مجاب کند تا با رغبت و پذیرش به اجرای امور همت گمارند. به قول بزرگی، بالادستان نباید شکاف بی‌استدلالی خود را به سبب ضعف در حجت، با سوزن قدرت رفو کنند و بگویند همین است که هست!

ندارد کسی با تو ناگفته کار  
 ولیکن چو گفتی دلپیش بیار (همان، ۲۷۰)  
 و در کاربرد دلایل قوی و پرهیز از قدرت‌گرایی برای توجیه افراد می‌گوید: «دلایل قوی باید و معنوی، نه رگ‌های گردن به حجت قوی» (همان، ۱۸۹).

چشم آن داریم که خوانندگان فرهیخته با مراجعه به بوستان، امثال و حکایاتی را که سعدی به آن‌ها استدلال کرده، مطالعه کنند و از خوان فکرت بی‌یخ این حکیم اندیشه‌ور محظوظ شوند.



#### پی‌نوشت‌ها

۱. اقصا: دورها
۲. نزع: جان‌کندن، دم‌بازپسین
۳. غدر: بی‌وفایی، خیانت
۴. هرم: رسیدن به نهایت پیری
۵. رفع دیوان: برکناری از شغل دولتی
۶. حرف‌گیران: خرده‌گیران در سخن و غیر آن
۷. پهل: بگذار، رها کن
۸. برانگشت پیچیدن: بزرگ‌نمایی کردن

#### منابع

۱. سعدی (۱۳۶۸). بوستان. به کوشش نورالله یزدان‌پرست. دانش: چاپ چهارم.
۲. نشاط، سیدمحمود. (۱۳۸۶). نوادر لغات و تعبیرات در کلیات سعدی. پایان‌نامه دانشگاه تهران. تصحیح محمد جلالی.
۳. لغت‌نامه دهخدا