

نشریه علمی

پژوهشنامه ادبیات تعلیمی

سال هفدهم، شماره شصت و ششم، تابستان ۱۴۰۴، ص ۱۴۶-۱۲۸

بررسی تطبیقی اندیشه‌های سعدی و فنلون درباره رهبری

یوسف علی بیرانوند^۱

 10.71630/parsadab.2025.1221017

چکیده

مفهوم رهبری بیش از هر چیز، نفوذ شخصیتی و اجتماعی یک فرد را در میان مردم، به ذهن می‌آورد. این پژوهش به بررسی تطبیقی اندیشه‌های سعدی و فنلون درباره رهبری می‌پردازد. سعدی در آثار خود به‌ویژه گلستان و بوستان، و فنلون، نویسنده فرانسوی، در تلماک، اصول مشترکی را درباره رهبری جامعه مطرح کرده‌اند. روش تحقیق این پژوهش توصیفی تحلیلی و تطبیقی است. سؤالات این پژوهش عبارت‌اند از اینکه از نظر سعدی و فنلون، رهبران موفق چه ویژگی‌هایی دارند و رابطه رهبران و مردم باید چگونه باشد؟ یافته‌ها نشان می‌دهد که سعدی و فنلون، با وجود فاصله زمانی و جغرافیایی، در مبانی رهبری همسو هستند؛ هر دو رهبر را خدمتگزار مردم می‌دانند، عدالت را شرط حکمرانی می‌شمرند و بر ارتباط بدون ترس مردم با حاکم تأکید می‌کنند. همچنین، هر دو از جنگ‌طلبی و ستمگری پرهیز داده و رهبری مبتنی بر اخلاق و خرد را ترویج می‌کنند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که رهبری مطلوب از نگاه این دو اندیشمند، نه بر پایه زور، بلکه بر مهرورزی استوار است. این اصول می‌توانند الگویی مناسب برای مدیریت امروز در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی باشند.

کلیدواژه‌ها: سعدی، فنلون، تلماک، مدیریت، رهبری.

۱. استادیار گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه فرهنگیان، خرم‌آباد، ایران.

۱. مقدمه و بیان مسئله

سعدی درباره بسیاری از موضوعات انسانی مانند اخلاق، تربیت، جامعه و سیاست نظراتی را در قالب شعر و داستان ارائه کرده است که هنوز هم برای خوانندگان اهل دانش تازگی دارد. شاید هم بدین دلیل است که «باید به سعدی گوش فرادهیم؛ زیرا که کیفیت سخنش این ارزش را دارد و خواننده و شنونده را مجاب می‌کند» (دوفوشه‌کور، ۱۳۷۷: ۴۲۸). او در *گلستان* و *بوستان* کوشیده است بسیاری از رفتارهای اجتماعی را به جامعه خود و حتی بعد از خود آموزش دهد. باب اول *گلستان*، و دو باب اول *بوستان* بیش از هر چیز درباره آموزش‌های رهبری است. فرانسوا فنلون^۱ (۱۶۵۱-۱۷۱۵م)، نویسنده توانای فرانسه هم داستان *سفر تلماک*^۲ و جست‌وجوی پدرش - اولیس - را دست‌مایه پند و اندرزهای اخلاقی و آموزش‌های رهبری خود به پادشاهان قرار داده است. آن‌گونه که از زندگی فنلون برمی‌آید در آغاز، مقاماتی از طرف لویی چهاردهم به دست آورده، اما به دلیل انتقادات غیرمستقیمی که در *تلماک* به حکومت دارد، از آن مقامات رانده شده است (خانلری، ۱۳۷۵: ۸۳۰). فنلون عقیده داشت که نظریات سیاسی باید تابع اخلاق باشند. او منافع نوع بشر را بر منافع ملی برتری می‌داد. اندیشه‌های فنلون در قرن هجدهم، پیشرو اندیشه‌های سیاسی فرانسه بوده است (برونل، ۱۳۷۷: ۲۵۱).

اندیشه‌های سعدی و فنلون در زمینه رهبری شباهت‌های زیادی باهم دارند. سعدی پیش از فنلون می‌زیسته است و با توجه به شهرت سعدی در غرب و شرق جهان، احتمال اینکه فنلون آثار سعدی را خوانده باشد و با تأثیرپذیری از او سخنان اندرزگونه خود را به پادشاه گفته باشد، وجود دارد. رهبری عبارت است از: «به کار بردن ارتباطات در شرایطی خاص برای نفوذ کردن در میان مردم به منظور رسیدن به اهدافی خاص» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۱۱۷). در این پژوهش اندیشه‌های مشترک این دو اندیشمند درباره رهبری بررسی شده است. نظراتی که در آثار سعدی و فنلون بیان شده، بیشتر پیرامون نحوه درست رهبری جامعه می‌چرخد. دو مفهوم رهبری که در سخن سعدی و فنلون برجسته است، کارایی^۳ و اثربخشی^۴ است. به نظر پیتز دراکر،^۵ «کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته یا مناسب» (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ج ۳: ۱۱). ممکن است رهبر کارا باشد، ولی اثربخش نباشد؛ یعنی کارها را به درستی انجام دهد، اما کار خوب که منجر به اثربخشی

می شود انجام ندهد (سیدجوادین، ۱۳۸۱: ۶). برای مثال، جنگیدن با کشورهای دیگر کار خوبی نیست، اما ممکن است پادشاهی که آغازکننده جنگ بوده، با پیروزی آن را به پایان آورد. در اینجا این پادشاه کارایی دارد، اما اثربخشی ندارد.

۱-۱. اهداف و پرسش های پژوهش

هدف از این پژوهش بررسی اندیشه های مشترک سعدی و فنلون درباره رهبری است؛ بنابراین به این پرسش ها پاسخ داده شده است:

۱. از نظر سعدی و فنلون رهبران موفق چه ویژگی هایی دارند؟
۲. از نظر سعدی و فنلون رابطه رهبران و مردم باید چگونه باشد؟

۲-۱. روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی تحلیلی و تطبیقی و شیوه گردآوری اطلاعات کتابخانه ای است. روش ادبیات تطبیقی به عنوان رویکردی فراملی شناخته شده است که دو مکتب فرانسوی و آمریکایی دارد. در مکتب فرانسوی، دو اثر به منظور اثبات تأثیر و تأثر با دلایل محکم بررسی و مقایسه می شوند (شرکت مقدم، ۱۳۸۸: ۶۱). از نظرگاه مکتب آمریکایی ادبیات تطبیقی، می توان آثار ادبی آفریده شده در جاها و روزگاران مختلف را باهم بررسی و مقایسه کرد و وجوه شباهت و تفاوت آن ها را به دست آورد (Culler, 2007: 257-260). به دلیل آنکه در این مقاله، دو نویسنده در جاها و زمان های مختلف وجود دارد که شباهت های زیادی از نظرگاه رهبری دارند، از روش ادبیات تطبیقی مکتب آمریکایی استفاده می شود.

۳-۱. پیشینه پژوهش

پیش از این، زارعی (۱۳۹۱) در پایان نامه مقایسه تطبیقی رویکردهای اخلاقی قابوس نامه و تلماک، آداب اخلاقی و اجتماعی و فضایل و رذایل اخلاقی دو اثر را بررسی کرده است. نورایی و یاور (۱۳۹۲) در مقاله «نسبت اخلاق و سیاست در اندیشه سعدی شیرازی» موضوع محوری اخلاق و سیاست، یعنی عدالت را در آثار سعدی بررسی کرده اند. آن ها به این نتیجه رسیده اند که عدالت در آثار سعدی هم پیوند با سیاست است و پادشاه مجری عدالت است. فرضی شوب و همکارانش (۱۳۹۳) در مقاله «بایدها و نبایدهای اخلاق درباری با نگاهی تطبیقی بر کتاب های

قابوس‌نامه و تلماک»، اخلاق درباری را در دو اثر قابوس‌نامه و تلماک بررسی کرده‌اند. مواردی که در دو کتاب مذکور بررسی شده، عبارت‌اند از: آزمندی پادشاه، تجمل‌گرایی و اسراف، شایسته‌سالاری، گرایش به حکومت فردی و استبدادی و شیوه گرفتن مالیات. حکیم و ناظمی (۱۳۹۴) در مقاله «بازتاب مفاهیم سیاسی در اندیشه و آثار سعدی شیرازی» مفاهیمی مانند حقوق بشر، عدالت، کشورداری، وحدت حکومت، مجازات خرابکاران و... را در آثار سعدی بررسی کرده‌اند. موسوی (۱۳۹۶) در پایان‌نامه «اثربرداری سیاحت‌نامه ابراهیم‌بیگ از تلماک فنلون» به بررسی مشابهت‌های دو اثر در زمینه عناصر داستانی پرداخته است. شکوری (۱۳۹۷) در پایان‌نامه مقایسه و بررسی پند و اندرزهای سیاسی و حکومتی در شاهنامه، برزنامه و ماجراهای تلماک، این سه کتاب را از نظر سیاسی و حکومت بررسی کرده است. آثاری خوبی هم در رابطه با نقد مدیریتی آثار سعدی نوشته شده است که از آن جمله است: رنجبر کلهرودی (۱۳۸۳) در کتابی با عنوان اندیشه‌های مدیریت ایرانی: مدیریت و جلوه‌های آن در آثار سعدی، بعضی از اندیشه‌های مدیریتی سعدی را بررسی کرده است. آنچه در این کتاب به عنوان اندیشه‌های مدیریتی سعدی آمده، چندان به موضوع رهبری و ویژگی‌های آن نپرداخته است. بالین‌همه، تاکنون پژوهشی درباره تطبیق یا مقایسه آثار سعدی و فنلون نوشته نشده است.

۲. بحث

سعدی و فنلون رهبران را ملزم به رعایت اصولی می‌دانند که باید رعایت شود. آن‌گونه که از اندرزهای سیاسی سعدی برمی‌آید، خطاب او به پادشاهان روزگار خود است. فنلون هم مانند سعدی از پادشاهی کشور فرانسه - لویی چهاردهم - انتقادهایی دارد که آن‌ها را در کشمکش‌های شخصیت‌های داستانی تلماک بیان کرده است. سعدی و فنلون کوشیده‌اند پادشاهان روزگار خود را آگاه کنند که پادشاه باید ویژگی‌های یک رهبر اثربخش را داشته باشد، تا مردم از دست او در آسایش و آرامش باشند. در ادامه به بررسی ویژگی‌های رهبران از دیدگاه سعدی و فنلون پرداخته می‌شود.

۲-۱. خدمتگزاری

به نظر سعدی و فنلون، پادشاه باید در خدمت مردم باشد. از نظر هنری موری،^۶ شخصیتی که حس مراقبت و همدردی دارد، به دیگران خدمت می‌کند. چنین فردی «ابراز همدردی می‌کند، دلداری می‌دهد و تا جایی که ممکن است به دیگران کمک می‌کند. به آن‌ها که احتیاج دارند، پیشنهاد یاری می‌دهد. با رغبت به خواسته دیگران عمل می‌کند» (مورهد و گیرفین، ۱۳۸۶: ۱۲۳).

سعدی مردم را مانند درختانی می‌بیند که باید پرورش یابند تا به واسطه آن‌ها از میوه خوشبختی بتوان برخوردار شد.

رعیت درخت است اگر پروری به کام دل دوستان بر خوری

(سعدی، ۱۳۵۹: ۲۴)

در یکی از حکایت‌های بوستان، پادشاهی به نام «تکله» از پادشاهی کناره‌گیری می‌کند تا به عبادت مشغول شود. تا اینکه صاحب‌دلی او را می‌بیند و از این کار برحذر می‌دارد و از او می‌خواهد به خدمت مردم پردازد.

چو بشنید دانای روشن نفس به‌تندی برآشف کای تکله بس
طریقت به‌جز خدمت خلق نیست به تسبیح و سجاده و دلق نیست

(همان: ۲۸)

فنلون هم خدمتگزاری را از اصول شهریاری می‌داند. او درباره پادشاه سالانت که پادشاهی نیک است، می‌گوید که شخصیتی خدمتگزار دارد. او ستم نمی‌کند، پیرو قانون است، دغدغه خاطر او مهربانی به مردم است. او خود را فدای مردم می‌کند.

«او بر مردم چیرگی و اقتداری بی‌کرانه دارد؛ اما اگر بر آن سر افتد که بدی کند دست‌هایش به استواری فرو بسته خواهد بود. قانون مردمان را چونان امانتی گران‌بها تر از تمامی باژها و گنجینه‌ها به وی می‌سپارد؛ با این شرط که او با فرمانبران خویش، چونان پدری مهربان رفتار کند. او تنها از آن روی پادشاه شده است که مرد مردم باشد و خدمتگزار آنان. تمامی روزگار او، دغدغه خاطر و تلاش او مهر و نواخت او ویژه مردم است. پادشاه تا بدان‌جا شایسته پادشاهی است که خود را در راه نیکویی و بهروزی مردمان فدا می‌کند و از یاد می‌برد» (فنلون، ۱۳۸۳: ۱۰۱).

به باور سعدی، هدف پادشاه باید خوشبخت کردن مردم باشد. در این راه ممکن است به دلیل نگرفتن مالیات خزانه تهی باشد، در عوض دل مردم شاد می‌شود.

دل دوستان جمع بهتر که گنج خزینه تهی به که مردم به رنج

(سعدی، ۱۳۵۹: ۳۱)

در گلستان هم موضوع صرف شدن زندگی پادشاه برای مردم را مطرح می‌کند:

«بدان که ملوک از بهر پاس رعیت‌اند نه رعیت از بهر طاعت ملوک.

پادشه پاسبان درویش است گرچه رامش به قرد دولت اوست

گوسپند از برای چوپان نیست بلکه چوپان برای خدمت اوست

(همو، ۱۳۷۸: ۱۲۳)

به نظر فنلون هم پادشاه باید به فکر خوشبختی مردم باشد. پادشاهی که به دنبال خوشبختی مردم نباشد، نباید افتخار کند: «پادشاهی که خود را برتر از دیگران بداند و خوشبختی ملتش را نخواهد، دارای افتخار پوشالی و حقیر است» (فنلون، ۱۳۸۳: ۳۱).

۲-۲. مهارت انسانی

مهارت انسانی به معنای توانایی کار کردن با مردم است. این مهارت یک کوشش هماهنگ‌کننده و کاری گروهی است و باعث ایجاد محیطی می‌شود که در آن مردم برای ابراز نظراتشان احساس امنیت و آزادی می‌کنند (جاسبی، ۱۳۶۷: ۲۱۱). در محیطی که زیردستان از بالادستان می‌ترسند، می‌توان گفت این مهارت تضعیف شده است. سعدی و فنلون هم مهارت انسانی را برای ایجاد محیطی امن و آزاد می‌پذیرند. سعدی درباره ستم یکی از پادشاهان که مردم را از خود بیزار کرده بود می‌گوید که او به دارایی‌های مردم دست‌درازی می‌کرد و از آن‌ها مالیات‌های سنگین می‌گرفت. تا اینکه وزیر او را نصیحت کرد تا دست از این کار بکشد، اما فایده‌ای نداشت. پادشاه وزیر را به زندان انداخت. سرانجام عموزادگان پادشاه به منظور گرفتن پادشاهی به پا خاستند. مردم هم آن‌ها را یاری کردند و پادشاه قدرت خود را از دست داد. وزیر دو ویژگی مهارتی را برای پادشاه لازم دانسته است تا مردم بر دور او گرد شوند: یکی بزرگواری و یکی مهربانی.

«ملک گفت: موجب گرد آمدن سپاه و رعیت چه باشد؟ گفت: پادشه را کَرَم باید تا بر او گرد آیند و رحمت، تا در پناه دولتش ایمن نشینند و تو را این هر دو نیست.

نکند جور پیشه سلطانی که نیاید ز گرگ چوپانی
پادشاهی که طرح ظلم افکند پای دیوارِ مُلکِ خویش بکند
(سعدی، ۱۳۷۸: ۷۱)

فنون هم دربارهٔ ستم پادشاهان و هراس مردم از آن‌ها چنین سخنانی دارد. به باور فنون، مردم از پادشاهان ستمگر می‌ترسند و نسبت به آن‌ها احساس کینه دارند. بنابراین پادشاهان باید از احساس ترس زیردستان بترسند.

«شاهانی که تنها در اندیشهٔ آن‌اند که مردمان را از خود بهراسانند و آنان را در هم کوبند تا بیش از پیش فرمانبردارشان گردانند، داس‌هایی برآن‌اند در خرمن هستی آدمیان. مردم بدان سان که شاهان بیدادگر خود می‌خواهند از آنان می‌هراسند؛ اما در همان هنگام از آنان بیزاری می‌جویند؛ به آن‌ها کین می‌توزند. دیگر آنکه فرمانروایان ستمگار بیش از آن می‌باید از فرمانبران خویش بهراسند که این فرمانبران از آنان می‌هراسند» (فنون، ۱۳۸۳: ۳۶).

۲-۳. تعلق خاطر به افراد آزموده‌شده

هنری موری دربارهٔ فردی که نیاز به تعلق دارد می‌گوید: «از هم‌نشینی با دیگران لذت می‌برد، با میل و رغبت دیگران را می‌پذیرد، کوشش می‌کند دوستی دیگران را کسب کند و معاشرت را با مردم حفظ کند» (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۱۲۳). بیشتر رهبران برای اجرای فرمان‌های خود به دیگران تعلق خاطر دارند و به نظر می‌رسد چاره‌ای هم جز این نباشد.

سعدی و فنون داستان‌هایی را از پادشاهانی آورده‌اند که حس تعلق به دیگران دارند. سعدی برای آنکه بگوید پادشاه باید اطرافیان را آزمایش کند و بعد آن‌ها را به خود نزدیک کند، داستان مردی را می‌آورد که از میان دریا به دربار پادشاه می‌آید و از شیوهٔ پادشاهی پادشاه تعریف و تمجید می‌کند. این موضوع باعث می‌شود پادشاه بعد از آزمودن آن مرد، او را به خود نزدیک کند و به مرتبهٔ وزارت برساند. وزیر پیشین، به دلیل از دست دادن مقام خود، به آن مرد حسادت می‌ورزد. به نزد پادشاه می‌رود و به بدگویی از آن مرد می‌پردازد. ولی پادشاه چون که آن مرد

را آزموده است حرف‌های آن وزیر پیشین را در ظاهر می‌پذیرد ولی باور نمی‌کند. اینجاست که سعدی اعتقاد دارد که تا روزگار نگذرد نمی‌توان به شخصیت اصلی افراد دست پیدا کرد.

به ایام تا برنیاید بسی نشاید رسیدن به غور کسی

(سعدی، ۱۳۵۹: ۱۸)

فنلون نیز تعلق خاطر پادشاه را هم خوب و هم بد دانسته است: زمانی که پادشاه اطرافیان را می‌آزماید تعلق خاطر خوب است و زمانی که آن‌ها را بدون آزمودن به خود نزدیک می‌کند می‌تواند خطرآفرین باشد. فنلون هم داستان ایدومنه - پادشاه سالانت - را برای نمونه مثال می‌زند که دو وزیر به نام پروتزیلاس و فیلوکلس داشت. پروتزیلاس به فیلوکلس رشک می‌برد. همین موضوع باعث شد که پادشاه را وادار کند که او را به جنگی بفرستد که بازگشت پیروزمندانه‌ای برای آن متصور نبود. ازطرف دیگر پروتزیلاس، شخصی را فرستاد تا فیلوکلس را در گیراگیر مأموریتش از پای درآورد. سرانجام فیلوکلس با سرخوردگی به جزیره‌ای رفت و در آنجا ساکن شد. بعد از مدت‌ها ایدومنه با راهنمایی مانتر، فیلوکلس را بار دیگر به نزد خود آورد (فنلون، ۱۳۸۳: ۲۹۵-۲۶۱). شخصیت پروتزیلاس شخصیتی جاه‌طلب بود؛ ولی پادشاه از این موضوع آگاهی نداشت. جاه‌طلبی و رشک‌مندی پروتزیلاس زیان‌مندی پادشاه و فیلوکلس را در پی داشت.

۲-۴. ارتباطات مؤثر

یکی از ویژگی‌هایی که یک رهبر توانمند باید داشته باشد، توان برقراری ارتباطات قوی با مردم است. برقراری ارتباط به معنی «توانایی ایجاد ارتباط به روشی که مردم به راحتی آن را بفهمند و بپذیرند» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۱۱۷). دو نوع ارتباط در سازمان وجود دارد: ارتباطات پایین‌گرا و بالاگرا. در ارتباطات پایین‌گرا پیام از بالادست به زیردست فرستاده می‌شود (Goldhaber et al., 1979: 108). در ارتباطات بالاگرا ارسال پیام از زیردست به بالادست است. در این گونه از ارتباطات باید زیردست بدون هراس و آزادانه پیام خود را به بالادست برساند و چیزی را مخفی نکند (فرهنگی، ۱۳۷۸: ۷-۹).

به نظر سعدی و فنلون، پادشاه باید با مردم ارتباطات خوبی داشته باشد. سعدی سخنان زیادی در گلستان و بوستان در رابطه با اینکه پادشاه باید در خدمت مردم باشد و با آن‌ها

ارتباطات مؤثری داشته باشد آورده است. سعدی شخصیت ابوبکر سعد زنگی را رهبری واقعی می‌داند که درویشان در سایه او در آسایش زندگی می‌کنند. سعدی به گونه‌ای به پادشاه اشاره می‌کند که گویی مقام سعدی از او بیشتر است؛ سعدی خود را منزل‌شناس و شاه را راهرو معرفی می‌کند. این موضوع بیانگر ارتباطات دوستانه‌ای است که بین او و پادشاه وجود دارد.

خدایا تو این شاه درویش دوست که آسایش خلق در ظل اوست
 بسی بر سر خلق پاینده دار به توفیق طاعت دلش زنده دار
 به راه تکلف مرو سعدیا اگر صدق داری بیار و بیا
 تو منزل‌شناسی و شه راهرو تو حق‌گوی و خسرو حقایق‌شنو
 چه حاجت که نه کرسی آسمان نهی زیر پای قزل‌ارسلان

(سعدی، ۱۳۵۹: ۱۰)

فنون در روایت داستان از یکی از پادشاهان مصر، به نام سزوستریس نام می‌برد که تلماک به نزد او می‌رود:

«هیچ‌کس را خوار نمی‌داشت و از خود نمی‌راند. خویشان را تنها بدان سبب پادشاه می‌خواند که داد مردمان را بدهد و با آنان نیکی کند. او به مردم خویش، چونان فرزندان خود می‌نگریست. اما بیگانگان؛ آنان را نیز با مهر و دوستی به نزد خود می‌پذیرفت، همواره می‌خواست آنان را دیدار کند. چه آنکه می‌پنداشت همواره با دیدار بیگانگان، می‌تواند از رسوم و شیوه‌های زندگانی مردمان، در سرزمین‌های دوردست نکته‌هایی سودمند بیاموزد» (فنون، ۱۳۸۳: ۳۸).

سعدی بر این باور است که پادشاه نباید خود را از ارتباطات زیردستان که بیشتر مردم عادی هستند دور نگاه دارد، زیرا اگر چنان کند، راه ستم حاکمان را بر مردم باز می‌گذارد.

تو کی بشنوی ناله دادخواه به کیوان برت کله خوابگاه؟
 چنان خسب کاید فغانت به گوش اگر دادخواهی برآرد خروش
 که نالد ز ظالم که در دور تُست که هر جور کاو می‌کند جور تست

(سعدی، ۱۳۵۹: ۲۶)

در اندیشه فنلون هم پادشاه باید در را بر روی مردم عادی باز گذارد تا بتوانند به راحتی با او ارتباط برقرار کنند. فنلون یکی از پادشاهان صور به نام پیگمالیون را مثال می‌زند که پیوسته در کاخ خود به سر می‌برد و به هیچ روی اجازه دیدار به مردم عادی نمی‌دهد. «او در تک کاخ خویش، تنها، اندوهگین، فرسوده و از پای درآمده است. حتی دوستانش را نیز یارای نزدیک شدن به او نیست. نگاهبانانی هراس‌انگیز با شمشیرهای آخته و نیزه‌های افراخته همواره بر گرد سرای او را پاس می‌دهند. کسی نمی‌توانست او را ببیند» (فنلون، ۱۳۸۳: ۶۱-۶۳).

به نظر فنلون، وقتی که پادشاه مستقیم با مردم ارتباط ندارد، درباریان موانعی بزرگ برای دریافتن حقیقت خواهند بود. آن‌ها به دلیل جاه‌طلبی حقیقت را پنهان می‌کنند.

«چه مایه تیره‌روزند آنان که در رده‌ای فراتر و والاتر از دیگر مردمان‌اند! گاه آنان نمی‌توانند حقیقت را با دیدگان خویش ببینند. آنان را کسانی در میان گرفته‌اند که نمی‌گذارند حقیقت تا بدان کس که فرمان می‌راند برسد. هرکس در اندیشه آن است که او را بفریبد. هرکس در پشت نقابی از سرسپردگی و خدمتگزاری، فزون‌جویی و جاه‌طلبی خویش را نهفته می‌دارد» (فنلون، ۱۳۸۳: ۴۹).

۲-۴-۱. غریب‌نوازی

رهبر غریب‌نواز حتی با غریبه‌ها هم به مهر برخورد می‌کند. سعدی یکی از ویژگی‌های مثبت پادشاه را غریب‌نوازی او دانسته است. او از زبان نوشیروان به هرمز می‌گوید:

تبه گردد آن مملکت عن‌قرب کز او خاطر آزرده آید غریب
غریب آشنا باش و سیاح دوست که سیاح جلاب نام نکوست
نکو دار ضیف و مسافر عزیز وز آسایشان بر حذر باش نیز

(سعدی، ۱۳۵۹: ۱۴)

فنلون هم از زبان مانتور، تلماک را پند می‌دهد که با مردم حتی بیگانگان ارتباطات خوبی داشته باش تا از دست تو در آسایش به سر ببرند.

«تمامی بیگانگان را به آسانی بپذیر؛ چنان کن که آنان در بندرهای تو بی‌تشویش و دل‌آسوده باشند. از آسایش و از آزادی بکمال برخوردار باشند. هرگز مگذار که آزمندی یا خودپسندی تو را بفریبد. چنان کن که تمامی بیگانگان دوستت بدارند؛ حتی پاره‌ای از درشتی‌ها و

آزارهایشان را بر خود هموار دار؛ از آن بهره‌یز که با والامنشی و خودپسندی‌ات، رشک و غبطه را در دل‌هایشان برانگیزی» (فنون، ۱۳۸۳: ۶۸).

۲-۵. اثرپذیری پیروان

متابعت در بیشتر افراد وجود دارد. متابعت به معنی «درجه تبعیت شخص از رفتار دیگران. شخصی که از متابعت بالایی برخوردار است تمایل دارد رفتارش شبیه رفتار دیگران و تقلیدی از حرکات دیگران باشد» (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۸۵). از نظر سعدی، مردم همیشه از پادشاه متابعت می‌کنند. او داستان نوشیروان را می‌آورد که همراه با سربازانش به شکار می‌رود. یکی از غلامان او برای آوردن نمک رهسپار روستا می‌شود. انوشیروان به او می‌گوید: نمک را با پول از روستا بخر تا مبادا رسم شود. اطرافیان به انوشیروان گفتند: با این مقدار نمک به کسی ستم نمی‌شود. انوشیروان می‌گوید: «بنیادِ ظلم در جهان اول اندکی بوده است. هر که آمد بر او مزیدی کرده تا بدین غایت رسیده.

اگر ز باغ رعیت ملک خورد سیبی برآوردند غلامان او درخت از بیخ
به پنج بیضه که سلطان ستم روا دارد زنند لشکریانش هزار مرغ به سیخ»
(سعدی، ۱۳۷۸: ۱۰۵)

از نظرگاه فنون پادشاه باید نمونه‌ای از ساده‌زیستی باشد، زیرا مردم از پادشاه الگو می‌گیرند. «من بیش از یک راه برای آنکه مردم را از زیاده‌روی بازدارم و به میانه‌روی و اندک‌جویی خوی دهم نمی‌شناسم، آن راه این است که تو خود، آنان را در این کردار پسندیده پیشوا و نمونه‌ای نیکو باشی. به جامه‌ای تُنک از پشم، به رنگ ارغوانی بسنده کن و خرسند باش» (فنون، ۱۳۸۳: ۲۴۶).

۲-۶. رهبری مبتنی بر موقعیت

هرسی و بلانچارد به توجه به اصطلاح «رعایت حال دیگران را کردن» بر این باورند که رهبر باید به سطح بلوغ زیردستان و نیازهای آن‌ها توجه کند و اقدامات خود را مبتنی بر این اصول انجام دهد (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ج ۳: ۱۰۰۸-۱۰۱۰). یکی از موضوعات مبتنی بر رفتار

موقعیتی که سعدی و فنلون به آن نظر داشته‌اند، ارج نهادن به دانشمندان است. سعدی از زبان یکی از وزیران کاردیده پادشاهان را پند می‌دهد. او می‌گوید که اگر می‌خواهی کاری کنی که دانشمندان بیشتر تحقیق کنند باید به آن‌ها زر بدهی تا بیشتر بخوانند و به مردان دین چیزی ندهی تا همچنان در مسیر معنویات قرار داشته باشند.

«شرط دوستی آن است که با هر دو طایفه نکویی کنی، عالمان را زر بده تا دیگر بخوانند و زاهدان را چیزی مده تا زاهد بمانند» (سعدی، ۱۳۷۸: ۲۱۱).

فنلون هم به ارج نهادن به دانشمندان از علوم مختلف توجه داشته است. هنگامی تلماک از ناربال که یکی از فنیقی‌هاست درباره علت پیشرفت فنیقیه می‌پرسد، ناربال علت را ارج نهادن دانشمندان و هنرمندان می‌داند.

«آنگاه که سرآمدان و چیره‌دستان در هنرهای گونه‌گونه را به‌نیکی پاداش دهیم، می‌توانیم دل استوار داریم که نرم‌نرمک از استادانی برخوردار خواهیم بود که این هنرها را به ذروه کمال و سرآمدگی می‌رسانند. هندسه‌دان آگاه را ارج می‌نهند. اخترشناس توانا را بزرگ می‌دارند» (فنلون، ۱۳۸۳: ۷۰).

۲-۷. اعتبار

راست‌گویی و رازداری از جمله ویژگی‌هایی است که برای شخص اعتبار و ارزش اجتماعی به ارمغان می‌آورد. «اعتبار چیزی غیرملموس است که اجتماع به فرد می‌بخشد. نیاز به اعتبار، در جوانان بیش از پیران دیده می‌شود» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۷۳). سعدی راست‌گویی را باعث اعتبار شخص می‌داند. او بر این باور است که دروغ‌گو در جامعه جایگاهی ندارد. «دروغ گفتن به ضربت لازم ماند که اگر نیز جراحات درست شود، نشان بماند. چون برادران یوسف که به دروغی موسوم شدند نیز به راست گفتن ایشان اعتماد نماند. قالَ بَلْ سَوَّغْتَ لَكُم أَنْفُسُكُمْ أَمْرًا.

یکی را که عادت بود راستی خطایی رود درگذارند از او
وگر نامور شد به قول دروغ دگر راست باور ندارند از او»

(سعدی، ۱۳۷۸: ۵۸۸)

فنلون به راست‌گویی اهمیت داده و برای دروغ‌گو درجه انسانیت قائل نشده است:

«آن کس که توان و گستاخی دروغ گفتن را دارد، شایسته آن نیست که در شمار آدمیان شمرده آید» (فنون، ۱۳۸۳: ۵۹).

به نظر سعدی، اگرچه باید راست گو باشیم، بعضی مواقع بهتر است سخن راست را نگوئیم که ممکن است فتنه‌ای از آن به وجود آید. او حکایت پادشاهی را می‌آورد که دستور داد اسیری را بکشند. اسیر هم پادشاه را دشنام داد:

مَلِكِ پُرسید: «چه می‌گوید؟» یکی از وزرای نیک‌مَحْضَر گفت: «ای خداوند! همی‌گوید: وَ الْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ». مَلِكِ را رحمت آمد و از سَرِ خُونِ او درگذشت. وزیر دیگر که ضِدّ او بود گفت: «ابنای جنس ما را نباید در حضرتِ پادشاهان جز به راستی سخن گفتن. این مَلِكِ را دشنام داد و ناسزا گفت.» مَلِكِ روی از این سخن در هم آورد و گفت: «آن دروغ وی پسندیده‌تر آمد مرا زین راست که تو گفتی، که رویِ آن در مصلحتی بود و بنایِ این بر خُبثی.» و خردمندان گفته‌اند: «دروغی مصلحت‌آمیز به که راستی فتنه‌انگیز» (سعدی، ۱۳۷۸: ۴۹).

فنون هم رازپوشی را بهتر از آن دانسته است که راست چیزی گفته شود:

«هرگز کمترین سخنی از دهانم برنیامد که بتواند راز آنان را از پرده به در اندازد. گاه خواستگاران می‌کوشیدند تا مرا به سخن گفتن وادارند با این امید که کودکی چون من که می‌توانست نکته‌ای خطیر را دیده یا شنیده باشد، به رازپوشی توانا نخواهد بود؛ اما من به‌نیکی می‌توانستم چنان بدانان پاسخ دهم که نه دروغ گفته باشم و نه پرده از رازی که نمی‌بایست بر زبان آورم، برداشته باشم» (فنون، ۱۳۸۳: ۶۰).

سعدی رازداری را بسیار مهم دانسته است و درباره آن گفته است:

«هر آن سرّی که در سر داری، با دوست در میان منه چه دانی که وقتی دشمن گردد و هر گزندی که توانی، به دشمن مرسان که باشد که وقتی دوست شود. رازی که نهان خواهی، با کس در میان منه و گرچه دوست مخلص باشد که مر آن دوست را نیز دوستان مخلص باشد، همچنین مسلسل» (سعدی، ۱۳۷۸: ۵۲۲).

سعدی در بوستان، خطاب به پادشاه، می‌گوید که حواست به رازهای نظامی باشد. مبادا جاسوسان بر رازهای تو آگاه شوند.

به تدبیر جنگِ بداندیشِ کوش مصالح بیندیش و نیت بپوش
منه در میان راز با هرکسی که جاسوس هم‌کاسه دیدم بسی
(همو، ۱۳۵۹: ۵۶)

فنلون هم پادشاهان را به رازداری و لب فروستن سفارش کرده است:
«هرآن‌کس که به لب فروستن و خاموش ماندن توانا نیست، شایای فرمانروایی نمی‌تواند
بود» (فنلون، ۱۳۸۳: ۵۹).

۲-۸ دوری کردن از دشمنی

سعدی و فنلون پادشاهانی را که به دنبال جنگاوری و کشورگشایی اند نمی‌پذیرند. چنین پادشاهانی دارای شخصیت نیازمند به تهاجم هستند. شخصیت نیازمند به تهاجم، «از دعوا و مشاجره لذت می‌برد؛ به سرعت دل‌آزرده می‌شود؛ گاهی برای پیشرفت کار خودش دیگران را می‌آزارد؛ ممکن است از کسانی که احساس کند به او صدمه زده‌اند انتقام بگیرد» (مورهد و گریفین، ۱۳۸۶: ۱۲۳).

سعدی پادشاهان روزگار را از کشورگشایی برحذر می‌دارد و می‌گوید: هرگاه به سرزمینی دیگر هجوم بیاوری پادشاه آن سرزمین به پناهگاه پناه می‌برد و به مردم بی‌گناه گزند می‌رسد:

تنت زورمندست و لشکر گران ولیکن در اقلیم دشمنِ مران
که وی بر حصاری گریزد بلند رسد کشوری بی‌گنه را گزند
(سعدی، ۱۳۵۹: ۲۳)

فنلون هم مانند سعدی پادشاهان را از جنگیدن با دشمنان خارجی باز می‌دارد:
«پادشاهی که سراپا با جنگ خوی گرفته است و تنها بدان می‌اندیشد، همواره بیم آن هست که آتش ستیز و آشوب را برافروزد. او به آهنگ آنکه قلمرو فرمانروایی‌اش را بگسترده و خویشتن را به شکوه و افتخار برساند، مردمش را به تباهی می‌کشاند» (فنلون، ۱۳۸۳: ۱۱۳).

از نظر فنلون آزار کشورگشایان هم به کشور خود و هم به کشور مقابل می‌رسد:
«جهان‌گشایی پیروزمند، سرمست از پیروزی و نام‌آوری خویش کمابیش به همان اندازه ملت‌های پیروز را به تباهی می‌کشد که بر ملت‌های در شکسته گزند و آسیب روا می‌دارد» (فنلون، ۱۳۸۳: ۱۱۳).

سعدی بر این باور است که باید با دشمنان مدارا کرد:

همی تا برآید به تدبیر کار مدارای دشمن به از کارزار
چو نتوان عدو را به قوت شکست به نعمت بیاید در فتنه بست
گر اندیشه باشد ز خصمت گزند به تعویذ احسان زبانش بیند

(سعدی، ۱۳۵۹: ۵۰)

در تلماک هم باور نویسنده بر آشتی با دشمن است. این موضوع در ضمن داستان دشمنان گردآمده برای حمله به کِرت بیان شده است. در آنجا مانتور و تلماک با مشورتی که به ایدومنه، پادشاه سالانت، می‌دهند او را به آشتی با پادشاهان هم‌پیمان دشمن وادار می‌کنند. مانتور به‌عنوان واسطه آشتی به نزد ماندوریان می‌رود و موفق می‌شود در بین دو طرف جنگ سازش برقرار کند (فنون، ۱۳۸۳: ۲۱۰-۲۲۰). به نظر فنون، بیشتر دشمنان همسایگان هستند که باید با نرمش با آن‌ها برخورد کرد:

«استوارترین بارو، در پاسداری از حکومت، دادگری، نرم‌خویی، نیک‌اندیشی و دل‌آسودگی همسایگان توست، از اینکه هرگز دیده‌آز به زمین‌های آنان برنبدوخته‌ای و در اندیشه چنگ افکندن بر آن‌ها نیستی» (همان: ۲۰۷).

۲-۹. عدالت

ماکس وبر درباره عدالت می‌گوید: «چنانچه با کارکنان سازمان به انصاف و عدالت رفتار شود، آنان نیز با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد» (رضاییان، ۱۳۸۰: ۱۳). سعدی با زبان داستان، بیان می‌کند که انوشیروان در هنگام جان دادن به پسرش هرمز سفارش کرد که به درویشان نیکی کند، تا می‌تواند از مسیر عدالت سرپیچی نکند؛ زیرا اگر ستمگری پیشه کند مردم از او می‌گریزند.

شنیدم که در وقت نزع روان به هرمز چنین گفت نوشیروان
که خاطرنگهدار درویش باش نه در بند آسایش خویش باش
الا تا نیچی سر از عدل و رای که مردم ز دست نیچند پای
گریزد رعیت ز بیدادگر کند نام زشتش به گیتی سمر

(سعدی، ۱۳۵۹: ۱۲)

فنلون هم عدالت را به عنوان یک اصل محوری رفتار درست پادشاه مطرح می‌کند. هنگامی که تلماک به جهان زیر زمین می‌رود، آشیل را می‌بیند که در رنج است. دلیل این موضوع را که جويا می‌شود، می‌گویند که او دادگر نبوده است:

«اگر او (آشیل) به همان اندازه که دلیر و بی‌باک بود، خردمند، دادگر و میانه‌رو می‌بود، خدایان با او در فرمانروایی دیرپاز هم‌داستان می‌شدند؛ اما آنان دل بر مردمان فتیوت^۷ و دلوپ^۸ که آشیل پس از پله،^۹ چونان جانشین او، می‌بایست بر آنان فرمان راند سوخته‌اند. آنان نخواسته‌اند که سرنوشت مردمی پرشمار را به دست مردی تندخوی و زودخشم بیاورند» (فنلون، ۱۳۸۳: ۳۸۲).

فنلون در جایی دیگر می‌گوید که دادگری باعث می‌شود پادشاهان به بهشت وارد شوند و مجازات نشوند (همان: ۳۸۴).

یکی از نظریاتی که درباره انگیزش و احساس عدالت افراد در سازمان مطرح شده، نظریه برابری از استیسی آدامز است. طبق بررسی آدامز، هرگاه میان آورده‌ها و دریافتی‌ها یا نتایج افراد در سازمان تعادل نباشد، باعث نارضایتی آن‌ها می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۴: ۳۰-۲۷). نظریه برابری درباره مردم و سپاهیان صدق می‌کند. سعدی معتقد است که سپاهی که احساس نارضایتی دارد از کشور دفاع نمی‌کند:

سپاهی که خوشدل نباشد ز شاه ندارد حدود ولایت نگاه

(سعدی، ۱۳۵۹: ۲۴)

فنلون هم بر این باور است که نابرابری اجتماعی باعث شورش می‌شود. او از پادشاهی به نام بوکشوریش - پادشاه مصر - یاد می‌کند که به دلیل ستمش بر مردم، آن‌ها را به جنگ دخیل برانگیخت.

«بر من آسان بود که بینگرم شاه بوکشوریش، به سبب خیرگی‌ها و سخت‌گیری‌هایش مردم را بر خود شورانده باشد و آتش جنگ درونی را برافروخته باشد» (فنلون، ۱۳۸۳: ۵۱).

۳. نتیجه‌گیری

این پژوهش با بررسی تطبیقی اندیشه‌های رهبری سعدی و فنلون، نشان داد که هر دو اندیشمند بر اصول مشترکی درباره رهبری تأکید دارند. از نظر سعدی و فنلون رهبران موفق ویژگی‌هایی مانند این دارند: خدمتگزاری، مهارت انسانی (توان کار کردن با مردم)، تعلق خاطر به شرط آزمودن مردم، ارتباطات قوی با مردم، دوری نکردن از مردم، حکومت بر دل‌های مردم، متابعت مردم از آن‌ها رهبری مبتنی بر موقعیت، اعتبار که با راست‌گویی و رازداری به دست می‌آید، دوری کردن از جنگ با دشمنان داخلی و خارجی، عدالت در حق زبردستان و مردم. بهتر است که رهبران در خدمت مردم باشند و ارتباطات خود را به گونه‌ای با مردم حفظ کنند که آن‌ها از رهبران نترسند. رهبران باید عدالت را با اصل برابری در بین مردم جاری کنند. رهبران باید امکانات را در خدمتگزاری به مردم صرف کنند. رهبران باید با در نظر گرفتن متابعت زبردستان به گونه‌ای عمل کنند که الگوی خوبی برای پیروان باشند. ارتباط رهبران و مردم باید براساس احساس صمیمیت باشد، نه ترس از مقام رهبر. تفاوت سخن سعدی و فنلون در آن است که سعدی در بیشتر جاها پادشاهان را به صورت مستقیم مورد خطاب قرار داده و هیچ گونه ترسی از آن‌ها نداشته است؛ در حالی که فنلون داستان سفرهای تلماک را وسیله‌ای برای بیان ویژگی‌های مثبت و منفی پادشاهان قرار داده است.

پی‌نوشت‌ها

1. François de Salignac de la Mothe-Fénelon
2. Telemachus
3. Efficiency
4. Effectiveness
5. Peter Drucker
6. Henry Murray
7. Phitiote
۴. Dolope
9. Pele

منابع

۱. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد. (۱۳۷۵). مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

۲. برونل، پیر. (۱۳۷۷). تاریخ ادبیات فرانسه. ترجمه افضل وثوقی. تهران: انتشارات سمت.
۳. دوفوشه کور، شارل هانری. (۱۳۷۷). اخلاقیات: مفاهیم اخلاقی در ادبیات فارسی از سده سوم تا هفتم هجری. ترجمه امیرعلی امیرمعزی و عبدالمحمد روح‌بخشان. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
۴. جاسبی، عبدالله. (۱۳۶۷). اصول و مبانی مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. حکیم، محمدعلی و ناظمی، علی. (۱۳۹۴). بازتاب مفاهیم سیاسی در اندیشه و آثار سعدی شیرازی. دهمین همایش بین‌المللی ترویج زبان و ادب فارسی، ۸۶۶-۸۷۹.
۶. خانلری، زهرا. (۱۳۷۵). فرهنگ ادبیات جهان. تهران: انتشارات خوارزمی.
۷. رضاییان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان. تهران: انتشارات سمت.
۸. رضاییان، علی. (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. چ ۳. تهران: انتشارات سمت.
۹. رنجبر کله‌رودی، عباس. (۱۳۸۳). اندیشه‌های مدیریت ایرانی: مدیریت و جلوه‌های آن در آثار سعدی. تهران: سازمان جهاد دانشگاهی.
۱۰. زارعی، مریم. (۱۳۹۱). مقایسه تطبیقی رویکردهای اخلاقی قابوس‌نامه و تلماک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما: حمید جعفری. رفسنجان: دانشگاه ولی عصر.
۱۱. سعدی، مصلح‌الدین. (۱۳۵۹). بوستان. تصحیح و توضیح غلامحسین یوسفی. تهران: انتشارات انجمن استادان زبان و ادبیات فارسی.
۱۲. سعدی، مصلح‌الدین. (۱۳۷۸). گلستان. تصحیح خلیل خطیب‌رهبر. چ ۲۱. تهران: انتشارات صفی‌علیشاه.
۱۳. سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۱). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش.
۱۴. شرکت مقدم، صدیقه. (۱۳۸۸). تطبیقی مکتب‌های ادبیات. مجله مطالعات ادبیات تطبیقی، ۳ (۱۲)، ۷۱-۵۱.

۱۵. شکوری، بهناز. (۱۳۹۷). **مقایسه و بررسی پندواندازهای سیاسی و حکومتی در شاهنامه، برزوانه و ماجراهای تلماک**. استاد راهنما: احمد رنجبر. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۱۶. فرضی شوب، منیره، رویانی، وحید و متولی، ثریا. (۱۳۹۳). **بایدها و نبایدهای اخلاق درباری با نگاهی تطبیقی بر کتابهای قابوس نامه و تلماک**. دومین همایش ملی ادبیات تطبیقی دانشگاه رازی، ۱۲۳۵-۱۲۵۰.
۱۷. فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۷۸). **ارتباطات رسمی و غیررسمی سازمان**. مجموعه مقالات **ارتباطات سازمانی**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۸. فنلون، فرانسوا. (۱۳۸۳). **تلماک**. ترجمه میرجلال الدین کزازی. چ ۴. تهران: نشر مرکز.
۱۹. مورهد، گرگوری و گریفین، ریکی. (۱۳۸۶). **رفتار سازمانی**. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. چ ۱۲. تهران: انتشارات مروارید.
۲۰. موسوی، سیده صغری. (۱۳۹۶). **اثربخشی سیاحت نامه ابراهیم پیگ از تلماک فنلون**. پایان نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما: محمدحسین سرادغی. قزوین: دانشگاه بین المللی امام خمینی.
۲۱. نورایی، الیاس و یاور، مجتبی. (۱۳۹۲). **نسبت اخلاق و سیاست در اندیشه سعدی شیرازی**. پژوهشنامه ادبیات تعلیمی، ۵ (۱۸)، ۱۴۵-۱۷۰.
۲۲. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت. (۱۳۷۵). **مدیریت رفتار سازمانی «استفاده از منابع انسانی»**. ترجمه قاسم کبیری. چ ۵. تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).
23. Culler, J. (2007). **The literary in theory**. Stanford: Stanford University press.
24. Goldhaber, G., Dennis, G., Ricaetto; Wiio, J. (1979). **Information strategies**. Prentice- Hall.