

## مدیریت سیاسی بر ناشناخته‌ها در کلیله و دمنه

مریم صادقی گیوی<sup>۱</sup>

چکیده

کلیله و دمنه را می‌توان علاوه بر یک اثر داستانی و تعلیمی، یکی از سیاست‌نامه‌های بسیار مهم در ادب فارسی به‌شمار آورد؛ این کتاب توسط منشی، با این هدف ترجمه و تألیف شده که دیدگاه‌های مهم سیاسی دوره‌ی غزنویان را که قانون حکومتی بوده، در قالب داستان تبیین نماید. این پژوهش در پاسخ به این سؤال نوشته شده است که مهم‌ترین راهبردهای سیاسی منشی در برابر عملکردهای نامنتظر مخالفان چیست؟ و در این راستا نتایج و دستاوردها نشان می‌دهد که برای پیشبرد امور سیاسی به‌ویژه در برخورد با دشمن، باید سه محور نیرنگ و سیاست و تدبیر امور نامنتظر را در نظر داشت. در این پژوهش، هشت راهبرد مهم حکومتی، درباره‌ی امور ناشناخته‌ای که در مورد مخالفان به‌وجود می‌آید، مورد بررسی و تبیین قرار گرفته که عبارتند از: حزم و دوراندیشی، استفاده از ذهنیت رقیب، پیشی جستن از او، خلاقیت و ابتکار، همکاری و اتحاد، اتکا به نفس و جرأت، خطرپذیری و حفظ سلسله مراتب.

**کلید واژه‌ها:** کلیله و دمنه، سیاست، نیرنگ، امور ناشناخته، مدیریت ناشناخته‌ها، رقیب.

---

۱- دانشیار گروه زبان و ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۰/۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۱۲/۹

## مقدمه و بیان مسئله

کلیله و دمنه سرشار از محورها و رویکردها و راهبردهای سیاسی و اجتماعی و بسیار قابل تأمل و تدبر است؛ البته باید گفت این کتاب در قرون پیشین بیشتر با نگاهی اخلاقی و عرفانی نگریسته و مورد تقلید بسیار واقع شده است. ( بهار، ۱۳۶۹، ۲ / ۲۵۰ - ۲۵۳ ) که مقصود از این مقاله کندوکاو این موضوع نیست. در این اثر شیوه های گوناگون حکومتی و اجتماعی، در قالب حکایت های بلند و کوتاه تبیین شده است و هدف اصلی نویسنده و در واقع مترجم کتاب آن بوده که راهبردهای کسب پیروزی را نشان دهد. این مقاله در پاسخ به این سؤال نوشته شده که شیوه ها و راهبردهای مدیریتی در امورشناخته و رویدادهای نامنتظر کدامند؟

## پیشینه و روش پژوهش

درباره ای این کتاب مطالب زیادی منتشر شده است که عمدتاً بر مسائلی از قبیل رویکردهای داستان پردازی و حکایت و مواعظ و اخلاق و زهد و عرفان و فنون ادبی و سبک شناسی، متمرکز بوده است مانند مقالاتی که درباره ای داستان پردازی حکایت های کلیله و دمنه نوشته شده است و یا آثاری مانند: تاریخ ادبیات صفا، سبک شناسی بهار و شمیسا و رستگار فسایی که در واقع در مجموعه ای سبک و تاریخچه ای اثر و ترجمه های مختلف آن را بیان نموده اند. اثر دیگری از فرانسوا دوبلوا که منشأ کلیله و ترجمه های آن را بررسی نموده است، پژوهشی بسیار قابل تأمل و مفید است؛ دکتر محمد جعفر محبوب کلیله و دمنه را از دیدگاه داستانی مورد تحلیل قرار داده است. مقالاتی معدود نیز از جمله مقاله ای نگارنده به طور مختصر، برخی از مسائل سیاسی را در باب الاسد والثور، بررسی نموده است.<sup>۱</sup> پایان نامه های تحصیلی هم بیشتر در بعد داستان پردازی انجام یافته است. این پژوهش درباره ای مدیریت راهبردی در ناشناخته ها در کلیله و دمنه نوشته شده است و تلاش نموده که مهم ترین راهبردهای مدیریت بر ناشناخته ها را در این اثر، با شواهد مثال، تبیین نماید.

## مدیریت راهبردی در ناشناخته ها

کلیله و دمنه سیاستنامه ای است که در قرن ششم نوشته شده و اصول و قوانین سیاسی و حکومتی را در قالب حکایت، تبیین نموده است. نصرالله منشی که در واقع مترجم و مؤلف این کتاب است، در تبیین قوانین حکومتی

---

<sup>۱</sup> صادقی و فلاح مغاری، تبیین سیاست های حکومتی در تاریخ بیهقی و کلیله و دمنه، فرهنگستان زبان و ادب فارسی، ش ۴۶، ۱۳۹۱؛ صادقی، مریم، دمنه و سیاست، فصلنامه ی پژوهشی ادبی دانشکده ادبیات و علوم انسانی، صص ۴۶۵ - ۴۹۱، ۱۳۸۳، ش ۲؛ دهقانیان، جواد، ۱۳۹۰، بررسی کارکرد قدرت در فرهنگ سیاسی در کلیله و دمنه، صص ۹۱ - ۱۰۴، سال سوم پژوهش های زبان و ادبیات فارسی، سال ۴۷، پیاپی ۹؛ رساله ای است با عنوان «بررسی مفهوم اقتدار در کلیله و دمنه» که در سال ۱۳۹۱ در واحد تهران مرکزی با راهنمایی این جانب، دفاع شده است.

به دیدگاه های سیاستنامه نویسانی چون فارابی و ابن مسکویه و ماوردی و دیگران، نظر داشته است؛ از این رو باید گفت که متنی بسیار حساس است و این نکته در متن کتاب نیز اشاره شده است؛ در مقدمه ای ابن مقفع برای اثر نگاشته شده می آورد که برزویه برای به دست آوردن و ترجمه ی کتاب، مدت ها سرگردان بوده و سرانجام با هندویی آشنا و درباره ی کتاب از او جويا می شود و هنگامی که هندو می فهمد برزویه می خواهد کتاب را از او قرض بگیرد به او گوشزد می کند که پنچانتترا (کليله و دمنه) اثری بسیار حساس است بنابراین با او شرط می بندد که هرگز کسی بر این موضوع اطلاع پیدا نکند «اگر کسی را برین اطلاع افتد برادری ما چنان باطل گردد که تلافی آن به مال و متاع در امکان نیاید که ملک ما درشت خوی و خرد انگارش (بسیار سختگیر) است بر گناه اندک عقوبت بسیار فرماید چون گناه بزرگ باشد پوشیده نماند که چه رود.» (منشی، ۱۳۶۷، ۳۴) می توان گفت این اثر در بردارنده ی حکایت ها و داستان هایی کوتاه و بلند است که با محوریت سه امر تحت عنوان «سیاست» بیان شده است: نخست سیاست، دوم تدبیر و نیرنگ و سوم امور ناشناخته و نامنتظر.

سیاست، فعالیتی اجتماعی است که با تضمین نظم در نبردهایی که از گوناگونی و ناهمگرایی عقیده ها و منافع ناشی می شوند، می خواهد به یاری زور که اغلب بر حقوق متکی است امنیت بیرونی و تفاهم درونی واحد سیاسی ویژه ای را تأمین کند. در سیاست هیچ اقدامی بی کم و کاست مطابق پیش بینی ها و محاسبه ها پیش نمی رود زیرا رابطه ی وسیله و هدف غایی هرچه باشد پیوسته باید با جریان گردش امور، فوریت ها، موانع پیش بینی نشده، غافل گیری ها و نتیجه های فرعی روبرو شود که گاه می تواند در اعتبار کل کار، شبهه ایجاد کند. ابزارهای رسیدن به قدرت و حفظ آن معمولاً نبرد، نیرنگ، زور، مذاکره، شجاعت، خشونت، هراس آفرینی، براندازی، جنگ، حق و حقوق و... است. سیاست یعنی پدیده ای مبتنی بر قدرت و نه صرفاً زور؛ زیرا زور فقط وسیله - و البته وسیله ی ویژه - امر سیاسی به شمار می آید. امر سیاسی مبتنی بر زور و قدرت و نیرنگ و اجبار؛ و روشن است که حاکمان اسلامی و غیر اسلامی، ناچار هستند برای اثبات و پایداری حکومت، روش ها و متدهایی را به کار بندند تا در تثبیت راهبردها و راهکارهای سیاسی موفق باشند؛ یعنی این که بدانند چه مواقعی از زور و چه مواقعی از نیرنگ استفاده کنند تا به اهداف خود نائل آیند. نظریه پردازان سیاست در ایران پس از اسلام تلاش داشتند با کمک اصول و قوانین موضوعه ی دینی و اسلامی، امر سیاسی را به امری اصولی و قانونمند تبدیل نمایند و با ارائه ی راهبردهای کارآمد، حاکم یا رییس مدینه ی اسلامی را به عنوان فرد پیاده کننده ی نظرات سیاسی اسلام، قلمداد نمایند.

### نیرنگ

در این اثر مهم، در واقع راهبردها و راهکارهای نیرنگ و حيله، تبیین شده است و در اکثر موارد، نیرنگ ها سیاسی است؛ نیرنگ، کتمان و پنهان داشت است و کمک می کند تا هر هدفی از فروتنانه ترین هدف ها تا اهداف

متعالی و رهبری به انجام رسد. نیرنگ تنها می تواند عمل افرادی اندک شمار باشد. اوج نیرنگ باوراندن این است که نیرنگی در کار نیست. «سیاست به هرشکلی بازی تردستی های سیاسی است» (آلن به نقل از فروند، ۱۳۸۴، ۲۹) نیرنگ به خشونت نزدیک است زیرا خشونت عبارت است از انباشت قهر و وحشیگری در لحظه تا به یاری شدت و وسیله های به کار رفته و هراسی که بر می انگیزد نتیجه ای فوری در راستای تسلط به دست آورد. نیرنگ برای رسیدن به هدف شگفت زدگی و گمگشتگی بر می انگیزد و خشونت آزارهای جسمی و شدت و تندی به کار می برد؛ نیرنگ اقدامی اندیشیده است که توجه بسیار به جزئیات، نرمش و سرانجام تیز هوشی می طلبد. نیرنگباز موجودی تواناست که محاسبه می کند، امکان ها را می سنجد، جفت و جور می کند، اسباب می چیند، باصرفه ترین فن ها و مناسب ترین تاکتیک ها را می جوید تا غافل گیری را تا حد ممکن کارآمد سازد. گرچه نیرنگ نقشه ها را از پیش طرح می ریزد اما از روش خشک و نرمش ناپذیر بیزار است. دورانیش و محافظه کار است اما نه به شکلی روش مند زیرا شرط غافلگیری همانا بهره گیری از فرصت در اوضاع و احوال معین است. نیرنگ همواره در ذات خود، نیروی جاذبه ای دارد و انسان را به سمت خود جلب می کند «به طور کلی انسان از این که رفتاری رذیلانه پیش گیرد اما زرنگ نامیده شود خوشنودتر است تا شرافتمند اما ناشی اش بنامند...» (فروند، ۱۳۸۴، ۱۸۷) در نتیجه نیرنگ بر خلاف زور درست مانند خشونت، با شکل های رایج عمل مخالف است. ضرورت کتمان و پنهان کاری باعث می شود که نیرنگ ترجیحاً از راه های نهانی دست به عمل بزند و درست این جاست که با خشونت تلاقی می کند. قدرتی که به یاری نیرنگ مستقر شد ناگزیر از نظر سیاسی هوشمندتر از قدرت های دیگر است. از ویژگی های قدرت آن است که همواره می خواهد در جهت حفظ خود کار کند لذا با هر تغییری که منجر به ضعف و آشفتگی شود، به شدت مقابله می کند زیرا در واقع حفظ حیات قدرتمند در پیروزی مداوم و قطعی بر مخالفان و منتقدان و مخالفان و سرانجام مخالفان خارجی است. (فیرحی، ۱۳۷۸، ۱۰۴-۱۲۰)

### امور ناشناخته و نامنتظر

یکی از نکات مهم در امور اداره ی کشور آن است که مدیر و رییس حکومت بداند که در برابر امور ناگهانی و غیرمنتظر، چگونه رفتار نماید و چه راهکارهایی را به کار گیرد تا بر امور کنترل داشته باشد؛ امور ناشناخته همواره باعث ایجاد آشفتگی و اغتشاش اوضاع مملکت می شود. موقعیت های دور از تعادل غیر قابل پیش بینی است و البته «آشفتگی ها زمینه ی ایجاد ناپایداری های محدود و در قید را به وجود می آورند. ناپایداری های شدید خارج از کنترل است بنابراین آشفتگی ها ترکیبی از نظم و بی نظمی است که در آن الگوها به طور مستمر در اشکال بی نظم اما مشابه آشکار می شود» (استیسی، ۱۳۷۸، ۸۶) بنابراین آشفتگی ها موقعیت های ناشناخته و بعضاً غیر قابل کنترلی هستند که موجبات در هم ریختگی و چه بسا برافتادن نظام می شوند. باید گفت: آشفتگی ها

باعث می شوند که قوانین حاکم بر نظام کشور آن قدر ناکارآمد شوند که موجبات فروپاشی حکومت را ایجاد نمایند؛ در چنین حالتی نظام نسبت به تغییرات کوچک و جزئی، بسیار حساس می شود و آشفتگی نوسانات و یا اختلالات ناچیز را در سراسر نظام تقویت و تشدید می نماید. (همان، ۸۷) «واتل نیز نیرنگ را به همین معنی و همچون راهکاری انسانی سفارش می کند از آن جا که بشریت ما را به ترجیح ملایم ترین وسیله ها برای پیگیری حقوق مان می راند، هرآینه به یاری نیرنگی جنگی یا ظاهر سازی و بدون خیانتکاری بتوان به مکانی مهم دست یافت و دشمن را غافلگیر و مطیع ساخت، ارزش بیشتری دارد. آری موفقیت به این شیوه ستودنی تر از محاصره ای مرگبار یا نبردی خونین است.» (واتل به نقل از فروند، ۱۳۸۴، ۲۴۱) لذا باید در پی راهبرد شناسایی و کنترل امور ناشناخته بر آمد تا اثرات حاصل از آن به حداقل ممکن کاهش یابد. در ادبیات فارسی، با تأسی به دیدگاه سیاستنامه نویسانی چون فارابی و خواجه نظام الملک و دیگران همواره بر این نکته تأکید شده است که باید مخالفان و دشمنان را با جنگ، نابود و یا مطیع ساخت. در اشعار و نوشته های کسانی چون خواجه نظام الملک و غزالی و فردوسی و عنصری و فرخی و غیره بر این نکته بسیار تأکید شده است ولی ظاهراً تنها نوشته ای که راهکارهای مسالمت آمیز با محوریت نیرنگ را برای غلبه بر دشمن پیشنهاد می کند، کلیله و دمنه است. کتاب کلیله و دمنه از آن جا که در بردارنده ی روش ها و نکته ها و تدابیر مهم حکومتی است، مدیریت ناشناخته ها با سبکی خاص، مورد بررسی قرار گرفته است. نیرنگ همراه با «خرد و حصافت» در واقع هسته ی اصلی داستان ها و موضوع مهم کتاب کلیله و دمنه است و حتی نام کتاب نیز دلالت بر همین امر دارد «پنچاتنتر» به معنای بافتن پنج حيله است و تمام داستان های کتاب بر همین اصل پرداخته شده است؛ در این کتاب از موقعیت ها و امور و مسائل ناشناخته، تقریباً در تمام داستان ها، سخن به میان آمده و شخصیت های کتاب، با درایت و حيله، در برابر امور و موارد ناشناخته، خود را نمی بازند و سرانجام پیروز می شوند. دمنه در نخستین داستان، پنج پایک در داستان مرغ ماهیخوار (منشی، ۱۳۶۷، ۸۵)، طیطوی در داستان مرغان (همان، ۱۱۳) خرگوش در داستان معروف (همان، ۸۷) این موقعیت های ناشناخته در واقع در سه مجموعه و حوزه ی مهم: امکانات فیزیکی، محیط انسانی و رهبری نظام متجلی می شوند (اینسورث و اسمیت، ۱۳۷۵، ۲۶) و در این مقاله سه راهبرد مذکور در اهم موارد با عنوان راهبردهای مدیریتی بر ناشناخته ها در ۸ محور بررسی می شود که عبارتند از:

## ۱- حزم و دور اندیشی جامع بر اساس جوانب امر

یکی از نکات مهم برای غلبه بر رقیب، آن است که کارگزاران امر بتوانند اموری را از قبل پیش بینی کنند و بر اساس آن برنامه ریزی نمایند. پیش بینی به معنای تعیین دقیق امور نیست، هیچ قدرت مرکزی نمی تواند مسیر فعالیت سیاسی و یا به عبارتی شکل گروه ها و ائتلاف های خاصی را که برای ایجاد و تقویت تغییرات شناخته

شده و مشخص از طریق نظام ضروری است از پیش تعیین و یا آن را هدایت نماید. (استیسی، ۱۳۷۸، ۱۳۰) پیش بینی در معنای بررسی احتمالات و ضرورت‌ها و بایسته‌ها است. تهیه‌ی امکانات و عده و عده فقط با پیش بینی انجام پذیر است. در کلیله و دمنه مواقعی بسیار آمده که شخصیت داستان بنا به پیش بینی درستی که از اوضاع دارد می‌تواند بر حادثه‌ای عظیم غلبه نماید و شاه و ملکه و نیز خود را از مرگ حتمی برهاند و بر دشمنان، غلبه نماید. در باب پادشاه و برهمنان، برهمنان که دشمنان اصلی تاج و تخت هستند، تلاش دارند با خوابی ساختگی، ملکه و سپس خود شاه را نابود سازند زیرا شاه پیشتر، دوازده هزار نفر از آنان را اعدام نموده و آنان در پی فرصتی هستند تا تلافی نمایند و این خواب پادشاه، بهترین فرصت را برای آنان فراهم آورده تا نقشه‌ی خود را عملی سازند به همین دلیل در پاسخ پادشاه می‌گویند که خواب او بسیار هولناک است و باید برای دفع شر آن، تمام درباریان و نیز ملکه قربانی شوند؛ در این حادثه‌ی بزرگ، البته ایراندخت ملکه به پادشاه پیشنهاد می‌دهد که در مورد خواب، با کارایدون حکیم، مشورت نماید؛ یعنی این‌که به پادشاه پیشنهاد می‌دهد که کارایدون حکیم، خواب پادشاه را تعبیر نماید اگر نظر او هم مانند نظر براهمه بود آن وقت می‌توان بهتر تصمیم گرفت؛ در نتیجه‌ی این مشورت، ملک و مملکت از خطر حتمی نجات می‌یابد اما پس از آن ایراندخت، مورد ظن شاه قرار می‌گیرد و شاه فرمان اعدام او را صادر می‌کند؛ اما بلار وزیر، دانا، است و با پیش بینی عملکردهای شاه بر اساس خلق و خوی او، ملکه را پنهان می‌سازد و او را اعدام نمی‌کند و در وقت مناسب با بشارت خبر زنده بودن ملکه (ایراندخت) خود و ملکه و شاه را از غصه‌ی بزرگ می‌رهاند و در واقع با نیرنگی توأم با خرد و حصافت، بر امر و حادثه‌ی هولناک، غلبه می‌کند. (منشی، ۱۳۶۷، ۳۴۷ - ۳۹۶)

## ۲- استفاده از ذهنیت رقیب:

یکی از مسائل مهم در باب الاسد و الثور آن است که هر جا لازم باشد، قهرمان داستان از ذهنیت رقیب به نفع خود استفاده می‌برد تا بر او پیروز شود. یکی از نمونه‌های بسیار آشکار در کتاب، سخن روباه با شیر است: «آورده‌اند که شیری را گر بر آمد... از حرکت فروماند و شکار متعذر شد... روباه گفت: در این نزدیکی گزاری است.. وخری که رخت کش او است همه روز در آن مرغزار می‌چرد...» سرانجام با ترفندهایی که روباه به‌کار می‌برد مبنی بر این‌که «پیش از تو خری را دلالت کرده‌ام و امروز در عرصه‌ی فراغ و نهمت می‌خرامد..» او را به نزد شیر آورد و شیر پس از آن‌که «خر را تالفی و استیناسی گرفت، ناگاه برو جست و فروشکست» اما نکته‌ی مهم داستان این جا است که در موقعیتی غیر منتظر که شیر هرگز بر آن واقف و نسبت بدان از پیش، آماده نبود، شکار را از دست داد؛ زیرا پس از شکار خر، به روباه گفت «من غسلی بکنم پس گوش و دل او بخورم، که علاج این علت، بر این نسق و ترتیب فرموده‌اند چون او غایب شد روباه، گوش و دل هر دو بخورد» و روباه هنگامی که با اعتراض شیر روبرو شد، پاسخ داد «بقا باد ملک را اگر او گوش و دل داشتی که یکی مرکز عقل و

دیگر محل سمع است پس از آن که صولت ملک دیده بود، دروغ من نشنودی و به خدیعت فریفته نشدی و بپای خود به سر گورنیامدی» (منشی، ۱۳۶۷، ۲۵۳ - ۲۵۷) در این داستان، آن چه مایه‌ی پیروزی روباه بر شیر با آن همه تجربه است آن است که روباه در واقع ذهنیت شیر را به کمک گرفت و با همان عبارت، بر او پیروز شد یعنی که شیر حتماً می خواست گوش و دل روباه را بخورد اما غفلت و ناشیگری و غیبت او باعث شد که روباه در جواب، ترفندی به کار بندد و بیان دارد که اصولاً خر، نه می شنید و نه درک می کرد یعنی نه گوش داشت و نه دل.

در جایی دیگر نیز در داستان شیر و گاو (باب الاسد والثور) دمنه از ذهنیت تقدیرگرا و جبری اندیش گاو استفاده می کند و در واقع با استناد بر ذهنیت و دیدگاه خود شنزبه، او را به نابودی می کشاند؛ گاو به دلیل تقدیرگرایی و جبری اندیشی، هیچ تلاشی را برای رسیدن به هدف، مؤثر و ثمر بخش نمی داند به همین دلیل از دمنه می پرسد «موجب نومیدی چیست؟ گفت: آن چه در سابق تقدیر رفته است جفّ القلم بما هو کائن الی یوم الدین. کیست که با قضای آسمانی مقاومت یارد پیوست؟... و صحبت سلطان اختیار کند و بسلامت جهد؟» (همان، ۱۰۰) گاو ابتدا نمی پذیرد اما سرانجام باور پیشین او مبنی بر تقدیرگرایی و تاثیرقضا و قدر - که هنوز از بین نرفته - بر او غلبه می کند بنابراین می گوید «واگر بدسگالان این قصد بکرده اند و قضا آن را موافقت خواهد نمود دشوارتر، که تقدیر آسمانی، شیر شرزه را اسیر صندوق گرداند و مار گرز را سخره‌ی سلّه» (همان، ۱۰۴) و سرانجام نتیجه می گیرد «امروز تدبیر از تدارک آن قاصر است و رای در تلافی عاجز» (همان، ۱۰۵) و به همین دلیل، سخن دمنه که از ذهنیت خود گاو سرچشمه می گرفت، کارگر افتاد «استیلا و اقتحام و تسلط و اقدام شیر مقرر است و از شرح و بسط مستغنی» بر همان رویکرد و تصور آغازین گاو از شیر، انگشت می نهد و بدین وسیله یک بار دیگر هراس از شیر را که از همان آغاز، کارآمد بود، در دل گاو تازه می گرداند و بدین وسیله هرگونه انگیزه‌ی مقاومت و تلاشی را برای زنده ماندن گاو، از بین می برد و باز در همین داستان است که دمنه حساسیت ملک را در باب ملک می داند و نیز این نکته به خوبی دریافته که شیر به رغم ظاهر خویش، همواره از گاو برای گرفتن تاج و تخت، هراسان است لذا در پاسخ شیر که از او می خواهد آن چه را تازه شده است، بازنماید، می گوید «شنزبه بر مقدّمان لشکر خلوت کرده است و هریک را به نوعی استمالت نموده و گفته که شیر را آزمودم و میزان رای و مکیدت او بدانست. و در هریک خللی تمام و ضعفی شایع دیدم» (همان، ۸۹) در واقع آن چه دمنه بیان می دارد با تأکید بر ذهنیت شاه گفته شده که کودتا و شورش و قیام را از طرف شنزبه بعید نمی داند.

### ۳ - پیشی جستن از رقیب

فرصت های زمانی از عوامل مهم کسب پیروزی و برتری بر رقیب است بدان معنی که موقعیت ها و حوادث و راه غلبه بر آنها را پیش از رقیب متوجه شود؛ باید دانست که رییس حکومت و مشاوران او همواره باید راههایی را بررسی کرده و میزان موفقیت را بدانند در واقع آنچه باعث پیشی گرفتن از حریف سیاسی و رقیب و مخالف است آن است که رهبر سیاسی ابتکار عمل را در دست بگیرد. توصیه و پیشنهاد دمنه به شیر نیز در همین مورد است؛ دمنه از شیر می خواهد تا فرصت از دست نرفته و گاو در پی فرار و یا تلافی بر نیامده است او را از بین ببرد « فایده ی سداد رای و غزارت عقل آن است که چون از دوستان دشمنی بیند... در حال اطراف کار خود فراهم گیرد و... و پیش از آن که خصم فرصت چاشت بیابد شامی برای او گواران سازد » (منشی، ۱۳۶۷، ۹۵) و در ادامه دلیل این کار را آن می داند که «دشمن به مهلت قوت گیرد» بنابراین حاکم و رهبر پیروز و عاقل کسی است که هرگز برای دشمن فرصتی برای تجدید عده و عده فراهم نیاورد بلکه در پی تدبیر افتد، از رقیب پیشی جوید و پیش از آن که او دست به کار شود، بر او پیروز شود؛ این امر امکان پذیر نیست مگر این که امر ناشناخته ای را که می خواهد اتفاق بیفتد، مدیریت نماید. و باز در جایی دیگر این امر را از فرایض حکومت بشمار می آورد «از فرایض احکام جهاننداری آن است در تلافی خللها پیش از تمکن خصم و از تغلب دشمن مبادرت نموده شود» (همان، ۹۶)

زمان رمز پیروزی است که شاعر نیز بدان توصیه دارد:

«مخالفتان تو موران بدند مار شدند // برآور از سرموران مار گشته دمار // مده زمانشان زین بیش روزگار مبر //  
که اژدها شود از روزگار یابد مار» (همان، ۹۶)

#### ۴- خلاقیت و ابتکار

نظام موفق علاوه بر اعمال نظارت پایدار در کسب و کار و امور سیاسی دولتمردان و نحوه ی اداره ی کشور، به طور مستمر، راهبردهای جدید و نو را بررسی می کند و می آزماید؛ «نوآوری از تنش خلاق و زنده بین ایجاد مرزها و محدوده ها و آزمون آنها سرچشمه می گیرد» (استیسی، ۱۳۷۸، ۱۲۹) نمونه ی نخست زمانی است که دمنه با اجازت شیر به نزد شنزبه می رود و وقتی او را ملاقات می کند، هراس او را در می یابد لذا جمله ای را بر زبان می آورد تا شنزبه را به اطاعت از شیر و آمدن نزد او وادار سازد بنابراین در رویارویی او چنان با هیبت و شدت و استحکام سخن می گوید که شنزبه گمان کند که مقامی بسیار بالا دارد: «به نزدیک گاو رفت و با دل قوی بی تردد و تحیر با وی سخن گفتن آغاز کرد و گفت: مرا شیر فرستاده است و فرموده که تو را نزدیک او برم و مثال داده که اگر مسارعت نمایی امانی دهم بر تقصیری که تا این غایت رواداشته ای و از خدمت او تقاعد نموده و اگر توقفی کنی برفور بازگردم و آنچه رفته باشد باز نمایم» (منشی، ۱۳۶۷، ۷۳) دمنه با استفاده از خلاقیتی که به کار می برد موفق می شود زیرا، شیر نحوه ی سخن گفتن با شنزبه را نمی دانست و نمی توانست دمنه را



راهنمایی کند، لذا لازم بود دمنه از هوش و فراست خویش کمک بگیرد و کار را به نحو احسن انجام دهد. بنابراین در سخن خود کلمات و عباراتی را بیان می‌دارد که اهمیت موضوع را چند برابر سازد؛ افعال و کلماتی چون: فرموده، مسارعت، تقصیر و تقاعد، امان دادن و مثال، کلماتی هستند که نشان می‌دهند که مسئله بسیار مهم است و شنزبه هم با همین دریافت، در واقع به هراس می‌افتد. در واقع باید گفت که در این برهه، دمنه از خود گذشتگی و فداکاری همراه با خطرپذیری بسیار بالایی نشان می‌دهد و با این کار تاج و تخت و موقعیت شاه را حفظ بلکه دوچندان می‌کند زیرا شیر پس از آمدن شنزبه در میان درباریان، از موقعیتی ممتاز برخوردار می‌شود در حالی که هیچ کس جز کلیله از این امر، آگاه نیست. البته باید گفت که تمام کسانی که به تبیین عملکردهای دمنه در این داستان پرداخته‌اند، دمنه را فردی مزور و ریاکار دانسته‌اند ولی با بررسی دقیق می‌توان به این نتیجه رسید که در واقع، آنچه باعث پیشامدهای ناگوار برای شنزبه و سپس خود دمنه می‌شود، عملکردها و داوری‌های شیر است او نباید شنزبه‌ی بیگانه را تا بدان حد بالا می‌برد و کارها و ریسک‌پذیری‌های دمنه را نادیده می‌گرفت، از طرفی دیگر هم شیر و هم شنزبه می‌توانستند با قدرت و امکاناتی که دارند، گروهی را مأمور رسیدگی به کارها بنمایند و قضیه را متوجه شوند. در صورتی که در این داستان دیدگاه تقدیری بر همه چیز غلبه می‌کند و شنزبه منتظر می‌نشیند تا تقدیر فرود آید.

## ۵- همکاری و اتحاد

« داستان موافقت دوستان و مثل بذانان و مظاهرت ایشان در سرّاً و ضرّاً... تا به برکات یکدلی و مخالفت.. از چندین ورطه‌ی هایل خلاص یافتند» (منشی، ۱۳۶۷، ۱۹۰) که در کبوتر مطوقه آمده است؛ در این داستان نخست کبوتر با همکاری موش، کبوتران را رهایی می‌دهند و سپس آهو موش و زاغ یعنی برادران مشفق با همکاری یکدیگر صیاد (دشمن اصلی خود) را مجبور به فرار می‌کنند و از دست او نجات می‌یابند.<sup>۲</sup>

۶- **اتکا به نفس و جرأت:** این امر از مواردی است که در کنار نیرنگ، از ستون‌های استوار داستان، بشمار می‌رود. در واقع تمام قهرمانان و شخصیت‌های پیروز داستان‌ها و حکایت‌ها، جرأت و جسارت خویش را زمینه‌ی رسیدن به اهداف خود قرار می‌دهند. در این کتاب اشعار و ابیات زیادی هم دال بر این مدلول آورده شده است:

« وَ لِي مَنطِقٌ لَّمْ يَرِضْ لِي كُنَّةَ مَنزِلِي      عَلَيَّ أَنَّنِي بَيْنَ السَّمَاكَيْنِ نَازِلٌ » (منشی، ۱۳۶۷، ۱۳۹)

وَ إِنِّي لَمِيمُونَ النَّقِيبَتِ مُنَجِحٌ      وَ إِن كَانَ مَطْلُوبِي سَنَّا الشَّمْسِ فِي البُعْدِ

<sup>۲</sup> یا داستان زاهد و گوسپند که ناظر بر پیروزی در اتحاد است ص ۲۱۱ کلیله و دمنه.

وَ أَدْرِكُ سُؤْلِي حِينَ أَرْكَبُ غَزْمَتِي وَ لَوْ أَنَّهُ فِي جَبْهَتِ الْأَسَدِ الْوَرْدِ « (همان، ۱۱۴) و موارد بسیار دیگر.<sup>۳</sup>

باید متذکر شد که کتاب کلیله و دمنه تماماً بر محور جرأت و مدیریت، دور می زند در واقع به غیر از چند داستان معدود که کلیله برای دمنه تعریف می کند و در همه ی آن‌ها قهرمان، شکست می خورد (که آن هم به دلیل روحیه گریز و تسلیم کلیله است) دیگر داستان‌ها و حکایت‌های کوچک و بزرگ این اثر بر مدار کنترل و تدبیر و خرد و نیرنگ و حصافت، می چرخد؛ در داستان پیلان و خرگوشان، همین قوه ی تدبیر و تکیه و اتکای قوی بر نفس است که خرگوشان را از مزاحمت پیلان در امان می دارد: در این داستان، خرگوش «بدان وقت که ماه، نور چهره ی خویش بر آفاق گسترده بود، روان گشت... و گفت حالی صواب آن است که بر بالای روم و رسالت خویش از دور گزارم. همچنان کرد و ملک پیلان را آواز داد از بلندی و گفت: من فرستاده ی ماهم و بر رسول در آن چه گوید و رساند، حرجی نتواند بود.. پیل پرسید: رسالت چیست؟ گفت: ماه می گوید... تو بدانچه بر دیگر چهارپایان خود را راجح می شناسی، در غرور عظیم افتاده ای.. و کار بدانجا رسید که قصد چشمه ای کردی که به نام من معروف است و لشکر را بدان موضع کشانیدی.. اگر به خویشان نشستی.. فبها و نعمت، والا بیایم و چشمهات برکنم.. و اگر در این پیغام به شک می باشی این ساعت بیا که من در چشمه حاضرم... ملک پیلان سوی چشمه رفت، ماه مرو را گفت: قدری آب به خرطوم بگیر و روی بشوی و سجده کن. و چون آسیب خرطوم پیل به آب رسید حرکتی در آب پیدا آمد و پیل را چنان نمود که ماه همی جنبید.. « (همان، ۲۰۴ - ۲۰۵) در جایی دیگر نیز خرگوش از اتکای به خویش سود می برد و می تواند بر شیر پیروز شود و او را در چاه سرنگون سازد. (همان، ۸۷)

چو مرد بر هنر خویش ایمنی دارد شود پذیره ی دشمن به جستن پیکار (همان، ۶۵)

اتکای به نفس آن قدر می تواند کارگر افتد که گوینده در سخنان خود بارویکرد استدلالی حتی جای حق و باطل را عوض می کند به طوری که کسی بر آن وقوف نیابد:

« باطلی گر حق کنم عالم مرا گردد مقرر و رحقی باطل کنم منکر نگردهد کس مرا » (همان، ۶۶)

به بیان دیگر، گوینده آن قدر بر توانایی های خویش اطمینان دارد که می تواند معیارهای درست و نادرست را به جای یکدیگر به کار برد و مخاطبین و شنوندگان خود را اقناع سازد؛ نقطه ی مقابل اتکای به نفس، تردید و

---

<sup>۳</sup> و یا داستان طیطوی است که نه قدرتی داشت و نه امکاناتی، او در واقع فقط با اتکا بر نفس خویش توانست « بچگان از وکیل دریا بستاند » در این داستان، طیطوی نر با نظر و پیشنهاد طیطوی ماده مبنی بر گزیدن جایی حصین، مخالفت می کند؛ وکیل دریا که « مفاوضت آنان » را می شنید، بچگان را با خود می برد؛ اما طیطوی تسلیم نمی شود و با تکیه بر هوش و فراست خود، ماه را در شب، وسیله قرار می دهد و به وسیله ی لرزش و تکان ماه در آب، وکیل دریا را می ترساند و بچگان را از او باز پس می گیرد.

دودلی است که عامل شکست است مانند عملکرد باخه در مقابل بوزینه که سرانجام عامل شکست باخه است. باخه در پی مداوای همسر خویش بر می آید که طبیبان دل بوزینه، را طبابت کرده بودند؛ بنابراین به دیدار بوزینه می آید و از وی می خواهد برای دیدار دیدن اقربا و پیوستگان به دیار باخه رود «مرا به دیدار خویش آراسته و شادمانه کنی تا منزلت من در دوستی تو همگنان را مقرر شود» (همان، ۲۴۵) اما در میانه ی راه نشانه های تردید را آشکار می سازد و بوزینه نیرنگ او را پیش از فوت فرصت متوجه می شود «باخه پاره ای برفت، باز دیگر بار بیستاد و همان فکر اول تازه گردانید. بدگمانی بوزینه زیادت گشت با خود گفت: چون در دل کسی از دوست او شبهتی افتاد باید که زود در پناه حزم گریزد و اطراف فراهم گیرد.. آن گه او را گفت: موجب چیست که هر لحظت در میدان فکر می تازی و در دریای حیرت غوطی می خوری؟ گفت: طبیبان به دارویی اشارت کرده اند که دست بدان نمی رسد گفت: کدام است؟ گفت: دل بوزینه.» (همان، ۲۴۹) چشمان بوزینه به یکباره از شدت ناراحتی سیاه می شود اما زود به خود می آید و می گوید «اگر بر جایگاه اعلام دادی دل با خود بیاوردمی و این نیک آسان بودی بر من.. ولیکن بوزنگان را عادت است که چون به زیارت دوستی روند.. دل با خود نبرند که آن مجمع رنج و محنت.. است» (همان جا) در این داستان بوزینه فقط با پیشی گرفتن از رقیب پیروز و باخه صرفاً با تردید و دودلی، شکست خورد. «توسیدید می گوید هراسناک ترین چیزها تردید پیاپی در تصمیم گیری است.» (توسیدید به نقل از فروند، ۱۳۸۴، ۴۳)

## ۷ - خطر پذیری:

خطر پذیری از نکات و راهبردهای مهمی است که در این اثر بارها و بارها بر آن تأکید شده است. در واقع می توان گفت که قهرمانان در اکثر داستانها و حکایتها با نیروی خطرپذیری و استقبال از ناشناخته ها پیش می روند و سرانجام پیروز می شوند.

« لَوْلَا الْمَشَقَّةُ سَادَ النَّاسُ كُلَّهُمْ  
الْجُودُ يُفْقِرُ وَ الْاِقْدَامُ قَتَالُ

از خطر خیزد خطر زیرا که سود ده چهل بر نبندد گر بترسد از خطر بازارگان» (منشی، ۱۳۶۷، ۶۷)

دمنه در این کتاب از شخصیت هایی است که به رغم نظر دوست صمیمی و نزدیک خود، همچنان بر رسیدن به هدف خود که نزدیکی به دربار است، پای می فشارد و سرانجام هم در مرحله ای موفق می شود و به مقام مشاور اعظم پادشاه که بالاترین مقام پس از خود او است، می رسد که در بحث خلاقیت بدان پرداخته شد. اما نمونه ای دیگر هم در باب بومان و زاغان وجود دارد؛ آن جا که ملک زاغان برای دفع خطر بومان، با وزیران خود مشورت می کند و در این میانه، وزیر حاضر می شود که با گذاشتن جان بر سر این کار سرانجام آسیب بومان را دفع نماید؛ او به ملک پیشنهاد می دهد تا چندی در سرزمین بومان، به جاسوسی بپردازد و احوال آن مملکت را برای ملک، گزارش نماید: «ملک در ملا بر من خشمی کند و بفرماید تا مرا بزنند و به خون بیالایند و در زیر درخت

بیفکنند و ملک با تمامی لشکر برود و به فلان موضع مقام فرماید و منتظر آمدن من باشد... تا ملک را بیگاهانم» (همان، ۲۱۲) در واقع خطر پذیری زاغ باعث پیروزی او و شاه بر بومان شد.

## ۸- حفظ سلسله مراتب

یکی از پیامدهای آشفتگی، بر هم خوردن نظم و نسق کار و ارتباطات درون حکومتی و سلسله مراتب اداری است و چه بسا چالشی بزرگ و ابدی را فراروی نظام قرار می دهد. حفظ سلسله مراتب اداری یکی از ویژگی ها و وظایف مهم سلطان و حاکم بوده است و اصطلاح «عدالت» بر آن اطلاق می شده است؛ عدالت در اندیشه ی سیاسی ایران تا پیش از مشروطه به معنای حفظ سامان و نظام هستی بوده که در حقیقت با طبقه بندی آحاد جامعه، حاصل می شده است؛ عدالت پیش از اسلام به معنای ایجاد طبقات جامعه و قرار دادن افراد سرزمین ایران، در هریک از طبقات به فراخور حرفه و هنر و پیشه ی آنان بوده است (کشاورزان، کارگران، صنعتگران، دبیران، قاضیان، روحانیان، موبدان و... )؛ پادشاهان برای آن که بتوانند نظام کشور و سرزمین (آرمانی) خویش را سامان دهند باید از طریق ایجاد طبقات و حفظ آن، در واقع به نوعی، از جمعیت و شغل و پیشه ی آنان، آماری درست می داشتند تا بتوانند میزان مالیات (مالیات دهندگان و گیرندگان) و دخل و خرج و هزینه های مختلف کشور را برآورد نمایند؛ این کار از طریق برقراری ساختار طبقاتی، امکان پذیر بود و این تقسیم بندی از سخت ترین کارها و عامل برقراری عدالت بود. از دو ویژگی و مشخصه ی شاه آرمانی (دینداری و عدالت) عدالت اولویت داشته است؛ رعایت عدالت، چون ترازویی، کارها را به انتظام می آورد. در مقابل این مسئله، طبقات جامعه هم باید با حفظ خویشکاری، از پرداختن به وظایفی که قانون برای آنها منع نموده، سرباز زنند و خود را به آن امور وارد نکنند؛ خویشکاری به معنای حفظ سلسله مراتب طبقاتی است که در جامعه ی ایران باستان، معمول و از اصول مهم سیاسی بوده است. فارابی، ماوردی، غزالی و دیگران بر این امر، بسیار صحنه گذاشته اند؛ کلمه ی «اصل و نسب» در دیدگاه غزالی باعث می شود که برداشتی طبقاتی از موضوع، به دست دهد؛ «پادشاه باید که کار خویش به دست ناسزاواران باز ندهد و اندر دست خداوندان اصل و نسب نهد که اگر به دست ناسزا دهد ملک خویش به باد دهد و...» (منشی، ۱۳۶۷، ۱۳۷) و باز در جایی دیگر می آورد که نبینی که چون کسی از عامه را ولایت رسد و خواهد که از رعیت شمار گیرد به سیاست سخن گوید و جاه خویشتن به سیاست پدیدار کند که رعیت هم بدان چشم اول نگرند او را. (همان، ۱۳۰) که یادآور اندیشه ی خویشکاری و تعبیری دیگر از آن در اندیشه حکمت خسروانی است. «وجود دیوانسالاری یا سلسله مراتب برای حفظ و اطمینان از عملکرد کارآمد و مؤثر در جهات ارزیابی وضع موجود است. در صورتی که شبکه ی خودکار ارتباطات بین کارکنان در سازمان به گونه ای عمل می نماید که دیوانسالاری و سلسله مراتب را رفته رفته تضعیف نموده و حتی آن را از میان برمی دارد.» (استیسی، ۱۳۷۸، ۲۱) در کلیله و دمنه هم به گونه ای بر این امر تأکید شده است؛ در باب الاسد و الثور،

دمنه برای پادشاه همین امر را تبیین می نماید؛ « ملک تا... بر اندازه رای و رویت اتباع خویش واقف نباشد از خدمت ایشان انتفاعی نتواند گرفت و در اصطناع ایشان (انتصاب ایشان) مثال نتواند داد... و از حقوق رعیت بر ملک آن است که... به هوا در مراتب تقدیم و تأخیر نفرماید ... که در کار از عزایم پادشاه غریب نماید: حلیت سر بر پای بستن و پیرایه ی پای بر سر آویختن» (منشی، ۱۳۶۷، ۶۸) این جملات بیان کننده‌ی آن است که پادشاه باید مراتب هر کس را بداند و او را بر همان اساس، به کاری انتصاب و یا مامور نماید و بداند که مردم و کارگزاران باید در چه رتبه ای مشغول به انجام وظیفه باشند.

### نتیجه گیری

از مجموع مطالبی که در این مقاله بیان شده می توان به نتایج زیر دست یافت:

۱ - کلیله و دمنه متنی سیاسی است که اصول و قوانین حکومتی و سیاسی را در قالب حکایت های بلند و کوتاه تبیین می نماید.

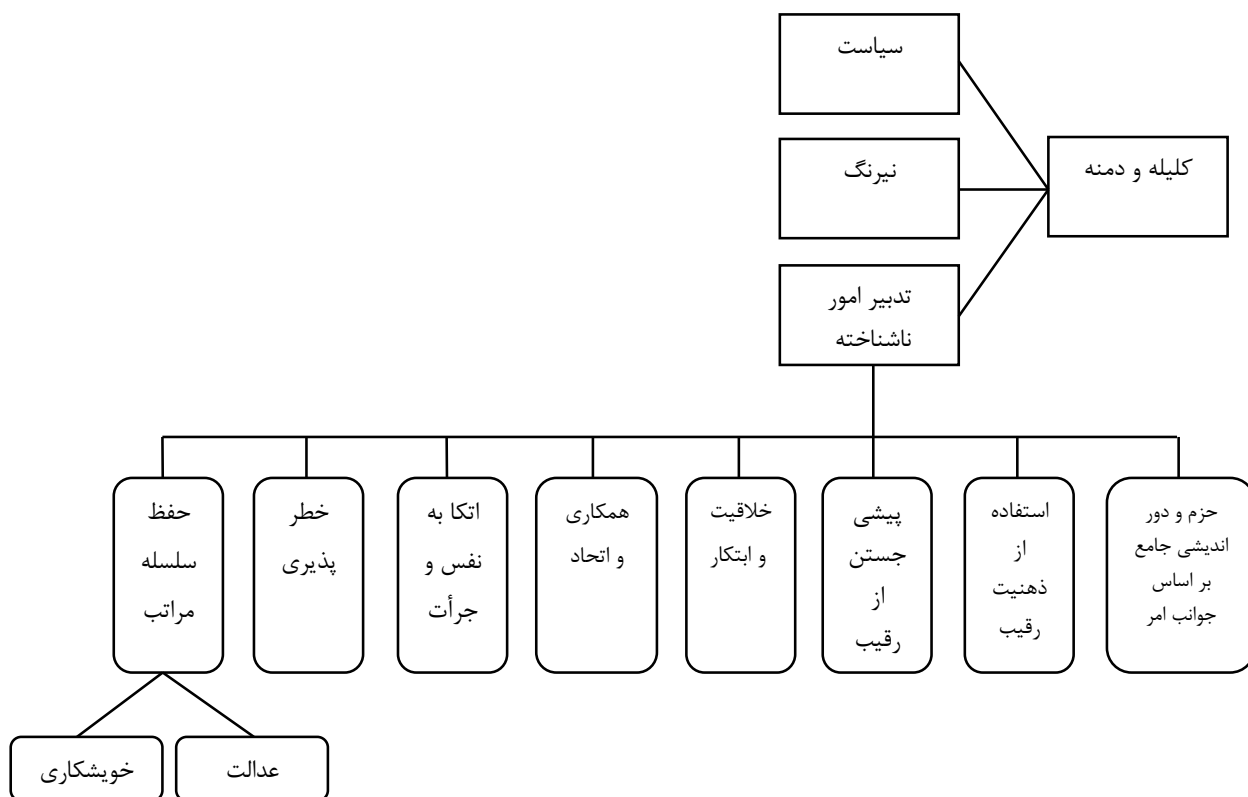
۲ - منشی، مواضع سیاسی و حکومتی خود را از سیاستنامه نویسان پیش از خود مانند: فارابی و ماوردی و ابن مسکویه و دیگران اقتباس نموده و هدف او تبیین مواضع حکومتی و سیاسی غزنویان به ویژه بهرامشاه غزنوی است.

۳ - شخصیت پردازی داستان های کوتاه و بلند این کتاب بر سه محور اساسی نیرنگ و سیاست و تدبیر امور ناشناخته سازمان داده شده است یعنی اگر شخصیت ها باید برای رسیدن به اهداف خود حتما از نیرنگ و سیاست استفاده کنند و بتوانند حوادث نامنتظر را پیش بینی کنند وگرنه شکست خواهند خورد.

۴ - امر سیاسی مبتنی بر زور و نیرنگ است بنابراین بهترین راهبرد و کامل ترین روش برای این که شاه - که در رأس هرم قدرت است - بتواند به اهداف خود برسد آن است که بداند در چه مواقعی زور و در چه مواقعی نیرنگ کارساز است؛ از این رو سیاست فعالیتی است اجتماعی که نظم را در نبرد میان نیروهای ناهمگون به نفع قدرت حاکم، بر قرار می سازد و می خواهد امنیت درونی و بیرونی نظام را برای تثبیت بهتر خود، برقرار سازد.

۵ - نیرنگ، کتمان داشت و پنهانکاری است و هرگز خود را آن گونه که هست، نمی نمایاند زیرا همین پنهانکاری باعث می شود که امتیاز ابتکار عمل را از رقیب بگیرد.

امور ناشناخته در این مقاله در ۸ محور به ترتیب مدل زیر بررسی شده است.



## کتابشناسی

- ۱- استیسی، رالف. دی. (۱۳۷۸). مدیریت برناشناخته ها ( مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمانها )، ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- اینسورث، میوری و نیویل، اسمیت. (۱۳۷۵). مدیریت کارآمد، خاکی، غلامرضا، مدیریت کارآمد، تهران: وزارت کار و امور اجتماعی و موسسه کار و تامین اجتماعی .
- ۳- بهار، ملک الشعرا. (۱۳۶۹). سبک شناسی، جلد دوم، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ پنجم.
- ۴- شمیسا، سیروس. (۱۳۷۴). سبک شناسی نشر، تهران: انتشارات فردوس.
- ۵- صفا، ذبیح الله. (۱۳۵۶). تاریخ ادبیات در ایران، تهران: امیرکبیر، چاپ پنجم.
- ۶- رستگار فسایی، منصور. (۱۳۸۰). انواع نشر فارسی، تهران، انتشارات سمت.
- ۷- فروند، ژولین. (۱۳۸۴). سیاست چیست ؟ ترجمه عبدالوهاب احمدی، تهران: نشر آگه.
- ۸- فیرحی، داوود. (۱۳۹۱). قدرت، دانش و مشروعیت در اسلام، تهران: نشر نی، چاپ یازدهم.
- ۹- منشی، نصرالله. (۱۳۶۷). کلیله و دمنه، تصحیح مجتبی مینوی، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ هشتم.