

نشریه علمی - پژوهشی

پژوهشنامه ادبیات تعلیمی

سال هشتم، شماره سی و دوم، زمستان ۱۳۹۵، ص ۱۶۰-۱۳۷

## بررسی اخلاق مدیریتی در کلیله و دمنه

دکتر فاطمه شیخلووند\* - تهمینه مستعلی زاد\*\*

### چکیده

کلیله و دمنه کتابی است که در قرن ششم نوشته شده و اصول و قوانین حکومتی و اخلاقی را توأمان در قالب حکایت تبیین کرده است. این اثر علاوه بر جنبه‌های ادبی، آموزه‌های اخلاقی و مدیریتی بی‌شماری دارد. نصرالله منشی به بسیاری از اصول اخلاق مدیریتی اشاره کرده است که با بررسی و به کارگیری آن می‌توان بسیار استفاده کرد. از میان این اصول اخلاقی - مدیریتی، ده اصل بسیار چشم‌نواز است. این اصول به این قرارند: برقراری عدالت، توأمان بودن دین و ملک، داشتن خرد و دانش در امور، حزم و دوراندیشی جامع، داشتن خلاقیت و ابتکار، تعجیل در تدارک امور و دوراندیشی، پرهیز از ستم و ظلم، لزوم رایزنی با اطرافیان، رعیت پروری، تشویق و تنبیه. در این مجال تلاش شده که این اصول با تکیه بر کلیله و دمنه شرح داده شود.

---

\* استادیار زبان و ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل f.sheykhlvand@iauardabil.ac.ir  
\*\* کارشناس ارشد زبان و ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل t.mastalizad94@gmail.com

تاریخ پذیرش ۹۵/۷/۱۲

تاریخ وصول ۹۵/۴/۱۳

## واژه‌های کلیدی

کلیده و دمنه، اصول اخلاقی، اصول مدیریتی.

### ۱. مقدمه

یکی از اساسی‌ترین اصول ایجاد ارتباط سالم و اثرگذار با سایر افراد، رعایت و اهمیت به اصول اخلاقی انسانی است ولی در جهان امروز به دلیل زندگی پیچیده ماشینی و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و بی توجهی به ابعاد معنوی و روحی انسان، به بسیاری از اصول اخلاقی در میان افراد جامعه توجه نمی‌شود و بی توجهی به اصول اخلاقی موجب ایجاد فاصله بین انسان و صفات انسانی می‌گردد. از این رو در مدیریتی که منظور مکتب اسلام است، به توجه به صفات انسانی و اصول اخلاقی بسیار تأکید شده است.

با توجه به نحوه زندگی در قرن حاضر و فضاهاى مجازى و گستردگى سازمان‌ها و همچنین مشکلات فرهنگى، اجتماعى و اقتصادى در جوامع بشرى تنها راه حل برون‌رفت از این مسائل توجه به روح انسانی در جوامع است و بعد از آن توجه به فضائل اخلاقی که این دو ارتباط مستقیم با هم دارند و مکمل یکدیگرند. «اخلاق در علم مدیریت (تحقیق در عملیات) به تازگی مطرح شده و جذابیت خاصی برای محققان این رشته علمی فراهم کرده‌است و چشم‌انداز تحقیقاتی فراوانی برای آن می‌توان متصور بود. علم مدیریت به دلیل ماهیت استراتژیک آن در کمک به تصمیم‌گیری در حوزه انسانی نسبت به سایر علوم اهمیت خاصی دارد چرا که هر تصمیم در این حوزه می‌تواند بر اقشار مختلف جامعه، محیط و طبیعت اثرگذار باشد. از جمله طرق موثر به منظور وارد ساختن مباحث اخلاقی در امور روزمره انسانی لحاظ اخلاق در تصمیم‌گیری و متعاقباً تحقیق در عملیات به عنوان یک سیستم پشتیبانی تصمیم می‌باشد» (آذر و همکاران، ۱۳۸۷: ۶۱)

کلیله و دمنه از آثار کهنی است که می‌توان حکایات و سخنان آن را از منظر مدیریت اخلاقی بررسی کرد. باید گفت که مضمون حکایت‌ها در کلیله و دمنه گاهی به اقتضای جهان‌بینی و فرهنگ و عرف مترجمان تغییر کرده است. کلیله و دمنه که اصل آن هندی است، ترجمه نصرالله منشی در قرن ششم است و از جنبه‌های مختلف برآثار بعد از خود تاثیر گذاشته است. شاید بتوان گفت برگردان این کتاب در آن دوره تصادفی نبوده و حاصل تدبر، نیاز جامعه، فرهیختگان و طبقات برگزیده بوده است.

از آنجا که این کتاب علاوه بر امتیازهای ادبی به دلیل مضامین برجسته و محتوای آن درخور توجه است، هر کس فراخور ذوق و فهم بر وفق مرام و مقصود خود از آن بهره می‌گیرد: «عوام برای داستان‌های شیرین و دلکش آن، خواص برای مضامین حکمت‌آمیز و پندآمیز آن و اهل سیاست و کشورداری برای عبرت گرفتن و تدبیر آموختن» (مجتبایی، ۱۳۸۱: ۱۷).

انتخاب حکایت و داستان برای بیان مقاصد تعلیمی از ویژگی‌های کلیله و دمنه است که آن را از اندرزنامه‌ها یا کتاب‌هایی چون اخلاق ناصری، کیمیای سعادت، نصیحه-الملوک و غیره متمایز کرده است. به همین دلیل مخاطب صرفاً با نظریه‌های اندرزی خشک و بی روح مواجه نیست.

## ۲. موارد اخلاقی - مدیریتی در کلیله و دمنه

### ۲-۱. رعایت عدالت

«عدالت مفهومی است که بشر از آغاز تمدن خود می‌شناخته و آن را آرمان مطلوب خود می‌دانسته و برای استقرار آن کوشیده است دادگری صرفاً اصلی اخلاقی نیست بلکه بنیاد حکومت و امری کاملاً سیاسی است. داد ضامن پایداری حکومت و بیداد عامل فروپاشی قدرت است» (رستموندی، ۱۳۸۷: ۱۷).

ایجاد عدالت در جامعه به اجرای قانون وابسته است و قانونی عدالت را در جامعه به دنبال خواهد داشت که عادلانه باشد؛ یعنی منبع قانون، قانونگذار و مجریان آن عادل باشند. سعدی در «گلستان» بر رعایت عدالت از سوی حاکمان تأکید دارد؛ به گونه ای که پادشاهانش زیر دستان را به عدالت فرا می خوانند:

«آورده اند که انوشیران غلامی را به روستا فرستاد تا نمک حاصل کند، گفت: زنهار نمک به قیمت بستانی تا رسمی نگردد و دیه خراب نشود» (سعدی، ۱۳۶۸: ۷۴).

می توان این نظر سعدی را در این زمینه، هم صدا با «کلیله و دمنه» دانست که به پادشاهان توصیه می کند:

هر کجا فریاد خیزد، مقصد فریاد باش  
سایه بر مظلوم گستر، آفتاب داد باش  
(منشی، ۱۳۷۸: ۳۷۳)

کتاب کلیله و دمنه، فارغ از هندی، عربی یا ایرانی بودن آن، در زمینه های نفی ستم و ستایش عدالت جهت گیری هایی خاصی دارد.

از دیدگاه نویسندگان «کلیله و دمنه» عدل پادشاه باید چون خورشید شامل حال همه شود زیرا «که ایشان سایه آفریدگارند، عزاسمه، در زمین و عالم بی آفتاب عدل ایشان نور ندهد» (منشی، ۱۳۷۸: ۲۳۴).

در کلیله و دمنه، پادشاه همه جا با صفت «عدل» شناخته می شود و رعیت زیر سایه عدل او می آرند چرا که آرامش عمومی در سایه نظام اجتماعی مرهون عدالت است و بدون آن امکان پذیر نخواهد بود. در هر زمان و مکان بی عدالتی و ظلم منفور خاص و عام بوده و مواخذه می شده است.

دمنه گنهکار خطاب به شیر می گوید: «و هر چند ملک را بنده ام، آخر مرا از عدل عالم آرای او نصیبی باید که محروم گردانیدن من از آن جایز نباشد و در حیات پس از وفات امید من از آن منقطع نگردد» (منشی، ۱۳۷۸: ۱۳۶-۱۳۵).

این نوشتار، بیان کننده وسعت عدل پادشاه است؛ یعنی عدل پادشاه باید چنان جامع باشد که احدی احساس بی عدالتی ننماید و در حیات و ممات یاری گر رعیت گردد زیرا قوام مملکت به معدلت است. پس از جمله خصوصیات که شاهان واقعی را می سازد، «عدل ورزیدن» است و نخستین وسایل و علائم ادبار سلطنت این است که عدل از میان برخیزد و «عالم بی آفتاب عدل شاهان نور ندهد».

## ۲-۲. توامان بودن دین و ملک

بررسی ها نشان می دهد که دین داری و متدین بودن، باعث ارتقای نقش مدیریتی شده و کیفیت را در عمل و تولید بسیار بالا می برد. «دینداری بر معنویت در محیط کار کارکنان تأثیر مثبت معنی داری دارد. مدیران بایستی در ایجاد فضای معنوی در سازمان تلاش کنند. این فضای معنوی در سازمان به ایجاد محیطی با تعاملات عالی بین کارکنان و از طریق آن کسب مزیت رقابتی برای سازمان کمک خواهد کرد» (ابراهیم پور و نعمتی، ۱۳۹۵: ۱۵۵)

لذا باید جهت گیری تمام اهداف مدیران در راستای اهداف کلی و الهی والا باشد؛ نه در جهت مخالفت یا بی تفاوت نسبت به آنها زیرا انسان نمی تواند به گونه ای ناموزون و وصله ای ناهماهنگ در این جهان هستی زندگی کند و به همان اندازه که از اهداف «نظام عالم» و «مدیریت صحیح» فاصله می گیرد، با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد. کار ملک به تدبیر و تامل نیاز دارد. به مشروعیت محض، امور رتق و فتق نمی پذیرد. به مدیریت، کفایت، عقلانیت و کاردانی نیز نیاز است؛ بنابراین دیانت و سیاست باید دوشادوش هم باشند و از هم جدایی نپذیرند. در ایران باستان، شهریار ایران زمین در حالی که چون مرکز پرگار و سررشته دار امور بود، از بن جان به اورمزد ایمان داشت و دین بهی را بزرگ و گرامی می داشت. نشانه دین بهی آتش بود که همواره باید روشن می بود و خاموش شدن آن به معنای خاموشی اخگر دیانت بود. اگر پادشاه مبتنی بر اصول و سنن دینی و تعالیم روحانی اعظم رفتار نمی کرد، توسط موبدان از مقام شاهی عزل می شد.

در کلیله و دمنه، اندیشه توامان بودن دین و ملک که یکی از اساسی‌ترین اصول مدیریت اسلامی است، ذکر شده است. نصرالله منشی معتقد است اجرای امور کشوری و دینی، در گرو ارتباط میان این دو نهاد است. اگر پادشاه پای بند حفظ شریعت در عرصه حکومت نباشد، فضای حکومت بر او تنگ گشته و در نتیجه اگر چه از قدرت و شجاعت بهره مند باشد ولی دیندار نباشد از تخت سلطنت به زیر کشیده می‌شود.

در مقابل اگر دیندار باشد و اصول و تعالیم دینی را در کشور اجرا کند اما از نیروی شجاعت و قدرت بی‌نصیب باشد، دشمنان بر وی غلبه می‌یابند و اقتدار وی از بین می‌رود. ولی اگر شاهی به کمالات رزمیاری و فضایل دینیاری که بایسته مقام شاهی است مزین گردد، سالیان سال بر جسم و روح آدمیان حکومت می‌کند بنابراین وی می‌نویسد: «تنفیذ شرایع دین و اظهار شعایر حق بی‌سیاست ملوک دیندار بر روی روزگار مخلد نماند» (منشی، ۱۳۷۸: ۴).

بدین ترتیب مذهب و سلطنت به‌طور لاینفک به هم بستگی دارند و از یکدیگر حمایت می‌کنند و این بی‌آن و آن بی‌این معنا ندارد. از آن جا که اصل کتاب کلیله و دمنه هندی است، ما را بدین نظر رهنمون می‌سازد که این نظریه در هند نیز رواج داشته است. «در ادبیات هندو نیز کمال شاهی در آن است که قدرت حکومت با دین و حکمت همراه باشد. در آیین نامه مانو آمده است: (شهریار) باید شب و روز در چیره شدن بر حواس خود کوشا باشد. کسی که بر حواس خود حاکم است، بر مردمان حکومت تواند داشت. عصای سلطنت را کسی تواند داشت که پاک، درست پیمان، پیرو احکام دین، یارمند و فرزانه باشد. عصای شاهی شعله‌ای است بزرگ، که خام خردان را گرفتن آن آسان نیست. شهریاری که از راه دین برگشته باشد خود و خویشانش بدان کشته می‌شوند ... در جای دیگر چنین گفته شده: «سپهداری و شاهی و عصای فرمانروایی و خداوندی سالاران جهان تنها کسی را سزاست که داننده علم دین باشد»

(مجتبایی، ۱۳۵۲: ۱۰۲-۱۰۱).

راستی در امور پادشاه باید به زیور راستی آراسته باشد. وی باید در مقابل راستی زانو زند، سرفرو خماند، سپس ایستاده و از آن پیروی کند.

کلیله و دمنه نیز پادشاه را به حرکت در شاهراه راستی فرا می‌خواند «بر ملوک لازم است برای نظام ممالک و رعایت مصالح بر مقتضای این سخن رفتن که الرجوع الی الحق اولی من التمادی فی الباطل» (منشی، ۱۳۷۸: ۳۳۴).

یکی از ویژگی‌هایی که انوشیروان بدان واسطه در کلیله و دمنه ستایش می‌شود، «صدق لهجت» است؛ چرا که «هیچ عیب ملوک را چون غدر و بی‌قولی نیست» (همان: ۲۰۵).

وی موظف است با اراده قاهرانه خویش دروغ را که بزرگ‌ترین گناه به شمار می‌رود، ریشه‌کن کرده و نقاب از چهره آن برگیرد. پس گوهر راستی در تعارض با دروغ و دروغ‌پرستان قرار دارد.

در باب «شیر و شغال» شیر برای اینکه نظم موجود را حفظ کند و از آن جا که آثار صدق و صواب را بر چهره شغال دید، «طایفه‌ای را که آن فتنه‌انگیز بوده‌اند از هم جدا کرد و در استکشاف غوامض و استنباط بواطن آن کارها غلو و مبالغت واجب داشت و امانی موکد داد اگر راستی حال نپوشانند» (منشی، ۱۳۷۸: ۳۲۴). چه اگر چنین نمی‌کرد، دروغ غالب گشته و نظام جامعه متلاشی می‌شد.

در کلیله و دمنه نه تنها پادشاه بلکه اطرافیان وی نیز باید از راستی بهره‌مند باشند و همیشه در رهنمودهای خود سخن حق را، اگر چه تلخ باشد، به پادشاه گویند. چنانچه دمنه معتقد است که همیشه آنچه حق بود، می‌گفت و شرایط نصیحت را به جای می‌آورد. پادشاه نیز هر گاه خائن، راستی حال را بیان می‌کردند و نقاب ظن کاذب از چهره یقین صادق برداشته می‌شد، عفو و بخشش خویش را نثار آنان می‌کرد.

در باب «موش و گربه»، داستان با راستی و درستی پیش می‌رود. موش زمانی که تنها

راه رهایی از چنگال دام بلا را مصالحت با دشمن دیرین خود می‌داند، به سراغ گریه می‌رود و ابتدا خود را با صفت راستگو معرفی می‌کند: «هرگز هیچ شنوده‌ای از من جز راست؟» (همان: ۲۶۹)

در کلیه و دمنه بحث دین و سیاست چند بار تکرار شده است. نظر و عقیده کلیه و دمنه بر این است که دین سیاست با یکدیگر رابطه ارگانیک و تنگنا دارند. پادشاه و حاکم را رنگ و بوی دینی می‌دهد نوعی مشروعیت را برای آن مطرح می‌کند. «تنفیذ شرایع دین و اظهار شعایر حق، بی سیاست ملوک دیندار بر روی روزگار مخلد نماند و مدت آن مقرون به انتهای عمر عام صورت نبندد و اشارت حضرت نبوت بدین وارد است که الملك و الدین توأمان» (منشی، ۱۳۷۸: ۱۱).

«به حقیقت ببااید شناخت که ملوک اسلام سایه آفریدگارند عز اسمه که روی زمین به نور عدل ایشان جمال گیرد و به هیبت و شکوه ایشان آبادانی جهان و تألف اهواء متعلق باشد که به هیچ تأویل حلاوت عبادت را آن اثر نتواند بود که مهابت شمشیر را و اگر این مصلحت بر این سیاق رعایت نیافتی نظام جهان و تألف اهواء متعلق باشد که به هیچ تأویل حلاوت عبادت را آن اثر نتواند بود که مهابت شمشیر را و اگر این مصلحت بر این سیاق رعایت نیافتی نظام کارها گسسته گشتی و اختلاف کلمه میان امت پیدا آمدی و چنان که در طباع مرکب است هر کسی به رای خویش در مهمات اسلام مداخلت کردی و اصول شرعی و قوانین دینی مختل و مهمل گشتی زیرا نادان که جز به عاجل عذاب از معاصی باز نباشد و کمال عظمت و کبریای باری، جل جلاله نشناسد (همان، ۴)

«دین بی ملک ضایع است و ملک بی دین باطل» (همان: ۵).

## ۲-۳. داشتن خرد و دانش در امور

خرد و دانش جایگاه والا و تعیین کننده‌ای در زندگی بر عهده دارد. میدان ملک‌داری



و حکومت، درست همانند صفحه شطرنج، عرصه آزمون و کنش‌هایی است که به یاری خرد و دانش می‌توان علیه مهره‌های مخالف قدرت‌نمایی کرد و پادشاه در این جولانگاه نبرد و شکست و پیروزی پرچم‌دار خرد و دانش است.

در داستانی از کلیله و دمنه، دمنه شیر را به فضیلت رای و مزیت خرد از ملوک دیگر مستثنی می‌داند. کلیله و دمنه، پادشاهی را موفق می‌داند که «چون مهمی حادث گردد، وجه تدارک آن بر کمال خرد و حصافت او پوشیده نگردد و طریق تلافی آن پیش راند فکرت او مشتبه نماند و المر یعجز لا المحاله نقصی از چنین حوادث و دفع آن جز به عقل و ثبات و خرد و قال ممکن نشود» (منشی، ۱۳۷۸: ۳۶۳).

لذا در کلیله و دمنه خرد جایگاه والایی دارد. به اعتقاد منشی از طریق محک خرد، توانایی و لیاقت افراد اشکار می‌شود و «مرد هنرمند با مروت اگر چه خامل منزلت و بسیار خصم باشد به عقل و مروت خویش پیدا آید در میان قوم، چنانکه فروغ آتش اگر چه فروزنده، خواهد که پست سوزد به ارتفاع گراید» (همان: ۶۸). پادشاهان نیز در اصطلاح اطرافیان به میزان خرد آن‌ها توجه دارند تا جایی که «بسیار کس را با ایشان الف بیشتر ندارند برای هنر و اخلاص نزدیک گردانند و باز کسانی را که دوست دارند به سبب جهل و خیانت از خود دور کنند» (همان: ۱۲۵). پس بر کافه خدم و حشم ملک واجب است که پادشاه را از مقدار رای و خرد خود آگاه نمایند.

دمنه زمانی که شیر او را بخواند و گفت: «کجا می‌باشی؟ جواب داد: «بر درگاه ملک مقیم شده‌ام و آن را قبله حاجت و مقصد امید ساخته و منتظر می‌باشم که کاری افتد و من آن را به رای و خرد کفایت کنم» (همان: ۶۸). در باب «شیر و گاو»، شیر بعد از تفحص و استکشاف اندازه رای و خرد شنزبه «او را مکان اعتماد و محرم اسرار خویش گردانید» (همان: ۷۳).

## ۲-۴. حزم و دوراندیشی جامع

حزم و دوراندیشی یک توانایی است که با آن می‌توان خودآگاهانه معانی را درک

کرد، منطق به کار برد، واقعیت‌ها را سازمان‌دهی کرد یا صحت آن‌ها را بررسی نمود و بر اساس اطلاعات موجود یا اطلاعات جدید، باورها، شیوه‌ها و یا نهادهای اجتماعی را تغییر داد یا توجیه کرد. عقل معمولاً یکی از خصوصیات قطعی طبیعت انسان به شمار می‌آید و ارتباط نزدیکی با فعالیت‌های مخصوص به انسان‌ها دارد؛ چیزهایی مانند فلسفه، علم، زبان، ریاضیات و هنر.

یکی از نکات مهم برای غلبه بر رقیب، آن است که کارگزاران امر بتوانند اموری را از قبل پیش‌بینی کنند و بر اساس آن برنامه‌ریزی نمایند. پیش‌بینی به معنای تعیین دقیق امور نیست، هیچ قدرت مرکزی نمی‌تواند مسیر فعالیت سیاسی و یا به عبارتی شکل گروه‌ها و ائتلاف‌های 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).

حزم و دوراندیشی در کلیله و دمنه بسامد بالایی دارد؛ به گونه‌ای که سر تا پای داستان‌ها با دوراندیشی و ابتکار عمل شخصیت‌های آن پایان می‌پذیرد.

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 نقشه 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 حادثه بزرگ، البته ایران‌دخت ملکه به پادشاه پیشنهاد می‌دهد که در مورد خواب، با کارایدون حکیم، مشورت نماید؛ یعنی این که 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 نتیجه این مشورت، ملک و مملکت از خطر حتمی نجات می‌یابد اما پس از

آن ایراندخت، مورد ظن شاه قرار می‌گیرد و شاه فرمان اعدام را صادر می‌کند اما بلار وزیر، داناست و با پیش‌بینی 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 غصه‌ای بزرگ می‌رهاند و در واقع با نیرنگی توأم با خرد و حصافت، بر امر و حادثه‌ای هولناک، غلبه می‌کند.

## ۲-۵. خلاقیت و ابتکار

نظام موفق علاوه بر اعمال نظارت پایدار در کسب و کار و امور سیاسی دولت‌مردان و نحوه اداره کشور، به‌طور مستمر، راهبردهای جدید و نو را بررسی می‌کند و می‌آزماید. در قسمتی از کلیله و دمنه، دمنه با اجازت شیر به نزد شنزبه می‌رود وقتی او را ملاقات می‌کند، هراس او را در می‌یابد؛ لذا جمله‌ای را بر زبان می‌آورد 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 می‌گوید که شنزبه گمان کند که مقامی بسیار بالا دارد: «به نزدیک گاو رفت و با دل قوی بی‌تردد 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 نمائی امانی دهم بر تقصیری که تا این غایت روا داشته‌ای و از خدمت او تقاعد نموده و اگر توافقی کنی برفور بازگردم و آن چه رفته باشد باز نمایم» (منشی، ۱۳۷۸: ۷۳)

دمنه با استفاده از خلاقیتی که به کار می‌برد موفق می‌شود زیرا شیر نحوه سخن گفتن با شنزبه را نمی‌داشت و نمی‌توانست 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 مسأله بسیار مهم است و شنزبه هم با همین دریافت، در واقع به هراس می‌افتد.

در واقع باید گفت که در این برهه، دمنه از خودگذشتگی و فداکاری همراه با خطرپذیری بسیار بالایی نشان می‌دهد و با این کار تاج و تخت و موقعیت شاه را حفظ می‌کند زیرا شیر پس از آمدن شنزبه در میان درباریان، از موقعیتی ممتاز برخوردار می‌شود در حالی که هیچ کس جز کلبله 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، آن چه باعث پیشامدهای ناگوار برای شنزبه و سپس خود دمنه می‌شود، عملکردها و داوری‌های شیر است. او نباید شنزبه بیگانه را تا بدان حد بالا می‌برد و کارهای خطرناک 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.

#### ۲-۶. تعجیل در تدارکِ امور

دوراندیشی و تعجیل در تدارکِ امور از ویژگی‌های انسان‌های موفق است. این ویژگی ضامن شفافیت ابهام‌های آینده است و تصمیمات آتی را رقم می‌زند. افراد دوراندیش در مقایسه با دیگران، تصویری شفاف‌تر از مسائل، رفتارها، واکنش‌ها و رویدادها دارند. بهره‌مندی انسان از زاویه‌ای روشن و کم ابهام، با استفاده از دوراندیشی و جامع‌نگری شدنی است.

در قسمتی از داستان کلبله و دمنه، رفتار دمنه به این می‌ماند که وی گویا با توجه به آینده زندگی می‌کند؛ می‌داند که اجزای زمان با هم ارتباط ناگسستنی دارند و آینده چیزی نیست جز آنچه اکنون انجام می‌دهد. از این رو در استفاده از تمام فرصت‌ها برای دسترسی به اهداف آینده‌اش می‌کوشد؛ کوششی که نتیجه‌اش موفقیت و به دنبال آن

نشاط خواهد بود؛ به عبارت دیگر یکی از آثار آینده‌نگری و برنامه‌ریزی تأکید بر «زندگی در حال» است که تأثیر شگرفی در رشد و پیشرفت انسان‌ها دارد. دمنه که در پی توطئه‌چینی علیه گاو است، بعد از شایعه‌پراکنی درباره وی و تهمت به او، شیر را پند می‌دهد که باید در کشتن گاو تعجیل کند زیرا به تعجیل، تدبیر کارها حاصل می‌شود. او برای تحریک شیر و تأیید پندش، داستان سه ماهی را مثال می‌زند و در نهایت این نتیجه را می‌گیرد که فرد دوراندیش باید در کارش عجله کند: «این مثل را بدان آوردم تا ملک را مقرر شود که در کار شنزبه تعجیل واجب است و پادشاه کامگار آن باشد که تدبیر کارها پیش از فوت فرصت و عدم مکنث بفرماید» (همان: ۹۲).

گرچه دوراندیشی در کلیله و دمنه، نکته‌ای اخلاقی است اما با در نظر گرفتن موقعیت و شرایط سنجیده می‌شود. پند دمنه با در نظر گرفتن شرایطی که در آن قرار دارد، امری ضد اخلاقی است. وی در واقع می‌خواهد با پندی اخلاقی عملی غیراخلاقی انجام شود و به خواسته خویش دست یابد. بنابراین نقل این حکایت خالی از اغراض سوء نیست و پایه و اساس این پند بر منفعت‌طلبی و در نظر گرفتن منافع شخصی دمنه است و حيله و مکر بر تنفیذ این امر مترتب است.

دمنه که در جای‌جای این داستان خود را ناصحی خیرخواه می‌داند، به‌صورت غیرمستقیم شیر را مخاطب قرار می‌دهد: «هر کس سخن ناصحان، اگرچه درشت و بی‌محابا گویند استماع ننماید، عواقب کارهای او از پشیمان خالی نماند. او نصایح خود را که برای شیر بیان می‌کند، حقی برای خویش نزد پادشاه می‌داند و دلسوزترین زیردستان را کسی می‌داند که در رساندن نصیحت پافشاری می‌کنند» (همان: ۹۵-۹۴). گرچه او در بیان نصیحت اصرار می‌ورزد ولی به‌صورت صریح به بیان موارد اخلاقی نمی‌پردازد و بر نصیحتی همراه با بیان کلمات درشت و بی‌محاباست تأکید دارد. در واقع با این پند و نصیحت، حق نابجایی را برای خویش و امثال خویش در نظر می‌گیرد که چندان ستودنی نیست.

## ۷-۲. پرهیز از ستم و ظلم

نویسنده کتاب روح‌القوانین در تحلیل و تعریف ستم حکومت‌ها می‌نویسد: «ظلم و استبداد حقیقی، ناشی از اعمال حکومتی است که به مردم زور بگوید و اموال آن‌ها را ضبط کند و مردم را از روی هوا و هوس، حبس و زجر و تبعید کند» (منتسکیو، ۱۳۲۲: ۳۵۰).

چنین بیانی بسیاری از استبدادهای تاریخ بشر را آشکار می‌کند اما در برهه‌هایی از تاریخ بشر، حاکمانی ستمگر از پشت اندیشه‌هایی استبداد پسند یا توجیه‌گر استبداد، سر می‌زنند؛ مثلاً ارسطو برای همه انسان‌ها شأن یکسانی قائل نیست و ارزش‌ها را متفاوت می‌داند. وی توزیع داد و عدالت را به‌گونه‌ای خاص می‌بیند؛ «ارسطو سعادت را که خیر نهایی اعمال انسان‌ها است به «فعالیت نفس در انطباق (موافق و برابر شدن) با فضیلت» تعریف می‌کند و عدالت را در رأس فضایی می‌داند که تحقق‌بخش سعادت بشر است. از دیدگاه ارسطو؛ عدالت فضیلت کامل است؛ چون عدل ورزیدن مستلزم به‌کار بردن همه فضایل است. عدالت از این جهت نیز فضیلت کامل است که آدمی آن را نه تنها در خویشتن بلکه در ارتباطش با دیگران نیز تحقق می‌بخشد» (ارسطو، بی تا: ۲ / ۶۱ - ۶۰).

باید گفت که در کلیه و دمنه، ظلم و ستم نشانه اقتدار نیست بلکه ستمکاری، باعث ترس و بی‌اعتمادی مردم و مایه تضعیف و ویرانی حکومت می‌شود. حاکم اگرچه باید رایزنی و مشورت کند اما نباید تحت تأثیر حسادت رایزنان نسبت به هم و نیز مورد سو استفاده آنان قرار گیرد. کلیه و دمنه تاریخچه‌ای است از رابطه‌های بین حاکم و مردم زمان خودش. این اثر مجموعه‌ای از آداب و روش‌های سیاسی، اخلاقی و اجتماعی در جامعه است.

رفع ستم و رواج دادگستری از عوامل ماندگاری و مردمی‌تر شدن حکومت‌هاست و کتاب کلیه و دمنه به‌طور کلی ناظر به همین ملاحظات است. باب تیرانداز و ماده شیر

کتاب کلیله و دمنه در زمینه ستم و پیامدهای آن است که خلاصه آن چنین است: «ماده شیری دو بچه داشت. روزی در غیبت او تیراندازی هر دو بچه‌اش را کشت و پوستشان را برکند. شیر چون باز آمد و بچگان را کشته دید، فریاد و زاری را به آسمان رسانید. در همسایگی او شگالی پیر بود. چون فریاد شیر شنید، نزدیک آمد و از سبب زاری او پرسید. چون از حال خود خبر داد، شگال گفت: «این اندکی از ثمره ستم‌هایی است که از تو بر دیگران رفته است. چه بسیار جانورانی را دریده‌ای که آن‌ها نیز مادر و پدر داشتند و عزیزانشان در سوگ نشستند. اگر سرانجام ستمگری خود را پیش چشم می‌داشتی و از خون ریختن دوری می‌کردی، بدین روز مبتلا نمی‌شدی. اخلاق خود را به رفق و کم‌آزاری آراسته گردان و خلق را مترسان تا ایمن‌توانی زیست» شیر با شنیدن سخنان شگال، متنبه شد و راه توبه در پیش گرفت و دست تعرض از ایندای جانوران کوتاه کرد (منشی، ۱۳۷۸: ۳۳۷).

داستان «شیر و شغال» در کلیله و دمنه (۳۰۴) نیز ناظر به حسادت است. در این باب، سخن از این است که همیشه میان نزدیکان و ندیمان پادشاه، حسد و سخن‌چینی وجود دارد و آنان در پی بدبین کردن پادشاه نسبت به کس یا کسانی هستند که نزد پادشاه تقرب بیشتری دارند.

## ۲-۸. لزوم رایزنی با اطرافیان

«رمز پیروزی مسئولان در تصمیم‌گیری‌ها خلاصه می‌شود. اگر تصمیم‌گیری به‌جا و به‌موقع صورت گیرد، مسئول موفق و پیروز می‌شود و چنانچه نا به‌جا و به دور از حقیقت عملی انجام دهد، ناموفق و بی‌حاصل است» (فاضل لنکرانی، ۱۳۶۸: ۲۰۰).

تصمیم به‌جا و به‌موقع زمانی درست و کارساز خواهد بود که از روی خرد و تجربه اتخاذ شده باشد. برای نمونه در «کلیله و دمنه» در حکایت «سه ماهی» آمده است که ماهی دوران‌دیش توانست با بهره‌گیری از خرد و تجربه، تصمیمی سریع و درست بگیرد و از

دام بلا بگریزد؛ زیرا: «بر خردمند اندازه قوت و زور خود و مقدار مکیدت و رای دشمن پوشیده نگردد و همیشه کارهای جانبین بر عقل عرضه می‌کند» (منشی، ۱۳۷۸: ۲۰۸).

در «کلیه و دمنه»، باب «بوف و زاغ» نویسنده از حاکمی مدیر می‌گوید که با مشورت راهی بهتر از جنگ برای مقابله با دشمن و رسیدن به هدف برمی‌گزیند:

«ملک گفت: اگر جنگ کراهیت می‌داری پس چه می‌بینی؟ گفت: در این کار تأمل باید کرد و در فراز و نشیب و چپ و راست آن نیکو بنگریست که پادشاهان را به ناصحان، آن اغراض حاصل آید که به عدت بسیار و لشکر انبوه ممکن نباشد» (همان: ۲۰۸).

کتاب «کلیه و دمنه» درباره خلق‌های پسندیده حکومت‌ها اشارت‌هایی دارد؛ از جمله در باب مشورت در کارها آورده است: «هر که بی‌اشارت ناصحان و مشاورت خردمندان در کارها شرع کند در زمره شیریان معدود گردد و به نادانی و جهالت منسوب شود» (همان: ۲۱۰).

در جایی دیگر در مورد مستشار و خازن امین، چنین آورده است: «... و راه نیست ملوک را از مستشار معتمد و گنجور امین که خزانه اسرار، پیش وی بگشایند و گنج رازها را به امانت و مناصحت وی سپارند و از او در امضای عزایم معونت طلبند که پادشاه اگر چه از دستور خویش در اصابت رای زیادت باشد و در همه ابواب بر وی مزیت و رجحان دارد به اشارت او فواید بیند؛ چنان‌که نور چراغ به مادت روغن و فروغ آتش به مدد هیزم» (همان: ۱۹۹).

در مناصب حکومتی در هر مرتبه‌ای یکی از مسائل ضروری توجه به مشورت و تبادل تفکرات است. برای تصمیم‌های پخته و کارساز یک مسئول حکومتی باید از مشاوران خبره بهره‌بردارد. نظریه‌های سیاسی هم از این قاعده مستثنی نیست. در کلیه و دمنه به شور و مشورت اجتماعی خاص شده است: «هر که بی‌اشارت ناصحان و مشاورت خردمندان در کارها شرع کند در زمره شیریان معدود گردد و به نادانی و جهالت منسوب شود» (همان: ۲۱۰).



در جایی دیگر در مورد مستشار و خازن امین چنین آمده است: «و چاره نیست ملوک را از مستشار معتمد و گنجور امین که خزانه اسرار، پیش وی بگشایند و گنج رازها را به امانت و مناصحت وی سپارند و از او در امضای عزایم معونت طلبند که پادشاه اگرچه از دستور خویش در اصابت رای زیادت باشد و در همه ابواب بر وی مزیت و رجحان دارد به اشارت او فواید ببیند؛ چنانکه نور چراغ به مادت روغن و فروغ آتش به مدد هیزم» (همان: ۱۹۹).

در بسیاری از متون و کتاب‌ها چنین آمده است که رایزنان پادشاه نباید چیزی مخالف میل او بگویند اما در کلیله و دمنه چنین نیست در باب «بوم و زاغ» زاغی برای مدتی به دربار بوم‌ها راه می‌یابد و محرم اسرار آنان می‌گردد و باعث هلاک تمامی جفندان می‌شود روزی از خردمندی وزیر پادشاه بوم‌ها سخن می‌گوید و پادشاه زانگان از او می‌پرسد که کدام خصلت او در چشم تو بهتر آمد دلایل عقل او بدان سبب بر تو روشن شد؟ زاغ می‌گوید: «اول، رای کشتن من و دیگر آنکه هیچ نصیحت از مخدوم نپوشانیدی؛ اگر چه دانستی که موافق نخواهد بود و به سخط و کراهیت خواهد کشید. در آن آداب فرمان‌برداری نگاه داشتی و عنفی و جایز نشمردی و سخن، نرم و حدیث به رسم می‌گفتی و جانب تعظیم مخدوم را هر چه بسزاتر رعایت کردی» (شریف پور و محمدی، ۱۳۸۷: ۱۱).

«امضای عزیمت پیش از مشورت از اخلاق مقبلان خردمند دور افتد». (منشی، ۱۳۷۸: ۲۰۳)

«هر که از ناصحان در مشاورت ... به رخصت و غفلت را نمی‌گردد از فواید رای راست باز ماند» (همان: ۱۰۳)

## ۲-۹. رعیت پروری

یکی از آفاتی که در مسأله حکومت و سیاست مطرح است، ظلم و ستم به کسانی

است که تحت سیطره قدرت قرار دارند، این مسأله را در کلیه و دمنه از باب «تیر انداز و ماده شیر» پی می‌گیریم:

شغال در مواجهه با شیری که فرزندانش کشته شده بودند، گفت: نگران نباش هر آغازی پایانی دارد. هر کس عمرش به پایان برسد و زمان مرگش فرا رسد اجل حتی یک لحظه هم به او فرصت زندگی نمی‌دهد. «اگر زمان مرگ کسی فرا رسد نه جلوتر می‌رود و نه عقب‌تر می‌آید» (اعراف، ۳۴ و نحل، ۶۱). نیز بقای این جهان نابود شونده، بر این استوار است که به دنبال شادی باید منتظر غمی بود و بعد از هر غمی باید منتظر شادی بود، لذا باید در همه حال صبور و راضی به رضای خدا باشی، زیرا صبر زینت مرد است. دیگر بس است ناله و زاری نکن و به فکر خودت باش. «هر چه بدی به تو برسد نتیجه اعمال و رفتار توست» (نساء، ۴). درست است که شکارچی بچه‌های تو را کشته ولی ظلم و ستم تو هم به دیگران کم نبوده است و آن‌ها هم به همین شکل بی‌تابی و گریه و زاری کرده‌اند و کمی بعد از روی ناچاری ساکت شده‌اند و صبوری کرده‌اند پس تو هم بر این غم صبور باش و همچنان که دیگران به رنجی که تو برایشان ایجاد کرده‌ای صبوری کرده‌اند (منشی، ۱۳۷۸: ۲۵۸)

شیوه کتاب کلیه و دمنه این است که سرنوشت ستمگران را در قالب داستان‌هایی از زندگی جانوران ارائه می‌کند تا انسان‌های ستمگر، خود را در آینه آنان ببینند. در مورد رابطه حاکم و زیردستان بدون رابطه ظالم و مظلوم هم قسمتی از کلیه و دمنه را به خود اختصاص داده است.

«عمده حزم [پادشاه] شناختن اتباع است و هر یک را در محل و منزلت در اصطناع فرمودن و بر مقاله هنر و کفایت ایشان تربیت کرد تا حقوق رعیت بر ملک آن است که هر یک را به مقوله مروت و یکدلی و نصیحت به درجه‌ای رساند و به هوا در مراتب تقدیم و تأخیر نفرماید و کسانی را که در کارها غافل و از هنرها باطل باشند بر کافیان

هنرمند و راهیان خردمند، ترجیح و تفصیل روا ندارد که دو کار از عزایم پادشاهان غریب نماید: حلیت سر بر پای بستن و پیرایه‌ی پای بر سر آویختن (همان: ۶۸).

از این دست سخنان در کلیله به وفور یافت می‌شود اما برای دوری از اطناب به همین مقدار بسنده می‌شود:

در حکومت عدالت محور، مردم پایه‌های دولت محسوب می‌شوند؛ همیشه در صحنه حاضر هستند و نظر ایشان در انتصاب، تصمیم‌گیری و قضاوت تأثیر دارد. نویسنده «کلیله و دمنه»، غافل‌ترین پادشاهان را کسی می‌داند که: «بی‌گناهان از او ترسان باشند و در حفظ ممالک و اهتمام رعایا نکوشد» (منشی، ۱۳۷۸: ۳۰۲).

توجه و رسیدگی به مردم از عوامل مهم موفقیت حاکمان در کشورداری است؛ نویسنده «کلیله و دمنه» در باب بوزینه و باخه، بوزینه‌ای جوان از نزدیکان شاه را به تصویر می‌کشد که با نواخت مردم ابتدا بر دل و سپس بر جان و مالشان حاکم می‌شود: «نواخت و تآلف و مراعات رعیت پیشه کرد تا دوستی او در ضمایر قرار گرفت و دل‌های همه بر طاعت و متابعت او بیارامید. پیر فرتوت را از میان کار بیرون آورد و زمان ملک بدو سپرد» (منشی، ۱۳۷۸: ۲۴۷).

## ۲-۱۰. تشویق و تنبیه

راه‌های نیکویی و عواطف انسانی بی‌تردید بسیار زیاد بوده و انسان‌ها اعم از مردمان خواص و عوام برای کسب و به‌کارگیری آن‌ها سختی‌ها و زحمت‌های بسیاری را باید متحمل شوند اما تأثیر مثبت این دو خصلت نه تنها برای ساکنان یک منطقه بلکه شامل همه مردم در اقصا نقاط جهان می‌شود به طوری که درآمد آن‌ها بیشتر و مستمر می‌گردد، زمین‌هایشان آباد می‌شود به حال و وضع معیشت مستمندان رسیدگی شده و شغل و معیشت مردم رونق می‌گردد و جامعه را پر از عدل و داد می‌کند.

تشویق و تنبیه در ایجاد انگیزه، تلاش و سوق جامعه به سمت سازندگی و حق

محوری تأثیر بسزا دارد و فرو گذاشتن این اصل جامعه را به سوی انحطاط و عقب ماندگی سوق خواهد داد. نویسنده «کلیله و دمنه» تشویق را امری ضروری در طبیعت می‌داند: «المکافاه فی الطبیعه واجیه» (همان: ۲۳۲)

در شیوه حکومتی سعدی نیز تشویق کارایی دارد: «یکی از ملوک عرب [شنیدم] متعلقان دیوان را فرمود که مرسوم فلان را چندان که هست مضاعف کنید که ملازم درگاه است و مترصد فرمان و سایر خدمتگاران به لهو و لعب مشغول و در ادای خدمت متهاون» (سعدی، ۱۳۸۹: ۷۸).

تشویق و تنبیه باید متناسب با ظرفیت و موقعیت افراد باشد. نویسنده «کلیله و دمنه» فواید تشویق و تنبیه را این گونه بیان می‌کند: «جماعتی که خویشتن در محل لذات دارند اگر اندک نخوتی و تمردی اظهار کنند... در تقدیم و تحریک ایشان آن مبالغت رود که عزت و هیبت پادشاهی اقتضا کند، خاص و عام لشکر و رعیت را از عجز و انقیاد آن مشاهدات کند... و چون این قدرت بدیدند و سر به خط آوردند در اکرام و انعام فراخور علو همت و فرط سیادت آن افراط فرموده می‌آید» (منشی، ۱۳۷۸: ۳۹۱).

### ۳. نتیجه

- در کلیله و دمنه عدل اساس حکومت است چرا که سبب قوام مملکت می‌گردد. ظلم و بیداد مایه زوال دولت است. عدل به مفهوم ایران‌شهری، یعنی حفظ سلسله مراتب در کلیله و دمنه نیز مطرح است.

- کلیله و دمنه حاکمان را به حلم و رازینی با خردمندان توصیه می‌کند. از به‌کارگیری هر کارگزاری، بدون تفحص، پرهیز می‌دهد. امر کردن در پذیرش مسئولیت‌ها به کارگزاران را نادرست می‌داند برای اینکه آنان در پذیرش و گزینش مسئولیت آزاد باشند. حاکمان را به پرهیز از جنگ سفارش می‌کند به گونه‌ای که در

همواره در کار دشمنان دقت داشته باشند؛ بنابراین از اندیشه سیاسی کلیله و دمنه، حاکمی حلیم و عادل و پرهیزنده از جنگ و ستیز و شجاع و اهل رایزنی با خردمندان سر بر می‌زند.

- در کلیله و دمنه ظلم و ستم نشانه اقتدار نیست بلکه ستمکاری، باعث ترس و بی‌اعتمادی مردم و مایه تضعیف و ویرانی حکومت می‌شود. اگر چه حاکم باید در هر کار بزرگ و مهمی رایزنی کند، نباید تحت تأثیر حسادت رایزان نسبت به هم و نیز تحت سیطره سخن چینی آنان قرار گیرد. دیگر اینکه حاکم با به‌کارگیری رایزان گوناگون، بتواند در برابر مشکلات متنوع، راهکارهای مختلفی را در پیش گیرد؛ از جمله اینکه همیشه نیاز به کاربرد همه توان خود نیست؛ بلکه می‌توان از توان دشمنان مملکت علیه خود آنان استفاده کرد؛ یعنی با ایجاد تقابل میان مخالفان، خود در آسایش به سر ببرد.

- بر اساس پیام‌های کتاب کلیله و دمنه، مملکت و حاکم در گرو افراد جامعه هستند و حضور فعال و دلسوزانه مردم جامعه در گرو عدالت است؛ بنابراین با عدالت می‌توان مردم را با خود همراه و دشمنان را از اختلافات داخلی ناامید کرد.

- در کلیله و دمنه بر شناخت و آگاهی پادشاهان از اوضاع و احوال کارگزاران و مردم تأکید شده و به پادشاهان توصیه شده است که برای آگاهی از امور، با دقتی وافر منهیان و معتمدانی شایسته برگزینند؛ حتی شخصاً و به‌طور مستقیم بر روند امور نظارت کنند زیرا هر گونه کوتاهی در شناخت، زمینه را برای گروهی فرصت طلب مهیا خواهد کرد یا به قضاوتی نابه‌جا خواهد انجامید که نتیجه‌ای جز نارضایتی مردم، بر باد رفتن سرمایه ملی و اغتشاش در برنخواهد داشت.

## منابع

علی بن ابی‌طالب<sup>(ع)</sup>. (۱۳۸۲). *نهج البلاغه*. ترجمه محمد دشتی. تهران، انتشارات حافظ

نویسن.

- ۱- آذر، عادل و ربیعہ، مسعود و قیطاسی، فاطمہ. (۱۳۸۷). اخلاق در علم مدیریت. *مجله اخلاق علوم و فناوری*، دوره ۳، شماره ۲-۱، ص.ص. ۷۰-۶۱.
- ۲- ابراهیم‌پور، حبیب و نعمتی، ولی. (۱۳۹۵). تحلیل نقش دینداری در تعالی معنویت در محیط کاری کارکنان. *مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۹، شماره ۳۹، ص.ص. ۱۶۸-۱۵۵.
- ۳- احتشام، مرتضی. (۱۳۵۵). *ایران در زمان هخامنشیان*. تهران: شرکت سهامی کتاب-های جیبی.
- ۴- ارسطو. (بی‌تا). *علم الاخلاق الی نیکوماخوس*، جلد ۲، قاهره، دار صادر، چاپ اول.
- ۵- استیسی، رالف دی. (۱۳۷۸). *مدیریت بر ناشناخته‌ها* (مرزهای راهبردی بین نظم و آشفتگی در سازمان‌ها)، ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۶- پورفر، ولی‌الله. (۱۳۸۲). *مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام*. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی.
- ۷- رستم‌وندی، تقی. (۱۳۸۷). آرز و داد: آسیب‌شناسی سیاسی شهرداری در شاهنامه فردوسی، *مجله پژوهش سیاست نظری*، شماره ۵، ص.ص. ۳۱-۱۲.
- ۸- سعدی، شیخ مصلح‌الدین. (۱۳۶۸). *گلستان*. تصحیح غلامحسین یوسفی. تهران: خوارزمی.
- ۹- شریف‌پور، عنایت‌الله و محمدی محتشم. (۱۳۸۷). *اندیشه سیاسی در کتاب کلیله و دمنه*، *مجله ادب و زبان* (نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی کرمان)، شماره ۲۴ (پیاپی: ۲۱)، ص.ص. ۶۹-۵۳.

- ۱۰- طباطبایی، جواد. (۱۳۸۵). تأملی درباره ایران. تبریز: ستوده.
- ۱۱- فاضل لنکرانی، محمد. (۱۳۶۶). آیین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع). به کوشش حسین کریمی. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- ۱۲- فرای، ریچارد. (۱۳۶۸). میراث باستانی ایران. ترجمه مسعود رجب‌نیا. تهران: علمی و فرهنگی.
- ۱۳- مجتبایی، فتح‌الله. (۱۳۵۲). شهر زیبای افلاطون و شاهی آرمانی در ایران باستان. تهران: انتشارات انجمن فرهنگ ایران باستان.
- ۱۴- محجوب، محمدجعفر. (۱۳۴۹). درباره کلیله و دمنه. تهران: انتشارات خوارزمی.
- ۱۵- محمدی، قدسیه. (۱۳۸۷). بازگردانی کلیه و دمنه. شیراز، نوید شیراز.
- ۱۶- منشی، نصرالله. (۱۳۷۸). کلیله و دمنه، تصحیح مجتبی مینوی. تهران: امیرکبیر.

