

# بررسی دو مفهوم خارپستی و رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری نظریه مدیریتی کالینز در حکایتهای کلیده و دمنه

مطالعه موردی: حکایت بوف و زاغ، حکایت شیر و شغال و حکایت پادشاه و برهمنان

دکتر بهناز پیامی

دانشیار گروه زبان و ادبیات فارسی دانشگاه پیام نور

behnazpayam@yahoo.com

فرشته احمدی (نویسنده مسئول)

کارشناسی ارشد زبان و ادبیات فارسی دانشگاه پیام نور

Fahmadi311@yahoo.com

## چکیده

جیمز کالینز، استاد دانشگاه استنفورد، پژوهشگر و نویسنده ای توانمند است که سال ها در زمینه مدیریت، تحقیق و تدریس کرده است. او در سال ۲۰۰۱، در کتاب ارزشمند مدیریتی خود با نام "از خوب به عالی"، به همراه تیم تحقیقاتی خود به بررسی چندین شرکت و سازمان پرداخته و نظریه مدیریتی ارائه داده است که در آن توضیح می دهد چگونه می توان از موسسه ای خوب به موسسه ای عالی تبدیل شد و در این سطح برای مدت طولانی، پایدار و با ثبات باقی ماند. مؤلفه هایی که کالینز در نظریه مدیریتی خود برای رسیدن به سطح عالی به آن ها اشاره می کند عبارتند از: رهبری سطح پنجم، اول فرد... بعد هدف، رویارویی با واقعیات ناخوشایند، مفهوم خارپستی، فرهنگ مبتنی بر نظم، شتاب دهنده های تکنولوژی، چرخه رشد و چرخه نابودی و از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری. مقاله پیش رو از جمله پژوهش های نظری و مبتنی بر منابع کتابخانه ای می باشد. روش کار به شیوه توصیفی - تحلیلی بوده و مهم ترین هدف ما آن است که مضامین سه حکایت از کتاب کلیده و دمنه با نام های بوف و زاغ، شیر و شغال و پادشاه و برهمنان را با دو مؤلفه مهم، با عناوین مفهوم خارپستی و از رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری در نظریه مدیریتی جیمز کالینز مورد بررسی قرار دهیم. با بررسی سه حکایت نام برده به این نتیجه مورد توجه رسیدیم که با وجود آن که کتاب کلیده و دمنه در گذشته های دور نگاشته شده، اما در مضامین داستان هایش می توان به زیبایی نمود اصول مدیریتی و اجتماعی نوین، از جمله مفهوم خارپستی و رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری را مشاهده کرد.

کلیدواژه ها: کلیده و دمنه، جیمز کالینز، مفهوم خارپستی، از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری.

## ۱. مقدمه و بیان مسأله

مدیریت به مفهوم کلی آن سابقه ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان و حتی پیش تر از آن دارد، اما آن چه که به نام دانش مدیریت برای مدیریت سازمان ها و موسسات، تکامل پیدا کرده است، به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً قرن بیستم بازمی گردد. تا اواخر قرن نوزدهم میلادی، دانش مدیریت نیز مانند بسیاری از علوم دیگر در قلمرو فلسفه قرار داشت. پس از انقلاب صنعتی در غرب، دانش مدیریت نیز همچون علوم دیگر، جای خود را در دانشگاه های معتبر باز کرد. روند رو به رشد مدیریت به شکلی محسوس حدود سال ۱۷۷۶ م. صورت گرفت. در این سال آدام اسمیت با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق سازی به دست آورده بود، محسنات تقسیم کار را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازماندهی و مدیریت بود. پس از آن نیز اقدامات متفاوتی صورت گرفت تا در سال ۱۸۳۲ م. چارلز بابیخ ریاضی دان انگلیسی و سازنده ماشین حساب، برای اولین بار مقاله ای درباره اختلاف در مهارت و نقش آن در تعیین دستمزد نوشت و به اعتقاد بعضی، نوشته های بابیخ مبنای مطالعات تیلور برای تدوین مدیریت علمی قرار گرفت که به عنوان بنیان گذار

مکتب کلاسیک در مدیریت شناخته می‌شود. از زمان تیلور تاکنون کوشش‌های زیادی برای تکامل تئوری مدیریت در کشورهای صنعتی به خصوص آمریکا صورت گرفته است، به طوری که یکی از نویسندگان به نام هارولد کونت در سال ۱۹۶۱ م. مقاله‌ای با نام "جنگل تئوری مدیریت" نوشت و اظهار داشت که در این جنگل اگر نخواهیم گم شویم، به راهنما نیاز داریم (جاسی، ۱۳۷۹: ۲۷-۲۱، با تلخیص).

در سال‌های بعد نیز تحقیقاتی در زمینه مدیریت صورت گرفت تا در سال ۲۰۰۱ م. جیمز کالینز نظریه مدیریتی خود را که از جدیدترین و تأثیرگذارترین الگوها در سازمان‌های بزرگ و دست‌مایه مدیران بزرگ جهان است ارائه داد. این الگو، حاصل تحقیقی پنج‌ساله با هدف شناسایی اصول نامیرای مدیریت در سازمان‌های پیشرو و برجسته است، اصولی که زمینه رسیدن سازمان به وضعیتی آرمانی و بزرگ را در طولانی مدت فراهم می‌سازد و نه تنها موجب حرکت سازمان از مرحله صفر به مرحله آرمانی می‌شود بلکه آن را از وضعیت خوب به بهترین نیز ارتقاء می‌دهد (چم آسمانی، ۱۳۸۹: ۷۳).

حاصل تحقیق کالینز نشان داد که رمز موفقیت سازمان‌های برجسته در جهان، وجود هشت مورد به ترتیب عنوانی: ۱- رهبری سطح پنجم، ۲- اول فرد... بعد هدف، ۳- رویارویی با واقعیات ناخوشایند، ۴- مفهوم خارپشتی، ۵- فرهنگ مبتنی بر نظم، ۶- شتاب دهنده‌های تکنولوژی، ۷- چرخه رشد و چرخه نابودی و ۸- از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری است (کالینز، ۱۳۹۳: ۷).

از سویی دیگر بعضی از نویسندگان و یا شاعران در ادبیات نیز با الهام از آموزه‌هایی که همواره از گذشته وجود داشته است، سعی داشته‌اند مدیریتی کارآمد برای پویایی هرچه بیشتر جامعه انسانی را در آثار خود تبیین کنند، چرا که ادبیات افزون بر کمال هنری، ماحصل موارث فکری و مدیریتی ملل مختلف نیز می‌باشد (Akrami & Pashayi, 2011: 163). از جمله این کتاب‌ها، کتاب کلیله و دمنه است. این اثر را خردمندان گذشته تالیف و گردآوری کرده‌اند و در برگیرنده چندین حکایت پندآموز است که در آن‌ها با استفاده از شخصیت‌های حیوانی و یا انسانی، به مسائلی از جمله آیین مملکت‌داری و شناخت وزرا و آزمودن آن‌ها و نفوذ دشمنان در ارکان مملکت و ... پرداخته است که نه تنها برای حاکمان بلکه برای همه انسان‌ها و در همه زمان‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، چرا که در آن به مبانی اخلاقی، اجتماعی و مدیریتی بسیار کاربردی اشاره شده است (موذنی، ۱۳۹۲: ۳۹۶).

اصل و منشأ کتاب کلیله و دمنه به زبان سانسکریت (زبان قدیم هند)، شامل پنج باب و موسوم به پنج‌تنترا بوده است (نصرالله منشی، ۱۳۲۰: ید). در زمان انوشیروان، برزویه طبیب مروزی، آن را به پهلوی ترجمه کرده و ابواب و حکایاتی که اغلب آن‌ها از مآخذ غیر هندی بوده، به آن اضافه کرده است. مدتی بعد، ابن مقفع آن را از زبان پهلوی به عربی ترجمه کرد و نام کلیله و دمنه بر آن نهاد. در دوره سامانیان، ابوعبدالله رودکی کتاب را به نظم درآورد. در این میان این کتاب چندین بار به فارسی ترجمه شد تا در زمان بهرام شاه غزنوی، نصرالله بن عبدالحمید منشی، کلیله و دمنه ابن مقفع را بار دیگر به نثر فارسی ترجمه کرد و بعد از آن نیز مجدداً اشخاص دیگری این کتاب را ترجمه کرده‌اند (نصرالله منشی، ۱۳۹۱: ۲۶).

با توجه به رویدادهای مختلف داستان‌ها در کلیله و دمنه و بروز بحران‌ها، همواره ضرورت عملکردهای ویژه و موثر مدیریتی احساس می‌شود. به همین دلیل در پژوهش حاضر به بررسی سه حکایت از کلیله و دمنه بر اساس دو مؤلفه خارپشتی و از رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری در نظریه مدیریتی جیمز کالینز خواهیم پرداخت.

### پرسش و فرضیه پژوهش

با توجه به اهمیت جنبه‌های پندآموزی و مدیریتی در کتاب کلیله و دمنه، قصد داریم در پژوهش پیش‌رو با بررسی سه حکایت از کلیله و دمنه با دو مؤلفه اساسی با نام‌های مفهوم خارپشتی و رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری از نظریه مدیریتی کالینز، به هدف و سوال اصلی پژوهش پاسخ دهیم که آیا با وجود قدمت تالیف کتاب کلیله و دمنه، می‌توان در آن نمود اصول مدیریتی نوین از جمله مفهوم خارپشتی و رهسپاری به تعالی تا ماندگاری را مشاهده کرد؟

به نظر می‌رسد با وجود قدمت تالیف کتاب کلیده و دمنه، این اثر می‌تواند بیانگر اصول مدیریتی نوین از جمله مفهوم خاریشتی و رهسپاری به تعالی تا ماندگاری باشد.

### پیشینه پژوهش

پیش از این، کتاب کلیده و دمنه از نظر مدیریتی با دیدگاه‌هایی چند مورد بررسی قرار گرفته است، اما پژوهشی که این اثر را با دیدگاه مدیریتی جیمز کالینز سنجدیده باشد مشاهده نشد. از جمله مقالات و پایان‌نامه‌هایی که در زمینه آثار ادبی و تطبیق آن با اصول مدیریتی نگاشته شده است، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

مقاله‌ای با عنوان "روانشناسی مدیریت در آثار ادب فارسی" که در سال ۱۳۷۶، توسط پرویز سرنندی و ابوالفضل علی محمدی نوشته شده و در شماره صد و شصت و چهارم دو فصلنامه زبان و ادب فارسی به چاپ رسیده است. در این مقاله به بررسی چهار اثر ادبی: اسکندرنامه، سیاستنامه، کلیده و دمنه و منطق الطیر با ابعاد روانشناختی و اصول مدیریتی نظریه پرداز فرانسوی، هنری فایول پرداخته است (سرنندی و علی محمدی، ۱۳۷۶: ۱۴۴-۱۰۷).

مقاله‌ای با عنوان "اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای مدیریتی آن" که در سال ۱۳۸۹، توسط سرمد غلامعلی نوشته شده و در شماره سوم فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی به چاپ رسیده است. او در این مقاله، اشارات مدیریتی مقدمه و باب‌های اول و دوم گلستان سعدی را از منظر ویژگی‌های مدیریتی مانند تعقل، خودشناسی و رعایت عدالت مورد بررسی قرار داده است (غلامعلی، ۱۳۸۹: ۱۲۰-۹۵).

مقاله‌ای با عنوان "مدیریت سیاسی بر ناسناخته‌ها در کلیده و دمنه" که در سال ۱۳۹۲، توسط مریم صادقی گیوی نوشته شده و در شماره سی ام فصلنامه نقد ادبی به چاپ رسیده است. او در این مقاله، هشت محور را با عنوان راهبردهای مدیریتی در کلیده و دمنه مورد بررسی قرار می‌دهد که از آن جمله می‌توان به: حزم و دوراندیشی جامع براساس جوانب امر، استفاده از ذهنیت رقیب و خلاقیت و ابتکار اشاره کرد (صادقی گیوی، ۱۳۹۲: ۳۳-۱۸).

مقاله‌ای با عنوان "بررسی اخلاق مدیریتی در کلیده و دمنه" که در سال ۱۳۹۵، توسط دکتر فاطمه شیخولووند و تهمینه مستعلی زاده نوشته شده و در شماره سی و دوم نشریه علمی-پژوهشی پژوهشنامه ادبیات تعلیمی به چاپ رسیده است. در این مقاله، ده اصل چشم‌نواز در اصول اخلاقی-مدیریتی کلیده و دمنه، از جمله برقراری عدالت، توأمان بودن دین و ملک و داشتن خرد و دانش در امور بررسی شده است (شیخولووند و مستعلی زاده، ۱۳۹۵: ۱۶۰-۱۳۷).

پایان‌نامه‌ای با عنوان "بررسی اندیشه‌های مدیریتی مولوی در مثنوی با تاکید بر یافته‌های جیمز کالینز" که در سال ۱۳۹۰، توسط مهناز میرزایی خلیل‌آبادی، در مقطع کارشناسی ارشد رشته زبان و ادبیات فارسی دانشگاه رفسنجان ارائه داده است که نویسنده در آن به بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها میان این دو اثر پرداخته است (میرزایی خلیل‌آبادی، ۱۳۹۰).

پایان‌نامه‌ای با عنوان "نقد کلیده و دمنه با تاکید بر تئوری‌های مدیریتی معاصر" که در سال ۱۳۹۱، توسط یوسف علی بیرانوند، در مقطع کارشناسی ارشد و در دانشکده زبان و ادبیات فارسی دانشگاه لرستان ارائه شده است که در آن تئوری‌های مدیریتی در دو مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک و نگرش سیستم در کلیده و دمنه مورد بررسی قرار گرفته اند (بیرانوند، ۱۳۹۱).

### مبانی نظری

#### جیمز کالینز و کتاب از خوب به عالی

جیمز کالینز نویسنده کتاب از خوب به عالی (چرا برخی از شرکت‌ها جهش می‌کنند و برخی دیگر خیر) و متولد سال ۱۹۵۸ در کلورادو است. او به عنوان استادی که سال‌ها به مطالعه شرکت‌های با ثبات و عالی پرداخته، امروز در

شرکت‌ها و بخش‌های مختلف اجتماعی به مدیران رهنمود می‌دهد. او عضو رسمی دانشکده بازرگانی دانشگاه استانبورد است و جایزه استاد برجسته را نیز از همین دانشگاه دریافت کرده است و هم‌اکنون در بخش لابراتوار تحقیقات مدیریتی در بولدر کلورادو مشغول فعالیت می‌باشد.

این کتاب، حاصل تلاش جمعی از محققان و کارشناسان امور اقتصادی و اجتماعی به رهبری کالینز است و یکی از معدود کتاب‌هایی است که با نگاهی تازه و جامع به تحلیل عملکرد واحد‌های اقتصادی بزرگ جهان پرداخته است. مطالب کتاب حاضر در برگیرنده مطالبی ارزشمند است که می‌تواند تمام اقشار جامعه را در جهت دستیابی به بهترین پاسخ‌ها و عملکردها برای یافتن روشی موثر و عملی برای بهزیستن و رسیدن به کمال راهنمایی کند.

در نظریه کالینز، خوب دشمن عالی است و این یکی از مهم‌ترین دلایلی است که موجب می‌شود سازمان‌ها یا افراد به ندرت از درجه خوب به عالی برسند. برای اثبات این موضوع کالینز به همراه تیم تحقیقاتی ۲۱ نفره خود در پروژه‌ای پنج‌ساله، حرکت سی‌ساله یازده شرکت را ثبت کرده‌اند و به نتایجی رسیده‌اند که نشان می‌دهد چرا تعدادی از شرکت‌ها از مرحله خوب عبور کنند و به سطح عالی می‌رسند، شرکت‌هایی که به مدت پانزده سال در حد عالی باقی مانده و در همین مدت متوسط نرخ سودهای سهام مرکب آن‌ها ۹/۶ برابر نرخ بازار سهام بوده است. در این پژوهش کالینز این شرکت‌ها را که شرکت‌های رهسپار تعالی می‌داند با شرکت‌هایی که از نظر امکانات با آن‌ها مشابهت داشتند ولی در این جهش ناتوان بودند و یا قادر به حفظ آن نبوده‌اند (شرکت‌های هم‌تراز) مقایسه کرده و سپس سعی کرده عوامل اصلی و موثر در این برتری را بیابد. او بیان می‌کند که پژوهش پنج‌ساله ما نگرش‌های بسیاری را پدید آورده است. بسیاری از آن‌ها تعجب برانگیز و کاملاً مغایر با درک رایج هستند. اما یکی از مهم‌ترین نتایجی که به دست آوردیم بسیار قابل توجه است: ما معتقدیم تقریباً هر سازمانی می‌تواند به طور بنیادین، سطح و عملکرد خود را ارتقا بخشد، شاید حتی به درجه عالی برسد، مشروط بر این که چارچوب به دست آمده از این تحقیق را آگاهانه به کار بندد.

کالینز و تیمش پس از بررسی، به مدلی می‌رسند که در آن مؤلفه‌هایی ذکر شده که برای رسیدن از درجه خوب به عالی، به آن‌ها نیاز می‌باشد. این موارد عبارتند از: ۱- رهبری سطح پنجم، ۲- اول فرد... بعد هدف، ۳- رویارویی با واقعیات ناخوشایند، ۴- مفهوم خارپشتی، ۵- فرهنگ مبتنی بر نظم، ۶- شتاب دهنده‌های تکنولوژی، ۷- چرخه رشد و چرخه نابودی، ۸- از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری (کالینز، ۱۳۹۳: ۳۰-۱، با تلخیص).

در ادامه بر اساس موضوع پژوهش حاضر، ابتدا به بررسی دو مفهوم خارپشتی و رهسپاری به تعالی تا ماندگاری از دیدگاه جیمز کالینز و سایر پژوهشگران خواهیم پرداخت و در ادامه، سه حکایت از کتاب کلیله و دمنه را از منظر این دو مؤلفه مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### ۱) مفهوم خارپشتی (سادگی در چارچوب سه محور فکری) از دیدگاه جیمز کالینز و سایر پژوهشگران

آیزایا برلین در رساله معروف خود به نام "خارپشت و روباه"، مردم جهان را به دو گروه تقسیم می‌کند: خارپشت‌ها و روباه‌ها، که برگرفته از این گفته یونانی قدیمی است: روباه خیلی چیزها می‌داند، اما خارپشت فقط یک چیز خیلی مهم را می‌داند. روباه موجودی مکار است. او قادر است راه کارهای پیچیده فراوانی را ابداع کند و دزدکی به خارپشت حمله کند. همه روزه روباه اطراف لانه خارپشت پرسه می‌زند و در انتظار فرصتی طلایی برای شکار خارپشت می‌ماند. از آن سو، خارپشت موجودی بسیار ساده است. اما در نهایت به رغم آن که روباه نیرنگ‌های بهتری را به کار می‌گیرد، همیشه این خارپشت است که پیروز می‌شود. روباه بسیاری از روش‌ها را به طور همزمان دنبال می‌کند و جهان را با تمام پیچیدگی که دارد می‌نگرد. او به گونه‌ای پراکنده و متفرق بسیاری از راه‌ها را در پیش می‌گیرد و هرگز تفکر خود را روی یک مفهوم کلی یا دیدگاه یکپارچه متمرکز نمی‌کند. از طرفی خارپشت یک جهان پیچیده را تا حد یک ایده سازمان یافته ساده می‌کند، یک قاعده یا مفهوم ابتدایی که همه چیز را یکپارچه کرده و هدایت می‌کند. او هر پیچیدگی را به ایده‌های ساده تبدیل می‌کند. خارپشت‌ها احمق نیستند و دید نافذی دارند که به واسطه

آن می تواند درون پیچیدگی را ببیند و به روش های زیر بنایی پی ببرد. خاریشت اصل هر چیزی را می بیند و بقیه را نادیده می گیرد.

کسانی که شرکت های رهسپار تعالی را ساختند، تا حدی شبیه خاریشت ها بودند. آن ها با استفاده از سرشت خاریشتی خود شرکت را به سمت پیشرفت سوق دادند. مدیران شرکت های هم تراز بیشتر شبیه روباه بودند. هرگز ویژگی مثبت و شفاف برداشت خاریشتی را به دست نیاوردند و پراکنده، متفرق و بی ثبات بودند. پژوهش ها نشان داد که در اغلب موارد، جهش به دنبال چند سال دریافت مفهوم خاریشتی پدید می آید.

کالینز و گروهش به این حقیقت دست یافتند که شرکت های موفق، خط مشی های خود را در چارچوب درک عمیق سه بعد اساسی هدایت می کردند، همان چیزی که آن را سه محور فکری نامیدند. این شرکت ها این درک را به مفهومی ساده و روشن تبدیل کردند که تمام تلاش های آن ها را راهبری می کند. این سه محور فکری مهم در مفهوم خاریشتی عبارتند از:

۱) شما در چه زمینه ای می توانید بهترین عملکرد را در جهان داشته باشید؟ ( و در چه زمینه ای نمی توانید؟ ). این معیار خردمندانه، فراتر از تبحر صرف است. فقط به این دلیل که شما در یک زمینه تبحر خوبی دارید یا به این دلیل که حرفه ای کسب و کار اصلی شماست، الزاما به این معنی نیست که می توانید در آن زمینه بهترین باشید و برعکس آن چه می توانید در آن بهترین باشید احتمالا همان چیزی نیست که هم اکنون به آن مشغولید. برای آن که از رده خوب به عالی برسیم، باید عملکردی فراتر از تکیه بر مهارت و شایستگی داشته باشیم و معتقد باشیم: صرف این که در این زمینه خوب عمل می کنیم، صرف این که پول در می آوریم و رشد فزاینده داریم، الزاما به معنای آن نیست که می توانیم در آن زمینه بهترین باشیم. شرکت های رهسپار تعالی نسبت به توانایی هایشان شناخت داشتند و در توهم و خیال زندگی نمی کردند. آن ها دریافتند که صرفا انجام آن چه در آن مهارت داریم، ما را به سطح خوب می رساند و تنها راه رسیدن به سطح عالی، تمرکز کامل در زمینه ای است که مطمئن هستید می توانید در آن بهتر از هر زمینه دیگری فعالیت کنید.

۲) عامل حرکت موتور اقتصادی شما چیست؟ شرکت های موفق دیدگاه موثری داشتند مبنی بر این که چگونه به موثرترین شکل ممکن نقدینگی و سودآوری پایدار و نیرومند ایجاد کنند. تحقیقات کالینز و گروهش نشان داد که لازم نیست یک شرکت برای رسیدن به سطح عالی حتما در رده صنایع موفق باشد. هر یک از شرکت های رهسپار تعالی صرف نظر از صنعتی که در آن فعالیت دارند، روش اقتصادی بسیار خوبی ابداع کردند. آن ها از این جهت قادر به این کار هستند که درک عمیقی از محرک اقتصادی سازمان خود به دست آورده اند.

۳) شما به چه کاری علاقه وافر دارید؟ شرکت های رهسپار تعالی، فعالیت هایی را مدنظر داشتند که به آن ها علاقه مند بودند. موضوع اصلی برانگیختن علاقه و اشتیاق نیست بلکه یافتن چیزی است که در شما اشتیاق ایجاد کند. کالینز مطرح می کند که شرکت های رهسپار تعالی اهداف و استراتژی های خود را بر پایه درک واقعی بنا می کنند و شرکت های همتراز اهداف و استراتژی خود را بر مبنای اعتماد به نفس کاذب پایه ریزی می کنند.

در تحقیقات مشخص شد که اساس دیدگاه خاریشتی، میسر نخواهد شد جز با انتخاب افراد مناسبی که به طور جدی در مورد مسائل بحث و گفتگو می کنند، کسانی که حقایق ناخوشایند را می دانند و بر مبنای سوالاتی که در این سه محور فکری مطرح می شود، حرکت می کنند. یک مکانیزم مهم جهت پیش برد این فرآیند، ابزاری است که کالینز آن را هیئت مشاوره می نامد که در آن، در فرآیندی تکرار شونده، اعضا با بحث و گفتگو به شناخت واقعیت می رسند و در تصمیم گیری نهایی به رهبر کمک می کنند (کالینز، ۱۳۹۳: ۱۶۰-۱۲۹، با تلخیص). همانطور که همواره تاکید شده: "در مناصب حکومتی نیز، در هر مرحله ای، یکی از مسائل ضروری توجه به مشورت و تبادل تفکرات بوده و برای تصمیم های پخته و کارساز باید از مشاوران خبره بهره برد" (شیخلووند و مستعلی زاده، ۱۳۹۵: ۱۵۲).

## ویژگی های هیئت مشاوره

- هیئتی که بتواند هنگام مواجهه سازمان با موضوعات مهم به عنوان ابزاری برای شناخت موقعیت عمل کند.  
- این هیئت توسط مدیران سازمان تشکیل شده و مورد استفاده قرار می گیرد و به طور دائم، پنج تا دوازده نفر در آن حضور دارند.  
- هر یک از اعضای این هیئت قادر به مباحثه و گفتگو به منظور شناخت واقعیت هستند، مشروط بر این که این توانایی ناشی از نیاز خودخواهانه فرد برای رسیدن به یک هدف یا حفظ علائق کوتاه بینانه نباشد.  
- هر یک از اعضا بدون استثنا به اعضای دیگر احترام می گذارد.  
- اعضای هیئت مشاوره دارای طیفی از دیدگاه ها هستند، اما هر یک از آن ها نسبت به بخش خاصی از سازمان یا محیطی که در آن فعالیت می کنند، دانش عمیق تری دارند.  
- هیئت مشاوره متشکل از اعضای اصلی گروه مدیریت است، اما محدود به گروه مدیریت نیست. همین طور هر مدیری نمی تواند به طور اتوماتیک یکی از اعضا باشد.  
- هیئت مشاوره یک گروه دائمی است نه کمیته ای برای موارد خاص که برای یک پروژه خاص گردآوری شده باشد.

- هیئت مشاوره جلسات دوره ای برگزار می کند، مثلاً یک بار در هفته یا سه ماه یک بار.  
- این هیئت به دنبال اتفاق نظر نیست، کما اینکه می داند تصمیمات توافقی اغلب با تصمیمات هوشمندانه مغایرت دارند. لذا، مسئولیت تصمیم نهایی به عهده رهبر گروه مدیریت است (کالینز، ۱۳۹۳: ۱۶۱). در واقع سبک مدیریت مشاوره ای به وضعیتی اطلاق می شود که مدیر، اعتماد و اطمینانی قابل توجه اما نه کامل به مرئوسان دارد. خط مشی عمومی و تصمیمات کلی از بالا اتخاذ می شود ولی به طبقات پایین اجازه داده می شود تا در تصمیم گیری های خاصی شرکت داشته باشند (ر.ک: قاسمی، ۱۳۹۵: ۴۵۹).

- این هیئت یک گروه غیر رسمی است که نام آن در هیچ یک از مدارک رسمی شرکت قید نمی شود.  
- این هیئت می تواند عناوین مختلفی داشته باشد، که معمولاً ضروری برای شرکت ندارند. در شرکت های رهسپار تعالی این هیئت ها عناوین مفیدی دارند از جمله، کمیته افزایش سود دراز مدت، کمیته تولیدات شرکتی، گروه تفکر استراتژیک و انجمن مدیران (کالینز، ۱۳۹۳: ۱۶۱).

[www.anjomanfarsi.ir](http://www.anjomanfarsi.ir)

## ۲) از رهسپاری به تعالی تا ماندگاری از دیدگاه جیمز کالینز و سایر پژوهشگران

در ابتدای این بحث، کالینز مدل زیر را ترسیم می کند:

شرکت پابرجا یا نو پا + مفاهیم خوب به عالی ← دستاوردهای عالی و ماندگار + مفاهیم پایداری ← شرکت عالی و باثبات

یکی از ابعاد مهم در تعالی ماندگار، داشتن تفکر پایه است. به این معنی که رسیدن به این مرحله مستلزم داشتن ارزش های نهادی و عمیقاً پایدار می باشد. این ارزش ها شامل تبحر فنی، احترام برای فرد، احساس مسئولیت نسبت به سازمان هایی که شرکت با آن ها کار می کند و باوری بسیار محکم مبنی بر اینکه سود مالی، هدف اساسی یک شرکت نیست. در حقیقت در یک شرکت واقعا عالی، سودها و گردش مالی نقش خون و آب برای یک جسم سالم را دارد، درست است که این عوامل برای حیات بشر مهم و اساسی هستند اما هدف اصلی زندگی به شمار نمی روند (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۶۴-۲۷۰، با تلخیص). همچنین نباید فراموش کرد که یکی از مهم ترین مواردی که باعث می شود سازمانی بتواند برای مدتی طولانی عالی بماند، آن است که رهبر سطح پنجم آن سازمان، علاوه بر ویژگی های شخصیتی رهبر سطح پنجم، دارای ویژگی های حرفه ای این سطح از مدیریت از جمله قدرت و مهارت تحلیل گری و برنامه ریزی دقیق نیز باشد (ر.ک: چم آسمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۷۴).

نتایج تحقیقات نشان دادند که شرکت‌های بزرگ و ماندگار در عین حال که استراتژی‌های کاری و نحوه عملکردهای خود را به طور پیوسته با دنیای در حال تغییر وفق می‌دهند، ارزش‌های نهادی و هدف خود را حفظ می‌کنند. این همان آمیزه جادویی حفظ دیدگاه‌های اصلی و پیشرفت تدریجی است (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۷۱). در واقع هر سازمانی نیاز دارد فعالانه عمل کرده و به سوی هدف‌های خویش پیش رود و در ضمن تداوم بازنگری ساختاری خویش را در انطباق با هدف‌های جدید حفظ کند. از دلایل بهره‌وری اندک در بسیاری از سازمان‌ها، مقاومت و انعطاف‌ناپذیری آن‌هاست. این‌گونه سازمان‌ها از پیش‌بینی و جواب‌گویی به تغییرات بازار عاجزند و توانایی‌ها و استعداد‌های نیروی کار، تکنولوژی جدید و سایر عوامل محیطی را نادیده می‌گیرند و در این سازمان‌ها تصمیم‌گیری با کندی صورت می‌گیرد (ر.ک: خاکی، ۱۳۷۷: ۴۵ و ۴۴). به طور کلی، می‌توان گفت: "بهبود سازمانی اقدامی است منظم در جهت تجدید ساختار سازمان به شیوه‌ای که بتواند با شرایط در حال تغییر خود را وفق دهد و راه پیشرفت و ترقی را ایجاد نماید" (قاسمی، ۱۳۹۵: ۸۱۶).

کالینز نکته بسیار مهمی را مطرح کرده و اضافه می‌کند باید بین یک هدف بزرگ و مخاطره‌آمیز منفی و یک هدف بزرگ و مخاطره‌آمیز مثبت، تفاوت قائل شد و دانست که اولی نتیجه اعتماد بنفوس کاذب و دومی نتیجه درک عمیق و بی‌صدای سه محور فکری ذکر شده در مفهوم خارپشتی است.

کالینز در قسمتی از کتاب سعی دارد بین کتاب حاضر و کتاب معروف "ماندگاری" خود ارتباط برقرار کند و بیان می‌کند که هر یک از یافته‌های رهسپاری به تعالی که به آن‌ها اشاره شد، عامل توانمندکننده تمام چهار ایده اصلی برگرفته از مرحله ماندگاری هستند. این چهار ایده اصلی عبارتند از:

۱) ایجاد ساختاری مبتنی بر ارزش‌های اصلی به جای تکیه بر فرد یا محصول: ساختن سازمانی که بتواند در طول تصدی مدیران مختلف و دوره‌های مختلف تولید پایدار مانده و خود را با آن‌ها وفق دهد. درست نقطه مقابل ساختار مبتنی بر یک مدیر بسیار توانا و یا یک ایده بسیار عالی.

۲) نبوغ دوگانگی: حرکت با حداکثر توان به سمت دو هدف هم‌زمان. به جای این که فقط یک موضوع را انتخاب کنید، ببینید چگونه می‌توانید هر دو را داشته باشید. به عنوان مثال: هدف و سود، مداومت و تغییر، آزادی و مسئولیت و غیره.

۳) تفکر پایه: القا کردن ارزش‌های نهادی (پایه فکری مهم و پایدار) و هدفی اصلی (دلیل اساسی برای فراتر بودن از پول‌سازی صرف) به عنوان اصولی برای تصمیم‌گیری و تاثیرگذاری بر افراد سازمان طی یک مدت زمان طولانی.

۴) حفظ تفکر پایه و در عین حال حرکت به سمت پیشرفت: حفظ طرز فکر پایه هم چون یک نقطه ثابت و در عین حال ایجاد تغییر، اصلاح، ابداع و تجدید سازمان در هر بخش دیگر. تغییر عملکردها و خط‌مشی‌ها در عین حفظ ارزش‌ها و اهداف اصلی. تعیین اهداف بزرگ، مخاطره‌آمیز و جسورانه همگام با تفکر پایه و عینیت بخشیدن به آن‌ها (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۷۹-۲۷۴، با تلخیص).

سپس ارتباط میان این چهار ایده اصلی و مفاهیم رهسپاری به تعالی تا ماندگاری را مورد بررسی قرار می‌دهد.<sup>۷</sup>

## شرح و تحلیل

### خلاصه حکایت بوف و زاغ بر اساس روایت کلیله و دمنه

آورده‌اند که در منطقه‌ای تعداد زیادی زاغ زندگی می‌کردند. روزی ملک بومان به سبب دشمنی همیشگی زاغ و بوم به زاغان حمله کرد. ملک زاغان لشکر را جمع کرد و گفت در کار بومان تامل کنید و راهی بیابید. در میان زاغان پنج زاغ بودند که به فضیلت رای و مزیت عقل مشهور بودند و زاغان در کارها بر اشارت و مشاورت آن‌ها اعتماد داشتند. هر کدام از این زاغان راه حلی ارائه دادند تا نوبت به زاغ پنجم رسید. او گفت حالا که مرا در مشورت شریک کرده اید نظری دارم و گفت: جنگ راه مناسبی نیست و باید در مواجهه با آنان تدبیری اندیشید و اضافه کرد: بدین استشارات

که ملک فرمود و خدمتکاران را در این مهم محرم داشت، دلیل حزم و خرد ایشان است. در نهایت زاغ باهوش از زاغان خواست که برای در امان ماندن از حمله مجدد بومان، آن محل را ترک کنند و خود در آن جا ماند. زمانی که بومان آمدند او را غرق در خون دیدند. زاغ گفت من به زاغان گفتم که توانایی جنگ با شما را نداریم و آن‌ها ناراحت شده و به من آسیب رساندند. ملک بومان هم با وزیرای خود مشورت کرد تا بهترین راه را در مواجهه با این زاغ بیابند. یکی از وزرا که داناتر از بقیه بود گفت نباید حرف‌های این زاغ را باور کرد ولی ملک بومان توجهی نکرد و روز به روز زاغ از توجه بیشتری در میان بومان برخوردار می‌شد. پس از مدتی زاغ به لشکر خود پیغام فرستاد که بومان همگی در غاری هستند، در این نزدیکی هیزم بسیار است و می‌توان از آتش شبانان فروغی برداشت و هیزم‌ها را آتش زد. زاغان این کار را کردند و همه بومان را نابود کرده و شادمان بازگشتند (نصرالله منشی، ۱۳۸۱: ۲۳۷-۱۹۱، با تلخیص).

## تحلیل و بررسی حکایت بوف و زاغ

### الف) مفهوم خارپشتی:

در نظریه کالینز، شرکت‌های موفق بیشتر شبیه خارپشت عمل می‌کنند. خارپشت‌ها بر خلاف روباه‌ها، موجوداتی ساده و بی‌آلایشند که فقط بر روی یک مطلب تمرکز کرده و اهداف خود را بر پایه درک واقعی از موقعیت، برنامه ریزی می‌کنند و نه بر مبنای اعتماد به نفس کاذب (کالینز، ۱۳۹۳: ۱۶۶). این شرکت‌ها دارای هیئتی متشکل از افرادی شایسته‌اند که به‌طور مکرر در چارچوب سه محور فکری ذکر شده توسط کالینز، موضوعات و تصمیمات اصلی را مورد بحث قرار می‌دهند (همان: ۱۶۰).

همانطور که در داستان دیدیم:

۱. وزیر خردمند و شجاع زاغان با آن که ممکن بود به خطر بیفتد، اما با درکی واقعی از موضوع و با تمرکز بر روشی جسورانه و موثر دست به اقدام زده و موفق شد.
۲. در جامعه بومان نیز ملک آن‌ها با وزیرای خود مشورت کرد اما تصمیم نهایی او در مواجهه با زاغ باهوش اشتباه بود و منجر به نابودی بومان شد (همان: ۲۳۶-۱۹۵، با تلخیص).

۳. در طول حکایت همواره به اهمیت مشورت با افراد دانا تأکید شده از جمله در اوایل حکایت که ملک زاغان در مورد موضوع پیش آمده با وزیرای خود مشورت کرد و در داستان آمده: "در میان زاغان پنج زاغ بود به فضیلت رای و مزیت عقل مذکور و به یمن ناصیت و اصابت تدبیر مشهور، و زاغان در کارها اعتماد بر اشارت و مشاورت ایشان کردند و در حوادث بجانب ایشان مراجعت نمودندی" (همان: ۱۹۲) و سرانجام نیز ملک زاغان، بهترین تصمیم را که برای همه اعضا مفید بود را انتخاب کرد. در قسمتی دیگر آورده شده که زاغ باهوش می‌گوید: "ایزد تعالی که پیغامبر را علیه السلام مشاورت فرمود نه برای آن بود تا رای او را که بامداد الهام ایزدی و فیض الهی مویذ بود و تواتر وحی و اختلاف روح الامین علیه السلام بدان مقرون، مددی حاصل آید، لکن این حکم برای بیان منافع و تقریر فواید مشورت نازل گشت تا عالمیان بدین خصلت پسندیده متحلی گردند و بسیار کسان به اصابت رای برکارها پیروز آمدند که به قوت و مکابره در امثال آن نتوان رسید" (همان: ۲۱۱ و ۱۹۹).

### ب) از رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری:

کالینز اشاره دارد که برای رسیدن از مرحله عالی به مرحله ماندگاری، باید ارزش‌ها و اهداف اصلی خود را بیابید، ارزش‌هایی که فراتر از کسب پول و نفع شخصی است. این پای‌بندی به اصول ارزشی و احساس مسئولیت و عدم توجه به منفعت و سود شخصی، شرط لازم برای رسیدن جوامع به ثبات و ماندگاری است. کالینز اضافه می‌کند که اهداف بزرگ و مخاطره‌آمیز منفی، نتیجه اعتماد به نفس کاذب و اهداف بزرگ و مخاطره‌آمیز مثبت، نتیجه ادراک عمیق هستند (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۷۴).

همانطور که در داستان دیدیم:



۱. وزیر شجاع زاغان با این که ممکن بود در خطر بیفتد، اما با تکیه بر ارزشی فراتر از منفعت شخصی خود و برای نجات جامعه زاغان و با تحمل مشقت حضور در جمع بوفان و نیز صبر در مقابل صحبت اشرار و لئیمان، دست به عمل به موقع زده و موفق شد.
۲. هم ملک زاغان و هم وزیر باهوش آن‌ها، توانستند با درک عمیقی که از موضوع و مشکل داشتند، خطر کرده و به هدف بزرگ خود (نابودی بومان) برسند.
۳. در جامعه بومان، از آن جایی که ملک و تعدادی از وزیران، از درک عمیق موضوع عاجز بودند، به گفته‌های وزیر دانا بی توجهی کرده و سبب نابودی تمام بوفان شدند (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۲۳۶-۱۹۸، با تلخیص).

### خلاصه حکایت شیر و شغال بر اساس روایت کلیله و دمنه

آورده اند که روزی شغالی بود که در جمع سایر شغالان می زیست اما روی از دنیا گردانیده بود و از خوردن گوشت و کشتن جانوران دوری می کرد. از این رو همیشه مورد سرزنش دیگران بود. در آن حوالی مرغزاری بود که در آن حیوانات زیادی زندگی می کردند و پادشاه آنان شیری بود. وقتی شیر احوال شغال را شنید او را فراخواند و در چند روز او را آزمود و سپس به او گفت: ما در سرزمین خود کارهای بسیاری داریم و به ناصحان و معینان محتاجیم و به سمع ما رسیده است که در زهد و عفت منزلتی داری، به نزد ما بیا تا از خواص ما شوی. شغال گفت: من در این کار تجربه ای ندارم و اگر بخواهم به درستی خدمت کنم بقیه در حق من دشمنی و توطئه می کنند. شیر خیال شغال را راحت کرد که اتفاقی نمی افتد. شغال منزلتی یافت و مورد اعتماد شاه قرار گرفت و به گفته داستان، ابواب مشاورت و رای‌ها در انواع مهمات بر وی مقصور گشت. پس از مدتی حسادت نزدیکان شاه برانگیخته شد و تدبیری اندیشیدند. تکه گوشتی از غذای ملک را پنهان کرده و گفتند شغال آن را برداشته است. ملک، شغال را فراخواند و شغال گفت که گوشت را به مطبخ داده تا برای ملک آماده کنند. شیر بسیار عصبانی بود و تصمیم داشت شغال را بکشد تا خبر به مادر شیر رسید. مادر نزد شیر رفت و از او خواست که بیشتر تحقیق کند و گفت شغال مدت هاست از خوردن گوشت امتناع می کند، چطور ممکن است گوشت را برداشته باشد. شاه هم آن افراد را که افترا زده بودند جداگانه بازجویی کرد تا بعضی از آنان اعتراف کردند که شغال گناهکار نبوده است و به این ترتیب شغال بیش از پیش مورد توجه و عنایت شیر قرار گرفت و خائنان مجازات شدند (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۳۳-۳۰۸، با تلخیص).

[www.anjomanfarsi.ir](http://www.anjomanfarsi.ir)

### تحلیل و بررسی حکایت شیر و شغال

#### الف) مفهوم خارپشتی:

از جمله مفاهیم مهمی که در تعریف خارپشتی قرار می گیرد، آن است که روباه بر خلاف خارپشت برای مقابله، حيله می کند، او زیاد می داند ولی فاقد انسجام فکری لازم است. همچنین کالینز مطرح می کند که برای رسیدن به موفقیت و برای شناخت دقیق موقعیت باید هیئت مشاوره ای تشکیل داد (کالینز، ۱۳۹۳: ۶۰ و ۱۳۰).

کالینز در کتاب "از خوب به عالی" و در توضیح مفهوم خارپشتی، بر پیروزی درک واقعی بر اعتماد بنفس کاذب تاکید دارد (همان: ۱۵۵).

همانطور که در داستان دیدیم:

۱. اطرافیان پادشاه، به نزدیک شدن شغال به او، حسادت کرده و در پی حيله ای برآمدند تا اعتماد شاه نسبت به شغال از میان برود و تصمیم گرفتند غذای شاه را در اتاق شغال پنهان کنند و بگویند که شغال آن گوشت را دزدیده و پنهان کرده (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۱۶) و در نهایت دیدیم که حيله آن‌ها بر ملا شد.
۲. پادشاه پس از مورد آزمایش قرار دادن شغال، اعتمادش نسبت به او جلب شد و به او گفت: "سرزمین ما بسطتی دارد و اعمال و مهمات آن بسیار است و به ناصحان و معینان (برای مشورت) محتاج می باشیم و به سمع ما

رسیده است که تو در زهد و عفت منزلتی یافته ای" و نیز در جای دیگر حکایت، آورده شده که: "ابواب مشورت و رای ها در انواع مهمات بر شغال مقصور شد"، که این موارد نشان دهنده اهمیت مشورت با افراد شایسته و مورد اطمینان در امور گوناگون است (همان: ۳۱۶ و ۳۱۲).

۳. پیروزی درک واقعی بر اعتماد بنفس کاذب نمود زیبایی در این حکایت دارد، چنان که نشان داد مادر شاه و سپس خود شاه با درک واقعی از موضوع پیش آمده و روشن بینی، سرانجام بر حيله اطرافیان که ناشی از نادانی و اعتماد به نفس کاذب آن ها بود، پیروز شدند (همان: ۳۳۳-۳۱۶، با تلخیص).

### ب) از رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری:

مهم ترین موضوعی که کالینز در این رابطه بیان می کند آن است که ماندن در مرحله تعالی، مستلزم داشتن ارزش های بنیادی و اهدافی فراتر از صرفا منافع مادی است. او در این مورد مفهوم تفکر پایه را مطرح می کند که عبارت است از: القا کردن ارزش های نهادی (پایه فکری مهم و پایدار) و هدفی اصلی (دلیل اساسی برای فراتر بودن از پول سازی صرف) به عنوان اصولی برای تصمیم گیری و تاثیر گذاری بر افراد سازمان طی یک مدت زمان طولانی (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۷۴).

همانطور که در داستان دیدیم:

۱. شغال از آن جهت به مقامی بالا رسید (مشاور پادشاه) و از آن جهت در آن مقام ماند که همواره بر روی اصول و ارزش های بنیادی و درستکاری خود پابرجا ماند، ارزش هایی که صرفا فراتر از منافع شخصی و لذات او (از جمله گوشت خواری) بودند.

۲. مادر شیر، خود بر اصول و ارزش های نهادین پای بند بوده و همواره سعی دارد شیر را نیز متوجه این اصول از جمله: تفحص بیشتر، بردباری و عدم تعجیل در قضاوت نماید. مثلا در قسمتی از داستان مادر به فرزند ملک خود می گوید: "ای پسر، خویشتن در حیرت و حسرت متفکر مگردان و از فضیلت عفو و احسان بی نصیب مباش و هیچ کس به تامل و تثبیت از ملوک سزاوارتر نیست" (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۳۳-۳۰۸، با تلخیص).

### دهمین همایش ملی پژوهشهای زبان و ادبیات فارسی - دی ۱۳۹۹

#### خلاصه حکایت پادشاه و برهمنان بر اساس روایت کلیله و دمنه

آورده اند که در سرزمین هند پادشاهی بود بنام هبلار. شبی به تکرار هفت خواب سبهناک دید و بسیار آشفته شد. شاه از براهمه خواست که خوابش را تعبیر کنند. براهمه که از قبل با ملک دشمنی داشتند توطئه کرده و گفتند این خواب تعبیری بسیار بد دارد و برای رهایی از آن باید طایفه شما از جمله، پسر، ایران دخت مادر پسر، بلار وزیر، کاک دبیر و... کشته شوند و ملک ساعتی در خون آن ها بنشینند. ملک بسیار ناراحت شد و بیاد خوبی ها و اهمیت هریک از آن ها افتاد. بلار وزیر حال بد ملک را دید و به فکر چاره افتاد. نزد ایران دخت، همسر ملک رفت و از او خواست نزد پادشاه برود و دلیل را جویا شود. ایران دخت پس از شنیدن ماجرا گفت: ملک می دانند که براهمه شایان تدبیر و مشورت نیستند و بسیار بدگهرند و پیشنهاد داد که برای تعبیر خواب از کارایدون حکیم کمک گرفته شود که اگرچه اصل او به براهمه نزدیک بود اما در صدق و دیانت بر آن ها ترجیح داشت. ملک پذیرفت. کارایدون نزد ملک آمد و پادشاه ماجرا را بازگو کرد. کارایدون بی غرض و به درستی خواب را به نیکویی تعبیر کرد و گفت که باید از مشورت با افراد نا اهل و بدگهر پرهیز کرد و به این ترتیب با تدبیر بلار وزیر و مشاورت ایران دخت و کارایدون حکیم، مشکل مرتفع شد. پس از این ماجرا، مشکلی دیگر پدید آمد که در پی عملی که ایران دخت در برابر توجه پادشاه به زنان دیگر از خود نشان داده بود، پادشاه دستور کشتن او را داد، که این ماجرا نیز با تدبیر بلار وزیر ختم به خیر شد<sup>۸</sup> (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۹۶-۳۵۱، با تلخیص).

## تحلیل و بررسی حکایت پادشاه و برهمنان

### الف) مفهوم خاریشتی:

صاحبان شرکت های موفق در نظریه مدیریتی کالینز، مانند خاریشت عمل می کنند. به این معنی که با دید نافذ و متمرکزی که دارند، شرکت را به سمت پیشرفت سوق می دهند. اما مدیران در شرکت های هم تراز، بیش تر شبیه روباه عمل می کنند. روباه ها به گونه ای پراکنده و متفرق، راه های بسیاری را برای شکار خاریشت در پیش می گیرند ولی از آن جا که بر مبنای اعتماد به نفس کاذب تصمیم می گیرند و نه درک واقعی، در شکار خاریشت با شکست مواجه می شوند. نکته دیگری که کالینز به آن اشاره می کند وجود هیئتی برای مشاوره است که از افراد آگاه و متخصص تشکیل شده باشد (کالینز، ۱۳۹۳: ۱۵۵ و ۱۳۰).

همانطور که در داستان دیدیم:

۱. وزیر خلاق (بلار)، همواره با تمرکز بر روی روش های موثر و دید نافذی که دارد، بهترین تصمیمات را اتخاذ کرده و با آن که ممکن است خود به خطر بیفتد، در پی انجام اقدامی است که در نهایت برای همه اعضا مفید باشد.

۲. بلار وزیر با درک واقعی از موضوع و نه بر اساس اعتماد به نفس کاذب، بارها ملک را به سوی تصمیم صحیح سوق داد.

۳. اجتماع براهمه شبیه روباه بوده و به رغم نیرنگ هایی که برای انتقام از ملک و با قصد از بین بردن نزدیکان او به کار می برند، در نهایت رسوا شده و به هدف خود نرسیدند (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۹۶-۳۵۱، با تلخیص).

۴. پیام مهمی که حکایت منتقل می کند آن است که همواره باید با افراد آگاه و مورد اطمینان مشورت کرده و از مشاورت با افراد بدگهر و لئیم خودداری کرد. در قسمتی از داستان، زمانی که ایران دخت نزد ملک می رود به او می گوید: "آنچه از براهمه ملعون شنوده ای بندگان را اعلام فرمای تا موافقت نمایند، که یکی از شرایط بندگی آنست که در همه معانی مشارکت طلبیده شود" و در قسمی دیگر بیان می کند که: "ملک را این یاد می باید داشت که همه شایان تدبیر و مشورت نشوند، که بدگوهر لئیم به هیچ پیرایه جمال نگیرد" (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۶۵ و ۳۶۳). کارایدون حکیم نیز پس از تعبیر درست خواب ها به ملک می گوید: "در مستقبل باید که پادشاه، نا اهلان را محرم اسرار ندارد و تا خردمندی آزموده نباشد در مهمی با او مشورت نفرماید، و از مجالست بی باک و بدگوهر بر اطلاق پرهیز کردن فرض شناسد" (همان، ۳۷۱). در انتهای حکایت نیز از زبان پادشاه آمده است: "در مستقبل بی تامل و مشاورت و تدبیر مثالی ندهیم" (همان، ۳۹۶).

### ب) از رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری:

مدیران شرکت های متعالی و ماندگار، در حالی که موفقیتی در اوج دارند، هیچ گاه مغرور و فاسد نمی شوند. این شرکت ها به ارزش های نهادی و عمیقاً پایدار شامل تبحر فنی، احترام برای فرد، احساس مسئولیت و باورهای مبنی بر این که منافع صرفاً مادی، هدف اصلی نیستند، پای بندند (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۶۹-۲۶۸، با تلخیص).

همانطور که در داستان دیدیم:

۱. وزیر دانا و هوشیار (بلار)، هیچ گاه فاسد و مغرور نشده و در شرایط مختلف و در مشکلات، همواره عالی عمل کرد و ملک را هم به ماندن در مسیر درست، سوق داد.

۲. بلار وزیر با پای بندی به ارزش ها و احساس مسئولیت نسبت به ملک، ملکه و سرزمین خود، همواره سعی داشت با تدبیر در مسائل به وجود آمده در رابطه با خواب پادشاه و سپس در مورد اختلاف پیش آمده بین هبلار ملک و ایران دخت ملکه و درخواست ملک مبنی بر نابود کردن ایران دخت، بهترین و مدبرانه ترین اقدامات را انجام دهد (نصراالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۹۶-۳۶۲، با تلخیص).

## نتیجه‌گیری

بر اساس این پژوهش مشخص گردید با وجود آن که کتاب کلیله و دمنه در گذشته‌های بسیار دور نگاشته شده است، اما قابلیت انطباق با دو مفهوم مدیریتی نوین با نام‌های خارپشتی و رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری در نظریه مدیریتی جیمز کالینز را داشته و به زیبایی می‌توان نمود و لزوم این دو مؤلفه اساسی برای رسیدن به موفقیت و ماندگاری را در این کتاب ارزشمند مشاهده کرد، به این ترتیب که:

۱. در حکایت بوف و زاغ، پس از حمله بومان برای نابودی زاغان، ملک زاغان با درک عمیقی که از موضوع داشت، با وزرای خود مشورت کرده و با پذیرفتن پیشنهاد زاغ باهوش که یکی از وزراء بود، توانست بهترین تصمیم که به نفع جامعه زاغان بود را بگیرد. وزیر باهوش زاغان نیز با وجود آن که ممکن بود در خطر بیفتد و توسط بومان کشته شود اما با هدفی فراتر از صرفاً منافع شخصی و با تمرکز، درک و شناخت کاملی که از مشکل داشت، خطر کرد و در نهایت موفق به نابودی تمام بومان شد، در حالی که ملک بومان نیز با مشاوران خود مشورت کرد اما چون درک عمیق نسبت به موضوع نداشت و هدف بزرگش ناشی از اعتماد بنفوس کاذب بود تا درک عمیق از موضوع، پیشنهاد وزیر دانای خود را نادیده گرفته و منجر به نابودی تمام بومان شد و از این طریق این حکایت می‌تواند با به نمایش گذاشتن اهمیت مشورت، شناخت و تمرکز بر روی موضوع و نیز اولویت قرار دادن منافع جمعی بر منافع شخصی، به زیبایی بیانگر مفهوم خارپشتی و رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری باشد.

۲. در حکایت شیر و شغال، شیر با مورد آزمون قرار دادن شغال و اطمینان از دانایی او، شغال را به عنوان مشاور خود برگزید. در ادامه دیدیم که اطرافیان شیر ملک که به دنبال حيله و مشکل آفرینی برای شغال بودند، به دلیل عدم آگاهی و اعتماد بنفوس کاذبشان در نهایت موفق نشده و نابود شدند. در طول داستان شغال و مادر شاه بر اصول ارزشی خود پای بند بوده و اهدافی فراتر از صرفاً منافع شخصی را دنبال می‌کردند. این حکایت با به تصویر کشیدن لزوم مشورت با دانایان، پیروزی تمرکز بر حيله و پیروزی درک واقعی بر اعتماد بنفوس کاذب و همچنین ارجحیت منافع جمعی بر منافع فردی، نشانگر اهمیت مفهوم خارپشتی و اصول ماندگاری در سطحی عالی بود.

در حکایت پادشاه و برهمنان، پادشاه در ابتدا برای تعبیر خواب خود از برهمنان مشاوره گرفته و بر سر دوراهی برای کشتن اطرافیانش قرار گرفت، اما بعد با مشورت کارایدون حکیم توانست از نیرنگ براهمه در امان بماند. در این حکایت بلار وزیر که همواره و در طول داستان هیچ‌گاه مغرور نشده و با پای بندی به اصول خود سعی دارد با تمرکز بر روی موضوع و درک واقعی و عمیق، ملک را از انجام اقدامات نادرست باز دارد، باعث بر ملا شدن حيله براهمه و نابودی آن‌ها شد. این داستان با به نمایش گذاشتن اهمیت مشورت با دانایان، اهمیت تمرکز بر روی موضوع به جای نیرنگ و حيله‌های مختلف و نیز با به نمایش گذاشتن اقدامات بلار وزیر به عنوان وزیری دانا و پای بند به اصول ارزشی، می‌تواند نشانگر اصول مفهوم خارپشتی و رهسپاری به تعالی تا رسیدن به ماندگاری در نظریه مدیریتی کالینز باشد.

## پی‌نوشت

۱. کالینز و تیمش پس از بررسی شرکت‌ها اعلام کردند که شرکت‌های رهسپار تعالی دارای مدیری سطح پنجم هستند. تعدادی از ویژگی‌های مدیر سطح پنجم عبارتند از: داشتن تواضع، تدبیر، خلاقیت و وقار، عدم ادعا و غرور، داشتن تلاش بسیار، خستگی ناپذیری و... (کالینز، ۱۳۹۳: ۶۲-۳۱، با تلخیص).
۲. کالینز معتقد است برای موفقیت و رسیدن از سطح خوب به عالی، باید افراد شایسته را استخدام کرده و افراد ناشایست را حذف کرد. او معتقد است افراد، مهم‌ترین دارایی شما نیستند بلکه افراد مناسب، مهم‌ترین دارایی هستند و شایستگی هر فرد بیش از آن که به علم، سابقه یا مهارت بستگی داشته باشد، به عادات شخصیتی و توانایی‌های ذاتی او بستگی دارد (کالینز، ۱۳۹۳: ۹۳-۷۶، با تلخیص).
۳. کالینز اشاره دارد باید برای رسیدن به موفقیت، با حقایق ناخوشایند روبه‌رو شد اما هرگز ایمان خود را برای رسیدن به موفقیت از دست نداد (کالینز، ۱۳۹۳: ۹۶).

۴. سازمان های موفق همواره دارای افرادی منظم و منضبط و به طبع آن تفکر و عملکرد منظم و منضبط بوده اند. این افراد دارای نظم لازم برای توجه دقیق به امور بوده اند و همواره با روشن بینی و به دور از منافع شخصی عمل می کردند (کالینز، ۱۳۹۳: ۱۷۹ و ۱۷۸، با تلخیص).
۵. شرکت های رهسپار تعالی، فن آوری را ابزار اولیه برای ایجاد تحول تلقی نمی کنند و آن را عامل سرعت دهنده حرکت می دانند نه عامل ایجاد کننده. این شرکت ها از هیاهوهای تکنولوژیکی به دورند اما در بکارگیری تکنولوژی هایی که به دقت انتخاب کرده اند، پیشرو هستند (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۲۸).
۶. موفقیت به یکباره اتفاق نمی افتد و هیچ رویدادی ناگهانی نیست. تحول یعنی حرکت دادن یک چرخ بزرگ که با بردباری صورت می گیرد. شرکت های رهسپار تعالی با وابستگی عوامل و انسجام، روش تکامل تدریجی تا پیشرفت را در پیش می گیرند (کالینز، ۱۳۹۳: ۲۵۴-۲۴۲، با تلخیص).
۷. برای مطالعه بیشتر، می توانید به کتاب از خوب به عالی مراجعه کنید (کالینز، ۱۳۹۳، ۲۷۹-۲۷۵).
۸. برای مطالعه کامل حکایت، می توانید به کتاب کلیله و دمنه مراجعه کنید (نصرالله منشی، ۱۳۸۱: ۳۹۶-۳۵۱).

### منابع

- بیرانوند، ی. (۱۳۹۱)، "نقد کلیله و دمنه با تاکید بر تئوری های مدیریتی معاصر"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه لرستان.
- جاسبی، ع. (۱۳۷۹)، اصول و مبانی مدیریت، چاپ دهم، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- چم آسمانی، م و دیگران (۱۳۸۹)، "رهبری تراز پنج در میان روسای دانشکده های دانشگاه های جامع"، دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، دوره سوم، شماره پنجم، پاییز، صفحات ۷۷-۵۸.
- سرنندی، پ و علی محمدی، ا. (۱۳۷۶)، "روانشناسی مدیریت در آثار ادب فارسی"، دو فصلنامه زبان و ادب فارسی، دوره چهارم، شماره صد و شصت و چهارم، پاییز و زمستان، صفحات ۱۰۷-۱۴۴.
- شیخلووند، ف و مستعلی زاده، ت. (۱۳۹۵)، "بررسی اخلاق مدیریتی در کلیله و دمنه"، پژوهشنامه ادبیات تعلیمی، سال هشتم، شماره سی و دوم، زمستان، صفحات ۱۶۰-۱۳۷.
- صادقی گیوی، م. (۱۳۹۲)، "مدیریت سیاسی بر ناشناخته ها در کلیله و دمنه"، فصلنامه مطالعات نقد ادبی، دوره هشتم، شماره سی، بهار و تابستان، صفحات ۳۳-۱۸.
- غلامعلی، س. (۱۳۸۹)، "اشارات مدیریتی گلستان سعدی و کاربردهای مدیریتی آن"، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره اول، شماره سوم، بهار، صفحات ۱۲۰-۹۵.
- قاسمی، ب. (۱۳۹۵)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران: سپاهان.
- کالینز، ج. (۱۳۹۳)، از خوب به عالی: چرا برخی شرکت ها جهش می کنند و سایرین نمی کنند، ترجمه ناهید سپهرپور، چاپ بیست و یکم، تهران: آوین.
- موذنی، ع. (۱۳۹۲)، "روایت و برداشتی دیگر از سه حکایت کلیله و دمنه در مثنوی"، فصلنامه تخصصی سبک شناسی نظم و نثر فارسی، سال ششم، شماره نوزده، صفحات ۴۱۰-۳۹۵.
- میرزایی خلیل آبادی، م. (۱۳۹۰)، "بررسی اندیشه های مدیریتی مولوی در مثنوی با تاکید بر یافته های جیم کالینز"، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، صفحه ۱۲.
- نصرالله منشی، ا. (۱۳۲۰)، منتخب کلیله و دمنه، به اهتمام عبدالعظیم قریب، انتشارات احمد علمی.
- نصرالله منشی، ا. (۱۳۸۱)، کلیله و دمنه، تصحیح و توضیح مجتبی مینوی، چاپ بیست و سوم، تهران: امیرکبیر.
- نصرالله منشی، ا. (۱۳۹۱)، کلیله و دمنه، تصحیح و توضیح مجتبی مینوی، چاپ اول، تهران: گویش نو.

### منابع لاتین

- Akrami, M.J & Pashayi Fakhri. K.(2011), "Personal Characteristics of Managers in PANCHATANTRA", Dogu Arastirmalari Journal, Issue x, Jan, pp. 153-164.