

## بررسی سبک‌های مدیریت در شاهنامه فردوسی بر پایه نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی

علیرضا غنچه‌ای<sup>۱</sup> - رحمان غفاری<sup>۲</sup> - مسعود احمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه:** پیدایش سبک‌های مدیریتی مبتنی بر ادبیات جهان، اهداف، عملکرد و اثربخشی حوزه منابع انسانی را دستخوش تحولات زیادی نموده است. مدیریت به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عامل بسیار مهمی در مباحث مدیریت رفتار سازمانی در سازمان است.

**هدف:** انواع مدیریت راه‌های مشخص تصمیم‌گیری‌ها در امور تحت امر است. طرق مختلف مدیریت می‌توانند بسته به عواملی تغییر کنند مانند فرهنگ جامعه، وظیفه‌ای که از کار انتظار می‌رود، تفاوت نیروی کار، و شخصیت و توانایی‌های رهبران.

**روش‌ها:** روش تحقیق روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) و طرح‌های پژوهشی توصیفی تحلیلی با ماهیت کاربردی، براساس تحقیق کتابخانه‌ای گردآوری شده است. که نگاه به جنبه مدیریت در شاهنامه از نوآوری‌های این تحقیق بود.

**یافته‌ها:** در فرایند بررسی صورت گرفته نشان داده شد که سبک مدیریتی نقش‌مدار، سبک مدیریتی توفیق-مدار، سبک مدیریتی پدرسالارانه یا استثماری/اقتدار، سبک مدیریت حمایتی و مشارکتی، سبک‌های اقتضایی مدیریت و انگیزش و سبک مدیریتی موقعیتی در شاهنامه بسیار بیشتر از دیگر سبک‌ها مشهود بود.

**نتیجه‌گیری:** فردوسی از مفاهیم فرهنگ کنترل، طراحی سازمانی، انگیزش، تصمیم‌گیری به اقتضای زمان و مکان بهره برده است.

**کلید واژگان:** سبک‌های مدیریت شاهنامه، مدیریت در شاهنامه، نگرش‌های مدیریتی شاهنامه

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

[ilaazer.ghonchei@yahoo.com](mailto:ilaazer.ghonchei@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول) [Rghaffari@ut.ac.ir](mailto:Rghaffari@ut.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. [m.ahmadi4502@gmail.com](mailto:m.ahmadi4502@gmail.com)

## مقدمه

درخصوص اهمیت مدیریت در زندگی اجتماعی مردم پیتردارکر (۱۹۰۹ - ۲۰۰۵) آن را مهمترین منبع برای توسعه ملت‌ها می‌داند که از نگاه برخی صاحب-نظران، مدیریت ترکیبی از علم و هنر برای پدید آوردن محیطی مناسب است که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرایندی کارساز امکان‌پذیر می‌شود و طی آن، استفاده بهینه از منابع برای عرضه خدمات جهت جلب رضایت متقاضیان آن‌ها، با پرهیز از بروز هر گونه عواقب نامطلوب، تحقق می‌یابد (رحمان سرشت، ۱۳۸۴). احمدی (۱۳۸۱) در کتاب مبانی سازمان و مدیریت، مدیریت عبارت است علم و هنر فرایند استفاده کارآمد و اثر بخش منابع انسانی و مادی، از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک محیط پویا در جهت تحقق اهداف سازمان یا جامعه براساس نظام ارزشی دانسته است. علم مدیریت به طور رسمی، از آغاز قرن بیستم با تلاش تیلور (۱۸۸۶ - ۱۹۱۵) از اروپا شروع شد که پس از شکل‌گیری این جریان، نظریات و مکتب‌های متعدد به وجود آمد. اروپاییان که مبدع علم مدیریت هستند، در کلاس‌های درس این رشته، آثار شکسپیر، تولستوی، آلبرت کامو و دیگر ادیبان خود را تحلیل می‌کنند و این شاید از دید ما شرقی‌ها عجیب به نظر برسد که علم مدیریت جدید چه سختی می‌تواند با گذشتگان مثلاً کامو در غرب یا فردوسی و سعدی در شرق داشته باشد. غربی‌ها مدیریتی علمی مبتنی بر فرهنگ کشورشان را در جامعه اعمال می‌کنند و هدف اصلی در ارائه این موضوع به عنوان کار پژوهشی تلفیق علم مدرن امروز با ارزش‌ها و باورهای گذشتگانمان است که در غرب سالیان سال اجرا می‌شود اما در جامعه ما به این مهم پرداخته نشده است. می‌دانیم که ادبیات فقط به حوزه احساس تعلق ندارد. یک اثر ادبی فقط یک تجربه شخصی نیست بلکه حوزه گسترده‌ای از تجربه‌های حسی است که به

واقعیت‌های عینی اشاره دارد. ادبیات فارسی گنجینه‌ای از مواد خام گران‌بهاست که فعالیت‌های عقلی ایرانیان را در طول قرون و اعصار در خود جای داده است. چنان که هونکه<sup>۱</sup> (۱۹۱۳-۱۹۹۹) به صراحت می‌گوید: مسلمانان از جمله ایرانیان، در بسیاری از زمینه‌ها رهبر تمدن اروپاییان بوده‌اند و روحیه اندیشه کردن را آنان پایه‌گذاری کرده‌اند به گونه‌ای که حتی متفکری همچون دکارت (۱۵۹۶-۱۹۵۰) پیرو خیام بوده است (هونکه، ۱۳۷۰).

در این میان برخی از هنرمندان برای بیان اندیشه‌های خویش به حماسه و اسطوره پناه می‌برند. شعر حماسی، اشعار وصفی که مبتنی بر توصیف اعمال پهلوانی و مردانگی‌ها، افتخارات و بزرگواری‌های قومی یا فردی می‌باشد به نحوی که شامل مظاهر مختلف زندگی آنان گردد. حماسه‌سرایان قرن بیستم در ایران و عراق تحت تأثیر رویدادهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی به وجود می‌آید. زبان حماسه از نظر بلاغت دارای نکات ویژه خود می‌باشد. موضوع حماسه، اساطیری، پهلوانی، عرفانی می‌باشد. قهرمانان حماسی دارای صفات و ویژگی‌های منحصر به فرد و گاه‌ا خداگونه در امر رهبری می‌باشند. مکتب‌های اسطوره‌شناسی، اسطوره را به عنوان تصویر نمادین پدیده‌های طبیعت و تصویر نمادین مسائل اجتماعی و اندیشه‌های پیش از تاریخ، آرزوهای روانی مردم باستان و روان نژد امروزی، تعقلی کردن نمادین اعمال آیینی آسیای غربی در عهد باستان و... شناخته است. فرق اسطوره و حماسه از نظر زمان می‌باشد که اسطوره زمان آغازین است و حماسه انتقال کهن الگو (آرکی تایپ‌های) فرهنگی یک جامعه را بر عهده دارند. اسطوره با خرافات و توده شناسی (فولکلور) نیز متفاوت است. اسطوره آیینی است که امروزه دیگر به آن باور ندارند و اگر ایمان داشته باشند مانند قصه اصحاب کهف مذهب است. یعنی قبول داستان اصحاب کهف مذهب ولی تفسیر آن اسطوره است. شاعران پیشین و معاصر،

همواره در بازآفرینی اسطوره‌ها توانمند بوده‌اند. چنانکه فردوسی در شاهنامه به بازآفرینی بخش مهمی از اساطیر ایرانی پرداخته است. می‌توان سرچشمه‌های عناصر اسطوره‌های در شعر کهن حماسی، مانند شاهنامه فردوسی را یافت (حقوقی، ۱۳۷۱). در این پژوهش بر آنیم که پل ارتباطی بین مدرنیته امروز و باورها و علم سنتی گذشتگان - مخصوصاً آثار سردمداران فرهنگ مملکت‌مان در دوره‌های پیشین - برقرار کنیم. محقق در این پژوهش بر آن است که رابطه بین ادبیات و مدیریت بررسی و نشان داده شود. به همین منظور بزرگ‌ترین اثر ادبی فارسی یعنی شاهنامه را برای دست یافتن به این هدف انتخاب کرده‌ایم. در شاهنامه سه دوره اساطیری، حماسی (پهلوانی) و تاریخی، (پنجاه دوره پادشاهی) وجود دارد که با توجه به ویژگی‌هایی همچون خرد و اندیشه‌های خردورزی، شخصیت، مکارم اخلاقی، قدرتمندی در اداره کشور، سیاست، عدالت گستری، رعیت‌ناواری و آبادانی کشور که آن‌ها را به سه گروه می‌توان تقسیم نمود: الف) امیران آرمانی دادگستر در اوج؛ ب) پادشاهان منفور و بیدادگر در حضيض؛ ج) فرمانروایانی که صفات نیک و بد را باهم دارا هستند (رزمجو، ۱۳۸۱).

حسینی و ایروانی (۱۳۹۰)، در مقاله خود با عنوان «آموزه‌های اخلاقی و منش فرماندهی شخصیت‌های شاهنامه فردوسی (مطالعه موردی: داستان فرود سیاوشان)» این پژوهش به صورت توصیفی و از نوع کیفی است و هدف از آن بیان جنبه‌های اخلاقی شخصیت‌های پهلوانان در موقعیت‌های گوناگون و ارتباط آن با رفتار و اخلاق فرماندهان است. در این مقاله پس از ذکر خلاصه داستان، برخی از این گونه برخوردها و رفتارها را در داستانی از شاهنامه فردوسی و در قالب چند نکته آموزنده مدیریتی بیان می‌کنید و به این نتیجه می‌رسد که اطاعت‌پذیری و اجرای صحیح و دقیق دستورات یکی از مهمترین ویژگی‌های هر فرماندهی نظامی است؛ بی‌توجهی و عدم اجرای

دستورات، نتایج زیان بار و شومی را برای نیروهای مسلح به وجود می‌آورد. مبارک و وزلیه (۱۳۹۳)، در تحقیق تحت عنوان «بازتاب نظریات مدیریتی در شاهنامه فردوسی (با تکیه بر پارادایم نیوتنی و تئوری آشوب)» به این نتیجه دست یافته‌اند که از هر سه سطح مدیریتی (عالی، میانی و عملیاتی) نمونه‌هایی را در نظام حکومتی و پادشاهی در شاهنامه می‌توان یافت. می‌توان پادشاهی را در سطح عالی مدیریت جای داد؛ به ویژه اینکه، «قدرت» یکی از کاربردی‌ترین مفاهیم در حوزه مدیریت است و شاهان از این ویژگی سازمانی بهره‌مندند و نسبت به موضوع تغییر، باید موضع مناسب اختیار کنند. با بررسی بخش‌های مختلف شاهنامه، به‌خصوص بخش حماسی، می‌توان الگوهایی از این گونه‌های مدیریت را یافت؛ بررسی حکومت و نوع آن در شاهنامه و تطبیق آن با نظریات مدیریتی جدید، مطالعه‌ای در کارکردهای اسطوره و به‌خصوص شاهنامه است که این پژوهش بدان می‌پردازد. منشادی و بهرامی عین‌القاصی (۱۳۹۳)، در تحقیق خود با عنوان «آداب سفارت و آئین مذاکره در شاهنامه» به دیپلماسی که قدمتی به بلندای تاریخ حکومت (دولت) دارد و به این ترتیب دیپلمات همواره در کنار حکمران بوده است. عرصه مدیریت آداب روابط سیاسی و شخصیت بازیگران سیاسی، برای بیشتر مردم حوزه‌ای مرموز و محاط در هاله‌ای اسرارآمیز است. آن چه در این قلمرو مشترک است، وجود امتیازات اغواکننده و شخصیت غالباً زیرک، برنامه‌ریز، مدیر و مدبر، بی‌رحم، و گاه عدالت‌پیشه حکمرانان است. دیپلماسی فنی تلقی می‌شد که از شکل گرفتن در قالب قواعد‌گریزان بود. آن‌هایی هم که دیپلمات بودند، بندرت از رموز این فن نوشتند. شاهنامه روایت حکمرانی ایرانیان از طلوع تاریخ آنان تا غروب حکومت ساسانیان است. جستجو در شاهنامه برای استخراج آداب دیپلماسی و آئین مذاکره در دوران باستان، برخی از قواعد و ویژگی‌های این حوزه را بازنمایی می‌کند. در این مقاله روش فهم

توجهی با اصول مدیریتی آشنا بوده و کوشیده است امور را بر پایه‌ی این اصول و با توجه به نیازهای اساسی انسان سازمان دهی کند و بهترین تصمیم را متناسب با شرایط موجود به اجرا درآورد، شایسته‌ترین افراد را به کار گیرد و با احاطه‌ی کامل بر اوضاع حاکم، این افراد را با توجه به نیازشان برانگیزد و با برنامه-ریزی صحیح کنترل کند و آنان را در راستای اهداف کلی حکومت قرار دهد. دیدگاه‌های ممتاز و مدیریت برتر منش فردوسی، با توجه به ارتباط مستقیم و انکارناپذیر مدیریت و فرهنگ ملت‌ها می‌تواند الگویی قابل ملاحظه برای مدیران امروزی باشد.

سبک‌های مدیریتی در شاهنامه فردوسی:

با توجه با اینکه سبک‌های مدیریت یک مفهوم پیرطرفدار در مجموعه نظریه‌های مدیریت است. از مباحث نظری و مدل‌ها و پژوهش‌هایی که تاکنون در این زمینه صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت که تحقیق اندکی در مورد تبیین سبک‌های مدیریت در ادبیات انجام گرفته است و این نیازمند پژوهش جدی و تجربی در این زمینه است. ضرورت، اهمیت جایگاه و نقش سبک‌های مدیریت بر کسی پوشیده نیست. مدیریت و رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است. سازمان‌های موفق مشخصه‌ی عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌شوند؛ این مشخصه، مدیریتی پویا و اثربخش است (بیروزناف، ۲۰۱۴). خاستگاه مدیریت و رهبری از مهمترین موضوعات جهت‌دهنده به حکومت و اداره یک سازمان است. این که انسان از چه مجرای گام در میدان اداره امور بگذارد و به رهبری پردازد، نقش تعیین کننده در مدیریت و حکومت دارد. در طول قرون متمادی بسیاری از فرهیختگان، ادیبان و دانشمندان در رأس امور مملکت قرار داشتند و آثاری در قالب پند و اندرز به صورت بیان داستان، حکایات، نقل گفتار بزرگان، ضرب‌المثل‌ها و... به وجود آوردند

ما برای استخراج قواعد و ویژگی‌های دیپلمات و دیپلماسی در ایران باستان را توصیف و تحلیل می‌کنند. حدیور و لطفیان (۱۳۹۳)، در تحقیق خود با عنوان «تعلیم مدیریت زمان در شاهنامه فردوسی» با روش توصیفی - تحلیلی بیان می‌کنند که در زندگی فردی و اجتماعی، برای بهتر زیستن و برقراری روابط سالم اجتماعی و پیشرفت و تحول، نیازمند راهکارها و الگوهایی هستیم تا به جانب مؤفقت و کمال حرکت کنیم. متون کلاسیک ادبیات فارسی، با تأثیر برداری فراوان از فرهنگ ایرانی - اسلامی، بسیاری از این الگوها را در لابلای داستان‌ها و سخنان نغز عبرت آمیز ارائه کرده است که می‌تواند برای نسل امروز قابل تأویل و تأمل باشد. شاهنامه حکیم ابوالقاسم فردوسی از جمله متونی است که با پرداختن به ارزش‌های فرهنگی، تعلیمی - اجتماعی چون مدیریت زمان سعی در ترسیم جامعه‌های آرمانی دارد که زمینه‌های رشد و تحول را برای انسان فراهم می‌سازد که بسیاری از الگوها و راهکارهای تعلیمی را که جامعه‌شناسان و روانشناسان برای مدیریت زمان مطرح می‌کنند را در خلال داستان‌های شاهنامه جستجو می‌کنند و نتیجه می‌گیرند که استفاده بهینه از وقت، تصمیم‌گیری‌های به موقع و عاقلانه، کسب اطلاعات لازم قبل از انجام هر اقدام، موقعیت‌شناسی، مشورت، خود آگاهی، حل مسئله، اعتماد به نفس، انتخاب هدف، تقسیم کار و اولویت در کارها از جمله راهکارها و الگوهایی است که برای مدیریت زمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها مورد نظر حکیم دور اندیش بوده است.

صمصامی و پورخالقی چترودی (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان «شاهنامه و علم مدیریت با تأکید بر هرم سلسله نیازهای مزلو» در این پژوهش به روش تحلیلی کیفی به بررسی اصول مدیریتی فردوسی در شاهنامه و تطبیق آن‌ها با هرم سلسله نیازهای مزلو - که یکی از مباحث مهم مدیریت علمی است - پرداخته و به این نتیجه رسیده که فردوسی به میزان قابل

که سرشار از نکات مدیریتی ناب در عرصه فردی و سازمانیست که می‌توان با استفاده از این متون کهن ادبی در طراحی سبک‌های مدیریت بومی کمک گرفت. سبک مدیریت وظیفه مدار (نقش مدار).

در این سبک مدیر یا رهبر نقش‌ها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند. در سازمان‌هایی که مدیریت نقش مدار غالب است، هر فرد منصوب به شغل همان قسمتی است که در عمل مورد انتظار است. سبک مدیریت نقش مدار، مدیریتی است که بر انطباق انتظارات تأکید دارد. در این شیوه فردی لایق بر اجرای امور هر بخش نظارت می‌کند. در شاهنامه‌ی فردوسی هرگاه لشکری سروسامان می‌گیرد، هر قسمت از آن تحت نظارت فردی لایق اداره می‌شود. اردشیر در میدان نبرد، بر هر هزار نفر، یکی را می‌گمارد که حال سربازان را، در مدت جنگ زیر نظر بگیرد و در پایان جنگ به پادشاه گزارش دهد. در زمان خسرو انوشیروان هم، چون تصمیم بر جنگ با قیصر گرفته می‌شود، شاه سپاهیان را آرایش جنگی می‌دهد و برای هر یک از ارکان سپاه، فرماندهی لایق برمی‌گزیند. قرار گرفتن افراد، در زمان و مکان مناسب، با توجه به مقامی که دارند مورد توجه شاهان است. این شیوه در سبک مدیریت نقش مدار؛ مساوی اصل تفویض اختیار به زیردستان است؛ تا مدیر در موقع لزوم طبق آنچه که صلاح می‌داند، تصمیم‌گیری نماید. مدیران باید بدانند که چه اموری را خودشان انجام دهند و چه اموری را به زیردستان خود واگذار کنند

سپهدار شیروی بهرام بود

که در جنگ با رای و آرام بود

چپ لشکرش را به فرهاد داد

بسی پندها بر برو کرد یاد

چو استاد پیروز بر میمنه

گشسب جهانجوی پیش بنه

به قلب اندر اورزند مهران به پای

که در کینه گه داشتی دل به جای

طلایه به هر مزد خراد داد

بسی گفت با او ز بیداد و داد

نگهبان پیل و سپاه و بنه

گهی بر میان گاه بر میمنه

به خشکی روم گر بدریای آب

نجویم برزم اندر آرام و خواب

منادگیری نام او رشنواد

گرفت آن سخنهای کسری به یاد

بیامد دوان گرد لشکر بگشت

به هر خیمه و خرگهی برگذشت

خروشید کای بی‌کرانه سپاه

چنینست فرمان بیدار شاه

(همان: ۱۲۹/۷)

سبک مدیریت توفیق‌مدار

نظریه هاوس مبتنی بر چهار سبک مدیریت می‌باشد: ۱- مدیریت دستوری، ۲- مدیریت حمایتی، ۳- مدیریت مشارکتی و ۴- مدیریت توفیق‌مداری. در این بین قانون در سازمانی که بر مدیریت توفیق‌مداری مبتنی است چندان جایی ندارد؛ به جای اجرای کامل قانون تأکید بر کاری است که باید انجام شود و در آن شخص به کارش علاقمند است و کاملاً با تمایل به انجام وظیفه می‌پردازد. در شاهنامه همکاری بین اسیران رومی و حکومت شاپور، نماد کاملی از چنین مدیریتی در سازمان است. فردوسی، ساخت بند قیصر را چنین توصیف می‌کند:

کهن دژ به شهر نساپور کرد

که گویند با داد شاپور کرد

همی برد هر سو برانوش را

بدو داشتی در سخن گوش را

یکی رود بد پهن در شوشتر

که ماهی نکردی بروبر گذر

برانوش را گفت گر هندسی

پلی ساز آنجا چنانچون رسی

که ما بازگردیم و آن پل به جای

بماند به دانایی رهنمای

به رش کرده بالای این پل هزار  
 بخواهی ز گنج آنچ آید به کار  
 تو از دانشی فیلسوفان روم  
 فراز آر چندی بران مرز و بوم  
 چو این پل برآید سوی خان خویش  
 برو تازیان باش مهمان خویش  
 (همان: ۲۴۸/۶-۲۴۹)

ساخت این پل با استفاده از نیروی بیگانه، گواه توجه او به اصل مشارکت است؛ مدیریتی که مبتنی بر تئوری سبک‌های مدیریتی هرسی و بلانچارد و نظریه هاوس به روش تشویق و ترغیب اعضاء، آنان را متعهد می‌کند تا؛ با مشارکت هرچه بیشتر، برای موفقیت سازمان تلاش کنند. سازمان نیز بدین وسیله موجبات انگیزش هرچه بیشتر آنان را، فراهم می‌کند. برانوش به همراهی فیلسوفان رومی پلی به بلندی هزار ارش می‌سازد تدبیر و انرژی زیادی برای صرف در سیستم به وجود آمده به خرج دادند که مطابق سبک مدیریت توفیق مدار است.

به تدبیر آن پل باستاد مرد  
 فراز آوریدش بران کارکرد  
 بپردخت شاپور گنجی بران  
 که زان باشد آسانی مردمان  
 چو شد شه برانوش کرد آن تمام  
 پلی کرد بالا هزارانش گام  
 چو شد پل تمام او ز ششتر برفت  
 سوی خان خود روی بنهاد تفت  
 (همان: ۲۴۹/۶)

سبک مدیریت پدرسالارانه یا استثماری/اقتدار  
 سبک مدیریت پدرسالارانه یا استثماری/ اقتدار  
 بیشترین جلوه را در شاهنامه دارد و به عنوان سبکی از مدیریت تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیردستان همراه می‌کند و دارای سه بُعد مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی است (چن و کائو، ۲۰۰۹). رهبری پدرسالارانه ترکیبی از نظم و قدرت

قوی، خیرخواهی پدران و یکپارچگی اخلاقی مشخص می‌باشد. بنابراین رهبری پدرسالارانه به یک رهبر اشاره دارد که مدلهای رفتاری متنوعی اعم از نظم و انضباط سختگیرانه، اقتدار و مهربانی پدران؛ به طور کلی رفتارهای اقتدارگرا، خیرخواهانه و اخلاقی را ارائه می‌دهد (لین و همکاران، ۲۰۱۵) که این رفتارها در شاهنامه دیده می‌شود. تا کنون تنها ابعدی که برای این مفهوم ارائه شده، همان دسته بندی قره و چنگ در سال ۲۰۰۰ است. آنها رفتارهای مدیریت پدرسالارانه را در سه بُعد اقتدارگرایانه (مستبدانه)، خیرخواهانه و اخلاقی طبقه بندی کردند. در سبک مدیریت پدرسالارانه مدیر با کارمندان به شیوه‌ای تسویه حساب یا پدران رفتار می‌کند. این تصمیمات به نفع کارمندان گرفته می‌شود و مدیر توضیح می‌دهد که این تصمیمات و اهمیت آنها برای کارمندان است. کارمندان ممکن است در این نوع سازمان؛ احساس خوبی داشته باشند که از طرف پدری مورد مراقبت قرار گیرند؛ اما ممکن است نسبت به جدی نگرفتن آنها، ناراحت شوند. این سبک، کارمندان بسیار وابسته‌ای را پرورش می‌دهد. در مباحث مربوط به سپاهیان در شاهنامه نیز، اطاعت از فرمانده، یک اصل غیرقابل انکار است؛ هر چند حتی اگر فرمان او به مذاق زیردست خوشایند نباشد باز هم باید انجام شود. این روش مدیریتی مبتنی بر تئوری هرسی و بلانچارد، بیانگر ارتباط اقتدارمندی فرماندهان با زیردستان خود است و اصل تمرکز را تثبیت می‌کند؛ یعنی با کم کردن نقش زیردستان در فرآیند تصمیم‌گیری به مدیر، قدرت مقام می‌دهد که بتواند به اتکای نیروی حاصل از رده‌ی سازمانی خود، بر رفتار دیگران تاثیر بگذارد. حاکمان و فرماندهان شاهنامه از زیردستان انتظار اطاعت محض دارند و برنامه‌های اجرایی آنان را با اقتدار و وجه پدرسالارانه دیکته می‌کنند. در جنگ با ساوه شاه، توزیع غنایم با نظارت و فرمان صریح شاه، صورت می‌گیرد. سردار سپاه، بهرام، بدون چون و چرا عامل دستور شاه است:

فعالیت‌هایشان داشته باشند مدیریت حمایتی کارساز واقع می‌شود. در شاهنامه نیز اصل مشارکت و مشورت یکی از پررنگ‌ترین اصول است. برخی فرماندهان با زیردستانش درباره‌ی موضوع‌ها مشورت می‌کند و پیشنهادهای آن‌ها را قبل از تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌دهد. فردوسی افراد خردمند را لایق این ارتباط می‌داند:

همه رای با کاردانان زنیم  
 به تدبیر پشت هوا بشکنیم  
 ز دستور پرسیم یکسر سخن  
 چو کاری نوافگند خواهم زین  
 کسی کو همی داد خواهد ز من  
 نجویم پراگندن انجمن  
 دهم داد آنکس که او داد خواست  
 به چیزی نرانم سخن جز به راست  
 مکافات سازم بدان را به بد  
 چنان کز ره شهریاران سزد  
 برین پاک یزدان گویای منست  
 خرد بر زبان رهنمای منست  
 همان موبد و موبد موبدان  
 پسندیده و کاردیده ردان  
 برین کار یک سال گر بگذرد  
 نییچم ز گفتار جان و خرد  
 ز میراث بیزارم و تاج و تخت  
 ازان پس نشینم بر شوربخت  
 چو پاسخ شنیدند آن بخردان  
 بزرگان و بیداردل موبدان  
 ز گفت گذشته پشیمان شدند  
 گنه کارگان سوی درمان شدند  
 به آواز گفتند یک با دگر  
 که شاهی بود زین سزاوارتر  
 به مردی و گفتار و رای و نژاد  
 ازین پاک‌تر در جهان کس نژاد  
 ز داد آفریدست ایزد و را  
 مبادا که کاری رسد بد و را  
 به گفتار اگر هیچ تاب آوریم  
 خرد را همی سر به خواب آوریم  
 (همان: ۴۰۶/۶)

بفرمود کان خواسته بر سپاه  
 ببخش آنچ آوردی از رزم‌گاه  
 مگر گنج ویژه تن ساوه شاه  
 که آورد باید بدین بارگاه  
 وزان پس تو خود جنگ پرموده ساز  
 ممان تا شود خصم گردن فراز  
 هم ایرانیان را فرستاد چیز  
 نبسته به هر شهر منشور نیز  
 فرستاده را خلعت آراستند  
 پس اسب جهان پهلوان خواستند  
 فرستاده چون پیش بهرام شد  
 سپهدار از و شاد و پدram شد  
 غنیمت ببخشید پس بر سپاه  
 جز از گنج ناپاک دل ساوه شاه  
 فرستاد تا استواران خویش  
 جهان‌دیده و نام‌داران خویش  
 ببردند یک‌سر به درگاه شاه  
 سپهد سوی جنگ شد با سپاه  
 (همان: ۵۵۰/۷)

سبک مدیریت حمایتی و مشارکتی در مدیریت حمایتی؛ مدیر سازمان، ارتباط دوستانه‌ای با کارکنان دارد و همیشه در دسترس می‌باشد. رابطه‌ی این نوع سازمان با اعضای خود، رابطه‌ی تعلق و اتصال به صورت متقابل است و افراد می‌توانند از طریق روابط مشارکتی، لیاقت خود را نشان دهند. افزایش توانمندسازی کارکنان نیز یکی از اهداف مهم مدیریت حمایتی است که مدیر سازمان در پیاده کردن آن در سازمان می‌کوشد. زمانی که کارها تکراری و خسته کننده است، می‌توان جوی دوستانه و غیررسمی و متنوع را ایجاد کرد تا موجب شادابی و انگیزه بیشتر آن‌ها در محیط کار شود. در زمانی که کارها بسیار مبهم، سخت و طاقت فرسا و بحرانی است، ابتدا وظایف مشخص سپس پاداش برای آن‌ها در نظر گرفته شود. و زمانی که افراد دانشی که دارای روحیه مستقل هستند و می‌خواهند کنترل‌های درونی به

مدیریت مشارکتی

مبتنی بر تئوری‌های مدیریت مارتین، ایوانز و هاوس (۱۹۷۰) و لیکرت (۱۹۹۹) در مدیریت مشارکتی مدیر با زیردستانش درباره‌ی موضوع‌ها مشورت می‌کند و پیشنهاد‌های آن‌ها را قبل از تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌دهد. در بایدها و نبایدهای مدیریتی فردوسی مشورت تصمیم‌گیری یکی از مهمترین وظایف مدیران است. انسان خودمحمور هر آینه مرتکب خطا خواهد شد. مدیر، در تصمیم‌گیری‌ها اعتماد و اطمینان کامل به کارکنان دارد و در اخذ و اجرای تصمیم، همگان حق مساوی دارند. در این میان رابطه‌ای که میان این نوع سازمان‌ها با کارکنان وجود دارد، رابطه‌ی تعلق و اتصال به صورت متقابل است و کارکنان این سازمان‌ها می‌توانند از این طریق توانایی خود را نشان دهند. در شاهنامه فردوسی مشارکت یکی از اصول سبک‌های مدیریتی حکومت‌داران است. از نظر فردوسی در این رابطه افراد مقابل باید خردمند باشند:

به دوریش بخشم نیارم به گنج

نبندم دل اندر سرای سپنج

همه رای با کارداتان ز نیم

به تدبیر پشت هوا بشکنیم

ز دستور پرسیم یکسر سخن

چو کاری نوافگند خواهیم ز بن

کسی کو همی داد خواهد ز من

نجویم پراگندن انجمن

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۴۰۶/۶)

در باب این مطلب، انوشیروان به فرزند بزرگش، احترام به خردمندان را یک اصل می‌داند که باید آن‌ها را چون جان خود عزیز بداند:

چو بر سر نهی تاج شاهنشهی

ره برتری بازجوی از بهی

همیشه یکی دانشی پیش دار

ورا چون روان و تن خویش دار

بزرگان و بازارگانان شهر

همی داد باید که یابند بهر

(همان: ۴۰۷/۷)

زیباترین نمود این روش در شاهنامه هنگام تشکیل شوراهای نظامی دیده می‌شود. شاهان قبل از اقدام به جنگ، شورایی مرکب از فرماندهان و بزرگان کشور تشکیل می‌دهند و با توجه به مقتضیات وقت تصمیمی مشترک می‌گیرند. انوشیروان یکی از این شوراهای ایران هنگام آگاهی از تجاوز امپراتوری روم به مرزهای ایران تشکیل داد:

بیامد بر شهر ایران چو گرد

سخن‌های قیصر همه یاد کرد

چو برخواند آن نامه را شهریار

برآشفت با گردش روزگار

همه موبدان و ردان را بخواند

از آن نامه چندی سخن‌ها براند

سه روز اندران بود با رای زن

چه با پهلوانان لشکر شکن

چهارم بران راست شد رای شاه

که راند سوی جنگ قیصر سپاه

(همان: ۱۲۶/۷)

سبک‌های اقتضایی

نظریه‌های مربوط به وجود انعطاف‌پذیری در مدیریت در دهه‌ی هفتاد به پیدایش مکتب اقتضایی انجامید و اگرچه ریشه‌های آن را می‌توان در آرای فایول و ماری پارکرفالت یافت، این نظریه با فرد فیدلر (۱۹۲۲) مشهور شد. براساس این دیدگاه، محیط‌های گوناگون نیازمند روابط انسانی متفاوتی هستند تا از این طریق، بیشترین کارایی حاصل شود. بر این اساس دیگر «بهترین» و «تنها» راه وجود ندارد. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می‌دهد وابسته به مجموعه شرایط موجود است. از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف-پذیری آن است که به محیط خارج توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای اولیه و اصلی تأمین شود. در این فرهنگ بر هنجارها و باورها تأکید می‌شود تا بتوان بدان وسیله نقایص موجود را شناسایی کرد و



رفتار مناسب را در پیش گرفت. مدیریت امروزی در راستای جهت‌گیری وضعی است؛ یعنی تلاش می‌شود تا راهکارهای مدیریتی متناسب با نیاز افراد و سازگاری با اوضاع مشخص شود. گرفتن خراج در تمام قلمرو گسترده‌ی ساسانی بر یک نظام کلی و سنتی استوار بوده است؛ ولی به علت تفاوت‌هایی که در هر منطقه نسبت به منطقه‌ی دیگر از لحاظ نوع و کیفیت زراعت‌ها و اختلاف شرایط جوی و طبیعی و اجتماعی وجود داشته، تغییراتی در نظام جمع‌آوری خراج هم لازم می‌آمده است. شاه گاه خراج را می‌بخشد و گاه متناسب با میزان درآمد و میزان باران خراج می‌گیرد. اردشیر ده سال از مردمش خراج نمی‌ستاند و مردم و زیردستان در آسایش به سر می‌برند:

چو ده سال گیتی همی داشت راست

بخورد و ببخشد چیزی که خواست

نجست از کسی باژ و ساو و خراج

همی رایگان داشت آن گاه و تاج

مر او را نکوکار زان خواندند

که هرکس تن‌آسان از او ماندند

چو شاپور گشت از در تاج و گاه

مر او را سپرد آن خجسته کلاه

نگشت آن دلاور ز پیمان خویش

به مردی نگه داشت سامان خویش

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۴۶/۶)

سبک‌های اقتصادی مدیریت و انگیزش

انگیزش میل به انجام کار است. دیدگاه اقتصادی بر این باور متکی است که هر فردی برای شغلی خاص آفریده نشده است. انسان‌ها می‌توانند مانند سازمان خود، تغییر کنند و رشد نمایند. در واقع از لحاظ نظری می‌تواند چنین ادعا کرد که مدیر سازمان در درجه اول سطح انگیزش درونی را در کارکنان بالا می‌برد، سپس انگیزش درونی موجب اثربخشی سازمان می‌شود. انگیزه از دو دیدگاه قابل بررسی است:

الف) میل و رغبت به کار: یعنی انگیزه‌های درونی که شخص را به مرحله‌ی خود انگیزختگی برساند. نمونه‌ی چنین افرادی در شاهنامه دو نفرند. سیاوش، هنگامی که برای ثبات کشور، با وجود این که از مشکلات بعدی آگاه است، راهی دیار غربت می‌شود. پیران ویسه وقتی که برای ایجاد جوی دوستانه میان توران و ایران حاضر است فرنگیس را برای دامادش سیاوش به زنی گیرد و در سخت‌ترین شرایط هم از او حمایت می‌کند. این چنین باورها و تصمیم‌گیری‌هایی نشان انگیزه‌های عالی درونی فرد جهت رسیدن سیستمش به هدف است.

بدو گفت پیران که ای شهریار

دلت را بدین کار غمگین مدار

کسی کز نژاد سیاوش بود

خردمند و بیدار و خامش بود

بگفت ستاره‌شمر مگرو ایچ

خردگیر و کار سیاوش بسیج

کزین دو نژاده یکی نامور

برآرد به خورشید تابنده سر

بایران و توران بود شهریار

دو کشور برآساید از کارزار

وگر زین نشان راز دارد سپهر

بیفزایدش هم باندیشه مهر

بخواهد بدن بی‌گمان بودنی

نکاهد به پرهیز افزودنی

نگه کن که این کار فرخ بود

ز بخت آنچ پرسند پاسخ بود

(همان: ۳۰۱/۲)

ب) ابزاری که مدیر سازمان بتواند زیردستان را به کار مشتاق کند: در شاهنامه در این زمینه هم نمونه‌های فراوانی وجود دارد: در پایان جنگ، تقسیم غنایم براساس عملکرد افراد صورت می‌گیرد. شاه اردشیر، هرکس را به تناسب از خود گذشتگی در میدان مبارزه، مورد لطف قرار می‌دهد و پاداش کار اثربخش و

سازنده، برای همه، اعلام می‌شود تا موجب افزایش انگیزه شود:

ابر هر هزاری یکی کارجوی  
برفتی نگه داشتی کاراوی  
هرآنکس که در جنگ سست آمدی  
به آورد نا تن درست آمدی  
شهنشاه را نامه کردی بران  
هم از بی‌هنر هم ز جنگ‌آوران  
جهاندار چون نامه برخواندی  
فرستاده را پیش بنشاندی  
هنرمند را خلعت آراستی  
ز گنج آنچ پرمایه‌تر خواستی  
چو کردی نگاه‌اندران بی‌هنر  
نبستی میان جنگ را بیشتر

(همان: ۲۱۵/۶)

رعایت تناسب بین عمل و قدردانی در سبک مدیریت مشارکتی، اقتضایی و تحول‌گرا قابل بررسی است. طبق نظر "رابینز" یکی از عوامل بیرونی ایجاد انگیزه در زیردست آن، تشویق و دادن پاداش است. سازمان‌ها، برای تشویق افراد از انواع مختلفی از پاداش؛ که مهمترین آن‌ها پولو مزایاست، استفاده می‌کنند. در سبک مدیریتی تحول‌گرا با عنوان قلب را تشویق کنید، پاداش از مهمترین عوامل مدیریتی است. پاداش در واقع وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آن‌ها قدردانی و با این ادای احترام، آن‌ها را به ادامه‌ی کار خود تشویق می‌کند. تقسیم غنایم بعد از جنگ، نشان توجه حکیم طوس به این اصل در سبک‌های مدیریتی است که حضور پرننگی نیز در شاهنامه دارد: شاپور با تقسیم غنایم جنگی، زمانی که بر سپاه روم چیره می‌شود، به این اصل مدیریتی عمل می‌کند:

زان لشکر روم چندان بکشت  
که یک دشت سر بود بی پای و پشت  
به‌هامون سپاه و چلیبا نماند  
به دژها صلیب و سکوبا نماند

ز هر جای چندان غنیمت گرفت  
که لشکر همی ماند زو در شگفت  
ببخشید یکسر همه بر سپاه  
جز از گنج قیصر نبد بهر شاه

(همان: ۳۲۷/۶)

سبک‌های موقعیتی مدیریت و تصمیمات به موقع رهبر تصمیم‌گیری یعنی گزینش یک راه‌حل از میان راه‌حل‌های ممکن که سبک‌های مدیریتی و اعمال نفوذ بر زیردستان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در شاهنامه بارزترین تصمیم‌ها در میدان مبارزه با دشمنان گرفته می‌شود. در بخش‌های اندکی از کتاب‌های تاریخی برجای مانده از دوران ساسانیان می‌توان چگونگی تصمیمات فرماندهان برای فروگرفتن دژها و گشودن آن و شیوه‌های شبیخون زدن و کمین نهادن را به‌خوبی ملاحظه کرد. استفاده از ترفندهای جنگی به موقع، ویژه‌ی بهترین افراد با بهترین تفکرات مدیریتی جنگی است که به اقتضای شرایط به وجود آمده انجام می‌شود؛ به عنوان مثال بهرام چوبین فرمان می‌دهد که تیراندازانش، خرطوم پیلان ساوه شاه را هدف قرار دهند تا پیلان به عقب برگشته و سپاهیان خودی را لگدکوب کنند:

سپهد کمان را بزه برنهاد  
یکی خود پولاد بر سر نهاد  
به پیل اندرون تیر باران گرفت  
کمان را چو ابر بهاران گرفت  
پس پشت او اندر آمد سپاه  
ستاره شد از پر و پیکان سپاه  
بخستند خرطوم پیلان به تیر  
ز خون شد در و دشت چون آب‌گیر  
از آن خستگی پشت برگاشتند  
بدو دشت پیکار بگذاشتند  
چو پیل آن چنان زخم پیکان بدید  
همه لشکر خویش را بسپرید  
سپه بر هم افتاد و چندی بمرد  
همان بخت بد کام‌کاری ببرد  
سپاه‌اندر آمد پس پشت پیل  
زمین شد بگردار دریای نیل

(همان: ۵۳۷/۷ و ۵۳۸)

مدیریت موقعیتی

مدل مدیریت موقعیتی یا نظریه رهبری موقعیتی یکی از نظریه‌های مدیریت است که توسط پاول هرسی و کن بلانچارد تدوین شده است. این دو نفر در هنگام کار برای نگارش ویرایش نخست از کتاب مدیریت رفتار سازمانی به این نظریه دست یافتند. این نظریه ابتدا با عنوان نظریه چرخه حیات رهبری ارائه شد. در طی اواسط دهه ۱۹۷۰، نظریه چرخه حیات رهبری به نظریه رهبری موقعیتی تغییر نام داد. در سبک‌های مدیریت موقعیتی هرسی، بلانچارد و جانسون (۲۰۰۸) عدالت رهبر از اهمیت بسزایی برخوردار است. مفهوم عدالت سازمانی به قضاوت‌های فردی یا جمعی در مورد عدالت یا مسائل اخلاقی برمی‌گردد. رویکرد تحقیقاتی‌ای که درباره‌ی عدالت سازمانی انجام می‌شود، رویکردی توصیفی است و به بررسی نقش عدالت در سازمان‌ها می‌پردازد. عادلانه بودن یا نبودن یک رویداد، تا اندازه‌ای به باورهای افراد بستگی دارد. به عبارت دیگر، تحقیق درباره‌ی عدالت معمولاً با توجه به رویدادهای پیشین (که قضاوت‌های افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد) و عواقب آن رویدادها در هنگام ارزیابی انجام می‌شود. این رویکرد توصیفی بیشتر روی باورها و درک افراد از عدالت تأکید دارد و به اینکه چه چیزی واقعاً عادلانه است کاری ندارد. این دیدگاه تجربی، چارچوب‌های اصلی رویکرد اندیشمندانی را که می‌خواهند با استفاده از تحلیل منطقی ثابت کنند چه چیزی به‌طور عینی درست یا غلط است کامل می‌کند. فردوسی به عنوان شخصی آگاه در حوزه‌ی منابع انسانی به تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان واقف است و به همین دلیل اجرای عدالت را یکی از اصول حکومتی شاهان شاهنامه قرار می‌دهد. از نظر او تخت شاهی ایران جایگاه دادگری است (فردوسی، ۱۳۸۶: ۲۴۳/۶) و حاکمان این بوم برای داشتن سرزمینی مزین به عدالت از هم پیشی می‌گیرند. بهرام گور یکی از این زمامداران است:

پذیرفتم آن را که فرمان برد  
گناه آن سگالد که درمان برد؟  
نشستم برین تخت فرخ پدر  
بر آیین طهمورث دادگر  
به داد از نیاکان فزونی کنم  
شما را به دین رهنمونی کنم  
جز از راستی نیست با هرکسی  
اگر چند ازو کزری آید بسی  
بران دین زردشت پیغمبرم  
ز راه نیاکان خود نگذرم  
نهم گفت زردشت پیشین بروی  
به راهیم پیغمبر راست‌گوی  
همه پادشاهید بر چیز خویش  
نگهبان مرز و نگهبان کیش

(همان: ۴۱۹/۶)

داراب اجرای عدالت را انعکاس لطف الهی به خود می‌داند و مایه‌ی آبادانی می‌شمارد:  
شگفتی‌تراز کار من در جهان  
نبیند کسی آشکار و نهان  
ندانیم جز داد پاداش این  
که بر ما پس از ما کنند آفرین  
نباید که پیچد کس از رنج ما  
ز بیشی و آگندن گنج ما  
زمانه ز داد من آباد باد  
دل زیر دستان ما شاد باد

(همان: ۵۱۶/۵)

اردشیر عدالت را گنجی پایدار می‌شمارد:  
به بغداد بنشست بر تخت عاج  
به سر بر نهاد آن دلفروز تاج  
کمر بسته و گرز شاهان به دست  
بیاراسته جایگاه نشست  
شهنشاه خواندند زان پس ورا  
ز گشتاسپ نشناختی کس ورا  
چو تاج بزرگی به سر بر نهاد  
چنین کرد بر تخت پیروزه یاد  
که‌اندر جهان داد گنج منست  
جهان زنده از بخت و رنج منست  
کس این گنج نتواند از من ستد  
بد آید به مردم ز کردار بد

(همان: ۱۹۳/۶)

او معتقد است دادگری، امارت و شادمانی در پی دارد:

اگر کشور آباد داری به داد  
بمانی تو آباد وز داد شاد  
و گر هیچ درویش خسپد به بیم  
همی جان فروشی به زر و به سیم  
هر آنکس که رفتی به درگاه شاه  
به شایسته کاری و گر دادخواه  
بدندی به سر استواران اوی  
بپرسیدن از کارداران اوی

(همان: ۲۱۶/۶)

حاکمان زن نیز در شاهنامه به این زیور مدیریتی آراسته‌اند. پوران سرزمینش را چنان به داد و مهربانی اداره می‌کند که به گفته‌ی فردوسی باد به‌تندی بر زمین نمی‌وزد:

نجست از بر خاک باد سپهر  
همی داشت این زن جهان را به مهر

(همان: ۳۹۵ / ۸)

عدالت سازمانی شاهان به طبقه‌های خاص تعلق ندارد، چنان که اسکندر رفاه اجتماعی حاکم بر سرزمینش را برای عموم می‌خواهد:

چو پیروزگر فرمی دادمان  
در بخت پیروز بگشادمان  
همه زبردستان بیابند بهر

به کوه و بیابان و دریا و شهر

نخواهیم باز از جهان پنج سال

جز آنکس که گوید که هستم همال

به دوریش بخشیم بسیار چیز

ز دارنده چیزی نخواهیم نیز

(همان: ۱۱/۶)

نتیجه‌ی چنین نگرشی این‌گونه سرزمینی است:

سرگاه و دیهیم شاه اورمزد

بیارایم اکنون چو ماه اورمزد

ز شاهی برو هیچ تاوان نبود

از آن بد که عهدش فراوان نبود

چو بنشست شاه اورمزد بزرگ

به آبشخور آمد همی میش و گرگ

(همان: ۲۵۵/۶)

یکی از راه‌های ایجاد دلبستگی به سازمان توجه مسئولان به مسئله‌ی انتصابات است. فردوسی یک قدم جلوتر است و گزینش درست را نتیجه‌ی عدالت سازمانی می‌داند. اردشیر به فرزندش شاپور چنین اندرز می‌دهد و وصیت می‌کند:

سخن‌های من چون شنودی بورز  
مگر بازدانی ز ناز ارز

جهان راست کردم به شمشیر داد

نگه داشتم ارج مرد نژاد

چو کار جهان مرا گشت راست

فزون شد زمین زندگانی بکاست

(همان: ۲۳۰/۶)

صرف انرژی مدیر برای ارج نهادن به نیروی انسانی شایسته، بسیار کلیدی است. انوشیروان، در راستای تفکر اردشیر، دادگری و نگاه داشت ارج مردم نژاده را گرمی‌تر از جنگ با دشمنی می‌داند که در کمین تاج و تخت است. معتقد است تخت شاهان از سه چیز درهم می‌پیچد: بیدادگری، مال دوستی و هنگامی که شاه از مردان هنرمند سر می‌کشد و بیسوادان را مقام می‌دهد؛ پس به پسرش هرمز توصیه می‌کند:

چو بر سر نهی تاج شاهنشهی

ره برتری بازجوی از بهی

همیشه یکی دانشی پیش دار

ورا چون روان و تن خویش دار

بزرگان و بازارگانان شهر

همی داد باید که یابند بهر

کسی کو ندارد هنر بانژاد

مکن زو به نیز از کم و بیش یاد

مده مرد بی‌نام را ساز جنگ

که چون بازجویی نیاید به جنگ

(همان: ۴۰۷/۷)

نمونه‌ی چنین کارگزارانی در زمان یزدگرد ماهوی است (۴۶۵/۸). دیگری سیاه چشم که در زمان فرخزاد با خوراندن سم به مخدومش پایان زندگی و حکومت او را رقم زد (۴۰۴/۸). قرار دادن این افراد در کنار

خود را، بدون پیچیدگی و رنجش به عهده می‌گیرند. از سوی دیگر، بزرگان علم مدیریت بر این باورند که اعمال سبک‌های مدیریت متناسب؛ نقش برجسته‌ای در اثربخشی کارکنان سازمان دارد. هنگامی که اعضای سازمان با یک سبک مدیریتی، خو می‌گیرند اتفاقات سازمانی را به شیوه‌ای مشابه درک می‌کنند. یک سبک مدیریتی قوی به میزان بسیار زیادی بر تعهد و توانمندی کارکنان تأثیر می‌گذارد و بهره‌وری آنان را افزایش می‌دهد در نتیجه موجب بهبود عملکرد و اثربخشی بیشتر می‌شود. فردوسی مفهوم سبک‌های مدیریتی را درک کرده است و در ویژگی خاص شاهان و فرماندهان نشان داده است. او خوب می‌داند که هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سیستم حکومتی تنها از طریق اعمال سبک‌های مدیریتی امکان‌پذیر است. هدف از این جستار، تبیین سبک‌های مدیریت در شاهنامه فردوسی بر پایه نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی بود. بررسی صورت گرفته نشان داد که سبک مدیریتی مدیریتی نقش‌مدار، سبک مدیریتی توفیق‌مدار، سبک مدیریتی پدرسالارانه یا استثماری/اقتدار، سبک مدیریت دموکراتیک، سبک‌های اقتضایی مدیریت، سبک مدیریتی موقعیتی و حمایت-مدار در شاهنامه بسیار بیشتر از دیگر سبک‌ها مشهود است و فردوسی از مفاهیم فرهنگ کنترل، طراحی سازمانی، انگیزش، تصمیم‌گیری به اقتضای زمان و مکان بهره برده است. ایده‌های حکومتی او بیانگر این نکته است که هیچ مرز روشنی مدیریت گذشته و حال را، در تئوری و عمل متمایز نمی‌کند؛ این تفکر باعث شده که فردوسی بنیاد یک فرمانروایی بر ترمنش را، تمام و کمال به تصویر بکشد.

خاندان نژاده‌ی سام که صبورانه با بد و خوب شاهان ساخته‌اند، حساسیت موضوع را بر خوانندگان این جستار آشکار خواهد کرد. در اینجا به بررسی معیارهای انتخاب از نظر حاکمان شاهنامه می‌پردازیم. انسان‌های بدنهاد از دیدگاه اردشیر، گروهی هستند که باید از آنان به شدت حذر کرد:

نه خسروپرست و نه یزدان‌پرست

اگر پای گیری سر آید به دست

چنین باشد اندازه عام شهر

ترا جاودان از خرد باد بهر

بترس از بد مردم بدنهان

که بر بدنهان تنگ گردد جهان

سخن هیچ مگشای با رازدار

که او را بود نیز انباز و یار

(همان: ۶/۲۳۳)

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت معاصر، بر این عقیده است که درستی هر عمل مدیریتی، مبتنی بر تناسب آن با کیفیت‌های خاص موقعیتی است که عمل برای آن به کار برده می‌شود. نگرش اقتضایی ما را در درک این ارتباط درونی یاری می‌دهد و بدین وسیله مدیران را در گزینش بهترین راه جهت متناسب ساختن عناصر سازمانی با هم، توانا می‌سازد. در این نگرش، یک راه عمومی برای اداره کردن وجود ندارد. فردوسی هم ثابت کرده است که شیوه‌ی خاصی برای تمام موقعیت‌ها ندارد؛ بلکه مدیرانش، روش‌های متفاوتی برای موقعیت‌های مختلف می‌یابند. در شاهنامه مدیران هنگام کاربرد اصول حکومتی در جاهای مختلف، انعطاف‌هایی نشان می‌دهند و با شناخت منطق حاکم بر هر موقعیت و تبعیت از آن، بدون افراط و تفریط، رهبری زیردستان

جدول ۱: درصد استفاده سبک‌های مدیریتی شاهنامه بر پایه نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی

اولویت	درصد استفاده	سبک‌های مدیریتی شاهنامه فردوسی
۸	۴،۱	سبک مدیریتی نقش مدار
۹	۳،۱	سبک مدیریتی توفیق مدار
۳	۱۴	سبک مدیریتی پدرسالارانه یا استثمار/اقتدار
۴	۱۳،۲	سبک مدیریتی حمایتی و مشارکتی
۱	۱۸،۱	سبک‌های اقتضایی مدیریت
۲	۱۷،۳	سبک‌های موقعیتی مدیریت

## منابع و مأخذ

- افرازه، عباس. (۱۳۹۴) مدیریت خدمتگزار، تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۵) اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر، تهران: انتشارات مدیران، چاپ اول.
- پورخالقی چترودی، مه دخت. (۱۳۸۷ الف) درخت شاهنامه (ارزش‌های فرهنگی و نمادین درخت در شاهنامه‌ی فردوسی)، مشهد: به نشر. چاپ دوم.
- پیرس و رایبسون. (۱۳۹۲) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی سهراب خلیلی شورینی. تهران: یادواره‌ی کتاب، چاپ هفتم.
- حقوقی، محمد. (۱۳۸۰) مروری بر تاریخ ادب و ادبیات امروز ایران، چاپ پنجم، تهران، نشر قطره.
- دفت، ریچارد. (۱۳۷۷) تئوری و طراحی سازمان. ج ۲. ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.
- راشد محصل، محمدرضا. (بی‌تا) نشانه‌هایی از آیین‌های ابتدایی در حماسه‌ی ملی. سیمرغ، شماره ۱.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۴) راهبردهای مدیریت. تهران: فن و هنر. چاپ اول.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۰) مدیریت رفتار سازمانی. تهران، سمت. چاپ یازدهم.
- ریاحی، محمد امین (۱۳۹۳) شاهنامه‌ی بی‌دروغ، فردوسی بی‌نقاب، شماره ۷۷.
- صمصامی، شیرین و پورخالقی، مه‌دخت (۱۳۹۲). شاهنامه و مدیریت اقتضایی. بهار ادب، شماره ۶.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۸۶) شاهنامه. به کوشش جلال خالقی مطلق. تهران: مرکز دایره‌المعارف بزرگ اسلامی (مرکز پژوهش‌های ایرانی و اسلامی). چاپ اول و سوم.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۷۹) شاهنامه. به کوشش سعید حمیدیان. چ ۵. تهران: قطره.
- فری من، ادوارد؛ استونر، جیمز. (۱۳۷۵) مدیریت. ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی. ج ۱. تهران: بازگانی. چاپ اول.
- فیزی، دیاناسی. (۱۳۸۴) مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی. ترجمه‌ی ناصر میرسپاسی. تهران: میر. چاپ اول.
- کریستن سن، آرتور (۱۳۶۸). کیانیان. ترجمه ذبیح الله صفا. چ ۵. تهران: علمی و فرهنگی.
- کزازی، میرجلال‌الدین (۱۳۹۰). نامه‌ی باستان. تهران: سمت. چاپ هفتم.
- محمدی ملایری، محمد (۱۳۸۲). تاریخ و فرهنگ ایران در دوران انتقال از عصر ساسانی به عصر اسلامی. ج ۵. تهران: توس. چاپ اول.
- هیکس، هربرت جی (۱۳۷۲). تئوری‌های سازمان مدیریت. ترجمه‌ی گوئل کهن. تهران: اطلاعات. چاپ ششم.

یارشاطر، احسان و دیگران (۱۳۸۰). تاریخ ایران از سلوکیان تا فروپاشی دولت ساسانیان. ترجمه‌ی حسن انوشه. جلد ۳. تهران: امیرکبیر. چاپ سوم.

- Abolfazli, E., Yousef Saidabad, R. & Fallah, V. (2016). An analytical study on indifference management in educational system of Iran: Reflection on expert's opinions. *International Review*,
- Adamczyk, K. (2013). Development and validation of the Polish-language version of the Multidimensional Scale of Perceived Social Support (MSPSS). *International Review of Social Psychology*,
- Andersen, J.A. (2015). Barking up the wrong tree: on the fallacies of the transformational leadership theory, *Leadership & Organization Development Journal*,
- Gretchen, Spritzer. (2013). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.h. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*

یادداشت‌ها

---

<sup>1</sup> Hunke

<sup>2</sup> Birasnav