

فصلنامه تخصصی سبک‌شناسی نظم و نثر فارسی (بهار ادب)

علمی-پژوهشی

سال ششم-شماره چهارم-زمستان ۱۳۹۲-شماره پیاپی ۲۲

## شاهنامه و مدیریت اقتضایی

(ص ۲۱۱-۱۹۱)

مه دخت پورخالقی چترودی<sup>۵</sup> شیرین صمصامی (نویسنده مسئول)<sup>۶</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۶/۳۰

تاریخ پذیرش قطعی: ۹۲/۱۱/۲۶

### چکیده

نظریه پردازان علم مدیریت این علم را به چهار نوع مدیریت کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی و اقتضایی تقسیم میکنند. مدیریت امروزی براساس جهتگیری وضعی و اقتضایی (contingency management) است؛ یعنی تلاش میکند راهکارهای مدیریتی را با نیاز منحصر به فرد اوضاع سازگار و در موقعیتهای ویژه روش خاص انتخاب کند.

نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصولگرایی- یعنی اصول مدیریت در تمام جهان یکسان است- را نفی میکنند و معتقدند آنچه مدیر در اجرا انجام میدهد، تابع شرایط است. طبق اصول این نظریه، مطلوب بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت دارد؛ زیرا شیوه‌ای که در یک موقعیت، مطلوب است ممکن است در موقعیت دیگری نامطلوب باشد. از این رو، به این نظریه "نگرش موقعیتی" نیز گفته شده است.

در این جستار به بررسی دیدگاه‌های مدیریتی فردوسی پرداخته و به این نتیجه رسیده‌ایم که فردوسی با تبحر خاص یک مدیر مدرن، با اصول آخرین حلقهٔ این علم آشناست و بصورتی فعال درصدد است تا بهترین تصمیم را، متناسب با شرایط موجود، اجرایی کند و با احاطهٔ کامل بر اوضاع حاکم، افراد را با توجه به نیازشان برانگیزد و در شرایط به ظاهر مشابه، تصمیمات متفاوت و متناسب بگیرد. دیدگاه‌های برجسته و ممتاز و مدیریت برتر منش و اقتضایی او، میتواند الگویی قابل ملاحظه برای مدیران امروزی باشد.

**کلید واژه:** شاهنامه، فردوسی، مدیریت، مدیریت اقتضایی.

<sup>۱</sup> . استاد گروه آموزشی زبان و ادبیات فارسی دانشگاه فردوسی مشهد ([dandelion@um.ac.ir](mailto:dandelion@um.ac.ir))

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری زبان و ادبیات فارسی دانشگاه فردوسی مشهد - واحد بین الملل عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

واحدطبس

([shirinsamsami@yahoo.com](mailto:shirinsamsami@yahoo.com))

## مقدمه

از مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است و اکثریت آن را شامل برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت دانسته‌اند. از نگاه برخی صاحب‌نظران 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 همچنین طی آن، استفاده بهینه از منابع برای عرضه خدمات جهت جلب رضایت متقاضیان آنها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب تحقق می‌یابد. (راهبردهای مدیریت، رحمان سرشت، ۴). نویسنده کتاب *مدیریت مبانی و استراتژی* با جمع‌بندی نظرات چندتن از بزرگان این علم، مدیریت را کار کردن با منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی، جهت دستیابی به اهداف سازمان توسط برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل عملیات میداند. (مدیریت مبانی و استراتژی، میرابی، ۱۰ و ۱۱). اما مدیریت از نظر روزا بت موس کانتز<sup>۱</sup>، (۱۹۴۳-...) مدرس دانشگاه هاروارد، عبارت است از عمل توازن بین فعالیتهای مختلف سازمان، کاهش و افزایش فعالیتهای حذفی، فعالیتهای زاید و انجام کارهای بیشتر در زمینه‌های جدید با منابع کمتر. (دایره المعارف بازاریابی، کاتلر، ۱۴۲). در خصوص اهمیت مدیریت در زندگی اجتماعی پیتر دراگر<sup>۲</sup> (۱۹۰۹-۲۰۰۵)، آن را مهمترین منبع برای توسعه ملتها میداند. به عبارت دیگر مدیریت یعنی تصمیم‌گیری در زمان مناسب، با افراد مناسب در جایی که فعالیت در آن جریان دارد. (مدیریت مبانی و استراتژی، میرابی، ۱۰)

با پیچیده شدن سازمانها مدیریت علمی با موضوع ایجاد تحول مؤثر در ارکان سازمان جهت بهره‌وری بیشتر شکل گرفت. این علم در اروپا به طور رسمی از آغاز قرن بیستم، با تلاش "تیلور"<sup>۳</sup> (۱۸۸۶-۱۹۱۵) شروع شد. نظریه مدیریت علمی، در پی آن بود که برای مدیریت سازمانها روش جهان شمولی ارائه دهد. این جریان علمی — عملی توسط "تیلور"، "فایول"<sup>۴</sup> (۱۸۴۱-۱۹۲۵) و "چستر بارنارد"<sup>۵</sup> (۱۸۸۶-۱۹۶۱) شکل گرفت. (تئوری سازمان، ماری جو، ۲۵)

پس از شکل‌گیری این جریان نظریات و مکتبهای متعدد به وجود آمد و در دهه هفتاد، به مکتب اقتضایی انجامید. اگرچه ریشه‌های آن را میتوان در آرای "فایول" و "ماری پارکرفالت"<sup>۶</sup> (۱۸۶۳-۱۹۳۳) یافت، این نظریه با "فیدلر"<sup>۷</sup> (۱۹۲۲-...) مشهور شد. این دیدگاه معتقد است محیطهای گوناگون،

1 - Moss Kanter Rosabeth

2- peter drucker

3 -Taylor, feredric winslow

4-Fayol, henri

5- Barnard, chester Irwine

6 -Parker follet, mary

7 -Fidler fred

نیازمند روابط انسانی متفاوتی است تا از این طریق، بیشترین کارایی حاصل شود. بر این اساس، دیگر بهترین و تنهاترین راه وجود ندارد. (تئوریهای سازمان مدیریت، هیکس، ۲۹۹)

اروپاییان که به ظاهر مبدع علم مدیریت هستند در کلاسهای درس این علم، آثار شکسپیر، تولستوی، آلبرت کامو و دیگر ادیبان خود را تحلیل میکنند؛ اما در جامعه ما، به این مهم پرداخته نشده است. ما باید بدانیم که ادبیات ما، 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 است از مواد خام گرانبها که فعالیت‌های عقلی ایرانیان را در طول قرون و اعصار، در خود جای داده است.

دکتر "زیگرید هونکه"<sup>۱</sup> (۱۹۹۹-۱۹۱۳) به صراحت میگوید که مسلمانان از جمله ایرانیان، در بسیاری از زمینه‌ها، رهبر تمدن اروپاییان بوده‌اند. او معتقد است روحیه فکر کردن را آنان پایه‌گذاری کرده‌اند و از جمله "دکارت" (۱۵۹۶-۱۶۵۰) را پیرو "خیام" معرفی میکند. (فرهنگ اسلام در اروپا؛ زیگرید هونکه، ۱۹۱) هانری فایول نیز معتقد به تعمیم روش‌های دکارت در علم مدیریت است. نام دکارت بعد از "تیلور" به عنوان پیشرو مدیریت علمی ثبت شده است.

در این جستار سعی شده است رابطه بین ادبیات و مدیریت بررسی و نشان داده شود. به همین منظور بزرگترین اثر ادبی فارسی؛ یعنی **شاهنامه** را برای رسیدن به این هدف انتخاب کرده و برای رسیدن به جواب فرضیه‌ها به سؤالات زیر پاسخ داده‌ایم:

در **شاهنامه** چه میزان از مباحث مدیریتی وجود دارد؟

شیوه‌های نوین مدیریت، تا چه حد مورد توجه فردوسی بوده است؟  
فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

۱- با توجه به اینکه **شاهنامه**، نامه زندگی اجتماعی - سیاسی ایرانیان است، مباحث مدیریتی فراوانی در آن مطرح شده است.

۲- از میان چهار نوع مدیریت کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی و اقتضایی، مدیریت اقتضایی بیشتر مورد توجه فردوسی بوده است.

طرح نوشتار ملهم از کتاب مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی اثر دیانا سی. فیزی است. (رک: فیزی، ۱۳۸۴)

### فرهنگ و تغییر

بدون شک هر سازمانی از محیط پیرامون خود تأثیر میپذیرد و بر آن تأثیر میگذارد. این تأثیرات، بیشتر به فرهنگ سازمان و افراد آن وابسته است. فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که بر اساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاستها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی مییابد

و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان میتوان مشاهده کرد. (فرهنگ سازمانی، امیری کرمانشاهی، ۷۹-۸۰) به عبارتی دیگر: فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر میگذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است. اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به، انطباق بیرونی، به عنوان مثال بهترین شیوه برای حضور در عرصه بازارهای جهانی و یکپارچگی درونی، بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون یک سازمان، به عنوان بهترین شیوه جهت حل مسائل، فرهنگ مکتوب و حتی غیر مکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش میدهند. از این رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر اعمال افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان‌پذیر میگردد. (روانشناسی سازمانی، لاسن، زنگ شن، ۶۲)

طبق نظریه‌ی، چهار فرهنگ مدیریتی نقش مدار، توفیق مدار، قدرت مدار و حمایت مدار بر سازمانها حاکم است که رد پای این چهار نوع فرهنگ را، در شاهنامه فردوسی میتوان دید.

#### فرهنگ نقش مدار

این نوع سازمان، برنامه‌ای مدون با لایه‌های مختلف شغلی دارد و به شکل هرمی، اداره میشود. در سازمانهایی که فرهنگ نقش مدار غالب است، هر فرد منصوب به شغل همان قسمتی است که در عمل مورد انتظار است. یک فرهنگ نقش مدار، فرهنگی است که بر انطباق انتظارات تأکید دارد. (مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگهای سازمانی، فیزی، ۱۷) در این شیوه فردی لایق بر اجرای امور هر بخش نظارت میکند.

در شاهنامه 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:

یکی موبدی را ز کارآگهان  
که بودی خریدار کار جهان  
ابر هر هزاری یکی کار جوی  
برفستی نگه داشتی کار اوی  
(فردوسی: ۲۱۴/۶)

این شیوه مساوی اصل تفویض اختیار به زیردستان در علم مدیریت است؛ تا مسؤول در موقع لزوم طبق آنچه که صلاح میدانند، تصمیم‌گیری کند. مدیران باید بدانند که چه کارهایی را خودشان انجام دهند و چه کاری را به دیگران واگذار کنند. (اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر، ایران نژادپاریزی، ۲۱۷).

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.

چپ لشگرش را به فرهاد داد  
چون استادپیروز بر میمنه  
به قلب اندر اورند مهران به پای  
طلایه به هر مزد خرد داد

که در کینه‌گه داشتی دل به جای

بسی گفت با او ز بیداد و داد  
(همان: ۱۲۹/۷)

بسی پندها بر دلش کرد یاد  
گشسب جهانجوی پیش بنه

قرارگرفتن افراد، در زمان و مکان مناسب، باتوجه به مقامی که دارند مورد توجه شاهان است. این یک نگرش سیستمی است که همه عوامل در ارتباط با هم و به صورت یک کل، مورد توجه قرار میگیرند. در این نگرش، سعی بر آن است تا هماهنگی لازم بین عناصر درونی سیستم بر قرار گردد. (سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، صافی، ۸۹).

به جرأت میتوان گفت آرایش سپاه در لایه‌های میمنه، میسرره، قلب و طلایه که مسلماً هر کدام وظیفه‌ای خاص داشته‌اند با برنامه‌ریزی صورت گرفته و هرکس نقش مشخصی مرتبط با شغل و مساوی با عملی که از او مورد انتظار است برعهده دارد.

### فرهنگ توفیق مدار

قانون در سازمانی که براین فرهنگ مبتنی است جندان 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. (مدیریت اقتضایی، فیزی، ۱۸) در شاهنامه همکاری بین اسیران رومی و حکومت شاپور، نماد کاملی از چنین سازمانی است. فردوسی، ساخت بند قیصر را چنین توصیف میکند:

که ماهی نکردهی بر او بر گذر  
پلی ساز آن جا چنان چون رسی  
فراز آر و خندان کن این مرز و بوم  
بماند به دانایی رهنمای  
برو تازیایی باش مهمان خویش  
سوی خان خود روی بنهاد تفت  
(همان: ۲۴۸/۶-۲۴۹)

یکی رود پهن درشوش‌تر  
برانوش را گفت کز هندسی  
تو از دانشی فیلسوفان روم  
که ماباز گردیم و این پل به جای  
چن این پل برآمد سوی خان خویش  
چو شد پل تمام او ز ششتر برفت

ساخت این پل با استفاده از نیروی بیگانه، گواه توجه او به اصل مشارکت است؛ مدیریتی که به روش تشویق و ترغیب اعضا، آنان را متعهد میکند تا، بامشارکت هرچه بیشتر، برای موفقیت سازمان تلاش کنند. سازمان نیز بدین وسیله موجبات انگیزش هرچه بیشتر آنان را، فراهم میکند. (رفتار سازمانی، رایبیز، ج ۱، ۳۹۵)

برانوش به همراهی فیلسوفان رومی پلی به بلندی هزار ارش میسازد تدبیر و انرژی زیادی برای صرف در سیستم بوجود آمده به خرج دادند که مطابق فرهنگ توفیق مدار است.

به تدبیر آن پل باستاد مرد  
فراز آوریدش بر آن کارکرد  
(همان: ۲۴۹/۶)

### فرهنگ قدرت مدار

فرهنگ قدرت مدار بیشترین جلوه را در **شاهنامه** دارد. در چنین سازمانی، بعضی افراد مسلط و دیگران تابع هستند. در این سازمان، در بهترین حالت، رهبری براساس قدرت و سخاوتمندی پدر سالارانه است. از زبردستان انتظار دارند تسلیم باشند. بدترین حالت در چنین سازمانی، تمایل به اعمال ترس است؛ (مدیریت اقتضایی، فیزی، ۱۹) که هر دو حالت در **شاهنامه** دیده میشود.

در مباحث مربوط به لشکریان در **شاهنامه**، اطاعت از مافوق، یک اصل غیر قابل انکار است؛ هر چند فرمان او به مذاق زبردست، خوشایند نباشد. این روش بیانگر ارتباط قدرتمند فرادست با فرودست است واصل تمرکز را تثبیت میکند؛ یعنی باکم کردن نقش زبردستان در فرآیند تصمیم‌گیری (رفتار سازمانی، رابینز، ج ۳، ۱۰) به مدیر، قدرت مقام میدهد که بتواند به اتکای نیروی حاصل از رده سازمانی خود، بر رفتار دیگران تاثیر بگذارد. (مدیریت رفتار سازمانی و کاربرد منابع انسانی، بلانچارد، ۵۲) حاکمان **شاهنامه** از زبردستان انتظار اطاعت صرف دارند و برنامه‌های اجرایی آنان را 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:

بفرمود کان خواسته برسپاه	ببخش آنچه آوردی از رزمگاه
مگر گنج و یژه تن ساوه شاه	که آورد بایسد بدین بارگاه
وز آن پس تو خود جنگ پرموده ساز	ممان تا شود شاه گردنفرز

(همان: ۵۵۰/۷)

نمونه روشنتر هنگام حمله سهراب به ایران است. رستم به دربار خوانده شده است؛ اما او چند روزی برای رفتن به نزد کاووس کوتاهی میکند. رفتار شاه با رستم تاج بخش و گویو پهلوان از موضع قدرت همراه ارعاب است:

یکی بانگ برزد به گیو از نخست	پس آنگاه شرم از دو دیده بشست
که رستم که باشد که فرمان من	کند سست و پیچد ز پیمان من
بگیر و ببر زنده بر دار کن	وز او نیز با من مگردان سخن

(همان: ۱۴۶/۲)

### فرهنگ حمایت مدار

رابطه این نوع سازمان با اعضای خود، رابطه تعلق و اتصال به صورت متقابل است و افراد میتوانند از طریق این روابط، لیاقت خود را نشان دهند. (مدیریت اقتضایی، فیزی، ۱۹) در **شاهنامه** اصل مشورت یکی از پررنگترین اصول است. فردوسی افراد خردمند را لایق این ارتباط میدانند:

همه رای با کاردانان ز نم	به تدبیر پشت هوا بشکنم
ز دستور پرسیم یکسر سخن	چو کاری نو افگند خواهیم بن

(همان: ۴۰۶/۶)

وصیت خسروانوشیروان به پسرش هرمز، محترم دانستن دانشمندان و هنرمندان است. او از فرزندش میخواهد، آنان را چون جان، عزیز دارد:  
همیشه یکی دانشی پیش دار      و را چون روان و تن خویش دار  
(همان: ۴۰۷/۷)

این رابطه متقابل، در تشکیل شوراهای نظامی، در **شاهنامه** کاملاً مشهود است. شاهان قبل از اقدام به جنگ شورایی مرکب از فرماندهان و بزرگان کشور تشکیل میدادند و با توجه به مقتضیات وقت، تصمیمی مشترک گرفته میشد. یکی از این شوراها توسط انوشیروان هنگام آگاهی از تجاوز امپراطوری روم به مرزهای ایران تشکیل شد:

چو بر خواند آن نامه را شهریار      برآشفت با گـردش روزگار  
همه موبدان و ردان را بخواند      وز آن نامه چندی سخن‌ها براند  
سه روز اندر آن بود با رایزن      چه با پهلوانان لشکرشکن  
چهارم برآن راست شد رای شاه      که راند سوی جنگ قیصر سپاه  
(همان: ۱۲۶/۷)

پس فرهنگ سازمانی یعنی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص در **شاهنامه** هم، با توجه به شرایط و اهداف دچار تغییر میشود؛ یعنی هر بازه زمانی یا مکانی، یکی از چهار فرهنگ بالا را میطلبد.

### فرهنگ و کنترل

کنترل به معنی جلوگیری از انحرافات احتمالی تعریف شده است؛ هر نوع انحرافی که مانع رسیدن سازمان به اهدافش باشد. (مدیریت اقتصادی، فیزی، ۴۰) تفاوت فرهنگها، متدهای مختلفی از کنترل را به دنبال خواهد داشت. در این رابطه دو گونه از کنترل قابل بررسی است: (همان: ۲۸)

#### ۱- کنترل از طریق ایجاد مقررات

اعضای سازمان اگر بدانند کارگزار از همه امور جاری آگاه است، بسیاری از مشکلات مرتفع میشود و جامعه به سوی اصلاح پیش خواهد رفت. حماسه ملی ما، به این اصل هم بی توجه نیست. هدفهای مشخص، طرح لازم برای رسیدن به این اهداف و قابلیت اجرایی داشتن این تصمیمات، از قابلیت‌های علمی کنترل در **شاهنامه** است. اردشیر کارآگاهانی دارد که از احوال رعیت آگاهی کنند:

فرستاده بودی به گرد جهان      خردمند و بی‌مدار کارآگهان  
بیاراستی چون بپایست کار      نگشتی نهانش به شهر آشکار  
(همان: ۲۲۳/۶)

بهرام‌گور به تمام عمال خود گوشزد میکند به اموال زبردستان دست نیازند که :

چنین تا به خاشاک ناچیز و پست  
بر اسبش نشانم ز پس کرده روی  
بیازد کسی ناسزاوار دست  
از ایدر کشان با دو پیکارجوی  
(همان: ۵۱۶/۶)

چنین عاملی مجبور به رد مال است؛ اما این فقط قسمتی از قانون پیش بینی شده است. مکافات  
مصادره اموال کارگزار خطاکار، به دلیل دست‌درازی به حریم دیگران قسمت دیگر اجرای قانون است.  
بدان کس دهم چیز او را که چیز  
از او بستد و چیرگی کرد نیز  
(همان: ۲۲۳/۶)

قانون برای همه یکسان است:  
وگر اسب در کشته‌زاری کند  
ز زندان نیابد به سالی رها  
ور آهنگ بر میوه‌داری کند  
سوار سرافراز اگر بی بها  
(همان: ۲۲۳/۶)

هر کس، این مقررات را رعایت کند از تفقد شاهانه بی‌نصیب نمی‌ماند. خسرو انوشیروان، در قبال  
این‌که حمایتش را از مأموران عادلش دریغ نمی‌کند، از آنان چنین توقعی دارد:  
همه مردمی باید و راستی  
نباید به کار اندرون کاستی  
(همان: ۹۱/۷)

حتی در کم اهمیت‌ترین امور مملکتی قوانینی خاص حاکم است و بر حضور و کنترل مستقیم  
تاکید میشود. از جمله مراسم پرداخت مواجب کارگزاران، باید با حضور شاه باشد و گرنه پرداختی صورت  
نمی‌پذیرد:

نگه کرد بابک به گرد سپاه  
چنین گفت کامروز با مهر و داد  
چو پیدا نبد فر و اورند شاه  
همه بازگردید پیروز و شاد  
(همان: ۱۰۲/۷)

## ۲- کنترل از طریق قردانی

این روش ترجیحی در فرهنگ توفیق‌مدار و حمایت‌مدار است. قردانی نسبت به آن چیزی که  
باید مورد توجه قرار گیرد. فردوسی قردانیها را، طبقه بندی و ارزش‌گذاری کرده و با توجه به تصمیمات  
داخلی و خارجی، نوع آن را انتخاب میکند و این چیزی است که "قضاوت هنر" نامیده میشود. (مدیریت  
اقتضایی، فیزی، ۳۰)

خسرو انوشیروان برای نفوذ بیشتر در دل رعایا، برای بازماندگان سربازانی که در جنگ با رومیان  
کشته شده بودند نیز مقرری تعیین میکند و این امر باعث میشود که نزد سپاهیان محبوبتر گردد:



ز گنج درم داد بایسد هزار  
وز او خرد کبودک بود یادگار  
برد پیش کبودک درم ناگزیر  
میادا که باشد از این کار خوار  
(همان: ۳۹۸/۷)

بفرمود کان کودکان را چهار  
هرآن کس که شد کشته در کارزار  
چو نامش ز دفتر بخواند دبیر  
چنین هم به سال اندرون چاربار

ارتقای منصب، یکی از راههای اجرای این اصل است. هرمزد، بهرام را شایسته سرداری سپاه میدانند و درفش رستم را پیش از حرکت سپاهیان به بهرام میدهد. (زندگی و مرگ پهلوانان در شاهنامه، اسلامی ندوشن، ۳۹۹) این بالاترین احترامی است که پادشاه در حق سردار خویش انجام داده است و او را رستم دیگری میخواند:

که برپیکرش ازدهافش بنفش  
که پیروز بادای و خسروپرست  
به مردی و گردی و فرمانبری  
(همان: ۵۰۷/۷)

بیاورد پس شهبار آن درفش  
و به او گوشزد میکند که:

درفش وی است اینکه داری به دست  
گمانم که تو رستم دیگری

از لشکریان، به گونه‌ای دیگر، مانند دادن درم ودینار یا با بخشیدن کشور و سرزمین قدردانی میکنند. بهرام، چون از جنگ قیصر آسوده میشود، بزرگان سپاه را چنین تشویق میکند:

دلش گشت پیچان ز کار سپاه  
بشد با یکی نامدار انجمن  
ابنر پهلوانان پرخاشخ  
گرانمایه را کشور و تاج و گاه  
(همان: ۵۵۲/۶)

چون از رای رومی بپرداخت شاه  
بفرمود تا موبد را بزن  
ببخشید روی زمین سربه سر  
درم داد و اسب و نگین و کلاه

این عملاً نشان توجه حاکمان شاهنامه به اصل قدردانی و آگاهی به پیامدهای این اصل مهم مدیریتی است. او خوب میدانند، پادشاه وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آنها، قدردانی و با این ادای احترام، آنها را به ادامه کار خود تشویق کند. (مدیریت منابع انسانی، سعادت، ۳۹۰)

چنانکه ملاحظه شد سیستم کنترل، قدردانی یا ارزیابی عملکرد، طبق شرایط انتخاب میشود؛ چون مقتضیات تغییر میکند.

فردوسی کاملاً طرح درست تصمیم‌گیری را اجرا میکند؛ یعنی انتخاب روش کنترل به اقتضای محیط و هنجارهای موجود است. گاه طرح او، از قبل تعیین شده و مقاصد محدود و مخصوص مورد تأکید فردوسی است و گاه بدون ایجاد زمینه، با درک شرایط موجود، تصمیم بگیرد. آنجا که احساس میکند نیاز به رشد است از کنترل به شیوه قدردانی استفاده و در صورتی که نظم و انضباط برایش مهم

باشد، قانون و مقررات را جایگزین میکند. این نوع کنترل در **شاهنامه**، نشان داده است که تمام افراد، توانشان را برای انجام کارهای قابل اندازه‌گیری به کار می‌برند. به دلیل این که همهٔ امور میان هیات حاکم و مردم بر پایهٔ صداقت بنا شده است معیارهای اندازه‌گیری هم، مورد اعتماد افراد است.

نوشیروان چون بر تخت مینشیند در میان بزرگان کشورش چنین زبان برمیگشاید:

سخن کز گفتن ز بیچارگی است به بیچارگان بر ببااید گریست  
(همان: ۹۰/۷)

کسی چون اردشیر، داشتن نهان و آشکار یکسان را، بهتر از گنج می‌شمارد و دروغگویی را مایهٔ تیرگی میداند:

رخ پادشاه تیره دارد دروغ بلندیش هرگز نگیرد فروغ  
(همان: ۲۳۲/۶)

علاوه بر آن پادشاهها، مستقیماً بر عملکرد افراد مبتنی است. در این زمینه‌ها، زبردست و فرادست، تفاوتی ندارند. هنگام تقسیم جیره و مواجب لشکریان به کسانی حقوق پرداخت میشود که، در جنگ فعالانه شرکت میکردند و پس از جنگ تجهیزات جنگی را، بی‌عیب و نقص، تحویل میدادند؛ هیچ کس و هیچ مقامی از این قاعده، مستثنی نبود. بابک، عارض درگاه نوشیروان، قصد پرداخت حقوق سپاهیان را دارد. لشکریان جمع میشوند بابک میگوید:

به روز سدیگر برآمد خروش که ای نامداران با فرّ و هوش  
می‌آدا که از لشکری یک سوار نه با ترگ و با جوشن کارزار  
بباید بر این بارگه بگذرد عرض گاه و دیوان او بنگرد  
هر آن کس که هست او به تاج ارجمند به فرّ بزرگی و تخت بلند  
بدانند که بر عرض آرم نیست سخن با محابا و با شرم نیست  
(همان: ۱۰۲/۷-۱۰۳)

لشکریان، به تناسب درجه و مقامی که دارند از جیره و مواجب بهره‌مند میشوند؛ چنانکه " دارای داراب " به سپاهیان با توجه به درجه‌ای که دارند، از چهار تا هشت درم میبخشد:

سر گنجه‌ای پدر برگشاد سپه را همه خوانند و روزی بداد  
ز چار اندر آمد درم تا به هشت یکی را به جام و یکی را به تشت  
(همان: ۵۳۰/۵)

بابک برای سواران هزار برای پهلوانان دوهزار و تنها یک درم اضافه برای شاه، در نظر میگیرد: (همان: ۱۰۲/۷-۱۰۴)

### فرهنگ و طراحی سازمانی

با توجه به این اصل مدیریت اقتضایی که سازمانها در حین کار خود، طراحی میشوند، این امر باید به گونه‌ای باشد که در متحول ساختن وظایف مؤثر واقع شود. این تغییر، به عهدهٔ مدیران سطوح بالاست؛

آنها باید متوجه باشند که ساختار سازمان، متناسب با اهداف ایدئولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی باشد. (مدیریت اقتضایی، فیزی، ۵۲)

در کتاب *مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ سازمانی* (فیزی، ۵۲-۶۱) چند طرح سازمانی جهت ایجاد سازمانی نوآور و کارا و مبتنی بر همکاری پیشنهاد شده است که از آن میان نوع بروکراسی سنتی بر **شاهنامه** منطبق است. در این طرح، فعالیتها در قالب سلسله مراتب هماهنگ میشود و در خلال آن هر سطح در مقابل سطوح بالاتر پاسخگوست. همچنین روابط رسمی به وسیله مقررات کنترل میشود. فرهنگ مبتنی بر قانون بیشترین سازگاری را با این طرح سازمانی دارد.

دیوانهای اداری متنوع در **شاهنامه**، از جمله دیوان عرض-که تشکیل آن با افرادی به نام نیساریان به زمان جمشید میرسید (**شاهنامه**، فردوسی: ۴۲/۱) - با فرمانده، سپهسالار، عارض، سواره نظام و پیاده نظام، دیوان استیفا و رسوم مربوط به آن از جمله: ثبت مالیات معین هر فرد در سه روزنامه توسط خراجدار (همان: ۹۵/۷) دستور کار خراجگیران توسط شاه (همان: ۹۷/۷) نشاندهنده این است که قوانین گاه به تناسب شرایط تغییر میکنند به عنوان مثال اسکندر، از زمان جلوس، مردمش را پنج سال از پرداخت مالیات معاف میکند:

نخواهیم باژ از جهان پنج سال جز آن کس که گوید که هستم همال  
(همان: ۳/۶)

در عهد پیروز نیز، به خاطر قحطی از گرفتن خراج، خودداری میشود و بر امور کارگزاران مربوط هم، نظارت شدیدی، صورت میگیرد:

شهنشاه ایران چو دید آن شگفت  
به هر کارداری و خود کامه‌ای  
که انبارها در گشا پند باز  
کسی گر بمیرد به نیافت نان  
بریزم ز تن خون انباردار  
خراج و گزیست از جهان برگرفت  
فرستاد تازان یکی نامه‌ای  
به گیتی بر آن کس که هستش نیاز  
ز برنسا و از پیرمرد و زنان  
کجا کار یزدان گرفتست خوار  
(همان: ۱۶/۷ و ۱۷)

دیوان رسالت و نحوه پذیرش دبیران (همان: ۲۱۳/۷) و ویژگیهای خاصی که لازمه این شغل بود (همان: ۲۱۵/۶) و آیینهای مخصوص بار (همان: ۵۷۳/۷ و ۵۷۴) همه نشانگر طراحی سازمانی در **شاهنامه** است.

### فرهنگ و طراحی مشاغل

در **شاهنامه** اصل طراحی مشاغل مشاهده میشود که چه شغلی به وجود آید؟ کدام حذف شود؟ گروهی باشد یا انفرادی؟ مواد لازم از کجا تامین شود؟ و... با توجه به فرهنگهای مختلف موجود که در

ابتدای بحث بر آن تأکید شد این طراحیها گاه برای کنترل نیروی کار و گاه برای آماده‌سازی محیط و انسان برای حصول نتیجه است. نمونه این بحث را در ساماندهی سپاهیان در شاهنامه میبینیم: فرماندهان لشکر را به پنج قسمت اصلی؛ یعنی طلایه، میمنه، میسره، قلب و ساقه تقسیم میکنند (آداب الحرب والشجاعه، فخر مدبر، ۳۲۴) که هر دسته وظیفه خاصی را عهده‌دار است. انتخاب افراد سپاه نیز به روشی ویژه صورت میگیرد. منتخبین از نظر سن، تجربه و تخصص محک‌زده میشوند:

نیش‌تند نام ده و دو هزار زره‌دار و برگس‌توانور سوار  
 چهل سالگان را نیش‌تند نام درم بر کم و بیش از این شد حرام  
 (همان: ۵۰۲/۷)

حکیم طوس در ماجرای جنگ کیخسرو با افراسیاب، لایه‌های سپاه را چنین تصویر میکند: سواره نظام در پس فیلان، پیاده نظام در جلو و عقب به انضمام فیل سواران:

بفرمود تا پیش قلب سپاه به پیلان جنگی بیستند راه  
 نهادند صندوق بر پشت پیل زمین شد به کردار دریای نیل  
 هزار از دلیران روز نبرد به صندوق در ناوک انداز مرد  
 گزیده سپاهی ز گردان کرخ بفرمود تا با کمان‌های چرخ

پیاده بودند در پیش پیل که گر کوه پیش آمدی بر دو میل  
 دل سنگ بگذاشتندی به تیر نبودی کس آن زخم را دستگیر  
 پیاده پس پیل کرده به پای ابانه رشی نیزه سرگرای  
 پس پشت ایشان سواران جنگ پراگنده ترکش ز تیر خدنگ  
 (همان: ۱۷۹/۴ و ۱۸۰)

استفاده از فیله‌ها، یکی از شیوه‌های آرایش سپاه است؛ از این روش برای ترساندن اسبهای سواره نظام دشمن استفاده میشد. (ایران در زمان ساسانیان، کریستین سن، ۲۳۴) نحوه آرایش سپاه و انتخاب افراد نیز بر اساس موقعیت جنگی است؛ یعنی مدیریت اقتضایی با اتکا بر این اصل که آنچه مدیر در عمل انجام میدهد، وابسته به مجموعه شرایط موجود باشد. (اصول مدیریت، رضائیان، ۲۰)

در شیوه رزم ساسانیان آمده است که سربازان چپ دست را در جناح چپ جای میدادند زیرا استعداد ویژه‌ای در تیراندازی با هر دو دست داشتند. (تحقیقاتی درباره ساسانیان، ایناسترانتسیف، ۴۲) بی‌شک، حکیم طوس در تقسیم‌بندی سپاه بر چگونگی استفاده از پارامترها و توانمندیهای انسانی و این استراتژی جنگی نیز آگاه بوده است.

در مباحث مربوط به علم مدیریت "ارگونومی" واژه‌ای مرتبط باطراحی مشاغل است. این واژه، یعنی مهندسی پارامترهای انسانی. ارگونومی به سلامت و بهداشت افراد توجه دارد. مدیر سعی میکند ضمن استفاده حداکثر از توانایی انسان، شرایط خطرناک برای کارکردن را از میان ببرد. سعی میکند محیط و وسایل مورد استفاده، کمترین خستگی را برای کاربر داشته باشد. (مدیریت اقتضایی، فیزی، ۸۵)

در شاهنامه دو نوع برخورد متفاوت نسبت به افراد سازمان دیده میشود:

۱- درداستان رستم و اسفندیار، رستم میخواهد این جنگ بدون دخالت سپاهیان انجام شود و نتیجه جنگ هر چه باشد، آنان باید در امن و سلامت به آغوش خانواده‌هایشان برگردند. رستم در جنگ با اسفندیار به زواره چنین میگوید:

به تنها تن خویش جویم نبرد ز لشکر نخواهم کسی رنجه کرد  
(همان: ۳۷۷/۵)

سهراب در جنگ با رستم در آخرین لحظات عمر، چنین آرامش را برای لشکرش به ارمغان میآورد:

که اکنون که روز من اندر گذشت همه کار ترکان دگرگونه گشت  
همه مهربانی بدان کن که شاه سوی جنگ ترکان نراند سپاه  
نباید که بینند رنجی به راه مکن جز به نیکی در ایشان نگاه  
(همان: ۱۸۸/۲ و ۱۸۹)

شاید تصمیم خسرو انوشیروان در جنگ با رومیان برای تأمین هزینه‌های لشکر، مبنی بر قرض گرفتن پول از تجار محلی، گویای همین دیدگاه باشد:

ز بازار گمان و ز دهقانان درم اگر فام خواهی نگردد دژم  
بدین کار شد شاه همداستان که دانای ایران بزد داستان  
(همان: ۴۳۴/۷ و ۴۳۵)

۲- برخورد کاووس وقتی زال از او خواهش میکند که:

تو از خون چندین سر نامدار ز بهر فزونوی درختی مکار  
(همان: ۱۰/۲)

بسیار متفاوت است. او خودسرانه، نیت مازندران میکند و خود و سپاهیان‌ش به دست دیو سپید گرفتار میشوند. (همان: ۱۶ و ۱۵/۲) گشتاسب با اینکه میداند:

ورا هوش در زاولستان بود به دست تهم پور داستان بود  
(همان: ۲۹۷/۵)

اسفندیار را چنین به کام مرگ میفرستد:

سوی سیستان رفت باید کنون      به کار آوری زور و بند و فسون  
 برهنه کنی تیغ و کویال را      به بند آوری رستم زال را  
 (همان: ۳۰۲/۵ و ۳۰۳)

### فرهنگ و انگیزش

انگیزش میل به انجام کار است. دیدگاه اقتضایی بر این باور متکی است که هر فردی برای شغلی خاص آفریده نشده است. انسانها میتوانند مانند سازمان خود، تغییر کنند و رشد نمایند. (مدیریت اقتضایی، فیزی، ۹۷) انگیزه از دو دیدگاه قابل بررسی است:

۱- میل و رغبت به کار: یعنی انگیزه‌های درونی که شخص را به مرحله خود انگیزگی برساند. نمونه 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 که ز نژاد سیاوش بود      خردمند و بی‌دار و خامش بود  
 که این دو نژاده یکی نامور      بیاید بر آرد به خورشید سر  
 به ایران و توران بود شه‌ریار      دو کشور بر آساید از کارزار  
 (همان: ۳۰۱/۲)

۲- ابزاری که بتواند زیردستان را به کار مشتاق کند. در **شاهنامه** در این زمینه هم نمونه‌های فراوانی وجود دارد:

در پایان جنگ، تقسیم غنائم بر اساس عملکرد افراد صورت می‌گیرد. شاه اردشیر، هر کس 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:

هر آن کس که در جنگ سست آمدی      به آورد نائندرسست آمدی  
 شه‌نشاه را نامه کردی بر آن      هم از بی هنر هم ز جنگاوران  
 هنرمند را خلعت آراستی      ز گنج آنچه پر مایه تر خواستی  
 (همان: ۲۱۵/۶)

رعایت تناسب بین عمل و قدردانی قابل بررسی است. طبق نظر "رابینز" یکی از عوامل بیرونی ایجاد انگیزه در زیردستان، تشویق و دادن پاداش است. (رفتار سازمانی، رابینز، ج ۱، ۳۲۶) سازمانها، برای تشویق افراد از انواع مختلفی از پاداش - که مهمترین آنها پول و مزایاست - استفاده میکنند. (رفتار سازمانی، گریفین، ۲۳۶) 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 ادامه کار خود تشویق میکند. (مدیریت منابع انسانی، سعادت، ۲۵۷) تقسیم غنایم بعد از جنگ، نشان توجه فردوسی به این اصل مدیریتی است که حضور پررنگی در **شاهنامه** دارد: شاپور با تقسیم غنایم جنگی - زمانی که بر سپاه روم چیره میشود - به این اصل مدیریتی عمل میکند:

زهر جای چندان غنیمت گرفت      که لشگر همی ماند اندر شگفت  
 ببخشید یکسر همه بر سپاه      جز از گنج قیصر نبد بهر شاه  
 (همان: ۳۲۷/۶)

اثر بخش است و باعث انگیزش و ایجاد شوق میشود که بلافاصله پس از انجام کار پرداخت گردد. بهرام چون از جنگ قیصر آسوده میشود، بلافاصله غنایم را تقسیم میکند.

چون از رای رومی بپرداخت شاه      دلش گشت پیچان ز کار سپاه  
 ببخشید روی زمین سربس      ابهر پهلوانان پرخاشخـر  
 درم داد و اسب و نگین و کلاه      گرانمایه را کشور و تاج و گاه  
 (همان: ۵۵۲/۶)

تقسیم سریع غنایم بعد از جنگ، محرکی قوی است؛ یعنی پاداش هر چه زودتر بعد از وقوع رفتار مطلوب اعطا شود، ارزش تقویتی بیشتری خواهد داشت. (اصول ومبانی مدیریت در جهان معاصر، ایران نژاد پاریزی، ۳۸۱)

### فرهنگ تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یعنی گزینش یک راه حل از میان راه‌های ممکن که تمامی عناوین بالا - فرهنگ حاکم بر سازمان، کنترل، طراحی سازمانی و انگیزش - را تحت الشعاع قرار میدهد. در **شاهنامه** بارزترین تصمیم‌ها در میدان جنگ گرفته میشود. در بخش‌های اندکی از کتاب‌های تاریخی برجای مانده از دوران ساسانیان میتوان چگونگی فروگرفتن دژها و گشودن آن و شیوه‌های شبیخون زدن و کمین نهادن را بخوبی ملاحظه کرد. (تاریخ شهریاری در شاهنشاهی ایران، امام شوشتری، ۱۹۵)

استفاده از شگردهای جنگی به موقع، ویژه بهترین افراد با بهترین تفکرات 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:

بخستند خرطوم پیلان به تیر      ز خون شد در و دشت چون آبگیر  
 از آن خستگی پشت برگاشتند      در و دشت پیگار بگذاشتند  
 چو پیل آنچنان زخم پیکان بدید      همه لشکر خویش را بسپرد  
 (همان: ۵۳۷/۷ و ۵۳۸)

حیله‌های جنگی مطرح شده در **شاهنامه** به این قرار است:

### ۱- کندن خندق

در جنگ انوشیروان با رومیان، دشمنان از این ترفند بهره برده و بسیاری از ایرانیان در این جنگ کشته شدند. پس از این جنگ، ایرانیان در کندن خندق مهارت میابند و در موقعیت‌های مناسب از آن بهره میبرند:

به پیش سپه‌کنده‌ای ساختند      به شب‌گیر آب اندر انداختند  
به کنده بیستند بر شاه راه      فروماند از جنگ شاه و سپاه  
(همان: ۴۳۳/۷)

### ۲- نفوذ در دل دشمن با پوشیدن لباس مبدل

یکی دیگر از ترفندهای جنگی کارساز ایرانیان این است که در هیأت بازرگان به دژ و حصار دشمن وارد میشوند و سپس با مست کردن سران دژ آن‌جا را، به تصرف خود در می‌آورند. اردشیر از این شگرد برای تصرف دژ کرم هفتواد بهره میبرد. (از رنگ گل تا رنج خار، سرامی، ۴۴۳)

### ۳- شبیخون زدن

شبیخون زدن و دشمن را به کمینگاه کشاندن، یکی دیگر از حيله‌های جنگی است؛ چنان‌که بهرام چوبین که بر ساوه شاه، پیروز شده در مجلس بزم پیرویش، بامشاوران لشکری تصمیم میگیرند که بر سپاه پرموده شبیخون زنند؛ با این ترفند تعداد زیادی از ترکان کشته شدند:

چن آمد به لشکرگه خویش باز      شبیخون سگالید گردن فراز  
سپهید بر آن سوی لشکر کشید      ز ترکان طلايه کس او را ندید  
چو در شب خروش آمد از کره‌نای      بجستند ترکان جنگی ز جای  
به تاریکی اندر دهاده بخاست      ز دست چپ لشکر و دست راست  
(همان: ۵۵۵ و ۵۵۴/۷)

نکات مدیریتی که در ترفندهای جنگی میتوان یافت بدین قرار است:

الف) وظیفه هر مدیر، انجام مسؤولیت‌های کلیدی است تا به سازمان در دستیابی به عملکرد بالا از طریق به کارگیری تمام منابع کمک کند. (اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر، ایران نژاد پاریزی، ۹) در میدان جنگ تمام افراد بسیج میشوند تا به اهدافی که از قبل در شورای فرماندهی تصویب شده، برسند؛ اما مسؤولیت شکست یا پیروزی سپاه برعهده شاه است که در قلب سپاه مستقر است و به عنوان اصلی‌ترین مقام سازمان باید پاسخگوی کارهایش باشد.

ب) موفقیت مدیران در گرو آگاهی آنان از دانش‌هایی است که مدیریت بر پایه آن علوم است. برخی معتقدند که مدیریت پیش از آنکه اکتسابی باشد امری فطری و استعدادی است. بنابراین عمل مدیریت باید با دانش عملی و توانایی هنری توأم باشد. (سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، صافی، ۳۴-۳۳). آگاهی به ترفندهای خاص نظامی و هنر جنگیدن نمونه‌ای از هماهنگی دانش عملی با توانایی هنری است.



ج) مدیریت امروز، در جهتگیری وضعی است و مصر است تا راهکارهای مدیریتی را که با نیاز منحصر به فرد اوضاع سازگار است، مشخص سازد. (اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر، ایران نژاد پاریزی، ۵۷) انتخاب روش‌های خاص در موقعیتهای ویژه از جمله انتخاب نوع حمله یا شکل متفاوت آرایش لشکر در جنگها نشانگر اصل جهت‌گیری وضعی است.

د) این ترندها، به نقش تنش‌زدایی مدیر در مواقع بحرانی اشاره دارد؛ یعنی، هرگاه سازمان با تشنج رو به رو شود، مدیران مسوول ارائه راه حل و اقدامات اصلاحی هستند. (اصول مدیریت، رضائیان، ۴۹)

### فرهنگها، رهبری و مدیریت

گاهی اشخاص به دلیل ویژگیهای رفتاری قادر به رهبری میشوند.

در شاهنامه دو نوع شیوه رهبری مشاهده میشود:

۱- رهبران رسمی: رهبرانی که مشروعیت آنان به قدرت شغلی آنان وابسته است. ابزار مدیریتی زور و پاداش که ویژگی رهبران رسمی است در اختیار آنان قرار دارد. شاهان توران زمین با چنین روشی بر کشورشان حکومت میکنند.

۲- درمقابل رهبری کاریزماتیک<sup>۱</sup> یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه‌ای از رهبری گفته میشود که دارای قدرت و توانایی الهام‌بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که تواناییها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه‌ها بدون استفاده از پاداشهای مالی و اعمال زور برقرار میشود. این‌گونه رهبران «کاریزما» یا شخصیت نافذ دارند؛ به این معنا که منویات آنها گاه بدون دلیل یا بدون آنکه از جایگاه یک قدرت رسمی بیان شود، بلکه به سبب انفعال عاطفی هواداران، اجرا میشود. معنای لغوی «کاریزما» یعنی فرمندی یادآور نیرویی به نام «فره» در شاهنامه است که رهبری کاریزماتیک را، عینیت میبخشد؛ چنان‌که ضحاک و افراسیاب با وجود در اختیار داشتن تمام ابزارهای حکومتی، به هیچ عنوان شاهان موفقی نبودند.

منشاء قدرت در این رهبران تخصص است. موفقیت شاهان، مستلزم آگاهی آنان از دانشهایی است که مدیریت بر پایه آنها پایه‌گذاری شده است. از سویی دیگر، امر مدیریت بیش از آن که امری اکتسابی باشد امری فطری و استعدادی است؛ بنابراین یک مدیر موفق، علاوه برداشتن دانش عملی باید از توانایی هنری مناسبی هم، برخوردار باشد. (سازمان مدیریت در آموزش و پرورش، صافی، ۳۳ و ۳۴)

در استفاده از ترندهای جنگی هنر مدیریتی به عینه ثابت شد. در زمینه تخصص‌محوری، باید گفت پادشاهان شاهنامه، تا آن‌جا که در توان داشته‌اند در دانش‌اندوزی کوشیده‌اند و بسیاری از آنان، از قشر دانایان بوده‌اند. انوشیروان نه تنها در رزم و بزم سرآمد دیگران است؛ بلکه در کسب دانش هم کوشاست.

<sup>۱</sup> -charismatic

به رزم و به بزم و به پرهیز و داد  
 ز دانندگان دانش آموختی  
 خور و خواب با موبدان داشتی

چون او کس ندارد ز شاهان به یاد  
 دلش را به دانش برافروختی  
 همی سر به دانش برافراشتی  
 (همان: ۲۲۰/۷)

آنان فرزندانشان را، به افراد دانا میسپارند تا به این جوشن خدشه‌ناپذیر مسلح شوند. به عنوان مثال یزدگرد پسرش بهرام را به منذر و نعمان میسپارد:

تن شاهزاده به ایشان سپرد  
 چنان گشت بهرام خسرو نژاد

فزاینده خود دانشی بود خرد  
 که اندر هنر داد مردی بداد  
 (همان: ۳۷۰/۶)

دیگران راهم به این امر تحریض میکنند. بهرام گور در اندرزنامه‌ای که برای کارداران خود مینویسد:

کسی کش بود پایه سنگیان  
 به دانش روان را توانگر کنید

دهد کودکان را به فرهنگیان  
 خرد را ز بن بر سر افسر کنید  
 (همان: ۵۴۱/۶)

توصیف بهرام گور، از خودش باعقیده "فایول" درباب یک مدیر، همسانی دارد. او دارا بودن انرژی جسمانی، داشتن ظاهری مناسب به انضمام قدرت درک مسائل، تشخیص عوامل و توانایی سنجش راه، لازم میدانند. (مکاتب و مبانای مدیریت، عباس زادگان، ۵۳۸)

هنرهم خرد هم بزرگیم هست  
 کسی را ندارم ز مردان به مرد

سواری و مردی و نیروی دست  
 به رزم و به بزم و به هر کارکرد  
 (همان: ۴۰۳/۶)

در **شاهنامه**، مدیران به واسطه اهداف تقسیم‌بندی میشوند: ۱- مدیران رده پایین کسانی که درگیر مسائل کوتاه مدت میشوند. ۲- مدیران رده میانی ۳- مدیران رده بالا که اهداف کلی و کلان و دراز مدت با آنان است. بهترین محل نمایش این سیستم رده‌بندی در **شاهنامه**، هنگام باردادن است. برای هر شخصی به تناسب موقعیت شغلیش مکان خاصی در نظر گرفته میشود. خسرو پرویز بار عام داده است:

فروتر ز موبد مهان را بدی  
 به زیر مهان جای بازاریان  
 فرومایه‌تر جای درویش بود

بزرگان و روزی‌دهان را بدی  
 بیاراستندی همه کاریان  
 کجا خوردش از کوشش خویش بود  
 (همان: ۲۹۳/۸)

این رده‌بندی درمیان اعضای لشکری و کشوری هم، دیده میشود. هر چه رده بالاتر به شاه نزدیک‌تر؛ یکی دست راست مینشیند یکی چپ. بعضی افراد هم اجازه نشستن ندارند. بهرام به شهر جهرم وارد شده است و ایرانیان را به حضور پذیرفته است:

نشستی بد آیین شاهنشاهان	بیاراست کوا بود شاه جهان
ز یک دست بهرام منذر نشست	دگر دست نعمان وتیغی به دست
همان گورد برگورد پرده سرای	نبد جز بزرگان تازی به پای
از ایرانیان آنک بد پاکرای	بیامد به دهلیز پرده سرای

(همان: ۳۹۹/۶ و ۴۰۰) و (همان: ۲۷۹/۸) و (همان: ۴۷۸/۷)

در بحث ساماندهی لشکر هم، هر قسمت تحت نظارت فردی لایق اداره میشود. کل لشکر نیز تحت نظارت سپهبدی که زیر نظر شاه اعمال وظیفه میکند، اداره میشود. مرزبندی طبقات و احترام به موقعیت افراد هر طبقه، آموزشهایی که طبقات برجسته باید بیاموزند و دانشهایی که خاص بزرگان یا مختص خاندان شاهی است همه نشان تربیت افراد متفاوت در رده‌های مختلف شغلی و مدیریتی است. (بایسته پروری در شاهنامه، راشد محصل، ۸۳)

#### 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 بکار برده میشود. نگرش اقتضایی ما را در درک این ارتباط درونی یاری میدهد و بدین وسیله مدیران را درگزینش بهترین راه جهت متناسب ساختن عناصر سازمانی باهم، توانا میسازد. در این نگرش، یک راه عمومی برای اداره کردن وجود ندارد.

فردوسی هم ثابت کرده است که شیوه خاصی برای تمام موقعیتهای ندارد؛ بلکه مدیرانش، روشهای متفاوتی برای موقعیتهای مختلف می‌یابند. در شاهنامه مدیران هنگام کاربرد اصول حکومتی در جاهای مختلف، انعطافهایی نشان میدهند و باشناخت منطق حاکم بر هر موقعیت و تبعیت از آن، بدون افراط و تفریط، رهبری زیردستان خود را، بدون پیچیدگی و رنجش به عهده میگیرند.

از سوی دیگر، بزرگان علم مدیریت بر این باورند که فرهنگ نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد. هنگامی که اعضای سازمان با یک فرهنگ، خو میگیرند رویدادهای سازمان را به شیوه‌ای مشابه درک میکنند. یک فرهنگ قوی به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر میگذارد و استحکام رفتاری آنان را افزایش میدهد در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر میشود.

فردوسی مفهوم فرهنگ سازمانی را درک کرده است. او خوب میدانند که هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سیستم حکومتی تنها از طریق شناخت فرهنگ آن امکان‌پذیر است. هدف از این جستار، مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی ابعاد و ویژگیهای آن در شاهنامه است. بررسی صورت گرفته نشان داد که چهار نوع فرهنگ نقش مدار، توفیق مدار، قدرت مدار و حمایت مدار در شاهنامه 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 نمیکنند؛ این تفکر باعث شده که فردوسی بنیاد یک فرمانروایی بر ترمنش را، تمام و کمال به تصویر بکشد.

## منابع

- ۱- *آداب الحرب و الشجاعة*، فخر مدبر، محمد بن منصور، (۱۳۴۶)، تصحیح احمد سهیلی خوانساری، تهران، اقبال.
- ۲- *از رنگ گل تا رنج خار* (شکل‌شناسی داستان‌های شاهنامه)، سرامی، قدمعلی، (۱۳۷۳)، تهران، شرکت انتشارات علمی فرهنگی وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی، چاپ دوم.
- ۳- *اصول مدیریت*، رضاییان، علی، (۱۳۸۵)، تهران، سمت، چاپ هجدهم
- ۴- *اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر*، ایران نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۸۵)، تهران، مدیران، چاپ اول
- ۵- *ایران باستانی یا تاریخ ایران زمان بسیار قدیم تا انقراض دولت ساسانی*، پیرنیا، حسن، (۱۳۶۲)، تهران، دنیای کتاب، چاپ اول
- ۶- *ایران در زمان ساسانیان*، کریستین سن، آرتور امانوئل: (۱۳۷۸)، ترجمه رشید یاسمی، تهران، صدای معاصر، چاپ ششم.
- ۷- *بایسته‌پرووری در شاهنامه*، راشد محصل، محمدرضا، (۱۳۸۷)، فصلنامه پاژ، سال اول، مشهد، فرهنگسرای فردوسی.
- ۸- *تاریخ شهریاری در شاهنشاهی ایران*، امام شوشتری، محمد علی، (۱۳۵۰)، تهران، وزارت فرهنگ و هنر
- ۹- *تحقیقاتی درباره ساسانیان*، ایناسترانتسیف، کانستانتین، (۱۳۸۴)، ترجمه کاظم کاظم زاده، تهران، علمی و فرهنگی.
- ۱۰- *تئوری سازمان*، ماری جو، هچ، (۱۳۸۹)، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران، نشر افکار، چاپ اول
- ۱۱- *تئوریهای سازمان مدیریت*، هیکس، هربرت جی، (۱۳۷۲)، ترجمه گوئل کهن، تهران، اطلاعات، چاپ ششم
- ۱۲- *دایره المعارف بازاریابی از A تا Z*، کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۵)، ترجمه عبدالحمید ابراهیمی، هرمز مهرانی، احمد درخشان، انتشارات همای دانش، چاپ اول
- ۱۳- *راهبرد های مدیریت*، رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۴)، انتشارات فن و هنر، چاپ اول
- ۱۴- *رفتار سازمانی*، گریفین، مورهد، (۱۳۹۰)، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، چاپ هفدهم

- ۱۵- رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، {ج ۱} و {ج ۳}، رابینز، استیفن پی، (۱۳۹۰)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.
- ۱۶- روانشناسی سازمانی رفتار سازمانی مبانی و کاربردها، بی لاوسن، رابرت و زنگ شن، (۱۳۸۱)، ترجمه رمضان حسن زاده، تهران، ساوالان.
- ۱۷- زندگی و مرگ پهلوانان در شاهنامه، اسلامی ندوشن، محمد علی، (۱۳۶۳)، تهران، یزدان، چاپ چهارم
- ۱۸- سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، صافی، احمد، (۱۳۸۰)، تهران، ارسباران، چاپ سوم
- ۱۹- شاهنامه، فردوسی، ابوالقاسم، (۱۳۸۹)، به کوشش جلال خالقی مطلق، تهران، مرکز دایره المعارف بزرگ اسلامی، چاپ سوم.
- ۲۰- فرهنگ اسلام در اروپا، هونکه، زیگرید، (۱۳۷۰)، ترجمه مرتضی رهبانی، تهران، فرهنگ اسلامی، چاپ سوم
- ۲۱- مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی، فیزی، دینا، سی، (۱۳۸۴)، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران، انتشارات میر، چاپ اول
- ۲۲- مدیریت (مبانی و استراتژی)، میرابی، وحید رضا، (۱۳۸۲)، تهران، نشر شهر آشوب، چاپ دوم
- ۲۳- مدیریت رفتار سازمانی و کاربرد منابع انسانی، بلانچارد، کنت و پال هرسی: (۱۳۸۹)، ترجمه علی علاقه بند، تهران، امیرکبیر، چاپ سی و یکم
- ۲۴- مدیریت منابع انسانی، سعادت، اسفندیار: (۱۳۹۰)، تهران، سمت، چاپ پانزدهم.
- ۲۵- مکاتب و مبانی مدیریت، عباس زادگان، محمد، (۱۳۷۳)، تهران، افشار، چاپ دوم

#### منبع لاتین

26- *Culture & Organization Amiri kermanshahi, M (1992), , Journal of Tahavol Edary , Issue4,5.*