

پژوهشنامه ادب غنایی دانشگاه سیستان و بلوچستان
سال ۱۷، شماره ۳۳، پاییز و زمستان ۱۳۹۸ (صص ۶۴-۴۱)

مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی

یحیی حسینیانی^۱

بهمن نزهت^۲

چکیده

امروزه «رهبری» مهم‌ترین نقش را در پیشبرد اهداف سازمان ایفا می‌کند. موفقیت هر سازمانی در گرو داشتن رهبران تحول‌آفرین است؛ از سوی دیگر، بخش قابل‌ملاحظه‌ای از آموزه‌های اخلاقی و حکمی مرتبط با اصول مدیریت و رهبری در آثار ارزشمند ادبی نگاشته شده‌است. پژوهش حاضر ضمن بررسی منظومه‌های شرفنامه، اقبال‌نامه و هفت‌پیکر تلاش می‌کند به این پرسش اصلی پاسخ دهد: «مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی کدام‌اند؟» این مقاله به روش کیفی و با «راهبرد داده‌بنیاد» انجام شده‌است. در این روش بدون هیچ‌گونه پیش‌فرضی، داده‌های کیفی مرتبط گردآوری و دسته‌بندی شد. سپس با مقایسه و سنجش داده‌ها و مفاهیم، مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین ترسیم شد. در پایان این فرایند، پایه‌های اصلی نظریه «رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه نظامی گنجوی» شامل ۴۳ مفهوم در قالب ۷ مؤلفه از قبیل مدیریت دانش، مدیریت ارتباطات، مدیریت انگیزش، انعطاف‌پذیری، مدیریت مشارکتی، مدیریت راهبردی و مدیریت اجرایی طراحی و تنظیم شد. واژه‌های کلیدی: ادبیات، رهبری تحول‌آفرین، نظامی گنجوی.

۱- دانش‌آموخته دکتری زبان و ادبیات فارسی دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول)

hosseinaiyahya@urmia.ac.ir

۲- استاد زبان و ادبیات فارسی دانشگاه ارومیه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۲۸

۱- مقدمه

رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو به‌کارگیری صحیح و مؤثر تمامی منابع، امکانات و نیروی انسانی است. بدون شک، در میان منابع انسانی هر سازمان، «رهبری» مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند. رهبران، نقش حساسی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها دارند؛ بنابراین باید دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی باشند. «رهبران با نقش پیامبرگونه خویش، نمونه‌ای از یک الگوی کامل و قابل‌درک برای رفتار و عملکرد سایر کارکنان محسوب می‌شوند» (میرکمالی، ۱۳۷۸: ۱۷۸).

کارکردهای ادبیات در جنبه‌های گوناگون زندگی سبب شده‌است که در مطالعات میان‌رشته‌ای به ارتباط ادبیات با سایر علوم توجه بیشتری شود. یکی از این مباحث، تبیین مؤلفه‌های رهبری است. اندیشمندان و نظریه‌پردازان گوناگون، ابعاد رهبری تحول‌آفرین را به شکل‌های متعددی بیان کرده‌اند. نکته اساسی اینجاست که بسیاری از این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، در آموزه‌ها و اندیشه‌های اندیشمندان ایرانی مطرح شده‌است.

بزرگان شعر و ادب فارسی، راه و رسمی را به ما آموخته‌اند تا بتوانیم در پرتو آن، زندگی بهتری داشته باشیم؛ بدین معنا که سال‌ها پیش در سروده‌های حکیم نظامی گنجوی، مسائل امروزی به زبان ادبی و در عین حال ساده بیان شده‌است. نظامی گنجوی حکیمی است آگاه به مسائل اجتماعی و اخلاقی که با نگاهی ژرف، سرنخ‌های زیادی پیرامون مسائل بشر به انسان نشان می‌دهد. «نظامی گنجوی در نگرش غالب، بیشتر به شاعری تغزلی و پیرو مکتب غنایی شهرت یافته‌است؛ اما واکاوی دقیق آثار وی، حقیقتی دیگرگونه را از سیمای واقعی نظامی برای انسان امروز بازگو می‌کند. کلام خردگرایانه و حکیمانانه‌اش، تصویری جامع‌الاطراف از نظامی به نمایش می‌گذارد؛ از این‌روست که عموم آموزه‌های وی جنبه‌های جهانی به خود گرفته و پیامی نو برای انسان امروز به ارمغان آورده‌است» (قیادی، ۱۳۹۱: ۵۷).

امروزه نگرستن به ادبیات تنها از منظر زیباشناختی، نگرش سطحی و ساده‌انگارانه تلقی می‌شود. یکی از حلقه‌های مغفول‌مانده در این خصوص، بازآفرینی متون کهن ادبی و برقراری ارتباط میان ادبیات با سایر علوم است؛ به عبارت دیگر، آثار ادبی می‌تواند منبع الهام باشد؛ به گونه‌ای که می‌توان با مطالعه و واکاوی در برخی از مفاهیم، نظریه‌های جدیدی خلق کرد. بنابراین در این مقاله قصد داریم تا برای متن‌های کهن، طرحی نو ترسیم کنیم؛ یعنی با مرور آموزه‌های ادبی و خلق گزاره‌های کاربردی، ابعاد رهبری تحول‌آفرین را در آموزه‌های نظامی بررسی کنیم.

۱-۱- بیان مسأله و سؤالات تحقیق

در سازمان‌هایی که آزادی عمل نیست و با سخت‌گیری‌های بی‌منطق و افراطی تمامی امور تحت سلطهٔ شخص یا گروه خاصی قرار دارد، فشار و سلطهٔ بیش‌ازحد، مانع رشد و شکوفایی استعدادها می‌شود. در این‌گونه سازمان‌ها، کارکنان ناچارند برای دفاع از خود یا پیدا کردن راه فرار، به دروغ‌گویی، چاپلوسی، ریاکاری، رفتارهای منافقانه و دور زدن قانون متوسل شوند. با توجه به اهمیت نقش رهبری در پیشبرد اهداف سازمانی، مسألهٔ اصلی اینجاست که بسیاری از نظریه‌ها و دانش‌های انتزاعی نتوانسته است راهگشای چالش‌ها و مشکلات موجود در سازمان‌ها باشد. درس‌آموزی از شاخص‌ها و آموزه‌های ادبی تأثیر بسزایی در رشد و تعالی انسان و متعاقب آن، پیشرفت جوامع دارد؛ از این رو به بررسی این مسأله می‌پردازیم که آیا شناسایی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آثار کهن ادبی، برای تعالی نیروی انسانی و پیشرفت سازمان مؤثر است؟ بنابراین پرسش اصلی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است: «مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی کدام‌اند؟»

با توجه به پژوهش‌هایی که در راستای پیوند ادبیات با سایر علوم در حوزهٔ مطالعات میان‌رشته‌ای تدوین شده است، توجه به این‌گونه رویکردها در تمامی سازمان‌ها و مؤسسات احساس می‌شود؛ در این راستا پرسش‌های فرعی پژوهش به شرح زیر است:

۱- مفاهیم مرتبط با موضوع رهبری تحول‌آفرین براساس اندیشه‌های نظامی گنجوی کدام‌اند؟

۲- گزاره‌های حکمی (قضایا) مستخرج از این مؤلفه‌ها کدام‌اند؟

۱-۲- اهداف و ضرورت تحقیق

هدف غایی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی است؛ از این رو با مطالعه در اندیشه‌های ارزشمند این شاعر و بهره‌گیری از گنجینهٔ ادب فارسی، شاخص‌ها و مفاهیم مرتبط، استخراج و طبقه‌بندی شد. به خدمت گرفتن ادبیات در سایر علوم، کاربردی کردن آثار ادبی با توجه به نیازهای عصر حاضر، تزریق روحیه و نشاط در جمع نیروی انسانی، برقراری اتحاد و همبستگی سازمانی، توسعهٔ نگرش مسئولان و انعکاس گفتار و رفتار درست در تمامی شئون زندگی، از جمله اهداف فرعی در این مقاله است.

در چند دههٔ اخیر، جریان جدی و گسترده‌ای در خصوص بازآفرینی متون کهن ادبی ایجاد شده است؛ این رویکرد در حال گسترش است و می‌توان گفت، ادبیات زمینهٔ علمی بین‌رشته‌ای است که

می‌توان در آن به بن‌مایه‌هایی در همه جزئیات زندگی دست‌یافت. ادبیات به ما می‌آموزد که پیش از مدیریت بر دیگران باید مدیریت بر خویشتن را بیاموزیم. ادبیات درک بهتری از زندگی به ما می‌دهد؛ بنابراین بهره‌گیری از آموزه‌های نظامی گنجوی به دلیل بهره‌مندی وی از معارف اسلامی و حکمت ایرانی، می‌تواند پیام‌های ارزشمندی برای انسان‌ها به ارمغان آورد.

۳-۱- روش تفصیلی تحقیق

برخی از اندیشمندان معتقدند که متن‌های ادبی کاربردی نیست. گروهی، ادبیات را متعلق به حوزه ذوق و احساس می‌دانند؛ اما دلیل اصلی کاهش کیفیت تحقیقات ادبی، ناآشنایی پژوهشگران با شیوه‌های جدید تحقیق است. تمامی این عوامل، وظیفه ادبیات و آثار ادبی را در حد تفریح و سرگرمی کاهش داده‌است. با توجه به ماهیت و پیچیدگی علوم انسانی، استفاده از روش‌های کمی پرسشنامه‌ای نمی‌تواند پاسخگوی تمامی نیازهای مؤسسات و سازمان‌ها باشد و لازم است به شیوه‌های تحلیل کیفی داده‌ها بیشتر توجه شود؛ از این رو این مقاله به روش «نظریه داده‌بنیاد» یا تئوری داده‌محور انجام می‌شود.

راهبرد پژوهشی «نظریه داده‌بنیاد» روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد» (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳: ۱۷). نظریه داده‌بنیاد یکی از راهبردهای اجرای پژوهش‌های کیفی است که در سال ۱۹۷۶ توسط «گلاسر و استراوس» مطرح شده‌است. در این روش، نظریه‌ها به‌طور مستقیم از میان داده‌ها استخراج می‌شود. ویژگی اصلی نظریه داده‌بنیاد، تأکید بر بررسی دقیق داده‌های جمع‌آوری‌شده بدون هیچ‌گونه تعصب و جانبداری است. «در این روش برای گردآوری اطلاعات درباره یک پدیده، از شیوه‌های کیفی استفاده می‌شود و به‌جای تعریف مسأله بر مبنای ادبیات تحقیق و در قالب متغیرهای مستقل و وابسته، تنها سؤال اصلی تحقیق مطرح می‌شود» (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳: ۸۶).

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج آن الگوبرداری کرد و به‌عنوان شاخص‌ها و ابعاد رهبری مطلوب در دوران کنونی بهره جست. از آنجا که هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه نظامی گنجوی است، راهبرد «نظریه داده‌بنیاد» انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته‌باشد. چون پایه اصلی نظریه‌سازی، داشتن مفاهیم است؛ بنابراین باید سازوکاری فراهم شود تا مفاهیم مرتبط را بتوان شناسایی کرد.

در مرحله نخست، داده‌های کیفی استخراج شد. راهنمای ما در گردآوری داده‌ها، منظومه‌های اسکندرنامه و هفت‌پیکر نظامی گنجوی است. منظومه «اسکندرنامه» در دو بخش شرف‌نامه و اقبال‌نامه تصنیف شده‌است. شرف‌نامه، اسکندر را قهرمانی پیروزمند و جهانگشا تصویر می‌کند و اقبال‌نامه (خردنامه) از اسکندر چهره‌ای پیامبرگونه، حکیم و رهبر ترسیم می‌کند. نکته‌ای که درباره شخصیت اسکندر لازم به یادآوریست اینکه، اندیشه انسانی حکم می‌کند، آنچه شایسته است از همه افراد بیاموزیم؛ بنابراین کسی که فقط به ملت ایران تعلق دارد، نباید گرامی داشته شود؛ بلکه از هر شخصی که سخن حکیمانه‌ای بگوید یا کار نیکو و خداپسندانه انجام دهد می‌توان نکته جدیدی آموخت و عبرت گرفت.

منظومه «هفت‌پیکر» نیز درباره ماجراجویی‌های بهرام پنجم ساسانی (بهرام‌گور) است. داستان‌های آن تمثیلی از تمام راز و رمزهای زندگی است «که خواننده را به‌طور نامحسوس به اقلیم وجدان و عدالت انسانی می‌کشد» (زرین‌کوب، ۱۳۷۲: ۱۶۷). «نظامی در هفت‌پیکر، به‌دنبال یک پادشاه آرمانی با خصایص برجسته انسانی است و از همه عناصر در جهت رشد و تعالی این پادشاه آرمانی بهره می‌برد» (غنی‌پور ملک‌شاه، ۱۳۹۴: ۹۹).

باتوجه به وسعت دامنه موضوع، برحسب شمول و کامل بودن مفهوم موردنظر، یک یا چند نمونه از متن انتخاب شد. در مرحله دوم، ابیات مرتبط کُذگذاری شد. با مقایسه کدها، چند کُد که به یک جنبه مشترک اشاره داشت، عنوان یک مفهوم به خود گرفت؛ سپس برای موارد مشابه در هر زمینه، مؤلفه‌های مشترکی تعریف شد. در پایان بر مبنای ارتباط میان مفاهیم موردنظر، گزاره‌هایی استخراج شد. برای پی‌بردن به پایایی و اعتبار روش کار و نتایج حاصل از پژوهش، مفاهیم استخراج‌شده در قالب پرسشنامه، بین شش نفر از مدرسان (۳ نفر در حوزه ادبیات و ۳ نفر در حوزه مدیریت و رهبری) توزیع شد. از آن‌ها خواستیم تا ارتباط میان مفاهیم یادشده را با ابعاد رهبری تحول‌آفرین در دوران معاصر ارزیابی کنند. نتایج بیانگر آن بود که میان دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص موضوع با نتایج به‌دست‌آمده، ارتباط وجود دارد؛ از این رو می‌توان به یافته‌های حاصل از این بررسی اطمینان کرد.

۴-۱- پیشینه تحقیق

ظهور اصطلاح «رهبری تحول‌آفرین» به‌عنوان نگرش مهمی به رهبری در اندیشه‌های «جیمز مک گرگور» (۱۹۷۸) مطرح شد. وی نقش رهبری و پیروی را به هم متصل می‌داند. «برنز» در کتاب

خود به نام «رهبری»، اصطلاحات رهبری تبادلی و تحوّل‌آفرین را وضع می‌کند (مظلومی و دیگران، ۱۳۹۲: ۳۶). این اصطلاح در سال‌های بعدی توسط «بس» (۱۹۸۵) رواج بیشتری می‌یابد. از نظر وی، «رهبر تحوّل‌آفرین» به فردی اطلاق می‌شود که پیروان را توانمند سازد و به آن‌ها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد، به‌رغم پژوهش‌های وسیع حوزه مطالعات میان‌رشته‌ای، به موضوع مدیریت و رهبری در متون ادبی توجه کمتری شده‌است. در ادامه به‌طور خلاصه به چند اثر که در قالب کتاب، پایان‌نامه و مقاله در این باره نگاشته شده‌است، (به ترتیب سال چاپ) اشاره می‌شود:

۱- «نقش ادب در عرصه مدیریت و رهبری»، امیری (۱۳۷۱): نویسنده با تکیه بر گنجینه ادبیات، قصد دارد در روابط خشک و بی‌عاطفه انسانی تحولی ایجاد کند. وی به‌کارگیری درست و بهینه از زبان را رمز اصلی پیروزی در سازمان‌ها می‌داند.

۲- «سیاست و جهان‌داری در اندیشه نظامی گنجوی»، رجایی (۱۳۷۱): نویسنده برای اینکه بتواند «منطق بازسازی‌شده‌ای» بر اندیشه نظامی حاکم کند، کوشیده است بدون هیچ پیش‌فرضی به مقام گردآوری اهتمام ورزد و اجازه دهد تا اگر نظریه‌ای وجود دارد، خود چهره بنماید.

۳- «روان‌شناسی مدیریت در آثار ادبی»، سرنندی و علی‌محمدی (۱۳۷۶): نویسنده ضمن تطبیق نظریه‌های چهار شخصیت ادبی ایران (عطارد، نظام‌الملک، نظامی و نصرالله منشی) با اندیشه‌های هانری فایول (نظریه‌پرداز فرانسوی) نتیجه می‌گیرد که گنجینه‌های ادب فارسی در ذهن اندیشمندان غربی تأثیر زیادی داشته‌است.

۴- «گنجینه حکمت در آثار نظامی گنجوی»، ثروت (۱۳۷۸): این کتاب مستخرج از رساله دکتری نویسنده است. در فصل اول کتاب شخصیت نظامی گنجوی به‌طور دقیق معرفی شده و در فصل‌های بعدی، موضوع حکمت در آثار شاعر بررسی شده‌است. نویسنده تعبیرها و توصیف‌های نظامی را با ذکر نمونه‌هایی در شاخه‌های حکمت، تهذیب اخلاق، تدبیر منزل، سیاست مُدن توصیف و تبیین کرده‌است.

۵- «راه و رسم فرمانروایی در اندیشه نظامی گنجوی»، فاضلی (۱۳۸۱): در این کتاب به مبانی آیین حکمرانی از دیدگاه نظامی اشاره شده‌است. نویسنده معتقد است که این آیین حکمرانی دارای شرایط، اهداف و اصولی است که هر حکمران باید بدان ملتزم باشد تا حکومتش مشروعیت، مقبولیت و مداومت داشته‌باشد.

۶- «بررسی جایگاه مدیریت در متون ادب فارسی»، پاشایی و عادل‌زاده (۱۳۹۱): این کتاب مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد نویسنده اول بوده‌است که منطبق با اصول مدیریت و براساس نگرش شاعران و نویسندگان ادب فارسی، وظایف و رهیافت‌هایی برای مدیران تبیین کرده‌است.

۷- «نگاهی به عناصر مدیریت در اسکندر نامه نظامی گنجوی»، اظهري (۱۳۹۴): نویسنده در این مقاله با برشمردن برخی از شاخص‌ها و صفات اخلاقی رهبران نظیر: عدالت، بخشندگی، عفو و گذشت، هوش سرشار، قدرت جسمانی و... مصادیقی را برای هر یک از موارد فوق از متن شرف‌نامه و اقبال‌نامه ذکر می‌کند و نشان می‌دهد که شاعرانی چون نظامی دارای افکار بلند اجتماعی، سیاسی و فرهنگی به‌ویژه مدیریتی بوده‌اند.

۲- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۲-۱- کدگذاری باز

در مرحله نخست، برای داده‌های تحقیق کدهای مناسبی اختصاص دادیم. این کدها را در قالب مفاهیمی دسته‌بندی و برای هر یک از آن‌ها توضیحی جامع ارائه کردیم:

الف) مدیریت ارتباطات

۱- برقراری ارتباط با مردم: نظامی گنجوی معتقد است که آموختن مهارت ارتباط با مردم رمز پیروزی یک رهبر توانمند است. اسکندر با برقراری ارتباط مؤثر، زمینه ایجاد اعتماد متقابل را در میان مردم به‌دست می‌آورد.

به مردم درآمیز اگر مردمی	که با آدمی خوگر است آدمی
چو دیدند شه را رعیت‌نواز	ز بی‌داد دارا گشادند راز
ز خلق آنچنان برد پیوندد را	که سنگ و انبیا بد خداوند را
	(همان: ۲۳۶)

۲- هنر خوب گوش کردن: داشتن این توانایی و مهارت، کلید ارتباط مؤثر و باعث افزایش تبادل اطلاعات است. این مهارت، فعالیتی ذهنی و تحلیلی است؛ به‌همین دلیل بخش اصلی گوش‌دادن در مغز اتفاق می‌افتد. این مهارت به رهبران کمک می‌کند تا سخنان نادرست و غیرمنطقی را به‌راحتی نپذیرند.

شبه از هرچه رفت آشکار و نهفت در آن مانده کاین پرده نیلگون و گر بودی او یک تنه یادگیر نیوشنده یک تن که بخرد بود	سخن گوش می‌کرد و چیزی نگفت چه شب بازی از پرده آرد برون؟ (همان: ۴۶۷)
چو نقد سخن در عیار آورد سخن نشنود کان نباشد درست	سخنگوی را برگشادی ضمیر ز نابخردان بهتر از صد بود (نظامی، ۱۳۹۳: ۵۷)
	همه مغز حکمت به کار آورد نگیرد پذیرفته خویش سست (نظامی، ۱۳۹۲: ۳۷۰)

۳- **لحن و شیوه مناسب گفتار:** از نشانه‌های شخصیت هر فرد، شیوه گفتار و لحن کلام اوست. نظامی معتقد است که باید متناسب با درک و فهم افراد سخن گفت. همچنین نرم و سنجیده سخن گفتن و برخورداری از کلام شیرین و دلنشین موجب از میان رفتن کینه و کدورت‌ها می‌شود.

سکندر، جهاندار دارا شکن پس آنگاه با هر گرانمایه‌ای	برافروخت چون شمع از آن انجمن سخن گفت بر قدر هر پایه‌ای (همان: ۲۲۹)
سکندر جهاندار گیتی نورد نوازشگری را بدو راه داد بپرسیدش اول به آواز نرم	چو دید آنچنان مردی آزاد مرد به نزدیک تختش و طنگاه داد به شیرین زبانی دلش کرد گرم (همان: ۲۷۴)
سخن تا توانی به آرم گوی سخن گفتن نرم فرزانیگست	که تا مستمع گردد آرم جوی در شتی نمودن ز دیوانگیست (نظامی، ۱۳۹۳: ۱۶۱)

ب) مدیریت دانش

۱- **گماشتن وزیران دانا:** نظامی گنجوی معتقد است که ثبات و شکوهمندی هر حکمرانی به علت کمک گرفتن و پندپذیری از رأی وزیران و خردمندان است.

وزیری چنین شهریاری چنان همه کار شاهان گیتی نکوه ملک شاه و محمود و نوشیروان	جهان چون نگیرد قراری چنان ز رای وزیران پذیرد شکوه... که بردند گوی از همه خسروان
--	---

پذیرای پند وزیران شدند
که از جمله دورگیران شدند
(نظامی، ۱۳۹۲: ۹۳)

۲- کسب اخبار و اطلاعات: نظامی معتقد است، رمز پیروزی رهبر، آگاهی از همه امور و کسب اطلاعات درست و دقیق است. کنجکاو و پرسشگری از جمله صفات رهبران امروزی است که آسیب‌پذیری مدیران و رهبران در محیط کار را کاهش داده و آنان را به اهداف سازمان نزدیک می‌سازد.

صدای شنیدندی از کوه سخت
بفرمود شه تا یکی هوشمند
خبر باز پرسد ز کوه بلند
(همان: ۱۴۴)

چه نیکو متاعیست کارآگهی
ز عالم کسی سر برآرد بلند
کزین نقد عالم مبادا تهی
که در کار عالم بود هوشمند
(همان: ۱۶۲)

به فرخنده شغلی که فرمود شاه
ولی شاه باید که در کار خویش
کمر بندم و سر نیچم ز راه
پژوهش نماید به مقدار خویش
(همان: ۲۶۶)

۳- پرسشگری: نظامی معتقد است که معلومات رهبر به دانش مدیریت منحصر نیست. معلومات عمومی نیز می‌تواند نگرش‌های وی را تعمیق دهد. او همچنین معتقد است که در باب هر موضوعی باید از داندگان متخصص آن پرس‌وجو کرد.

نوازاده زنگه را بازجست
پرسید کای پیر سال آزمای
طلب کرد و زنگار از آینه شست
فکنده سرت سایه بر پشت پای
زیستی سال‌ها در جهان زیستی
چو دیدی که دارا جفایه گشت
از آنجا که راز جهان داشتی
نصیحت چرا زو نهان داشتی؟
(همان: ۲۲۹)

چو شه دید کان یادگار کیان
به نیک و بد کارزارش ره است
خبر دارد از کار سود و زیان
نبرد آزمای است و کارآگه است
که از بهر پیروزی آید به کار؟
(همان: ۲۳۱)

دل شه در آن مجلس تنگ‌بار
به ابرو فراخی درآمد به کار
به داندگان راز بگشاد و گفت
که تا کی بود رازها در نهفت؟
(نظامی، ۱۳۹۳: ۱۲۱)

۴- تجربه‌اندوزی: یکی از مهم‌ترین ابزارهای رهبران در زمینه مدیریت دانش، مفهوم تجربه‌اندوزی است. نظامی در منظومه شرف‌نامه اشاره می‌کند که اسکندر پس از مشاهده سرنوشت دارا، عاقبت و پایان کارش را در ذهن مجسم کرد.

سکندر بدان شاه فرخ‌نژاد
شبانگاه بگریست تا بامداد
در او دید و بر خوشتن نوحه کرد
که او را همان زهر بایست خورد
(نظامی، ۱۳۹۲: ۲۲۰)

۵- باریک‌بینی و نکته‌سنجی: نظامی گنجوی معتقد است که برخورداری از این صفت موجب می‌شود که رهبر بتواند در کارش دقیق‌تر و موشکافانه‌تر عمل کند.

زهر دانشی کو بود در قیاس
وز او گردد اندیشه معنی‌شناس
همه ساله شهزاده تیزهوش
به باریک‌بینی چو بشتافتی
به جز علم را ره نادادی به گوش
سخن‌های باریک دریافتی
(نظامی، ۱۳۹۲: ۸۶)

ج) مدیریت راهبردی

۱- حفظ عزت و کرامت: نظامی معتقد است که یکی از روش‌های کسب عزت و بزرگی، گرامیداشت نام بزرگان و رفتار محترمانه با آنان است. وی همچنین معتقد است که رهبران بزرگ برای هر شخص به اندازه شأن و مقامش اعتبار و ارزش قائل هستند.

دلا تا بزرگی نیاری به دست
بزرگیست باید در این دسترس
به جای بزرگان نشاید نشست
به یاد بزرگان برآور نفس
(همان: ۳۸)

سپه را به اندازه ده پایگاه
به باریک‌بینی چو بشتافتی
مده بیشتر مالی از خرج راه
سخن‌های باریک دریافتی
(نظامی، ۱۳۹۳: ۱۴۷)

۲- توجه به نقش تعلیم و تربیت: نظامی معتقد است که تعلیم و تربیت در جهت آگاهی و رهایی انسان از جهل و نادانی بسیار مؤثر است و موجب رشد انسان‌ها می‌شود. بدون شک رشد انسان‌ها، بالندگی سازمان و جامعه را در پی خواهد داشت.

نشاندش به دانش درآموختن	که گوهر شود سنگ از افروختن
نقوماجس، آنکو خردمند بود	ارسطوی دانش فرزند بود
به آموزگاری برو رنج برد	بیاموختش آنچه نتوان شمرد

چو استاد دانا به فرهنگ و رای	ملک‌زاده را دید بر گنج پای
به تعلیم او بیشتر بُرد رنج	که خوش‌دل کند مرد را پاس گنج

(نظامی، ۱۳۹۲: ۸۶)

۳- گزینش درست: نظامی معتقد است که دقت و حساسیت در گزینش افراد برای انجام مأموریت‌های مختلف، از جمله وظایف یک رهبر موفق و کاردان است.

گزین کرد مردی به فرهنگ و رای	که آیین آن خدمت آرد به‌جای
گزید از غنیمت طرایف بسی	کز آن‌سان نبیند طرایف کسی

(همان: ۱۳۸)

۴- ارائه پاسخ درست و منطقی: فرستاده دارا (پادشاه ایران) کیسه کنجی را به نشان تعداد سپاهیان در جلوی اسکندر می‌ریزد؛ او نیز دستور می‌دهد تا مرغانی را آوردند و در یک لحظه تمامی کنج‌ها را خوردند. نظامی معتقد است که با تدبیر درست و بدون شتابزدگی می‌توان برای هر سؤال، پاسخی درست و برای هر مشکل، راه‌حلی مناسب یافت.

جوابیست گفتا درین رهنمون	چو روغن که از کنجد آید برون
اگر لشکر از کنجد انگیخت شاه	مرا مرغ کنجد خور آمد سپاه
پس آنکه قفیزی سپندان خرد	به پاداش کنجد به قاصد سپرد

(همان: ۱۶۱)

چه تدبیر باشد در این رسم و راه	کزو کار بر ما نگردد تباه؟
به اندیشه خوب و رای صواب	پدید آوری این سخن را جواب

(همان: ۱۶۵)

جهاندار ازین داوری‌های سخت	نگه‌داشت پاسخ به نیروی بخت
سخن بر بدیهه نیاید صواب	به وقت خودش داد باید جواب

(همان: ۳۱۶)

۵- شایسته‌سالاری: نظامی معتقد است که رهبران توانمند و موفق باید متناسب با میزان لیاقت هر شخص به آن‌ها شغل اعطا شود. ایشان راه حل شایسته‌سالاری را نسپردن کارهای مهم به افراد نالایق و گماشتن هر شخص در حرفه و شغل اصلی خویش می‌داند؛ چرا که این اقدام جو رقابتی را در سازمان تقویت می‌کند و زمینه تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌سازد.

جو بدگوه‌ران را قوی کرد دست	جهان بین که چون گوهرش را شکست
سَریر بزرگان به خُردان سپرد	بین تا سرانجام چون گشت خُرد
گرانمایگان را درآرد شکست	فرومایگان را کند چیره‌دست
خرابی درآمد به هر پیشه‌ای	بتر زین کجا باشد اندیشه‌ای

(همان: ۲۳۶)

که هر پیشه‌ور پیشه خود کند	جز این گرچه نیکی کند، بد کند
کشاورز بر گاو بندد آباد	ز گاو آهن و گاو جوید مراد
سپاهی به آیین خود ره برد	همان شهری از شغل خود نگذرد
نگیرد کسی جز پی کار خویش	همان پیشه اصلی آرد به پیش

(همان: ۲۳۷)

بر آراسته بز می از نای و نوش	به لطفی که بیننده را بُرد هوش
نشاندند شایستگان را ز پای	به قدر هنر هر یکی جُست جای

(همان: ۲۵۶)

۶- قاطعیت: نظامی معتقد است که قاطعیت در ارائه پاسخ و نترسیدن از گفتن جواب منفی یکی از صفات رهبران موفق است؛ همچنین از دیگر صفات رهبران تحول‌آفرین، قاطعیت در مقابل بدکاران و خیانتکاران است تا در سایه این امر، زیردستان احساس آرامش و امنیت کنند.

گر به خون گردنم بخواهی سفت	پیشتر زین سخن نخواهم گفت
این سخن گفت و رخت بر خر بست	آرزوی مرا در اندر بست

(نظامی، ۱۳۹۵: ۱۵۱)

گفت: هرک آن‌چنان سرافرازد	روزگارش چنین سر اندازد
از خیانتگریست بدنامی	وز بدی هست بدسرانجامی
ظالمی کانچنان نماید شور	عادانش چنین کنند به گور

(همان: ۳۴۶)

۷- کلی‌نگری: نظامی معتقد است که رهبران تحول‌آفرین ضمن اینکه تمامی کارها را از پایه و اساس به‌درستی انجام می‌دهند، نگرش وسیعی نسبت به مسائل گوناگون دارند.

چون نماند اساس کار درست	از امین رخنه باز باید جست
تا بگوید که این خرابی چیست؟	اصل و بنیاد این خرابی کیست؟
چون به شهر آمد از گماشتگان	خواست مشروح بازداشتگان
	(نظامی، ۱۳۹۳: ۳۲۹)
چشمه‌ای را به قطره‌ای مفروش	کاین همه نیش دارد، آن همه نوش
در یک آرزو به خود در بند	همه ساله به خرّمی می‌خند
	(همان: ۱۷۰)

د) مدیریت مشارکتی

۱- اتحاد و همبستگی: نظامی گنجوی معتقد است که اتحاد و همدلی، رمز ماندگاری جامعه و استمرار و تداوم حکمرانی پادشاهان است.

فرستاد تا لشکر از هر دیار	روانسه شود بر در شهریار
ز مصر و ز افرنجه و روم و روس	شد آراسته لشکری چون عروس
چو انبوه شد لشکر بیکران	عدد خواست از نام نام‌آوران
	(نظامی، ۱۳۹۲: ۱۶۴)
بزرگان لشکر همه گِرد شاه	نشستند چون اختران گِرد ماه
قدرخان ز چین، گورخان از خُتن	دَپیس از مداین، ولید از یمن
	(همان: ۴۳۳)

۲- مشورت با اندیشمندان: نظامی گنجوی معتقد است، برای حرکت در مسیر درست و پیشرفت در امور باید از تدبیر و نظر بزرگان و اندیشمندان بهره برد.

همان دولتی کارجمندی گرفت	ز رای بلندان بلندی گرفت
چو خواهی که بر مه رسانی سریر	ازین نردبان باشدت ناگیر
	(همان: ۸۷)
چو شد ساخته کار لشکر تمام	یکی انجمن ساخت بی‌رود و جام
نشستند بیستادارمغزان روم	به مهر ملک نرم کردند موم
	(همان: ۱۶۴)

۳- پرهیز از غرور و خودرایی: نظامی گنجوی معتقد است، غرور و خودخواهی فرمانروا اطرافیان را ناامید و دلسرد می‌کند و موجب می‌شود که هیچ‌کدام از بزرگان و دانایان تمایلی برای مشورت‌کردن و راهنمایی حکمران نداشته‌باشند. همچنین اشاره می‌کند که پند و اندرز در دل افراد خودخواه تأثیر ندارد.

ز پیران روش‌سندل رای‌زن	برآاست پنهان یکی انجمن
ز هر کاردانی به رای درست	در آن داوری چاره‌ای بازجست
که بدخواه را چون درآرد شکست	بد چرخ را چون کند باز بست
نکردش در آن کار کس چاره‌ای	نخوردش غمی هیچ غمخواره‌ای
چو دانسته بودند کو سرکش است	به سوزندگی گرم چون آتش است
سخن‌های کس درنیارد به گوش	دران کار بودند یکسر خموش

(نظامی، ۱۳۹۲: ۱۷۱)

چو دارا دران داوری رای جست	دل رای‌زن بود در رای سست
سوی آشتی کس نشد رهنمون	نمودند رایش به شمشیر و خون
بسی پند گفت این جهان‌دیده پیر	نشد در دل کینه‌ور جای گیر
بسی شمع روشن که دودی نداشت	نمودم به دارا و سودی نداشت

(همان: ۲۰۹)

(همان: ۲۳۰)

۴- دوری از نابخردان: نظامی گنجوی معتقد است که فرمانروایان باید از همراهی و حضور در جمع افراد بی‌دانش و نادان دوری کنند تا سعادت‌مندی و سربلندی خویش را تضمین کنند.

که شاها به دانش دل آباد دار	ز بی‌دانشان دور شو یاد دار
دری را که بندش بود ناپدید	ز دانا توان بازجستن کلید
بهر دولتی کاوری در شمار	سجودی بکن پیش پروردگار
خرد نیک همسایه شد، آن بدست	که همسایه کوی نابخردست
چو در کوی نابخردان دم زنی	به از داستان خرد کم زنی

(همان: ۱۴۲)

(همان: ۱۶۹)

ه) انعطاف‌پذیری

۱- کنترل خشم و غضب: نظامی گنجوی معتقد است که یک رهبر پیروزمند در هنگام خشم و ناراحتی هیچ‌وقت تصمیم‌گیری نمی‌کند.

شد از گفته‌ی رایزن خشمناک	پیچید چون مار بر روی خاک
گره برزد ابروی پیوسته را	گشاد از گره چشم در بسته را
درو دید چون ازدها در گوزن	به چشمی که دور افتد از سنگ وزن
که: در من چه نرم آهنی دیده‌ای	که پولاد او را پسندیده‌ای

(همان: ۱۷۵)

۲- پرهیز از غفلت و تبلی: نظامی گنجوی رمز پیروزی رهبران را دوری از غفلت و قدم برداشتن در مسیر دانایی و آگاهی می‌داند.

به بازی نیندوختم هیچ نام	به غفلت نپرداختم هیچ گام
به هر جا که رفتن بسیچیده‌ام	سر از داد و دانش نیچیده‌ام
بهر دولتی کاوری در شمار	سجودی بکن پیش پروردگار

(نظامی، ۱۳۹۳: ۲۴۴)

ای بسا تیزطبع کاهل‌کوش	که شد از کاهلی سفال‌فروش
و ای بسا کوردل که از تعلیم	گشت قاضی‌القضات هفت اقلیم

(همان: ۵۳)

۳- بی‌توجهی به ریاکاران: انسان‌های بزرگ به تظاهر و جلب نظر مردم نیازی ندارند. نظامی بر این باور است که رهبران نباید به تملق و چاپلوسی برخی افراد توجه کنند، بلکه باید به باطن و سیرت افراد توجه کنند.

من که الحق شناختم به قیاس	کاهل فرهنگ را تو داری پاس
نختری زرق کیمیا سازان	نپذیری فریب طنّازان

(نظامی، ۱۳۹۵: ۳۲)

۴- صبر و شکیبایی: نظامی گنجوی معتقد است، فرمانروایان موفق حتی در پاسخ‌دادن به سؤالات نیز صبور و شکیبا هستند؛ آنان شتابزده دستوری صادر نمی‌کنند؛ تصمیمی نمی‌گیرند و سؤالی را جواب نمی‌دهند.

باز خود را به صد توانایی	داد چون زیرکان شکیبایی
--------------------------	------------------------

با چنان گرمی‌ای نکرد شتاب
بعد از اندیشه باز داد جواب
(همان: ۸۹)

۵- اطاعت پذیری و فرمانبرداری: نظامی معتقد است که رعایت حرمت بزرگان و حفظ کرامت انسان‌ها، قدرت فرمان‌پذیری را در آن‌ها تقویت می‌کند.

شه کاردان مجلسی نو نهاد
چہ گوید گفتا درین بند کوه
ولایت گشایان گردن فراز
که ما بندگان تا کمر بسته‌ایم
سران را طلب کرد و ابرو گشاد
که آورد از اندیشه ما را ستوه
نشستند و بردند شه را نماز
بدین روز یک روز نشستیم
(نظامی، ۱۳۹۲: ۳۱۸)

و) مدیریت اجرایی

۱- عمل‌گرایی: نظامی معتقد است، رهبران هوشمند و توانمند می‌توانند اشتباه‌های دیگران را از طریق رفتار متناسب با همان کار به آنان بفهمانند.

مرد بنا که آن نوازش دید
گفت: اگر ز آنچه وعده دادم شاه
نقش این کارگاه چینی کار
بیشتر بردمی در اینجا رنج
وعده‌های امیدوار شنید
پیش از این شغل بودمی آگاه
بہترک بستمی در این پرگار
تا به من شاه بیش دادی گنج
(نظامی، ۱۳۹۵: ۶۱)

۲- تعهدپذیری: نظامی گنجوی معتقد است که خدمت کردن به مردم؛ گره‌گشایی از مشکلات مردم و احساس مسئولیت در برابر خدا و مردم از جمله مصداق‌های اساسی تعهدپذیری است.

کوش تا خلق را به کار آبی
هنر آموز، کز هنرمندی
تا به خلقت جهان بیارایی
درگشایی کنی، نه دربندی
(همان: ۴۰)

پاسدار دو حکم در دو سرای
می‌پذیرد ز فیض یزدان ساز
ضابط حکم خلق و حکم خدای
می‌رساند به بندگانش باز
(همان: ۲۷)

ز) مدیریت انگیزش

۱- حمایت از طرح‌های جدید: رهبران بزرگ، نظرها و ایده‌های کارکنان را محترم می‌شمارند.

نظامی معتقد است، این عامل موجب ارتقای انگیزه و پویایی در میان افراد می‌شود.

شه از نیک و بد هر چه فرزانه خواست
به زور و به زر یک به یک کرد راست
جهان‌دیده دانا به نیک‌اختری
درآمد به تدبیر صنعتگری
(نظامی، ۱۳۹۲: ۴۲۷)

۲- عدالت و دادگری: نظامی معتقد است، یکی از صفات رهبران خردمند، دادگری آنهاست؛ زیرا

با این کار رضایت‌مندی خداوند نیز حاصل می‌شود. او همچنین یادآوری می‌کند که هر شخص را متناسب با شیوه رفتار و میزان خطایش باید تنبیه کرد.

خردمند را خوبی از داد اوست
کسی کو بدین ملک خرسند نیست
پناه خدا ایمن آباد اوست
به نزدیک دانا خردمند نیست
(همان: ۱۶۹)
از تو قهر آید و ز من تدبیر
محتشم را به مال مالش کن
هر که گویم گرفتنیست، بگیر
بی‌درم را به خون سگالش کن
نیک و بد هر دو هست بر تو حلال
از بدان جان ستان، ز نیکان مال
(همان: ۳۲۲)

۳- وفای به عهد و پیمان: نظامی گنجوی معتقد است، انسانی که عهد خود را با خدا محکم بسته

است، پیمانش را با دیگران نیز نگه می‌دارد. این وفای به عهد، مقبولیت او را تضمین می‌کند.

ملوک طوایف به فرمان او
به تشریف او سرفراز آمدند
کمر بسته بر عهد و پیمان او
سوی کشور خویش باز آمدند
(همان: ۵۲۲)
شاه بهرام کاین جواب شنید
گفت: عذر از شما روا نبود
پاسخی دادشان چنانکه سزید
عاقل آن به که بی‌وفا نبود
(نظامی، ۱۳۹۵: ۹۲)

۴- مردم‌مداری: نظامی گنجوی بر این باور است که رهبران و حاکمان با مردم‌نوازی، سایر افراد و

زیردستان را به سوی خویش جذب می‌کنند؛ این امر باعث سربلندی و کسب عزت و احترام برای

آنان می‌شود.

سری کردن مردم از مردمیست	وگر نه، همه آدمی آدمیست
همه مردمی سرفرازی کند	سر آن شد که مردم نوازی کند
دد و دام را شسیر از آن است شاه	که مهمان نواز است در صیدگاه
(نظامی، ۱۳۹۲: ۱۴۸)	
مردمی کرد در جهان داری	مردمی بی ز مردم آزاری
خصم را نیز چون ادب کردی	ده بکشستی، یکی نیازردی
	(نظامی، ۱۳۹۵: ۱۰۲)

۵- مثبت اندیشی: نظامی معتقد است که افراد بدانندیش همیشه افکار منفی را در ذهن خود جمع می کنند و این عامل باعث تخریب روحیه آنان می شود. مثبت اندیشی سلامت روحی و روانی رهبران را تضمین می کند و در نتیجه بر عملکرد اجرایی آنان نیز تأثیر می گذارد.

مبارک بود فال فرخ زدن	نه بر رخ زدن بلکه شه رخ زدن
بلندی نمودن در افکنندگی	فراهم شدن در پراکنندگی
(نظامی، ۱۳۹۲: ۲۶۹)	
من و تو ز آنچه در نهان داریم	به همه کس ظن آنچنان داریم
بد میندیش گفتمت پیشی	عاقبت بد کند بداندیشی
	(نظامی، ۱۳۹۵: ۲۰۵)

۶- اعتمادسازی: نظامی گنجوی معتقد است، رهبران و فرمانروایان خردمند با اعطای پاداش، تشویق به موقع، داشتن انصاف، حمایت از زیردستان، پوشیده داشتن اسرار و رازهای مردم و راستی و صداقت اعتماد آن ها را به خودشان جلب می کنند.

شاه فرمود تا ز گوهر و گنج	دست خازن شود جواهرسنج
(نظامی، ۱۳۹۵: ۱۳۳)	
کار من جز درود و داد مباد	هر کزین شاد نیست، شاد مباد
چون شه انصاف خویش کرد پدید	سجده شکر کرد هر که شنید
	(همان: ۱۰۰)
بکن سترپوشی که پوشیده ایم	به رسوایی کس نکوشیده ایم
نگهدار ناموس ما در نهفت	که خواهی تو نیز اندرین خاک خفت
	(نظامی، ۱۳۹۳: ۱۸۴)
راست گفتن چو در حریم خدای	آفت از دست برد و رنج از پای

بِه که ما نیز راستی سازیم تیر بر صید راست اندازیم
(نظامی، ۱۳۹۵: ۱۹۰)

۷- اعتدال و میانه‌روی: نظامی گنجوی معتقد است، نرمی و مهربانی به موقع و سنجیده، پرهیز از سخت‌گیری بیش از حد در کارها و همچنین پرهیز از بخشش جاهلانه و سخاوت بی‌حساب، از جمله مصداق‌های بارز اعتدال و از جمله صفات رهبران موفق است.

باز گفتا: چرا ددی سازم؟ اول آن به که بخردی سازم
گرچه ایرانیان خطا کردند کز دل آرم ما رها کردند
در دل سختشان نخواهم دید نرمی آرم که نرمی است کلید
(نظامی، ۱۳۹۵: ۸۲)

هر که در کار سخت‌گیر شود نظم کارش خلل‌پذیر شود
در تصرف مباحش خرداندیش تازیبانی بزرگ ناید پیش
(همان: ۲۲۳)

مراتب نگه‌دار تا وقت کار شمردن توانی یکی از هزار
کم و بیش کالا چنان بر مسنج که حمال هر ساعت آید به رنج
(نظامی، ۱۳۹۳: ۲۷)

۲-۲- کُدگذاری محوری

در مرحله دوم با مقایسه مفاهیم و یافتن پیوند مشترک میان آن‌ها، کُدگذاری محوری انجام می‌شود. گفتنی است که برخی از مفاهیم می‌تواند وجه مشترکی با مؤلفه‌های تعریف‌شده دیگر نیز داشته باشد.

مفاهیم	مؤلفه‌ها
مدیریت ارتباطات	هنر خوب گوش کردن، داشتن ارتباط صمیمی با تمامی مردم، لحن درست و مناسب گفتار.
مدیریت دانش	گماشتن وزیران دانا، کسب اطلاعات و اخبار، توجه به نقش آموزش، پرسشگری در جهت دانش‌افزایی، نپذیرفتن سخن نادرست و غیرمنطقی، باریک‌بینی و نکته‌سنجی، تجربه‌اندوزی.
مدیریت راهبردی	حفظ عزت و کرامت، توجه به نقش تعلیم و تربیت، کلی‌نگری، گزینش درست و دقیق، قاطعیت، شایسته‌سالاری، دوری از نابخردان.
مدیریت مشارکتی	مشورت با اندیشمندان و بزرگان، اتحاد و همبستگی، پرهیز از غرور و خودخواهی.
انعطاف‌پذیری	صبر و شکیبایی، کنترل خشم و غضب، پرهیز از تنبلی و راحت‌طلبی، بی‌توجهی به ریاکاران و افراد چاپلوس، اطاعت‌پذیری.

مدیریت اجرایی	ممارست در انجام کارها، پیگیری مستمر امور، پاسخگویی شایسته و هوشمندانه، عمل کردن به وعده‌ها، تعهد و مسئولیت‌پذیری.
مدیریت انگیزش	حمایت کردن از طرح‌ها و ایده‌های جدید، مثبت‌اندیشی، مردمداری، ایجاد روحیه و امید، اعتمادسازی، حفظ کرامت انسان‌ها، وفای به عهد و پیمان، اعتدال و میانه‌روی، عدالت و دادگری.

۳- یافته‌های پژوهش

در این مقاله، ابیات منظومه‌های شرف‌نامه، اقبال‌نامه و هفت‌پیکر مطالعه شد و بر مبنای مصداق‌های مرتبط با موضوع «مدیریت و رهبری»، مفاهیمی استخراج شد. پس از شناسایی و دسته‌بندی مفاهیم، نظریه «رهبری تحول‌آفرین» شکل گرفت. به‌طور خلاصه، مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه نظامی گنجوی، مجموعه‌ای است شامل: مدیریت دانش، مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، مدیریت ارتباطات، مدیریت راهبردی، انعطاف‌پذیری و مدیریت اجرایی که رهبران و حکمرانان می‌توانند با تلفیق آن‌ها در جهت رشد و توانمندسازی پیروان خویش، همچنین افزایش کارایی و ارتقای عملکرد نیروی انسانی سازمان گام بردارند. در بخش پایانی، بر پایه مفاهیم گردآوری شده، گزاره‌های زیر به دست آمده است. این گزاره‌ها از تلفیق چند مفهوم یا بیان روابط چند متغیر تشکیل شده است:

- ۱- نظامی معتقد است که رهبران باید در عین خوشبختی و خوش‌بینی، به رویدادها و موضوعات نامطلوبی که ممکن است پیرامون آن‌ها رخ دهد، بیندیشند.
- ۲- برقراری ارتباط مؤثر با تمامی افراد در تمامی سطوح لازم است. اسکندر با مردم‌نوازی، بخشندگی و ارتباطات اجتماعی قوی، همه افراد را با خود همراه کرد و در فرصت مناسب از یاری آن‌ها بهره جست.
- ۳- باید در به‌کارگیری روش صحیح مدیریت و رهبری، به شرایط محیطی و جغرافیایی توجه داشت. اسکندر در ایران هر کسی را در شغل و مقام خود گماشت. وی ضعف‌ها و نابسامانی‌های دوره پادشاهی دارا را جبران کرد و با محبت و دادگری، دل مردم را به دست آورد.
- ۴- اختلافات فرهنگی و فردی در انتخاب شیوه مدیریت و رهبری مؤثر است. اسکندر در نبرد با سپاهیان زنگی، متناسب خوی وحشی‌گری و خشونت خودشان، مقابله به مثل کرد؛ ولی در نبرد با سپاهیان قفچاق پس از رایزنی‌های بی‌نتیجه، با بزرگان مشورت و سپس چاره‌اندیشی کرد.

- ۵- غرور فرمانروا باعث دلسردی خردمندان و ایجاد تفرقه در میان نیروی انسانی می‌شود؛ همان‌طور که بزرگان و مشاوران در شرایط حساس، با آگاهی از خصوصیات رفتاری دارا (پادشاه ایران)، به راهنمایی پادشاه رغبتی نداشتند و همگی سکوت کردند.
- ۶- رهبران تحوّل‌آفرین در هر شرایط و در رویارویی با هر شخص یا گروهی در حال دانش‌افزایی و به‌روزرسانی معلومات خویش هستند. نظامی معتقد است که معلومات رهبر به دانش مدیریتی منحصر نمی‌شود. داشتن معلومات عمومی نیز می‌تواند نگرش‌های وی را تغییر دهد. همچنین رهبران موفق نباید فقط به دانش و قدرت خود متکی باشند، بلکه «خرد جمعی» رشد و تعالی سازمان را به‌همراه خواهد داشت.
- ۷- گاهی اوقات نیاز است یک یا چند مقام عالی‌رتبه را تنبیه کرد تا درس عبرتی برای سایر زیردستان باشد. نظامی گنجوی به همگی نیروهای تحت‌امر می‌آموزد که دادگری و برقراری عدالت، برای دارنده درجه یا مقام بالاتر مصونیت ایجاد نمی‌کند.
- ۸- نظامی معتقد است، در برخی شرایط خاص لازم است تا اشتباهات دیگران را از طریق رفتار متناسب با همان کار به آنان بفهمانیم.
- ۹- نظامی معتقد است، باید هر کس را متناسب با عملکرد خودش و به میزان خطایی که از او سر زده‌است تنبیه کرد.
- ۱۰- نظامی گنجوی معتقد است که رهبران و فرمانروایان خردمند با اعطای پاداش، تشویق به موقع، داشتن انصاف، حمایت از زیردستان، پوشیده‌داشتن اسرار و رازهای مردم و راستی و صداقت، اعتماد آن‌ها را به خودشان جلب می‌کنند.
- ۱۱- نظامی گنجوی معتقد است، انسانی که عهد خود را با خدا محکم بسته باشد، با دیگران نیز پیمان‌ش را نگه می‌دارد. بدین‌گونه است که وفای به عهد، اعتماد و مقبولیت او تضمین می‌شود.
- ۱۲- نظامی گنجوی معتقد است که فرمانروایان موفق حتی در پاسخ‌دادن به سؤالات هم شکیبایی هستند؛ آنان شتابزده دستوری صادر نمی‌کنند، تصمیمی نمی‌گیرند و به سؤالی جواب نمی‌دهند.

۴- نتیجه

در این مقاله با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، داده‌های مربوط به جامعه آماری بررسی و با روش کدگذاری، مفاهیم و مؤلفه‌های مرتبط استخراج و طبقه‌بندی شد. در پایان با مطالعه ابیات و شناسایی مفاهیم مرتبط، تعداد ۴۳ مفهوم در قالب ۷ مؤلفه (مدیریت دانش، مدیریت مشارکتی، مدیریت انگیزش، مدیریت ارتباطات، مدیریت راهبردی، انعطاف‌پذیری و مدیریت اجرایی) گردآوری شد که در نمودار ذیل آمده‌است:



نمودار مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی

۵- منابع

- ۱- اظهري، بهروز؛ فرزانه‌فرد، سعید، نگاهی به عناصر مدیریت در اسکندرنامه نظامی گنجوی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، صص ۱-۱۶، اسفند ۱۳۹۴.
- ۲- امیری، مجتبی، نقش ادب در عرصه مدیریت و رهبری، فصلنامه دانش مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۲۹-۳۷، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران: بهار ۱۳۷۱.
- ۳- پاشایی، کامران؛ عادل‌زاده، پروانه، بررسی جایگاه مدیریت در متون ادب فارسی، چاپ اول، تبریز: مولی‌علی، ۱۳۹۱.
- ۴- ثروت، منصور، گنجینه حکمت در آثار نظامی گنجوی، چاپ دوم، تهران: امیرکبیر، ۱۳۷۸.
- ۵- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، چاپ اول، تهران: صفار شرقی، ۱۳۸۳.
- ۶- رجایی، فرهنگ، سیاست و جهاننداری در اندیشه نظامی گنجوی، فصلنامه فرهنگ، شماره ۱۰، صص ۱۹۰-۱۷۹، تهران: پاییز ۱۳۷۱.
- ۷- زرین‌کوب، عبدالحسین، پیر گنجه در جستجوی ناکجاآباد، تهران: سخن، ۱۳۷۲.
- ۸- سرنادی، پرویز؛ علی‌محمدی، ابوالفضل، روان‌شناسی مدیریت در آثار ادبی، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی، شماره ۱۶۴، صص ۱۴۴-۱۰۷، دانشگاه تبریز: پاییز ۱۳۷۶.
- ۹- غنی‌پور ملک‌شاه، احمد؛ محسنی، مرتضی؛ حقیقی، مرضیه، عنصر شخصیت و شخصیت‌پردازی در منظومه داستانی هفت‌پیکر نظامی، پژوهشنامه ادب غنایی، سال ۱۳، شماره ۲۵، صص ۹۷-۱۱۶، دانشگاه سیستان و بلوچستان: تابستان ۱۳۹۴.
- ۱۰- فاضلی، قادر، راه و رسم فرمانروایی در اندیشه نظامی گنجوی، فصلنامه علمی پژوهشی علوم سیاسی، شماره ۲۰، صص ۲۸۳-۳۰۰، دانشگاه باقرالعلوم قم: زمستان ۱۳۸۱.
- ۱۱- قبادی، حسینعلی؛ صادقی، مریم؛ نیکویخت، ناصر، پیام‌های انسانی نظامی برای دغدغه‌های انسان معاصر، کاوش‌نامه زبان و ادبیات فارسی، شماره ۲۵، صص ۸۶-۵۷، تهران: زمستان ۱۳۹۱.
- ۱۲- کریمیان، عباس، اسکندر از اسطوره تا تاریخ، کتاب ماه تاریخ و جغرافیا، شماره ۱۴۹، صص ۱۰۵-۹۹، تهران: مهر ۱۳۸۹.

- ۱۳- مدنی، سیدمصطفی؛ آبسالان، محمد، تأثیر رهبری تحوّل‌آفرین بر ارتقای توان رزمی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۹، صص ۵۸-۳۲، تهران: بهار ۱۳۹۵.
- ۱۴- مظلومی، نادر؛ ناصحی‌فر، وحید، رابطه رهبری تحوّل‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۸، صص ۵۶-۳۳، تهران: بهار ۱۳۹۲.
- ۱۵- میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: سیطرون، ۱۳۷۸.
- ۱۶- نظامی گنجوی، ابومحمدبن‌الیاس، شرف‌نامه، تصحیح حسن وحید دستگردی، به اهتمام سعید حمیدیان، چاپ ششم، تهران: قطره، ۱۳۹۲.
- ۱۷- _____، اقبال‌نامه، تصحیح حسن وحید دستگردی، به اهتمام سعید حمیدیان، چاپ نهم، تهران: قطره، ۱۳۹۳.
- ۱۸- _____، هفت‌پیکر، تصحیح حسن وحید دستگردی، به اهتمام سعید حمیدیان، چاپ چهاردهم، تهران: قطره، ۱۳۹۵.
- ۱۹- یعقوبی، نورمحمد؛ یزدانی، بدرالدین؛ مقدمی، مجید، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحوّل‌آفرین، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال ۹، صص ۱۴۴-۱۱۹، دانشگاه مازندران: بهار و تابستان ۱۳۸۸.

20- Strauss. A & Corbin. J (1998), **Basics of Qualitative research: Graded Theory procedures and Thechniques**, Thousand oaks, CA: sage.