



## بررسی سبک‌های مدیریتی در شاهنامه شاه طهماسبی بر پایه نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی

علیرضا غنچه‌ای<sup>۱</sup>، رحمان غفاری<sup>۲\*</sup>، مسعود احمدی<sup>۳</sup> و محمدمهدی احمدیان<sup>۴</sup>

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

<sup>۲\*</sup> (نویسنده مسئول) استاد گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران Rghaffari@ut.ac.ir

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران m.ahmadi۵۰۲@gmail.com

<sup>۴</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران m.Ahmadianmehdi@Yahoo.com

### چکیده

سبک‌های مدیریتی راه‌های مشخص تصمیم‌گیری‌ها در امور است. این سبک‌ها می‌تواند بسته به عواملی مانند فرهنگ جامعه، وظیفه‌ای که از کار انتظار می‌رود، تفاوت نیروی کار و شخصیت و توانایی‌های رهبران، متفاوت باشد. برخی از منابع کهن نیز بازتابی از سبک‌های مدیریتی در دوره خود هستند و شاهنامه شاه طهماسبی که براساس شاهنامه فردوسی نوشته شده است یکی از این منابع است. در شاهنامه فردوسی سه دوره اساطیری، حماسی و تاریخی وجود دارد. فردوسی، ابتدا از کاربرد نمادین اسطوره برای بیان اصول مدیریتی شاهان استفاده می‌کند و با توجه به فضای حماسی برخی اسطوره‌ها، به روایت دیدگاه‌های ممتاز و مدیریت برتر منش خود می‌پردازد. روش انجام پژوهش حاضر روش توصیفی-تحلیلی و با تکیه بر داده‌های کتابخانه‌ای است. سبک‌های مدیریتی مورد بررسی در پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه سبک‌های مدیریت تاننباو و اشمیت (۱۹۷۳) شامل: سبک مدیریت مستقل یا استبدادی، سبک مدیریت خالصانه یا پدرانه، سبک مدیریت دموکراتیک و سبک مدیریت آزاد یا عدم مداخله می‌باشد. نتایج پژوهش حاکی از این است که سروده‌های فردوسی با به‌کارگیری زبانی نمادین و رمزی، داستانی تازه می‌آفریند و از خلال گرایش‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی خود، سبک‌های مدیریتی شاهان و فرماندهان را به تصویر کشیده است.

### اهداف پژوهش

۱. بررسی سبک‌های مدیریتی در شاهنامه بر اساس نگرش‌های اساطیری و حماسی
۲. بررسی سبک‌های مدیریتی در شاهنامه بر اساس نگرش‌های تاریخی

### سؤالات پژوهش

۱. سبک‌های مدیریتی بر اساس نگرش‌های اساطیری و حماسی در شاهنامه فردوسی چگونه است؟
۲. سبک‌های مدیریتی بر اساس نگرش‌های تاریخی در شاهنامه فردوسی چگونه است؟

### اطلاعات مقاله

مقاله پژوهشی

شماره ۳۹

دوره ۱۷

صفحه ۲۶۴ الی ۲۸۷

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۰۷

تاریخ داوری: ۱۳۹۹/۰۳/۲۷

تاریخ صدور پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۴

تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۰۹/۰۱

### کلمات کلیدی

سبک‌های مدیریتی، نگرش‌های اساطیری، حماسی، تاریخی، شاهنامه شاه طهماسبی (فردوسی).

### ارجاع به این مقاله

غنچه‌ای، علیرضا، غفاری، رحمان، احمدی، مسعود، احمدیان، محمدمهدی. (۱۳۹۹). بررسی سبک‌های مدیریتی در شاهنامه شاه طهماسبی بر پایه نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی. هنر اسلامی، ۱۷(۳۹)، ۲۶۴-۲۸۷.

doi [dx.doi.org/10.22034/IAS.2020.254546.1426/](https://dx.doi.org/10.22034/IAS.2020.254546.1426/)

## ۱. مقدمه

مدیریت و سبک‌های آن وابسته به پیشامدهای جاری است؛ بنابراین مدیران بایستی از سبک مدیریت به خوبی آگاه باشند تا در موقعیت لازم آن‌ها را به کار بگیرند. انتخاب سبک مدیریت، پاسخی به چالش‌های امروزه مدیریت منابع انسانی است. پیدایش سبک‌های مدیریتی مبتنی بر ادبیات جهان، اهداف، عملکرد و اثر بخشی 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. در حال حاضر با شکل‌گیری نظریه‌های رفتاری و اقتضایی، اهمیت نقش پیرو در فرایند فرهنگ مدیریت مورد توجه قرار گرفته است به گونه‌ای که امروزه، هنر، بازیگری فعال در فرایند مدیریت است و به عنوان عاملی بالقوه ایفای نقش می‌کند. 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، استفادهٔ بهینه از منابع برای عرضهٔ خدمات جهت جلب رضایت متقاضیان آن‌ها، با پرهیز از بروز هرگونه عواقب نامطلوب، تحقق می‌یابد. در این بین برخی از هنرمندان برای بیان اندیشه‌های مدیریتی خویش به حماسه و اسطوره پناه می‌برند. اسطوره‌ها انسجام بخش هویت ملی است که به مرور زمان مردم آن‌ها را سرلوحه‌ی باورها و اندیشه‌های مدیریتی خود قرار داده‌اند. مکتب‌های مدیریتی مبتنی بر اسطوره‌شناسی، اسطوره را به عنوان تصویر نمادین مدیریت شاهان و فرماندهان و تصویر نمادین مسائل اجتماعی و اندیشه‌های پیش از تاریخ، آرزوهای مردم باستان و مردم امروزی شناخته‌اند. با اذعان به این نکته که فرهنگ و ادبیات در حال مبدل شدن به واژه مقبول روز افزون در ادبیات مدیریت سازمانی و در سطح کلان جامعه، و مورد استفاده بسیاری از اندیشمندان مدیریتی قرار گرفته است. در ایران نیز آثار ادبی برجسته‌ای وجود دارد که از نظر مفاهیم اجتماعی و سبک‌های مدیریت دربردارنده نکات ارزنده‌ای است. یکی از این آثار شاهنامه فردوسی است که در دوره اسلامی نیز به علت اهمیت این اثر، نسخه‌هایی از روی آن نگاشته شده است. یکی از این نسخ، شاهنامه شاه طهماسبی است که در دوره صفوی و به دستور شاه اسماعیل اول و احتمالاً سال ۹۳۰ ق نگاشته شده است. بنابراین انجام پژوهشی برای واکاوی سبک‌های مدیریتی موجود در این اثر ادبی ضروری می‌نماید.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تاکنون اثر مستقلی با این موضوع به رشته تحریر در نیامده است. سبک‌های مدیریتی یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از مدیران سازمان‌های امروزی و شاهان بوده است. حکومت‌داران و سازمان‌های موفق مشخصهٔ عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌ها و حکومت‌داران ناموفق متمایز می‌شوند؛ این مشخصه، استفاده از سبک‌های مدیریتی پویا و اثربخش است. در شاهنامه فردوسی انواع مختلفی از نوع مدیریت و حکومت‌داری شاهان، مطرح شده است، که مبتنی بر نظریه سبک‌های مدیریت تانینبام و اشمیت به تقسیم شده است. سبک‌های مدیریتی مورد بررسی در پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه سبک‌های مدیریت Tannenbaum and Schmidt (۱۹۷۳) می‌باشد: ۱. سبک مدیریت مستقل یا استبدادی<sup>۱</sup> (بدون حق تصمیم‌گیری برای کارکنان). ۲. سبک مدیریت خالصانه یا پدرانه<sup>۲</sup> (همراه با وفاداری کارمند). ۳. سبک مدیریت دموکراتیک<sup>۳</sup> (همراه با تغییر و

۱ autocratic

۲ paternalistic

۳ democratic

برنامه‌ریزی). ۴. سبک مدیریت آزاد یا عدم مداخله<sup>۴</sup> (سیال و آماده تحول) (Tannenbaum and Schmidt, ۱۹۷۳). این پژوهش بر آن است تا با روش توصیفی و تحلیلی و با تکیه بر داده‌های کتابخانه‌ای به بررسی الگوها یا سبک‌ها مدیریتی موجود در شاهنامه شاه طهماسبی بپردازد.

## ۲. شاهنامه شاه طهماسبی و مختصات آن

شاهنامه شاه طهماسبی یکی از نسخ نوشته شده در قرن دهم هجری از شاهنامه فردوسی است. این اثر در کتابخانه سلطنتی تبریز در دوره صفوی خلق شد و تصویرگری آن از دوره شاه اسماعیل اول آغاز و تا دوره شاه طهماسب ادامه پیدا کرد (شاطری، طجری، ۱۳۹۵: ۴۷). این اثر دارای ۲۵۸ نگاره است. معرف سبک نگارگری نوین این عصر در مکتب تبریز است و نگاره‌های آن توسط هنرمندانی چون سلطان محمد، میرمصور، دوست محمد، آقامیرک، میرزاعلی، مظفر علی، میر سیدعلی، خواجه عبدالعزیز، خواجه عبدالصمد، شیخ محمد و قدیمی به تصویر کشیده شده است (همان، ۴۸). در این نسخه می‌توان تحول نقاشی صفوی را از مرحله آغاز آن ۹۲۷ق تا کمال آن در حدود ۹۳۷ق مشاهده کرد. نگارش و کتاب‌آرایی شاهنامه یک حرکت سیاسی و در جهت افزایش حس ملی‌گرایی و پشتیبانی از فرهنگ ایرانی بود (فرید، ۱۳۹۱: ۱۲۱). شاهنامه طهماسبی خود نمونه بارزی از هدیه نسخ مصور از جانب پادشاهان ایرانی برای پیشکش به پادشاهان عثمانی است که به این وسیله ارادت خود را به سلاطین عثمانی ثابت کرده و مانع لشکرکشی‌های متعدد به ایران می‌شدند (محمدزاده، ظاهر، ۱۳۹۴: ۳۰). این مسائل شاهنامه شاه طهماسبی را تبدیل به یکی از منحصر به فردترین آثار ادبی و هنری در قرن دهم کرده است.

مفاهیم موجود منطبق در شاهنامه شاه طهماسبی به شکل دقیق از شاهنامه فردوسی است. فردوسی به عنوان یکی از پایه‌های استوار ادب فارسی و حماسی بدون تردید از جمله اندیشمندانی است که به مدد ذهن خلاق و نقب در اعمال و رفتار گذشتگان، سعی در اصلاح رفتار فردی و اجتماعی افراد دارد. دین، تاریخ و عقاید قومی، اساس حرکت ذهنی او را تشکیل می‌دهد و مفاهیم عمیق مدیریتی را از دل این عناصر بیرون می‌کشد و در خلال داستان‌ها، به اصلاح رفتار افراد و حاکمان می‌پردازد و آنان را به عدالت، نیکوکاری و بشردوستی دعوت می‌نماید. می‌توان به جرأت ادعان داشت که: شاهنامه، مجموعه تجارب تاریخی ایرانیان در اداره صحیح اجتماع و تأمین آسایش مردم است. خرد و دانش و ژرف‌بینی و باریک‌نگری حکیم فردوسی سبب گردیده که شاهکار او به صورت آیین‌های کشورداری و درس فرمانروایی خردمندان‌های درآید و منطبق با اصول صحیح مدیریت باشد. حتی امروز هم فرمانروایان و مدیران در همه جهان، حتی یک فرمان‌دار و بخشدار ناحیه‌ای کوچک می‌تواند از شاهنامه نکاتی در مدیریت توأم با عدالت بیاموزد (ریاحی، ۱۳۹۳: ۲۱۰). بنابراین واکاوی مفاهیم موجود در شاهنامه شاه طهماسبی می‌توان نقش مهم در آشنایی با تاریخ اساطیری و حماسی ایران و شیوه‌های مدیریت در آن باشد.

## ۳. سبک‌های مدیریت در شاهنامه شاه طهماسبی

با توجه به بررسی‌های انجام شده مبنی بر شناخت نوع نگرش‌های در شاهنامه فردوسی، می‌توان به نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی اشاره نمود. در شاهنامه فردوسی بر پایه این نگرش‌ها، پادشاه‌های مختلف با ویژگی‌هایی

<sup>۴</sup> laissez-faire

متفاوت وجود دارد که با تفاوت در سبک‌های مدیریتی به گروه‌هایی همچون امیران آرمانی دادگستر در اوج، پادشاهان منفور و بیدادگر در حضيض و فرمانروایانی که صفات نیک و بد را با هم دارا هستند. ضرورت، اهمیت جایگاه و نقش سبک‌های مدیریتی در حکومت‌داری بر کسی پوشیده نیست. در این سه دوره اسطوره‌ای، حماسی و تاریخی در شاهنامه، پنجاه دوره پادشاهی وجود دارد که با توجه به ویژگی‌هایی همچون شخصیت، مکارم اخلاقی، قدرتمندی در اداره کشور، عدالت گستری، رعیت نوازی و آبادانی کشور و یا عکس این ویژگی‌ها، پادشاهان آن‌ها را به سه گروه می‌توان تقسیم نمود: امیران آرمانی دادگستر در اوج، پادشاهان منفور و بیدادگر در حضيض و فرمانروایانی که صفات نیک و بد را با هم دارا هستند. در این بین در شاهنامه، فارغ از این که حاکمان ایرانی یا انیرانی باشند شاهد گونه‌هایی از سبک مدیریت و حکومت هستیم: سبک مدیریت مستقل یا استبدادی: شیوه ضحاک؛ سبک مدیریت دموکراتیک: شیوه فریدون و بهرام و منوچهر؛ سبک مدیریت آزاد یا عدم مداخله: عملکرد پیران و کیخسرو. در بحث‌های نظری، مهم‌ترین وظیفه هر سازمانی، رسیدن یک استراتژی مشترک که مجموعه‌ای از اهداف را دنبال می‌کند است و هر سازمان اجتماعی چه در محدوده دولتی یا خصوصی که توسط مدیران اداره می‌گردد، باید وظایفی را به عهده بگیرد و آن‌ها را مبتنی بر مجموعه سازمان با برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، و کنترل انجام دهد. از این دیدگاه می‌توان سیستم حکومت‌داری فرماندهان در شاهنامه فردوسی را مدیریت مجموعه کشور یا قوم دانست که مانند مدیریت سازمان دارای وظایف معین می‌باشد که با سطوح مشخص شده عملیاتی، میانی و عالی، می‌توان پادشاهان یا حکومت‌داران را مدیران عالی که با سطح مدیریت بالاتری نسبت به مدیران یک سازمان هستند، دانست. بنابراین حکومت‌داران، با نظارت بر عملکرد کلی سازمان خود (کشور) به ارزیابی مجموعه خود می‌پردازند. مدیریت‌هایی که با ویژگی‌های مدیریتی پادشاهان شکل گرفته‌اند، توسط یک پادشاه اداره می‌شوند که این موقعیت را از خاندان خود به ارث برده‌اند. در این میان می‌توان حکومت‌داری پادشاهان را با نظریات مبتنی بر سبک‌های مدیریتی مطابقت داد. عمده این صفات عبارتند از: هوش، بلوغ فکری و وسعت نظر، انگیزه موفقیت طلبی، بیان‌رسا و با نفوذ. به ویژه اینکه، در تئوری‌های مدیریت و رهبری، هر کسی در سازمان دارای مقام و درجه‌ای از قدرت می‌باشد که بر اساس این قدرت، توانایی نفوذ بر مجموعه خود را دارد و در سطح تئوری‌های مدیریت سازمانی، قدرت، عبارت از توانایی مدیر سازمان در استفاده از منابع قدرت در بدست آوردن اهداف خاص می‌باشد. بنابراین حکومت‌داران در شاهنامه فردوسی، به نسبت بسیار از ویژگی‌های نظری مدیریت و رهبری سازمانی بهره‌مند می‌باشند. همانطور که در بالا ذکر شد شاهنامه فردوسی قابل گروبنندی به نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی است. نگرش حماسی شاهنامه با به حکومت رسیدن فریدون و تقسیم ممالک به سه بخش و واگذاری آن به فرزندان آغاز می‌شود؛ تقسیم ممالک به سه بخش موافق میل فرزندان کوچک فریدون، یعنی سلم و تور نمی‌افتد و تور برادرش ایرج را می‌کشد و فریدون و پسر ایرج (منوچهر) انتقام کشته شدن ایرج را در جنگ‌هایی از سلم و تور می‌ستانند و همین انگیزه‌ای برای جنگ‌های طولانی و مداوم ایران و توران می‌شود که این نمودی از هزاره کشمکش بین حکومت‌داران است (کزازی، ۱۳۸۷: ۱۶۶-۱۶۷).

پس از تسلط افراسیاب، قحطی و خشکسالی بر همه ممالک مستولی می‌گردد و گزارش‌ها حاکی از این است که این قحطی به دلیل سلطه تورانیان و افراسیاب است، ضمن اینکه لشکریان افراسیاب نیز با کمبود توشه و غذا روبه‌رو می‌شوند و سرانجام، آرش که پیشکار دوره نو بارانی خوانده شده است، موجبات شکست و عقب‌نشینی افراسیاب را فراهم می‌کند و با شکست لشکریان افراسیاب، دوباره دوره پر آبی و باران شروع می‌شود (کریستن‌سن، ۱۳۶۸: ۱۵۷-۲۰۹). دوران افراسیاب و پیران در توران با پادشاهی منوچهر، نودر، زو، گرشاسب، قباد، کیکاووس و کیخسرو در ایران

همراه است. در این بخش به تطبیق و مقایسه سبک‌های مدیریتی و حکومت‌داری پادشاهی ایران و توران می‌پردازیم و معتقدیم که نوع سبک‌های مدیریتی فرمانروایان ایران با وجود جانشینی پادشاهان مختلف، مبتنی بر تغییر از پیش تعیین شده و قابل تسلط بوده است، ولی سبک مدیریت تورانیان در این دوره، از نوع سبک مستقل و استبدادی است که با دیدگاه افراسیابی و پیرانی اثری آماده تحول به جای می‌گذارد، با این تفاوت که در عملکرد پیران این اثر مثبت و بسیار کارآمد و به بیان دیگر با اندکی داده، ستانده‌های بسیار بزرگ و عالی به دست می‌آید. ولی در عملکرد افراسیابی، این اثر منفی است و اسباب ورشکستگی و شکست بزرگ توران و سازمان مدیریتی افراسیاب می‌شود.

### ۱,۳. سبک مدیریت دموکراتیک (تغییر همراه با برنامه‌ریزی) و رابطه مداری - منوچهر

در نوع دموکراتیک، مدیر به کارکنان این اجازه را می‌دهد تا در تصمیم‌گیری شرکت کنند، در این صورت تمامی تصمیم‌ها با موافقت اکثریت همراه خواهند بود. ارتباطات در هر دو جهت گسترده هستند (از کارکنان به مدیران و برعکس). این نوع مدیریت مخصوصاً زمانی مفید است که بایستی تصمیم‌های پیچیده‌ای گرفته شوند که به تعدادی امور تخصصی نیازمند هستند. در این میان در شاهنامه منوچهر با بهره‌گیری از دانش ستاره‌شناسی با ازدواج زال و رودابه موافقت می‌کند که پیش‌بینی می‌شود فرزندی از آنان به دنیا خواهد آمد که بر همه جهان پهلوان خواهد بود و منافع ایران را حاصل خواهد کرد. در این میان با سام وارد مذاکره می‌گردد. تصویر شماره ۱، نگاره‌ای مربوط به حضور سام را در کوهستان البرز نشان می‌دهد.

در پذیرش این تغییر سام با تفکر و برنامه‌ریزی پذیرا است و راضی به این پیوند آنها و اعمال رابطه‌مداری است:

چنین گفت کای گُرد زرین کمر	به سام نریمان ستاره شمر
که باشند هر دو به شادی همال	ترا مژده از دخت مهرباب و زال
بباید ببندد به مردی میان	ازین دو هنرمند پیلی ژیان
نهد تخت شاه از بر پشت میغ...	جهان زیر پای اندر آرد به تیغ
ازو پهلوان را خُرام و نوید	بدو باشد ایرانیان را امید
زمانه به شاهی برد نام او	خنک پادشاهی که هنگام او

(فردوسی ۱۳۷۹، ج ۱: ۷۰۵-۷۱۰).



تصویر ۱: آمدن سام به کوهستان البرز، شاهنامه شاه طهماسبی، (۹۳۱-۹۴۳ق)، موزه برلین.

این سبک مدیریتی در صورتی که در شرایط مناسب به کار رود، اثربخش و مدیر به نام مدیر «رشد دهنده» نام می‌گیرد. ولی اگر این سبک رفتاری در شرایط نامناسب به کار رود و در نتیجه غیر اثربخش باشد؛ مدیر به نام «مدیر مطیع یا موعظه‌گر» نامیده می‌شود. ضمناً در این بخش، شاهد نمود روابط انسانی در مدیریت هستیم که همچون سیستم درونی، سازمان حکومت را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. سبک‌های رابطه‌مداری تحت عنوان سبک‌هایی که در آن مدیر حداقل گرایش به وظیفه و یا کار و حداکثر گرایش به رابطه یا فرد را داراست، بررسی می‌شود.

### ۲,۳. سبک مدیریت دموکراتیک و پادشاهی از نسل فریدون

در مدیریت دموکراتیک مدیر به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، در نتیجه تصمیمات سازمان براساس نظر اکثریت آرا در بخش مدیریتی و غیر مدیریتی خواهد بود. البته این بدان معنا نیست که همه افراد حق اظهار نظر و رأی دادن دارند و همه نظرات پذیرفته می‌شود. ولی فرصتی به افراد داده می‌شود تا بتوانند هر یک در سطحی از سازمان نظرات خود را مطرح کنند. در شاهنامه فردوسی برخی حکمرانان تجلی دوره شکست و ناتوانی ایران هستند. نوذر پس از شکست در جنگ، به دست افراسیاب کشته می‌شود. ایرانیان این تغییر موضع قدرت از ایران به توران را به ناچار می‌پذیرند و دست به تغییر می‌زنند و با برنامه‌ریزی‌های گسترده و مشارکت با فرماندهان؛ آنها پادشاهی از نسل فریدون را به قدرت می‌آوردند که نظم کهن را پایدار نگه می‌دارد. مدیریت دموکراتیک باعث می‌شود کشور از یکسو نگری فاصله گرفته که این امر موجب می‌شود حکمرانان سطح بالا سیاست بی‌طرفی به خود بگیرند و با مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛ خود را متعهد به سازمان (کشور) کنند.

ز تخم فریدون بجستند چند  
یکی شاه زیبای تخت بلند  
ندیدند جز پور طهماسب، زو  
که زور کیان داشت و فرهنگ گو

(همان، ج ۲: ۴۳ / ۹-۱۰)



تصویر ۲: نگاره دربار فریدون، شاهنامه شاه طهماسبی. منبع: (ایزدی، احمدپناه، ۱۳۹۴: ۶۶)

در تصویر شماره (۲) که نمایی از دربار فریدون است به ارتباط گسترده فریدون با درباریان صحنه می‌گذارد و تا حدی روشن کننده سبک مدیریت او است. رهبری دموکراتیک یکی از مؤثرترین انواع سبک مدیریت است، زیرا اجازه می‌دهد تا مدیرانی که سطح توانایی پایینی دارند، هم بتوانند در تصمیمات خاص مورد استفاده قرار گیرند. کارکرد مدیریتی مهم زو، واگذاری بخشی از ایران به توران با مشارکت فرماندهان در تصمیم‌گیری‌ها بود که باعث صلح با تورانیان به سبب خشکسالی شد. تغییری که برای بهبود اوضاع و در دست گرفتن بهتر زمام امور، برای پنج سال که بخت کند رو با او یار شده بود، انجام می‌دهد و از پس آن باران فرو می‌بارد و همه جا سرسبز می‌شود:

پر از غلغل و رعد شد کوهسار  
زمین شد پر از رنگ و بوی و نگار

(همان، ج ۲: ۴۵ / ۳۸)

حمله دوباره و گسترده تورانیان به ایران در زمان گرشاسب پسر زو رخ می‌دهد، هر چند که اظهار پیری زال و اسب گزینی رستم و خواب قباد در این بخش سخت عجیب و شگفت‌انگیزند، گویی ناتوانی زو و گرشاسب سبب می‌شود رستم به دنبال پادشاهی از نسل فریدون به البرز کوه برود و قباد را به ایران بیاورد.

۳،۳. سبک مدیریت آزاد یا عدم مداخله (سیال و آماده تحول) و تغییر سلسله پیشدادیان به کیانیان

در نوع آزاد مدیریت، نقش مدیر جنبی است و کارمندان حوزه‌های کاری خود را مدیریت می‌کنند؛ بنابراین ارتباطات مدیر در این نوع افقی است. بدین معنی که در هر دو سو یکسان است، هرچند در قیاس با سایر انواع ارتباطات کمتری رخ می‌دهد. قباد پرچمدار تغییر سلسله پیشدادیان به کیانیان است. تغییر روند شکست به پیروزی در برابر توران، از آغاز حکومت‌داری او پایه‌ریزی شده است و افراسیاب طعم اولین شکست خود را از رستم می‌چشد، با اینکه او را جوان و جویای نام معرفی می‌کند اما با ایجاد تحوّل و با آمدن رستم و شاهی قباد، در اغلب جنگ‌ها تورانیان مغلوب می‌شوند. افراسیاب در ادامه اعمال سبک‌های مدیریتی خود، از پشنگ می‌خواهد که با ایران صلح کند و به همان تقسیم روزگار فریدون همگی راضی شوند. قباد عقب‌نشینی تا آن سوی جیحون و ماوراءالنهر را به همراه وفاداری به پیمان صلح، شرط‌های صلح خویش قرار می‌دهد که پذیرفته می‌شوند. این گونه تغییر در حاکمیت و مسیر آن، تغییری است که آینده آن مشخص و قابل پیش‌بینی است؛ یعنی به صلح و ثباتی منتهی می‌گردد که از طرف توران تهدید نمی‌شود و از سوی دیگر حاکم می‌تواند در این هنگام برای بهبود اوضاع اقدام نماید. ضمن اینکه تغییر پادشاهی از گرشاسب و یا زو به قباد که به سرکردگی زال و کارکرد رستم انجام می‌گیرد، راه و کار و نظم پیشین داشته و پیش از شروع پادشاهی، راه و رسم و عملکرد و هدف او بنا بر سابقه نژادگی او، بر خاندان زال و ایرانیان آشکار است؛ لذا این تغییر، فنی است و هنگام غلبه نیروهای موافق بر مخالف انجام گرفته است و بر همه نظام اجتماعی اثرگذار است. ضمن اینکه در محوریت این تغییر، پادشاه یا قباد قرار دارد و سازماندهی به وجود آمده بر همه نظام‌های مدیریتی زیر مجموعه، احاطه و تسلط می‌یابد. به عبارت دیگر، این دگرگونی و تغییر، دقیقاً بر مبنای سبک مدیریت آزاد یا عدم مداخله (سیال و آماده تحول) می‌باشد؛ یعنی با ایجاد تحوّل در مدیریت طرح‌ریزی تغییرات صورت می‌پذیرد.

این نوع مدیریت در گروه‌های حرفه‌ای و خلاق کارکنان بهترین حالت را ارائه می‌دهد. بررسی روند به پادشاهی رسیدن قباد و عملکرد او در سلسله‌گی کیانیان، او را در ردیف مدیرانی قرار می‌دهد که باتغییرهای از پیش تعیین شده و چارچوب‌دار موافق است. هرچند که نگاه رستم و زال در آوردن قباد از البرز کوه، یکسونگرانه است که بر دید یکطرفه پادشاه تکیه می‌کند و از پذیرش تغییر در این سیستم سرباز می‌زند، خردمندی و شجاعت، میزانی است که دیداسطوره‌ای رستم و زال در برخورد با آن، جنبه ضعیف و ناتوانش را نمی‌پذیرند؛ یعنی همان نقیصه‌ای را نمی‌پذیرند که نوذر، زو طهماسب و گرشاسب داشته‌اند و اسباب شکست ایران از توران و سرانجام قطع بارش باران از آسمان گشته بود و قحطی را چون پتیاره‌ای آسمانی بر ایران مستولی کرده بود. این نوع از دید مدیریتی، رستم و زال را تا حد مدیران پذیرنده تغییر و دموکراتیک بالا می‌برد، ولی غلبه در آنان با شیوه یک‌سویه نگر و رد هرگونه تغییر است، همان‌گونه که زال تغییر پادشاهی از کیخسرو به لهراسب را بدعت تلقی می‌کند و در قدم اول از پذیرش آن خودداری می‌کند، اما با شرح و توضیح کیخسرو، به‌ناچار از آنجا که باید در نظام پهلوانی مطیع و کارگزار پادشاه باشد، با وجود عناد و تسلیم نشدن محض، پادشاهی لهراسب را با نمودی از سبک مدیریت استبدادی به عنوان تغییری فسادآور می‌پذیرد. عملکرد او و رستم در روزگار پادشاهی لهراسب و گشتاسب و جهان پهلوانی اسفندیار حاکی از همین مسأله است، به‌خصوص که زال دیدگاه منفی خود به اسفندیار را در رزم رستم با او آشکارا و بدون هیچ‌گونه جانب‌داری از خاندان پادشاهی اعلام می‌کند. کارکرد شجاعت و نژادگی قباد، از هم گسیختگی نظام مدیریتی در برابر افراسیاب را با دیگهای سیال و آماده تحول از نو سازماندهی می‌کند و در این میان قهرمانی و پهلوانی رستم با شکست دادن نه چندان کامل افراسیاب در میدان جنگ شکل می‌گیرد. کيقباد با انتخاب و پذیرش مصلحتی صلح بدون مداخله مستقیم



در آن و پیشنهاد افراسیاب مبنی بر بازگشتن به مرزهای آبی جیحون، نابسامانی افراسیاب را دوباره به سامان می‌آورد؛ هرچند که رستم جنگ با تورانیان را بر صلح با آنان ترجیح می‌دهد:

بر آن هم که کرد آفریدون نخست      کجا راستی را به بخشش بجست      «پیشنهاد  
سزد گر برانیم دل بر همان      نگردیم از آیین و راه سران      افراسیاب به  
ز جیحون و تا ماورالنهر بر      که جیحون میانجیست اندر گذر      کیقباد»

(فردوسی ۱۳۷۹، ج ۲: ۷۰/۱۲۵-۱۲۳)

ز کردار بد گر پشیمان شوید      بنوی ز سر باز پیمان شوید  
مرا نیست از کینه و آزرنج      بسیجیده ام در سرای سپنج  
شما را سپردم از آن روی آب      مگر یابد آرامش افراسیاب

(همان، ج ۲: ۷۱/۱۴۸-۱۴۶)



تصویر ۳: نگاره مشورت افراسیاب با برادرش گرسیوز، شاهنامه شاه طهماسبی، منبع: (موزه هنری متروپولیتن، ۱۱۰۷/۱۶۹۵).

### ۴.۳. سبک آزاد مدیریت - کیکاووس، سیاوش و کیخسرو

در نوع آزاد مدیریت، نقش مدیر جنبی است و کارمندان حوزه‌های کاری خود را مدیریت می‌کنند؛ بنابراین مدیر از وظایف کنار می‌رود و اقدامات ناهماهنگ رخ می‌دهد. ارتباطات در این نوع افقی است. بدین معنی که در هر دو سو یکسان است، هرچند در قیاس با سایر انواع ارتباطات کمتری رخ می‌دهد. کاووس نمودی از مدیریتی آزاد در اوج ناهماهنگی، نابسامانی و آشفتگی است که در تغییراتی که ایجاد می‌کند، هیچ نشانی از پیشرفت نمی‌یابد و اگر قهرمانان

ایران در کنار او نباشند، هم پادشاهی و هم ایران به باد می‌رود. اگرچه سبک رهبری آزاد می‌تواند کارمندان را با اعتماد به نفس بیشتری وادار به کار کردن کند و بتواند توانمندی آن‌ها را در هنگام کار بیشتر کند، اما در عین حال، می‌تواند توسعه کارکنان را به عنوان یک مدیر محدود کند و شاید هم بتواند فرصت‌های مهم سازمان را برای رشد بیشتر نادیده بگیرد. شکست کاووس در مازندران و اسارت و کور شدنش به دست دیو سپید، جهان جویی او که به اسارتش در هاماوران انجامید، فریب خوردن او از ابلیس برای پرواز در آسمان و فتح ستارگان به یاری عقاب‌های پرن که گناهی بس بزرگ را برای او رقم زد، همگی جایگاه سپند شاهی را که در اختیار او قرار گرفته بود فراتر و برتر از دل بردگی‌ها و فریب خوردگی‌ها و شکست‌های او می‌نهاد و او را شاه شکست‌ها می‌گردانید. شکست بس بزرگ او در شیوه رفتارش با سیاوش و سودابه و به کشتن دادن فرزند گرمی، او را ناتوان‌ترین و بی‌خردترین مدیران شاهنامه قرار می‌دهد. بر این همه باید موقع شناسی و آزرده کردن رستم در سرآغاز نبرد توران با ایران به سرکردگی سهراب و حمایت افراسیاب را در نظر داشته باشیم که خشم رستم بر او در این جنگ و کشتن سودابه در داستان مرگ سیاوش، قیام علیه نابخردی او را به نمایش می‌گذارند.

دگر گفت از آن رفت بر آسمان      که تا جنگ سازد به تیر و کمان

(فردوسی ۱۳۷۹، ج ۲: ۱۵۳ / ۴۰۸)

پر اندیشه شد جان آن پادشا      که تا چون شود بی پر اندر هوا

(همان، ج ۲: ۱۵۲ / ۳۹۲)

هرچند که او در شمار شاهان ایرانی است و باید تابع نظم کلی حاکم بر این نظام مدیریتی باشد، اما عملکردهای او بیشتر ناگهانی است و در سبک آزاد یا عدم مداخله‌ای منفی قرار می‌گیرد و این همه، از جمله مواردی هستند که آشفتگی عملکرد کاووس را در نظام مدیریت ایرانی برملا می‌کنند. اغلب این اعمال تغییراتی البته نه چندان جزئی بودند که اسباب تغییرات بزرگ در انتهای کار گشته‌اند؛ یعنی با نگاهی منفی، گرفتن‌ها و به دست آوردن‌های کوچکی که ستانده‌های بسیار بزرگی را از کاووس در پی داشته‌اند. او بینابین و آزادیش و حمایت رستم و فرزندش سیاوش را که در دلاوری هیچ کوتاهی نمی‌کند، در پی این تصمیم‌های کوچک از دست می‌دهد و اگر رستم به عنوان حامی بزرگ او و ایران نباشد که آن از دست رفته‌ها را بازپس آورد یا انتقام رفته‌ها را بگیرد، بی‌خردترین و آشفته‌ترین پادشاه این بخش و منفی‌ترین آنها به حساب می‌آید. البته قرار گرفتن بدان در اردوگاه نیکی و نیکان در اردوگاه بدی، از مشخصه‌های دوره آمیختگی است که امور اهورایی و اهریمنی در آن با یکدیگر مشتبه می‌شوند.



تصویر ۴: نگاره خواستاری کیکاوس، رستم را به جنگ سهراب، شاهنامه شاه طهماسبی (فغوری، بلخاری قهی، ۱۳۹۲: ۱۰).

تصویر شماره (۴) بخشی از آشفتگی سیاسی این دوره را به تصویر کشیده است. در این میان دوره حکمرانی کاووس، پر از نوع مدیریتی بی‌نظمی و آشفتگی است. نوع عملکرد سیاوش و کیخسرو در این محدوده زمانی، تداعی‌کننده نوعی نظم خاص در حالت بی‌نظمی است. سیاوش نه تنها، پیام‌آور مهر و محبتی انسانی در نظام مدیریت با اعمال سبک مدیریت استبدادی، خشک و یک‌سویه‌نگر است، برای گریز از آشفتگی، با هشیاری نظام مدیریتی فعال و کارآمدی را در اندرون نظام پوسیده افراسیابی و کاووسی پیشنهاد می‌کند. این نوع مدیریت نهایتاً به تضعیف تمرکز کارکنان و گم کردن هدف ختم می‌شود، که کم‌کم به نارضایتی هرچه بیشتر و تصویری ضعیف از مدیریت ختم می‌شود. در واقع از دیدگاه سبک‌های مدیریتی، عملکرد سیاوش قیام علیه نظام حکومتی آشفته و بی‌سامان است که قصد بهبود اوضاع را ندارد و در قید و بند سنن خشکیده و جامد خودش، بی‌تحرک مانده و اگر حرکتی از او سر می‌زند، همه‌اش به ضرر و زیان انسان و کارکرد اداری او است که مدیریت را برای بهبود اوضاع خویش وضع کرده است نه برای تسلیم شدن و خشکیدن و ناتوانی. به نظر می‌رسد، سبک مدیریتی سیاوش، به تمام و کمال مادی و این‌دنیایی است و قابل اجرا هم هست، او گاه با اعمال سبک مدیریت پدران و بخشیدن استان‌های مختلف ایران پس از غلبه بر توران به فرماندهان جنگ و بهره‌مند ساختن مردم از غنایم و امنیت و فراوانی، درکنار گرایش به عبادت و سرانجام معراج گونه‌ای که تکلیف مدیریت را با گذاشتن جانشینی به نام لهراسب رقم می‌زند، در واقع پاسخی به این مسأله است که مدیریت مملکتی باید تابع شیوه عملی و کارآمد از میان سنن پیشین باشد و همچنین با نقش پدران بر ساز کارهایی نو بنیاد

شود تا پیوندهایی عمیق با معنویت و راستی و پاکی استوار شود، که در عصر بی‌نظمی افراسیابی، چنین شیوه‌ای مدیریت، نو، تازه و سازگار با شیوه‌های مدیریتی پدران است و همگان حتی دلاوران ایرانی توان دریافت عمق این نمونه عالی مدیریت کشوری را که آمیخته با عنصر سنت، نوآوری و معنویت است، ندارند، نظام مدیریتی ای که هم با عنصر سنت به انتقام مرگ سیاوش می‌رود، دشمن را از پا در می‌آورد، قدرت پادشاهی را با اعمال سبک مدیریت پدران تقسیم می‌کند و در نگرشی بس والا، با دوری از پرستش قدرت و فسادانگیزی آن، با اختیارات مشروع راه سعادت و سلامت را به ایران می‌آموزد. در سبک مدیریت پدران، مدیر اختیارات مشروع دارد یعنی از بدنه جامعه اختیاراتی به او دادن که کاملاً مشروع است. شیوه مدیریت سیاوش و کیخسرو در شاهنامه، پیشنهاد نظام مدیریتی شاهنامه به دنیای ممالک آشفته عصر غزنوی است که حکومت‌داران آن یک‌سویه‌نگر هستند و پذیرش تغییر در سبک مدیریتی آن هیچ جایی ندارد. بنابراین با توجه به آنچه درباره سبک مدیریتی پادشاهان ایران دوره حکومت افراسیاب گفته شد، مشخص می‌شود که ناتوان‌ترین آنها در بخش نخست مدیریت افراسیاب که برخوردار از توانمندی بوده است، قرار داشته‌اند.

### ۴.۳. سبک‌های مدیریت استبدادی، پدران و دستوری - افراسیاب

مدیریت استبدادی به این معنی است که مدیر تصمیم‌هایش را انفرادی می‌گیرد، بدون توجه زیاد به زیر دستان. در نتیجه این تصمیمات مدیر هستند که نظر و شخصیت او را منعکس می‌کنند؛ و طبیعتاً اگر مدیریت خوب باشد، می‌تواند تصویری از اعتماد به نفس را به وجود آورد. ابعاد مدیریتی افراسیاب تورانی، شامل برتری، میانه‌روی و ضعف است، او تا کشتن نودر، پادشاه ایران، برتر است. سپس با قباد به صلح روی می‌آورد و در عهد کاووس میانه‌رو می‌شود، پس از آن در عهد سیاوش و کیخسرو دچار ضعف مدیریتی می‌گردد. افراسیاب نگاهی یک‌سویه دارد و با تغییر هیچ میانه‌ای ندارد. دروغ‌گویی و فریب دادن سهراب در نیرنگی ناجوانمردانه برای داغدار کردن رستم در کشتن فرزندش یا غلبه بر رستم و ایرانیانی که خود توان پیروزی بر آنان را ندارد، گوش نهادن به سخنان نابخردانه گرسیوز، برادرش و لشگرکشی داخل کشورش علیه سیاوش و کشتن سرانجامین او، از سبک مدیریت استبدادگونه او در مواجهه با امور کشورداری است، همچنین او در اعمال، یک‌سویه‌نگر و تغییرناپذیر است. محققان دریافتند که تصمیم‌گیری تحت رهبری استبدادی باعث کاهش خلاقیت مدیر می‌شود. همچنین با نگاه تغییرناپذیر این مدیران، حرکت از سبک استبدادی به سبک دموکراتیک بسیار دشوار است.

### ۵.۳. سبک مدیریت دموکراتیک و پیران ویسه

پیران که در بخش بزرگی از حکومت افراسیاب با اعمال سبک مدیریت دموکراتیک، به یاری او می‌پردازند، از نقاط قوت تورانیان و افراسیاب به حساب می‌آیند. مدیریت دموکراتیک می‌تواند برای دوره‌های طولانی کار را با کیفیت و کمیت بالا انجام دهد. در این سبک کارمندان اعتمادی که دریافت می‌کنند، پاسخی که به همکاری آن‌ها داده می‌شود، روحیه تیمی و دلگرم‌کننده موجود را دست دارند. افراسیاب در دید کلی، چون در اردوی تورانیان بد کردار قرار دارد، نابکار و دشمن ایرانیان است. اما برخی از بدمنشی‌های او، سبب می‌شود که ایرانیان، خردمندی و رفتار او را در همکاری‌ها بستانند، به خصوص در مورد سیاوش که زمینه زنده ماندن او را پس از پناهنده شدن به توران فراهم می‌کند. او نتیجه حمایت از سیاوش را به اسفندیار این گونه اعلام می‌کند:

نبینی که کاووس دیرینه گشت  
سیاوش بگیرد جهان فراخ  
چو دیرینه گشت او ببايد گذشت  
دو کشور تو را باشد و تاج و تخت

(فردوسی ۱۳۷۹، ج ۳: ۷۴/۱۱۴۰-۱۱۳۸)

دلایل پیران در پذیرش سیاوش، استراتژی سبک مدیریتی دموکراتیک او را بر ملا می‌کند، او با یک تیر سه نشان می‌زند: در مرحله اول سیاوش ارجمند را از مرگ رها می‌کند، و در ادامه از نجات اسرای جنگی توران، قدردانی می‌کند و در آینده، ممالک ایران را متعلق به پادشاه سیاوش می‌داند و تسلط بر او را تسلط بر ایران تلقی می‌کند:

و دیگر که کاووس شد پیر سر  
سیاوش جوانست و با فرهی  
ز تخت آمدش روزگار گذر  
بدو ماند آیین و تخت و بهی

(همان، ج ۳: ۷۳/۱۱۲۰-۱۱۱۹)

### ۶.۳. سبک مدیریت دموکراتیک (همراه با تغییر و برنامه‌ریزی) - طهمورث و فریدون

اعمال استراتژی‌ها با تغییر و برنامه‌ریزی باید با درک روشن هدف‌ها و مأموریت‌های سازمانی تدوین شوند (ایران‌نژادپاریزی، ۱۳۸۵: ۱۸۳). در این نوع برنامه‌ریزی، با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی شناسایی می‌شود و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌گردد. برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به نحو احسن استفاده و از تهدیدها پرهیز کند، به طوری که در نهایت موجب موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۹۲). در این زمینه فردوسی «۴» (فردوسی، ۱۳۸۶: ۱۰۳/۱ و ۹۹)، «کیخسرو» (همان: ۳۷۲/۲) و نیز همان: ۲۵۳/۱-۲۴۷؛ برای اطلاع بیشتر رک: پورخالقی چترودی، ۱۳۸۷ الف: ۱۶۳-۱۴۳)، نمونه‌ای از این آینده‌نگری‌ها و برنامه‌ریزی برای آینده است. در شاهنامه نخستین وظیفه رسمی پادشاهی که بر تخت می‌نشیند آن است که در انجمنی از بزرگان و برجستگان درباری خلاصه‌ای از برنامه‌های خود را بیان کند و به آنان نشان دهد که برای سرزمین تحت حکومتش اهدافی دارد و برای رسیدن به آن خواهد کوشید (یارشاطر، ۱۳۸۰: ۲۴۷/۱).

طهمورث در اولین روز پادشاهی، به مردم قول می‌دهد:

جهان از بدی‌ها بشویم به رای  
ز هر جای کوتاه کنم دست دیو  
پس آنگه کنم درگهی گرد پای  
هر آن چیز کاندر جهان سودمند  
که من بود خواهم جهان را خدیو  
کنم آشکارا گشایم ز بند

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵۳/۱)



تصویر ۵: نگاره طهمورث در نبرد با دیوان، شاهنامه شاه طهماسبی، ۹۳۲ق، منبع: (حقایق، شایسته‌فر، ۱۳۹۳: ۵۷).

فریدون هم اهداف حکومتی خود را اینگونه بیان می‌کند:

جهان را سراسر همه مژده داد	چو دیهیم شاهی به سر بر نهاد
به نیکی و پاکی و فرزاندگی	به داد و به آیین و مردانگی
نیامان کهن بود اگر ما نویم	به راه فریدون فرخ رویم

(همان: ۱۶۲/۱)

ازدواج‌های برون‌مرزی نیز در نمودی از سبک مدیریت دموکراتیک و برنامه‌ریزی استراتژیک برای تأمین آینده است. قهرمانان و پادشاهان به منظور جفت‌جویی راه‌های دراز طی می‌کنند و با بیگانگان پیوند زناشویی می‌بندند. جدا از تأثیر آیین‌های ابتدایی در این پیوندهای برون‌خانواده‌ای (نک: راشد محصل، بی‌تا: ۷۲)، نمی‌توان از پیامدهای سیاسی-اجتماعی و اهداف نهفته در این انتخاب‌ها به آسانی گذشت. ازدواج سیاوش با جریره و فرنگیس (فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۰۱/۲)، خواستگاری فریدون از دختران شاه یمن (همان: ۳۹/۱)، قبول پیشنهاد قیصر از سوی خسرو پرویز مبنی بر سپردن دخترش به «خراد برزین» تا در قبال آن، به روم لشکرکشی نکند (همان: ۱۰۲/۸) و پیوند خاقان چین با انوشیروان برای جلوگیری از جنگ (همان: ۲۵۸/۷) شاهد این ادعاست. گاه این پیوند به ظاهر سود قابل لمس ندارد، اما پشت پرده اهداف و برنامه‌های خاصی در جریان است ازدواج زال و رودابه نمونه چنین برنامه‌ریزی هدفمندی است:

چنین آمد از داد اختر پدید      که این آب روشن بخواهد دوید

از این دخت مهرباب و از پور سام  
گوی برمنش زاید و نیک نام  
کمر بسته شهریاران بود  
به ایران پناه سواران بود

(همان: ۲۴۷/۱)

مدیریت دموکراتیک برای دانش‌اندوزی با هدف پیشرفت نیز یکی از اصول مهمی است که شاهان در شاهنامه بسیار بر آن تأکید کرده‌اند. این نشان دیگری از آینده‌نگری و برنامه‌ریزی مشخص آنان برای مردم تحت حکومتشان است. توصیه بهرام گور به مردمش گویای چنین تفکری است:

کسی کش بود پایه سنگیان  
دهد کودکان را به فرهنگیان  
به دانش روان را توانگر کنید  
خرد را ز تن بر سر افسر کنید

(همان: ۵۴۱/۶)

این اصل غیر قابل تغییر برای شاهان هم لحاظ می‌شود. کسری به فرزندش گوشزد می‌کند که:  
به دانش بود شاه زیبای تخت  
که داننده بادی و پیروز بخت

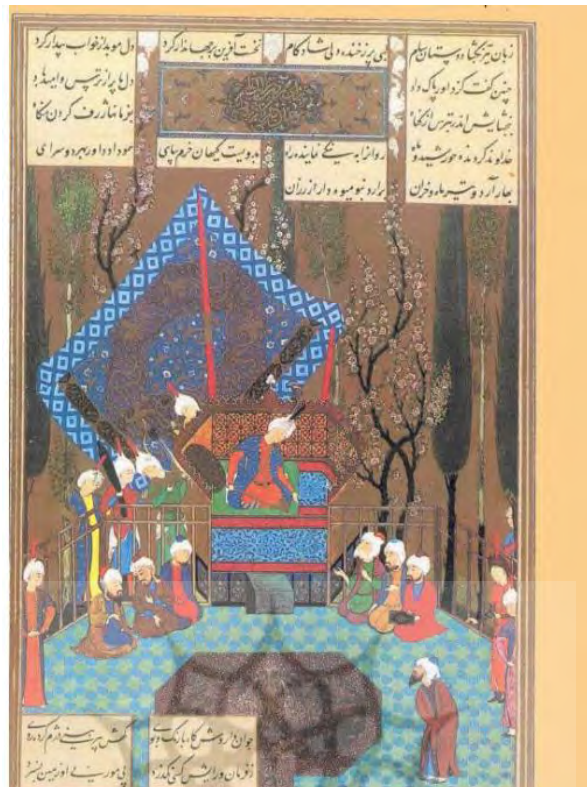
(همان: ۴۰۶/۷)

#### ۴. بایدها و نبایدهای مدیریتی فردوسی

##### ۱.۴. مشورت

بایدها و نبایدهای مدیریتی فردوسی مشورت تصمیم‌گیری یکی از مهمترین وظایف مدیران است. انسان خودمحور 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، رابطه تعلق و اتصال به صورت متقابل است و کارکنان این سازمان‌ها می‌توانند از این طریق توانایی خود را نشان دهند (فیزی، ۱۳۸۴: ۹۱). در شاهنامه فردوسی مشارکت یکی از اصول سبک‌های مدیریتی حکومت‌داران است.

پرتال جامع علوم انسانی



تصویر ۶: نگاره مشورت زال با موبدان، شاهنامه شاه طهماسبی. منبع: (حجتی سعیدی، ۱۳۹۴)

از نظر فردوسی در این رابطه افراد مقابل باید خردمند باشند:

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

همیشه یکی دانشی پیش دار  
ورا چون روان و تن خویش دار  
(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 شوراها را هنگام آگاهی از تجاوز امپراتوری روم به مرزهای ایران تشکیل داد:

چو بر خواند آن نامه را شهریار  
همه موبدان و ران را بخواند  
برآشف با گردش روزگار  
وز آن نامه چندی سخن‌ها براند



سه روز اندر آن بود با رای زن  
چهارم برآن راست شد رأی شاه  
چه با پهلوانان لشکر شکن  
که راند سوی جنگ قیصر سپاه  
(همان: ۱۲۶/۷)

شورای نظامی جلوه‌ای از مدیریت دموکراتیک است که مدیر به کارکنانش اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری شرکت کنند. با چنین نگرشی تمامی تصمیم‌ها با موافقت اکثریت همراه خواهد بود. این نوع مدیریت زمانی مفید است که باید تصمیمات پیچیده‌ای گرفته شود (فری من، ۱۳۷۵: ۴۱۷). در شاهنامه حتی کاووس خودسر هم در ظاهر به این اصل پایبند است. او هنگامی که بر تخت می‌نشیند، مجلس بزمی می‌آراید و پهلوانان را دعوت و با آنها مشورت می‌کند:

ابا پهلوانان ایران به هم  
همی رای زد شاه بر بیش و کم  
(فردوسی، ۱۳۸۶: ۴/۲)

تصمیم‌گیری در مورد ازدواج زال و رودابه تمام ارکان حکومتی را گرد هم می‌آورد. انجام کار به شاه و سام واگذار می‌شود:

تو را خود، خرد زان ما بیشتر  
روان و گمانت به اندیش تر  
مگر کو یکی نامه نزدیک شاه  
فرستد کند رای او را نگاه  
(همان: ۲۰۵/۱)

بسامد این اصل مدیریتی در شاهنامه بسیار بالاست که خود می‌تواند بستر جستاری دیگر باشد.

#### ۲.۴. عدالت سازمانی

مفهوم عدالت سازمانی به قضاوت‌های فردی یا جمعی در مورد عدالت یا مسائل اخلاقی برمی‌گردد. رویکرد تحقیقاتی 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 اندیشمندی را که می‌خواهند با استفاده از تحلیل منطقی ثابت کنند چه چیزی به طور عینی درست یا غلط است کامل می‌کند (محمدی، ۱۳۸۸: ۳). فردوسی به عنوان شخصی آگاه در حوزه 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:

به داد از نیاکان فزونی کنم  
شما را به دین رهنمونی کنم  
(همان: ۴۱۹/۶)

داراب اجرای عدالت را انعکاس لطف الهی به خود می‌داند و مایه آبادانی می‌شمارد:

ندانیم جز داد پاداش این  
که بر ما پس از ما کنند آفرین  
نباید که پیچد کس از رنج ما  
ز بیهی و آگندن گنج ما  
زمانه ز داد من آباد باد  
دل زبردستان ما شاد باد  
(همان: ۵۱۶/۵)

اردشیر عدالت را گنجی پایدار می‌شمارد:  
که اندر جهان داد گنج من است  
کس این گنج نتواند از من ستد  
جهان زنده از بخت و رنج من است  
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 و از داد شاد  
(همان: ۲۱۶/۶)

باعث ماندگاری نام فرد و قوام حکومت می‌شود:  
جهاندار چون گشت با داد جفت  
زمانه پی او نیارد نهفت  
(همان: ۲۲۲/۶)

حاکمان زن نیز در شاهنامه به این زیور مدیریتی آراسته‌اند. پوران سرزمینش را چنان به داد و مهربانی اداره می‌کند که به گفته فردوسی باد به‌تندی بر زمین نمی‌وزد:  
همی‌داشت این زن جهان را به مهر  
نجست از بر خاک باد سپهر  
(همان: ۳۹۵/۸)

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

همه زبردستان بیا بند بهر  
به کوه و بیابان و دریا و شهر  
(همان: ۱۱/۶)

نتیجه چنین نگرشی اینگونه سرزمینی است:  
چو بنشست شاه اورمزد بزرگ  
به آبشخور آمد همی‌میش و گرگ  
(همان: ۲۵۵/۶)

## ۳،۴. عدالت سازمانی و انتصاب افراد

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

جهان راست کردم به شمشیر داد      نگه داشتم ارج مرد نژاد

(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 هرگز توصیه می‌کند:

کسی کاو ندارد هنر با نژاد      مکن ز او به نیز از کم و بیش یاد

(همان: ۴۰۷/۷)

نمونه 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 خاندان نژاده سام که صبورانه با بد و خوب شاهان ساخته‌اند، حساسیت موضوع را بر خوانندگان این جستا 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:

بترس از بد مردم بدنهان      که بر بدنهان تنگ بادا جهان

(همان: ۲۳۳/۶)

بهرام هم نظری مشابه دارد. او عاقبت نیک این بینش را ترسیم می‌کند:

کسی کاو پرهیزد از بدکنش      نیالاید اندر بدی‌ها منش  
بدین گیتی اندرش خرم بود      که رفتن از خصم بی غم بود

(همان: ۲۶۴/۶)

اورمزد سفالگان بی‌دانش را شایسته کارگزاری نمی‌داند. به نظر او سخن‌چینان حيله‌گر و بیش‌رمان بسیارگوی هم باید از درگاه دور باشند. حاصل کردار چنین افرادی فقط بدی است (همان: ۲۵۷/۶). شاپور هم، بر طرد بسیارگوی اصرار می‌ورزد:

زبان را نگه دار باید بدن      نباید روان را به زهر آژدن  
که بر انجمن مرد بسیار گوی      بکاهد به گفتار خود آبروی

(همان: ۳۴۹/۶)

پس سعی حاکمان شاهنامه بر انتصاب بهترین هاست. تصویر واضح این اندیشه هنگام تعیین جانشین ترسیم می‌شود. وقتی حکومت یزدگرد رو به پایان است، فرزند کوچک‌تر به دلیل خردمندی، شر مگینی و شایستگی کسوت شاهی می‌پوشد (همان: ۵/۷). انوشیروان از میان شش پسر، هرمز را برمی‌گزیند که هوش و خردی قابل ستایش دارد:

وز ایشان به هرمزد نازان ترم      به رای و به هوشش فروزان ترم

(همان: ۴۴۸/۷)

به قول بهرام گور، خرد ارزشمندترین ثروت است. کسی که از این ویژگی برخوردار باشد بدکرداری نمی‌کند:

خرد افسر شهریاران بود      همان زیور نامداران بود

بداند بد و نیک مرد خرد      بکوشد به داد و بیچد ز بد

(همان: ۵۵۸/۶)

اردشیر خرد را مایهٔ روزبه‌ی می‌داند:

نگهدار تن باش و آن خرد      چو خواهی که روزت به بد نگذرد

(همان: ۲۳۱/۶)

خسروانوشیروان پسرش هرمز را به همنشینی با پیران دانا توصیه می‌کند، چرا که:

چو یابد خردمند نزد تو راه      بماند به تو تخت و گنج و سپاه

(همان: ۴۵۹/۷)

او معتقد است برای ایمن شدن از بدی‌ها گراییدن به دانش و دانشمندان قدمی مؤثر است:

به دانش بود شاه زیبای تخت      که داننده بادی و پیروز بخت

که نادان فزونی ندارد ز خاک      به دانش بسنده کند جان پاک

(همان: ۴۰۶/۷)

#### ۴.۴. انعطاف‌پذیری

در مقدمه به اختصار به جریان شکل‌گیری مکتب‌های متعدد در حوزهٔ علم مدیریت اشاره شد. این نظریات در دههٔ هفتاد به پیدایش مکتب اقتضایی انجامید (صمصامی و پورخالقی چترودی، ۱۳۹۲: ۲۱۳-۱۹۱) و اگرچه ریشه‌های آن را می‌توان در آرای فایول و ماری پارکرفالت یافت، این نظریه با فرد فیدلر (۱۹۲۲) مشهور شد. بر اساس 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 (هیگس، ۱۳۷۲: ۲۹۹). اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می‌دهد وابسته به مجموعه شرایط موجود است (رضاییان، ۱۳۹۰: ۲۰). از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری 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 بدن وسیله نقایص موجود را شناسایی کرد و رفتار مناسب را در پیش گرفت (دفت، ۱۳۷۷: ۶۴۵). 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 گسترده ساسانی بر یک نظام کلی و سنتی استوار بوده است؛ ولی به علت تفاوت‌هایی که در هر منطقه نسبت به منطقه 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 (محمدی ملایری، ۱۳۸۲: ۱۲۸/۵). 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 چندان که خواست  
نجست از کسی باژ و ساو خراج  
همی رایگان داشت آن گاه و تاج

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۳۴۶/۶)

انعطاف فقط در برنامه‌های تدوین شده نیست؛ بلکه خلق و خوی منعطف و متناسب با شرایط مبتنی بر مدارا در شاهنامه خصیصه‌ای ارزشمند است. این ویژگی مدیر را قادر می‌سازد که در شرایط مختلف افرادی را که سرشت گوناگون و احساسات مختلف دارند در جهتی که خود می‌خواهد هدایت کند. گاهی چشم‌پوشی از خطای دیگران راه بر حسادت‌ها و کینه‌توزی‌ها می‌بندد. توصیه اردشیر به فرزندش این است که با مردانگی از گناه دیگران چشم ببوشد:

کسی کاو بود تیز و برتر منش  
نیچد ز بیغاره و سرزنش

(همان: ۲۳۴/۶)

## نتیجه‌گیری

فردوسی با به‌کارگیری زبانی نمادین و رمزی، داستانی تازه می‌آفریند تا از خلال گرایش‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی خود، سبک‌های مدیریتی شاهان و فرماندهان را به تصویر بکشد. در شاهنامه فردوسی سه دوره اساطیری، حماسی و تاریخی وجود دارد که برپایه همین دوره‌ها، نگرش‌های متفاوتی ارائه شده است. در این سه دوره پنجاه دوره پادشاهی وجود دارد که با توجه به ویژگی‌هایی همچون شخصیت، مکارم اخلاقی، قدرتمندی در اداره کشور، عدالت گستری، رعیت‌نوازی و آبادانی کشور و یا عکس این ویژگی‌ها، پادشاهان آن‌ها را به سه گروه می‌توان تقسیم نمود: امیران آرمانی دادگستر در اوج، پادشاهان منفور و بیدادگر در حضيض و فرمانروایانی که صفات نیک و بد را با هم دارا هستند. فردوسی، ابتدا از کاربرد نمادین اسطوره برای بیان اصول مدیریتی شاهان استفاده می‌کند و با توجه به فضای حماسی برخی اسطوره‌ها، به روایت دیدگاه‌های ممتاز و مدیریت برتر منش خود می‌پردازد. در این بین در شاهنامه، فارغ از اینکه حاکمان ایرانی یا انیرانی باشند شاهد سه گونه سبک مدیریت و حکومت هستیم: سبک مدیریت مستقل یا استبدادی: شیوه ضحاک که تغییر و تبدیل را بر نمی‌تابد و خودمدارانه تا نابودی به پیش می‌رود؛ سبک مدیریت دموکراتیک: شیوه فریدون و بهرام و منوچهر که عمل به خیر و برنامه‌ریزی برای تغییرات در آن، مرتب جریان دارد؛ سبک مدیریت آزاد یا عدم مداخله: عملکرد پیران و کیخسرو که متناسب با هر جریان، تغییر می‌یابد و سیال و آماده تحول است. با بررسی‌های انجام شده می‌توان گفت مکتب‌های مدیریتی در کنار اسطوره‌شناسی شاهنامه، اسطوره را در کنار نگرش‌های حماسی و تاریخی به عنوان تصویر نمادین پدیده‌های مدیریتی شاهانت و تصویر نمادین مسائل

اجتماعی و اندیشه‌های مدیریتی پیش از تاریخ، آرزوهای اجتماعی مردم باستان و روان نژند امروزی، تعقلی کردن نمادین اعمال نگرش‌های حماسی مدیریتی در عهد باستان و... شناخته است. از این دیدگاه، شاهان ایرانی بجز سیاوش و کیخسرو، دارای شیوه پذیرش تغییرها هستند و در سطح میانی مدیریت قرار می‌گیرند؛ البته، سیاوش و کیخسرو به دلیل سازگاری و آمادگی برای کنار آمدن با هر گونه تغییر پیش آمده و پاسخگویی به اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی و آماده تحول)، با سبک مدیریت آزاد، عملکردی در سطح عالی مدیریتی دارند و کارکردشان با شیوه‌های عملکرد سبک مدیریتی مستقل نیز همسو نشان می‌دهد. در توران نیز افراسیاب قرار دارد که با هرگونه تغییری مخالف است و با سبک مدیریت مستقل یا استبدادی (بدون حق تصمیم‌گیری برای کارکنان) یک سونگر است و از نظر مدیریتی در سطح عملیاتی یا کهن ثبات‌گرا قرار می‌گیرد.

برنامه‌های حکومتی شاهان شاهنامه، از ویژگی‌های علمی‌آینده‌نگری، تداوم، انعطاف‌پذیری و مدیریت زمان برخوردار است. اصل سازمان‌دهی با تقسیم کار و تفویض اختیار با توجه به تخصص کارگزار، مراعات سلسله مراتب سازمانی و وحدت فرماندهی اجرا می‌شود. ضرورت کنترل سازمان در این اثر کاملاً درک شده است. حاکمان شاهنامه به طور مداوم در مورد سرزمین تحت حکومتشان اطلاعات کسب می‌کنند. درباره گزارش‌های رسیده به تحقیق می‌پردازند و با قاطعیت و بدون تبعیض با خاطیان برخورد می‌کنند. مسأله نظارت با جدیت و به اقتضای مکان و زمان به صورت مستقیم و غیرمستقیم دنبال می‌شود. نمای بسته کلام فردوسی در آرایه سبک‌های مدیریتی‌اش چنین الگویی دارد: مدیران باید افرادی عاقبت اندیش و آینده‌نگر باشند. فردا را در آیین امروز ببینند و دایره دیدشان را گسترش دهند. بهتر است مدیران از سپردن کارهای خطیر به انسانهای کوچک و فرومایه پرهیز کنند و افراد اصیل، نژاده و کارآمد را به کار بگمارند، زیرا اگر کار به کاردان سپرده شود، فرّه ایزدی تابیدن می‌گیرد و چون کار به دست ناهلان بیفتد آشفستگی و نابسامانی در پهنه گیتی گسترده خواهد شد. امنیت جامعه مرهون عدالت اجتماعی است و این امر نیز در گرو داشتن مدیرانی عادل و قانونمند در رأس هرم سازمان است. برای این که کارهای سازمان بهتر انجام شود، باید انگیزه کارکنان را بالا برد. دادن پاداش‌های عادلانه و مدبرانه به کارکنان باعث می‌شود که مدیر بهتر و زودتر به اهداف مورد نظر در سازمان برسد. توجه مدیر به نیازهای افراد موفقیت او را در رسیدن به هدف تضمین می‌کند تا مدیران در سازمان‌ها اشخاص امین و متدین و فعال و آزاداندیش را؛ اگر چه گاهی هم با فکر آنان مخالفند؛ چون نگرین انگشتی عزیز ندارند و تا از ناپارسایان و طماعان منصب، چون جذامیان، دوری نکنند، امیدوار نباشند که در سیستم تحت فرمانشان آثار بهبودی حاصل شود. هیچگاه همه افراد تحت نظارتشان را مثال گندم در آسیاب نریزند؛ بلکه به هر انسان زنده و فعال در سیستم مثل یک نهال زنده توجه کنند.

منابع و مأخذ:

کتابها:

- پور خالقی چترودی، مه‌دخت. (۱۳۸۷). درخت شاهنامه (ارزش‌های فرهنگی و نمادین درخت در شاهنامه فردوسی). چاپ دوم، مشهد: به نشر.
- دفت، ریچارد. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ج ۲، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راشد محصل، محمدرضا. (بی‌تا). نشانه‌هایی از آیین‌های ابتدایی در حماسه ملی. سیمرغ، ش ۱، صص ۳۱-۲۷.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت. تهران: فن و هنر.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ یازدهم، تهران: سمت.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). شاهنامه. به کوشش جلال خالقی مطلق، چاپ سوم، تهران: مرکز دایره المعارف بزرگ اسلامی.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۷۹). شاهنامه، به کوشش سعید حمیدیان. چ ۵، تهران: قطره.
- فری من، ادوارد؛ استونر، جیمز. (۱۳۷۵). مدیریت. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، ج ۱، تهران: بازرگانی.
- فیزی، دیاناسی. (۱۳۸۴). مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی، ترجمه ناصر میر سپاسی، تهران: میر.
- کریستن سن، آرتور. (۱۳۶۸). کیانیان. ترجمه ذبیح الله صفا، چ ۵، تهران: علمی و فرهنگی.
- کزآزی، میر جلال الدین. (۱۳۹۰). نامه باستان. چاپ هفتم، تهران: سمت.
- محمدی ملایری، محمد. (۱۳۸۲). تاریخ و فرهنگ ایران در دوران انتقال از عصر ساسانی به عصر اسلامی. ج ۵، تهران: توس.
- هیکس، هربرت جی. (۱۳۷۲). تئوری‌های سازمان مدیریت. ترجمه گوئل کهن، چاپ ششم، تهران: اطلاعات.
- یارشاطر، احسان و دیگران. (۱۳۸۰). تاریخ ایران از سلوکیان تا فروپاشی دولت ساسانیان. ترجمه حسن انوشه، جلد سوم، چاپ سوم، تهران: امیرکبیر.

مقالات:

- حقایق، آذین؛ شایسته فر، مهناز. (۱۳۹۳). "تقابل خود و دیگری در دو نگاره از شاهنامه شاه طهماسب و اهنامه شاه اسماعیل و تحلیلی بر مبنی نشانه شناسی فرهنگی". کیمای هنری، شماره ۱۲، ۶۶-۵۱.
- ریاحی، محمد امین. (۱۳۹۳). "شاهنامه بی دروغ". فردوسی بی نقاب، شماره ۷۷، صص ۲۲۵-۲۰۴.
- شاطری، میترا؛ احمد طجری، پروانه. (۱۳۹۶). "مطالعه تأثیرپذیری نگاره های شاهنامه طهماسبی از تغییر مذهب در دوره صفوی". نگره، ش ۴۲، صص ۶۱-۴۷.
- صمصامی، شیرین؛ پور خالقی چترودی، مه‌دخت. (۱۳۹۲). "شاهنامه و مدیریت اقتضایی". بهار ادب، شماره ۶، صص ۲۱۳-۱۹۱.
- فرید، امیر. (۱۳۹۱). "بررسی نگاره جشن سده (اثر سلطان محمد)". کتاب ماه هنر، شماره ۱۶۶، صص ۱۲۵-۱۲۰.
- محمدزاده، مهدی؛ ظاهر، عادل. (۱۳۹۴). "تأثیر شاهنامه طهماسبی در سنت شاهنامه نگاری عثمانی". نگره، شماره ۳۴، صص ۳۷-۲۷.

## References:

- Abolfazli, E. (۲۰۱۶). "An analytical study on indifference management in educational system of Iran: Reflection on expert's opinions". *International Review*, 1-2, 22-37.
- 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*, 26(4), 25-48.
- Andersen, J. (2015). "Barking up the wrong tree: on the fallacies of the transformational leadership theory". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 765-777.
- Gretchen, S. (2013). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, from: [http://webuser.bus.umich.edu/spreitz\\_e/empowerment and self management](http://webuser.bus.umich.edu/spreitz_e/empowerment_and_self_management).
- Kristen Sen, A. (1989). Kianian, translated by Zabih O Safa. Ch 5, Tehran: Scientific and Cultural. [In Persian]
- Tannenbaum, R. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*, 51, 162-180.