

الگوی مدیریت و رهبری از دیدگاه حکیم نظامی گنجوی بر مبنای راهبرد داده بنیاد

یحیی حسینیایی^۱، بهمن نزهت^۲

چکیده

درس‌آموزی و بهره‌گیری از شاخص‌های مدیریت و رهبری از جنبه‌های زیادی حائز اهمیت است. این پژوهش بر آن است که مؤلفه‌های مدیریت و رهبری را در اندیشه‌ی «نظامی گنجوی» بررسی و تبیین کند و طبق الگویی برای فرماندهان و مدیران نظامی ارائه نماید. منظومه‌ی شرفنامه یکی از آثار نظامی گنجوی است که به توصیف ماجراجویی‌ها و لشکرکشی‌های اسکندر می‌پردازد. واکاوی و بررسی دقیق ابیات، خطوط برجسته‌ی اندیشه‌ی شاعر را آشکار می‌کند. او در این منظومه، بسیاری از اندیشه‌های خود را در قالب نقل قول و یا از زبان پادشاهان در قالب پند و اندرز بیان می‌کند و آن را به مخاطب انتقال می‌دهد. این مقاله به روش پژوهش کیفی با راهبرد داده بنیاد (نوع ظهوریابنده‌ی گلیرز) انجام شده است. جامعه‌ی آماری ۴۵۰۰ بیت از منظومه‌ی «شرفنامه» حکیم نظامی گنجوی در نظر گرفته شده است. در بررسی ابیات داستان، ۲۲ مؤلفه استخراج شد که با جمع‌بندی کلی، الگویی مشتمل بر ۵ مقوله در ابعاد (اعتقادی، ارتباطی، شخصیتی، خردمندی و روحی- روانی) به‌دست آمد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، رهبری، نظریه‌ی داده بنیاد، نظامی گنجوی.

^۱ دانشجوی دکتری زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه ارومیه

^۲ دانشیار زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه ارومیه

۱- مقدمه

امروزه تبیین نقش و جایگاه مدیریت و رهبری اهمیت زیادی دارد. از گذشته تا امروز، توجه به ابعاد مختلف شخصیت انسان، مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت بوده است. رهبری و مدیریت صحیح و کارآمد، عامل اصلی توسعه، پیشرفت و سعادت هر جامعه‌ای است. انسان‌ها برای رسیدن به اهدافشان باید با پشتوانه‌ی رهبری و مدیریت صحیح گام بردارند؛ و بی‌شک هیچ جامعه و سازمانی بدون داشتن رهبران و مدیران کارآمد، به موفقیت و پیشرفت دست نمی‌یابد. لازمه‌ی داشتن سازمان‌ها و کشورهای توسعه‌یافته و حرکت در مسیر پُرشتاب پیشرفت، داشتن رهبران و مدیران پویا و آگاه است (خورشیدی، ۱۳۹۱: ۱۲). رهبری و مدیریت از ارکان اساسی هر جامعه‌ای است و دانش مدیریت و رهبری در کنار سایر وظایف اصلی آن‌ها (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل) نقش زیربنایی در بهره‌وری سازمان‌ها دارد.

پیوند همسو و ناگسستنی میان علم مدیریت و آثار ادبی بر هیچ کس پوشیده نیست. آثار کهن ادبی به نوعی توسعه‌ی علم مدیریت است. شعر اصیل، آینه‌ی روزگاران خویش است و هر پدیده‌ی هنری، از جمله شعر، حاصل تأثرات هنرمند و شاعر از عوارض و عوامل بیرونی جامعه‌ی خویش است (انزابی‌نژاد، ۱۳۶۹: ۱۲۷). اندیشمندان و بزرگان عرصه‌ی شعر و ادب، خواسته‌اند راه و رسمی را به ما بیاموزند تا در پرتوی آن زندگی بهتری داشته باشیم. کمتر اندیشمندی را می‌توان یافت که ارتباطی میان دانش مدیریت و گنجینه‌ی شعر و ادب پارسی قایل نباشد. خود شاعر چندین بار از خوانندگان مثنوی‌هایش خواسته تا راز و رمزهای موجود در شعر او را کشف کنند:

هر چه در نظم او ز نیک و بد است همه رمز و اشارت خرد است

توجه و علاقه‌مندی نظامی گنجوی به «شاهنامه»، نشان‌دهنده‌ی انس و آشنایی او با اندیشه‌های حکیم ابوالقاسم فردوسی است. از آنجا که وی حکیم و دانشمندی متعهد و کاردان است، در انواع گوناگون ادب پارسی طبع آزمایی کرده و اندیشه‌های والای خود را در اختیار خوانندگان قرار داده است. نظامی گنجوی انسان کامل و معلم دلسوز تعلیم و تربیت است؛ از این رو دیدگاه‌ها و اندیشه‌های شاعری که دانش، حکمت، اخلاق و دین‌داری را در اشعارش به هم آمیخته است، می‌تواند در ابعاد مختلف حائز اهمیت باشد؛ یکی از این علوم، «مدیریت و رهبری» است. «گوته، شاعر برجسته‌ی آلمانی، در بیان ارزش آثار نظامی و در مقدمه‌ی کتابش

دیوان شرقی و غربی) یادآور می‌شود که خصلت عمده‌ی شعر نظامی، جستجوی کمال مطلوب بوده است. «(انزایی نژاد، ۱۳۷۷: ۱۱).

نظامی در این اثر (شرفنامه) خواننده را با تمدن‌ها و فرهنگ‌های بسیاری روبه‌رو کرده و نکته‌های آموزنده را در عالم حکمت و اندیشه بازگو می‌کند. نظامی با روشی حساب‌شده و خردمندانه، اندیشه‌های خود را در میان ابیات داستان نهان می‌دارد و به ترتیب از آن‌ها رمزگشایی می‌کند. واکاوی و بررسی دقیق ابیات، خطوط برجسته‌ی اندیشه‌ی شاعر را آشکار می‌کند. رهبری و مدیریت صحیح و کارآمد، شاخص‌ها و شیوه‌های فراوانی دارد؛ نظامی گنجوی در این منظومه، بسیاری از اندیشه‌های خود را در قالب نقل قول و یا از زبان پادشاهان در قالب پند و اندرز بیان می‌کند و آن را به مخاطب انتقال می‌دهد.

بیان مسئله

شناخت و درک بسیاری از حالات و روحيات، انسان را برای انتخاب یا تغییر روش مدیریتی صحیح، دچار مشکل می‌کند. ظرافت‌ها و ابعاد گوناگون شخصیت انسان؛ چند بُعدی بودن روح و روان آدمی؛ شرایط محیطی و جغرافیایی؛ تفاوت‌های قومی و فرهنگی از دلایلی است که گاهی مدیران و رهبران را در ابعاد مختلف با چالش‌ها و مشکلات پیچیده‌ای روبه‌رو می‌کند؛ مشکل اصلی اینجاست که بسیاری از آموزه‌ها، تجربه‌ها و دانش‌های انتزاعی نتوانسته راهگشایی برای چالش‌ها و نارسایی‌های رهبری و مدیریتی باشد. در سازمان‌های نظامی، خط مشی‌ها و سیاست‌های راهبردی گوناگونی تدوین می‌شود که برای اجرای آن‌ها، مدیران و فرماندهان، از سازوکارهای مختلفی بهره می‌گیرند، یا بر روی برخی تأکید بیشتری دارند؛ اما می‌بینیم که باز هم در عمل نارسایی‌ها و کمبودهایی هست.

شیوه‌های مدیریت و رهبری صحیح می‌تواند تأثیر قابل توجهی در پیشرفت و موفقیت سازمان‌های نظامی داشته باشد. همچنین شناسایی ابعاد و شاخص‌های مختلف، روشی است تا از آن طریق بتوان به کشف رویکردها و رهیافت‌های جدید مدیریتی کمک شود؛ از این رو در این پژوهش به بررسی این مسئله می‌پردازیم که شناخت مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت و رهبری تا چه حدی می‌تواند بر ارتقا و پیشرفت سازمان تأثیر داشته باشد. مسئله این است که در واکنش به شرایط و اوضاع، چطور می‌توان با ارائه الگویی، این موضوع را تبیین و بررسی کرد.

برخی بر این باورند که با ظهور سبک‌های نوین مدیریتی، کندوکاو و جستجو در آثار کهن ادبی و تاریخی کار بی‌بهره‌ای است؛ پرسش ما این است چگونه اندیشمندان غربی از آموزه‌ها و اندیشه‌های بزرگان ادبی خویش؛ چون شکسپیر، گوته، تولستوی و ... در مسیر بی‌پایان پیشرفت و موفقیت بهره می‌جویند، حال آنکه ما از این امر غفلت می‌کنیم؟ برای مثال، در سیر تکاملی مدیریت، سه نوع تلقی از انسان وجود داشته است: نخست به عنوان «نیروی کار»؛ در دهه‌های پسین، این عنوان منسوخ و اصطلاح «منبع انسانی» مطرح گردید و امروزه با هدف رعایت شأن و ارزش‌بخشی به شخصیت انسان، اصطلاح «سرمایه‌ی انسانی» مورد استفاده قرار گرفت و جالب اینجاست که این نوع نگرش به انسان پیش از همه‌ی نظریه‌های نوین مدیریت در آثار کهن ادبی خودنمایی می‌کند. دانش مدیریت که در گذشته از انسان‌ها به عنوان «ماشین کار» یاد می‌کرد، امروزه به این نتیجه می‌رسد که باید آرامش روحی و ارتقای سلامت روانی سرلوحه‌ی امور سازمان قرار گیرد. آیا اندیشمندان کهن ما و از جمله‌ی آنان، نظامی گنجوی همین مباحث را در حدود ۸۰۰ سال پیش بازگو نکرده‌اند؟

نگاه موشکافانه و دقیق سخن‌پرداز گنجه در توصیف ویژگی‌های دولتمردان و فرمانروایان، موجب طرح این پرسش می‌شود که از نظر او شاخص‌های مطلوب و آرمانی رهبری و مدیریت چیست؟ و اینکه با کدامین گفتمان و شیوه‌ای می‌توان تمامی این ویژگی‌ها را در قالب داستان اسکندر تشریح کرد؟ شاعر در این منظومه، مدینه‌ی فاضله‌ای را جستجوی می‌کند که بر پایه‌ی برابری، برادری و آزادی پایه‌گذاری شده است. «تصویری که نظامی در این اثر از دنیای اسکندر و جنگ‌های او ترسیم می‌کند، تصویر رهبری دلسوز و معمار و مهندسی جهان‌ساز است.» (زرین‌کوب، ۱۳۷۲: ۱۷۰)؛ از این رو ارائه‌ی الگویی در راستای اهداف و اندیشه‌های شاعر قابل تامل و بررسی است. نظامی گنجوی چهره‌ی فرمانروایی را ترسیم می‌کند که در دوره‌ای کوتاه (حدود ۱۶ سال) به اوج شکوه و اقتدار می‌رسد؛ بنابراین خطمشی و شاخص‌های رهبری او، البته با نادیده گرفتن برخی از جنبه‌های آرمانی و افسانه‌ای، می‌تواند به عنوان الگویی عملی در عرصه‌ی مدیریت و رهبری مورد توجه قرار گیرد و یا اجرایی شود.

آنچه نظامی گنجوی از زبان پادشاهانی چون اسکندر، بهرام گور و خسرو پرویز می‌گوید، در واقع کلام و اندیشه‌ی خود شاعر است؛ وی افکار و باورهایش را در قالب شعر و داستان می‌گنجانند تا در مخاطب تاثیر بیشتری بگذارد. گفتنی است که تاکنون چنین الگویی ارائه نشده است و کمبود آن در سازمان‌های نظامی احساس می‌شود. با عنایت به مطالبی که در مقدمه

ارائه شد، پژوهشگر در راستای دستیابی به الگوی کلی تحقیق، سؤالات زیر را مطرح نموده است:

هدف غایی و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی این پژوهش، طراحی الگویی برای تبیین مؤلفه‌های مدیریت و رهبری از دیدگاه نظامی گنجوی است؛ از این رو مقاله‌ی حاضر درصدد است با بهره‌گیری از گنجینه‌ی غنی ادبیات فارسی، شاخص‌ها و مفاهیم مدیریتی را استخراج کند و در اختیار اندیشمندان و مسئولان امر قرار دهد. پژوهشگر به دنبال آن است تا بر مبنای مطالعه در اندیشه‌های دقیق و ارزشمند حکیم نظامی گنجوی، الگوی مدیریتی را بسط و توسعه دهد؛ بر این مبنای پرسش اصلی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است: الگوی مدیریت و رهبری از دیدگاه نظامی گنجوی چگونه است؟

پرسش‌های فرعی

- ۱- شاخص‌ها و مؤلفه‌های رهبری و مدیریت بر اساس اندیشه‌های نظامی گنجوی کدامند؟
- ۲- گزاره‌های حکمی (قضایا) مستخرج از این مؤلفه‌ها کدامند؟
- ۳- آیا ارتباطی میان علم مدیریت و ادبیات وجود دارد؟

۲- مبانی نظری پژوهش

برخی از مهمترین تعاریفی که درباره‌ی «مدیریت»^۱ ارائه شده، به شرح زیر است:

- هنر انجام امور به وسیله دیگران؛
- فرایندی که طی آن تصمیم‌گیری در سازمان‌ها صورت می‌پذیرد؛
- انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل؛
- علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف سازمانی. (الوانی، ۱۳۸۲)

مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. (رضاییان، ۱۳۸۳: ۷)

اگر بخواهیم بحث‌های مدیریت را از کل به جزء رتبه‌بندی کنیم، نخستین مرحله، بحث «رهبری»^۱ است. رهبری در یک سازمان بیشتر شامل جنبه‌های ارزشی و جهت‌گیری‌های کلان است؛ در حالی‌که مسائل اجرایی و برنامه‌ریزی و کنترل از وظایف مدیران محسوب می‌شود. رهبری یعنی هنرِ نفوذ بر زیردستان به‌نحوی که آن‌ها به‌صورت داوطلبانه و از روی رغبت، فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند. درحالی‌که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند. (الوانی، ۱۳۸۲)

با نگاهی به آثار حکیم نظامی گنجوی، به وسعت معلومات و شناخت او از دانش‌ها و علوم می‌چون حکمت، فلسفه، نجوم، تاریخ، عرفان، کلام و ... پی می‌بریم و بی‌جهت نیست که لقب «حکیم» بر او نهاده شده است. «زندگی او در شهر گنجه و ضرورت آمادگی جوانان برای مقابله با هجوم دشمنان صلیبی، زمینه‌ی آشنایی‌اش با فنون جنگی را فراهم کرد و بدون شک، نظامی از این علوم بی‌بهره نبوده است.» (زرین‌کوب، ۱۳۷۲: ۱۸). اسکندرنامه‌ی نظامی از دو بخش «شرفنامه» و «اقبال‌نامه» فراهم آمده است. نظامی گزارش جنگ‌ها و پیروزی‌های اسکندر را در بخش شرفنامه به تصویر کشیده و آن را در حدود سال‌های پایانی قرن ششم هجری به نظم در آورده است. شاعر در «شرفنامه»، نه تنها داستانی رزمی، بلکه منظومه‌ای فلسفی و اخلاقی در عرصه‌ی شعر و ادب فارسی خلق می‌کند. «اصلی‌ترین هدف این اندیشمند در شرفنامه، سخن‌پروری، خردورزی و دادگری است.» (ثروتیان، ۱۳۸۰: ۴۸).

اسکندر مقدونی، (اسکندر سوم) در ژوئیه سال ۳۵۶ ق.م. در شهر پلا به دنیا آمد؛ مادرش المپاس، همسر اول فیلیپ بود. در سال ۳۳۶ ق.م. بعد از مرگ فیلیپ، اسکندر به تخت سلطنت نشست و در سال ۳۳۴ با سی و پنج هزار نفر روانه‌ی آسیا شد. او پس از ماجراجویی‌ها و لشکرکشی‌های فراوان در سال ۳۲۳ ق.م. چشم از جهان فرو بست (کهدویی، ۱۳۸۲: ۱۳۵). صفات اسکندر در آثار و نوشته‌های گوناگون به تفصیل اشاره شده است: او هوش سرشاری داشت؛ دارای اراده و همتی قوی بود؛ خوش خوی و نرم‌گفتار بود؛ سیاستمداری زبردست و بخشنده و موقع‌شناس بود؛ مرد تصمیم‌بود و هیچ چیز او را از انجام مقصود باز نمی‌داشت

(قویم‌الدوله: ۳۸۳ و ۳۸۴). گفتنی است که به باور بسیاری از اندیشمندان، چهره‌ی اسکندر در منظومه‌ی شرفنامه به نسبت تاریخ و روایت‌ها متفاوت، باورپذیرتر و با عقل مطابق‌تر است.

خلاصه‌ی داستان شرفنامه

داستان با معرفی فیلقوس، پدر اسکندر، شروع می‌شود. اسکندر در نزد آموزگاران خردمند و کاردان، علم و دانش کسب می‌کند. پس از مرگ پدر، بر تخت سلطنت می‌نشیند و ارسطو را به وزارت خود منصوب می‌کند. روزی گروهی از ستمدیدگان مصر برای دادخواهی به نزد او می‌آیند و از غارتگری و ظلم زنگیان شکایت می‌کنند. لشکری فراهم می‌کند و در چندین مرحله آن‌ها را شکست می‌دهد. اسکندر نظر بزرگان را درباره‌ی تأمل و دوراندیشی قبل از نبرد با سپاهیان ایران می‌پذیرد. پس از مدتی دارا (پادشاه ایران) از اسکندر طلب خراج می‌کند، اما اسکندر از این کار امتناع می‌کند و مقدمات جنگ فراهم می‌شود. دارا که گرفتار غرور و سرکشی است به نصیحت بزرگان اعتنا نمی‌کند. در هیاهوی نبرد با سپاهیان یونان، دو نفر از سرهنگان خاص به دارا خیانت می‌کنند و به‌جانب سپاهیان اسکندر می‌پیوندند. اسکندر پس از مرگ دارا، قاتلان وی را مجازات می‌کند تا درس عبرتی برای سایرین باشد. او پس از تسلط بر اصفهان با روشنگر، خواهر دارا، ازدواج و در شهر استخر تاج‌گذاری می‌کند. سپس ماجرای او با «نوشابه»، پادشاه سرزمین بُردع، رخ می‌دهد. با شنیدن توصیف و شیوه‌ی فرمانروایی نوشابه، شگفت‌زده شده و در لباس رسولان وارد کاخ او می‌شود. نوشابه آگاه می‌گردد و با نشان دادن حریری که پیکر خسروان و همچنین تصویر اسکندر بر آن نقش بسته است، به او می‌فهماند که وی را شناخته است. او به تظلم‌خواهی مردمان کوه البرز از ظلم و بیداد «قفچاقیان» رسیدگی می‌کند. اسکندر با راهنمایی گروهی به «دز سریر» می‌رود و از کیفیت پنهان شدن کیخسرو در غار رمزگشایی می‌کند. سپس به سرزمین‌های ری و خراسان سفر کرده و برای رفتن به هندوستان با بزرگان مشورت می‌کند. وقتی اسکندر به «کید»، پادشاه هندوستان، پیام می‌فرستد و او را به فرمانبرداری از خویش فرا می‌خواند، کید پیغام می‌دهد که اگر اسکندر به غارت و جنگ نپردازد، او برای اسکندر هدایای بی‌شماری می‌فرستد و اسکندر می‌پذیرد. پس از آن به جانب سرزمین چین حرکت می‌کند. وقتی خاقان چین آوازه‌ی شکوه و افتخار اسکندر را می‌شنود، در لباس فرستاده به دربارش می‌رود. اسکندر از این امر ناراحت شده و خاقان را به پرداخت خراج شش ساله محکوم می‌کند. از آنجا به سمت مرزهای ایران باز می‌گردد. با سپاهیان قفچاق رو به رو می‌شود که پهلوانان آنان زنانی بی‌حجاب بودند؛ به گونه‌ای که

سپاهیان اسکندر به آن‌ها مایل شده و از جنگ خودداری می‌کردند. پس از مذاکرات در نهایت با نقشه و اندیشه‌ی برتر «بلیناس»، وزیر اسکندر، مشکل به پایان می‌رسد. از آنجا با سپاهیان روس به نبرد می‌پردازد و در هفت جنگ، آن‌ها را شکست داده و «نوشابه» را از چنگ آن‌ها نجات می‌دهد. در پایان، ماجرای همراهی او با خضر و رسیدن به چشمه‌ی آب حیات تشریح شده است.

۳- پیشینه‌ی پژوهش

داستان‌های ادبی علاوه بر جنبه‌ی سرگرم‌کنندگی، سرشار از آموزه‌ها و مفاهیم کاربردی در حوزه‌های اخلاقی، اجتماعی، آموزشی، فلسفه و حکمت است. بسیای از این آموزه‌ها و درس‌های زندگی در جهت‌دهی رفتار و کنش رهبران و مسئولان تاثیرگذار است. قصه‌ی اسکندر نخستین بار در اواخر سده‌ی چهارم قمری، از زبان عربی به فارسی ترجمه گردید و به «اخبار اسکندر» شهرت یافت. این ترجمه، زمینه و اساس تمامی اسکندرنامه‌های منشور و منظوم متعدد پارسی قرار گرفت (کریمیان، ۱۳۸۹: ۱۰۰). یکی از این آثار که درباره‌ی اسکندر و رویدادها و لشکرکشی‌های دوران زندگی او تهیه شده، بخش اول اسکندرنامه‌ی نظامی گنجوی با عنوان «شرفنامه» است.

برخی از مطالعات صورت گرفته درباره‌ی این موضوع بدین شرح است: رجایی (۱۳۷۱) در مقاله‌ای، ویژگی‌هایی چون سیاست، عدالت، جهانداری و سپهسالاری را در آثار نظامی گنجوی بررسی می‌کند و می‌کوشید تا منطق درونی حاکم بر اندیشه‌ی او را در باب سیاست کشف کند. وی معتقد است که سیاست و عدالت در نظم این جهان معنا پیدا می‌کند. فاضلی (۱۳۸۱) در مقاله‌ای آیین حکمرانی را از دیدگاه نظامی گنجوی بررسی کرده و معتقد است که هر حاکم و فرمانروا برای مشروعیت و مقبولیت دولتش و تداوم آن، باید به اصول و اهدافی پایبند باشد. او با اشاره به ویژگی‌های فرمانده‌ی پیروز و مقتدر، مضامین خود را به آیات و احادیث آراسته است. رشیدزاده (۱۳۸۳) در مطالعه‌ای، توانایی و انعطاف‌پذیری، تخصص، استقلال عمل، تعهد، اصول‌گرایی، چالاک‌ی فکری، دانش کاربردی، روحیه‌ی انقلابی، عزت نفس، شجاعت، شهادت‌طلبی، پایبندی به ارزش‌ها را از عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی آینده می‌داند. محمدی (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی در یک سازمان نظامی» ضمن بررسی انواع الگوهای منابع انسانی، در نهایت الگویی را با زیرسیستم‌های فرعی تامین، به‌کارگیری، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و نگهداری منابع

انسانی را به عنوان الگو مورد نظر ارائه کرده است. میرکمالی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را در ۳ دسته‌ی توانایی عمومی، توانایی بلوغی و توانایی رهبری تقسیم نموده است. خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای، شایستگی‌های مدیران را در پانزده مولفه‌ی یادگیری مستمر، مشارکت‌جویی، توجه به منافع سازمانی، درک تفاوت‌های فردی، توجه به اهداف چالشی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم‌سازی، مدیریت بحران، درک ماموریت سازمانی، شناخت واقعیت سازمان، مدیریت منابع انسانی، ثبات قدم، مشتری‌مداری و مهارت‌های فنی تقسیم نموده‌اند. خورشیدی (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «عوامل و شاخص‌های مؤثر بر رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده»، معتقد است که در مجموع تمامی شاخص‌ها، شش عامل بیشترین تأثیر را دارد: سلامت روانی، سلامت معنوی، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی. افتخاری (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «اصول و ارکان الگوی مدیریت سیاسی امام خمینی (ره)» معتقد است که جامع‌نگری و هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی، به‌کارگیری الگوی الهی-عقلانی در تصمیم‌گیری، ولایی بودن نظام سازماندهی و رهبری فراکارزمایی از مهمترین شاخص‌های الگوی مدیریت سیاسی امام به شمار می‌روند. ساشکین (۱۹۸۹) در مطالعه‌ای، شاخص‌های رهبری و مدیریت را چنین بیان می‌کند: داشتن بصیرت، سازگاری با شرایط، هوشیاری نسبت به محیط اجتماعی، داشتن همّت بلند، قابلیت نفوذ در دیگران، اعتماد به نفس و خودباوری مثبت، خلاقیت و نوآوری، سیاستمداری و موقعیت‌شناسی، تسلط بر حرفه و مهارت‌های اجتماعی. اریک (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای، مهمترین شاخص‌های رهبری و مدیریت را در دو مقوله‌ی ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد (پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران، صداقت، اعتماد به نفس، خویشتن‌داری مثبت، هوش، دانش فنی و عمومی عمیق) و ویژگی‌های رفتاری منحصر به فرد (ابتکار عمل، مراعات حال زیردستان و ...) تقسیم کرده است. اسفندیاری‌صفا (۱۳۹۴) در مقاله‌ای، الگوی فرماندهی مطلوب را از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) بررسی کرده است. وی ضمن تفکیک الگوهای فرماندهی در نظام مقدّس جمهوری اسلامی نسبت به سایر کشورهای دنیا، مولفه‌های اصلی فرماندهی را در چهار بُعد: قابلیت میان‌فردی، قابلیت فردی، قابلیت راهبرد مدیریتی و قابلیت فکری و ذهنی ارائه می‌کند.

۴- روش‌شناسی پژوهش

راهبرد پژوهشی «نظریه‌ی داده بنیاد»^۱ روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۱: ۱۷). روش داده بنیاد یکی از انواع روش‌های پژوهش‌های کیفی است. در این روش، پژوهشگر از دل داده‌ها، نظریه‌ای را خلق می‌کند، یا نتایج حاصل از مشاهده‌ی خاص به موضوع یا پدیده‌ای را به نظریه‌ای جامع‌تر تعمیم می‌دهد.

گلاسر و استراوس^۲ برای نخستین بار، رویکرد یا راهبرد داده بنیاد را به جامعه‌ی علمی معرفی کردند. هدف این استراتژی، عبور از رویکرد قیاسی و رسیدن به رویکرد استقرایی در پژوهش بود. ویژگی اصلی و مهم نظریه‌ی داده بنیاد، تاکید بر بررسی دقیق داده‌های جمع‌آوری شده به‌صورت تجربی به جای تمرکز بر بررسی ادبیات تحقیق برای ارائه تئوری است. در این روش، برای گردآوری داده‌های اطلاعاتی در مورد یک پدیده، از شیوه‌های کیفی استفاده می‌شود و به جای تعریف مسئله بر مبنای ادبیات تحقیق و در قالب متغیرهای مستقل و وابسته، تنها سوال اصلی تحقیق مطرح می‌گردد. (دانایی‌فرد، ۱۳۸۳)

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج آن الگوبرداری کرد و به عنوان شیوه‌ها و شاخص‌های رهبری و مدیریت در دوران کنونی بهره جست. از آنجا که هدف این پژوهش، طراحی الگویی برای تبیین مؤلفه‌های مدیریت و رهبری از دیدگاه نظامی گنجوی بود، راهبرد «نظریه‌ی داده بنیاد» انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد.

در انجام یک پژوهش به روش داده بنیاد، می‌توان از طرح‌های نظام‌مند، ساختارگرا و ظهور یابنده^۳ استفاده کرد. در این پژوهش به لحاظ جدید بودن موضوع، از طرح «ظهور یابنده‌ی گلیرز» استفاده شد؛ زیرا مبنای کار این بود که از دل داده‌های کیفی، مفاهیم و مؤلفه‌هایی استخراج شود و بتوان بر مبنای آن الگویی را ترسیم کرد؛ بنابراین برقراری پیوند میان مقوله‌ها یا ارتباط میان عناصر مد نظر نبوده است. در این مقاله صرفاً مفاهیم شاکله‌ی الگوی مدیریت و رهبری استخراج شد و روابط آن‌ها در قالب این الگو تبیین نشده است؛ چرا که هدف پژوهش

1- Grounded Theory

2- Glaser & Strauss

3 - The Emerging design

این نبوده است. در مرحله‌ی نخست، داده‌های کیفی و ابیات مرتبط استخراج شد. راهنمای ما در گردآوری داده‌ها، گفتگوها یا نقل قول‌هایی است که نظامی گنجوی در قالب نصیحت و پند و اندرز به بزرگان و پادشاهان بیان می‌کند و آن را به مخاطبان انتقال می‌دهد. در مرحله‌ی دوم ابیات مرتبط کدگذاری شد؛ سپس با مقایسه‌ی کدها، چند کد که اشاره به یک جنبه‌ی مشترک دارند، عنوان یک مفهوم به خود می‌گیرند؛ آنگاه بر پایه‌ی مؤلفه‌ها، قضیه‌هایی استخراج گردید. در پایان از میان مفاهیمی که به دست آمد، مقوله‌هایی (ابعاد) استخراج و بر مبنای آن الگویی ارائه شد.

برای پی بردن به پایایی و اعتبار روش کار و نتایج حاصل از پژوهش، مؤلفه‌های ۲۲ گانه استخراج شده از بخش شرفنامه‌ی نظامی گنجوی، در قالب پرسشنامه، بین شش نفر از استادان (۳ نفر در حوزه‌ی ادبیات و ۳ نفر در حوزه‌ی مدیریت) توزیع گردید. از آن‌ها خواستیم تا ارتباط مؤلفه‌های یاد شده را با چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های نظامی مورد ارزیابی قرار دهند. نتایج بیانگر آن بود که میان دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص موضوع با نتایج به‌دست آمده، ارتباط و توافق بالایی وجود دارد. از این‌رو می‌توان به یافته‌های حاصل از این بررسی اطمینان کرد؛ به این معنی که مؤلفه‌های ۲۲ گانه و مقوله‌های پنج‌گانه استخراج شده‌ی این پژوهش از نگاه نظامی گنجوی، نشان‌دهنده‌ی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های نظامی است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) در این مرحله بر مبنای گفتگوها یا نقل قول‌ها، داده‌های کیفی مرتبط (ابیات برگزیده) استخراج شد؛ بنابراین ما در این مرحله از پژوهش، پس از خواندن داستان، بیت‌های برگزیده‌ی مربوط به موضوع مقاله را کدگذاری کرده‌ایم. با توجه به فراوانی ابیات، در هر مورد یک یا دو نمونه اشاره شد.

ردیف	مفاهیم (کدها)	ابیات برگزیده
۱	نظامی درباره‌ی اسکندر می‌آورد که هرگاه هیچ کدام از شش گروه بزرگان نمی‌توانستند به وی کمک کنند، از خدا یاری می‌جست و در هر مرحله از پیروزی به درگاه الهی شکرگزاری می‌کرد:	گر او لشکر آرد به پیکارِ من مرا نصرتِ ایزدی حاصل است (۱۴۵: ۴ و ۵) ^۱ به هر نعمتی مرد ایزد شناس چو ایزد به من نعمتی بر فرود کنم تا زیم شکر ایزد بسیج (۳۸۴: ۱۳-۱۵)
۲	نظامی معتقد است که در سایه‌ی عاقبت‌اندیشی، بر بسیاری از مشکلات می‌توان غلبه کرد؛ همان طور که اسکندر پس از مشاهده‌ی سرنوشت دارا، عاقبت و پایان کارش را در ذهن مجسم می‌کند:	جهان غارت از هر دری می‌برد نه زو ایمن اینان که هستند نیز ببین روز من، راستی پیشه کن (۲۱۸: ۱۳-۱۵) سکندر بدان شاهِ فرخ نژاد در او دید و بر خویشتن نوحه کرد (۲۲۰: ۴ و ۵)
۳	نظامی معتقد است که در هنگام سختی، با امید و توکل به خدا گره مشکلات گشوده خواهد شد:	به هنگام سختی مشو ناامید در چاره‌سازی به خود در مَبند نفس به کز امید یاری دهد (۱۵۱: ۴-۶)
۴	نظامی معتقد است که حضور مستقیم در جمع نیروها و برقراری ارتباط با آنان، موجب دلگرمیشان می‌شود؛ همچنین تعامل و ارتباط خوب اسکندر در سرزمین‌های گوناگون، موجب شد که حکومت‌های دیگر نیز او را در نبرد با پادشاه روس یاری کنند:	ز دریادلی شاهِ دریا شکوه چو دیدند شه را رعیت نواز ز خلق آنچنان برد پیوند را (۲۳۶: ۶-۸) بزرگان لشکر همه گرد شاه قدرخان ز چین، گور خان از خُتن دوالی ز آبخاز و هندی ز ری (۴۳۳: ۱۰-۱۲)

۱- در ارجاع‌دهی به ابیات متن، (۱۴۵: ۴ و ۵)؛ یعنی صفحه ۱۴۵، بیت ۴ و ۵.

<p>وگرنه، همه آدمی آدمیست سر آن شد که مردم نوازی کند که مهمان نواز است در صیدگاه</p> <p>شدی بر سر گاه هر صبحگاه نگه داشت آیین فرزندگان</p>	<p>سری کردن مردم از مردمیست همه مردمی سرفرازی کند دد و دام را شیر از آن است شاه</p> <p>به آیین جمشید، هر روز شاه نوازش همی کرد با بندگان</p>	<p>نظامی معتقد است که لازمه‌ی فرمانروایی، مردمداری است. کسی که نتواند مردم را به سوی خود مجدوب کند، نخواهد توانست بر آن‌ها حکومت کند. اسکندر با همدلی و مردم نوازی در روح و جان افراد نفوذ می‌کند و آنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد:</p>	<p>۵</p>
<p>که آید در اندیشه‌ی آدمی برون از خطِ عدل نهاد پای</p> <p>نگهداری اندازه‌ی نیک و بد نیاری ز من جز به نیکی ز یاد</p>	<p>نه آن کرد با مردم از مردمی به آزدن کس نیاورد رای</p> <p>به رایبی که دستور باشد خرد نیابت به جای آری از دین و داد</p>	<p>نظامی گنجوی یکی از صفاتِ فرمانده و حکمران را حفظ اعتدال در همه‌ی امور می‌داند. اسکندر که از دانایی بهره‌مند بود، به خوبی می‌دانست که راز کامیابی او حفظِ تعادل در کارهاست:</p>	<p>۶</p>
<p>که: دارا نه چندان سپه ساز کرد کسانی که هستند لشکرشناس کند پیه صد گاو را ریز ریز بلند آمد از شهریار بلند</p>	<p>پژوهنده‌ی دیگر آغار کرد که آن را شمردن توان در قیاس؟ سکندر بدو گفت: یک تیغ تیز سپه را جوابی چنان ارجمند</p>	<p>نظامی، اعتماد به نفس اسکندر را مثال زدنی می‌داند؛ به طوری که وقتی جاسوسی برای او از نیروهای سپاه ایران خبر آوردند، او با خونسردی و اعتماد به نفس به آن‌ها پاسخ می‌دهد:</p>	<p>۷</p>
<p>بر آراست پنهان یکی انجمن دران داوری چاره‌ای بازجست ... نخوردش غمی هیچ غمخوارهای به سوزندگی گرم چون آتش است دران کار بودند یکسر خموش</p>	<p>ز پیران روشندل رای زن ز هر کردانی به رای درست نکردش در آن کار کس چاره‌ای چو دانسته بودند کو سرکش است سخن‌های کس در نیارد به گوش</p>	<p>نظامی گنجوی در هنگام مشورت دارا با بزرگان، اشاره می‌کند که چون آنان از غرور و خودخواهی دارا آگاه بودند، همه ساکت شدند و درباره‌ی جنگ با اسکندر نظرشان را</p>	<p>۸</p>

<p>دل رایزن بود در رای سست نمودند رایش به شمشیر و خون (۲۰۹: ۴ و ۵)</p>	<p>چو دارا دران داوری رای جست سوی آشتی کس نشد رهنمون (۲۰۹: ۴ و ۵)</p>	<p>بازگو نکردند:</p>
<p>هراسان شو از روز بیچارگی کسی جان برد کو بود سختکوش به گوگرد و نفت آتش کس نمرد (۳۴۲: ۱-۳)</p> <p>که فردا در این مرکز سخت بوم رگِ جان به کوشش کنیم استوار (۲۰۹: ۱۲ و ۱۳)</p>	<p>چو شاهان مکن خو به خوشخوارگی ازین آتشین خانهٔ سخت جوش ز سختی به سختی توان رخت برد (۳۴۲: ۱-۳)</p> <p>چنین گفت با پهلوانان روم بکوشیم کوشیدنی مردوار (۲۰۹: ۱۲ و ۱۳)</p>	<p>نظامی در صحنه‌های گونگون به شکل پند و اندرز انسان را به تلاش و سختکوشی فرا می‌خواند؛ همچنین در بسیاری از بخش‌های داستان، بزرگان سپاه، جدیت و اراده‌ی پادشاه را برای جنگ می‌ستایند:</p>
<p>که لشکر بدین هر دو ماند به جای مکن بسته بر خصم راه گریز که مردانه را کس نمالید گوش (۲۳۲: ۴-۷)</p> <p>که در کار گرمی نیاید به کار نه خود راه، نه پروانه را سوختی شکيبنده را کس پشیمان ندید (۱۸۲: ۶-۸)</p>	<p>صبوری ز خود خواه و فتح از خدای چو پیروز باشی، مشو در ستیز گه ناامیدی به جان باز کوش (۲۳۲: ۴-۷)</p> <p>به آهستگی کار عالم بر آر چراغ ار به گرمی نیفروختی شکيب آورد بندها را کلید (۱۸۲: ۶-۸)</p>	<p>از نظر نظامی، صبر و استقامت، پشتوانه مطمئنی برای کسب پیروزی است. بزرگان و مشاوران، پیش از رویاری با سپاهیان دارا، اسکندر را به صبر و احتیاط دعوت می‌کنند:</p>
<p>درین ترسناکان دلیری کنم به خود باید این رزم را ساختن که آرد به خونریزی شب شتاب (۱۲۱: ۱۰-۱۲)</p> <p>که از بهر پیروزی آید به کار؟ چه سختی کند مرد را سُست پای... که از زور تن زهره‌ی مرد پیش سرافکندگی نیست در سرکشی (۲۳۲: ۱-۴)</p>	<p>به دل گفت: آن به که شیری کنم چو لشکر زبون شد در این تاختن برون شد دگر باره چون آفتاب (۱۲۱: ۱۰-۱۲)</p> <p>بپرسید کان چیست در کارزار سپه را چه تدبیر دارد به جای شنیدم ز جنگاوران پیش دلیریست هنجار لشکرکشی (۲۳۲: ۱-۴)</p>	<p>از نظر نظامی گنجوی، شجاعت و مردانگی، در دل نیروهای دشمن ترس و وحشت ایجاد می‌کند. روش کارآمد یک فرماندهی مقتدر، داشتن روحیه‌ی جنگاوری و دلیری است:</p>
<p>کزین نقد عالم مبادا تهی</p>	<p>چه نیکو متاعیست کارآگهی</p>	<p>نظامی چه در قالب پند و</p>

<p>که در کار عالم بود هوشمند نگه دارد از دزد، بنگاه را</p> <p>کند با خداوند قوت ستیز به حکم تو هر کاری از نیک و بد</p>	<p>ز عالم کسی سر برآرد بلند به بازی نیماید این راه را (۱۶۲: ۱۰ - ۱۲)</p> <p>خردمند را نیست کز راه تیز به کارآمده عالمی چون خرد (۳۸۵: ۱۱ و ۱۲)</p>	<p>اندرز و چه از زبانِ بزرگان همگی مردم را به هوشیاری و اندیشیدن در امور دعوت می‌کند:</p>	<p>۱۲</p>
<p>خبر دارد از کار سود و زیان نبرد آزمای است و کارآگه است که از بهر پیروزی آید به کار؟...</p> <p>به هر نیک و بد مَحرم شاه بود به کم روزگاری شد آفاق گیر</p>	<p>چو شه دید کان یادگارِ کیان به نیک و بد کارزارش ره است بپرسید کان چیست در کارزار (۲۳۱: ۹-۱۱)</p> <p>ارسطو که دستور درگاه بود سکندر به تدبیر دانا وزیر (۹۳: ۹ و ۱۰)</p>	<p>نظامی اشاره می‌کند که بهره‌گیری از تجارب بزرگان و مشورت با انسان‌های کاردان، رمز پیروزیست. اسکندر در هر موقعیتی سعی در دانش‌افزایی دارد. او که فریبرز (نیازاده) زنگهی شاوران) را به دربارش دعوت کرده، از او می‌خواهد که در مورد دلایل شکست دارا برایش توضیح دهد:</p>	<p>۱۳</p>
<p>جهان بین که چون گوهرش را شکست</p> <p>ببین تا سرانجام چون گشت خُرد فرومایگان را کند چیره دست ... بتر زین کجا باشد اندیشه‌ای</p>	<p>چو بدگوهران را قوی کرد دست شکست</p> <p>سَریر بزرگان به خُردان سپرد گرانمایگان را در آرد شکست خرابی در آمد به هر پیشه‌ای (۲۳۶: ۱۳ و ۱۸)</p>	<p>بر اثر تصمیم‌های اشتباه و نسنجیده است که ساختار و شرایط حکومتی و فرمانروایی آشفته و نابسامان می‌شود. نظامی شرایط حکومت دارا را این‌گونه توصیف می‌کند:</p>	<p>۱۴</p>
<p>بپرسید و آگه شد از سرگذشت به گوش مَلک بر گشادند راز که دورست ازو تند بادِ جنوب...</p>	<p>از ایشان خبرهای آن کوه و دشت پس آنگاه از هر نشیب و فراز نمودند کاینجا حصارِ است خوب (۳۲۴: ۷-۹)</p>	<p>اسکندر در ماجرای فتح دژ «سَریر»، گروهی از نگهبانان را به بهانه‌ی قصه‌گویی، شبانه به اطراف دژ رهسپار می‌کند و پس از کسب اطلاعات دقیق، برای فتحِ دژ آماده می‌شود:</p>	<p>۱۵</p>
<p>به لطفی که بیننده را بُرد هوش به قدر هنر هر یکی جُست جای</p>	<p>برآراسته بزمی از نای و نوش نشاندهند شایستگان را ز پای (۲۵۶: ۶ و ۷)</p>	<p>در آیین فرمانروایی و رهبری، موضوع شایسته‌سالاری اهمیت دارد. باید هر کس به</p>	<p>۱۶</p>

<p>تواضع نمودن زبونی بود که با زیردستان مشو زیر دست</p>	<p>به جایی که بدخواه خونی بود نکو داستانی زد آن شیر مست (۱۸۵: ۱ و ۲)</p>	<p>اندازه‌ی لیاقت و توانایی خود مرتبه یابد یا در شغل خود منصوب شود. همچنین نظامی معتقد است که باید در سایه‌ی رعایتِ حرمت اشخاص و همسو با جایگاه و ارزش وجودی هر شخص با وی رفتار کرد:</p>	
<p>به جای بزرگان نشاید نشست به یاد بزرگان برآور نفس در گنج اسکندری باز کرد ز دامن گوهر موج زد بر کلاه</p>	<p>دلا تا بزرگی نیاری به دست بزرگیت باید درین دسترس (۳۸: ۹ و ۱۰) سکندر سخا را سرآغاز کرد ز بس گنج دادن به ایران سپاه (۲۵۶: ۱۰ و ۱۱)</p>	<p>نظامی در چندین جای این منظومه از بخشش و بزرگواری شاه یاد می‌کند و آن را دلیل ارجمندی و محبوب بودن وی در نزد دوست و دشمن می‌داند:</p>	<p>۱۷</p>
<p>بپیچد رعیت ز بیداد سر که دارد هم از خانه دشمن بسی؟ کفایت کن از خلق فریاد را بدین روز باشد سرانجام او بران بنده کو شد خداوند گش بر انصاف و آزرم اسکندری جهانجوی را بنده فرمان شدند</p>	<p>بداندیش تو هست بیدادگر چه باید هراسیدنت زان کسی قلم در کش آیین بیداد را (۱۶۶: ۶-۸) کسی کاین ستم خیزد از نام او نبخشود هرگز خداوند هُش نظاره‌کنان شهری و لشکری بران رسم و راه آفرین خوان شدند (۲۲۸: ۱۱-۱۴)</p>	<p>نظامی معتقد است، پایداری حکومت در پرتوی عدالت میسر می‌شود؛ اسکندر آن دو سرهنگی را که به دارا خیانت کرده بودند، مجازات می‌کند تا درس عبرتی برای سایرین باشد و دادگری خود را نشان دهد:</p>	<p>۱۸</p>
<p>که بی‌وقت بر ناورد نارین سرش را پگه باز باید برید نیوشنده را در نیاید به گوش بگویند سخته^۱، نگویند سخت</p>	<p>به هنگام خود گفت باید سخن خروسی که بیگه نوا برکشید (۱۷۹: ۱۱ و ۱۲) به گفتن کسی کو شود سختکوش سخن به که با صاحب تاج و تخت</p>	<p>از دیدگاه نظامی گنجوی، سنجیده و به موقع سخن گفتن مهمترین اصل سخنوری است؛ به قول حافظ: «هر سخن وقتی و هر</p>	<p>۱۹</p>

	نکته مکانی دارد».	(۱۸۰: ۷ و ۸)
۲۰	داشتن تقوا و پرهیزگاری از مولفه‌های دینی و اعتقادی است که شاعر در چندین بخش بدان اشاره کرده است:	ره راستی گیرم امروز پیش بپرهیزم از روز عذرآوری (۲۵۹: ۱ و ۲) در آن مجلس، اسکندر فیلقوس یکی آنکه خود بود پرهیزگار (۳۰۱: ۱ و ۲)
۲۱	نظامی گنجوی، خشونت و تندخویی دارا را یکی از عوامل شکستش در مقابل نیروهای اسکندر می‌داند:	جهاندار دارای جوشیده مغز دران تندی و آتش افروختن طلب کرد کاید ز دیوان دبیر (۱۸۳: ۴-۶)
۲۲	وفای به عهد نسبت به سپاهیان شکست خورده‌ی ایران، فکر خیانت و سرکشی علیه اسکندر را از سرشان خارج کرد:	بزرگان ایران فراهم شدند خبر داشتند از دل شهریار همه همگروهه به راه آمدند (۲۲۷: ۶-۸)
		که آگاهم از روز فردای خویش به پرهیزگاری کنم داوری نکرد التفاتی به چندان عروس دگر در حرم کرد نتوان شکار

ب) در مرحله‌ی دوم برای هر کدام از مفاهیم استخراجی، مقوله‌ای تعریف گردیده است:

ردیف	مفاهیم (کدها)	مقوله
۱	نظامی درباره‌ی اسکندر می‌آورد که هرگاه هیچ کدام از شش گروه بزرگان نمی‌توانستند به وی کمک کنند، از خدا یاری می‌جست و در هر مرحله از پیروزی به درگاه الهی شکرگزاری می‌کرد:	ایمان و شکرگزاری به درگاه خدا
۲	نظامی معتقد است که در سایه‌ی عاقبت‌اندیشی می‌توان به بسیاری از مشکلات غلبه کرد؛ همان طور که اسکندر پس از مشاهده‌ی سرنوشت دارا، عاقبت و پایان کارش را در ذهن مجسم می‌کند:	عاقبت‌اندیشی و توجه به فرجام کارها
۳	نظامی معتقد است که در هنگام سختی، با امید و توکل به خدا گشوده خواهد شد:	امید و توکل به خدا
۴	نظامی معتقد است که حضور مستقیم در جمع	برقراری ارتباط مؤثر و تعامل مثبت

	نیروها و برقراری ارتباط با آنان، موجب دلگرمیشان می‌شود؛ همچنین تعامل و ارتباط خوب اسکندر در سرزمین‌های گوناگون، موجب شد که حکومت‌های دیگر نیز او را در نبرد با پادشاه روس یاری کنند:	
همدلی و مردم‌نوازی	نظامی معتقد است که لازمه‌ی فرمانروایی مردم‌داری است. کسی که نتواند مردم را به سوی خود مجذب کند، نخواهد توانست بر آن‌ها حکومت کند. اسکندر با همدلی و مردم‌نوازی در روح و جان افراد نفوذ می‌کند و آنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد:	۵
اعتدال و میانه‌روی در کارها	نظامی اشاره دارد که یکی از صفات فرمانده و حکمران، حفظ اعتدال در همه‌ی امور است. اسکندر که از دانایی بهره‌مند بود، به خوبی می‌دانست که راز کامیابی او حفظ تعادل در کارهاست:	۶
اعتماد به نفس	نظامی، اعتماد به نفس اسکندر را مثال زدنی می‌داند؛ به طوری که وقتی جاسوسی برای او از نیروهای سپاه ایران خبر آوردند، او با خونسردی و اعتماد به نفس به آن‌ها پاسخ می‌دهد:	۷
پرهیز از غرور و خودخواهی	نظامی گنجوی در هنگام مشورت دارا با بزرگان، به این موضوع اشاره می‌کند که چون بزرگان از غرور و خودخواهی دارا آگاه بودند، همه ساکت شدند و درباره‌ی جنگ با اسکندر نظرشان را بازگو نکردند:	۸
سخت‌کوشی و جدی بودن در کارها	نظامی در صحنه‌های گوناگون به شکل پند و اندرز انسان را به تلاش و سخت‌کوشی فرا می‌خواند؛ همچنین در بسیاری از بخش‌های داستان، بزرگان سپاه، جدیت و اراده‌ی اسکندر را برای جنگ می‌ستایند:	۹
صبر و بردباری در برابر سختی‌ها	از نظر نظامی، صبر و استقامت، پشتوانه مطمئنی برای کسب پیروزی است. بزرگان و مشاوران، پیش از رویارویی با سپاهیان دارا، اسکندر را به صبر و	۱۰

	احتیاط دعوت می‌کنند:	
جسارت و دلیری	از نظر نظامی گنجوی، شجاعت و مردانگی، در دل نیروهای دشمن ترس و وحشت ایجاد می‌کند. روش اساسی یک فرماندهی مقتدر، داشتن روحیه‌ی جنگاوری و دلیری است:	۱۱
هوشیاری و خردمندی	نظامی چه در قالب پند و اندرز و چه از زبان بزرگان همگی مردم را به هوشیاری و اندیشیدن در امور دعوت می‌کند:	۱۲
مشورت و چاره اندیشی با بزرگان	نظامی اشاره می‌کند که بهره‌گیری از تجارب بزرگان و مشورت با انسان‌های کاردان، رمز پیروزیست. اسکندر در هر موقعیتی سعی در دانش‌افزایی دارد. او که فریب‌ز را به دربارش دعوت کرده، از او می‌خواهد که در مورد دلایل شکست دارا برایش توضیح دهد:	۱۳
تصمیم‌گیری‌های درست و سنجیده	بر اثر تصمیم‌های اشتباه و نسنجیده است که ساختار و شرایط حکومتی و فرمانروایی آشفته و نابسامان می‌شود. نظامی شرایط حکومت دارا را این‌گونه توصیف می‌کند:	۱۴
دوراندیشی و احتیاط	اسکندر در ماجرای فتح دژ «سریر»، گروهی از نگهبانان را به بهانه‌ی قصه‌گویی، شبانه به اطراف دژ رهسپار می‌کند و پس از کسب اطلاعات دقیق، برای فتح دژ آماده می‌شود:	۱۵
توجه به شایسته‌سالاری و ارزش افراد	در آیین فرمانروایی و رهبری، موضوع شایسته‌سالاری اهمیت دارد. باید هر کس به اندازه‌ی لیاقت و توانایی خود مرتبه یابد یا در شغل خود منصوب شود. همچنین نظامی معتقد است که باید در سایه‌ی رعایت حرمت اشخاص و همسو با جایگاه و ارزش وجودی هر شخص با وی رفتار کرد:	۱۶
بخشش و بزرگواری	نظامی در چندین جای این منظومه از بخشش و	۱۷

	بزرگواری اسکندر یاد می‌کند و آن را دلیل ارجمندی و محبوب بودن اسکندر در نزد دوست و دشمن می‌داند:	
دادگری و عدالت‌خواهی	نظامی معتقد است، پایداری حکومت در پرتوی عدالت میسر می‌شود؛ اسکندر آن دو سرهنگی را که به دارا خیانت کرده بودند، مجازات می‌کند تا درس عبرتی برای سایر خیانتکاران باشد و همچنین دادگری خود را نشان دهد:	۱۸
نرم و سنجیده سخن گفتن	از دیدگاه نظامی گنجوی، سنجیده و به موقع سخن گفتن مهمترین اصل سخنوری است؛ به قول حافظ شیرازی: «هر سخن وقتی و هر نکته مکانی دارد».	۱۹
تقوا و پرهیزگاری	داشتن تقوا و پرهیزگاری از مولفه‌های دینی و اعتقادی است که شاعر در چندین بخش بدان اشاره کرده است:	۲۰
پرهیز و خشم و تندخویی	نظامی گنجوی، خشونت و تندخویی دارا را یکی از عوامل شکست وی در مقابل نیروهای اسکندر می‌داند:	۲۱
وفاداری به عهد و پیمان	وفای به عهد نسبت به سپاهیان شکست خورده‌ی ایران، فکر خیانت و سرکشی علیه اسکندر را از سرشان خارج کرد:	۲۲

۵- یافته‌های پژوهش

در این مرحله بر پایه‌ی مؤلفه‌های گردآوری شده، گزاره‌ها یا قضایای زیر به دست آمده است:

(۱) برقراری ارتباط مؤثر با تمامی افراد در تمامی سطوح مفید و لازم است؛ در جایی با زیردستان و در موقعیتی دیگر با پادشاهان سایر کشورها یا بزرگان. اسکندر با مردم‌نوازی، بخشندگی و ارتباطات اجتماعی قوی، همه‌ی افراد را با خود همراه کرد و در فرصت مناسب از یاری آن‌ها بهره جست.

(۲) 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 دوره‌ی پادشاهی دارا را جبران کرد و با محبت و دادگری، دل مردم را به‌دست آورد. اسکندر در چین و هندوستان نیز با درک درست از شرایط محیطی و موقعیت منطقه، بهترین شیوه را انتخاب کرد.

(۳) اختلافات فرهنگی و فردی در انتخاب شیوه‌ی مدیریت و رهبری مؤثر است. اسکندر در نبرد با سپاهیان زنگی، متناسب خوی وحشی‌گری و خشونت خودشان، مقابله‌به‌مثل کرد؛ وی در نبرد با سپاهیان قفچاق پس از رایزنی‌های بی‌نتیجه، با بزرگان مشورت کرده و راه چاره را می‌یابد.

(۴) داشتن تعادل شخصیتی و میان‌روی در تمامی امور، یکی از رازهای بزرگ موفقیت است. نظامی معتقد است که اگر اعتدال اساس امور قرار نگیرد، بزرگان خرد می‌شوند و خردان بزرگ؛ در زمان بخشش، بخل صورت می‌گیرد و در هنگام بخل، بخشش؛ و ده‌ها نمونه دیگر که سرانجامی جز بی‌تفاوتی، بی‌انگیزگی، ناتوانی رزمی و در نهایت شکست و نابودی به همراه ندارد.

(۵) غرور و خودخواهی فرمانده یا رهبر، دلسردی و بی‌تفاوتی بزرگان و مشاوران را به همراه دارد؛ همان‌طور که دارا، پادشاه ایران، به آن دچار بود و بزرگان و مشاوران در شرایط حساس، با آگاهی از خصوصیات رفتاریش، رغبتی برای کمک و راهنمایی پادشاه نداشتند و سکوت کردند.

(۶) کارکنان تحت امر باید در تمام شرایط، به ویژه موقعیت‌های حساس، حضور فرماندهان و مدیران رده‌ی بالا را در میان خود احساس کنند تا دلگرم شوند.

- ۷) مدیران موفق در هر مکان و شرایطی و در برخورد و رویارویی به هر شخص یا گروهی در حال دانش‌افزایی و به روز کردن آگاهی‌های خود هستند. فرماندهی موفق نباید فقط به دانش و قدرت خود متکی باشد، بلکه «خردِ جمعی» رشد و تعالی سازمان را به همراه دارد.
- ۸) شاید گاهی نیاز باشد، یک یا چند مقام عالی‌رتبه را تنبیه نمود تا درس عبرتی برای سایر زیردستان باشد و نظامی در منظومه‌ی «شرفنامه» به همگی نیروهای تحت امر می‌آموزد که دادگری و برقراری عدالت، برای دارنده‌ی درجه یا مقام بالاتر مصونیت ایجاد نمی‌کند.
- ۹) باور به کمک‌های الهی و امدادهای غیبی، همچنین موقتی بودن مدت زمان تصدّی مقام رهبری و مدیریت، در سبک رهبری و نوع نگرش آنان به پدیده‌ها تاثیرگذار است.
- ۱۰) در میان ابزارهای مدیریتی، مقبول بودن یا به عبارتی «قدرت مقبولیت» توانایی منحصربه‌فردی است که شاید بخشی از آن برگرفته از بخشش و بزرگواری رهبران باشد.
- ۱۱) در بحث «عدالت سازمانی» یکسان‌نگری عدالت محسوب نمی‌شود، بلکه هر کس باید به میزان توانایی و استعدادهايش در حیطه‌ی کاری و یا مقام متناسب خود انجام وظیفه نماید.
- ۱۲) بدون آگاهی از اوضاع و احوال کارکنان و نیروهای تحت امر، نمی‌توان مدیریت صحیحی کرد، زیرا مدیریت در خصوص امور مجهول و ناشناخته امکان‌پذیر نیست.

ج) در این مرحله، وجوه مشترک مؤلفه‌های شناسایی‌شده، در دسته‌بندی کلی‌تری با عنوان «مقوله‌ها» ساماندهی می‌شود:

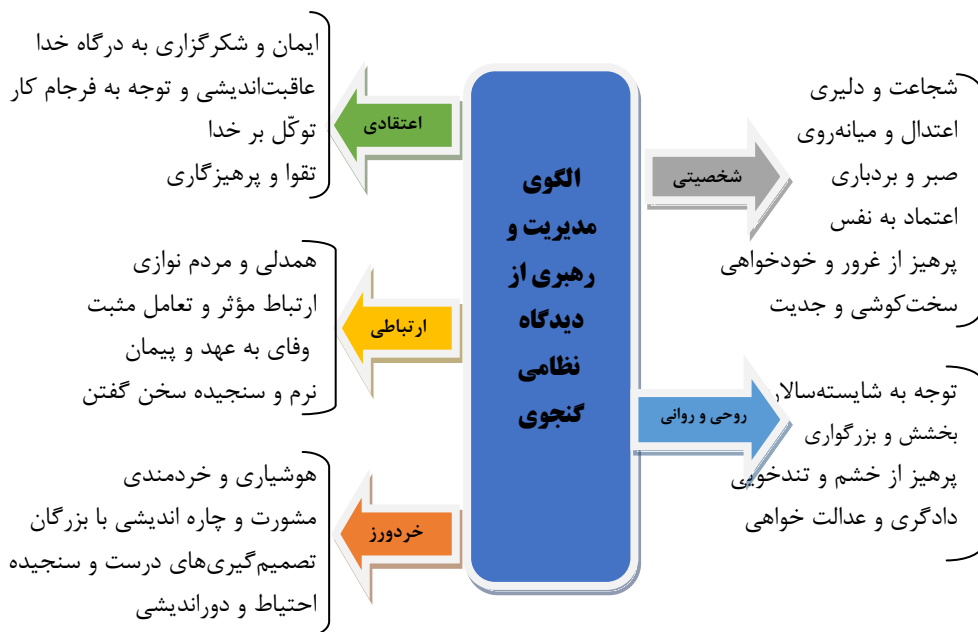
موضوع	مقوله‌ها (ابعاد)	مؤلفه‌ها	تکرار	درصد فراوانی
چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های نظامی	بُعد اعتقادی	ایمان و شکرگزاری به درگاه خدا	۱۰	۴/۸
		عاقبت‌اندیشی و توجه به فرجام کارها	۱۵	۷/۳
		توکل بر خدا	۶	۲/۹
		تقوا و پرهیزگاری	۷	۳/۴
	بُعد ارتباطی	همدلی و مردم‌نوازی	۷	۳/۴
		برقراری ارتباط مؤثر و تعامل مثبت	۶	۲/۹
		نرم و سنجیده سخن گفتن	۹	۴/۳
		وفای به عهد و پیمان	۶	۲/۹
	بُعد شخصیتی (فردی)	اعتدال و میانه‌روی	۶	۲/۹
		اعتماد به نفس	۳	۱/۴
		پرهیز از غرور و خودخواهی	۹	۴/۳
		سخت‌کوشی و جدی بودن	۷	۳/۴
		صبر و بردباری در برابر سختی‌ها	۵	۲/۴
	بُعد خردورزی (فکری)	جسارت و دلیری	۷	۳/۴
		هوشیاری و خردمندی	۱۶	۷/۸
		احتیاط و دوراندیشی	۱۴	۶/۸
مشورت و چاره‌اندیشی با بزرگان		۲۴	۱۱/۷	
بُعد روحی و روانی	تصمیم‌گیری‌های درست و سنجیده	۶	۲/۹	
	توجه به شایسته‌سالاری و ارزش‌دیگران	۱۲	۵/۸	
	پرهیز از خشم و تندخویی	۳	۱/۴	
	دادگری و عدالت‌خواهی	۱۲	۵/۸	
	بخشش و بزرگواری	۱۷	۸/۲	

۷- جمع‌بندی و ارائه پیشنهادها

در این مقاله با استفاده از راهبرد نظریه‌ی داده بنیاد، ابیات مربوط به جامعه‌ی آماری (داده‌ها) مورد بررسی و سنجش قرار گرفت و با روش کدگذاری، مفاهیم و مؤلفه‌های مرتبط استخراج گردید. سپس با ساماندهی و دسته‌بندی، در پنج مقوله‌ی کلی گنجانده شد. برای پی بردن به

پایایی و اعتبار شیوه‌ی تحقیق و نتایج حاصل، مؤلفه‌های ۲۲ گانه‌ی استخراج شده از بخش شرفنامه‌ی نظامی گنجوی، در قالب پرسشنامه توزیع گردید. نتایج بیانگر آن بود که میان دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص موضوع، با نتایج به‌دست آمده ارتباط وجود دارد. همچنین بر مبنای این الگو، می‌توان دریافت که میان اصول و مبانی علم مدیریت با ادبیات ارتباط مستقیم و همسویی وجود دارد.

الگوی مفهومی شاخص‌های مدیریت و رهبری از دیدگاه نظامی گنجوی به شرح زیر است:



درصد فراوانی	تعداد تکرار	ابعاد
۱۸.۵	۳۸	اعتقادی
۱۳.۶	۲۸	ارتباطی
۱۸.۴	۳۷	شخصیتی (فردی)
۲۹.۲	۶۰	خردورزی (فکری)
۲۱.۴	۴۴	روحي و رواني

طبق جدول بالا، بُعد فکری با (۲۹.۲ درصد) بیشترین و بُعد ارتباطی با (۱۸.۵ درصد) کمترین درصد فراوانی را به خود اختصاص داده است.

پیشنهادها

با توجه به مؤلفه‌های استخراج شده پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱- پژوهشگران محترم با بررسی و تحقیق در آثار ارزشمند ادبی و مطالعه‌ی آثار بزرگانی چون فردوسی، نظامی و سعدی، ضمن درس‌آموزی و بهره‌گیری از تعالیم مفید و سازنده‌ی آنان، میان این منظومه‌ها و اندیشه‌های نوین مدیریتی پیوندی منطقی ایجاد نمایند.

۲- بر اساس بُعد روحی- روانی و با عنایت به اینکه این مقوله پس از بعد فکری بیشتر تکرار شده است، فرماندهان و مدیران عالی‌رتبه در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه راهکارها و خط‌مشی‌ها، به ابعاد پیچیده‌ی روحی و روانی شخصیت کارکنان توجه بیشتری داشته باشند.

۳- بر اساس بُعد اعتقادی، مسئولان رده‌ی بالا در گزینش و انتصاب فرماندهان و مدیران عالی، به سطح اعتقادی و باورهای دینی آنان بیشتر اهمیت دهند؛ چرا که سست بودن بنیان‌های دینی و اعتقادی مسئولان عالی‌رتبه، چیزی جز تباهی و انحراف کارکنان در بر نخواهد داشت.

۴- بر اساس بُعد خردورزی، بهتر است به بحث‌های «مدیریت مشارکتی» اهمیت داده شود؛ مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، دیگران را صاحب‌نظر دانسته و به اصطلاح تنها خود را «عقل کل» ندانند.

۵- مبتنی بر بُعد روحی - روانی، لازم است مدیران و فرماندهان به رویکردهای «مکتب اقتضایی» در شیوه‌ی مدیریت اهمیت بدهند تا با شناخت اختلافات فرهنگی و شخصیتی، تصمیم جامع و مناسبی اتخاذ شود.

۶- با توجه به بعد روحی- روانی، کارکنان به رعایت برابری و عدالت توجه زیادی دارند؛ بنابراین بهتر است برای رضایت‌مندی و بهره‌وری، به مباحث «عدالت سازمانی» بیشتر توجه شود.

۷- بر اساس بعد ارتباطی، برای کسب رضایت شغلی در میان کارکنان، بهتر است قدرت تعاملات انسانی را ارتقا داد و با درک شرایط و توجه به توانایی‌های فردی، با زیردستان ارتباط صمیمی‌تری برقرار کرد.

فهرست منابع

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، مدیریت عمومی، چاپ نوزدهم، تهران: نشر نی.
۲. انزایی نژاد، رضا (۱۳۶۹)، جامعه‌شناسی شعر نظامی، مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی مشهد، شماره ۸۸.
۳. انزایی نژاد، رضا (۱۳۷۷)، پرده‌ی سحرِ سحری، تهران: انتشارات جامی.
۴. افتخاری، اصغر؛ حسین‌زاده، ابوالحسن (۱۳۹۰)، اصول و ارکان الگوی مدیریت سیاسی امام خمینی(قدس سره)، مجله‌ی علمی پژوهشی آفاق امنیت، شماره ۹.
۵. انصاری، محمد علی (۱۳۸۹)، ترجمه غررالحکم و درر الکلم؛ مجموعه کلمات قصار حضرت علی(ع)، مشهد: نشر مرکز پژوهش‌های آستان قدس رضوی.
۶. ثروتیان، بهروز (۱۳۸۰)، اسکندر در آذربایجان با نگاهی به شرفنامه‌ی نظامی، مجله ادبیات و زبان‌ها، شماره ۲۹.
۷. خورشیدی، عباس و همکاران (۱۳۹۱)، شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده، فصلنامه مدیریت نظامی دانشگاه افسری امام علی(ع)، شماره ۴۷.
۸. شهیدی، سید جعفر (۱۳۹۳)، ترجمه نهج البلاغه، قم: موسسه تحقیقات و نشر معارف.
۹. دانایی‌فرد، حسن؛ خیرگو، منصور؛ آذر، عادل؛ فانی، علی اصغر (۱۳۹۱)، فهم انتقال خط‌مشی اصلاحات اداری در ایران: پژوهشی بر مبنای راهبرد داده بنیاد، فصلنامه‌ی مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۶.
۱۰. دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع، تهران: انتشار صفار شرقی، چاپ اول.

۱۱. رجایی، فرهنگ (۱۳۷۱)، سیاست و جهاننداری در اندیشه‌ی نظامی گنجوی، فصلنامه فرهنگ، شماره‌ی دهم.

۱۲. رشیدزاده، فتح الله (۱۳۸۳)، ویژگی‌های فرماندهان آینده، مجموعه مقالات همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی^(ع).

۱۳. رضاییان، علی (۱۳۸۳)، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

۱۴. ریچاردسون، اف.ام (۱۳۶۹)، روحیه‌ی جنگی، ترجمه معاونت پژوهش دانشگاه امام حسین^(ع).

۱۵. زرّین کوب، عبدالحسین (۱۳۷۲)، پیر گنجه در جستجوی ناکجا آباد، تهران: نشر سخن.

۱۶. زنجانی، ابو عبدالله (۱۳۴۹)، اندرز ارسطو به اسکندر، مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی، شماره ۳.

۱۷. فاضلی، قادر (۱۳۸۱)، راه و رسم فرمانروایی در اندیشه‌ی نظامی گنجوی، فصلنامه‌ی علمی پژوهشی علوم سیاسی دانشگاه باقرالعلوم.

۱۸. کریستین سن، آرتور (۱۳۷۲)، ایران در زمان ساسانیان، ترجمه‌ی رشید یاسمی، تهران: نشر امیرکبیر.

۱۹. کریمیان، عباس (۱۳۸۹)، اسکندر از اسطوره تا تاریخ، کتاب ماه تاریخ و جغرافیا، شماره ۱۴۹.

۲۰. کهدویی، محمد کاظم و دیگران (۱۳۸۲)، نگاهی به اسکندر نامه‌های منظوم و منثور، مجله زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

۲۱. محمدی فاتح، اصغر؛ شرفی‌نژاد، نورالدین؛ دهبان، اسماعیل (۱۳۹۳)، روندهای جدید در مدیریت دانش سازمانی، تهران: انتشارات نیاز دانش.

۲۲. محمدی، ابوالفضل؛ ورزشکار، احمد (۱۳۸۷)، معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی در یک سازمان نظامی، مجله پژوهش‌های مدیریت و منابع انسانی، شماره ۱.

۲۳. نظامی گنجوی، ابومحمد ابن الیاس (۱۳۹۲)، شرفنامه، تصحیح حسن وحید دستگردی، به اهتمام سعید حمیدیان، تهران: نشر قطره.

۲۴. نوروزی، مهدی (۱۳۸۶)، برخی از رمزگشایی‌های نظامی گنجوی در اسکندرنامه، فصلنامه‌ی تخصصی ادبیات فارسی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد، شماره ۱۴.

25. Atkinson R., Crawford L., Ward S.; "Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management"; International Journal of Project Management, Vol. 24, No. 8, 2006, pp: 687-698 .

26. Borison A., Hamm G.; Better power contracts: Using flexibility to increase value"; The Electricity Journal, Vol. 18, No. 10, 2005, pp:62-69 .

27. Goulding, c (2002), Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchs, first published, sage publications Ltd.

28. Goulding, c (1998), Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda, qualitative market research: an international journal, No.1, pp 17-50.

29. Locke, k (1996) Re writing the discovery of grounded theory after 25 years? Journal of management inquiry, vol. 5, No 3, pp, 230- 245.