

## بازتاب هدایت و رهبری در آثار ادبی در خصوص سلاطین غزنوی

بهزاد اویسی\*

غلامرضا رحیمی\*\*، مجتبی امیری\*\*\*، بتول رستمی\*\*\*\*

### چکیده

نظریه خصوصیات فردی رهبری یکی از نظریه‌های هدایت و رهبری در مدیریت است که نظریه‌پردازان آن بر این نظر هستند که رهبر باید به یکسری ویژگی‌های فردی متخلّق بوده و از نظر این صفات از پیروان خود برتر باشد؛ از جمله، هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هدف، انسان‌گرایی، بیان رسا و بانفوذ، ظاهر مناسب. در این پژوهش، از نگاه مدیریتی به آثار ادبی و تاریخی نگریسته شده است و با رویکرد تطبیقی تلاش شده است تا مفاهیم و نظریه‌های ویژگی‌های فردی رهبری در خصوص سلاطین غزنوی و کارگزاران آنها از لابه‌لای متون ادبی و تاریخی این دوره تبیین و تشریح شود. حال، این پرسش پیش می‌آید که آیا این ویژگی‌ها در سلاطین غزنوی (محمود و مسعود و کارگزاران آنها) وجود دارد؟ الگوی نظری این پژوهش همان نظریه ویژگی‌های فردی رهبری است. آنچه این تحقیق نشان می‌دهد و نمونه‌های آن نیز در متن آمده است، این است که سلاطین غزنوی دارای ویژگی‌های مذکور از جمله هوش، وسعت دید، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هدف، بیان رسا و بانفوذ و ظاهر مناسب بوده و نمونه‌های انسان‌گرایی آنها در مقابل سازمان‌گرایی نشان می‌دهد که مطابق آنچه مشهور است، این سلاطین به کلی از این خصیصه خالی نبوده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** هدایت و رهبری، ویژگی‌های رهبر، غزنویان، آثار ادبی.

\* کارشناس ارشد زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول) b.oveisi@ilam.ac.ir

\*\* استادیار گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه جهرم drrahimi45@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران mamiry@ut.ac.ir

\*\*\*\* کارشناس ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه ایلام batoolrostami@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۲۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱/۲۷

## ۱. مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است و در این رهگذر ناگزیر از دو جنبه است: یکی ارتباط و دیگری تأثیرگذاری و تأثیرپذیری. انسان به عنوان عضوی از جامعه بشری نمی‌تواند و نمی‌خواهد که به تنهایی زندگی کند و امور و مایحتاج خود را تأمین کند. علاوه بر این، انسان به تنهایی قادر به رفع مشکلات و نیازهای خود نیست و در ذات و فطرت خود نیز دارای میل به اجتماع و زندگی اجتماعی است. در رهگذر همین اجتماع است که انسان ناچار به ارتباط با دیگران می‌شود. نخستین ابزاری که انسان به وسیله آن با دیگران پیوند می‌خورد، زبان است. با زبان است که انسان داشته‌های خود را به دیگران انتقال می‌دهد و از دیگران می‌آموزد؛ زبان است که حال درونی شخص را آشکار می‌سازد و به قول سعدی که می‌فرماید:

زبان در دهان ای خردمند چیست      کلید در گنج صاحب‌هنر  
چو در بسته باشد چه داند کسی      که جوهر فروش است یا پیل‌ور

(گلستان سعدی، ۱۳۸۴: ۸۵)

انسان از مجرای زبان نه تنها می‌خواهد با شنونده ارتباط برقرار کند، بلکه می‌خواهد این ارتباط ارتباطی پایدار باشد و ارتباط پایدار، با نفوذ در درون شنونده ممکن است. بدین سبب برای ارتباط پایدار و نفوذ در درون شنونده نیازمند زبان ادبی و یا به عبارتی نیازمند سخنانی ادیبانه هستیم که بر دل بنشیند تا بتوانیم شنونده را در راستای اهداف خود برانگیزانیم و این ادبیات است که می‌تواند انسان را به زبان نافذ و مؤدبانه مسلح کند. بدین گونه از طریق ادبیات می‌توان مؤثرترین ارتباط را برقرار کرد (امیری، ۱۳۷۱: ۳). اینجاست که ادبیات با مدیریت پیوند می‌خورد و مدیر را به ارتباط بهتر و پایدار و سلاح انگیزش مسلح می‌کند.

بعضی ادبیات را به بیان چند بیت شعر یا اثر مشهور ادبی محدود می‌کنند که بیانگر احساس و عواطف شخصی یک شاعر است. گنجینه گران‌بهای ادب فارسی، مجموعه کم‌نظیری است که اگر با دیده تأمل و تفحص به آن بنگریم، بسیاری از آنچه در علوم گوناگون به‌ویژه علوم انسانی مطرح است و مورد بررسی قرار می‌گیرد، در آن یافت می‌شود، زیرا در روزگار گذشته، علوم گوناگون محدود بوده‌اند و گروهی از شاعران و نویسندگان ادبی در این علوم اطلاعاتی داشته‌اند، به طبع این علوم در آثار آنها بازتاب داشته است.

در گذشته، کارکرد ادبیات را فقط امری زیباشناختی می‌دانستند و به وجه لذت‌بخشی آن توجه می‌شد، اما امروزه دیگر کمتر کسی است که کارکرد هنر و ادبیات را فقط لذت‌بخشی آن بدانند. هر اثر ادبی بازتاب اندیشه‌ی شاعر یا نویسنده است و با توجه به اینکه ادیبان و نویسندگان ادبی عضوی از اجتماع و جامعه‌ی خود هستند، از روزن همین ارتباط علاوه بر تأثیرگذاری بر جامعه با زبان ادبیانه‌ی خود، از محیط اطراف نیز تأثیر می‌پذیرند و شرایط و اوضاع و احوال زمانه در نحوه‌ی بیان و ابراز احساسات و اندیشه‌های آنان بسیار مؤثر است، زیرا انسان موجودی اجتماعی است و نمی‌تواند از تغییرات اجتماع خود به دور باشد و از همین منظر است که «ادبیات هر ملتی را آینه‌ی تمام‌نمای رویدادها، آیین‌ها، رفتارها، تلاش‌ها و اندیشه‌های فردی و جمعی انسان‌ها می‌دانند» (رنجبر کلهرودی، ۱۳۸۳: ۲-۳). بنابراین، هر اثر ادبی کارکرد خاصی دارد و به هر حال به شکل‌های متفاوت، چیزهایی به خواننده می‌آموزد که او را در شناخت از خود یا جهان یاری می‌رساند و به همین دلیل نظری که امروزه مقبول‌تر است، پیوند دو وجه لذت‌بخشی و سودمندی اثر ادبی است (گودرزی، ۱۳۸۶: ۱۸).

با نگاهی به تاریخ زندگی بشر و خلقت او درمی‌یابیم که مدیریت به مفهوم کلی و عام آن، سابقه‌ای برابر با شروع زندگی انسان دارد و «برخی پژوهشگران سابقه‌ی آن را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت، با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۵) و «اولین سازمان اداری، خانواده و اولین مدیر، سرپرست خانواده بوده است و با شکل‌گرفتن گروه‌های اجتماعی و نیز تشکیل روستاها، شهرها و ولایات، دامنه‌ی مدیریت وسعت یافته است» (رنجبر کلهرودی، ۱۳۸۳: ۳۶) و تا آنجا پیش رفته است که امروزه یکی از نیازهای ضروری زندگی بشر گردیده است.

مدیریت و رهبری در ادب فارسی نیز از دیرباز مورد توجه خردمندان و دانشمندان بوده است و درباره‌ی آن با عنوان سیاست‌مُثلن در موضوع حکمت عملی، سخن بسیار گفته شده است. بسیاری از ادیبان زیرک و هوشیار با تألیف یا ترجمه‌ی کتاب‌هایی و یا سرودن اشعاری زیبا و رسا تلاش کرده‌اند به حاکمان روزگار خویش به گونه‌ای غیر مستقیم چگونگی مدیریت و رهبری را بیاموزند و برخی مستقیماً درصدد نصیحت‌گویی حاکمان برآمده‌اند و به آنان شیوه‌های کارآمد مدیریت و رهبری را گوشزد کرده‌اند.

مدیریت به شکل مدرن و پیشرفته‌ی کنونی، بعد از انقلاب صنعتی در بین سال‌های ۱۷۰۰-۱۷۸۵ در انگلستان به وجود آمد. رشد سریع جمعیت، نیاز به برپایی بازارها و عرضه‌ی

کالاهای مصرفی را به وجود آورد (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۵) و توسعه فناوری و اختراعات گوناگون، تأثیرات شگرفی بر صنعت و بازرگانی گذاشت (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۵۷) که باعث شد مدیریت در سال ۱۸۸۱ به عنوان یک رشته تحصیلی خاص و مستقل به دانشگاه راه یابد (نیرومند، ۱۳۸۳: ۴۰).

مدیریت را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند؛ گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و تلاش اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده و گروهی دیگر آن را در قالب اجرای وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ... بیان کرده‌اند (الوانی، ۱۳۷۱: ۱۲). نخستین کسی که برای مدیر وظایفی را تعریف و تفصیل کرد، هنری فایول (Henri Fayol) فرانسوی بود. «هنری فایول، اولین فردی است که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکردها، تقسیم و تعریف کرده است. او پنج وظیفه اساسی در مدیریت تشخیص داد: ۱. برنامه‌ریزی؛ ۲. سازماندهی؛ ۳. هدایت و رهبری؛ ۴. هماهنگی؛ ۵. کنترل» (علاقه‌بند، ۱۳۸۵: ۱۷). وظایف مدیران شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، هدایت و ارتباطات است.

## ۲. هدایت و رهبری سازمانی

نخستین بار هنری فایول اصطلاح رهبری (Directing) را تحت عنوان «جهت‌دهی یا دستوردهی» به عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح کرد. سپس، واژه هدایت (Leadership) به عنوان معادل کلمه (Direction) وارد متون مدیریتی شد و سرانجام، با تطور معنایی، عبارت بالا، ارتباطات، انگیزش و رهبری معنی شد و امروز از واژه رهبری به جای هدایت و جهت‌دهی استفاده می‌کنند.

بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان سابقه طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران این رشته بوده است؛ به طوری که متخصصان رهبری راه‌های گوناگونی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان انتخاب کرده‌اند و بر مبنای آن نظریه‌های متعددی را ارائه کرده‌اند (Horner, 1997: 105). از مؤلفه‌های مهم آن توجه به افراد، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ ایدئال را می‌توان نام برد که باید جزء خصیصه‌های رهبری به حساب بیاید (Golman, 2004: 73). در رهبری، بینشی به پیروان القا می‌شود که پیروان را الهام می‌بخشد و آنها را برمی‌انگیزد تا به چیزهایی فوق‌العاده یا فراتر از انتظار دست پیدا کنند و مهم‌تر اینکه آن را به عنوان دیدگاه و آرمان خودشان

پذیرفته و درک کنند (Ovoilio,1999:48)، اما «یکی از اساسی‌ترین وظایف رهبری و مدیریت، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است» (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۱۵). اهمیت هدایت به حدی است که «برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند ... شیوه‌های رهبری به شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارد» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۳) و «تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست‌یافتن به اهداف سازمان، با ارزش‌های فرد و ارزش‌های حاکم بر جامعه ارتباط دارد» (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۱۵)، «به طوری که می‌توان گفت شیوه‌های رهبری و مدیریت در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۳). اینجاست که اهمیت آثار ادبی که بازتابی از فرهنگ و نحوه زندگی و تعامل افراد جامعه با همدیگر است، مشخص می‌شود. در آثار ادبی به شکلی هنری نکته‌ای مدیریتی، اقتصادی، اخلاقی و ... بیان می‌شود و در واقع فرهنگ یک جامعه در آثار منظوم و منثور آن جامعه بازتاب دارد که در اینجا بر روی ویژگی‌های فردی رهبری در دوره غزنویان تمرکز شده است.

## ۱.۲ تفاوت مدیریت و رهبری

رهبری را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین می‌دانند» (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۱۵). «حال اگر این نفوذ برای نیل به هدف سازمانی باشد آن را مدیریت می‌نامند» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۳). «در رهبری اهداف می‌تواند گوناگون باشد ولی در مدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارد؛ به دیگر سخن در رهبری سلسله‌مراتب مطرح نیست و رهبری می‌تواند عضو سازمان نباشد»؛ مثلاً، اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد، در آن صورت آن فرد در این مورد، رهبر است و مدیر عالی پیرو (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۱۵)؛ یعنی، «در هر وضعیتی که فردی موفق به نفوذ در دیگران گردد، در واقع به گونه‌ای اعمال رهبری کرده است» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۴). بنابراین، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت‌دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. حال این پرسش پیش می‌آید که چگونه می‌توان دیگران را تحت تأثیر قرار داد و در آنها نفوذ کرد. در جواب باید گفت که نفوذ در دیگران از دو منشأ ناشی می‌شود: یکی قدرت پُست و مقام و دیگری قدرت شخصی است (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۱۶)؛ بدین معنی که شخص با داشتن پُست می‌تواند دیگران را تشویق یا تنبیه کند و یا با داشتن ویژگی‌های فردی مشخصی، در

دیگران تأثیر بگذارد و آنها را در جهت اهداف خود سوق دهد. بنابراین، شخص می‌تواند از دو جنبه قدرت قانونی و یا قدرت شخصی (ویژگی‌های فردی) دارای نفوذ در دیگران شود که البته نفوذ در دیگران به علت داشتن توانایی، نبوغ و استعداد، بسیار پایدار و عمیق‌تر از قدرت قانونی است و چنانچه این دو با هم در فردی جمع شوند، قدرت تأثیرگذاری او بر نیروهایش دوچندان می‌شود. در ادامه به توضیح و تطبیق خصوصیات فردی رهبری پرداخته می‌شود.

## ۲.۲ یادآوری یک نکته

در آغاز لازم است در پاسخ به این شبهه که تصویرهای ارائه‌شده از پادشاهان در دیوان اشعار شاعران، همگی اغراق‌های خالی از واقعیت و تصویرهای شاعرانه است، باید گفت که «اداره شهرهای بزرگی که سلاطین غزنوی در اطراف و اکناف جهان فتح کردند و فرمان‌راندن بر آنها و به‌کارگرفتن نیروی عظیمی که در اختیار داشتند به تدبیر و سیاست کافی نیازمند بود» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۳۶). بنابراین، وسعت قلمرو غزنویان که حکومت خود را از امپراتوری سامانی به ارث برده بودند، این منظر را القا می‌کند که این امپراتوری بزرگ بدون برنامه و مدیریت قوی نمی‌توانست اداره شود و مطمئناً افراد لایق در رأس مدیریت آن بوده است. از طرفی وجود شواهد، قراین و آمارهایی از تعداد سپاهیان، جنگ‌ها و لشکرکشی‌های عظیم و فتوحات پیاپی در دیوان اشعار شاعران، بیانگر این موضوع است که شخصیت انعکاس‌یافته سلاطین در این آثار، به تمامی اغراق و تصویرسازی‌های شاعرانه نیست، بلکه این خصایص و خصلت‌ها در وجود آنها بوده و «شعرا با مختصر استفاده از مبالغات شاعرانه و تصورات خود، توانسته‌اند صحنه‌های بدیعی از این خصایص در اشعار خود ترتیب دهند» (صفا، ۱۳۷۹: ۳۵۴/۲). البته، بازتاب خصوصیات افراد به ویژگی شعر و نثر این دوره [سبک خراسانی] برمی‌گردد، زیرا:

از مختصات سبک خراسانی این است که در شعر گویندگان قرن چهارم و اوایل قرن پنجم، نگارگری مظاهر طبیعی یا توصیف جاها و شهرها، وقایع تاریخی با اوضاع جامعه به‌روشنی دیده می‌شود... شاعران این دوره، شاعران درباری بوده‌اند و غالباً در درگاه سلطان و نزدیک به مرکز ثقل سیاست مملکت به‌سر می‌برده‌اند و در لشکرکشی‌ها و سفرهای دیگر در ضمن فتح‌نامه‌ها و مدایح در حقیقت مشاهدات خود را به شعر درمی‌آوردند و چون از مختصات شیوه آنها نگارگری و بیان جزئیات موضوع است، آنچه در ضمیر داشته و نیز

بهباد اویسی و دیگران ۷

مشهودات و اطلاعات آنها به طرز روشنی در اشعارشان منعکس شده است که امروز نمودار اوضاع آن روزگار تواند بود (یوسفی، ۱۳۷۳: ۳۷۹).

در نتیجه، خصلت‌های شمرده‌شده برای پادشاهان و رهبران این دوره، واقعیت‌هایی از شخصیت افراد است که با نگاه ادبی توصیف شده است و اگر تصویرهای شاعرانه این صفات پاک شود، می‌توان موجودیت و اصل این خصلت‌ها را به‌وضوح مشاهده کرد.

### ۳. نظریه‌های هدایت و رهبری

نظریه‌هایی که در مورد رهبری بیان شده‌اند، بسیارند، ولی می‌توان آنها را کلاً در سه گروه خلاصه کرد و ما در اینجا مورد نخست را تطبیق داده شده است.

الف. نظریه‌های ویژگی‌های فردی رهبری؛

ب. نظریه‌های رفتار رهبری؛

ج. نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی.

### ۱.۳ نظریه‌های ویژگی‌های فردی رهبری

این گروه از نظریه‌ها، رهبر را دارای ویژگی‌های ذاتی می‌دانند (الوانی، ۱۳۷۱: ۱۱۲) و بر این باورند که رهبران صفات ویژه و ممتازی دارند (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۵) «و ابرمردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی است، شایسته رهبری گردیده‌اند» (الوانی، ۱۳۷۱: ۱۱۲). با توجه به همین مقوله است که فرخی و دیگر شاعران درباری - جایگاه سلطان محمود را تا حد یک پیامبر بالا می‌برند و به او معجزات و کراماتی نسبت می‌دهند؛ از جمله، در مراجعت از سفر سومنات که عبور دادن سپاهیان توسط سلطان محمود از آب دریا را به معجزه حضرت موسی و عبور دادن پیروان خود از رود نیل تشبیه می‌کند:

برابر یکی از معجزات موسی بود	در آب دریا لشکر کشیدن شه
شعرا چون معجزه کرامت‌هاست	پدید گشت که آن از چه روی و از چه نهاد
من از کرامت او یک حدیث یاد کنم	چنان‌که بر دل تو دیرها بماند یاد

آن‌گاه این کرامت او را چنین شرح می‌دهد که «در بازگشت از سومنات، سلطان پس از گذشتن از دریای بی‌کران، به بیابانی بی‌کرانه افتاد و اندیشه کرد که سپاهیان از این راه رنج

خواهند دید، پنداشت راه از دست چپ است؛ بدین سوی روی نهاد و یک دو میل براند ولی ناگهان از راه رفته پیشیمان شد و ایستاد و از دست راست روشنی پدید آمد و همه بدیدند که سلطان پی آن روشنایی را گرفت تا اینکه روز نو شد و سرای پرده و جای سپه پدید آمد و دل سپاه از رنج تشنگی آزاد گشت. آنگاه می‌گوید:

کرامتی نبود بیش ازین و سلطان را چنین کرامت باشد نه هفت، خود هفتاد

(یوسفی، ۱۳۷۳: ۳۶۵)

و یا در تاریخ بیهقی نیز این نکته تأیید می‌شود و می‌گوید «بحق گویند که طبع پادشاهان و احوال و عادات ایشان نه چون دیگران است و آنچه ایشان بینند، کس نتواند دید» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۳۲۴) و سلطان محمود و مسعود را در همه زمین‌ها از جمله در مهندسی (همان: ۶۵۲)، اخلاق (همان: ۵۲۹)، نویسندگی (همان: ۱۶۴)، شرم و حیا (همان: ۱۵۶) و امور نظامی (همان: ۷۵۸) مافوق همه می‌پندارد که البته با توجه به اداره حکومتی بدان بزرگی، در اینکه سطح داشته‌های آنها از عموم بالاتر بوده را نمی‌توان نادیده گرفت. به هر حال، این نظریه که در علم مدیریت نوین ارائه شده است و برای رهبران صفات ویژه‌ای قائل شده‌اند، در بطن افکار قرون وسطا نیز وجود داشته است.

«فهرست این گونه صفات [در مدیریت نوین] به تدریج به فهرستی طولانی تبدیل شده است؛ به طوری که حتی خود محققان در مورد یک فهرست جامع و مانع، اتفاق نظر ندارند» (رضائیان، ۱۳۸۸: ۴۲۵). در ادامه به شش ویژگی عمده رهبران اشاره می‌کنیم.

### ۱.۱.۳ هوش

معمولاً، رهبران از پیروان خود باهوش‌ترند و چون با تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل سروکار دارند، باید افرادی باهوش باشند. در تعاریف اولیه «هوش» را معمولاً توانایی‌های بالقوه عقلانی افراد تعریف می‌کنند، اما در سال‌های اخیر دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص «هوش» ارائه شده است. یکی از این دیدگاه‌ها، نظریه «هوش چندگانه» است که هاوارد گاردنر (Howard Gardner) ارائه کرده است. بر طبق این نظریه، انسان‌ها دارای انواعی از هوش هستند و بر همین اساس، او هفت نوع هوش را معرفی کرده است. بنابراین، برای به‌دست‌آوردن قابلیت‌ها و استعدادها، یک فرد، نباید فقط به بررسی ضریب هوشی (IQ) پرداخت، بلکه باید انواع هوش‌های دیگر را نیز در نظر گرفت. بنابراین، بر طبق نظر گاردنر چنانچه فردی در زمینه‌های مختلف دارای قابلیت و استعداد باشد، فردی باهوش تلقی



می‌گردد. البته، روان‌شناسان دیگر از جمله اسپیرمن نیز بر این نظر هستند که کسانی که در یک کار استعداد و توانایی دارند، در کارهای دیگر نیز شایستگی از خود نشان می‌دهند (شریفی، ۱۳۸۴: ۱۶-۱۸). بنابراین، نمونه‌های برتری و استعداد سلاطین غزنوی در زمینه‌های مختلف زیر عنوان هوش آمده است. البته، ارتقای غزنویان از پایین‌ترین مدارج حکومت (حاجبی و غلامی) به بالاترین رتبه‌های آن یعنی پادشاهی، نشانه این است که هوش و ذکاوت آنها از عموم مردم بالاتر بوده است.

بیهقی در جاهای مختلف تاریخ خود، بر این نکته تأکید دارد و پادشاهان غزنوی را در خصلت‌های گوناگون، برتر و مافوق دیگران می‌داند: «و سخن به‌حق گویند که طبع پادشاهان و احوال و عادات ایشان نه چون دیگران است و آنچه ایشان بینند کس نتواند دید» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۳۲۴). در ذکر نمونه‌ها برای جلوگیری از اطاله کلام، به حداقل اکتفا شده است.

### ۱.۱.۱.۳ سرآمدی در فنون و خصلت‌های مختلف

جنگاوری:

شاعر در ابیات زیر ممدوح خود را از جهت چابکی، شدت و تأثیر در جنگاوری به باد و آتش تشبیه می‌کند.

روز هیجا که برکشی ز نیام      خنجری چون زبانه‌یی ز لهب

(فرخی، ۱۳۷۱: ۱۴/۲۷۶)

باد دیدستی کاندل خرم‌ن کاه افتد      همچنان باشد که او اندر صف لشکر شود

(عنصری، ۱۳۶۳: ۶۲۵/۲۵)

مهارت در امور نظامی:

«امیر رضی‌الله عنه آیتی بود در باب لشکر کشیدن» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۵۸).

مهندسی:

بیهقی پادشاه را در زمینه نقشه‌کشی و ابتکار و نوآوری برجسته می‌داند و کاخی که در غزنین بوده است و نقشه آن را سلطان کشیده، گواه معرفی می‌کند.

«چنان دانستی در بناها که هیچ مهندسی را بکس نشمردی؛ و اینک سرای نو که بغزنین

می‌بینند مرا گواه بسنده است... و این ملک در هر کاری آیتی بود» (همان: ۱۸۱).

«چنین کوشک نشان ندهند هیچ‌جای، و هیچ پادشاه چنین بنا نفرمود. و همه به دانش و هندسه خویش ساخت و خط‌های او کشید به دستِ عالی خویش، که در چنین ادوات خصوصاً در هندسه آیتی بود رضی‌الله‌عنه» (همان: ۶۵۲).

نویسندگی:

در نوشتن و کتابت چنان مهارتی داشت که به قول منوچهری قلم در دست‌آتش چون اسیری، دوستان را بلندمرتبه و دشمنان را ذلیل و خوار می‌کرد:

وان قلم اندر بنانش گه مُعزّ و گه مُذِل دشمنان زو با مذلّت، دوستان با اعتزاز  
(منوچهری، ۱۳۸۵: ۵۵/۷۹۳ و نیز ابیات ۷۹۴ و ۷۹۵)

و به قول بیهقی عهدنامه و سوگندنامه‌ها را «چنان نبشتی که از آن نیکوتر نبودی چنانکه دبیران استاد در انشا آن عاجز آمدندی» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۶۴).

«این سلطان ما [امیر مسعود] امروز نادره روزگار است خاصه در نبشتن و نامه فرمودن و مخاطبه نهادن» (همان: ۵۰۲).

سیاست و تدبیر و مملکت‌داری:

در زمینه اداره مملکت و تسلط بر اوضاع و احوال آن نیز او را برتر و برجسته می‌داند.  
«نگاه باید کرد تا احوال ایشان بر چه جمله رفته است و میرود در نرم کردن گردنها و بقعتها و کوتاه کردن دست متغلبان و ستمکاران» (همان: ۱۱۷).

گر به دریا رسد سیاست او خون شود آب و ریگ خاکستر  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۵۹/۷۳۴ و نیز ابیات ۴۲۰ و ۸۰۹)

کمترین تدبیر او را کشوری باید بزرگ کمترین فرمان او را لشکری باید گران  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۲۷۶/۵۴۷۲)

رای موافق و نیت و اعتقاد او عالم به سان خُلد مُخَلّد کند همی  
اقبال کار مرد به رای مُسَلّد است او رای کارهای مُسَلّد کند همی  
(منوچهری، ۱۳۸۵: ۱۳۷/۱۸۴۷)

کاردانی و کارگشایی:

بسته‌هایی گشاده گشت بدو که ندانست روزگار گشاد  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۴۲/۸۴۵)

عقل‌مداری:

دایم بود هوای تن تو اسیر عقل اندی که نیست عقل هوای ترا اسیر

(منوچهری، ۱۳۸۵: ۷۰۵/۴۹)

### ۲.۱.۳ بلوغ اجتماعی و وسعت دید

بلوغ فکری و بلندنظری رهبر باید در حدی باشد که بتواند از روی قراین و شواهد تا حدی آینده را ببیند و برای آن برنامه‌ریزی کند و به اصطلاح دوران‌دیش باشد و دید خود را محدود به زمان حال نگرداند تا در آینده با مشکل مواجه نشود و نیز رهبر باید از صبر و قدرت تحمل زیادی برخوردار بوده و از جهت عاطفی باثبات و دارای اعتماد به نفس و خویشتن‌دار باشد.

این خصلت نیز کم و بیش در محمود و مسعود و کارگزاران آنها وجود داشت که یکی از بارزترین نمونه‌های آن، پیش‌بینی‌ای است که بونصر مشکان قبل از مرگش با توجه به اوضاع نابسامان مملکت درباره جنگ «دندانقان» می‌کند و اتفاقاً تمام موارد پیش‌بینی‌اش آن‌چنان محقق می‌شود که باعث حیرت بیهقی و یارانش می‌شود و می‌گوید:

ما از هرات برفتیم و پس از هفت ماه به دندانقان مرو آن هزیمت<sup>۲</sup> و حادثه بزرگ افتاد و چندین ناکامیها دیدیم و بوسهل در راه چند بار مرا گفت: سبحان الله العظیم! چه روشن‌رأی مردی بود بونصر مشکان! گفتم این روز را میدید که ما در اینیم (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۸۶)

و بوسهل زوزنی در رثای او گفت:

دریغا بونصر که رفت! خردمند و دوران‌دیش بود (همان: ۸۱۱).

چنان‌که می‌بینیم آینده‌نگری و ژرف‌اندیشی «بونصر» در نوشتار بالا آشکار است.

وسعت دید و دوران‌دیشی محمود:

آن‌چنان که می‌دانیم، محمود غزنوی نخست پسرش مسعود را به جانشینی خود انتخاب کرد و با این انتخاب ژرف‌نگری و دوران‌دیشی خود را اثبات کرد. هرچند بعدها بدگویی اطرافیان و کینه‌ورزی آنان نسبت به مسعود همچون حجاب، مانعی بر دوران‌دیشی سلطان محمود بود، در نهایت آینده‌نگری او به وقوع پیوست و مسعود بر تخت سلطنت نشست و این تغییر نظر خللی بر دوران‌دیشی محمود وارد نمی‌کند، زیرا او بدون دخالت غرض‌ورزان با نگاه تیزبین خود قدرت اداره کشور را در مسعود می‌دید.

می دید و می دانست که چون وی [امیر محمود] از این سرای فریبنده برود جز وی [امیرمسعود] این خاندان بزرگ بر پای نتواند داشت ... و او را به کودکی، ولیعهد کرد (همان: ۱۳۶).

با توجه به همین اعمال و آثار است که عنصری، شاعر امیر نصر، برادر سلطان را «غیب گو» و «پیش بین» می داند:

گمان می برد ز آنچه دشمن سگالد توگویی همی غیب داند گمانش  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۱۶۷/۱۷۷۹)

به کار اندر حکیم پیش بین است بیار اندر امیر بختیار است راد  
(همان: ۲۲/۲۶۲)

خویشتن داری در برابر سختی ها:

از نشانه ها و علایم بلوغ اجتماعی فرد، اعتماد به نفس و خویشتن داری اوست. فردی که به حد بلوغ و رشد فکری رسیده باشد، می تواند مصایب و سختی ها را بیشتر تحمل کند و به اصطلاح آستانه تحملش بالاست و در واقع فرد سرد و گرم چشیده و دوران دیده در برابر مشکلات مقاوم تر است. از نمونه های خویشتن داری سلطان محمود، مقاومت در برابر بیماری اش در اواخر عمر و پرداختن به امور جاری حکومت و رهان کردن عنان مملکت است که نشان از اعتماد به نفس و تحمل بالا در مقابل مشکلات و سختی ها دارد:

محمد ناظم درباره خویشتن داری او می گوید: دو سال تمام از این بیماری رنج می کشید ولی تسلیم آن نمی شد و سعی می کرد که بیماری خود را از ملتش پنهان دارد. علی رغم اعلام خطر پزشکان - که او را به استراحت کامل سفارش می کردند - وی اصرار می ورزید که کارهای جاری روزانه را شخصاً انجام دهد . . . سلطان در طی بیماری طولانی اش نیروی تحمل شگفت آوری از خود نشان داد و از خفتن در بستر، مانند بیماران، امتناع ورزید. روز و شب در حالی که اطراف وی را بالش هایی نهاده بودند بر تخت نشسته بود و آخرین نفس را در همین وضع کشید. مرگ سلطان محمود نیز با زندگی اش هماهنگی داشت. مظهر اعتماد به نفس، بی باکی و جسارت فطری، تحقیر مخاطرات و مبارزه با مشکلات بود (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۳۶)

و با صبر و تحملی که در طول زندگی در وجود خود کاشته بود، این چنین در برابر بیماری و مرگ نیز مقاومت می کرد.

امیر مسعود نیز با قراردادن خود در شرایط سخت و دشوار و تحمل رنج و سختی

طاعت فرسا خود را با مشکلات مأنوس می‌کند تا بتواند در مواقع ضرور و تنگنا بر خود مسلط باشد و به راحتی در مقابل مشکلات تسلیم نشود و در واقع اعتماد به نفس داشته باشد:

هم بدان روزگار جوانی و کودکی... روزهای سخت صعب سرد و برف نیک قوی و آنجا رفت و شکار کرد و پیاده شد، چنانکه تا میان دو نماز چندان رنج دید که جز سنگ خاره بمثل آن طاقت ندارد و پای در موزه کردی برهنه در چنان سرما و شدت و گفتم بر چنین چیزها خوی باید کرد تا اگر وقتی شدتی و کاری سخت پدید آید مردم عاجز نماند (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۴۹-۱۵۰).

و این خصلت مضمونی جالب برای شاعران درباری است که بازتاب آن را در اشعارشان می‌بینیم. در ابیات زیر، شاعر تسلط ممدوح خود را بر نفسش می‌ستاید و حلم و بردباری او را مسلط بر خشمش می‌داند و در واقع او را خویشتر دار و با اعتماد به نفس می‌شمارد:

خشم او برتتابدی دریا	گر برو حلم نیستی اغلب <sup>۳</sup>
(فرخی، ۱۳۷۱: ۱۳/۲۶۴ و نیز ابیات ص ۳۶۲)	
بشادی در کریم و چیزبخش است	بخشم اندر حلیم و بردبارست
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۲/۲۶۳)	
نیام <sup>۴</sup> حلمش و اندر میان او باسش	بکوه ماند و اندر میان او آهن
(همان: ۲۳۲/۲۲۵۰)	
در همه کاری صبور وز همه عیبی نفور	کالبد تو ز نور کالبد ما ز لا
(منوچهری، ۱۳۸۵: ۱۳۶/۱۷)	

شتاب در پاداش و تأخیر در مجازات:

تأخیر در مجازات نیز می‌تواند مظهر صبر و تحمل باشد و بدین وسیله است که پادشاه از خطای زیردستان خود می‌گذرد و نیروهایش را حفظ می‌کند:

شتابکارتر از باد وقت پاداشن	درنگ بیشه‌تر از کوه وقت باد افراه
(همان: ۳۴۲/۶۷۷۵)	
نکند کندی وقتی که کند پاداشن	نکند تندی وقتی که دهد باد افراه
(همان: ۷۰۸۰/۳۵۲)	

### ۳.۱.۳ انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هدف

رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت بوده و توفیق‌طلب‌اند و از دیدگاه روان‌شناسی نیز این افراد همواره در پی فرصت هستند و برای به‌دست‌آوردن خواسته‌هایشان پیوسته تلاش می‌کنند (شفریتز و اوت، ۱۳۷۹: ۳۴۰) و میل قوی و شدید برای دست‌یابی به موفقیت دارند و این میل و خواست درونی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر رشد و توسعه جوامع شمرده شده است (علوی، ۱۳۸۵: ۲۳۹).

توفیق‌طلبی:

جملات زیر درباره امیرمسعود است که در روزگار کودکی، شجاعت و انگیزه‌های قوی برای جانشینی پدر از خود نشان داده و این خود نمونه عالی توفیق‌طلبی است:

وی پیش پدر کارهای بزرگ کرد و اثرهای مردانگی فراوان نمود، و از پشت اسب مبارز ر بود و چون گروهی از ایشان بر بُرجی از قلعت بود...، یک چوبه تیر بر حلق وی زد و او بدان کشته شد و از آن برج بیفتاد، بارانش را دل بشکست و حصار را بدادند و سب آن همه یک زخم مردانه بود (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۳۶).

توفیق الهی:

انسان هر چند اراده کند و از خود شایستگی و انگیزه نشان بدهد و نهایت تلاش خود را به کار بندد تا موفقیتی به‌دست‌آورد، اگر توفیق الهی همراه نشود این مهم امکان‌پذیر نیست:

گفتم که بود یار مر او را به روز رزم؟  
گفتا نخست یاری تأیید آسمان  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۳۶۴/۲۴۵)

عزم و اراده قوی، نشان از توفیق‌طلبی دارد:

به پیش عزم او صحرا و دشت است  
حصار دشمن ارچند استوارست  
(همان، ۲۲/۲۶۰)

بزرگ همتش اندر ستارگان سپهر  
سخن بواسطه پیدا کند همی به سفیر  
(همان: ۶۶/۸۲۱)

گر نبودی عزم او دولت نبودی پیشرو  
ور نبودی جزم او مُلکت نبودی استوار  
(همان: ۶۸۰/۵۵)

### ۴.۱.۳ انسان‌گرایی

انسان‌گرایی و تأثیرگذاری بر ارزش انسان‌ها ویژگی بارز دیگر رهبران موفق است. در اینجا ذکر یک نکته ضروری است و آن اینکه منظور از انسان‌گرایی به معنای مصطلح و امروزی آن یعنی اومانیزم نیست، بلکه تأکید بر جایگاه انسان به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان است. نیروی انسانی است که با تلاش مستمر و یا سهل‌انگاری و کم‌کاری می‌تواند در کارایی سازمان تأثیر مستقیم داشته باشد و با توجه به اینکه بر دیگر منابع سازمان مسلط است و در واقع منابع دیگر در اختیار او است، جایگاهش نسبت به دیگر سرمایه‌های سازمان بیش از پیش حائز اهمیت است. بنابراین، توجه به انسان و ارزش‌های او جزئی از سازمان است نه موجودی در مقابل سازمان.

#### اخلاق اسلامی مدیر:

از آنجاکه صاحب‌نظران علم مدیریت، نیروی انسانی را باارزش‌ترین سرمایه سازمان می‌دانند، برای انسان جایگاه و اهمیت ویژه قائل هستند و مکتب اسلام نیز ارزش انسان را تا بدان جایگاه می‌داند که او را اشرف مخلوقات و خلیفه الهی می‌نامد و هدف از خلقت تمام موجودات را تعالی و سعادت و کمال انسان معرفی می‌کند و این نظریه را که امروز دانشمندان علم مدیریت مطرح کرده‌اند، در واقع همان نظر اسلام است که در چهارده قرن پیش مطرح شده است و با توجه به آمیختگی زبان و ادبیات فارسی با متون دینی، این مورد در ادب ما نیز بازتاب وسیع دارد. بدین سبب ما این نظریه را زیرمجموعه‌ای از اخلاق اسلامی مدیر می‌دانیم.

#### انسان‌گرایی به جای سازمان‌گرایی:

همه انسان‌ها به صرف انسان بودن، بدون در نظر گرفتن جایگاه شغلی و اجتماعی‌شان از ارزش و احترام والایی برخوردارند. بنابراین، مدیران باید با نیروهایشان نه مثل اشیا بلکه مثل انسان رفتار کنند و رعایت این اصل در حکومت‌هایی که خود را اسلامی و منتسب به اسلام می‌کنند، ضروری‌تر به نظر می‌رسد که البته رعایت جایگاه انسانی نیروهای سازمان باعث افزایش کارایی و در نهایت خدمت به خود سازمان است.

در سطور زیر، امیر مسعود با گذشتن از لغزش‌ها و اشتباهات رعیت و مدیران خود، نیروهای سازمان و حفظ آنها را به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان، بااهمیت‌تر از خود سازمان می‌داند:

چون حاصلی بدین بزرگی از آن وی بر آن پادشاه امیرمسعود عرضه کردند گفت: طاهر مستوفی و بوسعید را بخوانید... طاهر باب‌باب باز میراند و باز مینمود تا هزارهزار درم بیرون آمد که ابوسعید را هشت و شانزده هزارهزار درم است که بر وی حاصل است و هیچ‌جا پیدا نیست... امیر گفت یا باسعید چه گویی و روی این مال چیست؟ گفت زندگانی خداوند دراز باد. اعمال غزنی دریایی است که نمود و عمق آن پیدا نیست و به خدای عزوجل که بنده هیچ خیانت نکرده است... امیر گفت این مال بتو بخشیدم که ترا این حق است خیز سلامت بخانه بازگرد (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۵۷).

ملاطفت با زیردستان و بخشش:

مربوط به نامه‌های «خرد» است که محمود به سران لشکر و مملکت نوشته بود که فرزندش «مسعود» عاق است. جاسوسان مسعود را از این نامه‌ها آگاه کردند و او به جای تنبیه و تحذیر نویسندگان و حاملان و بانیان این فکر شوم، درباره پدرش محمود و عاملان آن گفت:

اگر به آخر عمر چنین یک جفا واجب داشت و اندرین او را غرضی بود، بدان هزار مصلحت باید نگریست که از آن ما نگه داشت و بسیار زکت به افراط ما درگذاشته است... ایزد عزذکره بر وی رحمت کند که هیچ مادر چون محمود نزاید و اما نویسندگان را چه گناه توان نهاد؟ که مأموران بودند و مأمور را از فرمان‌برداری چه چاره است، خاصه پادشاه و اگر ما دبیری را فرماییم که چیزی نویس اگر چه استیصال<sup>۱</sup> او در آن باشد زهره دارد که نویسد؟ و فرمود تا جمله آن ملطفه‌ها<sup>۲</sup> را پاره کردند و در آن کاریز<sup>۳</sup> انداختند و اسب براند و رکابدار را پنج هزار درم فرمود (همان: ۳۰).

در حلم و ترحم بمنزلی بود چنانکه یک سال بغزنین آمد از فراشان تقصیرها پیدا آمد و گناهان نادرگذاشتنی<sup>۴</sup>، امیر حاجب سرای را گفت این فراشان<sup>۵</sup> بیست تن‌اند، ایشان را بیست چوب باید زد و حاجب پنداشت که هر یکی را بیستگان چوب فرموده است، یکی را بیرون خانه فروگرفتند و چون سه چوب بزدند بانگ برآورد. امیر گفت هر یکی را یکی چوب فرموده بودیم و آن نیز بخشیدیم، مزیند، همگان خلاص یافتند و این غایت حلیمی و کریمی باشد، چه نیکوست العفو عندالقدره (همان: ۱۵۸).

نقش الگویی مدیران:

آنچه در اینجا می‌توان مطرح کرد این است که:

مدیر باید با رفتار خود، نمونه خوبی از ارزش‌های سازمان باشد و در عمل آن را نشان دهد، زیرا کردار و رفتار او آئینه تمام‌نمایی برای کارکنان خویش است و در راه و روش و فرهنگ سازمان تأثیر بسزایی دارد (نصر، ۱۳۷۹: ۱۰۰).



بدین سبب، مواردی که در پی می‌آید می‌تواند نمونه بارز الگوبودن مدیر باشد و همان طور که گفتیم، اگر مداح حتی به اغراق این صفات را برای ممدوحان خود برشمرده است، «می‌توانسته است از راه مدح و آفرین و نسبت‌دادن کارهای بزرگ و دادگری و رعیت‌پروری و دیگر خصایل نیکو به ممدوح، او را به پیروی از این طریق و یا لاقلاً تظاهر به این فضائل برانگیزد» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۴۲).

جود:

شجاعت و دل و زهره‌اش این بود که یاد کرده آمد، [مبارزه با شیران] و سخاوتش چنان بود که بازرگانی را که با او بود بومطیع سکزی گفتندی یک شب شانزده هزار دینار بخشیده (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۵۳).

جود را عنصر است وقت نشاط	عفو را گوهرست گاه غضب
وقت فخر و شرف سخاوت و جود	به دل و دست او کنند نسب
از کف او چنان هراسد بخل	که تن آسان تندرست از تب
خواستہ <sup>۱۱</sup> بدهد و نخواهد شکر	این صوابست و آن دگر اصوب
ای ترا مردمی شریعت و کیش	ای ترا جود ملت و مذهب

(فرخی، ۱۳۷۱: ۱۴/۲۶۹ و ۱۳ و نیز ابیات ۱۰۸۸ و ۱۰۸۹)

بجای زخم او خارا خمیرست

بجای بخششش دریا غبارست

(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۲/۱۳۶۳)

تواضع و فروتنی:

شرم و تواضع است مر او را زحد بدر

آری چنین بود چو خرد باشد اوستاد

(فرخی، ۱۳۷۱: ۴۷/۹۴۵ و نیز بیت ۵۴۹۴)

رأفت و مهربانی:

وزو کریم‌تر و رحیم‌تر رحمة‌الله علیه کس پادشاه ندیده بود و نخوانده (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۲۹).  
امیر رضی‌الله عنه [مسعود] از آمل برفت... و در راه که میراند پیادگان درگاه را دید که چند تن را از آملیان ببند میبردند، پرسید که اینکه کیستند؟ گفتند آملیانند که مال ندادند، گفت رها کنید... و حاجبی را مثال داد که بر آن کار بباشد تا از کس چیزی نستانند و همگان را رها کنند و همچنان کردند (همان: ۶۰۶).

فرمان دادیم تا هم امروز زندانها را عرض کنند و محبوسان را پای بگشایند تا راحت آمدن ما به همه دلها برسد آنگاه اگر پس از این کسی بر راه تهور و تعدی رود سزای خویش بینید (همان: ۴۳).

#### گذشت و عفو:

درخواست عفو پسران علی تگین از سوی دانشمند سمرقندی که همراه «اوکا» آمده بود:

دانشمند به سخن آمد و فصیح بود گفت ما وفد<sup>۱۲</sup> عذر آوردیم و سزد از بزرگی سلطان معظم که بپذیرد، که امیران ما جوان اند و بدان و بدکیشان ایشان را بر آن داشتند که برین جانب آمدند. خواجه بزرگ گفت خداوند عالم باعتقاد نگردد نه بکردار (همان: ۶۴۷).

#### عفو و بخشش در قدرت:

چهار وقتش پیشه چهار کار بود کس ندید و نبیندش ازین چهار جدا  
بوقت قدرت رحم و بوقت زلت عفو بوقت تنگی رادی و بوقت عهد وفا

(عنصری، ۱۳۶۳: ۱۷/۲)

عفوش آنکس بیشتر یابد که جرمش بیشتر حلمش آنگه چیره تر باشد که او غضبان بود

(همان: ۲۸/۳۲۶)

#### عدالت و دادگستری:

وی [خوارزمشاه آلتون تاش] را بازگردانیده می آید با نواختی هرچه تمام تر چنانکه حال و محل و راستی او اقتضا کند (همان: ۹۵).

خداوند علم و خداوند عدل خداوند ایمان و یمن و امان

(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۳۴/۲۲۶۹)

نه ستم باشد و نه درویشی اندران شهر کو بود داور

(همان: ۵۹/۷۵۰)

تویی که داد تو زنده کند همی مرده تویی که یاد تو آسان کند همی دشوار

(همان: ۱۴۸/۱۵۹۳)

از عدل و داد به چه شناسی درین جهان آراسته است مجلس خواجه به عدل و داد

(فرخی، ۱۳۷۱: ۴۷/۹۴۴)

بر راه که میرفت از این جانب شهر تا بدان جانب فرود آید، مولازاده‌ی دست بگوسپندی دراز کرده بود، متظلم پیش امیر آمد و بنالید امیر اسب بداشت و نقیبان را گفت هم‌اکنون خواهم که این مولازاده را حاضر کنید. بتاختند و از قضا آمده و اجل رسیده مولازاده را بیاوردند و بیستگانی خوار بود. با گوسپند که استده بود. امیر گفت... گوسپند چرا سندی از مردمان ناحیتی که ولایت ماست؟... گفت گناه کردم و خطا کردم. [امیر] گفت لاجرم سزای گناهکاران بینی. فرمود تا وی را از دروازه گرگان بیاویختند و اسب و سازش بخداوند گوسپند داد و منادی کردند که هر کس که بر رعایای این نواحی ستم کند سزای او این باشد... و راعی رعیت را بدین و مانند این نگاه تواند داشت (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۸۱).

داستان زیر نیز دادخواهی یک متظلم از امیر محمود است:

[امیر محمود] گفت آن متظلم که خروش میکند بیار. بیاوردم. او را گفت از چه می‌نالی؟ گفت: مردی درویشم و بُنی خرما دارم یک پیل را نزدیک فرمانبان من میدارند، پیلبان همه خرمای من رایگان همی ببرد... امیر رضی‌الله عنه در ساعت برنشست... از اتفاق عجب را چون بخرمابان رسیدیم پیلبان را یافتیم... خرما می‌برید... امیر بترکی مرا گفت: زه کمان جدا کن... و بر درخت رو پیلبانی را بزهِ کمان بیاور. من برفتم... [او] کار او تمام کردم. امیر فرمود تا رسن آوردند و پیلبان را به رسن استوار بستند و متظلم را هزار درم دیگر بداد و درخت خرما از وی بخرید و حشمتی بزرگ افتاد (همان: ۵۸۳).

بنابراین، مدیران می‌توانند در سازمان خویش ارزش‌ها و فرهنگ‌ها را بنا نهند، یا فرهنگی را تقویت کنند، یا اینکه آن را تغییر دهند. البته، این موضوع با حرف و سخن نمی‌تواند کاملاً محقق شود، بلکه ترغیب به ارزش‌های مطلوب، نیازمند قدم نهادن است (نصر، ۱۳۷۹: ۱۰۰).

تطابق گفتار با کردار:

گفتار تو با کردار آمیخته گشته‌ست از بس که به گفتار به جای آری کردار

(فرخی، ۱۳۷۱: ۱۶۶/۳۳۲۷)

گفتار نیک و کردار نیک:

بهترین روش تأثیرگذاری رهبران بر ارزش انسان‌ها، رعایت مبانی ارزش‌های انسانی و اخلاقی از طرف خود رهبران است و به اصطلاح متخلقی شدن به این ارزش‌های انسانی است که به این طریق رهبر خود الگویی برای رهروان خود است و به همین دلیل است که بیهقی و فرخی ما را به اطاعت از این‌گونه رهبران وامی‌دارند و می‌گویند:

پادشاهانی را چون دادگر و نیکوکردار و نیکوسیرت و نیکوآثار باشد طاعت باید داشت و گماشته بحق باید دانست (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۱۷).

هم نیکوکرداری و هم نیکوسیرت هم نیکودیداری و هم نیکوگفتار  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۱۶۶/۳۳۲۶)

و نیز:

نگاه باید کرد تا احوال ایشان بر چه جمله رفته است و میرود در عدل و خوبی سیرت و عفت و دیانت و پاکیزگی روزگار (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۱۷).

عنوان زیر در دو کتاب مبانی سازمان و مدیریت و مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان مورد تأکید قرار گرفته است.

### ۵.۱.۳ بیان رسا و بانفوذ

این مورد بسیار حائز اهمیت است، زیرا با بیان رسا و بانفوذ، بهتر می‌توان دیگران را ترغیب به اطاعت کرد و در همین راستاست که گفته‌اند: آنچه از دل برآید لاجرم بر دل نشیند. متون زیر بر قدرت بیان مدیر (پادشاه و مسئولان زیرمجموعه‌اش) تأکید دارد که مطمئناً این بیان قوی و متین دارای نفوذ نیز هست و بدین سبب است که بیهقی دربارهٔ بیان رسای امیر مسعود می‌گوید که: «چون این پادشاه در سخن آمدی جهانیان بایستی که در نظاره بودند که دُر پاشیدی و شکر شکستی» (همان: ۲۱) و در تأیید همین سخنان بیهقی است که فرخی سخن امیر مسعود را در متانت و استواری سخت‌تر از پولاد می‌داند که در دل و جان آهنین نیز نفوذ می‌کند و می‌گوید:

به سخن گفتن، آن ستوده سخن نرم گرداند آهن و پولاد  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۴۳/۸۴۸)

عنصری نیز سخنانش را «عسل مصفی» می‌داند و در وصفش می‌سراید:

وگر وصف گویی ز شیرین لبش روان گرددت انگبین بر زبان  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۳۴/۲۲۶۵)

در اینجا بجاست که اشعار فرخی را بیاوریم در آن هنگام که مسعود با سخنان نافذش، سپاهیان کم‌تعداد خود را در مقابل دشمنان بسیار برمی‌انگیزاند و در آنان

چنان شوری به پا می‌کند که جان خود را در طبق اخلاص می‌گذارند. این بهترین نمونه نفوذ سخن است و بی‌مورد نیست که فرخی سخنانش را در نافذ بودن به پولاد تشبیه می‌کند.

وصف لشکر دشمن از زبان مسعود:

ز پای تاسر در آهن زدوده چو تیغ گرفته تیغ به دست و دو دست شسته زجان  
ز کوه آهن و گوه پسر گرفته پناه وزین دو کوه قوی چون ستاره خشت<sup>۱۳</sup> روان

تأثیر کلام مسعود در دل و جان سپاهیان و جواب آنها:

همه سپاه نهادند روی‌ها به زمین وز آنچه شاه جهان گفت چشمها گریان  
به جمله گفتند ای شهریار روز افزون خدایگان بلند اختر بلند مکان  
که در سپه که چو تو میر پیش جنگ بود اگر ز پیل بترسد بر او بود تاوان  
چنان کنیم کنون روی کوه را که شود ز خون دشمن تو پر شقایق نعمان

(فرخی، ۱۳۷۱: ۳۰۳ و ۳۰۲، ۶۰، ۶۹ و نیز ابیات ص ۳۸۱ و ۳۹۵)

نمونه ابیات و جملات دیگری در دیوان شعر شاعران و تاریخ بیهقی وجود دارد که برای جلوگیری از اطاله کلام به چند بیت دیگر بسنده می‌کنیم:

زیر هر حرفی ز لفظش عالمی مضمر شده ست زیر هر بیتی ز علمش عالمی مضمر شود  
باد با دست ندیمش باده سوری شدست چرخ با پای خطیبش پایه منبر شود

(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۵/۲۹۳)

برکشد تار طراز عنبرین از کام خویش چون برآرد عنکبوت از کام خود تار طراز

(منوچهری، ۱۳۸۵: ۵۵/۷۹۴)

یگانه گشته از اهل زمانه به الفاظ متین و رای مُتقن

(همان، ۱۲۱۳/۸۷)

پدر آنجا که سخن خواهد بشکافد موی پسر آنجا که سخن گوید بفشاند زر  
سخن آرایان آنجا که سخن راند میر خیره مانند و ندانند سخن بُرد به سر  
سخن آموزد از او هرکه سخن گویتراست وین شگفتی بود از کار جوانی بی مَر<sup>۱۴</sup>

(فرخی، ۱۳۷۱: ۱۲۱/۲۳۶۵)

چون سخن گوید ادیبان را بیاموزد سخن      چون سخن خواند فصیحان را فروبندد زبان  
(همان: ۲۷۷/۵۴۹۶)

گفتم که زین گذشت مر او را که یار بود؟      گفتم چهار چیز بگویم ترا عیان  
گفتم که آن چهار کدامست بازگو      گفتا که تیغ تیز و دل و دوکف و زبان  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۴۵/۲۳۶۶)

عنوان زیر از نظریه علمی مدیریت اداری هنری فایول در بخش توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیریت، برداشت شده است.

### ۶.۱.۳ ظاهر مناسب

منظر اوست مجمع همه فضل      آفرین باد بر چنین منظر  
(همان: ۵۹/۱۳۸)

تناسب اندام و خوش چهره بودن:

هنر بسی است ولیکن شمایل اغلب      عدو بسی است ولیکن فضایلش اکثر  
(همان: ۸۸/۱۰۷۴)

عنوان زیر از متون کهن برداشت شده است و در علم مدیریت نوین بدان اشاره‌ای نشده است.

### ۷.۱.۳ سن مدیر

از نظر قدما مدیر مسن بر جوان برتری دارد:

مهربانست و عجایب بود این از مهتر      بردبارست و شگفتی بود این از برناه  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۳۵۲/۷۰۸۳)

جوان که قادر گردد دراز دست شود      امیر کوه دستست و قادراست و جوان  
غریب و نادر باشد جوان با پرهیز      تو خویشتن ز جوانان غریب و نادر دان  
(همان: ۳۲۸/۶۶۲۲)

## ۴. نتیجه گیری

با توجه به این نکته که هر اثر ادبی بازتابی از فرهنگ، رفتار، آیین‌ها و رویدادهای اجتماع

دوران خود است و می‌توان از لایه‌های پنهان آن، فرهنگ عمومی جامعه و تعامل طبقات مختلف را با یکدیگر از جمله شیوه زندگی مردمان، دین، اقتصاد، نحوه مدیریت جامعه و ... تبیین ساخت، بنابراین در این تحقیق آثار ادبی عصر غزنویان از منظر مدیریت نوین مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از وظایف مهم مدیریت در سازمان، وظیفه هدایت و رهبری نیروهاست که شامل سه نظریه است که یکی از آنها نظریه ویژگی‌های فردی رهبری است. در این مقاله ویژگی‌هایی که در مدیریت نوین برای رهبر در نظر گرفته شده است، از جمله: هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هدف، انسان‌گرایی، بیان رسا و بانفوذ و ظاهر مناسب، از لابه‌لای متون ادبی و تاریخی این دوره کاوش شد و معلوم گردید که سلاطین غزنوی و کارگزاران رده بالای آنها مطابق نظریه هوش گاردنر، دارای استعداد و هوش برتری نسبت به پیروان خود در زمینه‌های گوناگون از جمله نویسندگی، جنگاوری، سیاست، مملکت‌داری و مهندسی بوده‌اند؛ بلوغ اجتماعی و وسعت دید قابل قبولی داشتند و نسبت به جامعه آن روز خود در سطح بالاتری قرار داشتند و پیش‌بینی واقعه دندانقان یکی از این نمونه‌هاست؛ انگیزه توفیق‌طلبی و نیل به هدف به شدت در وجود آنان قوی بود و ارتقای جایگاه آنان از مرتبه غلامی و حاجبی به پادشاهی مملکت ناشی از همین خصلت آنان است؛ بیان رسا و بانفوذ آنان خصوصاً سلطان مسعود در جای‌جای تاریخ بیهقی و دیوان اشعار شاعران و سخنان مسعود در برانگیختن لشکریان در جنگ دندانقان مشهور است. در خصوص انسان‌گرایی، نمونه‌هایی از عطوفت و مهربانی و عفو اشتباهات نیروهای تحت فرمانشان به چشم می‌خورد که این نظر را که سلاطین غزنوی به کلی از جنبه عاطفی و انسان‌گرایی خالی هستند، انکار می‌کند.

### پی‌نوشت

۱. استوار، محکم
۲. شکست
۳. غالب و چیره‌شونده
۴. غلاف شمشیر
۵. چه کسی
۶. از بیخ و بن برکندن، ریشه‌کن ساختن
۷. نامه کوچک

۸. مجرای آب در زیر زمین قنات

۹. غیر قابل بخشش

۱۰. خدمتکار، کلیددار

۱۱. ثروت، دارایی

۱۲. پیام، درخواست، تقاضا

۱۳. به معنی نیزه است.

۱۴. بی‌مر = کم‌سن و سال

## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۱). مدیریت عمومی، چ ۵، تهران: نی.
- بیهقی، محمدبن حسین (۱۳۸۴). تاریخ بیهقی، تصحیح علی‌اکبر فیاض، تهران: علم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، چ ۱۳، تهران: سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- رنجبر کلهرودی، عباس (۱۳۸۳). اندیشه‌های مدیریت ایرانی، تهران: جهاد دانشگاهی.
- زرین‌کوب، عبدالحسین (۱۳۷۵). از گذشته ادبی ایران، تهران: الهدی.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۴). مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان، چ ۲، تهران: نگاه دانش.
- سیستانی، فرخی (۱۳۷۱). دیوان اشعار، تصحیح محمد دبیرسیاقی، تهران: زوار.
- شریفی، پاشا حسن (۱۳۸۴). «مطالعه مقدماتی نظریه هوش چندگانه گاردنر در زمینه موضوع‌های درسی و سازگاری دانش‌آموزان»، نشریه نوآوری‌های آموزشی، س ۴، ش ۱۱.
- شفریتز، جی. ام و استیون اوت. جی (۱۳۷۹). تئوری سازمان اسطوره‌ها، ترجمه علی پارسائیان، تهران: فرزانه.
- صفا، ذبیح‌اله (۱۳۷۹). تاریخ ادبیات فارسی، ج ۱، چ ۴، تهران: میترا.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، چ ۱۵، تهران: روان.
- علوی، سید علی (۱۳۸۵). توفیق‌طلبی در تمدن اسلامی، تهران: سمت.
- عصری، حسن‌بن احمد (۱۳۶۳). دیوان اشعار، تصحیح محمد دبیرسیاقی، چ ۲، تهران: کتابخانه سنایی.
- گودرزی، محمدرضا (۱۳۸۶). بازتاب سیاست در ادبیات داستانی ایران، تهران: پژوهشگاه فرهنگ هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- منوچهری، احمدبن قوص (۱۳۸۵). دیوان اشعار، تصحیح محمد دبیرسیاقی، چ ۶، تهران: زوار.
- نصر، علی (۱۳۷۹). «تحلیلی بر مدیریت از دیدگاه سعدی»، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید باهنر کرمان، ش ۶ و ۷، زمستان ۷۸ و بهار ۷۹.
- نیرومند، پورانداخت (۱۳۸۴). مدیریت آموزشی، تهران: پیکمروا.
- یوسفی، غلامحسین (۱۳۷۳). فرخی سیستانی؛ بخشی در شرح احوال و روزگار و شعرا، چ ۴، تهران: علمی.



- Avoilio, B. J. and D. I. Jung (1999). 'Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Horner, M. (1997). 'Leadership Theory: Past, Present and Future', *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 4.
- Golman, D. (2004). [www.shu.ac.uk/research.integralexcellence](http://www.shu.ac.uk/research.integralexcellence).