

بررسی ابعاد مدیریت هنری کمال الدین بهزاد

اشرف السادات موسوی لر* - دکتر حبیب الله آیت اللهی**
دکتر محمد خزایی*** - دکتر مجتبی انصاری****

تاریخ دریافت مقاله: ۸۲/۹/۱۵
تاریخ پذیرش نهایی: ۸۴/۲/۳

چکیده:

یافته‌های این تحقیق، حاصل پژوهش‌های میدانی، تجربی و تخصصی نویسنده در رشته گرافیک و مطالعات کتابخانه‌ای و تاریخی بوده و به روش تحلیلی و تطبیقی سعی در توصیف ابعاد مهم مدیریت هنری کمال الدین بهزاد در دوره طلایی تاریخ هنر ایران را دارد.

هدف از این تحقیق، بررسی شیوه و الگوی مدیریت هنری کمال الدین بهزاد است. فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- ۱- شرایط تجربی و هنری کمال الدین بهزاد متناسب با تصدی مدیریت هنری بوده است. او از نظر هنری استادی تمام و از نظر مدیریتی تجربه موفق مدیران قبلی را درک کرده بود و شایسته این مقام بود.
- ۲- شیوه مدیریت کمال الدین بهزاد را می‌توان از نگاره‌های وی و "فرمان استیفاء کلاتتری کتابخانه همایونی به اسم استاد کمال الدین بهزاد" استنباط کرد.
- ۳- براساس نظام آموزشی حاکم بر آن دوره نظام آموزشی (استاد- شاگردی)، می‌توان نتیجه گرفت که تربیت شده آن نظام؛ "کمال الدین بهزاد"، شیوه مدیریتی از نوع رهبری را اعمال می‌کرده است.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت هنری، کمال الدین بهزاد، نگارگری، دوره تیموری.

* عضو هیات علمی دانشکده هنر، دانشگاه الزهراء، دکتری پژوهش هنر، دانشگاه تربیت مدرس.

E-mail: amousavilar@yahoo.com

** استاد دانشکده هنر، دانشگاه شاهد.

E-mail: Khazaiem@modares.ac.ir

*** استادیار دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس.

E-mail: ansari-m@modares.ac.ir

**** استادیار دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس.

مقدمه

سلطان حسین بایقرا، دانشمندی عارف و شاعر همچون امیر علیشیر نوایی^۱ را به مشاورت خود برمی‌گزیند محیطی پرفصل و هنر را برای جذب هنرمندان مهیا می‌سازد و هنرمندی همچون بهزاد در آن محیط پرورش می‌یابد. کمال الدین بهزاد که کودکی یتیم بود به قیمومت استاد و پدرخوانده خود به مرکز فرهنگی و هنری دربار راه می‌یابد. از کودکی در محیطی پرفصل و کتابخانه‌ای عظیم و کارگاه‌های هنری پرورش می‌یابد و به واسطه استعداد و هنر و اخلاق پسندیده‌اش مورد عنایت امیر علیشیر نوایی و سلطان حسین بایقرا قرار می‌گیرد. اما روحیه پویا و محیط مساعد اطرافش او را از ماندن در چارچوب‌های اولیه آموزش‌های هنری و تاثیرات محیط دربار، فراتر می‌برد. او از هنرمندان نادر آن روزگار است که انسان‌های معمولی را در قالب خدمه و رهگذر و فقیر و ... در نگاره‌هایش وارد می‌کند. محیط معماری را بسیار منطقی و سازماندهی شده، نگارگری می‌کند. بهزاد کسی است که از شخصیت‌های متنوع و کثیر در آثارش استفاده می‌کند و هم‌اوست که در نگاره‌هایش مشارکت و تعامل اجتماعی انسان‌ها را به نمایش گذاشته و به همین سبب پویایی و حرکت را وارد هنر نگارگری ایران می‌کند. در نگاره‌های بهزاد کارها و فضاها به بهترین وجه تقسیم‌بندی و سازماندهی شده‌اند و در اکثر آنها کسی یا موجودی را در نقش نظاره‌گر یا کنترل‌کننده اوضاع نشان می‌دهد. تمامی این ویژگی‌ها با شرایط و مبانی مدیریت هنری همخوانی دارد و با مدیریت از نوع رهبری قابل تطبیق است. چون در تمامی موضوعات نگاره‌های او تاکید بر پرهیزگاری اخلاقی و مردم‌گرایی موج می‌زند حتی زمانی که داستان‌های ظفرنامه تیموری را به نقش می‌کشد، تیمور در نقش یک مدیر در حال نظارت بر عملکرد سربازان خود است.

در مقاله حاضر سعی شده "مدیریت هنری" توصیف شود، با آثار و مدارک تاریخی که بیان‌گر "شیوه مدیریت کمال الدین بهزاد" است، مقایسه کرده و شیوه مدیریت کمال الدین بهزاد را مشابه شیوه مدیریت از نوع "رهبری" نتیجه‌گیری کرده است.

تشکیل گروه‌ها و انگیزه رسیدن به هدفی خاص، فلسفه وجودی سازمان‌ها است. هر سازمانی متشکل از افرادی است که برای رسیدن به آن اهداف نیازمند به سرمایه، محیط کار، تجهیزات و نیروی انسانی و زمان است. برای ایجاد وحدت در عملکردها و حرکت به سوی اهداف معین، هر سازمانی نیاز به مدیر دارد، فردی که برنامه‌ریزی، کارگزینی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل وظایف اصلی اوست. مدیران بنابر ابعاد سازمان و حیطه مسئولیت‌هایشان در سه رده کلان، میانی و اجرایی به وظایف خود عمل می‌کنند. هرچقدر به رده‌های بالاتر نزدیک می‌شویم سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در میان وظایف آنها قوت بیشتری گرفته و هرچقدر به سطوح اجرایی نزدیک‌تر می‌شویم هدایت و رهبری و نظارت و کنترل قوی‌تر اعمال می‌شود.

یک سازمان هنری محیطی فرهنگی و انگیزه‌بخش را می‌طلبد و با یک سازمان نظامی یا تولیدی و کارخانه‌ای تفاوت دارد، زیرا اهداف آنها نیز متفاوت هستند. در یک سازمان هنری تولید هنر فاخر و غیرتقلیدی و نادر، از اهداف اصلی سازمان است.

در دوره تیموری کتابخانه‌های سلطنتی، سازمان‌های فرهنگی و هنری بودند که در جذب هنرمندان و نخبگان با هم رقابت می‌کردند. هدف آنها تولید هنر فاخر بود. یک عامل مهم و انگیزه‌ای که دستاوردهای هنری آن دوره را ممتاز می‌کند. هنرمندان در آن دوره همانند دانشمندان به غنیمت گرفته می‌شدند و هرگاه پادشاهی بر کشوری تسلط می‌یافت در ابتدا عالمان و صنعت‌گران و هنرمندان را جمع‌آوری کرده به پایتخت خود روانه می‌ساخت.

سلطان حسین بایقرا از اعقاب شاهرخ و تیمور بود؛ محیطی انگیزه‌بخش برای هنرمندان ایجاد کرده بود. مسلماً این تدبیر را از مدیریت فرهنگی دوره غازان خان و وزارت رشیدالدین فضل‌الله آموخته بود. او از تیمور تبعیت می‌کرد که علیرغم جهانگشایی‌ها و خونریزی‌های بی‌شمار به دانشمندان و صنعت‌گران و هنرمندان ارزش و احترامی وافر قایل بود و همواره خود را از نصایح و هنر آنها بهره‌مند می‌ساخت او راز جاودانگی را مستهیل شدن در هنر می‌دانست.

مدیریت هنری

دوره صفوی: مدیریت هنری کمال‌الدین بهزاد در مکتب تبریز در سطح مدیریت ارشد و میانی بوده.

در دوره تیموری، صفویه و حتی قاجاریه نظام حاکم بر سازمان هنری نظام استاد - شاگردی بوده است. "بنجامین در توصیف نظام استاد - شاگردی نقاشان ایرانی دقتی به‌سزا کرده است. وی می‌نویسد: نقاش ایرانی مردی است از طبقه متوسط که عمامه سفید و یاسبزرنگی دور سر خود پیچیده و لباده‌ای که تا زانوی او می‌رسد پوشیده و چهار زانو روی گلیمی در دکانی رو به طرف خیابان نشسته است و به کار خود مشغول است. اطراف او چند نفر از شاگردانش به همان وضع چهارزانو نشسته‌اند و به استاد خود کمک می‌کنند و ضمناً از او هم یاد می‌گیرند که بعداً اگر استعدادی داشته باشند روزی نقاش شوند." (بنجامین و گرین، ۱۳۶۲، ۲۴۸) "از یادداشت‌های بنجامین کاملاً پیداست که شاگردان به‌طور تجربی به آموختن نقاشی در پیش استاد می‌پرداخته‌اند و انگیزه مادی در یادگیری شاگردان چندان موثر نبوده بلکه عشق و اشتیاق آنها به این هنر، انگیزه اصلی را در آنها به وجود می‌آورده است." (آژند، ۱۳۸۰، ۸).

براساس یک گزارش کوتاه از کتابخانه بایسنقری در هرات این کتابخانه، مرکزی برای انواع و اقسام کارهای هنری بوده و هنرمندان مختلف، از هر نقطه، در آن جا گرد می‌آمدند و به کار مشغول می‌شدند. گزارش یاد شده که به احتمال در سال ۸۳۰ هجری از سوی جعفر تبریزی، خوشنویس معروف این دوره و رئیس کتابخانه بایسنقری هرات برای بزرگی تدوین شده، به بیان کارهایی که در این مرکز در حال انجام بوده، پرداخته است. "عمده این اقدامات، خوشنویسی از آثار برجسته ادبی فارسی مانند شاهنامه، مخزن الاسرار نظامی گنجوی و آثار دیگر او و نیز کلیله و دمنه و دیوان حافظ و گلستان سعدی است. در این گزارش از بیست و چهار نفر استاد نقاش و مذهب و هفتاد و پنج نفر دستیار آنان یاد شده است که هرکدام به کار روی کتابی مشغول بوده‌اند. برخی از عبارات این گزارش که "عرضه داشت" ^۲ یاد شده و گزارش روزانه بوده است.

"امیر خلیل دو موضوع دریا را از گلستان موج آب تمام کرده به رنگ نهادن مشغول خواهد شد مولانا قوام الدین روی جلد شهنامه را حاشیه اسلیمی مکمل کرده و عیش تماشای متن جلد را به قلم گرفته و قریب دودانگ بوم شده است و پشت سر و گردن چسبانده و طریق کشیده است. خواجه محمود جلد رسایل خط خواجه را پشت و رو مکمل کرده به سر و گردن مشغول است مولانا قطب از تاریخ طبری ده جزوه کتاب کرده است خواجه عطا اجزای گلستان را تمام کرده و سه لوح تاریخی که مولانا سعدالدین کتابت کرده دو لوح را به بوم رسانیده به تتمه مشغول است بنده کمترین و ذره احقر - یعنی جعفر تبریزی - سه جزو و نیم کتابت شهنامه تمام کرده، آغاز کتاب

"مدیریت هنری" آمیزه‌ای از علم مدیریت و فنون هنری است. اداره امور هنری علاوه بر شناخت تئوری‌های مدیریت نیازمند تبحر یا آشنایی مدیران حداقل با یک رشته از گرایش‌های هنرهای تجسمی سنتی و یا مدرن یا نمایش و موسیقی است. هم‌اکنون این رشته در جهان در سطح آموزش عالی و مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری آموزش داده می‌شود برنامه‌های درسی مدنظر این رشته ترکیبی از علوم جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، تاریخ، اقتصاد، فرهنگ و سیاست و ارتباطات و رایانه و فنون هنرهای دیداری یا شنیداری، هنرهای زیبا و یا کاربردی است که انواع مدیریت هنری با گرایش‌های فرهنگی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را در سطح محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی تبیین می‌کند.

جایگاه بهزاد از نظر سطح مدیریت هنری

مدیریت کارگاه‌های تیموری در تطابق با علم مدیریت امروز در سطح مدیریت اجرایی، مدیریت پروژه و اولین سطوح مدیریتی را تشکیل می‌دهد. بدیهی است هنگامی که حوزه مدیریت وسعت داشته باشد و چندین گروه کاری و سازمان‌ها و کارگاه‌های هنری متنوع را شامل شده باشد به سطح بالاتر یعنی مدیریت ارشد یا مدیریت میانی ارتقاء پیدا می‌کند که در آن صورت اهتمام بیشتر مدیر معطوف به برنامه‌ریزی و نظارت و کنترل خواهد بود و در صورت گسترش حوزه اختیارات در سطح ملی و بالاتر به مدیریت کلان یا مدیریت فرهنگی می‌رسد، سیاست‌گذاری و فرهنگ‌سازی، هدایت و تعیین هدف‌ها و برنامه‌ریزی درازمدت از وظایف مدیران فرهنگی در سطح کلان خواهد بود.

با توجه به توضیحات نویسنده؛ حیطه اطلاعاتی و ارتباطی مدیریت اجرایی، میانی و کلان هنری در را دقیقاً به صورت مجموعه‌های مستقل و در عین حال مرتبط با یکدیگر مشخص کرده است. این نمودار به منظور نمایاندن و مقایسه حیطه مدیریت هنری امروز و مدیریت کمال‌الدین بهزاد در قرن نهم و دهم هجری و میزان تطابق آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به نمودار جایگاه کمال‌الدین بهزاد از نظر سطوح مدیریتی در دوره تیموری و صفوی مشخص شده است.

دوره تیموری: مدیریت هنری کمال‌الدین بهزاد در مکتب هرات در سطح مدیریت کارگاه‌ها و مدیریت اجرایی بوده.
دوره تیموری: مدیریت هنری امیر علیشیر نوایی و سلطان حسین بایقرا نیز در سطح مدیریت ارشد فرهنگی و مدیریت کلان بوده است.

پادشاهان و یا وزیران بودند.

کمال‌الدین بهزاد به عنوان یک مدیر هنری علاوه بر تمشیت امور مالی و دیوانی به امور هنری نیز می‌پرداخت. تاریخ نگاره‌های او در دوره صفوی و بعد از ۹۲۸ هـ. / ۱۵۲۲ م نمایان‌گر این مطلب است که کار تخصصی خود را ادامه داده است. آنچه مورد تاکید محقق است، آگاهی و مهارت و مقبولیت اخلاقی و تخصصی مدیر هنری است. در متن این فرمان و اسناد دیگر از کمال‌الدین بهزاد به عنوان قدوه‌المصورین و اسوه‌المذهبین یاد شده است. از این جهت مشخص است که مدیر هنری همچون کمال‌الدین بهزاد حداقل در دو رشته نگارگری و تذهیب (تصویرگری و تزیین‌گری) تبحر داشته است و باقی رشته‌های هنری را نیز به اندازه کافی می‌شناخته. براساس منابع انگشت‌شمار مکتوب تاریخی همانند فرمان استیفاء کلانتری کتابخانه همایونی، "عرضه داشت" (جعفر تبریزی)، توصیف و تحلیل آثار کمال‌الدین بهزاد و تئوری‌های علم مدیریت به روش توصیفی تاحدودی می‌توان به نحوه مدیریت کمال‌الدین بهزاد پی برد. از میان چهار منبع مهم و قابل استناد فوق ۳ منبع به‌طور معمول مورد استفاده اکثر محققان بوده و لیکن تحلیل آثار نگارگری کمال‌الدین بهزاد در حیطه تخصصی رشته‌های هنری است و شاید کمی غیرمعمول به نظر می‌رسد. با این وجود با توجه به اطلاعات اندک از نحوه خصوصیات رفتاری بهزاد، تحلیل آثار او می‌تواند جایگزین خوبی برای جبران خلع اطلاعاتی باشد.

اولین فرض تحقیق این بود که کمال‌الدین بهزاد احتمالاً با روش‌های مدیریتی به‌طور غیرمستقیم از طریق حضور در میدان تجارب مدیریتی و از طریق مطالعه تاریخی، به ویژه با دوران قبل از تیموری آشنایی داشته است. بهزاد به واسطه برخورداری‌اش از محیط فضل و دانش و دسترسی‌اش به کتابخانه سلطنتی در هرات از اوان کودکی به منابع و کتاب‌های تاریخی و آثار هنری گذشته خود دسترسی داشته است پس پایه‌های اولیه مطالعاتی او از کودکی برای کار هنری و شناخت روش مدیریتی موفق مهیا بوده است. به ویژه مدیریت رشیدالدین فضل‌الله در دوره غازان خان الگوی بسیار موفق و مناسبی برای مدیریت فرهنگی امیر علیشیر نوایی در دوره تیموری محسوب می‌شود. حتی بعید نیست که بررسی کتاب‌هایی چون تاریخ رشیدی برای الگوبرداری هنری به وی توصیه شده باشد چون تهیه و تزیین و نگارگری کتاب‌های تاریخی از علایق شاهان مغول و تیموری بوده.

با توجه به شواهد تاریخی مذکور این‌گونه به نظر می‌رسد که کمال‌الدین بهزاد اطلاعات فنی و تخصصی مدیریت اجرایی را به‌طور تجربی در سطوح اداره کارگاه‌های هنری و به‌طور غیرمستقیم و مشاهده‌ای در هنگام حضورش در کتابخانه همایونی کسب کرده بود.

با توجه به عرضه داشت جعفر تبریزی مشخص می‌شود که

نزهه‌الارواح کرده است" (جعفریان، ۱۳۷۶، ۳۰۲-۳۰۱). از گزارش فوق علاوه بر عظمت سازمان هنری آن دوره، لحن فروتنانه مدیر هنری نیز استنباط می‌شود. این نوع مدیریت مجال بروز خلاقیت و بهره‌مندی از افکار و عقاید کارمندان را بیشتر می‌کند. به خصوص که در یک سازمان هنری نیروی انسانی هنرمند با تفکر خلاق و بالقوه وجود دارد. هنر مدیریت تبدیل‌ناخیر فکری به طرح‌های بدیع و بالفعل نمودن آنها است. در اصل، مدیریت سازمان هنری باید اعتقاد به کار گروهی داشته باشد؛ همانند تیم‌های کاری که به یک هدف مشترک می‌اندیشد و تمامی عوامل در یک جهت سازماندهی می‌شود. اگر در یک سازمان هنری، مدیریت مشارکت جویانه حاکم باشد، به صورتی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها دارای رأی و ارزش باشند و با انگیزه به پذیرش مسئولیت‌ها همت گمارند، در اصل سازمان با اتحاد و در حکم یک پیکره واحد عمل خواهد کرد. چرا که کارکنان با اهداف مدیریت آشنا و در تعیین آن شریک هستند. تمامی عقاید مطرح می‌شوند و در هنگام تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرند و با رأی اکثریت به راه کارهای عملی مورد توافق منجر گشته و نتایج آن نیز قابل پیش‌بینی است، بنابراین افراد در حاصل کار هم سهیم هستند. روند تولید یک نگاره که با همکاری خوشنویس و نگارگر و مذهب و محرر و صحاف و... بوجود می‌آید. میزان موفقیت مدیریت هنری در کار گروهی را در دوره تیموری نشان می‌دهد. این نحوه مدیریت شباهت به مدیریت پروژه در سازمان‌های امروزی هم می‌تواند داشته باشد. ۲۵ استاد و ۷۵ دستیار مجموعه یک سازمان هنری با ۱۰۰ نفر را تشکیل می‌دهند که به‌طور میانگین هر استادی^۲ دستیار دارد. کوچک بودن گروه‌های کاری، آن‌را به سازمان‌های کارآمد با مدیریت خلاق و کارآفرین و تخصص‌مدار شبیه‌تر می‌سازد که نحوه ارتباط مدیر و دستیارانش ارتباط استاد شاگردی است و به شیوه رهبری در مدیریت نزدیک است.

نحوه مدیریت کمال‌الدین بهزاد

در سال ۹۲۸ هـ. / ۱۵۲۲ م. "منصب کلانتری کتابخانه همایونی"^۳ را کمال‌الدین بهزاد بر عهده می‌گیرد و صاحب امضاء و مهر می‌شود و جهت اطلاع وی و تمامی رجال و صاحب منصبان آن روزگار این فرمان صادر و ابلاغ می‌شود. برطبق این فرمان، کاتبان، نقاشان، مذهبیان و جدول‌کشان و حل‌کاران و زرکوبان و سایر جماعت مشغول به امور کتابخانه تحت مدیریت او به کار می‌پردازند. از نظر تقسیم‌بندی هرم مدیریتی و حدود اختیارات تفویض شده به کمال‌الدین بهزاد در سطح مدیران ارشد و میانی قرار می‌گیرد اما نمی‌توان او را در حد مدیریت کلان و سیاست‌گذار معرفی کرد زیرا در طول تاریخ هنر همواره در بالای هرم مدیریت، بالاترین قدرت سیاسی قرار داشته و سفارش‌دهنده‌های اصلی و سیاست‌گذاران فرهنگی در اصل

اشاره بهزاد به "افلا ينظرون الى الابل كيف خلقت" (۱۷/۱۱)، قرآن) حاکی از ایمان و تقید او به آیات الهی است.

۲- او اغلب شخصی یا موجودی نظاره‌گر را در ترکیب‌بندی نگاره‌هایش جای می‌داد و چنین اعتقادی را در نگاره‌های جنگ بهرام با اژدها^۱، مجنون در جنگ قبایل به صورت تجسمی مشاهده می‌کنیم و در نگاره‌های ظفرنامه تیموری، که شیوه‌های جنگی تیمور و اعمال او را نشان می‌دهد. در اکثر آنها نظارت یک مدیر و کارگردان به امور تکنیکی و اجرایی کاملاً مشهود است. (تصویر ۲) از مقایسه تئوری‌های مدیریتی و آثار تجسمی به این نتیجه می‌رسیم که کمال الدین بهزاد به وجود یک ناظر بر اعمال، اعتقاد دارد و نیز در شیوه‌های انجام کار نیز همواره به اعمال نظارت که یکی از وظایف مهم مدیران است، کاملاً اشراف داشته است. این اعتقاد حتی در زمانی که ناظری جز خداوند وجود ندارد، همچون نگاره یوسف و زلیخا، (تصویر ۳) مضمون شعر این نکته را گوشزد می‌کند.

در سازمان هنری دوره تیموری به‌طور تخصصی کنترل و نظارت و تقسیم کار وجود داشته و طبیعتاً بهزاد نیز چنین تقسیم‌کاری را در مدیریت خود اعمال می‌کرده است.

با توجه به متن فرمان کلانتری می‌توان به شرح وظایف بهزاد به‌عنوان مدیر هنری پی برد که تمامی اختیارات لازم به وی داده می‌شود و تمامی امور مربوط به کتابخانه همایونی که بزرگ‌ترین مرکز فرهنگی هنری آن زمان است به مهر و امضا و برآورد او انجام می‌شود. بنابراین تناسب مسئولیت و اختیار که یکی از موضوعات مهم مدیریتی است در این فرمان لحاظ شده است.

یافتن الگوی مدیریت بهزاد از طریق تحلیل نگاره‌ها

بررسی سازمان‌های هنری قرن نهم هجری و مدیران آنها مشکلات فراوانی از نظر یافتن اسناد و مدارک تاریخی دارند. به‌ویژه اگر در پی شرح حال مدیران هنری در سطوح اجرایی باشیم. متأسفانه اکثریت قریب به اتفاق شرح احوال و گزارش‌های تاریخی معطوف به پادشاهان و وزیران است و گاهی در خلال آنها از کمال الدین بهزاد به‌عنوان یک هنرمند و نگارگر نادره دوران و مانی ثانی یاد می‌شود.

آیا می‌توان به توصیف‌هایی احتمالاً اغراق‌آمیز و مطلقانه در حضور پادشاه از کارهای او اکتفا کرد؟ به نظر می‌رسد، آثار نگارگری بدون توصیف و تحریف احتمالی مداحان یا مغرضان، زبان بی‌واسطه‌ای برای تحلیل و تفسیر است و جزیی از وجود هنرمند محسوب می‌شود که به تاریخ پیوسته و همواره به زبان تصویر با ما گفتگو کرده است.

بر این اساس و با توجه به اسناد مصور به روش استنباطی

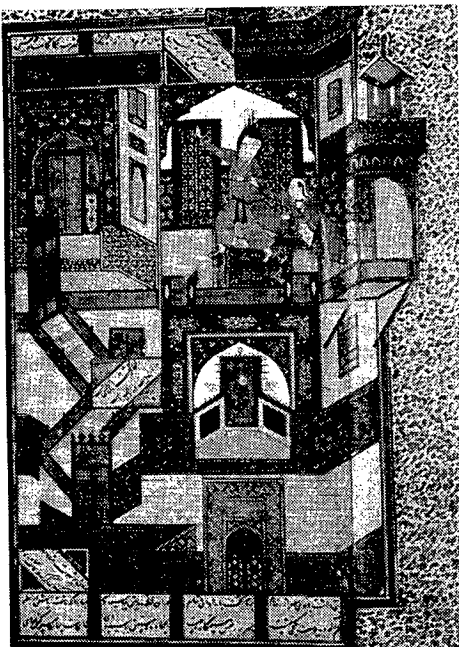
و تحلیل هنری نگاره‌های کمال الدین بهزاد سعی می‌کنیم به ایده‌های او از طریق آثارش پی ببریم و در مورد به‌کارگیری این ایده‌ها و روش‌ها در هنگام مدیریت هنری یا تصدی پست کلانتری کتابخانه سلطنتی شاه اسماعیل صفوی در تبریز روش و الگوی مدیریتی او را تا حدودی روشن کنیم.

۱- او به آیات و مضامین قرآنی توجه خاص داشته و سعی در تدبیر در آنها داشته است. در نگاره جنگ شتران دقیقاً به این مطلب با خط خود اشاره کرده است.

در نگاره جنگ شتران (تصویر ۱)



تصویر ۱



تصویر ۲



تصویر ۳



تصویر ۵



تصویر ۴

نگاره حتی انتقاد به مدیران را می‌تواند داشته باشد و کسی که چنین اعتقادی را دارد حتماً در مدیریت خود سعی می‌کند که به زیردستان توجه بیشتری داشته باشد.

چنان است در مهتری شرط زیست
که هر که تری را بدانی که کیست
مرا بارها در حضر دیده‌ای
ز خیل و چراگاه پرسیده‌ای
توانم من ای نامور شهریار
که اسبی برون آرم از صد هزار
مرا گله بانی به عقل است و رای
تو هم گله خویش باری بپای...

[متن شعر از بوستان سعدی]

"رهبر موفق‌تر به‌طور کلی نسبت به کارمندان ملاحظه‌کارتر و حامی آنهاست." (دسلر، ۱۳۷۳، ۸۹).

۶- او تصویر پادشاهان و وزیران فرهنگ‌دوست مثل امیر علیشیر نوایی و احتمالاً سلطان حسین (تصویر ۶) را به خوبی و زیبایی و حوصله تمام نقش زده. نقوش ظریف اسلیمی بر لباس سلطان حسین بایقرا مقایسه شود با شیبک خان ازبک. نگاره شیبک خان (تصویر ۷) را با بی‌حوصلگی نقاشی کرده است این مقایسه واکنش روحی بهزاد هنگام مقایسه نگاره‌هایش متجلی و مشخص می‌شود.

او از شیبک خان که هرات را تصرف کرده بود تصاویری نه‌چندان با حوصله، برای رفع تکلیف و بیشتر شبیه به کارهای فویست‌ها^۵ نگارگری کرده. نقل است که شیبک خان در نحوه نگارگری مستقیماً و آمرانه دخالت می‌کرده و آزادی عمل را از

"نیاسایی از جانب هیچکس

بر و جانب حق نگه‌دار و بس

چنان شرم دار از خداوند خویش

که شرمت زیگانگانست و خویش"

۳- او به خوبی به لزوم سازماندهی و تقسیم وظایف و محیط کارها آگاهی داشته است. در ساختن قصر خورنق (تصویر ۴) نسبت به انتخاب و تعیین فضاهای کاری حساسیت واضحی دارد. پس احتمالاً مصالح و لوازم آفرینش و محیط مناسب خلاقیت هنری را برای کارمندان خود مهیا می‌کرده است.

۴- او به افراد معمولی جامعه نیز توجه داشته است و خود را فقط به دربار اختصاص نداده بود. در نگاره‌هایش از دربار همواره افراد معمولی و فقیر و کارگر جامعه را نیز در کارها مشارکت می‌داد. "بسیاری از دانشمندان رفتار، عقیده دارند که رهبری مشارکت‌جویانه مؤثرتر از رهبری مستبدانه است. این نظریه بر این فرضیه مبتنی است که کارمندان بیشتر از برنامه‌ریزی و انجام وظیفه موفقیت‌آمیز احساس رضایت می‌کنند و رهبران مشارکت‌جو نیز افراد خود را در درگیری‌های کاری تشویق و تقویت می‌کنند." (دسلر، ۱۳۷۳، ۸۱). در نگاره ساختن قصر خورنق (تصویر ۴) و در نگاره‌های دیگر این احساس مشارکت در کارها و امور کاملاً محسوس است و از لحاظ بصری آنها را به اشکال مختلف مشاهده می‌کنیم.

۵- او فردی مدیر و نسبت به زیردستان خود مسئول بوده. در نگاره‌دارا و شبان (تصویر ۵) این موضوع به وضوح در متن شعر گویا شده است که یک مدیر باید تمامی زیردستان خود را به خوبی بشناسد و حامی آنها باشد. استنباط دیگر از این



تصویر ۷



تصویر ۶

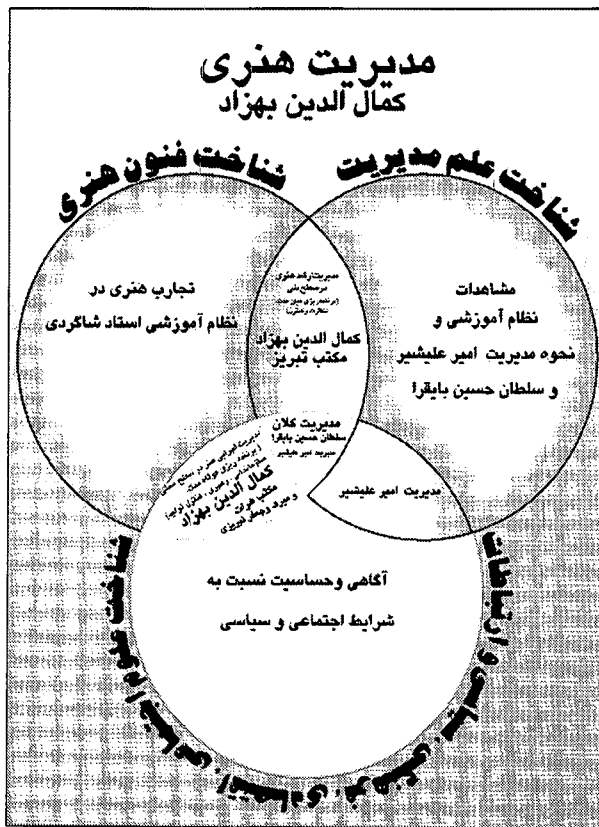
۱۰- اعتقاد راسخ به پرهیزگاری اخلاقی از ویژگی‌های کمال‌الدین بهزاد بوده؛ مضامین انتخابی او و یا سفارش داده شده به او، ضمن این که از نظر هنری در اوج شکوفایی است، بسیار اخلاقی و انساندوستانه نیز هست. او به اخلاق و منش انساندوستانه که شعار و عصاره کارهایش را تشکیل می‌دهد، معتقد بود. اوج پرهیزگاری در داستان یوسف و زلیخا، (تصویر ۳) گرگ‌گشایی از کار بندگان خدا در بحث متکلمان در مسجد (تصویر ۸)، شناخت و توجه به افراد زیردست. در داستان شاه دارا و شبان (تصویر ۵) و عاقبت حرص و دنیاپرستی را در ساختن قصر خورنق و بسیاری از شاهکارهای هنری بهزاد مشاهده می‌کنیم که کاملاً در جهت مضامین اخلاقی و شعائر فرهنگی و مذهبی قدم برمی‌دارد مشابه به آنچه که در اخلاق مدیریت از نوع رهبری و مردم‌گرا گوشزد می‌شود، که تهذیب اخلاقی لازمه ایجاد رابطه مرید و مرادی در بین او و شاگردانش یا زیردستانش است و نیز اصول آموزشی استاد- شاگردی و مدیریت آموزشی و فرهنگی از نوع رهبری را می‌توان از نگاره‌های بهزاد استنباط کرد.

از شواهد تاریخی این‌گونه استنباط می‌شود که کمال‌الدین بهزاد به عنوان استاد، مرید شاگردانش بوده و همه از روش کار او تبعیت می‌کردند و کارهایشان را به نوعی به او منتسب یا به تایید و امضای او می‌رساندند یعنی نهایت مقبولیت یک مدیر هنری از نظر فنی و اخلاقی و مسلماً برای موفقیت در کار اداره امور هنری و رسیدن به مقام رهبری در مدیریت هنری چنین ویژگی‌هایی باید وجود داشته باشد.

هنرمندان می‌گرفته. چنین رفتاری مغایر با اصول مدیریت هنری است حتی در سطح پادشاه و حکمران مدیر هنری باید هنرمندان را در نحوه کار هنری آزاد بگذارد و پس از تفویض مسئولیت و اختیار از سر راه آنها کنار برود تا آفرینش هنری پدیدار شود. این‌گونه به نظر می‌رسد که شیوه تیموریان چنین بوده و مسلماً بهزاد در چنین شرایطی کار هنری انجام می‌داده و احتمالاً در مدیریت کتابخانه صفوی نیز الگوی موفق تیموریان را پیاده می‌کرده است. اصولاً رفتار مدیران با هنرمندان و افراد خلاق باید بسیار سنجیده و آزادمنشانه باشد.

۷- آموزش‌های او به شاگردانش در نهایت سخاوت بوده زیرا بسیاری از کارهای او و شاگردانش به ویژه قاسم‌علی را نمی‌توان به راحتی تشخیص داد. مدیر هنری باید در آموزش افراد نهایت سخاوت‌مندی را برای ارتقاء سازمان اعمال کند. "رابرت هاوس نظریه رهبری "مبتنی بر موفقیت" را ارائه کرده و آن را نظریه هدف - روشن نامیده است. وی می‌گوید که وظیفه عمده یک رهبر عبارت از برقرارکردن هدف‌های عمده برای کارمندان و روشن کردن روش‌های نیل به این هدف‌ها است." (دسلر، ۱۳۷۳، ۸۸) به عبارت دیگر ارائه راه و روش روشن برای انجام کار نیازمند آموزش است و مدیران رهبر این امکان را برای ارتقاء کارمندان فراهم می‌کنند. بهزاد مقام استادی داشت و این وظیفه به راحتی انجام پذیر بوده است.

۸- او فردی فروتن بوده و به جمع بیشتر از فردیت توجه داشته است. نگاره‌های کمال‌الدین بهزاد بیشترین تعداد جمعیت انسانی را داراست و کمتر به فردگرایی و تک‌چهره‌نگاری توجه داشته است. به‌خاطر این ویژگی او را به رافائل شرق ملقب ساخته‌اند.



تصویر ۸

نتیجه گیری

باید تمامی کارهایشان را تحت نظر و امضای او انجام دهند و به مهر او برسانند. بهزاد باید با کمال امانت و تقوا کارها را سازماندهی و هدایت و نظارت کند و از میل باطنی تبعیت نکند. بنابراین برای کسب مقام مدیریت هنری احراز شرایط تجربی علمی و هنری در استاد کمال الدین بهزاد محقق شده بود.

میزان تطابق شرایط احراز مدیریت هنری ابعاد محسوس در کیفیت کار گروهی به ویژه در رشته گرافیک است. در دوره تیموریان آموزش فنون هنری به شیوه استاد شاگردی و کسب مهارت‌های مدیریتی به طور غیرمستقیم و از طریق مشاهده و حضور در میدان عمل و آشنایی با سابقه مدیریت موفق دوره‌های قبل میسر بوده که در دوره صفوی هم احتمالاً همان شیوه‌ها تداوم می‌یابد.

علاوه بر متن فرمان انتصاب بهزاد به عنوان ریاست کتابخانه همایونی، شیوه رفتار کمال الدین بهزاد را می‌توان از برای نگاره‌هایش حدت زد که باتوجه به توضیحات متن و تطابق‌های موضوعی و مفهومی و تجسمی زمینهای مساعد برای تطابق تئوری‌های مدیریت هنری از نوع رهبری مردم‌گرا و هدفمند، ایجاد شده و با موضوعات نگارگری بهزاد مأنوس

بنابر آنچه گفته شد چنین به نظر می‌رسد که خلاقیت و ابتکار و توانمندی در تصویرگری، نگارگری و یا خوشنویسی به‌طور منطقی نوعی احترام و مقبولیت فنی و حرفه‌ای را در میان جامعه هنری و فرهنگی ایجاد می‌کند. چنین تبحری هرچند برای مدیر هنری ضروری است اما شرط کافی برای احراز مدیریت نیست؛ نکته قابل توجه برای بحث مدیریت هنری نیز در همین جا نهفته است. تبحر هنری حداقل در یک رشته هنگامی که با خصوصیت و اطلاعات و آموزش‌های لازم برای مدیریت در یک فرد خلاق و نیک رفتار جمع می‌شود، مدیریت هنری در کردار او متبلور می‌شود. کمال الدین بهزاد چنین تبحری را دارا بود زیرا بنابر متن فرمان کلانتری او فردی دانا و کاردان، باریک‌بین و ظریف‌طبع و با فراست و کفایت بوده است. در هنر خود قهوه‌المصورین و در صدر هنرمندان قرار داشته، منصب استیفاء یعنی نگارش تمامی فرامین سلطانیات، اخوانیات و دیوانیات به او تفویض شده بود، ریاست کتابخانه همایونی و کارکنان آن از کاتب و نقاش و غیره به او واگذار شده بود. تمام امیران و وزیران و نواب درگاه و ایلچیان (سفیران) و مباشران و کارکنان دیوانها و خود کتابخانه تحت نظر او قرار می‌گیرند و

تحقیق مبنی بر احراز شرایط تجربی علمی و هنری در استاد کمال‌الدین بهزاد محقق شده بود. اما مدیریت هنری از نوع رهبری علاوه بر تخصص مدیریت و تبحر هنری، نیازمند پرهیزگاری اخلاقی و ویژگی‌های الایی است که مقبولیت یک مدیر هنری را فراتر از یک مقام اداری برده، او را در حد رهبر جامعه هنری ارتقاء می‌بخشد. کمال‌الدین بهزاد یک مدیر رهبر بوده است.

فن و هنر مدیریت از نوع رهبری زمانی رخ می‌نماید که انسانی والا تر و شایسته‌تر از بقیه به‌عنوان رهبر و راهنما توسط گروه انتخاب یا از سوی مقامات بالاتر انتصاب شود و گروه را به سوی اهدافی معین سازماندهی و هدایت کند. کمال‌الدین بهزاد از نظر اخلاقی و تخصصی در حد مدیران رهبر بوده و در بین جامعه هنری مقبولیت داشته است.

فرض بعدی، استنباط شیوه رفتار کمال‌الدین بهزاد از ورای نگاره‌های بهزاد بود؛ اگر تنها به مضمون اشعار "سعدی در باب عدل و تدبیر و رای" توجه کنیم در می‌یابیم که سعدی با استادی تمام در قالب شعر به اغلب وظایف مدیران به ویژه به "رفتار مدیر" اشاره کرده؛ بهزاد به خاطر تصویرگری "بوستان سعدی" می‌بایست این مضامین مدیریتی را بارها مرور و تفحص کرده باشد. تا جوهره یا عصاره تصویری آن را استخراج کند و فرازی از مهمترین یا نقطه عطف اشعار را در نگاره "شاه دارا و شبان" خلق کند.

است. کمال‌الدین بهزاد به واسطه تبحر و استادی در نگارگری الگوی جامعه هنری دوران خود بوده بنابراین شرایط مدیریت را دارا بوده و به واسطه ابتکار و اعتماد به نفس در نگارگری تحول‌آفرین بوده و از نظر اخلاقی نیز رهبری جامعه هنری و یا مدیریت به شیوه رهبری را داشته است. این شیوه مدیریت می‌تواند الگوی مناسبی برای اداره امور سازمانهای هنری باشد. یکی از ابعاد مهم، محسوس و ملموس در ارتقاء کیفیت آثار هنری اعمال صحیح مهارت‌های مدیریتی و اخلاقی در "مدیریت هنری" است. بنابراین، الگوهای موفق از مدیریت هنری "کمال‌الدین بهزاد" را می‌توان برای مدیران هنری امروز مطرح کرد.

در دوره طلایی هنر ایران آموزش فنون هنری به شیوه استاد - شاگردی بوده و کسب مهارت‌های مدیریتی نیز از طریق مطالعه تاریخی دوره‌های درخشان قبلی مثل دوره غازان خان و صدارت رشید الدین فضل‌الله و مشاهده و حضور در میدان عمل و آشنایی با عملکرد مدیریت موفق مدیران هنری دوره‌های تیموری که به طور مستقیم قابل مشاهده بوده و برای بهزاد به مثابه نوعی آموزش ضمن خدمت یا غیرمستقیم اعمال می‌شده است. (بطوریکه در اوایل دوره صفوی هم مشابه همان شیوه‌ها اجرا شد.) بنابر این احراز چنین شرایطی برای کمال‌الدین بهزاد به راحتی میسر بوده است زیرا او در محیط علمی کتابخانه همایونی رشد یافته و کار می‌کرد. در نتیجه فرض

پی‌نوشت‌ها:

۱ امیر علیشیر نوایی بر اساس اسناد تاریخی از همراهان کودکی سلطان حسین بوده بر این اساس صرفاً عنوان مشاور یا وزیر برای چنین شخصی کافی نیست.

۲ اصل متن "عرضه داشت" در کتابخانه توپقاپی سرا استانبول نگهداری می‌شود

۳ بخشی از نشان کلانتری کتابخانه همیون با اسم استاد کمال‌الدین بهزاد نوشت.

نادرالعصر قدوه المصویرین و اسوه المذهبین استاد کمال‌الدین بهزاد را که از قلم چهره‌گشایش جان مانی خجل شده و از کلک صورت آرایش لوح ارتنگ منفعل گشته و پیوسته قلم‌وار سر بر خط فرمان واجب‌الاذعان نهاده و پرگار مثال پای در مرکز ملازمت آستان خلافت آشتیان استوار کرده مشمول الطاف خسروانه و اعطاف پادشاهانه ساخته حکم فرمودیم که منصب استیفا و کلانتری مردم کتابخانه همایون و کاتبان و نقاشان و مذهبیان و جدول‌کشان و حل‌کاران و زرکوبان و لاجوردشویان و سایر جماعتی که بامور مذکوره منسوب باشند در ممالک محروسه مفوض و متعلق بدو باشد، سبیل امراء روشن ضمیر و وزرای بی‌شبه و نظیر و نواب در گاه عالم پناه و ایلچیان بارگاه سپهر اشتباه مباشران امور سلطانی و متصدیان سهام دیوانی عموماً و اهالی کتابخانه همایون و جماعه مذکوره خصوصاً آن‌که استاد مشار‌الله را مستوفی و متعهد کلانتری دانسته کارهای کتابخانه را با استیفا و برآورد او رسانند و آن‌چه برآورد کند بمهر و ثبت او معتبر دانند و از سخن و صوابدید او که در باب ضبط و ربط امور کتابخانه همایون گوید عدول و تجاوز ننمایند و آن‌چه از لوازم امور مذکور است مخصوص بدو شناسند و مشار‌الیه نیز باید صورت امانت و چهره دیانت بر لوح خاطر و صفحه ضمیر منیر مصور و مرتسم گردانیده بطریقه راستی درین امر شروع نماید و از میل و مداهنه مجتنب و محترز بوده از جاده صدق و صواب انحراف و اجتناب نکند، از جوانب برین جمله بروند و چون این حکم همایون بنقش توقع و قیاس اشراف عالی منقش و مشرف و محلی گردد اعتماد نمایند. تحریراً ۶ فی ۲۷ جمادی الاولی سنه ۹۲۸..."

۴ گورخری که ازدهایی فرزند او را بلعیده و او با صحنه‌سازی و تدبیر بهرام را به مصاف با ازدها کشانده تا بدین وسیله کره خود را از شکم ازدها بیرون کشد.

۵ فویسم: فویسم (Fauvism) نخستین جنبش مهم دن نقاشی قرن ۲۰ به شمار می‌آید اهمیت آن در بهره‌گیری جسورانه از رنگ ناب و آزادسازی رنگ از کارکرد توصیفی محض، تأکید بر ارزش‌های تزئینی و بیانی آن بود.

فهرست منابع :

[http// www.arts.management.net](http://www.arts.management.net)

Bahari, Ebadollah(1997), "Bihzad Master of Persian Painting", I. B. TAURIS, London, 1997.

- آزند، یعقوب (زمستان ۱۳۸۰). "نظام استاد - شاگردی در نقاشی ایران"، مجله علمی - پژوهشی هنرهای زیبا، شماره ۱. بنجامین، ساموئل گرین، ویلر (۱۳۶۳)، "ایران و ایرانیان"، ترجمه حسین کردبچه، تهران، انتشارات جاویدان. جعفریان، رسول (۱۳۷۷)، "تاریخ ایران اسلامی از یورش مغول تا زوال ترکمانان، قرن ۷ تا ۹"، تهران. دسلر، گری (۱۳۷۳)، "میانی مدیریت"، مترجم داود مدنی، نشر قومس. ساعتچی، محمود (۱۳۷۳)، "روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه و مدرسه". هندی، چارلز (۱۳۷۴)، "عصر سنت‌گریزی"، مدیریت و سازمان در قرن بیست و یکم، ترجمه عباس مخبر، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.