

## شناسایی و رتبه‌بندی صفات برجسته رهبری در آموزه‌های فرهنگی کوروش کبیر

عنایت‌اله آقایی

مریی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، نراق، ایران.

[E.aghaei1404@gmail.com](mailto:E.aghaei1404@gmail.com)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** عظمت ایران در دوران هخامنشی، نشانگر آن است که در آن دوران، سیستم مدیریتی سرآمدی وجود داشته است. پژوهش حاضر با هدف، شناسایی و رتبه‌بندی صفات برجسته رهبری در آموزه‌های فرهنگی کوروش کبیر صورت گرفته است.

**روش پژوهش:** در تحقیق حاضر روش پژوهش، تلفیقی کیفی - کمی (دلفی-تاپسیس) می‌باشد.

**جامعه آماری:** جامعه آماری، کلیه خبرگان مدیریتی واجد شرایط در دانشگاه‌های کشور است که ۱۳ خبره از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی گلوله برفی انتخاب شدند.

**روش انجام پژوهش:** با توجه به پیش فرض موجود اجزاء عام سه گانه رهبری، ۱۲۸ آموزه استخراج گردید که ۳۰ آموزه آن مربوط به صفات رهبری بود. روایی پرسشنامه دلفی توسط خبرگان انتخابی مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰/۹۶۱، تایید شد. برای اجماع نظر خبرگان، از تکنیک دلفی سه مرحله‌ای در نرم‌افزار Excel استفاده شد که در مرحله پایانی، عوامل تایید شده توسط ۷۵ درصد خبرگان مشخص گردید.

**یافته و نتیجه پژوهش:** براساس نتایج حاصله در حوزه صفات رهبری، ۸ صفت، «مهم» تشخیص داده شد که در بین آنها صفات «درستکاری رهبری»، «خویشتن‌داری و صبر»، به ترتیب، حائز بالاترین و کمترین رتبه بود و براساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاداتی نیز ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** رهبری، آموزه‌های رهبری، صفات رهبری، درستکاری رهبری، کوروش کبیر.

## مقدمه

کوروش کبیر (به عنوان اجزا عام سه گانه رهبری) در این موفقیت چه نقشی داشته است؟

نام نیک کوروش به عنوان ۸۷ امین انسان تاثیرگذار در تمام دوران، به دلیل شیوه رهبری و مدیریت او بر این سرزمین پهناور در سه قاره جهان آن زمان بوده است (درداری، ۱۳۸۹). در حالی که کنیه‌های پادشاهان آن روزگاران حاکی از خونریزی و قتل مردمان بی‌گناه است، منشور او نشان از بی‌سابقه بودن و آزاد اندیشی او دارد. انجام چنین تحقیقی برای اولین بار در جامعه با روشی بدیع و نوآورانه، می‌تواند الگویی عملی و کاربردی منطبق با فرهنگ اصیل ایرانی فراروی مدیران جامعه و جهان قرار دهد. لذا به دلیل: تاکید مدیریت اقتضایی بر توجه به عناصر بومی، نیاز به الگوهای بومی رهبری، ناکارآمدی بسیاری از نظریه‌های رهبری در فضای درونی کشور، خلاء تحقیقاتی در زمینه الگوی بومی رهبری سازگار با مبانی فرهنگی جامعه، شناخت بسیار کم جامعه ایرانی از اسطوره‌های تاریخی ایران زمین، کوروش کبیر به عنوان بنیانگذار اولین دولت دیوانی در جهان و ۸۷ امین انسان تاثیرگذار در تمام دوران (۱۰۰ انسان تاثیرگذار در تمام دوران، ۲۰۰۷)، توجه به یکایک جنبه‌های امروزین رهبری و مدیریت نوین در ایران باستان، الگوگیری مدیران موفق بروکراسی‌های بزرگ جهان<sup>۱</sup> از رهبری کوروش کبیر، اهمیت و ارزش ماندگاری دستاوردهای بر جا مانده از گذشته، صفات برجسته کوروش هخامنشی (گزنفون، ۱۳۹۰)، آشنایی با صفات رهبری کوروش بزرگ، از هر نظر آموزنده است.

## سوالات تحقیق

- ۱) آموزه‌های مهم رهبری کوروش کبیر در حوزه صفات رهبری کدامند؟
- ۲) صفات مهم رهبری براساس آموزه‌های کوروش کبیر از چه درجه اهمیتی برخوردارند؟

## روش تحقیق

بدون شک بنیان گذاردن اولین دولت دیوانی و اداره سرزمینی پهناور در ۲۵۰۰ سال پیش با آن گستردگی جغرافیایی و تنوع فرهنگی، بدون دارا بودن صفات برجسته انسانی - الهی، بدون منش فکری و اعتقادی ارزشمند، بدون نیروی تدبیر، بدون پابندی به اصول و قواعد برجسته، کاری محال است. یک رهبر موفق دارای مجموعه‌ای از صفاتی است که دیگر افراد به سختی دارای کل این مجموعه می‌باشند.

ملاحظه اجمالی نیازهای امروز مدیریت جوامع و سازمان‌ها نشان می‌دهد که به مدیرانی آرمان‌خواه، دلسوز و توانا در همه زمینه‌ها با انگیزه‌های قوی و متعالی نیاز است. ممکن است گفته شود مدیریت قدیم پندی برای ما ندارد ولی باید اذعان داشت که در فرهنگ شرقی تمام راهکارهای اصلی لازم برای مدیریت در مقیاس کلان وجود دارد (گزنفون، ۱۳۹۰). لزوم توجه به مدیریت تنوع فرهنگی در جهان امروز، اندیشمندان غربی را بر آن داشته است تا از تلاش ده - پانزده ساله خود در جستجوی سبک مدیریت نوین از الگوگیری از مدیریت فرانسه ناامید شده و به جستجوی الگوی موفق در کشورهای صاحب تمدن از جمله ایران باستان، بگردند. در مدیریت کوروش کبیر که «اداره یکی از خوش اداره‌ترین دولت‌های همه دوره‌های تاریخی» (گزنفون، ۱۳۹۰) را بر دوش داشته است این سوال مطرح است آیا بکار بردن زور و سرنیزه برای ایجاد و اداره آن کافی بوده است یا از مکانیزم‌های اداری و انسانی و سبک‌های رهبری پیشرفته‌تری برای اداره امپراطوری استفاده می‌شده است؟ (حسین‌پر، ۱۳۸۹). با توجه به اوج اقتدار کوروش به عنوان اولین مدیر برجسته دیوانی کشور و گستردگی جغرافیایی ایران باستان و تنوع فرهنگی و شرایط آن زمان، به طور قطع و یقین، مدیریت کوروش کبیر تابع یک الگویی بوده است. شناسایی چنین الگویی، اساس کار تحقیقی بود تا مشخص شود در کنار «اصول رهبری» و «مهارت‌های رهبری»، «صفات و ویژگی‌های رهبری»

به خبرگان و پراکندگی جغرافیایی، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی گلوله برفی استفاده شده است سیزده خبره در انجام تحقیق طی مراحل دلفی همکاری کردند.

برای شناسایی متغیرها، از طریق فیش‌برداری از کتب، اسناد، منابع و مستندات علمی، آموزه‌های فرهنگی صفات رهبری را استخراج گردید و در قالب پرسشنامه دلفی با طرح سئوالاتی در خصوص تناسب هر یک از عوامل استخراجی از آموزه‌های کوروش کبیر با مقوله‌های امروزی، با طیف نه‌گزینه‌ای بررسی شد. براساس بررسی میزان تناسب طی مراحل دلفی، مشخص گردید که از نظر «خبرگان»، کدام صفات رهبری مهم‌تر است. این کار با هدف رسیدن به اجماع در تصمیم‌گیری انجام شده است. هم‌چنین در تکمیل استفاده از منابع دست دوم، از دانش بدون منابع علمی و استدلال منطقی نیز استفاده شده است. افزون بر شناسایی مقوله‌های مهم صفات رهبری، از روش دلفی، در تجزیه و تحلیل کمی، از روش تاپسیس برای رتبه‌بندی صفات رهبری استفاده شده است.

### روایی و پایایی

با توجه به محدودیت امکان دسترسی به منابع دست اول، از منابع شرقی و یونانی دست چندم نزدیک به منابع دست اول مثل نوشته‌های تاریخ‌نگاران قدیم و امروزی استفاده گردیده است و از طریق مقایسه اسناد تاریخی موجود با سایر اسناد و شواهد تاریخی ذریبط، به تطبیق آنها با موازین عقلی پرداخته شد تا از طریق نقد بیرونی و درونی اسناد و منابع تاریخی، روایی تحقیق مورد سنجش قرار گیرد. هم‌چنین برای بالا بردن اعتبار کار، در دسته‌بندی متغیرها در قالب مؤلفه‌های کلیدی با استفاده از تکنیک دلفی، متغیرها در قالب سئوالاتی طراحی و توسط خبرگان و اساتید مجرب و متخصص، مورد راستی آزمایی و بازنگری قرار گرفت. مولفه‌ها از منابع علمی براساس اجزای سه‌گانه رهبری (شیروانی، ۱۳۸۸) استخراج شد و از نظر خبرگان نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای

صرف نظر از اینکه رهبران در چه محیط و شرایطی عمل کنند، می‌توانند با درک صحیح و بکارگیری درست اصول، ویژگی‌ها و مهارت‌های اساسی که اجزای سازنده اساسی رهبری (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸) هستند، در امر رهبری، کارآمد و موفق شوند. این تحقیق براساس هدفی که دنبال می‌کند، یک تحقیق بنیادی است. از نظر ماهیت و روش، براساس روش دلفی، یک تحقیق کیفی است. برای انجام تحقیق کیفی، مراحل مختلفی طی می‌شود از جمله:

مرحله اول: مرحله آماده‌سازی (کدگذاری و ذکر آدرس‌های استخراج هر آموزه) - برای شناسایی و استخراج آموزه‌های رهبری کوروش کبیر، ابتدا داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و از طریق مراجعه به اسناد و مدارک و کتب و منابع تاریخی معتبر فیش‌برداری شد. پس از استخراج مفاهیم و آموزه‌ها و تبیین مقوله در معرفی هر آموزه، از خبرگان خواسته شد تا میزان تناسب هر آموزه با مقوله مورد نظر را با انتخاب عدد ۱ الی ۹ مشخص نمایند که به ترتیب، بیانگر کمترین و بیشترین تناسب آموزه با مقوله بیان شده در هر حوزه، از منظر خبرگان است. (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

مرحله دوم: بررسی و تبیین مقوله‌های مدیریتی مبین هر مفهوم در قالب پیش‌فرض موجود - صرف نظر از محیط و شرایط عمل، رهبران می‌توانند با درک صحیح و بکارگیری درست اجزای سه‌گانه در امر رهبری (شیروانی، ۱۳۸۸)، کارآمد و موفق شوند. لذا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و با توجه به تحقیقات انجام شده، از بین آموزه‌های استخراجی، ۳۰ مورد آن مربوط به صفات رهبری (موضوع مقاله) است. مرحله سوم: پردازش داده‌های جمع‌آوری شده براساس مراحل فرعی زیر:

الف) مشخص کردن صفات رهبری ۵۵، ۶۵ و ۷۵ درصد خبرگان، طی مراحل سه‌گانه دلفی، مهم تشخیص دادند.

ب) رتبه‌بندی متغیرها براساس روش شباهت به حل ایده‌آل (تاپسیس)

جامعه آماری، کلیه خبرگان مدیریتی واجد شرایط در دانشگاه‌های کشور است که به دلیل محدودیت در دسترسی

کوروش جوان، روایت دوستداران کوروش بزرگ را گزارش کرد؛ کنزیاس به پیروی از فضای حاکم بر دربار اردشیر دوم، روایت مخالفان کوروش را نقل نمود و هرودوت تحت تاثیر طبع معتدل و شخصیت معقول داریوش که تا روزگار اردشیر یکم هخامنشی نیز تداوم یافت، روایت اعتدالیون و میانه‌روها را درباره کوروش در بیان آورد (زرینکوب، ۱۳۹۰). علاوه بر گزنفون، نوشته‌های هرودوت تا حدودی قابل اعتماد است و پژوهش‌های نوین باستان‌شناسی هم در پاره‌ای از موارد، گفته‌های او را تأیید می‌کند (دیاکونوف، ۱۳۸۶).

#### ب) بیان آموزه‌ها در حوزه صفات رهبری و تبیین مقوله معرف هر آموزه

آموزه‌ها یا درس‌های آموخته شده از تجربه رخ داده، نتایج مشخص از تجربه حل مساله نیستند بلکه احکام، قواعد، اصول، راز و رمزهایی هستند که موجب بوجود آمدن نتایج می‌شوند (خاکی، ۱۳۹۱). پس از استخراج آموزه‌ها از منابع معتبر (ستون سمت راست جدول شماره ۱)، برای تحلیل آموزه‌های کوروش کبیر، ابتدا واژه‌های مدیریتی که می‌تواند معرف هر یک از آموزه‌ها باشد استخراج گردید. سپس میزان تناسب هر آموزه با مقوله امروزی مدیریتی معرف هر آموزه (ستون سمت چپ جدول)، توسط خبرگان با استفاده از تکنیک دلفی مورد سنجش قرار گرفت.

کل سوالات پرسشنامه برابر ۰/۹۶۱ و برای سوالات مهارت‌های رهبری ۰/۹۰۶ می‌باشد یعنی سوالات پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

#### یافته‌های پژوهش

##### الف) شناسایی و استخراج آموزه‌های معرف صفات

##### رهبری کوروش کبیر

درباره زندگی و شخصیت و حکومت کوروش کبیر، منابعی مورد نیاز است که ما را به شناخت بیشتری رهنمون سازد. مهم‌ترین منابع زندگانی کوروش کبیر عبارتند از: منابع شرقی، منابع یونانی. مهم‌ترین منابع شرقی، عبارتند از رویدادنامه نونعید، استوانه کوروش (کویلر یونگ<sup>۲</sup>، ۱۹۶۳). حتی پژوهش‌های زبان‌شناسی روی دو قطعه استخوان فسیل شده اسب در موزه شهر ممنوعه چین، منجر به شناسایی نسخه چینی منشور کوروش شد. قدمت این استخوان‌ها به دوره سلطنت هخامنشیان باز می‌گردد. بدون شک، استوانه کوروش، سند و شاهد تاریخی پرارزشی است (اشمیت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳).

در بین منابع کهن یونانی موجود که درباره کوروش هخامنشی سخن گفته‌اند، مهم‌ترین آنها «هرودوت»، «کنزیاس» و «گزنفون» هستند. هرودوت بیش از یک سده و کنزیاس و گزنفون کمتر از ۲ سده با روزگار هخامنشی فاصله داشته‌اند (زرینکوب، ۱۳۹۰). گزنفون به تبعیت از

جدول ۱- متغیرهای معرف آموزه‌های کوروش کبیر در حوزه صفات رهبری

مقوله	منبع	آموزه‌های کوروش کبیر
صداقت در رهبری	گزنفون ویرایش هدریک، ۱۳۹۰	۱- رهبری یعنی «رساندن افراد به اوج شایستگی»
درستکاری	گزنفون، ۱۳۹۰	۲- «دستیابی به اهداف والا از طریق انجام هر کاری مجاز شمرده نمی‌شود»
عدالت به فراخور افراد	گزنفون، ۱۳۹۰	۳- «همواره اصرار داشتم با همه‌ی مردم مانند افراد بالارتر رفتار شود. من به خدمتگزاران اجازه دادم تا از هر آنچه دیگران در اختیار دارند، آنان نیز بهره‌مند شوند. رهبران ناکارآمد درعمل، آهسته اما در زیاده خواهی، سریع‌اند؛ آنها به افرادشان یاد می‌دهند که از راه‌های نادرست مثل غارت، زودتر به ثروت خواهند رسید.»
نیک اندیشی	گزنفون، ۱۳۹۰	۴- «کشورگشائی با هدف برقراری آشتی و آسایش و برابری و از میان بردن ستم و ناراستی»

قدرت جاذبه بالا	جووی، ۱۳۹۲	۵- «در وجود کوروش چیزی بود که دیگران را ترغیب می‌کرد از او پیروی کنند»
دوستی با انسان‌ها و طالب علم و حکمت و راستی در رهبری	هدی، ۱۳۹۱ گزنفون، ۱۳۹۰	۶- «اعتقاد به اینکه «پیروزی بر کشوری این حق را به کشور فاتح نمی‌دهد تا هر تجاوز و کار غیرانسانی را مرتکب شود»
تکلیف مداری	گزنفون، ۱۳۹۰	۷- «عدم گرفتاری در وسوسه مادیات و خودداری از آز و طمع در صورت موفقیت» (گزنفون، ۱۳۹۰)
حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی	کوک، ۱۳۸۷: ۲۵۱	۸- «پارسیان از او چونان یک پدر سخن می‌گفتند، زیرا وی مهربان بود و از آنچه برای ایرانیان نیکو بود، کوتاهی نمی‌کرد» (هروودوت)
ویژگی اخلاقی جوانمردی	کریستنس، ۲۰۱۳	۹- «...در قوانین او احترام به حقوق ملت‌های دیگر و فرستادگان کشورهای دیگر وجود داشته است و سر لوحه دولت‌اش بوده که این قوانین امروز روابط بین‌الملل نام گرفته است.»
مقبولیت و محبوبیت نزد دیگران	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۰- «کوروش، سرداری بزرگ بود. در زمان او، ایرانیان از آزادی برخوردار بودند و بر بسیاری از ملت‌های دیگر فرمانروایی می‌نمودند. بعلاوه او به همه مللی که زیر فرمانروایی او بودند آزادی می‌بخشید و همه او را ستایش می‌نمودند. سربازان او پیوسته برای وی آماده جانفشانی بودند و به خاطر او از هر خطری استقبال می‌کردند»
آزادی و مهرورزی و رعایت حقوق مختلف اجتماعی		۱۱- «افلاطون»: «پارسیان در زمان حکومت کوروش، اندازه میان بردگی و آزادی را نگاه می‌داشتند. از اینرو نخست خود آزاد شدند و سپس سرور بسیاری از ملت‌های جهان شدند. در زمان او فرمانروایان به زیردستان خود آزادی می‌دادند و آنان را به رعایت قوانین انسان دوستانه و برابری‌ها راهنمایی می‌کردند. مردمان رابطه خوبی با پادشاهان خود داشتند از این‌رو در موقع خطر به یاری آنان می‌شتافتند و در جنگ‌ها شرکت می‌کردند.»
روش ماورا عقلایی مبتنی بر قدرت فردی در رهبری	پاکچی، ۱۳۹۰: ۱۲۰	۱۲- در شماری از کتاب انبیا از کتب عهد عتیق (کتاب دوم تواریخ ایام، کتاب عزرا، کتاب اشعیا و کتاب دانیال)، گاه اقدام کوروش به عنوان منجی در جهت آزادسازی یهود از اسارت، به عنوان یک مأموریت خودآگاه یا ناخودآگاه الهی تلقی شده است
اعتدال در رفتار	جان کورتیس	۱۳- «کوروش پس از تکیه زدن بر تخت پادشاهی برای اداره بزرگترین امپراتوری جهان، مصالحه و مدارا را به مقابله و جنگ ترجیح می‌داد و این شیوه را در سایر امور حکومتی نیز به کار می‌گرفت.»
خردورزی و توانمندی اندیشه	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۴- «من با کوشش خود گیتی را چنانکه می‌خواستم سامان دادم، نه به زور بازو، به نیروی خرد.»
باور به توان‌افزایی کارکنان	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۵- «شما بیندیشید من هم نظرم را می‌گویم»
راهنمایی افراد به رعایت قوانین انسان‌دوستانه و برابری‌ها	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۶- «او در دسته‌های بزرگ سربازان، کنار افسران‌شان در زیر چادرهای بزرگ اردو می‌زد.»
خدا اتکایی در عین خود اتکایی	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۷- «با ایزدان پیمان بسته بودم در امپراطوری پارس ستم و دروغ نباشد.»
نیک نهادی و گرفتار نشدن در خویشتن پست خویش	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۸- گفتار «دیودوروس سیسولوس» در یکصد سال پس از میلاد درباره کوروش: «در رفتار با دشمنان دارای شجاعتی کم نظیر و در کردار نسبت به زیردستان با مهر و عطف است»

خويشتن‌داري و صبر	گزنفون، ۱۳۹۰	۱۹- «پايداري در برابر رنجش‌ها و پرهيز از خشم و انتقام»
خدا‌محوري	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۰- «با پروردگار خود پيمان بسته‌ام که شايبسته آفريش باشم.»
جامع نگري	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۱- «اين بود وظيفه من: خلق انگيزه براي دستيابي به اهداف والا در کنار رسيدن به اهداف فردي»
فرمانروايي روشنفکرانه	آشتياني، ۱۳۷۷	۲۲- «تجلي انديشه نيك، گفتار نيك و کردار نيك»
نوانديشي	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۳- «گسترش دانش و دگرگون شدن انديشه‌ها، لازمه ساختن جهان به عنوان جايگاه بهتر زندگي است»
رسم آزادمشي	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۴- «اعلام عزاي ملي براي درگذشت پادشاه بابل (براي کسي که دشمن خودش بود)»
نيکوخواهي	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۵- «دادن آزادي مذهب به کشور تازه تسخير شده و انتخاب فرمانرواي جديد از بين بوميان آن سرزمين»
توجه به آزادي و روح انسانيت	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۶- «آزاد کردن بردگان بر خلاف رسوم حکام آن زمان»
رفتار نجيبانه و مؤدبانه	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۷- «يك قانون که کوروش وضع نمود اين بود که با اسيران به احترام برخورد مي‌کرد. به آنها غذا و لباس مي داد تا براي ايران کار کنند. برعکس ماقبل آن زمان که اسيران را کور مي‌کردند.»
شخصيت والا، صلح طلب و نيك‌منش	هدی، ۱۳۹۱ گزنفون، ۱۳۹۰	۲۸- «با اينکه خودم خداوند يگانه را مي‌پرستيدم هيچ گاه بر هيچ بت‌خانه و معبدی تعرض نکردم و حتی به بسياري از پيروان ادیان مختلف کمک کردم، تا بناهاي مذهبي خود را بازسازي کنند. چرا که اعتقاد داشتم من هرگز نبايد کسي را وادار کنم راهي را که من به آن اعتقاد دارم، باور داشته باشد.»
گريزان بودن رهبر از راحتی و ثروت و تلاش بيش از بيش در اوج قدرت	گزنفون، ۱۳۹۰	۲۹- «هرگز هنگام شام لب به خوراک نمی‌گشودم مگر اين که درازاي روز چنان کار کرده باشم که شايبسته خوردن باشم.»
دوراندوشي و آينده‌نگري	پيرنيا، ۱۳۶۹	۳۰- ذخيره کردن آذوقه، دوخت لباس زمستاني براي سربازان و آماده شدن براي زمستان، سيلوسازي و انبار گندم و ساخت قنات براي رفع کم آبي

شد. روش دلفی برای مولفه صفات رهبری، در سه مرحله انجام شده است که نتایج آن به شرح زیر است: در مرحله اول روش دلفی، از ۳۰ متغیر مربوط به مولفه صفات رهبری، ۱۴ متغیر با رتبه درصدی حداقل ۵۵ درصد، در مرحله دوم، ۱۱ متغیر با رتبه درصدی حداقل ۶۵ درصد و در مرحله سوم، ۸ متغیر با رتبه درصدی حداقل ۷۵ درصد انتخاب شدند. نتایج مرحله سوم روش دلفی مربوط به مولفه صفات رهبری در جدول ذیل آمده است:

برای شناسایی متغیرهای مهم معرف آموزه‌های کوروش کبیر در بعد صفات رهبری از روش دلفی استفاده شده است. برای تهیه پرسشنامه دلفی، ۳۰ سوال ۹ گزینه‌ای طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، براساس درجه علمی، تخصص و سوابق پژوهشی خبرگان، به پاسخ‌های داده شده هر یک از خبرگان، وزنی از ۱ تا ۲ نسبت داده شد و از حاصل ضرب پاسخ‌های هر خبره در وزن اختصاص یافته، میانگین وزنی پاسخ‌های تمام خبرگان محاسبه

جدول ۲- نتایج مرحله سوم روش دلفی برای مولفه صفات رهبری

متغیرهای تحقیق	میانگین وزنی پاسخ‌ها	انحراف معیار پاسخ‌ها	رتبه	رتبه درصدی	درصد	حداقل ۷۵ درصد
Q1	۷/۶۹	۰/۴۸	۲۶	۰/۱۳۷	۱۳/۷	
Q2	۸/۹۴	۰/۲۸	۱	۱	۱۰۰	مهم
Q3	۷/۹۷	۰/۴۹	۱۸	۰/۴۱۳	۴۱/۳	
Q4	۷/۵۹	۰/۵۱	۲۷	۰/۱۰۳	۱۰/۳	
Q5	۸/۶۹	۰/۴۸	۴	۰/۸۹۶	۸۹/۶	مهم
Q6	۸/۰۹	۰/۶۴	۱۷	۰/۴۴۸	۴۴/۸	
Q7	۷/۴۷	۰/۵۲	۳۰	۰/۰۰۰	۰	
Q8	۷/۸۸	۰/۵۵	۲۰	۰/۲۷۵	۲۷/۵	
Q9	۷/۵۶	۰/۵۲	۲۸	۰/۰۶۸	۶/۸	
Q10	۸/۳۸	۰/۵۱	۱۰	۰/۶۵۵	۶۵/۵	
Q11	۷/۹۴	۰/۴۹	۱۹	۰/۳۷۹	۳۷/۹	
Q12	۷/۸۸	۰/۶۴	۲۰	۰/۲۷۵	۲۷/۵	
Q13	۷/۵۰	۰/۵۲	۲۹	۰/۰۳۴	۳/۴	
Q14	۸/۸۱	۰/۴۴	۳	۰/۹۳۱	۹۳/۱	مهم
Q15	۸/۱۹	۰/۴۴	۱۵	۰/۵۱۷	۵۱/۷	
Q16	۷/۸۴	۰/۵۵	۲۳	۰/۲۰۶	۲۰/۶	
Q17	۷/۸۴	۰/۴۹	۲۳	۰/۲۰۶	۲۰/۶	
Q18	۸/۳۴	۰/۴۸	۱۲	۰/۶۲۰	۶۲	
Q19	۸/۴۷	۰/۵۱	۸	۰/۷۵۸	۷۵/۸	مهم
Q20	۸/۸۴	۰/۳۸	۲	۰/۹۶۵	۹۶/۵	مهم
Q21	۸/۳۱	۰/۶۰	۱۳	۰/۵۵۱	۵۵/۱	
Q22	۸/۵۶	۰/۵۲	۵	۰/۸۲۷	۸۲/۷	مهم
Q23	۷/۸۱	۰/۴۴	۲۵	۰/۱۷۲	۱۷/۲	
Q24	۸/۴۴	۰/۵۱	۹	۰/۷۲۴	۷۲/۴	
Q25	۸/۱۶	۰/۳۸	۱۶	۰/۴۸۲	۴۸/۲	
Q26	۸/۵۳	۰/۵۲	۷	۰/۷۹۳	۷۹/۳	مهم
Q27	۸/۵۶	۰/۵۲	۵	۰/۸۲۷	۸۲/۷	مهم
Q28	۸/۳۱	۰/۶۳	۱۳	۰/۵۵۱	۵۵/۱	
Q29	۷/۸۸	۰/۶۴	۲۰	۰/۲۷۵	۲۷/۵	
Q30	۸/۳۸	۰/۸۵	۱۰	۰/۶۵۵	۶۵/۵	

صفات رهبری در سه مرحله روش دلفی روند صعودی را داشته است»، از آزمون مقایسه زوجی یا آزمون تی برای نمونه‌های زوجی استفاده شده است:

برای بررسی اینکه «آیا بین میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ و مراحل ۲ و ۳ روش دلفی تفاوت معنی‌داری وجود دارد یا خیر»، هم‌چنین «برای بررسی اینکه آیا میانگین‌های نمرات مولفه

جدول ۳- شاخص‌های توصیفی مولفه صفات رهبری در سه مرحله

مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	صفات رهبری
۳۰	۳۰	۳۰	تعداد سوالات
۸/۱۶۱۷	۸/۱۰۳۷	۷/۶۷۲۳	میانگین
۰/۴۱۷۳۰	۰/۳۵۰۳۶	۰/۴۴۶۷۴	انحراف معیار
۰/۰۷۶۱۹	۰/۰۶۳۹۷	۰/۰۸۱۵۶	خطای معیار میانگین

جدول ۴- نتایج آزمون مقایسه زوجی مولفه صفات رهبری در سه مرحله

مرحله ۲ و ۳	مرحله ۱ و ۲	نتایج
۰/۹۳۰	۰/۸۹۰	ضریب همبستگی
-۰/۰۵۸۰۰	-۰/۴۳۱۳۳	تفاوت میانگین‌ها
۰/۱۵۸۴۱	۰/۲۰۹۲۸	انحراف معیار تفاوت‌ها
۰/۰۲۸۹۲	۰/۰۳۸۲۱	خطای معیار میانگین تفاوت‌ها
-۲/۰۰۵	-۱۱/۲۸۹	آماره تی
۰/۰۵۴	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری آزمون
-۰/۱۱۷۱۵	-۰/۵۰۹۴۸	کران پایین فاصله اطمینان ۹۵ درصد
۰/۰۰۱۱۵	-۰/۳۵۳۱۹	کران بالا فاصله اطمینان ۹۵ درصد

درستکاری (آموزه ۲)، قدرت جاذبه بالا (آموزه ۵)، خردورزی و توانمندی اندیشه (آموزه ۱۴)، خویشتن‌داری و صبر (آموزه ۱۹)، خدامحوری (آموزه ۲۰)، فرمانروایی روشنفکرانه (آموزه ۲۲)، توجه به آزادگی و روح انسانیت (آموزه ۲۶) و رفتار نجیبانه و مؤدبانه (آموزه ۲۷).

#### ج) رتبه‌بندی متغیرهای انتخابی صفات رهبری با روش تاپسیس<sup>۴</sup>

مقدار شاخص شباهت بین صفر و یک تغییر می‌کند. هر چه گزینه مورد نظر به ایده‌آل مشابه‌تر باشد، مقدار شاخص شباهت آن، به یک نزدیک‌تر خواهد بود. براساس مقادیر شاخص شباهت می‌توان گزینه‌ها را رتبه‌بندی نمود. مقادیر شاخص شباهت را از بزرگ به کوچک مرتب کرده، گزینه‌ای که دارای بزرگترین مقدار شاخص شباهت باشد به عنوان بهترین گزینه انتخاب می‌شود. مقادیر شاخص شباهت در بعد صفات رهبری به شرح جدول زیر می‌باشد:

مطابق جدول شماره (۴)، قدرمطلق تفاوت بین میانگین نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ روش دلفی برابر ۰/۴۳۱۳۳ می‌باشد. در سطح معنی‌داری ۰/۰۵، بین میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ روش دلفی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد و میانگین نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ روش دلفی روند صعودی داشته است. در سطح معنی‌داری ۰/۰۵، بین میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۲ و ۳ روش دلفی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. یعنی میانگین نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۲ و ۳ روش دلفی روند صعودی نداشته است. یعنی نظر خبرگان به هم نزدیک شده و به اجماع رسیده‌اند و دیگر نیازی به ادامه مراحل دلفی نیست.

مطابق جدول شماره (۲)، در پاسخ به سوال اول تحقیق، از بین صفات سی‌گانه استخراج شده از دل آموزه‌های رهبری کوروش کبیر، هشت صفت برگزیده رهبری که ۷۵ درصد خبرگان نیز اتفاق نظر داشتند عبارتند از: صفت



جدول ۵- رتبه‌بندی متغیرهای مولفه صفات رهبری براساس مقادیر شاخص شباهت

رتبه	شاخص شباهت	متغیرهای برگزیده صفات رهبری	Q
۱	۰/۷۸۶۹	درستکاری رهبری	۲
۲	۰/۶۶۳۰	خردورزی و توانمندی اندیشه	۱۴
۳	۰/۶۵۴۸	خدا محوری	۲۰
۴	۰/۵۲۲۱	قدرت جاذبه بالا	۵
۵	۰/۴۹۱۷	توجه به آزادگی و روح انسانیت	۲۶
۶	۰/۴۷۶۱	رفتار نجیبانه و مؤدبانه	۲۷
۷	۰/۴۶۹۹	فرمانروایی روشنفکرانه	۲۲
۸	۰/۴۶۲۱	خویشتن‌داری و صبر	۱۹

۱- آموزه «دست‌یابی به اهداف والا از طریق انجام هر کاری مجاز شمرده نمی‌شود» با شاخص شباهت (۷۸۶۹) که بیانگر «صفت درستکاری رهبری» است در بین عوامل برگزیده از آموزه‌های کوروش کبیر در قالب مولفه صفات رهبری، از نظر شاخص شباهت بیشترین امتیاز را کسب کرده که این ویژگی، مورد توجه نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت نوین (جان کتر و پیتر دراکر) نیز می‌باشد.

۲- آموزه «من با کوشش خود گیتی را چنانکه می‌خواستم سامان دادم، نه به زور بازو، به نیروی خرد.» بیانگر صفت «خردورزی و توانمندی اندیشه»، در میان آموزه‌های رهبری کوروش کبیر از نظر میزان شاخص شباهت بعد از صفت درستکاری رهبری، بیشترین امتیاز (۶۶۳۰) را به خود اختصاص داده است. این ویژگی، مورد توجه نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت نوین (جان کتر و پیتر دراکر) نیز می‌باشد.

۳- آموزه «با پروردگار خود پیمان بسته‌ام که شایسته آفرینش باشم.» بیانگر صفت «خدا محوری» و اعتقاد راسخ به وجود یکتای بی‌همتا در آموزه‌های رهبری کوروش کبیر است و در رتبه سوم آموزه‌ها قرار دارد.

۴- «قدرت جاذبه بالا» (۵۲۲۱) براساس آموزه «در وجود کوروش چیزی بود که دیگران را ترغیب می‌کرد از او پیروی کنند»

۵- «توجه به آزادگی و روح انسانیت» (۴۹۱۷) براساس آموزه «آزاد کردن بردگان بر خلاف رسوم حکام آن زمان»

با توجه به جدول شماره (۵)، صفت «درستکاری رهبری» بیشترین شاخص شباهت و صفت «خویشتن‌داری و صبر» کمترین میزان شاخص شباهت را دارا می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

الف) اولین سوال که محقق به دنبال پاسخ آن برآمد این بود که، آموزه‌های مهم کوروش کبیر در حوزه صفات رهبری کدامند؟ بر این اساس در پاسخ به این سوال تحقیق، ۱۲۸ آموزه از منابع علمی مورد استفاده، استخراج گردید که در قالب مؤلفه‌های کلیدی صفات رهبری ۳۰ آموزه (موضوع مقاله حاضر)، مطابق جدول شماره (۱) تبیین گردید. مؤلفه‌های مذکور طی پرسشنامه دلفی توسط ۱۳ خبره تاریخی - فرهنگی - مدیریتی در سه مرحله به ترتیب با رتبه درصدی حداقل ۵۵، ۶۵ و ۷۵ درصد، ارزیابی گردید و با سنجش میزان تناسب هر آموزه با مقوله‌های مرتبط و متناسب، در مجموع ۸ متغیر صفات رهبری، با رای و اجماع نظر خبرگان، «مهم» تشخیص داده شد.

ب) در رتبه‌بندی متغیرهای صفات انتخابی مبتنی بر آموزه‌های کوروش کبیر، گزینه‌ای که دارای بزرگترین مقدار شاخص شباهت باشد به عنوان بهترین گزینه انتخاب می‌شود. با توجه به میانگین پاسخ‌های خبرگان و محاسبه مقادیر شاخص شباهت، متغیرهای مهم مولفه صفات رهبری به ترتیب اهمیت به شرح زیر است:

ترکيبی از توانايی فطری و مهارت‌های آموخته شده، است. شم رهبری که نشانه بارز خردورزی و توانمندی اندیشه رهبری است، به رهبران کمک می‌کند تا بتوانند نامحسوسات بیشماری را در رهبری پیش‌بینی کنند. رهبرانی که شم رهبری آنها قوی است، می‌توانند موفقیت‌های خود را پیش‌بینی کنند، مسیرها و انحرافات را پیش‌بینی کنند، فکر افراد را بخوانند، خود را بشناسند.

۳- خداوند دارای صفات مقتدر، زیبا، عادل، عالم، لطیف و خلاق، است. در خدا محوری، شاخص، صفات خداست. در فطرت انسان صفات فوق، میل به بی‌نهایت دارد. صفات خدا وسیله شناخت خداست. پرستش، یعنی خود را براساس الگوی صفات الهی ساختن. برای تحقق خدامحوری به عنوان یکی از صفات مهم رهبری، باید جامعه‌ای ساخت مقتدر، عادل، عالم، لطیف، زیبا و خلاق. قطعاً با عمل کردن به فطرت خود، کارها رنگ و بوی خدایی می‌گیرد.

۴- جاذبه با موانعی مثل غرور، عدم اعتماد به نفس، دلمدمی، وسواس، بدگمانی، مواجه است. رهبر برای تحقق قدرت جاذبه بالا، ضمن رفع موانع بالا، برای جذب دیگران باید خود را به صفات زیر بیاراید: عشق به زندگی و لذت بردن از حضور دیگران. انگشت گذاشتن بر توانایی و نقاط قوت دیگران. با امیدوار کردن مردم، آن وقت شیفته شما می‌شوند و مهرتان را در دل خویش جای می‌دهند. خیر برسانید و دیگران را از خرد و درایت، منابع و حتی فرصت‌های خاص خود بهره‌مند سازید.

۵- در توجه به آزادگی و روح انسانیت، هیچ چیز بهتر از گذشت و بزرگواری، دیگران را تحت تاثیر قرار نمی‌دهد. برای افشاندن بذر بزرگواری: برای آنچه دارید شاگرد باشید چرا که بزرگواری از خرسندی برمی‌آید نه از افزایش جاه و مال. اول به فکر دیگران باشید. نگذارید حب مال بر شما چیره شود. پول را وسیله‌ای برای انجام کارهای با ارزش بدانید. به بذل و بخشش عادت کنید. کاری کنید که بماند نه

۶- «رفتار نجیبانه و مؤدبانه» (۴۷۶۱) براساس آموزه «یک قانون که کوروش وضع نمود این بود که با اسیران به احترام برخورد می‌کرد. به آنها غذا و لباس می‌داد تا برای ایران کار کنند. برعکس ماقبل آن زمان که اسیران را کور می‌کردند.»

۷- «فرمانروایی روشنفکرانه» (۴۶۹۹) براساس آموزه «تجلی اندیشه نیک، گفتار نیک و کردار نیک»

۸- «خویشتن‌داری و صبر» (۴۶۲۱) براساس آموزه «پایداری در برابر رنجش‌ها و پرهیز از خشم و انتقام».

هنر رهبری کوروش کبیر که به گواه دوست و دشمن از او انسانی اسطوره‌ای و مافوق بشری پدید آورده است، حتی پس از قرن‌های متمادی می‌تواند الگو و سرمشق مدیران جوامع و سازمان‌های چند فرهنگی و پیچیده امروزی قرار گیرد. با توجه به اولویت نتایج مستخرج از تحقیق، **پیشنهادهایی** به شرح زیر به ترتیب اهمیت بیان شده است.

۱- با وجود صفت درستکاری رهبری می‌توان شالوده‌ای برای ایجاد اعتماد نسبت به رهبری خویش برای خود و دیگران ساخت. خود حرمتی را تقویت کرد. انگیزه و شور و اشتیاق خویش را برای خود و دیگران کاملاً روشن و قابل فهم کرد. خود را از جدال و مناقشه‌های مخرب حفظ کرد. برای پیشرفت بسوی آرمان خود و ابتکار عمل از دیگران الهام گرفت.

۲- رهبران برای متحول شدن نیازمند نشست و برخاست با افرادی با منطق رفتاری متعالی تر هستند. موفق‌ترین رهبران دارای منطق رفتاری استراتژیک یا کیمیاگر هستند. استراتژیست‌ها روی نگرش‌ها و محدودیت‌های سازمان باریک می‌شوند. موانع را آسان‌تر از سر راه برمی‌دارند و در خشی کردن مقاومت ذاتی انسان‌ها در برابر تحول، موفق‌ترند. اصول اخلاقی کسب و کار را در دایره‌ای وسیع‌تر از سازمان خویش می‌گسترانند. کیمیاگران می‌توانند خود و سازمان را نوسازی و حتی بازسازی کنند. کیمیاگر بلد است با شاه و گدا حرف بزند. رهبری خوب حاصل

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق (با رویکرد به پایان نامه‌نویسی)، تهران: انتشارات بازتاب.

دانایی فرد، حسن (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران، تهران: انتشارات سمت.

دانایی فرد، حسن و همکاران (۱۳۹۰). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: انتشارات صفار.

دراکر، پتر (۱۳۸۰). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا.

دراکر، پتر و دیگران (۱۳۹۰). جستارهایی در رهبری، ترجمه محمد ابراهیم محجوب، نشر نی، چاپ دوم.

زرینکوب، روزبه (۱۳۹۰). کورش هخامنشی در منابع یونانی، تهران: مرکز دائرةالمعارف بزرگ اسلامی.

شیروانی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۸). رهبری و مدیریت در قرن ۲۱، اصفهان: انتشارات پویش اندیشه.

کوک، جی.ام (۱۳۸۷). ظهور هخامنشیان و تأسیس امپراتوری ایشان در تاریخ ایران، کمبریج، ج ۲، قسمت اول، ترجمه تیمور قادری، تهران: انتشارات مهتاب.

کوک، جان مانوئل (۱۳۸۴). شاهنشاهی هخامنشی، ترجمه مرتضی ثاقب‌فر، انتشارات ققنوس.

گریشمن، رومن (۱۳۸۸). ایران از آغاز تا اسلام، ترجمه محمد معین، تهران: انتشارات فرهنگی و هنری.

گزنفون (۱۳۹۰). مدیریت کورش بزرگ، ویرایش لاری هدریک، ترجمه دکتر محمدابراهیم محجوب، تهران: نشر فرا.

محجوب، محمدابراهیم (۱۳۸۹). مدیریت در ایران باستان، مجله صنعت و کارآفرینی، شماره ۴۹.

محجوب، محمدابراهیم (۱۳۹۰). اداره این دیار کهن، نشر فرا.

هدی، فرل (۱۳۹۱). اداره امور عمومی (مدیریت تطبیقی)، ترجمه الوانی و معمارزاده، انتشارات اندیشه‌های گوه‌ر بار.

اینکه بمانید. کسی را بیابید که مرشد و راهنمای او باشید و خود را وقف او کنید تا رهبری بهتر شود.

۶- در لحظه‌های دشوار زندگی، انسان با رفتار نجیبانه و مودبانه، شخصیت خود را بروز می‌دهد. شخصیت جای فرد را در دل مردم باز می‌کند. برای ارتقا شخصیت: درزها را پیدا کنید، الگوها را بیابید، تقصیر خود را به گردن بگیرید. ترمیم شکاف شخصیت زمانی آغاز می‌شود که خطاهای خود را بپذیرید، پوزش بخواهید و با پیامدهای اعمال خود برخورد کنید. شخصیت خود را از نو بسازید. باید طرحی پیاده کنید که جلو تکرار خطاهای گذشته را بگیرد.

۷- رفتاری که مدیران در برخورد با کارکنان از خود نشان می‌دهند را می‌توان سبک رهبری نامید. انتخاب سبک رهبری توسط مدیران برای اثربخشی نفوذ در دیگران است. رهبران باید بدانند که در هر موقعیت از چه سبکی استفاده کنند. رهبران موفق و موثر کسانی هستند که با فرمانروایی روشنفکرانه، بتوانند سبک و شیوه رهبری خود را با شرایط و موقعیتی که در آن قرار دارند به خوبی تطبیق دهند.

۸- بی‌صبری باعث دست کشیدن از پایداری و استقامت می‌شود. خویشتن‌داری و صبر و تمسک به ارزش‌های اخلاقی، باعث ایجاد قدرت اخلاقی شده و ما را به سوی پیامدهایی در درازمدت سوق می‌دهد.

#### منابع

پاکتچی، احمد (۱۳۹۰). آشنایی با شخصیت کوروش در منابع اسلامی، تهران: مرکز دائرةالمعارف بزرگ اسلامی.

پیرنیا، حسین (۱۳۶۹). ایران باستان، جلد اول، چاپ چهارم، تهران: دنیای کتاب.

جووی، الکساندر (۱۳۹۲). منم کوروش (سرگذشت شاهزاده حقیقی ایران زمین)، ترجمه سهیل سهمی، تهران: انتشارات ققنوس.

حسین‌بر، رحمت‌اله (۱۳۸۷). مدیریت در ایران باستان، آشنایی نظام مدیریت اداری داریوش، مجله تدبیر، شماره ۱۹۸.

Cuyler Young, t (1963). CYRUS THE GREAT, In Encyclopedia Americana. vol. 8. NEW YORK: AMERICAN CORPORATION.

Paul de Bruyne (1977). Internatioal a la Methode des Cadres L'Enseignement de L'Administration des Entreprises, (Annales des Science Economiques Appliquees Tome XV).

Schmitt, Rüdiger (2012). CYRUS i. The Name, In Encyclopædia Iranica. vol. 4. New York: Bibliotheca Persica Press

The Thomas Jefferson Papers - 1743 to 1827 Timeline - (AmericanMemory from the Library of Congress).

Drucker, Peter F (2001). THE NEXT SOCIETY, The Economist.

Dandamayev, Muhammad A (1993). The Cyrus cylinder, In Encyclopædia Iranica. vol. 6, New York: Bibliotheca Persica Press.

Gareth Morgan (1993). Imaginization, The Art of Creative Management, (Newbury park, London: Sage Publications, Internatioal Educational and Professional Publisher).

Kristin M, Swenson (2013). International Cyrus the Great Day: Common Ground for World Religions?, Huffington Post.

#### يادداشت‌ها

<sup>1</sup> توماس جفرسون سومين ريس جمهور آمريكا كه امروزه در غرب به عنوان مدير موفق از او ياد مي شود سبك رهبري خود را از ساير و پديا (تعليم و تربيت

كورش كبير) الهام گرفته است. (Thomas Jefferson, 1827)

<sup>†</sup>Cuyler Young

<sup>‡</sup>Smith

<sup>‡</sup>TOPSIS