



شناسایی، تبیین و رتبه‌بندی صفات برجسته رهبری براساس آموزه‌های ابرمرد تاریخ جهان،

## کوروش کبیر<sup>۱</sup>

دکتر عنایت‌اله آقایی<sup>۲</sup>

چکیده

برای ارائه الگوی رهبری براساس آموزه‌های کوروش کبیر با استفاده از تحقیق تلفیقی، ابتدا با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای قیاسی با توجه به پیش‌فرض‌های موجود در حوزه اجزاء عام سه‌گانه رهبری، از بین مفاهیم مرتبط، ۱۲۸ آموزه به دست آمد. در جامعه آماری نامشخص خبرگان، برای دسترسی به تعداد مجاز نمونه، از روش گلوله برفی استفاده شد و تعداد ۱۳ خبره در اجرای مراحل تکنیک دلفی همکاری داشتند. راستی‌آزمایی متغیرهای استخراجی و ترتیب آنها در قالب مولفه‌های سه‌گانه در پرسشنامه دلفی، با بهره‌گیری از نظر خبرگان انجام شد و روایی آن توسط اساتید و صاحب‌نظران مدیریتی، فرهنگی و تاریخی مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶۱، تایید شد. برای رسیدن به اجماع، از تکنیک دلفی در سه مرحله با ضریب تاثیر ۵۵، ۶۵ و ۷۵ درصد استفاده شد. در مرحله پایانی دلفی، عوامل تایید شده توسط ۷۵ درصد خبرگان انتخاب گردید که با استفاده از تکنیک دلفی در حوزه صفات، از میان ۳۰ آموزه، ۸ مورد آن، «مهم» تشخیص داده شد. با استفاده از روش تاپسیس، متغیرهای مهم، رتبه‌بندی شدند. نتایج نشان می‌دهد که صفات «درستکاری رهبری»، «خویشتن‌داری و صبر»، «حائز بالاترین و کمترین رتبه در میان ۸ صفت برگزیده رهبری است. نتیجه آنکه آنچه را امروزه اندیشمندان به عنوان صفات رهبری می‌دانند کوروش کبیر بطور یکجا داشته است و این، مایه مباهات است. امید آنکه این آموخته‌ها نه برای سرزنش گذشته، بلکه گوشزدی برای پذیرش مسئولیت آینده‌مان باشد.

واژگان کلیدی: رهبری. صفات برجسته رهبری. آموزه‌های کوروش کبیر

۱- برگرفته از پایان‌نامه دکتری با عنوان «ارایه الگوی رهبری ایرانی مبتنی بر آموزه‌های کوروش کبیر»

۲- دکتری رشته مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی گرایش خط مشی‌گذاری فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، مرکزی، ایران.

e.aghaei1404@gmail.com



## مقدمه

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 پایبندی 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. «مدیر» سازمان می‌تواند «رهبر» سازمان باشد یا نباشد. اما خارج از محدوده سازمان و در فضای غیررسمی اگر رهبری را جستجو کنیم هر کجا گروهی هماهنگ و هم‌نوا مشاهده می‌گردد یک یا چند نفر پیش‌قدم وجود دارد که «من»ها را «ما» گردانده است. به این اشخاص «رهبر» گفته می‌شود. یعنی اشخاصی که مانع از پراکندگی گروه می‌گردند و به طریقی آنها را هدایت می‌نمایند که به اهدافی که داشته‌اند دست یابند.

## بیان مسأله

ملاحظه اجمالی نیازهای امروز جامعه نشان می‌دهد که به مدیرانی آرمان خواه، دلسوز و توانا در همه زمینه‌ها با انگیزه‌های قوی و متعالی نیاز است. ممکن است گفته شود مدیریت قدیم پندی برای ما ندارد چون آن شیوه مدیریت به درد همان روزگاران می‌خورده است ولی باید اذعان داشت که در فرهنگ شرقی تمام راهکارهای اصلی لازم برای مدیریت در مقیاس کلان وجود دارد. کوروش کبیر «اداره یکی از خوش اداره‌ترین دولت‌های همه دوره‌های تاریخی» (گزنفون، ۱۳۹۰: ۱۶) را بر دوش داشته است. از دیدگاه مدیریت و رهبری این سوال مطرح است آیا بکار بردن زور و سرنیزه برای ایجاد و اداره جامعه کافی بوده است یا از مکانیزم‌های اداری و انسانی و سبک‌های رهبری پیشرفته‌تری برای اداره امپراطوری استفاده می‌شده است؟ (حسین‌بر، ۱۳۸۹: ۴۳). با توجه به اوج اقتدار کوروش کبیر به عنوان اولین مدیر برجسته دیوانی کشور و گستردگی جغرافیایی ایران باستان و تنوع فرهنگی و شرایط آن زمان، به 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 کوروش کبیر چه بوده و در این موفقیت چه نقشی داشته است؟

## اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

نام نیک کوروش کبیر به عنوان ۸۷ امین انسان تاثیرگذار در تمام دوران (۱۰۰ انسان تاثیرگذار در تمام دوران، ۲۰۰۷)، در تاریخ جهانی به دلیل شیوه رهبری، هدایت و مدیریت او بر این سرزمین پهناور در سه قاره جهان آن زمان بوده است (درداری، ۱۳۸۹: ۳). منشور او<sup>۱</sup> نشان از بی‌سابقه بودن و آزاد اندیشی او در مقابل پادشاهان آن روزگاران 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 آشنایی با صفات رهبری کوروش کبیر، برای اداره اثربخش سازمان‌ها و جامعه از هر نظر آموزنده است. به دلیل:

۱. توصیه آخرین مکتب علم مدیریت (اقتضایی)، در تاکید بر توجه به عناصر بومی

۲. نیاز به الگوهای بومی رهبری

۳. ناکارآمدی بسیاری از نظریه‌های رهبری در فضای درونی کشور

۱- «هنگامیکه من با صلح به بابل درآمد، تخت پادشاهی را در جشن و شادمانی مردم آنجا پایه گذاشتم. .... سربازان من با صلح و دوستی در شهر بابل به گردش در آمدند. .... من برای صلح کوشیدم. .... من بیگاری و برده‌داری را برانداختم. .... خانه‌ها و معابد ویران را آباد ساختم. ....»



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

۴. خلاء تحقیقاتی در زمینه الگوی بومی رهبری سازگار با مبانی فرهنگی جامعه

۵. شناخت بسیار کم جامعه ایرانی از اسطوره‌های تاریخی ایران زمین

۶. کوروش کبیر، بنیانگذار اولین دولت دیوانی در جهان و ۸۷ امین انسان تاثیرگذار در تمام دوران

۷. توجه به یکایک جنبه‌های امروزی رهبری و مدیریت نوین در ایران باستان

۸. الگوگیری مدیران موفق جهان (مدیران بروکراسی‌های بزرگ جهان<sup>۱</sup>) از رهبری کوروش کبیر

۹. اهمیت و ارزش ماندگاری دستاوردهای برجای مانده از گذشته

۱۰. خردورزی، آزادمنشی و آزاداندیشی کوروش کبیر الگوی جهان‌آنروز و امروز

### اهداف تحقیق

هدف اصلی: شناسایی و رتبه‌بندی صفات رهبری ایرانی بر اساس آموزه‌های رهبری کوروش کبیر  
اهداف فرعی:

(۱) استخراج و تبیین آموزه‌های مهم رهبری کوروش کبیر در حوزه صفات رهبری

(۲) رتبه‌بندی صفات مهم و برجسته رهبری براساس آموزه‌های کوروش کبیر

### سؤالات تحقیق

سوال اصلی: مهمترین صفات برجسته رهبری ایرانی براساس آموزه‌های کوروش کبیر کدامند؟  
سؤالات فرعی و ویژه:

(۱) آموزه‌های مهم رهبری کوروش کبیر درحوزه صفات رهبری کدامند؟

(۲) صفات برجسته رهبری حاصل از آموزه‌های کوروش کبیر از چه درجه اهمیتی برخوردارند؟

### روش تحقیق

این تحقیق براساس هدفی که دنبال می‌کند، یک تحقیق بنیادی است. از نظر ماهیت و روش، تحقیق تحلیل محتوای قیاسی است که برای انجام تحلیل محتوا مراحل مختلفی طی می‌شود از جمله (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۵۲):

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.

مرحله دوم: بررسی و تبیین مقوله‌های مدیریتی مبین هر مفهوم یا آموزه 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: ۲۴۴)، کارآمد و موفق

۱-توماس جفرسون سومین رییس جمهور آمریکا که امروزه در غرب به عنوان مدیر موفق از او یاد می‌شود سبک رهبری خود را از سایروپدیا (تعلیم و تربیت کوروش کبیر) الهام گرفته است.



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

شوند. لذا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و با توجه به تحقیقات انجام شده، از بین ۱۲۸ آموزه استخراجی، ۳۰ مورد آن مربوط به صفات رهبری است که در این مقاله به آن پرداخته شده است.

مرحله سوم: پردازش داده‌های جمع‌آوری شده براساس مراحل فرعی زیر:

الف) اقدامات اجرای دلفی

- ۱) مشخص کردن صفات رهبری که ۵۵ درصد خبرگان، مهم تشخیص دادند (مرحله اول)
- ۲) مشخص کردن صفات رهبری که ۶۵ درصد خبرگان، مهم تشخیص دادند (مرحله دوم)
- ۳) مشخص کردن مهارت‌های رهبری که ۷۵ درصد خبرگان، مهم تشخیص دادند (مرحله سوم)

ب) آزمون‌های آماری سه مرحله‌ای دلفی

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

### جامعه و نمونه آماری

در تحلیل کمی به دلیل نامشخص بودن جامعه آماری و محدودیت در دسترسی به خبرگان و پراکندگی جغرافیایی، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است.

### روش و ابزار گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در جمع‌آوری داده‌ها از منابع شرقی و یونانی، استفاده شده است. برای شناسایی متغیرها، محقق با طرح سولاتی در خصوص هر یک از عوامل استخراجی از آموزه‌های کوروش کبیر، با گزینه‌های نه‌گانه مشخص می‌نماید کدام شاخص‌ها از نظر «خبرگان» مهم‌تر است. با توجه به اینکه در مرحله اول دلفی، مشخص می‌شود که کدام عوامل از نظر خبرگان مورد قبول یا رد می‌باشد، در مرحله دوم، نتیجه مرحله اول نیز به خبرگان انعکاس داده شد تا آن عواملی که در مرحله اول رد شده بودند (در صورت رد مجدد توسط خبرگان در مرحله یا مراحل قبل)، حذف گردند. این کار با هدف رسیدن به اجماع و همگرایی در تصمیم‌گیری انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از طریق آزمون‌های آماری سه مرحله‌ای دلفی و رتبه‌بندی متغیرها براساس روش شباهت به حل ایده‌آل (تاپسیس) انجام شده است.

### روایی و پایایی

با توجه به محدودیت امکان دسترسی به منابع دست اول، از منابع 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 سولاتی طراحی و توسط خبرگان و اساتید مجرب و متخصص، مورد راستی‌آزمایی و بازنگری قرار گرفت. مولفه‌ها از منابع علمی براساس اجزا سه‌گانه رهبری استخراج شد و از نظر خبرگان نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای کل سولات پرسشنامه برابر ۰/۹۶۱ و برای سولات صفات رهبری ۰/۹۰۶ می‌باشد یعنی سولات پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج نتایج

#### 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 بیشتر وی رهنمون سازد. مهمترین منابع زندگانی کوروش کبیر عبارتند از: منابع شرقی، منابع یونانی. مهمترین منابع شرقی، عبارتند از رویدادنامه نیونعید، استوانه کوروش





## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

کویلر یونگ<sup>۱</sup>، ۱۹۶۳: ۳۷۴). 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 بازمی‌گردد. بدون شک، استوانه کوروش، سند و شاهد تاریخی پرارزشی است (اشمیت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳).

منابع و گزارش‌های یونانی درباره کوروش را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: روایت دوستداران، روایت مخالفان، روایت میانه‌روها. در بین منابع کهن یونانی موجود که درباره کوروش هخامنشی سخن گفته‌اند، مهم‌ترین آنها «هرودوت»، «کتزیاس» و «گزنفون» هستند. هرودوت بیش از یک سده و کتزیاس و گزنفون - که هم‌عصر یکدیگرند - کمتر از ۲ سده با روزگار هخامنشی فاصله داشته‌اند (زرینکوب، ۱۳۹۰: ۸۳). گزنفون به تبعیت از کوروش جوان، روایت دوستداران کوروش بزرگ را گزارش کرد؛ کتزیاس به پیروی از فضای حاکم بر دربار اردشیر دوم، روایت مخالفان کوروش را نقل نمود و هرودوت تحت تأثیر 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: ۸۶). 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: ۱۹). اما نوشته‌های کتزیاس جنبه داستان‌سرایي دارند. با این حال، نمی‌توان تماماً از نوشته‌های کتزیاس صرف نظر کرد. زیرا وی زمان درازی را در ایران هخامنشی به سر برد و با هخامنشیان زیادی رابطه داشته است (دیاکونوف، ۱۳۸۶: ۲۷).

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

آموزه‌ها<sup>۳</sup> 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: ۸۹). پس از استخراج آموزه‌ها از منابع معتبر (ستون سمت راست جدول شماره ۱)، برای تحلیل آموزه‌های کوروش کبیر، ابتدا واژه‌های مدیریتی که می‌تواند تبیین‌کننده و 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.

### جدول (۱): متغیرهای معرف آموزه‌های کوروش کبیر در حوزه صفات رهبری

مقوله	آموزه‌های صفات رهبری کوروش کبیر
صداقت در رهبری	۱- رهبری یعنی «رساندن افراد به اوج شایستگی» (گزنفون ویرایش هدریک، ۱۳۹۰: ۱۱)
درستکاری	۲- «دستیابی به اهداف والا از طریق انجام هر کاری مجاز شمرده نمی‌شود» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)

1- Cuyler Young  
2 - Smith  
1- Teaching



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

عدالت به فراخور افراد	۳- «همواره اصرار داشتم با همه‌ی مردم مانند افراد بالا رتبه رفتار شود. من به خدمتگزاران اجازه دادم تا از هر آنچه دیگران در اختیار دارند، آنان نیز بهرمنند 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.» (گزنفون، ۱۳۹۰)
نیک اندیشی	۴- «کشورگشائی با هدف برقراری آشتی و آسایش و برابری و از میان بردن ستم و ناراستی» (گزنفون، ۱۳۹۰)
قدرت جاذبه بالا	۵- «در وجود کوروش چیزی بود که دیگران را ترغیب می‌کرد از او پیروی کنند» (جووی، ۱۳۹۲)
دوستی با انسان‌ها و طالب علم و حکمت و راستی در رهبری	۶- اعتقاد به اینکه «پیروزی بر کشوری این حق را به کشور فاتح نمی‌دهد تا هر تجاوز و کار غیرانسانی را مرتکب شود» (هدی، ۱۳۹۱) (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)
تکلیف مداری	۷- «عدم گرفتاری در وسوسه مادیات و خودداری از آز و طمع در صورت موفقیت» (گزنفون، ۱۳۹۰)
حس مسئولیت پذیری اجتماعی	۸- «پارسیان از او چونان یک پدر سخن می‌گفتند، زیرا وی مهربان بود و از آنچه برای ایرانیان نیکو بود، کوتاهی نمی‌کرد» (هرودوت) (کوک، ۱۳۸۷: ۲۵۱)
ویژگی اخلاقی جوانمردی	۹- پرفسور «کریستنسن»: «...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	۱۰- «هیچ پارسیی یافت نمی‌شد که بتواند خود را با کوروش مقایسه کند. از اینرو من کتابم را درباره ایران و یونان نوشتم تا کردارهای شگفت انگیز و بزرگ این دو ملت عظیم هیچگاه به فراموشی سپرده نشود. 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» (هرودوت).
آزادی و مهرورزی و رعایت حقوق مختلف اجتماعی	۱۱- «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 این رو در موقع خطر به یاری آنان می‌شتافتند و در جنگ‌ها شرکت می‌کردند. از این رو شاهنشاه در راس سپاه، آنان را همراهی می‌کرد و به آنان اندرز می‌داد.» (افلاطون)
روش ماورا عقلایی مبتنی بر قدرت فردی در رهبری	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 (پاکتچی، ۱۳۹۰: ۱۲۰)
اعتدال در رفتار	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.» (جان کورتیس)



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

خردورزی و توانمندی اندیشه	۱۴- «من با کوشش خود گیتی را چنانکه می‌خواستم سامان دادم، نه به زور بازو، به نیروی خرد.» (گزنفون، ۱۳۹۰)
باور به توان‌افزایی کارکنان	۱۵- «شما بیندیشید من هم نظرم را می‌گویم» (گزنفون، ۱۳۹۰)
راهنمایی افراد به رعایت قوانین انسان‌دوستانه و برابری-ها	۱۶- «او در دسته‌های بزرگ سربازان، کنار افسران در زیر چادرهای بزرگ اردو می‌زد.» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)
خدا اتکایی در عین خود اتکایی	۱۷- «با ایزدان پیمان بسته بودم در امپراطوری پارس ستم و دروغ نباشد.» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)
نیک نهادی و گرفتار نشدن در خویشتن پست خویش	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» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)
خویشتن‌داری و صبر	۱۹- «پایداری در برابر رنجش‌ها و پرهیز از خشم و انتقام» (گزنفون، ۱۳۹۰)
خداحوری	۲۰- «با پروردگار خود پیمان بسته‌ام که شایسته‌آفرینش باشم.» (گزنفون، ۱۳۹۰)
جامع‌نگری	۲۱- «این بود وظیفه من: خلق انگیزه برای دستیابی به اهداف والا در کنار رسیدن به اهداف فردی» (گزنفون، ۱۳۹۰)
فرمانروایی روشنفکرانه	۲۲- «تجلی اندیشه نیک، گفتار نیک و کردار نیک» (آشتیانی، ۱۳۷۷)
نواندیشی	۲۳- باور به این که «گسترش دانش و دگرگون شدن اندیشه‌ها، لازمه ساختن جهان به عنوان جایگاه بهتر زندگی است» (گزنفون، ۱۳۹۰)
رسم آزادمنشی	۲۴- «اعلام عزای ملی برای درگذشت پادشاه بابل (برای کسی که دشمن خودش بود)» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)
نیکوخواهی	۲۵- «دادن آزادی مذهب به کشور تازه تسخیر شده و انتخاب فرمانروای جدید از بین بومیان آن سرزمین» (منصوری، ۱۳۸۷)
توجه به آزادگی و روح انسانیت	۲۶- «آزاد کردن بردگان بر خلاف رسوم حکام آن زمان» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)
رفتار نجیبانه و مؤدبانه	۲۷- «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.» (گزنفون، ۱۳۹۰) (منصوری، ۱۳۸۷)



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

<p>شخصیت والا، صلح طلب و نیک‌منش</p>	<p>۲۸- «عقیده‌ی من احترام به ادیان مختلف و طرز فکرهای گوناگون بود، با اینکه خودم خداوند یگانه را می‌پرستیدم هیچ‌گاه بر هیچ‌بت خانه و معبدی تعرض نکردم و حتی به بسیاری از پیروان ادیان مختلف کمک کردم تا بناهای مذهبی خود را بازسازی کنند. چرا که اعتقاد داشتم هرکس از هر فرقه‌ای که باشد راه خود را انتخاب کرده و من هرگز نباید کسی را وادار کنم راهی را که من به آن اعتقاد دارم، باور داشته باشد.» (هدی، ۱۳۹۱) (گزنفون، ۱۳۹۰)</p>
<p>گریزان بودن رهبر از راحتی و ثروت و تلاش بیش از پیش در اوج قدرت</p>	<p>۲۹- «هرگز هنگام شام لب به خوراک نمی‌گشودم مگر این که درازای روز چنان کار کرده باشم که شایسته خوردن باشم. حتی اسبانم برای دریافت علوفه باید عرق می‌ریختند» (گزنفون، ۱۳۹۰)</p>
<p>دوراندیشی و آینده‌نگری</p>	<p>۳۰- ذخیره کردن آذوقه، دوخت لباس زمستانی برای سربازان و آماده شدن برای زمستان (منصوری، ۱۳۸۷: ۳۰۶). سیلوسازی و انبار گندم (منصوری، ۱۳۸۷: ۴۳۹) و ساخت قنات برای رفع کم‌آبی (منصوری، ۱۳۸۷: ۴۴۰)</p>

برای شناسایی متغیرهای مهم معرف آموزه‌های رهبری 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 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:

جدول (۲): نتایج مرحله سوم روش دلفی برای مولفه صفات رهبری

متغیرهای تحقیق	میانگین وزنی پاسخ‌ها	انحراف معیار پاسخ‌ها	رتبه به	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	



	۶۵/۵	۰/۶۵۵	۱۰	۰/۵۱	۸/۳۸	Q10
	۳۷/۹	۰/۳۷۹	۱۹	۰/۴۹	۷/۹۴	Q11
	۲۷/۵	۰/۲۷۵	۲۰	۰/۶۴	۷/۸۸	Q12
	۳/۴	۰/۰۳۴	۲۹	۰/۵۲	۷/۵۰	Q13
مهم	۹۳/۱	۰/۹۳۱	۳	۰/۴۴	۸/۸۱	Q14
	۵۱/۷	۰/۵۱۷	۱۵	۰/۴۴	۸/۱۹	Q15
	۲۰/۶	۰/۲۰۶	۲۳	۰/۵۵	۷/۸۴	Q16
	۲۰/۶	۰/۲۰۶	۲۳	۰/۴۹	۷/۸۴	Q17
	۶۲	۰/۶۲۰	۱۲	۰/۴۸	۸/۳۴	Q18
مهم	۷۵/۸	۰/۷۵۸	۸	۰/۵۱	۸/۴۷	Q19
مهم	۹۶/۵	۰/۹۶۵	۲	۰/۳۸	۸/۸۴	Q20
	۵۵/۱	۰/۵۵۱	۱۳	۰/۶۰	۸/۳۱	Q21
مهم	۸۲/۷	۰/۸۲۷	۵	۰/۵۲	۸/۵۶	Q22
	۱۷/۲	۰/۱۷۲	۲۵	۰/۴۴	۷/۸۱	Q23
	۷۲/۴	۰/۷۲۴	۹	۰/۵۱	۸/۴۴	Q24
	۴۸/۲	۰/۴۸۲	۱۶	۰/۳۸	۸/۱۶	Q25
مهم	۷۹/۳	۰/۷۹۳	۷	۰/۵۲	۸/۵۳	Q26
مهم	۸۲/۷	۰/۸۲۷	۵	۰/۵۲	۸/۵۶	Q27
	۵۵/۱	۰/۵۵۱	۱۳	۰/۶۳	۸/۳۱	Q28
	۲۷/۵	۰/۲۷۵	۲۰	۰/۶۴	۷/۸۸	Q29
	۶۵/۵	۰/۶۵۵	۱۰	۰/۸۵	۸/۳۸	Q30

برای بررسی اینکه «آیا بین میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ و مراحل ۲ و ۳ روش دلفی تفاوت معنی داری وجود دارد یا خیر»، همچنین «برای بررسی اینکه آیا میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در سه مرحله روش دلفی روند صعودی داشته است»، از آزمون مقایسه زوجی یا آزمون تی برای نمونه‌های زوجی استفاده شده است:

جدول (۳): شاخص‌های توصیفی مولفه صفات رهبری در سه مرحله

مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	صفت رهبری
۳۰	۳۰	۳۰	تعداد
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 معنی داری آزمون
-۰/۱۱۷۱۵	-۰/۵۰۹۴۸	کران پایین فاصله اطمینان ۹۵ درصد
۰/۰۰۱۱۵	-۰/۳۵۳۱۹	کران بالا فاصله اطمینان ۹۵ درصد

قدر مطلق تفاوت بین میانگین نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ روش دلفی برابر ۰/۴۳۱۳۳ می‌باشد. در سطح معنی داری ۰/۰۵، بین میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۱ و ۲ روش دلفی روند صعودی داشته است. در سطح معنی داری ۰/۰۵، بین میانگین‌های نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۲ و ۳ روش دلفی تفاوت معنی داری وجود ندارد و میانگین نمرات مولفه صفات رهبری در مراحل ۲ و ۳ روش دلفی روند صعودی نداشته است و این بدین معنی است که نظر خبرگان به هم نزدیک شده و به اجماع رسیده اند و دیگر نیازی به ادامه مراحل دلفی نیست.

در پاسخ به سوال اول تحقیق، از بین صفات سی گانه استخراج شده از دل آموزه‌های رهبری کوروش کبیر، هشت صفت برگزیده رهبری که ۷۵ درصد خبرگان نیز اتفاق نظر داشتند عبارتند از: صفت 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). در زیر، ۸ متغیر انتخابی مولفه صفات رهبری با روش شباهت به گزینه ایده‌آل رتبه بندی شده است.

#### رتبه بندی متغیرهای انتخابی صفات رهبری با روش تاپسیس<sup>۱</sup>

با توجه به اینکه 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 شده است و 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:



# دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

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

## یافته‌ها

الف) اولین سوالی 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 سوال اول تحقیق، ۱۲۸ آموزه از منابع علمی مورد استفاده، استخراج گردید و در قالب مؤلفه‌های کلیدی در دسته‌ی صفات رهبری ۳۰ آموزه (موضوع مقاله حاضر)، مطابق جدول شماره (۱) تبیین شد. 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 در قالب مؤلفه صفات برجسته رهبری، با رای و اجماع نظر خبرگان، «مهم» تشخیص داده شد.

ب) در رتبه‌بندی متغیرهای صفات انتخابی مبتنی بر آموزه‌های رهبری 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 مؤلفه‌های سه گانه به ترتیب اهمیت به شرح زیر است:

۱- آموزه «دستیابی به اهداف والا از طریق انجام هر کاری مجاز شمرده نمی‌شود» با شاخص شباهت (۰/۷۸۶۹) که بیانگر صفت «درستکاری رهبری» است در بین آموزه‌های برگزیده کوروش کبیر در قالب مؤلفه صفات رهبری، از نظر شاخص شباهت بیشترین امتیاز را کسب کرده که این ویژگی، مورد توجه نظریه پردازان 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 آموزه‌های رهبری کوروش کبیر که از نظر میزان شاخص شباهت بعد از صفت درستکاری رهبری بیشترین امتیاز یعنی (۰/۶۶۳۰) را به خود اختصاص داده است که این ویژگی، مورد توجه نظریه پردازان 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 بی همتا در آموزه‌های رهبری کوروش کبیر است و در رتبه سوم آموزه‌ها قرار دارد.

۴- صفت «قدرت جاذبه بالا» با امتیاز (۰/۵۲۲۱) براساس آموزه «در وجود کوروش چیزی بود که دیگران را ترغیب می‌کرد از او پیروی کنند»

۵- صفت «توجه به آزادگی و روح انسانیت» با امتیاز (۰/۴۹۱۷) براساس آموزه «آزاد کردن بردگان بر خلاف رسوم حکام آن

زمان»



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

- ۶- صفت «رفتار نجیبانه و مؤدبانه» با امتیاز (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 ما قبل آن زمان که اسیران را کور می‌کردند.»
- ۷- صفت «فرمانروایی روشنفکرانه» با امتیاز (۴۶۹۹) براساس آموزه «تجلی اندیشه نیک، گفتار نیک و کردار نیک»
- ۸- صفت «خویشتن‌داری و صبر» با امتیاز (۴۶۲۱) براساس آموزه «پایداری در برابر رنجش‌ها و پرهیز از خشم و انتقام».

### پیشنهادها

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 چندفرهنگی و پیچیده امروزی قرار گیرد. در این راستا و با توجه به نتایج مستخرج از تحقیق، پیشنهادهایی به شرح زیر به ترتیب اهمیت صفات برجسته رهبری 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 کاملا 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 متعالی‌تر هستند. رهبری خوب حاصل ترکیبی از توانایی 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 **خدا محور** 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، دمدمی، 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 اینکه بماند. کسی را بیابید که مرشد و راهنمای او باشید و خود را وقف او کنید تا رهبری بهتر شود.





## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

با مجوز رسمی شماره ۱۶/۱۵۰۰۱۶ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

- 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 جلوگیری از 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 و ماخذ

- براین، پیر . ۱۹۹۶ . **امپراتوری هخامنشیان** ۲ جلد ترجمه ناهید فروغان، نشر فرزانه روز.
- 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.
- جاسبی، عبد الله . ۱۳۷۰ . **اصول و مبانی مدیریت** . تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- جووی، الکساندر . ۱۳۹۲ . **منم کوروش (سرگذشت شاهزاده حقیقی ایران زمین)** . ترجمه سهیل سهمی، تهران: انتشارات ققنوس.
- حسین‌بر، رحمت اله . **مدیریت در ایران باستان، آشنایی نظام مدیریت اداری داریوش** . مجله تدبیر. شماره ۱۹۸. آبان ۱۳۸۷: ۴۳-۴۸.
- خاکی، غلامرضا . ۱۳۹۰ . **روش تحقیق (با رویکرد به پایان نامه‌نویسی)** . تهران: انتشارات بازتاب.
- دانایی‌فرد، حسن . ۱۳۹۰ . **چالش‌های مدیریت دولتی در ایران** . تهران: انتشارات سمت.
- دانایی‌فرد، حسن و همکاران . ۱۳۹۰ . **روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت** . تهران: انتشارات صفار.
- داندمایف، م.ا. ۱۳۸۶ . **ایران در دوران نخستین پادشاهان هخامنشی** . ترجمه روحی ارباب، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- دراکر، پیتر . ۱۳۸۰ . **چالش‌های مدیریت در سده ۲۱** . ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا.
- دراکر، پیتر و دیگران . ۱۳۹۰ . **جستارهایی در رهبری** . ترجمه محمد ابراهیم محبوب، نشر نی، چاپ دوم.
- زرینکوب، روزبه . ۱۳۹۰ . **کوروش هخامنشی در منابع یونانی** . تهران: مرکز دائرةالمعارف بزرگ اسلامی.
- شیروانی، علیرضا و همکاران . ۱۳۸۸ . **رهبری و مدیریت در قرن ۲۱** . اصفهان: انتشارات پویا اندیشه.
- عباس زادگان، سیدمحمد . ۱۳۸۹ . **مبانی و مکاتب مدیریت** . تهران: شرکت انتشار.
- کاتر، جان پی . ۱۳۸۹ . **رهبران چه می‌کنند؟** . ترجمه فضل الله امینی، انتشارات سازمان فرهنگی فرا.
- 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 ثاقب فر، انتشارات ققنوس.

- گری، لوییس . ۱۳۸۲ . هخامنشیان و دین زرتشت . مجله رشد آموزش تاریخ، ترجمه حسین حیدری، تهران: ش ۱۲،  
بایگانی‌شده از نسخه اصلی در ۲۸ اکتبر ۲۰۱۲.
- گریشمن، رومن . ۱۳۸۸ . ایران از آغاز تا اسلام . ترجمه محمد معین، تهران: انتشارات فرهنگی و هنری.
- گزنفون، ۱۳۸۶ . کوروش‌نامه . ترجمه رضا مشایخی، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- گزنفون، ۱۳۹۰ . مدیریت کوروش بزرگ . ویرایش لاری هدریک، ترجمه دکتر محمدابراهیم محبوب، تهران: نشر فرا.
- محبوب، محمدابراهیم . ۱۳۸۹ . مدیریت در ایران باستان . مجله صنعت و کارآفرینی، شماره ۴۹، ص ۱۳-۱۹.
- محبوب، محمدابراهیم . ۱۳۹۰ . اداره این دیار کهن . نشر فرا.
- هدی، فرل . ۱۳۹۱ . اداره امور عمومی (مدیریت تطبیقی) . ترجمه الوانی و معمارزاده، انتشارات اندیشه‌های گوهربار.
- Yuki. G, 1994. "Leadership in Organization". New jersey. Prentice - Hall.
- Cuyler Young, t. "CYRUS THE GREAT". In *Encyclopedia Americana*. vol. 8. NEW YORK: AMERICAN CORPORATION, 1963.
- Drucker, Peter F. "THE NEXT SOCIETY", *The Economist*, 2001.
- Dandamayev, Muhammad A. "The Cyrus cylinder". In *Encyclopædia Iranica*. vol. 6. New York: Bibliotheca Persica Press, 1993b. Archived from the original on 28 October 2012.
- Gareth Morgan, "Imaginization, The Art of Creative Management" ( Newbury park, London: Sage Publications, Internatioal Educational and Professional Publisher, 1993 )
- Kristin M. Swenson. "International Cyrus the Great Day: Common Ground for World Religions?". *Huffington Post*, 28 October 2011. Retrieved 3 March 2013.
- Paul de Bruyne, "Internatioal a la Methode des Cadres L'Enseignement de L'Administration des Entreprises" (*Annales des Science Economiques Appliquees Tome XV*, no. 2. Lauvan 1977)
- Schmitt, Rüdiger. "CYRUS i. The Name". In *Encyclopædia Iranica*. vol. 4. New York: Bibliotheca Persica Press, 1993. Archived from the original on 28 October 2012.
- Smith, Sidney. *Babylonian Historical Texts Relating to the Capture and Downfall of Babylon*. London: Methuen Publishing, 1924. ISBN 3-487-05615-1. Archived from the original on 28 October 2012.
- The Thomas Jefferson Papers - 1743 to 1827 Timeline - (AmericanMemory from the Library of Congress).
- 100 Most Influential People of All Times. *MobileReference*, 2007. Archived from the original on 28 October 2012.