

## سیمای حکومتداری در سده های پنجم و ششم هجری (با تکیه بر سیاستنامه خواجه نظام الملک توسی)

مهدی فتحی

دانشجوی دکتری زبان و ادبیات فارسی، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران

سید احمد حسینی کازرونی<sup>۱\*</sup>

استاد گروه زبان و ادبیات فارسی، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران

سیدجعفر حمیدی

استاد گروه زبان و ادبیات فارسی، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۳

### چکیده

آنچه در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است، بررسی حکومتداری و شیوه کشورداری با توجه به سخنان و اندیشه های خواجه نظام الملک توسی در کتاب سیرالملوک مشهور به سیاستنامه با تأکید بر اخلاق و مسئولیت های حاکمان در قبال مردم است؛ به تبع آن چگونگی تحقق اهداف و آرمانهای حکومت و نیاز آن به حاکمی با ویژگی ها و توانمندی های خاص تربیتی، اخلاقی، علمی، عقیدتی و سیاسی نیز بررسی می‌شود به گونه‌ای که بتوان به مدلی از حکمرانی خوب بر مبنای الگوی ایرانی سیاست دست یافت، همچنین تأثیر باورهای دینی در شیوه کشورداری و بهره‌گیری از اصول انسانی در رفتارهای حکومتی نیز از مواردی است که در این پژوهش بدان پرداخته شده است. در این مقاله به عنوان پژوهش میان‌رشته‌ای کوشش محقق بر آن است که با مطالعه منابع اصلی و سایر منابع مرتبط و فیش‌برداری از متون و منابع و بررسی دیدگاه‌های علمی، مقدمات موضوع را فراهم آورد و با توجه به سوالات تحقیق، مواد لازم جهت انجام پژوهش را تهیه و یادداشت‌برداری کند. چون این تحقیق، توصیفی-تحلیلی است فاقد متغیرهای کمی است و نمی‌توان اختلاف مقادیر متغیرها را بر اساس اعداد و ارقام ثبت نمود یا برای آنها مبدأ و پایان مشخص نمود، لذا فاقد حجم نمونه و بی‌نیاز از نمونه‌گیری است لکن به دلیل وسعت این جامعه، اثر ارزشمند سیرالملوک مشهور به سیاستنامه (نظام الملک، ۱۳۴۷) به عنوان منبع اصلی، انتخاب شده است؛ در پایان پس از جمع‌آوری داده‌ها و مطالب، با تجزیه و تحلیل و بررسی مطالب، موارد مرتبط، احصاء و در راستای اهداف تحقیق تحلیل خواهد شد.

کلیدواژگان: نظام الملک توسی، شیوه حکومتداری، سیاستنامه، حکمرانی خوب، الگوهای ایرانی، قرن ۶ و ۷ هجری.

<sup>۱</sup> \*. نویسنده مسئول: mohammad.ziaaddini@vatanmail.ir

## مقدمه

خواجه نظام‌الملک توسی را می‌توان پیشگام واقع‌نگری در سیاست دانست؛ وی در مدتی نسبتاً طولانی، در شکوفاترین دوران تمدن اسلامی، وزرات یکی از پهناورترین امپراتورهای اسلامی را بر عهده داشت؛ به نحوی که در سراسر قرن پنجم حضور شخص قدرتمندی به نام خواجه نظام‌الملک توسی کلیت و تمامیت ایران را تحت‌الشعاع قرار داده و به جرأت می‌توان گفت او آیینی ای تمام نما از واقعیات سیاست ایران در قرن پنجم هجری است. سلجوقیان به عنوان یکی از این حکومت‌های بانفوذ و قدرتمند، برای اداره متصرفات وسیع خود، از دانش و تجربه ایرانیان بهره گرفتند و فرهیختگان و کارگزاران ایرانی چون خواجه نظام‌الملک با اصول و قواعدی که برای کشورداری طراحی کرده بودند، توانستند سالهای سال، مورد اعتماد حاکمان وقت باشند و این قلمرو وسیع را در همه جهات، بویژه با دخالت دادن اخلاق در حکومتداری، اداره کنند. اهمیت خواجه نظام‌الملک در اداره حکومت سلجوقیان به گونه‌ای است که به فاصله کمی پس از قتل او، مملکت از نظم و نظام می‌افتد و باز گرداندن اوضاع به قبل از مرگ او، تقریباً امری محال و ناشدنی می‌شود.

بررسی شیوه‌های حکمرانی در ایران پس از اسلام، با مباحث و نظریه‌هایی همراه بوده که تا به امروز نیز ادامه دارد. بدون‌شک، آنچه پس از فوت پیامبر اسلام (ص) اتفاق افتاد، بحث و استدلال پیرامون چگونگی و شیوه حکومتگری و ویژگی‌های حاکم بود که همواره در جوامع اسلامی مطرح بوده و هست. متکلمان، فقیهان، فیلسوفان و عارفان اسلامی اعم از شیعه و سنی هر یک از دیدگاهی به آن نگریسته‌اند. قریشی‌بودن خلیفه از مهمترین دستاوردهای نظری ماجرای سقیفه بنی‌ساعده بود که تا اواخر حکومت عباسیان مدام مورد تاکید قرار می‌گرفت. بعدها مخصوصاً تا پایان قرن ششم نظام‌های سیاسی شیعی در زمان‌های کوتاه‌تر صرفاً در بعضی از نقاط به ظهور رسیدند و بر اصل امامت به عنوان حاکم معصوم شیعی تاکید ورزیدند و معصومیت را مهم‌ترین اصل به شمار می‌آوردند. میزان قدرت و نحوه استیلای حاکم بر مردم، از دغدغه‌های مهم اندیشمندان سیاستمدار اسلامی شد؛ آنها دریافتند نوع حکومت، روابط میان عوامل داخلی و بیرونی دستگاه حاکمیت، خصوصیت‌های حاکم و تقابلهای وظیفه‌ای حکومت و مردم می‌تواند در بقاء و دوام حکومت موثر باشد. این امر در ایران با ترکیبی از اندیشه‌های ایرانی و اسلامی همراه شد و دانشمندان ایرانی که بعضاً از دایره قدرت مطلقه خارج بودند شروع به تدوین چهارچوبهای نظری و عملی برای حکومتداری کردند که این امر در انقیاد فکری حاکمان (بعضاً بدوی و دور از تمدن) تاثیر فراوان داشت. به موازات این حرکت، نوشتن رساله‌های اخلاقی و سیاسی و تکیه بر اندیشه‌های فلسفی رواج پیدا کرد. مهم‌ترین و مشهورترین سیاست‌نامه‌نویس ایران بعد از اسلام، خواجه نظام‌الملک توسی است. «بنده آنچه در این معنی دانسته بود و دیده و به روزگار تجربت افتاده و از استادان آموخته بود در این خدمت شرح داد ... و بسیار فایده اندر این کتاب است چون بخوانند و به کار دارند ثواب هر دو جهانی حاصل آید.» (نظام‌الملک، ۱۳۴۷: ۴) همان طور که اشاره شد او کتاب سیاست نامه یا سیرالملوک را با حمایت مخدوم خود ملک‌شاه سلجوقی نوشت. به دلیل اهمیت این کتاب و شخص خواجه در حکومت سلجوقیان، در این پژوهش برآنیم تا سیمای حکومتداری در ایران را با تکیه بر کتاب سیاستنامه و در سده‌های پنجم و ششم هجری قمری مورد بررسی و تحلیل قرار دهیم.

## پیشینه پژوهش

تاکنون مطالعات و پژوهش مستقلی با موضوع تحقیق (سیمای حکومتداری در سده های پنجم و ششم ه.ق؛ با تکیه بر سیاستنامه) و یا مشابه آن، چه از حیث محتوا و یا از حیث الفاظ و عناوین صورت نگرفته است؛ اما منابعی که مستقیم یا غیرمستقیم به بخشی از موضوع این تحقیق پرداخته و یا مرتبط باشد، به شرح زیر است:

#### کتاب

۱. بروان (۱۳۸۶) «تاریخ ادبیات ایران از فردوسی تا سعدی» ترجمه غلامحسین صدری افشار، اختصاص به بررسی ادبیات ایران از فردوسی تا زمان سعدی دارد. این اثر، نیمه دوم از مجلد دوم تاریخ ادبی ایران است که به زبان انگلیسی و برای اولین بار در سال های ۱۹۰۲-۱۹۲۴ م. منتشر شد و پس از چاپ های متعدد در سال ۱۳۸۶ غلامحسین صدری افشار آن را به فارسی ترجمه و منتشر کرده است.
۲. برتلس (۱۳۷۵) «تاریخ ادبیات ایران از فردوسی تا عهد سلجوقیان» ترجمه سیروس ایزدی.
۳. تنکابنی (۱۳۸۳) در آمدی بر دیوان سالاری در ایران.
۴. صفا (۱۳۷۲) جامع ترین منبع در مورد تاریخ ادبیات ایران و دارای پنج مجلد است و با آنکه ظرف مدت بیشتر از چهل سال نوشته شده؛ ولی از طریقی تقریباً یکسان برخوردار است. کتاب در ۵ مجلد و با ۵۹۰۷ صفحه، چندین بار به صورت دوره ای و چندین بار در مجلدات جداگانه چاپ شده است.
۵. قالیباف (۱۳۹۱) «حکومت محلی (یا استراتژی توزیع فضایی قدرت سیاسی در ایران)» از جمله کتاب های میان رشته ای است که ابتدا به عنوان رساله دکتری نوشته و بعدها تکمیل و به صورت کتاب منتشر کرده است.
۶. کلاسندر (۱۳۸۹) «دیوان سالاری در عهد سلجوقی (وزارت در عهد سلجوقی)» ترجمه یعقوب آژند.
۷. وحیدا (۱۳۹۴) «جامعه شناسی در ادبیات فارسی» مؤلف این کتاب اعتقاد دارد از محتوای آثار ادبی هر دوره می توان به گوشه های قابل ملاحظه از شرایط حاکم آن دوره پی برد.

#### مقالات و پایان نامه ها

۱. آزاد ارمکی و کمالی (۱۳۹۱) «مشروعیت سیاسی و ساختار قدرت در حکومت سلجوقیان».
۲. ابراهیمی، (۱۳۹۱) «تحلیل گفتمان اندیشه سیاسی ایران شهری در سیاستنامه براساس نظریه تئون ون دایک»
۳. افشار (۱۳۹۲) «معیارهای اخلاقی حاکمان در قابوسنامه و سیاستنامه براساس جمهوری افلاطون»
۴. اکبری، مریم، (۱۳۹۳) «عدالت و دادرسی در تاریخ بیهقی و سیاستنامه»
۵. بقایی پور (۱۳۸۷) «بررسی عناصر فرهنگی، اجتماعی در دوره غزنویان»
۶. حقیقت نیا (۱۳۹۲) «بررسی تطبیقی آموزه های اخلاقی سیاستنامه با نهج البلاغه»
۷. شیخکانلوی میلان (۱۳۹۲) «استنباط روش های حکومتی از تاریخ بیهقی و سیاستنامه»
۸. فتحی (۱۳۹۰)؛ «فرهنگ شهروندی در ادبیات فارسی با تکیه بر سیاستنامه و کلیله و دمنه»
۹. کریمی (۱۳۹۰) «نگاه به حکومت در کتب برگزیده فارسی»

### سوالات تحقیق:

۱. در کدام دوره‌ای از دوران تاریخی ایران، ادیبان بیشتر به شیوه حکومتداری سلاطین پرداخته‌اند؟
  ۲. شیوه حکومتداری سلاطین غزنوی و سلجوقی بر اساس سیاست ارباب رعیتی بوده است؟
  ۳. خواجه نظام‌الملک توسی، سیاستنامه خود را بر اساس موازین شرعی و عرفی دوره وزارتش تهیه کرده و در این اثر تا چه حد از امتزاج سیاستگذاری و فرمانروایی در ایران باستان و دوره اسلامی استفاده کرده است؟
  ۴. آیا ادبیات فارسی قابلیت مطح شدن به عنوان یک دانش میان‌رشته‌ای و محمل سایر علوم را دارد؟
- تحقیق حاضر، بیان این نکته است که حکومتداری اگرچه در کتاب‌های علمی و ادبی ایرانی به صورت مستقل مطرح و بحث نشده؛ اما در خلال آثار ادبی و به صورت میان‌رشته‌ای کراراً مورد توجه قرار گرفته است و نه تنها در تاریخ ایران بی‌سابقه نیست؛ بلکه در ادبیات فارسی ریشه و تاریخچه و سوابق مکتوب هرچند پراکنده پیشینه‌ای طولانی دارد به گونه‌ای که ادبیات فارسی در بسیاری از موارد محملی برای انتقال علوم بوده است که پیش از این به عنوان زیرمجموعه علوم دیگر تعریف می‌شده اند اما امروزه خود علم مستقل به شمار می‌آیند.
- جز این، انسان، موجودی تجربه‌مدار است؛ عمر آدمی آنقدر طولانی نیست که بتواند همه آنچه برای رستگاری‌اش نیاز دارد شخصاً تجربه نماید؛ بلکه اطلاع از نیک و بد تاریخ و استفاده از تجربه دیگران می‌تواند به او برای رستگاری کمک نماید؛ حضرت امام علی (علیه‌السلام) در نامه خود به حارث همدانی به این نکته اشاره دارند: *وَاعْتَبِرْ بِمَا مَضَى مِنَ الدُّنْيَا لِمَا بَقِيَ مِنْهَا، فَإِنَّ بَعْضَهَا يَشْبَهُ بَعْضًا وَآخِرُهَا لَاحِقٌ بِأَوَّلِهَا وَكُلُّهَا حَائِلٌ مُفَارِقٌ.* «از گذشته دنیا برای باقیمانده آن عبرت گیر، چراکه بعضی از آن (حوادث) شبیه بعضی دیگرست و پایانش به ابتدای آن می‌پیوندد و (در هر حال) تمام آن گذرا و ناپایدار است» (امام‌علی ع، ۱۳۷۹: نامه ۶۹)؛ بنابراین اهمیت تحقیق‌های خاص در زمینه حکومتداری کمک به افزایش توانمندی مدیران از رهگذر انتقال تجربه است؛ حکومتداری و مدیریت، دانش و مهارتی است که شاید به طور ذاتی در برخی افراد باشد اما یادگیری شیوه‌های مفید به بهبود آن می‌انجامد.
- بخشی از اهمیت تحقیق حاضر در آن است که کمک می‌نماید تا برداشت درستی از فرهنگ گذشته و تاریخی ایران در حوزه سیاسی - اجتماعی به دست آید تا نهایتاً از رهگذر این برداشت، کمک فکری مناسب برای مدیران و حاکمان فعلی، از حیث توجه به شیوه‌های پسندیده حکمرانی و حکومتداری فراهم آورد.
- همچنان که مشاهده می‌شود قرون پنجم و ششم ه.ق نه تنها از حیث بررسی شیوه‌های حکومتداری؛ بلکه از لحاظ بررسی دلایل افت اجتماعی - سیاسی و هویت ملی ایرانیان اهمیت دارد. دست‌آوردهای سلسله‌های غزنوی و سلجوقی در اداره کشور پهناور ایران و در عین حال تاثیرپذیری این دو قوم غیرایرانی از فرهنگ و مکاتب ایرانی، باعث جلب نظر محقق به ابعاد حکومت و شیوه‌های حکومتداری ایشان شد؛ با این هدف که با واکاوی مضامین این کتاب، بخشی از اقدامات و شیوه‌های آنان تا حدی الگوهای عملی برای مدیران فعلی جامعه تبیین شود.
- برای بررسی و تدوین این مقاله از روش کتابخانه‌ای و به شیوه توصیفی-تحلیلی استفاده شده است.

### ساختار حکومت در سیاستنامه

#### نوع حکومت

نوع حکومت در این دوران همچون دوره‌های پیش، «سلطنتی مطلقه» است که از طریق اعمال زور و حذف سلسله پادشاهی قبل برقرار شده و در ادامه سنت حکومت‌های رایج تاریخی و پیش از تاریخ در ایران است؛ با این تفاوت که در دوره سلجوقیان به دلیل نوع نگاه و تفکر وزیر اعظم (خواجه نظام‌الملک) از دوران خلافت اسلامی گذر کرده و به اندیشه ایرانی در سلطنت، نزدیک شده است. نوع حکومتداری، معرف ساختار و سیستم‌های حکومت و سازمان‌هایی است که باید برای اداره جامعه ایجاد شود و به تبع آن، سیمای حکومتداری مؤلفه‌هایی دارد که از آن جمله می‌توان به مشروعیت نظام، روابط سلطان و سایر ارکان قدرت، دیوانسالاری، نحوه انتخاب کارگزاران حکومت، ترتیب ساختارهای اداری و سازمانی، نوع تعاملات و روابط داخل و برون حکومتی، روابط اقتصادی، دیپلماسی و رابطه با حکومت‌های دیگر، اشاره کرد. « با بررسی و تحلیل هر یک از این مؤلفه‌ها می‌توان سیمای حکومتداری در دوره خاص از تاریخ را روشن نمود و به تبع آن وجوه خوب و بد آن را نیز تبیین نمود. این امر در تبیین شیوه‌ای مناسب حکومتداری برای جامعه امروز، براساس تجارب گذشته موثر است.» (فتحی، ۱۳۹۰: ۱۶).

نوع حکومت	قدرت	رویکرد حکومت	عمال حکومت	دین و مذهب غالب	آزادی بیان	اوضاع اداری	فرهنگی
امپراتوری	- سلطنت مطلقه - موروثی	- نظامی	- ایرانیان - ترک‌های شرقی	- دین: اسلام - مذهب: حنفی و شافعی	- اختناق - سرکوب مذهبی	- دیوانسالاری - مبتنی بر تقسیم وظایف ذیل قدرت سلطان	- توجه به مدرسه نظامیه - یک صدشدن مذهبی در کشور

جدول ۱. سیمای حکومت سلجوقیان در دوران وزارت خواجه نظام الملک توسی

## سلطان

"سلطان" یا "فرمانروا" محور اصلی تحلیل سیاسی در سیاستنامه است و «خواجه نظام الملک تمامی هم خود را مصروف این امر می‌کند که راه و رسم سلطنت و شیوه حفظ قدرت سیاسی را نشان دهد و در این راه تمامی شئون حیات اجتماعی را در خدمت سلطان سلجوقی قرار می‌دهد» (طباطبایی، ۱۳۹۳: ۲۲). نظام الملک، حکومت را نعمتی می‌داند که نصیب خواص می‌شود و معتقد است شخص سلطان و شیوه مملکتداری او باید به گونه‌ای باشد تا الگو و معیار کارگزاران حکومتی باشد؛ از دیدگاه او، پیوندی مستحکم میان دین و حکومت برقرار است و اساساً، چون شخص پادشاه، برگزیده و برکشیده خداوند است، از هر جهت، بر دیگر مردمان، برتری دارد و از این‌روست که، برای پادشاه، علاوه بر نقش حکومتی، نقش دینی نیز در نظر می‌گیرد، که خیر و صلاح مردم وابسته اوست.

در اندیشه نظام‌الملک، پادشاه محور اصلی قدرت و برگزیده مستقیم خداوند - نه خلیفه - است و رعیت به سان رمه‌اند که نیازمند وجود او به عنوان قدر قدرت هستند. « از این‌رو، خواجه با طرفداری از پادشاه در برابر خلیفه، به طرح نظریه الهی حکومت پرداخته و سلطنت را هدیه‌ای الهی و نه موهبتی ناشی از خلیفه دانسته است؛ بدین معنا که پادشاه را خداوند برمی‌گزیند و مشروعیتش را از درگاه او می‌گیرد و تنها در برابر وی پاسخگوی کارهای خویش است.» (شریف، ۱۳۸۹: ۲۰-۲۱ - به نقل از نظری، ۱۳۹۵: ۹۰). از دید خواجه نظام الملک که ناشی از توجه او به نظریه ایرانی سلطنت در دوران قبل از اسلام است (اندیشه ایرانشهری) حاکمیت تنها از آن خداست و ارث هیچ مخلوقی نیست که آن را بین خود با شورا و سقیفه تقسیم کنند. بنابراین، «خواجه از این اصل مهم ایرانی - اسلامی

استفاده کرد تا به سلطان وجهه اهورایی و روحانی بخشد و بدین ترتیب بر حکومت سلجوقیان مشروعیت دهد. او این تفکر را به صورت کاملاً سیاستمدارانه و با شناخت بسیار از مردم ایران در راه مقبولیت سلطان به کار می‌گیرد که بر گزیده شدن امام و سلطان به مقام حاکم جامعه امری الهی است و خواست بشر در این باره بی‌معنی است» (نظام‌الملک، ۱۳۴۷: ۱۱).

### هیأت حاکمه یا دولت

اصول حاکمیت از قدیم تا کنون بر اصولی هموار بوده است و معمولاً «حکومت شامل دولت، قوه‌های مقننه و قضائیه و نیز سایر نهادهای نظامی و انتظامی خارج از این سه قوه است.» (قالیباف، ۱۳۹۱: ۴۳) در این نگاه، "حکومت" مبتنی بر تعریف "نظام" است. «حکومت به معنای عام آن در نظر گرفته شده است که شامل کلیه قوای کشور و نیز سایر ادارات و نهادهایی است که ممکن است در هیچ قوه‌ای ننگند؛ اما تحت هدایت حکومت باشند» (بلک، ۱۳۸۵: ۷۱). مفهوم حکمرانی ریشه در تاریخ سیاست دارد، «امروزه مفهوم حکمرانی ادبیات نظری به نسبت مناسبی را در اندیشه‌های علوم سیاسی و مدیریت دولتی دارد.» (فیرحی، ۱۳۸۲: ۹۰).

### وزیر

در دوره سلجوقیان، وزارت از اعتبار و نفوذ ویژه‌ای برخوردار بوده و اکثراً وزیر، بدون مجوز سلطان به انجام امور می‌پرداخت. هرچند پس از نظام‌الملک، نفوذ وزارت رو به زوال نهاد و سلطان به طور مستقیم با رؤسای دوایر و دواوین ارتباط برقرار می‌کرد، در سایر موارد تنها راه ارتباط با سلطان صدارت عظمی بود. وزیر در تمامی سفرهای جنگی در موکب سلطان بود، از طریق دیوان عرض بر ارزش مالی اقطاع «لشکری» نظارت می‌کرد. کاخ وزیر ملجأ افراد بیشماری بود که به دادخواهی، طلب شغل و یا مساعدتهای دیگر می‌آمدند و لذا وزیر می‌بایست، با فزونی هزینه دستگاه وزارت، منابع درآمدی داشته باشد که صادرات و جرایم از مهم‌ترین آن‌ها شمرده می‌شد. طالبان مقام و منصب و یا آنان که بیم داشتند با خشم و رنجش سلطان مواجه گردند می‌کوشیدند تا حمایت وزیر را به دست آورند و مشخص است که مبالغ هنگفتی از این رهگذر مبادله می‌شد. ابن اثیر بنا به روایت بنداری می‌نویسد که: «کمال الدوله سیصد هزار دینار به خزانه سلطان پرداخت...» (ابن الاثیر، ج ۷، ۱۳۷۱: ۷۰). وزیر نیز اکثراً خود ملزم به حفظ التفات سلطان و در صورت امکان پیش دستی بر توطئه‌های رقبا بود، لذا مقادیر فراوانی پول هزینه می‌کرد. «وزیر حتی در پاره‌ای موارد دارای سپاه مخصوص بود. وزرا غالباً پس از طی مراتب دیوانی به سمت وزارت می‌رسیدند. در دیوانسالاری، سنت همبستگی و استقلال وجود نداشت، وزیر نمی‌توانست انتظار وفاداری و صداقت از همکارانش داشته باشد و در نتیجه حس صیانت نفس حکم می‌کرد که مشاغل حساس را به خویشان و وابستگانش بسپارد.» (تنکابنی: ۱۳۹۴) نظام‌الملک در سیاست‌نامه جایی که در فایده وزیر سخن می‌راند گوید: «...هر پادشاهی که او بزرگ شد و بر جهانیان فرمان یافت و تا قیامت نام او به نیکی می‌برند همه آن بودند که وزیران نیک داشتندی» (نظام‌الملک، ۱۳۴۷: ۱۵۰).

با این حال منصب وزرات، به اعتبار شخصی که آن منصب را داشت ارج و منزلت و جایگاه می‌یافت. از این روست که نمی‌توان در تشکیلات حکومتی سلجوقیان از وزارت سخن گفت اما نامی چون «خواجه نظام‌الملک» را نادیده گرفت. «خواجه نظام‌الملک شب و روز کار می‌کرد و تا جهان بود، در دین اسلام مثل خواجه نظام‌الملک توسی وزیر نیامد،

خواجه در ظاهر و باطن، مُحب، خیر و مؤثر، عادل و کریم نفس بود...» (نخجوانی، هندوشاه، ۱۳۴۳، صص ۲۶۱، ۲۶۶ و ۲۷۰ به نقل از تنکابنی، ۱۳۹۴)

ابوعلی حسن، پسر علی پسر اسحاق توسی مشهور به خواجه نظام‌الملک توسی (۲۸ مهر ۳۹۶ تا ۴۷۱ ش؛ ۱۰۱۸ تا ۱۴ اکتبر ۱۰۹۲ م) که «می‌توان او را پیشگام واقع‌نگری در سیاست دانست» (قادری، ۱۳۹۲: ۵۴) «وزیر کبیر» و کاردان دو تن از شاهان سلجوقی به نامهای «ملکشاه» و «آلپ‌ارسلان» به مدت سه دهه (۲۹ سال) بود.

خواجه در حکومتداری خود البته خویشاوندسالاری را نه تنها نکوهیده نمی‌دانست بلکه به دلیل ترس از خیانت زبردستان، مروج آن بود؛ «پسران نظام‌الملک که راوندی شمار آنان را دوازده تن ذکر می‌کند، همگی افرادی بلندپایه و دارای مناصب و مشاغل دیوانی بودند، به گونه‌ای که میرخواند می‌نویسد: «این دوازده پسر همانند ائمه اثنی عشری در چشم مردم عزیز بودند» (کسایبی، ۱۳۷۵: ۲۱). نظام‌الملک علاوه بر افراد خانواده‌اش «تعداد بی‌شماری دبیر داشت که از حمایت وی برخوردار بودند و نیز تعداد کثیری غلامان اهل خانه خاصه که شمار ایشان بالغ بر چندین هزار تن می‌شد.» (کانپوری، ۱۳۵۰: ۳۸)

خواجه نظام‌الملک اگرچه فضایل بسیاری در حکومتداری و مدیریت داشت اما متاسفانه از تعصب دینی \_ به حد افراط \_ مصون نبود. دشمنی او با شیعیان تا آنجا شدید بود که وی معتقد بود که شیعیان را باید از صفحه روزگار محو کرد و هیچ کاری بر این کار اولویت ندارد. او در سیاستنامه می‌نویسد: «حال رافضیان چنین است حال باطنیان بدتر از ایشان هرآنکه ایشان پدید آیند بر پادشاه وقت هیچ کاری فریضه تر از آن نباشد که ایشان را از پشت زمین برگیرند و مملکت خویش را از ایشان خالی و صافی کنند ...» (نظام‌الملک، ۱۳۴۷: ۱۸۴) این تعصب خواجه بقدری بود که در مدارس نظامیه \_ که خود از شاهکارهای مدیریتی و آموزشی ایران و جهان اسلام به شمار می‌رود \_ مقابله با تفکر شیعی اصل همه آموزشها و تربیتها بود و پرورش یافتگان این مدارس نیز از این تعصب و کوردینی مصون نبودند.

خواجه اگرچه خود با استبداد \_ به لحاظ نظری \_ مخالف بود لکن عمل او ثابت کرد قدرت زیاد استبداد به همراه دارد؛ خواجه هر کس که موافق طبع اوست بر چشم می‌نهد و آنکه مخالف اوست، هر گز وقتی به او نمی‌گذارد و تا آنجا که بتواند سعی در قلع و قمع آنان دارد. او مملکت یکرنگ و یکصدا می‌خواهد و این گونه است که با سایر مذاهب به غیر از مذهب خود و مذهب خلیفه، سر ناسازگاری دارد. خواجه نظام‌الملک از فصل ۴۳ کتاب خود تا فصل ۴۷ آن به قول خودش از بدمذهبان سخن می‌گوید و معمولاً با این عناوین «اندر باز نمودن احوال بدمذهبان که دشمن این ملک و اسلام‌اند» (همان: ۲۷۲). آغاز می‌کند.

### تشکیلات اداری سلجوقیان (دیوان‌ها)

دولت سلجوقی از زمره دولت‌های بزرگی است که قبل از مغول در ایران تأسیس شد. تشکیلات اداری در دوره‌های پیش از سلجوقیان، تداوم تشکیلات حکومت‌های پیشین بود که در زمان سلجوقیان مفهوم جدیدی پیدا کرد. تحولاتی که در دوره پیشین آغاز شده بود در این دوره، عناصر غنی جدیدی را وارد میراث نظام اداری و تشکیلات ایرانی کرد؛ البته اجزای این نظام نوین اداری را سلجوقیان سازماندهی نکردند، این کار را اساساً مأموران و کارگزاران دیوان سالاری و نهاد مذهب شکل دادند که اکثر آنان را نه ترکان، بلکه ایرانیان تشکیل می‌دادند. بسیاری از مورخان،

پیشرفت‌های حوزه دیوان‌سالاری در این دوره را به برخی از وزیران بویژه نظام‌الملک نسبت می‌دهند. «براین اساس نظام جدید دیوانی برگرفته از اندیشه‌ای بود که از یک سلسله اختیارات قانونی همبسته تألیف می‌یافت که ثباتشان نه تنها بر جدایی نهاد کشوری از لشکری اتکاء داشت، بلکه بر وفاداری شخصی سلطان به خلیفه و اطاعت مأموران از سلطان نیز تأکید می‌ورزید. مدیریت سازمان حکومت عظیم سلجوقیان را وزیران مقتدری برعهده داشتند که در معیت عده‌ای از کُتاب و کارگزاران پرورده دستگاه غزنویان، امور مملکت و دولت تازه تأسیس سلجوقی را اداره می‌کردند. مراد از وزارت در دوره سلجوقی اداری است که هرکدام از آنها مانند وزارتخانه‌های کنونی به یک رشته از امور دیوانی رسیدگی می‌کردند.» (لمبتون، ۱۳۶۳، صص ۱۲-۱۳ تلخیص از تنکابنی: ۱۳۹۴) نظام‌الملک بر کار تمامی دیوان‌ها که محل آنها معمولاً در اصفهان پایتخت سلجوقی بود، نظارت می‌کرد. «وی موفق شد دیوان‌سالاری سلجوقی را به تقلید از دیوان‌سالاری غزنوی- در قالبی که خود می‌خواست- شکل دهد و خویشان و بستگان خود را به استخدام آن درآورد.» (طباطبایی، ۱۳۹۳: ۲۱) دیوانهای مهم دوران سلجوقی که هر یک توسط یکی از افراد بانفوذ اداره می‌شد عبارت‌اند از:

### دیوان صدارت یا وزارت

این دیوان خود دارای مناصب دیگری نیز بودند «متصدی این منصب را "دستور" یا "وزیر" می‌گفتند که عالی‌ترین مقامات دولتی محسوب می‌شد.» (اقبال آشتیانی، ۱۳۳۸، صص ۲۲-۲۳). (در خصوص جایگاه وزیر، پیش از این سخن گفته شده است).

### دیوان خراج یا استیفاء

از آنجا که خراج بخشی از مهم‌ترین منابع درآمد حکومت‌های اسلامی بوده است یکی از نخستین دیوانهای تشکیل شده در اسلام «دیوان خراج» نام داشت. وظیفه این دیوان، سرپرستی بخش بزرگی از امور مالی سرزمینهای اسلامی بوده و در این دیوان فهرستی وجود داشته که اموال و دارایی‌های سرزمین اسلامی در آن نوشته می‌شد. چگونگی گردآوری خراج از سرزمینها، حواله کردن آنها به مرکز خلافت، چگونگی تقسیم آن بین مسلمانان و رتبه بندی مسلمانان برای تعیین خراج دریافتی از جمله وظایف این دیوان بود؛ دیوان خراج یا استیفاء در نقاط مختلف سرزمینهای اسلامی، وجود داشت. در سرزمین‌هایی که این دیوان به نام «دیوان استیفاء» نامیده می‌شد، سرپرست آن مستوفی‌الممالک نام داشت. در ایران تا قرن دوازدهم هجری این نهاد وجود داشت و به کار خود ادامه می‌داد. رویکرد مردم سالارانه حکومت اسلامی، ایجاب می‌کرد که راه و روشی برای هزینه کردن خراج جمع‌آوری شده از مردم تعریف شود تا همگان از نتایج آن منتفع شوند. «به همین منظور دیوان بیت‌المال در کنار دیوان استیفاء شروع به کار کرد. این دیوان در آغاز تنها محل خاصی برای نگهداری اموال منقولی بود که از محل خراج یا جزیه یا درآمدهای دیگر به دست می‌آمد و باید بین مسلمین تقسیم می‌شد. به مرور زمان این نهاد به یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی حکومت اسلامی تبدیل شد و مدیریت خاصی بر آن اعمال می‌شد.» (فتحی، ۱۳۹۷: ۱۸۶)

### دیوان طغرا (رسائل و انشاء)

دیوان انشاء در درجه اول بر روند مکاتبات و تمام فرمان‌ها و انتصابات مقامات دولتی از قبیل اقطاع «دیوانی» که توسط این دیوان تهیه و صادر می‌شد، نظارت می‌کرد. «رئیس این دیوان که زیرنظر وزیر انجام وظیفه می‌کرد



طغرای نامیده می‌شد. طبق گفته بنداری در کتاب تاریخ سلسله سلجوقیان (زبده النصره و نخبه العصره) « شرط عمده این مقام دارا بودن خط بسیار عالی (خط القوسی) بوده است.» (تنکابنی: ۱۳۹۴)

### دیوان اشراف

کار اصلی دیوان اشراف ممیزی معاملات مالی بود و رئیس آن مشرف الممالک نامیده می‌شد. مشرف که عملاً و صرفاً به امور مالی می‌پرداخت و در هر ایالتی به طور مجزا وجود داشت، «در خصوص چگونگی دریافت مالیات اختیارات تام داشت. مشرف می‌بایست مورد اعتماد کامل باشد. نظام الملک در سیاستنامه بویژه به مشرفان و نایبان توصیه می‌کند که رعایت حال رعیت را بکنند و از رشوه گرفتن بپرهیزند.» (تنکابنی: ۱۳۹۴)

### دیوان عرض

از بخش های مهم دیوان اعلی بود که ریاست آن را عارض لشکر یا عارض الجیش در دست داشت. «دفا تر ثبت و سوابق نظامی در این دیوان نگهداری می‌شد و هر آنچه به پرداخت مواجب سپاه ثابت و امرا مربوط می‌گشت این دیوان انجام می‌داد. دیوان عرض به استخدام و گردآوری سربازان پیش از سفرهای جنگی نیز می‌پرداخت.» (همان)

### دیوان اقطاع

دیوان مقاطعات هم خوانده می‌شد تصدی امور زمین های اقطاعی را داشت. «معمولاً قطایع مختص مأموران نظامی بود و گاه به مقامات لشکری قطیعه‌ای داده می‌شد که می‌توانست به ارث به بازماندگان برسد. قطیعه می‌توانست بسیار وسیع و حتی دهی باشد که معمولاً به آن طعمه می‌گفتند و صاحب طعمه باید پس از آبادی زمین عشر بپردازد.» (همان)

### نهاد قضاوت (مجلس مآلَم)

سلطان به طور مستقیم، یا از طریق عمالش در مجلس مآلَم اعمال نظر یا وظیفه اش را در مقام داور به قاضی تفویض می‌کرد. محاکم در مسجد اقامتگاه قاضی، یا محل مناسب دیگری منعقد می‌گردید. قاضی معمولاً مطابق قوانین و مقررات شریعت را به کار می‌بست؛ «از جمله شرایط احراز پست قضاوت این بود که قاضی مسلمان، مستقل و در اصول فقه متبحر باشد. در دوره سلجوقی قاضی به مثابه حلقه ارتباط میان نهاد سیاسی و مذهبی و سلطان و رعایایش نقش بسیار خطیری در حیات امپراتوری ایفا می‌کرد. بر کارگزاران دولتی واجب بود که احکام و فتاوی قاضی را به اجرا درآورند.» (اتابک جوینی، ۱۳۲۹، صص ۳۲، ۵۲، ۵۶ و ۷۳ به نقل از تنکابنی، ۱۳۹۴) در زمان آلب ارسلان منصب قاضی القضاة ممالک وجود داشت، «لیکن در دوران پادشاهی ملکشاه، با افزایش تمرکز اداری این سمت منسوخ و مسئولیت و وظایفش برعهده وزیر اعظم افتاد.» (همان)

### ندیمان

نظام الملک که معتقد بود «به ندیمان سلطان هرگز نباید اجازه داد که صاحب مقامات اداری گردند» (نامی، ۱۳۱۷: ۳۲). درباره خصوصیات و ویژگی‌های ندیمان و نزدیکان پادشاه گوید: «ندیم باید گوهری و فاضل و تازه‌روی و پاک مذهب و رازدار و پاکیزه جامه باشد. افسانه و قصص و نوادر از هزل و جد، بسیار یاد دارد و نیکو روایت کند... و باید که موافق پادشاه باشد و هرچه پادشاه گوید، کند، زه و احسنت بر زبان دارد و معلمی نکند که این بکنی و آن نکنی که ایشان (پادشاهان) را دشوار آید و سپس به کراهیت شد.» (نظام الملک، ۱۳۴۷: ۱۲۱)

## بحث و بررسی

در سیاستنامه، به دودسته ویژگیهای مورد نیاز برای حاکم و حکومت اشاره می‌نماید:

### الف. ویژگی های شخصی حاکم

توصیه‌هایی که بیشتر مبتنی بر سلوک شخصی و رفتارهای فردی است و حاکم (یا رهبر) باید در قبال زیردستان خود داشته باشد. این ویژگیها نگاه ساختاری به حکمرانی ندارد.

### ب. ویژگیهای حاکمیتی-ساختاری:

بیشتر ناظر به طراحی ساختار و هدایت و راهبری تشکیلات حکومتی است و نگاه مراقبتی و هدایتی به رفتار عوامل داخلی و مأمورین حکومت و نگاه اصلاح‌گرایانه به عملکرد حکومت در قبال مردم دارد. این توصیه‌ها مستقیماً به بهبود عملکرد حکومت و درنهایت هدف اصلی خواجه یعنی بقا و دوام حکومت منجر می‌شود.

### ویژگیهای شخصی حاکم

#### دینداری

خواجه نظام الملک طوسی دین و پادشاهی را وابسته به یکدیگر دانسته و معتقد است که: «نیکوترین چیزی که پادشاه را باید باشد، دین راست است زیرا پادشاهی و دین همچون دو برادرند؛ غزالی گوید: دین اساس و پایه؛ و سلطان، حارس و نگهبان آن است، پس اگر بنیاد نباشد آن یکی نابود شود، اگر حارس و نگهبان نباشد آن دیگری ضایع گردد. (نظام الملک؛ ۱۳۴۷: ۷۰)

#### مشورت

خواجه معتقد بود سلطان نباید از مشورت فروگذاری کند، زیرا، از نظر نظام‌الملک، هیچ گناهی نزد خداوند، بزرگتر از گناه پادشاهان نخواهد بود. او مشورت را نشانه قوت اندیشه و نظر و کمال تدبیر می‌داند «پس، چنان واجب کند که چون پادشاه کاری خواهد کرد و یا او را مهمی پیش آید با پیران و هواخواهان و اولیای دولت خویش مشاورت کند تا هر کسی را در آن معنی هرچه فراز آید بگوید» (نظام‌الملک، ۱۳۷۴: ۱۲۴). «مشاورت کردن در کارها از قوی رأیی مرد باشد و از تمامی عقل و پیش بینی؛ چه هر کسی را دانشی باشد و هر یکی چیزی داند، یکی بیشتر داند و یکی کمتر و یکی دانستنی داند و هرگز کار نبسته و نه آزموده و یکی هم دانش داند و هم کار بسته و تجربه‌ها کرده ... و مشورت ناکردن در کارها از ضعیف رأیی باشد و چنین کس را خودکامه خوانند و چنانکه هیچ کاری بی مردان کار نتوان کرد، همچنین هیچ شغلی بی مشورت نیکو نیاید» (نظام‌الملک، ۱۳۶۴: صص ۱۲۳ تا ۱۲۴).

#### عدالت

در نظر مؤلف سیاستنامه، اساس هر مدیریت و حکومتی «انصاف» است و در اثبات وجوب آن از کلام پیامبر «ص» مدد جسته است که فرمودند: «دادکنندگان را اندر بهشت سراها باشد از روشنایی عدل خویش» (نظام‌الملک، ۱۳۶۴: ۸۰). خواجه نظام الملک، عدل و داد را سبب عزت دین می‌داند؛ زیرا «در خبر است که پیغمبر(ص) گفت: العدل عز الدین و قوه السلطان و فیه صلاح الخاصه والعامه.» (همان: ۶۵-۶۶).

خواجه علاوه بر پادشاه از ضرورت عدالت پیشگی وزراء و سایر عمال حکومت با رعیت، به تفصیل سخن می‌گوید و «رعیت را رمه و شاه و وزیر را شبان می‌داند و وزیر ستمکار از نظر او همانند سگ خائن گله است که تبهکار شده

است. (ر.ک به: همان، صص ۲۵-۲۴-۲۳). زیربنای مملکتداری به نظر نظام الملک عدل و دادگستری است. «(آزادارمکی، ۱۳۹۱: ۱۱۹ و یوسفی، ۱۲۵) عدل مایه دوام حکومت است « زیرا پادشاهی عطیه الهی است و شکر این عطیه توسط پادشاه به عدل است و اعمال چنین عدلی، دعای نیکوی مردم را به دنبال دارد و این دعای نیکو، مایه پایداری حکومت و رستگاری آن در آخرت است.» (همان: ۶).

### آشنایی با دانش دینی

آشنایی مدیران با دانش دینی و استمرار در آموزش و پژوهش و تلطیف روح به وسیله متون و حکایات از لوازم اجرای عدالت در جامعه اسلامی است. «این تلطیف روح و کسب آگاهی دینی از سویی خطر گمراهی را از او دور می کند و از سوی دیگر بر قدرت تدبیر و اندیشه وی می افزاید و راهکارهای مناسب با فرهنگ اسلامی را به او نشان می دهد و از دیگر سو سبب می گردد تا جامعه تحت اداره او نیز به دانش اندوزی ترغیب شوند» (رشیدپور، ۱۳۶۵: ۷۷ - به نقل از معینی، ۱۳۹۴: ۹۴). «چون دانست به دل بگمارد که چون چندی چنین کرده شد خود عادت گردد و بس روزگاری برنیاید که بیشتر احکام شریعت و تفسیر قرآن و اخبار رسول(ص) او را معلوم گردد و حفظ شود و راهکار دینی و دنیاوی و تدبیر و صواب بر او گشاده شود و هیچ بدمذهب و مبتدع او را از راه نتواند برد و قوی رای گردد و در عدل و انصاف بیفزاید» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۷۷ و ۷۸)

### ویژگیهای ساختاری-حاکمیتی:

#### جاسوسی

خواجه، منهیان (جاسوسان و خبرگیران) را برای حکومت لازم می داند تا پادشاه بدین وسیله بر مملکت اشراف داشته باشد. او در این باره می نویسد: «از قدیم باز، این ترتیب پادشاهان نگاه داشته اند؛ الا آل سلجوق که دل در این معنی نبسته اند.» (نظام الملک، ۱۳۳۴: ۸۲). «باید که همیشه به همه اطراف جاسوسان بروند بر سبیل بازرگانان و سیاحان و صوفیان و دارو فروشان و درویشان، و از هر چه می شنوند خبر می آرند تا هیچ گونه از احوال، خبری پوشیده نماند و اگر چیزی حادث گردد و تازه شود به وقت خویش تدارک کرده آید؛ چه، بسیار وقت بوده است که والیان و مقطعان و گماشتگان و امراء، سر مخالفت و عصیان داشته اند و بر پادشاه سگالیده، که جاسوسان در رسیده اند و پادشاه را خبر کرده. پادشاه برنشسته است و تاختن برده و ناگاه بر سر ایشان شده و فرو گرفته و این عزم ایشان را باطل کرده. اگر پادشاه و یا لشکری بیگانه قصد مملکت او کرده اند، همچنین او را آگاه کرده اند.» (نظام الملک، ۱۳۴۷: ۱۰۱) البته خواجه بدرستی معتقد است که معیشت کسانی مانند مشرفان و صاحب بریدان و خبرگزاران حکومت باید تأمین باشد: «تا ایشان را به خیانت کردن و رشوت ستدن حاجت نیفتد» (نظام الملک، ۱۳۳۴: ۷۳)

#### رسیدگی به شکایات

خواجه با الهام از دیدگاه امیرالمومنین علی (ع) به سلطان توصیه می کند تا فرآیندی را ایجاد نماید که از دقت و سلامت کامل در شنیدن شکایات و رسیدگی به آنها اطمینان حاصل کند و علاوه بر آن در این روند استمرار و ممارست داشته باشد؛ بر این اساس، جلسه رسیدگی به شکایات باید دو روز در هفته تشکیل شود. ضروری است که در هر جلسه ای درباره چند شکایت تصمیم گیری و حکم صادر شود. این کار علاوه بر ارزشی که به خودی خود دارد، سبب می شود، متجاوزان به حقوق مردم از این موضوع آگاه شوند که پیگیری شکایات مستمر است و جرأت

تضییع حقوق دیگران را نداشته باشند: «چاره نیست پادشاه را از آنکه هر هفته ای دو روز به مظالم بنشیند و داد از بیدادگر بستاند و انصاف بدهد و سخن رعیت به گوش خویش بشنود بی واسطه‌ای و چند قصده که مهمتر بود باید که عرضه کنند و در هر یکی مثالی دهد که چون این خبر در مملکت پراکنده شود که خداوند جهان متظلمان و دادخواهان را در هفته‌ای دو روز پیش خویش می‌خواند و سخن ایشان می‌شنود، همه ظالمان بشکوهند و دستها کوتاه دارند و کس نیارد بیدادی کردن و دست درازی کردن از بیم عقوبت» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۶۵ و ۶۶). البته باید کلام دادخواهان را بی‌واسطه شنید و نباید آن را به دیگران واگذار کرد: «سخن رعیت به گوش خود بشنود بی واسطه ای ... اندر آن روز بزرگ جواب این خلاق که زیر فرمان اویند از او خواهند پرسید و اگر به کسی حوالت کند نخواهند شنود؛ پس چون چنین است باید که ملک این مهم به هیچ کس نگذارد» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۶ تا ۱۸).

### تشویق و تنبیه

تشویق و هم تنبیه باید بدون درنگ انجام شود تا مؤثر واقع گردد و حتی به جنبه تشویق بیش از جنبه تنبیه تأکید کرده. خواجه در تبیین سخن خویش به قرآن کریم اشاره می‌کند: «من جاء بالحسنة فله عشر امثالها و من جاء بالسيئة فلا يجزي الا مثلها و هم لا يظلمون» (انعام، ۱۶۰) و این نکته ای که وزیر اندیشمند ایرانی با دقت نظر خود به آن اشاره کرده است: «هر که از خدمتکاران خدمتی پسندیده کرد باید که در وقت نواختی یابد و ثمرت آن بدو رسد و آن که تقصیری کند بی ضرورتی و سهوی آن کس را به اندازه گناه مالشی رسد تا رغبت بندگان بر خدمت زیادت گردد و بیم گناهکاران بیشتر می‌شود و کارها بر استقامت می‌رود» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۳).

### شایسته‌سالاری (تعیین جایگاه افراد)

از نظر خواجه جایگاه هر شخصی در نظام سلسله مراتب اجتماعی، توسط خدای متعال تعیین می‌شود و فرادستی حکام نیز به توفیق و اقبال الهی حاصل می‌شود: «پس از بندگان یکی را به توفیق ایزدی سعادت و دولتی و اقبالی حاصل شود و از حق تعالی دانشی و عقلی یابد که بدان دانش و عقل زیردستان را هر یک بر اندازه خویش بدارد و هر یکی را بر قدر او مرتبتی و محلی نهد و خدمتکاران و کسان ایشان را از میان خلق و مردمان برگزیند و به هر یک از ایشان پایگهی و منزلتی دهد و بر کفایت مهمات دینی و دنیا وی بر ایشان اعتماد کند و رعایا را نگاه دارد، آن که راه اطاعت سپرد و به کار خویش مشغول باشد از رنجها آسوده دارد تا در سایه عدل او به راحت روزگار می‌گذراند.» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۸۵)

### استفاده از افراد با تجربه در کارهای مهم

کارهای مهم و کلیدی نیازمند تجربه و آزمودگی‌های خاص است. و خواجه نظام الملک معتقد است سپردن امور خطیر به افراد بی تجربه سبب خطا خواهد شد: «وقت می باشد که مهمی پیش می‌آید، کارناکردگان و کودکان و جوانان را نامزد می‌کنند و خطاها می‌افتد و در این معنی به هر وقت اگر احتیاطی فرمایی صوابتر باشد و بی خطرتر» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۴). همچنین خواجه تقدم زنان بر مردان را ناعادلانه و برخلاف عدالت و لزوم رعایت سلسله مراتب را ضروری و غیر آن را مایه فتنه می‌داند (همان: ۲۲۵) و کار را به خردسالان و زنان وانهادن را باعث زوال سلطنت ساسانیان می‌داند. (همان: ۲۲۸-۲۲۹).

### خودارزیابی مدیر به عنوان یک اهرم نظارتی

خواجه نظام الملک بر کار لشکریان، هیات حاکمه و ... نظارت داشت و نظارت را در امر مدیریت مهم و ضروری می‌دانست؛ لکن عمال حکومت را به خودارزیابی ترغیب می‌کرد. با توجه به جوهره مدیریت اسلامی، خودارزیابی، اهمیت و جایگاه ویژه ای می‌یابد. او در این باره معتقد بود: «هر که از خدای عزوجل نترسد از من هم نترسد و آن که از خدای عزوجل بترسد خود کاری نکند که او را به دو جهان گرفتاری باشد» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۳۱). نظیر گفته خواجه نظام الملک را نیز سعدی بیان کرده است: مدیر با بینش اسلامی «درون خود با حق و خلق راست گرداند و خواب نکند تا حساب نفس خود نکند که آن روز از او چه صادر شده است تا اگر نیکی نکرده باشد توبه کند و پشیمان شود و نفس خود را سرزنش کند و بر خود غرامتی نهد به خلاف آنکه کرده باشد و به نیکی بکوشد» (سعدی، رسائل نثر، شماره ۵). خواجه نظام الملک نظارت مدیر بر مجموعه های تحت اداره خود را تأکید دارد: «از احوال عامل پیوسته می‌باید پرسید. اگر چنین می‌رود که یاد کردیم عمل بر وی نگاه دارد و اگر نه به کسان شایسته بدل کند» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۳۱).

### حذف عوامل مخل امنیت

خواجه معتقد است که عوامل متعددی در بروز ناامنی در ملک و تهدید «سوژه اصلی امنیت» (یعنی پادشاه) دخیل اند: الف) پادشاهان و حکومت‌های دیگر «کار رسولان فریب است؛ یعنی با ظاهر دوستانه می‌آیند و هدایا می‌آورند و خیال پادشاه را از خطر منحرف می‌کنند و گاه پس از برگشتن رسول، لشکر دشمن تاختن می‌آورد» (نظام الملک، ۱۳۲).

ب) بددینان و خوارج؛ از نظر خواجه گروه‌هایی، مذهب را بهانه قرار می‌دهند و در پوشش آن و با فریب مردم، به دنبال کسب قدرت و نابودی ملک می‌روند (که نشان دهنده تعصب کور مذهبی وی بخصوص در قبال شیعیان بود). پ) ضعف پادشاه؛ خواجه، می‌پندارد که مردم روزگار او بر خلاف مردم روزگاران سابق، اهل ادب و شرم نیستند و پادشاهان و ترکان مانند سابق، «درد دین و مبارزه با بددینان را ندارند» (همان: ۱۲۹).

ت) بیکاری رعیت و بالاخص لشکریان؛ به زعم خواجه، بیکاری، موجب محرومیت است و محرومیت باعث می‌شود که عده‌ای از ملک ناامید شوند و به دنبال ملک دیگر یا خداوندگاری دیگر روند تا مکت و دولتی کسب کنند.

ث) تسلط زنان و کودکان بر امور ملک؛ بعد از بحث خوارج، مفصل‌ترین آفت مورد اشاره خواجه، دخالت زنان در امور ملک و مملکت است «هرگاه زنان بر ملک مسلط شدند، زوال پادشاهی روی داده است.» (همان: ۲۴۳)

### عمران و آبادانی ملک

عمران و آبادی ملک در اندیشه‌های خواجه جایگاه ویژه‌ای دارد به گونه‌ای که فصل اول کتاب خود را به اندرز به سلطان برای توجه به عمران و آبادانی مملکت شروع می‌کند؛ خواجه عمران و آبادانی کشور را هم مایه ماندگاری و بقای سلطنت می‌داند و هم با چاشنی دینی آن را موجب صلاح و رستگاری در آخرت برمی‌شمرد. او معتقد است اگر مردم در آبادانی زندگی کنند مدام به دعا برای سلطان مشغول و موجب ماندگاری حکومتش می‌شوند: «چون دعای خلق به نیکویی پیوسته گردد آن ملک پایدار بود و هر روز زیادت باشد و این ملک از دولت و روزگار خوش برخوردار بود.» (نظام الملک، ۱۳۴۷: ۱۵) «و دیگر آنچه [پادشاه] به عمارت جهان بپیوندد از بیرون آوردن کاریزها و کندن

جویهای معروف و پلها کردن بر گذر آبهای عظیم و آبادان کردن دیه‌ها و مزرعه‌ها و برآوردن حصارها و ساختن شهرهای نو و برآوردن بناهای رفیع و نشست گاههای بدیع به جای آرد و بر شاهراهها رباطها فرماید کردن و مدرسه‌ها از جهت طالبان علم تا آن نام همیشه او را بماند و ثواب آن مصالح بدان جهان او را حاصل بود و دعای خیر پیوسته گردد.» (همان: ۱۲)

### کادرسازی برای دستگاه حاکم

مدارس نظامیه با این هدف و در مدت بسیار کوتاهی در سراسر بلاد اسلامی تأسیس شد و وظیفه تربیت و پرورش دینی و سیاسی طلاب جوان را در جهت تبلیغ و گسترش مذهب شافعی و احراز مناصب در نظام سیاسی حاکم برعهده گرفت. «دستگاه سیاسی، بر این مدارس خصوصاً مدرسه نظامیه بغداد توجه ویژه‌ای داشت و هر از چندگاهی امرا و بزرگان در مجالس درس حضور می‌یافتند و طلاب جوان را مورد تحسین و تمجید قرار می‌دادند» (کسائی: ۱۳۰). در بررسی رجال سیاسی که در اواخر قرن پنجم تا اواسط قرن هشتم که نظامیه بغداد دارای رونق بوده است، در می‌یابیم که همه این افراد مهم و پرنفوذ به نوعی با نظامیه بغداد در ارتباط بوده‌اند. ابو اسحاق شیرازی از اساتید برجسته و مشهور نظامیه بغداد می‌گوید: «از عراق تا خراسان از هر شهر و بلده‌ای که گذشتم پیشوا یا مدرس یا قاضی یا واعظ آنجا را شاگرد و یا یکی از اصحاب خود یافتم» (همان: ۱۸۵).

### تأثیرات اجتماعی و سیاسی مدارس نظامیه

مدارس نظامیه در دوران رونق خود تأثیرات عمیقی را بر جامعه معاصر خود و جوامع آینده برجای گذاشتند و این تأثیرات در ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فکری و اعتقادی منشأ حوادث و تحولات گوناگونی شد. مدارس نظامیه به عنوان اولین مدارس ساختارمند دولتی به شمار می‌رود که با بودجه دولتی ساخته و اداره و حتی سرفصل و محتوای دروس نیز توسط دولت تعیین می‌شد، این مدارس در نوع خود الگوی منحصر بفردی بود که نهضت عظیمی را در تأسیس چنین مدارسی در سرزمینهای اسلامی پایه‌گذاری کرد و به عنوان الگویی ممتاز در سایر کشورها مطرح شد. اما رویه‌ای که مؤسس مدارس نظامیه در اداره این مدارس و اختصاص امکانات عمومی به قشر خاصی از جامعه و محروم کردن پیروان مذاهب غیرشافعی از تحصیل در آن و نقد یکطرفه و حمله به سایر مذاهب در پیش گرفت باعث بروز اختلافات مذهبی و شکاف عمیق بین مسلمانان شد. ردّ و انکار فلسفه و عدم توجه به علوم دیگر نظیر ریاضیات و طب نیز باعث شد این علوم مهجور و از توسعه و پیشرفت باز بمانند و در حالی که مدارس نظامیه می‌توانستند منشأ تحولات بزرگی در عرصه علوم و فنون در جامعه ایرانی شوند، خدمات این مدارس عملاً در جهت توسعه و اعتلای فقه و کلام شافعی و ادبیات عرب محدود ماند و نتوانست تأثیر علمی ماندگار و پیش‌برنده‌ای را در ایران و به تبع آن در جهان اسلام ایجاد نماید و پس از مرگ خواجه عملاً از جهان علمی آن روزگار حذف شدند.

### همنشینی با اهل دانش

خواجه نظام الملک در این باره در باب هشتم سیاستنامه می‌گوید: «واجب است در کار دین پژوهش کردن و فرایض و سنت و فرمانهای خدای تعالی به جای آوردن و کار بستن و علمای دین را حرمت داشتن ... واجب چنان کند که در هفته یک بار یا دو بار علمای دین را پیش خویش راه دهد و امرهای حق تعالی از ایشان بشنود و تفسیر قرآن و اخبار

رسول (ص) بشنود». «چون دانست به دل بگمارد که چون چندی چنین کرده شد خود عادت گردد و بس روزگاری برنیاید که بیشتر احکام شریعت و تفسیر قرآن و اخبار رسول (ص) او را معلوم گردد و حفظ شود و راهکار دینی و دنیاوی و تدبیر و صواب بر او گشاده شود و هیچ بدمذهب و مبتدع او را از راه نتواند برد و قوی رای گردد و در عدل و انصاف بیفزاید» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۷۷ و ۷۸).

### اصلاح اقتصادی و لزوم خزانه‌داری

برای اصلاح امور اقتصادی و اداره مناسب مملکت در ایام سختی به حاکمان توصیه شده است «تا دو خزانه برای خود ترتیب دهند و خزانه‌داری مناسب و متناسب با شرایط مملکت داشته باشند تا روزگار سختی اسباب شکست اقتصادی کشور فراهم نشود. این ایده‌خواجه امروزه در دنیای پیشرفته مورد توجه قرار گرفته و کشورهای مختلف از جمله ایران، بر همین اساس نسبت به راه‌اندازی "صندوق ثروت ملی" اقدام نموده‌اند.» (فتحی، ۱۳۹۰: ۱۸۹) «پادشاهان را همیشه دو خزانه بوده است یکی خزانه اصل و دیگری خزانه خرج، و مالی که حاصل شدی به خزانه اصل بردندی و کمتر به خزانه خرج، و تا ضرورتی نبودی از آن خزینه اصل خرجی نفرمودندی و اگر چیزی برداشتندی به وجه وام برداشتندی و بدل به جای باز نهادندی.» (نظام‌الملک، ۱۳۴۷، ۳۲۲) «این یک ترتیب و قاعده ملک چنین نگه داشته‌اند تا مصالح مملکت از هم گسسته نشود و صلاح رعیت و آبادانی خزانه بر حال خویش بماند و طمعهای محال از مال سلطان و مال رعیت بریده شود.» (همان: ۳۲۴)

### نتیجه‌گیری

خواجه نظام الملک یک سیاستمدار دیندار (اما متعصب) است که درست در زمانی که هویت ایرانی اسلامی با هجوم ترکان غزنوی و سپس سلجوقی در گیرودار نابودی است، آرمان خواهی ایران باستان را به واقع بینی سیاسی اسلامی پیوند می‌دهد.

نویسنده سیاست نامه علاوه بر آنکه ادیبی زبردست بوده در طول حیات خود، زندگی سیاسی و فعالیت‌های حکومتی را تجربه کرده و در بطن تصمیم‌ها و سیاست‌های حاکمان و پادشاهان بوده است؛ او وزارت را تجربه و سرد و گرم حکومت را دیده و لذت و تلخی با سلطنت زیستن را چشیده است. از این رو این کتاب، نه فقط از سر آگاهی و دانستن که با خمیرمایه و اندوخته‌های عملی در زمینه‌های سیاسی-اجتماعی، تألیف شده و از این سبب قابل اتکا و باوراست و مطالب آن بیانگر شیوه‌های عملی حکومت‌های دوره خود می‌باشد.

محور اصلی تحلیل سیاسی کتاب سیاستنامه «فرمانروا» است به گونه‌ای که حتی در تشریح مسئولیتهای حکومت در قبال شهروندان نگاه کاملی به انجام آن دست از مسئولیتهایی دارد که باعث رضایت شهروندان و در نهایت ثبات و پایداری حکومت می‌شود. او حتی دین را در خدمت سیاست و مشروعیت آن قرار می‌دهد.

سیاستنامه مشورت را نشانه قوت اندیشه و نظر و کمال تدبیر می‌داند و وجوه مثبت آن را بارها تذکر داده است. خواجه نظام الملک معتقد بود علی‌رغم تفویض امور نباید از نظارت غافل بود، وی بر کار تمامی دیوان‌ها که محل آنها معمولاً در اصفهان پایتخت سلجوقی بود، نظارت می‌کرد. البته در کلیت تفکر خواجه که برگرفته از فضای سیاسی قرون مورد مطالعه است نظارت با جاسوسی و آگاهی با خبرچینی هم‌معنی و مترادف بوده است.

در نظر مؤلف سیاستنامه، اساس هر مدیریت و حکومتی «انصاف» است. انصاف و دادرزی با مردمان در اسلام تنها شیوه ای مدیریتی نیست؛ بلکه از بینش مدیر مسلمان سرچشمه می‌گیرد و نوعی وظیفه دینی به شمار می‌رود به گونه ای که پیامبر (ص) ساعتی عدل ورزیدن را برتر از سال‌ها نماز و روزه می‌داند. خواجه به تاسی از مولای متقیان علی (ع) رسیدگی شخص حاکم به تظلم دادخواهان در دعاوی را ضروری می‌داند. او معتقد است که هم تشویق و هم تنبیه باید بدون درنگ انجام شود تا مؤثر واقع گردد و حتی به جنبه تشویق بیش از جنبه تنبیه تأکید کرده است. خواجه نظام الملک نمونه کامل یک دانشمند است که در امور اجرایی و حکومتداری دست کامل بر آتش دارد و این نشان می‌دهد باید پیوند عمیقتر میان جامعه علمی و جامعه حکومتی برای بهره‌گیری متقابل این دو ایجاد شود.

### پیشنهادها

بررسی سیاستنامه نشان می‌دهد که علوم سیاسی که امروزه علم مستقلی شناخته می‌شود در گذشته ایران اسلامی سابقه فاخر دارد اما به دلیل بهره‌گیری دانشمندان و سیاستمداران و حکام ایرانی از ظرفیت بالای ادبیات فارسی برای انتقال مفاهیم سیاسی و حکمرانی، و به سبب جذابیت این ادبیات، آنچه در کتب سیاسی نظیر سیاستنامه بیشتر به چشم آمده و در افکار عمومی به یادگار مانده، "ادبیات" بوده است تا علوم دیگر؛ از این رو لازم است جامعه دانشگاهی با توجه بیشتر به علوم میان‌رشته‌ای اقدام به واکاوی و استخراج مفاهیم نوپدید از میان آثار به جا مانده تاریخی ایران - بخصوص آثار ادبی - نماید.

بررسی کاملتر سیاستنامه می‌تواند الگوهای کاربردی در نحوه حکومتداری مبتنی بر اندیشه ایرانی - اسلامی تبیین و به جامعه سیاسی و مدیریتی امروز کشور ارائه نماید.

سیاستنامه‌نویسی الگوی مناسبی برای ثبت خاطرات و راهنمایی‌های عوامل موثر حکومتی است که علاوه بر آموزش به نسلهای جوانتر، در حفظ تاریخ شفاهی حاکمان و سیاستمداران و نیز تشریح سیمای حکومتی هر دوره موثر است؛ لذا ترویج این سنت حسنه سیاسی مورد تأکید است.

### منابع

۱. قرآن مجید.
۲. امام علی (ع)، نهج البلاغه
۳. آزاد ارمکی، تقی (۱۳۹۱)، مشروعیت سیاسی و ساختار قدرت در حکومت سلجوقیان، مرکز دایره المعارف بزرگ اسلامی، سال چهارم، پاییز و زمستان ۱۳۹۱.
۴. ابراهیمی، لیللا (۱۳۹۱)، تحلیل گفتمان اندیشه سیاسی اثرانشهری در سیاستنامه براساس نظریه تئون ون دایک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کردستان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
۵. ابن خلدون، عبدالرحمن (۱۳۶۶)، مقدمه، ترجمه محمد پروین گنابادی، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
۶. ابن ندیم، (۱۹۸۸)، تحقیق رضا تجدد بن علی بن العابدین المازندرانی، دار المسیره، الطبعة الثالثة.
۷. افشار، مریم (۱۳۹۲)، معیارهای اخلاقی حاکمان و شهریان در قابوسنامه و سیاستنامه براساس جمهوری افلاطون، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
۸. اکبری، مریم (۱۳۹۳)، عدالت و دادرسی در تاریخ بیهقی و سیاستنامه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه.



۹. براون، ادوارد (۱۳۶۷)، تاریخ ادبیات ایران از فردوسی تا سعدی، ترجمه فتح‌الله مجتبائی و غلام حسین صدری افشار، ج ۱، تهران: مروارید.
۱۰. برتلس، یوگنی ادواردویچ (۱۳۷۵)، تاریخ ادبیات ایران از فردوسی تا سعدی، چاپ اول، تهران: انتشارات هیرمند.
۱۱. بلک، آنتونی (۱۳۸۵)، تاریخ اندیشه سیاسی اسلام: از عصر پیامبر تا امروز، ترجمه محمد حسین وقار، تهران: انتشارات اطلاعات.
۱۲. بناکتی، ابوسلیمان داود بن ابی‌الفضل محمد (۱۳۴۸)، روضه‌اولی الالباب فی معرفة التواریخ والانساب (تاریخ بناکتی)، به تحقیق و تصحیح جعفر شعار، تهران: انجمن آثار ملی.
۱۳. بویل، جان اندرو، (۱۳۸۰)، تاریخ ایران از آمدن سلجوقیان تا فروپاشی ایلخانان، به همت دانشگاه کمبریج، ترجمه حسن انوشه، تهران: امیرکبیر.
۱۴. بهار، محمدتقی (۱۳۷۰)، سبک شناسی، دوره ۴ جلدی، تهران: امیر کبیر.
۱۵. بیهقی، ابوالفضل (۱۳۷۶). تاریخ بیهقی (تاریخ مسعودی)، به تصحیح علی‌اکبر فیاض، انتشارات دانشگاه فردوسی، مشهد.
۱۶. -----، (۱۳۵۰). تاریخ بیهقی به تصحیح دکتر محمد فیاض، مشهد: دانشگاه فردوسی.
۱۷. تنکابنی، حمید، (۱۳۸۳)، درآمدی بر دیوان‌سالاری در ایران، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۸. -----، (۱۳۹۴)، دیوان‌سالاری سلجوقی، پایگاه اطلاع‌رسانی راسخون.
۱۹. شعار، جعفر و نرگس روان‌پور، (۱۳۷۴)، گزیده‌ای از سیاست‌نامه و قابوس‌نامه، تهران: دانشگاه پیام نور تهران.
۲۰. صفا، ذبیح‌الله، (۱۳۷۲). دور نمایی از فرهنگ ایرانی و اثر جهانی آن، تهران: هیرمند.
۲۱. -----، (۱۳۵۶)، خلاصه‌ی تاریخ سیاسی، اجتماعی و فرهنگی ایران؛ از آغاز تا پایان عهد صفوی، تهران: امیرکبیر .
۲۲. -----، (۱۳۷۸)، تاریخ ادبیات در ایران، جلد دوم، تهران: فردوس.
۲۳. -----، (۱۳۶۳). گنجینه سخن . تهران : انتشارات امیرکبیر .
۲۴. طباطبایی، سیدجواد، (۱۳۸۲)، زوال اندیشه سیاسی در ایران، تهران، کویر.
۲۵. -----، (۱۳۷۵)، خواجه نظام الملک، تهران: طرح نو.
۲۶. -----، (۱۳۹۳)، درآمدی فلسفی بر تاریخ اندیشه سیاسی در ایران، چاپ یازدهم، تهران: کویر
۲۷. فتحی، مهدی، (۱۳۹۰)، فرهنگ شهروندی در ادبیات فارسی؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه ادبیات فارسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
۲۸. -----، (۱۳۹۷)، فرهنگ شهروندی، چاپ اول، تهران: پیام بهاران
۲۹. فیرحی، داوود، (۱۳۸۲)، قدرت، دانش و مشروعیت در اسلام، تهران: نی.
۳۰. قالیباف، محمد باقر (۱۳۹۱)، حکومت محلی، یا استراتژی توزیع فضایی قدرت سیاسی در ایران، چاپ ششم، تهران : شرکت چاپ و نشر بین الملل.
۳۱. کانپوری، عبدالرزاق (۱۳۵۰)، زندگانی خواجه نظام‌الملک، ترجمه سیدمصطفی طباطبایی، مجله ماهانه نور، تهران.
۳۲. کسای، نور الله، (۱۳۷۵)، مدارس نظامیه و تأثیرات علمی و اجتماعی آن، تهران: امیر کبیر.
۳۳. کسای، نور الله، (۱۳۷۳)، صعود و رکود علم و فرهنگ در تمدن اسلامی «، نامه فرهنگ، شماره ۱۳، صص ۱۴۰-۱۴۹.
۳۴. کلاسنر، کارلا، (۱۳۶۳)، دیوان‌سالاری در عهد سلجوقی، ترجمه یعقوب آژند، تهران: امیر کبیر.

۱۰۱۲ فصلنامه علمی - پژوهشی جغرافیای (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، سال دوازدهم، شماره اول، زمستان ۱۴۰۰

۳۵. معینی، منصوره، و دیگران، (۱۳۹۴)، اصول مدیریت بر اساس الگوی ایرانی-اسلامی با تکیه بر نظرات خواجه نظام‌الملک، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، تهران: دانشگاه امام حسین(ع)
۳۶. نظام‌الملک، ابوعلی حسن بن علی، (۱۳۳۴)، سیاست‌نامه، تصحیح محمد قزوینی، تهران: طهوری.
۳۷. -----، (۱۳۴۴)، سیاست‌نامه، تصحیح محمد قزوینی، چاپ دوم، تهران: کتابفروشی زوار.
۳۸. -----، (۱۳۶۴)، سیاست‌نامه (سیرالملوک)، به کوشش جعفر شعار، تهران: کتابهای جیبی.
۳۹. -----، (۱۳۴۷)، سیرالملوک (سیاست‌نامه)، به تصحیح هیوبرت دارک، چاپ دوم، تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب
۴۰. نظری، علی اشرف (۱۳۹۵)، واقع‌گرایی سیاسی در آینه سیاست‌نامه‌نویسی، مجله اطلاعات سیاسی-اقتصادی، شماره ۳۰۴، تابستان ۱۳۹۵
۴۱. وحید، فریدون (۱۳۹۴)، جامعه‌شناسی در ادبیات فارسی، چاپ دوم، تهران: نشر سمت.
۴۲. یوسفی، محمد رضا؛ کلاهدوزان، اکبر (۱۳۹۳)، برگزیده تاریخ ادبیات ایران. اصفهان: راه کمال با همکاری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.