

پژوهش‌های تاریخی (علمی - پژوهشی)  
دانشکده ادبیات و علوم انسانی - دانشگاه اصفهان  
سال چهل و نهم، دوره جدید، سال پنجم  
شماره چهارم (پیاپی ۲۰)، زمستان ۱۳۹۲، ص ۱۲۴-۱۰۵

## تحلیل نظام حکومتی محمود و مسعود غزنوی (۳۸۷ تا ۴۳۲ق/۹۹۷ تا ۱۰۴۱م) در آثار ادبی تاریخی براساس نظریه لیکرت

بهراد اویسی \* - بتول رستمی \*\* - سیاوش یاری \*\*\*

### چکیده

نظام‌های حکومتی ایران در دوره بعد از اسلام، بازتولید نظام سیاسی ایران قبل از اسلام بود که در فرآیند سیاسی چندصدساله و هم‌زمان با اسلامی شدن جامعه ایرانی و کسب استقلال تدریجی از خلافت صورت پذیرفت. غزنویان نخستین حکومت ترک‌نژاد ایرانی بودند که برعکس بسیاری از حکومت‌های ایرانی، قدرت یافتن آنان مبنای قبیله‌ای نداشت. حاکمان غزنوی نه رؤسای قبایل، بلکه غلام سپاهسالارانی بودند که رده‌های مختلف نظامی را با تلاش خویش به دست آورده بودند و خصلت نظامی‌گری و استبداد، در تمام وجود آنان ریشه داشت. در این مقاله می‌کوشیم براساس نظریه لیکرت و با تکیه بر آثار برجسته ادبی تاریخی این دوره؛ یعنی تاریخ بیهقی و دیوان سه شاعر درباری عنصری و فرخی و منوچهری نظام حکومتی غزنویان را در دو سطح میانی (ساختاری) و سطح کلان (محیطی) بررسی کنیم. در سطح میانی (ساختاری) نحوه ارتباط و تمرکز و تمرکز نیافتن، سیستم رهبری لیکرت و در سطح کلان (محیطی)، نظام ارزشی و چگونگی تأثیر آن بر شیوه رهبری غزنویان را تبیین می‌کنیم. غزنویان با ترویج نظام ارزشی الهی و انتساب حاکمیت خود به پیامبر (ص) از طریق خلیفه بغداد، به حکومت خویش تقدس بخشیده و جنایاتشان را توجیه می‌کردند. بدین وسیله، نظام دیکتاتوری پدید آوردند که به شدت متمرکز بود؛ یعنی تمام تصمیم‌گیری‌ها در رأس سازمان انجام می‌گرفت و سیستم شماره یک لیکرت، یعنی شیوه آمرانه، در آن حکمفرما بود.

### واژه‌های کلیدی

غزنویان، نظریه لیکرت، آثار ادبی، مدیریت، مسعود غزنوی.

\* کارشناسی‌ارشد زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول) [b.oveisi@ilam.ac.ir](mailto:b.oveisi@ilam.ac.ir)

\*\* کارشناسی‌ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه ایلام [batoolrostami@yahoo.com](mailto:batoolrostami@yahoo.com)

\*\*\* استادیار تاریخ، دانشگاه ایلام [siavash839@gmail.com](mailto:siavash839@gmail.com)

مقدمه

اسلام است. تعمیم چنین الگویی بر دوره‌های مختلف تاریخ ایران بعد از اسلام، کاری دشوار است؛ اما راهگشاست. یکی از عرصه‌های جدید پژوهشی، بررسی مسائل علمی با روش‌های میان رشته‌ای است که به تازگی در عرصه‌های ادبی و تاریخی نیز به آن توجه شده است. از این رو، مسئله پژوهش حاضر تحلیل نظام سیاسی عصر غزنویان در دو سطح میانی (ساختاری) و سطح کلان (محیطی) براساس نظریه لیکرت است.

پیشینه تحقیق

گرچه تاکنون کتاب یا مقاله‌ای، به صورت مستقل، موضوع و مسئله این مقاله را بررسی نکرده است؛ اما در لابه‌لای کتاب‌هایی چون «تاریخ غزنویان» نوشته ادموند کلیفورد باسورث، «فرهنگ و تمدن ایران در دوره غزنویان» اثر عباس قدیانی و «غزنویان از پیدایش تا فروپاشی» نوشته ابوالقاسم فروزانی می‌توان به‌طور پراکنده مطالبی را درباره تاریخ غزنویان و اوضاع سیاسی و اجتماعی آن دوره و البته ساختار حکومتی آن یافت. در برخی مجلات نیز مقالات مختلفی به چاپ رسیده است. مقاله «تشکیلات نظامی غزنویان» نوشته همایون سرور، حول محور تشکیلات نظامی این دوره است و درباره نحوه تعلیم سپاهیان و ویژگی‌های شخصیتی رهبران نظامی این دوره مطالبی دارد.<sup>۱</sup> در مقاله «ساختار و عملکرد سپاه غزنویان» نوشته اسماعیل حسن‌زاده، بحثی درباره تاثیر ساختار سپاه غزنوی بر عملکرد آن و تعارض‌های ساختاری که در قالب شورش‌های داخلی، جنگ‌های خارجی، جنگ قدرت خاندان حکومتی و رقابت ستیزه‌جویانه نخبگان حکومتی ظهور و بروز می‌کرد، مطرح می‌شود.<sup>۲</sup> «شخصیت‌ها و گروه‌های حاکم در عصر غزنویان» نوشته زهره موسوی نیز، با تکیه بر تاریخ بیهقی

محمود و مسعود غزنویان از سال ۳۸۷ تا ۴۳۲ق/۹۹۷ تا ۱۰۶۱م، بر بخش‌هایی از ایران حکومت کردند. آنان به تقلید از سامانیان، ادیبان و شاعران را در دربار خود جمع و به آنان صل‌ها و بخشش‌های بسیاری اعطا می‌کردند. به همین علت کثرت شاعران و ادیبان، یکی از ویژگی‌های ادبی این دوره است. این شاعران و ادیبان همیشه همراه و ملازم این پادشاهان بودند و حتی، در جنگ‌ها آن‌ها را همراهی می‌کردند. به همین علت تمام حوادث دربار، در آثار ادبی و تاریخی این دوره بازتابی دقیق یافته است. تاریخ بیهقی که نویسنده آن، خود کاتب دیوان رسالت این خاندان و به امور دولتی واقف بود از این حیث اهمیت بسیار چشمگیری دارد. دیوان شعرایی همچون عنصری و فرخی و منوچهری که در دربار غزنویان بودند نیز منابع بسیار ارزشمندی، برای بررسی و شناخت اوضاع سیاسی و اقتصادی و اجتماعی این دوره به‌شمار می‌روند؛ زیرا بدیهی است که آثار هر نویسنده یا شاعر، تاحدی نمودار وقایع حیات و اوضاع محیط و اجتماعی است که در آن زیسته است. خصوصاً شعر این دوره که در وصف، بیشتر به روشن بودن و طبیعی بودن اهمیت می‌دادند و بدین جهت، غالباً از مبالغه و اغراق بسیار اجتناب می‌کردند. در مدح و وصف، رعایت اعتدال مدنظر بود و حتی‌الامکان از مبالغه اجتناب می‌کردند که از لحاظ عقل، مشتمل بر امر محال بود. در این مقاله، محتوای اشعار و تاریخ بیهقی، مبنای جست‌وجوی سازوکار نظام حکومتی غزنویان و تبیین ساختار سیاسی آنان است. الگوی ساختار سیاسی غزنویان، نظام سیاسی ایران شهری بود که در دوره اسلامی، با ظاهر اسلامی و در قالب سلطنت اسلامی بازتولید و احیا شده بود. بررسی و تبیین این نظام سیاسی، در واقع ارائه الگویی برای شناخت نسبی همه حکومت‌های ایران بعد از

شخصیت‌ها و گروه‌های حاکم، به‌خصوص وزرای این دوره و مناسبات بین وزرا و سلاطین و نقش آن در فروپاشی حکومت غزنویان را بررسی کرده است.<sup>۳</sup> «شرح برخی از مناصب و مراتب لشکری و کشوری غزنویان» نوشته محمدآصف فکرت، نیز براساس تاریخ بیهقی مناصب دوره غزنویان را فهرست‌وار ارائه و توضیحات مختصری درباره هر کدام از آنان داده است.<sup>۴</sup> «فروپاشی ساختار قدرت غزنویان» نوشته صالح پرگاری، مقاله دیگری است که به مهم‌ترین عامل فروپاشی قدرت غزنویان یعنی، بحران جانشینی و ناسازگاری در حکومت و شکاف در ساخت قدرت و نتایج حاصل از آن توجه کرده است.<sup>۵</sup> همان‌طور که بیان شد درباره غزنویان کتب و مقالاتی نوشته شده است؛ ولی نظام حکومتی آنان، آن هم براساس نظریه لیبرت یا هر نظریه دیگری، تا کنون بررسی نشده است؛ پس پژوهش پیش‌رو، برای نخستین بار ساختار حکومتی آنان را براساس این نظریه بررسی می‌کند.

#### چهارچوب نظری

در این تحقیق، نظام حکومتی غزنویان را در دو سطح میانی یا ساختاری و سطح کلان یا محیطی بررسی می‌کنیم. در سطح ساختاری، کل سازمان به مثابه ماشینی با یک طراحی خوب است که در آن یکسری وسایل که دارای ارتباط متقابل اند و برای انجام یک هدف خاص تعبیه شده‌اند به کار می‌روند (اسکات، ۱۳۸۷: ۵۷). توجه نظریه‌پردازان این سطح، بر ویژگی‌های داخلی سازمان‌ها متمرکز است (اسکات، ۱۳۸۷: ۹۰). این نوع سازمان، بر پایه رسمیت و ساختارگرایی است؛ یعنی تمام وظایف مدیریت اعم از تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نیز کنترل و نظارت براساس قوانین وضع شده انجام می‌شود. همچنین سلسله‌مراتب و جایگاه افراد و چگونگی ارتباطات و

گزارش‌دهی نیز، به‌وضوح روشن است. افراد در این سطح، در قالب ساختار سازمانی قرار می‌گیرند و مجری قوانین و مقرراتی هستند که از پیش تعیین شده است و باید رفتار خود را با این ساختار و قوانین وفق دهند. سطح دوم بیشترین توجه را به وابستگی متقابل سازمان و محیط می‌کند. در این سطح، به جای نادیده گرفتن محیط که در سطح ساختاری صادق است یا تلقی محیط، به‌عنوان بیگانه و دشمن، آن‌طور که در سطح رفتاری مطرح است، بر رابطه متقابلی تأکید می‌شود که سازمان را با عواملی که بر آن مؤثر است و احاطه دارد، پیوندزده و مرتبط می‌سازد. محیط به منزله منبع غایی مواد و انرژی و اطلاعات تلقی می‌شود که همه آن‌ها برای تداوم فعالیت سازمان حیاتی‌اند (اسکات، ۱۳۸۷: ۱۵۸). تأثیر سازمان و محیط بر یکدیگر، رابطه‌ای دوسویه است و همان‌گونه که سازمان بر محیط تأثیرگذار است، محیط نیز باعث تغییراتی در سازمان می‌شود. در واقع، «محیط عبارت از مجموعه چیزهایی است که تغییر در ویژگی‌های آن‌ها در سیستم [سازمان] اثر گذاشته و همچنین تمام چیزهایی که ویژگی‌هایشان بر اثر رفتار سیستم [سازمان]، تغییر نمایند» (اسکات، ۱۳۸۷: ۲۰۹).

#### ارتباطات

##### تعریف ارتباطات

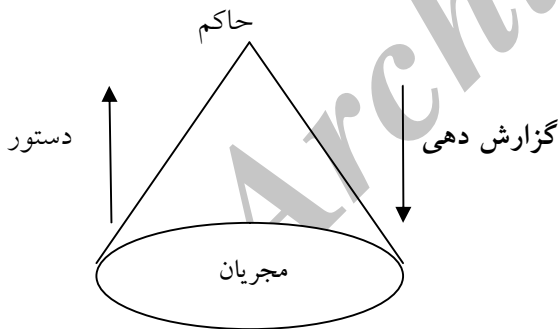
از ارتباطات همانند دیگر مفاهیم مدیریت، تعاریف متعددی ارائه شده است:

نویسنده‌ای (P. little) در تعریف ارتباطات آن را به آفتاب‌پرست (Chameleon) تشبیه کرده است؛ واژه‌ای که در هر ذهن، به رنگ خاصی درمی‌آید و مفهوم ویژه‌ای به خود می‌گیرد. این تعریف به علت برداشت معانی متعدد از ارتباطات است.

تعریف ارتباطات در مدیریت

است. هدف ارتباطات پایین به بالا نیز ارائه گزارش، پیشنهاد، توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. ارتباطات عمودی توأم با مشکلاتی است که اثربخشی آن را کاهش می‌دهد؛ مثلاً در ارتباط پایین به بالا، اگر زیردست دریابد که مافوق به پاره‌ای اطلاعات از خود واکنش منفی نشان می‌دهد از ارسال اطلاعات خودداری کرده یا آن‌ها را تعدیل می‌کند. در ارتباط بالا به پایین، اگر مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند، این امر باعث بی‌اعتمادی مرئوسان می‌شود (الوانی، ۱۳۷۱: ۱۶۴). ارتباطات در دربار غزنویان بیشتر از نوع ارتباطات عمودی بود؛ زیرا در این حکومت «رهبری عهده‌دار اداره امور بود و ... مدیریت، در قالب رهبری و به‌گونه فردی‌دستوری نمایان می‌شد؛ به‌گونه‌ای که فرد از موضع قدرت دستور داده و زیردستان نیز باید اطاعت می‌کردند» (امیری، ۱۳۷۱: ۳۴). همچنین شیوه ارتباط زیردستان با پادشاه (مدیر) نیز به شیوه گزارش‌دهی بوده است.

نمودار شماره ۱. شیوه ارتباطات (امیری، ۱۳۷۱: ۳۴).



تمام خبرها و گزارش‌هایی که از طریق منهبان (جاسوس) و اسکداران،<sup>۶</sup> از سراسر امپراتوری فرستاده می‌شد به دیوان رسالت<sup>۷</sup> می‌رسید؛ سپس دیوان رسالت، به پادشاه تحویل می‌داد (باسورث، ۱۳۸۴: ۸۹). اطلاعاتی که به حکومت مرکزی می‌رسید تمام

انتقال و تبادل اطلاعات، معانی، مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان، با واسطه یا بلاواسطه.

### اهمیت ارتباطات

اهمیت ارتباطات در سازمان، تا بدان درجه است که آن را به جریان خون در رگ‌ها تشبیه کرده‌اند و همه انسان‌ها، به اهمیت خون در سیستم بدن واقف‌اند. در این رابطه، جیمز ای. اف استونر می‌گوید: «ارتباطات مانند خونی است که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبودن ارتباطات باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد و این خسارت، بر بسیاری از سازمان‌ها وارد آمده است» (استونر، ۱۳۸۲: ۹۰۱). «ارتباط تاروپود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباط صحیح در سازمان، به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت، کلیه سطوح مدیریت از مقامات بالای سازمان تا مراتب پایین سازمان است. از این رو، مدیریت باید نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند» (الوانی، ۱۳۷۱: ۱۶۶).

### انواع مسیرهای ارتباطی

ارتباطات از نظر جهتی که پیام، در سطوح سازمانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شود:

۱. ارتباطات عمودی؛
۲. ارتباطات افقی؛
۳. ارتباطات مورب.

### ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی رایج‌ترین نوع ارتباط، در سازمان‌های سلسله‌مراتبی است. ارتباط عمودی به دو صورت برقرار می‌شود: «از بالا به پایین» و «از پایین به بالا». هدف از ارتباطات بالا به پایین هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیردست

### گزارش‌ها

یکی دیگر از شیوه‌های برقراری ارتباط عمودی، ارائه گزارش از زبردستان به مقامات مافوق بود. در تاریخ بیهقی نمونه‌های بسیاری در این ارتباط به شرح زیر می‌توان یافت:

«با صینی قاصدان فرستاده بودیم، بیامدند و نامه‌ها آوردند به مناظره در هر بابی که رفت» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۴۱). «در این روز، نامه‌ها رسید از ری» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۴۴). «چون امیرمسعود برین نامه‌ها واقف گشت سخت شادمانه شد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۸). «درین میان‌ها قاصدان صاحب دیوان خراسان سوری و از آن صاحب بریدان می‌رسیدند... و نامه رسید از بُست که گروهی از ایشان بفراه و زیرکان آمدند و بسیار چهارپای براندند و از گوزگان و سرخس نیز نامه‌ها رسید هم درین ابواب و یاد کرده بودند که تدبیر شافی (کافی) باید دومین باب و اگر نه ولایت خراسان ناچیز شود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۴۹).

«دیگر روز رسولی رسید از پسران علی‌تگین، نام وی موسی تگین» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۴۷). «پس از نماز بامداد نامه صاحب برید ری رسیده بود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۱۰).

### ارتباطات اداری

ارتباطات را در حکومت غزنویان سازمان برید برقرار می‌کرد. این سازمان دارای شبکه‌ای وسیع، در سراسر امپراتوری غزنویان بود که همچون رگ‌هایی در تمام کشور ریشه دوانده و تاروپود حکومت را به هم مرتبط کرده بود. چنین تشکیلاتی، برای اداره حکومت پادشاهانی ضرورت داشت که دارای قلمرو ناهمگن و پهناور بودند و قلمرو غزنویان علاوه بر پهناوری، مناطقی داشت که اداره آن بسیار دشوار بود (باسورث،

موضوعات از قبیل رفتار کارگزاران محلی، مخاطیان (خطاکار)، فراوانی نعمت، قیمت ارزاق، بلایای طبیعی، تهاجم دشمنان خارجی و فعالیت راهزنان و مسائل دیگر را شامل می‌شد (باسورث، ۱۳۸۴: ۸۹)؛ پس پادشاه بدین شیوه از تمام اتفاقات قلمرو حکومت خود، باخبر می‌شد و دستورات لازم را صادر می‌کرد. وی بدین طریق، می‌توانست خاطیان و تخلف‌کنندگان از قانون را مجازات کند. از این منظر است که نظام‌الملک ضرورت وجود سازمان برید<sup>۸</sup> را در اجرای عدالت و کوتاه‌کردن دست ظالمان و متغلبان می‌داند. او می‌گوید: «لابد به صاحب برید حاجت آید... چنان‌که اگر کسی مرغی یا توبره‌ای<sup>۹</sup> کاه به ناحق ستنده است از کسی به مسافت پانصد فرسنگ پادشاه را خبر بوده است و آن کس را ادب فرموده است تا دیگران بدانستند که پادشاه بیدار است و همه جای، کارآگاهان گذاشته است» (سیاستنامه، ۱۳۸۳: ۸۵).

### دستورات

تمام دستوراتی را که پادشاه صادر می‌کرد و نیز گزارش‌هایی که به‌صورت شفاهی یا کتبی زبردستان به او می‌دادند می‌تواند نمونه ارتباطی عمودی باشد که در زیر چند نمونه آن را می‌آوریم. «امیرشهاب‌الدوله چون از دامغان برفت نامه‌ها فرمود سوی سپاهسالار خراسان غازی حاجب و سوی قضات و اعیان و رئیس و عمال (کارکنان)» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۳۹). دستوری که امیرمسعود داده بود و به حاجب غازی رسید: «چون نامه‌ها در رسید با خیل‌تاش مسرع، حاجب غازی و دیگران کارها بجدر پیش گرفتند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۴۰). «این نسخه به دست رکابداری فرستاده آمد سوی قدرخان» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۹۶). «سه خیل‌تاش مسرع (پیک تندرو) را نیز هم از این طراز (روش) بغزنین فرستادند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۴).

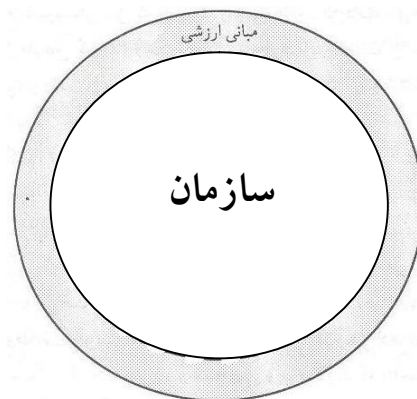
ارتباط با دیگران است؛ زیرا به‌تنهایی قادر به رفع نیازهای خود نیست و «فرد به‌عنوان عضوی از یک جامعه مشخص، نمی‌تواند جدا از فرهنگ آن عمل کند» (نجف‌بیگی، ۱۳۸۷: ۲۵۳). «اساساً فرهنگ تعیین‌کننده رفتار، پندار و کردار انسان و روش درک او از جهانی است که در آن زندگی می‌کند» (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۶۰۹). بعضی از روان‌شناسان تا آن حد پیش رفته‌اند که انسان را پرورده محیط و فرهنگ خود دانسته‌اند. ازطرفی، سازمان‌ها را انسان‌ها هدایت و رهبری می‌کنند و درواقع «نیروی انسانی گران‌بهارترین منبع و سرمایه سازمان است» (رضاییان، ۱۳۸۸: ۳۹۱). بنابراین شکی نمی‌ماند که سازمان‌ها، به‌شدت تحت‌تأثیر جهان‌بینی و فرهنگ باارزش‌ترین منبع و سرمایه خود قرار می‌گیرند و «شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد» (رضاییان، ۱۳۸۸: ۷). درنتیجه، فرهنگ سازمانی یا ارزش‌های حاکم بر هر سازمان نشان‌دهنده فرهنگ و انعکاسی هرچند فشرده از دیدگاه‌ها و جهان‌بینی‌ها و نگرش‌های آن جامعه است. این فرهنگ و جهان‌بینی‌های یک جامعه است که به‌شدت نحوه عملکرد سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و شیوه اداره آن سازمان را تعیین می‌کند.

۱۳۸۴: ۹۰). اما غزنویان باوجود این حکومت پهناور، مشکلی در زمینه انتقال اطلاعات و رسیدن به‌موقع اخبار نداشتند؛ زیرا «این سازمان دارای اسب‌هایی تند-رو به نام «خیلتاش مسرع»<sup>۱۰</sup> بود که در هر منزل با اسبی تازه‌نفس تعویض می‌گردید» (باسورث، ۱۳۸۴: ۸۹) و این اخبار را در کمترین زمان ممکن، به حکومت مرکزی می‌فرستادند. علاوه‌بر بریدانی که شغل و کار آن‌ها رساندن اخبار بود، مشرفان (جاسوس) و منهبان نیز در کسوت‌های مختلف مثل غلام، فراش، مطرب، سیاح و... به برقراری ارتباطات و تبادل اطلاعات کمک می‌کردند.

### نظام ارزشی

همان‌گونه‌که در نمودار شماره دو خواهیم آورد مبانی ارزشی، بر تمام فعالیت‌های سازمان احاطه و تأثیر کامل دارد. این نظام ارزشی، همان فرهنگ سازمانی است. «فرهنگ سازمانی بر ارزش‌ها، عقاید، فرضیات، افسانه‌ها، هنجارها و اهدافی که به‌طور وسیع در سازمان پذیرفته شده‌اند دلالت می‌کند.» بنابراین «فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور، در سازمان را برای کارکنان مشخص می‌کند» (نجف‌بیگی، ۱۳۸۷: ۲۵۳). انسان موجودی اجتماعی است و این موجود، ناگزیر از

نمودار ۲. رابطه سازمان و مبانی ارزشی حاکم بر سازمان (رضاییان، ۱۳۸۸: ۹)



علیم» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۲۰۱). این شیوه تفکر در آثار شاعران نیز بازتابی دقیق و روشن دارد: فرّه شاهی خدای جمله تو را داد وانک بر چهره تو هست پدیدار (فرخی، ۱۳۷۱: ۹۴).<sup>۱۱</sup>

خدایگان خراسان و آفتاب کمال که وقف کرد برو ذوالجلال عزوجل (عنصری، ۱۳۶۳: ۱۸۰).<sup>۱۲</sup>

داده‌ست بدو مُلک جهان خالق معبود با خالق معبود کسی را نبود کار (منوچهری، ۱۳۸۵: ۱۵۶).<sup>۱۳</sup>

شاه مَلکان پیشرو بار خدایان ز ایزد مَلکی یافت‌ه و بار خدایی این مملکت خسرو تأیید سمائست باطل نشود هرگز تأیید سمایی ایزد همه آفاق بدو داد و به حق داد نباح نبود، آنچه بود کار خدایی (منوچهری، ۱۳۸۵: ۱۵۰).<sup>۱۴</sup>

و باید در این خصوص، به دست آوردن منصب پادشاهی، در فرد شایستگی و قابلیت نیز وجود داشته باشد تا بتواند ظرفیت جذب نعمت الهی را داشته باشد و اگر تلاش، بی‌توفیق باشد این مقام حاصل نمی‌شود: نه هر که قصد بزرگی کند چنو باشد نه هر که کان کند او را به گوهر آید کان (عنصری، ۱۳۶۳: ۲۱۴).<sup>۱۵</sup>

ز روزگارش یاریست وز فلک تأیید ز کردگارش توفیق وز ملک تمکین (فرخی، ۱۳۷۱: ۲۸۰).

نظام ارزشی حاکم بر مدیریت این دوره، دوره غزنویان، به اصطلاح الهی است و از نظر پادشاهان، این منصب همان خلافت الهی است که خداوند به پیامبر و به واسطه او، به خلفای بعد از خود واگذار کرده است و آنان نیز والیان و پادشاهان نواحی مختلف را تعیین کرده‌اند. بیهقی بدین نکته به صراحت اشاره می‌کند که: «خدای عزوجل شاخ بزرگ را از اصل ملک که ولی عهد به حقیقت بود به بندگان ارزانی داشت و سایه بر مملکت افکند که خلیفت بود و خلیفت خلیفت مصطفی (ع)» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۲). پادشاهی را تحفه‌ای از جانب پروردگار می‌دانند که به هر کس می‌خواهد آن را می‌بخشد و بندگان در آن جایگاه نیستند که درباره آن فکر کنند چه رسد به اینکه اظهار نظر نمایند: «تا ایزد عزه ذکره، آدم را بیافریده است تقدیر چنان کرده است که مُلک را انتقال می‌افتاده است از این امت بدان امت و از این گروه بدان گروه [و] بزرگ‌تر گواهی بر این چه می‌گویم کلام آفریدگار است جل جلاله و تقدست اسماءه که گفته است: قل اللهم مالک الملک تُؤتی الملک من تشاء و تُنزع الملک من تشاء و تعز من تشاء و تدل من تشاء بیدک الخیر انک علی کل شیء قَدیر. پس نباید دانست که برکشیدن (بیرون آوردن) تقدیر ایزد عزه ذکره پیراهن مُلک از گروهی و پوشانیدن در گروه دیگر اندران حکمتی است ایزدی و مصلحتی عام مر خلق روی زمین را که درک مردمان از دریافتن آن عاجز مانده است و کس را نرسد که اندیشه کند که این چراست تا بگفتار رسد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۱۵ و ۱۱۴) و نیز می‌گوید: «شعله دولت او [محمود] مشتعل می‌شد و کوکب اقبال او در برج سعادت و سیادت ترقی می‌کرد تا منابر اسلام بقر القاب همایون او منور گشت و فرمان او در اطراف و اکناف عالم چون قضا روان شد. والله یؤتی مُلکته من یشاء والله واسع»

سیاست مذهبی و سختگیری‌های دینی غزنویان، موجب شد که گاه در زمینه مدح سلطان چندان مبالغه (یوسفی، ۱۳۷۳: ۳۶۵) کنند که شرط مسلمان‌بودن را منوط به پذیرش حکومت او بدانند:

کافری را کو موافق شد به دل مؤمن شود  
مؤمنی را کو مخالف شد به دل کافر شود  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۵).

و بدین طریق پیکار با دشمنان پادشاه را بر مردم، فریضه و واجب بشمارند:

فریضه باشد بر هر موحدی که کند  
به طاقت و به توان با عدوی تو پیکار  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۶۵).

این چنین است که پادشاه را فرمانروا و صاحب‌اختیار مطلق می‌دانند و این اعتقاد، در میان نوشتار و گفتار آن‌ها موج می‌زند و انعکاس دارد که این خود نیز موجب ایجاد روحیه دیکتاتوری در شخص پادشاه می‌شود: «کسی را که در آن باب چیزی گفتی که پادشاهان بزرگ آن فرمایند که ایشان را خوش تر آید و نرسد خدمتکاران ایشان را که اعتراض کنند و خاموش بهتر با ایشان هرکسی را که قفا به کار باشد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۳۵۶). «که جهان بر سلاطین گردد و هر کس را که برکشیدند، برکشیدند و نرسد کسی را که گوید چرا چنین است» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۶۸). در چنین حالتی است که زیردستان به خود، جرأت دخالت در تصمیم‌گیری‌های خلیفه یا پادشاه (مدیر) را نمی‌دهند؛ مگر اینکه شواهدی دال بر رضایت پادشاه (مدیر) درخصوص اظهارنظر زیردستان باشد یا باز هم، با دستور خود پادشاه (مدیر) اظهارنظری صورت پذیرد و بدین خاطر «هنگام مشاوره، حاضران غالباً سعی می‌کردند نخست به نظر سلطان پی‌ببرند تا چیزی برخلاف آن نگویند» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۵۱). در این نظام،

میر باید که چنو راد و مَلِک زاده بُود  
ایزدش فرّ و شکوه مَلِکی داده بُود  
(منوچهری، ۱۳۸۵: ۱۹۸).<sup>۱۶</sup>

و اطاعت از پادشاه را به استناد آیه: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا  
أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا  
الْأُمَّرَ مِنْكُمْ (نساء، ۵۹) اطاعت از پیامبر و به تبع آن اطاعت از خداوند می‌دانند:

خدای طاعت خویش و رسول و سلطان خواست  
نکرد فرق بدین هر سه امر در فرقان  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۲۱).

در این نظام مردم، باید مطیع اوامر پادشاه باشند: «و فرمان خداوند را باشد از هر چه فرماید و بندگان را از امثال (فرمانبرداری) چاره نیست» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۷۹) و «بندگان را نرسد که خداوندان را گویند که فلان کار باید کردن که خداوندان بزرگ هر چه خواهند، کنند و فرمایند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۷۸)؛ زیرا تخلف از دستورات او به سان تخلف از دستورات خداوند است که برای انسان‌ها گناه محسوب می‌شود و مستوجب مکافات و باد افراه و عذاب الهی است:

عدوی تو عدوی ایزدست و دشمن دین  
سپاه ایزد را بر عدوی دین بگمار  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۶۵).

بدانکه هرچه خدای جهان پسندیده است  
اگر کسی نپسندد ازو بود کفران  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۱۲).

مکن خلافش و خدمت گُنش که خدمت شاه  
مثل سفینه نوح است و تیغ او طوفان  
خلاف شاه و امام زمانه عدوانست  
کسی که عدوان جوید بدو رسد عدوان  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۲۱۸).<sup>۱۷</sup>



و هدف او از انجام این اعمال را کسب رضای خداوند می‌داند؛ در صورتی که طبق بعضی از شواهد و قراین از جمله مال‌دوستی محمود که در لحظات آخر عمر دستور می‌دهد تمام طلا و جواهرات و خزائن را در مقابل دیدگان او قرار دهند و نیز مصادره اموال بعضی از کارگزاران به علل مختلف، شائبه ثروت‌اندوزی و وسعت قلمرو حکومت را ایجاد می‌کند:

زین همه بهتر مر ایشان را همی حاصل شود  
چیست آن، خشنودی شاه و رضای کردگار  
(فرخی، ۱۳۷۱: ۵۸).<sup>۱۹</sup>

نجست از این همه کافرستان که ویران کرد  
بجز رضای خدا و رضای پیغمبر  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۱۴۰).

نَزِ پِی مُلْکَتِ زَنَدِ شَاهِ جِهَانَ تِیغِ کِینِ  
نَزِ پِی تَخْتِ وَ حِشْمِ، نَزِ پِی گَنْجِ وَ دَرَمِ  
بلکه ز بهر خدای وز پِی خَلْقِ خَدَایِ  
وَزِ پِی رُبْحِ سِپَاهِ، وَزِ پِی سَوْدِ خَلَمِ  
(منوچهری، ۱۳۸۵: ۷۱).

و از همین منظر است که عتبی در تاریخ یمنی می‌گوید:

«سلطان بر مقتضی سابقه نذر خویش، نشاط حرکت فرمود به غزوی (جنگ) که طراز دیباچه دیگر مغازی (جنگ) و مقامات باشد... و مثاقیل (سنگینی) حسنات به ثواب آن گران‌بار گردد و اسباب زلفت (نزدیکی) و قربت به حضرت کبریا جل‌جلاله و تعالی کبریا متأكد شود. و با اعوان حق و اعلام اسلام که نجوم دین و رجوم شیاطین بودند، روی به دیار هند آورد» (عتبی، ۱۳۸۲: ۳۱۱). اساساً خود غزنویان نیز اعتقادی به نظام ارزشی حاکم بر حکومت خود نداشتند؛ زیرا اولاً از مجالس عیش و نوش و شراب‌خواری و باده‌نوشی و نیز غلام‌بارگی بارگاه سلاطین غزنوی که در جای‌جای

تصمیم‌گیرنده یک نفر است و دستورات از طرف بالا، به زیردستان صادر و تحمیل می‌شود. با ترویج همین نظام عقیدتی، مردم را وادار می‌کنند که خود به‌طور داوطلبانه طریقه استبداد را با کمال میل و شور و شوق بپذیرند و در اطاعت محض و بی‌چون و چرا از دستورات خلیفه یا پادشاه (مدیر) پیشی بگیرند و مردم نه تنها به این روحیه دیکتاتوری اعتراض نمی‌کنند بلکه خود، به‌عنوان مروج آن درمی‌آیند؛ زیرا دستورات او را دستورات خداوند و انجام دستورات خداوند را دارای اجر معنوی بسیار چشمگیر و سعادت اخروی و فراتر از این‌ها، خشنودی و رضایت او می‌دانند. طبق گفته قرآن، خداوند از این‌گونه بندگان به نام «نفس مطمئه» یاد می‌کند و آنان را جزو «بندگان خاص» خود می‌شمارد و در «بهشت خود» وارد می‌کند. *يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ، ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً، فَادْخُلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّتِي* (فجر، ۲۷ تا ۳۰). این چنین است که به تمام اعمال و کردار و حالات سلطان تقدس داده می‌شود و حتی کشورگشایی‌ها و جنایات و کشتار مردمان را به بهانه گسترش اسلام توجیه می‌کنند: *خشمگین بودن تو از پی دین باشد و بس کار و کردار ترا بر دین باشد بنیاد* (فرخی، ۱۳۸۵: ۴۶).<sup>۱۸</sup>

بکشت دشمن و برداشت گنج و مال ببرد  
ز بهر نصرت دین محمد مختار  
از آنکه تربت گرگانج و شهر و برزن او  
مقام قرمطیان بود و معدن کفار  
(عنصری، ۱۳۶۳: ۷۷).

تِیغِ دُو دِستِی زَنَدِ بَرِ عِدَوَانِ خَدَایِ  
هَمچُو پِیْمَبَرِ زَدِه‌سِتِ بَرِ دَرِ بَیتِ الحَرَمِ  
(منوچهری، ۱۳۸۵: ۷۱).

شروع سلطنت غزنویان که از نژاد غیرایرانی و ترک بودند «موضوع اصالت نژادی و سیاست ملی و احساسات قومی در ایران رو به ضعف نهاد» (یوسفی، ۱۳۸۳: ۱۳۵)؛ «زیرا خود را از نژاد مردم ایران نمی‌دیدند و شاید حس می‌کردند که مردم نیز ممکن است ایشان را از خود شمارند. از این رو، به جای سیاست ملی و تقویت حکومت نژادی و تفاخر به اصالت نسی» (یوسفی، ۱۳۸۳: ۱۳۶) با تمسک به نظام ارزشی اسلامی و وحدت دینی «که قلمروش وسیع‌تر از حدود یک ملت و مملکت [بود] و بنای تفضیل در آن بر ایمان و تقوی بود» (یوسفی، ۱۳۸۳: ۱۳۶) از این اتهام خود را مبرا ساختند. آنان در بین مردم، این تفکر را رواج دادند که مهم مسلمان بودن است نه ایرانی بودن و با این طرز تفکر، استمرار و تداوم حکومت خود را تضمین کردند. در نظام ارزشی اسلامی، انسان‌ها دارای جایگاه بلندی هستند. در احادیث آمده است که آفرینش تمام موجودات، برای سعادت انسان و در خدمت اوست تا با استفاده از این امکانات، به سعادت واقعی که همان رضای خداوند است، برسد و تا جایی ارتقا یابد که در میان دیگر موجودات «خلیفه الهی» باشد. اما متأسفانه حاکمان بلاد اسلامی، تنها برای مطامع دنیوی خود چنین نظام ارزشی را مطرح کردند و تنها اسمی از آن باقی گذاشتند. آنان بیشتر به فکر گسترش قلمرو خود و ارضای امیال مادی و هواهای نفسانی بودند و هیچ‌گاه آن ارزش واقعی که اسلام برای انسان قائل بود، مدنظر قرار ندادند.

#### استبداد پادشاه

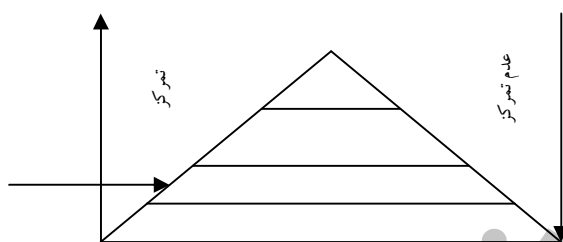
علل وجود استبداد، در سرتاپایای نظام غزنوی را می‌توان این‌گونه برشمرد: سیستم نظام سلطنتی غزنویان و دستوراتی که پادشاه صادر می‌کرد و در تمام امور مملکت جاری بود؛ قدرت مطلق که پادشاه در عزل،

تاریخ بیهقی و دیوان شاعران معاصرشان آشکار است، برمی‌آید که به اصل حرام‌بودن باده‌نوشی و شراب‌خواری و اختلاط با غلامان خود که از احکام روشن اسلامی است، اعتقادی نداشته‌اند. در تاریخ بیهقی و در داستان خیشخانه، نمایان شده است که مسعود غزنوی چه مجالس عیش و نوشی برگزار می‌کرده و از چه عکس‌های مستهجنی بر در و دیوار خانه خود استفاده می‌کرده است. ثانیاً محمود غزنوی در دفاع از حسنک وزیر در مقابل خلیفه عباسی، القادر بالله، به علت قبول خلعت از خلفای فاطمی مصر که به شدت با عباسیان اختلاف عقیده و دشمنی دارند، خلیفه را «خرف‌شده» خطاب و نداشتن اعتقاد قلبی خود را نمایان می‌سازد (بیهقی، ۱۳۸۴: ۲۲۷). وی برای رضایت خلیفه نه تنها حسنک را نمی‌آزارد، بلکه علی‌رغم مخالفت خلیفه، وی را به وزارت خود برمی‌گزیند؛ ولی به عللی این نظام ارزشی را برای پیشبرد مقاصد خود و ادامه حیات حکومتشان ضروری می‌دیدند؛ زیرا غزنویان که بر ایران حکومت می‌کردند در زمانی روی کار آمدند که قبل از آن‌ها و در زمان سامانیان، حس وطن‌دوستی و ایرانی‌الصل بودن رواج یافته بود و «مردم ایران و خاندان‌های قدیمی، به شرف نسب خود افتخار می‌کردند. پس از دو قرن تسلط عرب، مردم استقلال‌طلب ایران توانسته بودند در نهضت‌های گوناگون شرکت جویند و اندک‌اندک، حکومت‌هایی ایرانی پدید آورند که احیای آداب و رسوم و سنن ملی و زبان و فرهنگ ایرانی را هدف خود بشمرند» (یوسفی، ۱۳۸۳: ۱۳۴). هر حاکمی که «داعیه حکومت و امارت داشت برای آنکه مردم حکومتش را بپذیرند نسب خود را به خاندان‌های کهن و شاهنشاهان ایرانی می‌رساندند و گاه در این کار، به جعل و تزویر نیز دست می‌زدند» (یوسفی، ۱۳۸۳: ۱۳۴). از نمونه‌های آن می‌توان آل‌بویه را مثال زد که نژاد خود را به بهرام گور رساندند. با

### تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز و عدم تمرکز مربوط به تصمیم‌گیری‌های سازمان است. «به این صورت که اگر اکثر تصمیمات سازمان در مراتب بالای آن اتخاذ شود، آن سازمان را متمرکز و اگر تصمیمات سازمان، در مراتب پایین آن انجام شود آن سازمان را غیرمتمرکز می‌نامند. تمرکز یعنی، تجمع اختیار تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی و عدم تمرکز، یعنی تجمع اختیار تصمیم‌گیری در قاعده هرم؛ یعنی سطحی که کار در آنجا انجام می‌شود» (نیرومند، ۱۳۸۴: ۱۰۷).

نمودار ۳. برای تجمع اختیار تصمیم‌گیری (نیرومند، ۱۳۸۴: ۱۰۷).



چنین نظام‌هایی بر طبق الگوی فوق، به شدت به سمت تمرکزگرایی گرایش دارند و تمام تصمیم‌ها را همان‌طور که گفته شد، شخص پادشاه می‌گیرد که در رأس سازمان قرار دارد. تمام دستورات را ایشان صادر و در بدنه سازمان توزیع می‌کند و حتی اگر به جای واژه تمرکزگرایی، واژه استبدادگرایی به کار برده شود، بیجا نیست. جملات زیر نمونه‌هایی از استبداد پادشاه است که در جای‌جای تاریخ بیهقی نشان داده شده است. در خصوص نظر امیرمسعود برای رفتن به گرگان، خواجه احمد عبدالصمد [وزیر] و خواجه بونصرمشکان، تمام تلاش خود را به کار بستند؛ اما نتوانستند او را از این تصمیم که در آن مقطع به سود کشور نبود منصرف کنند. در نهایت، امیرمسعود گفت: «هم بر آن جمله‌ایم که پس فردا برویم. خواجه گفت: مبارک باشد و همه

نصب، تشویق، تنبیه، جنگ، صلح و... داشت؛ نظام ارزشی حاکم بر این حکومت که حاکمیت را تحفه‌ای از جانب خداوند می‌دانست که به پادشاه تفویض می‌کرد؛ این تحفه اهرم بسیار خوبی، برای سوق دادن پادشاه به دیکتاتوری و تشویق مردم به استقبال از ستم‌پذیری و قبول یک حاکم مطلق بود. در این نظام، شخص پادشاه محور بی‌چون‌وچرای تمام امور و تصمیم‌ها و دارای حق انتخاب مطلق بود. «از این رو، این‌گونه حکومت‌ها را حکومت مطلقه نامیده‌اند» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۴۸). اگر طبق تعاریف مدرن امروزی، وظایف مدیران به برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هدایت و رهبری، بسیج منابع و امکانات و نیز کنترل و نظارت تقسیم شود، رگه‌های استبداد در تمام ارکان نظام و وظایف مدیریت آن دیده می‌شود. در تمام وظایفی که برای یک مدیر تعریف کرده‌اند، فصل‌الخطاب، نظر شخص پادشاه بوده است. در واقع، «پسند او به منزله قانون بود و همه باید از آن پیروی می‌کردند و خود، در همه قلمرو سلطنت عالی‌ترین مقام قانون‌گذاری و قوه قضائیه و مجریه بود. سلطان شخصاً سیاست خارجی را راهنمایی و مکاتبات مهم را املاء می‌کرد. مأموران عالی‌رتبه را خود منصوب می‌کرد» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۴۹). در هیچ یک از این وظایف، نشانی از مشارکت و مشورت سایر ارکان نظام، به معنای واقعی وجود ندارد و مشاوره‌ها بیشتر، در حد همان جلسات متعارف است که برای تأیید سخن پادشاه تشکیل می‌شود. استبداد خمیرمایه بیشتر تصمیماتی است که در جلسات به اصطلاح مشاوره گرفته می‌شود. تا آنجا که خود پادشاه به صراحت در این باره می‌گوید: «مأمور را از فرمان‌برداری چه چاره است خاصه پادشاه و اگر ما دبیری را فرماییم که چیزی نویسد اگرچه استیصال (نابودی) او در آن باشد زهره دارد که ننویسد؟» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۳۰).

مراد حاصل شود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۷۸). در سطور زیر، سخنان وزیر و بونصرمشکان به خودرأیی و استبداد پادشاه اشاره دارد:

«[بونصر] گفت چون از این خلوت فارغ گشتیم وزیر مرا گفت: می‌بینی این استبدادها و تدبیرهای خطا که این خداوند پیش گرفته است؟ ترسم که خراسان از دست ما بشود که هیچ دلایل اقبال نمی‌بینم. جواب دادم [بونصر] که خواجه مدتی درازست که از ما غائب بوده است این خداوند نه آن است که او دیده بود و به هیچ حال سخن نمی‌تواند شنود» (بیهقی ۱۳۸۴: ۷۴۰ و ۷۴۱).

در ادامه به اعتراف دیگری از وزیر، درخصوص نسنجیده عمل کردن و استبداد رأی پادشاه اشاره می‌شود. این جملات درباره صلح با ترکمانان است: «من [وزیر] دانم که چه باید کرد. اگر پادشاه سخن من بشنود و بر رأی من کار کند چنان سازم به مرور ایام که ایشان را قدم بر جایی یله نکنم که نهند تا گل و جمله برافتند و یا آواره از زمین خراسان بروند و از آب بگذرند و ما را فتنه ایشان منقطع شود به تدبیر صائب (درست) و متانت رأی اما می‌دانم که این پادشاه را بدو نگذرانند و بر رأی‌های من اعتراض کنند... و خراسان و عراق به تمامیت از دست ما بشود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۷۹ و ۷۸۰).

در ابیات و جملات زیر نشانه‌های استبداد نمایان است: تـنی کـز طاعت او سر بیچد خیره سر باشد سری کز خدمتش بی‌بهره باشد بر سنان باشد (فرخی، ۶۲۳: ۳۰).

«این ملک تقصیری نکرد، هرچند مستبد به رأی خویش بود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۹۰۲).

### مشورت

در چنین نظام‌هایی که استبداد، در سرتاپای آن ریشه دوانده و در تمام امور مملکت نشانه‌های آن آشکار شده است، نمی‌توان انتظار داشت که مشورت و

رای‌زنی، به معنای واقعی کلمه در آن اتفاق بیفتد. اگر در جای‌جای تاریخ بیهقی نشانه‌هایی از مشورت دیده می‌شود بیشتر، حالت تظاهر داشته است؛ زیرا حاکمان، حکومت خود را اسلامی و تحفه‌ای از جانب خداوند می‌دانستند. همان‌طوری که روشن است یکی از دستورات آشکار قرآن تأکید بر شورا و مشورت است که در آیه «وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ» (شوری، ۳۸) تجلی می‌یابد و گرنه این‌گونه حاکمان اساساً اعتقادی به شورا و مشورت نداشتند. البته در جاهایی که خود را در ورطه هلاکت می‌دیدند و فکر قاصر خود را ناتوان می‌دانستند، مشاوره‌هایی را به اجبار قبول می‌کردند. آنچه به‌ظاهر از تاریخ بیهقی که سندی از دوران سلطنت محمود و مسعود غزنوی است، برمی‌آید مشورت‌های فراوان سلطان، با وزیر و دیگر کارگزاران حکومت است که در جای‌جای این کتاب ثبت شده است. البته فضای این‌گونه مشورت‌ها از احتیاط و خودداری از بیان واقعیت مملوست. آنچه حقیقتاً در دل وزیر و دیگر مشاوران می‌گذرد و این به علت ترس و هبیتی است که از شخص پادشاه، در دل وزیران و زبردستان وجود دارد تا جایی که خود سلطان این واقعیت را می‌داند و در مواقع ضروری «مشورت را به (بهرتر) از این و نصیحت بی‌حشمت و باز نمودن (روشن ساختن) عیب کارها را می‌خواهد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۵) که این ترس، ریشه در نظام ارزشی حاکم بر این نوع حکومت دارد. این‌گونه نظام‌ها با اتصال حکومت خود، به خلیفه بغداد که او نیز خود را جانشین رسول خدا می‌دانست، نظام خود را یک نظام الهی قلمداد می‌کردند. هدف آن‌ها اجرای احکام اسلام و ترویج آن در نقاط مختلف جهان بود. مردم اطاعت از این نظام الهی را بر خود واجب می‌دانستند. با این ترفند، نه تنها نظارت مردم بر این حکومت برداشته شد بلکه مردم خود، مشتاقانه و از روی میل و رضا به

گفته و از اشعار او، بوی نصیحت آمده است؛ به این علت سلطان بر او غضبناک شد و مستمری او را قطع و او را از بارگاه خود طرد کرد. «بر مسعود رازی خشم گرفت و فرمود تا او را به هندوستان فرستادند که گفتند که او قصیده‌ای گفته است و سلطان را در آن نصیحت‌ها کرده و در آن قصیده این دو بیت بود:

مخالفاً تو موران بُدند مار شدند  
برآر زود ز موران مار گشته دمار  
مده زمانشان زین بیش و روزگار مبر  
که ازدها شود از روزگار یابد مار  
این مسکین سخت نیکو نصیحتی کرد؛  
هرچند فضول بود و شعرا را با ملوکان این نرسد»  
(بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۸۹ و ۷۹۰).

حتی اگر شفاعتی نیز می‌خواست انجام گیرد می‌بایست در زمانی انجام می‌گرفت که پادشاه حال خوشی داشت و به اصطلاح، شادکام بود. شفاعت همین مسعود رازی در چنین موقعی انجام گرفت و قبول واقع شد. «شعر شنود از شعرا که شادکام بود در این روزگار... و مسعود رازی را شفاعت کردند، سیصد دینار صله فرمود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۸۱۵). آنچه لازم است که در اینجا مطرح شود، نظریه سیستم‌های مدیریتی است.

#### سیستم‌های مدیریتی

لیکرت (Rensis likert) و همکارانش سبک‌های رهبری را به چهار نوع تقسیم کرده‌اند و از هر یک، به‌عنوان یک سیستم نام برده‌اند:

۱. سیستم آمرانه: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارند. بیشتر تصمیمات و تعیین اهداف، در رده عالی سازمان اتخاذ شده و از طریق سلسله مراتب ابلاغ می‌شود. زیردستان مجبور به کار می‌شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است.

سمت استبدادپذیری می‌شتافتند و گوش به فرمان سلطان و حکومت می‌دادند. سپس تمام کارهای حکومت را صحیح و انتقادناپذیر می‌دانستند و از همین رویه و مجراست که شاعران درباری حتی خشونت و کارهای غیرانسانی و نیز کشتارها و غارت‌های حکومت را توجیه می‌کردند و رنگ خدایی می‌دادند. آنان نه تنها این کارها را گناه به حساب نمی‌آوردند که موجب پاداش اخروی و رضای خداوند نیز می‌دانستند. با ترویج این نوع نگرش به حکومت، نظارت مردمی از بین می‌رفت و مردم در حد و اندازه رعیتی گوش به فرمان و فرمان‌بر بی‌چون و چرا تنزل می‌یافتند و دایره قدرت پادشاه، مطلقه می‌شد. به غیر از نهاد نظارتی مردم که بدین طریق نظارت آن از میان برداشته می‌شد، در نظام دیکتاتوری سلاطین غزنوی، نهادی حکومتی پیش‌بینی نشده بود که بتواند بر اعمال و کردار و دستورات و تصمیم‌گیری‌های شخص سلطان نظارت کند، و اساساً چنین نهادی وجود نداشت. شخص سلطان در تمام کارها و امور مملکت قادر مطلق بود و هر تصمیمی که می‌گرفت باید بی‌چون و چرا اجرا می‌شد و کسی توان و قدرت آن را نداشت به تصمیمات او اعتراض کند. ابوالفضل بیهقی به‌درستی به چنین نکته‌ای اشاره می‌کند که: «کسی زهره نمی‌داشت که به ابتدا سخن گفتی با وی و نصیحت کردی» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۸۲) و حتی مواقعی وجود داشت که افرادی به سلطان پیشنهادی داده یا نصیحتی از روی دلسوزی کرده‌اند که پسند سلطان نبوده است. یا در هنگامی بیان شده است که سلطان به اصطلاح خسته بوده یا حال خوشی نداشته است. در نتیجه، با غضب روبه‌رو می‌شد؛ سپس از مقام و پست خود برکنار و مقرری و حقوق آن‌ها نیز قطع و در نهایت، بازداشت و زندانی می‌شد. در این زمینه، داستان مسعود رازی معروف است که شعری در مدح مسعود غزنوی

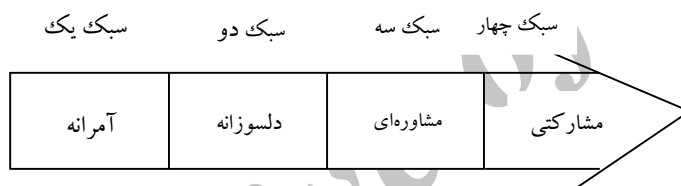
اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض می‌شود.

۴. سیستم مشارکتی: مدیریت، اعتماد و اطمینان کامل به زیردستان دارد. تصمیم‌گیری به‌طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پخش است. ارتباطات در اشکال افقی و عمودی و مورب، در میان سلسله مراتب جریان دارد. فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده‌های عملیاتی به‌صورت گسترده‌ای پخش شده است و گروه‌های رسمی و غیررسمی غالباً یکی است (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۲۰).

۲. سیستم دلسوزانه: رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است؛ اما ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است. بیشتر تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌ها، در رده عالی سازمان انجام می‌گیرد.

۳. سیستم مشاوره‌ای: مدیریت اعتماد درخور ملاحظه‌ای، ولی نه کامل، به زیردستان دارد. تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیری‌های عمومی در سطح عالی انجام می‌گیرد؛ ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است. برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادن نسبی افراد و از پاداش‌ها و تنبیه‌های گاه‌گاهی استفاده می‌شود. قسمت

#### نمودار ۴. پیوستار رهبری لیکرت (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۳۲۱).



مشورت‌هاست که در سخنان بونصر مشکان جلوه‌گر است: «همگان عشوه‌آمیز سخنی می‌گفتند و کاری بزرگ افتاده سهل می‌کردند چنان‌که رسم است که کنند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۳۳). آنچه از این جمله و جمله‌های مشابه برمی‌آید این است که در بیشتر مشورت‌ها، سخنانی که خوش‌آمد پادشاه را در پی داشته باشد، بیان می‌کردند و از اظهار واقعیت سر می‌پیچیدند؛ پس به‌وضوح آشکار می‌شود که اظهارنکردن واقعیت و مشاوره تشریفاتی، به رسم معمول جلسات مشورت بدل شده است. این چنین مشورت‌ها به علل زیر سوری و سطحی بوده است: اولاً مشورت‌ها برای شخص سلطان الزام‌آور نبوده است و او مجبور به اجرای هیچ یک از این مشاوره‌ها

با توجه به نظریه رفتارهای رهبری و نیز توضیحاتی که درباره نحوه حکومت غزنویان داده شد تردیدی باقی نمی‌ماند که این شیوه رهبری، در نظریه «لیکرت» و همکارانش، دقیقاً همان شیوه سیستم شماره یک، یعنی آمرانه است. حال در چنین فضا و حال و هوایی، آیا عقل سلیم حکم می‌کند که کسی آنچه از نصیحت و خیرخواهی و مشورت و اقتضای مملکت، در دل دارد بیان کند؟ آیا عقل سالم اجازه می‌دهد که انسان جان و مال و منال خود را به خطر اندازد و به سلطان مشاوره واقعی دهد و واقعیتی تلخ را بیان کند؟ قطعاً چنین نیست و بدین علت بیشتر مشورت‌هایی که تاریخ بیهقی مملو از آنهاست حاکی از رعب و وحشت و ترس از اظهار واقعیت‌ها و نشانه ظاهری و سطحی بودن

نیست. «بدین ترتیب مجلس مشاوره حداکثر چیزی جز یک هیئت بررسی و مشورتی به مفهوم ظاهری، به شمار نمی‌آید و سلطان نیز به پرسیدن و پذیرفتن نظر شورا مقید نبود» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۵۰) و نهادی نیز وجود ندارد تا چنانچه تصمیمی به صلاح مملکت است، هرچند برخلاف نظر سلطان باشد، او را مجبور به اجرای آن کند و شخص سلطان در چنین نظام‌هایی حاکم مطلق و تصمیم‌گیرنده نهایی است. به همین علت، مشورت‌دهندگان به نظریات خود اعتقاد داشتند؛ اما همیشه از لفظ «فرمان خداوند را باشد» یا «رای درست آن باشد که خداوند بیند» یا «اگر رای عالی بیند» استفاده می‌کردند که نشان‌دهنده بی‌اعتمادی آن‌ها به این مجالس است. حاکمیت مطلق پادشاه را می‌توان به‌وضوح در جملات زیر از تاریخ بیهقی برداشت کرد «بندگان را نرسد که خداوندان را گویند که فلان کار باید کردن، که خداوندان بزرگ هرچه خواهند کنند و فرمایند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۷۸). «فرمان خداوند را باشد از هرچه فرماید و بندگان را از امتثال چاره نیست» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۷۹). «این خداوند ما همه هنر است و مردی؛ اما استبدادی عظیم دارد که هنرها را می‌پوشد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۶۳).

ثانیاً آنچنان‌که از بیشتر مشورت‌ها برمی‌آید فضای ترس و وحشت از اظهارنظر واقعی و بیان واقعیات تلخ، بر مجالس مشورتی حاکم بوده است؛ زیرا «سلطان خودرأی بود و لجوج و حوصله شنیدن نظر مخالف را نداشت» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۵۰) و افراد از دادن مشاوره اکراه داشته‌اند و «هرکسی از راهنمایی سلطان و اظهار عقیده خود، به‌نحوی امتناع [می‌کرد] و خویشتن را به کناری [می‌کشید]» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۵۰). تاجایی‌که اعتراض پادشاه را از سطحی و ظاهری بودن مشورت‌ها در پی دارد و می‌گوید: «به از این می‌خواهم، بی‌حشمت نصیحت باید کرد و عیب این کارها باز نمود» (بیهقی،

۱۳۸۴: ۷۵). ثالثاً از بررسی مشورت‌های انجام‌شده در تاریخ بیهقی، برمی‌آید که هر جا سلطان نظر مشاوران و نصیحت‌های دلسوزانه آن‌ها را به کار بسته است اتفاقاً کارها به خوبی روان و مشکلات برطرف می‌شده است؛ مثلاً درباره مشورت سلطان با خواجه‌احمدحسن که او را از رفتن به جنگ هندوستان بازمی‌دارد.<sup>۲۰</sup> یا درباره چگونگی تعزیت خلیفه بغداد<sup>۲۱</sup> و نیز درباره عفو پسران علی‌تگین<sup>۲۲</sup> و نمونه‌هایی از این دست. و هر جا سلطان استبداد می‌کرده و رأی خود را به اجرا درمی‌آورده است باعث شکست و پشیمانی می‌شده است. در این خصوص، نمونه‌های بسیاری است که تعدادی به‌عنوان مثال آورده می‌شود؛ این جمله وزیر، اشاره به خودرأیی پادشاه و تصمیمات نسنجیده او دارد: «گفت [بونصر] چون از این خلوت فارغ گشتیم وزیر مرا گفت: می‌بینی این استبدادها و تدبیرهای خطا که این خداوند پیش گرفته است؟ ترسم که خراسان از دست ما بشود که هیچ دلایل اقبال نمی‌بینم» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۴۱ و ۷۴۹). جمله زیر، درخصوص استبداد سلطان مسعود درباره «تعقیب بورتگین» که وزیر، سلطان را از این کار منع کرد؛ اما درنهایت، سلطان تصمیم به تعقیب او گرفت: «وزیر گفت من به هیچ حال صواب نمی‌بینم در چنین وقت که آب براندازند یخ شود لشکر کشیده آید... و لشکر را به بوری‌تگین مشغول کردن سخت ناصواب است... امیر گفت تا من در این نیک بیندیشم و بازگشتند و پس از آن، امیر گفت صواب آن است که قصد این مرد کرده آید و هیچ کس را زهره نبود که درین باب سخنی گوید که امیر سخت ضجر [بی‌قرار] می‌بود... و کارهای نااندیشیده مکرر کرده آمد بود در مدت نه سال... و طرفه‌تر آن بود که هم فرو نمی‌ایستاد از استبداد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۷۴۵ و ۷۴۶). رابعاً در مشورت‌ها، به‌ندرت با نمونه‌هایی برخورد می‌کنیم که مشاوران واقعیت درونی خویش را بروز دهند و بی‌پرده

و بی‌مهابا نظر خود را ابراز کنند؛ مگر در مواقعی که با اصرار خود پادشاه باشد. این نمونه، در جریان مشورتی که بعد از شکست لشکر غزنویان از ترکمانان تشکیل شد، به‌خوبی نمایان است. خواجه‌بونصرمشکان برخلاف بقیه حاضران و عادت مرسوم که شکست را کم‌اهمیت جلوه می‌دهند، واقعیت را بیان می‌کند؛ هرچند آن واقعیت تلخ است و ممکن است به مزاج پادشاه خوش نیاید: «چون [از جلسه مشاورت سلطان] بازگشتند، وزیر بونصر را گفت، بسیار خاموش بودی و سخن نگفتی و چون بگفتی سنگ منجیق (فلاخن) بود که در آبگینه‌خانه (خانه شیشه‌ای) انداختی. گفت چه کنم؟» و اینجا مشخص می‌شود که بونصرمشکان برخلاف رسم معمول، به جای چاپلوسی، واقعیت‌های تلخ را بیان می‌کند. بونصر توضیح می‌دهد که: «از بهر نگاه داشت دل خداوند سلطان را تا جرح (زخم) علی جرح نباشد بر دل وی خوش می‌کردند و من نیز سری می‌جنباندم و آری می‌کردم چه چاره نبود، [سلطان مسعود] در من پیچید که بونصر تو چه گویی؟ و تکرار و الحاح کرد؛ چه کردمی که سخنی راست نگفتمی و نصیحتی راست نکردمی تا مگر دست از استبداد بکشد و گوش به کارها بهتر دارد؟ همگان گفتند جزاک الله خیراً، نیکو گفتمی و می‌گویی و بازگشتند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۳۳). و در آخر بونصر اشاره به مشورت‌های دروغین می‌کند که مرسوم بوده است و خود، با نصیحت واقعی پرده از این واقعیت تلخ برمی‌دارد «همگان عشوہ‌آمیز سخنی می‌گفتند و کاری بزرگ افتاده سهل می‌کردند چنان‌که رسم است که کنند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۳۳). خامساً اعضای مشورتی سلطان، ترکیب مشخصی نداشته و سلطان قادر بوده است که در هر زمان و با هرکس که خود، تشخیص می‌دهد مشورت کند. به همین علت، اتفاق می‌افتاده که پادشاه با افراد نالایق مشورت می‌کرده و باعث شکست و رسوایی و

خلل در کار مملکت می‌شده است. مثلاً درباره مشورت سلطان مسعود با بوسهل زوزنی که از روی کینه‌توزی و اغراض شخصی، درخصوص عزل خوارزمشاه آلتوتناش به سلطان مشاوره غلط می‌دهد. این امر باعث خلل و تباهی در کار مملکت و آن نواحی می‌شود. تا اینکه با مشاوره‌های وزیر، یعنی خواجه‌احمدحسن که فردی باتجربه و کاردیده بود این خسارت جبران و اعتماد ازدست‌رفته حاکم آن نواحی، یعنی خوارزمشاه آلتوتناش، تا حدودی برگردانده شد. و اینک اصل ماجرا از زبان بیهقی: «بوسهل در سر سلطان نهاده بود که خوارزمشاه آلتوتناش راست نیست... اگر او را برانداخته و معتمدی از جهت خداوند آنجا نشانده آید پادشاهی‌ای بزرگ و خزانه و لشکر بسیار برافزاید. امیر گفت تدبیر چیست؟» مشورت پادشاه با بوسهل: «بوسهل گفت سخت آسان است اگر این کار پنهان ماند. خداوند بخط خویش سوی قائد ملنجوق که مهتر لشکر... و به خوارزم می‌باشد... ملطفه‌ای (نامه کوچک) نویسد تا وی تدبیر گشتن و فروگرفتن او کند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۴۰۲). که این اظهارنظر بی‌اندیشه، مخفی‌نماند و نامه مخفیانه‌ای که سلطان مسعود به قائد ملنجوق نوشته بود به دست آلتوتناش افتاد و از نیت سوء سلطان باخبر شد و قائد ملنجوق را به قتل رسانید. این مشورت خام و ناپخته باعث رسوایی سلطان شد؛ اما مشاوره خواجه‌احمدحسن به سلطان، باعث جبران این خسارت شده و اعتماد ازدست‌رفته آلتوتناش به سلطان مسعود، تا حدودی بازگردانده شد. ادامه ماجرا از زبان بیهقی: «دیگر روز چون بار بگسست، خالی کرد با خواجه بزرگ و با من... امیر گفت خط خویش چکنم که به حجّت (دلیل) به دست گرفتند و اگر حجّت کنند از آن چون باز توانم ایستاد؟ خواجه گفت اکنون این حال بیفتاد و یک چیز مانده است که اگر آن کرده آید مگر به عاجل الحال این کار را لختی تسکین توان داد و



ایران، به تدریج تحت تأثیر فرهنگ و تمدن این سرزمین قرار گرفتند. ترکان به شیوه‌های مختلفی وارد ایران شدند. برخی به صورت انفرادی و بیشتر به عنوان غلام و بعضی در قالب قبیله و به صورت دسته جمعی. ترکان ضمن پذیرش اسلام سرزمین مادری خویش، یعنی دارالکفر را رها و به دارالاسلام مهاجرت کردند. غزنویان از دسته نخست بودند که توانستند جایگاه غلامی خویش را تا سپاهسالاری در سپاه ارتقا دهند و با بهره‌گیری از اختلافات سیاسی جامعه آن دوره ایران، به تشکیل حکومت موفق شدند. نظام حکومتی آنان، به ظاهر دینی و مبتنی بر شریعت اسلامی بود که حاکم آن لقب سلطان داشت. این گونه نظام‌ها با اتصال حکومت خود، به خلیفه بغداد که او نیز خود را جانشین رسول خدا می‌دانست، نظام خود را نظامی الهی قلمداد می‌کردند که هدف آن اجرای احکام اسلام و ترویج آن در نقاط مختلف جهان است. مردم نیز بنا بر وظیفه شرعی و مذهبی، اطاعت از این نظام را بر خود واجب می‌دانستند. بدین ترتیب و با ترفندی دینی نه تنها نظارت مردمی از حکومت برداشته شد بلکه مردم خود، مشتاقانه به سمت حکومت استبدادی پیش‌رفته و تمام اقدامات حکومت را تقدناپذیر و توجیه‌ناپذیر می‌دانستند. پس این گونه حکومت و قدرت، حاکم مطلقه شد و کسی زهره انتقاد از رفتار و کردار حاکمان را نداشت و نهاد های نظارتی نیز پیش-بینی و تأسیس نشده بود. در چنین نظام حکومتی، حاکم و اطرافیان وی هیچ گونه اعتمادی به افراد و نهادهای پایین دست حکومت ندارند و همه بایستی فرمانبردار بی چون و چرای فرامین سلطان یا حاکم باشند. در واقع، براساس نظریه لیبرت، سیستم رهبری شماره یک یا همان سیستم آمرانه حکمفرماست. بر مبنای این سیستم، مدیریت و حاکمیت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد و بیشتر تصمیمات و تعیین

این چیز را عوض است؛ هر چند بر دل خداوند رنج گونه‌ای باشد؛ اما آلتونتاش و آن ثغر (آسیب) بزرگ را عوض نیست. امیر گفت آن چیست؟... گفت بنده را صلاح کار خداوند باید... اصل این تباهی از بوسهل بوده است و آلتونتاش از وی آزرده است... او را فدای این کار باید کرد بدانکه بفرماید تا او را بنشانند» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۴۱۴). در نمونه فوق، تفاوت دو مشاور به خوبی نمایان است که یکی برای امیال نفسانی مملکتی را به باد می‌دهد و دیگری، با اشارتی نیروهای رمیده سازمان را برمی‌گرداند. سادساً بارها اتفاق افتاده است که مشاوران، بعد از اتمام جلسات مشورت و خارج شدن از حضور پادشاه، به دیکتاتوری پادشاه و خودرأیی او اعتراض کرده و نارضایتی خود را با نمونه‌هایی از جملات زیر بیان می‌کرده‌اند. این امر نشان از تشریفاتی و فرمایشی بودن جلسات دارد: «طبع این خداوند [مسعود] دیگر است که استبداد می‌کند نااندیشیده، ندانم تا عاقبت این کارها چون باشد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۱۴). در جای دیگر، بیهقی می‌گوید: «این خداوند ما همه هنر است و مردی اما استبدادی عظیم دارد که هنرها را می‌پوشد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۶۳). بونصر مشکان می‌گوید: «چه کردی که سخنی راست نگفتمی و نصیحتی راست نکردمی تا مگر دست از استبداد بکشد و گوش به کارها بهتر دارد» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۶۳۳). و نمونه‌های بسیار دیگری که مجال ذکر همه آنها نیست. با توجه به تبیین نظام ارزشی حاکم بر حکومت غزنویان، روشن شد که سیستم رهبری آنان همان سیستم شماره یک نظریه لیبرت، یعنی سیستم آمرانه است.

#### نتیجه

ورود ترکان به ایران، منشأ تغییرات و تحولات فراوانی از جمله در عرصه سیاست شد. آنان پس از ورود به

- ۶- بیک سوار، قاصدی که در قدیم منزل به منزل اسب خود را عوض می‌کرد.
- ۷- دیوانی که مکاتبات دولتی در آنجا صورت می‌گرفته است و در حکم دبیرخانه برای سلطان بود.
- ۸- وظیفه‌اش، رسانیدن اخبار و نامه‌های دولتی بوده که اخبار علنی و رسمی و نیز مخفی و غیرعلنی بوده و نوعی جاسوسی نیز جزو وظایف آنان بوده است.
- ۹- کیسه‌ای که دارای بند است و در آن کاه و جو ریزند و بگردن چارپایان بندند تا از آن بخورند.
- ۱۰- رک. تاریخ بیهقی ص ۳، ۱۲، ۱۳، ۱۹، ۴۰، ۲۶۸، ۲۷۲، ۳۰۳، ۳۲۳، ۴۱۵، ۴۳۶، ۴۷۵، ۵۱۷، ۶۹۵، ۷۲۵
- ۱۱- و نیز ابیات ۱۲۴۷، ۵۵۷۶
- ۱۲- و نیز ابیات ۲۰۸۱، ۲۰۸۲، ۲۰۹۰
- ۱۳- و نیز ابیات ۲۱۵۲، ۲۳۹۱، ۲۶۷۳، ۱۵۴۳، ۱۵۵۱، ۱۵۵۴،
- ۱۴- و نیز ابیات ۲۱۵۲، ۲۳۹۱، ۲۶۷۳، ۱۵۴۳، ۱۵۵۱، ۱۵۵۴،
- ۱۵- و نیز ابیات ۲۰۹۱، ۲۰۹۲
- ۱۶- و نیز بیت ۲۱۳۸
- ۱۷- و نیز ابیات ۲۲۲۹، ۲۲۲۴، ۲۰۹۸، ۲۰۹۹، ۲۱۰۰
- ۱۸- و نیز ابیات ۹۹۱، ۱۰۱۴، ۱۱۵۹
- ۱۹- و نیز ابیات ۵۰۸۲، ۵۰۸۳، ۵۰۸۴، ۱۷۵۶، ۱۲۷۴
- ۲۰- رک. تاریخ بیهقی ص ۳۷۶
- ۲۱- رک. تاریخ بیهقی ص ۳۷۶
- ۲۲- رک. تاریخ بیهقی ص ۳۷۶

#### کتابنامه

##### الف) کتاب‌ها

- قرآن کریم.
- ادوارد وویچ برتاس، یوگنی، (۱۳۸۶)، تاریخ ادبیات فارسی، ترجمه سیروس ایزدی، تهران: زوآر.
- اسکات، ریچارد، (۱۳۸۷)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن، میرزایی اهرنجانی، تهران: سمت.

اهداف، در رده‌های عالی سازمان اتخاذ شده و از طریق سلسله مراتب ابلاغ می‌شود. در این سیستم، زیردستان مجبور به کار می‌شوند و ترس و تنبیه و تهدید بر محیط کار حاکم است. شیوه ارتباط نیز به تأسی از نحوه رهبری، به گونه فردی دستوری، از طرف حاکم و به شیوه گزارش دهی از جانب زیردستان است. بررسی منابع ادبی و تاریخی دوره غزنویان، به خصوص تاریخ بیهقی و دیوان‌های شعر عنصری و فرخی و منوچهری، به خوبی گویای تطبیق نظریه رهبری لیکرت، سیستم آمرانه، و شیوه ارتباط عمودی با نظام حکومتی غزنویان است. سیستمی که به علت حذف مردم از صحنه تصمیم‌گیری، در عرصه سیاست و وابستگی آن به عده‌ای خاص و حتی گاه بی‌اعتمادی به این دسته محدود، عمر حکومت را کوتاه و سرنوشت غم‌انگیزی برای آن رقم می‌زند. عاملی که باعث تضعیف غزنویان پس از سلطان محمود و انقراض زودهنگام آن شد.

##### پی‌نوشت‌ها

- ۱- برای توضیح بیشتر در این باره ن.ک: سرور، همایون، «تشکیلات نظامی غزنویان»، مجله آریانا، ش ۲۳۹، ۳۴۱ ش.
- ۲- برای توضیح بیشتر در این مورد ن.ک: حسن‌زاده، اسماعیل، (۱۳۸۵)، «ساختار و عملکرد سپاه غزنویان»، پژوهشنامه علوم انسانی، ش ۵۲
- ۳- برای توضیح بیشتر در این باره ن.ک: موسوی، زهره، (۱۳۸۷)، «شخصیت‌ها و گروه‌های حاکم در عصر غزنویان»، کیهان فرهنگی، ش ۱۶
- ۴- برای توضیح بیشتر در این باره ن.ک: فکرت، محمدآصف، (۱۳۵۰)، «شرح برخی از مناصب و مراتب لشکری و کشوری غزنویان»، آریانا، ش ۲۵۶
- ۵- برای توضیح بیشتر در این باره ن.ک: پرگاری، صالح، (۱۳۸۲)، «فروپاشی ساختار قدرت غزنویان»، مجله علوم انسانی دانشگاه الزهراء، ش ۴۶، ۴۷

- استونر، جیمز ای. اف، و همکاران، (۱۳۸۶)،  
مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی،  
تهران: پژوهش‌های فرهنگی، چ ۳.
- باسورث، ادmond کلیفورد، (۱۳۸۵)، تاریخ غزنویان،  
ترجمه حسن انوشه، تهران: امیرکبیر، چ ۵.
- بیهقی، محمدبن حسین، (۱۳۸۴)، تاریخ بیهقی،  
تصحیح علی اکبر فیاض، تهران: علم.
- ترابی، سیدمحمد، (۱۳۸۴)، نگاهی به تاریخ و ادبیات  
ایران، تهران: ققنوس، چ ۲.
- حسینی کازرونی، سیداحمد، (۱۳۸۴)، فرهنگ تاریخ  
بیهقی، تهران: زوآر.
- دهخدا، علی اکبر، (۱۳۷۷)، لغت‌نامه، تهران: دانشگاه  
تهران مؤسسه لغت‌نامه دهخدا.
- رضاییان، علی، (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت،  
تهران: سمت، چ ۱۳.
- زرین کوب، عبدالحسین، (۱۳۷۵)، از گذشته ادبی  
ایران، تهران: الهدی.
- سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۸۴)، مروری جامع بر  
نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش، چ ۲.
- فرخی سیستانی، (۱۳۷۱)، دیوان اشعار، تصحیح  
محمد دبیرسیاقی، تهران: زوآر.
- شمیسا، سیروس، (۱۳۷۸)، سبک‌شناسی نثر، تهران:  
فردوس، چ ۱۵.
- صفا، ذبیح‌الله، (۱۳۷۹)، تاریخ ادبیات فارسی، تهران:  
میترا، چ ۴.
- طوسی، ابوعلی حسن، (۱۳۸۳)، سیرالملوک، هیوبرت  
دارک، تهران: علمی و فرهنگی، چ ۷.
- عتبی، محمدبن عبدالجبار، (۱۳۸۲)، ترجمه تاریخ  
یمینی، تهران: علمی و فرهنگی، چ ۴.
- غلامی، مسعود، (۱۳۸۸)، مبانی مدیریت، تهران: ارگ.
- عنصری، حسن‌بن‌احمد، (۱۳۶۳)، دیوان اشعار،  
تصحیح محمد دبیرسیاقی، تهران: کتابخانه سنایی، چ ۲.
- فروزانی، ابوالقاسم، (۱۳۸۴)، غزنویان از پیدایش تا  
فروپاشی، تهران: سمت.
- قدیانی، عباس، (۱۳۸۴)، تاریخ فرهنگ و تمدن ایران  
در دوره غزنویان، تهران: فرهنگ مکتوب.
- منوچهری، احمدبن قوص، (۱۳۸۵)، دیوان اشعار،  
تصحیح محمد دبیرسیاقی، تهران: زوآر، چ ۶.
- نجف‌بیگی، رضا، (۱۳۸۷)، سازمان و مدیریت، تهران:  
ترمه.
- نیرومند، پورانداخت، (۱۳۸۴)، مدیریت آموزشی،  
تهران: پیکروا.
- یوسفی، غلامحسین، (۱۳۷۳)، فرخی سیستانی بحثی  
در شرح احوال و روزگار و شعرا، تهران: علمی، چ ۴.

#### ب) مقالات

- ترابی، یوسف، (۱۳۸۱)، «آموزه‌های سیاسی در  
قابوسنامه»، مجله علوم سیاسی، ش ۱۹، ص ۲۵۱ تا ۲۶۴.
- امیری، مجتبی، (۱۳۷۱)، «نقش ادب در عرصه  
مدیریت و رهبری»، مجله دانش مدیریت، ص ۲۹ تا  
۳۷.