

## مدل شایستگی کارکنان در سیرالملوک

یعقوب تابش\*

محسن پرویش\*\*

### چکیده

سلجوقیان به سبب نداشتن پیشینه کشورداری به یاری دیوانسالاران ایرانی نیاز داشتند. خواجه نظامالملک وزیر دومین و سومین فرمانروای سلجوقی کمک شایانی در زمینه کشورداری به سلجوقیان کرد. یکی از موضوعاتی که به طور برجسته در کتاب سیرالملوک (اثر خواجه نظامالملک) مورد توجه قرار گرفته بیان ویژگی‌ها و وظایف افرادی است که به استخدام حاکمیت درمی‌آیند. هدف این پژوهش استخراج مدل شایستگی برای گزینش مستخدمین حکومتی در سیرالملوک است. روش گردآوری داده‌ها از نوع کتابخانه‌ای است. در پردازش داده‌ها روش تحلیل محتوا برای تعیین ابعاد شایستگی و شاخص‌های آن به کار گرفته شد؛ پس از بررسی سیرالملوک از داده‌ها به دو شیوه استفاده شد؛ اول توصیف و تحلیل آن‌ها، در مرحله بعد رسم جداول فراوانی شاخص‌ها و مدل شایستگی بر اساس محتوا و داده‌های سیرالملوک. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد شاخص‌هایی همچون داشتن مهارت شغلی و تجربه، یک شغله بودن، اطاعت از پادشاه و مدارا با مردم، (در بعد حرفه‌ای)، عادل بودن، نداشتن فساد اقتصادی و اداری، بخشنده و قابل اعتماد بودن (در بعد اخلاقی)، سنی حنفی یا شافعی، خراسانی و مرد بودن (در بعد فردی) و عالم و فاضل بودن (در بعد دانشی) به عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های کارکنان در سیرالملوک مورد توجه بوده است.

\* استادیار گروه تاریخ تشیع، دانشکده الهیات و معارف اسلامی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران،  
ytabesh5@yahoo.com

\*\* دانش آموخته دانشگاه امام خمینی قزوین، mohsen.parvish@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۳۰، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۲

**کلیدواژه‌ها:** کارکنان، مدل شایستگی، سیرالملوک، خواجه نظام‌الملک، سلجوقیان

## ۱. مقدمه

سلجوقیان پس از تصرف نواحی پهناور نیازمند یک سازمان اداری نیرومند بودند تا بتوانند با کمک آن کشور را اداره کنند. از آنجاکه آن‌ها چنین تجربه‌ای نداشتند ناگزیر به دیوان‌سالاران ایرانی متوسل شدند. مشهورترین فرد تأثیرگذار در ساختار اداری سلجوقیان خواجه نظام‌الملک است. آشنایی خواجه با دیوانسالاری در کتاب سیرالملوک نمود دارد. از مهم‌ترین ممیزه‌های کتاب سیرالملوک توجه وافر نویسنده به چگونگی گزینش کارکنان در ساختار حکومت است. گزینش کارکنان نیازمند الگوی شایستگی متناسب با نیازهای حکومت است. در علم مدیریت انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهم‌ترین مسائل به شمار می‌رود (آذر، احمدی، و وحیدسبط، ۱۳۸۹: ۴) و به‌زعم این علم فرایند جذب و تأمین نیروی انسانی، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد (عباس‌پور، ۱۳۸۸: ۱۱)

هدف از این پژوهش تبیین مدل شایستگی کارکنان در سازمان اداری حکومت بر اساس کتاب سیرالملوک است. تأکید مداوم نویسنده سیرالملوک بر گزینش نیروهای انسانی در امر شوررداری مؤید این است که از نظر او نیروی انسانی در ساختار مدیریت کشور یکی از منابع مهم سرمایه‌ای حکومت به شمار می‌روند. در فرمان ملک‌شاه که منجر به نگارش سیرالملوک می‌شود به‌صراحت به مسئله آسیب‌شناسی مشاغل حکومتی و تأمل محققانه در اشکالات ساختار اداری اشاره شده است (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۴؛ عبدالفتاح الجالودی، ۱۳۹۱: ۱۳۹)؛ و هدف نویسنده سیرالملوک هم این است که «شرط هر شغلی را بر قاعده خویش و فرمان ایزد تعالی» به‌جای آورد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۴، ۱۹۰).

توجه به شایستگی‌ها<sup>۱</sup> (Competenceis) در تاریخ بشر قدمتی دیرینه دارد با این حال رویکرد مدرن آن در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ میلادی یعنی زمانی که دیوید مک‌کلند (McClelland) این ایده را در مبانی نظری منابع انسانی معرفی و مطرح نمود برمی‌گردد (حاج کریمی، رضائیان، هادی زاده، و بنیادی نائینی، ۱۳۹۰: ۲۵). از نظر مک‌کلند شایستگی ابزاری است که می‌توان توسط آن فرد ممتاز را از افراد معمولی تشخیص داد (پورعابدی، ضرابی، سجادی نائینی، و رضی، ۱۳۹۵: ۳۰). دویویس شایستگی‌ها را آن دسته از ویژگی‌هایی مانند دانش، مهارت‌ها و مانند این‌ها می‌داند که وقتی به‌تنهایی یا با

ترکیبی از سایر ویژگی‌ها به کار برده می‌شوند باعث عملکرد موفقیت‌آمیز می‌شوند (پورعابدی و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۰).

توجه به مدل‌های شایستگی در پژوهش‌های جدید به‌ویژه در علم مدیریت و حرکت به سوی استخراج مدل شایستگی متناسب با محتوای سیرالملوک نقطه شروع و پایان این پژوهش را شکل می‌دهد. در این پژوهش روش گردآوری داده‌ها از نوع کتابخانه‌ای است. از سوی دیگر روش تحلیل محتوا برای تعیین ابعاد شایستگی و شاخص‌های آن به کار رفته است؛ کتاب سیرالملوک با دقت بررسی و یادداشت‌برداری و پس از تنظیم و تدوین داده‌ها به دو شیوه از آن‌ها بهره‌برداری شد؛ اول اینکه در مرحله پردازش به توصیف و تحلیل مباحث پرداخته شد، در مرحله بعد رسم جداول فراوانی شاخص‌ها و مدل شایستگی بر اساس محتوا و داده‌های سیرالملوک انجام شد.

برخی مناصب و مفاهیم مرتبط با موضوع این پژوهش، به‌طور منفرد موضوع کار پژوهشگران بوده‌اند اما نوع پردازش آن‌ها متفاوت است؛ راجع به شایستگی‌های کارکنان، نحوه گزینش نیروی انسانی و استخراج مدل شایستگی کارکنان که از اهداف اصلی این مقاله است تاکنون پژوهشی انجام نشده است.

## ۲. شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در سیرالملوک

### ۱.۲ داشتن مهارت شغلی و تجربه

بر کارکنان است که متناسب با حرفه خود دارای مهارت و تجربه باشند. «جلد» بودن واژه‌ای است که می‌توان از آن معنای حرفه‌ای عمل کردن را استنباط کرد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۱۴، ۲۲۹، ۲۴۱). عمل حرفه‌ای عملی است که همراه اعتمادبه‌نفس و در زمان مناسب انجام گیرد و شخص در حین کار دچار تردید و اشتباه نشود. از نظر خواجه برای اینکه فرد حرفه‌ای عمل کند لازم است قابلیت‌هایی داشته باشد که برای انجام آن شغل کافی و متناسب باشند. چنین قابلیت‌های از نظر خواجه نزد پیران با تجربه است نه جوانان و کودکان بی‌تجربه و کم‌تجربه (نک: نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۰۰، ۲۱۴، ۲۲۹، ۲۴۱).

اینکه پیری به‌طور مطلق ملاکی برای گزینش افراد باشد همیشه نمی‌تواند صحیح باشد چه بسا جوانانی که عملکرد بهتری از پیران داشته‌اند و چه بسا پیرانی که به خاطر توان جسمی کم‌تر و محافظه‌کاری افراطی در تصمیم‌گیری عملکرد نامطلوبی داشته‌اند. از سوی

دیگر پیران باتجربه در جوانی به کار گرفته شده‌اند تا به کفایت و مهارت رسیده‌اند اگر جوانی به کار گرفته نشود چگونه می‌توان انتظار داشت در جامعه پیران باتجربه به وجود آیند. تأکید خواجه بر پیران باتجربه شاید حکایت از این واقعیت دارد که خواجه در زمان تألیف کتابش از اخراج کارکنانی که او به کارگماشته بود و چندین سال تجربه داشتند ناخشنود است.

خواجه مهارت‌های شغلی برخی مشاغل را به‌طور مشخص ذکر کرده است؛ محتسب باید بر کار خرید و فروش در شهرها نظارت می‌کرد و امر معروف و نهی منکر به‌جای می‌آورد. خطیبان کسانی بودند که در مسجدهای جامع نماز جمعه برگزار می‌کردند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۶۰). مساجد این دوره علاوه بر کارکرد عبادی کارکرد تبلیغی داشتند از این‌رو توجه به امور آن‌ها برای حکومت اهمیت داشت (حاجی بابایی، اصلانی ملایری، و شعبانی، ۱۳۸۹: ۴۷). رسول به معنای فرستاده سیاسی علاوه بر سیر الملوک در جای جای تاریخ بیهقی ذکر شده است (بیهقی، ۱۳۷۴: ج ۱/ ۸، ۱۴، ۱۳، ۳۴-۳۹، ۶۶-۶۸ و...). از نظر خواجه رسول باید تجربه خدمت نزد پادشاهان داشته باشد، با اعتماد به نفس و شجاعانه سخن بگوید، سفرهای بسیار کرده و دارای قدرت پیش‌بینی باشد. اگر مردی پیر و باتجربه و در عین حال عالم باشد بهتر است. (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲).

ندیم به‌عنوان مونس پادشاه از نظر حرفه‌ای باید گشاده و گستاخ برخورد کند. ندیم باید در وقت مشخصی به خدمت پادشاه برسد. اگر خطری پادشاه را تهدید کند وظیفه ندیم بود که خود را سپر بلا کند. (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲۰). همواره خوش‌سخن و خوش‌برخورد باشد. بازی با نرد و شطرنج را بداند و اگر با موسیقی آشنا باشد بهتر است. شغل او اقتضا می‌کند که همواره با پادشاه موافقت داشته باشد و با آداب مجالس بزم و شکار آشنا باشد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲۱، ۱۶۲).

## ۲.۲ هر نفر یک شغل و هر شغل یک نفر

از نظر خواجه یکی از دلایل انتظام و رونق حکومت حاکمان خردمند و وزیران دانا این است که هرگز شغلی را به چند نفر و چند نفر را یک شغل نمی‌دهند. پاسخ خواجه به این سؤال که چرا نباید یک فرد دو شغل را برعهده گیرد؟ این چنین است: زیرا اگر دو شغل را به یک فرد دهند و او اراده انجام کامل و صحیح آن کارها را داشته باشد نمی‌تواند از پس آن‌ها برآید. هرگاه به انجام کامل یکی از شغل‌ها توجه کند از دیگری بازمی‌ماند از این‌رو

همواره از اینکه نمی‌تواند یکی از شغل‌ها را انجام دهد غم‌زده و افسرده می‌شود و به‌عنوان یک فرد مقصر شناخته خواهد شد. همچنین خواجه به این پرسش که چرا نباید یک شغل را به دو نفر واگذار کرد؟ چنین پاسخ می‌دهد: زیرا هرکدام از آن‌ها وظایفشان را به یکدیگر حواله می‌کنند و همیشه آن کار انجام‌نشده باقی می‌ماند. هر دو نفر پیش خود چنین می‌اندیشند که اگر من به خود زحمت دهم و آن کار را به‌خوبی انجام دهم مقام بالادست چنین تصور می‌کند که آن را فرد دیگر انجام داده و فرد دیگر هم همین‌طور فکر می‌کند و اگر از سوی مقام بالاتر به آن‌ها گفته شود که چرا این شغل معطل مانده هرکدام تقصیر را به دوش دیگری می‌اندازد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۱۴).

خواجه از نظر توزیع مشاغل در زمانه خودش گله‌مند است از اینکه عده‌ای بی‌آنکه لیاقت و تخصص داشته باشند مشاغل متعدد دارند و برخی دیگر با آنکه لایق و متخصص هستند و به حاکمیت خدمت کرده‌اند حتی یک شغل هم ندارند «و در خانه‌ها معطل نشسته‌اند» (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۱۴) بیان این نکته نشان می‌دهد در اواخر روزگار ملکشاه گماشتگان خواجه را که به نظر او به حاکمیت خدمت کرده‌اند عزل کرده و از نظر او افراد ناتوان و بی‌کفایت را به‌جای آن‌ها گمارده‌اند. از نظر خواجه پیامد دادن مشاغل به غیرمتخصصان و واگذاری چند شغل به یک نفر بر بیکاری نیروهای توانمند جامعه دامن می‌زند و این نیروهای بیکار به‌طور نامحسوس و گاه محسوس علیه مصالح حکومتی که موجب بیکاری آن‌ها شده با یکدیگر همکاری می‌کنند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۲۳).

## ۳.۲ اطاعت از پادشاه

یکی از ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان، حرف‌شنوی مطلق، پندپذیری و واهمه آن‌ها از پادشاه است که نویسنده بارها بر آن تأکید کرده است (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲، ۹۷-۹۸، ۱۰۱، ۱۲۰، ۲۴۱) کارکنان باید فرمان پادشاه را بدون چون‌وچرا اجرا کنند، حتی اگر فکر می‌کنند حق با آن‌ها است اول فرمان را اجرا کنند سپس برای ادای توضیحات به حضور پادشاه برسند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۰۱)

## ۴.۲ مدارا با مردم

در فصل چهارم کارگزاران حکومتی (عمال) به رعایت انصاف و نیکی در حق مردم توصیه شده‌اند؛ مالیات بیش از حد تعیین شده از آن‌ها گرفته نشود و تا وقتی که محصول خود را برداشت نکرده از آن‌ها مالیات نستانند. طلب مالیات هم باید با «مدارا و مجاملت» صورت گیرد «و اگر کسی از رعیت در ماند و به گاو و تخم حاجت‌مند گردد او را وام دهند و سبک‌بار دارند تا بر جای بماند و از خانه خویش به غربت نیفتد» (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۳۰). از نظر خواجه احوال رعیت در ثبات یا زوال حکومت تأثیر داشت و در سیره سیاسی خود همواره به وضعیت مردم توجه داشت و تا هنگامی که فرمانش جاری بود اجازه نمی‌داد کارکنان کشوری و لشکری به حقوق رعیت تجاوز کنند (ابن اثیر، ۱۹۸۵: ج ۱/ ۷۹-۸۰).

جدول ش ۱: فراوانی شاخص‌های حرفه‌ای کارکنان در سیرالملوک

شاخص‌های حرفه‌ای	کلیدواژه‌ها و عبارات مرتبط در سیرالملوک	مشاغل	فراوانی	صفحات
داشتن مهارت شغلی	ماهر بودن، کفایت، جلد بودن، اهلیت داشتن برای یک شغل، مرد را به هنر خریداری کنند، [داشتن مهارت‌های تخصصی متناسب با هر شغل]	کارکنان	۲۲	۱۲۰، ۶۳، ۶۰، ۴۲، ۲۴۱، ۱۳۱، ۱۲۱، ۲۱۴
داشتن تجربه	سفر بسیار، داشتن تجربه خدمت به پادشاهان، برنکشیدن کودکان، تدبیرکردن با پیران و دانایان، تازه به دوران رسیده نباشد	رسول و سایر کارکنان	۵	۲۴۱، ۱۳۱
یک شغله بودن	ندادن مشاغل متعدد به یک نفر	کارکنان	۴	۱۲۰، ۲۲۳، ۲۱۴، ۲۳۰
اطاعت از پادشاه	همیشه باید که از پادشاه ترسان باشد، کاهلی نکردن در سمع و طاعت، ترس از پادشاه، پند پذیر بودن از پادشاه	کارکنان	۴	۹۷، ۱۲۰، ۱۲، ۲۴۱
مدارا با مردم	رعایت انصاف در گرفتن مالیات وام دادن به رعیتی که به گاو و تخم نیازمندند، رفتار نیکو با رعایا	عمال	۲	۵۵، ۳۰

### ۳. بعد فردی در شایستگی کارکنان

#### ۱.۳ مذهب و قومیت

نخستین دیوانسالاران ایرانی که به خدمت سلجوقیان درآمدند خراسانی‌ها بودند. خراسانی‌ها تجربه دیوانسالاری خود را در دربارهای شرقی ایران یعنی سامانیان و غزنویان به دست آورده بودند. هم‌زمان با شکل‌گیری امپراتوری سلجوقی، افزون بر خراسانیان دیوانسالارانی باتجربه در ناحیه عراق عجم بودند که تجارب دیوانسالارانه آن‌ها ریشه در حکومت‌های دیلمی داشت. الحاق سرزمین‌های حکومت‌های متقارن توسط سلجوقیان می‌توانست رقابت نیروهایی که پرورش یافته حکومت‌های گوناگون پیشین بودند را در درون حکومت جدید به وجود آورد.

قومیت خراسانی به همراه حنفی و شافعی مذهب بودن برای شایسته‌گزینی کارکنان از نظر خواجه اهمیت بسیار داشت. از نظام‌الملک به‌عنوان بهترین نماینده باورمند به مذهب تسنن یادشده است (باسانی، ۱۳۸۵: ۲۷۸). در دوره اول سلجوقیان (از طغرل تا پایان فرمانروایی ملکشاه) شیعیان در مناصب اداری حضوری کم‌رنگ داشتند و گاه مورد تعرض اهل سنت قرار می‌گرفتند (چلونگر، فروهی و بیاتی، ۱۳۹۵: ۳۷؛ جعفریان، ۱۳۹۰: ۴۶۶ - ۴۴۷).

زمان محمود و مسعود غزنوی، طغرل و آلب ارسلان سلجوقی دوره مطلوب خواجه از نظر گزینش کارکنان از بین اهل تسنن بود (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۱۵-۲۱۶) در دوره فرمانروایی آنان به دیگر دینان و دیگر مذہبان شغل نمی‌دادند و ترکان کارگزارانشان را از میان خراسانیان حنفی مذهب یا شافعی مذهب پاکیزه انتخاب می‌کردند نه دبیران و عاملان بدمذهب عراق؟ زیرا بر این باور بودند که آن‌ها هم‌مذهب و هوادار «دیلمان» هستند به محض اینکه بتوانند در حکومت جای پایشان را سفت کنند به زیان حاکمان ترک عمل خواهند کرد و به مسلمانان آسیب می‌رسانند (همان: ۲۱۵-۲۱۶). برخی این باور خواجه را مربوط به نیمه دوم کتاب سیرالملوک دانسته‌اند که به‌زعم آن‌ها مؤلف آن شخص دیگری بوده است (ابوالحسنی، ۱۳۷۸: ۱۲۸) این در صورتی است که در ۳۹ فصل اول کتاب خواجه جسته‌گریخته چنین اظهارنظرهایی وجود دارد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۸۸).

افزون بر این شواهدی موجود است که نشان می‌دهد خواجه در سیره عملی خود از هم‌مذہبان خود به‌ویژه فارغ‌التحصیلان نظامیه بغداد برای مناصب حکومتی استفاده می‌کرده

است؛ ابواسحاق شیرازی شافعی مذهب که از اساتید به نام نظامیه بغداد بود در سفر بغداد به خراسان مشاهده می‌کند در هر شهر و روستایی مقام قاضی، مفتی و خطیب در دست یکی از شاگردان یا اصحاب او بوده است (Tibavi, 1961: 236). در مدارس نظامیه تنها مدرسین شافعی مذهب تعلیم می‌دادند (سبکی، ۱۴۱۳: ۷/۲۳۳؛ ترکمنی آذر، ۱۳۸۵: ۶۱). پژوهشگران اهداف خواجه از تأسیس این مدارس را خدمت به سیاست سنی مذهب سلجوقی، تربیت نسلی از کارکنان باکفایت، برقراری رابطه مؤثر نهاد دین و سیاست، تأمین نیازهای دیوانی، برقراری تعادل بین فرقه‌های مختلف، برجسته کردن جایگاه فقهای شافعی- اشعری، تداوم نظام اجتماعی و برقراری ثبات و امنیت دانسته‌اند (صفی، ۱۳۸۹: ۲۳۳ - ۲۳۴؛ اقبال آشتیانی، ۱۳۳۸: ۱۷۰؛ رستم‌وندی، ۱۳۸۸: ۳۰۱؛ عبدالفتاح الجالودی، ۱۳۹۱: ۱۳۸-۱۳۹). مهاجرت خاندان خجندی از خراسان به اصفهان، دادن مناصب مهم مذهبی به آن‌ها و تبلیغ شافعی‌گری توسط آن‌ها از اقدامات نظام‌الملک در جهت تقویت مذهب تسنن شافعی بود (سعیدیان جزئی، ۱۳۹۴: ۹۱) که همگی مؤید این است که خواجه در نظر و عمل یکی از ملاک‌های شایستگی فردی در گزینش کارکنان را مذهب آنان می‌دانسته است. هرچند او در سیرالملوک برای اینکه جانب سلطان حنفی مذهب را نگه دارد مذهب حنفی را در گزینش کارکنان در اولویت قرار می‌دهد اما به نظر می‌رسد بنا بر آنچه گفته شد در عمل متمایل به نصب هم‌مذهبان خود (شافعی‌ها) در مناصب حکومتی است.

دو گروهی که نویسنده سیرالملوک بارها ملک‌شاه را از نفوذ آن‌ها برحذر داشته رافضیان و باطنیان بودند. در اوایل حکومت سلجوقیان اصطلاحات شیعه و رافضی برای شیعیان دوازده‌امامی و واژه‌های قرمطی، باطنی، فاطمی و ملحد برای اسماعیلی مذهب‌بان به کار می‌رفت (دفتری، ۱۳۸۵: ۱۷). خواجه به‌گونه‌ای مملکت را اداره می‌کرد که فتنه‌گرانی همچون اسماعیلیه نمی‌توانستند سر برآورند اما در اواخر دوره وزارتش با کاهش قدرت او اسماعیلیه فعالیت خود را آشکار کردند (آقسرائی، ۱۳۶۲: ۲۲). نفوذ ترکان خاتون دختر طمغاج خان سمرقند که خانواده او را متمایل به اسماعیلیه دانسته‌اند شاید در شکست برنامه خواجه مبنی بر گماردن اهل تسنن بر مشاغل کلیدی بی‌تأثیر نبوده است (ترکمنی آذر، ۱۳۸۵: ۵۹). ترکان حاکم بر جامعه بی‌محابا از دیگر دینان و دیگر مذهب‌بان گزینش می‌کردند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۱۵). آنچه خواجه می‌خواست حتی در زمان حیات او هم عملی نشد. رقابت‌های سیاسی در بین وزرا و خاندان سلطنت، موجب شد راه ورود پیروان مذهب



رقیب به ویژه شیعیان امامی به دربار گشوده شود (قریشی کرین، ۱۳۹۵: ۷). از دوره آلبارسلان عراقی های شیعی مذهب در مراتب پایین تر اداری نفوذ کردند و به مرور تا اواخر دوره ملکشاه خود را به صدر کشیدند (طهماسبی، ۱۳۸۲: ۱۴۴). به وجود آمدن این وضعیت افزون بر همت کارکنان شیعی از تمایل ملکشاه و ترکان خاتون برای به وجود آوردن توازن قوا و محدود کردن قدرت گسترده خواجه نظام الملک بود.

اظهارات متعصبانه خواجه در زمانی نوشته شده که ملکشاه درصدد بهره برداری از دیوان سالاران عراقی برای مهار قدرت خواجه بود (مؤمنی، ۱۳۹۱: ۱۹). رقبا (تاج الملک، مجد الملک و سدید الملک) میانه او و ملکشاه را به هم زده بودند (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶: ۷۰ - ۷۳؛ فضل الله همدانی، ۱۳۸۶: ۳۶). سلطان به مجد الملک قمی که بعد از برکناری گماشته خواجه نظام الملک از سوی سلطان در دیوان استیفا به کار گمارده شد اعتماد داشت (راوندی، ۱۳۶۴: ۱۳۶؛ قزوینی، ۱۳۷۱: ۲۶۲). در قمی بودن مجد الملک تردیدی نیست، نویسنده دستورالوزراء تاج الملک که اندکی پس از مرگ نظام الملک بر جای او نشست را هم قمی ۲ دانسته است (خوند میر، ۲۵۳۵: ۱۶۶) عباس اقبال از هر دو شخصیت با عنوان براوستانی یاد می کند (اقبال آشتیانی، ۱۳۳۸: ۱۰۵). براوستان نام روستایی کهن از ناحیه قم بود (قمی، ۱۳۸۵: ۱۹۱ - ۱۹۲) یک خبر از ارتباط تاج الملک با اسماعیلیان حکایت می کند؛ گفته می شود تاج الملک با همدستی اسماعیلیه خواجه نظام الملک را از میان برداشت (شبانکاره ای، ۱۳۸۱: ج ۲/ ۱۰۵).

به این ترتیب شیعیان که از دوره آلبارسلان در مراتب پایین تر اداری قرار داشتند به مرور تا اواخر دوره ملکشاه خود را به صدر کشیدند (طهماسبی، ۱۳۸۲: ۱۴۴). رقابت بین خراسانی ها و عراقی ها تا پایان حکومت سلجوقی تداوم یافت به طوری که هر شش وزیر آخرین فرمانروای سلجوقی عراقی بودند (راوندی، ۱۳۶۴: ۳۳۱). پس از خواجه به ویژه در اواخر عهد سلجوقیان تعداد بیشتری از شیعیان مناصب کلیدی اداری سلجوقیان و عباسیان را برعهده گرفتند (باسانی، ۱۳۸۵: ۲۷۹؛ زبرجدی و یوسفی فر، ۱۳۹۶: ۲۳ - ۴۶).

### ۲.۳ جنسیت

زنان از نظر نویسنده سیرالملوک اهل ستر و دارای عقل ناقص اند و هدف از آفرینش آنها تداوم نسل است و برای آنها اصالت و پوشیدگی و پرهیزگاری پسندیده است (نظام الملک، ۱۳۷۸: ۲۴۱) طبق این استدلال زنان نمی توانستند به عنوان کارکنان در ساختار حکومت به

کار گرفته شوند. و هرگاه زن پادشاه یا زنان دربار قدرت را به دست گیرند و فرمان دهند فرمان‌هایشان برخلاف راستی است و آثار زیانباری همچون تولید فساد، آسیب دیدن حشمت پادشاه، به رنج افتادن مردم، خلل در دین و ملک و اقتصاد، آزرده‌گی بزرگان، رسوایی، شر و فتنه به دنبال دارد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۴۲-۲۴۳)

هرچند خواجه برای نکوهش دخالت زنان در امر حکومت مثال‌هایی از ایران باستان می‌آورد با این حال به نظر می‌رسد او به وضعیت زمان خود هم‌نظر داشته و هدف او هشدار به فرمانروای زمانه خود (ملکشاه) است. راوندی می‌نویسد: «ترکان خاتون دختر طمغاج خان در حکم سلطان بود و بر سلطان استیلا داشت» (راوندی، ۱۳۶۴: ۱۳۳). ترکان خاتون با نظام‌الملک میانه خوبی نداشت او قصد داشت پسرش محمود را به جای برکیارق که بزرگ‌تر بود و مورد حمایت نظام‌الملک ولیعهد کند از این رو با همکاری تاج‌الملک به‌طور مداوم خواجه را نزد ملک‌شاه تخریب می‌کردند (شبانکاره‌ای، ۱۳۸۱: ج ۲/ ۱۰۴) از این رو خواجه خطاب به ملک‌شاه می‌گوید که پادشاهان «قوی‌رای» مسخر زنانشان نشده‌اند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۴۵) چنانچه کار پادشاهی با زنان و کودکان افتد حکومت روبه‌زوال خواهد رفت (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۴۶).

### ۳.۳ اصالت و شرافت

دو منصب محتسب و رسول بایسته بود از نظر ویژگی‌های فردی دارای جذب شرافت و اصالت می‌بودند؛ تا محتسب در برخورد با خاطیان و متخلفان بدون ملاحظه عمل کند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۶۰) و رسول مردی شریف و نجیب باشد تا بیگانگان به خاطر شرافتش با او با احترام بسیار رفتار کنند و از بدرفتاری با او بپرهیزند. (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲).

### ۴.۳ ظاهر مناسب

رسول به‌عنوان فردی که به سفارت دربارهای بیگانه فرستاده می‌شود و نماینده فرمانروا و مردم یک کشور است شایسته است از نظر ظاهری قد و منظر نیکو داشته باشد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲). ندیم هم به‌عنوان یک صاحب‌منصب که با شاه سروکار دارد و در

معرض دید او است باید از نظر شخصیت فردی تازه‌روی و پاکیزه جامه باشد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲۱).

### ۵.۳ حافظه خوب

رسول شایسته است از حافظه خوبی برخوردار باشد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲). این شایستگی برای سفیر از این جهت ضروری است که او قادر باشد از جزئیات اوضاع کشوری بیگانه گزارش تهیه کند. به خاطر مسائل امنیتی و خطرانی که در مسیر رفت و برگشت رسولان وجود داشت احتمال بر ملا شدن نوشته‌های رسولان زیاد بود از این رو اگر رسول حافظه خوبی می‌داشت می‌توانست بعد از رسیدن به وطن گزارش خود را از مأموریتش با جزئیات به خاطر آورد و آن را به صورت شفاهی و مکتوب به پادشاه عرضه کند.

جدول ش ۲: فراوانی شاخص‌های فردی کارکنان در سیرالملوک

شاخص‌های فردی	کلیدواژه‌ها و عبارات مرتبط در سیرالملوک	مشاغل	فراوانی	صفحات
حنفی و شافعی باشد	حنفی مذهب یا شافعی پاکیزه مذهب باشد، رافضی و خارجی و باطنی و قرمطی نباشد، پاک‌دین، بدمذهب، بدکیش نباشد	همه کارکنان	۲۰	۱۲۹، ۱۲۱، ۸۸، ۲۱۵-۲۱۷، ۲۱۹، ۲۲۲، ۲۷۹، ۲۳۲، ۲۵۱، ۲۳۰، ۲۸۳
خراسانی باشد	خراسانی بودن، عراقی نبودن،	همه کارکنان	۸	۲۱۸-۲۱۵، ۸۸، ۲۸۳، ۲۷۹
مرد باشد	زن نباشد، اهل ستر نباشد	همه کارکنان	۴	۲۴۶، ۲۴۲، ۱۸۹، ۲۵۱
با اصل و شریف باشد	بی‌اصل نبودن، اصیل	محتسب، رسول	۳	۲۴۱، ۲۱۵، ۲۱۴
ظاهر مناسب داشته باشد	قد و سیمای نیکو داشته باشد، تازه روی و پاکیزه جامه باشد	ندیم، رسول	۳	۱۳۱، ۱۲۱
حافظه خوبی داشته باشد	حافظ باشد	رسول	۱	۱۳۱

## ۴. بعد اخلاقی در شایستگی کارکنان

### ۱.۴ عدالت

اگرچه عدالت در سیرالملوک ساحت‌های گوناگونی دارد (اخوان کاظمی، ۱۳۸۰: ۵ - ۲۸) اما آنجا که عدالت به عنوان یک شایستگی برای کارکنان به کار برده می‌شود معنای ستم روا نداشتن به «رعیت» دارد. در سیرالملوک پادشاه یا سلطان به میزان عدلی که در میان مردمان برقرار می‌کنند حساب و عقاب دارند (خلعتبری و دلیر، ۱۳۸۸: ۴۷). بر سلطان است که برای بقای سلطنت و صلح و آرامش مردم عدالت ورزد و افزون بر آن از ستم کردن کارکنانش به مردم جلوگیری کند تا دوره‌ای پر رونق و باثبات و آرامش به ظهور رسد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲، ۶۵)

### ۲.۴ نداشتن فساد اقتصادی و اداری

از آنجاکه برخی مشاغل با جان و مال مردم سروکار داشتند لازم بود کسانی متصدی آن‌ها باشند که اهل رشوه ستانی و دستبرد به اموال مردم و بیت‌المال نباشند. قضات می‌بایست «کوتاه‌دست» باشند. قضاتی که این ویژگی را نداشتند باید برکنار و شغلشان به فرد شایسته‌تر واگذار می‌شد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۵۶). بخشی دیگر از مشاغل که نقش نظارتی داشتند باید به‌دوراز فساد اقتصادی و اداری باشند؛ در فصل نهم سیرالملوک بر لزوم گماشتن یک مقام نظارتی تأکید شده که به نیابت خود افرادی را برای کار نظارت (اشراف) به هر شهر و ناحیه‌ای فرستد. یکی از ویژگی‌هایی که برای مشرفان در سیرالملوک ذکر شده دست «کوتاه‌دست» بودن است. استدلالی که خواجه برای متقاعد کردن پادشاه برای تقویت بنیه مالی مشرفان مطرح می‌کند قابل تأمل و منطقی به نظر می‌رسد؛ بر پادشاه است که مشرفان را از نظر مالی از بیت‌المال برخوردار کند تا خیانت نکنند و رشوه نستانند. فایده‌ای که از راست‌کرداری آن‌ها حاصل می‌شود چند برابر مالی است که برای آن‌ها هزینه می‌شود (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۸۴).

یکی دیگر از مشاغلی که نبود آن در ساختار اداری سلجوقیان از نظر خواجه نظام‌الملک خسروانی بزرگ به شمار می‌رفت صاحب برید بود. در زمان آل‌بارسلان خواجه از او خواست اجازه دهد چنین مقامی در تشکیلات اداری به وجود آید اما سلطان از داشتن این مقام ابراز بی‌نیازی کرد و گفت صاحب برید با گزارش‌هایش دوستان را دشمن و دشمنان

را دوست جلوه می‌دهد. بنداری رشد و قدرت گیری اسماعیلیه را مربوط به نبود چنین سازمانی می‌داند (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶، ص ۷۶). مهم‌ترین وظیفه نظام برید جاسوسی و خبررسانی به‌طور مستمر و نظام‌مند بود، صاحبان برید که این مهم را بر عهده داشتند باید از میان کسانی گزینش می‌شدند که از نظر اخلاقی به بیان نویسنده سیرالملوک بر دست و زبان و قلمشان هیچ گمان بد نباشد و اهداف و منافع شخصی خود را دنبال نکنند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۸۶).

#### ۳.۴ سخاوت و جوانمردی

خواجه از سخاوت، جوانمردی، مهمان‌دوستی به‌عنوان ویژگی‌های اخلاقی مثبت ستایش می‌کند؛ هیچ کاری در جهان بهتر از جوانمردی و نیکوکاری و نان رساندن به دیگران نیست و نان دادن سر همه جوانمردی‌هاست. گسترش سفره خلق خدا در ماندگاری و افزایش عمر حکومت تأثیر دارد. هرکسی به‌اندازه اختیاراتی که دارد باید از این صفات برخوردار باشد؛ پادشاه که در رأس هرم قدرت است بیشتر از همه و پس از او کارکنان دیگر به میزان مسئولیتشان باید دارای صفات مروت و سخاوت باشند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۷۱-۱۷۳). از خواجه در سیره عملی‌اش به‌عنوان فردی که دارای بخشش زیاد است یاد کرده‌اند (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶: ۶۴). البته درباره سخاوت کردن در حق دیگران به‌ویژه نزد مردان سیاست، این نکته را که صاحب قابوس‌نامه یادآوری می‌کند نباید از نظر دور داشت: «تا دانگی بديگران بنگذاری درمی بتوانی خوردن و اگر بخوری آن محرومان خموش نه‌باشند و نگذارند که پنهان بماند» (عنصر المعالی، ۱۳۸۳: ۲۱۶).

#### ۴.۴ قابل اعتماد بودن

یکی از شایستگی‌های مشرفان قابل اعتماد بودن آن‌ها است؛ هم مقامی که در پایتخت بود و گزارش مشرفان سراسر کشور را دریافت می‌کرد [مشرف‌الممالک] و هم مشرفانی که در ایالات بودند باید افرادی مورداطمینان یا به بیان سیرالملوک «سدید» می‌بودند زیرا وظیفه آن‌ها ارزیابی پیوسته گزارش دهی صحیح از عملکرد کسانی بود که در شغلی بزرگ مشغول به کار بودند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۴۲).

ندیم صاحب‌منصب دیگری است که رازداری از لوازم آن است. رازداری برای ندیم که همدم شاه بود و ممکن بود شاهد رویدادها و در معرض شنیدن سخنانی باشد که فاش کردن آن‌ها از اسرار حکومتی به شمار می‌رفت ضرورت داشت (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲۱). رازداری و مورد اعتماد بودن برای شغل ندیمی به قدری لازم و بدیهی بود که خواجه برای گزینش رسول (فرستاده سیاسی) اظهار می‌کند که اگر یک ندیم برای منصب رسول گزینش شود می‌توان به او بیشتر اعتماد کرد. (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲) این عبارت نشان می‌دهد فردی که به‌عنوان رسول گزینش می‌شد باید فردی قابل اطمینان می‌بود.

خداترسی به‌عنوان یک عامل درونی می‌تواند در کنترل افراد و خطاناپذیری آن‌ها مؤثر باشد. بنا بر سیرالملوک پادشاه باید برای نظارت بر کار کارگزاران حکومتی و مردم و انتقال اخبار صحیح، در هر شهر و ناحیه‌ای یک ناظر معتمد محلی را گزینش کند که ضمن دین‌داری از نظر اخلاقی از «ایزد تعالی ترسان» باشد. اگر چنین شخصی شناسایی شد و از قبول مسئولیت سرباز زد بر پادشاه است که او را به‌زور مجبور به پذیرش کند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۶۳). خواجه نظارت بر عملکرد کارکنان را به‌طور مداوم ضروری می‌دانست تا اگر خطا و خیانتی از آن‌ها سرزند برکنار شوند یا به‌اندازه جرمشان مجازات شوند تا دیگران عبرت گیرند.

یکی دیگر از مشاغلی که نیاز مبرم به کنترل درونی داشتند قضات بودند؛ قضات به خاطر اختیارات و مسئولیت خطیری که داشتند باید پرهیزگار و خداترس می‌بودند تا از شغل خود علیه منافع حکومت و مردم سوءاستفاده نکنند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۵۶). خطیبان که مهم‌ترین عامل تبلیغی مساجد بودند از نظر نویسنده سیرالملوک باید از میان افراد پارسا انتخاب می‌شدند. پارسایی یا همان پرهیزگاری برای صحیح برگزار کردن نماز ضروری بود؛ زیرا به بیان خواجه نماز امری حساس است و اگر نماز خطیب درست نباشد نماز مردمی که به او اقتدا می‌کنند هم اشکال‌دار می‌شود (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۶۰).

#### ۵.۴ نکوهش خشم و ستایش حلم

از نظر خواجه خشم نگرفتن نشان تکامل قوای عقلی هر انسان است در هنگام خشم «باید عقل او بر خشم چیره باشد نه خشم او بر عقل». اگر خشم کسی بر عقلش غالب باشد در هنگام خشم همانند دیوانگان رفتار خواهد کرد؛ و هرکس خردش بر خشمش تسلط داشته باشد هنگام خشم، خرد او بر خواسته نفسش غلبه خواهد کرد و رفتاری از او به ظهور

می‌رسد که موردپسند خردمندان است (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۶۷). خواجه در سیره عملی خود از شنیدن عیب‌هایش استقبال می‌کرد و برای کسانی که عیوب او را به زبان می‌آوردند ارزش و احترام قائل بود برعکس از کسانی که تملق می‌گفتند چندان دل‌خوشی نداشت (ابن اثیر، ۱۹۸۵: ج ۱۰/ ۲۰۹؛ نخجوانی، ۱۳۴۴: ۲۷۷). از این رو شاید بتوان ذکر این شایستگی در سیرالملوک را پذیرش نقد دیگران و تحمل درشتی‌های آن‌ها تلقی کرد.

#### ۶.۴ شاخص‌های اخلاقی رسول

ویژگی‌ها و شایستگی‌های رسول، در عرصه خردورزی، سبک زندگی و اندیشه ورزی نشانگر سیرت و خرد و رای و بزرگواری پادشاه است از این رو رسول به‌عنوان فردی که حرفه‌ای حساس به او محول شده نباید شراب‌خوار، بذله‌گو، قمارباز، حراف و ناشناس باشد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲).

جدول شماره ۳: فراوانی شاخص‌های اخلاقی کارکنان در سیرالملوک

شاخص‌های اخلاقی	کلیدواژه‌ها و عبارات مرتبط در سیرالملوک	مشاغل	فراوانی	صفحات
عدالت	فالم، ظلم، عدل، ستم، منصف	کارکنان	۸	۶۰، ۳۴، ۳۹ ۲۳۰، ۸۵ ۳۲۷، ۲۴۱
فساد اقتصادی و اداری نداشته باشد	گوتاه‌دست بودن، درازدست نبودن، خیانت نکردن و رشوه نستاندن، دنبال نکردن منافع شخصی (به غرض خویش مشغول نباشد)، بر دست و زبان و قلم او گمان بد نباشد	قضات، مشرفان، صاحبان برید،	۷	۸۴، ۵۶، ۱۲ ۸۶
بخشنده و جوانمرد باشد	مروت، فراخ داشتن نان و طعام بر خلق، سخاوت، جوانمردی، مهمان‌دوستی، نان دادن، بغیل نبودن	کارکنان	۷	۱۷۲، ۱۷۱ ۱۷۳
قابل اعتماد باشد	سدید، رازدار، قابل اعتماد، معتمد	مشرفان، ندیم، رسول و کارکنان	۵	۱۳۱، ۱۲۱، ۸۴ ۲۱۴، ۱۶۲
باتقوا باشد	زاهد بودن، پارسا بودن، از ایزد تعالی ترسان بودن	قضات، خطیبان، معتمد محلی	۳	۶۳، ۶۰، ۵۶
کنترل خشم	عقل او بر خشم چیره باشد	کارکنان	۱	۱۶۷
کنترل هوای نفس	خرد او بر هوای نفس او غالب باشد	کارکنان	۱	۱۶۷
پرحرف نباشد	بسیارگوی نباشد	رسول	۱	۱۳۲
پرهیز از مسکرات	سیکی خواره نباشد	رسول	۱	۱۳۲
بذله‌گو نباشد	مزاح نباشد	رسول	۱	۱۳۲

## ۵. بعد دانشی در شایستگی کارکنان

همراهی عمل و دانش از نظر نویسنده سیرالملوک در شایستگی فرد ضرورت دارد. فردی ممکن است دانستنی داشته باشد ولی هرگز آن را به کار نبسته و در عمل نیازموده باشد، از نظر او کسی می‌تواند موفق‌تر باشد که هم دانش کاری را داشته باشد و هم آن دانش‌ها را در مرحله عمل آزموده باشد (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲۳). خواجه در اهمیت علم و دانش از قول لقمان حکیم می‌نویسد «هیچ یاری مرد را در جهان به از علم نیست و علم بهتر از گنج، از بهر آن که گنج ترا نگاه باید داشت و علم ترا نگاه دارد» (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۸۱). از نظر خواجه دانش یکی از محک‌های اساسی برای گزینش، ارتقاء و تعیین شایستگی‌های یک فرد برای ورود به مشاغل حاکمیتی بود. نظام‌الملک در هرکس به هر مقدار دانش و خرد می‌دید به همان نسبت به وی مقام و مرتبه می‌داد. (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶: ۶۵). یکی از دغدغه‌های او توجه به معیشت و بیکار نماندن علما و فضلا و کسانی است که دانش دیوانی داشتند. درگاه وزیر همواره محل اجتماع دانشمندان و پناهگاه آنان بود. نظام‌الملک از احوال دانشمندان جويا می‌شد؛ و از کار و دانش و سوابق هر یک می‌پرسید. در هرکس که شایستگی حکمرانی می‌دید او را به حکومت می‌گماشت. هرکس را شایسته مقام بالاتر حس می‌کرد او را به درجه‌ای والا ترفیع می‌داد (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶: ۶۶). خواجه پس از آنکه اوضاع مالی و امنیتی کشور را سروسامان داد برای اهل دانش و شایستگان حقوقی منظم تعیین کرد (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶: ۶۸). از بدگویی‌های تاج‌الملک در حق نظام‌الملک یکی این بود که سلطان را گفت: وزیر همه‌ساله ۳۰۰.۰۰۰ دینار به فقیهان و صوفیان و قاریان را می‌دهد، که اگر این مبلغ در تهیه سپاه هزینه شود قلمرو سلجوقی تا قسطنطنیه گسترش می‌یابد؛ و زیر در مقام پاسخ به سلطان گفت: «تو که جنگیان را همه‌ساله چندین برابر این مال عطا می‌کنی، که نیرومندترین ایشان تیغ جز به نزدیک خویش نزنند و شایسته‌تر کماندار آنان تیر تا به میلی نیفکنند؛ حال آنکه من بدین مال سپاهی مر تو را راست می‌کنم که تیر دعا چنان به عرش درافکنند که بی‌حجابی به خدای در رسد». سلطان بگریست و او را گفت: «این سپه انبوه کن، که این اموال آن تو است و این جهان رام تو» (حسینی، ۱۳۸۰: ۹۹).

از نظر خواجه اهل علم و فضل باید از بیت‌المال بهره‌مند شوند زیرا فرد یا نهاد دیگری از آن‌ها حمایت نمی‌کند. آن‌ها چون از حاکمیت ناامید شوند و خود را از بذل توجه مادی و معنوی پادشاه محروم ببینند انگیزه‌ای برای گوشزد کردن اشکالاتی کار حکومتی‌ها به پادشاه



ندارند از این رو حاکمی را می‌جویند که مال و خواسته دارد تا از او بهره‌مند شوند. به این ترتیب باعث آشفته‌گی در مملکت می‌شوند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۲۲۵).

غیر از ستایش دانش و فضیلت خواجه از برخی مشاغل نام‌برده که به‌صراحت از ضرورت شایستگی دانش و فضیلت در گزینش آن‌ها نام‌برده است؛ قضات باید دانش لازم را برای کار قضاوت می‌داشتند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۵۶) در گزینش خطیبان در بعد دانشی توانایی خواندن قرآن اهمیت داشت. (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۶۰). رسول باید از هر دانشی بهره داشته باشد؛ و اگر مردی عالم باشد بهتر است. اگر فردی که به‌عنوان رسول فرستاده می‌شود آداب رزم بداند و شجاع باشد بسیار مناسب است زیرا به بیگانگان نشان خواهد داد که مردان ما چنین باشند (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۳۱-۱۳۲). ندیم باید از بعد دانشی، «سمر و قصص و نوادر از هزل و جد بسیار بداند» (نظام‌الملک، ۱۳۷۸: ۱۲۱) تا در گاه مقتضی پادشاه را سرگرم کند و ذهن او را از راه تعریف حکایات در مورد مسائل گوناگون بازتر کند.

جدول ش ۴: فراوانی شاخص‌های دانشی در سیرالملوک

شاخص‌های دانشی	عبارت‌ها یا کلیدواژه‌های مرتبط در سیرالملوک	مشاغل	فراوانی	صفحات
داشتن علم و دانش	از هر دانشی بهره دارد، عالم باشد، دانش، اهل دانش، دانشمند، علم	قاضی، رسول، سایر کارکنان	۱۴	۱۴، ۸۰، ۱۲۲، ۱۳۱، ۱۷۸، ۵۶، ۲۰۱، ۲۲۵، ۲۵۳، ۲۴۶، ۲۶۵، ۲۴۷
فاضل بودن	فاضل، بی‌فضل، فضل، اهل فضل	سایر کارکنان، ندیم	۵	۱۲۱، ۲۲۳، ۲۲۷، ۲۲۹، ۲۴۱
دانستن و روایت کردن داستان‌ها و افسانه‌ها	سمر و قصص و نوادر از هزل و جد بسیار یاد دارد و نیکو روایت کند	ندیم	۱	۱۲۱
سواد خواندن قرآن	قرآن‌خوان	خطیبان	۱	۶۰

## ۶. استخراج مدل شایستگی کارکنان در سیرالملوک

در استخراج مدل شایستگی کارکنان باید این ملاحظه را در نظر داشت که بنا به قول مشهور سیرالملوک در سال‌های پایانی عمر خواجه نوشته شده و خواجه قریب به سه دهه اداره قلمرو وسیع سلجوقی را برعهده داشت. در سال‌های پایانی حکومت ملک‌شاه که از قضا سال‌های پایانی وزارت خواجه هم بود ملک‌شاه و همسرش ترکان خاتون برای کاهش قدرت وزیر دست به اقداماتی زدند؛ از جمله ملک‌شاه در اواخر حکومتش مدیران حکومتی را عوض کرد (شبانکاره‌ای، ۱۳۸۱، ج ۲، ص ۱۰۵) از این رو بخشی از انتقادهای خواجه درباره وضع موجود و تأکید او بر برخی شایستگی‌ها معطوف به این اقدامات است که با سیاست‌های اداری خواجه ناسازگار بود.

با توجه به جداول شاخص‌های شایستگی در ساحت‌های چهارگانه، می‌توان مدل شایستگی کارکنان در سیرالملوک را ترسیم کرد. در بعد حرفه‌ای به شاخص داشتن مهارت شغلی ۲۲ بار در سیرالملوک اشاره شده است. در این ۲۲ مورد به مهارت، کفایت، جلا دت به عنوان شایستگی تأکید شده و مهارت‌های تخصصی برخی مشاغل ذکر شده است. شاخص داشتن تجربه ۵ بار ذکر شده سفر بسیار، داشتن تجربه خدمت به پادشاهان برای رسول و سپردن کار به پیران باتجربه از موارد آن است. شاخص سوم که از آن می‌توان با تعبیر «هر نفر یک شغل» یاد کرد از نظر خواجه اهمیت داشته و در کیفیت کار کارکنان تأثیر داشته است. مورد چهارم اطاعت از پادشاه است؛ در رأس نظام سیاسی سلجوقیان همچون سایر حکومت‌های پیشامدرن در ایران پادشاه قرار داشت. اداره شئون مختلف کشور در پیوند با او تعریف می‌شد از این رو اطاعت و ترس از پادشاه و شنیدن و به کار بستن توصیه‌های او برای همه از جمله کارکنان ضرورت داشت. آخرین شایستگی حرفه‌ای با فراوانی ۲ مورد مدارا با مردم است.

در بعد اخلاقی اولین شایستگی با فراوانی ۸ بار عادل بودن است. در اینجا عدالت در مقابل ظلم قرار دارد از این رو کلیدواژه‌های ظلم و ستم و رعایت انصاف در تعامل با دیگران در افزایش فراوانی این شایستگی مؤثر بوده‌اند. حرکت حاکمیت به سوی عدالت از آرمان‌های اساسی حکومت‌های ایرانی چه قبل از اسلام و چه بعد از اسلام بوده است. دست بردن به اموال عمومی و مردم برای تأمین منافع شخصی و خاندانی یا رانت‌خواری از آسیب‌های حکومت‌های پیشامدرن و مدرن است. کوتاه دست بودن یا نداشتن فساد اداری برای مشاغلی مثل قضات و ارزیابان و خبررسانان (مشرفان، صاحبان برید) از نظر خواجه

اهمیت داشته از این رو در مرتبه دوم جدول شاخص‌های اخلاقی قرار گرفته است. شایستگی سخاوت و جوانمردی با فراوانی ۷ بار با شایستگی نداشتن فساد اقتصادی و اداری برابری می‌کند. قابل‌اعتماد بودن با فراوانی ۵ مورد در مرتبه سوم و تقوا یا ترسیدن از خدا و مرتکب گناه نشدن که همان عامل کنترل درونی انسان است با فراوانی ۳ در مرتبه چهارم و سایر شایستگی‌ها با فراوانی ۱ در پایین جدول شاخص‌های اخلاقی جا گرفته‌اند.

در بعد فردی اولین شاخص داشتن مذهب حنفی یا شافعی با فراوانی ۲۰ مورد است. این فراوانی قابل‌توجه بیانگر این است که از نظر نویسنده سیرالملوک نوع مذهب اشخاصی که به‌عنوان شاغلین اداری (نه نیروی نظامی) قرار بود در دوایر حکومتی کار کنند در درجه اول اهمیت قرار دارد. دومین شاخص فردی کارکنان با ۸ مورد فراوانی، از نظر نویسنده سیرالملوک خراسانی بودن و عراقی نبودن است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد به نظر می‌رسد رقابت خراسانی‌های اهل تسنن و عراقی‌های اهل تشیع در زمان نگارش سیرالملوک به‌جایی رسیده بود که اعتراض خواجه را برانگیخت. عراقی‌ها که توانسته بودند از مراتب پایین اداری با حمایت ترکان خاتون و ملک‌شاه خود را به صدر برکشند نظمی را که نظام‌الملک در چینش کارکنان به‌ویژه مقامات عالی‌رتبه ایجاد کرده بود به هم ریختند از این رو نظام‌الملک در بخش دوم کتاب که نگارش آن در زمانی دیگر صورت گرفته به‌طور علنی ناخشنودی خود را از این وضعیت اظهار می‌کند. مرد بودن یا زن نبودن با ۴ مورد، شریف بودن و تناسب ظاهری هرکدام با ۳ مورد و حافظه خوب با یک مورد فراوانی در رده‌های پایینی جدول شاخص‌های فردی قرار گرفته‌اند.

در بعد دانشی شاخص داشتن علم و دانش با فراوانی ۱۴ بار در صدر جدول قرار گرفته است. پس از آن فاضل بودن با ۵ بار در ردیف دوم، دانستن و روایت کردن داستان‌ها و افسانه‌ها و خواندن قرآن هرکدام با یک‌بار تکرار در ردیف‌های آخر قرار گرفته‌اند. توانایی تعیین اولویت شاخص‌ها بر اساس فراوانی آن‌ها در کتاب سیرالملوک، استخراج مدل شایستگی کارکنان بر اساس این کتاب را امکان‌پذیر کرده است (نمودار ش ۱).



نمودار ش ۱: مدل شایستگی کارکنان در سیرالملوک

## ۷. نتیجه گیری

کتاب سیرالملوک اثر خواجه نظام الملک صرف نظر از صحت مثال های تاریخی آن یکی از منابع سودمند در تبیین ابعاد گوناگون تاریخ میانه ایران است. بررسی محتوای سیرالملوک نشان داد یکی از دغدغه های خواجه در این کتاب انتخاب و به کارگیری افراد شایسته در مناصب حکومتی است از این رو با توجه به نظرات او امکان استخراج مدل شایستگی کارکنان اداری فراهم شد. از نظر خواجه شاخص هایی همچون داشتن مهارت شغلی، داشتن تجربه، یک شغله بودن، اطاعت از پادشاه، مدارا با مردم از شایستگی های اساسی کارکنان در بعد حرفه ای، حنفی یا شافعی بودن، خراسانی بودن، مرد بودن از شایستگی های مهم فردی هستند. عدالت، نداشتن فساد اقتصادی و اداری، بخشنده و جوانمرد بودن، قابل اعتماد و باتقوا بودن از شاخص های مهم اخلاقی و بالاخره داشتن علم، دانش و فضیلت در بعد دانشی پراهمیت به شمار می روند. البته باید این نکته را در نظر داشت که آنچه خواجه را

و ادار به تعیین برخی شاخص‌های فردی کرده مقتضیات زمان نگارش سیرالملوک است، انتقادهای او به نحوه گزینش افراد مربوط به زمانی است که خواجه قدرت منحصر به فرد خود را ازدست داده بود و خاندان شاهی درصدد کاهش اختیارات او بودند ازاین جهت در سیرالملوک که خطاب آن به پادشاه وقت است به صراحت به برخی ویژگی‌های فردی کارکنان همچون نوع مذهب و قومیت اشاره شده است. به هرروی بیان شایستگی‌های کارکنان، در گزینش و ارزیابی عملکرد کارکنان کاربرد داشت و می توانست به عنوان الگویی برای حکومت سلجوقی و حکومت‌های بعدی کاربرد داشته باشد.

### پی‌نوشت‌ها

۱. واژه «شایستگی» ۴ بار (صفحات ۱۴۱، ۲۰۲، ۲۱۴، ۲۲۹) و واژه «شایسته» ۱۴ بار (صفحات: ۷، ۱۲، ۳۱، ۴۹، ۵۶، ۱۲۰، ۱۲۸، ۱۳۱، ۱۵۸، ۱۶۲، ۱۷۴، ۱۸۲، ۲۱۴، ۳۰۲) در ارتباط با کارکنان در سیرالملوک به کاررفته است.
۲. نویسنده سلجوقنامه از او با عنوان «تاج الملک ابوالغنائم فارسی» یاد می‌کند (نیشابوری، ۱۳۳۲: ۳۲).

### کتاب‌نامه

- آذر، عادل؛ احمدی، پرویز؛ و وحیدسبط، محمد. (۱۳۸۹). «طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی (مورد: استخدام داوطلبان آزمون‌های ورودی یک بانک تجاری در ایران)». مدیریت فناوری اطلاعات، جلد دوم، شماره ۴.
- آقسرای، محمودبن محمد. (۱۳۶۲). *تاریخ سلاجقه، یا، مسامره‌الخبار و مسامره‌الاحیاء*. تصحیح عثمان توران. تهران: اساطیر.
- ابن اثیر، علی بن محمد. (۱۹۸۵). *الکامل فی التاریخ*. بیروت: دار الصادر.
- ابوالحسنی، علی. (۱۳۷۸). «مندرجات «ضد شیعی» سیاستنامه از آن خواجه نظام‌الملک نیست!». کلام اسلامی، جلد ۳۰، شماره ۸، ص ۱۲۸-۱۴۷.
- اخوان کاظمی، بهرام. (۱۳۸۰). «عدالت و خودکامگی در اندیشه سیاسی خواجه نظام‌الملک طوسی». *دانشکده حقوق و علوم سیاسی (دانشگاه تهران)*، جلد ۵۴، شماره ۰، ص ۵-۲۸.
- اقبال آشتیانی، عباس. (۱۳۳۸). *وزارت در عهد سلاطین بزرگ سلجوقی، از تاریخ تشکیل این سلسله تا مرگ سلطان سنجر (۴۳۲ - ۵۵۲)*. تحقیق محمدتقی دانش‌پژوه و یحیی ذکاء. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

باسانی، الساندرو. (۱۳۸۵). «دین در دوره سلجوقی». در *تاریخ ایران کمبریج (از آمدن سلجوقیان تا فروپاشی دولت ایلیخانان)*. ج ۵. تهران: امیرکبیر.

بنداری اصفهانی، فتح بن علی. (۲۵۳۶). *تاریخ سلسله سلجوقی*. ترجمه‌ی محمد حسین جلیلی. تهران: بنیاد فرهنگ ایران.

بیهقی، محمدبن حسین. (۱۳۷۴). *تاریخ بیهقی با معنی واژه‌ها و شرح جمله‌های دشوار و برخی نکته‌های دستوری و ادبی*. ویراسته‌ی خلیل خطیب رهبر. تهران: مهتاب: سعدی.

پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ و رضی، زهرا. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، جلد ۲۴، شماره ۸، ص ۲۷-۵۲.

ترکمنی آذر، پروین. (۱۳۸۵). «سلجوقیان: اختلافات مذهبی و پیامدهای آن». *شناخت*، جلد‌های ۵۱-۵۲، شماره ۱، ص ۵۳-۷۴.

جعفریان، رسول. (۱۳۹۰). *تاریخ تشیع در ایران از آغاز تا طلوع دولت صفوی*. تهران: علم. چلونگر، محمد علی؛ فروهی، آرمان؛ و بیاتی، هادی. (۱۳۹۵). «بررسی تحلیلی واکنش‌های شیعیان امامیه در برابر اسماعیلیان نزاری در دوره سلجوقیان». *پژوهشنامه مذاهب اسلامی*، جلد ۶، شماره ۳، ص ۳۱-۵۴.

حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم؛ و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، جلد ۱، ص ۲۳-۴۴.

حاجی بابایی، مجید؛ اصلانی ملایری، ابراهیم؛ و شعبانی، امامعلی. (۱۳۸۹). «مسجد و سیاست در عصر سلجوقی (با تأکید بر کارکرد تبلیغی - رسانه‌ای مسجد)». *مطالعات تاریخ اسلام*، جلد ۶، شماره ۲، ص ۲۹-۵۰.

حسینی، صدرالدین ابوالحسن علی بن ناصر بن علی. (۱۳۸۰). *زبدة التواریخ، اخبار الامراء و الملوک السلجوقیه*. ترجمه‌ی رمضان علی روح الهی. تهران: ایل شاهسون بغدادی.

خلعتبری، اللهیار؛ و دلیر، نیره. (۱۳۸۸). «اندیشه‌ی ایران‌شهری و خواجه نظام‌الملک». *مطالعات تاریخ فرهنگی*، جلد ۲، شماره ۱، ص ۲۷-۶۱.

خوند میر، غیاث‌الدین بن همام‌الدین. (۲۵۳۵). *دستور الوزراء*. تصحیح سعید نفیسی. تهران: اقبال. دفتری، فرهاد. (۱۳۸۵). *تاریخ و عقاید اسماعیلیه*. ترجمه‌ی فریدون بدره‌ای. تهران: نشر و پژوهش فرزاد روز.

راوندی، محمد بن علی. (۱۳۶۴). *راحه الصدور و آیه السرور در تاریخ آل سلجوق*. تصحیح محمد اقبال و مجتبی مینوی. تهران: امیرکبیر.

رستم‌وندی، تقی. (۱۳۸۸). *اندیشه ایران‌شهری در عصر اسلامی: بازخوانی اندیشه سیاسی حکیم ابوالقاسم فردوسی، خواجه نظام‌الملک طوسی و شیخ شهاب‌الدین سهروردی*. تهران: امیرکبیر.

- زبردلی، نیره؛ و یوسفی فر، شهرام. (۱۳۹۶). «حضور شیعیان در مناصب سیاسی اداری سلجوقیان». *تاریخ فرهنگ و تمدن اسلامی*، جلد ۲۹، شماره ۸، ص ۲۳-۴۶.
- سبکی، عبدالوهاب بن علی. (۱۴۱۳). *طبقات الشافعیه الکبری*. تحقیق محمود محمد طناحی و عبدالفتاح محمد حلو. قاهره: دار إحياء الكتب العربیة.
- سعیدیان جزئی، مریم. (۱۳۹۴). «گرایشهای عقیدتی در اصفهان عصر سلجوقی و پیامدهای آن». *پژوهش های تاریخی ایران و اسلام*، جلد ۱۷، شماره ۹، ص ۸۳-۱۰۶.
- شبانکاره‌ای، محمدبن علی. (۱۳۸۱). *مجمع الانساب*. ویراسته‌ی هاشم محدث. تهران: امیرکبیر.
- صفی، امید. (۱۳۸۹). *سیاست/ دانش در جهان اسلام: همسویی معرفت و ایدئولوژی در دوره سلجوقی*. ترجمه‌ی مجتبی فاضلی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- طهماسبی، ساسان. (۱۳۸۲). «رقابت‌های عراقی‌ها و خراسانی‌ها در دیوانسالاری سلجوقی». *نامه انجمن*، جلد ۱۲، شماره ۳، ص ۱۴۱-۱۵۸.
- عباس پور، عباس. (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها*. تهران: سمت.
- عبدالفتاح الجالودی، علیان. (۱۳۹۱). «اقطاع نظامی در عصر پادشاهان بزرگ سلجوقی و نقش وزیر نظام‌الملک در پیدایش و تحول آن (۴۲۹ هـ/ ۱۰۳۷ م- ۴۸۶ هـ/ ۱۰۹۲ م)». ترجمه‌ی سجاد جمشیدیان و حسین قائمی اصل، *پژوهش در تاریخ*، جلد ۶، شماره ۲، ص ۱۲۷-۱۶۳.
- عنصر المعالی، کیکاووس بن اسکندر. (۱۳۸۳). *قابوس‌نامه*. تهران: علمی و فرهنگی.
- فضل الله همدانی، رشیدالدین. (۱۳۸۶). *جامع التواریخ، تاریخ آل سلجوق*. تصحیح محمد روشن. تهران: میراث مکتوب.
- قریشی کرین، سید حسن. (۱۳۹۵). «مجدالملک قمی وزیر شیعی سلجوقیان و نقش او در خدمت رسانی به شیعه». *شیعه شناسی*، جلد ۵۵، شماره ۱۴، ص ۷-۲۶.
- قزوینی، عبدالجلیل. (۱۳۷۱). *التقص معروف به: بعض مطالب النواصب فی التقص بعض فضایح الروافض*. تحقیق جلال‌الدین حسینی ارموی. بی‌جا: بی‌نا.
- قمی، حسن بن محمد. (۱۳۸۵). *تاریخ قم*. ترجمه‌ی حسن بن علی قمی و محمدرضا انصاری قمی. قم: کتابخانه بزرگ آیت‌الله‌العظمی مرعشی نجفی.
- مؤمنی، محسن. (۱۳۹۱). «تأملی بر جایگاه نخبگان دیوان‌سالار در ساختار قدرت سلجوقی». *کتاب ماه تاریخ و جغرافیا*، جلد ۱۶۹، شماره ۱، ص ۲۰-۲۵.
- نخجوانی، هندوشاه بن سنجر. (۱۳۴۴). *تجارب السلف: در تواریخ خلفای و وزرای ایشان*. تصحیح عباس اقبال آشتیانی. تهران: طهوری.
- نظام‌الملک، حسن بن علی. (۱۳۷۸). *سیرالملوک (سیاستنامه)*. تصحیح هیوبرت دارک. تهران: علمی و فرهنگی.

۸۲ جستارهای تاریخی، سال دهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸

نیشابوری، ظهیر الدین. (۱۳۳۲). *ساجوقنامه*. تهران: خاور.

Tibavi, A.L. (1961). origin and character of al-Madaresah. *Bulletin of the school of oriental and African studies*, XXV.