



The Image of Effective Governance from the Perspective of Khajeh Nizam-al-Mulk Tusi, Imam Mohammad Ghazali and Niccolò Machiavelli (Analysis of the Content of the Siyasatnama, Nasihat-al-Molouk, and The Prince)

Mohsen Farhadinejad*

Assistant Professor, Management Department, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Received: 09/08/2021

Accepted: 11/11/2021

Abstract:

This study aims to answer the key question “What are the characteristics of effective governance from the perspective of Nizam al-Mulk, Ghazali and Machiavelli?” In order to find the answer to this question and to understand what similarities and differences are in effective governance from the point of view of these thinkers, their most important works in governance, namely Siyasatnama, Nasihat ol Molouk, and The Prince were studied. Using the comparative-research methodology based on a variable-based descriptive approach and the application of content analysis technique, the data were organized in the form of two main themes (individual characteristics and managerial approaches). Considering the prevailing notion of each source and network of themes, and paying attention to the intellectual system of each of the thinkers, the Nizam-al-Mulk’s desirable style of governance coined “Moderate Governance” which refers to the world, the hereafter, ethics, and politics in the same way and with balanced look. Examining al-Ghazali's set of concerns, his style may be called "Pious Governance", which emphasizes the transcendent traits and attitudes based on the hereafter and mystical view. The Machiavelli's favorable style of governing can be described as “Destructive or Poisonous Governance”.

Keywords: Effective Governance, Nizam al-Mulk Tusi; Imam Mohammad Ghazali; Niccolò Machiavelli.

Corresponding Author, Email: farhadi@semnan.ac.ir

Original Article
DOI: 10.22034/jipas.2022.299090.1214
Print ISSN: 2676-6256
Online ISSN: 2676-606X

سیمای زمامداری اثربخش از منظر خواجه نظام‌الملک طوسی، امام محمد غزالی و نیکولو ماکیاولی (تحلیل مضمون سیاست‌نامه، نصیحت‌الملوک و شهریار)

محسن فرهادی نژاد*

استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۸

دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۸



چکیده: این پژوهش با هدف پاسخ دادن به این پرسش کلیدی که «مختصات زمامداری اثربخش از دیدگاه نظام‌الملک، غزالی و ماکیاولی چیست؟» انجام شد و به منظور یافتن پاسخ این پرسش و درک اینکه زمامداری اثربخش از دیدگاه این صاحب‌نظران عرصه حکمرانی چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد، مهم‌ترین آثار ایشان در حوزه زمامداری، یعنی سیاست‌نامه، نصیحت‌الملوک و شهریار مد نظر قرار گرفت. بر مبنای روش تحقیق تطبیقی با رویکرد توصیفی متغیرمحور و کاربرد تکنیک تحلیل مضمون، داده‌ها در قالب دو مضمون اصلی (ویژگی‌های فردی و رویکردهای مدیریتی) سامان‌دهی شدند. با عنایت به فضای حاکم بر هر منبع و شبکه مضامین احصا شده و توجه به منظومه فکری هر یک از صاحب‌نظران، شاید بتوان سبک زمامداری مد نظر نظام‌الملک را «زمامداری معتدل» نامید که هم به دنیا و هم به آخرت و هم به اخلاق و هم به سیاست نگاهی توأمان دارد. با بررسی مجموعه دغدغه‌های غزالی، شاید بتوان سبک مورد تأکید وی را «زمامداری وارسته» نام نهاد که بر صفات و نگرش متعالی حاکم بر پایه نگاهی آخرت‌اندیشانه و عرفانی تأکید دارد و سبک منتج از توصیه‌های ماکیاولی را نیز می‌توان در قالب «زمامداری مخرب یا زهرآگین» طبقه‌بندی کرد.

واژگان کلیدی: زمامداری اثربخش، خواجه نظام‌الملک طوسی، امام محمد غزالی، نیکولو ماکیاولی.

* نویسنده مسئول: farhadi@semnan.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2022.299090.1214

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

سیاست‌نامه‌ها یا اندرزنامه‌های سیاسی یکی از حوزه‌های مهم فکری محسوب می‌شوند که در تاریخ ایران پیش و پس از اسلام توجه بسیاری به آن‌ها جلب شده و آثار زیادی هم داشته‌اند. در سیاست‌نامه‌نویسی کمتر از اندیشه‌ورزی و بیشتر از راهنمایی شاهان و حاکمان در کار عملی سیاسی و فن حکومت کردن سخن به میان آمده است (بهزادی، ۱۳۹۵). به خاطر ساختار سیاسی آن دوران که غالباً فضای اطاعت محض از سلطان حاکم بوده و جریان ارتباطات از بالا به پایین بوده است، برخی نخبگان جامعه از ابزار ادبیات برای پند دادن و آگاه نمودن پادشاه استفاده می‌کردند و پنددهنده به ناچار باید از زبان نرم برای بیان مقصود خود بهره می‌جست (آریان، ۱۳۹۹). بسیاری از متون کلاسیک ادب فارسی یا تصریحاً سیاسی است و یا تلویحاً به سیاست پرداخته‌اند. کلیله و دمنه، قابوس‌نامه، شاهنامه فردوسی و گلستان سعدی از این جمله‌اند و در بسیاری از متون دیگر به صورت پراکنده به سیاست و اندرز دادن سیاستمداران پرداخته‌اند (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲).

پیدایش سیاست‌نامه‌ها را می‌توان ناشی از نیاز شاهان به یادگیری اصول و قواعد کشورداری دانست که در سنت فرمانروایی ایرانیان دانش آن نزد دیوانیان و به‌ویژه وزیران خردمند ایرانی به صورت سنتی محفوظ مانده بود (بهزادی، ۱۳۹۵). سیاست‌نامه‌نویسی یکی از جریان‌های تبیین اندیشه سیاسی در عالم اسلام بوده که نقطه اوج آن در دوره سلجوقی است. پیروزی ترکان بر سرزمین‌های وسیعی از عالم اسلامی که دامنه آن از ترکستان تا کرانه‌های دریای مدیترانه را در بر می‌گرفت و چگونگی حکمرانی بر قلمروی چنین وسیع برای کسانی که میراث سنت‌های ایلی را با خود همراه داشتند، یکی از مسائل اساسی پیش رو بود. از این رو حاکمان جدید ناگزیر از رایزنی با دیوان‌سالارانی شدند که پاسداران سنن دیرینه ایران در آیین کشورداری بودند (پیرا، ۱۳۸۷). از آنجا که بسیاری از جلوه‌های اعتقادی اجتماعی و علمی فرهنگ اسلامی-ایرانی در متون ادب فارسی تجلی یافته است، بررسی این متون می‌تواند زمینه‌ای مناسب و گستره‌ای پویا برای پژوهش‌های بین‌رشته‌ای باشد. با دقت نظر در جنبه‌های مختلف آثار ادبی می‌توان ویژگی‌های دانش و فرهنگ ایران اسلامی را در دوره‌های گوناگون دریافت و از رهگذر آنان به گستره بومی‌سازی علوم راه یافت (معینی و همکاران، ۱۳۹۴). صراحتاً می‌توان بر این امر اذعان داشت که سیرالملوک و نصیحت‌الملوک از استوارترین متون سیاست‌نامه‌ای در ایران هستند و تبیین موقعیت سیاسی و اجتماعی دوره‌ای که این دو اثر سترگ به رشته تحریر درآمد، توضیح دوره‌ای از درخشان‌ترین ادوار تاریخ فکری و اجتماعی ایران است (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲). از

سویی کتاب شهریار ماکیاولی نیز از جمله آثار کلیدی اثرگذار بر حوزه سیاست و مدیریت بوده که می‌تواند در کنار آثار مشابه داخلی مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد و به نوبه خود به تقویت ادبیات حکمرانی کمک نماید. لذا هدف این مقاله بررسی وجوه افتراق و اشتراک این سه اثر ماندگار در قلمرو هنر حکمرانی است. خواجه نظام الملک در پایان بخشی به دوره‌ای از هرج و مرج و نابسامانی در قلمرو ایران و استقرار سامان سیاسی - اجتماعی نوین به همراه ایجاد و پایه‌گذاری سازمان دیوانی کارآمد، نقش بسیار اساسی ایفا کرد و به این سبب، لقب نظام الملک را دریافت نمود (قرلسفلی و همکاران، ۱۳۹۱) لذا می‌توان گفت خودش مصداق عملی یک زمامدار اثربخش به شمار می‌آید. او به عنوان وزیر خاندان سلجوقی هم‌وغمش در به سامان رساندن جامعه و حکومت است و هدف اصلی او ارائه راهکارهایی برای اداره بهتر جامعه و حکومت است. در نظر او شاه در قانون جامعه قرار دارد و دگرگونی جهان تابعی از دگرگونی سرشت شاهی است (زاغری و همکاران، ۱۳۹۹). از سویی غزالی و ماکیاولی نیز با بررسی سرگذشت حکمرانی به دنبال ارائه چارچوبی برای زمامداری مطلوب از منظر خود هستند که این خصوصیات به عنوان فصل مشترک این آثار، پژوهشگر را بر آن داشت که به احصای مختصات حکمرانی اثربخش از دیدگاه این اندیشمندان بپردازد.

مبانی نظری پژوهش

الف) درباره خواجه نظام الملک و سیاست‌نامه

ابوعلی حسن بن علی طوسی (۴۸۵-۴۱۰ ه. ق.) ملقب به نظام الملک در عصر غزنویان به دنیا آمد. اجداد او اصالتاً اهل بیهق سبزواری بودند. پدر وی علی بن اسحاق در دوره ابوالفضل سوری که حاکم خراسان از سوی سلطان محمود غزنوی بود به اداره امور مالی شهر طوس منصوب شد (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲). پس از به قدرت رسیدن آلب ارسلان سلجوقی، ابتدا دبیر و سپس وزیر او شد و سال‌ها آموزگار ملکشاه، پسر آلب ارسلان بود. نظام الملک بعد از مرگ آلب ارسلان، ملکشاه هجده‌ساله را به شاهی رساند و خود اداره امور را به دست گرفت. ملکشاه جوان چون با آیین کشورداری ایرانی - اسلامی آشنایی نداشت، در سال ۴۷۹ ه. ق. از دانایان و پیران خواست تا در امور مملکت فکر کنند و آیین کشورداری شاهان گذشته را با زبانی روشن بنویسند. از بین آثار متعدد، نوشته نظام الملک مورد پسند ملکشاه واقع شد (درویشعلی و باقری، ۱۳۹۵). سیرالملوک اولین سیاست‌نامه در دوره اسلامی است و مشهورترین کتاب اندرزنامه‌ای است که خطاب به حاکمی نگاشته شده است و در آن، نظرات خود را در باب حکومت‌داری

مکتوب نموده است (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲؛ دلیر، ۱۳۸۹). نظام‌الملک از یک سو دارای تربیتی مذهبی و پایبند معتقدات دینی بود و از سوی دیگر مرد عمل بود و جایگاهی بلندمرتبه در سیاست و تصمیم‌گیری داشت. مجموعه این عوامل سبب شد در اندیشه او ارتباطی تنگاتنگ میان ثبات حکومت و حفظ قدرت سیاسی با دین برقرار شود (پیرا، ۱۳۸۷). وی نقش معمار، نظام‌دهنده و سیاستمدار دستگاه سلجوقی را داشته و لقب نظام‌الملکی‌اش اشاره به همین نقش دارد (پیرا، ۱۳۸۷). خواجه نظام‌الملک یک سیاستمدار دین‌دار است که می‌خواهد درست در زمانی که هویت ایرانی اسلامی در معرض چپاول ترکان سلجوقی در گِرودار نابودی است، آرمان‌خواهی ایران باستان را به واقع‌بینی سیاسی اسلامی پیوند دهد. تلاش سی‌ساله او برای احیای فرهنگ اسلامی از زوال و نیستی بر غنای اندیشه سیاسی اسلام افزوده است، به طوری که می‌توان گفت که در وجود مرد بزرگی همچون او، ایرانیّت، سیاست و اسلامیت با ظرافت هرچه تمام‌تر جمع شده است (حیدری، ۱۳۹۷). او تجربه‌هایی را که در طول سالیان وزارت فراهم کرده بود به اشاره سلطان ملکشاه سلجوقی جمع‌آوری کرد و هدف از آن بیان رموز مملکت‌داری بود تا اداره حکومت بر سلطان آسان‌تر شود. او سیاست‌نامه را در آخرین سال عمر و در آخرین روزهای صدارت خود نوشته است (حاجی بابایی و شهیدی، ۱۳۹۱). به اجمال می‌توان گفت که تاریخ سیاست‌نامه‌نویسی در ایران به دو دوره پیش و پس از خواجه تقسیم می‌شود. این کتاب بنیادی‌ترین نوشته در انتقال اندیشه سیاسی ایرانشهری به دوره اسلامی بوده است (قرلسلی و همکاران، ۱۳۹۱). این کتاب در قالب پنجاه فصل تدوین گردیده و با ذکر احادیث و اشعار و مثل و حکایات مختلف در جهت عمیق ساختن آموزه‌های مدیریتی تلاش کرده است.

ب) درباره غزالی و نصیحت‌الملوک

امام محمد غزالی چهل سال بعد از تولد نظام‌الملک، یعنی سال ۴۵۰ هـ. ق. در طابریان طوس به دنیا آمد. او از نوابغ و مصلحان اجتماعی عصر خویش بود. غزالی با آمیزش فلسفه و عرفان، حکمت عملی را پدید آورد. نفوذ علمی و معنوی او به قدری بود که خلفای بغداد با او مشورت می‌کردند. سرانجام او به مجلس ملکشاه و وزیرش، نظام‌الملک نیز راه یافت و از طرف نظام‌الملک، استاد و رئیس نظامیه بغداد شد (درویشعلی و باقری، ۱۳۹۵). سیرالملوک از جمله مأخذهای مهم نصیحه‌الملوک است که شانزده فقره حکایت و مواعظ آن از کتاب خواجه آمده است (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲). غزالی در عصری می‌زیست که منازعات سیاسی مهمی میان سه سلسله بزرگ عباسیان، سلجوقیان و فاطمیان در جریان بود و کشمکش‌های دینی و

سیاسی بسیاری در دوران مذکور میان گروه‌های مذهبی جریان داشت که می‌توان از آن به عصر انحلال و ضعف سیاسی و نظامی و عصر انحطاط در اخلاق و جمود فکری یاد کرد (افروغ و اسلامی، ۱۳۹۹). این کتاب در قالب هفت باب تدوین گردیده است.

ج) درباره ماکیاولی و شهریار

نیکولو ماکیاولی در سال ۱۴۶۹ در شهر فلورانس ایتالیا متولد شد. خاندان ماکیاولی از خانواده‌های کهن و توانگر شهر بودند و از قرن سیزدهم که گاه مقام‌های بلندمرتبه‌ای داشتند. او شهروندی خوب و درستکار بود و پدری مهربان و از آنجا که خوش داشت مردم روزگار خود را تکان دهد، خود را شریتر از آنچه بود می‌نمود. این گرایش همراه با برخی نکته‌پردازی‌های گستاخانه، وی را به بی‌اخلاقی نامدار کرد. فرانسویان که در دوران پادشاهی کاترین دومدیس ایتالیایی، از دست هر چیز ایتالیایی به جان آمده بودند، برای بیان نفرت خود به عنوان دشنام، اصطلاح ماکیاولیسم را ساختند. ماکیاولی نخستین کسی بود که علم سیاست را بر پژوهش رفتار بشری بنیاد کرد نه پیش‌دوری‌های اخلاقی (آشوری، ۱۳۹۹: ۳۹-۳۷). ماکیاولیسم را بسیاری از تحلیلگران سیاسی و اجتماعی معادل با ریا، فرصت‌طلبی و توجیه وسیله برای رسیدن به هدفی که معمولاً قدرت سیاسی است به کار می‌برند. در عین برداشتی شیطان‌صفت از چهره ماکیاولی، عده‌ای نیز او را به عنوان سیاستمداری واقع‌گرا، وطن‌پرست، مؤسس اندیشه سیاسی مدرن می‌شناسند (سرمرست، ۱۳۸۸). ماکیاولی در سال ۱۵۰۲ مأموریت سیاسی یافت تا به نزد قیصر بورژیا برود و به طور محرمانه مراقب اعمال او باشد. این شخص در عالم سیاست و عمل، فردی سنگدل، سفاک و بی‌مانند بود. چون ماکیاولی فوق‌العاده از اوضاع هرج‌ومرج و جنگ‌های خونین آن دوره و فساد کلیسا و نبودن یک دولت مرکزی مقتدر به جان آمده بود مایل بود یک نفر مانند قیصر پیدا شود و زمام امور تمام مملکت را به دست گیرد و به هر قیمتی شده یک دولت مقتدر باعظمت بسازد. او فریفته سیاست تند و خشن قیصر شد و ویژگی‌های او را برای یک پادشاه مقتدر، نمونه و سرمشق قلمداد کرد و او را یگانه پهلوان کتاب شهریار خود قرار داد (ابراهیمی و شرونی، ۱۳۹۸). این کتاب در قالب بیست‌وشش فصل تدوین گردیده است.

روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه، با عنایت به ماهیت و اهداف آن، از روش‌شناسی تطبیقی توصیفی استفاده شده است. روش تطبیقی که مبتنی بر مقایسه برای فهم مشابهت‌ها و تفاوت‌هاست، یکی از قدیمی‌ترین روش‌ها در اندیشه اجتماعی و علوم اجتماعی است که در عمل خود را با

پژوهش‌های متغیرمحور و موردمحور نشان می‌دهد (غفاری، ۱۳۸۹). در مطالعه حاضر با توجه به اینکه هم بر متغیر زمامداری مطلوب و هم بر متفکران خاصی تمرکز شده است، ترکیبی از رویکردهای متغیرمحور و موردمحور مد نظر قرار گرفته است. سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از اینکه «مختصات زمامداری اثربخش از دیدگاه نظام‌الملک، غزالی و ماکیاولی چیست؟». به منظور یافتن پاسخ این پرسش و درک اینکه زمامداری اثربخش از دیدگاه این صاحب‌نظران عرصه حکمرانی چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد، مهم‌ترین آثار ایشان در حوزه زمامداری مد نظر قرار گرفت. با این توصیف، پژوهش حاضر تحقیقی نظری از نوع توصیفی است که به بررسی مضامین مندرج در سیاست‌نامه، نصیحت‌الملوک و شهریار بر مبنای روش تحلیل مضمون می‌پردازد. مطالعه نظری نوعی خاص از مطالعه است که به یک نظر یا عقیده مشخص ارتباط دارد. این روش به طور کلی به وسیله فیلسوفان و متفکران برای ایجاد مفاهیم جدید یا تفسیر مفاهیم موجود انجام می‌شود (نوبخت، ۱۳۹۴). تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۸). مضامین سه دسته‌اند: الف) مضامین پایه؛ شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن؛ ب) مضامین سازمان دهنده؛ شامل مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه؛ ج) مضامین فراگیر؛ شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل (بهادری، ۱۳۹۸). بدین منظور شش گام به صورت فرایند رفت و برگشتی برای رسیدن از متن به مضامین اصلی برداشته می‌شود که عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجو و شناخت مضامین، ترسیم شبکه مضامین، تحلیل شبکه مضامین و نهایتاً ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (خنیفر و مسلمی: ۱۳۹۸: ۵۶). در این پژوهش ابتدا متن کامل منابع یک بار مطالعه شد تا فضای حاکم بر آن‌ها درک شود و سپس با بررسی جمله به جمله هر یک از منابع، کدهای اولیه مرتبط با سؤال تحقیق شناسایی گردید. پس از احصای کدهای اولیه، این کدها بر اساس قرابت معنایی و مفهومی در قالب مفاهیم انتزاعی تر دسته‌بندی شدند و در گام بعدی مقوله‌های ایجادشده در سطح بالاتری از انتزاع سازمان‌دهی گردیدند. این فرایند که به صورت رفت و برگشت‌های مداوم انجام شد و بارها مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفت نهایتاً به صورتی که در جداول یک تا چهار ارائه شده‌اند چارچوب دهی شد. به منظور امکان‌پذیر ساختن بررسی تطبیقی اندیشه‌ها و با توجه به هم‌شکلی نسبی محتوای متون، مفاهیم استخراج‌شده، در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی یکسانی قرار داده شد. برای اعتباربخشی به یافته‌ها از رویکرد خود بازمینی محقق استفاده شده است. این رویکرد به عنوان راهبردی برای اعتباربخشی به یافته‌ها در طی فرایند

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی شناخته می‌شود. از سویی در روش تطبیقی برای ارزیابی کیفیت پژوهش از روش خبرگان موازی یا خبرگان غیرهم‌نظر هم استفاده می‌شود (خنیفر و مسلمی: ۱۳۹۸: ۳۷۴). از این رو، در مرحله تجزیه و تحلیل و استخراج مفاهیم، پژوهشگر پس از اینکه مفاهیم مرتبط را استخراج کرد و در مقوله‌های مختلف دسته‌بندی نمود، فرایند کدگذاری و شناسایی مفاهیم را مجدداً انجام می‌دهد و یافته‌ها را با چند تن از خبرگان در میان می‌گذارد تا اشکالات و سوگیری‌های احتمالی به حداقل برسد.

یافته‌های تحقیق

پس از مطالعه دقیق و جمله به جمله منابع سه‌گانه و استخراج مضامین نهفته در آن‌ها، کدهای اولیه فراوانی فهرست شد که با پالایش چندباره این کدها و دسته‌بندی آن‌ها بر اساس سنخیت و تجانس، به نظر رسید که می‌توان آن‌ها را در چارچوب دو طبقه کلی شامل ویژگی‌های فردی و رویکردهای مدیریتی سازمان‌دهی نمود. ویژگی‌های فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها و باورهای غالب، رفتارهای غالب و مهارت‌های غالب می‌شود. رویکردهای مدیریتی نیز شامل رویکردها نسبت به منابع انسانی، رویکردها نسبت به تصمیم‌گیری و رویکردها نسبت به کنترل و نظارت بر امور می‌شود. در ادامه و با عنایت به محدودیت حجم مقاله، نمونه‌هایی از کدگذاری‌ها در قالب جدول (۱) ارائه می‌شود.

جدول ۱. نمونه‌هایی از کدگذاری مفاهیم

| منبع | مصادق | مفهوم |
|-----------------|--|---------------------------------------|
| غزالی، ۱۳۸۹: ۶۶ | و اصل آن است که در هر چه میان تو و حق تعالی است آن کنی از فرمان‌برداری که روا داری بندگان تو در حق تو کنند | فرمان‌برداری از خداوند |
| غزالی، ۱۳۸۹: ۷۰ | روز قیامت والیان را بیاورند و حق تعالی گوید شما شبانان گوسپندان من بودید و خزینه‌داران مملکت من بودید، چرا کسی را که حد زدید و عقوبت کردید، بیش از آن کردید که من فرمودم و دیگران را گوید، چرا عقوبت کمتر از آن کردی که من فرمودم؟ | اجتناب از اعمال سلیقه در اجرای مقررات |

ادامه جدول ۱. نمونه‌هایی از کدگذاری مفاهیم

| منبع | مصادیق | مفهوم |
|-----------------------|---|--|
| غزالی، ۱۳۸۹: ۷۷ | (حاکم) بدان قناعت نکند که خود از ظلم دست بردارد و لیکن غلامان و چاکران و گماشتگان و نایبان خود را مهذب دارد و به ظلم ایشان رضا ندهد که او را از ظلم ایشان بپرسند... | مسئول بودن در برابر اقدامات زیردستان و منصوبان |
| نظام‌الملک، ۱۳۹۸: ۱۷۹ | شتاب‌زدگی از دیو است و آهستگی از خدای. کارهای ناکرده را توان کرد ولیکن کرده را نتوان یافت (جبران نمی‌توان کرد)... | پرهیز از شتاب‌زدگی |
| نظام‌الملک، ۱۳۹۸: ۸۰ | «هر سلطانی که توانایی آن ندارد که خاصگیان خویش را به صلاح باز آورد، می‌باید دانست که هرگز او عامه و رعیت را به صلاح نتواند آورد...» | اصلاح زیردستان و نزدیکان: |
| نظام‌الملک، ۱۳۹۸: ۹۰ | محمود به همه جای‌ها صاحب‌خبران و منهبیان بگماشت. چنانکه اگر کسی مرغی از کسی به ناحق بستدی و در غزنین و یا مشتی به نا واجب بر روی کسی زدی، او را در ری خبر بودی و تلافی آن بفرمودی کردن... | ایجاد نظام اطلاعاتی قوی: |
| نظام‌الملک، ۱۳۹۸: ۲۴ | از بزرگمهر علت سقوط ساسانیان را پرسیدند، گفت: سبب دو چیز: یکی آل ساسان بر کارهای بزرگ کارداران خرد و نادان گماشتند و دیگر دانش را و اهل دانش را دشمن داشتندی ... | توجه به شایسته‌سالاری |
| ماکیاولی، ۱۳۹۹: ۱۰۲ | شهریار ناگزیر است همیشه با همین مردم سر کند؛ اما سالاران را می‌توان از سر باز کرد، زیرا ایشان را هرروز می‌توان افزود و کاست و به دلخواه برکشید و فرو کشید... | توجه ویژه به خواست مردم در مقابل توجه به نخبگان سیاسی- نظامی |
| ماکیاولی، ۱۳۹۹: ۱۴۱ | پس هرگاه پای یگانگی و فرمان‌برداری رعایا در میان باشد، شهریار را نمی‌باید باکی از آن باشد که وی را سنگدل بنامند... | سنگدلی |
| ماکیاولی، ۱۳۹۹: ۱۴۹ | برای پاسداری از دولت خویش چه‌بسا ناگزیر است درست‌پیمانی، نیکوکاری و مردم‌دوستی و دین‌داری را زیر پا نهد... | اجتناب از صفات نیکو |

در ادامه نیز به برخی از مفاهیم استخراج‌شده و مصادیق هر یک در متون مورد بررسی در قالب جدول (۲) پرداخته می‌شود.

جدول ۲. تحلیل مضمون سیاست‌نامه

| مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | مفاهیم |
|-------------------|-------------------------------|--|
| ویژگی‌های فردی | ویژگی‌های شخصیتی | انتقادپذیری، اجتناب از زودباوری، خوی نیکو، سلامت نفس، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، پذیرش حرف منطقی، گشاده‌رویی، بزرگ‌منشی، سرمشق بودن، حلم و تواضع، دلیری و شجاعت، اراده آهنین، مثبت‌اندیشی، هوشیاری، پشتکار و پایداری، صبوری |
| | ارزش‌ها و باورهای غالب | داشتن دین درست و اعتقاد نیکو، شکرگزار بودن، آخرت‌اندیشی، خداترسی، حق‌شناسی، پرهیز از منفعت‌طلبی، امانت‌داری، وجدان و تعهد کاری، اعتقاد به حلال‌خواری، وفای به عهد |
| | رفتارهای غالب | شفقت و رحمت به خلق، احترام به علما، نیکویی با درویشان، احترام به پارسایان، مردانگی، بخشش خاطی پس از تأدیب، پاسخگویی، اعتدال و میانه‌روی در امور، توجه به شأن و جایگاه افراد، پاسخ به اعتماد فرادستان، انجام واجبات و فرایض دینی، سخاوتمندی، جوانمردی، عفو و بخشش، دلسوزی و مهربانی، قدرشناسی نسبت به دیگران، شتاب در کار خیر |
| رویکردهای مدیریتی | مهارت‌های غالب | دانش فنی، مهارت‌های نظامی، سوارکاری، دانش استفاده از انواع سلاح، مدیریت بر خود و کنترل خشم، مهارت‌های ادراکی |
| | رویکردها نسبت به منابع انسانی | شایسته‌گزینی، تناسب اختیار با مسئولیت، فراهم ساختن اسباب رفاه کارکنان، عدالت سازمانی، ادب کردن متخلفان و اصلاح ایشان، مجازات متناسب با جرم، محافظت از رعیت در قبال ستمکاران، عدم به‌کارگیری افراد ناراضی در مدیریت، عدم به‌کارگیری مجدد متخلفین، استفاده شایسته از منابع انسانی، چرخش مدیران برای پیشگیری از فساد، تأمین معیشت کارکنان برای پیشگیری از فساد، ارتباط مستقیم با کارکنان، شایسته‌سالاری، عدم تبعیض بین متخلفان، پرورش زبردستان، اصلاح زبردستان، استفاده از افراد با سلامت اخلاقی، در نظر گرفتن تنوع در کارکنان، توانمندسازی مستمر نیروی انسانی، استعدادیابی، حفظ سرمایه‌های انسانی شایسته، توجه به نیازهای رفاهی زبردستان، تشویق به خردورزی، پرهیز از چندشغله بودن، کادرسازی و پرورش مدیران، ضرورت انتخاب معاون شایسته، اعتماد به افراد شایسته، فراهم کردن فضای گفتگوی بدون ترس، حساسیت نسبت به رفتار زبردستان، پرهیز از اعتماد مطلق به افراد |
| | رویکردها نسبت به تصمیم‌گیری | حصول اطمینان از دریافت اطلاعات درست، کسب اطلاعات دقیق و میدانی، اولویت‌بندی کارها، ایجاد نظام اطلاعات قوی، اقدام سریع و به‌موقع، مشورت با خردمندان، بهره‌گیری از تجارب گذشتگان، عدم قضاوت شتاب‌زده، پاسخگویی در قبال تصمیمات و اقدامات، آینده‌نگری، عدم تصمیم‌گیری شتاب‌زده |

ادامه جدول ۲. تحلیل مضمون سیاست‌نامه

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی |
|---|--|-------------------|
| محول نکردن کارهای مهم به دیگران، عزل افراد غیر قابل اصلاح، نظارت مستقیم و دقیق بر امور، اطلاع‌رسانی درباره مجازات ظالمان برای عبرت‌گیری، سرکشی شخصی بر امور، تفویض اختیار همراه با نظارت دقیق، برکناری افراد فاسد، برخورد جدی با مفسدین، سرعت عمل در برکناری مفسدان، نظارت و کنترل مخفیانه، بسترسازی برای ارتباط مستقیم با مردم، قاطعیت در برخورد با مفسدان، حساب‌کشی از گماشتگان | رویکردها نسبت به کنترل و نظارت بر امور | رویکردهای مدیریتی |

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نظام‌الملک هم در حوزه خصوصیات شخصیتی زمامدار و هم در حوزه رویکردهای مدیریتی دغدغه‌های فراوانی داشته و تلاش نموده این موارد را در قالب حکایات، احادیث و توصیه‌های فردی به حاکمان منتقل کند. در ادامه به برخی شواهد در برخی از مضامین احصاشده اشاره می‌شود. وی در زمینه ویژگی‌های شخصیتی و شایسته‌سالاری می‌گوید: «پادشاهان زیرک و بیدار، اخلاق خویش مهذب کرده‌اند و سیرت‌های نیکو بر دست گرفته و مردمانی شایسته و پاک‌دین را پیشکار داشته و عمل فرموده تا کسی برایشان عیب نگیرد» (نظام‌الملک، ۱۳۹۸: ۱۳۱). شاید معروف‌ترین جمله او در باب اهمیت عدالت مدیران همین باشد که: «مُلک با کفر بیاید و با ظلم نیاید» (همان، ۱۵). نظام‌الملک در خصوص برخورد جدی با مأموران متخلف و عزل آن‌ها می‌گوید: «اگر کسی از خدمتکاران و گماشتگان ناشایستگی و درازدستی پدید آورد، اگر به تأدیبی و پندی و مالشی ادب گیرد و از خواب غفلت بیدار شود او را بر آن کار بدارد و اگر بیداری نیابد به هیچ ابقا نکند، او را به کسی دیگر که شایسته باشد بدل کند.» (همان، ۱۲). همچنین حکایت‌هایی که بیانگر اهمیت دلسوزی و مهربانی حاکمان است بسیار جالبند؛ از جمله نقل می‌نماید که انوشیروان در واکنش به حضور یک پیرزن در شکارگاه به سوی او رفت و ماجرای او را شنید و در حالی که آب از دیده او روان بود به پیرزن گفت: «هیچ دل مشغول مدار. تا اکنون کار تو را افتاده بود، اکنون که معلوم ما گشت تو فارغ شدی، کاری است که ما را افتاده است. مراد تو حاصل کنم.» (همان، ۴۸). در تأکید بر ایجاد نظام اطلاعاتی قوی نقل می‌کند: «سلطان محمود به همه جای‌ها صاحب‌خبران و منهبیان بگماشت. چنانکه اگر کسی مرغی از کسی به ناحق بستدی و در غزنین و یا مثنی به نا واجب بر روی کسی زدی، او را در ری خبر بودی و تلافی آن بفرمودی کردن...» (همان، ۹۰). او در باب اهمیت سرمشق و الگو بودن حاکم برای زیرمجموعه بیان می‌کند: «پس چون مَلِک بیدادگر باشد، لشکر، همه بیدادگر شوند و خدای را عزوجل فراموش کنند و کفران نعمت آورند...» (همان، ۵۸). همچنین

اصلاح زیردستان و نزدیکان را جزو الزامات مدیریت می‌داند: «هر سلطانی که توانایی آن ندارد که خاصگیان خویش را به صلاح باز آورد، می‌باید دانست که هرگز او عامه و رعیت را به صلاح نتواند آورد...» (همان، ۸۰). وی واگذاری چند شغل به یک فرد را مردود شمرده و نقل می‌کند: «بعد از این نباید که مردی را در دو عمل فرمایی، الا هر مردی را عملی تا همه متصرفان با عمل باشند و همه عمل‌ها با رونق باشند و دیگر چون دو عمل یا سه عمل یک مرد را فرمایی، عیش بر متصرفان تنگ شود و عیب جویان و صاحب طرفان گویند در شهر و مملکت ایشان مرد نمانده است که مردی را دو عمل فرمایند و بر بی‌کفایتی ما حمل کنند.» (همان، ۲۱۳). وی در زمینه پرهیز از شتاب‌زدگی حاکمان بیان می‌دارد: «شتاب‌زدگی از دیو است و آهستگی از خدای. کارهای ناکرده را توان کرد ولیکن کرده را نتوان یافت.» (همان، ۱۷۹). نظام‌الملک زمامدار را به رعایت اعتدال و میانه‌روی توصیه می‌نماید: «اما میانه رفتن پادشاه در معنی مال دنیا و در کارها چنان است که در هر حال منصف باشد. نه چنان کف بستن که مردمان بر او رقم بخیلی و دنیادوستی فروکشند و نه نیز چنان اسراف کردن که مردمان گویند باد دست است، مال تلف می‌کند و به وقت بخشش اندازه هر کسی نگاه دارد...» (همان، ۳۲۹).

جدول ۳. تحلیل مضمون نصیحت‌الملوک

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی |
|---|------------------------|----------------|
| پندجویی و پندشنوی، عبرت‌آموزی، فروتنی، پرهیز از بخل و حسد، اجتناب از کینه‌توزی، همدلی، الگوی مناسب دیگران بودن، بلندهمتی، برخورداری از نفس سالم و سیرت نیکو | ویژگی‌های شخصیتی | ویژگی‌های فردی |
| شکرگزار بودن، اعتقاد راسخ به مبانی دینی، آخرت اندیشی، مرگ‌اندیشی، خدامحوری، برخورداری از دین درست، داشتن معنا در زندگی، دل نیستن به دنیا، جستجوی نیک‌نامی، برابر دانستن انسان‌ها، باور به گذرا بودن قدرت، مسئول دانستن خود در برابر اقدامات زیردستان و منصوبان | ارزش‌ها و باورهای غالب | |
| برخورداری از رفتار اخلاقی، مدارا و نرمش، خردورزی، پاسخگو بودن، امانت‌داری، پرهیز از شتاب‌زدگی، انجام مستمر واجبات دینی، اجتناب از محرمات، فرمان‌برداری از خداوند، اهتمام به پرورش روح، حلال‌خواری، خدمت به خلق، جوانمردی و سخاوت، قناعت‌پیشگی، دوری از عالمان حریص، در دسترس بودن، گرفتن بازخورد، سر زدن به مردم، عدم استفاده شخصی از بیت‌المال، عدالت‌ورزی | رفتارهای غالب | |

ادامه جدول ۳. تحلیل مضمون نصیحت‌الملوک

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی |
|---|--|-------------------|
| کنترل خشم، مدیریت بر خود | مهارت‌های غالب | ویژگی‌های فردی |
| تشویق درستکاری و تنبیه خطاکاری، عدم به‌کارگیری افراد نادرست، توجه به نیازهای اساسی افراد، رفتار مناسب با شأن مدیران | رویکردها نسبت به منابع انسانی | رویکردهای مدیریتی |
| اجتناب از اعمال سلیقه در اجرای مقررات، مشورت با عالمان، رسیدگی به مشکلات در زمان مناسب | رویکردها نسبت به تصمیم‌گیری | |
| قاطعیت در انضباط امور، تلاش برای اصلاح امور، نظارت دقیق بر خواص و نزدیکان، هوشیاری و اشراف بر امور جاری | رویکردها نسبت به کنترل و نظارت بر امور | |

غزالی با رویکردی جدی‌تر به خصوصیات فردی حاکمان می‌نگرد و توصیه‌های او غالباً حول همین مضمون قرار دارد. او حاکمان را به پرهیز از محرمات و انجام واجبات توصیه می‌کند: «و کردارها که شاخ درخت ایمان است، آن است که از هرچه حرام است دور باشی و هرچه فریضه است به جای آوری» (غزالی، ۱۳۸۹: ۶۶). آخرت‌اندیشی را جزو الزامات می‌داند: «یاد کن از آن شبی که بامداد آن، روز قیامت خواهد بودن...» (همان، ۷۶) و معتقد است حاکم باید درون خود را پاکیزه نماید: «پس آفتاب عدل اول در سینه پدیدار آرند، آنگاه نور آن به اهل خانه رسد، سپس به خواص و عمال وی، سپس به رعیت...» (همان، ۷۸). عدالت یکی از مضامین بسیار پررنگ در نصیحت‌الملوک است و با تندترین و صریح‌ترین کلمات حاکمان را به آن هشدار می‌دهد: «دوست‌ترین و نزدیک‌ترین کس به خدای تعالی، سلطان عادل است و دشمن‌ترین و خوارترین کس با خدای تعالی سلطان ظالم است.» (همان، ۶۷). همچنین به نقل از فضیل خطاب به هارون الرشید می‌گوید: «یا امیرالمؤمنین جواب خدای را ساخته باش روز قیامت که تو را با هر مسلمانی یک‌یک بنشانند و انصاف ایشان از تو طلب کند.» (همان، ۷۴). همچنین درباره مسئولیت حاکم در برابر ظلمی که گماشتگان او روا می‌دارند بسیار حساس است: «هر ظلم که از عامل به سلطان رسید و او خاموش باشد، ظلم او کرده بود و بدان مأخوذ و معاقب بود...» و «بدان قناعت نکند که خود از ظلم دست بدارد و لیکن غلامان و چاکران و گماشتگان و نایبان خود را مهذب دارد و به ظلم ایشان رضا ندهد که او را از ظلم ایشان پیرسند...» (همان، ۷۷). غزالی حاکمان را از اعمال سلیقه در اجرای مقررات به‌سختی پرهیز می‌دهد: «روز قیامت والیان را بیاورند و حق تعالی گوید شما شبانان گوسپندان من بودید و خزینه‌داران مملکت من بودید، چرا کسی را که حد زدید و عقوبت کردید، بیش از آن کردید که من فرمودم و دیگران را گوید، چرا عقوبت کمتر

از آن کردی که من فرمودم؟» (همان، ۷۰). وی مشورت مستمر با عالمان مؤمن را حائز اهمیت می‌داند: «و والی بدان سلامت یابد که همیشه به علمای دین‌دار نزدیک بود تا راه عدل به وی می‌آموزند و خطر این کار بروی تازه می‌دارند دمام.» (همان، ۷۲) و آن‌ها را به مهربانی با مردم سفارش می‌نماید: «همه کارها تا تواند به رفق کند نه به درشتی...» (همان، ۸۳). غزالی، گرایش به حلال در امور مالی را اسباب نجات حاکمیت می‌داند: «گفت تدبیر نجات چیست در کار خلافت؟ گفت: آنکه هر درهمی که بستانی از جایی ستانی که حلال بود و به جایی نهی که به حق بود...» (همان، ۸۴). او معتقد است عدم به‌کارگیری افراد ناشایست جزو فرایض حکومت‌داری است: «چهار چیز بر ملوک فریضه است: زدودن ملک خویش از بی‌اصلان، آباد کردن ملک به نزدیک داشتن خردمندان، نگاهبان کردن بر مملکت رأی پیران و زیادت کردن پادشاهی به کم کردن بدان» (همان، ۱۳۷).

جدول ۴- تحلیل مضمون شه‌ریار

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی |
|---|------------------------|----------------|
| سنگدلی، برخورداری از ثبات عاطفی، اجتناب از اهمال‌کاری، استفاده از زور برای مدیریت | ویژگی‌های شخصیتی | ویژگی‌های فردی |
| لزوم نمایش دادن بخشندگی، ایجاد ترس بدون ایجاد نفرت در دیگران، درست‌پیمان نبودن، خشونت، ریاکاری و ظاهرسازی، اجتناب از آزار بی‌فایده مردم، داشتن سرمشق و الگو، حفظ رضایت گروه‌های قدرتمند، به حداقل رساندن وابستگی به نیرویی خاص، عدم توجه به دستورات دینی، باور به ویران کردن شهرهایی که به آزادی خو کرده‌اند، استفاده ابزاری از دیگران | ارزش‌ها و باورهای غالب | |
| اجتناب از نرم‌دلی بی‌جا، اجتناب از صفات نیکو، اجتناب از چاپلوسان، ایجاد توأمان مهر و وحشت در مردم، فریبکاری و خشونت برای به دست گرفتن قدرت، ایجاد شورش و تفرقه برای رسیدن به اهداف، دادن رشوه و مقام برای جلب حمایت، الزام به رفتار غیراخلاقی، نیرنگ بازی و فریبکاری، اجتناب از بی‌طرف بودن، سرکوب شدید مردم، مقصر جلوه دادن دیگران در گرفتاری‌ها | رفتارهای غالب | |
| تغییر روش و منش به اقتضای زمان، هم‌رنگ شدن با اقدامات نادرست گروه‌های قدرتمند، برخورداری از تجربه فرماندهی | مهارت‌های غالب | |

جدول ۴- تحلیل مضمون شهریار

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی |
|---|--|-------------------|
| نیازمند نگاه داشتن مردم، اجتناب از تمرکز قدرت در زیردستان، خشونت شدید و محبت ضعیف، اتکای به مردم به جای تکیه بر نخبگان سیاسی - نظامی، استفاده از افراد کارآمد و وفادار، ایجاد وابستگی در معاونین و زیردستان، واگذاری کارهای مردم ناپسند به دیگران | رویکردها نسبت به منابع انسانی | رویکردهای مدیریتی |
| استفاده از دانش و تجربه گذشتگان، تأسی به روش بزرگان، تلاش برای دستیابی به اخبار درست، پیشگیری از مشکلات آینده | رویکردها نسبت به تصمیم‌گیری | |
| حذف خاندان شهریار پیشین، عدم تغییر سریع قوانین و مالیات‌ها، حضور و استقرار پادشاه در سرزمین جدید، عدم اجازه ظهور رقبای جدید، شدت عمل در برخورد با مخالفان، آمادگی برای دفاع از کشور، پیش‌بینی مایحتاج | رویکردها نسبت به کنترل و نظارت بر امور | |

تمرکز عمده ماکیاوولی با توجه به شرایط خاص سیاسی و اجتماعی زمانه‌اش، بر چگونگی کسب و حفظ قدرت بود که با فاصله گرفتن از اخلاقیات و روحیات آرمان‌گرایانه انسانی به‌شدت بر واقع‌گرایی و عمل‌گرایی نزدیک می‌شود. الزام به رفتار غیراخلاقی، نکته برجسته‌ای است که ماکیاوولی را از هم‌صنفان خود متمایز می‌سازد: «شهرداری که بخواهد شهرداری را از کف ندهد، می‌باید شیوه‌های ناپرهیزگاری را بیاموزد و هرگاه نیاز باشد به کار بندد.» (آشوری، ۱۳۹۹: ۱۳۲) و یا «چون نیک بنگریم می‌بینیم که خوی‌هایی هست که فضیلت به شمار می‌آیند، اما به کار بستنشان سبب نابودی می‌شود. حال آنکه خوی‌هایی دیگر هست که رذیلت به نظر می‌آیند اما ایمنی و کامروایی به بار می‌آورند.» (همان، ۱۳۵). وی توصیه‌اش را این‌گونه تکمیل می‌کند که: «برای پاسداری از دولت خویش چه‌بسا ناگزیر است درست‌پیمانی، نیکوکاری و مردم‌دوستی و دین‌داری را زیر پا نهد.» (همان، ۱۴۹). به عبارتی او خوب بودن صفت‌های انسانی را می‌پذیرد، اما تأکید می‌نماید که این صفت‌ها برای دوام حکومت مضر است؛ و شاید به دلیل همین رویکرد، فلسفه توجیه کردن وسیله توسط هدف را به او منسوب نموده‌اند. او معتقد است: «پس هرگاه پای یگانگی و فرمان‌برداری رعایا در میان باشد، شهریار را نمی‌باید باکی از آن باشد که وی را سنگدل بنامند.» (همان، ۱۴۱). توصیه ماکیاوول در خصوص نحوه تعامل حاکم با مردم بسیار سخت‌گیرانه است: «مردم را یا باید نواخت یا فرو کوفت؛ زیرا کین زخم‌های کوچک را می‌توانند ستاند، اما زخم‌های گران را پاسخ نتوانند گفت. از این رو زخمی که می‌زنیم می‌باید چنان باشد

که بیم کین جویی در پی نداشته باشد» (همان، ۶۳) و همچنین: «زخم را یک‌باره می‌باید زد تا درد آن اندک‌اندک از یاد برود و نیکی را خرده‌خرده می‌باید کرد تا مزه آن دیرتر از یاد برود» (همان، ۱۰۰) و نیز بیان می‌دارد: «شهریار خردمند می‌باید چنان روشی در پیش گیرد که شهروندانش همیشه و در همه حال به او و دولتش نیازمند باشند تا همواره به او وفادار مانند» (همان، ۱۰۵). او شهریار را از تمرکز قدرت در زیردستان پرهیز می‌دهد تا در آینده برای او دردسرساز نشود: «رومیرو (معاون امیر) در اندک زمانی آرامش و یگانگی را به رومانی بازگرداند و ارج بسیار یافت. سپس امیر بر آن شد که سپردن این همه قدرت بر کف یک تن سزاوار نیست، پس در مرکز ولایت دیوان قضایی بر پا کرد و رئیسی بلندپایه بر آن گمارد و هر شهری در این دیوان و کیلی داشت» (همان، ۸۹). البته در کنار توصیه‌های منفی، نکات مثبتی نیز بعضاً در نوشته‌های او یافت می‌شود. از جمله: «خردمند کسی است که به راه بزرگان رود و شیوه مردان بزرگ را پی گیرد تا اگر در هنر به پای ایشان نرسد، در کار وی رنگ و بویی از کار ایشان باشد.» و یا این توصیه: «شهریار برای پرورش ذهن خویش می‌باید تاریخ بخواند و کردار مردان بزرگ را بی‌ژود تا ببیند به هنگام جنگ چه می‌کرده‌اند و شکست‌ها و پیروزی‌هایشان را سبب چه بوده است تا از آن یک پرهیزند و از این یک سرمشق گیرند.» (همان، ۱۳۱). همچنین در ستایش ثبات عاطفی حاکمان می‌گوید: «شهریار می‌باید با مردم خویش چنان سر کند که هیچ پیشامدی، چه خوب و چه بد، رفتار وی را دگرگون نکند» (همان، ۱۰۰). به عنوان نمونه‌ای دیگر از این دست، او معتقد است که تنها راه پرهیز از چاپلوسان آن است که «مردم بدانند حقیقت را با تو در میان می‌توانند نهاد بی آنکه آزرده شوی» (همان، ۱۷۹).

بحث و نتیجه‌گیری

با نگاهی اجمالی به مطالعات صورت گرفته در باب آثار این اندیشمندان می‌توان به چارچوب‌های کلی مد نظر هر یک تا حد زیادی پی برد. این سه متفکر سیاسی با بحران بی‌نظمی و بی‌ثباتی در جامعه وقت خویش روبه‌رو بوده و فقدان یک نظام سیاسی مقتدر به منظور حفظ قدرت را تشخیص داده بودند. سیرالملوک در میان تمام اندرزنامه‌های ایرانی، عملی‌ترین، صریح‌ترین و مشخص‌ترین دستورنامه حکومتی نسبت به سایر اندرزنامه‌ها است که این اوصاف با توجه به جایگاه وزارتی مؤلف آن و سال‌ها تجربیات اجرایی وی طبیعی می‌نماید (دلیر، ۱۳۹۵). بر خلاف غزالی و ماکیاولی، نظام‌الملک بر اعتدال و میانه‌روی در کارها تأکید زیادی دارد (آریان، ۱۳۹۹). دیدگاه خواجه و عنوان کتاب سیاست‌نامه، دال بر نگاه فرادستی، لحن آمرانه و آموزش سیاست‌مذهبی به قصد تسلط بر دنیا و تفوق بر دیگران است ولی عنوان نصیحت‌الملوک غزالی، نشانه

نگاه همپایگی، لحن موازی، خدمت به دیگران و آموزش سیاست اخلاق‌گرا به نیت رستگاری در دنیا و آخرت است (درویشعلی و باقری، ۱۳۹۵). نکته‌ای ظریف در تفاوت اثر غزالی با کتاب نظام‌الملک این است که خواجه به منظور کسب منافع سیاسی و حکومتی حاکم را نصیحت می‌کند و از حکایات ایران باستان و روایات اسلامی استفاده می‌کند. از اوامر الهی به منظور مهار قدرت سرکش سلطان بهره می‌گیرد و خواهان تعدیل روح سرکش حکام ناکارآمد سلجوقی است. او به ضعف و انکسار دستگاه خلافت عباسی نیز واقف بوده و از جمیع حکایات در دسترس جهت متنبه کردن سلطان و به‌قاعده کردن بازی سیاست در نزد ایشان سود جست. او سیاستمدار حفظ و اعتلاست. اما غزالی در بخش نخست نصیحه‌الملوک به علت شریعتمدار بودن و تعلق خاطر شدید فقهی، هرچند بیم آخرت را برای برقراری عدالت در جهان در ذهن حاکم می‌پروراند اما تفوق رویکرد آخرت‌گرایانه غزالی در بخش نخست مشهود است (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲). ماکیاولی بیشتر بر اساس واقع‌بینی سیاست‌ورزی می‌کند، اما غزالی با الهام از دین و اخلاق و آرمان‌گرایانه به سیاست‌ورزی روی می‌آورد (افروغ و اسلامی، ۱۳۹۹). از آنجا که غزالی صوفی‌مسلمی ریاضت‌کش است نصیحت و موعظه او به سلطان، ناظر به عقوبت الهی است نه ظفرمندی و کامیابی جهانی، بیان غزالی در خصوص مسائل شرعی به‌مراتب تندتر از نظام‌الملک است و پند سیاسی غزالی برآمده از معرفت دینی او بود و مواعظ دنیوی او نیز بوی تنزه‌طلبی می‌دهد. رویکرد غزالی به سیاست، کاملاً متشرعانه است. او نه برای قدرت سیاسی و نه برای دنیا که بستر زمینه اعمال این قدرت است ارزشی اصیل قائل نمی‌شود و آن هر دو را وسیله استکمال روحی و معنوی انسان تلقی می‌کند، وسیله‌ای که حدود و ثغور آن به وسیله اوامر و نواهی شرعی سامان می‌یابد (عمویی و کلانتری، ۱۳۹۲). امام محمد غزالی هدف اساسی نظریات خویش را رعایت آموزه‌های دین و فضیلت‌های اخلاقی قرار داده و اجرای آن را همواره بر حکام واجب و ضروری می‌دانست. غزالی با برپایی دین در سیاست، در جستجوی رسیدن به مدینه فاضله خویش و اصلاح جامعه وقت بود. انتخاب این راهکار از سوی غزالی بنا بر آرمان‌گرایی اوست که از دیگر تفاوت‌های بزرگ این دو متفکر ناشی می‌گردد. در مقابل روحیه آرمان‌گرایی غزالی، ماکیاولی اندیشمندی کاملاً واقع‌گرا است و در همین راستا استراتژی‌های خود را اتخاذ نمود (افروغ و اسلامی، ۱۳۹۹). ماکیاولی و نظام‌الملک وقتی دست به نگارش کتاب بردند که در دو فضای زمانی و مکانی مختلفی به سر می‌بردند. هرچند هدف نگارش هر دو توصیه و پیشنهادهایی به پادشاهان جهت دستیابی و نگهداری بهتر قدرت بود اما در این بین، امکانات ماکیاولی بیشتر و دستان وی بازتر بود چون علاوه بر راه‌های صواب می‌توانست با بی‌تفاوتی، شیوه‌ها و روش‌های ناصواب را هم نشان دهد (سلامت آذر، ۱۳۹۸). ماکیاولی اگرچه خود به

فضیلت‌های اخلاقی پایبند بود، ولی از باب واقع‌گرایی در حوزه حکمرانی تمسک به برخی امور غیراخلاقی همچون دروغ و خدعه را به منظور حل معضل اجتماعی، الزام می‌دانست (افروغ و اسلامی، ۱۳۹۹). ماکیاولی سیاست خود را در بستری از تاریخ طرح کرده است در حالی که دو مؤلف دیگر نظریه‌هایشان را بیشتر در اندیشه فرازمانی ارائه داده‌اند (ابراهیمی و شارونی، ۱۳۹۸).

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، حکمران مطلوب خواجه نظام‌الملک، فردی معتدل است که باید با در نظر داشتن اصول بنیادین دینی و همچنین برخورداری از دانش فنی اداره امور، در راستای گسترش عدل و آبادانی کشور بکوشد و با سیاست و کیاست بر مخالفان چیره شده و ایشان را کنترل نماید و پایه‌های حکومتش را استحکام بخشد. بنابراین با توجه به منظومه فکری نظام‌الملک شاید بتوان سبک زمامداری مد نظر او را «زمامداری معتدل» نامید که هم به دنیا و هم به آخرت و هم به اخلاق و هم به سیاست نگاهی توأمان دارد. با بررسی مجموعه دغدغه‌های غزالی که در نصیحت‌الملوک انعکاس یافته، شاید بتوان سبک حکمرانی مورد تأکید وی را «زمامداری وارسته» نام نهاد. همچنان که در تحلیل مضامین آن ملاحظه می‌گردد بر صفات و ارزش‌ها و باورهای متعالی حاکم بر پایه نگاهی آخرت‌اندیشانه و عرفانی تأکید دارد. سبک حکمرانی منتج از توصیه‌های ماکیاولی را نیز می‌توان در قالب «زمامداری مخرب یا زهرآگین» طبقه‌بندی کرد. فقدان امانت‌داری، جاه‌طلبی افراطی، خودبزرگ‌بینی و تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، حرص و طمع، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی، نگاه منفی به زندگی (جعفری، ۱۳۹۸: ۴۱) ایجاد احساس تحقیر، اشاعه‌جو سوءاستفاده و تخریب به صورت پنهان، تمایل به رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی و تمایل به خشونت (گل‌پرور و سلحشور، ۱۳۹۵: ۹۹) را از خصوصیات رهبری مخرب شمرده‌اند که در بستر مدیریت دولتی در قامت حکمرانی مخرب جلوه‌گر شده و به وضوح در شهریار مورد تأکید قرار گرفته است. آنچه به عنوان هدف مشترک هر سه منبع مورد بررسی قابل تأمل است، راهنمایی مدیران برای مدیریت بهتر است که البته هر یک از این مؤلفان از منظرگاه خاص خود به این موضوع نگاه کرده‌اند و به طور طبیعی روش‌ها و رویکردهای متفاوتی را عرضه نموده‌اند که مخاطبان نیز می‌توانند بر مبنای پارادایم فکری خود و بنا به موقعیتی که در آن قرار دارند از این آموزه‌ها بهره لازم را ببرند.

در جمع‌بندی کلی شاید بتوان گفت که سیرالملوک، همچنان که از نامش می‌توان انتظار داشت، شامل مجموعه توصیه‌هایی برای تبیین روش زمامداری بهتر است و با مراجعه به شبکه مضامین احصا شده از این کتاب، بیشترین نکات مرتبط با مفهوم زمامداری اثربخش مربوط به توصیه‌های مدیریتی و سازمانی است که هم در قیاس با سایر مقوله‌ها از فریبهی بیشتری برخوردار است و هم در قیاس با دو منبع دیگر، بیشتر به این حوزه پرداخته شده است.

نصیحت‌الملوک نیز در پیروی از عنوانش می‌بایست بخش غالب مطالبش را به خصوصیات اخلاقی و نگرشی حاکم اختصاص دهد که اتفاقاً همین‌گونه نیز شده است. همچنان که در شبکه مضامین آن مشاهده می‌شود، به ویژگی‌های فردی بیش از رویکردهای سازمانی توجه دارد. ماکیاولی در شهریارش به روش‌های کسب و حفظ قدرت به هر قیمتی تأکید دارد و حتی عدم آزار مردم را به خاطر اجتناب از شورش‌ها توصیه می‌نماید نه به خاطر نادرست بودن آن. نکته متمایزکننده اثر ماکیاولی با دو اثر دیگر در زمینه زمامداری اثربخش، نگاه بسیار خشونت‌آمیز، غیراخلاقی و خودمحو‌رانه‌ای است که اصلاً در آثار خواجه و غزالی ردی از آن نمی‌یابیم. علی‌رغم اینکه هر سه به دنبال اصولی برای مدیریت بهتر هستند، فضای عملیاتی حاکم بر روزگار ایشان و نیز نوع متفاوت تجارب و باورهای شخصی آن‌ها، طیفی از خصوصیات و رفتار حاکمان را ترسیم می‌کند که از حکمرانی قدیسانه (رویکرد غزالی) و حکمرانی عمل‌گرا (رویکرد نظام‌الملک) تا حکمرانی غیراخلاقی و استبدادی (رویکرد ماکیاولی) را در بر می‌گیرد.

مآخذ

- آریان، حسین (۱۳۹۹). بررسی مقایسه‌ای آموزه‌های تعلیمی، اخلاق فردی و آیین کشورداری در قابوس‌نامه و سیاست‌نامه. *پژوهشنامه ادبیات تعلیمی*، سال ۱۲، شماره ۴۶، ۲۲-۱.
- ابراهیمی، مختار، شرونی، سمیه (۱۳۹۸). تحلیل تطبیقی بن‌مایه‌های سیاست مدرن در کتاب شهریار ماکیاولی و اخلاق ناصری. *نشریه نثر پژوهی/ادب فارسی*، سال ۲۲، شماره ۴۶، ۱۹-۱.
- اسلامی، روح‌الله، محسنی، حسین (۱۳۹۹). نظارت در اندیشه سیاسی خواجه نظام‌الملک طوسی. *فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، سال ۳، شماره ۲، ۱۲۹-۱۰۳.
- افروغ، سهرابعلی، اسلامی، سعید (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی اندیشه‌ورزی سیاسی غزالی و ماکیاولی. *فصلنامه سیاست متعالیه*، سال ۸، شماره ۳۱، ۱۵۶-۱۳۹.
- بهادری، آتنا (۱۳۹۸). تحلیل مضمون عهدنامه امیرالمؤمنین علی (ع) با مالک اشتر. *فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه*، سال ۷، شماره ۲۸، ۷۷-۵۷.
- بهبزادی، مرضیه (۱۳۹۵). اندیشه‌های سیاسی خواجه نظام‌الملک طوسی. *فصلنامه جندی‌شاپور*، سال ۲، شماره ۶، ۳۳-۱۵.
- پیرا، فاطمه (۱۳۸۷). جنسیت و قدرت در سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک. *فصلنامه زن در توسعه و سیاست*، سال ۶، شماره ۳، ۱۶۹-۱۵۵.

- جعفری، زهرا (۱۳۹۸). رهبری مخرب: فوق ستارگان ویرانگر، تهران: انتشارات شهبازی، چاپ اول.
- حاج بابایی، محمدرضا، شهیدی، محمود (۱۳۹۱). ابعاد فساد از دیدگاه خواجه نظام الملک توسی. فصلنامه سیاست، سال ۴۲، شماره ۲، ۷۵-۵۹.
- حیدری، غلامرضا (۱۳۹۷). بررسی اصول مملکت‌داری و حکومت در نهج البلاغه و سیاست‌نامه (با تکیه بر اخلاق و مسئولیت‌های حاکمان). نشریه نشر پژوهی ادب فارسی، سال ۲۱، شماره ۴۳، ۸۵-۶۳.
- خنیفر، حسین، مسلمی، ناهید (۱۳۹۸). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، جلد اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- درویشعلی پور آستانه، لیلا و باقری خلیلی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). بررسی مقایسه‌ای «ویژه زبان» قدرت در سیاست‌نامه و نصیحت‌الملوک. متن‌شناسی ادب فارسی، سال ۸، شماره ۱، ۵۴-۳۵.
- دلیر، نیره (۱۳۸۹). گفتمان خلافت و سلطنت در سیرالملوک. فصلنامه مطالعات تاریخ اسلام، سال ۴، شماره ۲، ۵۸-۳۷.
- دلیر، نیره (۱۳۹۵). رابطه دولت با مردم؛ وظایف، کارکردها و قواعد بر اساس رویکرد اندر زمانه‌های دوره میانه با تأکید بر سیرالملوک، جستارهای سیاسی معاصر، سال ۷، شماره ۱۹، ۴۲-۲۷.
- زاغری، طاهره، بخشایشی اردستانی احمد، اشرفی، اکبر (۱۳۹۹). اخلاق سیاسی از منظر دو اندیشمند اسلامی: خواجه نصیرالدین طوسی و خواجه نظام الملک. فصلنامه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام، سال ۳، شماره ۱۰، ۹۸-۶۵.
- سرمست، بهرام (۱۳۸۸). مفاهیم اساسی در اندیشه سیاسی ماکیاولی، فصلنامه مطالعات سیاسی، سال ۲، شماره ۳، ۱۴۱-۱۲۳.
- سلامت آذر، رحیم (۱۳۹۸). دین و اخلاق در «شهریار» ماکیاولی و «سیاست‌نامه» نظام الملک؛ یک مطالعه تطبیقی با تکیه بر تفاوت‌ها. فصلنامه پژوهش‌های بین‌رشته‌ای ادبی، سال ۱، شماره ۱، ۲۳۲-۲۰۳.
- عمویی، حامد، کلانتری، مسعود (۱۳۹۲). بررسی تطبیقی دو سیاست‌نامه: سیرالملوک و نصیحت‌الملوک. فصلنامه علوم سیاسی-دانشگاه آزاد کرج، سال ۲۲، شماره ۹، ۷۱-۱۰۲.
- غزالی، محمد (۱۳۸۹). نصیحت‌الملوک، ترجمه قوام الدین طه، تهران: نشر جامی، چاپ اول.

غفاری، غلامرضا (۱۳۸۸). منطق پژوهش تطبیقی، فصلنامه مطالعات اجتماعی ایران، سال ۳، شماره ۴، ۹۲-۷۶.

قربانی، علی، اشرف سمنانی، بهمن، حسینی، میرزا حسن (۱۳۹۸). طراحی مدل غلبه بر حصار شیشه‌ای مدیریت از دیدگاه امام علی (ع) با استفاده از تحلیل مضمون نهج‌البلاغه و کتاب غررالحکم و دررالكلم. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، سال ۷، شماره ۲۷، ۹۷-۷۷.

قزلسفلی، محمدتقی، معاش ثانی، صبا، مقری، حمید (۱۳۹۱). فرمانروایی به مثابه عدالت؛ تأملی در اندیشه‌های سیاسی خواجه نظام‌الملک. فصلنامه مطالعات سیاسی، سال ۵، شماره ۱۷، ۲۹-۱.

گل پرور، محسن، سلحشور، آزاده (۱۳۹۵). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۶، شماره ۲، ۱۲۳-۹۳.

ماکیاوی، نیکولو (۱۳۹۹). شهریار، ترجمه داریوش آشوری، تهران: نشر آگاه، چاپ چهاردهم.

معینی، منصوره، کلاهدوزان، اکبر، فردوسی، مسعود، اسدی، ثریا (۱۳۹۴). اصول مدیریت بر اساس الگوی اسلامی - ایرانی با تکیه بر نظریات خواجه نظام‌الملک طوسی، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، ۱۰۳-۸۷.

نظام‌الملک، حسن بن علی (۱۳۹۸). سیرالملوک (سیاست‌نامه)، به اهتمام هیوبرت دارک، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ یازدهم.

نویخت، محمدباقر (۱۳۹۴). روش تحقیق پیشرفته، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.