

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۰۲

از صفحه ۲۱۱ الی ۲۳۰

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سال سیزدهم / شماره چهل و پنجم / بهار ۱۴۰۱

## بررسی وظایف مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در سیاست‌نامه نظام‌الملک طوسی و قابوس‌نامه عنصرالمعالی

عزیزه یوسفی<sup>۱</sup>

### چکیده

**زمینه:** توجه به منابع انسانی و مدیریت صحیح آن‌ها، امروزه مورد اعتنای صاحب‌نظران گردیده و نظریه‌های نوین در پی مدیریت شایسته نیروهای انسانی است. منابع انسانی به عنوان منبعی تجدیدناپذیر و مهم‌ترین عامل بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها در تمام طول تاریخ به‌شمار رفته است. به همین علت اندیشه‌های مدیریت منابع انسانی را در آثار ادیبان و متفکران ایرانی می‌توان جست‌وجو کرد.

**هدف:** مقاله حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های مدیریت منابع انسانی در سیاست‌نامه نظام‌الملک و قابوس‌نامه عنصرالمعالی در پیوند با دیدگاه‌های امروزی مدیریت منابع انسانی انجام شده است.

**روش:** روش پژوهش مقاله حاضر توصیفی با رویکرد تاریخی است و از نظر اجرا کیفی و از ابزار تحلیل مضمون استفاده کرده و از نظر جمع‌آوری اطلاعات از نوع کتابخانه‌ای استفاده کرده است.

**یافته‌ها:** مولفه‌های فرایند مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی و استخدام اعضای سازمان، مدیریت جبران خدمات و سیستم پاداش و مدیریت ارزیابی عملکرد و طراحی سیستم انضباطی و شرح وظایف اعضای سازمان در شیوه مدیریت منابع انسانی در آثار مورد مطالعه یافت شد.

**نتیجه‌گیری:** نظام‌الملک و عنصرالمعالی الگوی فرایند مدیریتی درباره نحوه اداره امور حکومتی و مدیریت منابع انسانی عرضه کرده‌اند که بیشتر آنها امروز نیز اعتبار دارند و از این جهت می‌توان به‌ویژه نظام‌الملک را به عنوان متفکر و نظریه‌پرداز در این عرصه معرفی نمود.

**کلیدواژگان:** مدیریت منابع انسانی، ادبیات فارسی، سیاست‌نامه، قابوس‌نامه

<sup>۱</sup> استادیار گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده علوم انسانی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران.

## مقدمه

نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های امروزی است» (باتناقار، ۲۰۰۷). هدف مدیریت از منظر دینی «تکامل معنوی کارکنان در حین انجام مأموریت‌های سازمانی است» (علی‌احمدی و علی‌احمدی، ۱۳۸۷). امروزه کارکنان به‌عنوان «محموری‌ترین منابع سازمان‌ها شناخته شده‌اند» به‌علاوه باید توجه کرد که برخلاف تفکر اومانستی که «نگاه به منابع انسانی تا حد تأمین نیازهای معیشتی تنزل می‌یابد، در فلسفه اسلامی با رویکرد انسان خلیفه‌اللهی، فراتر از تأمین نیازهای مادی، تکامل معنوی او نیز لحاظ می‌گردد» (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). بر این اساس به دلیل «اهمیت و نقش منحصر به فرد انسان در طراحی و اجرای فرایندهای سازمانی، از نقش مدیریت منابع انسانی صحبت می‌شود» (سعادت، ۱۳۸۴). چرا که بررسی‌ها نشان می‌دهد بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد (روبر و فیلیپس، ۲۰۰۹). مجموعه اقداماتی را که سازمان برای هدایت کارکنان در حوزه منابع انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی انجام می‌دهد، در قالب فرایندهای منابع انسانی تعریف کرده‌اند» (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ آرمسترنگ، ۲۰۱۰). مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی سازمان عبارتند از: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل مشاغل، استخدام افراد؛ مدیریت جبران خدمات کارکنان و سیستم پاداش؛ ارزیابی عملکرد کارکنان و طراحی سیستم انضباط (سعادت، ۱۳۸۴). «جذب و به‌کارگیری صحیح نیروها برای نیل به اهداف سازمان همیشه وجود داشته است و نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است» (سعادت، ۱۳۸۴). مهم این است که سازمان «افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و آنان را متناسب با اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند» (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷؛ نقل شده: گلک و کاهیا، ۲۰۰۶).

مدیریت به عنوان یکی از فعالیت‌های اجتماعی بشر، سابقه‌ی دیرینه‌ای دارد. در واقع پیش از پیدایش تئوری‌های مدیریت و از بدو زندگی اجتماعی انسان‌ها و از سپیده دم تاریخ، عمل مدیریت وجود داشته است. الواح گلی بازمانده از سومری‌ها که موجودی‌های انبارهای خود را در آن یادداشت و نگهداری می‌کردند، شاید اولین آثار مدون عمل مدیریت در تاریخ باشد. تاریخ ملل باستانی چون ایران و مصر و یونان نشان می‌دهد که بدون وجود سیستمی نظام‌مند و بدون مدیریتی دقیق امکان اداره این امپراطوری‌های پهناور وجود نداشت (فیضی، ۱۳۸۸). ولی تاریخچه‌ی پیدایش اندیشه‌های مدیریت از نظر سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت به غرب و به زمانی برمی‌گردد که نظریه‌های مدیریت پا به عرصه‌ی وجود نهادند و مدیریت به صورت رشته‌ای علمی در میان رشته‌های دیگر مطرح شد (الوانی، ۱۳۸۸). فلسفه مدیریت «مجموعه‌ای از انگاره‌ها و باورهای مدیریت در باره نحوه اداره مردم و عاملی مهم در مدیریت منابع انسانی است» (جزنی، ۱۳۸۰). به‌تازگی «بر اهمیت منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها و نیز بر استخدام افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی تأکید می‌شود» (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر این که بر نقش مدیران به‌عنوان «برنامه‌ریزان و سازمان‌دهندگان، توجه می‌گردد» (صمدی میرکلانی و همکاران، ۱۳۹۵) و مدیر در جایگاه «اثرگذارترین فرد سازمان و از نظر پیتز دراکر «کمیاب‌ترین منبع اساسی هر سازمان» به‌شمار می‌آید (زالی، ۱۳۸۳)، اکنون «افراد مستعد و توانمند، منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان قلمداد می‌شوند» (پورکیانی و عمادی، ۱۳۹۱) که می‌توانند فقدان یا نقص منابع دیگر را جبران نمایند. بر این اساس، «چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، جذب و توسعه‌ی منابع انسانی است» (بونتیس، ۲۰۰۶) و «یافتن و

با عنایت به پیشینه رفتار مدیریتی و نیز سابقه زندگی اجتماعی انسان و نیاز به همکاری افراد یک جامعه جهت گذران زندگی و در نتیجه لزوم هماهنگی و مدیریت صحیح آنان، هم‌چنین با توجه به این که ایرانیان در طول تاریخ صاحب فرهنگ و تمدن درخشانی بوده‌اند و در بیشتر زمینه‌های علمی پیشرفت‌های خیره‌کننده‌ای داشته و همواره ملل دیگر را تغذیه فکری و فرهنگی کرده‌اند، بررسی آثارمکتوب متفکران ایران گذشته جهت آگاهی از نحوه اداره امور کشور و چند و چون مدیریت منابع انسانی در ایران گذشته، نگاه‌های کنجکاو را به سوی خود دعوت می‌کند تا روشن گردد که پیشینیان ما در این عرصه چگونه اندیشیده‌اند و با توجه به چه اصول و مولفه‌هایی کشور و سیستم امور اداری آن را مدیریت می‌کرده‌اند.

در گنجینه‌ی ادب فارسی، زندگی بشری از زوایای مختلف فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و اقتصادی نگریسته شده است که امروزه هر کدام، به یکی از حوزه‌های علوم مربوط می‌گردد. ادبیات فارسی نه تنها عواطف و عوالم درونی پدیدآورندگان آن را در خود نهفته دارد، بلکه محملی بوده است که واقعیت‌های جامعه و اندیشه‌ورزی‌های متفکران ایرانی در امور مختلف را منعکس می‌کند. بر این اساس شیوه مملکت‌داری و نحوه اداره منابع انسانی در بخش‌های مختلف حکومتی، به‌عنوان بخشی از واقعیت‌های ملموس جامعه که تاثیر اساسی در زندگی مردم داشته است، جایگاه ویژه‌ای در گفتمان چهره‌های ادبی دارد. «بخش قابل ملاحظه‌ای از آموزه‌های مرتبط با اصول مدیریت، در آثار ادبی بیان شده است» (زالی، ۱۳۹۸). بر این اساس است که «اروپایی‌ها که بنیان‌گذار علم مدیریت هستند، آثار چهره‌های برجسته ادبی چون «شکسپیر، تولستوی و کامو را تحلیل می‌کنند» (غنچه - ای و همکاران، ۱۳۹۹). بسیاری از چهره‌های ادب فارسی در لابلای آثارشان و برخی با نگارش یا

ترجمه‌ی آثاری مدیریت مطلوب منابع انسانی را به حاکمان زمان، متذکر شده‌اند. چرا که از آثار ادبی «در کنار بهره‌های ادبی» و فرهنگی می‌توان به بسیاری از «واقعیت‌های جامعه پی‌برد» و میزان برخورداری حاکمان از دانش‌ها و مهارت‌های شغلی و نحوه‌ی مدیریت جامعه و «دوری یا نزدیکی پادشاهان از اخلاق و فضایل انسانی را بازشناخت» (شفیعی کدکنی، ۱۳۸۰). جای‌جای شاهنامه آشنایی حکیم فردوسی با گزاره‌های الگوهای مدیریتی را نشان می‌دهد. در داستان «پادشاهی کسری» در هنگام برنامه‌ریزی برای جنگ، مدیریت هر بخشی از سپاه به فرد مناسب آن واگذار گردیده است:

سپهدار شیروی بهرام بود

که در جنگ با رای و آرام بود

چپ لشکرش را به فرهاد داد

بسی پندها بر برو کرد یاد

به قلب اندر اورند مهران به پای

که در کینه‌گه داشتی دل به جای

(فردوسی: ۱۳۷۸)

تلاش فردوسی بر این است که «امور را بر پایه‌ی اصول مدیریت و با توجه به نیازهای انسان سازمان‌دهی کند و بهترین تصمیم را متناسب با شرایط موجود اجرا و شایسته‌ترین افراد را به‌کار گیرد و در راستای اهداف کلی حکومت قرار دهد» (غنچه‌ای و همکاران، ۱۳۹۹).

سعدی نیز در بوستان و گلستان رهنمودهای ارزنده‌ای در نحوه اداره امور کشور و مدیریت منابع انسانی به زمامداران معاصر خود و بلکه به حاکمان تمامی عصرها ارایه کرده است. او در بوستان روش مدیریت کسانی را می‌پسندد که به زیردستان می‌اندیشند و جانب آنان را نگه می‌دارند. به نظر او کارکنانی که رضایت شغلی دارند، مولدترند:

مراعات دهقان کن از بهر خویش

که مزدور خوشدل کند کار بیش

شیوه مدیریتی سعدی مبتنی بر اصولی همچون آزمون افراد پیش از استخدام، استفاده از تجارب پیران و نیروی جوانان، ارتباط با مردم و نرمی و درشتی را

ترکان اعجمی است/ عاقل کجا بساط تمنا برافکنند (ماهیار، ۱۳۷۴).

عنصرالمعالی از شاهزادگان خاندان زیاری است که در قرن چهارم و پنجم در شمال ایران حکومت کرده-اند. آل زیار مردمی فاضل و دانش دوست بوده‌اند و در میهن پرستی و برپاداشتن رسوم ملی سخت‌کوش بودند. او به رسم امیرزادگان آن عهد تربیت شده و آداب ملک‌داری را فراگرفته بود. عنصرالمعالی از زیارانی است که بعد از غلبه ترکمانان سلجوقی بر ایران، تنها به‌عنوان امیرزاده‌ای مقتدر در طبرستان باقی مانده بود و پدرش اسکندر دارای دستگاه امارت بود (صفا، ۱۳۸۱، ج ۲). اثر جاویدان این امیر فرهیخته قابوسنامه (نصیحت‌نامه) است که در چهل و چهار باب و به نثری ساده و بیانی شیوا نگاشته شده است» (یوسفی، ۱۳۵۲). اندرزنامه‌ای که پدری دلسوز به وسیله آن حاصل خردورزی و تجربیات خود را در زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی برای پسرش گیلان‌شاه مکتوب ساخته است: «بدان ای پسر که من پیر شدم و منشور عزل زندگانی از موی خویش بر روی خویش کتابتی همی بینم. چون نام خویش در دایره گذشتگان یافتم روی چنان دیدم که پیش از آن که نامه عزل به من رسد، نامه‌ای دیگر در نکوهش روزگار و بیش بهرگی جستن از نیک‌نامی ...کنم بر موجب مهر خویش...» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲). وضع شیعه در قرن چهارم و اوایل قرن پنجم بر اثر تسلط دولت‌های طرفدار تشیع ممتاز است (صفا، ۱۳۸۱، ج ۲).

اعتقاد بر این است که آثار ادبی واقعی‌تر و مطمئن‌تر از تاریخ، افکار و عقاید و روحیات مردم را مجسم می‌کنند. چون از آنجا که کمتر از تاریخ دستخوش اغراض مورخان گشته‌اند، به حقیقت و طبیعت نزدیک‌تر به نظر می‌رسند (رئیس‌نیا، ۱۳۷۷). بنابر این از آنجا که نظام‌الملک و عنصرالمعالی ادیبانی اهل سیاست بوده‌اند، بر این مبنا سیاست‌نامه و قابوس-نامه به خوبی می‌توانند نحوه کشورداری و مدیریت

به‌هم داشتن است (یوسفی، ۱۳۸۹). در میان متون گران‌بهای ادب فارسی آثاری یافت می‌شود که نویسندگان آن‌ها خود در راس سیاست و حکومت بوده و در مدیریت امور کشور دست داشته‌اند و آموزه-ها و تجارب مدیریتی خود را مکتوب نموده‌اند. خواجه نظام‌الملک طوسی و عنصرالمعالی از جمله‌ی این ادیبان فرهیخته‌اند.

خواجه نظام‌الملک طوسی نویسنده سیاست‌نامه در سال ۴۰۸ هجری در توابع طوس به دنیا آمد (صفا، ۱۳۶۳). وی سی سال وزیر سلجوقیان بود و بسیاری از پیشرفت‌های آنان در امور داخلی مدیون لیاقت اوست. سلجوقیان مهم‌ترین دولت ترک بودند. ترکان قبایل زردپوستی بودند که با غلبه البتکین و نیز در پی برجیده شدن حکومت سامانیان، سلسله‌هایی از شاهان ترک‌نژاد را در ماورالنهر پدید آوردند. دو مذهب حنفی و شافعی مذهب حاکم زمانه بود. سلطان سلجوقی بر مذهب ابوحنیفه بود و وزرای خود را از حنفیان و شافعیان برمی‌گزید و نظام‌الملک مذهب شافعی داشت. سلاطین سلجوقی با سیاست مذهبی خاصی که اتخاذ کرده بودند، تغییرات وسیعی در اصول عقاید سیاسی و اجتماعی ایرانیان پدید آورده و از جمله با شیعه مخالفت و عنادورزی می‌کرده‌اند (صفا، ۱۳۸۱، ج ۲). نظام‌الملک جهت «حفظ امپراطوری سلجوقی، کوشید مذهب سنت را در ایران و عراق پیشرفت دهد» (پیرا، ۱۳۸۷). سیاست‌نامه حاصل تجارب او در طول سالیان وزارت است که به اشاره سلطان ملک‌شاه سلجوقی به نثری روان و گیرا در باره تشکیلات سیاسی و اداری نگاشت (یوسفی و کلاه‌دوزان، ۱۳۹۳). وجود وزیران نیرومندی چون عمیدالملک کندری و به‌ویژه نظام-الملک در آغاز کار سلجوقی، عامل مهمی بود تا کلیه امور اداری و تشکیلاتی به دست ایرانیان بیفتد (صفا، ۱۳۸۱، ج ۲). وضع نابسامانی که تسلط ترکان و ترک‌تاز آنان در ایران پیش آورده بود، در سروده‌های شاعران نیز آمده است؛ خاقانی می‌سراید: ملک عجم چو طعمه

فرهنگ کنترل، طراحی سازمانی، انگیزش و تصمیم‌گیری به اقتضای زمان و مکان بهره برده است. حسینائی و نزهت (۱۳۹۸) در مقاله «مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی»، با تاکید بر نقش مهم رهبر در پیشبرد اهداف و موفقیت سازمان، به روش کیفی و با راهبرد داده‌بنیاد مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین را در منظومه‌های نظامی بررسی و مولفه‌های دانش، ارتباطات، انگیزش، مشارکت، راهبرد، اجرایی و انعطاف‌پذیری را به‌عنوان مولفه‌های مدیریتی طراحی و تنظیم کرده‌اند.

فرهادی و همکاران (۱۳۹۷) در مقاله «تبیین و بررسی اخلاق پادشاهی و تاثیر اندیشه‌های ایران‌شهری بر جهان‌بینی عنصرالمعالی در قابوس‌نامه»، با روش تاریخی و با رویکردی توصیفی تحلیلی ضمن اشاره به این که در قابوس‌نامه پادشاه به خورشید مانند شده و همه امور به خواست او انجام می‌شود و او باید عدالت در ایران‌شهر را اجرا و از دروغ پاک‌سازی کند، نشان داده است که عنصرالمعالی تحت تاثیر اندیشه‌های ایران‌شهری قرار داشته و مفردات این اندیشه‌ها را از منابع گوناگون گردآورده است.

معینی و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله «اصول مدیریت بر اساس الگوی اسلامی ایرانی با تکیه بر نظریات خواجه نظام‌الملک» با اشاره به این که در طول قرون متمادی بسیاری از فرهیختگان و ادیبان در راس امور مملکت بوده و آثاری در قالب پند و اندرز به‌صورت حکایت و نقل گفتار بزرگان و ... پدید آورده‌اند، سعی کرده‌اند به شیوه تحلیل محتوا، بر اساس نظرات نظام‌الملک، به گوشه‌ای از سخنان بزرگان در زمینه شیوه‌های مدیریتی با تاکید بر انصاف و داد و تکریم ارباب رجوع، اشاره کنند.

حاج‌بابایی و شهنودی (۱۳۹۱) در مقاله «ابعاد فساد از دیدگاه خواجه نظام‌الملک طوسی» به‌صورت توصیفی، موضوع فساد و عوامل ایجاد آن را در چهار فصل فساد سیاسی، اداری، دینی و اجتماعی بررسی

منابع انسانی ایران قرن چهارم و پنجم را منعکس نمایند. شناخت اندیشه‌ها و الگوهای مدیریتی مطرح در این دو اثر در زمینه مدیریت منابع انسانی ضرورت دارد تا قدمت نگرش‌های مدیریتی و مدیریت مبتنی بر فرهنگ، ارزش‌ها و اندیشه‌ورزی‌های متفکران ایرانی روشن شود و بررسی گردد که آرا و نظریات این متفکران که با عنایت به مقضیات سیاسی، فرهنگی و اجتماعی عصر آنان، در آن روزگار کارکرد داشته و در پرتو اصول و قواعد آن، چنان‌که گفته می‌شود به بهترین شکل نظام اداری و سیاسی جامعه خود را مدیریت کرده‌اند، در جهان معاصر و در دنیای در حال تغییر امروز نیز می‌تواند در عرصه عمل کارایی داشته باشد و هم‌چنین موارد تشابه یا تمایز دیدگاه‌های نویسندگان منتخب با تئوری‌های مدیریتی معاصر آشکار گردد.

مطالعه‌ی متون ادبی در ارتباط با رشته‌های دیگر علوم، چندی است که مورد توجه پژوهشگران واقع گردیده است. از این میان، آثار سعدی، نظامی، شاهنامه فردوسی و برخی ادیبان از زوایای دیدگاه مدیریتی کاویده شده‌اند. درخصوص بحث مدیریت منابع انسانی در سیاست‌نامه و قابوس‌نامه، از منظر تئوری-های نوین مدیریت منابع انسانی پژوهش کافی و تخصصی و مطالعه‌ی جامع و کاملی صورت نگرفته است. جهت آشنایی و روش‌شناسی، پژوهش‌های مرتبط با آثار ادبی و مدیریتی، به موارد زیر پرداخته می‌شود:

غنچه‌ای و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله «بررسی سبک‌های مدیریت در شاهنامه فردوسی بر پایه نگرش-های اساطیری، حماسی و تاریخی» به روش تحلیل مضمون ضمن اشاره به این که انواع مدیریت، راه‌های مشخص تصمیم‌گیری‌ها در امور تحت امر است، سبک‌های مدیریتی استفاده شده در شاهنامه را معرفی و به این نتیجه دست‌یافته‌اند که فردوسی از مفاهیم

چنان که در معرفی پیشینه پژوهش گذشت، مقاله-ای که به صورت تخصصی و از زاویه تئوری‌های مدیریت منابع انسانی، سیاست‌نامه و قابوس‌نامه را در پیوند با تئوری‌های نوین مدیریت منابع انسانی بررسی کرده باشد، ارایه نگردیده است. هر یک از مطالعات موجود این دو اثر را با تاکید بر یک عنصر مرتبط با مدیریت چون انصاف و تکریم ارباب رجوع، رابطه اخلاق پادشاهی با اندیشه‌های ایران‌شهری، روان‌شناسی مدیریت، مقوله فساد یا موضوع جنسیت و قدرت کاویده بودند. در مقاله حاضر ضمن بهره‌گیری از پژوهش‌های مذکور مولفه‌های مدیریت منابع انسانی و کلیه فرایندهای مدیریتی مرتبط با نحوه استفاده و تعامل با منابع انسانی سازمان در متون منتخب، مطالعه گشته و هم‌خوانی آن‌ها با نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی، بررسی می‌گردد. هدف پژوهش حاضر بررسی وظایف مدیریت منابع انسانی از زاویه نگاه مردان سیاست‌پیشه ایران گذشته از خلال سیاست‌نامه و قابوس‌نامه در پیوند با دیدگاه‌های نوین مدیریت منابع انسانی است. با توجه به این که کم و کیف مدیریت امور کشور و سیستم سازمان اداری با زندگی فردی و اجتماعی عموم مردم ارتباط تنگاتنگی دارد و تاثیرات اساسی و گسترده‌ای بر جامعه و حتی نسل‌های بعد می‌گذارد، بر این اساس مطالعه‌ی حاضر می‌خواهد به این سوال‌ها پاسخ دهد که الگوی فرایند مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی و استخدام اعضای سازمان، مدیریت جبران خدمات و سیستم پاداش و مدیریت ارزیابی عملکرد و طراحی سیستم انضباطی و شرح وظایف اعضای سازمان در این دو اثر چگونه است؟ مولفه‌ها و شاخص‌های هر یک از آنها کدامند؟ نویسندگان منتحب با ارایه کدام مدل مدیریتی و چگونه، سازمان اداری کشور را اداره می‌کرده‌اند؟ و آیا فرایند مدیریتی نویسندگان منتخب می‌تواند پاسخ‌گوی شرایط امروز باشد؟

کرده‌اند. نویسندگان نظام‌الملک را از عناصر اصلی قدرت دوره سلجوقیان دانسته و معتقد شده‌اند که وی به دلیل آزدگی از اوضاع آشفته زمان خود، با نگارش سیاست‌نامه از روابط فاسد سیاسی پرده برداشته و دیدگاه‌های خود را در خصوص ساختارحکومتی مطلوب بیان و مشکلات موجود در نظام سیاسی و اداری سلجوقیان را بازگو می‌کند. اگر چه جان خود را هم بر سر این کار گذاشت.

پیرا (۱۳۸۷) در مقاله «جنسیت و قدرت در سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک»، نظام‌الملک را رایزن خردمند سلاطین سلجوقی معرفی می‌کند که امیدوار بود طرح دقیقی در شیوه حکومت ارایه دهد که امپراطوری شرقی را مطابق آن بسازد. نویسنده با پژوهشی تاریخی با اشاره به این که سیاست‌نامه عرضه‌کننده نظام فرهنگی جامعه ایران است، با ارایه استدلال‌هایی پدیده جنسیت و قدرت را در اندیشه نظام‌الملک تحلیل و نتیجه گرفته است که اندیشه‌های وی در مورد زنان متأثر از سنن کهن ایران‌شهری است تا روح و قوانین اسلامی.

سرنادی و علی‌محمدی (۱۳۷۶) در «روان‌شناسی مدیریت در آثار ادبی»، به شیوه توصیفی مطالب مربوط به مدیریت و جنبه‌های روان‌شناختی آثار چهار شخصیت ادبی ایران (عطار، نظام‌الملک، نظامی و نصرالله منشی) را تجزیه و تحلیل کرده و نشان داده‌اند که شاعران و نویسندگان ادب فارسی از آنجا که فقط به کلام و بیان هنری بسنده نکرده‌اند، بلکه اندیشه‌های ژرف اجتماعی، سیاسی، اداری و روان‌شناختی را مطرح نموده‌اند، از این جهت به عنوان متفکر و نظریه‌پرداز معرفی می‌شوند. نویسندگان بعد از تطبیق این نظریه‌ها با اندیشه‌های هانری فایول، نظریه‌پرداز فرانسوی نتیجه گرفته‌اند که ویژگی‌های جسمی روانی مدیر و فرایند مدیریت با نظرات هانری فایول مطابقت می‌کند و متفکران ایرانی در بیان این اندیشه‌ها بر هانری فایول تقدم دارند.

## روش پژوهش

روش مقاله حاضر به روش کیفی (تحلیل محتوا) با رویکرد تاریخی است که جزء مطالعات توصیفی جهت جمع‌آوری اطلاعات و از نوع کتابخانه‌ای می‌باشد. بدین شرح که ابتدا مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی از آثار مربوط به مدیریت منابع انسانی مطالعه و استخراج گردید. در مرحله بعد دیدگاه‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی مندرج در سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک طوسی و قابوس‌نامه عنصرالمعالی به‌عنوان جامعه‌ی آماری پژوهش استخراج و احصا گردید و به تئوری‌های مدیریت منابع انسانی عرضه گردید. روابط آن‌ها و موارد هم‌خوانی، تشابه و تفاوت میان دیدگاه‌های نوین مدیریت و نگرش‌های نویسندگان منتخب، مشخص و در نهایت تحلیل و تبیین گردید.

## یافته‌ها

### برنامه‌ریزی و استخدام افراد

بنیان سازمان، وظایفی است که اعضای آن انجام می‌دهند. «این وظایف باید متناسب با یکدیگر، دارای هماهنگی و در راستای رسیدن به اهداف سازمان باشد» (سعادت، ۱۳۸۴). برنامه‌ریزی نیروی کار نخستین گام جهت نیل به این مقصود است که شامل طراحی مشاغل بوده و مشخص می‌سازد به چه افرادی برای انجام وظیفه نیاز است و چگونه باید جذب و گزینش شوند. هم‌چنین این وظیفه اطلاعات لازم در مورد شغل‌ها، دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام آنها را فراهم می‌آورد (استوارت و براون، ۱۳۹۲). شرح مشاغل، «شغل را تعریف می‌کند؛ شرایط احراز شغل و مهارت‌های انسانی مورد نیاز را که شامل تجربه، آموزش و خصوصیات روانی و جسمانی است، مشخص می‌کند» (جزنی، ۱۳۸۰).

نظر به این که اعضای سازمان را کارکنان عملیاتی و مدیران تشکیل می‌دهند و مدیران در سه سطح

مدیران ارشد، میانی و عملیاتی طبقه‌بندی می‌شوند (رابینز و دی سنزو، ۱۳۷۹)، شواهد مستخرج از سیاست‌نامه و قابوس‌نامه نشان می‌دهد که نظام‌الملک و عنصرالمعالی در جایگاه برنامه‌ریز منابع انسانی، شرح وظایف اعضای سازمان و مهارت، تخصص، دانش و ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های انسانی مورد نیاز جهت تصدی سطوح مدیریتی و کارکنان عملیاتی را مشخص کرده و به دنبال آن از گزینش و به‌کارگیری افراد سخن می‌گویند.

عنصرالمعالی و نظام‌الملک، در لابلای قابوس‌نامه و سیاست‌نامه در خطاب به پادشاهان به عنوان مدیران ارشد کشور، وظایف، مهارت‌ها و شرایط لازم جهت مدیریت کلان جامعه را بیان کرده‌اند. در تبیین مهارت‌های لازم مدیران، بر سه مهارت «فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت شناسایی و تجزیه و تحلیل مسائل، تاکید می‌شود و اداره افراد از اهمیت بالایی برخوردار است» (رابینز، ۱۳۸۱). با توجه به این که «مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و موثر باشد» (الوانی، ۱۳۸۸)، در تئوری‌های ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبری، بر شاخص‌هایی چون صداقت و درستی، اعتماد به نفس، هوشیاری، دانش و اطلاعات، انعطاف‌پذیری، ابتکار عمل (تعیین نقش‌ها، وظایف و ...) و مراعات‌دهی (فراهم آوردن اسباب رفاه دیگران، مساوات و ...) تاکید می‌شود که خود این تئوری‌ها به رهبران عملگرا توجه نموده‌اند که از ویژگی‌های آنان تعیین میزان پاداش کارکنان بر اساس عملکرد است (رابینز، ۱۳۸۱). از دیدگاه اسلامی مدیر خوب «هنگام پدید آمدن مشکلات استوار و آرام عمل کند و با روحی مطمئن و اندیشه‌ای قدرتمند با هیجان‌ها و نوسان‌ها برخورد نماید. علی (ع) به مالک اشتر توصیه می‌کند که برای هر کاری مدیری تعیین کن که عظمت کار او را ناتوان و مغلوب نسازد و تراکم کار پریشان و رنجورش نکند (تقوی دامغانی، ۱۳۶۸).

استخدام اعضای سازمان است که در ادامه مطلب، شرح وظایف و مولفه‌های لازم برای مدیر ارشد سازمان (پادشاه) و نیز شاخص‌ها و شرایط گزینش افراد برای هر یک از سطوح مدیریتی و کارکنان عملیاتی، از نگاه و قلم نظام‌الملک و عنصرالمعالی بیان می‌گردد.

از آنجا که در گذشته درگیری کشورها با یکدیگر و نیز کشمکش‌های داخلی بیشتر بود و پادشاهان معمولاً خود به صورت مستقیم در جنگ‌ها حضور داشتند، از این رو به اعتقاد نظام‌الملک مهم‌ترین شاخص در انتخاب مدیر ارشد (پادشاه)، برخورداری او از دانش‌ها و مهارت‌های جنگی بود:

«از جمله آنچه بدان حاجت باشد ملوک را، دلیری و سواری و دانش و به‌کار بستن انواع سلاح است» (۱۳۸۶).

عنصرالمعالی، در تبیین شاخص‌های مدیر ارشد بر خصوصیات شخصیتی مدیر چون احترام به رای خود، دقت و ثبات در تصمیم‌گیری، صدور فرمان در مواقع لزوم و قاطعیت در آن اشاره می‌کند:

«توقیع خویش را عزیز دار و به هر خرافاتی توقیع مکن؛ و چون توقیع کردی توقیع خویش باطل مکن...» (۱۳۵۲). هوشیاری و محتاط بودن پادشاه، به‌ویژه هنگام رای‌زنی با وزیر در موضوعات مختلف و کسب اطمینان از سلامت رای او، از دیگر ویژگی‌های شخصیتی لازم حاکم است تا بتواند مقاصد پنهان آرای وزیر را دریابد و نیز زیر سلطه‌ی وی قرار نگیرد (۱۳۵۲).

از دیگر شاخص‌های شخصیتی مدیر ارشد از منظر مولفان، سعه‌ی صدر، تساهل و تاکید بر مهارت‌های انسانی مدیر و اولویت به‌کارگیری آن برای جریان بهتر تمام امور است. پادشاه برای اداره مطلوب کشور، باید روابط مناسب، متعادل و موثری با اعضای سازمان در عین مدارا داشته باشد تا هیبت و جایگاه حاکمیتی وی در نزد مردم و سپاه حفظ گردد (نظام‌الملک، ۱۳۸۶؛ عنصرالمعالی، ۱۳۵۲). نظام‌الملک میانه‌روی را به تمام

در نظریه‌ی خصوصیات فردی رهبری عامل وراثت می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف رهبری گردد (رایینز، ۱۳۸۱) و مدیر «مدیر به دنیا می‌آید و آنان دارای خصوصیات ذاتی رهبری هستند» (معیار حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). به‌طور کلی، در رویکرد سنتی مدیریت، «رهبری موهبتی الهی است» (ترکزاده و جعفری، ۱۳۹۱). از سوی دیگر، در قرن پنجم هجری، «در سنت حکومت ایرانی اندیشه‌ی توده‌های خاور نزدیک مبنی بر حق الهی بودن سلطنت با اندیشه اسلامی درآمیخته بود» (کلیفورث باسورث، ۱۳۸۴).

نظام‌الملک پادشاهی را فطری و عطیه الهی می‌داند که در پرتو آن کشور را اداره و عدالت و امنیت را برقرار می‌نماید. نیروهای انسانی سازمان را اعم از شناسایی و انتخاب مدیران و کارکنان شایسته، کنترل، نگهداشت، پاداش و مجازات اعضای سازمان حسب مورد را مدیریت می‌نماید که با تئوری خصوصیات فردی رهبر همخوانی دارد:

«ایزد تعالی در هر عصری یکی را برگزیند و او را به هنرهای پادشاهانه و ستوده آراسته گرداند ... و عقلی و دانشی دهد تا زیردستان خویش بدارد...» (۱۳۸۶). «در سیاست‌نامه از عنایت الهی بر مردان برجسته در امر پادشاهی سخن می‌رود ولی در عمل قدرت سلطنت اغلب از راه قدرت و حيله‌های نظامی به دست می‌آید» (کلیفورث باسورث، ۱۳۸۴).

از طرف دیگر سلطان سلجوقی ترک‌نژاد بوده و ترکان به زیبارویی شهره‌اند؛ بر این اساس نظام‌الملک در راستای مشروعیت بخشیدن بیشتر به سلطنت دولت سلجوقی، ویژگی‌های فیزیکی پادشاه چون «دیدار خوب» را هم ذاتی تلقی می‌کند (۱۳۸۶).

پادشاه در جایگاه «مدیر ارشد در بالاترین نقطه سازمان قرار دارد و مسئول تصمیم‌گیری در مورد اهداف و سیاست‌های سازمان است که بر همه اعضای سازمان اثر می‌گذارد» (الوانی، ۱۳۸۸). از نظر نظام-الملک، پادشاه مسئول تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و



جنبه‌های زندگی پادشاه چون تفریح و ادای وظایف دینی تسری می‌دهد (۱۳۸۶).

به‌طور کلی «از نظر فلسفی و رفتاری موفقیت سازمان در تامین اهداف، در گرو وجود شبکه ارتباطی اثربخش است. مدیر باید از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشد و بتواند پیام‌های اصولی را شخصا به دیگران بدهد» (رابینز، ۱۳۸۱).

در رابطه با مهارت‌های ارتباطی، نظام‌الملک بر مدیریت مشارکتی پادشاه تاکید می‌کند. طبق تئوری موقعیتی، مدیر ارشد «و پیروان او در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. در این صورت ایفای نقش رهبری آسان و یک سیستم ارتباطی قوی به‌وجود می‌آید» (رابینز، ۱۳۸۱). نظام‌الملک، شواهد متعددی از مشورت پادشاه با معتمدان، مقامات حکومتی، علمای مذهبی، سران لشکر و افراد باتجربه در امور و پیشامدهای مختلف کشور و متناسب با موضوع را مطرح و پیامدهای مثبت آن و از جمله دوری از استبداد رای را بیان می‌کند. در عین این که هوشیاری و احتیاط را هم توصیه می‌کند: مانند مشورت الپتگین (امیر خراسان) با سران لشکر در باره دعوت نوح‌بن منصور از وی و پیش‌بینی توطئه‌ی احتمالی از سوی او (۱۳۸۶).

اعتقاد راستین و رعایت موازین شرعی از دیگر مولفه‌های شخصیتی مورد تاکید نویسندگان است (نظام‌الملک، ۱۳۸۶). با عنایت به این دیدگاه که «رعایت ارزش‌های اخلاقی از پیش‌شرط‌های مدیریت خوب است» (دیوید، ۱۳۸۲)، آنان باور الهی را عاملی می‌دانند که از طریق کنترل درونی فرد، راه غرور، استبداد و خشم را بر پادشاه می‌بندد و سبب می‌شود تا حقوق اعضای سازمان رعایت شده و آنان دیدگاه مثبتی نسبت به کار و سازمان اداری بیابند (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲).

نویسندگان، برای جذب مدیران عملیاتی چون ارزیاب عملکرد کارکنان نیز این شاخص را لحاظ می‌کنند. از نظر نظام‌الملک، کسی که عالم و عامل به دین

باشد، به جهت تعهد و التزام به مولفه‌های رفتاری مثبت و ارزش‌های اخلاقی، شایستگی بسیاری از مشاغل و انعکاس واقعیت‌های مربوط به عوامل دولتی را دارد. اهمیت ارزش‌ها در این است که آن‌ها «تشکیل‌دهنده‌ی اساس درک نگرش‌ها و انگیزش افراد هستند و براین اساس بر نگرش، انگیزش و رفتار افراد اثر می‌گذارند (رابینز، ۱۳۸۱).

ابتکار عمل و حل خلاقانه مسائل، از شاخص‌های انتخاب مدیران ارشد است. آنان باید بتوانند «از نظر فکری مسائل را تجزیه و تحلیل، شناسایی و راه حل‌های مختلف را ارزیابی و بهترین راه حل را انتخاب نمایند» (رابینز، ۱۳۸۳). در سیاست‌نامه و قابوس‌نامه مصادیق متعددی از حل خلاقانه مسائل جامعه توسط مدیران ارشد جلب نظر می‌کند. از نمونه‌های آن می‌توان به طرح‌ریزی خلاقانه محمود غزنوی در قلع و قمع مفسدان (نظام‌الملک، ۱۳۸۶)، اشاره کرد.

از نظر نظام‌الملک، وزارت از پست‌های کلیدی است. به جهت تاثیرات بنیادی نقش وزیر بر تمام ارکان کشور، خواجه علاوه بر تاکید بر تعیین وزیر توسط پادشاه، مولفه‌های اساسی احراز پست مدیران میانی را در صفت «نیک» جمع کرده است:

«هر پادشاهی که بزرگ شده و بر جهانیان فرمان داده است همه آن بوده‌اند که وزیران نیک داشته‌اند» (۱۳۸۶). منظور نویسنده از نیک، همان شایستگی‌ها و توانمندی‌های فرد جهت انجام وظایف محوله است. «شایستگی‌ها شامل ویژگی‌هایی هستند که افراد هم می‌توانند انجام دهند و هم می‌خواهند انجام دهند» (استوارت و براون، ۱۳۹۲). عنصرالمعالی نیز جهت تصدی پست وزارت، شاخص‌های زندگی‌نامه‌ای و فیزیکی خاصی را چون «بهی‌روی، تمام‌قامت، بزرگ‌شکم .... و پیر و کهل بودن» (۱۳۵۲) را ضروری دانسته و برای پادشاه انتخاب وزیری جوان‌تر از خود را توصیه نمی‌کند؛ چرا که جوان بنا به اقتضائات، غرور و هوای

یکدیگر، بی‌فرمانی نکنند» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲).  
«چون لشکر همه از یک جنس باشند، از آن خطرها  
خیزد؛ سخت‌کوش نباشند» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

اصالت و توجه به ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای و نوع  
دین و مذهب نیز از ملاک‌های جذب اعضای سازمان  
است: از جمله، «دبیری که خط زیبایی هم داشت، به  
دلیل مسیحی بودن» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶) و به قولی به  
علت «شیعی بودن» معزول می‌گردد (صفا، ۱۳۸۱).

«هرگاه که مجهولان و بی‌اصلان و بی‌فضلان را  
عمل فرمایند و فاضلان و اصیلان را ضایع بگذارند،  
دلیل بر نادانی و بی‌کفایتی وزیر است» (نظام‌الملک،  
۱۳۸۶). نیز باید کارکنان دولت از کیش و قبیله‌ی او  
می‌بودند:

«اگر کسی در آن روزگار به خدمت ترکی آمدی،  
به کدخدایی یا فراشی و... پرسیدندی که تو از کدام  
شهری و چه مذهب داری؟ اگر گفتی حنفی یا شافعی -  
ام یا از شهری که سنی باشند، او را قبول کردی و اگر  
نه، او را بنپذیرفتی» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

از دیگر ملاک‌های جذب، عدم نسبت خویشاوندی  
با ارکان دولتی است: «اما خویشان وزیر را عمل  
مفرمای...». این شاخص جهت پیش‌گیری از فساد و  
نابرابری در اعمال قانون، لحاظ می‌گردید  
(عنصرالمعالی، ۱۳۵۲).

هر دو سیاست‌مدار، بعد از لحاظ شایستگی و  
توانایی‌های اشخاص جهت تصدی مشاغل، به شاخص  
مهم دیگری توجه کرده‌اند. از نظر آنان محول‌کردن  
بیش از یک شغل به هر کارمند و نیز واگذاری یک  
وظیفه به بیش از یک فرد، ممنوع بوده است. در کشور  
سطوح شغلی مختلفی وجود دارد بنابراین:

«هر متصرف پیشه را براندازه شایستگی و آلت،  
یک شغل می‌فرماید و بس». «هرگاه یکی را پنج شغل  
فرمایند و یکی را عمل نفرمایند، دلیل بر نادانی و بی -  
کفایتی وزیر باشد».

جوانی و علی‌رغم برخورداری از دانش و تخصص لازم،  
ممکن است اداره کشور را با خطر مواجه کند.

یکی از مشاغل دستگاه اداری پادشاهان گذشته،  
رسولی بود که شاید بتوان آن را کارمند عملیاتی و با  
پست سفیر امروزی، منطبق دانست. از ویژگی‌هایی که  
نظام‌الملک برای دارنده‌ی این شغل بیان می‌کند، می -  
توان حساس بودن این شغل را دریافت. وی  
برخورداری از دانش و تجربه کاری، مهارت‌های  
ارتباطی و جنگی، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مثبت،  
شاخص‌های شناس‌نامه‌ای و زندگی‌نامه‌ای همچون  
تیزهوشی، سن، اصل و نسب، شناخته شده و معتمد بودن  
را از ملاک‌های انتخاب رسول عنوان می‌کند:

«رسول را مردی شاید که... بر سخن گفتن دلیر  
باشد و از هر دانشی بهره دارد و پیش‌بین، شریف و پیر  
باشد و منظر نیکو دارد... سبکی خواره و... نباشد».  
(۱۳۸۶).

شغل جاسوسی یا به اصطلاح پست اطلاعاتی -  
کارمند عملیاتی - از مشاغل مطرح در نظام‌های  
حکومتی گذشته است که با توجه به نوع ماموریت،  
متصدی آن باید با اخلاق، رفتار و شیوه زندگی طبقه -  
های اجتماعی مختلف، آشنایی داشته و در مهارت‌های  
انسانی توانمند باشد:

«باید که به همه اطراف جاسوسان بروند بر سبیل  
بازرگانان و سیاحان و ... و از هرچه می‌شنوند خبر  
بیاورند ...» (۱۳۸۶).

از نظر عنصرالمعالی و نظام‌الملک، در شرح مشاغل  
لشکری، باید ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای کارمند لحاظ  
گردد تا هم از نافرمانی و تهدید حکومت از سوی آنان  
مقابله گردد و هم با استفاده از مسائل قومیتی آنان را  
مطیع و منضبط ساخت. نیز به این علت که هر قومی  
در رقابت برای کسب نام و مقام، تلاش مضاعف می -  
کردند:

«لشکر همه از یک جنس مدار؛ چون از هر جنسی  
بود، این جنس را بدان مالیده توان داشتن و از بیم

بریدی و دریافت‌کنندگان مالیات و ... را همراه با شرح وظایف و ویژگی‌های لازم جهت احراز آن‌ها مطرح کرده‌اند که جهت اجتناب از اطاله مطلب، به اشاره‌ای بسنده‌گردید. ژرف‌بینی مولفان در مورد ماموران اخذ مالیات تا حدی است که در اخذ مالیات وضع شده، عدم ستمگری در این زمینه و لحاظ وضعیت اقتصادی مردم جهت مقابله با پدیده مهاجرت و شورش‌های احتمالی، از شاخص‌های انتخاب کارکنان اخذ مالیات است.

**مدیریت جبران خدمات کارکنان و سیستم پاداش**  
مدیریت جبران خدمت «مجموعه پاداش‌های مادی و معنوی است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. احساسات مثبت کارکنان نسبت به موقعیت کاری نیز نوعی جبران خدمت محسوب می‌گردد» (استوارت و براون، ۱۳۹۲). بنا بر تئوری برابری، رفتار فرد در سازمان، تابع ارزیابی‌های او از وضعیت خود به این نحو است که در قبال تجربیات، تحصیلات و مهارت‌ها و وقتی که در اختیار سازمان قرار می‌دهد، چه پاداش - هایی از سازمان دریافت می‌نماید؟ «اگر پاداش به خاطر انجام وظایف متعارف باشد، حقوق و دستمزد و اگر به جهت انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی شغلی باشد، به‌عنوان مزایای فوق‌العاده به سبب کار فوق‌العاده یاد می‌شود» (سعادت، ۱۳۸۴).

از سیاست‌نامه و قابوس‌نامه، چنین برمی‌آید که نظام اداری سلسله‌های پادشاهی عصر آنان، سیستم حقوق و پاداش قدرتمندی داشته‌اند و یکی از ابزارهای اصلی آنان در به‌خدمت‌گرفتن کارکنان در رده‌های مختلف جهت نیل به اهداف سازمان بوده است. آنان در محاسبه حقوق و مزایای برخی صاحبان مشاغل حساس، دقت خاصی نشان می‌دادند تا به‌دور از وسوسه‌های منفی، وظیفه خود را به‌نحو مطلوب انجام دهند. چنان که نظام‌الملک اعتقاد داشت: «ملک باید به قاضیان به اندازه کفاف آنان مشاهره‌ای اطلاق کند تا او را به خیانتی حاجت نیفتد» (۱۳۸۶).

آنان تأثیرات سوء چنین گزینشی را در این می‌دانند که «هرآن کس که دو شغل دارد، هردو شغل برخلل باشد و او مقصر و فرماینده رنجور دل. و هرگاه که دو مرد را یک شغل فرمایند، آن بدین افکند و این بدان؛ آن کار ناکرده ماند» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶). آنان بیکاری را از عوامل بروز تخلف دانسته، بر رفع بیکاری و استفاده از تمام نیروهای کار تأکید کرده‌اند: «از هر کسی شغلی دریغ مدار تا بی‌تقصیرتر زیند و تو نیز در باب ایشان بی‌اندیشه‌تر زی» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲).

افراد تحصیل‌کرده به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای اولیه، فرصت رشد حرفه‌ای را نیز به آنان بدهد (سعادت، ۱۳۸۴). در سیاست‌نامه مصداق نکته فوق را می‌توان مشاهده کرد. فخرالدوله گروهی را که «دبیران و متصرفان معطل مانده در روزگار .....» او بودند، دستور می‌دهد تا امکانات و منزلت درخوری به آن‌ها بدهند (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

یک نکته هوشمندانه و احتیاطی در استخدام افراد از نظر نظام‌الملک این است که در صورت آزرده ساختن افرادی که اندیشه و قلم‌شان در جامعه نافذ و راسخ است «نیز ایشان را شغل مفرمای که در سرّ با دشمنان تو یکی کنند و به هلاک تو کوشند» (۱۳۸۶).

به‌طور کلی از منظر هر دو نویسنده جهت جبران بهتر امور و مدیریت مطلوب کشور، در انتخاب اعضای سازمان برای مشاغل مختلف اداری، باید ویژگی‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان با شغل مورد نظر متناسب باشد و تأثیرات مثبت و منفی گزینش آنان را در نظر داشت:

«...شغل بسزاوار مرد ده. آن که خاذه‌ی را شاید حاجبی مده که هر کاری به هر کسی نتوان داد؛ کار به کاردانان سپار تا از درد سر رسته باشی» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲).

شایان ذکر است که علاوه بر آنچه شرح شد، نویسندگان منتخب، مشاغل دیگری چون لشکری، مردان، محتسبی، خطیبی، کارگزاری، کارگزاران مرزها، ارزیابان عملکرد کارکنان مشاغل مختلف، وکیل،

متصدیان پست‌هایی چون قضاوت و وزارت، به دلیل «نیاز به دانش و مهارت تخصصی، هماهنگی فعالیت‌های گوناگون و تعاملات بیشتر، امتیاز بیشتری» پرداخت می‌گردد (استوارت و براون، ۱۳۹۲).

کسب رضایت کارکنانی چون لشکریان نیز، جهت نگهداشت آنان و در پی آن حفظ امنیت، مصالح و اقتدار کشور از اولویت‌های شاه بود: «در نیکو داشتن لشکر تقصیر مکن که اگر تقصیر کنی، آن تقصیر توفیر دشمنان باشد» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲). در پرداخت حقوق و مزایا، بعد روان‌شناختی مساله را نیز در نظر می‌گرفته‌اند: «لشکر را مال ... نه چنان که حواله‌کنند به خزانه یا پادشاه را نادیده از آن جا بستانند؛ اولی‌تر آن باشد که پادشاه از دست خویش در دست ایشان کند. چه از آن مهری و اتحادی در دل ایشان برآید و به هنگام کارزار سخت‌کوش‌تر باشند» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶). چرا که پرداخت پادشاه‌های بیرونی «ابزاری در دست مسئولان سازمان جهت سوق رفتار کارکنان در جهت مطلوب» (سعادت، ۱۳۸۴) تلقی می‌شود. پادشاه فوری به کارکنان به محض مشاهده خدمت شایسته‌ی آنان، از ضروریات مدیریت شایسته است: «هر که از خدمتکاران خدمتی پسندیده کرد، باید که در وقت، نواختی یابد و ثمرت آن بدو رسد» (نظام‌الملک طوسی، ۱۳۸۶).

علاوه بر این‌ها، «استفاده از سبک مناسب رهبری، برخورد دوستانه و ارتباطات موثر با کارکنان، دوری از خودمهوری و داشتن اخلاق نیک»، راهکارهای دیگری است که به مدیران امکان نگهداشت کارکنان را می‌دهد (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). نظام‌الملک و عنصرالمعالی در این زمینه هم راهنمایی‌هایی به پادشاهان داشته‌اند و بر رعایت ارزش‌های اخلاقی و رفتار توأم با لطف و رافت و بخشش جهت حفظ و نگهداشت و مدیریت شایسته زیردستان توصیه‌هایی کرده‌اند: «بر چاکران خویش برحمت باش» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲). «ملک باید اخلاق خویش را

در حقیقت، به مدیران میانی چون وزیر، سرلشکر و حراست که حساسیت بیشتری داشتند، گذشته از حقوق و مزایا، امتیازات فوق‌العاده و نظام‌های مختلف نگهداشت را جهت حفظ آنان، منظور کرده‌اند تا با ایجاد شرایط مطلوب موجبات «حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌های سازمان و درگیربودن آن‌ها با امور مربوط به آن» (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵) را به‌وجود آورند: نظیر پست امیری حرس که «یکی از شغل‌های معظم بوده است که شغل او تعلق به سیاست دارد. باید که او را آلتی و تجملی بود هر چه نیکوتر...» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

بر اساس نظریه تقویت، «افراد انگیزه انجام رفتارهایی را دارند که برای آن‌ها پاداش به همراه داشته باشد» (استوارت و براون، ۱۳۹۲). «انگیزه میل به کوشش فراوان جهت تامین هدف‌های سازمان است به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی نیازهای فردی سوق داده شود» (رابینز، ۱۳۸۱). سران لشکر از گروه‌هایی بودند که شاه امتیازات ویژه‌ای برای آنان چون دعوت به «نان و نیند و نیکویی کردن به خلعت و صلت و امیدهای نیکو و دل‌گرمی‌ها نمودن» در نظر می‌گرفت تا از طریق تقویت انگیزه‌شان، آنان همواره آماده خدمت‌گزاری باشند. همچنین، جهت ترغیب وزیر به عملکرد مطلوب‌تر، توصیه می‌شد «به اقربای وزیر نیکویی کن، به معاش دادن و خوبی کردن» (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲).

مدیران عملیاتی که در چهارچوب قانون، مسئولیت خود را به‌نحو مطلوب و خلاقانه انجام می‌دادند و مورد رضایت و ستایش مردم بودند، تشویق شده و پاداش دریافت می‌کردند. نظام‌الملک مدل عملکرد دو امیر حرس زمان مامون را تشریح می‌کند که مردم یکی را می‌ستودند و دیگری را نفرین می‌کردند. مامون بعد از بررسی، دستور می‌دهد «آن امیر حرس اول را خلعت بپوشانند و به همه وجوه، فارغ دل دارند» (۱۳۶۸). به

که به پاسخ‌های مورد نظر نزدیک‌تر باشند. اصلاح و شکل دادن به رفتار به چهار طریق صورت می‌گیرد: تقویت رفتارهای مثبت، تقویت رفتارهای منفی، تنبیه و منسوخ کردن رفتار» (رابینز، ۱۳۸۱).

قبل از هر چیز باید گفت که از نظر عنصرالمعالی پادشاه تصمیم‌گیرنده و قانون‌گذار بوده و فرامین او در حکم قانون است که باید همگان از آن اطاعت کنند و در صورت تمرد در هر جایگاهی که باشند مجازات خواهند شد (۱۳۵۲). این شخصیت، تحقق فرمان‌روایی را در فرمان‌روانی و اجرایی‌گردیدن دستورات مدیر ارشد جامعه و قاطعیت در آن می‌داند و ابزار لازم این مهم را سیستم انضباطی قدرتمند می‌داند تا امور کشور به‌درستی جریان یابد:

«فرمان‌روانی جز سیاست نبود پس در سیاست نمودن تقصیر نباید کرد تا امرها روان بود و شغل‌ها بی‌تقصیر» (۱۳۵۲). البته قبلاً قوانین و مقررات را به کارکنان ابلاغ و اعلام می‌گردد. کسی که با علم بر مقررات، حتی «توبره‌ای کاه و مرغی» را، بدون پرداخت وجه آن، بگیرد، قانون‌شکنی محسوب شده و مجازات او مرگ است. به عقیده نظام‌الملک مجازات گناهکاران جهت عبرت دیگران، مبارزه با فساد، حفظ امنیت و حفاظت از ضعیفان و اقشار مختلف جامعه در مقابل زورمندان و تحکیم پایه‌های دین، ضروری است (۱۳۸۶).

ظاهراً مدیران ارشد، ارزیابی عملکرد و اعمال سیستم انضباطی را از خود آغاز می‌کرده‌اند؛ یکی از مصادیق آن، به نوشیروان مربوط می‌شود که پسرش را به جرم به‌زور گرفتن شتران عمر با قطع دستش مجازات می‌کند (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

به عقیده عنصرالمعالی و نظام‌الملک، مدیریت کلان جامعه اقتضا می‌کند که از طریق ارزیابی‌های مداوم و پنهان و پیدا، «از حال مملکت خویش بی‌خبر نباشد خاصه از حال وزیر که جان و مال خود بدو سپرده» است (عنصرالمعالی، ۱۳۵۲). آنگاه براساس نتایج

مهدب و آراسته گرداند ... تا او را در داشتن زیردستان به هیچ مشیری حاجت نباشد» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶). در همین راستا نظام‌الملک مهارت تعامل با خواص جامعه و به‌ویژه دانشمندان و علمای دین را جهت نگهداشت آنان و بهره‌مندی از توانمندی‌های‌شان را متذکر می‌شود: «[خداوند به پادشاه] حرمت داشتن علمای دین و خریداری کردن اهل دانش را ارزانی داشت» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان و طراحی سیستم انضباطی انسان موجودی است صاحب اندیشه، قضاوت و تصمیم‌گیری و جسم بی‌جانی نیست که به دست افراد شکل گیرد. به همین جهت اهداف و ایده‌آل‌های افراد همیشه با اهداف سازمان همسو نیست. ویژگی‌های فردی و شخصیتی انسان و مسائل مرتبط با رفتار گروهی، مدیریت و ارزیابی عمل کرد آن‌ها را در سازمان دشوارتر می‌سازد. ارزیابی عملکرد فرایندی است که به‌وسیله آن «کار کارکنان بررسی و سنجش می‌شود. علت اصلی ارزیابی عملکرد، شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان است؛ نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف» (سعادت، ۱۳۸۴). در ارزیابی عملکرد کارکنان، مولفه‌هایی چون «کمیت و کیفیت کار، مهارت فنی، دانش شغلی، روحیه همکاری، قابلیت اعتماد، ابتکار و سخت‌کوشی آنان سنجیده می‌شود» (سعادت، ۱۳۸۴). در مورد مدیران شاخص‌های «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، توان تشخیص، مهارت در تصمیم‌گیری، رهبری موثر، خلاقیت و نوآوری، تبحر، ثبات و سلامت روحی و نیز خصوصیات شخصیتی و صفاتی چون وفاداری و درستی ارزیابی می‌گردد» (سعادت، ۱۳۸۴). انضباط فرایند «کمک به کارکنان برای اصلاح رفتارهای سوء و مساله‌ساز آنان است» (استوارت و براون، ۱۳۹۲). «مدیریت برای شکل دادن به رفتار افراد، رفتارهایی را تقویت می‌کند

در اولویت است: یکی از مصادیق برخورد انضباطی، تخلف امیر آذربایگان است که زمین زنی را تصاحب کرده بود که بعد از اثبات جرم، نوشیروان گفت: «پوست از تنش کنید و گوشتش به سگان دهید و...» (۱۳۸۶). نیز ماجرای تخلف و مجازات امیر نیشابور و نیز مدیری که «در حال مستی زنی را به زور به سرای خود برای فساد می‌برد»، به شدت مجازات می‌گردد: فرمود «او را در جوالی بکردند و با چوب چنداناش بزدند...» (۱۳۸۶).

عملکرد مدیران عملیاتی چون مجریان قانون (امیران حرس)، امیران نواحی و کارگزاران دخیل در امر مالیات از نظر احساس مسئولیت و وجدان کاری ارزیابی می‌گردد. در صورت تجاوز از حدود و خیانت بنا به اصل تقویت منفی (رایبزر، ۱۳۸۱) «...»، هیچ ابقا نباید کرد؛ معزول و بر اندازه جرم مالش دهند» (نظام-الملک، ۱۳۸۶). «برخورد قاطع تاثیر بسزایی در رفتار دیگران و جلوگیری از شیوع تخلفات دارد» (سعادت، ۱۳۸۴).

قضات نیز باید از نظر برخورداری از دانش شغلی و پایبندی به اصول اخلاقی ارزیابی شوند و در صورت سرپیچی از قوانین و تجاوز از حد خود، معزول و اخراج شوند (نظام‌الملک، ۱۳۸۶). عملکرد مدیران عملیاتی باید به صورت پنهانی هم مورد ارزیابی قرار گیرد:

«هر که را شغلی بزرگ فرماید، باید که در سیر، یکی را به او مشرف کند، تا پیوسته کردار و احوال او می‌نماید» (۱۳۶۸).

هر تنبیهی باید متناسب با تخلف انجام شده باشد و «اعمال فرایند تصاعدی انضباط (اخطار شفاهی، توبیخ کتبی، تعلیق و اخراج) به کارمند فرصت می‌دهد تا رفتارهای نادرست خود را اصلاح کند» (استوارت و براون، ۱۳۹۲). در سیاست‌نامه و قابوس‌نامه در اعمال مجازات، مراحل اجرای سیستم انضباطی، رعایت می‌شد و اگر تذکر شفاهی، توبیخ و مجازات موجب انتباه

ارزیابی، در مورد ابقا و تشویق راست‌کرداران یا عزل و مجازات متخلفان، تصمیم‌گیری کند.

از نظر نظام‌الملک از آنجا که «صلاح و فساد پادشاه و مملکت به وزیر باز بسته باشد»، با توجه به پیامدهای عملکرد مثبت و منفی مدیران رده‌بالای سازمان بر تمام ارکان کشور، در صورت خیانت، سیستم انضباطی در موردش اعمال می‌گردید. مانند ماجرای خیانت وزیر بهرام گور که اموالش مصادره شد و خود و مشاوران و کارکنان زیردست او مجازات گردیدند (۱۳۶۸). در چنین مواردی تنبیه ابراری است تا «رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد» (سعادت، ۱۳۸۴). از طرف دیگر شاه به فردی که خیانت وزیر را به بهرام گور گزارش داده و در پی آن با محاکمه خیانت‌کاران، امنیت را به کشور بازگردانده بود، بر اساس اصل تقویت مثبت پاسخ مطلوب، پاداش ویژه می‌دهد: فرمود «تا او را خلعت ببوشانیدند و هفت صد گوسفند بدو دهند و...» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶). مدیر ارشد کشور، عملکرد لشکریان و افراد دور و نزدیک خود را از نظر رفتاری و اخلاقی، جهت پیش‌گیری از ظلم، فساد و تجاوز و نیز تامین آرامش و رفاه مردم، باید کنترل کند و در صورت اثبات ناراستی‌شان، متناسب با خطای آنان، مجازات نماید چرا که در غیر این صورت «گویند فسادی که در مملکت می‌رود، یا پادشاه می‌داند یا نمی‌داند. اگر می‌داند و تدارک و منعی نمی‌کند، آن است که همچون ایشان، ظالم است و به ظلم رضا داده است و اگر نمی‌داند بس غافل است و کم‌دان» (همان: ۶۶) به سبب چنین نگرشی بوده است که وقتی مایحتاج روزانه مردم نظیر نان، نایاب می‌شود، مدیر ارشد جامعه بعد از دستور بررسی، متخلف را مجازات شدیدی می‌کند (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

نظام‌الملک مصادیق متعددی از برخورد انضباطی را ذکر کرده است که طی آن مدیران میانی متخلف سازمان، به شدیدترین وجه مجازات گردیده‌اند. البته بررسی و اطمینان از رفتار غیرقانونی اعضای سازمان،

سال او را پیاده در رکاب خدمت فرمودندی با قبایی  
زندبجی و موزه. در سال دوم او را اسبکی ترکی  
فرمودندی با زینکی ...» (نظام‌الملک طوسی، ۱۳۸۶).

#### نتیجه

در پژوهش حاضر دانش مدیریت منابع انسانی  
مندرج در سیاست‌نامه و قابوس‌نامه در پیوند با دیدگاه-  
های نوین مدیریت منابع انسانی مطالعه گردید و  
مشخص شد که نظام‌الملک و عنصرالمعالی از دانش  
مدیریت منابع انسانی برخوردار بوده و در بستر شرایط  
و مقتضیات زمانه‌ی خود، الگوی فرایند مدیریت منابع  
انسانی شامل برنامه‌ریزی و استخدام اعضای سازمان،  
مدیریت جریان خدمات و سیستم پاداش، مدیریت  
ارزیابی عملکرد، طراحی سیستم انضباطی و شرح  
وظایف اعضای سازمان اداری کشور را بیان کرده‌اند.  
آنان تاکید کرده‌اند که انتخاب افراد برای تصدی هر  
پستی، باید متناسب با ویژگی‌ها و توانایی‌های آنان بوده  
و مهارت‌ها و ظرفیت‌های مورد نیاز آن را دارا باشند.  
از نظر سیستم حقوق و پاداش، بر حسب نوع شغل و  
وظیفه، نظام‌های مختلف پرداخت و نگهداشت منابع  
انسانی را به کار گرفته‌اند. اعضای سازمان طبق نتایج  
ارزیابی عملکرد، جهت افزایش انگیزه، تشویق شده و  
پاداش دریافت می‌کردند و استفاده از تقویت منفی  
جهت حذف رفتارهای مخرب، قانون‌شکنانه و خلاف  
اخلاق اعضای سازمان در سیاست‌نامه و قابوس‌نامه امر  
معمولی بوده است. در مجازات متخلفان، متناسب با  
خطاهایشان مراحل سیستم انضباطی، شامل تذکر  
شفاهی، توبیخ و مجازات، عزل و جایگزینی با فرد  
شایسته‌ی دیگر اعمال می‌شده و در صورت انقباض، در  
شغل‌شان ابقا می‌شدند.

بنابر این نظام‌الملک و عنصرالمعالی در قرن پنجم  
درباره نحوه اداره امور حکومتی و مدیریت منابع  
انسانی اندیشیده و مولفه‌هایی تدوین کرده و الگوی  
فرایند مدیریتی عرضه کرده‌اند که بیشتر آنها امروز نیز

خطای می‌گردید، در شغلش ابقا می‌شد؛ در غیر این  
صورت برکنار و فرد شایسته‌ای جای او را می‌گرفت: «اگر  
کسی از خدمتکاران و گماشتگان ناشایستگی و درازدستی  
پدید آرد، اگر به تادیبی و پندی و مالشی ادب گیرد، بر آن  
کار بدارد و اگر نه نیابد هیچ ابقا نکند: او را به کسی  
شایسته، بدل کند» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

پاسخ بی‌نظمی و ناهماهنگی اعضای شایسته  
سازمان در انجام وظایف، یک تذکر شفاهی است و  
خود مدیر جهت جبران و سامان‌دهی امور، مداخله  
می‌کند. چنان که الپتگین شتابزدگی و بی‌نظمی  
سبکتکین در برابر حمله دشمن را با یک تذکر و  
مداخله مستقیم مدیریت می‌کند (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).  
هم‌چنین یکی از مدیران عملیاتی با بی‌اعتنایی به  
قوانین، سلسله مراتب مدیریتی را در مجازات  
زیردستان ندیده می‌گیرد. خسرو پرویز با لحاظ سوابق  
خدمت بهرام چوبین، با تدبیری او را متوجه اشتباهش  
می‌کند: « پرویز گفت اگر نه آنستی که تو را بر من حق  
خدمت است و برکشیده خویش را نمی‌خواهم بیفکنم، از  
تو درنگدشتی»؛ خسرو پرویز طلب عفو او را پذیرفته و به  
تذکر شفاهی اکتفا می‌کند (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

به جهت پیش‌بینی احتمال وقوع تخلف از برخی  
کارکنان عملیاتی که در مشاغل حساسی نظیر «پاسبانان و  
نوبتیان و دربانان خاص»، انجام وظیفه می‌کنند، نه تنها  
عملکرد این افراد بلکه جهت پیش‌گیری از ارتکاب  
ناهنجاری، «کسانی را که این قوم را تیمار دارند، باید  
که بشناسند. که ایشان بیشتر ضعیف‌حال و طامع باشند  
و به زر زود فریفته نشوند» (نظام‌الملک، ۱۳۸۶).

از موارد استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد، نقل و  
انتقالات بر مبنای نشان دادن نقاط قوت و ضعف  
کارکنان است (جزنی، ۱۳۸۰). در سازمان اداری  
سامانیان، کارکنان بر اساس سنوات خدمت و رشد  
مهارت‌ها و ارتقای سطح عملکردشان، ترفیع می‌یافتند:  
«به تدریج بر اندازه خدمت و شایستگی، غلام را  
درجه می‌افزودند. چنان که غلامی را بخریدندی، یک

از حسب و نسب را از شاخص‌های گزینش افراد می‌دانست.

عدم استخدام اندیشه‌مندان مخالف و منتقدان دولت نیز از تاملات نظام‌الملک است که باید این امر را چنین تبیین کرد که از آنجا که فضایی منتقد و شیعی‌مذهب و نیز رهبران مذهبی از عناصر ایرانی بودند، به زعم آنان بیگانه و غیرخودی محسوب شده و به علل و عناوین مختلف آزار دیده بودند. به همین جهت از سپردن مسئولیت به آنان امتناع می‌گردید تا از قدرت‌یابی و تهدید حکومت از طرف آنان ممانعت گردد.

می‌توان اندیشید که بنا به واقعیت‌ها و آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی آن عصر، جهت پیش‌گیری از فساد و نابرابری در اعمال قانون، نظام‌الملک استخدام وابستگان ارکان دولتی را ممنوع کرده بود. در همین راستا، کنترل بستگان و آشنایان صاحبان مشاغل حساسی چون نگهبانی نیز پیشنهاد گردیده بود.

نظام‌الملک در انتخاب به‌ویژه مدیران رده بالای سازمان، ویژگی‌های فیزیکی خاصی را به‌عنوان مثال برای پادشاه و وزیر جهت داشتن ابهت و مقبولیت و تاثیرگذاری در نزد مردم با توجه به سطح تفکر مردم زمانه، مطرح می‌کند و نیز می‌توان اندیشید که از آنجا که سلطان سلجوقی ترک‌نژاد بوده و ترکان به زیارویی شهره‌اند، نظام‌الملک به تلویح ترک‌نژاد بودن را مولفه‌ی اساسی ورود به دستگاه حکومت قلمداد می‌کند.

نظام‌الملک بنا به نگرش دینی خود، تدین و پایبندی به موازین شرعی را به‌عنوان یک عامل کنترل درونی در ممانعت از تخلف، شرط لازم گزینش افراد محسوب می‌کند؛ اگر چه می‌توان این شاخص را عنوانی جامع و فراگیر برای آنچه در تئوری‌های مدیریت با عنوان شاخص اصول اخلاقی یاد می‌شود، لحاظ کرد، ولی باید افزود که با توجه به سابقه کشتار و غارتگری و رفتار زشت امیران ترک حین تسلط و هنگام امارت و آزارها و تخطی به جان و مال افراد، مردم ایران در دوره آنان آرامش خود را از دست داده و

اعتبار دارند و از این جهت می‌توان به‌ویژه نظام‌الملک را به عنوان متفکر و نظریه‌پرداز در این عرصه معرفی نمود؛ در حالی که در جهان امروز متفکران معاصر به‌تازگی در تئوری‌های مدیریت به اهمیت و جایگاه منابع انسانی پرداخته‌اند. بسیاری از دیدگاه‌های نویسندگان منتخب با تئوری‌های نوین مدیریت همخوانی و تشابه دارد.

در رابطه با الگوی مدیریتی نویسندگان منتخب چند نکته شایان ذکر است:

نظام‌الملک در جذب کارکنان بر نژاد، دین و مذهب، ملیت، اصل و نسب و وابستگی‌های قومیتی تاکید داشت. اگر چه عنصرالمعالی چنین نظری ندارد و معتقد است باید به هر کس متناسب با توانایی‌های او شغلی داد تا بتواند از راه درست معاش زندگی خود را تهیه کند که در همین راستا تعدد شغلی را نیز منع کرده بود. در تبیین نظر خواجه لازم است اشاره گردد که:

نظر به این که سلطان سلجوقی ترک‌نژاد بود، خواجه به‌عنوان وزیر وفادار پادشاه جهت حفظ پایه‌های حکومت، به‌کارگیری افراد غیرترک‌نژاد را ممنوع کرده بود. از آنجا که سلطان سلجوقی مذهب حنفی داشته و نظام‌الملک شافعی‌مذهب بود و اهالی مناطقی از ایران مخصوصاً همچون خراسان در آن زمان شافعی و حنفی بودند، بنا به تعصب مذهبی فقط اهالی این نواحی و صاحبان این مذاهب جذب می‌شده و اهالی قم و ری که از مناطق شیعه‌نشین آن زمان بودند، گزینش نمی‌گردیدند.

با توجه به این که در سنت و فرهنگ ایرانی افراد جهت کسب مقبولیت و اعتبار اجتماعی نسب خود را به پادشاهان و پهلوانان می‌رساندند و نیز با لحاظ این واقعیت که امیران قبل از رسیدن به امارت مدتی نزد رجال ایرانی و حاکمان، غلامی می‌کردند و به تدریج بر حسب لیاقت و کسب مهارت ارتقای مرتبه می‌یافتند - که مصداق این موضوع در یافته‌ها مطرح گردیده است - بر همین اساس خواجه جهت انجام درست وظایف سازمانی، برخوردار



اعتمادشان از آنان سلب شده بود. در نتیجه از یک سو ارزش‌های اخلاقی رنگ باخته بود و از سوی دیگر فرمان‌برداری از چنین امیرانی برای مردم ایران دشوار بوده و مخصوصاً پرداخت مالیات با کراهت صورت می‌پذیرفت. به همین جهت خواهی‌آه از یک سو پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و انسانی و مدارا با مردم را ملاک جذب و از دیگر سو با تعیین و لحاظ چنین شاخص‌هایی جهت گزینش افراد، تلاش داشت تا آرامش و اعتماد را به ایرانیان بازگرداند.

- در رابطه با اعمال برخی مجازات‌های خشن در برخورد با متخلفان در دیدگاه‌های نظام‌الملک می‌توان گفت که مجازات متخلفان با توجه به خلق و خو و پیشینه فرهنگی و اجتماعی قوم حاکم صورت می‌گرفت. اگر برخی مجازات‌ها و اصول و قواعد برای خواننده امروزی خشن و ناپسند می‌نماید، باید آنها را به‌عنوان واقعیت و در بستر اجتماعی روزگار خود، در نظر گرفت.

- علاوه بر ارزیابی آشکار عملکرد کارکنان، ارزیابی‌های پنهان نیز به‌طور کلی با توجه به سوابق رفتارهای امیران و کارمندان پیش از جذب در سازمان اداری، جهت اطمینان از سلامت اخلاقی و تعهد کاری کارکنان و در نتیجه پیش‌گیری از بروز برخی تخلفات صورت می‌گرفته است. در همین زمینه ارزیابی عملکرد که بیشتر ابزاری برای تشخیص کارکنان قوی و تشویق آنان است، در متون منتخب در اغلب موارد جهت شناخت متخلفان، پیش‌گیری از قانون‌شکنی و مجازات آنان استفاده می‌گردد تا شایستگی و روحیه ظلم‌ستیزی مدیران را انعکاس دهد.

چنان که گذشت، نویسندگان منتخب اندیشه‌های خود را در بستر زمانی و شرایط سیاسی، فرهنگی و اجتماعی خاص عصر خود جهت نیل به کمال و جامعه‌ی مطلوب ارایه داده‌اند. حال، آن بخش از نظریات آنان که با اقتضات عصر کنونی امکان بررسی و اجرا دارد، می‌تواند مورد تامل قرار گیرد. ولی باید

توجه کرد که آن بخش از نگرش خواهی‌آه نظام‌الملک مبنی بر ترجیح مذاهب مقبول و طرز تفکر حاکم و حذف مذاهب و اندیشه‌های مخالف و صاحبان آنها از عرصه قدرت و حیطة نظام اداری در نزد انسان متمدن امروزی نمی‌تواند طرفدار داشته باشد. توجه به این واقعیت نیز ضرورت دارد که ورود نظام‌الملک در آغاز کار سلجوقیان به دستگاه اداری آنان با ویژگی‌ها و پیشینه فرهنگی و اجتماعی خاص سلاجقه، عامل مهمی بود تا امور اداری آنان به دست ایرانیان بیفتد و بسیاری از اصول و قوانین اداری و اجتماعی و فرهنگ پیشرفته‌ی بازمانده از عهد سامانی در سیاست‌نامه مدون گشته و دستور کار بازماندگان گردد.

بنابر این با وجود برخی تاملات متفاوت در اندیشه‌های مدیریتی مولفان سیاست‌نامه و قابوس‌نامه، بسیاری از دیدگاه‌های آنان در بطن تئوری‌های امروزی مدیریت منابع انسانی جای دارند و علاوه بر آن نکات مدیریتی ظریف دیگری را که برخاسته از تفکر دینی و نگاه‌های ژرف ادیبانه نویسندگان است، در دل خود جای داده‌اند. نویسندگان منتخب، سعی کرده‌اند با زبان و بیانی لطیف و در قالب حکایت و تمثیل، شیوه مدیریت صحیح منابع انسانی را برای مخاطبین آموزش دهند. به قول شیخ اجل در گلستان، «داروی تلخ نصیحت به شهد ظرافت در آمیخته تا طبع ملول ایشان از دولت قبول محروم نماند». آنان جامعه‌ی آرمانی را ترسیم کرده‌اند که در ضمن رشد و توسعه‌ی منابع انسانی در تشکیلات اداری، امور کشور به بهترین نحو، اداره گردیده و رشد و پیشرفت کشور تحقق یابد.

#### منابع و مأخذ

استوارت، گرگ ال؛ کنت جی، براون، (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (پیوند استراتژی و عمل)، مترجمین: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: مهکامه.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، تهران: نی.

- اندیش، علی و همکاران. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۱۱، شماره ۱، ص ۷۵-۱۰۰.
- پیرا، فاطمه. (۱۳۸۷). جنسیت و قدرت در سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک، فصلنامه پژوهش زنان، دوره ۶، شماره ۳، ص ۱۶۹-۱۵۵.
- پورکیانی، مسعود؛ عمادی، سمیرا. (۱۳۹۱). نظام نگهداری نیروی انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، شماره ۲، ص ۴۷۱-۴۵۷.
- تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۶۷). نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: نشر تبلیغات اسلامی.
- توکلی‌نژاد، حسن و همکاران. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۸، شماره ۴، ص ۱۵۵-۱۸۵.
- ترکزاده، جعفر؛ جعفری، سکینه. (۱۳۹۱). رویکردها و نظریه‌های سنتی و نوین رهبری؛ به سوی جهان‌بینی رهبری، مجله توسعه، سال ۷، شماره ۲۵، ص ۱۳۳-۹۱.
- تیموری، نازنین و همکاران (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و آرایه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۱۰، شماره ۱، ص ۷۵-۱۰۰.
- جزنی، نسرين. (۱۳۸۰). مدیریت منابع انسانی، تهران: نی. حاتمی، امیرحسین. (۱۳۹۸). کاربست روش‌شناسی اسکینر در تفسیر متون تاریخ‌نگاری و تاریخ اندیشه ایرانی-اسلامی، فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۱۲ (۱)، ص ۵۴-۲۹.
- حاج‌بابایی، محمدرضا؛ شهبندی، محمود. (۱۳۹۱). ابعاد فساد از دیدگاه نظام‌الملک، فصلنامه سیاست، دوره ۴۲، شماره ۲، ص ۷۵-۵۹.
- حسینائی، یحیی؛ زهت، بهمن (۱۳۹۸). مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین در آموزه‌های نظامی گنجوی، پژوهشنامه ادب غنایی دانشگاه سیستان و بلوچستان، سال ۱۷، شماره ۳۳، ص ۶۴-۴۱.
- رئیس‌نیا، رحیم (۱۳۷۷). کوراوغلو در افسانه و تاریخ. تهران: انتشارات دنیا.
- دیوید، فرد.آر. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۳). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، جلد سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی؛ دی سنزو، دیوید ای (۱۳۷۹). مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین»، فصلنامه مصباح، سال ۷، شماره ۲۵، ص ۱۳۴-۱۱۱.
- سرنندی، پرویز؛ جعفری، ابوالفضل (۱۳۷۶). «روان‌شناسی مدیریت در آثار ادبی» نشریه زبان و ادب فارسی، شماره ۱۶۴، ص ۱۰۷-۱۴۴.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.
- سعدی، مصلح‌بن عبدالله (۱۳۸۹). بوستان، تصحیح و توضیح غلام‌حسین یوسفی، تهران: خوارزمی.

- شفیعی کدکنی، محمدرضا (۱۳۸۰). مفلس کیمیا فروش، تهران: آگاه.
- شیبانی‌فر، محمدشهاب و همکاران (۱۳۹۹). سیر تاریخی مدیریت در ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۱۳، شماره ۴۸، ص ۲۵-۵۰.
- صفا، ذبیح‌الله (۱۳۸۰). تاریخ ادبیات ایران، جلد اول، تهران: فردوس.
- صفا، ذبیح‌الله (۱۳۸۱). تاریخ ادبیات ایران، جلد دوم، تهران: فردوس.
- صفا، ذبیح‌الله (۱۳۶۳). گنجینه سخن، تهران: فردوس.
- صمدی میرکلائی، حسین و همکاران (۱۳۹۵). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، ص ۵۱۹-۴۹۹.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۷۸). شاهنامه به اهتمام پرویز اتابکی، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- فرهادی، محمد و همکاران (۱۳۹۷). تبیین و بررسی اخلاق پادشاهی و تاثیر اندیشه‌های ایران‌شهری بر جهان‌بینی عنصرالمعالی در قابوس‌نامه، فصلنامه پژوهش‌های اعتقادی - کلامی، سال ۸، شماره ۲۹، ص ۱۰۳-۸۷.
- فیضی، طاهره (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: دانشگاه پیام نور.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی، تهران: روان.
- علی‌احمدی، علی‌رضا؛ علی‌احمدی، حسین (۱۳۸۷). مبانی و اصول مدیریت اسلامی، تهران: تولید دانش.
- عنصرالمعالی، کیکاووس (۱۳۵۲). قابوس‌نامه به اهتمام و تصحیح غلام‌حسن یوسفی، تهران: بنگاه ترمه و نشر کتاب.
- غنچه‌ای و همکاران (۱۳۹۹). بررسی سبک‌های مدیریت در شاهنامه فردوسی بر پایه نگرش‌های اساطیری، حماسی و تاریخی، فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال ۱۱، شماره ۴۰، ص ۴۹-۶۳.
- کیلیفورد بازورث، ادموند (۱۳۸۴). تاریخ غزنویان، ترجمه: حسن انوشه، تهران: امیرکبیر.
- ماهیار، عباس (۱۳۷۴). گزیده اشعار خاقانی، تهران: دانشگاه پیام نور.
- معايير حقیقی فرد، علی و همکاران (۱۳۸۹). سبک رهبری و پیامدهای آن، در چهارچوب رهبری تمام‌عیار، دومانه‌نامه توسعه انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۲۸، ص ۱۱-۲۷.
- معینی، منصوره و همکاران (۱۳۹۴). صول مدیریت بر اساس الگوی اسلامی ایرانی با تکیه بر نظریات نظام-الملک، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۱، ص ۸۹-۱۱۱.
- منصوری، حسین و همکاران (۱۳۹۸). اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۱۱، شماره ۲، ص ۱۳۵-۱۱۳.
- میرکمالی، سیدمحمد و همکاران (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب، مجله مدیریت توسعه و تحول، سال ۲۲، شماره ۴۸، ص ۱۸-۹.
- نظام‌الملک طوسی، ابوعلی حسن (۱۳۸۶). سیاست‌نامه، تهران: فردوس.
- یوسفی، محمدرضا و اکبر کلاه‌دوزان (۱۳۹۳). برگزیده تاریخ ادبیات ایران. اصفهان: راه کمال.
- Phillips, D. R., Roper, k. o., (2009). A framework for talent Management in real estate, journal of Corporate Real Estate, volume 11(1), 7-16.
- Bhatnagar, J., (2007). Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention, employee relations, volume 29 (6), 640-663.
- Bontas, N., (2006). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management decision, volume 36 (2), 63-76.
- Armstrong, M., (2010). Handbook of Human Resource Management practice. London: Kogan page.



## Investigation of the Duties of Human Resources Management in Public Sector in Siasatnameh of Nezam-ol-Molk –e-Tusi and Qaboosnameh of Onsor-ol-Maali'

Azizeh Yousefi<sup>1</sup>

### Abstract

**Background:** Human resources and their proper management have been considered by experts today and new theories want to manage human resources properly. Throughout history, human resources have been considered as the most important factor in the productivity and success of organizations. Therefore, human resource management ideas can be found in the works of Iranian writers.

**Goal:** The purpose is to identify the components of human resource management in the Siasatnameh of Nezam-ol-Molk and Qaboosnameh of the Onsor-ol-Maali in relation to current views of human resource management.

**Method:** The research method is descriptive with a historical approach. In terms of qualitative execution and has used thematic analysis tools and has used the library type in terms of data collection.

**Findings:** Components of human resource management process and description of duties of members of the organization in human resource management are evident in the studied works and has in common with contemporary theories of human resource management.

**Conclusion:** Nezam-ol-Molk and Onsor-ol-Maali have provided a model of the management process on how to manage government affairs and human resource management, most of which are still valid today, and therefore the system can be considered as a thinker and theorist in this field. Introduced.

**Keywords:** Human resources management, Persian the literature, Qaboosnameh, Siasatnameh

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Persian Language and Literature, Faculty of Humanities, Mianeh Branch, Islamic Azad University, Mianeh, Iran. [a.yousefi@m-iau.ac.ir](mailto:a.yousefi@m-iau.ac.ir)