



تاریخ و تمدن اسلامی، سال اول، شماره دوم، پائیز و زمستان ۸۴، ص ۳۹-۶۹

## شایسته‌سالاری در منصب وزارت در عصر عباسی از نظر تا عمل<sup>۱، ۲</sup>

غلامرضا منتظری

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم‌شهر

### چکیده

پژوهش حاضر دارای دو بخش است؛ بخش نخست آن به فهرست اجمالی از شروط مشترک احراز منصب وزارت در آراء و آثار عالمان دینی و رجال دیوانی عصر عباسیان اختصاص یافته است و در بخش دوم میزان انطباق بین انتصاب‌ها با ویژگی‌ها و معیارهای لازم برای تصدی منصب وزارت، مورد بررسی قرار گرفته و سرانجام به این نتیجه دست یافته که بر رغم تأکید و توصیه سیاستمداران دیوانی مبنی بر شایسته‌سالاری و دقت در گزینش وزیران، خلفا اهتمام چندانی به رعایت شایسته‌سالاری نداشتند و عواملی چون توارث، منفعت‌طلبی، نفوذ زنان درباری و حسادت اطرافیان در انتصاب‌ها مؤثر بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** عباسیان، تشکیلات اداری، وزارت، شروط احراز.

### مقدمه

حکومت اسلامی در سال‌های آغازین شکل‌گیری خود، به دلیل سادگی و محدودیت قلمرو جغرافیایی، محتاج تشکیلات اداری گسترده‌ای نبود، بلکه در پرتو مشورت و با به کارگیری تنی چند از والیان، عاملان، قضات و... امور جامعه اسلامی اداره می‌شد. اما با تغییر سیستم و روش حکومت در دوره اموی، مقدمات بسط تشکیلات دیوانی فراهم آمد و در عصر عباسیان، به دلیل گسترش قلمرو جغرافیایی و سلطه سیاسی و اجتماعی آنان بر غرب و شرق عالم اسلام، دیوان‌های متعددی شکل گرفت و سازمان اداری به مراتب پیچیده‌تر و کامل‌تری از

۱. این مقاله بخشی از رساله دکتری نگارنده است که با عنوان «شروط احراز مناصب حکومتی در عصر عباسی» و به راهنمایی دکتر هادی عالم‌زاده در واحد علوم و تحقیقات تهران، تدوین و دفاع شده است.  
۲. تاریخ وصول: ۱۳۸۴/۱۱/۵، تاریخ تصویب نهایی: ۱۳۸۴/۱۱/۲۷.

ادوار پیشین به وجود آمد. بی شک اداره چنین محدوده‌ای، بدون برخورداری از دستورالعمل و راهنمایی برای اداره امور، و ضوابط و معیارهایی برای گزینش مدیران و صاحب‌منصبان مورد نیاز، میسر نخواهد بود. این احساس نیاز، برخی از خلفا و زمامداران را بر آن داشت تا برای اداره بهینه امور کشور و در دست داشتن ملاک‌هایی برای احراز شایستگی متصدیان، تهیه و تدوین دستورالعمل‌هایی با الهام از تجارب ملل و دول راقیه آن روزگار به ویژه ایرانیان را در دستور کار خود قرار دهند که این گام مهم به اهتمام و پایداری برخی از عالمان دینی، وزیران و رجال با فرهنگ دیوانی از جمله خواجه نظام‌الملک طوسی، ماوردی، غزالی، بیهقی، جیهانی، بلعمی و... برداشته شد و در قالب آثاری نظیر سیاست‌نامه، نصیحه‌الملوک، احکام‌السلطانیه، قاپوسنامه، ادب‌الوزیر، ادب‌الکاتب، ادب‌القاضی، و... به عنوان پاسخی عملی به این نیاز، به رشته تحریر درآمد که از آن‌ها می‌توان به عنوان آثار مربوط به «آداب و آیین کشورداری» یاد نمود.<sup>۱</sup>

شروط و ویژگی‌های یادشده در منابع و آثار موردنظر، گرچه بیش‌تر جنبه نظری و آرمانی

۱. آثار مذکور را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

الف) آثاری که بیش‌تر جنبه فقهی داشته و با الهام از منابع و متون اسلامی توسط تنی چند از عالمان دینی، فقها و یا قضات برای استفاده حاکمان و دولت‌مردان اسلامی به رشته تحریر درآمده‌اند، که از آن میان می‌توان به آثاری نظیر: احکام‌السلطانیه، ادب‌الوزیر، ادب‌القضا، ادب‌القاضی، ادب‌الکاتب و کتب مربوط به خراج، حربه، قضا و... اشاره نمود. گرچه نویسندگان این آثار برای تبیین وظایف و تعیین شروط هریک از مناصب، آموزه‌های دینی را مبنای کار خویش قرار داده‌اند؛ اما از سنت و آرای خلفا و تجارب دیوانی پیشینیان، به ویژه سازمان اداری ساسانی، نیز الهام گرفته و یا به آن‌ها استناد نموده‌اند. نمونه بارز آن احکام‌السلطانیه ماوردی است که به عنوان سندی کلیدی در زمینه اندیشه حکومتی در اسلام از سوی فقهای قرن پنجم هجری به بعد مورد قبول قرار گرفت.

ب) آثاری که عمدتاً توسط رجال دیوانی (دبیران، وزیران) و دیگر نویسندگان علاقه‌مند بر حسب ضرورت و یا به تقاضای خلفا و سلاطین تألیف شده‌اند که از آن میان می‌توان به کتاب‌هایی نظیر سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک، قاپوسنامه، الوزراء و الکتاب جهشیاری، تخفة‌الامراء هلال صابی، الفخری، ادب‌الکاتب، عتبة‌الکتبه و آثار متأخری مانند آثار الوزراء عقلی، دستورالوزراء خواندمیر و نسائم‌الاسحار ... اشاره نمود. این‌گونه آثار برای آشنایی با کم و کیف تشکیلات دیوانی دوره موردنظر از اهمیت زیادی برخوردار است. گرچه برخی از این آثار از گزند افراط و تفریط و یا جانب‌داری نویسندگان مصون نمانده‌اند، اما به واسطه انطباق با واقعیت‌های دیوان‌سالاری آن عصر، و انعکاس آراء و سیاست حکام - به ویژه در مقام عمل - در حکم چراغی است که راه را برای دست‌یابی به مقصود، تا حدودی بر محقق هموار می‌نماید.

دارد، اما از آن جایی که مبتنی بر دیدگاه و آثار دولتمردان این عصر و عالمان آشنا با امور دیوانی است، ارزش آنها را به لحاظ واقع‌نمایی معیارها و شروط احراز، بیش‌تر نموده و تصویر نسبتاً روشنی از اهم خصال و ملاک‌های احراز مناصب، از جمله «منصب وزارت» ارائه کرده است.

در پژوهش حاضر نیز که با استناد به آثار مذکور صورت پذیرفته است، در آغاز از شروط و ویژگی‌های لازم جهت تصدی منصب وزارت<sup>۱</sup> به اجمال سخن به میان آمده است؛ و زآن پس میزان پای‌بندی زمامداران به شروط احراز و عوامل مؤثر در عدم انطباق بین انتصاب‌ها با معیارهای گزینش وزیران، مورد بررسی قرار گرفته است.

### شروط احراز منصب وزارت (معیارهای مشترک)

مراد از «شروط» ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی است که از سوی برخی از عالمان دینی و دولتمردان این عصر، به عنوان «معیارهای تصدی منصب وزارت» مطرح شده است.<sup>۲</sup> از آن‌جا که بیان و شرح همه آرا و اقوال پیرامون ملاک‌های احراز، در این مقال نمی‌گنجد، تنها به ذکر ویژگی‌ها و معیارهای مشترک در آرای عالمان دینی و رجال دیوانی، به عنوان «معیارهای گزینش» در مباحث نظری، و «مبنای سنجش» در مرحله عمل، تحت عنوان «ویژگی‌های شخصیتی»<sup>۳</sup> و «مهارت‌ها»<sup>۴</sup>، مبادرت گردید. تقسیم‌بندی شروط احراز در دو حیطه ویژگی‌ها و مهارت‌ها که با الهام از مدل‌ها و نظریه‌های مرسوم در منابع مدیریت<sup>۵</sup> صورت پذیرفته، بدان جهت بوده است که امکان بهره‌مندی هرچه بیش‌تر علاقه‌مندان به مطالعات تطبیقی در عرصه مدیریت، به ویژه مدیریت اسلامی را فراهم آورد.

۱. آن‌چه در تحلیل‌ها و مقام بحث نظری مورد توجه قرار می‌گرفت.

۲. صفات و معیارهای موردنظر بیش‌تر ناظر بر ابعاد شخصیتی افراد بوده و جنبه رسمی و قانونی نداشته است تا زمامداران خود را ملزم به رعایت آن‌ها بدانند، بلکه به عنوان یک دستورالعمل پیشنهادی در دسترس آنان بوده است تا در صورت لزوم، مورد استناد و استفاده قرار دهند.

3. Personnel management.

4. Skills.

۵. نک: ایران‌نژاد پاریزی، ۴۲۱-۴۲۳؛ سید جوادین، ۱۰۶؛ رایینز، ۱۷۲-۱۷۴؛ میرسپاسی، ۳۹۱-۳۹۳.

## الف) ویژگی‌های شخصیتی

۱. مسلمانی (ایمان به شریعت اسلامی)<sup>۱</sup>

۲. توانایی جسمی<sup>۲</sup>

۱-۲. سلامت جسمی

۲-۲. هیبت و آراستگی ظاهری<sup>۳</sup>

۳. توانایی فکری

۱-۳. علم و آگاهی (به احکام و قوانین اسلامی)<sup>۴</sup>

۲-۳. خردمندی و حسن تدبیر<sup>۵</sup>

۳-۳. بصیرت و هوشمندی<sup>۶</sup>

۴. توانایی اخلاقی

۱-۴. تقوی (پرواپیشگی)<sup>۷</sup>

۲-۴. حُسن خُلُق<sup>۸</sup>

۳-۴. امانت و تعهد<sup>۹</sup>

۱. ماوردی، *احکام السلطانیة*، ۲۲؛ ابویعلی، ۱۶-۱۷؛ غزالی، ۱۷۸؛ نظام‌الملک، ۲۳۴؛ نجم رازی، ۴۵۰.

۲. ابن قتیبه دینوری، ۸۲/۱؛ جهشیاری، ۳۷؛ ماوردی، *احکام السلطانیة*، ۵؛ ابویعلی، ۱۳؛ ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۳۸.

۳. ثعالبی، ۶۲؛ ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۳۴؛ غزالی، ۱۸۰؛ بیهقی، *تاریخ بیهقی*، ۵۶۶/۲؛ ابن طقطقی، ۲۰۵-۲۰۶.

۴. از رسول اکرم (ص) روایت شده است که فرمود: «هرکس مسلمانی را به استخدام دولت اسلامی درآورد، در حالی که می‌داند مسلمان دیگری وجود دارد که نسبت به قرآن و سنت پیامبر داناتر و از او شایسته‌تر است، به خداوند و پیامبر و تمامی مسلمانان خیانت کرده است» (بیهقی، سنن، ۱۱/۱۰).

۵. جهشیاری، ۳۷؛ ماوردی، *قوانین‌الوزاره و سیاست‌الملک*، ۲۹-۳۰؛ غزالی، ۱۷۶، ۱۷۹؛ اصفهانی، ۳۵؛ ثعالبی، *تحفه‌الوزراء*، ۶۳؛ علی، ۱۹-۲۰.

۶. ابن قتیبه دینوری، ۸۲/۱؛ غزالی، ۱۸۰، ۱۷۶؛ نظام‌الملک، ۲۳۴؛ نجم رازی، ۴۶۶؛ ابن طقطقی، ۲۰۵-۲۰۶؛ خواندمیر، ۳۶.

۷. ثعالبی، *تحفه‌الوزراء*، ۶۲؛ غزالی، ۱۸۳؛ نظام‌الملک، ۲۳۴.

۸. غزالی، ۱۸۳؛ نجم رازی، ۵۰؛ اصفهانی، ۳۵؛ ابن طقطقی، ۲۰۵-۲۰۶.

۹. ماوردی، *احکام السلطانیة*، ۲۲؛ ابویعلی، ۱۵؛ ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۳۳؛ نظام‌الملک، ۲۳۴؛ غزالی، ۷۷.

۴-۴. سعه صدر (بردباری)<sup>۱</sup>

۴-۵. صدق و راستی<sup>۲</sup>

۴-۶. عدالت<sup>۳</sup>

۴-۷. استغنا و بی‌اعتنایی به مناصب<sup>۴</sup>

۴-۸. قاطعیت و اقتدار<sup>۵</sup>

۵. کفایت و شایستگی (اهلیت)<sup>۶</sup>

۶. تجربه و کردانی<sup>۷</sup>

### ب) مهارت‌ها

#### ۱. معلومات عمومی و تخصصی

۱-۱. آشنایی و مهارت در دبیری<sup>۸</sup>

۱-۲. آشنایی با آداب ملک‌داری<sup>۹</sup>

۱-۳. علم به تاریخ و احوال گذشتگان<sup>۱۰</sup>

۱-۴. آگاهی در حساب و معاملات<sup>۱۱</sup>

۱. همو، ۱۸۳؛ نجم رازی، ۴۵۰؛ ابن طقطقی، ۲۰۵-۲۰۶؛ علی، ۲۰۴.

۲. ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۵۹؛ غزالی، ۱۸۰-۱۸۳؛ ابن طقطقی، ۲۰۵-۲۰۶.

۳. ماوردی، *احکام‌السلطانیة*، ۱۹؛ ابویعلی، ۱۳؛ ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۳۸؛ غزالی، ۱۷۵.

۴. ثعالبی، *تحفة‌الوزراء*، ۶۱؛ خواندمیر، ۴۹؛ ابن طقطقی، ۲۲۵.

۵. همانجا؛ ماوردی، *احکام‌السلطانیة*، ۵؛ ابویعلی، ۱۳؛ ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۳۸؛ غزالی، ۱۸۰؛ علی، ۲۰۲.

۶. ثعالبی، همان، ۶۳؛ ماوردی، *ادب‌الوزیر*، ۳۴؛ ابویعلی، ۱۳؛ غزالی، ۱۷۵؛ نظام‌الملک، ۴۸-۴۹؛ اصفهانی، ۳۵؛

ابن خلدون، ۳۷۰/۱.

۷. ثعالبی، همان، ۶۲؛ نظام‌الملک، ۲۱۴، ۲۳۴؛ غزالی، ۱۸۰؛ نجم رازی، ۴۵۰؛ قمی، ۴۸-۴۹؛ اصفهانی، ۳۶.

۸. ثعالبی، *تحفة‌الوزراء*، ۶۲؛ نظام‌الملک، ۲۲۹؛ خواندمیر، ۴۹؛ ابن طقطقی، ۲۲۵؛ ابن مدبر، ۱۳۰؛ ابن مسکویه،

۳۳۷/۶.

۹. ثعالبی، همان، ۵۰، ۶۳؛ نظام‌الملک، ۲۲۹؛ خواندمیر، ۱۲۰؛ ابن طقطقی، ۴۷؛ ابن مدبر، ۱۳۰.

۱۰. ثعالبی، همان، ۶۲-۶۴؛ ابن طقطقی، ۴۳۷-۴۳۸.

۱۱. ثعالبی، همان، ۲۱۶؛ عنصر‌المعالی، ۱۶۶؛ نظام‌الملک، ۲۲۹؛ خواندمیر، ۴۹؛ ابن طقطقی، ۲۲۵.



۱-۵. آگاهی و مهارت در امور نظامی<sup>۱</sup>

۲. قدرت و نفوذ کلام<sup>۲</sup>

### میزان انطباق بین انتصاب‌ها با شروط احراز و عوامل مؤثر در انتصاب‌ها

در آرای فقها، عالمان دینی، رجال دیوانی، و آثار مرتبط با آداب ملک‌داری و آیین کشورداری، سخنان نغز و نکو، و اندرزهای آموزنده و سودمندی وجود دارد که در مجموع تصویری ایده‌آل و مطلوب از بایدها و نبایدها و شروط احراز مناصب دولتی ارائه می‌دهد. اما بررسی به عمل آمده حاکی از آن است از مقام نظر تا مرحله عمل، بین حرف تا عمل فاصله زیادی وجود داشته است، که در یک جمع‌بندی اجمالی با توجه به کارنامه و عملکرد دولتمردان و رجال دیوانی، می‌توان آن‌ها را به سه گروه تقسیم نمود:

۱- گروهی از آنان باید به عنوان «کارگزاران لایق و شایسته» یاد نمود. این افراد پیش‌تر با انگیزه خدمت و تحقق عدالت اجتماعی در بخش‌های مختلف دیوانی حضور داشتند و درصد قابل توجهی از آنان واجد شرایط لازم برای انتصاب بودند و براساس تجربه، کاردانی و ویژگی‌های ممتاز شخصیتی، و شناخت زمامداران، پله به پله از منصبی به منصب بالاتر راه می‌یافتند. گروهی که موفقیت دولت در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، علمی و فرهنگی و آسایش و رفاه نسبی مردم، مدیون و مرهون تلاش‌ها، تدابیر، هوشمندی و کفایت آنان بود. از آن میان می‌توان به چهره‌هایی نظیر، یحیی بن خالد و رجال برجسته آل برمک، فضل بن سهل، علی بن عیسی بن جراح، جیهانی، بلعمی، نظام‌الملک طوسی، بونصر مشکان، حسن میمندی، مهلبی، شاپور بن اردشیر، ابن عمید، ابن عباد، ابوالحسن ماوردی، طاهر بن حسین، قضاة پاکدامن، والیان و محتسبان شایسته و... اشاره کرد. که در مجموع و در یک نگاه کارنامه‌ای، معدل خوبی داشته‌اند.

۱. ابن طقطقی، ۴۱۱؛ ابن مدبر، ۱۳۰-۱۳۱.

۲. ثعالبی، تحفة الوزراء، ۶۳؛ ابن طقطقی، ۲۵؛ ابن مدبر، ۱۳۰. برای اطلاعات بیشتر از شروط احراز منصب وزارت به جدول پیوست مراجعه شود.

۲- افراد و صاحب منصبانی که به لحاظ ویژگی‌های شخصی، تجارب دیوانی، توانمندی در اداره امور، شروط لازم را داشتند و با حضور خویش زمینه ترویج رذایل اخلاقی و فساد اداری و مالی را در دستگاه دیوانی و کارگزاران فراهم آوردند، تا جایی که مناصب دولتی مانند کالایی در معرض خرید و فروش قرار می‌گرفت. تعداد این افراد در مناصب دارای موقعیت، نظیر وزارت، امارت استیفا، به مراتب بیش‌تر از دیگر مناصب بود، و افرادی نظیر «ابن فرات» را می‌توان مصداقی از این گروه به شمار آورد.

۳- افرادی که هیچ‌یک از امتیازات دو گروه فوق‌الذکر را نداشتند، بلکه با انگیزه‌های مادی و یا در پرتو حمایت معتمدان و رجال متنفذ درباری، به مناصب راه می‌یافتند. چنان‌که افرادی از آشپزی به وزارت و از بزازی و تجارت به منصب قضا راه می‌یافتند، با صدارت و حضور این قبیل افراد در مناصب، مشکلات اقتصادی، بحران‌های سیاسی و اجتماعی یکی پس از دیگری اسباب تزلزل در امور، و بی‌ثباتی در کشور را فراهم می‌آورد. این گروه در حکم متهمی بودند که در جایگاه قاضی قرار گرفته، و یا محتسبی که خود بیش‌تر از دیگران محتاج امر به معروف و اصلاح‌اند.

گرچه در مباحث آغازین، از ویژگی‌ها و معیارهای احراز مناصب وزارت و خصال وزیران شایسته سخن به میان آمد، اما از اسناد و مدارک تاریخی چنین برمی‌آید که انتصاب‌ها در مناصب دولتی، همواره بر مبنای شروط احراز نبوده است، بلکه عوامل و عناصر دیگری نیز در گزینش مدیران و کم و کیف عزل و نصب‌ها نقش مؤثر و تعیین‌کننده‌ای داشته‌اند که از آن‌ها می‌توان به عنوان «متغیرهای مداخله‌گر» تعبیر نمود. وجود این مؤلفه‌ها، گواهی است بر عدم پای‌بندی گروهی از دولتمردان به رعایت شروط احراز و شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها، و این‌که از حرف تا عمل فاصله زیادی وجود داشته است. از جمله:

#### ۱. دخالت زنان و بانوان در گاه در عزل و نصب‌ها

یکی از عناصر مؤثر در گزینش‌ها و عزل و نصب وزیران و کارگزاران سازمان اداری این عصر، زنان و بانوان متنفذ درباری، به ویژه مادران و همسران خلفا و سلاطین بودند که

در دوره ضعف دستگاه خلافت، به میزان نفوذ و دخالت آنان افزوده می‌شد. جهشیاری از دخالت و اعمال نفوذ زنان و جوانان ترک در زمان مقتدر و پیامدهای نامطلوب آن سخن به میان آورده و می‌نویسد: «زنان و جوانان ترک در کارهای دولت قدرت و تأثیر زیادی داشتند و وزیران پی‌درپی در دستگاه خلافت تغییر می‌کردند و تغییر وزیری موجب تغییرات بسیار در عمال و مأموران در سراسر کشور اسلامی می‌شد... این دو گروه (زنان و جوانان ترک) به اندازه‌ای در خلافت عباسی قدرت یافتند که در مدت ۲۴ سال و اندی دوران خلافت (المقتدر) چهارده نفر زمام حکومت [وزارت] را به دست گرفتند...»<sup>۱</sup>

نظام‌الملک طوسی که نیز مخالف این نحوه دخالت و اعمال نفوذ بوده است، پس از بیان آرای تنی چند از پادشاهان، خلفا و با استناد به برخی حکایت‌های تاریخی از عواقب تلخ دخالت اهل ستر (بانوان حرم) در امور کشوری و لشگری، چنین اظهار می‌دارد که «به همه روزگار هر آن وقت که زن پادشاه بر پادشاه مسلط شده است، جز رسوایی و شر و فتنه و فساد حاصل نیامده است»<sup>۲</sup>. البته با وجود این دیدگاه و طرز تفکر، در همان دولتی که نظام‌الملک در بنیاد و تحولش نقش اساسی داشته است، نمونه‌های بسیاری از دخالت زنان در تصمیمات سیاسی و عزل و نصب‌ها را می‌توان یافت<sup>۳</sup> و عاقبت خود نیز از گزند سعایت و اعمال نفوذ ترکان خاتون، به جهت عدم انتخاب فرزندش محمود به ولایت عهدی و شایسته دانستن برکیارق برای این مقام، بی‌نصیب نماند.

## ۲. حمایت و اعمال نفوذ معتمدان و رجال دیوانی

پدیده حمایت معتمدان، خلفا و سلاطین، دولتمردان، و افراد متنفذ، از جمله مواردی است که در عزل و نصب‌های رجال دیوانی، به ویژه وزارت و امارت، نقش قابل توجهی

۱. جهشیاری، ۶، ۱۲.

۲. نظام‌الملک طوسی، ۲۴۲-۲۵۲.

۳. بنداری اصفهانی، ۸۵-۸۶ و ۱۱۰-۱۱۱؛ نیز نک: ابن مسکویه، ۲۰۹/۵-۲۱۲، ۲۲۵؛ زیدان، ۸۱۲-۸۱۴.



داشته است که نقطه اوج آن را می‌توان در روزگار تسلط عناصر ترک بر خلافت بغداد و عهد غزنوی و سلجوقی جست و جو نمود. وجود چنین خصیصه‌ای که تقریباً در نظام دیوان‌سالاری این عصر، مرسوم و معمول بوده است، سبب شد تا:

اولاً: انتصاب وزیران و دیگر کارگزاران نه بر اساس ضوابط و ملاک‌های خاص، بلکه بر مبنای روابط و تمایلات افراد صورت پذیرد؛ چنان‌که ابن جهیر با وجود بی‌کفایتی، به واسطه وصلت با دختر نظام‌الملک به وزارت دست یافت<sup>۱</sup>، و سلطان ابوشجاع نیز مسند وزارت را برای رضای طرفداران خاندان نظام‌الملک، به ابونصر احمد اعطا فرمود که از کار وزارت آگاهی نداشت و این کار شغل وی نبود، و دیوان با وزارت استیفا را به خطیرالملک واگذار کرد که شایسته این مقام نبود، و دیوان رسالت را به خواجه مختص‌الملک داد که از تمام فضیلت‌ها خالی و از نوشتن پنج سطر فارسی ناتوان بود<sup>۲</sup>.

ثانیاً: وزیر بعد از دستیابی به این منصب به جای توجه به مصالح کشور و مردم، تحقق انتظارات شخصی حامیان را در اولویت کاری خود قرار دهد. در این صورت، وزیر باید نقشی را در دستگاه دیوانی ایفا می‌کرد، که حمایت‌کنندگان برای او ترسیم کرده بودند، نه نقش قانونی و موظفی خویش را که استمرار این وضعیت چیزی جز ضرر و ظهور مشکلات فراوان برای دولت و مردم در پی نداشت.

ثالثاً: زمینه اعمال نفوذ هرچه بیش‌تر معتمدان و رجال دیوانی، و حتی امراء و خاندان‌های متنفذ فراهم آید. از آن‌جا که دستیابی افراد مرتبط با این اقشار به مناصب دولتی، می‌توانست موازنه قدرت را در جهت تأمین منافع اقتصادی و موقعیت سیاسی و اجتماعی تعدیل و یا حفظ نماید، از این‌رو برای ارتقای افراد پیشنهادی به مناصب موردنظر، از شیوه‌های مختلفی نظیر «افراط و تفریط در تعریف و تمجید از اعضای موردنظر»<sup>۳</sup>، «اعمال ترفندها و سوءاستفاده از سادگی خلفا»<sup>۱</sup> و «دسیسه و نیرنگ»

۱. بنداری، ۱۱۷.

۲. همو، ۱۱۱.

۳. همو، ۲۷؛ ابن طقطقی، ۳۶۷-۳۶۹؛ برای نمونه مقتدر با وجود آگاهی از ناآزمودگی و بی‌کفایتی حامد بن عباس، بنابر توصیه و تعریف ابوالقاسم بن حواری و وعده‌های او، منصب وزارت را به حامد واگذار کرد، اما در مرحله ←

استفاده می‌کردند و گاه داوطلبان وزارت که از موقعیت آنان مطلع بودند به آنان نزدیک می‌شدند و با تطمیع آن‌ها اسباب حمایت را فراهم می‌نمودند.

برخی از این حامیان متنفذ و سودجو، با وجود آگاهی از بی‌کفایتی افراد پیشنهادی برای وزارت و اعتراف وزیر پیشنهادی به ناتوانی خویش، برای تحقق انگیزه‌های شخصی خود، او را برانده این مسؤولیت قلمداد می‌نمودند و به پذیرش آن فرا می‌خواندند. براساس گزارش ابن مسکویه «... محمد بن بقیه مدتی سرآشپز بختیار بود و شایسته دواتداری یک وزیر هم نبود، وقتی ابونصر (ابن سراج) و دوست او محمد بن احمد جرجرایی از روی دشمنی با ابوالفضل بن عمید و برای برکناری او، به ابن بقیه پیشنهاد وزارت دادند، وی در پاسخ گفت: من نه هنری دارم و نه دقتی بر آن کار که مرا بدان فرا می‌خوانید، اکنون من نزد فرمانروایم جایی دارم که وزیران در آن به من نیاز دارند، می‌ترسم به کاری دست یازم که شایستگی آن را ندارم و نتوانم انجام دهم. آن دو او را دلداری داده و دلیر کردند و از سبکتکین پرده‌دار خواستند که در برکناری ابوالفضل بن عمید و وزارت ابن بقیه بکوشد، سبکتکین نیز رنج روبه‌رو شدن با وزارت ابن بقیه، که او را خدمت‌گزاری پست می‌شمرد و شایسته آمدن به خانه‌اش نمی‌دید، پذیرفت و این تلخی برای او در برابر کینه‌ای که از ابوالفضل در دل داشت شیرین آمد و به بختیار پیام فرستاد و او نیز که دلش از ابوالفضل پر شده بود، ابن بقیه را به وزارت برگزید<sup>۲</sup> و با

---

→ عمل، به دلیل ناکارآمدی حامد، علی بن عیسی را از زندان آزاد نمود، و با وجود حامد، عملاً اداره امور را به دست با کفایت او سپرد به گونه‌ای که حامد بیکار شد و هیچ دستوری نمی‌داد... و مردم درباره ایشان می‌گفتند: «این وزیری بی‌سواد است و آن سواد بی‌وزارت» (ابن مسکویه، ۱۱۴/۵-۱۱۵).

۱. همو، ۲۹۷/۵-۳۰۰؛ وی اشاره دارد که ابوالقاسم زنجی برای وزیر شدن حسین بن قاسم دست به ترفندی می‌زند و با همکاری فردی به نام دانیالی، دست‌نوشته‌ای کهن‌نما فراهم نمود، که در آن با توجه به ویژگی‌های حسین بن قاسم، بشارت داده شده بود که اگر فردی با این صفات و نشانه‌ها برای هیجدهمین خلیفه عباسی وزارت کند، کارها راست آید، بر دشمنان پیروز شود و کشور آبادان گردد... مقتدر با دیدن آن اوراق از مفلح پرسید چه کسی را بدین صفت می‌شناسی؟ وی گفت: با این صفات جز حسین بن قاسم را نمی‌شناسم که «ابوجمال» نیز خوانده می‌شود... و در نهایت این ماجرای ساختگی اسباب وزارت وی را فراهم آورد.

۲. ابن مسکویه، ۳۷۲/۶-۳۷۵.

انتصاب او، دولت بختیار در پستی اخلاقی بیش‌تری فرو شد. مردم فرومایه نیز، دور و نزدیک بر این انتخاب می‌خندیدند، و در نهایت به دلیل تهی‌دستی دولت و کمبود مایحتاج مردم، زمینه شورش سپاهیان فراهم آمد.<sup>۱</sup>

میزان دخالت و اعمال نفوذ برخی از بزرگان و امراء در این دوره به حدی رسیده بود که در زمان ضعف خلفا و سلاطین، زمامدار را به پذیرش لیست پیشنهادی خویش اعم از وزیر و دیگر کارگزاران دیوانی وادار می‌نمودند و به تعبیری ترکیب اعضاء اداره‌کننده دولت را بر وی تحمیل می‌کردند.<sup>۲</sup>

### ۳. توان تأمین منافع اقتصادی

با توجه به اهمیت و نقش تعیین‌کننده مسائل اقتصادی در ثبات اوضاع سیاسی و اجتماعی و دوام و بقای دولت‌ها در این عصر، میزان توانمندی و درایت افراد در گردآوری مالیات‌ها و خراج و تأمین هزینه‌های مورد نیاز کشور یکی از معیارهای بسیار مهم برای احراز مناصب به ویژه منصب وزارت بوده است؛ به گونه‌ای که برخی از زمامداران برای انتخاب فرد اصلح و برتر از بین داوطلبان وزارت، ارائه طرحی کاربردی برای جبران کسری بودجه دولت و یا مهار بحران‌های اقتصادی را، به عنوان یکی از ملاک‌های گزینش فرد مورد نظر اعمال می‌نمودند.<sup>۳</sup> بر این اساس از میزان توانمندی و مدیریت افراد در تأمین نیازهای اقتصادی می‌توان به عنوان یکی از شروط مهم عزل و نصب وزیران یاد نمود، زیرا در صورت ضعف و ناتوانی در تحقق این امر، به زودی با بحران‌ها و شورش‌های متعدد سیاسی و اجتماعی مواجه می‌شدند که هر یک می‌توانست اسباب عزل، مصادره اموال و حتی قتل آنان را فراهم آورد.<sup>۴</sup> این شیوه روحیه فزون‌خواهی و زیاده‌طلبی گروهی از صاحب منصبان را در تشکیلات و سازمان اداری

۱. همانجا.

۲. ابن طقطقی، ۴۲۰. برای اطلاع بیش‌تر نک: منشی کرمانی، ۸۳؛ عقیلی، ۲۲۸-۲۶۲.

۳. ابن مسکویه، ۲۹۵/۶-۲۹۶.

۴. ابن مسکویه، ۲۶۱/۵، ۲۶۷، ۲۹۳؛ گردیزی، ۹۸-۹۹؛ بیهقی، تاریخ بیهقی، ۳۶۲-۳۶۵؛ یارتولد، ۲۸۸؛ باسورث، ۶۷.

خلفا و سلاطین فراهم آورد، تا جایی که «ارتشاء» به عنوان فعلی ناپسند، قبح و زشتی خود را از دست داد و به عنوان یکی از راه‌های دستیابی به قدرت، تأمین هزینه‌های دولت، و حفظ مقام و موقعیت در دستگاه دیوانی، عمومیت یافت.<sup>۱</sup> وجود چنین وضعیتی، میدان رقابتی را برای تشنگان قدرت فراهم آورد که هریک در تلاش بودند تا با پیشنهاد مبالغی گزاف، نظر زمامداران را به خود معطوف نمایند، که از آن میان می‌توان به رقابت دو تن از بزرگان دولت آل بویه، ابوالعباس احمد بن ابراهیم ضبی و ابوعلی بن حموله اشاره کرد که هریک از آن دو، مبالغ پیشنهادی خود را طی نامه‌ای جداگانه به امیر فخرالدوله اعلام نمودند، امیر با مطالعه دو پیشنهاد هشت میلیون درهمی و شش میلیون درهمی بر آن شد تا مجموعاً از آن دو، ده میلیون درهم دریافت کند و وزارت را به طور مشترک به آنان محول نماید.<sup>۲</sup> وزیران منتخب نیز بعد از انتصاب، کار مصادره اموال مردم متمول را در دستور کار خود قرار دادند تا از پرداخت تعهدات خویش بازمانند.<sup>۳</sup>

حب جاه و مال به ویژه در دوره دوم عباسیان، راه‌یافتگان به منصب وزارت را بر آن داشت تا به جای اندیشیدن به مصالح کشور و مردم، جلب رضایت ولی‌نعمتان را وجه همت خویش قرار دهند. با طرح تعهدات مالی به عنوان پیش‌شرط پذیرش مناصب از سوی زمامداران، سمت‌های دیوانی، به ویژه وزارت، مانند کالایی در بین افراد سودجو و فرصت‌طلب دست به دست می‌گشت و این مسؤولیت خطیر در اختیار کسانی قرار می‌گرفت که لایق و زبینه آنان نبود و گروهی از آنها در کنار صدارت به انباشت ثروت و اموال به طرق مشروع یا نامشروع مبادرت می‌نمودند. چنان‌که ابن فرات با شکوه و تجملی شاهانه روزگار می‌گذرانید<sup>۴</sup> و بروجردی در وزارت سلطان مسعود سلجوقی املاک

۱. متز، ۱۰۵/۱؛ فرای، ۱۲۳؛ لمبتون، ۴۲؛ باسورث، ۶۷-۶۸.

۲. ابوشجاع، ۲۶۱؛ خواندمیر، ۱۲۱.

۳. مستوفی، ۱۱۸-۱۱۹؛ خواندمیر، ۱۲۱؛ نیز نک: ابن مسکویه، ۳۴۶/۵-۳۴۹.

۴. نخجوانی، ۱۹۵-۱۹۶؛ زرین‌کوب، ۵۶۷؛ نیز نک: ابن مسکویه، ۳۴۶/۵-۳۴۹.



چهارصد روستا را به نفع خود مصادره نمود.<sup>۱</sup> نمونه‌های مذکور و موارد مشابه آن در کارنامه خلفا و سلاطین این عصر<sup>۲</sup>، گویای این واقعیت است که علاوه بر جاه‌طلبی و سودجویی وزیران، حرص و آز و سوءمدیریت زمامداران نیز در ترویج ارتشاء و گسترش مفاسد اداری و مالی در دستگاه‌های حکومتی، سهم به‌سزایی داشته‌اند.<sup>۳</sup>

ابتلاء به ارتشاء، سپرده‌های پنهانی، و سوء استفاده‌های مالی را باید یکی از مشکلات جدی دولتمردان و نظام اداری این عصر به شمار آورد، به گونه‌ای که چهره‌های شایسته، با کفایت و امینی نظیر علی بن عیسی بن جراح<sup>۴</sup> و خواجه

---

۱. بنداری، ۱۸۷-۱۸۸. اسناد و مدارک تاریخی، تصویر نسبتاً روشنی از این وضعیت ارائه داده‌اند که به ذکر گزارش جهشیاری در این باب اکتفا می‌گردد. وی می‌نویسد: «... در مدت بیست و چهار سال و یازده ماه و شانزده روز دوران خلافت (المقتدر) چهارده نفر به وزارت رسیدند. علت اصلی تغییر زیاد وزیران آن بود که برای تهیه و تأمین پول، به منظور فروتنان حرس و آز درباریان خلافت و غلامان ترک راهی بیابند. نامزدهای مقام وزارت نزد ترک‌های مزبور و گیس سفیدان دارالخلافه و مادران خلفا ظاهرسازی و پشت‌هم‌اندازی می‌کردند تا ایشان را نزد خلیفه به یاد آورند، و روی مبلغ پولی که خلیفه برای فروش منصب وزارت از داوطلب آن می‌خواست، چانه می‌زدند. هرگاه داوطلب وزارت توانایی آن را داشت، خلیفه این مقام را به او واگذار می‌کرد و به وی اجازه می‌داد که وزیر پیشین را تعقیب کند و پول‌هایی را که در زمان وزارتش گرد آورده بود از او مطالبه نماید و این کار را با خشونت زیاد، حتی از راه زجر و شکنجه انجام بدهد و مبالغ گزافی را که دارایی او و خانواده‌اش کفاف آن را نمی‌داد بر او تحمیل کند و دارایی کسان و بستگان را ضبط کند و آنان را از کار برکنار نماید و چیزی نمی‌گذشت که پس از مدت کوتاهی به همین قسم با وزیر تازه رفتار می‌شد و او که خود طلبکار و بازخواست کننده بود، به صورت بدهکار درمی‌آمد. (کتاب/وزراء و الکتاب، ۱۲-۱۳)

۲. نک: باسورث، ۶۷. «غالباً مقام وزارت از آن شخصی بود که حقوق سپاهیان را می‌پرداخت و در هر حال، پول تقدیمی را به خلیفه یا به خواص او می‌دادند و منصب وزارت را می‌گرفتند. مثلاً این مقله نیم میلیون دینار را به الراضی خلیفه عباسی تقدیم کرده و به وزارت می‌رسد، این جبیر مقام وزارت را به مبلغ سی هزار دینار از قائم بامرالله خریداری می‌نماید و البته وزیران هم اطمینان داشتند که مبلغ تقدیمی را از مردم، رشوه و پیش‌کشی می‌گیرند و یا از طریق نویسندگان، ناظران و والیان جدید، به تأمین آن مبادرت می‌نمایند.» (زیدان، ۳۶۳).

۳. گزارش‌های تاریخی حاکی از آن است که برخی از سلاطین، وزیران و کارگزاران خود را برای مصادره اموال رعایا و گردآوردن ثروت بیشتر، مورد تهدید و شکنجه قرار می‌دادند، چنان‌که سلطان محمود «هنگامی که اسفرائینی بعد از ده سال نتوانست خلق هرات را بیش‌تر برای گرفتن پول تحت فشار بگذارد و حاضر نشد که کمبود درآمد مورد مطالبه را از جیب خود بپردازد، آن‌قدر او را شکنجه نمود که جان داد. (باسورث، ۶۷-۶۸؛ بارتولد، ۲۲۸)

۴. ابن مسکویه، ۱۷۱/۵-۱۷۳.

نظام‌الملک طوسی<sup>۱</sup> هم هرچند در مقیاسی کم‌تر و محدودتر نسبت به دیگران از ابتلاء به این آفت مصون نماندند.

#### ۴. نقش شرایط سیاسی و اجتماعی

یکی از مؤلفه‌ها و عناصر تعیین‌کننده در گزینش وزیران و یا عزل و نصب آنان عنصر زمان و نیاز شرایط سیاسی و اجتماعی آن دوره بوده است. بدین معنا که «نیاز آن عصر» مبنای انتصاب و یا برکناری قرار می‌گرفت؛ نه قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و اگر هم افراد لایق در محاسبات مورد توجه قرار می‌گرفتند از آن جهت که به مدد تجربه و کاردانی آنان، امواج متلاطم شورش‌ها و بحران‌ها فرونشیند و یا کشتی گرفتار در این گرداب، به سلامت عبور نماید، و چیزی که در این میان کمتر مورد توجه قرار می‌گرفت، مصالح کشور و مردم بود.

بر این اساس، خلفا و زمامداران به اقتضای شرایط، گاه افرادی را برای این منصب برمی‌گزیدند که فاقد شروط لازم بودند و زمانی علی‌رغم میل باطنی، وزیران شایسته، کاردان اما معزول، مغضوب و یا محبوس در دوره حکمرانی خویش را به صدارت و اداره مجدد امور فرا می‌خواندند و گاه دیری نمی‌پایید که برخی از این مدعوین به دلیل بازگشت آرامش و سامان یافتن امور، مورد بی‌مهری دولتمردان قرار می‌گرفتند و قلم عزل بر منشور وزارت آنان کشیده می‌شد؛ در زیر به چند نمونه از انتصاب‌های مبتنی بر شرایط اشاره می‌شود:

#### ۴-۱. انتخاب «حاکم جلیل» بر اساس ملاحظات سیاسی و مذهبی

امیر نوح بن نصر با توجه به شرایط سیاسی و اجتماعی و نفوذ علمای مذهبی، وزارت خویش را به ابوالفضل محمد بن احمد بن عبدالله سلمی مروزی معروف به «حاکم

۱. کلوزنر، ۹۵-۹۶.

جلیل» سپرد.<sup>۱</sup> وی در ابتدا از پذیرش آن خودداری کرد اما به اصرار نوح بن نصر، پذیرفت<sup>۲</sup> که به عقیده برخی از محققان «طبعاً چنین انتخابی، آن هم از میان فقهای حنفی، در مقابل دوره‌های پیش که وزرایی با گرایش شافعی و یا گرایش اعتقادی اسماعیلی در مسند وزارت بودند، با هدف جلب رضایت فقها و سرکوب حرکت اعتقادی اسماعیلی صورت گرفت»<sup>۳</sup>؛ اما از آنجا که این انتصاب بدون توجه به شروط احراز منصب صورت گرفته بود و حاکم نیز با وجود علم و زهد و تجربه قضاوت از توانمندی، کیاست و تدبیر لازم برای اداره قلمروی وسیع‌تر و مهم‌تر از منصب پیشین (قضاء) برخوردار نمی‌بود در نتیجه آرام آرام دامنه اعتراضات و نافرمانی‌ها گسترش یافت و در نهایت به نابسامانی اوضاع و قتل وزیر منجر گردید.<sup>۴</sup>

#### ۲-۴. نیاز دولت و بازگشت مجدد وزیران معزول

##### ابن فرات

آورده‌اند که مقتدر به واسطه شرایط سیاسی و اجتماعی و نیاز مبرم دولت به تجارب ابن فرات، با وجود این‌که او را عزل نموده بود، دوباره به پذیرش این مسؤولیت دعوت نمود. در بخشی از مثال و فرمان خلیفه در مورد علت این انتخاب آمده است: «... که چون امیر در امور مملکت خود چاره ندید از اکفی الکفاة، سیدالوزراء ابوالحسن فرات [که] در کارهای پادشاهی از وی مستغنی نبود، شمشیر دولت او از نیام برکشید و به امضای او در کارها بشتابید، چه او داناترین اهل علم است به انتظام امور و التیام احوال و اجتماع اعمال»<sup>۵</sup>.

۱. نرشخی، ۶-۷؛ گردیزی، ۳۴۰-۳۴۱.

۲. همانجا؛ ثعالبی، بی‌تیمه/لدهر، ۹۱/۴-۹۳؛ خواندمیر، ۱۰۸-۱۰۹.

۳. ناجی، ۱۹۰.

۴. عقیلی، ۱۲۳.

۵. خواندمیر، ۱۰۸-۱۰۹.

### علی بن عیسی بن جراح

وی به دلیل کفایت، شایستگی و جدیت در امور، مخالفان زیادی داشت و در نتیجه سعایت و دسیسه بدخواهان از وزارت معزول گردید؛ اما هرگاه مقتدر و دیگر امراء با مشکل یا بحرانی مواجه می‌شدند، بلافاصله از او به عنوان مهم‌ترین ناجی یاد می‌کردند و علی‌رغم بی‌مهری و حبس، برای سامان بخشیدن به امور و رفع کاستی‌ها و خرابکاری‌های وزیران پیشین از وی دعوت می‌نمودند.<sup>۱</sup>

### احمد بن حسن میمندی

احمد در ابتدا ریاست دیوان رسائل سلطان محمود غزنوی را بر عهده داشت و روز به روز بر مقام و مرتبت او افزوده می‌شد. پس از پشت سر نهادن مناصبی نظیر دیوان استیفا، دیوان عرضی و امارت بُست، به دلیل شایستگی به وزارت رسید و چون مردی سخت بود و برخلاف اصول معمول زمان کاری نمی‌کرد، ارکان و اعیان دولت از او رنجیدند و در نتیجه سعایت آنان، مورد غضب سلطان قرار گرفت و محبوس گردید. اما با روی کار آمدن مسعود و نیاز کشور به تجربه و کاردانی او، از زندان خلاص شد و فعالیت خود را مجدد از سرگرفت؛<sup>۲</sup> از آن‌جا که میمندی از گذشته خاطر خوبی نداشت، به جهت اطمینان بیشتر از عدم دخالت دولتمردان در امور دولتی و استقلال عمل بیشتر، پذیرش وزارت را مشروط به مواضعه<sup>۳</sup> یا پیمان‌نامه نمود و مسعود نیز موافقت کرد.<sup>۴</sup>

بیهقی از نقش شرایط سیاسی و اجتماعی و «نیاز دولت به تجارب و توانمندی افراد» در به کارگیری و بقای دولتمردان و رجال دیوانی سخن به میان می‌آورد و می‌نویسد: «اگر گاهی [سلطان مسعود] بزرگ داشتی برای بعضی از پدربیان مرعی می‌دارد، از باب

۱. عقیلی، ۱۲۳.

۲. مستوفی، ۴۲۴؛ شبانکاره‌ای، ۵۲، ۷۸.

۳. مواضعه: قراردادی است که به صورت کتبی بین سلطان و یکی از رجال که شغلی جدید یافته یا دو تن از رجال با هم در امور دیوانی یا مالی بسته می‌شده است و در آن شرایط پذیرش ذکر می‌گردد. رکنی، ۲۶۱.

۴. بیهقی، تاریخ بیهقی، ۱۴۹-۱۵۶؛ منشی کرمانی، ۴۰-۴۳؛ عقیلی، ۱۸۱-۱۸۶؛ خواندمیر، ۱۲۸-۱۴۰.



آن است که می‌داند دولت او از کفایت و کاردانی ایشان بی‌نیاز نیست، چنان‌که اگر دوبار منصب ریاست دیوان رسائل را به جای بوطاهر دبیر به بونصر مشکان تفویض می‌کند، تنها به علت آن است که می‌داند کاری که از او برمی‌آید از دیگران ساخته نیست»<sup>۱</sup>.

#### ترجیح ابن مقله بر علی بن عیسی به دلیل شرایط اجتماعی

برخی از دولتمردان شرایط روحی و اقتصادی مردم را نیز در انتخاب وزیر، مورد توجه قرار می‌دادند، چنان‌که در زمان خلافت قاهر بالله به دلیل رنج و ناراحتی مردم از اوضاع نابسامان سیاسی و اقتصادی، پس از رایزنی خلیفه با مشاوران و معتمدان، بر آن شدند از بین ابن مقله و علی بن عیسی، با وجود برتری و کفایت علی بن عیسی، ابن مقله را برگزینند، زیرا بر این عقیده بودند که «وضع کنونی تاب تحمل اخلاق علی بن عیسی را به دلیل سخت‌گیری و جدیتش ندارد، کسی نرم‌تر و با گذشت‌تر باید، بر این اساس ابن مقله را ترجیح دادند»<sup>۲</sup>.

#### ۵. توارث (موروثی بودن مناصب)

در انتصاب جانشین‌ها، علاوه بر «توان تأمین منافع اقتصادی»، «حمایت معتمدان و منتفذان» و «شرایط سیاسی و اجتماعی»... باید از «توارث» نیز به عنوان یکی از عوامل مؤثر یاد نمود. به ویژه در منصب وزارت که به دلایل مختلف اقتصادی و سیاسی و اجتماعی، از جایگاه و جاذبه بیش‌تری برای داوطلبان حضور در تشکیلات دیوانی برخوردار بوده است.

از اسناد و شواهد تاریخی چنین برمی‌آید که در دیوان‌سالاری و سازمان اداری این دوره، تمایل شدیدی به موروثی بودن مناصب وجود داشته است و در نزد دولتمردان نیز به عنوان یک «حق» و «اصلی مقبول» مرسوم و متداول بوده است؛ چنان‌که فخرالدوله

۱. رکنی، ۷۲۸-۷۲۹.

۲. ابن مسکویه، ۳۳۰/۵؛ ابن اثیر، ۱۸۳/۸-۱۸۴.

هنگام جلوس به تخت سلطنت به وزیرش صاحب ابن عباد می‌گوید: «هم چنان که سلطنت حق موروثی ما است، وزارت نیز حق تو است. لازم است هریک از ما حق خود را محفوظ دارد»<sup>۱</sup>. خواجه نظام‌الملک نیز بر این عقیده بود که «شغل وزیر نیز مانند مقام پادشاهی باید به ارث از پدر به پسر برسد»<sup>۲</sup> و بر این اساس، اداره همه امور ایران و توران را به دوازده فرزندش واگذار نمود، به گونه‌ای که خشم و اعتراض سلطان ملکشاه را برانگیخت و برای او پیغام فرستاد که «تو مگر با من شریکی که بدل خود، ولایت به فرزندان خود می‌دهی؟ اگر ترک این شیوه نکنی، دستار از سرت می‌گیرم... خواجه جواب فرستاد که دستار من و تاج تو در هم بسته‌اند...»<sup>۳</sup>.

روایتی از ابن حوقل به وجود و استمرار سنت توارثی بودن مناصب در ایران دوره اسلامی اشاره دارد: «... در فارس این سنت و عادت پسندیده معمول است که برای بیوتات و خاندان‌های قدیمی، فضیلت قایلند. در آن‌جا خاندان‌هایی هستند که کارهای دیوانی را به طور موروثی، از ایام قدیم تا زمان ما (نیمه اول قرن چهارم) عهده دارند، از جمله خاندان ابی صفیه، خاندان حبیب و مرزبان...»<sup>۴</sup> علاوه بر مورد فوق‌الذکر می‌توان از خاندان‌هایی نظیر آل برمک، آل خاقان، بنی‌وهب، بنی فرات، آل جیهانی، آل عباد، خاندان نظام‌الملک، خاندان درگزینی و... یاد نمود که عهده‌دار مناصب مختلف دیوانی، از جمله منصب وزارت بوده‌اند.

۱. ثعالبی، *تبیمة‌الدهر*، ۲۲۷/۳؛ اصفهانی، ۶۵-۶۶.

ابوسعید رستمی نیز چنین سروده است که:

مَوْصُولَةُ الْاِسْنَادِ بِالْاِسْنَادِ

وَرَثَ الْوِزْرَةَ كَابِرًا عَنْ كَابِرٍ

(صاحب مقام وزارت را پشت به پشت از پدرانش میراث برده و پیوندش به وزارت به هم پیوسته است و به گفته خوارزمی «او در دامن وزارت بار آمد و آشیانه‌ای که از آن خزید و از آن پرید همان بود، و وزارت هم چون میراثی از پدر به او رسید» (ثعالبی، همانجا).

۲. بارتولد، ۴۹۲-۴۹۴.

۳. مستوفی، ۴۳۸؛ نخجوانی، ۲۷۹.

۴. ابن حوقل، ۲۵۶؛ نیز نک: اصطخری، ۸۹.

چرایی وجود چنین تمایل و نگرشی در این عصر از جمله مباحثی است که به بررسی و تحقیق بیش‌تری نیازمند است، اما با توجه به شواهد و قراین تاریخی، موارد زیر را می‌توان از عوامل احتمالی مؤثر در پیدایش و ترویج تفکر و گرایش موروثی بودن مناصب دیوانی به شمار آورد:

۱. الهام از سنت موروثی بودن مناصب حکومتی در نزد ایرانیان باستان (قبل از اسلام)؛  
۲. آمادگی و شایستگی بیش‌تر تربیت‌یافتگان در خاندان‌های دیوانی برای پذیرش مناصب، از جمله منصب وزارت. چرا که آنان به واسطه آشنایی با آداب و آیین ملک‌داری و شناخت مشکلات و رموز این مسؤولیت، در مقایسه با دیگران، موفقیت بیش‌تری در اداره امور خواهند داشت؛<sup>۱</sup>

۳. ایجاد نوعی تداوم و استمرار در تشکیلات دیوانی دولت؛<sup>۲</sup>

۴. حفظ قدرت در یک خاندان؛

۵. اعتمادآفرینی؛

از آنجا که یکی از شروط واگذاری مناصب، اعتماد و اطمینان فراوان به توانایی، امانت و صداقت داوطلبان آن بود به دلیل وجود خصیصه اعتماد در یک خاندان نسبت به یکدیگر، منصب وزارت به طور موروثی به فرزندان وزیر می‌رسید.

## ۶. شخصی بودن مناصب و پیامدهای آن

قدرت در این عصر، جنبه «شخصی» دارد نه «نهادی»؛ بدین معنا که همه چیز باید در خدمت خلیفه یا سلطان و تأمین انتظارات او باشد، در این صورت وزیر و دیگر صاحبان مناصب «نماینده شخصی خلیفه یا سلطان‌اند» نه نهاد حکومتی که در قبال دیگران احساس مسؤولیت نمایند. با حاکمیت این طرز تفکر بر دستگاه دیوانی، «رضایتمندی فرمانروا» مبنای انتصاب و برکناری نیروها قرار می‌گیرد نه شایستگی و کفایت داوطلبان.

۱. اشپولر، ۹۵/۲.

۲. لمبتون، ۳۲۴.

بی‌شک تعیین معیارهای ثابت و همگانی برای انتصاب‌ها مفهومی نخواهد داشت؛ چرا که در صورت تدوین و تعریف دقیق از ویژگیها اگر با تمایلات برخی از حکام انطباق نداشته باشد، شروط مذکور در مقام حرف باقی خواهد ماند. البته این ادعا جنبه مطلق و عام نداشته، اما درصد قابل توجهی از زمامداران این عصر سیرتی چنین داشته‌اند. صاحب‌منصبان و رعایا تا وقتی مورد توجه و تکریمند که سلطان به آن‌ها نیازمند باشد؛ در غیر این صورت نیازهای آنان از اولویت لازم برخوردار نبود.

ابن اثیر در وقایع سال ۲۵۲ق می‌نویسد: «در آن سال فتنه میان سربازان و محمد بن عبدالله بن طاهر در بغداد به پا شد. سبب حادثه این بود که چاکران حقوق خود را مطالبه می‌کردند و آن در ماه رمضان بود. محمد به آن‌ها گفت: من به امیرالمؤمنین معترز نوشتم که ارزاق شما را بدهد، او به من پاسخ داد: اگر آن چاکران و سپاهیان را برای وجود خود بخواهی تو خود مواجب آن‌ها را بده و اگر برای من بخواهی که من نیازی ندارم. سپاهیان چون جواب شنیدند سخت شوریدند».<sup>۱</sup>

خواجه نظام‌الملک نیز بعد از آن که پس از مدت مدیدی موفق به دیدار فرزند خود شد، بگریست و در حضور حاضران گفت: «من فقط چند نوبت پسرم را دیده‌ام و عمر عزیز من در تحمل مشتاق اسفار و ارتکاب اخطار می‌گذرد و شب و روز مستغرق مصالح سلطان و ممالک و لشکر و خدم و حشم اوست».<sup>۲</sup>

## ۷. دیدگاه و ویژگی‌های شخصیتی زمامداران

با توجه به بررسی به عمل آمده بین دیدگاه حکمرانان، والیان و رجال دیوانی شایسته و با کفایت و شایسته‌سالاری در مقام عمل رابطه معناداری دیده می‌شود که به برخی از زوایا و ابعاد آن اشاره می‌گردد:

۱. ابن اثیر، ۱۷۰/۷.

۲. نخجوانی، ۲۷۰.



#### ۷-۱. زمامداران شایسته، وزیران و کارگزاران شایسته

با تأمل در دوره اول خلافت عباسیان، امارت سامانیان، سلطنت سلجوقیان و... این رابطه را به وضوح می‌توان دید. در این سال‌ها به دلیل حضور زمامدارانی لایق‌تر از ادوار بعدی، وزیرانی شایسته، فرهنگ‌دوست و کارآمد در دستگاه دیوانی حضور یافتند که به جهت حسن تدبیر و مساعی و پایمردی آنان از دوره‌های نخستین این حکومت‌ها به عنوان عصر زرین فرهنگ و تمدن اسلامی یاد شده است و به اعتقاد بسیاری از محققان، مناصب و سمت‌های دیوانی تا زمانی از منزلت و ارزش برخوردار بودند که حکمرانانی شایسته مدیریت قلمرو بلاد اسلامی را عهده‌دار بودند؛ اما در مراحل بعدی حکومت گرچه برخی از خاندان‌های مشهور ایرانی نظیر بنی سهل، بنی طاهر، بنی الجراح در خلافت عباسی و بزغشی و بُستی در عهد سامانیان، میمندی و عبدالصمد در روزگار غزنویان در عرصه وزارت درخششی نکو داشتند، اما هرگز شکوه و عظمت دوران اولیه این سلسله‌ها تکرار نگشت.

چنان‌که ابومنصور بوشنجی معروف به مضراب شاعر ساکن بخارا در مقایسه این دو وضعیت می‌نویسد: «دیری است که روزگار را سرزنش می‌کنیم که چرا کارها به دست ناهلان افتاده است. چون بلعمی وزارت را به دست گرفت (با مرگ بلعمی) گویی وزارت مرد و ریایش گفتیم...»<sup>۱</sup>

ابومحمد سلمی شاعر، دبیر و کارگزار دوره سامانی نیز می‌گوید: در گذشته آرای شما دولتمردان بسیار سنجیده و بخردانه بود، اما اکنون نود رأی و تصمیم وزیر را در بازار به یک قیراط نمی‌خرند<sup>۲</sup> و این تحول چشم‌گیر در مقطع نخستین این دولت‌ها جز در پرتو شایسته‌سالاری و ترجیح مصالح ملی و کشوری و... تحقق نمی‌یافت.

۱. جرفادقانی، ۱۶۸؛ تعالی، تیمه/التهر، ۱۵۹/۴.

۲. همو، ۹۲/۴.

## ۷-۲. روی کار آمدن افراد نالایق و سودجو

گرچه افراد شایسته و باکفایت و نیروهای سودجو و نالایق ممکن است در هر دولت و حکومتی عهده‌دار امور کشوری و لشکری باشند؛ اما در چگونگی گزینش این افراد و نحوه راهیابی آنان به مناصب دولتی، در کنار تلاش و کوشش داوطلبان، طرز تفکر و نوع نگاه زمامداران و مدیران ارشد هر جامعه نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. به همان نسبت در پیامدهای مثبت و منفی حضور این نیروها در سازمان اداری کشور نیز سهیم خواهند بود. چنان‌که علی بن عیسی بن جراح از وزیران شایسته دوران مقتدر عباسی بعد از بازپرسی ابوالعباس خصیبی در مورد سودجویی‌ها و حیف و میل بیت‌المال نگرانی خود را از وضع موجود ابراز نمود و خطاب به مفلح که حامل نامه او به خلیفه بود می‌گوید: «به امیرمؤمنان بگو: هرچند این مرد سستی کرده و خود را فریب داده است ولی او خویشان را در پناه امیرمؤمنان نهاده و به بیعت سوگند یاد کرده است که این بیش‌ترین مبلغی است که می‌تواند بپردازد. گناه از او نیست، کسی گناه کار است که او را برای این کار و مسؤولیت نامزد کرده است»<sup>۱</sup>.

در گزارشی از ابن اثیر به نقل از اسحاق بن ابراهیم مصعبی آمده است که: «روزی معتصم به من گفت: ای اسحاق، من در دل رازی دارم که مدتی در آن فکر کردم و می‌خواهم آنرا با تو در میان نهم. گفتم ای امیر من بنده و بنده‌زاده تو هستم (بگو) گفت: من به کارهای برادرم مأمون نگاه کردم، دیدم او چهار مرد برگزید که هر چهار تن در کار خود رستگار و نامدار شده‌اند و من چهار کس اختیار کرده‌ام، و هیچ‌یک از آنها موفق نشده‌اند. پرسیدم چه کسانی را مأمون انتخاب کرد؟ گفت: طاهر بن الحسین، که تو دیدی و شنیدی و بر پیروزی او آگاه شدی؛ عبدالله بن طاهر، آن مرد که هرگز مانندش دیده نشده و تو که به خدا قسم هرگز پادشاه از تو بی‌نیاز نمی‌شود و برادرت محمد بن ابراهیم، کجا مانند محمد مردی یافت می‌شود؟ من هم افشین را برگزیدم که دیدی عاقبت کار او چه شد. شناس را هم اختیار کردم که رستگار نگردید. اینها هم

۱. ابن مسکویه، ۲۲۷/۵.

چیزی نشد، وصیف هم که مایه ندارد.

من گفتم: ای امیرالمؤمنین، برادرت به اصل و ریشه نگاه کرد و آنرا به کار برد که برومند شد و ثمر داد و تو به فرع توجه کردی و فرع هرگز مانند اصل نخواهد بود، که میوه دهد و سود رساند، زیرا ریشه و پایه و مایه ندارد. گفت: ای اسحاق تحمل من در این مدت برای من از این پاسخ گوارتر است «که چه کشیدم و الان دانستم که خطا کردم.»<sup>۱</sup>

### ۳-۷. پیدایش و ترویج فساد اداری و مالی

گرچه برخی از کارگزاران و والیان برای پاسخگویی به حرص و آزمندی خویش به غارت و مصادره اموال رعایا مبادرت می‌نمودند، اما سیاست و نوع نگاه فرمانروایان و زمامداران، در توقف، کاهش و یا استمرار و افزایش میزان بی‌عدالتی و جور کارگزاران نقش تعیین‌کننده‌ای داشته است. سلطان محمود از هدایا و درآمدهای حاصله از خراسان اظهار رضایت نمود و اسفراینی را برای افزایش هرچه بیش‌تر میزان مصادره و کسب ثروت تحت فشار قرار داد. به گونه‌ای که به تعبیر عتبی «او پیوسته از مردم بیرون می‌کشید و هیچ چیز به جای نمی‌گذاشت و از کارها در خراسان، جز اخذ مالیات‌های سنگین، مکیدن تا آخرین قطره و شهوت افزون درآمد، نشانی نبود».<sup>۲</sup>

### ۴-۷. کارآمدی دیوان‌ها و ترویج فرهنگ پاسخگویی

بیهقی می‌نویسد: «خواجه (احمد میمندی) گفت متظلمان را و ارباب حوایج را بخوانید، چند تن پیش آوردند و سخن ایشان بشنید و داد جلاذ و به خشنودی بازگردانید و گفت دیوان و در سرا گشاده است و هیچ حجاب نیست، هرکس را شغلی است می‌باید آمد، و مردمان بسیاری گفتند و امید گرفتند و مستوفیان و دبیران آمده بودند سخت به رسم نشسته، روی بدیشان کرد و گفت: فردا چنان آید که هرچه از شما پرسم جواب توانید

۱. ابن اثیر، ۵۲۶/۴-۵۲۷.

۲. باسورث، ۱۳؛ نخجوانی، ۱۱۲؛ بارتولد، ۶۸.

دادن و حوالت نکنید. تا اکنون کارها سخت ناپسندیده رفته است و هرکس به کار خود مشغول بوده و شغل‌های سلطانی ضایع، و احمد حسن شما را نیک شناسد. بر آن جمله که تا اکنون بوده است فرانسند<sup>۱</sup>، باید پوست دیگر پوشید<sup>۲</sup> و هرکس شغل خویش کند<sup>۳</sup>.

#### ۷-۵. استفاده بهینه از تخصص‌ها و سرمایه نیروی انسانی

ابن عباد وزیر فخرالدوله، در یک ابتکار عمل زمینه جذب تنی چند از عاملان، کارگزاران و دبیران شایسته را که از مشاغل دولتی بازمانده، و در صدد مهاجرت از قلمرو حکومتی آل بویه و پیوستن به سلطان محمود غزنوی بودند را فراهم آورد و با ایجاد اشتغال و تأمین امکانات رفاهی و معیشتی از آنان خواست که اندیشه رفتن به دیار غربت و نوشتن نامه برای محمود را از سر برون کنند تا اسباب زوال مملکت فراهم نیاید.<sup>۴</sup>

#### ۸. عدم تحمل کارگزاران لایق و شایسته

برخی از وزیران، والیان و دیگر کارگزاران شایسته و با کفایت که پای‌بندی به قانون، رعایت مسایل شرعی، و تحقق عدالت اجتماعی را در دستور کار خود قرار می‌دادند در مرحله عمل با مشکلات زیادی مواجه می‌شدند، زیرا رواج فساد اداری و مالی و عادی بودن ارتشاء و مصادره در تشکیلات دیوانی تحمل افراد امین، شایسته و عدالت محور را بر رجال تشنه جاه و مال دشوار می‌نمود؛ از این‌رو وجود نیروهای لایق و مخالف با طرز تفکر خویش را خطری جدی بر سر راه دستیابی به منافع اجتماعی و اقتصادی خود تلقی می‌نمودند و برای تضعیف و یا حذف آنان از سازمان اداری از ابزار نظیر رشوه، توطئه، تخریب شخصیت و... استفاده می‌کردند. وجود چنین وضعیتی از یک‌سو حضور

۱. فرانسند: نمی‌پذیرد.

۲. یعنی: باید روش و طریقه کار را عوض کرد و دگرگون ساخت.

۳. بیهقی، تاریخ بیهقی، ۲۴۶-۲۴۴.

۴. نظام‌الملک، ۲۲۶-۲۳۰.



نیروهای فرصت‌طلب و فاقد صلاحیت را در مناصب دولتی تقویت می‌نمود و در مقابل انگیزه حضور افراد شایسته را کاهش می‌داد. بر این اساس برخی از وزیران لایق نظیر کمال‌الدین خازن، با وجود کارنامه‌ای درخشان و موفق در عرصه‌های مختلف اداری، اقتصادی و فرهنگی، به دلیل پیشگیری از سوء استفاده‌های افراد با نفوذ و مخالفت با بی‌عدالتی در دستگاه دیوانی، در اثر توطئه امرا و متنفذین به قتل رسید<sup>۱</sup> و یا ابن بقیه که با وجود بی‌کفایتی از آشپزی به وزارت رسیده بود، افراد لایق را تحمل نمی‌کرد و به برکناری و حذف آنان از مجموع کارگزاران دولتی مبادرت می‌نمود.<sup>۲</sup>

### ۹. بی‌توجهی زمامداران به شایسته‌سالاری

با وجود توجه و اهتمام گروهی از خلفا و سلاطین به ویژگی‌ها و قابلیت‌های داوطلبان خدمت در مناصب دولتی و گزینش نیروهای شایسته‌تر از میان آنان، برخی از زمامداران این عصر با سهل‌انگاری و عدم دقت در گزینش نیروهای مورد نیاز، زمینه تسلط افراد نالایق را بر مناصب دولتی فراهم می‌نمودند، به گونه‌ای که اعتراض و خشم افکار عمومی را برمی‌انگیخت.

انوشروان - شرف‌الدین ابونصر شروان بن خالد کاشانی - درباره عدم توجه سلطان ابوشجاع در انتخاب کارگزارانی شایسته می‌نویسد: «از اخلاق سلطان درشگفتم که می‌بینم در انتخاب سگ‌های شکاری آن‌ها را که با مقصودش موافقت انتخاب می‌کند و از ریشه و اصل‌های آن‌ها پرسش می‌کند همین‌طور از رفتن و آمدن آن‌ها، پس چگونه است که برای دیوانش و مقامات سلطنتش انتخاب نمی‌کند و دقت نمی‌نماید. دانشمندان لایق و بزرگانی که دارای خانواده و ریشه‌دار هستند و در اخلاق، کریم و در روش، مستفهم می‌باشند به انتخاب شایسته‌ترند و در امتحان لایق‌تر خواهند بود. آن‌ها امینان سلطان در کشورش هستند و نمایندگان دولت و سفیران خدمت می‌باشند»<sup>۳</sup>.

۱. بنداری، ۱۸۷؛ راوندی، ۳۲۳؛ قمی، ۹۸.

۲. ابن مسکویه، ۳۸۵-۳۸۴/۶.

۳. بنداری، ۱۱۶.

### نتیجه‌گیری

در آثار عالمان دینی و رجال دیوانی این دوره از معیارها، ویژگی‌های شخصیتی، توانمندی‌های جسمی، فکری، اخلاقی و مهارت‌های لازم جهت تصدی منصب وزارت سخن به میان آمده است. بدان امید که خلفا و زمامداران بر آن اساس به گزینش وزیران شایسته مبادرت نمایند، اما در مقام عمل، با وجود توجه و اهتمام شماری از حکمرانان هر سلسله به شایسته‌سالاری در انتخاب وزیران و کارگزاران، عوامل دیگری نیز در کم و کیف عزل و نصب‌ها، دخیل و مؤثر بوده‌اند، از جمله: «پدیده توارث»، «منفعت‌طلبی زمامداران»، «اعمال نفوذ بانوان و نیروهای متنفذ درباری»، «اولویت دادن به مصالح و منافع فردی»، «نوع دیدگاه و ویژگی‌های شخصیتی دولتمردان»، «حسادت و سعایت اطرافیان»، «بی‌توجهی به نحوه انتخاب کارگزاران».

### کتابشناسی

- ابن اثیر، عزالدین علی، *الکامل فی التاریخ*، بیروت، دارالصادر لطباعة و النشر، ۱۳۸۵ق/۱۹۶۵م.
- ابن قتیبه، ابی محمد عبدالله بن مسلم، *عیون الأخبار*، به کوشش محمد الداعی، بیروت، مؤسسه الرساله، ۱۴۲۰ق/۱۹۹۹م.
- ابن طقطقی، محمد بن علی بن طباطبا، *تاریخ فخری در آداب ملک‌داری و دولت‌های اسلامی*، ترجمه محمد وحید گلپایگانی، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۶۷ش.
- ابن مسکویه، ابوعلی، *تجارب‌الامم*، ترجمه علینقی منزوی، تهران، توس، ۱۳۷۶.
- ابوشجاع، ذیل تجارب‌الامم، به کوشش ه. - ف. آمدروز، قاهره، دارالکتاب الاسلامی، بی‌تا.
- ابوعلی، محمد بن الحسین الفراء، *الاحکام السلطانیه*، به کوشش محمد حامد الفقی، قاهره، مرکز النشر، مکتبه الاعلام الاسلامی، ۱۴۰۶ق.
- اشپولر، برتولد، *تاریخ ایران در قرون نخستین اسلامی*، ترجمه جواد فلاطوری، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۷۳.
- اصطخری، ابواسحق ابراهیم، *مسالك و ممالک*، به کوشش ایرج افشار، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۶۸ش.
- اصفهانی، محمود بن محمد بن الحسین، *دستورالوزراء*، به کوشش انزلی نژاد، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۴ش.
- اقبال آشتیانی، عباس، *وزارت در عهد سلاطین بزرگ سلجوقی*، به کوشش محمدتقی دانش‌پژوه و یحیی ذکاء، تهران، بی‌نا، ۱۳۳۸ش.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، *پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، تهران، مؤسسه عالی بانکداری ایران، ۱۳۸۲ش.
- بارتولد، *ترکستان‌نامه*، ترجمه کریم کشاورز، تهران، آگاه، ۱۳۶۶ش.
- باسورث، ک. ا.، *تاریخ غزنویان*، ترجمه حسن انوشه، تهران، امیرکبیر، ۱۳۸۱ش.
- بنرداری اصفهانی، الفتح بن علی محمد، *زُبْدَةُ النِّصْرَةِ وَنُحْبَةُ العَصْرِ*، (تاریخ سلسله سلجوقی)، ترجمه محمدحسین خلیلی، تهران، بنیاد فرهنگ، ۲۵۳۶ شاهنشاهی.
- بیهقی، ابوالفضل، *تاریخ بیهقی*، به کوشش علی اکبر فیاض، مشهد، دانشگاه مشهد، ۱۳۵۶.

- ثعالبی، ابومنصور، *تحفه الوزراء*، به کوشش حبیب علی الراوی، بغداد، مطبعة العمومية، ۱۹۷۷م.
- همو، *یتیمه الدهر فی محاسن اهل العصر*، به کوشش مفید محمد قمیحه، بیروت، دارالکتب العلمیة، ۱۴۰۳ق/۱۹۸۲م.
- جهشیاری، محمد، *الوزراء و الكتاب*، ترجمه ابوالفضل طباطبایی، تهران، بنگاه ترجمه و نشر کتاب، ۱۳۴۸ش.
- خواندمیر، غیاث‌الدین، *دستورالوزراء*، به کوشش سعید نفیسی، تهران، اقبال، ۱۳۵۵.
- رابینز، استیفن، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کبیری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۳.
- رکنی، محمدمهدی، *یادنامه ابوالفضل بیهقی* (مجموعه مقالات)، مشهد، ۱۳۵۰.
- زرین کوب، عبدالحسین، *تاریخ مردم ایران* (از پایان ساسانیان تا پایان آل بویه)، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۷ش.
- زیدان، جرجی، *تاریخ تمدن اسلام*، ترجمه علی جواهر کلام، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۹ش.
- سید جوادین، سیدرضا، *مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی*، تهران، نگاه دانش، ۱۳۸۱ش.
- شبانکاره‌ای، محمد بن علی بن محمد، *مجمع‌الانساب*، به کوشش میرهاشم محدث، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۳ش.
- عبدالقادر مصطفی، علی، *الوزراء فی النظام الاسلامی و فی النظم الدستوریة المعاصر*، بیروت، المطبعة السعادة، ۱۹۸۲م.
- عتبی، ابونصر، *ترجمه تاریخ یمینی از جرفادقانی*، به کوشش دکتر جعفر شعار، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۷۴ش.
- عقیلی، سیف‌الدین حاجی بن نظام، *آثار الوزراء*، به کوشش میرجلال‌الدین حسینی ارموی (محدث)، تهران، اطلاعات، ۱۳۶۴ش.
- غزالی طوسی، امام محمد بن محمد، *نصیحه‌الملوک*، به کوشش جلال‌الدین همایی، تهران، بی‌نا، ۱۳۵۱ش.
- فرای، ر. ن. *عصر زرین فرهنگ ایران*، ترجمه مسعود رجب‌نیا، تهران، سروش، ۱۳۶۳ش.



- قمی، نجم‌الدین ابوالرجاء، *تاریخ‌الوزراء*، به کوشش محمدتقی دانش‌پژوه، تهران، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۶۲ش.
- کلوزنر کارلا، *دیوان‌سالاری در عهد سلجوقی* (وزارت در عهد سلجوقی)، ترجمه یعقوب آژند، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۳ش.
- گردیزی، ابوسعید عبدالحی بن ضحاک ابن محمود، *تاریخ‌گردیزی* (زین‌الخبار)، به کوشش عبدالحی حبیبی، تهران، چاپخانه ارمغان، ۱۳۶۳ش.
- لمبتون، ا. ک. س، *تداوم و تحول در تاریخ میانه ایران*، ترجمه یعقوب آژند، تهران، نشر نی، ۱۳۷۲ش.
- ماوردی، ابوالحسن علی بن محمد، *ادب‌الوزیر*، به کوشش محمد سلیمان داوود و فؤاد عبدالمنعم احمد قاضی، قاهره، دارالمجامعات المصریه، ۱۳۹۶ق/۱۹۷۶م.
- همو، *احکام‌السلطانیه و الولايات‌الدینیّه*، قاهره، مکتبه الاعلام الاسلامی، ۱۴۰۶ق.
- متر، آدام، *تمدن اسلامی در قرن چهارم هجری*، ترجمه علیرضا ذکاوتی قراگزلو، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۲ش.
- مستوفی، حمدالله، *تاریخ‌گزیده*، به کوشش عبدالحسین نوایی، تهران، امیرکبیر، ۱۳۶۴ش.
- منشی کرمانی، ناصرالدین، *نسانم‌الاسحار من لطائم‌الخبار در تاریخ وزراء*، به کوشش میر جلال‌الدین حسینی ارموی (محدث)، تهران، اطلاعات، ۱۳۶۴ش.
- میرسپاسی، ناصر، *مدیریت منابع انسانی و روابط کار* (نگرش نظام‌گرا)، چاپ دهم، ۱۳۷۵.
- ناجی، محمدرضا، *تاریخ و تمدن اسلامی در قلمرو سامانیان*، تهران، مجمع علمی تمدن و تاریخ و فرهنگ سامانیان، ۱۳۷۸ش.
- نجم رازی، ابوبکر عبدالله بن محمد بن شهاور، معروف به دایه، *مرصاد‌العباد*، به کوشش محمدامین ریاحی، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۵۲ش.
- نخجوانی، هندوشاه بن سنجر بن عبدالله صاحبی، *تجارب‌السلف*، به کوشش عباس اقبال آشتیانی، تهران، طهوری، ۱۳۵۷ش.
- نظام‌الملک طوسی، ابوعلی حسن، *سیاست‌نامه*، به کوشش هیوبرت دارک، تهران، علمی و فرهنگی، ۱۳۷۸ش.

جدول (۱-۱) اوصاف و شروط وزیر در کتب مربوط به آداب و آیین کشورداری

ردیف	شروط و اوصاف	تحفه الوزراء	قبوس نامه	سیاستنامه	دستور الوزراء	تاریخ فخری	آداب الحرب و الشجاعة	نظام الاسرار	تجارب الامم
۱	علم و انکاهی	۷۷	۲۱۸	۲۲۹	۳۵	۲۰۵	۱۲۸		
۲	حسن خلق	۵۱، ۶۱			۳۵	۲۰۵	۱۳۰	۳۴۰-۳۳۷۶	
۳	تجربه و کاردانی	۶۱	۲۲۵	۲۲۹	۴۹	۲۲۵	۱۲۸-۱۲۹	۲-۳	
۴	حلم و بردباری	۶۱			۳۵	۲۰۵	۱۳۰		
۵	امانت و تعهد	۶۱				۲۰۵		۳۵	
۶	هوشمندی و بصیرت	۶۳-۶۴	۲۲۸-۲۲۹		۳۵	۲۰۵	۱۲۸		
۷	حرم و دوراندیشی	۶۴		۲۲۹	۳۵	۲۰۵، ۷۸	۱۳۰		
۸	اکتفی به مسایل قبیله و شرعی			۲۲۹	۳۵		۱۳۰		
۹	خردمندی	۶۳			۳۵، ۲۵	۲۰۵	۱۳۰		
۱۰	حسن تدبیر	۵۰، ۶۳		۲۲۹		۳۱۱	۱۳۰	۲	
۱۱	کفایت و شایستگی	۶۱	۲۲۰	۲۲۹		۴۴۳	۱۲۸	۳۵	۳۳۳-۳۴۰، ۶
۱۲	مهارت در دبیری	۶۲		۲۲۹	۴۹	۲۲۵	۱۳۰	۲	۳۳۷۶
۱۳	قدرت و نفوذ کلام	۶۳				۲۰۵	۱۳۰		
۱۴	رأی صائب و نافذ	۵۰			۳۵	۴۱۱	۱۳۰	۲	
۱۵	عدالت	۶۱	۲۱۸، ۳۱۷		۱۲۰				
۱۶	تقوی و پارسایی	۵۰، ۶۳-۶۱		۲۲۹	۱۲۰		۱۲۸-۱۲۹		
۱۷	پاکدامنی	۶۲					۱۳۰		
۱۸	شکیبایی	۶۴-۶۳				۲۰۵	۱۳۰		
۱۹	آشنایی یا آداب ملکداری	۵۰، ۶۳		۲۲۹ و ۲۳۴	۱۲۰	۴۱۱	۱۳۰		
۲۰	توانمندی	۶۱		۲۲۹	۳۵	۲۰۵	۱۳۰		
۲۱	شجاعت	۶۱			۱۲۰	۲۰۵	۱۳۰		
۲۲	وقار و متانت	۶۱-۶۲، ۷۵				۲۰۵	۱۳۰		
۲۳	صدق و راستی	۵۰، ۶۳	۲۱۸			۴۱۱	۱۲۸		
۲۴	عزت نفس	۶۲				۲۰۵	۱۳۰		
۲۵	هیبت و شکوه	۶۱-۶۲			۱۲۰		۱۳۰		
۲۶	رازناری					۲۰۵			
۲۷	کیبرسن	۶۲	۲۲۸		۳۰۰		۱۳۰		

شایسته‌سالاری در منصب وزارت در عصر عباسی... ۶۹/

ردیف	شروط و اوصاف	تحفه الوزره	قلوس نامه	سیاست‌نامه	دستور الوزره	تاریخ فخری	آداب الحرب و الشجاعه	نسلم الاسطر	تجارب الامم
۲۸	خوش سیمایی	۶۲-۶۴	۲۲۸						
۲۹	نواضع و فروتنی				۳۵		۱۳۰		
۳۰	سلامت جسمی	۶۳							
۳۱	علم به تاریخ و احوال گذشتگان	۶۲-۶۴				۴۲۸-۴۳۷			
۳۲	آگاهی در حساب و معلات	۲۱۶	۱۶۶	۲۳۴، ۲۲۹	۴۹	۲۴۱، ۲۲۵			
۳۳	اصالت			۲۳۴، ۲۲۹			۱۲۸		
۳۴	استغوا و رعایتی به منصب	۶۳			۴۹	۲۲۵			
۳۵	روحیه اصلاح و عمران							۴۹-۴۸	۳۴-۵۶
۳۶	مسئولیت‌پذیری		۱۶۶				۱۳۰		
۳۷	سخاوت و کرم			۲۲۹			۱۳۰		
۳۸	زیرکی و چالکی				۳۵	۲۰۵			
۳۹	دینداری			۲۲۹، ۲۰۴					
۴۰	بلندهمتی	۶۲-۶۴							
۴۱	نشاط و خوشرویی	۶۲-۶۴					۱۳۰		
۴۲	منظم و قویمند						۱۳۰		
۴۳	خوش قامت						۱۳۰		
۴۴	فراخ پیشانی						۱۳۰		
۴۵	عمامه نکو				۴۰				
۴۶	ریش بلند		۲۲۸						
۴۷	مهارت در امور نظامی					۴۱۱	۱۳۱-۱۳۰		
۴۸	اسلام (مسلمان بودن)	۷۷				۴۱۱، ۳۰۶			