

بررسی شیوه حکمرانی مسعود غزنوی در تاریخ بیهقی

یحیی حسینیانی^{۱*}، مسلم احمدی^۲

*استادیار، گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسؤول)

^۲استادیار، گروه زبان و ادبیات فارسی؛ دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.

نویسنده مسؤول: hosseiniyahya@yahoo.com: Email:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱ / تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی و واکاوی نقاط ضعف و قوت حکمرانی مسعود غزنوی در تاریخ بیهقی انجام شده است. این پژوهش، از نظر فایده و هدف از نوع تحقیقات کاربردی است که با رویکردی کیفی انجام گرفته است. متون ادب فارسی به دلیل ماهیت و حوزه گسترش آن‌ها با سایر رشته‌های علوم انسانی مرتبط هستند. بنابراین با مطالعه و بررسی این آثار و بازآفرینی نقش‌ها و مفاهیم ارزشمند موجود در آن، می‌توان گام موثری در جهت شناخت شرایط تاریخی و اجتماعی آن روزگار برداشت. پژوهش حاضر به روش توصیفی-تحلیلی است و می‌کوشد به این پرسش اصلی پاسخ دهد: «ضعف‌ها و قوت‌های دوران حکمرانی مسعود غزنوی در تاریخ بیهقی کدامند؟» نتایج این بررسی نشان می‌دهد؛ بی‌اعتمادی به فرماندهان و حکمرانان محلی، دهن‌بینی، گریز از خردجمعی، عدم شایسته‌سالاری، گماشتن اشخاص سست‌عقیده در مشاغل حساس، تصمیم‌گیری‌های نسنجیده و استبداد طلبی از جمله نقاط ضعف حکمرانی مسعود؛ و در بخش دوم، خوش‌رفتاری با مردم، نمایش اقتدار نظامی، جان‌سختی‌سازی، احتیاط و دوراندیشی و اجرای تدابیر راهبردی از جمله نقاط قوت حکمرانی مسعود غزنوی است.

کلیدواژه: مسعود غزنوی، ضعف‌ها و قوت‌ها، حکمرانی، تاریخ بیهقی.

۱- مقدمه

برای کسب موفقیت و پیشبرد اهداف در هر سازمانی، بهره‌گیری از تجربه‌های تاریخی و شناخت ضعف‌ها و قوت‌های رهبران و حکمرانان پیشین لازم و ضروری است. اگر ضعف‌ها و قوت‌ها یا به عبارتی، علل شکست‌ها و پیروزی‌ها مشخص گردد، مدیران در مسیر اهدافشان با بینش و دقت بیشتری گام برمی‌دارند و زمینه رشد و تعالی به بهترین شکل ممکن فراهم می‌شود. یکی از عرصه‌های جدید پژوهشی، بررسی مسائل علمی با رویکرد میان‌رشته‌ای است که به تازگی در حوزه‌های ادبی و تاریخی مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت و رهبری در هر جامعه‌ای با فرهنگ جامعه و فرهنگ آن جامعه نیز با تاریخ و ادبیات ارتباط تنگاتنگی دارد؛ بنابراین بررسی شاخص‌های مدیریت از طریق انطباق رویدادهای تاریخی- ادبی کهن با اوضاع و احوال فرهنگی و اجتماعی حاکم بر آن جامعه حائز اهمیت است. از سوی دیگر، شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های مدیریتی می‌تواند از بسیاری بحران‌ها و حوادث غیرمترقبه پیشگیری نماید. هر اثر ادبی بازتاب اندیشه و آرای شاعر یا نویسنده است که به شکل‌های گوناگون و متفاوتی مخاطب را در شناخت جهان و پدیده‌های پیرامون یاری می‌کند. یکی از این متون ارزشمند، کتاب «تاریخ بیهقی» است؛ بنابراین بازخوانی متون کهن ادبی از جمله «تاریخ بیهقی»- که تعاملات سیاسی و اجتماعی حاکمان، وزیران و اطرافیان پادشاه را به‌طور دقیق و عینی نمایان می‌سازد- می‌تواند تجربیات مفید و نکات عبرت‌آموز زیادی را در اختیار مدیران کنونی قرار دهد.

۱-۱- بیان مسئله

پس از مرگ سلطان محمود، تا مدت‌ها، قدرت محمودی به دشمنان و معاندان مسعود، اجازه خودنمایی نمی‌داد. شکوه و قدرت سلطان محمود در نواحی مختلف ایران و هندوستان زبان‌زده خاص و عام بود. بی‌تردید این امپراتوری بزرگ، بدون برنامه‌ریزی و مدیریت قوی نمی‌توانست اداره شود تا بتواند این شکوه و اقتدار را خلق کند؛ مسئله این جاست که چرا مسعود نتوانست از امکاناتی که در اختیارش بود، به نفع خود و کشورش استفاده کند؟ چه ضعف‌هایی در شیوه حکمرانی مسعود بود؟ چه عواملی دست‌به‌دست هم داد تا امپراتوری عظیم غزنوی که در دوره سلطنت محمود، به اوج قدرت رسیده بود، در زمان سلطنت مسعود رفته‌رفته افول پیدا کرد؟ البته ناگفته نماند که اخلاق و شخصیت مسعود، مسائل اعتقادی، جبر محیطی، مسائل اقتصادی، فساد اجتماعی و فرهنگی و ... از جمله عوامل درونی است که بدون شک در شیوه حکمرانی تاثیرگذار بوده و در نقاط ضعف و قوت مسعود غزنوی نیز اثرگذار بوده است.

۱-۲- سؤالات تحقیق

پرسش‌های اصلی این پژوهش به شرح زیر است:

۱- ضعف‌ها و قوت‌های دوران حکمرانی مسعود غزنوی در تاریخ بیهقی کدامند؟

۲- گزاره‌های مستخرج (قضایا) از روابط میان داده‌ها و مفاهیم مرتبط با موضوع کدامند؟

۱-۳- فرضیه تحقیق

- ۱- به نظر می‌رسد بی‌اعتمادی به فرماندهان و حکمرانان محلی، دهن‌بینی، گریز از خردجمعی، عدم شایسته‌سالاری، گماشتن اشخاص سست عقیده در مشاغل حساس، تصمیم‌گیری‌های نسنجیده و استبداد طلبی از جمله نقاط ضعف حکمرانی مسعود غزنوی است.
- ۲- به نظر می‌رسد خوش‌رفتاری با مردم، نمایش اقتدار نظامی، جانشین‌سازی، احتیاط و دوراندیشی و اجرای تدابیر راهبردی از جمله نقاط قوت حکمرانی مسعود غزنوی است.

۱-۴- پیشینه تحقیق

تاکنون پژوهشی با این رویکرد در باب موضوع مورد بحث صورت نگرفته، اما در این حوزه، پژوهش‌های ارزشمندی انجام شده که برخی از آنان به شرح زیر است:

حسین ثقفی (۱۳۸۹) در پایان‌نامه خود با عنوان «سیاست در زبان تاریخ بیهقی» ضمن تعریف علم سیاست در معنای خاص و عام و تشریح روند تفکرات سیاسی از عهد باستان تاکنون، به بررسی آموزه‌های سیاسی در تاریخ بیهقی پرداخته است و نمونه‌هایی از تعاملات سیاسی میان دولت‌ها و حکومت‌ها را بیان می‌کند. قاسم صحرايي و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «بی‌اعتمادی در دستگاه مسعود غزنوی و دلایل آن در تاریخ بیهقی» نشان می‌دهد که میان فضای بی‌اعتمادی شکل گرفته در دربار پادشاه با عدم انسجام، خودسری و شکست و ناکامی‌های دوران سلطنت مسعود ارتباط معناداری وجود دارد. بهزاد اوپسی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «بازتاب هدایت و رهبری در آثار ادبی در خصوص سلاطین غزنوی» با رویکرد تطبیقی و به روش ساختارگرایی گلدمن کوشیده است تا ویژگی‌های رهبری در مدیریت نوین را بررسی نماید و به این نتیجه می‌رسد که مطابق نظریه هوش گارنر، سلاطین غزنوی و کارگزاران رده بالای آن‌ها، دارای استعداد و هوش برتری نسبت به سایرین در زمینه‌های گوناگون هستند. خانم پاکرو (۱۳۹۶) در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی مدیریت در تاریخ بیهقی» ضمن بیان کلیاتی در باب علم مدیریت و اصول مدیریت و رهبری، آنرا در پنج

اصل: فرماندهی، نظارت، برنامه‌ریزی، مشاوره و ایجاد امنیت تقسیم و در هر اصل نمونه‌هایی را تشریح می‌کند. ابراهیم برزگر و سعید حسن‌زاده (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «الگوی کشورداری در سیاست نامه‌ها: مطالعه موردی تاریخ بیهقی» با روش داده بنیاد، الگویی مفهومی را از متن تاریخ بیهقی استخراج می‌کند که در پایان، هشت مولفه را در سه حوزه بینش، گرایش و کنش برای کارگزاران سیاسی تدوین کرده است.

۱-۵- روش تحقیق

بدون تحقیق درباره تاریخ بیهقی، می‌تواند افق جدیدی را پیش‌روی پژوهش‌گران و علاقه‌مندان به مباحث علمی قرار دهد؛ مشروط به این‌که در یک چارچوب خاص و به روش علمی مناسبی انجام شود. جامعه آماری پژوهش حاضر، کتاب «تاریخ بیهقی» و حجم نمونه آماری شامل مجلد پنجم تا نهم این کتاب است. روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به صورت کتابخانه‌ای است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کاربردی است که به روش توصیفی-تحلیلی نگاشته شده است. در گام نخست، با خوانش دقیق متن کتاب و فیش‌برداری از داده‌های موجود، نکات مرتبط به موضوع مقاله جمع‌آوری شد؛ در گام دوم هر کدام از ضعف‌ها و قوت‌های شیوه مدیریت و حکمرانی مسعود غزنوی جدا سازی و دسته‌بندی شد. سپس به منظور شفافیت موضوع و فهم بهتر خوانندگان، برای هر کدام از شاخص‌های مرتبط، توضیح مختصری بیان شد. در پایان با جمع‌بندی یافته‌های تحقیق و بر اساس ارتباط میان مفاهیم مستخرجه، چند گزاره کاربردی احصاء گردید.

۱-۶- اهداف و ضرورت تحقیق

هدف غایی از انجام این پژوهش، شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های حکمرانی مسعود غزنوی در تاریخ بیهقی است؛ ضمن این‌که اهدافی هم‌چون بهره‌گیری از آموزه‌های ارزشمند متون ادبی در مطالعات میان‌رشته‌ای و کاربرد آن‌ها با توجه به نیازهای عصر حاضر از جمله اهداف فرعی این پژوهش بی‌شمار می‌رود.

۲- مبانی نظری پژوهش

غزنویان نخستین حکومت ترک‌نژاد ایرانی بودند که برخلاف بسیاری از حکومت‌های ایرانی، قدرت یافتن آنان مبنای قبیله‌ای نداشت. حاکمان غزنوی نه روسای قبایل، بلکه غلام سپهسالارانی بودند که رده‌های مختلف نظامی را با تلاش خویش به دست آورده بودند و خصلت نظامی‌گری و استبداد در وجودشان ریشه داشت (اویسی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۵). در همین دوره است که نویسنده‌ای توانمند و باریک‌اندیش به نام «خواجه ابوالفضل محمدبن حسین بیهقی» در سمت دبیر دیوان رسالت خاندان غزنوی منصوب می‌شود و به دلیل موقعیت شغلی خود، از نزدیک شاهد بسیاری از رویدادها و مناسبات بوده و به امور حکومتی و سیاسی آگاهی کامل دارد. بیهقی کتاب خود را به خواهش یا فرمان کسی ننوشت و از هرگونه تعصب و غرض‌ورزی پرهیز کرد. او از نزدیک، بسیاری از فعل و انفعالات تاریخی و اجتماعی عصر غزنوی را دیده و ضمن ریشه‌یابی علل وقوع حوادث و نقد دقیق جامعه، به شکل غیرمستقیم نقاط ضعف و قوت اطرافیان و صاحب‌منصبان را برمی‌شمارد. بیهقی در حدود ۶۵ سالگی نگارش کتاب را آغاز می‌کند؛ بنابراین تحت تأثیر جوسازی‌ها و ترس حکومت از کنار برخی مسائل نمی‌گذرد و تمامی رویدادها را -چه درست و چه غلط- با مخاطبانش به اشتراک می‌گذارد؛ از این‌رو می‌توان از آن به‌عنوان منبعی موثق و دقیق در شناسایی و بررسی ضعف‌ها و قوت‌های حکمرانان استفاده کرد. البته باید اشاره کرد که گرایش‌های دینی و استفاده ابزاری از مسائل اعتقادی، شیوه تفکر فلسفی ابوالفضل بیهقی و اعتقاد وی به جبرگرایی، همچنین فسادی که در نظام اقتصادی حکومت غزنویان ریشه دوانده بود، موضوعی است که در نحوه قضاوت درباره مسعود و نگارش تاریخ بیهقی بی‌تأثیر نیست؛ ضمن این‌که این موضوع، بی‌کفایتی و ضعف‌های حکمرانی دوران مسعود غزنوی را نیز تشدید می‌کند. شاید در ظاهر برخی از قوت‌ها و ضعف‌ها با یکدیگر تناقض داشته باشد؛ اما باید به این نکته توجه کرد که فرد مستبد هر جا شرایط را آماده ببیند، برای رسیدن به هدف خود، در نهایت قدرت و خودکامگی است، و رفتارهای متناقض انجام می‌دهد. آن‌جا که نیازمند یاری و حمایت اطرافیان است، قدرت و خودکامگی دارد؛ این‌گونه رفتارها از بالاترین قدرت حکومت غزنوی تا ارکان اصلی و سایر سپاهیان و افراد عادی به وفور دیده می‌شود؛ برای مثال، سلطان گاهی از اعمال حکومتی

می‌خواهد که به زور از مردم مالیات بگیرند و از سوی دیگر، بخشش‌های بی‌حد و اندازه دارد؛ به طوری که بسیاری از بدهکاران را که بدهی‌های سنگینی دارند، می‌بخشد (بیهقی، ۱۳۸۴: ۱۵۵؛ به نقل از صحرایی، ۱۳۹۰: ۱۲۷).

۳- بحث و بررسی

پیش از پرداختن به بحث اصلی ذکر این نکته ضروری است که در بررسی شیوه حکمرانی و بیان نقاط ضعف و قوت، ملاحظات دینی، سیاسی، اقتصادی و محیطی، ویژگی‌های شخصیتی ابوالفضل بیهقی، جبر محیطی حاکم بر دوران زندگی نویسنده و مواردی از این قبیل لحاظ نشده است؛ چرا که هدف اصلی این مقاله، واکاوی این ضعف‌ها و قوت‌ها از درون متن و منبع اصلی تحقیق است، بدون اینکه سایر ملاحظات و پیش‌فرض‌های احتمالی دخالت داشته باشد.

۲-۱- ضعف‌های دوران حکمرانی مسعود غزنوی

۲-۱-۱- بی‌اعتمادی نسبت به فرماندهان و حکمرانان

حکومتی که بر اساس ترس فراگیر بنا شود، موجب بی‌اعتمادی و زمینه‌ساز خیانت در کارگزاران می‌شود. «در دوره حکومت سلطان مسعود، جو بدبینی و بی‌اعتمادی در لایه‌های مختلف جامعه و دربار به قدری گسترش یافته بود که تمام تلاش افراد معطوف به رفع این بدبینی‌ها و جلب اعتماد صاحبان قدرت می‌شد» (حجازی، ۱۳۸۷: ۱۰).

* ایجاد حس بدگمانی و بی‌اعتمادی در بین سران و بزرگان سپاه، به شکل آشکاری خودنمایی می‌کند. مسعود غزنوی به تحریک اطرافیان، تصمیم گرفته بود تا همه بزرگانی را که در زمان پدرش صاحب قدرت و نفوذ بودند براندازد؛ یکی از این افراد، خوارزمشاه آلتوتناش بود. این اقدام، جو بی‌اعتمادی شدیدی را ایجاد کرد که در نظام حکمرانی مسعود تاثیر منفی داشت: «و تدبیری دیگر ساختند در برانداختن خوارزمشاه آلتوتناش، سخت‌واهی و سست و نرفت (می‌سر نشد)، و بدگمانی مرد (آلتوتناش) زیادت شد و...» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷۷/۵).

* جو بی‌اعتمادی در میان بزرگان و طرفداران مسعود کاملاً مشخص است. او حتی در زمان اعزام عمویش به ولایت بُست، به او اعتماد ندارد و به منظور پیشگیری از هرگونه توطئه و شورش احتمالی، جاسوس و گماشته‌ای برایش تعیین می‌کند: «و شنودم به‌درست که این سرهنگان را پوشیده سلطان مسعود فرموده بود (پنهانی به سرهنگان دستور داده بود) که گوش به یوسف می‌دارید (حواستان به کارهای یوسف باشد)، چنانکه به جایی نتواند رفت. و نیز شنودم که طغرل حاجبش را بر وی در نهان مشرف کرده بودند (دریان خود را به شکل پنهانی برای جاسوسی گماشته بود) تا انفاَس یوسف می‌شمرد (به‌سختی او را زیر نظر داشت) و هر چه رود باز نماید» (همان: ۵۷).

۲-۱-۲- دهن بین بودن

مدیران و رهبران نظامی می‌بایست بعد از مشورت کردن با اطرافیان، به عقل رجوع کنند و تصمیم نهایی و منطقی را طبق عقل و مصلحت بگیرند. دهن‌بینی سبب می‌شود تا تمامی اطرافیان، در پی تلقین نظرها و اندیشه‌های خود باشند. مدیرانی که توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و تفکر منطقی درباره یک پدیده را داشته باشند، با جامع‌نگری و استدلال درست، اسیر گفته‌ها و ابراز سلیقه‌های اطرافیان نمی‌شوند.

* مسعود هم از این ضعف شخصیتی مستثنا نبود: «چه در مورد پادشاه‌ها و انعامی که امیر محمد به اطرافیان بخشیده بود، به تحریک بوسهل به آن صل‌ها (بخشش و پاداش) برات (سند پرداخت) نوشتند و چه بعد از جنگ ترکمانان، به تحریک ابوالحسن عبدالجلیل به استر و شتر بزرگان برات نوشت که همه اینها باعث رنجش اطرافیان از مسعود شد.»

* دخالت اطرافیان و تاثیرگذاری آنان بر فرمان‌های سلطان مسعود از جمله نقاط ضعف مدیریتی اوست: «خداوند بزرگ نفیس است و نیست همتا (بی‌همتا) و حلیم و کریم است، لیکن بس شنونده (بسیار دهن‌بین) است و هر کسی زهره آن دارد که نه به اندازه پایگاه خویش با وی سخن گوید، و او را بدو نخواهند گذاشت. (سلطان را به حال خود نمی‌گذارند)» (همان: ۷۲).

* زمانی که سلطان مسعود حکم خوارزم را به نام آلتوتناش می‌زند، همان شب آلتوتناش یکی از دبیران خود را به نزدیک بونصر (وزیر دربار) می‌فرستد و اعلام می‌کند که تصمیم گرفته، پیش از این که سایر بزرگان از حکم انتصاب وی آگاه شوند به سمت خوارزم حرکت کند تا مبادا اطرافیان سلطان با بدگویی و بداندیشی، سلطان را تحت تاثیر قرار دهند و نظر وی را تغییر دهند: «... و فردا شب که آگاه شوند، ما رفته باشیم ... این گروهی مردم که گرد او درآمده‌اند، هر یکی چون وزیری ایستاده، و وی سخن می‌شنود و بر آن کار می‌کند، این کارِ راست نهاده (کار درست بنیاد) را تباه خواهند کرد و من رفتم و ندانم که حال شما چون خواهد شد که این جا هیچ دلیل خیر نیست. تو که بونصری باید اندیشه کار من داری (به فکر من باشی)، هم چنان که تا این غایت داشتی.» (همان: ۷۱)

۲-۱-۳- گریز از خرد جمعی

به گفته ابوالفضل بیهقی، اگر این پادشاه نظر خیرخواهان و وزیران و سرداران لشکر را می‌پذیرفت، هرگز گرفتار سرنوشت شوم نمی‌شد. «در اغلب موارد، امیر به جای آن که به خطا و استبدادای خود اعتراف کند، گناه اشتباهات خود را به قضا و قدر منسوب می‌کرد» (پاکرو، ۱۳۹۶: ۱۷۱). مسعود بارها از این که نظر خیرخواهان را نپذیرفته و گرفتار تبعات خودسری‌های خود شده، از اعمال خویش اظهار ندامت کرده است. «امیر مسعود وقتی با ارکان دولت مشورت می‌کند، سعی دارد طوری وانمود کند که مشورت از نظر او اهمیت دارد و به آن معتقد است ولی بعد از مشورت معمولاً به خواسته خود عمل می‌کند» (همان: ۱۷۱). «اغلب جلسات شور و مشورت در حکومت مسعود ریاکارانه و به منظور سرپوش نهادن بر خودرایی‌ها و خطاهاست؛ زیرا تصمیم نهایی چیزی است که حاکم در سر می‌پرورانده و قبلاً طراحی کرده است» (تقفی، ۱۳۸۹: ۱۷۳).

* مسعود، چندین بار برای فرار از انتقاد و نصیحت بزرگان، دربار را ترک کرده و به شکار می‌رود. این بار نیز تحت تاثیر اقدام بوسهل در پس گرفتن اموال بزرگان در زمان حکمرانی برادرش (محمد) چاره‌ای جز تسلیم نداشت: «و نسخه صلوات و خلعت‌ها که در نوبت پادشاهی برادرش، امیر محمد، بداده بودند اعیان و ارکان دولت و حشم و هرگونه مردم را بگرداند؛ مالی سخت بی‌منتهای و عظیم بود و امیر آن را بدید و به بوسهل زوزنی داد و گفت: ما به شکار پره (نوعی شکار که در آن سواره و پیاده شکار را محاصره و سپس صید می‌کنند). خواهیم رفت و روزی بیست کار گیرد (به قدر بیست روز طول می‌کشد) چون ما حرکت کردیم، بگو برات‌ها بنویسند این گروه را بر آن گروه و آن را برین تا مال‌ها مقاصات شود (تا وضع این مال‌ها روشن شود) و آنچه به خزانه باید آورد، بیارند. گفت: چنین کنم» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۴۰۹/۷).

* پس از مرگ قائد، سلطان با بونصر خلوت کرده و در این گفتگو، خواجه بونصر به او یادآوری می‌کند که پنهان کردن تصمیم و عدم بهره‌مندی از خرد جمعی تا چه اندازه می‌تواند پیامدهای ناگوار داشته باشد: «و بوسهل نیکو نکرد و حق نعمت خداوند را شناخت بدین تدبیر خطا که کرد. و بنده نداند تا نهان داشتن آنچه کرده آمد از بنده چرا بوده است؟ که خطا و صواب این کار باز نمودمی (درست و غلط این کار را می‌گفتم). امیر گفت: بودنی بود، اکنون تدبیر چیست؟ ...» (همان: ۴۶۱)

۲-۱-۴- عدم شایسته‌سالاری

بخش عمده‌ای از موفقیت هر سازمانی، بهره‌گیری از کارکنانی لایق و توانمند است. همان‌طور که مدیران باید توانایی و شایستگی لازم را داشته باشند، نیروهای تحت‌امر آنان نیز بایستی توان انجام مسئولیت‌های محول را مبتنی بر اهداف تعیین شده داشته باشند. یکی از ضعف‌های دوران حکمرانی مسعود، انتصاب افراد نالایق در مشاغل بالاست.

* اطرافیان از این که می دیدند، شخصی چون حاجب غازی در دوره سلطان محمود هیچ توجهی به او نمی شد و در این دوره با حمایت های پوشالی و دست به دست دادن تمامی عوامل به قدرت می رسد، خشمگین می شوند: «و این قوم را سخت ناخوش می آمد، وی را در آن درجه دیدن که خرد دیده بودند او را می ژکیدند (آهسته زیر لب از روی خشم سخن می گفتند) و می گفتند و آن همه خطا بود و ناصواب، که جهان بر سلاطین گردد و هر کسی را که برکشیدند، برکشیدند» (همان: ۱۸۹/۶).

* علی قریب تمام تلاش خویش را برای فرو گرفتن امیر محمد به کار بسته و همراه سپاهی بزرگ برای استقبال از سلطان مسعود به راه افتاده بود. او در گفتگویی با دوست خود بونصر مشکان از «قومی نوآیین» که سلطان را در میان خویش گرفته اند، اظهار دلالتگی و ناامیدی می کند: «قومی نوآیین، کار فرو گرفته اند (افرادی تازه به دوران رسیده بر امور مسلط شده اند)، چنانکه محمودیان در میان ایشان به منزلتِ خائنان و بیگانگان باشند؛ خاصه که بوسهل زوزنی بر کار شده است و قاعده ها بنهاد و همگان را بخریده. و حال با سلطان مسعود آن است که هست، مگر آن پادشاه را شرم آید و گرنه شما بر شرفِ هلاکید» (همان: ۴۵/۵).

* حاجب بزرگ در هنگام مشورت با مسعود درباره تعیین سپهسالاری ری، به مسعود غزنوی تذکر می دهد که هر کس از شغل اصلی خودش به مسئولیت دیگری گماشته شود، باعث خلل و آسیب در امور می گردد: «و این اعیان که بر درگاهند، هر کسی که شغلی دارد؛ چون حاجب بزرگی و سالاری غلامان سرایی و جز آن، از شغل خویش دور نتواند شد که خلل افتد» (همان: ۴۱۳/۷).

۲-۱-۵- گماشتن افراد نادان و سست عقیده در مشاغل حساس

از جمله ضعف های نظام حکمرانی سلطان مسعود، رزالت و بد اخلاقی اطرافیان دربار بود؛ این رزالت و پستی به نوعی انعکاس نابسامانی های اجتماعی و هم چنین سُستی مبانی اعتقادی در میان سران حکومت است. اشخاصی که به چیزی جز جایگاه و منافع خود فکر نمی کنند. رهبران و مدیرانی که نسبت به محیط داخلی و حوادث پیرامونی خویش بی تفاوت هستند یا شناخت کافی ندارند، باید خود را آماده رویارویی این گونه مشکلات و مصائب نمایند.

* در داستان حسنک وزیر، بوسهل زوزنی شب قبل از بر دار کردن حسنک، به نزد حسن میمندی می آید تا مبادا او بر حسنک رحم کند و بخواهد دستوری مبنی بر شفاعت حسنک صادر کند یا امان نامه ای برای حسنک بنویسد که اوج رزالت بوسهل در این صحنه دیده می شود: «بوسهل نزدیک پدرم آمد، نماز خفتن (هنگام نماز عشا). پدرم گفت: چرا آمدی؟ گفت: نخواهم رفت تا آنگاه که خداوند بخشید (بخوابد) که نباید رُقعتی (نامه مختصر) نویسد به سلطان در باب حسنک بشفاعت. پدرم گفت: «بنوشتمی (به یقین می نوشتم)، اما شما تباه کرده اید و سخت ناخوب است» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۲۳۳/۶).

* پستی و رزالت در صحنه سازی دروغین برای یکسره کردن کار حسنک وزیر نیز دیده می شود: «و آن روز و آن شب تدبیر بر دار کردن حسنک در پیش گرفتند و دو مرد پیک راست کردند با جامه پیکان (دو فرستاده آماده کردند که لباس فرستادگان بر تن داشت) که از بغداد آمده اند و نامه خلیفه آورده که حسنک قَرْمَطی (مخالف دین و مذهب) را بر دار باید کرد» (همان: ۲۳۳).

* بیهقی در قضیه شکست مسعود در دندانقان، خیانت و بدعهدی بعضی از نیروها و پیوستن آنان به سپاه دشمن را مهم ترین علت شکست سپاهیان مسعود بر می شمارد: «بگتغدی و غلامان در پره بیابان (کناره بیابان) می رانندند بر اشتر و هندوان به هزیمت بر جانب دیگر و کرد و عرب را کس نمی دید و خیلانشان (فرمانده سواران) بر جانب دیگر افتاده و نظام میمنه و میسر تباه شده، و هر کسی می گفت: نُفسی، نُفسی! (جان خودم، جان خودم) را باید دریافت» (همان: ۹۵۵/۹).

* یکی از دلایل ضعف و شکست در دوران حکمرانی مسعود، حضور افراد نادان و کوتاه فکر در میان اطرافیان سلطان بود، به طوری که نظر سلطان را تغییر می دادند: «و آن یکسواره (افراد کم رتبه) و خرده مردم (افراد نادان) بدتر، که بسیار گفتار و دردسر باشد. و ندانم تا کار کجا باز ایستد که این مُلک رحیم و حلیم را بدو باز نخواهند گذاشت، چنان که بر وی کار دیده آمده و این همه قاعده ها بگردد» (همان: ۴۰۸/۷).

۲-۱-۶- تصمیم‌گیری‌های نسنجیده و نادرست

تصمیم‌گیری‌های راهبردی موفق می‌تواند از سازمان‌ها و نیروها در هنگام چالش‌ها یا تهدیدها محافظت کند؛ برخلاف آن یک تصمیم نسنجیده و ضعیف، موجب آشفتگی، ورشکستگی و در نهایت شکست کامل یک سازمان می‌شود. سلطان مسعود با تصمیم‌گیری‌های غلط خود، نه تنها محیطی ناامن ایجاد کرد، بلکه تهدیدات دشمنان در سرزمین‌های اطراف را نیز بیشتر کرد. بخشی از تباهی‌ها و غارت‌های سلجوقیان نیز در نتیجه تصمیم‌های نابجا و نسنجیده سلطان مسعود بود.

* یک مورد از این تصمیم‌ها در باب رفتن سلطان به «قلعه هاسنی» بود. زمانی که خراسان منشأ فتنه بود، نیروهای مسعود در حال راندن ترکمانان و سلجوقیان از مرزها بودند؛ این نیروها اصرار داشتند که شخص سلطان برای راندن دشمنان در آن منطقه حضور یابد، اما سلطان به دلیل طمع‌ورزی و عدم عاقبت‌اندیشی، توجهی به این هشدارها نداشت و به نقش خویش به‌عنوان عامل هماهنگی و تقویت نیروها عمل نکرد؛ همین عامل باعث شد تا نیروهای دشمن نه تنها از مرزها خارج نشوند، بلکه جسورتر شوند و پیشروی‌های بیشتری کنند: «وزیرگفت: من به هیچ حال روا ندارم که خداوند به هندوستان رود، چه صواب آن است که به بلخ رود و به بلخ هم مقام نکند و تا مرو رود، تا خراسان بدست آید و ری و جبال مضبوط شود» (همان: ۸/۷۵۴).

* تصمیم‌های عجولانه و نسنجیده سلطان به حدی است که وزرا و بزرگان دربار مجبور می‌شوند با ذکر دلایل متعدد و یادآوری عواقب کار، سلطان را به تصمیم‌گیری درست وادار کنند. برای نمونه، بونصر مشکان درباره جنگیدن یا صلح کردن با ترکمانان این‌گونه مسعود را راهنمایی می‌کنند: «اما چون من وزیرم و مصالح کار مسلمانان و دوست و دشمن را اندیشه باید داشت، ناچار در چنین کارها سخن گویم تا شمشیرها در نیام شود و خون‌های ناحق ریخته نیاید و رعیت ایمن گردد» (بیهقی، ۱۳۶۸/۹:۹۱۴).

* مشورت سلطان مسعود با حاجب بزرگ، علی قریب، برای بازداشت و موقوف کردن برادرش، محمد، که خواست سلطان، قبل از پاسخ علی قریب معلوم است؛ به‌عبارت‌دیگر، او پیش از مشورت، تصمیم خود را پیشاپیش گرفته است: «سلطان، حاجب بزرگ را گفت: برادرم محمد را از آن‌جا [غزنه] به کوهتیز بیاورد و یا جای دیگر. که اکنون بدین گرمی به درگاه آوردن روی ندارد (شایسته نیست) و ما قصد بلخ داریم این زمستان؛ آن‌گاه وقت بهار چون به غزنین رسیدیم، آن‌چه رای واجب کند در باب وی فرموده آید» (همان، ۵/۶۵).

۲-۱-۷- استبداد طلبی

نظام ارزشی حاکم بر مدیریت دروه غزنویان به اصطلاح الهی است و از نظر پادشاه، این همان منصب خلافت الهی است که خداوند به پیامبر و به‌واسطه آن به خلفای بعد از خود واگذار کرده است؛ این چنین است که پادشاه را فرمانروا و صاحب‌اختیار مطلق می‌دانند و این خود موجب ایجاد روحیه دیکتاتوری در شخص پادشاه می‌شود. در چنین حالتی است که زیردستان به خود جرئت دخالت در تصمیم‌گیری‌های خلیفه یا پادشاه را نمی‌دهند؛ بدین سبب «در هنگام مشاوره، حاضران غالباً سعی می‌کردند نخست به نظر سلطان پی ببرند تا چیزی برخلاف آن نگویند» (یوسفی، ۱۳۷۳: ۲۵۱).

* در خصوص نظر امیر مسعود برای رفتن به گرگان، خواجه احمد عبدالصمد (وزیر) و خواجه بونصر مشکان، تمام تلاش خود را به کار بستند، اما نتوانستند او را از این تصمیم که در آن مقطع به سود کشور نبود منصرف کنند. در نهایت امیر مسعود گفت: «هم بر آن حمله‌ایم که پس فردا برویم. خواجه گفت: مبارک باشد و همه مراد حاصل شود» (بیهقی، ۱۳۸۴: ۵۷۸).

* سلطان مسعود با وجود استبداد، به اطرافیان وانمود می‌کرد که اهل مشورت است و بدون مشورت با بزرگان کاری انجام نمی‌دهد. «چون پادشاه درباره کار خوارزمشاه از وی سوال می‌کند و بونصر یقیناً به‌علت آشنایی با خلق و خوی پادشاه، از جواب دادن خودداری می‌کند و می‌گوید: هر چه خداوند اندیشیده عین صواب است؛ پادشاه به او می‌گوید: «به از این می‌خواهم، بی حشمت نصیحت باید کرد و عیب این کارها باز نمود» (یاحقی، ۱۳۷۴: ۷۴).

* وقتی امیر مسعود تصمیم می‌گیرد لشکری را به سمت نسا بفرستد، به مشورت می‌پردازد و می‌گوید: با توجه به این‌که جاسوسان خبر رسانند که سلجوقیان آرام شده‌اند و نمی‌شود به آن‌ها اعتماد کرد، تدبیر چیست؟ نظر امیر این بود که آن‌ها را یا باید به آن طرف رود جیحون فرستاد یا به خدمت آیند

و تحت بندگی شما قرار گیرند. بگتغدی نظر به جنگ داد و دیگران نیز همین نظر را داشتند. تصمیم گرفتند سالار و سپاه، بگتغدی باشد؛ اما بگتغدی باتوجه به اینکه بسیاری از بزرگان و طرفداران سلطان مسعود و محمودیان باتجربه در این جنگند با گفتن این جمله که «دیگ به نیازان بسیار به جوش نیاید» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۷۰۵) و این که پیر شده و در سالاری نباید مخالفتی رود، درخواست کرد برای سپهسالاری کسی دیگر انتخاب شود ولی امیر در جواب گفت: «کسی از این سالاران زهره نباشد که از مثال تو زاستر شود» همان و بسیاری نیز مخالفت کردند و جرئت اظهار نظر نداشتند؛ استبداد شاه را نشان می دهد و بونصر به خواجه می گوید: «چون خداوند و سالاران این می گویند، جز خاموشی روی نیست» (همان، ۷۰۶).

۲-۲- نقاط قوت حکمرانی مسعود غزنوی

۲-۲-۱- نیکی و خوش رفتاری با مردم

بدون شک هیچ عاملی برای پیشرفت و تکامل یک جامعه، مهم تر از امنیت و آرامش در آن نیست. یکی از مصادیق امنیت و آرامش، ارتباط مناسب با مردم است. «ایجاد مناسبات صحیح انسانی در میان کارکنان سازمان یکی از مهم ترین شروط موفقیت مدیران است» (علی آبادی، ۱۳۹۲: ۲۹۴). یکی از نقش های ارتباطی مدیران توانمند در برقراری ارتباط و جلب اعتماد زیردستان، قدردانی از تلاش ها و زحمات کارکنان و مجموعه تحت کنترل است؛ چراکه کارکنان تحت امر نسبت به درک متقابل و همبستگی سازمانی، شاد و دلگرم می شوند.

* سلطان مسعود هنگامی که منصب شهنشاهی را به حسن سلیمان واگذار می کند، با او این چنین سخن می گوید: «و با مردمان این نواحی نیکور و سیرت خوب دار و یقین بدان که چون ما به تخت مُلک رسیدیم و کارها به مراد ما گشت، اندیشه این نواحی بداریم و...» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۲۰۵).
* چون امیر، به خوارزمشاه حکم فتح بخارا داد، لشکریانی را هم برای کمک به آن لشکر با تمامی ساز و برگ آماده کرد و به سرهنگان و به دو سالار خود - بگتگین چوگانی پدری و پیری آخورسالار مسعودی (رئیس پرستاران ستور) - را صدا می کند و به آن ها سفارش می کند که نگذارند لشکر به رعیت خود و دشمنان ستمی کنند: «چون لشکر به تعبیه بگذشت (با آرایش جنگی عبور کرد)، امیر آواز داد این دو سالار بگتگین چوگانی پدری و پیری آخورسالار مسعودی را و سرهنگان را که «هشیار و بیدار باشید و لشکر را از رعیت چه در ولایت خود و چه در ولایت بیگانه و دشمن دست کوتاه دارید تا بر کسی ستم نکنند» (همان: ۷/۴۸۰).

* مسعود پس از رسیدن به نساپور و نشستن بر تخت، در حضور بزرگان و مرتبه داران، روی به همگان کرد و گفت: «این شهری بس مبارک است، آنرا و مردم آنرا دوست دارم و آن چه شما کردید در هوای من، به هیچ شهر خراسان نکردند و شغلی پیش داریم، چنان که پیداست که سخت زود فصل خواهد شد به فضل ایزد، عزه ذکره، و چون از آن فراغت افتاد، نظرها کنیم اهل خراسان را و این شهر به زیادت نظر مخصوص باشد. و اکنون می فرماییم به عاجل الحال تا رسم های حسنی نو را باطل کنند و قاعده کارها به نیشابور در مرافعات (شکایت بردن پیش حاکم) و جز آن همه به رسم قدیم باز برند که آنچه حسنی و قوم او می کردند، به ما می رسید، بدان وقت که به هرات بودیم و آنرا ناپسند می بودیم، اما روی گفتار نبود. و آنچه کردند، خود رسد پادشاه آن بدیشان. و در هفته دو بار مظالم (دادخواهی و دادرسی) خواهد بود. مجلس مظالم و در سرای گشاده است، هر کسی را که مظلمتی است بیاید آمد و بی حشمت سخن خویش گفت تا انصاف تمام داده آید» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۳۲).

* سلطان مسعود در هنگام انتصاب تاش فراش (حاکم و سپهسالار خراسان در زمان سامانیان) به سپهسالاری، خلعتی بسیار فاخر و گران بها به وی اهدا می کند و به نوعی از خدمات شایسته و ارزشمند او قدردانی می نماید: «این نام بر تو نهادم و این کرامت ارزانی داشتیم که تو ما را به ری خدمت کنی ... و ما اینک می آییم و چون به خراسان رسیدیم و خلل ها را تلافی فرموده آید، بدین خدمت وفاداری که نمود، وی را به محلی رسانیده آید که به خاطر وی نگذشته است» (همان: ۷/۸۸۱).

۲-۲-۲- نمایش اقتدار نظامی

نمایش توان و اقتدار نظامی، علاوه بر افزایش قدرت بازدارندگی در برابر سایر اقوام و حکومت‌های متخاصم و متجاوز، نوعی مصونیت سیاسی و اجتماعی را نیز فراهم می‌کند.

* نمایش قدرت نظامی با استفاده از قدرت نمایی لشکریان از دیگر روش‌های اقتدارگرایی شاهان غزنوی از جمله مسعود است: «و امیر مسعود به روستای بیهق رسید، در ضمان سلامت و نصرت و غازی سپاه سالار به خدمت استقبال رفت با بسیار لشکر و زبیتی و اهبتی تمام ساخت» (همان: ۳۱/۵).
* حرکت سلطان مسعود از ری به جانب خراسان با نمایش اقتدار نظامی در جلوی چشم مردم همراه است: «و امیر فرموده بود تا کویکبه‌ای و تکلفی ساخته بودند (جماعت مردم و خدم و حشم را فراهم کرده بودند) سخت از این و بسیار غلام بر در خیمه ایستاده و سوار و پیاده بسیار در صحرا در سلاح غرق» (همان: ۱۷).

* سلطان مسعود در هنگام اعزام احمد ینالتگین به هندوستان، یکبار دیگر شکوه و اقتدار نظامی حکومت خود را به نمایش می‌گذارد. از جنبه دیگر، سلطان در کنار نمایش اقتدار نظامی، به افزایش میزان شأن و منزلت اجتماعی فرماندهان نظامی خود نیز توجه دارد؛ چراکه «کاهش منزلت اجتماعی، موجب تضعیف قدرت نظامی و در نهایت افزایش تهدیدات احتمالی است» (آقامحمدی، ۱۳۸۵: ۷). «و مویکی سخت نیکو با بسیاری مردم آراسته با سلاح تمام بگذشت از سرهنگان و دیلمان و دیگر اصناف که با وی نامزد بودند، و بر اثر ایشان صد و سی غلام سلطانی بیشتر خط آورده (بیشتر آن‌ها تازه موی بر چهره آنان روییده بود) که امیر آزاد کرده بود و بدو سپرده، ...» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۴۲۰).

* پس از آن که بوسهل حمدوی به کدخدایی ری انتخاب می‌شود، بر وی خلعت پوشانند و روز دیگر، امیر مسعود با خواجه بزرگ و بونصر مشکان از بوسهل حمدوی خواستند تا امکانات و تجهیزات مورد نیاز خود را اعلام نماید. بوسهل حمدوی وقتی می‌خواهد به ری برود، بیان می‌کند که باید از این جا لشکری را با خود ببرم تا در دل دشمنان ترس و وحشت ایجاد شود که هر لحظه نیروی کمکی از طرف هرات خواهد رسید: «بوسهل گفت: هر چند آن جا لشکری بسیار است، بنده باید که از این جا ساخته رود با لشکری دیگر تا هم جانب بنده را حشمتی افتد در دل موافق و مخالف (در دل موافق و مخالف ترس ایجاد شود) و هم پسر کاکو و دیگران بدانند که از جانب خراسان، لشکری دُماذم است و حشمتی تمام افتد» (همان: ۸/۶۲۱).

۲-۲-۳- جانشین‌سازی (نفویض اختیار)

انتخاب جانشین متعهد و شایسته از طریق تربیت و پرورش صحیح کارکنان میسر می‌شود؛ بنابراین با آینده‌نگری و مصلحت‌اندیشی درست، افراد لایق و کاردان شناسایی و در زمان مناسب در مشاغل مربوطه منصوب می‌شوند.

* پس از مرگ سلطان محمود، چون مسعود می‌داند که برادر بزرگترش (محمد) ممکن است به سرعت دست به کار شود و تاج و تخت را تصاحب کند؛ از این رو با جدیت و سرعت قصد دارد خودش بر تخت سلطنت بنشیند، اما می‌اندیشد که پس از آرام گرفتن اوضاع، برای نواحی دیگر نیز امیران و فرماندهانی منصوب کند: «... و به هیچ حال آنرا مُهمَل فرو نتوان گذاشت (نمی‌توان بدان بی‌توجه بود) که اصل است و چون از آن کارها فراغت یابیم، تدبیر این نواحی بواجبی ساخته آید، چنان چه یا فرزندی از فرزندان خویش فرستم یا سالاری با نام و عدت و لشکری تمام ساخته» (همان: ۱۷/۵).

* بعد از قرار گرفتن مسعود در گرگان و مذاکره با پسر منوچهر، تصمیم می‌گیرد با کالیجار به دهستان برود و در این بین امیر، فرزندش مودود را به جانشینی خود در آن جا می‌گذارد و به همگان گوشزد می‌کند که گوش به فرمان او باشند. سلطان در هنگام رفتن به دهستان، فرمان‌های لازم را به فرزندش ابلاغ کرد: «و پس از عهد بگویی خان را که: چون کاری بدین نیکویی برفت و برکات این آعقاب را خواهد بود، ما را رای افتاده است تا از جانب خان دو وصلت باشد، یکی به نام ما و یکی به نام فرزند ما، ابوالفتح مودود، که مهتر فرزند ماست و بعد از ما ولیعهد ما در مُلک وی خواهد بود» (همان: ۱۶/۲۶۱).

* مسعود برای سرکشی به نواحی خراسان و خوارزم و ری و جبال، قصد عزیمت به سوی بست را می‌کند تا از آن جا به سوی هرات برود و از هرات که واسط خراسان است، مراقب اوضاع باشد و فرمان‌های لازم را صادر کند؛ برای همین، فرزندش امیر سعید را به‌عنوان جانشین در غزنین می‌گذارد: «امیر

مسعود، امیرسعید را خلعت داد و حضرت غزنین (پایتخت غزنین) بدو سپرد، چنانکه بر قلعت بسرای امارت نشیند و مظالم آن جا کند (در آن جا دادرسی و داددهی کند) و سرهنگ بوعلی کوتوال پیش خداوندزاده باشد مشیر (رای دهنده) و مدبر کارها. و دیگر فرزندان امرا را با خانگیان و خادمان و خدمتکاران به قلعت نای و دیری فرستاد» (همان: ۶۵۶/۸).

* تأثیر حضور فرمانده نظامی در ناحیه تحت سلطه سلطان مسعود در گفتار وی پیداست. او که به اهمیت جانشینی اریارق آگاه است، دغدغه مند است تا شخصی لایق و کاردان جانشین ایشان گردد: «امیر خواجه را گفت «هندوستان بی سالاری راست نیاید؛ کدام کس را باید فرستاد؟» گفت: «شغل سخت بزرگ و بانام است؛ چون اریارقی آنجا بوده است و حشمتی بزرگ افتاده. کسی باید در پایه او. هر چند کارها به حشمت خداوند پیش رود. آخر سالاری کاردان باید؛ مردی باید شاگردی کرده» (همان: ۲۶۷/۶).

۲-۲-۴- احتیاط و دور اندیشی

رهبران و مدیران کاردان باید در عین صداقت و دوستی، جوانب احتیاط و دور اندیشی را رعایت کند؛ چرا که به هر حال در میان هر جمعی، تعدادی افراد انگشت شمار پیدا می شوند که در صدد اختلاف افکنی و حيله گری هستند. لذا باید ضمن شناسایی آنان، از هر لحاظ مراقب رفتارهای مشکوک این گونه افراد بود. یکی از نمونه های احتیاط و دور اندیشی در سپاه مسعود، حضور سپاهیان از اقوام و نژادهای مختلف بوده است؛ به گونه ای که در سپاهیان وی، گروه های مختلف ایرانی، عرب، ترک و هندی حضور داشته اند. «تنوع نژادی افراد نظام، سبب استحکام دولت و دوام آن می گردید و این مورد، مخصوصا بدان جهت که نژادها و قبایل مختلف هر یک دارای مهارت مختص به خود بودند و مجال ابراز لیاقت را در صحنه مشترک نظام می یافتند» (باسورت، ۱۳۸۷: ۴۳).

* سلطان مسعود غزنوی از تمامی قبایل سران، سر دسته هایی را برای کنترل و نظارت بیشتر در بین لشکریان خود سازماندهی کرده بود تا توطئه و خیانت به حداقل برسد: «نقیب هر طایفه برفت و لشکر به جمله بازگشت و فرود آمد و حاجب بزرگ علی بازگشت و همه بزرگان سپاه را از تازیک و ترک با خویشتن برد و خالی بنشستند (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۵).

* پس از این که خبر فوت سلطان محمود به طور مخفیانه به دست مسعود می رسد، او نیز برای عادی سازی شرایط و پرهیز از فتنه انگیزی بدخواهان، خبر را به شکل پوشیده و مخفیانه به گوش افراد معتمد می رساند: «پس از آن که امیر مسعود از هرات به بلخ آمد و کارها یکرویه گشت، (فیصله یافت) امیر مسعود چاشتگاه این روز مرا بخواند و خالی کرد و گفت: پدرم گذشته شد و برادرم را به تخت ملک خواندند و...» (همان: ۱۱/۵).

* مسعود پس از اعزام احمد ینالتگین به هندوستان، پسر احمد را به عنوان گروگان نگه می دارد تا وی در هندوستان هرگز در اندیشه خیانت نباشد: «و مرا شرم آمد این با تو گفتن و نه از تو رهینه (گروگان) می باید، و هر چند سلطان در این باب فرمانی نداده است، از شرط و رسم در نتوان گذشت و مرا چاره نباشد از نگاهداشت مصالح ملک اندک و بسیار و هم در مصالح تو و مانده تو» (همان: ۴۱۹/۷).

* زمانی که تعدادی از مقدمان و بزرگان محمود نزد امیر مسعود می آیند و آمادگی خود را جهت پیوستن به مسعود اعلام کردند، او با کیاست و هوشیاری این اختلاف و دشمنی را مخفی می کند: «... اگر خداوند فرماید، بندگان و غلامان جمله در هوای تو یکدلیم. امیر گفت: البته هم داستان نباشم که از این سخن بیندیشم تا بگردار چه رسد که امیر محمود پدر من است و من نتوانم دید که بادی تیز بر وی وزد» (همان: ۱۸۴/۶).

* چنان که در جنگ خوارزمشاه و علی تگین، احمد عبدالصمد با تیزهوشی خود، پیکر بی جان خوارزمشاه را بر مهد فیل می نشاند و اجازه نمی دهد که دشمن از مرگ خوارزمشاه مطلع شود. «این کیاست و تدبیر احمد عبدالصمد باعث می شود، مرگ خوارزمشاه پس از سپری کردن هفت فرسنگ و دور شدن کامل از دشمن آشکار شود و سپاه خوارزمشاه از شکست حتمی نجات یابد» (وفایی، ۱۳۹۴: ۱۰۹). «چون خوارزمشاه فرمان یافت، ممکن نشد

تابوت و جز آن ساختن که خبر فاش شدی. مهد پیل راست کردند (آماده کردند) و شبگیر وی را در مهد بخوابانیدند و خادمی را بنشانند تا او را نگاه می‌داشت و گفتند: از آن جراحت نمی‌تواند نشست و در مهد برای آسانی و آسودگی می‌رود» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۴۸۹).

* احمد عبدالحمید خبر مرگ خوارزمشاه را مدتی مخفی نگه‌داشت تا از علی تگین دور شدند؛ کم‌کم خبر مرگ وی در سپاه پیچید و احمد عبدالحمید برای جلوگیری از شورش، به فرماندهان وعده داد که با آن‌ها به خوبی رفتار خواهد شد. خواجه احمد با سرهنگان خواجه گفتگو کرده و اعتماد آنان را جلب می‌کند، اما برای رعایت ملاحظات امنیتی و پیشگیری از هرگونه خیانت و توطئه احتمالی^۲ دستور می‌دهد تا اسب‌هایشان را بگیرند و غلامانی را برای مراقبت از آنان تعیین می‌کند: «یک امشب اسبان از شما جدا کنند و بر اشتران نشینید، فردا اسبان به شما داده آید، این یک منزل روی چنین دارد. در این باب لختی تامل کردند تا آخر برین جمله گفتند که فرمان برداریم بدانچه خواجه فرماید. از هر وثاقی (اتاقی) ده غلامی یک غلام سوار باشد و با سرهنگان رود تا دل ما قرار گیرد» (همان: ۷/۴۹۱).

۵-۲-۲- اجرای تدابیر راهبردی

«مدیران عالی پس از تحلیل محیط داخلی و خارجی قادر می‌شوند که نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را شناسایی کنند و بر این اساس، استراتژی مناسبی جهت رسیدن به اهداف تدوین نمایند» (شهلائی، ۱۳۸۶: ۱۰۳)؛ بنابراین توجه به محیط و سنجیدن شرایط و موقعیت‌ها در اجرای تدابیر راهبردی بسیار حائز اهمیت است.

* قبل از اجرای ماموریت‌های بزرگ باید به پرداخت حقوق و مایحتاج کارکنان تحت امر توجه شود؛ همان‌طور که وقتی سلطان تصمیم می‌گیرد گروهی از سپاهیان را به مکران بفرستد، از علی حاجب در خصوص پرداخت حقوق آنها می‌پرسد: «سلطان طاهر دبیر را گفت، حاجب را بگوی که لشکر را بیستگانی (حقوق و جیره) تا کدام وقت داده است و کدام کس ساخته‌تر باشد؟ ... طاهر برفت و باز آمد و گفت: حاجب بزرگ می‌گوید که بیستگانی لشکر تا آخر سال به تمامی داده آمده است و سخت ساخته‌اند (بسیار آماده‌اند)، هیچ عذر نتوانند آورد و هر کس را که فرمان باشد، برود. سخت نیکو آمده است، باید گفت حاجب را تا باز گردد» (بیهقی، ۱۳۶۸: ۷/۴۸).

* یکی دیگر از تدابیر راهبردی سلطان مسعود دور کردن و فرستادن برخی از صاحبان قدرت به نواحی اطراف و سپردن شحنگی ولایات و سرزمین‌های اطراف تا هم خطر شورش و قدرت‌طلبی آنان را خنثی کند و هم آنان را با پرداخت پاداش و نیرو راضی نگه‌دارد. ضمن این‌که عموی خود^۳ را با نواخت و لشکر به سوی بست می‌فرستد: «سلطان مسعود او را بنواخت و خلعتی گرانمایه داد و گفت: به مبارکی برو، و چون ما از بلخ حرکت کنیم سوی غزنین، پس از نوروز ترا بخواهیم، چنان‌که با ما تو برابر به غزنین رسی (تو همزمان با ما به غزنین می‌رسی)» (همان: ۷/۵۷).

* یکی از تدابیر راهبردی سلطان مسعود، کنار گذاشتن و حذف پدربان بود. مسعود این کار را از طریق افرادی انجام داد که به خون‌پدربان تشنه‌اند. «و گردان (صاحبان قدرت) چون علی قریب و اریاق و غازی همه برافتادند، خوارزمشاه آلتون‌تاش مانده است که حشمت و آلت و لشکری دارد، اگر او را برانداخته آید و معتمدی از جهت خداوند آن‌جا نشانده آید، پادشاهی‌ای بزرگ و خزانه و لشکر بسیار برافزاید» (همان: ۷/۴۵۶).

* مسعود مجبور است برای جلوگیری از بروز فتنه و زیاده‌طلبی اطرافیان به آن‌ها رانت پرداخت کند و سرپرستی و حکومت ولایت‌های اطراف را به بزرگان و اعیان صاحب نفوذ بسپارد: «و شغل درگاه همه بر حاجب غازی می‌رفت که سپاه سالار بود و ولایت بلخ و سمنگان او داشت. و کدخدایش سعید صراف^۴ در نهران با وی مشرف بود که هرچه کردی پوشیده باز نمودی. و هر روزی به درگاه آمدی به خدمت، قریب سی سپر به زر و سیم دیلمان و سپرکشان در پیش او می‌کشیدند و چند حاجب با کلاه سیاه و با کمر بند در پیش و غلامی سی در قفا، چنان‌که هر کسی به نوعی از انواع چیزی داشتی» (همان: ۶/۱۸۸).

۲. پیوستن آنان به سپاه علی تگین

۳. امیرعبدالذوله یوسف

۴. جاسوس مسعود غزنوی

* یکی دیگر از تدابیر راهبردی سلطان مسعود، جسارت و قاطعیت وی در گفتار و صدور دستورها، و کنار گذاشتن تعارفات است. سلطان مسعود برای تدبیر در امور سرزمین ری، شهنه‌ای را منصوب می‌کند و با صراحت دستورهای لازم را ابلاغ می‌کند: «پس اگر به خلاف آن باشد، از ما دریافتن (تلافی) ببینند فراخور آن ... و ناحیت سپاهیان و مردم آن جهانیان را عبرتی تمام است. باید که جوابی جزم و قاطع دهید نه عشو و پیکار، چنان‌که بر آن اعتماد توان کرد» (همان: ۱۸/۵).

* تنبیه و مجازات سران و فرماندهان نظامی، یکی دیگر از تدابیر زیرکانه در دوران حکمرانی سلطان مسعود بود؛ چراکه این اقدام، باعث درس عبرت گرفتن سایرین می‌گردید: «و چون کار این مرد از حد بگذشت و خیانت‌های بزرگ وی ما را ظاهر گشت، فرمودیم تا دست وی از عرض کوتاه کردند و وی را جایی نشانند و نعمتی که داشت پاک بستند تا دیگر متهوران بدو مالیده گردند (تا افراد گستاخ دیگر به واسطه او تنبیه شوند) و عبرت گیرند» (همان: ۴۶۹/۷).

* سلطان مسعود برای کاستن از محبوبیت یک فرمانده نظامی، لشکری را به فرماندهی آن سپاه‌سالار برای پشتیبانی از نیروهای در حال جنگ می‌فرستد، که البته این ترفند به منظور دورشدن فرمانده نظامی از چشم لشکریان و کاستن حشمت و محبوبیت اوست: «[سلطان مسعود] امیر یوسف را با ده سرهنگ و فوجی لشکر به قصدار فرستاد تا پشت جامه‌دار باشد و کار مکران زود قرار گیرد. و این بهانه بود؛ چنان‌که خواست که یوسف یک چند از چشم وی و چشم لشکر دور ماند و به قصدار چون شهربندی باشد و آن سرهنگان بر وی موکل» (همان: ۲۵۰/۶).

نتیجه‌گیری

شناسایی و کشف ضعف‌ها و قوت‌ها، راهکاری مناسب و کارآمد برای مقابله با مشکلات احتمالی و رسیدن به وضعیت مطلوب است. این اقدام در تمامی زمینه‌ها می‌تواند جلوی بسیاری از بحران‌ها و حوادث ناگوار را بگیرد؛ هر چند کتاب «تاریخ بیهقی» بیشتر به‌عنوان یک اثر تاریخی - ادبی مورد توجه است، اما در این مقاله توانستیم از آن به‌عنوان منبع قابل اعتماد و مفیدی برای کسب تجربیات و درس‌آموزی در حوزه مدیریت و رهبری استفاده کنیم؛ چرا که نویسنده کتاب در اغلب رویدادهای حساس و مهم دوران حکمرانی مسعود غزنوی حضور داشته؛ بسیاری از آن‌ها را از نزدیک به شکل دقیق مشاهده کرده یا از اشخاص قابل اعتمادی شنیده است. نکته دیگر اینکه، برخی از قوت‌ها و ضعف‌ها شاید در ظاهر با یکدیگر تناقض داشته باشد؛ اما باید دانست که فرد مستبد هر جا شرایط را آماده ببیند، برای رسیدن به اهدافش، در نهایت قدرت و خودکامگی است، و رفتارهای متناقض انجام می‌دهد؛ این‌گونه رفتارها از بالاترین قدرت حکومت غزنوی تا ارکان اصلی و سایر سپاهیان و افراد عادی به وفور دیده می‌شود. در این مقاله ضمن شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های دوره حکمرانی مسعود غزنوی، متن کتاب «تاریخ بیهقی» بررسی و تحلیل گردید. در بخش پایانی و بر پایه مفاهیم و مثال‌های گردآوری شده، قضایا و گزاره‌هایی به شرح زیر به دست آمده است:

۱- وجود افراد منفعت‌جو و مصلحت‌طلب در ارکان حکومت، موجب تضعیف و زوال حکومت می‌شود؛ بنابراین باید در گزینش افراد برای مشاغل حساس بیشتر دقت شود.

۲- دستورهای مدیران باید قاطع و صریح باشد تا افراد سودجو و فرصت‌طلبی همچون بوسهل زوزنی نتوانند در تصمیم‌گیری‌های حساس دخالت کنند و تأثیر منفی بگذارند.

۳- بی‌اعتمادی نسبت به مقامات رده بالا و وجود جو بدبینی، ضمن تضعیف روحیه کارکنان تحت امر، میزان کارایی آنان را کاهش می‌دهد.

۴- دهن‌بینی مدیران باعث سوءاستفاده اطرافیان و مسئولان فرصت‌طلب شده که این ضعف، موجب ایجاد اختلاف در بین سایر مسئولان و بی‌انگیزگی زيردستان می‌شود.

۵- گریز از خرد جمعی و خودخواهی، همچنین تصمیم‌گیری‌های خودسرانه، پیامدهای ناگواری را در مسیر پیشرفت سازمان و همکاری و تعامل کارکنان به همراه دارد.

- ۶- عدم شایسته‌سالاری و به‌کارگیری مسئولان نالایق، موجب خشم عمومی و در نتیجه ناامیدی و بی‌انگیزگی سایر افراد زیرمجموعه خواهد شد.
- ۷- تصمیم‌گیری‌های نسنجیده و نابجا به چند دلیل است: حضور افراد نادان و کوتاه‌فکر در سطوح بالای تصمیم‌گیری؛ خودخواهی و خودپسندی مدیران؛ دهن‌بینی بیش‌ازحد مدیران؛ (د) آینده‌نگر نبودن و فکر نکردن به سرانجام کارها.
- ۸- رهبران و فرمانروایان خردمند با اعطای پاداش، تشویق به موقع، داشتن انصاف، حمایت از زیردستان، پوشیده داشتن اسرار و رازهای مردم و راستی و صداقت، علاوه بر کسب مقبولیت، اعتماد آنها را به خودشان جلب می‌کنند.
- ۹- به دلیل برخورداری سلطان مسعود از وزیران و مشاوران کاردان و باتجربه، خطاهای تصمیم‌گیری وی بسیار کمتر بود؛ چرا که آنان عواقب و پیامدهای اقدام نابجا را سریعاً به سلطان مسعود گوشزد می‌کردند.
- ۱۰- نمایش اقتدار نظامی مسعود اغلب به دلایل زیر انجام می‌گرفت: ارتقای میزان منزلت و اعتبار اجتماعی فرماندهان و مدیرانی که برای حکمرانی به قبایل و سرزمین‌های اطراف اعزام می‌شدند؛ زهرچشم گرفتن از مخالفان احتمالی در هر شهر و منطقه؛ و ایجاد نوعی مصونیت سیاسی و نظامی.
- ۱۱- با توجه به وسعت قلمرو حکومتی سلطان مسعود، او لازم می‌دید تا پس از تصرف هر منطقه، شخصی لایق و کاردان را به‌عنوان جانشین برای فرماندهی آن‌جا منصوب کند.
- ۱۲- حضور افرادی از نژادها و قومیت‌های مختلف؛ مخفی‌کاری در نامه‌نگاری و خبررسانی‌ها؛ گروگان‌گیری فرزندان یا شخصی به عوض مسئولیت‌سپاری و خاموش کردن توطئه؛ پنهان نگاه‌داشتن اختلاف و دشمنی داخلی از جمله نمونه‌های احتیاط و دوراندیشی سلطان مسعود بود.
- ۱۳- غافلگیری و حمله نظامی در زمان خستگی و تشنگی نیروهای دشمن؛ اعطای پاداش به نیروها برای ارتقای روحیه نظامی؛ دور کردن صاحبان قدرت و آشوبگران به نواحی دور دست؛ کنارگذاشتن و کشتن مخالفان حکومتی؛ پرداخت رانت برای جلوگیری از بروز فتنه و اختلاف؛ تنبیه و مجازات نیروهای بالادست برای درس عبرت گرفتن سایر زیردستان، از جمله تدابیر و اقدامات راهبردی سلطان مسعود بود.
- ۱۴- یکی دیگر از نقاط قوت حکمرانی سلطان مسعود، خوش‌رفتاری با مردم بود؛ هرچند که این اقدامات را اغلب از روی عوام‌فریبی و برای افزایش محبوبیت و مقبولیت در بین مردم انجام می‌داد.

پیشنهادها

مبتنی بر یافته‌ها و قضایای مستخرجه، پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می‌شود:

- ۱- به‌منظور تداوم پژوهش و توسعه دانش در این حوزه به پژوهش‌گر آتی توصیه می‌شود، پژوهش‌هایی در ارتباط با سایر ابعاد و محورهای حکمرانی سلطان محمود یا سلطان مسعود تهیه و تدوین نمایند.
- ۲- به دلیل اهمیت پژوهش‌های کاربردی به پژوهشگر آتی توصیه می‌شود، پژوهش‌هایی در ارتباط ضعف‌ها و قوت‌های شخصیت‌های برجسته و تأثیرگذار در سایر داستان‌ها و متون ادبی تهیه و تدوین نمایند.
- ۳- شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها می‌تواند از بسیاری از بحران‌ها و نابسامانی‌ها پیشگیری کند؛ بنابراین به مسئولان و مدیران عالی‌رتبه پیشنهاد می‌شود تا جهت مدیریت بحران، کاهش ضریب خطاها و پرهیز از تکرار خطاهای گذشته، نهایت استفاده را از شیوه‌های حکمرانی اشاره شده به‌عمل آورند.
- ۴- به دست‌اندرکاران و پژوهشگران در حوزه مستندسازی تجربیات کارکنان توصیه می‌شود، در کنار ثبت موفقیت‌ها و دستاوردها، قوت‌ها و ضعف‌های مسئولان نیز (بدون ذکر نام آنان) برای نسل‌های بعدی ثبت و ضبط شود.

منابع

- ۱- آقامحمدی، داود (۱۳۸۵). گونه‌شناسی تهدیدات احتمالی ناشی از کاهش منزلت اجتماعی نظامیان. فصلنامه مدیریت نظامی، سال هفتم، دوره ۲۲، صفحه ۲۲-۵.
- ۲- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۱). مدیریت عمومی. چاپ ۴۵، تهران: نی.
- ۳- اویسی، بهزاد و دیگران (۱۳۹۲). بازتاب هدایت و رهبری در آثار ادبی در خصوص سلاطین غزنوی. نشریه جستارهای تاریخی، سال چهارم، شماره اول، صفحه ۲۵-۱.
- ۴- اویسی، بهزاد؛ رستمی، بتول؛ یاری، سیاوش (۱۳۹۲). تحلیل نظام حکومتی محمود و مسعود غزنوی در آثار ادبی - تاریخی براساس نظریه لیکرت. فصلنامه پژوهش‌های تاریخی اصفهان، دوره جدید سال پنجم، صفحه ۱۲۴-۱۰۵.
- ۵- باسورت، کلیفورد داموند (۱۳۸۷). تاریخ غزنویان. ترجمه حسن انوشه، تهران: امیرکبیر.
- ۶- بیهقی، محمدبن حسین (۱۳۶۸). تاریخ بیهقی. به کوشش خلیل خطیب رهبر، تهران: سعدی.
- ۷- ثقفی، حسین (۱۳۸۹). سیاست در زبان تاریخ بیهقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد زبان و ادبیات فارسی دانشگاه تربیت معلم سبزوار.
- ۸- حجازی، بهجت‌السادات (۱۳۸۷). روان‌شناسی شخصیت در تاریخ بیهقی. مجله کاوش‌نامه، سال نهم، شماره ۱۶، صفحه ۳۹-۹.
- ۹- شهلائی، ناصر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح. فصلنامه مدیریت نظامی، سال هشتم، شماره ۴، صفحه ۱۴۰-۱۰۱.
- ۱۰- شیرازی رومنان، حسن؛ مطلبی کربکندی، محمدعلی (۱۳۹۱). تبیین شایستگی‌های اساسی مورد نیاز مدیران سطوح راهبردی کشور. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال دوازدهم، شماره ۴۸، صفحه ۱۲۶-۹۹.
- ۱۱- صحرایی، قاسم؛ میرزایی مقدم، مریم (۱۳۹۰). بی‌اعتمادی در دستگاه مسعود غزنوی و دلایل آن در تاریخ بیهقی، پژوهش‌های تاریخی دانشگاه اصفهان، شماره سوم، صفحه ۱۳۰-۱۱۳.
- ۱۲- رضانیان، علی (۱۳۸۳). اصول مدیریت. تهران: سمت.
- ۱۳- علی‌آبادی، علیرضا (۱۳۹۲). مدیران جامعه اسلامی. تهران: امین.
- ۱۴- مدنی، سیدمصطفی؛ آبسالان، محمد (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحوّل‌آفرین بر ارتقای توان رزمی در یک سازمان دفاعی. فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۹، صفحه ۵۸-۳۲.
- ۱۵- وفایی قدیمی، رضا؛ اختیاری، زهرا (۱۳۹۴). تاریخ بیهقی و علوم نظامی. فصلنامه جستارهای ادبی، شماره ۱۹۱، صفحه ۱۱۴-۸۹.
- ۱۶- یاحقی، محمدجعفر (۱۳۷۴). یادنامه ابوالفضل بیهقی. مشهد: دانشگاه فردوسی.
- ۱۷- یوسفی، غلامحسین (۱۳۷۳). فرخی سیستانی بحثی در شرح احوال و روزگار و شعر او، چاپ ۴، تهران: علمی.

Investigating Masoud Ghaznavi's style of governance in Tarike-Beyhaqi

Yahya Hosseinaei ^{*1}, Muslim Ahmadi²

^{*1}Assistant Professor, Department of Persian Language and Literature, Imam Ali (AS) Military University, Tehran, Iran.

(Corresponding Author)

²Assistant Professor, Department of Persian Language and Literature; Imam Ali (AS) Military University, Tehran, Iran.

Email: hosseinaiyahya@yahoo.com (Corresponding author)

Abstract

The present study was conducted in order to analyze the weaknesses and strengths of Masoud Ghaznavi's rule in the history of Beyhaqi. This research is an applied research type with a qualitative approach in terms of benefit and purpose. Persian literature texts are related to other fields of human sciences due to their nature and scope. Therefore, by studying and examining these works and recreating the valuable roles and concepts in them, one can take an effective step towards understanding the historical and social conditions of that time. This research, which was carried out in a descriptive-analytical way, tries to answer this main question: "What are the weaknesses and strengths of Masoud Ghaznavi's rule in Beyhaqi history?" The results of this survey show; Distrust of local commanders and rulers, partiality, avoidance of collective wisdom, lack of meritocracy, appointing weak-minded people in sensitive jobs, ill-considered decisions and authoritarianism are among the weaknesses of Masoud's rule; And in the second part, behaving well with the people, showing military authority, succession, caution and foresight and implementing strategic measures are among the strengths of Masoud Ghaznavi's rule.

Keywords: Masoud Ghaznavi, weaknesses and strengths, governance, Tarike-Beyhaqi.