

فصل نامه علمی - پژوهشی پژوهش نامه‌ی تاریخ اسلام
سال اول، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۰
صفحات ۱۱۱ - ۱۳۰

شایسته‌سالاری در دیوان رسائل از نظر تا عمل^۱ غلامرضا منتظری^۲

چکیده

«شایسته‌سالاری» در نظام مدیریتی، از مسائل مهم اخلاق حرفه‌ای است که این مقاله به بررسی آن در دیوان رسائل دوره عباسیان می‌پردازد و با توجه به نوشته‌های نظریه‌پردازان آن روزگار در این باره، از پای‌بندی عملی به این ارزش گزارش می‌کند و به بازخوانی سیر تاریخی و اهمیت منصب دبیری و شروط به دست آوردن آن از دید عالمان و رجال دیوانی عصر عباسیان و میزان انطباق بین انتصاب‌ها با معیارهای دیوانی و منصب دبیری می‌پردازد. بسیاری از دبیران آن دوران، بر پایه شایسته‌سالاری و ویژگی‌های اخلاقی و توانایی‌هایشان گزینش می‌شدند، اما عواملی مانند توارث، سودطلبی و نفوذ معتمدان دیوانی و زنان درباری، در انتصاب آنان تأثیر می‌گذارد و در عمل مانع شایسته‌سالاری در این زمینه می‌شد.

کلیدواژگان

عباسیان، تشکیلات اداری، دیوان رسائل، شروط احراز

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۶/۲۷. تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۸.

۲. استادیار دانشگاه منابع طبیعی گرگان. gholamreza-montazeri@yahoo.com

کارکنان سازمان حق دارند که از مدیران شایسته و منصف برخوردار شوند و از سوی دیگر، حفظ سود مالکان و سهام‌داران با حضور همین افراد شایسته شدنی خواهد بود. بنابراین، شایسته‌سالاری در نظام مدیریت از مسائل مهم اخلاق حرفه‌ای به شمار می‌رود که در مدیریت حکومتی و تشکیلات اداری، با حقوق و منافع مردم مستقیم پیوند می‌خورد. بررسی شایسته‌سالاری در قلمروهای نظری و عملی در همه بخش‌های تشکیلات دولتی عباسیان، در چارچوب یک مقاله نمی‌گنجد و از این‌رو، تنها درباره یکی از دیوان‌های آن روزگار؛ یعنی «رسایل» بحث خواهد شد.

حکومت اسلامی در سال‌های آغازین خود، بر اثر سادگی و محدودیت قلمرو جغرافیایی، به ساختار اداری گسترده‌ای نیازمند نبود، بلکه بر پایه شورا و با به کارگیری تنی چند از والیان، عاملان، قاضیان و... جامعه را اداره می‌کرد، اما پس از دگرگونی روش حکومت در دوره اموی، زمینه‌های گسترش تشکیلات دیوانی فراهم آمد و در روزگار عباسیان، به سبب گسترش قلمرو جغرافیایی و چیرگی سیاسی و اجتماعی آنان بر غرب و شرق جهان اسلام، دیوان‌های فراوان و سازمان اداری با قالبی پیچیده‌تر و کامل‌تر از دوران پیش از آن پدید آمد.

سامان‌دهی کارها در چنین گستره‌ای، بدون برخورداری از شیوه‌نامه‌های اجرایی و آیین‌نامه‌ها و معیارهایی برای گزینش مدیران و صاحب‌منصبان، شدنی نبود و این نیاز موجب شد که برخی از خلفا و والیان، برای اداره بهینه کشور و عرضه معیارهایی برای پی بردن به شایستگی کارگزاران، با وام‌گیری از تجربه‌های ملل و دول متمدن آن روزگار به‌ویژه ایرانیان، به سامان‌دهی آیین‌نامه‌هایی در این‌باره پردازند. انگیزه برخی از عالمان دینی و وزیران و رجال فرهیخته دیوانی مانند نظام‌الملک طوسی، ماوردی، غزالی، بیهقی، بلعمی و... با نوشتن آثاری مانند *سیاست‌نامه*، *نصیحه الملوک*، *احکام سلطانیه*، *قابوس‌نامه*، *ادب الوزیر*، *ادب الکاتب*، *ادب القاضی* و... نیازهای عملی متولیان را

برآوردند و در سامان‌دهی آیین کشورداری تأثیر گذاردند^۱.

شروط و ویژگی‌های یادشده در این آثار، بیش‌تر نظری و آرمانی بود، اما بر دیدگاه و آثار دولت‌مردان آن عصر و عالمان آشنا با کارهای دیوانی استوار می‌شد و بنابراین، از دید واقع‌نمایی معیارها و شروط «احراز شایستگی‌ها»، ارزش‌مند می‌نماید و تصویر کمابیش روشنی از مهم‌ترین خصال و ملاک‌های احراز مناصب همچون «دبیری» پیش می‌نهد.

پیشینه و جایگاه منصب دبیری

دیوان «رسائل» یا «رسالت» که از آن با نام «دبیرخانه» یا «دفترخانه» (نخجوانی، ۱۳۵۷، ص ۱۷۳؛ باسورث، ۱۳۸۱، ص ۸۸) یاد شده است، به مکانی گفته می‌شد که مکاتبات دولتی در آن صورت می‌گرفت و سندها در آن بایگانی و نگاه‌داری می‌شد. این دیوان در روزگار پیش از اسلام پیدا شد (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۲)، اما در دوره اسلامی تا پایان خلافت خلفای راشدین، سخنی از آن به میان نیامده است، بلکه افرادی به نام «دبیر» یا «کاتب» به نوشتن فرمان‌ها و نامه‌ها می‌پرداختند که همچون مشاور، مُعین یا کارگزار خلیفه به شمار می‌آمدند (ابن مسکویه، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۴۱۰ - ۴۱۱). این دیوان در دوره اسلامی، در عهد اموی (روزگار خلافت معاویه) پدید آمد (جهشیاری، ۱۳۴۸،

۱. این آثار را در دو دسته می‌توان گنجانند:

الف) آثاری که بیش‌تر درون‌مایه فقهی دارند و با وام‌گیری از منابع و متون اسلامی تنی چند از عالمان دین، فقها یا قاضیان، برای حاکمان و دولت‌مردان اسلامی نوشته شده‌اند. مانند احکام السلطانیه، ادب الوزیر، ادب القاضی، ادب الکاتب و کتاب‌هایی با موضوع «خراج»، «حسبه»، «قضا» و... نویسندگان این آثار، وظایف صاحب‌منصبان و شروط مناصب را بر پایه آموزه‌های دینی تعریف و تبیین کرده و از سنت و آرای خلفا و تجربه‌های دیوانی پیشینیان به‌ویژه کارگزاران سازمان اداری ساسانی نیز بهره گرفته یا بدانها استناد کرده‌اند. احکام السلطانیه ماوردی سندی کلیدی و نمونه‌ای برجسته از این دست در زمینه اندیشه حکومتی در تاریخ اسلام است که فقیهان سده پنجم به بعد آن را پذیرفته‌اند؛

ب) آثاری که بیش‌تر به کوشش رجال دیوانی (دبیران و وزیران) و دیگر نویسندگان بانگیزه بر پایه نیاز یا به درخواست خلفا و شاهان سامان گرفته‌اند. مانند سیاست‌نامه نظام‌الملک، قابوس‌نامه، الوزراء و الکتاب جهشیاری، تحفه الامراء هلال صابی، الفخری، ادب الکاتب، عتبه الکتبه و دیگر آثار متأخر همچون آثار الوزراء عقیلی، دستور الوزراء خواندمیر، نسائم الاسحار و... برخی از این آثار که پژوهش‌گران را با چند و چون ساختار دیوانی آن دوران آشنا می‌کنند، بر اثر افراط و تفریط یا سوگیری نویسندگان آسیب دیده‌اند، اما به دلیل گزارش‌های خوششان درباره واقعیت‌های دیوان‌سالاری آن عصر و بازتابیدن آرا و سیاست‌های حاکمان در این باره به‌ویژه سیاست‌های عملی آنان، همچون چراغی در دست محققانند که بر تاریکی‌های تاریخی پرتو می‌افکنند.



ص ۲) و از این رو، جایگاه دبیر از کاری غیر رسمی در کنار دیگر کارها، تا منصبی رسمی و دیوانی بالا رفت (محمدی، ۱۳۷۴، ص ۱۰۶). برخی از نویسندگان و پژوهشگران معتقدند که دبیری، پیش از شکل‌گیری دیوان رسایل در شمار مناصب نبوده است، اما روزگار خلافت امام علی (ع) را استثنایی در این میان باید شمرد؛ زیرا بر پایه منشور و فرمان حکومتی امام علی (ع) به مالک اشتر، دبیری منصب و مسئولیتی مهم خوانده شده و از کاتبان فراوان سخن رفته و افزون بر اینها، شروط و خصالی برای دبیر شمرده شده است که حاکم یا والی موظف است کاتبان را با توجه به آنها گزینش کنند و در برابر عیوب و کارنامه کاتبان پاسخگو باشد.

پیدایی نویسندگان و ادیبان پرآوازه‌ای مانند عبدالحمید کاتب و ابن مقفع در این عرصه، بر اهمیت جایگاه دیوان و منزلت دبیران افزود (محمدی، ۱۳۷۴، ص ۱۰۷)، اما دوره اوج و بزرگی دبیری را در روزگار عباسیان باید جست؛ زیرا دبیران دیوان رسایل در آن دوران با توجه به گسترش و فزونی مناصب، به بازوهای توانمند خلفا و شاهان بدل شدند و در زمینه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی بسیار تأثیر گذاردند (همان)؛ چنان‌که از آنان با این عنوان‌های یاد می‌شد:

سیاست‌مداران حقیقی (کریستین سن، ۱۳۶۷، ص ۱۵۰)؛

زبان گویا و امین پادشاه (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۱؛ دانش‌پژوه، ۱۳۴۱، ص ۹۶)؛

کاتب السر (جهشیاری، ص ۷ - ۸)؛

بنیان‌اساسی ملک و ستون مملکت (کسائی، ۱۳۶۳، ص ۲۸)؛

قطب ادب و ملاک حکمت یا صاحبان تدبیر و هنر (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۱)؛

سفیران معتمد (جوینی، ۱۳۲۹، ص ۳۱)؛

رئیس دارالانشاء (اقبال آشتیانی، ۱۳۳۸، ص ۳۰)؛

چشم و گوش و زبان و دست پادشاه (دینوری، ج ۱، ص ۷؛ ابن خلدون، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۴۷۳)

حاملان و خداوندان اصلی ادب و فرهنگ (ابن خلدون، ۱۳۷۵، ص ۴۷۳؛ کرومر، ۱۳۷۵، ص ۳۸۶).

حرفه و منصب دبیری آرام آرام به جایگاهی برای دستیابی به منصب‌های بالاتر مانند وزارت بدل شد (ابن‌مسکویه، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۳۷۶) و بر اثر اهمیتش، کارکرد دبیران و کاتبان به‌ویژه افراد شایسته و صاحب‌رأی این طبقه، به مکاتبات و مراسلات دیوانی محصور و محدود نشد، بلکه آنان در اوضاع گوناگون و بر پایه توانمندی خویش به کارهای فراوان و اجرای مأموریت‌های بسیاری پرداختند.

وظایف دیوان رسالت

دبیران از مکاتب و مراسلات آغاز کردند، اما به تدریج به ایفای نقش راهبردی‌تری تعالی یافتند که مهم‌ترین وظایف آنها به شرح زیر بود:

الف) رایزنی و مشاوره

دبیران برجسته و معتمد در بسیاری از زمینه‌ها، مشاوره امین و همراهی شفیق برای خلفا و شاهان به شمار می‌رفتند و در تصمیم‌گیری‌های آنان تأثیر می‌گذارند (بیهقی، ۱۳۵۶، ص ۵۵۳؛ ابن‌طقطقی، ۱۳۶۷، ص ۳۲؛ نجوانی، ۱۳۵۷، ص ۱۴۸ - ۱۴۹)؛ چنان‌که بیهقی پس از ذکر اوصاف و توانایی‌های ابونصر مشکان، صاحب دیوان رسالت سلطان محمود و سلطان مسعود غزنوی، درباره جایگاه مشورتی او می‌نویسد:

.... سلطان در همه کارها بر وی اعتقاد داشت و هیچ اسرار سلطان از وی پوشیده نبود و از وزیران سلطان، او نامی‌تر بود و سلطان مسعود نیز چند بار او را در خلوت خواند و از او مشورت خواست و گفت: رأی و تدبیر تو مبارک است و تو یادگار پدری و بر تو اعتماد دارم؛ باید که نصیحت از ما دریغ نداری (بیهقی، ۱۳۸۷، ص ۸۴).

قلقشندی نیز با تأکید بر جایگاه مشورتی و تأثیر دبیران در تصمیم‌گیری حاکمان به‌ویژه درباره کارهای بنیادین و مهم می‌نویسد:

برای پادشاهان محرم‌تر از صاحب دیوان رسائل و کسی که هم‌نشینی‌اش برای شاه لازم‌تر از او باشد، نبود. وی نخستین کسی بود که بر شاه وارد می‌شد و آخرین فردی بود که از نزد او خارج می‌گشت. شاه به هیچ روی از مشورت با او و اینکه او را از مهمات امور دولت و مملکت بی‌گانه‌اند و درباره آنها از وی نظر بخواهد، بی‌نیاز نمی‌توانست بود و [به] همین سبب

صاحب دیوان آن اندازه به پادشاه نزدیک بود که در سفر و حضر، پیوسته او را همراهی کرد (قلقشندی، بی تا، ج ۱، ص ۱۰۱ - ۱۰۴).

ب) تدبیر درباره مصالح کشور

این گروه چنان که در نظام سیاسی ساسانیان از پایه‌های دولت و عوامل مؤثر در اداره کارها به شمار می‌رفت (دینوری، ۱۳۶۶، ج ۱، ص ۱۰۷؛ کریستین سن، ص ۱۵۵)، در دوره اسلامی نیز به پشتوانه تجربه‌های گرانسنگ و قلم توانایش، در پایان دادن اختلاف‌ها و چالش‌ها و گره‌گشایی از امور و حفظ مصالح حکومت بسیار تأثیرگذار بود (ابن خلدون، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۱۴۷۳). جهشیاری در این باره می‌نویسد:

حکام و پادشاهان، دبیران و نویسندگان را صاحب نظر و تدبیر و اهل هنر دانسته و آنان را نظام امور و کمال مملکت، زبان گویای پادشاهان و امانت‌داران و خدمت‌گزاران رعیت و کشور خود به شمار می‌آورند (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۱ - ۳۲).

آلب ارسلان نیز در منشور وزارت خواجه نظام‌الملک، برای فرزندش ملکشاه از تأثیرگذاری دبیران و اصحاب قلم در پایداری نظام حکومتی یاد می‌کند:

... چون از راه قیاس شناخته‌ایم و بر وجه تجربه معلوم کرده‌ایم که استقرار قواعد جهان‌داری و استحکام دعایم کام‌کاری به منصب وزارت و اصحاب قلم مفوض و موکول است و تقریر مصالح عالم و تیسیر کارهای مملکت، از کمال کفایت و وفور هدایت ایشان منتظر و معمول؛ چه مصالح مملکت بی‌جریان قلم ایشان قرار نگیرد و رستگاری تیغ را دست‌یاری قلم، از لوازم است (موید ثابتی، ۱۳۶۴، ص ۱۹).

ابن خلدون نیز در مقایسه جایگاه قلم و شمشیر با یک‌دیگر در دستگاه دولت‌ها می‌گوید: «خداوندان قلم، شکوه‌مندترند و به پایگاهی بلندتر نایل می‌شوند» (ابن

۱. در بخشی از نامه عبدالحمید کاتب به دبیران چنین آمده است:

.... انتظام محاسن خلافت و استقامت امور آن به نیروی اندیشه و خامه شماس است ... پادشاه از شما بی‌نیاز نیست و کارگزاری به جز شما یافت نمی‌شود. پس وضع شما نسبت به پادشاهان به منزله گوش‌های ایشان است که بدان می‌شنوند و دیدگان ایشان که بدان می‌بینند و زبان‌های ایشان که بدان سخن می‌گویند و دست‌های ایشان که بدان قدرت و نیرومندی خویش را نشان می‌دهند (ابن خلدون، ج ۱، ص ۴۷۳؛ نخجوانی، ج ۱، ص ۸).

خلدون، ج ۱، ص ۴۷۳). سهم تأثیر دبیران کارآزموده و رجال فرهیخته ایرانی، در توفیق دولت‌های اسلامی و اداره ساختار دیوانی آنان به‌ویژه در عصر عباسیان، بیش از تأثیرات دیگران در این زمینه بوده است؛ چنان‌که برخی از والیان اموی به‌رغم تعصب سخت عربی خود درباره ایرانیان، بدین ویژگی و برخورداری، اذعان کرده‌اند. برای نمونه، سلیمان بن عبدالملک خلیفه اموی گفته است:

در عجبم از ایرانیان که هزار سال سلطنت کرده‌اند و یک ساعت به ما نیازمند نشده‌اند و ما یک صد سال حکومت کردیم؛ در حالی که یک ساعت از آنان بی‌نیاز نبودیم (بنداری اصفهانی، ۲۵۳۶، ص ۵۴).

ج) نمایندگی دولت و نظارت بر اجرای سامان‌مند کارها

دبیران و صاحبان دیوان با توجه به جایگاه بلندشان نزد متولیان کشور، افزون بر اجرای وظایف ذاتی خود، بسا بر اثر نیاز آنان، به اجرای مأموریت‌هایی مانند نظارت بر چند و چون کارهای اجرایی «ولایات تابعه» حکومت مرکزی می‌پرداختند؛ چنان‌که پس از گزینش عضدالدین عماد الاسلام به ولایت گرگان، از این روی که طرح همه انتظارات در منشور ولایت شدنی نمی‌نمود، سلطان سنجر صاحب دیوان رسائل، منتجب‌الدین بدیع اتابک جوینی را به نمایندگی خودش به نظارت بر اجرای سامان‌مند کارها گمارد و از والی خواست که در تدبیر امور و تعیین کارگزاران، رأی و بینش نیکوی او را ارج نهاد (جوینی، ۱۳۲۹، ص ۳۱).

د) تأثیرگذاری در کارهای نظامی

جهشیاری در این باره می‌نویسد:

پادشاهان ایران هنگام اعزام قشون، یکی از بزرگان و نویسندگان خود را همراه آنان می‌فرستادند و به فرمان‌دهی دستور می‌دادند که بدون نظر او توقف و عزیمت نکنند. منظور ایشان از این فرمان آن بود که اهمیت و برتری نظر و تدبیر نویسنده را معلوم سازند (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۱).

این سنت نزد عباسیان نیز رایج بود؛ چنان‌که مهدی خلیفه عباسی، هارون را به نبرد تابستانی فرستاد (۱۶۳ ق) و خالد بن برمک را با او همراه کرد و کار منشی‌گری و نظارت را در هزینه‌ها و رسیدگی به کار سربازان (قشون) به یحیی بن خالد واگذار کرد.



آنان در این نبرد پیروز شدند و توفیق‌مندی یحیی در اجرای بهینه این وظیفه موجب شد که خلیفه (مهدی) تدبیر او بستاید (همان، ص ۱۹۴). بر پایه گزارش بیهقی نیز رئیس دیوان رسالت در سفرهای جنگی یا گردش در قلمرو حکومتی، پادشاه را همراهی می‌کرد و هنگام توقف کردن و ساکن شدن او در منزل‌های سفر، چادرهای دبیران و سازبرگ آنان نزدیک سراپرده سلطانی برافراشته می‌گردید (باسورث، ۱۳۸۰، ص ۸۸).

هـ) انتقال فرهنگ و ادب

مؤلف ضحی / الاسلام، با اشاره به جایگاه برجسته دبیران در روزگار عباسیان، از تأثیر آنان در بالا رفتن سطح علمی و فرهنگی جامعه اسلامی سخن می‌گوید:

دبیران و نویسندگان عصر عباسیان در مقایسه با دیگر اقشار جامعه، به لحاظ برخورداری از سطح فرهنگی بالاتر، نقش مؤثر و برجسته‌تری در ارتقای سطح علمی و فرهنگی جامعه و نشر انواع علوم داشتند؛ زیرا این گروه به اقتضای نوع مسئولیت و مأموریتی که داشتند، می‌بایست با علوم نظیر لغت و ادب، علوم دینی، فلسفه، جغرافیا، تاریخ و... آشنایی داشته باشند تا در صورت نیاز برای انجام رسالت خود از آنها بهره‌گیرند و همین امر موجبات وسعت دامنه آگاهی و علوم آنان را نسبت به دیگران فراهم می‌آورد؛ زیرا دانش دیگر گروه‌ها از جمله محدثان، فقها و...، پیش‌تر به فن یا رشته تخصصی آنان محدود می‌شد، اما دبیران علاوه بر مهارت و آگاهی در فنون نویسندگی - بر حسب ضرورت - به کسب دیگر علوم نیز مبادرت می‌نمودند (احمد امین، ۱۹۳۲، ج ۲، ص ۱۶۹ - ۱۷۰).

کرومر نیز دبیران را حاملان اصلی فرهنگ اواخر سده چهارم هجری به‌ویژه عهد آل‌بویه می‌خواند:

... به همان‌سان که انسان‌گرایان دوره رنسانس به حرفه دبیری و کاتبی اشتغال داشتند، در دوره آل‌بویه نیز کاتبان دیوانی با دانش دایره‌المعارف‌گونه و کنجکاوی خود در خصوص امور انسانی، از جمله حاملان اصلی فرهنگ انسان‌گرایانه به‌شمار می‌رفتند (کرومر، ۱۳۷۵، ص ۱۹۲). این گروه دبیران و کاتبان به‌ویژه دبیران ایرانی اوایل عصر عباسی در انتقال میراث یونان و ایران به جهان اسلام و ارتقای سطح فرهنگ و تمدن اسلامی سهم به‌سزایی

داشتند (همان).

و) تأثیر سیاسی - اجتماعی

دیوان رسائل جایی برای نگاه‌داری سندها و مدارک و پرداختن به مکاتبات فراوان بوده است، اما صاحب دیوان و دبیران کارآزموده‌اش، در تنظیم روابط، رساندن پیام خلفا و شاهان به مخاطبان ساکن در قلمرو حکومت یا بیرون از مرزها و اداره امور سیاسی و حل و فصل چالش‌ها بسیار تأثیرگذار بوده‌اند؛ زیرا به پشتوانه دوران‌دیشی و قلم توانای خود می‌توانستند گره از پاره‌ای مشکلات بگشایند و منازعات و اختلاف‌ها را پایان دهند یا زمینه را برای تیره شدن روابط و رخدادهای تلخ فراهم آورند.

منابع تاریخی مانند *تاریخ بیهقی*، بر بلندای جایگاه و اهمیت دیوان رسالت و تأثیرش را در کارهای سیاسی و رساندن پیام‌های حکومتی گواهی می‌دهند:

ترکمانان سلجوقی - آن بیابانیان نوحاسته - بعد از فتح دندانقان از جمله غنایمی که به کف آوردند و بسیار موجب دل‌شادی آنان گشت، کاغذ و دوات‌های سلطانی بود که فوراً مورد استفاده‌شان قرار گرفت و فتح‌نامه‌ها نبشتند و از نیروهای تبلیغات هم بهره گرفتند؛ کاغذها و دویت‌خانه سلطانی گرد کردند و بیش‌تر ضایع شده بود، سخنی چند و کتابی چند یافتند و بدان شادمانی نمودند و نامه‌ها بنوشتند و به خانان ترکستان و عین‌الدوله و همه اعیان ترکستان به خبر فتح و نشان‌های دویت‌خانه‌ها و علم‌های لشکر فرستادند با مبشران (بیهقی، ۱۳۸۷، ص ۷۲۴).

شروط نشستن بر جایگاه دبیری

این مسئولیت در دستگاه اداری ساسانیان، بیشتر به افراد شایسته، پاک‌دامن، نیکوکار، هوش‌مند و خوش‌خط واگذار می‌شد (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۳ - ۳۵) و برخوردار از ویژگی‌ها و خصالی مانند شایستگی، توانایی و چیره‌دستی در نویسندگی، نیک‌خویی، هوش‌مندی، امانت و رازداری در سال‌های آغازین گسترش اسلام، تا نیمه سده نخست هجری، در گزینش آنان به دبیری تأثیرگذار بود. شیوه دبیرگزینی خلیفه

۱. فردوسی نیز در شعرهای خود بدین شرط دبیری در دوره ساسانیان اشاره کرده است:

بلاغت نگه داشتند و خط کسی که بدی چیره بر یک فقط
کسی را که کم‌تر بدی خط و ویر نرفتی به دیوان شاه اردشیر



دوم (ابن مسکویه، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۳۷۳ - ۳۷۶) و معیارهای گزینش کاتبان و دبیران در فرمان حکومتی امام علی (ع) به مالک اشتر، نمونه‌هایی در این زمینه‌اند (رضی، نامه ۵۳). گروهی از رجال دیوانی و نویسندگان توانا و دوست‌دار آیین‌های ملک‌داری در روزگار امویان به‌ویژه در عصر عباسیان، با ریزبینی به بازنویسی اصول و آیین‌های دبیری و ویژگی‌های کاتبان و دبیران شایسته پرداختند که در این مبحث از آنها با نام «شروط» یاد می‌شود.

مقصود از «شروط»، ویژگی‌ها و توان‌مندی‌هایی است که برخی از عالمان دینی و دولت‌مردان این عصر، آنها را در قالب «معیارهای تصدی منصب وزارت» پیش نهادند.^۱ باری، شرح همه دیدگاه‌ها و گفته‌ها در این باره، از چارچوب این مقاله فراتر می‌رود و از این رو، تنها ویژگی‌ها و معیارهای مشترک در آرای عالمان دینی و رجال دیوانی، با نام «معیارهای گزینش» در مباحث نظری و «مبنای سنجش» در عمل (ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها) بازگو می‌شود. تقسیم‌بندی شروط احراز در دو بخش ویژگی‌ها و مهارت‌ها می‌گنجد که بر پایه الگوها (مدل‌ها) و نظریه‌های رایج در ادبیات مدیریت (ر.ک: ایران‌نژاد، ۱۳۸۲، ص ۴۲۱؛ سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۱۰۶؛ میر سپاسی، ۱۳۷۵، ص ۳۹۱ - ۳۹۳)، سامان گرفته است تا زمینه بهره‌مندی پژوهش‌گران و خواستاران مطالعات تطبیقی در حوزه مدیریت به‌ویژه مدیریت اسلامی فراهم آید.

الف) ویژگی‌های شخصیتی

۱. مسلمان بودن (ایمان به شریعت اسلامی)؛
۲. توانایی فکری مانند هوش‌مندی و بصیرت (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۰؛ نظامی عروضی، ۱۳۷۲، ص ۲۰؛ ابن‌خلدون، ۱۳۷۵، ص ۴۷۹) و خردمندی و حسن تدبیر (راوندی، ۱۳۶۹، ص ۱۰۹؛ ابن‌خلدون، ص ۴۷۹)؛
۳. توانایی اخلاقی؛ یعنی حُسن خلق (جهشیاری، ۱۳۴۸، ص ۳۰)، عدالت (همان؛ قلقشندی، بی‌تا، ج ۱، ص ۱۶۷)، امانت‌داری و رازداری (قلقشندی، ج ۱، ص ۱۶۷)، صداقت (جهشیاری، ص ۳۱۱؛ جرفادقانی، ۱۳۷۴، ص ۳۴۳)؛

۱. این خصال و معیارها پیش‌تر به شخصیت افراد ناظر بوده و جایگاهی رسمی و قانونی نداشته‌اند. بنابراین، حاکمان از پاس‌داشت آنها ناگزیر نبودند و گزینش بر پایه آنها، تنها شیوه پیش‌نهادی به شمار می‌رفت که حاکمان بدان دسترس داشتند و برایشان استنادپذیر بود.

قلقشندی، ج ۱، ص ۹۹، عزت نفس (جهشیاری، ص ۹۷ - ۹۸)، شجاعت و شهامت (قلقشندی، ج ۱، ص ۱۶۸) و پاکدامنی (همان).

ب) توانایی‌های علمی و فنی

۱. خوش‌نویسی یا خط نیکو (ابن اثیر، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۸۷؛ جهشیاری، ص ۲۶۱ - ۲۶۲؛ بیهقی، ۱۳۷۶، ص ۱۱ و ۲۲۲؛ راوندی، ۱۳۶۹، ص ۱۰۹؛ نخجوانی، ج ۱، ص ۶۰)؛

۲. فصاحت و بلاغت (بیهقی، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۶۱۵؛ جرفادقانی، ۱۳۷۴ ف ص ۳۴۲؛ نظامی عروضی، ۱۳۷۲ ف ص ۲۰؛ ابن‌خلدون، ج ۱، ص ۴۷۱)؛

۳. آگاهی و چیره‌دستی در نویسندگی (بیهقی، ج ۱، ص ۱۱ - ۱۲؛ جرفادقانی، ص ۲۱؛ غزالی طوسی، ۱۳۵۱، ص ۱۸۹ - ۱۹۰؛ نظامی عروضی، ص ۲۰؛ نخجوانی، ج ۱، ص ۹۹؛ قلقشندی، ج ۱، ص ۱۶۵ - ۱۶۶؛ ابن‌خلدون، ج ۱، ص ۴۷۴)؛

۴. تجربه و کاردانی (بیهقی، ج ۱، ص ۱۱ - ۱۲؛ جهشیاری، ص ۱۳۵؛ جرفادقانی، ص ۲۴)؛

۵. نفوذ و شیوایی کلام (قلقشندی، ج ۱، ص ۱۶۵)؛

۶. توان‌مندی و توانایی در سخن‌گویی (بیهقی، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۶۱۵؛ جرفادقانی، ص ۲۷۳)؛

۷. توانایی در شعر و فنون ادبی (نظامی عروضی، ص ۲۴؛ قلقشندی، ج ۱، ص ۹۹)؛

۸. آگاهی به قرآن، احکام و علوم دینی (کیکاووس بن اسکندر، ص ۲۱۳؛ ابن‌خلدون، ج ۱، ص ۴۷۴)؛

۹. آشنایی با حساب و معاملات (خوارزمی، بی‌تا، ص ۷۲؛ غزالی، ۱۳۵۱، ص ۱۸۹؛ نظامی، ص ۲۰)؛

۱۰. آشنایی با علوم و فنونی که بدانها نیاز است (نخجوانی، ج ۱، ص ۲۸؛ انوری، ۱۳۷۳، ص ۱۶۶ - ۱۶۷).

دبیران و کاتبان در ساختار دیوانی این دوره، با توجه به مکان خدمت و نوع فعالیت، رتبه‌های گوناگونی داشتند (قلقشندی، ج ۱، ص ۱۶۵ - ۱۶۶) و شروط دست‌یابی آنان به



مناصب، با یکدیگر متفاوت بود، اما ویژگی‌های یاد شده مانند خط نیکو، فصاحت و بلاغت و چیره‌دستی در نویسندگی، از شروط مشترک و پایه‌ای در این زمینه به شمار می‌رفت.

شیوه‌های آگاهی از شایستگی

چگونگی آگاهی از شایستگی داوطلبان و صاحب‌منصبان، از مسائل مهم در این باره است. اگر این کار با روش‌های مؤثر و منطقی و دفاع‌پذیر صورت پذیرفته باشد، بی‌گمان شایسته‌سالاری در آن دوران حاکم بوده و موجب آرامش، اعتماد و اطمینان رهبران، متولیان، مدیران بالادستی و قشرهای گوناگون مردم می‌شده است. از این‌رو، نظام‌های حکومتی و سازمان‌های اداری همواره به «نحوه احراز شایستگی مدیران، کارگزاران و...»، توجه می‌کرده‌اند و هر کس بر پایه هدف‌هایی ویژه، از فرایند گزینش می‌گذشت تا مقصود تحقق یابد.

باری، با توجه به سندها و مدرک‌های تاریخی، برنامه مدون یا روش‌های معین و رسمی و ثابت برای احراز صلاحیت صاحبان دیوان و مدیران در عصر عباسیان وجود نداشت. مهم‌ترین روش‌ها برای پی بردن به شایستگی داوطلبان مناصب در این دوره به‌ویژه دیوان رسائل، بدین شرح گزارش می‌شود:

الف) نظرسنجی عمومی

جامعه، کانون و بستر همه خدمات و کوشش‌های سیاسی - اجتماعی است و از گذشته تا کنون آگاهی به میزان مقبولیت اجتماعی افراد در نظام‌های سیاسی، از راه‌های پی بردن به شایستگی آنان بوده و از این‌رو، اقبال و ادبار افکار به هر یک از نامزدهای مناصب، در گزینش آنان بسیار تأثیر می‌گذارد است. به گزارش سندهای تاریخی، برخی از خلفا و متولیان جامعه در دوره‌های پیشین، برای دانستن شایستگی داوطلبان مناصب و آگاهی از میزان مقبولیت اجتماعی آنان، پنهانی و به واسطه افراد ناشناس، به نظرسنجی قشرها و صنف‌های گوناگون مردم در این باره می‌پرداختند و پی‌آمد کارشان را به خلیفه یا سلطان گزارش می‌کردند. نویسنده *تاریخ فخری* درباره روش ناصر لدین الله در گزینش رجال دیوانی چنین می‌نویسد:

از جمله روش‌هایی که خلیفه برای شناسایی رجال گمنام به کار می‌برد، این بود که میان مردم شهرت می‌داد که می‌خواهد فلان منصب را به فلان کس واگذار کند؛ سپس مدتی آن را به تأخیر می‌انداخت تا آنکه شهر پر از

سخنان گوناگون درباره آن شخص شود و مردم هر یک چیزی می‌گفتند؛ دسته‌ای این را صحیح دانسته، فضایل او را بر می‌شمردند، گروهی خلیفه را در این کار بر خطا پنداشته، عیوب آن شخص را به زبان می‌آوردند. در این هنگام خبرگزاران و جاسوسان خلیفه که به طور ناشناس در میان اصناف مردم آمد و شد می‌کردند، نظر مردم و جوش و خروش ایشان را در این‌باره به خلیفه می‌نگاشتند. خلیفه نیز با نظر صحیح و تشخیص درستی که داشت، می‌فهمید کدام سخن مردم درباره آن شخص صحیح است و کدام یک را باید ترجیح داد. اگر در نظر وی صلاحیت آن شخص مسلم می‌شد، او را بر می‌گزید و خلعتش می‌داد و اگر سخنان بدگویان آن شخص رجحان داشت و عدم صلاحیت او نزد خلیفه ثابت می‌شد، وی را رها می‌کرد و از او اعراض می‌نمود (ابن طقطقی، ۱۳۶۷، ص ۵۰) ... به هر حال حسن انتخاب موضوعی است بسیار قابل توجه که شاعر گفته است: کسی که شبان گوسفندانش، گرگ باشد، خودش به خود ظلم کرده است؛ از او چشم خدمت‌گزاری دارد، ولی مکر و فریب عادت اوست. آری هر کس در پی خائن است، پشیمانی نیز همراه اوست (همان).

ب) بررسی تجربه گذشتگان

از دیگر روش‌های پی بردن به شایستگی افراد، بررسی میزان موفقیت آنان در مناصب پیشین او بود. واری این پیشینه که کارنامه اجرایی و آزمون عملی کارگزاران به شمار می‌آمد، راه را برای گزینش بهترین مدیران دستگاه‌ها و سازمان‌ها هموار می‌کرد و بر امید آنان به توفیق افراد برگزیده در مناصب بعدی‌شان می‌افزود. کسانی مانند ابوالقاسم احمد بن حسن میمندی، (جرفادقانی، ص ۳۴۳؛ منشی کرمانی، ۱۳۶۴، ص ۴۰؛ عقیلی، ۱۳۶۴، ص ۱۵۲)، خواجه احمد عبدالصمد (بیهقی، ج ۱، ص ۵۹۱) و عبدالکریم برزقمی (ابن طقطقی، ص ۴۹۳) در این دوره با توجه به پیشینه‌شان، به ریاست دیوان رسالت و انشاء برگزیده شدند.

ج) آزمون

حسن سابقه و توفیق‌مندی افراد در منصب‌های قبلی، معیار خوبی برای پی بردن به کفایت آنان در منصب‌های بعدی بود، اما تنها اعتماد کردن به آن سوابق، گم‌اردن آنان را به منصب‌های فراتر و مهم‌تر توجیه نمی‌کرد. از این‌رو، به انگیزه افزایش اطمینان به توان‌مندی و توفیق‌مندی داوطلبان در جایگاه تازه، آنان می‌بایست در آزمونی شرکت

می‌کردند. این روش نزد ایرانیان (جهشیاری، ص ۳۰) و صدر تاریخ اسلام (رضی، نامه ۵۳)^۱ نیز رایج بود و برخی از خلفا و متولیان در گزینش دبیران روزگار خود، از آن بهره می‌گرفتند؛ چنان‌که در باره جراحی گفته‌اند:

ابوطالب جراحی کاتب، از نویسندگان فاضل و ماهر عصر خویش، با بی‌مهری ابی‌عمید مواجه گردید، عزم آذربایجان کرد و به نزد سلطان و مرزبان دیلمی رهسپار شد. سلطان که مردی خردمند و فاضل بود، ابوطالب را آزمایش کرد و به میزان مهارت و فضل او پی‌برد و در نتیجه او را نواخت و درخواست کرد نزد او بماند و عهده دار امر کتابت گردد (ابن طقطقی، ص ۶۳؛ جوینی، ص ۴۸ - ۴۹).

ابویوب سلیمان بن وهب بن سعید نیز که در فضل و ادب و نویسندگی سرآمد نویسندگان عصرش بود، در دوره جوانی به درخواست مأمون، پیش‌نویسی را سامان داد که زیبایی خط و دقت او، مأمون را شگفت‌زده کرد و همین ماجرا زمینه‌ساز رفتن او را تا منصب وزارت فراهم آورد:

ای جوان نمی‌دانم از کدام یک تعجب کنم: از اینکه کلمات را به نیکو نحو کرده‌ای یا از تیز هوشی‌ات یا از زیبایی خطت یا از سرعت کارت! خدایت نیک‌بختی دهد! (ابن طقطقی، ص ۳۳۹ - ۳۴۰).

برخورداری منصوبان از شروط

الف) نمونه‌های شایسته

حرفه‌دبیری از مشاغلی بود که جنبه عملی داشت و برخورداری از «حُسن خط» و «مهارت در فنون ادبی»، از شروط اصلی به دست آوردن این منصب به شمار می‌رفت. بنابراین، بیش‌تر افرادی که برای سرپرستی دیوان و رسائل یا دبیری برگزیده می‌شدند، به‌رغم تفاوت‌های فردی و توانایی‌هایشان با یک‌دیگر، از خوش‌نویسی، فصاحت و مهارت در فنون ادبی برخوردار بودند:

۱. امام علی (ع) در فرمان حکومتی‌اش به مالک اشتر چنین نوشت:

اعمال و رفتار کارگزارانت را بررسی کن و آنان را مورد آزمایش و امتحان قرارده و بدون تأمل و ارزیابی و از روی تبعیض بر کارها و مقام‌ها، مسلط مگردان؛ زیرا چنین اعمالی موجب ظلم و جور خواهد شد (رضی، نامه ۵۳).

جعفر بن یحیی خالد برمکی که توقیعات و نمونه‌های نگارش وی، نسخه‌برداری می‌شد و به عنوان مدل و معیار و طراز نویسندگی مورد استفاده علاقه‌مندان این حرفه قرار می‌گرفت (جهشیاری، ص ۲۶۱ - ۲۶۲)؛

هم‌چنین محمد بن علی بن مقله، در خوش‌نویسی کم‌مانند بود (نخجوانی، ص ۲۰۹) یا اینکه تا زمان حضور ابونصر مشکان در دیوان رسالت، دیگر افراد و رقیبان، از طرح نامزدی خود برای نشستن بر این منصب پرهیز می‌کردند (بیهقی، ۳۷۶، ص ۲۲۶). ماجرای پیش‌گفته درباره شگفتی مأمون از خط ابویوب سلیمان بن وهب نیز از دیگر نمونه‌ها در این زمینه است. ابوالفضل بیهقی، مورخ و نویسنده نامدار این عصر (م ۴۷۰ ق) هم در فن دبیری و هنر نویسندگی آیتی بزرگ به شمار می‌رفت که همواره از او به بزرگی یاد کرده‌اند. ابوعبدالله محمد بن یزاد بن سوید، ابوجعفر احمد بن اسرائیل انباری، حسن بن مخلد کاتب، اسکافی، ابوالفتح بستی، عبدالصمد شیرازی، ابوجعفر زوزنی و عزالدین ولی نیز در جرگه دبیران سربلند و شایسته آن دوران جای می‌گیرند.

(ب) نمونه‌های ناشایست

برخورداری از «حسن خط و توان‌مندی در مقام عمل» شرط اصلی گرفتن این مسئولیت به شمار می‌رفت و نبود زمینه برای سوء استفاده‌های مالی در این جایگاه در مقایسه با دیگر مناصب، از عوامل بازدارنده افراد ناشایست از نامزدی دیوان رسائل بود. باری، بر اثر نفوذ بانوان درباری، معتمدان و رجال دیوانی و سودجویی برخی از متولیان، افراد ناشایستی بدین جایگاه بار می‌یافتند. گاهی افرادی بدین پیشه گمارده می‌شدند که به گفته ابوالرجاء قمی «هم در جهل متزاولی و متساوی بودند (قمی، ۱۳۶۲، ص ۲۹) یا چهره‌های بی‌کفایتی که کیسه از این منصب دوخته و از نوشتن دو سطر پارسی عاجز بودند» (همان، ص ۲۶). نویسنده *تاریخ السوزر* ۱ء پس از نقد این وضع و بی‌توجهی برخی از والیان به شایسته‌سالاری، درباره ناشایستگی اثیرالدین ابوعیسی، صاحب طغرا و دیوان رسائل) می‌نویسد:

... به هیچ وجه کار نمی‌توانست کردن؛ کلید صنعت او را دندان‌ه نبود. این منصب بر این جماعت حرام بود. منصب عروسی شد که جامعه کهن دریده پوشیده باشد. خلق جهان از رفعت ایشان، بر نمک جگر می‌خوردند. منصب در دست ایشان چراغ بود در دست کور و بیداری ایشان در امور ملک،

خواب بیمار بود به هول و ظلمات مقرون (همان، ص ۲۹ - ۳۷).

نتیجه

پیشه دبیری دیوان رسائل در نظام دیوانی و دستگاه اداری عباسیان، از اهمیت فراوانی برخوردار بود و از دید رتبه، دومین منصب پس از وزارت به شمار می‌رفت. از این‌رو، بسیاری از صاحبان مناصب به‌ویژه وزیران از میان دبیران کارآزموده، برگزیده می‌شدند. صاحب دیوان و دبیران توانا افزون بر نوشتن نامه‌ها و فرمان‌ها، به امر رهبران‌شان به کارهای فرهنگی و سیاسی و مشورتی می‌پرداختند. برای نشان دادن کسی در جایگاه صاحب دیوان، آیین‌نامه رسمی و ثابتی نبود و بیش‌تر بر پایه ویژگی‌های شخصیتی (مسلمان بودن و توانایی فکری و اخلاقی) و توانایی‌های علمی و فنی (خوش‌نویسی، فصاحت و بلاغت) او، به‌گزینش می‌پرداختند. برای پی بردن به شایستگی نامزدهای دبیری نیز روش‌های معین و مدوئی نبود، اما برخی از دولت‌مردان با نظرسنجی مردم و آزمون عملی، به بررسی شایستگی افراد می‌پرداختند. برخورداری از خط نیکو و توانایی‌های علمی و فنی از شروط اصلی واگذاری این منصب به نامزدها بود و آنان می‌بایست توان‌مندی خود را در این زمینه‌ها، در عمل نشان می‌دادند. بیش‌تر دبیران و سرپرستان دیوان، از کاردانی و شایستگی لازم برخوردار بودند و از این روی که نشستن بر این جایگاه در سنجش با دیگر مناصب دیوانی، به توانایی علمی و عملی مشروط شده بود، زمینه‌های سودجویی نامزدها را از میان می‌برد و آنان را در سوء استفاده مالی بی‌انگیزه می‌کرد و از راه‌یابی افراد ناشایست به دیوان رسائل می‌کاست، اما به هر روی، شماری از افراد ناشایست نیز بر اثر بی‌توجهی برخی از حاکمان یا نفوذ رجال و معتمدان و زنان دربار، به سرپرستی این دیوان گمارده می‌شدند.



کتاب‌نامه

۱. ابن‌اثیر، عزالدین علی (۱۳۸۵ ش / ۱۹۶۵ م)، *الکامل فی التاریخ*، ترجمه عباس خلیلی، بیروت، دارالصادر لطباعه و النشر.
۲. ابن‌خلدون، عبدالرحمن (۱۳۷۵)، *مقدمه ابن‌خلدون*، ترجمه محمد پروین گنابادی، چاپ هشتم، تهران، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۳. ابن‌طقطقی، محمد بن علی بن طباطبا (۱۳۱۷)، *تاریخ فخری در آداب ملکداری و دولت‌های اسلامی*، ترجمه محمد وحید گلپایگانی، چاپ سوم، تهران، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۴. ابن‌مسکویه، ابو علی (۱۳۷۶)، *تجارب الامم*، ترجمه علی‌نقی منزوی، تهران، انتشارات توس.
۵. احمد امین (۱۹۳۲ م)، *ضحی الاسلام*، چاپ دهم، بیروت، بی‌نا.
۶. اقبال آشتیانی، عباس (۱۳۳۸)، *وزارت در عهد سلاطین بزرگ سلجوقی*، به کوشش محمدتقی دانش‌پژوه و یحیی ذکاء، تهران، دانشگاه تهران.
۷. انوری، حسن (۱۳۷۳)، *اصطلاحات دیوانی دوره غزنوی و سلجوقی*، چاپ دوم، تهران، انتشارات سخن.
۸. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۸۲)، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، تهران، مؤسسه عالی بانک‌داری ایران.
۹. باسورث، دارلی دران، راجرز، کاهن، لمبتون (۱۳۸۰)، *سلجوقیان*، ترجمه و تدوین دکتر یعقوب آژند، تهران، انتشارات مولی.
۱۰. بنداری اصفهانی، الفتح بن علی محمد (۲۵۳۶)، *زبدہ النصره و نخبه العصر (تاریخ سلسله سلجوقی)*، ترجمه محمدحسین خلیلی، تهران، انتشارات بنیاد فرهنگ.
۱۱. بی‌نا (۱۳۴۱)، *تحفه (در اخلاق و سیاست) از متون فارسی قرن هشتم*، به کوشش محمدتقی دانش‌پژوه، تهران، بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
۱۲. بیهقی، ابوالفضل (۱۳۵۶)، *تاریخ بیهقی*، تصحیح دکتر علی‌اکبر فیاض،

- چاپ دوم، مشهد، دانشگاه مشهد.
۱۳. بیهقی، ابوالفضل (۱۳۷۶)، *تاریخ بیهقی*، تصحیح و مقدمه منوچهر دانش‌پژوه، تهران، انتشارات هیرمند.
۱۴. — (۱۳۸۷)، *تاریخ بیهقی*، تصحیح علی‌اکبر فیاض، تهران، انتشارات هرمس.
۱۵. جرفادقانی، ابوشرف ناصح بن ظفر (۱۳۷۴)، ترجمه تاریخ یمینی، به اهتمام دکتر جعفر شعار، چاپ سوم، تهران، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۶. جوینی، منتجب‌الدین علی بن احمد کاتب (۱۳۲۹)، *عقبه الکتبه*، تصحیح علامه فقید محمد قزوینی و عباس اقبال، تهران، شرکت سهامی چاپ.
۱۷. جهشیاری، محمد، (۱۳۴۸)، الوزراء، ترجمه ابوالفضل طباطبایی، تهران، ترجمه و نشر.
۱۸. خوارزمی، ابو عبدالله، محمد احمد بن یوسف (۱۳۶۲)، *مفاتیح العلوم*، ترجمه حسین خدیو، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۹. دینوری، ابوحنیفه احمد بن داوود (۱۳۶۶)، *اخبار الطوال*، ترجمه دکتر محمود مهدوی دامغانی، چاپ دوم، تهران، نشر نی.
۲۰. الراوندی، محمد بن علی بن سلیمان (۱۳۶۴)، *راحه الصدور و آیه السرور در تاریخ سلجوقی*، به سعی و تصحیح محمد اقبال، به انضمام حواشی و فهرس با تصحیحات لازم مرحوم مجتبی مینوی، چاپ دوم، تهران، انتشارات امیر کبیر.
۲۱. رکنی، محمد مهدی (۱۳۵۰)، *یادنامه ابوالفضل بیهقی* (مجموعه مقالات)، مشهد، بی‌نا.
۲۲. سید رضی، (بی‌تا)، *نهج البلاغه*.
۲۳. سید جوادین، رضا (۱۳۸۱)، *مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی*، تهران، نگاه دانش.
۲۴. صابی، الحلال بن المحسن (۱۹۹۰ م)، *اوزراء او تحفه الامراء فی تاریخ الوزراء*، مراجعه و تقویم حسن الزین، بیروت، دار الفکر الحدیث للطباعه و النشر.

۲۵. عقیلی، سیفال‌الدین حاجی بن نظام (۱۳۶۴)، *آثار الوزراء*، تصحیح میرجلال‌الدین حسینی ارموی (محدث)، چاپ دوم، تهران، انتشارات اطلاعات.
۲۶. عنصر المعالی، کیکاووس بن اسکندر (۱۳۷۱)، *قابوس‌نامه*، به اهتمام غلام‌حسین یوسفی، چاپ ششم، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی.
۲۷. غزالی طوسی، محمد بن محمد (۱۳۵۱)، *نصیحه الملوک*، تصحیح و تعلیق و مقدمه جلال‌الدین همایی، تهران، بی‌نا.
۲۸. فقیهی، علی‌اصغر (۱۳۶۶)، *آل‌بویه و اوضاع زمان ایشان*، چاپ سوم، تهران، چاپ‌خانه دیبا.
۲۹. قلقشندی، ابی‌العباس احمد بن علی (بی‌تا)، *صبح الاعشی فی صناعه الانشاء*، قاهره، بی‌نا.
۳۰. (بی‌تا)، *صبح الاعشی فی صناعه الانشاء*، شرح و تعلیق محمدحسین شمس‌الدین، بیروت، دار الفکر للطباعة و النشر.
۳۱. قمی، نجم‌الدین ابوالرجاء (۱۳۶۲)، *تاریخ الوزراء*، به کوشش محمدتقی دانش‌پژوه، تهران، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی.
۳۲. کرومر، جوئل‌ال (۱۳۷۵)، *احیای فرهنگی در عهد آل‌بویه*، ترجمه محمدسعید حنایی کاشانی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی.
۳۳. کریستن سن (۱۳۶۷)، *ایران در زمان ساسانیان*، ترجمه رشید یاسمی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات امیر کبیر.
۳۴. کسایی، نورالله (۱۳۶۳)، *مدارس نظامیه و تأثیرات علمی و اجتماعی آن*، چاپ دوم، تهران، انتشارات امیر کبیر.
۳۵. محمد ملایری، محمد (۱۳۷۴)، *فرهنگ پیش از اسلام*، تهران، انتشارات توس.
۳۶. منشی کرمانی، ناصرالدین (۱۳۶۴)، *نسائم الاسحار من لطائف الاخبار در تاریخ وزراء*، تصحیح و مقدمه میرجلال‌الدین حسینی ارموی (محدث)، چاپ دوم، تهران، انتشارات اطلاعات.
۳۷. مؤید ثابت، علی (۱۳۴۶)، *اسناد و نامه‌های تاریخی (از اوایل دوره های اسلامی تا اواخر عهد شاه*

- اسما عیل صفوی)، تهران، انتشارات ظهوری.
۳۸. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش نظام‌گر)، چاپ دهم، بی‌جا، بی‌نا.
۳۹. نخجوانی، محمد بن هندوشاه (۱۹۶۴م)، دستور الکاتب فی تعیین المراتب (متن علمی و انتقادی با مقدمه و فهرست‌ها)، به کوشش عبدالکریم علی اوغلی علی‌زاده مسکو، فرهنگستان علوم جمهوری سوسیالیستی آذربایجان (نسخه خطی).
۴۰. نخجوانی، هندوشاه بن سنجر صاحبی (۱۳۵۷)، تجارب السلف، به کوشش و با تصحیح عباس اقبال آشتیانی، چاپ سوم، بی‌جا، کتابخانه طهوری.
۴۱. نظامی عروضی سمرقندی، نظام الدین / نجم الدین ابوالحسن احمد بن عمر (۱۳۷۲)، چهار مقاله، تصحیح محمد قزوینی، تهران، چاپ دیبا.