

## **Ethics and Etiquette of Command and Disciplinary Management in the Policy Letter**

Hassan-Reza Rafieie<sup>1</sup>

### **Abstract**

**Background and objectives:** Iran was an ancient land and Iranians were one of the most polite people in the world. Persian literature has been a treasure trove of ancient Iranian knowledge and the scientific, civic and moral messages of Islamic culture. The Policy Letter book written by Khajeh Nizam-al-Molk Tusi can be considered as an educational and usable text for commanders and managers of all periods, including the officials of various law enforcement units. In this article, the author has sought to study and enumerate the manners and ethics used by commanders and law enforcement managers from this book.

**Methodology:** This article has been conducted using a descriptive and documentary method and the data were collected through referring to written sources and taking notes. The method of analyzing the findings is a kind of inferential analysis that, while extracting a list of the manners and ethics of command and management required in the police, the same words of Khajeh are presented in front of them.

**Findings:** In this article, while pointing to some nuisances of command and management, twenty-two characteristics required by commanders and law enforcement managers such as democracy, tact, central justice and avoiding haste are extracted from the Policy Letter book.

**Results:** Khajeh's advice strategies were such new and practical that not only used in the past, but now and even in the future can be used by commanders and managers of law enforcement units and any other manager.

**Keywords:** Ethics, Etiquette, Command, Management, Policy, Khajeh Nizam-al-Molk.

---

<sup>1</sup> Associate Professor in Educational Management, Department of Education, Amin Police University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: hrr1340@chmail.ir

فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، سال بیست و دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۹

صص ۲۹-۵۰

## اخلاق و آداب فرماندهی و مدیریت انتظامی در سیاست‌نامه

حسن رضا رفیعی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۵/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۸/۱۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** ایران سرزمینی کهن و ایرانیان از مبادی آداب‌ترین مردمان جهان بوده‌اند. ادبیات فارسی گنجینه‌ای از معارف ایران باستان و پیام‌های دانشی، مدنی و اخلاقی فرهنگ اسلامی بوده است. کتاب سیاست‌نامه نوشته خواجه نظام‌الملک طوسی را می‌توان متنی آموزشی و قابل استفاده برای فرماندهان و مدیران همه دوره‌ها از جمله مسئولان یگان‌های مختلف انتظامی دانست. نگارنده در این مقاله به دنبال بررسی و احصای آداب و اخلاق مورد استفاده فرماندهان و مدیران انتظامی از این کتاب بوده است.

**روش:** این مقاله از نظر روش توصیفی استادی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات مراجعه به منابع مکتوب و یادداشت برداری بوده است. روش تحلیل یافته‌ها نوعی تحلیل استنباطی است که ضمن استخراج فهرستی از آداب و اخلاق فرماندهی و مدیریت مورد نیاز در پلیس، عین کلام خواجه جلو آن‌ها آمده است.

**یافته‌ها:** در این مقاله ضمن اشاره به چند آفت فرماندهی و مدیریت، بیست و دو ویژگی مورد نیاز فرماندهان و مدیران انتظامی مانند مردم‌داری، درایت، عدالت محوری و پرهیز از شتاب‌زدگی از کتاب سیاست‌نامه استخراج گردیده است.

**نتیجه‌گیری:** راهبردهای توصیه‌ای خواجه به گونه‌ای تازه و کاربردی بود که نه تنها در گذشته مورد استفاده بوده است، بلکه هم‌اکنون و حتی در آینده نیز می‌تواند مورد استفاده فرماندهان و مدیران یگان‌های انتظامی و هر مدیر دیگری قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** اخلاق، آداب، فرماندهی، مدیریت، سیاست‌نامه، خواجه نظام‌الملک

۱- دانشیار مدیریت آموزشی گروه معارف دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

## مقدمه

ایرانیان یکی از مبادی آداب‌ترین ملت‌ها در میان ملت‌های جهان بوده‌اند و هستند. اگرچه ادبیات اخلاقی ایرانیان باستان در اثر گذشت روزگار و رخداد حوادث تلخ و اشغال این سرزمین به دست بیگانگان عمدتاً از بین رفته است ولی همان مقدار کمی که از گزند حوادث مصون مانده و به آثار بعد از اسلام راه یافته، گویای رواج اخلاق مداری در میان دولتمردان و توده مردم بوده است.

سیرالملوک یا سیاست‌نامه نوشته خواجه نظام‌الملک طوسی، یکی از آثار باارزش تألیفی در سده پنجم قمری به درخواست ملک‌شاه سلجوقی در اخلاق سیاسی و آداب ملک‌داری است.

تاریخ ادب فارسی مملو از آثار پندنامه‌ای و سیاست‌نامه از جمله کتاب‌هایی است که مطالب و توصیه‌های آن حاصل تجربیات عملی دولتمردی کهنه کار در طول سی سال وزارت و زندگی اداری او است. این توصیه‌ها برای هر مسئول و مدیر و فرمانده امروزی در یگان‌های انتظامی نیز می‌تواند قابلیت استفاده داشته باشد؛ بنابراین، نگارنده بر آن شد تا برای معرفی دانش بومی مدیریت به بررسی آداب و اخلاق فرماندهی و مدیریت پلیسی در این کتاب پردازد. در واقع این مقاله به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال اصلی است: آداب فرماندهی و مدیریت یگان‌های انتظامی در کتاب سیاست‌نامه چگونه است؟

## مبانی نظری

یکی از مفاهیم اصطلاحی اخلاق به معنی برخورداری از نظام اخلاقی یا اخلاق هنجاری یک فرد یا گروه است، مانند اخلاق یا سیره عملی پیامبر اکرم (ص). گاهی از اخلاق هنجاری به عنوان اخلاق حرفه‌ای و اخلاق دستوری یاد کرده‌اند که به بررسی کارهای اختیاری انسان و ویژگی‌های حاصل از آن برای تبیین خوبی یا بایستگی و بدی یا نبایستگی امور می‌پردازد. اخلاق و آداب فرماندهی و مدیریت و چگونگی اعمال آن

در یگان‌های انتظامی از جمله مباحث اخلاق هنجاری است. اخلاق کاربردی در معارف اسلامی پیشینه‌ای دیرینه دارد و از آن با عنوان آداب نیز یاد می‌شود: آداب‌المعلمین، آداب‌المناظره، آداب‌الملوک و... (شریفی، ۱۳۸۸: ۲۸-۲۷، ۳۷-۳۲).

شخصیتی چون شیخ حر عاملی در مبحث احکام العشره نکاتی در مورد چگونگی معاشرت با مردم را از روایات استخراج کرده است که هر فرمانده یا مدیری از جمله مدیران انتظامی آن‌ها را به کار ببندند در اداره واحد یا یگان زیرمجموعه خود موفق خواهند بود. تعدادی از این سفارش‌ها عبارت‌اند از: کراهت اخم کردن با مردم و اظهار دوستی و محبت نسبت به آن‌ها، همنشینی با خردمند بخشنده و دوری از نادان فرومایه، مشورت با عاقل و اشخاص صاحب نظر، معاشرت با مردمان خوب و خوش سابقه و اجتناب از معاشرت با بدان، نصیحت‌پذیری، کراهت گفتگو با زنان، کراهت وارد شدن به مکان‌های تهمت‌آمیز، مشورت با کسی که مرتبه او پایین‌تر است، و جوب رعایت مساوات بین فقیر و ثروتمند، مدارا کردن با مردم، استحباب پذیرش عذر، تحریم تحقیر و سبک شمردن مؤمنان و... (عاملی، ۱۳۷۲: ۵۸-۲۴).

به تعبیر یکی از صاحب‌نظران حوزه علم اخلاق و آداب: «تمامی پیشرفت‌های علمی و صنعتی، در صورتی که با اصلاح درون انسان همراه نباشند، کاخ‌های سر به فلک کشیده‌ای را می‌مانند که بر فراز قله آتش‌فشان بنا شده باشند (سادات، ۱۳۸۲: ۱)».

در حوزه انجام وظیفه، پلیس باید اخلاق ویژه‌ای را برای ارتقای سطح کیفی و کمی اصول اخلاق حرفه‌ای به کار گیرد (نادری، ۱۳۹۳: ۴).

در غرب از اخلاق حرفه‌ای با عنوان فرهنگ شغلی تعبیر می‌شود. این فرهنگ بر ارزش‌هایی استوار است که در جامعه شکل گرفته‌اند؛ پلیس بر مبنای این ارزش‌ها استخدام می‌شود و انتظار می‌رود که مطابق آن‌ها عمل کند. فرهنگ شغلی پلیس مجموعه‌ای از تجربیات خدمتی است که در شرایط کاری غیرقابل پیش‌بینی مأموران را

یاری می‌کند. این تجربیات در طول زمان گردآوری و انباشته شده و به عنوان ذخیره‌ای گره‌گشا در اختیار آیندگان قرار گرفته است (کرانک و کالدور، ۱۳۹۲: ۴۴-۴۱). اینک سه واژه فرماندهی، مدیریت و رهبری در محیط‌های نظامی و انتظامی تعریف می‌شود:

**فرماندهی:** فرماندهی عبارت از قدرت و اختیاری است که در خدمت نظام به علت درجه یا شغل از طرف رده بالاتر به فردی واگذار می‌شود تا نسبت به زیردستان اعمال گردد (ثقفی، ۱۳۴۷: ۵-۴). مقام معظم رهبری در تعریف فرماندهی می‌فرماید: «فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست که بکن یا نکن. فرماندهی یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و موضوعی متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است، همان چیزی است که در نیروهای مسلح موجب کارایی کامل می‌شود.» ایشان در موضوعی دیگر و در جمع کارگزاران نظام می‌فرمایند: «فرماندهی، عالی‌ترین مرتبه افسری است که فلسفه وجودی خود را خدمتگزاری و روحیه خدمت به دیگران، امانت‌داری، هدایت و بیداری و پایداری تا سرحد شهادت می‌داند.» (محبی و کریمی خویگانی، ۱۳۹۷: ۲۳).

**فرماندهی در نیروی انتظامی:** تفاوت میان فرماندهی در یگان‌های نظامی و انتظامی آن است که در یگان‌های انتظامی علاوه بر حاکمیت ضوابط و مقررات مربوط به سلسله‌مراتب، فرمانده و کارکنان زیرمجموعه‌اش ضابط قوه قضاییه است و تکالیف سنگین قضایی بر عهده دارند (گل محمدی و خامنه، ۱۳۷۵: ۵). حیطة اجرای فرماندهی و مدیریت انتظامی، جامعه‌ای انسانی است که در آن برای مدیران مجال آزمایش وجود ندارد. آن‌ها باید راهبردهای امنیتی و انتظامی را حسب اوضاع و احوال ویژه اجتماع استخراج کنند و به کار گیرند. آنگاه نتایج این راهبردها را رصد نمایند و با وقوع هر

تحول جدیدی، راهبرد قبلی را اصلاح کنند یا راهبرد نوینی برای آن بیندیشند (فراستی، ۱۳۹۲: ۶۶).

**مدیریت:** در نیروهای نظامی و انتظامی، مدیریت به معنی استفاده صحیح از منابع چهارگانه: پول، نیروی انسانی، مواد و وسایل است. بدون مدیریت خردمندانه و ماهرانه اجرای صحیح و دقیق طرح‌ها به نحو مطلوب امکان ندارد. باید توجه داشت که هیچ کس فرمانده و مدیر و رهبر متولد نمی‌شود، مگر آنکه آموزش‌های لازم را پشت سر گذاشته و با تمرین و به کارگیری این آموزش‌ها، تجربه کسب کرده باشد (ثقفی، ۱۳۴۷: ۲۶-۲۷). بعد از انقلاب در دانستنی‌های پیاده نظام آمده است که مدیریت عبارت از علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای تأمین هدف یا هدف‌های یک سازمان است. فردی که این علم و هنر را در یک سازمان اعمال می‌کند مدیر نامیده می‌شود. مدیر باید از نظر جسمانی و روانی سالم باشد؛ از نظر فکری و ذهنی باید قوه درک مطالب و تفهیم و آموختن آن‌ها به زیردستان را داشته باشد؛ از نظر اخلاقی و روحی باید انسانی با تقوا و مقاوم و شکیبا باشد؛ از بخل و حسد و حرص و ترس به دور باشد؛ از نظر معلومات عمومی از دانش مرتبط با کارش مطلع و در رسته کاری خودش متخصص باشد؛ و از همه مهم‌تر مدیر باید تجربه کافی در کار خود داشته باشد (مرکز پیاده نیروی زمینی، ۱۳۶۲: ۱۷-۱۳).

**رهبری:** رهبری را فراگرد نفوذ اجتماعی تعریف کرده‌اند، به گونه‌ای که رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبران اختیار و قدرت واگذاری به خود را با ویژگی‌های درونی و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۳: ۳۷۵). از دیدگاه سیاست‌گذاران قدیمی ارتش ایران، رهبری فن و هنر تحت نفوذ قرار دادن نفرات و هدایت کردن آن‌ها به

ترتیبی است که از روی میل و رغبت مأموریت محوله را انجام دهند (ثقفی، ۱۳۴۷: ۲۶-۱۸).

**ویژگی‌های فرمانده و مدیر از نظر اسلام:** سه تن از پژوهشگران انتظامی تربیتی در مطالعه‌ای کتابخانه‌سی ویژگی برای یک فرمانده و مدیر و رئیس برشمرده‌اند که تعدادی از آن‌ها عبارت‌اند از: پیشگامی در عمل، مردمی بودن، دلسوزی، قاطعیت، پذیرش انتقاد، عمل به احکام اسلامی، توکل به خدا، تخصص و توانایی علمی، تکیه بر نقاط مثبت کارکنان، مشورت، اجرای عدالت، قانون‌مندی، اعتماد به نفس، استقامت و احساس مسئولیت (موسی پور، محبی و رشیدی، ۱۳۸۸: ۱۸۴-۱۶۴). در مقابل دو پژوهشگر حوزوی و تربیتی از هجده آسیب و تهدید فردی در حوزه فرماندهی یاد کرده‌اند که تعدادی از آن‌ها عبارت‌اند از: ریاست‌طلبی، غفلت، غرور و خودبزرگ‌بینی، خشم، بدزبانی، عجله و شتاب، ستمگری، توهین و تمسخر دیگران، ترس، انتقادناپذیری و ضعف در سخنوری. آن‌ها همچنین از شش آسیب و تهدید فرهنگی و اجتماعی یاد کرده‌اند که موجب شکست فرمانده و مدیر می‌شوند که عبارت‌اند از: سوءاستفاده از قدرت، فاصله گرفتن از مردم، تجمل‌گرایی، غفلت از خانواده، قطع رحم و معاشرت و دوستی با افراد ناصالح (نادری و کریمی خویگانی، ۱۳۹۰: ۲۱۳-۲۰۵ و ۲۴۶-۲۴۴). باید توجه داشت که هر فرمانده، مدیر و رئیس در یگان‌های انتظامی می‌تواند با برخورداری از ویژگی‌های برشمرده شده وظایفش را با موفقیت انجام دهد. در مقابل، آسیب‌ها و تهدیدهای فردی، اجتماعی و فرهنگی می‌تواند هر فرمانده و مدیری را، هر قدر هم که قدرتمند باشد، به زمین بزند و از ادامه کار باز دارد.

### پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه مقاله حاضر مربوط به استخراج شاخص‌های اخلاق فرماندهی و مدیریت انتظامی از یک کتاب آموزشی در تاریخ ادب فارسی است، چند اثر مشابه در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرند:

نصیرالدین طوسی (۱۳۴۶) اخلاق ناصری را در سه مقاله و سی فصل مرتب و تصنیف کرده که مقاله سوم با هشت فصل در مورد سیاست مدنی یا آداب کشورداری است. خواجه در این فصل‌ها مباحثی همچون محبت اجتماعی و اقسام آن، انواع اجتماعات بشری، مملکت‌داری و آداب اداره کردن اجتماع، صداقت و کیفیت معاشرت با گروه‌های مردم را مطرح می‌کند.

عنصرالمعالی کیکاوس (۱۳۴۷) در کتاب قابوس‌نامه که آن را در چهل و چهار باب و حدود پنج سال زودتر از سیاست‌نامه تألیف کرده است به مواردی از آداب ریاست و فرماندهی می‌پردازد که می‌تواند در پلیس نیز قابلیت استفاده داشته باشد. از میان فصول کتاب، باب‌های ۲۹ در مورد اندیشه کردن از دشمن، باب ۳۰ در مورد آیین عقوبت و عفو، باب ۴۱ در آیین و رسم سپهسالاری و باب ۴۲ در آیین و شروط پادشاهی، دارای نکات قابل توجهی در مورد ریاست و فرماندهی بر عده‌ای دیگر از جمله در یگان‌های انتظامی است.

محمد غزالی (۱۳۹۲) در کتاب نصیحه‌الملوک، آداب اخلاق سیاسی مبتنی بر اندیشه‌های اسلامی را به بحث گذاشته است که کل کتاب بر دو محور رعایت عدالت و انصاف در فرمانروایی است. ایشان از ده اصل برای تحقق این دو مهم یاد می‌کند که عبارت‌اند از: شورا و لزوم پذیرش دیدگاه‌های افراد طرف مشورت، مسئولیت‌های حاکم در برابر مردم، طفره نرفتن حاکم از امور مردم به دلیل ناآشنایی با رفتار مردم، پرهیز از امور شهوانی، تلاش برای تأمین رضایت مردم، ایمان به جهان بعد از مرگ و



نقش آن در گرایش به عدالت و انصاف، بهبود وضعیت رعیت و نحوه برخورد با کاتبان و ناظران دادرس.

در بررسی تحقیقات و پایان‌نامه‌های انجام شده در دانشگاه علوم انتظامی امین از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ بیش از پنجاه مورد درباره اخلاق حرفه‌ای فرماندهان، مدیران و کارکنان یگان‌های مختلف نیروی انتظامی کار شده است. از آن میان دو تحقیق از همه بیشتر شایان توجه و مرتبط با موضوع این مقاله بود که به آن‌ها اشاره می‌شود:

جوادی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه‌ای با عنوان: «تبیین شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای فرماندهان و مدیران ناجا با تأکید بر آیات و روایات»، دودسته از شاخص‌های عمومی و اختصاصی ویژه این طیف از کارکنان ناجا را استخراج نموده است. شاخص‌های عمومی مورد نیاز فرماندهان و مدیران ناجا عبارت‌اند از: ۱) ایمان به خدا و خدا گرایی، ۲) تقوا و اخلاص، ۳) تخصص و تسلط و مهارت در انجام کار، ۴) احساس مسئولیت و وجدان کاری، ۵) خوش‌رفتاری و مدارا با مردم، ۶) انعطاف‌پذیری و پرهیز از خودمحوری، ۷) انتقادپذیری با روحیه باز، ۸) رعایت عدالت و انصاف، ۹) حل مشکلات مردم و ارائه خدمت به آن‌ها، ۱۰) بصیرت، ۱۱) قاطعیت. شاخص‌های اختصاصی استخراج شده مورد نیاز فرماندهان و مدیران عبارت‌اند از: ۱) قانونمندی، ۲) نظم و انضباط و آراستگی ظاهری، ۳) رازداری و حفظ اسرار، ۴) پرهیز از تکبر و غرور، ۵) صبر و استقامت، ۶) پرهیز از سو استفاده از عنوان و قدرت، ۷) انتخاب فرماندهان لایق و عزل فرماندهان و مدیران نالایق، ۸) اعتدال و عدم افراط و تفریط در کارها، ۹) برخورد با انحرافات و مفسد داخلی نیرو، ۱۰) شجاعت و روحیه فداکاری، ۱۱) پرهیز از تملق‌پذیری و تملق‌گویی، ۱۲) پرهیز از تجمل‌گرایی و اسراف و تبذیر.

خزائی (۱۳۹۶) در پایان‌نامه‌ای با عنوان: «ویژگی‌های اخلاقی پلیس مسلمان و راه کارهای ارتقای آن در ناجا»، برای پلیس مسلمان دو ویژگی قائل است: ۱) تعهد و

۲) تخصص و کارآمدی. آنگاه به استخراج ویژگی‌های اخلاق اسلامی کارگزاران، از دیدگاه پیامبر و امیرالمؤمنین علی (ع) می‌پردازد که ویژگی‌های مورد نظر پیامبر، دوازده ویژگی و ویژگی‌های مدنظر امیرالمؤمنین، نوزده ویژگی است که تعدادی از آن‌ها با همدیگر هم‌پوشانی دارد. ایشان علاوه بر ویژگی‌های فضلی به آسیب‌های ردلی از دیدگاه علی (ع) نیز که ممکن است گریبان گیر پلیس مسلمان شود، می‌پردازد که تعدادی از آن‌ها عبارت‌اند از: خیانت، غش و دورویی، خودبزرگ‌بینی، خودپسندی، آز (حرص)، ظلم و اجحاف، رشوه.

ایشان در یک جمع‌بندی کلی از ویژگی‌های پیش‌گفته، بیست ویژگی را برای پلیس مسلمان لازم می‌دانند که برخورداری از آن‌ها برای فرماندهان و مدیران انتظامی اولی‌تر از سایر کارکنان پلیس است. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: ۱) قانون‌گرایی، ۲) مسئولیت‌پذیری، ۳) پاسخگویی، ۴) باارزش دانستن شغل پلیسی، ۵) علاقه و دلسوزی در کار، ۶) انجام داوطلبانه کار، ۷) رعایت حقوق و مصالح سازمانی، ۸) پذیرش مسئولیت و نتیجه‌اقدامات، ۹) پافشاری برای حل مشکلات و چالش‌ها، ۱۰) اطاعت‌پذیری، ۱۱) رعایت سلسله‌مراتب، ۱۲) اجرای صحیح فرمان‌ها و دستورها، ۱۳) حق‌پذیری، ۱۴) اجتناب از لجاجت و تعصب بیجا، ۱۵) بصیرت و آگاهی، ۱۶) سازگاری با ارزش‌ها، ۱۷) پرهیز از تملق و چاپلوسی، ۱۸) نظم و انضباط، ۱۹) انگیزه و روحیه خدمتی، ۲۰) تلاش و توسعه منابع انسانی، ۲۱) انضباط اقتصادی، ۲۲) انضباط سیاسی، ۲۳) مناعت‌طبع.

## روش

این مقاله از نوع تحقیقات کیفی است که به روش توصیفی اسنادی تهیه شده است. روش گردآوری اطلاعات مراجعه به منابع نوشته شده و روش تحلیل اطلاعات روش تحلیل استنباطی است. نگارنده ضمن استنباط و استخراج شاخص‌ها و ویژگی‌های

موردنیاز فرماندهی و مدیریت در پلیس با پشتوانه چهل سال خدمت در نیروی انتظامی، در یک جدول عین توصیه‌های خواجه نظام‌الملک در هر مورد را در مقابل آن می‌آورد.

### یافته‌ها

به نوشته خواجه در مقدمه سیاست‌نامه ملک‌شاه به دست‌اندرکاران دربارش می‌گوید: «هر یک در معنی مُلک اندیشه کنید و بنگرید تا چیست که در عهد روزگار ما نه نیک است و بر درگاه و در دیوان و بارگاه و مجلس، شرط آن به جای نمی‌آرند یا بر ما پوشیده شده است و کدام شغل است که پیش از این پادشاهان شرایط آن بجای می‌آورده‌اند و ما تدارک آن نمی‌کنیم و نیز هر چه از آیین و رسم مُلک و مُلوک است و در روزگار گذشته بوده است... بیندیشید و روشن بنویسید و بر رأی ما عرضه کنید تا در آن تأمل کنیم و بفرماییم تا پس از این کارهای دینی و دنیوی بر آیین خویش رود و آنچه دریافتنی است دریابیم و...» خواجه به عنوان سیاستمداری کارکشته و کارگزاری خبره در لیک به این دعوت می‌نویسد: «بنده آنچه در این معنی دانسته بود و دیده و به روزگار تجربت افتاده و از استادان آموخته بود در این خدمت شرح داده» و در ادامه می‌نویسد: «و هیچ خداوند فرمانی را از داشتن و دانستن این کتاب چاره نیست.» (طوسی، ۱۳۸۷: ۴-۳). چنین است که کتاب سیرالملوک یا سیاست‌نامه در پنجاه فصل تدوین می‌شود.

### آفات و آداب فرماندهی و مدیریت از دیدگاه نظام‌الملک

خواجه با نقل حدیثی از پیامبر اکرم (ص) که می‌فرماید: «روز قیامت هر که او را بر کسی فرمانی بوده باشد، در این جهان بر خلق یا بر مقیمان سرای و بر زیردستان خویش، او را بدان سؤال کنند»، می‌نویسد: «اندر آن روز بزرگ جواب این خلایق که زیر فرمان اویند، از او خواهند پرسید و اگر به کسی حواله کند، نخواهند شنود. پس چون چنین است باید که مَلِک این مهم به هیچ کس نگذارد و از کار خلق غافل نباشد و

چنانکه تواند از پنهان و آشکار از احوال ایشان بر می‌رسد و دست‌های دراز کوتاه می‌کند و ظلم ظالمان را از مظلومان بازمی‌دارد.» از سویی خواجه به زیردستان نیز هشدار می‌دهد که مواظب باشند که به خاطر یک دینار پول حرام، ده حرام را حلال و ده حق را باطل نکنند و در این زمینه به عاقبت خویش بیندیشند. او چند چیز را آفت ریاست یا فرماندهی می‌داند: یکی مقام پرستی، به نوشته وی: «هر که بنام فریفته شود بنان درماند و هر که بنان خیانت کند به جان اندرماند.»

دیگر پول دوستی، به نوشته او سلطان محمود چهره زشتی داشت و به وزیرش گفت: «می‌ترسم که مردم به خاطر چهره زشت مرا دوست نداشته باشند.» وزیر گفت: «می‌توانی کاری کنی که مردم تو را از زن و فرزند خویش گرامی‌تر دارند، گفت: چه کنم؟ گفت: زر را دشمن گیر تا مردمان تو را دوست گیرند.» آری کوتاه‌دستی و قطع طمع از مال مردم لازمه محتسب و پلیس و قاضی خوب است. خواجه در این زمینه می‌نویسد: «هر که از ایشان عالم و زاهد و کوتاه‌دست باشد، او را بر آن کار نگاه دارند و هر که نه چنین بود او را معزول کنند و به دیگری که شایسته باشد سپارند.» خواجه توصیه می‌کند بالادستان حکومتی نیازهای اولیه پلیس و قاضی را تأمین کنند و «هر یک از ایشان بر اندازه کفاف او مشاخره‌ای اطلاق کنند تا او را به خیانتی حاجت نیفتد که این کاری مهم و نازک است از بهر آنکه ایشان بر خون‌ها و مال‌های مسلمانان مسلط‌اند.» ایشان به صراحت می‌نویسد: «و آنچه ایشان را بکار باید از بیت‌المال بدهند تا ایشان را به خیانت کردن و رشوت ستدن حاجت نیفتد و آن فایده که از راستی کردن ایشان حاصل شود ده‌چندان و صدچندان مال باشد که بدیشان دهند بوقت خویش.» باوجود این، ایشان اعتقاد دارد که از همان آغاز نباید نیروی انسانی را پرتوقع بار آورد، بلکه باید گام به گام و همراه با پختگی بر امکانات وی بیفزایند. وی در زمینه لزوم وجود

و حضور پلیس در جامعه می‌نویسد: «بهر شهری محتسبی باید گماشت تا ... امر به معروف و نهی از منکر بجای آرند.»

نکته دیگر استفاده از عوامل خبرگیری توسط صاحب‌منصبان از جمله فرماندهان و مسئولان اجرایی پلیس است. ایشان می‌گویند: «صاحب برید<sup>۱</sup> داشتن یکی از قواعد مُلک است؛» زیرا «به همه روزگار پادشاهان در جاهلیت و اسلام به همه شهرها برید داشته‌اند تا آنچه می‌رفته است از خیر و شر از آن بی‌خبر نبوده‌اند... و به همه جای کار آگهان گذاشته است و همه ستمکاران دست‌ها کوتاه کرده‌اند و مردمان در امن و سایه عدل به کسب و عمارت مشغول گشته‌اند.» آنگاه ایشان به ویژگی‌های افراد اطلاعاتی مانند پاک دستی، پاک زبانی و پاک قلمی اشاره می‌کند، به گونه‌ای که کسی نسبت به آن‌ها بدگمان نباشد و آن‌ها در میان مردم حسن شهرت داشته باشند. خواجه «صاحب‌خبر و منهی گماشتن» را نشان عدالت، بیداری و قوی رأیی و عامل آبادانی ولایت یا مملکت می‌داند.

نکته دیگری که خواجه به آن می‌پردازد و دقت نظر ایشان را می‌رساند، امور مربوط به مرزبانی است؛ به نوشته وی: «و باید که گماشتگان سرحد‌ها را بگویند تا هر که اندر رسد، در حال و در وقت سوار فرستند و آگاه کنند که این کیست که می‌آید و با او چند سوار و پیاده است و آلت و تجمّلش بچه اندازه است و به چه کار می‌آید (طوسی، ۱۳۸۷: ۱۲۷-۱۶).»

مطالب پیش گفته توصیه‌های عمومی مدیریتی نظام‌الملک است که برای مدیران اجرایی و فرماندهان یگان‌های انتظامی کاربرد دارد. اینک در جدول شماره یک به آداب و اخلاق یا ویژگی‌های فرماندهی و مدیریت پلیسی مطلوب از دیدگاه این سیاستمدار دانشمند و زیرک اشاره می‌شود:

۱- برید به معنی پیک‌های نامه‌رسان و مأموران اطلاعاتی حکومت‌های گذشته بوده است.

**جدول ۱: آداب و اخلاق مورد نیاز فرماندهی و مدیریت پلیس از دیدگاه نظام‌الملک**

ردیف	ویژگی	توصیه یا دیدگاه خواجه
۱	تقوا و خداترسی و عمل به احکام دینی	از دیدگاه خواجه اراده‌ خداوند بر آن است تا در هر زمان افرادی خداترس را از میان مردمان برگزیند تا «آرام بندگان را بدو باز بندد و در فساد و آشوب و فتنه بدو بسته گرداند و هیبت و حشمت او اندر دل‌ها و چشم خلائق بگستراند تا مردم اندر عدل او روزگار می‌گذارند و آمن همی‌باشند و بقای دولت همی‌خواهند.» همچنین: «رضای حق تعالی اندر احسانی باشد که با خلق کرده شود و عدلی که میان ایشان گسترده آید، بسته است. چون دعای خلق به نیکویی پیوسته گردد، آن مُلک پایدار بود و هر روز زیادت باشد.» از قول انوشیروان نقل شده که خطاب به دولتمردان زیرمجموعه‌اش می‌گوید: «اگر به شکر نعمت ایزدی که ما را و شما را ارزانی داشته است، مشغول گردید صواب‌تر باشد از آن که بیدادی و ناسپاسی کردن که ظلم مُلک را زوال آورد و ناسپاسی نعمت را ببرد.»
۲	دینداری و حفظ حرمت مؤمنان	خواجه می‌نویسد: «واجب است در کار دین پژوهش کردن و فرایض و سنت و فرمان‌های خدای تعالی بجای آوردن و کار بستن و علمای دین را حرمت داشتن... و زاهدان و پرهیزکاران را گرمی داشتن.» دینداری و آگاهی از احکام شریعت و قرآن و احادیث، هر مدیر و مسئولی از جمله مدیران و مسئولان پلیس را در گشایش کارهای دنیایی یاری می‌کند و موجب افزایش عدل و انصاف می‌شود. در مقابل خلل در دین باعث آشفتگی و قوت گرفتن مفسدان می‌گردد.
۳	مردم‌داری	به توصیه خواجه هر مسئولی از جمله مسئول یک یگان انتظامی باید: «هر هفته‌ای دو روز به مظالم بنشیند و داد از بیدادگر بستاند و انصاف بدهد و سخن رعیت بگوش خویش بشنود و بی‌واسطه‌ای.» اگر این‌گونه شود: «همه‌ظالمان بشکوهند و دست‌ها کوتاه دارند و کس نیارد بیدادی کردن و دست دراز کردن از بیم عقوبت.» انوشیروان می‌گوید: «با خلق خدای عزوجل نیکو روید و رعایا را سبک‌بار دارید و ضعیفان را میازارید و دانایان را حرمت دارید و با نیکان بنشینید و از بدان بهره‌زید و خویش کاران را میازارید.» خواجه هم توصیه می‌کند: «عمال را که عملی دهند ایشان را وصیت باید کرد تا با خلق خدای تعالی نیکو روند.» مردم باید به مسئول دسترسی داشته باشند زیرا: «گماشتگان و عمال چون بدانستند که [مسئولشان] آسان حجاب است، هیچ‌کس بر رعیت ستم نتواند کردن»
۴	امانت‌داری	امانت‌داری یکی از شروط قبول مسئولیت‌ها در پلیس و غیر پلیس است: «بهر شهری نگاه کنند تا آنجا کیست که او را بر کار دین شفقتی است و از ایزد تعالی ترسان است و صاحب غرض نیست. او را بگویند که امانت این شهر و ناحیه در گردن تو کردیم. آنچه ایزد تعالی از ما پرسد ما از تو پرسیم... و اگر کسانی که بدین صفت باشند امتناع کنند و این امانت نپذیرند، ایشان را

		<p>الزام باید کرد و به اکراه به باید فرمود. یعنی مسئولیت‌ها را باید به افراد صالح سپرد حتی اگر خودشان راغب نباشند.</p>
<p>۵</p>	<p>گرایش به خصلت‌های نیک و دوری از خصلت‌های بد</p>	<p>به گفته بزرگمهر خصلت‌های نیک مسئولان از جمله پلیس این‌ها است: «حیا، نیک‌خویی، حلم و صبر، عفو، تواضع، سخاوت، راستی، شکر، رحمت، علم، عقل و عدل.» خصلت‌های زشت و سلبی نیز عبارت‌اند از: «حقد، حسد، کبر، غضب، شهوت، حرص، امل، لجاج، دروغ، بخل، خوی بد، ظلم، خودکامی، شتاب‌زدگی، ناسپاسی و سبک‌سری.» به تعبیر خواجه اگر یک مسئول پلیس: «بد باشد و خاین و ظالم و درازدست بود عمال همه همچنان باشند بلکه بدتر و بی‌رسم تر.»</p>
<p>۶</p>	<p>خبرگیری و نظارت بر کار زیرمجموعه</p>	<p>به توصیه ایشان: «و از احوال عامل (زیردست) پیوسته و در سر می‌باید پرسید تا شغل‌ها بر وجه خویش می‌رانند یا نه؟... اگر از رعیت چیزی سنده باشد، بنا واجب از وی بازستاند و به رعیت باز دهند و پس از آن اگر او را مالی بماند از وی بستاند و به خزانه آرند و او را مهجور کنند و نیز عمل نفرمایند تا دیگران عبرت گیرند و درازدستی نکنند.» اگر این‌گونه عمل شود و به افراد خیانت کار شغلی واگذار نشود، کسی به خیانت فکر می‌کند؟! و در ادامه می‌گوید: «از احوال گماشتگان غافل نباید بود و پیوسته از روش سیرت ایشان بر می‌باید رسید. چون ناراستی و خیانتی از ایشان پدیدار آید، هیچ ابقا نباید کرد، او را معزول کنند و بر اندازه جرم او، او را مالش دهند تا دیگران عبرت گیرند... و هر که را شغلی بزرگ فرماید باید که در سر یکی را بر او مشرف کند، چنانکه او نداند تا پیوسته کردار و احوال او می‌نماید.» و سرانجام در جمله‌ای زیبا می‌فرماید: «کردار مرد از سر مرد آگاهی دهد و چون مَلِک (مدیر) بیدار باشد، در کارها هیچ چیز بر او پوشیده نماند.» با وجود این، ایشان معتقد است که باید از زیردستانی که مستقیم با مردم سروکار دارند بیشتر مراقبت کرد، زیرا: «ایشان بیشتر ضعیف حال و مطمع باشند و به زر زود فریفته شوند.» همه این توصیه‌ها برای فرمانده و رئیس یک یگان انتظامی که زیردستانش با مردم سر و کار دارند، مفید و قابل استفاده است.</p>
<p>۷</p>	<p>مراقبت حفاظتی برای جلوگیری از جاسوسی</p>	<p>ارسطو استاد اسکندر به وی توصیه می‌کند: «کسانی را که قلم ایشان در مملکت تو روان باشد، چون بیازردی نیز او را شغل مفرمای که او سر با دشمنان تو یکی کند و به هلاک تو کوشد.» خواجه از زبان خسرو پرویز ساسانی آورده است که از گناه چهار گروه نباید گذشت که یکی از آن‌ها کسی است که: «به زبان با مَلِک باشد و بدل با مخالفان ملک و در سر تدبیر ایشان کند.»</p>

۸	چشم‌پوشی از خطا و تذکر مخفیانه	<p>از دیدگاه خواجه، عتاب آشکار به مأموران زیردست موجب آبروریزی آن‌ها می‌شود، بنابراین: «اولی‌تر آن باشد که چون کسی خطایی کند در حال اغماض کرده آید و پوشیده او را خوانند و بگویند چنین و چنین کردی و ما از بهر آن تا برآورده خویش را فرو نیاریم و بر کشیده خویش را نیفکنیم از سر آن در گذشتیم. پس از این خویش را نگاه دارد و نیز چنین دلیری نکند، پس اگر جز این کند از پایگاه و چشم ما بیوفتد و آنگاه آن کرده او بود نه آن ما.»</p>
۹	فرو خوردن خشم و بردباری	<p>به نوشته خواجه: «و کمال خرد مرد آن باشد که خود خشم نگیرد، پس اگر گیرد باید که عقل او بر خشم چیره باشد، نه خشم او بر عقل؛ و هر که را هوای نفس او بر خرد چیره شد چون بشورد خشم او مر چشم خرد او را پپوشاند و همه آن کند و فرماید که از دیوانگان به وجود آید.» ایشان در جای دیگر می‌گویند: «و دانایان گفته‌اند بردباری نیکوست ولیکن بوقت کامکاری نیکوتر...». یک پلیس خردمند باید به اعصاب خود مسلط و فروخورنده خشم باشد و کاری انجام ندهد که از انجام دادنش پشیمان شود.</p>
۱۰	عقل‌مندی و درایت	<p>کسی که مسئولیت برقراری نظم اجتماعی را در جامعه بر عهده دارد: «حق تعالی ... عقلی و دانشی دهد که او بدان عقل و دانش زیردستان خویش را هر یکی را بر اندازه خویش بدارد و هر یک را بر قدر مرتبتی و محلی نهد و خدمتکاران و کسانی که شایسته باشند ایشان را از میان مردم برگیرد و هر یکی از ایشان پایگاهی و منزلتی دهد و در کفایت مهمات دینی و دنیوی بر ایشان اعتماد کند.» از سویی خواجه بر حاکمیت شایسته‌سالاری و کار را به کاردان سپردن تأکید دارد.</p>
۱۱	مشورت با دیگران	<p>به گفته خواجه: «مشاورت کردن در کارها از قوی رای‌ی مرد باشد و از تمامی عقل و پیش‌بینی. چه هر کسی را دانشی باشد و هر یکی چیزی داند، یکی بیشتر داند و یکی کمتر؛ و یکی دانستنی داند و هرگز کار نبسته و نه آزموده و یکی هم دانش داند و هم کار بسته و تجربه‌ها کرده ... و نیز یکی را خاطری تیزتر باشد و در کارها زودتر تواند دید و یکی کند فهم‌تر باشد؛ و دانایان گفته‌اند که تدبیر یک تنه چون زور یک‌مرده باشد و تدبیر دو تنه چون زور دو‌مرده و تدبیر ده تنه چون زور ده‌مرده باشد و در هر حالی نیروی ده‌مرده بیشتر و قوی‌تر از نیروی یک‌مرده باشد، همچنین تدبیر ده کس قوی‌تر از تدبیر دو کس باشد یا سه کس یا پنج کس.» ایشان در ادامه ضمن اشاره به علم بی‌کران پیامبر (ص) و توصیه قرآن به مشورت «و شاورهم فی الامر (آل عمران: ۱۵۹)» می‌نویسد که خداوند: «او را مشورت همی فرماید کردن، چون او بی‌نیاز نبود از تدبیر و مشورت، به باید دانستن که هیچ آفریده بی‌نیاز نتواند بود.» به نوشته وی در مشورت هر کس دیدگاه خود را مطرح می‌کند و: «رأی صواب از آن میان پدیدار آید و رأی و تدبیر صواب آن باشد که عقل‌های همگنان بر آن متفق شود که: چنین باید کرد و مشورت نا کردن</p>



		<p>در کارها از ضعیف رایبی باشد و چنین کس را خود کامه خوانند و چنانکه هیچ کاری بی‌مردان کار نتوان کرد، همچنین هیچ شغلی بی‌مشورت نیکو نیاید.» یک فرمانده و مسئول پلیس بی‌نیاز از مشورت نیست و در اداره امور جاری یگان خود بهتر است که از مشورت دیگران استفاده کند.</p>
<p>۱۲</p>	<p>پرهیز از شتاب‌زدگی</p>	<p>به نوشته خواجه: «اندر کارها شتاب‌زدگی نباید کرد و چون خبری شنوند یا صورتی بندد اندر آن آهستگی باید فرمود تا حقیقت آن بداند و دروغ از راست پدید آید که شتاب‌زدگی کار ضعیفان است نه کار قادران ... و فرمان حق تعالی در قرآن چنان است که اگر کسی چیزی گوید آن را مشنود تا آن وقت که حقیقت نکنید که نباید شتاب‌زدگی کنید و پس از آن دل تنگی برید و از آن پشیمانی خورید و پشیمانی سود ندارد.» ایشان با اشاره به حدیثی از بزرگان دین که می‌گویند: شتاب‌زدگی از شیطان و آهستگی از خدای بزرگ است، می‌نویسد: «شتاب‌زده همیشه اندر سرزنش خویشتن باشد.»</p>
<p>۱۳</p>	<p>همت و مروت داشتن</p>	<p>به نوشته خواجه: «همت و مروت هر کسی بر اندازه کدخدایی او باشد.» وی در جای دیگر می‌نویسد: «و هیچ کاری در جهان به از جوانمردی و نیکوکاری و نان پاره نیست و نان دادن سر همه جوانمردی‌ها است.»</p>
<p>۱۴</p>	<p>بخشش و گذشت</p>	<p>چون یک مسئول و فرمانده پلیس اهل بخشش و گذشت باشد: «گماشتگان و لشکر او همه چنین شوند و سیرت او گیرند. لاجرم خلق خدای در راحت افتد و ثمرت این بهر دو جهان بیابند. ان‌شاءالله تعالی.»</p>
<p>۱۵</p>	<p>عدالت محوری</p>	<p>خواجه بر اساس حدیثی از پیامبر (ص) که می‌فرماید: «العدل عزّ الدین و قوه السلطان و فیه صلاح الخاصه و العامه» یعنی عدالت عامل عزت دین و تقویت حاکمیت و صلاح خواص یعنی دولتیان و سپاهیان و عوام یعنی توده مردم است، عدالت را به نوشته قرآن «وضع المیزان (الرحمن: ۹-۷)» یعنی ترازوی همه نیکی‌ها می‌داند؛ بنابراین سزاوارترین مسئول «آن است که دل وی جایگاه عدل است و خانه وی آرامگاه دین داران و خردمندان و ندیمان و کاردانان او منصف و مسلمان باشند.» چنین است که مسئولان و دولتمردان گذشته: «پرهیزگاران را و خدای ترسان را که صاحب غرض نباشند بر کارها گماشته‌اند تا بهر وقتی احوال می‌نمایند به‌درستی.» از پیامبر نقل شده که فرمودند: «هر که را روز قیامت حاضر کنند از کسانی که ایشان را بر خلقی دستی و فرمانی بوده باشد، دست‌های او بسته بود. اگر عادل بوده باشد، عدلش دست او را گشاده کند و به بهشت رساند و اگر ظالم بود جورش همچنان بسته با غل‌ها او را به دوزخ افکند.»</p>
<p>۱۶</p>	<p>برخورداری از دانش</p>	<p>یکی از ویژگی‌های فرمانده و مدیر انتظامی «اندازه دانش و شناختن رسوم نیکو» توسط اوست،</p>

	مدیریت	<p>زیرا: «دانش او چون شمعی باشد که بسیار روشنایی‌ها از آن شمع افروخته باشند و مردمان بدان روشنایی راه یابند و از تاریکی بیرون آیند.» لقمان می‌گوید: «هیچ یاری مرد را در جهان به از علم نیست و علم بهتر از گنج، از بهر آنکه گنج تُرا نگاه باید داشت و علم ترا نگاه دارد.» به قول خواجه چنانچه کسی: «علم با آن یار باشد، سعادت دو جهانی بیابد از بهر آنکه هیچ کاری بی‌علم نکند و به جهل رضا ندهد.»</p>
۱۷	رعایت سلسله‌مراتب	<p>سرخیلان و مقدمان یعنی فرماندهان هر یگان نظامی و انتظامی باید نیازهای زیرمجموعه خود را به آگاهی رده‌های بالادست برساند تا به تعبیر خواجه: «اگر نیکویی فرموده شود بر دستان ایشان بود و بدان سبب ایشان را حرمتی حاصل شود.» و اگر فقط به دنبال منفعت خود باشند نزد بالادست بی‌حرمت می‌شوند. او معتقد است که افراد هر واحد باید از بالادست خود تبعیت کنند: «اگر کسی از خیل بر مقدم خویش دراززفانی<sup>۱</sup> کند و یا حرمت او نگاه ندارد و از حد خویش بگذرد او را مالش باید دادن تا مهر از کهنتر پدیدار باشد.»</p>
۱۸	به کارگیری انسان‌های نجیب و پرهیز از به کارگیری افراد در چند شغل	<p>از دیدگاه خواجه: «هرگاه که مجهولان و بی‌اصلان و بی‌فضلان را عمل فرمایند و معروفان و فضلان و اصیلان را معطل و ضایع بگذارند و یکی را پنج شغل فرمایند و یکی را یک عمل نفرمایند دلیل بر نادانی و بی‌کفایتی باشد.» بدترین مدیر کسی است که ده شغل به یک نفر بدهد و نه نفر یک شغل هم ندهد. در چنین وضعیتی: «مردمان معطل و محروم بیش از آن باشند که مردم با عمل.» همچنین: «چون دو شغل یک مرد را فرمایند همیشه از این دو شغل یکی بر خلل باشد و با تقصیر، از جهت آنکه اگر مرد در این شغل بواجب قیام کند و تیمارش به جد بردست گیرد، در آن شغل خلل و تقصیر افتد... و باز هرگاه که دو مرد را یک شغل فرمایند آن بدین افکند و این بدان، همیشه آن کار ناکرده ماند.»</p>
۱۹	پرهیز از یک دستی نیروهای تحت امر	<p>مدیر و فرمانده باید زیرمجموعه‌اش را از همه قومیت‌ها انتخاب کند، زیرا چنانچه: «همه از یک جنس باشند از آن خطرها خیزد و سخت‌کوش نباشند و تخلیط کنند. باید که از هر جنسی باشند.» دیلمی، خراسانی و ...</p>
۲۰	تغییر افراد در جایگاه‌های شغلی مختلف	<p>خواجه می‌نویسد: «و هر دو سه سالی عمال و مقطعان را بدل باید کرد تا ایشان پای سخت نکنند و حصنی نسازند و دل مشغولی ندهند و با رعایا نیکو روند و ولایت آبادان ماند.» صدور احکام شغلی مسئولان پلیس با مدت معین و مشخص را می‌توان عمل به چنین توصیه‌ای تعبیر کرد.</p>
۲۱	تنبیه و تشویق	<p>«هر که از خدمتکاران (زیردستان) خدمتی پسندیده کرد، باید که در وقت نواختی یابد و ثمرت آن بدو رسد و آنکه تقصیری کند بی‌ضرورتی و سهوی آن کس را به اندازه گناه مالشی رسد</p>

<p>تا رغبت بندگان بر خدمت زیادت گردد و بیم گناهکاران بیشتر می‌شود و کارها بر استقامت می‌رود.» همچنین: «اگر کسی از خدمتکاران و گماشتگان ناشایستگی و دراز دستی پدید آرد، اگر به تأدیبی و پندی و مالشی ادب گیرد و از خواب غفلت بیدار شود، او را بر آن کار بدارد و اگر بیداری نیابد هیچ ابقا نکند، او را به کسی دیگر که شایسته باشد بدل کند.» اگر فرد خاطی بر کنار و شغل او به فردی شایسته واگذار شود، این کار غیرمستقیم برای فرد به کار گرفته شده نوعی تشویق به حساب می‌آید. ایشان در ادامه اشاره دارد که هرگاه احدی از زیردستان خیانت یا ترمد کند و پا از گلیم خود فراتر نهد، مدیر «بر اندازه گناه با ایشان خطاب کند و ایشان را بر مقدار جرم ایشان مالش فرماید.»</p>		
<p>او معتقد است «هرچه بسیار گردد حرمتش بشود. باید که تا مهمی نبود... چیزی ننویسند و چون بنویسند باید که حشمتش آن چنان بود که کس را زهره آن نباشد که آن را از دست بنهند.» یا نباید دستوری صادر شود و اگر صادر شد باید اجرا گردد. اگر دستور اجرا نشده باقی بماند، باید: «آن کس را مالش بلیغ دهند و اگر چه از نزدیکان بود.» ایشان در جای دیگری می‌نویسد: «باید که تا مهمی نباشد غلام نفرستند و آنچه فرستند جز به فرمان نفرستند.» وی به نظام بیکگی و ارسال و مراسلات فعال معتقد است و توصیه می‌کند: «به چند راه معروف بیکان مرتب باید نشاند و مشاھرہ و مرسوم ایشان پدید کرد (طوسی، ۱۳۸۷: ۲۵۳-۱۱).»</p>	<p>کاهش نامه‌نگاری و فعال بودن نظام نامه‌رسانی</p>	<p>۲۲</p>

## بحث و نتیجه‌گیری

با مروری بر مباحث پیش‌گفته و مفاد کتاب سیاست‌نامه مشخص می‌شود که دیدگاه‌های خواجه برگرفته از دو منبع فرهنگ ملی و دینی است. دلیل نگارنده در بهره‌گیری خواجه از فرهنگ ملی نام بردن از قهرمانان اسطوره‌ای ایران مانند فریدون و گودرز و گشتاسب و کیخسرو و کیکاوس و زواره و قهرمانان تاریخی مانند زرتشت و جاماسب و اردشیر بابکان و انوشیروان و بهرام چوبین و بهرام گور و ایران‌مداران بعد از اسلام مانند بابک و مازیار و مرداویج است. دلیل استفاده وی از فرهنگ دینی نام بردن از بزرگان دینی مانند آدم (ع)، ابراهیم (ع)، موسی (ع)، عیسی (ع)، لقمان (ع)، داود (ع)، پیامبر اکرم (ص) و خلفا و امامان شیعه است. خواجه در رهنمودهای مُلک‌داری خود مرتب از آیات قرآن کریم و روایات پیامبر و یاران و فرزندان معصومش استفاده

کرده است. بیست و دو ویژگی استخراجی در مورد یک فرمانده و مدیر خوب در یگان‌های انتظامی همه منطبق با آداب ملک‌داری در ایران باستان و مبانی دینی پس از اسلام است. جوادی (۱۳۹۰) و خزایی (۱۳۹۶) نیز در تحقیقات خود به بیشتر آن‌ها که از جمله شاخص‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز فرماندهان و مدیران انتظامی و پلیس مسلمان یا پلیس اسلامی است، اشاره کرده‌اند. نکته قابل توجه آنکه با وجود گذشت بیش از نهمصد سال از نوشتن این مطالب، هنوز توصیه‌های این مرد بزرگ برای فرماندهان و مدیران امروز سازمان نیروی انتظامی قابلیت استفاده دارد و تازه است. پیشنهاد می‌شود هر یک از مدیران و فرماندهان یگان‌های مختلف انتظامی یک بار کتاب سیاست‌نامه با حکایت‌ها و چاشنی‌های دینی و ملی‌اش را با دقت بخوانند و ظرایف مدیریتی آن را به کار بندد، یقیناً برای آن‌ها مفید فایده خواهد بود. نگارنده امیدوار است این مقاله فتح بابی برای فرماندهان و مدیران امروز و آینده پلیس در استفاده از دانش بومی و اصیل موجود در فرهنگ ملی خودمان درباره مدیریت باشد.

### سپاسگزاری

نگارنده بر خود وظیفه می‌داند تا از سرکار خانم دکتر فریبا شایگان معاون محترم پژوهش و فناوری دانشگاه علوم انتظامی امین و جناب آقای دکتر مهدی مقیمی مدیر اجرایی نشریه پژوهش‌های دانش انتظامی و ارزیابان محترم مقاله که با راهنمایی‌های خود موجب پیرایش محتوایی این مقاله شدند سپاسگزاری نماید.

### منابع

۱. ثقفی، کیومرث. (۱۳۴۷)، راهنمای افسران ستاد، تهران: رکن سوم نیروی زمینی ارتش.
۲. جوادی، عیسی. (۱۳۹۰)، تبیین شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای فرماندهان و مدیران ناجا با تکیه بر آیات و روایات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: مرکز آموزش عالی عقیدتی سیاسی، دانشگاه علوم انتظامی امین.

۳. خزایی، بهمن. (۱۳۹۶)، ویژگی‌های اخلاقی پلیس مسلمان و راهکارهای ارتقای آن در ناجا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده عقیدتی سیاسی، دانشگاه علوم انتظامی امین.
۴. رضایان، علی. (۱۳۸۳)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چ ۵، تهران: سمت.
۵. سادات، محمدعلی. (۱۳۸۲)، اخلاق اسلامی، چ ۳۰، تهران: سمت.
۶. شریفی، احمد حسین. (۱۳۸۸)، آیین زندگی اخلاق کاربردی، چ ۵۵، قم: معارف
۷. طوسی، نصیرالدین. (۱۳۴۶)، اخلاق ناصری، تصحیح و حواشی از ادیب تهرانی، تهران: جاویدان. طوسی، نظام‌الملک حسن. (۱۳۸۷)، سیرالملوک (سیاست‌نامه)، به اهتمام هیوبرت دارک، تهران: علمی و فرهنگی.
۸. عاملی، حرّ. (۱۳۷۲)، آداب معاشرت از دیدگاه معصومین علیهم‌السلام، ترجمه محمدعلی فارابی و یعقوب عباسی علی‌کمر، چ ۲، مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آشنای قدس رضوی.
۹. عنصرالمعالی، کیکاووس. (۱۳۴۷)، قابوس‌نامه، به تصحیح سعید نفیسی، چ ۳، تهران: فروغی.
۱۰. غزالی، محمد. (۱۳۹۲)، نصیحه‌الملوک، به کوشش قوام‌الدین طه، تهران: جامی.
۱۱. فراستی، امیر (۱۳۹۲)، «فرماندهی و مدیریت انتظامی پیامبر اکرم (ص) در شهر مدینه»، چکیده مقالات همایش ملی فرماندهی و مدیریت انتظامی، تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
۱۲. کرانک، جان پی، و کالدور، مایکل ای. (۱۳۹۲)، اخلاق پلیسی، ترجمه رامین درگاهی، تهران: علامت.
۱۳. محبی، علی؛ کریمی خویگانی، روح‌الله. (۱۳۹۷)، نقش‌های تربیتی فرماندهان آموزشی، تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
۱۴. مرکز پیاده نیروی زمینی. (۱۳۶۲)، دانستنی‌های پیاده‌نظام، تهران: دانشکده پیاده نیروی زمینی ارتش.

۱۵. موسی پور، نعمت‌الله؛ محبی، علی؛ رشیدی، محمد. (۱۳۸۸)، «ویژگی‌های فرماندهان و مدیران انتظامی از دیدگاه اسلام»، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی، ۴ (۱۳ و ۱۴):

۱۸۸-۱۶۱

۱۶. نادری، محمد. (۱۳۸۳)، اخلاق پلیسی، چ ۷، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.

۱۷. نادری، محمد، کریمی خویگانی، روح‌الله. (۱۳۹۰)، آسیب‌ها و تهدیدهای مدیریت و فرماندهی از دیدگاه اسلام، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی