

# دستورالعمل



واحد تبریز  
دانشکده ادبیات فارسی و زبان فارسی

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد (M.A)  
رشته زبان و ادبیات فارسی گرایش محض

عنوان پایان نامه :

**بررسی مدیریت در «تاریخ بیهقی»**

استاد راهنما :

**جناب آقای دکتر علیرضا معین زاده**

استاد مشاور :

**جناب آقای دکتر احمد محمدی**

نگارنده:

**اعظم پاکرو**

شهریور ۱۳۹۶



## به نام خدا شور اخلاق پژوهش

با استناد از خداوند سبحان و اعتقاد بر این که عالم محضر خداست، او به واسطه ناظر بر اعمال انسان و به منظور پاس داشت مقام بلند دانش و پژوهش و نظر به اهمیت جایگاه دانشگاه در اعتلای فرهنگ و تمدن بشری، ماحضه هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه پیام نور متعهد می شویم اصول زیر را در انجام فعالیت های پژوهشی بد نظر قرار داده و از آن تعهد می کنیم:

- ۱- اصل حقیقت جویی: تلاش در راستای پی جویی حقیقت و وفاداری به آن و دوری از هرگونه پنهان سازی حقیقت.
- ۲- اصل رعایت حقوق: التزام به رعایت کامل حقوق پژوهشگران و پژوهیدگان (انسان، حیوان و نبات و محیط زیست) و سایر صاحبان حق.
- ۳- اصل مالکیت مادی و معنوی: تعهد به رعایت کامل حقوق مادی و معنوی دانشگاه و کلیه کارکنان پژوهش.
- ۴- اصل منافع ملی: تعهد به رعایت مصالح ملی و در نظر داشتن بهیشت و توسعه کشور و کلیه مراحل پژوهش.
- ۵- اصل رعایت انصاف و امانت: تعهد به اجتناب از هرگونه جانبداری غیر علمی و جانگوشی از اموال، تجهیزات و منابع در اختیار.
- ۶- اصل رازداری: تعهد به صیانت از اسرار و اطلاعات محرمانه افراد، سازمان ها و کشور و کلیه افراد و نهاد های مرتبط با تحقیق.
- ۷- اصل احترام: تعهد به رعایت حریم ها و حرمت ها در انجام تحقیقات و رعایت جانب تقد و خودداری از هرگونه حرمت شکنی.
- ۸- اصل ترویج: تعهد به رولج دانش و ارائه نتایج تحقیقات و انتقال آن به کارکنان علمی و دانشجویان به غیر از مواردی که منع قانونی دارد.
- ۹- اصل برکت: التزام به برکت جویی از رفتار غیر حرفه ای و اعلام موضع نسبت به کسانی که حوزه علم و پژوهش را به مثابه ابزاری غیر علمی می آلاینند.
- ۱۰- اصل رعایت همهجانبگی مذاهب و قومیت ها.
- ۱۱- اصل رعایت اصول انقلاب اسلامی.

## مهر بهره‌برداری از پایان‌نامه / رساله

بهره‌برداری از این پایان‌نامه / رساله در چهارچوب مقررات کتابخانه و با توجه به محدودیتی که توسط

استاد راهنما به شرح زیر تعیین می‌شود، بلامانع است:

- ☐ بهره‌برداری از این پایان‌نامه / رساله برای همگان بلامانع است.
- ☐ بهره‌برداری از این پایان‌نامه / رساله با اخذ مجوز از استاد راهنما، بلامانع است.
- ☐ بهره‌برداری از این پایان‌نامه / رساله تا تاریخ ..... ممنوع است.

نام استاد یا اساتید راهنما:

تاریخ: ۹۴/۷/۱۵

امضا: 



دانشگاه پیام نور

مرکز تبریز

صور تجلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

خانم اعظم پاکرو

دانشجوی رشته زبان و ادبیات فارسی

به شماره دانشجویی ۹۴۹۵۱۸۶۸۹

تحت عنوان:

بررسی مدیریت در تاریخ بیهقی

جلسه دفاع پایان نامه کارشناسی ارشد نامبرده با حضور هیات داوران در مورخ ۱۳۹۶/۰۶/۲۸ ساعت ۹ در محل ساختمان آموزشی - سالن شهید چمران مرکز تبریز برگزار و پس از بررسی، پایان نامه مذکور به شرح زیر ارزیابی گردید.

نمره دفاع بر مبنای ۱۸	نمره دستاورد پژوهشی*	نمره نهایی
۱۸۱۳	۱۸۱۳	۱۸۱۳
به عدد		
به حروف		
	درجه ارزشیابی	بسیار خوب

هیات داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه دانشگاهی	محل خدمت	امضا
استاد راهنما	دکتر علیرضا معین زاده	استادیار	مرکز تبریز	
استاد مشاور	دکتر احمد محمدی	استادیار	مرکز تبریز	
استاد داور	دکتر ابوالفضل غنی زاده	استادیار	مرکز تبریز	
نماینده گروه علمی	دکتر محبوبه عبدالهی	استادیار	مرکز تبریز	

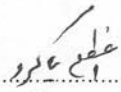
نمره نامبرده بر اساس بخشنامه ها و دستورالعمل های مربوط به دستاوردهای پژوهشی مستخرج محاسبه و در تاریخ ۱۳۹۶/۰۶/۲۸ نهایی شده است.

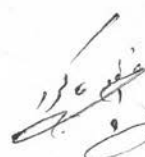
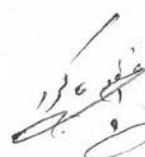
نام و امضای کارشناس پژوهشی مرکز تبریز

(\* نمره دستاورد پژوهشی برابر دستورالعمل مربوط در مهلت مقرر پس از دفاع تعیین شده و توسط کارشناس پژوهشی محاسبه و نمره نهایی اعلام می گردد.

## تأییدیه ی صحت و اصالت نتایج

باسمه تعالی

اینجانب .....  به شماره دانشجویی ۹۴۹۵۱۸۶۸۶ ..... دانشجوی رشته .....  
مقطع تحصیلی ..... تأیید می نمایم که کلیه ی نتایج این پایان نامه / رساله  
حاصل کار اینجانب و بدون هرگونه دخل و تصرف است و موارد نسخبرداری شده از آثار دیگران را با ذکر  
کامل مشخصات منبع ذکر کرده ام. در صورت اثبات خلاف مندرجات فوق، به تشخیص دانشگاه مطابق با  
ضوابط و مقررات حاکم (قانون حمایت از حقوق مؤلفان و قانون ترجمه و تکثیر کتب و نشریات و آثار  
صوتی، ضوابط و مقررات آموزشی، پژوهشی و انضباطی ...) با اینجانب رفتار خواهد شد و حق هرگونه  
اعتراض درخصوص احقاق حقوق مکتسب و تشخیص و تعیین تخلف و مجازات را از خویش سلب  
می نمایم. در ضمن، مسئولیت هرگونه پاسخگویی به اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی و مراجع ذی صلاح  
(اعم از اداری و قضایی) به عهده ی اینجانب خواهد بود و دانشگاه هیچ گونه مسئولیتی در این خصوص  
نخواهد داشت.

نام و نام خانوادگی:   
امضا و تاریخ: 

تقدیم به:

روح پرفروش پدر، مادر و همسر

و دو فرزند مهربانم، مهدی و بابک که مشوق من در ادامه تحصیل بودند

و دو نوه عزیزم، محمد حسین و امیر حسین که مایه حیات و دلگرمی من در زندگی هستند

## سپاسگزاری :

هر آنچه در این نوشتار مطلوب واقع گشته مرهون چکیده ی اندیشه ی بزرگانی است که ثمره پربهای عمرشان را در اختیار همگان نهاده اند و در مقابل نواقص و کاستی ها از حیث ضعف و قلت دانش نگارنده می باشد . مُنت دار و سپاسگزار استاد معزّز والا اندیش باریک نظر جناب آقای دکتر علیرضا معین زاده ، استاد راهنمایم که با وجود مشغله های علمی ، کاری و خانوادگی خویش همواره حقیر را مورد حمایت قرار داده و با حوصله و متانتی بی بدیل دید تازه ای از ادبیات در فرا راه ما قرار داده اند که درس های ادبیات فقط دانستن معنی چند لغت و مفهوم نیست بلکه باید کارکرد آن را تغییر دهیم . شاید در زندگی ما ، سالهاست از ادبیات این استفاده را نموده ایم ولی عنوان آن را که « مدیریت در ادبیات » است نگذاشته ایم و نگرش علمی به آن نداشته ایم . که این نگرش علمی به ادبیات کتابهای ادبی و زبان فارسی ما را جهانی خواهد کرد و نگرش جهانیان نیز به این کتاب ها و زبان فارسی تغییر خواهد کرد .

تشکر و قدردانی ویژه ای از استاد محترم خویش دارم و اجرشان را از خداوند منان خواستارم که هرگاه اراده نمودیم چه بصورت جمعی و یا انفرادی به محضرشان رسیده و از سرمایه ارزشمند علمی ایشان که عمری را برای آن سپری کرده اند در این روزهای گرم تابستان از فیوضات علم بی کران شان استفاده نمودیم .

کمال سپاس و امتنان از استاد مشاورم جناب آقای دکتر احمد محمدی را دارم که با راهنمایی کارساز ایشان بینش بنده نسبت به کتاب های ادبیات تغییر یافت . نشستن در سر کلاس ایشان بعد از ۳۰ سال فراغت از تحصیل مرا به ذوق آورد که گر به ادبیات از زاویه های دیگر پرداخته شود شیرین و جذاب تر خواهد بود و انتخاب تاریخ بیهقی به عنوان موضوع پایان نامه از تاثیر این دید بنده بود .



## چکیده:

موفقیت هر سازمانی و کشوری بستگی به تخصیص به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه های آن دارد و این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که این سازمانها بتوانند مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند و از این رو گفته می شود سازمان، ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. سازمان ها از شالوده ها و پایه های اصلی اجتماع کنونی اند و مدیریت، مهم ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت میکند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی هایش و با تمام تاثیری که میتواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی تواند آن را دیگر بار و به گونه ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمتی از آن به آنچه امروز میگذرد مربوط است و آینده می باشد ما به مدیریت امروز وابسته است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی، جامعه مورد توجه قرار گیرد.

متون ادب فارسی ما سرشار از مفاهیم مدیریتی است؛ بزرگان و نام آوران عرصه ادب و فرهنگ عموماً در دستگاه حکومتی خود منصب های حکومتی و دیوانی داشته اند و از طریق شعرو نثر روش مدیریت و حکومت را به طور مستقیم یا در قالب داستان ها و امثال بیان میکردند به همین جهت در متون پر بار فارسی میتوان آداب حکومت، جنگ و صلح، کشور داری و ویژگی های حاکمان آن جامعه را مطالعه کرد.

جامعه ایرانی همانند جوامع متمدن دیگر، ویژگی های خاص خود را دارد و از آن جا که مدیریت در هر جامعه رابطه مستقیمی با فرهنگ آن جامعه دارد، لذا ضروری است که به منظور نهادینه کردن اصول مدیریت ایرانی، فرهنگ این جامعه را شناخت و سلسله قوانین مخصوص این جامعه را کشف کرد.

بنابراین اعمال شیوه های مدیریت، از طریق تفسیر و انطباق ادبیات با مقتضای احوال عصر و فرهنگ اسلامی حاکم بر جامعه و مطالبات اجتماعی میسر خواهد شد. به همین علت در این پایان غیر از کتابهای مدیریتی رایج و مدون از متون اسلامی و قرآن و کتابهای ادبی استفاده شده است.

هدف از انتخاب موضوع این پایان نامه این بود که جلوه هایی از اصول علم مدیریت که در تاریخ بیهقی وجود دارد تبیین و بررسی شود مشابهت هایی که بین اصول علم مدیریت جامعه امروزی و تاریخ بیهقی وجود دارد، تبیین و بررسی شود.

**کلیدواژه ها: اصول مدیریت، تاریخ بیهقی، نگرش های اسلامی، ادبیات فارسی**

مقدمه :	۱
پیشگفتار ۱	۳
کلیاتی در مورد مدیریت	۳
وظیفه های مدیران:	۱۴
برنامه ریزی:	۱۵
سازماندهی و هماهنگی	۱۶
به کار گماردن نیروی انسانی	۱۷
رهبری کردن	۱۸
هماهنگی گوهر مدیریت	۱۹
فضای سازمانی سازگار برای کار کردن	۱۹
چهارچوب هفت سین مکنزی برای تحلیل مدیریت :	۲۰
نظریه های در مورد مدیریت:	۲۱
سرشت برنامه ریزی:	۲۴
اهمیت نخستین برنامه ریزی	۲۴
گسترش برنامه ریزی	۲۵
کارآیی برنامه ها:	۲۵
مراحل برنامه ریزی	۲۶
چه کارهایی در تأمین نیروی انسانی انجام می گیرد؟	۲۶
مهارتها و ویژگیهای فردی مورد نیاز مدیران	۲۷
ویژگیهای شخصی مورد نیاز مدیران	۲۸
اصول بکارگیری اثر بخش نیروی انسانی:	۲۸
اصل ارزشیابی مدیریت:	۲۸
رهبری:	۳۰
عناصرهای پدیدآورنده ی رهبری	۳۱
بررسی صفات رهبری :	۳۱
شش ویژگی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می کند	۳۲
نقاط کنترل مهم و استانداردها	۳۳
انواع معیارهای نقاط مهم و حساس	۳۴
شرطهای لازم برای نظارت اثربخش و کافی :	۳۴
پیشگفتار ۲	۳۵
الف) معرفی ابوالفضل بیهقی	۳۵
ب) آثار و جهان بینی بیهقی	۳۵

آثار بیهقی :	۳۷
فصل ۱: فرماندهی و رهبری - تا کنترل نظارت	۴۱
۱-۱ داشتن مهارت فنی	۴۲
۲-۱ آشنایی رهبر و مدیر به علوم روز و زبانهای گوناگون	۴۲
۳-۱ آشنایی به علوم و فنون زمان	۴۳
۵-۱ حلم و ترحم	۴۴
۶-۱ بیداری و حزم و احتیاط	۴۵
۷-۱ دین پژوهی	۴۶
۸-۱ داشتن جسم سالم و قوی	۴۷
۹-۱ داشتن شهامت	۴۷
۱۰-۱ خردورزی	۴۸
۱۱-۱ مشورت و شورا	۴۹
۱۲-۱ نوازش فرمانبران	۴۹
۱۳-۱ دریافت مستحقان و دادن صدقه	۵۰
۱۴-۱ داشتن سیرت نیکو و نواخت اطرافیان	۵۱
۱۵-۱ بخشش	۵۱
۱۶-۱ بخشندگی	۵۲
۱۷-۱ بخشش به شعرا	۵۳
۱۸-۱ توجه به خواست مردم	۵۳
۱۹-۱ رسیدگی به متظلمان و رعایت عدالت	۵۳
۲۰-۱ رسیدگی به متظلمان	۵۴
۲۱-۱ خدا ترسی	۵۵
۲۳-۱ شایسته سالاری	۵۶
۲۴-۱ شایسته سالاری	۵۷
۲۵-۱ اصول فرماندهی و رهبری (شایسته سالاری) یا اصل برنامه ریزی	۵۸
۲۶-۱ اصول فرماندهی و رهبری (جانشین سازی)	۵۸
۲۷-۱ جانشین سازی	۵۹
۲۸-۱ جانشین سازی	۵۹
۲۹-۱ جانشین سازی	۶۰
۳۰-۱ توجه به علما و دانایان	۶۰
۳۱-۱ شروع کارها با نام و یاد خدا و حفظ سنت های مذهبی	۶۱
۳۲-۱ توجه به مراسمات مذهبی ، سنتی و فرهنگی	۶۲
۳۳-۱ انجام مراسم مذهبی	۶۲

۳۴-۱	مقتضای زمان رفتار کردن	۶۳
۳۵-۱	رعایت اعتدال در تفویض اختیار	۶۴
۳۶-۱	شکر گزاری	۶۴
۳۷-۱	فانی دانستن دنیا و حق انگاشتن مرگ	۶۵
۳۸-۱	دل بسته نبودن به مقام و صندلی ( خوار داشت ملک و جاه )	۶۶
۳۹-۱	ارزش قائل نشدن به مادیات دنیا	۶۶
۴۰-۱	دوری از مادیات و ترس از خدا	۶۷
۴۱-۱	دل بسته نبودن به مقام و صندلی ( خوار داشت ملک و جاه )	۶۷
۴۲-۱	پرهیز از تجمّلات	۶۸
۴۳-۱	دوری از لُهو و لعب	۶۸
۴۴-۱	توکل به خدا	۶۹
۴۵-۱	سیر و گردش در روی زمین	۷۰
۴۶-۱	دوری از فحش و دشنام	۷۰
۴۷-۱	دهن بین نبودن رهبر	۷۰
۴۸-۱	اعتماد نکردن به خائن	۷۱
۴۹-۱	اقتدار و قدرت	۷۲
۵۰-۱	نا امید نشدن از شکست ها	۷۲
۵۱-۱	اطاعت از رهبری	۷۳
۵۲-۱	اصول فرماندهی و رهبری (دادن حکم و نشان به زیر دستان )	۷۴
۵۳-۱	دادن حکم و اعطای نشان	۷۵
۵۴-۱	همایش نظامی	۷۵
۵۵-۱	فرماندهی نظامی و سان دید لشکر	۷۶
۵۶-۱	فرماندهی نظامی	۷۶
۵۷-۱	همایش نظامی	۷۷
۵۸-۱	دوری از استبداد رای	۷۷
۵۹-۱	مستبد نبودن رهبر	۷۸
۶۰-۱	دوری استبداد رای	۷۹
۶۱-۱	بلندنظری	۷۹
۶۲-۱	کبر نورزیدن	۸۰
۶۳-۱	توجه به اصالت خانواده	۸۰
۶۴-۱	در نظر گرفتن اولویت کاری	۸۱
۶۵-۱	حق شناسی	۸۱
۶۶-۱	حق شناسی	۸۳
۶۷-۱	انتخاب اعضای دیوان رسائل:	۸۴

۸۵	۶۸-۱ انتخاب وزیران شایسته: .....
۸۶	۶۹-۱ انتخاب انسانهای مومن و وفادار: .....
۸۷	۷۰-۱ توجه به انگیزش درونی و وفاداری مردم : .....
۸۹	فصل ۲: نظارت .....
۸۹	۱-۲ نظارت بر احوال وزرا : .....
۸۹	۲-۲ دقت در انتخاب سالاران: .....
۹۰	۳-۲ نظارت بر کار کخدایان: .....
۹۱	۴-۲ نظارت بر احوال فرمانداران: .....
۹۱	۵-۲ نظارت بر کار کخدای هرات: .....
۹۲	۶-۲ نظارت بر اعمال والیان: .....
۹۲	۷-۲ حفظ اسرار مملکتی: .....
۹۴	۸-۲ مخفی نگه داشتن مرگ خوارزمشاه : .....
۹۴	۹-۲ حفظ اسرار مملکتی: .....
۹۴	۱۰-۲ نظارت بر احوال رعیت و لشکر: .....
۹۵	۱۱-۲ نظارت بر احوال لشکر و راهها: .....
۹۵	۱۲-۲ نظارت بر احوال لشکر: .....
۹۶	۱۳-۲ نظارت بر خزاین: .....
۹۶	۱۴-۲ نظارت بر کار صاحب دیوان خراسان: .....
۹۷	۱۵-۲ نظارت بر احوال دیوان عرض: .....
۹۷	۱۶-۲ نظارت و دقت در مراسلات: .....
۹۸	۱۷-۲ دقت و نظارت بر نزدیکان و غلامان دشمن: .....
۹۹	۱۸-۲ نظارت بر احوال رسولان: .....
۹۹	۱۹-۲ نظارت بر رسولان: .....
۱۰۰	۲۰-۲ دقت در انتخاب رسولان: .....
۱۰۱	۲۱-۲ نظارت بر کار جاسوسان: .....
۱۰۲	فصل ۳: برنامه ریزی .....
۱۰۲	۱-۳ اولویت بندی کارها: .....
۱۰۳	۲-۳ ویژگیهای افراد و خلاق (مدیران خلاق) .....
۱۰۵	۳-۳ رهبر به عنوان مجری .....
۱۰۵	۴-۳ رهبر به عنوان برنامه ریز .....
۱۰۵	۵-۳ رهبر به عنوان سیاست گذار .....
۱۰۶	۶-۳ رهبر به عنوان متخصص .....
۱۰۶	۷-۳ رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه .....

۸-۳ رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی .....	۱۰۶
۹-۳ رهبر به عنوان مسئول تشویق و تنبیه .....	۱۰۶
۱۰-۳ رهبر به عنوان واسطه یا داور .....	۱۰۶
۱۱-۳ رهبر به عنوان نمونه .....	۱۰۷
۱۲-۳ رهبر به عنوان علامت گروه .....	۱۰۷
۱۳-۳ رهبر به عنوان جانشین مسئولیت های فردی .....	۱۰۷
۱۴-۳ رهبر به عنوان ایدئولوژیست .....	۱۰۸
۱۵-۳ رهبر به عنوان شبه پدر .....	۱۰۸
۱۶-۳ رهبر به عنوان سپر بلا .....	۱۰۸
فصل ۴: مشاورت با دانایان .....	۱۰۹
۱-۴ مشاورت با دانایان: .....	۱۰۹
۲-۴ تدبیر و عاقبت نگری: .....	۱۱۰
۳-۴ تبریز عاقبت نگری: .....	۱۱۱
۵-۴ پذیرفتن نقد و نصیحت دیگران: .....	۱۱۱
۶-۴ برقراری صلح و آشتی با همسایگان: .....	۱۱۲
۷-۴ برقراری صلح و آشتی: .....	۱۱۲
۸-۴ برقراری صلح و آشتی: .....	۱۱۳
۹-۴ صلح مصلحتی: .....	۱۱۳
۱۰-۴ رفتار مناسب با سپاهیان و چگونگی تشویق آنها: .....	۱۱۴
۱۱-۴ ازدواجهای سیاسی یا سازماندهی .....	۱۱۵
۱۲-۴ ازدواجهای سیاسی و برپایی مراسم سنتی و عروسی: .....	۱۱۶
۱۳-۴ برپایی مراسمات و سنت های رسمی: .....	۱۱۷
۱۴-۴ شیوه جنگ هم زمان با دو دشمن: .....	۱۱۷
۱۵-۴ مدارا با دشمن: .....	۱۱۸
۱۶-۴ مدارا با دشمن جهت حفظ آبروی: .....	۱۱۹
۱۷-۴ چگونگی مجازات خائنان عاصیان: .....	۱۱۹
۱۸-۴ دنبال نکردن فراریان از جنگ: .....	۱۲۰
۱۹-۴ دوری از بزم هنگام رزم: .....	۱۲۰
۲۰-۴ دوری از بزم هنگام رزم: .....	۱۲۱
۲۱-۴ دوری از بزم هنگام رزم: .....	۱۲۲
۲۲-۴ تجملات و تشریفات مانع جنگ است: .....	۱۲۲
۲۳-۴ توجه به مردم سرزمین های فتح شده: .....	۱۲۲
۲۴-۴ هراس نداشتن در جنگ: .....	۱۲۳
۲۵-۴ استفاده از اصل تغافل: .....	۱۲۴

۲۶-۴	اقدام به کارهای بزرگ: .....	۱۲۵
۲۷-۴	غافل نشدن از دشمن: .....	۱۲۶
۵:	ایجاد امنیت .....	۱۲۸
۱-۵	انداختن رعب و وحشت در دل دشمن: .....	۱۲۸
۲-۵	بیعت گرفتن از مردم: .....	۱۲۹
۳-۵	گسترش رفاه عمومی و دادگستری و ظلم ستیزی: .....	۱۲۹
۴-۵	شایسته سالاری: .....	۱۳۰
۵-۵	بهرمندی از وزاری و مشاورین عالم: .....	۱۳۱
۶-۵	دقت در انتخاب اطرافیان: .....	۱۳۱
۷-۵	سازماندهی در جنگ یا چگونگی آرایش نظامی: .....	۱۳۲
۸-۵	چگونگی آرایش نظامی: .....	۱۳۲
۹-۵	چگونگی آرایش نظامی: .....	۱۳۳
۱۰-۵	چگونگی آرایش نظامی: .....	۱۳۳
۱۱-۵	دلجویی از اطرافیان: .....	۱۳۴
۱۲-۵	استقبال و بدرقه مهمانان: .....	۱۳۴
۱۳-۵	چگونگی برگزاری مراسم تسلیت و تهنیت: .....	۱۳۵
۱۴-۵	جبران مافات: .....	۱۳۶
۱۵-۵	فرستادن پیکش و هدیه جهت ایجاد ارتباط: .....	۱۳۷
۱۶-۵	استفاده از دبیران خوش خط: .....	۱۳۷
۱۷-۵	داشتن صورتجلسه: .....	۱۳۸
۱۸-۵	ایجاد اتحاد و همدلی: .....	۱۳۹
۱۹-۵	دلجویی از سپاه سالار: .....	۱۴۰
۲۰-۵	نواخت وزیر: .....	۱۴۰
۲۱-۵	نواخت سپاه سالاران: .....	۱۴۱
۲۲-۵	مراعات حال اسیران: .....	۱۴۱
۲۳-۵	چگونگی تشویق لشکریان: .....	۱۴۱
۲۴-۵	حفظ حقوق کارکنان: .....	۱۴۲
۲۵-۵	فراهم نمودن آسایش لشکریان: .....	۱۴۲
۲۶-۵	حمایت از کارگزاران: .....	۱۴۳
۲۷-۵	نوازش فرمانبران: .....	۱۴۳
۲۸-۵	رعایت حقوق مردم: .....	۱۴۴
۲۹-۵	دشمن هرگز دوست نگردد: .....	۱۴۴
۳۰-۵	دشمن دوست نمی‌شود: .....	۱۴۵
۳۱-۵	توجه لیاقت‌های فردی: .....	۱۴۵

۳۲-۵	توجه به اصالت فردي در مقابل اصالت خانواده:	۱۴۶
۳۳-۵	رعایت حقوق مردم:	۱۴۶
۳۴-۵	حفظ و رعایت حقوق مردم:	۱۴۷
۳۵-۵	بستن عقد قرارداد:	۱۴۷
۳۶-۵	نوشتن مواضعه و قرارداد:	۱۴۷
۳۷-۵	پیش فرستادن انتقام جویان در اول جنگ:	۱۴۸
۳۸-۵	افزودن دوستان و امان دادن به دشمنان:	۱۴۹
۳۹-۵	چگونگی مجازات گناهکاران:	۱۴۹
۴۰-۵	عجل نبودن در کاری:	۱۵۰
۴۱-۵	اعتماد نکردن بر بازداشت شدگان:	۱۵۰
۴۲-۵	استفاده از جنگاوران دلاور:	۱۵۱
۴۳-۵	آشنایی با راه ها و منطقه:	۱۵۱
۴۴-۵	دنبال نکردن شکست خوردگان و فراریان (با برنامه ریزی):	۱۵۲
۴۵-۵	سان دید لشکر:	۱۵۲
۴۶-۵	اعتماد ننمودن بر عاصیان:	۱۵۳
۴۷-۵	نارضایتی موجب دوری مردم:	۱۵۴
۴۸-۵	خیانت عامل زوال:	۱۵۵
۴۹-۵	نزاع بزرگان عامل زوال حکومت است:	۱۵۵
۵۰-۵	ظلم، عامل زوال نظام:	۱۵۶
۵۱-۵	ظلم، عامل زوال نظام:	۱۵۷
۵۲-۵	نارضایتی موجب دوری مردم:	۱۵۸
۵۳-۵	ظلم عامل زوال نظام:	۱۵۹
۵۴-۵	بدگمانی باعث ضعف و تزلزل سازمان:	۱۶۰
۵۵-۵	چگونگی آرایش دیوان ها:	۱۶۰
۵۶-۵	اقدام به کاری با حکم مافوق:	۱۶۱
۵۷-۵	میدان ندادن به دون صفتان:	۱۶۲
۵۸-۵	میدان ندادن به دون صفتان و خائن:	۱۶۲
۵۹-۵	میدان ندادن به دون صفتان:	۱۶۳
۶۰-۵	مدیریت مالی (داشتن حسابدار):	۱۶۴
۶۱-۵	داشتن مدیریت مالی:	۱۶۴
۶۲-۵	عشوه جاسوسان را نخوردن:	۱۶۵
۶۳-۵	کار امروز به فردا میفکن:	۱۶۵
۶۴-۵	حفظ جایگاه:	۱۶۶
۶۵-۵	قرار دادن رئیس واحد که همه مطیع او باشند:	۱۶۶



۵-۶۶ دست کم نگرفتن دشمن : ..... ۱۶۷

۵-۶۷ انداختن رعب و وحشت در دل دشمن:..... ۱۶۷

نتایج و پیشنهادها : ..... ۱۷۵

فهرست منابع و مآخذ : ..... ۱۷۷

## مقدمه :

نیاز به مدیریت و رهبری ، در همه زمینه های فعالیت اجتماعی ، محسوس و حیاتی است و جامعه ی امروز یک جامعه ی سازمانی است و بخش عمده ای از زندگی ما ، در سازمانها و یا در ارتباط با سازمانها سپری می شود .

در یکی کار می کنیم و از خدمات و تولیدات سازمانهای دیگر بهره مند می شویم . بعضی از آنها بزرگ و پیچیده اند نظیر سازمانهای دولتی و صنعتی ، دانشگاه ها و بعضی دیگر ، کوچک و ساده اند نظیر شرکتهای خصوصی و انجمن های دانشجویی و حتی خود خانواده هم در کل به مدیریت نیاز دارد .

هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی هدف های خاصی را برای جامعه و مردم آن محقق می سازد و این هدف ها به وسیله یک فرد محقق نمی شود و از اینرو گردش امور زندگی وابسته به سازمانها است و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد موثر آنهاست . و این عملکردها به مدیریت و روابط حاکم بر سازمان بستگی بیشتری دارد .

انتخاب مدیریت مناسب یکی از بخشهای عمده ی حلّ مشکل خواهد بود ، دنیای فعلی اینک ضرورت تغییر و اصلاح را پذیرفته است و در تحقق همین هدف است که اعمال مدیریت های صحیح و مناسب علی الخصوص در حیطه ی مدیران عالی و میانی سازمان ها در یک ساختار منظم و مشخص ، بصورت یک عامل مهم و هماهنگ کننده به شمار می آید .

در واقع ، در زیر مجموعه عوامل اصلی سازمان و مدیریت ، عوامل زیادی لازم و ضروری می باشد . مانند سبک مدیریت و رهبری ، دانش و بینش مدیریت ، ساختار سازمانی و هماهنگی ، برنامه ریزی و کنترل و نظارت و بزرگان ادب به این امر واقف بوده و هر کدام در صورتها و قالب های گوناگون

چون شعر ، نثر ، موعظه ، داستان و ضرب المثل این گونه موارد را در کتب خود بیان کرده اند و برماست که با نگرش صحیح ابعاد مختلف آنها را به صورتی صریح و روشن بیان کنیم و جلوه هایی از اصول علم مدیریت را که در این گونه کتب از جمله تاریخ بیهقی وجود دارد ، مورد مذاقه قرار داده و شباهت های آن را با معیارهای جامعه ی امروزی نشان دهیم .

چون تاریخ بیهقی از ابعاد دیگر ، تاریخی ، جامعه شناسی ، اجتماعی ، هنر نویسندگی و ادبی بررسی شده است ولی طبق بررسی های انجام شده از تاریخ بیهقی کمتر اندیشه مندی از منظر علم مدیریت در این اثر مذاقه داشته است و لذا نظر به این پایان نامه با نگرش جدید و به صورت کاربردی به این اثر نغز ادبی می نگرد .

و کار پژوهشی در این خصوص می تواند به عنوان نمونه ی کار و پایه ای برای تحقیقات بعدی دانشگاهیان و پژوهشگران باشد .

روش کار اینجانب در این پایان نامه به صورت کتابخانه ای و فیش برداری و مطابقت با علم مدیریت بصورت توصیفی و تحلیلی می باشد و در تجزیه و تحلیل اطلاعات به شیوه ی تفسیری و در برخی موارد نیز رویکردی انتقادی دارد .

از نظر پیشینه ی تحقیق و آنچه مرا به نوشتن چنین پایان نامه ای تشویق نمود مطالعه ی بعضی مطالب مدیریتی از دیدگاه نظریه پردازان معاصر « هنری فایول و تیلور و دیگر اندیشمندان » بود و مطابقت آنها با جلوه هایی از اصول مدیریت « در تاریخ بیهقی » .

پایان نامه ای که در اینجا ارائه میگردد شامل کلیاتی در مورد مدیریت و معرفی ابوالفضل بیهقی و آثار و جهان بینی اوست و نحوه ی نگارش کتاب ارزشمند تاریخ بیهقی می باشد و شامل پنج فصل در تبیین نگرش های اصول مدیریت در تاریخ بیهقی بشرح زیر می باشد .

فصل یکم: اصل فرماندهی و رهبری      فصل دوم: اصل کنترل و نظارت

فصل سوم: اصل برنامه ریزی      فصل چهارم: اصل به کار گیری نیروی انسانی

فصل پنجم: اصل سازماندهی و هماهنگی

در پایان، بحث و تحلیل کلی صورت گرفته و نتایجی که از آنها منتج شده درج گردیده است.

در نگارش این رساله با توجه به این که مبحث مدیریت، خود علم و رشته مجزایی می باشد و برای احاطه و تسلط به این مبحث باید به کتاب های مدیریت که برای اینجانب تازگی داشت مراجعه می شد. و این قسمت از کار هر چند ضروری و مفید بود، اما زمان زیادی را اقتضا میکرد. علاوه بر آن اغلب کتب مربوط به مدیریت هنوز ترجمه نشده اند و این امر دسترسی ما را به آن منابع، سخت تر و حتی گاهی غیر ممکن می ساخت. همچنین اغلاط نگارشی و ویرایشی این کتب کار را دو چندان می کرد.

## پیشگفتار ۱

### کلیاتی در مورد مدیریت

در این عصر، تقریباً همه امور و کارهای جامعه به وسیله ی سازمان ها صورت می گیرد. گردش کار سازمانها به فعالیت فردی و همکاری گروهی مردم وابسته است، مردم از طریق سازمانها، کارها را موثرتر انجام می دهند؛ و چگونگی عملکرد آنها، کیفیت فعالیت های سازمانها و در نتیجه چگونگی انجام دادن امور کار جامعه را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیران، به عنوان گردانندگان اصلی سازمان ها، نقش مهمی در بهسازی فعالیت های سازمانی ایفا می کنند.

مدیریت مفهومی عامی است که لازمه ی هر فعالیت و کار هدف دار و سازمان یافته می باشد بر این

اساس دکترا علاقه بند تعریف هایی که از مدیریت می دهد عبارتند از: