

## نقش مدیریتی خواجه نصیرالدین طوسی در بحران تمدن اسلامی پس از حمله مغولان

محمد محمدی فر\*

علی بیات\*\*

امیر محسن عرفان\*\*\*

### چکیده

تمدن اسلامی در شرق جهان اسلام در سیر تاریخی خود پس از حمله مغولان و سقوط دولت خوارزمشاهیان و دستگاه خلافت عباسی با بحران و فروپاشی بی سابقه‌ای مواجه شد. در این شرایط بحرانی فرصت‌ها و عوامل مختلفی برای تغییرات و بازسازی وضع تمدن اسلامی فراهم آمد. این مقاله با روش تحلیل کیفی به بررسی نقش خاص خواجه در بحران یادشده به عنوان مسئله اصلی پرداخته و این نتیجه به دست آمد که تشخیص بحران تمدنی، نگاه تمدنی و برخی کنش‌های تمدنی وی همچون حفظ سرمایه‌های انسانی و فرهنگی، ایجاد کانون فرهنگی مراغه و سیاست تعامل و هم‌افزایی با عالمان و اندیشمندان مذاهب اسلامی، مهم‌ترین ویژگی‌های نقش خواجه بوده است.

### واژگان کلیدی

نقش تمدنی خواجه، مدیریت اقتضایی خواجه، مدیریت راهبردی خواجه، بحران تمدنی، حفظ سرمایه‌های فرهنگی، سیاست هم‌افزایی.

---

\*. دانشجوی دکتری تاریخ و تمدن دانشگاه معارف اسلامی (نویسنده مسئول).  
m.mohammadifar23@yahoo.com  
abayat@ut.ac.ir  
\*\* . دانشیار دانشکده الهیات و معارف اسلامی دانشگاه تهران.  
amir.m.erfan62@gmail.com  
\*\*\*. استادیار گروه تاریخ و تمدن اسلامی دانشگاه معارف اسلامی.  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۹

### طرح مسئله

تمدن اسلامی از پیدایش تا قرن هفتم هجری که حمله مغولان به شرق جهان اسلام رخ داد با فرازوفرودهای بسیاری همراه بود. مراحل مختلف این فرازوفروود از پیدایش تا گسترش، رشد و شکوفایی و سرانجام ضعف و از دست رفتن پویایی و بالندگی فکری و وحدت و انسجام سیاسی آن از اوایل قرن ششم به بعد زمینه‌ساز دو هجمه بزرگ خارجی بر آن شد؛ یکی حمله صلیبیان از غرب و دیگری قوم مغول از شرق. با این دو هجمه بود که امنیت و آرامش از بسیاری شهرها و مناطق ماوراءالنهر و ایران رخت بریست و وضع تمدن اسلامی در آن مناطق دستخوش نابسامانی و بحران سختی گردید. در ادامه ضروری است موضوع و نیز مسئله اصلی تحقیق به‌دقت تبیین، تا چهارچوب و اهمیت بحث روشن شود. تمدن اسلامی - و نه تمدن به مفهوم مطلق یا نگرش فلسفی - در این تحقیق به مفهوم خاص عبارت است از نظام فکری، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه مسلمانان مبتنی بر مبانی، مؤلفه‌ها و ارکان منظومه معرفتی اسلام، متناسب با فرایند و مقتضیات تاریخی.<sup>۱</sup> این مفهوم، هم مقام تعریف نظری و هم تحقق تاریخی تمدن اسلامی را در بر می‌گیرد. در فرایند تاریخی، تمدن اسلامی پس از پیدایش، رشد و شکوفایی با ضعف و رکود فکری و سیاسی عارض بر آن از اوایل قرن ششم هجری به بعد بود که با دو هجمه یادشده از غرب و شرق مواجه شد. موضوع این مقال، وضع تمدنی اسلام در شرق باتکیه‌بر ایران است که همواره پایگاه اصلی تمدن اسلامی در شرق بوده است و پس از هجوم قوم مغول بیگانه با فرهنگ اسلام و مسلمانان و سقوط دولت خوارزمشاهیان در خراسان بزرگ و عباسیان در عراق با بحران بی‌سابقه‌ای روبه‌رو شد. با وقوع این بحران خواه ناخواه نظم و ساختار پیشین تمدن اسلامی در شرق جهان اسلام درهم فروریخت و شرایط و عوامل مختلف نوپدید، زمینه‌ساز دگرگونی‌های همه‌جانبه‌ای گردید که بررسی همه آنها نه در یک تحقیق که مستلزم انجام تحقیقات مختلفی است. اما، این مقاله درصدد بررسی این مسئله است که خواجه نصیرالدین طوسی (۵۹۷ - ۶۷۲ ق) به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین اندیشمندان و عالمان مسلمان در قرن هفتم هجری چه نقشی در بحران پدیدآمده تمدنی داشت؟

با حفظ این توضیح، خواجه پس از موج اول حمله مغولان به جهان اسلام در میان سال‌های<sup>۲</sup> (۶۱۷ - ۶۲۴ ق)، برای نجات جان خویش به قلعه‌های اسماعیلیان پناه برد،<sup>۳</sup> تا آنکه در پی موج دوم حملات مغولان به فرماندهی هلاکو، سرانجام در سال (۶۵۴ ق)، اسماعیلیان که تا آن زمان در برابر مغولان مقاومت کرده بودند، شکست خورده و کشته یا تسلیم شدند. بنابراین، خواجه حدود نیمی از عمر

۱. ر.ک: بابایی، «تنوع اسلامی در فرایند تمدنی»، مندرج در: *جستارهای نظری در اسلام تمدنی*، ص ۱۴۰.

۲. این‌اثیر شروع حملات مغولان به جهان اسلام را از سال ۶۱۷ دانسته است (ابن‌اثیر، *الکامل فی التاریخ*، ج ۱۲، ص ۳۵۸).

۳. دفتری، *تاریخ و عقاید اسماعیلیه*، ص ۴۶۶.

خود را در قلعه‌های آنان سپری کرد. در واقع دوره پیوستن خواجه به مغولان، که دوره سوم زندگی او محسوب می‌شود،<sup>۱</sup> مهم‌ترین دوره زندگی وی بود زیرا زمینه کنش‌های فرهنگی و تمدنی برای وی فراهم آمد و به‌گواهی تاریخ، از این زمان به بعد در فرایند و روند وقایع و سیاست‌ها و اقدامات دوره حکومت هلاکو و فرزند و جانشین اش «آباقا» نقشی تأثیرگذار داشت. در پاسخ به چگونگی نجات خواجه از دست مغولان و پیوستن وی به آنان نیز باید گفت: به‌رغم خونریزی مغولان، اگر کسی اظهار «ایلی» می‌کرد از تعدی آنان نجات می‌یافت.<sup>۲</sup> بر پایه همین اصل، خواجه نیز نه تنها خود ایلی را پذیرفت؛ بلکه به گفته اقبال، رکن‌الدین خورشاه - پادشاه اسماعیلیان - نیز با مشورت و صلاح‌دید خواجه، تسلیم شد<sup>۳</sup> و به‌همراه خواجه نزد هلاکو رفته و اظهار اطاعت و ایلی نمود.<sup>۴</sup> همچنین به نوشته تتوی، هلاکو از قبل خواجه را می‌شناخته و مأمور به اعزام وی نزد برادرش منگوقاآن در چین بوده؛ اما هلاکو پس از روبه‌رو شدن با خواجه به‌سبب شایستگی‌های فراوانی که در او دید، وی را ملازم خود ساخت.<sup>۵</sup> به‌واقع همراهی خواجه با هلاکو فرصتی استثنایی برای وی بود تا بتواند بحران را مدیریت و تمدن اسلامی را از خطر نابودی حفظ کند. به باور راقمان این سطور، نوعی ضابطه‌مندی و ترتیب منطقی در کنش‌های تمدنی خواجه قابل‌مشاهده است که برخاسته از نگاه تمدنی و تشخیص شرایط بحرانی از سوی اوست که در دو سطح مدیریت اقتضایی و مدیریت راهبردی قابل‌تبیین است. براین اساس، و در جهت یافتن پاسخی روشن به این مسئله، پس از تبیین چند مفهوم اساسی، تشخیص بحران تمدنی و همچنین نگاه تمدنی خواجه موردبررسی قرار گرفته است. «حفظ سرمایه‌های انسانی و فرهنگی»، «ایجاد کانون فرهنگی نویناد مراغه» و «سیاست تعامل و هم‌افزایی» از مهم‌ترین کنش‌های تمدنی خواجه همسو با مدیریت اقتضایی و راهبردی، سه بخش پایانی این پژوهش است. بایسته ذکر است که پژوهش حاضر متناسب با موضوع و مسئله آن از روش تحلیل کیفی بهره می‌برد. این روش کوششی است برای توصیف غیرکمی از موقعیت‌ها، رخدادهای و تعبیر و تفسیری که افراد متناسب با آن موقعیت‌ها به‌دست می‌دهند و مواضعی که اتخاذ می‌کنند.<sup>۶</sup> درمورد پیشینه تحقیق نیز بایسته ذکر است که از تحقیقات متعددی که تاکنون در رابطه با خواجه نگاشته شده هیچ‌کدام با رویکرد تمدنی به مسئله این تحقیق نپرداخته‌اند.

۱. برای اطلاع بیشتر در این باره ر.ک: نعمه، *فلاسفه شیعه*، ص ۲۸۶.

۲. برای نمونه، ر.ک: جوینی، *تاریخ جهانگشای*، ج ۱، ص ۱۰۳؛ ج ۳، ص ۱۰۶؛ شبانکاره‌ای، *مجمع‌الانساب*، ج ۲، ص ۲۲۹ و ۲۳۷.

۳. اقبال آشتیانی، *تاریخ مغول*، ص ۱۷۵.

۴. خواندمیر، *تاریخ حبیب‌السیر*، ج ۲، ص ۴۷۸.

۵. تتوی، *تاریخ الفی*، ص ۶۴۸.

۶. ر.ک: محمدی، *درآمدی بر روش تحقیق کیفی*، ص ۱۶.

## ۱. مفاهیم اساسی

### ۱-۱. بحران<sup>۱</sup>

از «بحران» تعاریف چندی ارائه شده است. برخی آن را اصطلاحی وارداتی از علم پزشکی به ساحت علوم اجتماعی و اقتصادی دانسته‌اند و بی‌ثباتی و آشفتگی در جامعه را با وضعیت بی‌تعادلی بدن در هنگام بیماری، وجه اشتراک این تطبیق قرار داده‌اند.<sup>۲</sup> برخی دیگر بحران را رویدادی ناگهانی معرفی کرده که جامعه انسانی را با چالش جدی روبه‌رو می‌کند و اقدامات اضطراری، اساسی و فوری را می‌طلبد.<sup>۳</sup> به اعتقاد بیرو، بحران به هرگونه نابسامانی و خروج از حالت نظم که آشفتگی و بی‌نظمی اجتماعی را در پی دارد، اطلاق می‌شود.<sup>۴</sup> اسپریگنز بر آن است که بحران مقوله‌ای بدیهی است و علائم منفی‌اش بر همه افراد جامعه و زندگی آنان اثر می‌گذارد.<sup>۵</sup> در این میان، کمیت و کیفیت بحران‌ها نیز با یکدیگر متفاوت است. برخی، بحران‌ها را به‌جهت شدت و ضعف آنها به درجه یک، دو و سه تقسیم کرده و نوع سوم آن را به‌جهت ابعاد گسترده‌اش، قوی‌ترین بحران دانسته‌اند.<sup>۶</sup> همچنان که اسپریگنز، انواعی از آن و نظریه‌پردازان‌شان را نام برده است.<sup>۷</sup> بنا بر آنچه گفته آمد، بحران پدیده‌ای ناگهانی است که همه چیز را از خود متأثر می‌سازد؛ اما آنچه مهم است، نوع برخورد با آن است. به‌عبارت روشن‌تر، مدیریت بحران، اساسی‌ترین مفهومی است که در پی بحران می‌آید و به اذعان محققان این فن، به رسیدگی و تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد.<sup>۸</sup> آن‌گونه که گفته‌اند: فرایند مدیریت بحران، شامل دو مرحله است، مرحله نخست، کاهش خطر بحران که شامل فعالیت‌هایی چون پیشگیری، کاهش خطرات و آمادگی می‌باشد و مرحله بعد، بازسازی پس از بحران که شامل فعالیت‌هایی چون واکنش، ترمیم و نوسازی است.<sup>۹</sup>

### ۲-۱. مدیریت اقتضایی<sup>۱۰</sup>

این نوع از مدیریت بر مبنای اقتضا استوار است. برخی همچون فایول به دنبال نوعی مدیریت واحد در هر

#### 1. Crisis.

۲. اسدی، «بحران شناسی و جامعه‌شناسی بحران»، *دانشنامه*، ش ۳، ص ۹۸.

۳. ناطق الهی، «شناخت بحران و مدیریت بحران»، *مجله بنا*، ش ۹، ص ۹.

۴. بیرو، *فرهنگ علوم اجتماعی*، ص ۷۳.

۵. اسپریگنز، *فهم نظریه‌های سیاسی*، ص ۵۱.

۶. ابهری، *مدیریت بحران نظامی*، ص ۸ - ۷.

۷. برای مطالعه بیشتر در این زمینه، رک: اسپریگنز، *فهم نظریه‌های سیاسی*، ص ۷۲ - ۵۷.

۸. رضائیان، *اصول مدیریت*، ص ۶۲.

۹. سهیل و دیگران، «الگوی نظری جامع برای مدیریت بحران»، *دانش پیشگیری و مدیریت بحران*، ش ۱، ص ۱۴۴.

#### 10. Contingency Management.

شرایطی بوده‌اند؛ اما نظریه‌پردازان مدیریت بر مبنای اقتضا، چنین امری را ناممکن دانسته‌اند. اساساً آنچه مدیر در راستای مدیریت اقتضایی انجام می‌دهد، وابسته به مجموعه شرایط موجود است و به همین دلیل مدیریت مؤثر همواره بر اقتضا استوار است.<sup>۱</sup> همچنان که فیدلر نیز، تناسب با موقعیت و شرایط را از الزامات این شیوه مدیریت دانسته است.<sup>۲</sup> این موضوع همان چیزی است که برخی تمدن‌پژوهان معاصر نیز در چرایی تغییرات و تحولات تمدنی در ادوار مختلف از ضرورت توجه به آن سخن گفته و از چند متغیر در این زمینه یاد کرده‌اند،<sup>۳</sup> که به‌طور طبیعی کنترل و مدیریت هر یک بسته به شرایط آن رخداد متفاوت خواهد بود. در واقع، مدیریت اقتضایی، از مهم‌ترین فاکتورهای حفظ و نگهداری تمدن‌هاست؛ زیرا آن گونه که گفته شده، ظهور و بروز تمدن‌های جدید و افول تمدن‌های پیشین که بر اثر تهاجم‌های گوناگون به تمدن صورت می‌پذیرد، پاسخ‌های متناسب می‌طلبد که نیروهای خلاق در جامعه، وظیفه واکنش و جواب مناسب به این تهاجم‌ها را دارند.<sup>۴</sup> نکته دیگری که شایسته توجه است، این که در مدیریت اقتضایی، آنچه اهمیت دارد، واکنش سریع و فوری به تناسب شرایط پیش‌آمده، می‌باشد. یعنی هر میزان که شرایط حادث‌تر باشد، فوریت در کنترل و مدیریت آن اهمیت می‌یابد. در واقع این نوع مدیریت، همان گونه که از عنوانش برمی‌آید، ناظر به اتخاذ تصمیم و مواضع صحیح و فوری در برابر شرایط ویژه است.

### ۳-۱. مدیریت راهبردی<sup>۵</sup>

راهبرد یا استراتژی نوع دیگری از مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می‌آورد.<sup>۶</sup> راهبرد، برنامه جامع، منسجم و کاملی است که برای تحقق اهداف اساسی و رسیدن به مقاصد تدوین می‌گردد.<sup>۷</sup> بنابراین، مدیریت راهبردی را می‌توان، نوعی هنر تدوین علمی و عملی برنامه‌ای جامع دانست که بر پایه آن یک سازمان، نهاد یا اجتماع به اهداف بلندمدت خود دست می‌یابد. از این رو، برنامه‌ریزی راهبردی یکی از شاخصه‌های مهم در مدیریت به‌شمار می‌رود و به‌گفته برخی، بخش انفکاک‌ناپذیر مدیریت است که تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند در گرو آن است.

۱. رضائیان، اصول مدیریت، ص ۱۸.

۲. ملک آرا، استراتژی و مدیریت رهبری، ص ۴۹.

۳. بیات، «بایسته‌های دوره‌بندی تمدن اسلامی» *تفاه و نظر*، ش ۷۴، ص ۲۳.

۴. کافی، فلسفه نظری تاریخ، ص ۲۴۵.

5. Strategic Management.

۶. رضائیان، اصول مدیریت، ص ۱۷۱.

۷. همو، مبانی سازمان و مدیریت، ص ۸۳.

به‌طور کلی برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژی، اساسی‌ترین نوع مدیریت است که به مدیر امکان ترسیم خط‌مشی‌ها و هدف‌گذاری صحیح را می‌دهد.<sup>۱</sup>

## ۲. تشخیص بحران تمدنی

پیش‌تر گفته آمد که بحران‌ها از حیث شدت و ضعف، دارای درجات مختلف هستند. بحران تمدن، یک کلان‌بحران محسوب می‌شود؛ زیرا همه شاکله‌های تمدنی اعم از ساحت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را از نظم عادی خارج کرده و بی‌نظمی و آشفتگی در آنها پدید می‌آورد. حمله مغولان در حقیقت، یک بحران تمدنی تمام‌عیار به‌شمار می‌رود؛ زیرا همه ارکان و اضلاع تمدن اسلامی را با بی‌نظمی مواجه ساخت. اسپریگنز، گام دوم پس از مشاهده بحران را تشخیص درد دانسته است که اندیشمند و نظریه‌پرداز را وامی‌دارد تا به کشف لایه‌های مختلف این بحران توجه کند و به مشاهده ظاهری بحران‌ها اکتفا نکند.<sup>۲</sup>

حقیقت این است که خواجه پس از مشاهده بحرانی که گریبان‌گیر تمدن اسلامی شد، با تشخیص درست درد به‌دنبال راه‌حلی جهت تغییر شرایط از اوضاع بحرانی به وضعیت مطلوب برآمد. گرچه او ابتدا در موج اول حمله مغولان، همچون بسیاری از علما که ناگزیر به بلاد دور گریختند؛<sup>۳</sup> مجبور به پناهندگی به اسماعیلیان شد که علت آن، فراهم نبودن بستر مناسب برای کنش‌گری تمدنی او بود؛ اما در موج دوم حمله مغولان که هلاکو از او دعوت به همراهی کرد پذیرا شد؛ زیرا با پذیرش چنین پیشنهادی اولاً امنیت جان او تأمین می‌شد که همسو با دستور قرآن است،<sup>۴</sup> و ثانیاً زمینه کنترل بحران و حل مسئله برایش فراهم می‌شد؛ زیرا فرایند حل مسئله هنگامی شروع می‌شود که مسئله برای حل شناسایی شده باشد.<sup>۵</sup> او در این هنگام، تصمیمی سرنوشت‌ساز گرفت که نشان‌دهنده درک عمیق و هوشمندانه اولویت‌ها بود. چنان‌که همسو با بناء عقلاء برای بُرون‌رفت از مواقع بحرانی، باید به سنجش اولویت‌های برخورد با بحران پرداخت؛ زیرا آنچه مهم است این نیست که یک مدیر بتواند همه مسائل را حل کند؛ بلکه آموختن چگونگی اولویت‌بندی برای حل آنها مهم است.<sup>۶</sup> از این‌رو، وی به‌جای انزوا و جنگ بی‌حاصل، موضع مدارا

۱. همو، اصول مدیریت، ص ۸۷ - ۸۴.

۲. اسپریگنز، فهم نظریه‌های سیاسی، ص ۱۱۸ - ۷۹.

۳. ابن فوطی، مجمع الآداب، ج ۳، ص ۱۱۱.

۴. لا تُلقُوا بِأیدیْکُمْ الی التَّهْلُکةِ. بقره / ۱۹۵.

۵. رضائیان، اصول مدیریت، ص ۶۶.

۶. همان، ص ۶۳.

و همکاری را به‌عنوان اولویت اول مواجهه با بحران انتخاب کرد و به اعتقاد برخی محققان، تاریخ این دوراندیشی خواجه را تأیید کرد.<sup>۱</sup>

نتیجه همراهی خواجه با هلاکو، نه در کسوت یک وزیر؛ بلکه در نقش مردی در سایه و به‌عنوان مشاور و بلندپایه، بسیار شگفت‌انگیز است. وی با این تدبیر به عنصری تصمیم‌ساز برای هلاکو تبدیل شد. چنان‌که برپایه گزارشی، «به‌قدری بر عقل او غلبه یافت که خان جُز وقتی که او می‌گفت بر مرکب سوار نمی‌شد و مسافرت نمی‌کرد».<sup>۲</sup> به نوشته شوشتری، «هلاکو از خدمت خواجه منت عظیم پذیرفته در تکریم و تعظیم او مراسم مبالغه به‌تقدیم رسانید و انتظام کلیات امور خود را به اقتضای رأی حکمت‌آرای او مفوض گردانید».<sup>۳</sup> واگذاری امور طوس به خواجه،<sup>۴</sup> انتخاب وی به‌عنوان یارغوچی از سوی هلاکو،<sup>۵</sup> واگذاری منصب اوقاف به خواجه با آنکه به گفته عزوای، مغولان متعرض مناصب دینی نمی‌شدند؛ اما به امر اوقاف حساسیت داشته و تنها خواجه نصیر و سپس فرزند او را در اداره این منصب به رسمیت می‌شناختند،<sup>۶</sup> نمونه‌هایی از نفوذ هوشمندانه خواجه در میان مغولان است. هرچند یکی از مستشرقان به‌درستی می‌نویسد، «در ذکاوت و قدرت سازگاری طوسی همین بس که توانست تقریباً دو دهه به این امیر مغول خدمت کند بی‌آنکه عزل شود»؛<sup>۷</sup> اما نباید از نظر دور داشت که علت این همراهی، نه امیال شخصی و قدرت‌طلبی؛ بلکه طرحی جهت کنترل آنان بوده است. اساساً برخی مورخان و عالمان مسلمان درباره همراهی خواجه با مغولان به خطا رفته‌اند، چنان‌که مصطفی جواد در این باره می‌نویسد:

اگر ملحق شدن وی به هلاکوی طاغیه و جبار نبود، هر آینه همه امت اسلامی بر تعظیم و جلالت قدر او اتفاق نظر داشتند.<sup>۸</sup>

این نظر کلاً خطاست؛ چراکه رها کردن مغولان جز ویرانی بیشتر برای مسلمانان آورده‌ای نداشت. بنابراین کنترل و سوق دادن مغولان به تأسیس دولت و انتظام امور سیاسی و بازگرداندن آرامش به بلاد

۱. جعفریان، *تاریخ تشیع در ایران*، ص ۶۵۲.

۲. کتبی، *قوات الوفیات*، ج ۳، ص ۲۵۰.

۳. شوشتری، *مجالس المومنین*، ج ۲، ص ۲۰۴.

۴. اشپولر، *تاریخ مغول در ایران*، ص ۳۴۱.

۵. همان، ص ۳۸۳. یارغو برجسته‌ترین مقام قضایی بود که برای رسیدگی به اختلافات میان بزرگان مغول و جرائم صاحب منصبان غیرمغولی در نظر گرفته شده بود (همان، ص ۲۶۸).

۶. عزوای، *موسوعه التاریخ العراقین*، ج ۱، ص ۶۰۹.

۷. ویده مان، «خواجه نصیرالدین طوسی»، مندرج در: *مجموعه مقالات استاد بشر*، ص ۲۲.

۸. ابن فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۱، ص ۱۹.

اسلامی چیزی جز مدیریت شایسته خواجه در حل این بحران نبوده است. چنان که با تأکید بر حق رعیت بر پادشاهان عادل،<sup>۱</sup> و خصلت آبادگری به جای ویرانگری،<sup>۲</sup> هلاکو را به رعایت اصول تمدنی ملزم ساخت. به گفته دقیق و عالمانه امین، مقایسه بین دو ستمگر یعنی هلاکو و چنگیز هیچ گونه جای تردیدی در نقش سازنده خواجه در این برهه حساس تاریخ اسلام باقی نمی گذارد. وی معتقد است، هم نشینی خواجه با هلاکو موجب کنترل طبع وحشی او شد و از ویرانی های گسترده در بسیاری از شهرهای ایران، عراق، شام و ... جلوگیری کرد.<sup>۳</sup> چنان که، بوقای پس از دستگیری جاسوس هلاکو - شیخ شریف تبریزی - از او پرسید آیا هلاکو هنوز از سر خشم و غضب، اشراف و اعیان و زهاد و عباد و بازرگانان ما را می کشد یا نه؟ در پاسخ گفت: پادشاه پیش از این در خشم بود، از خلاف برداران خشک و تر می سوخت؛ اما اکنون:

ز عدلش نمی سوزد آتش حریر      هم آهو همی دوشد از شیر، شیر  
ز انصاف او، مردم آسوده اند      همه ظالمان زار و فرسوده اند<sup>۴</sup>

خواجه پس از فراغت از اولویت اول یعنی مدیریت اقتضایی که همان کنترل خوی وحشی مغولان و کاستن از خرابی های آنان بود، اولویت دوم را متناسب با مدیریت راهبردی، تربیت فرهنگی این قوم بیگانه از فرهنگ و کشاندن جنگ از ساحت سخت نظامی به ساحت نرم فرهنگی، تشخیص داد. آثار این تدابیر خواجه پس از گذشت چهل سال یعنی در زمان غازان خان<sup>۵</sup> خود را نشان داد. اسلام آوردن همه مغولان در ذوالحجه سال ۶۹۴ ق<sup>۶</sup> و تبدیل همه معابد غیرمسلمان به مساجد به دستور او،<sup>۷</sup> از نتایج این دوراندیشی خواجه بود. این رویه در زمان اولجایتو<sup>۸</sup> به اوج خود رسید و حتی رنگ شیعی یافت همان گونه که «وی دستور داد تا بر سکه ها شهادتین بنویسند و اسامی دوازده امام بر گرد شکلی مخمس اضلاع مرقوم گردانند»<sup>۹</sup>. به عقیده امین، خواجه با زمینه سازی مناسب، راه را برای اسلام آوردن مغول ها هموار کرد. وی این راهبرد را از سوی خواجه، نقشه ای بی نقص دانسته که برای نجات جهان اسلام در برابر

۱. همدانی، *جامع التواریخ*، ج ۲، ص ۷۱۷؛ تتوی، *تاریخ الفی*، ص ۶۴۸.

۲. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیر الدین طوسی*، ص ۴۰۵.

۳. همان، ص ۴۰۶ - ۴۰۳.

۴. همدانی، *جامع التواریخ*، ج ۲، ص ۷۳۳؛ تتوی، *تاریخ الفی*، ص ۶۴۵.

۵. غازان خان بن ارغون خان بن آباقا خان بن هلاکو.

۶. مستوفی، *تاریخ گزیده*، ص ۶۰۳ - ۶۰۲.

۷. آیتی، *تحریر تاریخ و صاف*، ص ۱۸۳.

۸. اولجایتو بن ارغون بن آباقا خان بن هلاکو.

۹. آیتی، *همان*، ص ۲۵۳.



ویرانگری مغول‌ها، ترسیم کرد و سرانجام نیز مغول‌ها به اسلام گرویدند.<sup>۱</sup> به تعبیر زیبایی یکی از محققان، «خواجه کسی بود که از نظر فرهنگی یعنی به واسطه تفکر اسلامی توانست مغولان را شکست دهد؛ زیرا آنان را به دین اسلام متقاعد کرد و زمینه‌ساز مسلمان شدن آنها شد».<sup>۲</sup> همین تحولات نیز موجب شد تا خوی ویرانگری آنان، به خوی سازندگی بدل شود؛ چنان که «اصلاحات غازانی» مشهور شد.<sup>۳</sup>

باتوجه به اینکه مدیریت بحران، فعالیتی یک‌باره و منحصر به زمان وقوع بحران نیست؛ بلکه فرایندی است که در قبل، حین و بعد از بحران جریان دارد و مهم‌تر آنکه عکس‌العمل‌های بعدی و درازمدت در مقابل بحران است که مفهوم مدیریت بحران را تحقق می‌بخشد؛<sup>۴</sup> می‌توان گفت که اقدامات خواجه هوش مدیریتی‌اش را در حل بحران نشان می‌دهد. مسئولیت‌بخشی‌های تمدنی<sup>۵</sup> و توصیه‌های تمدنی<sup>۶</sup> به حاکمان مغول - هلاکو و آباقا - نمونه‌های بارزی از این واقعیت است. بنابراین، به اعتقاد راقمان این سطور، درک اولویت‌ها در شرایط بحرانی و پرهیز از یک‌سونگری، یکی از شاخصه‌ها و ویژگی‌های مهمی است که در وجود خواجه نهفته بود و همین برجستگی، زمینه حل بحران را برایش فراهم ساخت.

### ۳. نگاه تمدنی

جایگاه استثنایی و ممتاز خواجه در میان دانشمندان مسلمان اعم از شیعه و سنی، به سبب نگاه تمدنی اوست زیرا، وی قبل از آنکه وارد عرصه سیاسی و اجتماعی بشود به استناد کتاب **اخلاق ناصری** از ذهنیت عمیق تمدنی برخوردار و به معنی حقیقی کلمه از این حیث در تاریخ تفکر تمدنی پیشگام بود. او را باید نخستین دانشمند مسلمانی دانست که تعریف اصطلاحی و علمی از تمدن ارائه کرد و حتی پیش از ابن‌خلدون (م ۸۰۸)، مباحث و دقایق تمدنی را مورد توجه قرار داد. رصد واژه «تمدن» در آثار فارسی خواجه، خود گویای این مدعاست. وی در اخلاق ناصری آنجا که جنس سعادت را به سه قسم تقسیم می‌کند، می‌نویسد؛ «قسم سوم سعادت، سعادت مدنی است که به اجتماع و تمدن متعلق بود». و در توضیح آن آورده که: «اما سعادت مدنی علومی است که به نظام حال ملت و دولت و امور معاش و جمعیت تعلق دارد مانند علوم شریعت از فقه و کلام و اخبار و تنزیل و علوم ظاهر چون ادب و بلاغت و

۱. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ص ۴۰۸ - ۴۰۷.

۲. صالح، *التشیع المصری الفاطمی*، ج ۴، ص ۵۱۴.

۳. پطروشفسکی، *تاریخ اجتماعی - اقتصادی ایران در دوره مغول*، ص ۱۵ - ۱۴.

۴. امیری، *بحران‌های طبیعی و نظم و امنیت اجتماعی*، ص ۳۷ - ۳۴.

۵. برای نمونه، ر.ک: امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ص ۴۰۵.

۶. برای نمونه، ر.ک: تتوی، *تاریخ الفی*، ص ۶۵۸.

نحو و کتابت و حساب و مساحت و استیفاء»<sup>۱</sup> توجه به این نکته مهم که نگارش **اخلاق ناصری** - نوشته شده در ۶۳۳ ق - بیست سال پیش از پیوستن خواجه به مغولان بوده، به خوبی نشان می‌دهد که عملکرد تمدنی خواجه پس از پیوستن به مغولان پشتوانه علمی و نظری محکم و استواری داشته است. التزام به امت‌محوری به جای مرزبندی‌های مذهبی و فرقه‌ای، چاره‌جویی برای همه مسلمانان در نیل به سعادت، توجه به سیاست در کنار دیانت و<sup>۲</sup> طبقه‌بندی جامعه در پذیرش مسئولیت‌ها،<sup>۳</sup> چند نمونه از نظریات تمدنی اوست. الویری پس از استناد به گفته خواجه در بخشی از **اخلاق ناصری** مبنی بر ضرورت ورود به مدینه فاضله و لزوم تلاش برای تبدیل مدینه‌های غیرفاضله به فاضله، می‌نویسد:

این دیدگاه توجیه و محملی برای زندگی سیاسی او به‌ویژه پیوستن به هلاکو که بر آیین اسلام نبود، به‌شمار می‌آید و اکنون با نگاهی واقع‌بینانه به نقش خواجه در حفظ و انتقال فرهنگ اسلامی و شیعی، به‌نظر می‌رسد که وی در این دیدگاه خود راه صواب را پیموده است.<sup>۴</sup>

بنابراین، می‌توان نگاه تمدنی و مدل تمدن‌ساز خواجه را در کنار تشخیص بحران تمدنی که پیشتر به آن اشاره شد، به‌عنوان یکی دیگر از عوامل پیوستن او به مغولان و ابزار کنترل این بحران قلمداد کرد.

#### ۴. کنش‌های تمدنی

باتوجه به این نکته که بینش و دانش، می‌تواند به کنش و واکنش تمدنی بینجامد، نگاه تمدنی خواجه، کنش‌های تمدنی بسیاری را در پی داشت. به تعبیر یکی از محققان، «خواجه با اراده قوی و با تأکید بر همکاری و تعاون اجتماعی، نظریه تمدنی خود را به مرحله عمل درآورد».<sup>۵</sup> مطالعه دقیق گزارش‌ها و توجه به اقدامات خواجه، می‌تواند سرفصل مهمی در شناخت نقش تمدنی و چگونگی حل بحران تمدنی توسط او باشد. ضمن آنکه موردکاوی‌ها خبر از رویکرد فرهنگی او می‌دهد. در ادامه به مهم‌ترین کنش‌های فرهنگی - تمدنی خواجه اشاره می‌شود.

#### ۴-۱. حفظ سرمایه‌های انسانی و فرهنگی

منابع انسانی و فرهنگی از مهم‌ترین سرمایه‌های یک تمدن به‌شمار می‌رود. حمله مغولان خصوصاً در

۱. طوسی، **اخلاق ناصری**، ص ۱۱۸.

۲. همان، ص ۲۴۲.

۳. همان، ص ۲۶۲.

۴. الویری، **زندگی فرهنگی و اندیشه سیاسی شیعیان از سقوط بغداد تا ظهور صفویه**، ص ۳۹۵.

۵. منتظرالقائم، اندیشه‌ها و مدل تمدن‌ساز خواجه نصیر طوسی، سخنرانی در بزرگداشت **روز جهانی فلسفه**، ۲۸ آبان ۹۷.

موج اول، آسیب‌های غیرقابل‌جبرانی بر این دو سرمایه وارد ساخت.<sup>۱</sup> خواجه با درک این مسئله که مسلمانان به‌خصوص دانشمندان و اندیشمندان و آثار فرهنگی دو میراث اصلی تمدن اسلامی هستند و با از میان رفتن آنها، موجودیت تمدن اسلامی به مخاطره می‌افتد، بنابر مدیریت اقتضایی، بر آن شد تا حدوداً ممکن از این سرمایه‌های گران‌بها صیانت نماید.

#### ۴-۱-۱. حفظ سرمایه‌های انسانی

به گفته امین:

ظاهراً آنچه در درجه اول برای خواجه اهمیت داشته، نجات جان شمار زیادی از دانشمندان و نگهداری تعداد زیادی از کتب علمی بوده است.<sup>۲</sup>

برخی محققان دیگر نیز، از کوشش بی‌مانند خواجه در حفظ جان علما و صاحبان دانش سخن گفته‌اند.<sup>۳</sup> این درحالی است که برخی چون ابن تیمیه و همفکران او، قتل خلیفه و علما به‌دست مغولان را به تحریک خواجه دانسته‌اند. او در اظهارنظری متعصبانه می‌گوید: «خواجه بود که خان مغول را تحریک بر قتل خلیفه و علما کرد!»<sup>۴</sup> وی تنها به این اکتفا نکرده و خواجه را به عدم رعایت شعائر اسلامی، پرهیز از محرّمات شرعی و فواحش، اقامه نماز، شرب خمر، و ... متهم کرده است.<sup>۵</sup> این تهمت‌ها به‌قدری سخیف و بی‌پایه است که ابن کثیر نیز با آنکه از حنابله و پیروان ابن تیمیه است<sup>۶</sup> در برابر آن واکنش نشان داده و نوشته:

برخی از مردم گمان می‌کنند که خواجه، هلاکو را بر آن داشته تا خلیفه را به قتل رساند؛ اما اعتقاد من آن است که چنین اقدامی از سوی یک عاقل و فاضل سر نمی‌زند.<sup>۷</sup>

توجه به واقعیات تاریخی مبنی بر مأموریت ویژه هلاکو از سوی برادرش منگوقاآن، برای از میان بردن دو قدرت باقی‌مانده در جهان اسلام یعنی اسماعیلیان و خلافت عباسی،<sup>۸</sup> و سپس برانداختن فاطمیان و فتح

۱. برای دیدن نمونه‌هایی از این گزارش‌ها ر. ک: ابن اثیر، *التکامل فی التاریخ*، ج ۱۲، ص ۳۵۸ و ۳۹۲ - ۳۹۰.

۲. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیر الدین طوسی*، ص ۷۵.

۳. نعمه، *فلاسفه شیعه*، ص ۲۸۶.

۴. ابن تیمیه، *منهاج السنه النبویه*، ج ۳، ص ۴۵۰ - ۴۴۵.

۵. همان.

۶. عسقلانی، *الدرر الکامنه*، ج ۱، ص ۳۷۴.

۷. ابن کثیر، *البدایه و النهایه*، ج ۱۳، ص ۲۶۸ - ۲۶۷.

۸. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیر الدین طوسی*، ص ۱۷۲ - ۱۶۹.

شام و مصر،<sup>۱</sup> هرگونه اتهامی را درزمینه همکاری خواجه در قتل خلیفه از میان بر می‌دارد. به‌علاوه که مغولان در حملات خود به جهان اسلام در میان سال‌های ۶۳۵ - ۶۳۴ ق یعنی بیست سال پیش از سقوط رسمی بغداد، قصد تصرف بغداد را داشته‌اند؛ اما به این امر موفق نشده بودند.<sup>۲</sup>

امین با استناد به گزارش ابن‌فوطی مبنی بر احسان نمودن هلاکو به دانشمندان و فضلا و خوش رفتاری او با مردمان، می‌نویسد: «به عقیده ما همه اینها به خاطر توجیهات خواجه بوده است».<sup>۳</sup> هرچند نباید در این زمینه مطلق‌اندیشی کرد و نقش سازنده و برجسته افراد دیگر مانند خاندان جوینی را از نظر دور داشت؛ اما وجود برخی گزارش‌ها حاکی از آن است که خواجه نقش اساسی در تصمیمات و مواضع هلاکو داشته است. گزارش پیشین ابن‌شاکر مبنی بر تأثیرپذیری فراوان هلاکو از خواجه حتی در امور شخصی‌اش<sup>۴</sup> و سفارش‌های مکرر خواجه به هلاکو و آباقا با درون‌مایه رعایت حال رعیت و عدالت‌گستری در میان آنها و حتی رسیدگی مالی به یتیمان و بی‌سرپرستان<sup>۵</sup> مؤید این ادعاست. مسئله‌ای که در زمان آباقا نیز تداوم یافت. برپایه گزارشی، «آباقا قریب صد دانشمند معتبر را که تلامذه استاد البشر خواجه نصیرالدین طوسی که ملازم درگاه بودند از انعام بهره‌مند گردانید».<sup>۶</sup> در گزارش مشابه دیگری آمده «هریک از این صد دانشمند را به مرتبه‌ای که لایق او بود به استصواب خواجه سرافراز گردانید».<sup>۷</sup> براین اساس، نه‌تنها اتهامی متوجه خواجه نیست؛ بلکه موقعیت‌شناسی تمدنی او در حفظ جان شمار زیادی از دانشمندان و صیانت از جایگاه رفیع آنان قابل‌تقدیر است.

بر پایه گزارشی، هنگامی که خبر دستگیری ابن‌ابی‌الحدید از بزرگان اهل‌سنت و برادرش توسط مغولان و سوءقصد به جان آنان به خواجه رسید با تضرع نزد هلاکو، جان آنها را نجات داد.<sup>۸</sup> همچنان که با طرح نقشه‌ای زیرکانه، جان جوینی وزیر را که گرفتار غضب هلاکو شده بود، حفظ کرد.<sup>۹</sup> این رفتار خواجه نسبت به جوینی، درحالی است که به نوشته مادلونگ، او سنی متعصبی بود.<sup>۱۰</sup> نجات جان افرادی

۱. اقبال آشتیانی، *تاریخ مغول*، ص ۱۹۰.

۲. همدانی، *جامع التواریخ*، ج ۲، ص ۷۳۳؛ مستوفی، *تاریخ گزیده*، ص ۳۶۸ - ۳۶۷.

۳. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ص ۴۰۷.

۴. کتبی، *فوات الوفیات*، ج ۳، ص ۲۵۰.

۵. همدانی، *جامع التواریخ*، ج ۲، ص ۷۱۷؛ تتوی، *تاریخ الفی*، ص ۶۴۸ و ۶۵۸.

۶. همدانی، *جامع التواریخ*، ج ۲، ص ۷۳۳.

۷. تتوی، *تاریخ الفی*، ص ۶۵۸.

۸. نخجوانی، *تجارب السلف*، ص ۳۵۹.

۹. کتبی، *فوات الوفیات*، ج ۳، ص ۲۴۸ - ۲۴۷.

۱۰. مادلونگ، «اخلاق ناصری و نسبت آن با فلسفه، تشیع و تصوف»، *فرهنگ*، ش ۶۲ - ۶۱، ص ۳۷۱.

چون محیی الدین مغربی مالکی مذهب،<sup>۱</sup> ابن فوطی حنبلی مذهب،<sup>۲</sup> عمادالدین ابهری،<sup>۳</sup> سید بن طاووس و برادرش جمال الدین ابوالفضائل،<sup>۴</sup> مؤید الدین بن علقمی،<sup>۵</sup> نمونه‌هایی از علمای شیعی و سنی هستند که خواجه با روش‌های مختلف از کشته شدن آنان جلوگیری کرد. در برخی موارد نیز، اگرچه به آزادی یک شخص به دست خواجه تصریح نشده؛ اما دنباله گزارش حاکی از نقش خواجه در نجات آنهاست. برای نمونه، ابن فوطی از چند تن نام برده که پس از جریان اسارتشان در بغداد، آنها را در مراغه دیده که به محضر خواجه بسیار رفت‌وآمد داشته‌اند و برخی از آنها به کار شناخت تقاویم مشغول بوده‌اند.<sup>۶</sup> محافظت از سرمایه‌های انسانی از سوی خواجه، تنها به عالمان محدود نبود؛ بلکه دیگر مردم نیز با وساطت‌های به‌هنگام او از معرکه مغولان جان سالم به در می‌بردند. برای نمونه، در جریان حمله هلاکو به بغداد، خواجه پس از مذاکره با او توانست فرمانی بگیرد مبنی بر اینکه خودش در جلوی دروازه الحلبه بایستد و به مردمی که از این دروازه می‌گذرند امان بدهد تا جان سالم به در برند و در پی آن مردم گروه‌گروه بیرون می‌شتافتند.<sup>۷</sup> نجات جان مردم زواره،<sup>۸</sup> اعطای امان‌نامه از سوی هلاکو به ابن‌طاووس و نجات یافتن هزار نفر در پی آن،<sup>۹</sup> و نقش خواجه در این میان، نمونه‌های دیگر از این موارد است.

اساساً نگاه تمدنی خواجه مانع از فرق نهادن میان پیروان مذاهب اسلامی بوده است. اهمیت کار خواجه آنگاه روشن‌تر می‌شود که اختلافات عمیق مذهبی در آن زمان در نظر گرفته شود. بر پایه گزارشی، فرماندهان چنگیزخان، به اغوای برخی از سنی‌مذهب‌ها، تمام مردم شیعه‌مذهب قم را به قتل رساندند.<sup>۱۰</sup> نزاع حنفی‌ها و شافعی‌های اصفهان که موجب سقوط این شهر در سال ۶۳۳ ق و نابودی هر دو گروه به دست مغولان شد،<sup>۱۱</sup> نمونه دیگر است. به‌طورکلی در حوالی این دوره، نزاع‌های فرقه‌ای در میان مذاهب اسلامی بسیار شایع بود به گونه‌ای که اشعری‌ها با معتزلی‌ها، حنفی‌ها با شافعی‌ها، و این دو با حنبلی‌ها و هر سه با شیعیان در جنگ و ستیز بودند؛ اما خصومت با شیعه از سوی دولت‌ها، بحرانی‌تر از

۱. ابن‌العبری، *تاریخ مختصر الدول*، ص ۲۸۱ - ۲۸۰.

۲. ابن‌رجب، *الذیل علی طبقات الحنابلہ*، ج ۴، ص ۳۷۴؛ حاجی خلیفه، *تقویم التواریخ*، ص ۴۱۱.

۳. ابن فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۲، ص ۵۶، ش ۱۰۲۸.

۴. کلبرگ، *کتابخانه ابن‌طاووس و احوال و آثار او*، ص ۳۸ - ۳۱.

۵. ابن‌طقطقی، *الفخری فی آداب السلطنه*، ص ۳۲۱؛ امین، *اعیان الشیعه*، ج ۹، ص ۱۰۱.

۶. ابن فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۲، ص ۲۲۲، ش ۱۳۶۵؛ ج ۴، ص ۴۱۱، ش ۴۰۹۶.

۷. عزوای، *موسوعه التاریخ العراق بین احتلالین*، ج ۱، ص ۱۹۵.

۸. محیط طباطبایی، «خواجه نصیر و مردم زواره»، *یغما*، ش ۹۵، ص ۱۱۵ - ۱۱۲.

۹. کلبرگ، *کتابخانه ابن‌طاووس و احوال و آثار او*، ص ۳۰.

۱۰. خواند میر، *تاریخ حبیب السیر*، ج ۳، ص ۳۳.

۱۱. اقبال آشتیانی، *تاریخ مغول*، ص ۵۳۳.

دیگر دشمنی‌ها بود و نقش تعصب‌انگیز بزرگانِ فریق، یکی از مهم‌ترین عوامل این نزاع‌های مذهبی بوده است.<sup>۱</sup>

#### ۴-۱-۲. حفظ سرمایه‌های فرهنگی

از دیگر اقدامات مهم صیانتی خواجه، جلوگیری از تخریب و انهدام مراکز و موارد علمی - فرهنگی گذشتگان بود. این در حالی است که برخی متعصبان سعی داشته‌اند، خواجه را از عوامل ویرانی‌ها در کنار هلاکو معرفی کنند. ابن تیمیه پرچم‌دار اتهام زنی به خواجه در *مجموعه الفتاوی* می‌نویسد:

هنگامی که مغولان بر بغداد استیلاء یافتند، طوسی منجم هلاکو، بر کتاب‌های مردم اعم از کتاب‌های تحت مالکیت آنان و کتاب‌های وقفی، مسلط شد و در میان آنها، کتاب‌های اسلامی همچون تفسیر، حدیث، فقه و رقائق را معدوم کرد و کتاب‌های طب و نجوم و فلسفه و عربیه را به سبب آنکه نزدش ارزشمند بودند، نگه داشت.<sup>۲</sup>

ذهبی نیز می‌نویسد:

نصیرالدین طوسی رافضی منجم هلاکو، در زمان ورود مغولان به بغداد، همه کتاب‌های شرعیه موجود در کتابخانه‌های بزرگ بغداد را اتلاف کرد.<sup>۳</sup>

این در حالی است که مصحح *تفسیر حبری*، از وجود نسخه خطی این تفسیر در سال ۶۶۱ ق در کتابخانه مستنصریه بغداد خبر داده و افزوده وجود این نسخه در سال ۶۶۱ ق در مستنصریه، نشان می‌دهد که این نسخه در حمله مغول به بغداد مصون مانده است. وی این اتفاق بزرگ را مرهون اقدامات اساسی خواجه در جهت حفظ میراث علمی دانسته است.<sup>۴</sup> امین نیز، با استناد به گفته حمدالله مستوفی مبنی بر در امان ماندن مدرسه مستنصریه در کوران حمله مغول، از کتابخانه بزرگ این مدرسه که منحصر به فرد بوده و از مصون ماندن آن سخن گفته است.<sup>۵</sup>

از این رو، به خلاف اتهامات ناروای ابن تیمیه، نقش مدیریتی خواجه در حفظ و صیانت از سرمایه‌های فرهنگی خیره‌کننده است. برای نمونه، خواجه در اقدامی تحسین‌برانگیز، مسئولیت کتابخانه بغداد را به ابن ابی‌الحدید و برادرش موفق‌الدین و علی بن انجب معروف به ابن‌ساعی بغدادی، واگذار نمود.<sup>۶</sup> او در

۱. جمعی از پژوهشگران، *تاریخ جامع جنگ‌های صلیبی*، ج ۱، ص ۲۸۵.

۲. ابن تیمیه، *مجموعه الفتاوی*، ج ۱۳، ص ۱۱۱، ش ۲۰۷.

۳. ذهبی، *الامصار ذوات الآثار*، ص ۱۱۶.

۴. حبری، *تفسیر الحبری*، ص ۱۶۷ (حواشی).

۵. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ص ۷۱.

۶. آقابزرگ تهرانی، *طبقات اعلام الشیعه*، ج ۴، ص ۸۸ و ۱۰۱.

اقدام راهبردی دیگرش، کتاب‌های مختلف را از شهرهای گوناگون به مراغه منتقل کرد. بر پایه گزارشی از کُتبی، خواجه از میان کتابخانه‌هایی که در شهرهای بزرگ همچون بغداد، شام و جزیره ویران و غارت شده بود، کتاب‌ها را جمع‌آوری کرده و کتابخانه‌ای مشتمل بر ۴۰۰ هزار جلد کتاب در مراغه برپا نمود.<sup>۱</sup> برخی برآنند که این تعداد کتاب اگر راست یا نزدیک به راست باشد اهمیت و عظمت کار خواجه را نشان می‌دهد.<sup>۲</sup> در این میان، برخی مستشرقان شمار کتاب‌های این کتابخانه را ۲۰ هزار کتاب دانسته‌اند؛<sup>۳</sup> اما جرجی زیدان بر همان عدد ۴۰۰ هزار تأکید دارد.<sup>۴</sup>

مؤلف *حوادث الجامعة* در ذیل حوادث سال ۶۶۲ ق نیز از آمدن خواجه به بغداد و جمع‌آوری کتاب‌ها و انتقالشان به مراغه گزارش داده است.<sup>۵</sup> این کثیر نیز از کتاب‌های بسیاری که خواجه آنها را از مدارس بغداد جمع‌آوری کرده و به سوی رصدخانه مراغه فرستاده، خبر داده است.<sup>۶</sup> ظاهراً بخش زیادی از ظرفیت کتابخانه مراغه، با کتاب‌هایی که نزد اسماعیلیان بوده و به این شهر انتقال یافته، پر شده است.<sup>۷</sup> گویا خدای متعال مقرر فرموده بود که موارث علمی مسلمانان، به‌دست خواجه حفظ شود و برای آیندگان باقی بماند.<sup>۸</sup> باتوجه‌به اینکه قلعه‌های اسماعیلیه به صد قلعه می‌رسیده،<sup>۹</sup> احتمال اینکه آنها نیز دارای کتابخانه‌هایی بوده و کتاب‌های آن نیز به کتابخانه مراغه ضمیمه شده باشد، دور از ذهن نیست؛ زیرا برخی برآنند که خواجه نسخه‌های خطی را که در جنگ‌های مغولان به‌دست می‌آمد، به کتابخانه رصدخانه افزوده است.<sup>۱۰</sup> امین، یکی از علل حفظ کتاب‌ها را موقوفه بودن آنها دانسته؛<sup>۱۱</sup> زیرا اوقاف تحت اشراف خواجه بوده و کتاب‌های موجود در کتابخانه‌ها که در حکم وقف بوده‌اند، تحت‌الحفظ خواجه، به مراغه انتقال یافته‌اند. به نوشته طوقان نیز، خواجه بیشتر اموالی را که در اختیارش بود، صرف خرید کتاب‌های کمیاب کرد.<sup>۱۲</sup>

۱. کتبی، *فوات الوفیات*، ج ۳، ص ۲۴۷.

۲. اکرمی، *مسئله علم در ایران*، ص ۴۳۴.

۳. گراتوسکی و دیگران، *تاریخ ایران از زمان باستان تا امروز*، ص ۲۴۰.

۴. زیدان، *تاریخ آداب اللغة العربیه*، ج ۳، ص ۲۳۴.

۵. ابن فوطی، *الحوادث الجامعة*، ص ۲۵۲.

۶. ابن کثیر، *البدایه و النهایه*، ج ۱۳، ص ۲۴۲.

۷. اکرمی، *مسئله علم در ایران*، ص ۴۳۴.

۸. نعمه، *فلاسفه شیعه*، ص ۲۸۷.

۹. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ص ۱۶۸-۱۶۷.

۱۰. کراچکوفسکی، *تاریخ نوشته‌های جغرافیایی در جهان اسلامی*، ص ۹۲.

۱۱. امین، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ص ۷۱.

۱۲. طوقان، *تراث العرب العلمی*، ص ۲۰۲.

#### ۲-۴. ایجاد کانون فرهنگی نوین یاد مراغه

خواجه بر پایه مدیریت راهبردی، پس از آنکه هلاکو در سال (۶۵۶ ق) مراغه را به پایتختی برگزید،<sup>۱</sup> با هدف بازسازی تمدن اسلامی، این شهر را به پایگاهی فکری و کانونی فرهنگی تبدیل ساخت. باتوجه به این نکته که نظام منابع انسانی و نظام مالکیت فکری به عنوان اثرگذارترین مؤلفه‌های نظام‌های پشتیبان بر بُعد فرایندها معرفی می‌شود و توسعه، انگیزش و تشویق سرمایه انسانی بیشترین اثر را بر فرایندهای مدیریت راهبردی دانش در مدیریت بحران دارد،<sup>۲</sup> خواجه کوشید با طرحی نو به استفاده از جامعه نخبگانی بپردازد؛ زیرا در مدیریت، توان گردآوری تنوع اندیشه‌ها در خلاقیت اهمیت زیادی دارد.<sup>۳</sup>

بر پایه گزارشی از ابن فوطی، هنگامی که امور مستقر شد و خواجه در مراغه سکنی گزید، هلاکو را برانگیخت تا شخصی را مأمور کند دانشمندی که در فتره مغول و از ترس جان خویش به بلاد عرب گریخته بودند، به مراغه بازخواند. فخرالدین مراغی، برای انجام این مأموریت انتخاب شد. وی به سوی اربل، موصل و جزیره رفت و توانست کسانی را که در این شهرها ساکن شده بودند به مراغه بازگرداند. در پایان تصریح می‌کند که از این افراد تعداد زیادی که ۵۰۰ خانه را پُر می‌کردند، بازگشتند در حالی که از فرار آنان تا بازگشتشان به وطن چهل سال می‌گذشت.<sup>۴</sup> هویت بخشی مجدد به دانشمندان متواری، ایجاد وحدت و انسجام میان اندیشمندان اسلامی و در پی آن پدید آمدن گفتمان تقریب مذاهب اسلامی تنها بخشی از نتایج این اقدام راهبردی خواجه است. نیم‌نگاهی به آثار اندیشمندان متأخر، ابعاد این اقدام سنجیده خواجه را بیشتر روشن می‌سازد. به گفته سیدمحسن امین، «خواجه نه تنها از علمای آواره شده مراغه؛ بلکه از همه علمای عرب و غیرعرب از دمشق و موصل و قزوین و تفلیس و سایر بلاد اسلامی دعوت به عمل آورد و آنان نیز به دعوت نامه خواجه لبیک گفتند و در محضر او گرد آمدند».<sup>۵</sup>

کورانی می‌نویسد:

وی چه میزان افرادی از اطباء، مهندسين، منجمين و سياسيون انتخاب کرد و رسولانی را به همراه هدایای مناسبی به سوی یک‌یک آنان گسیل داشت و لو اینکه در شهری دور به سر می‌بردند و با نهایت اکرام و اعزاز آنان را به حضور خود طلبید و لوازم معیشت را

۱. سپهروند، *مراغه در سیر تاریخ*، ص ۹۵.

۲. میرفاطمی، «بررسی وضعیت اجرای راهبرد مدیریت دانش در کنترل بحران‌های اجتماعی»، *مطالعات کاربردی در علوم*

*مدیریت و توسعه*، ش ۲ (پیاپی ۱۶)، ص ۸.

۳. رضائیان، *اصول مدیریت*، ص ۳۸.

۴. ابن فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۳، ص ۱۱۱، ش ۲۲۹۷.

۵. امین، *اعیان الشیعه*، ج ۹، ص ۴۱۷.



برای آنان مهیا نمود و ابواب علم و عمل را به روی آنان گشود و در نتیجه تعداد فراوانی استعداد و نابغه را از بیشتر کشورها و شهرها و روستاها گرد آورد.<sup>۱</sup>

مؤیدالدین عُرُضی دمشقی یکی از دعوت‌شدگان به مراغه، نمایی جالب از حضور حداکثری دانشمندان به مراغه و محوریت خواجه در این شهر را ترسیم کرده و می‌نویسد:

او (خواجه) کسی بود که خداوند تمامی آنچه را که به تفارق در تمامی اهل زمانش از فضایل و مناقب حمیده و سیره خوب و سرشاری از علم، درستی رأی و روشنی فکر و احاطه در سایر علوم قرار داده، در او یکجا جمع کرده است. او علما را در آنجا (مراغه) گرد آورد و با بخشش بی‌حد تقویتشان کرد، چنان‌که از پدر نسبت به فرزند، به آنان مهربان‌تر بود. همه ما در سایه او امنیت داشتیم و با دیدن او شادمان می‌شدیم ... خدا داند که آن روزها چه روزهایی بود که در خدمتش بودیم. از دانش او مبتهج می‌شدیم و با اینکه از اوطان خود دور افتاده و از خانواده و فرزندان فاصله گرفته بودیم؛ اما خداوند در وجود او چیزی قرار داده بود که جای آن را پر می‌کرد. کسی که او را می‌یافت چیزی از دست نداده بود و کسی که او را از دست می‌داد همه چیز را از دست داده بود. خداوند او را از ما نگیرد و با زیادت در عمر او ما را بهره‌مند سازد.<sup>۲</sup>

این گزارش، شخصیت علمی، عرفانی و اخلاقی خواجه را توأمان به تصویر می‌کشد و بیان‌گر این نکته هست که خواجه چگونه با دانشمندانی که دعوت کرده بود، مسئولانه و در نهایت همدلی رفتار می‌کرد و کسانی که به مراغه می‌آمدند مورد استقبال و حمایت خواجه قرار می‌گرفتند. چنان‌که ابن فوطی در مورد فخرالدین کازرونی که حکیم و طبیب بوده، می‌نویسد، «هنگامی که وی در سال ۶۶۴ ق به مراغه نزد خواجه آمد، خواجه او را بسیار اکرام کرد و در مدرسه صدریه منزل داد».<sup>۳</sup> ساخت رصدخانه به‌عنوان مکانی پژوهشی،<sup>۴</sup> تأسیس کتابخانه‌های وابسته به آن،<sup>۵</sup> اختصاص شهریه به دانش‌پژوهان،<sup>۶</sup> نمونه‌هایی از حمایت‌های مادی و معنوی خواجه و البته مدیریت راهبردی او در این زمینه است. بازتاب این اقدامات آن قدر قابل توجه بوده که معین‌الدین شیرازی پس از ورود به مراغه در سال ۶۷۰ ق و ملاقاتش با خواجه، وی را در رقع‌ای بلند مدح می‌کند که بیت نخستش این گونه است:

۱. کورانی عاملی، *کیف رد الشیعه غزو المغول*، ص ۱۱۲.

۲. عرضی دمشقی، *رساله فی کیفیه الارصاد*، ص ۳.

۳. ابن فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۳، ص ۲۱۲، ش ۲۴۹۶.

۴. کتبی، *فوات الوفیات*، ج ۳، ص ۲۴۷.

۵. همان.

۶. ابن کثیر، *البدایه و النهایه*، ج ۱۳، ص ۲۱۵.

لکل زمان واحد یرتجی له و هذا زمان انت لا شک واحده<sup>۱</sup>

کتاب **مجمع الآداب فی معجم الالقب** نگاشته ابن فوطی (۶۴۲ - ۷۲۳ ق)، که کمتر شناخته شده، یگانه منبعی است که به روشنی حضور گسترده عالمان و دانشمندان به مراغه را بازتاب داده است؛ البته متأسفانه تنها بخش اندکی از آن باقی مانده است.<sup>۲</sup> ظاهراً مبنای ابن فوطی در این کتاب بر اختصارگویی بوده و مخاطب را برای آشنایی با شرح حال تفصیلی اشخاص به کتاب دیگرش با نام **تذکره من قصد الرصد** ارجاع می‌دهد. برای نمونه، در مورد برخی تصریح کرده که من در کتاب **من قصد الرصد** از او یاد کرده‌ام.<sup>۳</sup> یا از او در کتاب **تذکره من قصد الرصد** نوشته‌ام.<sup>۴</sup> به گفته محققان، کتاب مذکور مشتمل بر احوال بزرگانی است که به مراغه رفته‌اند؛ اما با نهایت تأسف باید گفت که این کتاب نیز برجای نمانده است.<sup>۵</sup> به گفته جعفریان نیز، این کتاب احوال کسانی را در بر می‌گیرد که برای دیدار، آموزش و یا تحقیق به مراغه آمده‌اند تا رصدخانه را ملاحظه کنند.<sup>۶</sup> به گفته آقابزرگ، این کتاب علاوه بر ذکر تراجم علما و متعلمینی که به مراغه آمده‌اند، حاوی فوائد مهم علمی و تاریخی بوده است.<sup>۷</sup> به هر حال، جستجوهای محقق برای یافتن موارد بیشتر از شرح حال افرادی که به مراغه رفته‌اند، بی‌نتیجه ماند و توجه به حضور حداکثری دانشمندان در مراغه، به **جُز مجمع الآداب**، در منابع دیگر، قابل رصد نیست. تنها در برخی منابع، به صورتی پراکنده، به مواردی اشاره شده است.<sup>۸</sup>

به هر روی، در بخش موجود کتاب، ابن فوطی بیش از صدتن را نام برده که به مراغه رفته‌اند و با خواجه دیدار کرده و از محضرش بهره جسته‌اند. وی غالباً در گزارش‌هایش، به حرفه و مهارت این افراد نیز اشاره کرده است. فخرالدین احمد بن عثمان را معمار رصدخانه مراغه معرفی و افزوده که خواجه در تمامی کارهایش به وی اعتماد می‌کرد،<sup>۹</sup> ابن بدیع قائنی کاتب و مشهور به نقاش از معتمدان خواجه بوده که در امور خصوصی‌اش به وی اعتماد کامل داشت،<sup>۱۰</sup> فخرالدین بروجردی به‌عنوان فقیهی ناسخ؛

۱. ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۵، ص ۴۰۹، ش ۵۳۷۸.

۲. بخش موجود تنها از حرف «عین» تا حرف «میم» را در برگرفته است. برای اطلاع بیشتر در این باره: ر. ک: میزوکامی، «نگاهی به زندگی و فعالیت‌های علمی ابن فوطی»، **آینه پژوهش**، ش ۱۵۷، ص ۲۱.

۳. ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۱، ص ۵۰۹، ش ۸۲۶.

۴. همان، ج ۵، ص ۵۶۳، ش ۵۷۰۰.

۵. رحیم لو، مدخل «ابن فوطی»، مندرج در: **دانشنامه بزرگ اسلامی**، ج ۴، ص ۱۶۱۱.

۶. جعفریان، «مراغه کانون تمدنی عصر ایلخانی»، **پژوهش‌های علوم تاریخی**، ش ۲، ص ۵۲.

۷. آقا بزرگ تهرانی، **الذریعه الی تصانیف الشیعه**، ج ۴، ص ۳۳.

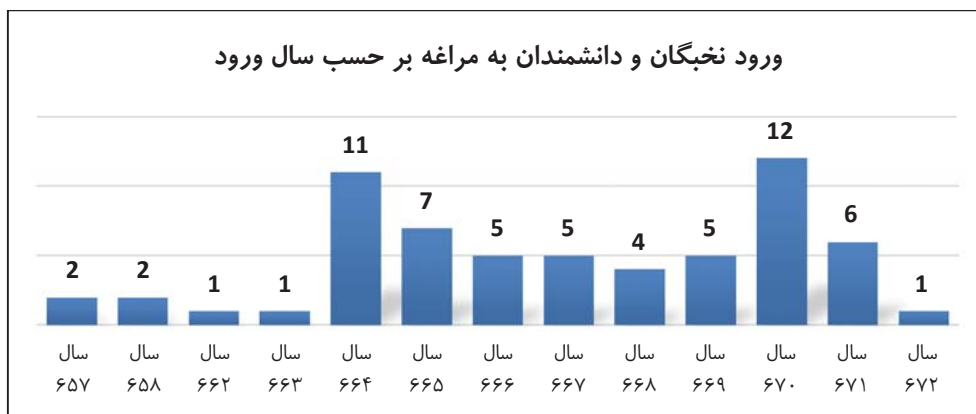
۸. برای نمونه، سیوطی، **بغیه الوعاه**، ج ۱، ص ۵۲۱ و شوکانی، **البدر الطالع**، ج ۲، ص ۸۵۳.

۹. ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۲، ص ۵۴۳، ش ۱۹۶۰.

۱۰. همان، ج ۳، ص ۱۰، ش ۲۰۶۷.



جواد می‌گوید، او به خط و فنون آن عنایت تام داشته و خط ثلث و نسخ تعلیقی را بسیار خوب می‌نوشت، همان‌طور که از دست‌خطش در **مجمع الآداب** مشخص است.<sup>۱</sup> همچنین دقت ابن فوطی به رفت‌وآمد بزرگان صوفیه به مراغه، بر همین مبنا توجیه می‌شود؛ زیرا هنگامی که جوان بوده، پدرش وی را به مجالس صوفیه می‌برده و با آنان حشرونشر داشته است. از این‌رو، پس از درگذشت ابن فوطی نیز وی را در «شونیزیه» - مقبره صوفیه - دفن نمودند.<sup>۲</sup> بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت، افرادی که به مراغه آمده‌اند و با خواجه ارتباط گرفته‌اند، محدود به همین افراد و با همین تخصص‌ها که ابن فوطی خبر داده، نبوده و فراتر از آنها بوده‌اند. ناقص بودن **مجمع الآداب** و موجود نبودن کتاب **تذکره من قصد الرصد** از یک‌سو، و از سوی دیگر، رویکرد عرفانی - صوفیانه و ادبی - هنری ابن فوطی که بیشتر گزارش‌هایش از این‌سجده، متأثر شده است دو قرینه اساسی بر این مدعا محسوب می‌شود. نکته جالب دیگر آنکه ابن فوطی غالباً رفت‌وآمد افراد به مراغه را تاریخ‌گذاری کرده است. شاید این مسئله به سبب تاریخ‌دوستی او بوده؛ چنان‌که ذهبی وی را مورخ و عالم به تاریخ یاد کرده است.<sup>۳</sup> برای نمونه می‌گوید: فلانی در سال ۶۷۰ ق به مراغه آمد و نزد خواجه به فراگیری علوم مشغول شد و بی‌نهایت به خواجه تمایل پیدا کرد.<sup>۴</sup> یا فلانی در سال ۶۶۸ ق به مراغه نزد ما آمد و به محضر خواجه رسید و در سال ۶۶۹ ق از مراغه رفت؛<sup>۵</sup> هرچند در مواردی نیز تاریخ ملاقات خود را بیان نکرده است. آمار دیدارهای تاریخ‌گذاری شده ابن فوطی با افرادی که در زمان حیات خواجه به مراغه آمده‌اند، در نمودار زیر مشخص است.



۱. همان، ج ۱، ص ۲۰.

۲. همان، ص ۱۴، ۲۶ و ۳۸.

۳. ذهبی، **تذکره الحفاظ**، ج ۴، ص ۱۴۹۳، ش ۱۱۷۳.

۴. ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۱، ص ۲۸۱، ش ۳۷۶.

۵. همان، ج ۴، ص ۴۹۲، ش ۴۲۹۳.

### ۳-۴. سیاست تعامل و هم‌افزایی

همسو با نظر محققان مدیریت، نقش ترکیبی مدیر، یکی از اصول مهم مدیریتی به‌شمار می‌رود. به گفته آنان اگر مدیری، توان تولیدی، اجرایی و ابداعی نداشته باشد، می‌تواند از دیگران کمک بگیرد؛ اما خودش باید توان ترکیبی داشته باشد تا امور شایسته انجام شود. در واقع، مدیر در نقش ترکیبی، می‌کوشد تا استراتژی‌ها، اهداف و ابتکارات فردی را به گروهی، بدل سازد که نتیجه آن محوریت گروه به جای اتکاء به فرد است. البته باید توجه داشت، مدیری می‌تواند نقش ترکیبی خوبی داشته باشد که نسبت به نیازهای افراد حساس و خودآگاه باشد.<sup>۱</sup> خواجه با دعوت نخبگان به مراغه و اجرای سیاست تعامل و هم‌افزایی، و تشکیل کارگروهی ویژه، به معنای دقیق کلمه، نقش ترکیبی مدیریت را به‌خوبی ایفا و با استفاده از ساخت گروهی،<sup>۲</sup> بستر تعامل و امکان تبادل اطلاعات را فراهم کرد. این اقدام هم‌افزایانه، رفتاری حرفه‌ای در تراز تمدن اسلامی را از خواجه به نمایش گذاشت. در حقیقت، خواجه به‌جای سوگیری‌های مذهبی، به سیاست تعامل باز با اندیشمندان مذاهب اسلامی پرداخت. این همان چیزی است که در علم مدیریت، از آن با عنوان راه‌حل‌جویی قیاسی مستقیم تعبیر می‌شود.<sup>۳</sup> همچنان که یکی از اقدامات در هنگام بحران، ایجاد روحیه همکاری است که از طریق تیم‌سازی براساس وجوه اشتراک افراد مختلف حاصل می‌شود.<sup>۴</sup> بر همین اساس، وی با ایجاد هم‌افزایی و هم‌گرایی میان تنوعات مختلف نژادی، زبانی، قومی، دینی، مذهبی و ... از کنش‌گری فردی در نهایت به نوعی کنش‌گری گروهی و شبکه‌ای<sup>۵</sup> دست یافت. این در حالی است که، برخی مورخان غرض‌ورز همچون ابن‌تیمیه و پیروانش خواجه را فردی متعصب معرفی کرده‌اند؛ اما وجود گزارش‌های فراوان تاریخی مبنی بر روابط حسنه او با اندیشمندان از هر مذهب و کیش ضمن احترام به مذهب و عقیده آنان، خط بطلانی بر نسبت‌های ناروای آنها نسبت به خواجه است. به گفته عُرّضی، خواجه با همه علما و دانشمندان همسان برخورد می‌کرد و مانند پدر نسبت به فرزندان خویش بود.<sup>۶</sup> مصطفی جواد، خواجه را حکیمی واسع‌الافق و از تعصب‌های کورکورانه منزّه دانسته است.<sup>۷</sup> همو در جای دیگری افزوده، خواجه هیچ‌گونه تعصبی نسبت به هیچ‌یک از مذاهب اسلامی نداشت و

۱. رضائیان، اصول مدیریت، ص ۲۱.

۲. برای آشنایی با مقوله ساخت گروهی، ر.ک: همان، ص ۱۷۷.

۳. همان، ص ۴۳.

۴. همان، ص ۲۵۷.

۵. این نوع کنش، همان کنش متکثر و تکثرگرا است (ر.ک: نوروزی، «دولت تمدنی و کنش‌گری در روابط بین‌الملل».

علوم سیاسی، ش ۸۴، ص ۲۵).

۶. عرضی دمشقی، رساله فی کیفیه الارصاد، ص ۳.

۷. ابن فوطی، مجمع الآداب، ج ۱، ص ۱۹.

اینکه برخی وی را در مذهب شیعه متعصب معرفی کرده‌اند، درست نیست؛ زیرا اکثر دانشمندان و علمایی که همراه وی بودند از عرب‌ها و اهل سنت بودند.<sup>۱</sup> مادلونگ می‌نویسد:

علمای اهل سنت مطالعاتی درباره **تجرید الاعتقاد** او انجام داده و شرح‌هایی بر آن نوشته‌اند. چنان‌که تعداد زیادی از دوستان، شاگردان و مکاتبه‌کنندگان با خواجه را علمای اهل سنت تشکیل می‌دادند.<sup>۲</sup>

در رویکرد تعاملی خواجه، مذاهب و نحله‌های فکری تفاوتی نداشت؛ زیرا شعار او این بود که «ما با آدمیان براساس منطقشان سخن می‌گوییم».<sup>۳</sup> به گفته برخی، «خواجه به جنبه انسانی بیشتر اهمیت می‌داد و آزاداندیش بود و مزه آزادی فیلسوفانه را چشیده و با همه دانشمندان نشست و برخاست داشت و به آنها احترام می‌گذاشت و تعصب مذهبی روا نمی‌داشت».<sup>۴</sup> از این رو، برخی وی را «فیلسوف گفتگو» لقب داده‌اند.<sup>۵</sup> ارتباط نزدیک با افرادی چون محیی‌الدین مغربی مالکی مذهب،<sup>۶</sup> رکن‌الدین استرآبادی شافعی مذهب،<sup>۷</sup> عزالدین موصلی مالکی مذهب و<sup>۸</sup> علم‌الدین مصری حنفی مذهب،<sup>۹</sup> نمونه‌هایی روشن از این رویکرد خواجه است. همین امر موجب شده ابن فوطی با آنکه حنبلی بوده و قرابت مذهبی با خواجه نداشت و در برخی موارد نگاه متعصبانه مذهبی خود را نیز حفظ کرده،<sup>۱۰</sup> باز هم با احترام و اکرام ویژه از خواجه یاد کند.<sup>۱۱</sup> همچنین ملیت و مرز و بوم، مانع تعامل خواجه با دانشمندان نبود، چنان‌که، خواجه در زیج مراغه از اطلاعات منجمین چینی استفاده می‌کرد.<sup>۱۲</sup> نکته پایانی آنکه، خواجه با روش‌های متفاوتی، سیاست تعاملی خود را پیش می‌برد. یکی از این روش‌ها، تألیف کتاب برای دیگران بوده است. نگاشتن

۱. جواد، «اهتمام نصیرالدین طوسی باحیاء الثقافه الاسلامیه ایام المغول»، مندرج در: **یادنامه خواجه نصیرالدین طوسی**، ص ۱۰۸.

۲. مادلونگ، «اخلاق ناصری و نسبت آن با فلسفه، تشیع و تصوف»، **فرهنگ**، ش ۶۲-۶۱، ص ۳۷۲.

۳. مادلونگ، همان، ص ۳۷۳.

۴. دانش پژوه، **مقدمه اخلاق محتشمی**، ص ۱۳.

۵. دینانی کتابی با عنوان نصیرالدین طوسی؛ فیلسوف گفتگو نگاشته که در سال ۱۳۸۶ کتاب برگزیده سال معرفی شد.

۶. ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۵، ص ۱۱۷، ش ۴۷۵۳.

۷. سیوطی، **بغیه الوعاه**، ج ۱، ص ۵۲۱.

۸. ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۱، ص ۲۲۸، ش ۲۷۴.

۹. همان، ج ۲، ص ۶۶، ش ۱۰۴۹.

۱۰. برای نمونه، ر.ک: ابن فوطی، **مجمع الآداب**، ج ۵، ص ۹۸، ش ۴۷۱۶.

۱۱. چنان‌که با جملاتی مانند «مولانا السعید نصیرالدین الطوسی»، «مولانا السعید نصیرالحق و الدین» و «مولانا و سیدنا نصیرالدین طوسی» از او یاد می‌کند. (ر.ک: همان، ج ۲، ص ۳۴، ش ۹۸۵؛ ج ۳، ص ۴۴۰، ش ۲۹۲۷).

۱۲. اقبال آشتیانی، **تاریخ مغول**، ص ۵۵۴.

کتاب *تذکره* برای عزالدین ابومحمد،<sup>۱</sup> تألیف *نهایه الادراک فی درایه الافلاک فی الهیئه* به درخواست محمد بن عمر بدخشانی و<sup>۲</sup> نگارش *اوصاف الاشراف* به خواسته جوینی،<sup>۳</sup> تنها چند نمونه از این موارد است. همچنین که در مواردی با نوشتن توصیه‌نامه‌هایی<sup>۴</sup> به تعامل با دیگران پرداخته است.<sup>۵</sup> مسئولیت‌دهی‌های فرهنگی و تمدنی مصداق دیگری از روش‌های تعاملی خواجه با اندیشمندان بوده است. تفویض مسئولیت کتابداری در کتابخانه‌ها،<sup>۶</sup> مأموریت تصحیح کتب،<sup>۷</sup> اعطای منصب سرپرستی و ریاست دانشمندان مراغه و<sup>۸</sup> واگذاری مسئولیت امور وقف به افراد شایسته<sup>۹</sup> چند نمونه در این زمینه است. ظاهراً مسئولیت‌بخشی‌ها در حوزه اوقاف به سبب جایگاه ویژه خواجه در این منصب، بیش از دیگر حوزه‌ها بوده است. چنان‌که وی کارگروهی موسوم به «نواب وقف» داشت که در شهرهای مختلف امور وقف را به نیابت از خواجه اداره می‌کردند. برای نمونه ابن‌فوطی، از شخصی نام برده و افزوده که وی نزد نواب وقف رفت‌وآمد داشت.<sup>۱۰</sup> همو در مورد ابوغالب علوی می‌گوید:

وی به همراه برادر فاضلش کمال‌الدین ابومحمد رضا به مراغه آمد، اما مانند برادرش دنبال علم نبود؛ بلکه آنچه از خواجه خواست، ریاست وقف در همدان و اصفهان و قم و کاشان و نواحی آن بود.<sup>۱۱</sup>

به گزارش کُتبی نیز، خواجه در هر شهری نایبی داشته که اداره اوقاف را بر عهده داشته است.<sup>۱۲</sup> ارتباط فرهنگی در قالب گفتگوهای علمی و دیدارهای‌های عالمانه،<sup>۱۳</sup> ارتباط در قالب نامه‌نگاری با

- 
۱. ابن‌فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۱، ص ۲۴۶، ش ۳۰۷.
  ۲. کنتوری، *کشف الحجب و الاستار عن اسماء الکتب و الاسفار*، ص ۵۹۴.
  ۳. آقا بزرگ تهرانی، *الذریعه الی تصانیف الشیعه*، ج ۲، ص ۴۷۷.
  ۴. نامه‌هایی که خواجه برای برخی می‌نوشته و نظرش را در مورد شایستگی‌های آنها بیان می‌کرده و ظاهراً دارای کارکردهای فراوانی بوده است.
  ۵. برای نمونه، ر.ک: ابن‌فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۴، ص ۱۰۲، ش ۳۴۳۹ و ص ۲۵۹، ش ۳۸۰۲.
  ۶. برای نمونه، ر.ک: ابن‌رجب، *الذیل علی طبقات الحنابله*، ج ۴، ص ۳۷۴؛ آقابزرگ تهرانی، *طبقات اعلام الشیعه*، ج ۴، ص ۱۰۱.
  ۷. ویده مان، «خواجه نصیرالدین طوسی»، مندرج در: *مجموعه مقالات استاد بشر*، ص ۴۰.
  ۸. سیوطی، *بغیه الوعاه*، ج ۱، ص ۵۲۱.
  ۹. ابن‌فوطی، *مجمع الآداب*، ج ۱، ص ۲۰۹، ش ۲۳۶.
  ۱۰. همان، ج ۱، ص ۳۲۲، ش ۴۶۰.
  ۱۱. همان، ج ۳، ص ۱۷۳، ش ۲۴۱۹.
  ۱۲. کتبی، *فوات الوفیات*، ج ۳، ص ۲۵۰.
  ۱۳. ر.ک: افندی، *ریاض العلماء*، ج ۱، ص ۱۰۳؛ امین، *اعیان الشیعه*، ج ۹، ص ۴۱۸؛ آقا بزرگ تهرانی، *طبقات اعلام الشیعه*، ج ۴، ص ۱۵۵.

اندیشمندان از جمله مکاتبه با «صدرالدین قونوی»، «نجم‌الدین کاتبی»، «جمال‌الدین بحرانی»، «شمس‌الدین کیشی»، «اثیرالدین ابهری» و ...<sup>۱</sup> از دیگر روش‌های تعاملی خواجه با این قشر فرهنگی بوده است.

## نتیجه

بررسی‌ها نشان می‌دهد که ذهنیت و نگاه تمدنی به‌عنوان عاملی پیشینی و درک هوشمندانه اولویت‌ها به‌عنوان عاملی پسینی، زمینه تشخیص بحران تمدنی و نوع برخورد با آن را برای خواجه فراهم نمود. وی در جهت بازدارندگی از زوال تمدن اسلامی و حفظ دستاوردهای آن دست به اقداماتی زد که می‌توان تحت‌عنوان کنش‌های تمدنی موردتوجه قرار گیرد. این کنش‌ها و اقدامات، در دو سطح مدیریت اقتضایی و مدیریت راهبردی قابل‌تبیین است. از این‌رو، همراهی با مغولان و کاستن از آسیب‌های این عنصر خطرناک و حفظ سرمایه‌های انسانی و فرهنگی و صیانت از میراث فرهنگی و تمدنی مسلمانان به‌عنوان ضرورتی فوری، موردتوجه خواجه قرار گرفت که می‌توان از آن با عنوان مدیریت اقتضایی یاد کرد. وی با نفوذ به دربار مغولان و در جایگاه مشاوری بلندپایه برای هلاکو، ضمن آنکه زمینه‌ساز آشنایی آنان با تعالیم اسلامی و در نهایت جذب این قوم طاغی به اسلام شد، از این موقعیت بی‌نظیر برای تقویت، ارتقاء و شکوفایی سرمایه‌های فرهنگی و تمدنی مسلمانان بهره برد. از این‌رو، پس از مجاب کردن هلاکو، با ایجاد کانون فرهنگی مراغه و گردآوری دانشمندان مختلف در آنجا و در پی آن اجرای سیاست تعامل و هم‌افزایی با اندیشمندان مذاهب اسلامی که وزن تمدنی و امت‌محوری خواجه را نشان می‌دهد، توانست نقش بی‌بدیلی در ادامه حیات تمدن اسلامی ایفا کند که می‌توان از آن با عنوان مدیریت راهبردی یاد کرد.

## منابع و مأخذ

### قرآن کریم.

۱. آقا بزرگ تهرانی، محمد محسن، *الذریعه الی تصانیف الشیعه*، بیروت، دار الاضواء، ۱۴۰۳ ق.
۲. آقا بزرگ تهرانی، محمد محسن، *طبقات اعلام الشیعه*، بیروت، دار احیاء تراث العربی، ۱۴۳۰ ق.
۳. آیتی، عبدالمحمد، *تحریر تاریخ وصاف*، تهران، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۴۶.
۴. ابن اثیر، عزالدین ابوالحسن علی بن محمد، *الکامل فی التاریخ*، بیروت، دار الصادر، ۱۳۸۵.
۵. ابن العبری، ابوالفرج یوحنا مارغریغوریس بن تاج‌الدین اهرن بن توما ملطی، *تاریخ مختصر الدول*،

۱. برای اطلاع از مضامین و محتوای گفتگوهای خواجه با این افراد، رک: *اجوبه المسائل النصیریة*، به کوشش عبدالله نورانی.



- تحقیق انطون صالحانی الیسوعی، بیروت، دار الشرق، ۱۹۹۲ م.
۶. ابن تیمیه، احمد بن عبدالحلیم، *منهاج السنه النبویه فی نقض کلام الشیعه و القدریه*، تحقیق محمد رشاد سالم، ریاض، جامعه الامام محمد بن سعود، بی تا.
۷. ابن تیمیه، تقی الدین احمد، *مجموعه الفتاوی*، کویت، دار الوفاء للطباعه و النشر و التوزیع، ۱۴۲۲ ق.
۸. ابن حجر عسقلانی، احمد بن علی، *الدرر الکامنه فی اعیان المائنه الثامنه*، بیروت، دار الجیل، ۱۴۱۴ ق.
۹. ابن رجب، عبدالرحمن بن احمد، *الذیل علی طبقات الحنابله*، بیروت، دار المعرفه، بی تا.
۱۰. ابن طقطقی، محمد بن علی بن طباطبا، *الفخری فی آداب السلطانیه و الدول الاسلامیه*، تحقیق عبدالقادر محمد مایو، بیروت، دار القلم العربی، ۱۴۱۸ ق.
۱۱. ابن فوطی، کمال الدین ابوالفضل عبدالرزاق بن احمد، *الحوادث الجامعه و التجارب النافعه فی المائنه السابعه*، تحقیق مهدی عبدالحسین نجم، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۲۴ ق.
۱۲. ابن فوطی، کمال الدین ابوالفضل عبدالرزاق بن احمد، *مجمع الآداب فی معجم الالقاب*، تحقیق محمد الکاظم، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۴۱۵ ق.
۱۳. ابن کثیر، عماد الدین اسماعیل، *البدایه و النهایه*، بیروت، دارالفکر، بی تا.
۱۴. ابهری، مریم، *مدیریت بحران نظامی*، تهران، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، چ ۳، ۱۳۸۸.
۱۵. اسپریگنز، توماس، *فهم نظریه های سیاسی*، ترجمه فرهنگ رجایی، تهران، آگاه، چ ۴، ۱۳۸۲.
۱۶. اسدی، علی، «بحران شناسی و جامعه شناسی بحران»، *دانشنامه*، ش ۳، ۱۳۷۰.
۱۷. اشپولر، برتولد، *تاریخ مغول در ایران*، ترجمه محمود میرآفتاب، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۹۲.
۱۸. افندی، عبدالله بن عیسی بیگ، *ریاض العلماء و حیاض الفضلاء*، تحقیق احمد حسینی اشکوری، بیروت، موسسه التاریخ العربی، ۱۴۳۱ ق.
۱۹. اقبال آشتیانی، عباس، *تاریخ مغول*، تهران، امیر کبیر، ۱۳۸۴.
۲۰. اکرمی، موسی، *مسئله علم در ایران: از تاریخ و فلسفه علم تا فرهنگ دانشگاهی*، تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، ۱۳۹۶.
۲۱. امیری، عبدالرضا، *بحران های طبیعی و نظم و امنیت اجتماعی*، تهران، انتشارات ناجا، ۱۳۸۷.
۲۲. امین، سیدحسن، *اسماعیلیون و مغول و خواجه نصیرالدین طوسی*، ترجمه مهدی زندیه، قم، دائره المعارف فقه اسلامی، ۱۳۸۲.

۳۲ □ فصلنامه تاریخ فرهنگ و تمدن اسلامی، دوره ۱۳، تابستان ۱۴۰۱، ش ۴۷

۲۳. امین، سیدمحسن، *اعیان الشیعه*، تحقیق سیدحسن امین، بیروت، دار التعارف للمطبوعات، ۱۴۰۳ ق.
۲۴. الوری، محسن، *زندگی فرهنگی و اندیشه سیاسی شیعیان از سقوط بغداد تا ظهور صفویه*، تهران، دانشگاه امام صادق علیه السلام، ۱۳۸۴.
۲۵. بابایی، حبیب‌الله، «تنوع اسلامی در فرایند تمدنی»، مندرج در: *جستارهای نظری در اسلام تمدنی*، قم، پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، ۱۳۹۹.
۲۶. بیات، علی، «بایسته‌های دوره‌بندی تمدن اسلامی»، *نقد و نظر*، ش ۷۴، ص ۱۱-۳۴، تابستان ۱۳۹۳.
۲۷. بیرو، آلن، *فرهنگ علوم اجتماعی*، ترجمه باقر ساروخانی، تهران، کیهان، ۱۳۶۶.
۲۸. پطروشفسکی، ایلیا پاولوویچ، *تاریخ اجتماعی - اقتصادی ایران در دوره مغول*، ترجمه یعقوب آژند، تهران، اطلاعات، ۱۳۶۶.
۲۹. تتوی، احمد بن نصرالله، *تاریخ الفی*، بی‌جا، بی‌نا، بی‌تا.
۳۰. جعفریان، رسول، «مراغه کانون تمدنی عصر ایلخانی»، *پژوهش‌های علوم تاریخی*، ش ۲، ۱۳۸۸.
۳۱. جعفریان، رسول، *تاریخ تشیع در ایران از آغاز تا طلوع دولت صفوی*، تهران، نشر علم، ۱۳۸۸.
۳۲. جمعی از پژوهشگران، *تاریخ جامع جنگ‌های صلیبی*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چ ۱، ۱۳۹۴.
۳۳. جواد، مصطفی، «اهتمام نصیرالدین الطوسی باحیاء الثقافه الاسلامیه ایام المغول»، مندرج در: *یادنامه خواجه نصیرالدین طوسی*، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۳۶.
۳۴. جوینی، عطا ملک بن محمد، *تاریخ جهانگشای*، تصحیح محمد قزوینی، تهران، دنیای کتاب، ۱۳۸۵.
۳۵. حاجی خلیفه، مصطفی بن عبدالله، *تقویم التواریخ*، تصحیح هاشم محدث، ترجمه ناشناخته، تهران، میراث مکتوب، ۱۳۸۴.
۳۶. حبری، حسین بن حکم کوفی، *تفسیر الحبری*، بیروت، آل البيت، ۱۴۰۸ ق.
۳۷. خواندمیر، غیاث‌الدین بن همام‌الدین، *تاریخ حبیب‌السیر فی اخبار افراد بشر*، تهران، خیام، ۱۳۸۰.
۳۸. دفتری، فرهاد، *تاریخ و عقاید اسماعیلیه*، ترجمه فریدون بدره‌ای، تهران، نشر فرزاد روز، چ ۱، ۱۳۷۵.
۳۹. ذهبی، شمس‌الدین ابوعبدالله محمد بن احمد، *الامصار ذوات الآثار*، بیروت، دار البشائر، ۱۴۰۶ ق.
۴۰. ذهبی، شمس‌الدین ابوعبدالله محمد بن احمد، *تذکره الحفاظ*، بیروت، دار الکتب العلمیه، بی‌تا.
۴۱. رحیم‌لو، یوسف، مدخل «ابن فوطی»، مندرج در: *دانشنامه بزرگ اسلامی*، زیر نظر موسوی بجنوردی، تهران، مرکز دائرة المعارف بزرگ اسلامی، ۱۳۷۰.
۴۲. رضائیان، علی، *اصول مدیریت*، تهران، سمت، ۱۳۸۲.

۴۳. رضائیان، علی، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت، ۱۳۹۵.
۴۴. زیدان، جرجی، *تاریخ آداب اللغة العربیه*، مصر، نشریه الهلال، ۱۹۱۳.
۴۵. سپهروند، مجید، *موانع در سیر تاریخ*، تبریز، انتشارات احرار، چ ۱، ۱۳۸۱.
۴۶. سهیل، اصغر و دیگران، «الگوی نظری جامع برای مدیریت بحران»، *دانش پیشگیری و مدیریت بحران*، ش ۱، پاییز ۱۳۹۰.
۴۷. سیوطی، جلال الدین عبدالرحمن بن ابی بکر، *بغیه الوعاه فی طبقات اللغویین و النحاه*، تحقیق محمد ابوالفضل ابراهیم، صیدا (لبنان)، المكتبه العصریه، بی تا.
۴۸. شبانکاره‌ای، محمد بن علی، *مجمع الانساب*، تصحیح هاشم محدث، تهران، امیر کبیر، ۱۳۸۱.
۴۹. شوشتری، قاضی نورالله بن شریف الدین، *مجالس المومنین*، تهران، اسلامیه، ۱۳۷۷.
۵۰. شوکانی، محمد، *البدر الطالع بمحاسن من بعد القرن السابع*، تصحیح محمد حسن حلاق، دمشق، دارابن کثیر، ۱۴۲۹ ق.
۵۱. صالح، حسن محمد، *التشیع المصری الفاطمی*، بیروت، دار المحجه البيضاء، ۱۴۲۸ ق.
۵۲. طوسی، نصیرالدین محمد بن محمد، *اخلاق محتشمی*، تصحیح محمدتقی دانش پژوه، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
۵۳. طوسی، نصیرالدین محمد بن محمد، *اخلاق ناصری*، تهران، انتشارات علمیه اسلامیه، ۱۴۱۳ ق.
۵۴. طوقان، قدری حافظ، *تراث العرب العلمی فی الرياضیات و الفلک*، قاهره، هدیة المقتطف السنویه، ۱۹۴۱ م.
۵۵. عرضی دمشقی، موید الدین بن برمک، *رساله فی کیفیه الارصاد*، تهران، نسخه خطی کتابخانه مجلس شورای ملی، شماره بازیابی ۱ / ۴۳۴۵، ۱۲۴۳ ق.
۵۶. عزاوی، عباس، *موسوعه تاریخ العراق بین احتلالین*، بیروت، الدار العربیه للموسوعات، چ ۱، ۱۴۲۵ ق.
۵۷. کافی، مجید، *فلسفه نظری تاریخ (مفاهیم و نظریه‌ها)*، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چ ۱، ۱۳۹۳.
۵۸. کتبی، محمد بن شاکر، *فوات الوفیات و الذیل علیها*، بیروت، دار صادر، چ ۱، بی تا.
۵۹. کراچکوفسکی، ایگناتی یولیانوویچ، *تاریخ نوشته‌های جغرافیایی در جهان اسلامی*، ترجمه ابوالقاسم پاینده، تهران، شرکت انتشارات علمی فرهنگی، ۱۳۷۹.

۶۰. کلبرگ، اتان، *کتابخانه ابن طاووس و احوال و آثار او*، ترجمه علی قزایی و رسول جعفریان، قم، کتابخانه عمومی آیت الله مرعشی نجفی، ۱۳۷۱.
۶۱. کنتوری، اعجاز حسین بن محمدقلی، *کشف الحجب و الاستار عن اسماء الکتب و الاسفار*، قم، کتابخانه عمومی مرعشی نجفی، ۱۴۰۹ ق.
۶۲. کورانی عاملی، علی، *کیف رد الشیعه غزو المغول*، قم، دار الهدی، ۱۳۸۹.
۶۳. گرانوفسکی، ادوین آرویدوویچ و دیگران، *تاریخ ایران از زمان باستان تا امروز*، ترجمه کیخسرو کشاورزی، تهران، پویش، ۱۳۵۹.
۶۴. مادلونگ، ویلفرد، «اخلاق ناصری و نسبت آن با فلسفه، تشیع و تصوف»، *فرهنگ*، ش ۶۲ - ۶۱، ۱۳۸۶.
۶۵. محمدی، بیوک، *درآمدی بر روش تحقیق کیفی*، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۳.
۶۶. محیط طباطبایی، سید محمد، «خواجه نصیر و مردم زواره»، *یغما*، ش ۹۵، ص ۱۱۵ - ۱۱۲، خرداد ۱۳۳۵.
۶۷. مستوفی، حمدالله، *تاریخ گزیده*، تحقیق عبدالحسین نوایی، تهران، امیرکبیر، چ ۳، ۱۳۶۴.
۶۸. ملک آرا، ملیکا، *استراتژی مدیریت و رهبری*، تهران، اندیشه نوآوران، ۱۳۹۷.
۶۹. منتظرالقائم، اصغر، اندیشه‌ها و مدل تمدن‌ساز خواجه نصیر، سخنرانی در بزرگداشت روز جهانی فلسفه، موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران، ۲۸ / آبان / ۹۷.
۷۰. میرفاطمی، سید مهدی، «بررسی وضعیت اجرای راهبرد مدیریت دانش در کنترل بحران‌های اجتماعی»، *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ش ۲ (پیاپی ۱۶)، ۱۳۹۸.
۷۱. میزوکامی، ریو، «نگاهی به زندگی و فعالیت‌های علمی ابن فوطی»، *آینه پژوهش*، ش ۱۵۷، ۱۳۹۵.
۷۲. ناطق الهی، فریبرز، «شناخت بحران و مدیریت بحران»، *مجله بنا*، ش ۹، مهر ۱۳۷۸.
۷۳. نخجوانی، هندوشاه بن سنجر، *تجارب السلف*، تصحیح عباس اقبال آشتیانی، تهران، طهوری، ۱۳۵۷.
۷۴. نعمه، عبدالله، *فلسفه شیعه*، ترجمه جعفر غضبان، تهران، انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۶۷.
۷۵. نوروزی، رسول، «دولت تمدنی و کنش‌گری در روابط بین‌الملل»، *علوم سیاسی*، ش ۸۴، ۱۳۹۷.
۷۶. همدانی، رشیدالدین فضل الله، *جامع التواریخ*، تصحیح محمد روشن و مصطفی موسوی، تهران، نشر البرز، ۱۳۷۳.
۷۷. ویده مان، آیلهارد، «خواجه نصیرالدین طوسی»، مندرج در: *مجموعه مقالات استاد بشر*، به کوشش حسین معصومی همدانی و محمد جواد انواری، تهران، مرکز پژوهشی میراث مکتوب، ۱۳۹۱.