



Research Paper

Investigating the Efficacy and Inefficacy of Qajar Bureaucrats according to Ehtesham al-Saltaneh's Memoirs

Heshmatollah Azizi* 

PhD in History of Islamic Iran, Expert at the National Archives of Iran, Tehran, Iran. E-mail: heshmatazizi.ha@gmail.com

Received: 2025/05/03 Accepted: 2025/08/12 PP 287-311

Abstract

A key method for identifying the strengths and weaknesses of the administrative system and bureaucracy during the Qajar era is to study the political-administrative figures and bureaucrats of that period by examining and analyzing their surviving works and memoirs. The book *Memoirs of Ehtesham al-Saltaneh* is a valuable and credible source from that era. The author was affiliated with the royal family and was a prominent Qajar figure who held significant and sensitive positions, including governorship, diplomacy, representation, and the presidency of the first National Consultative Assembly. His narrative is characterized by a critical perspective on events and a balanced approach in portraying characters. Ehtesham al-Saltaneh did not merely acknowledge the virtues and services of individual; he also candidly noted their shortcomings.

Through quantitative content analysis, this study aims to analyze Ehtesham al-Saltaneh's memoirs to identify and measure his critical observations on the efficacy and inefficacy of Qajar bureaucrats. The data have been organized into two main categories: efficacy and inefficacy of Qajar-era officials. The findings of the present study (Tables 1-7) indicate that Qajar bureaucrats demonstrated certain effective personal traits, including authority, prudence, integrity, and patriotism. However, weaknesses in the administrative structure, lack of effective and robust oversight mechanisms, and institutions fostered various negative and ineffective traits such as bribery, moral corruption, and oppression among government officials. The final data analysis indicates that, from Ehtesham al-Saltaneh's perspective, 63.27% of Qajar officials are portrayed as ineffective, compared to a 36.73% minority assessed as effective.

Keywords: Ehtesham al-Saltaneh, efficacy and inefficacy, bureaucrats, Qajar government, administrative corruption.

Citation: Azizi, Heshmatollah. (2026). *Investigating the Efficacy and Inefficacy of Qajar Bureaucrats according to Ehtesham al-Saltaneh's Memoirs*. Journal of Historical and Literary Iranology, 1 (1), 287-311.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The most important element of any administrative organization is its human resources. Consequently, the efficacy and inefficacy of a government's bureaucratic system depend on the efficacy and inefficacy of its administrative and bureaucratic personnel. Therefore, a key method for identifying the strengths and weaknesses of a government's administrative and bureaucratic system is to study the key figures and statesmen of that period through close analysis of their surviving works and memoirs. Various methodological approaches can be adopted for this purpose. The current study employs quantitative content analysis to examine Ehtesham al-Saltaneh's views in his memoirs concerning the efficacy and inefficacy of Qajar-era bureaucrats.

The book "*Memoirs of Ehtesham al-Saltaneh*" is a reliable and valuable source from that period. The author is regarded as one of the prominent Qajar figures and princes, who held various sensitive positions and offices throughout his administrative career. These included serving as the Sultan's bodyguard, governing several provinces, ambassadorships, and representation and presidency of the National Consultative Assembly. Ehtesham al-Saltaneh described the events and incidents of his time in a simple, straightforward style, offering fair and unbiased judgments regarding the statesmen and government officials. Applying the quantitative content analysis method to these memoirs provides clear insights into his perspective on the efficacy and inefficacy of Qajar-era officials and bureaucrats.

Methodology

This article uses a historical methodology that incorporates quantitative content analysis applied to the book "*Memoirs of Ehtesham al-Saltaneh*." Archival documents and library sources were also used to collect supplementary information. Quantitative content analysis is considered the main tool in this article. This technique is a primarily quantitative approach to interpreting and explaining sources that are typically regarded as qualitative. Although more frequently used in journalism, communication sciences, political science, marketing, and advertising, it also provides a rigorous framework for historical investigation.

It should be noted that the term "figures and bureaucrats" in this research includes all senior and junior employees of the Qajar administrative-governmental organization who served in various governmental centers such as the court, the chancery (divan), the military, and the administrative structures of the provinces and territories. The scope is limited to individuals from Ehtesham al-Saltaneh's era or earlier who were

mentioned by the author in his memoirs.

Findings

The findings of the present study (Tables 1-7) indicate that administrative employees of this period exhibited relatively acceptable levels of efficacy in certain individual traits, including authority and prudence (46.54%), integrity (20.12%), and patriotism (12.57%). However, these individual virtues were limited by weaknesses in the structure and administrative organization of the Qajar government. This is exemplified by bribery (36.86%), moral corruption (23.35%), and oppression (18.61%).

Table 7 presents the final quantitative judgement: 63.27% of Qajar bureaucrats are characterized as lacking efficacy, compared to 36.72% who are categorized as possessing it. This confirms that, in Ehtesham al-Saltaneh's critical view, inefficacy characterized most administrative personnel of the era.

Discussion and Conclusion

Ehtesham al-Saltaneh had deep insight into and understanding of the political, social, and administrative situations of his time. Despite being affiliated with the royal family, he consistently viewed issues and events with a critical perspective. One of the strengths of his book is its unbiased judgement of government officials and workers, acknowledging their services and merits while noting their shortcomings and flaws. These textual characteristics provide the rationale for selecting this memoir as the principal source document.

Funding

This is an independent academic work, conducted without institutional sponsorship.

Authors' Contribution

The author contributed equally to the conceptualization and writing of the article.

Conflict of Interest

The author declared no conflict of interest.

Acknowledgments

I am grateful to all the scientific consultants of this paper.

مقاله پژوهشی

تحلیل کارآمدی و ناکارآمدی دیوانسالاران قاجاریه از نگاه احتشام‌السلطنه

حشمت‌اله عزیزی*

دکتری تاریخ ایران اسلامی، کارشناس آرشیو ملی ایران، تهران، ایران، رایانامه: heshmatazizi.ha@gmail.com

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۳ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱ صص ۲۸۷-۳۱۱

چکیده

یکی از راه‌های شناخت نقاط قوت و ضعف نظام اداری و دیوانسالاری عصر قاجاریه، مطالعه و تحقیق پیرامون رجال سیاسی-اداری و دیوانسالاران آن دوره، از طریق واکاوی و تجزیه و تحلیل آثار و خاطرات بر جای مانده از آنهاست. کتاب «خاطرات احتشام‌السلطنه» یکی از این منابع معتبر و ارزشمند در این دوره است. نویسنده این خاطرات وابسته به خاندان سلطنتی و یکی از رجال سرشناس قاجاریه است که مناصب مهم و حساسی همچون حکمرانی، سفارت، نمایندگی و ریاست اولین دوره مجلس شورای ملی را عهده‌دار بوده است. احتشام‌السلطنه با دیدی انتقادی به قضایا و حوادث نگریسته و در معرفی و توصیف افراد ضمن برشمردن محاسن و خدمات آنها، معایب و نقاط ضعف آنها را نیز منصفانه بیان کرده است.

هدف این مقاله بررسی محتوای خاطرات احتشام‌السلطنه با توجه به مقوله‌های کارآمدی و ناکارآمدی رجال و دیوانسالاران عصر قاجار از طریق روش تحلیل محتوای کمی است. مقوله‌های این تحقیق در دو دسته مشتمل بر کارآمدی‌ها و ناکارآمدی‌های رجال دوره قاجاریه تعیین و مشخص شده است. براساس نتایج داده‌های این پژوهش (جدول ۷-۱) به نظر می‌رسد دیوانسالاران قاجار از نظر بعضی از صفات فردی مانند: اقتدار و تدبیر یا از نظر درستکاری و میهن‌دوستی از کارآمدی قابل قبولی برخوردار بودند اما از طرفی ضعف ساختار اداری، نبود سازوکارها و نهادهای نظارتی مؤثر و قدرتمند باعث شده بود تا زمینه برای بروز انواع صفات منفی و ناکارآمد مانند: رشوه‌خواری، فساد اخلاقی و ظلم و تعدی در میان عمال و کارگزاران حکومتی افزایش یابد. تجزیه و تحلیل نهایی داده‌ها نشان می‌دهد از نگاه احتشام‌السلطنه رجال و دیوانسالاران قاجاریه (۳۶/۷۳ درصد) کارآمد و (۶۳/۲۷ درصد) ناکارآمد بوده‌اند.

واژه‌های کلیدی: کارآمدی و ناکارآمدی، دیوانسالاران، حکومت قاجاریه، احتشام‌السلطنه، فساد اداری.

استناد: عزیزی، حشمت‌الله. (۱۴۰۴). تحلیل کارآمدی و ناکارآمدی دیوانسالاران قاجاریه از نگاه احتشام‌السلطنه، مجله ایران‌شناسی تاریخی و ادبی، ۱ (۱)، ۲۸۷-۳۱۱.

۱. مقدمه

مهم‌ترین عنصر هر سازمان اداری نیروی انسانی آن است، و لذا می‌توان گفت کارآمدی و ناکارآمدی نظام دیوانسالاری هر حکومتی نیز بستگی به کارآمدی و ناکارآمدی رجال اداری و دیوانسالاری آن دارد. یکی از راه‌های شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان اداری و دیوانسالاری هر حکومتی مطالعه و تحقیق پیرامون رجال و دولتمردان آن دوره از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل آثار و خاطرات بر جای مانده از آن‌هاست. در روش‌شناسی روش‌های تحقیق، فنون متفاوتی برای نیل به این هدف وجود دارد. تحلیل محتوا^۱ یکی از این روش‌ها است. هدف این تحقیق بررسی دیدگاه‌های احتشام السلطنه در کتاب خاطراتش در خصوص کارآمدی و ناکارآمدی دیوانسالاران دوره قاجار از طریق روش تحلیل محتوای کمی است.

کتاب «خاطرات احتشام السلطنه» یکی از منابع معتبر و ارزشمند این دوره است که نویسنده آن از رجال و شاهزادگان معروف قاجار محسوب می‌شود که در طول حیات اداری خود دارای مشاغل و مناصب مختلف و حساسی از جانداری سلطان^۲ تا حکمرانی ایالات مختلف و سفارت گرفته تا نمایندگی و ریاست مجلس شورای ملی را در کارنامه خود دارد. احتشام السلطنه با قلمی ساده و صریح به تشریح وقایع و حوادث زمان خود پرداخته و قضاوت‌های منصفانه و بدون غرضی درباره رجال و کارگزاران حکومتی دارد. می‌توان با تجزیه و تحلیل خاطرات وی با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی که روشی مناسب برای تجزیه و تحلیل داده‌هاست، تا حدی به کارآمدی و ناکارآمدی رجال و عمال دیوانسالاری دوره قاجاریه در نگاه احتشام السلطنه پی برد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در خصوص پیشینه پژوهش بررسی‌ها نشان می‌دهد که تا به امروز مقاله‌ای اختصاصی درباره کارآمدی و ناکارآمدی رجال و دیوانسالاران عصر قاجار با روش تحلیل محتوا انجام نگرفته است. البته در برخی پژوهش‌هایی که درباره احتشام السلطنه انجام گرفته ضمن پرداختن به تاریخ‌نگاری احتشام السلطنه، به نگاه انتقادی او به عملکرد برخی رجال قاجار اشاره شده است. از جمله: مقاله «بررسی وجوه اندیشه و کارکرد سیاسی-فرهنگی احتشام السلطنه» نوشته علی‌اکبر خدری‌زاده است که نویسنده در این مقاله با نگاهی تحلیلی به بررسی اندیشه‌های سیاسی و فرهنگی احتشام السلطنه پرداخته است (خدری‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۲-۲۹). یا مقاله «کاوشی در مشروطه بر اساس کتاب خاطرات احتشام السلطنه» اثر شمس‌الله مریجی که نویسنده در آن ضمن بررسی نگاه احتشام السلطنه به مشروطه، دیدگاهش را نسبت به شماری از

مشروطه‌طلبان مانند: میرزا ملکم‌خان، یحیی دولت‌آبادی، سیدعبداله بهبهانی و طباطبایی ذکر کرده است (مریجی، ۱۳۸۳: ۳۳۹-۳۲۵). همچنین مقاله بعدی «تفاوت‌ها و تشابهات در خاطره‌نگاری مستشارالدوله و احتشام‌السلطنه» است که نویسنده در این مقاله به صورت گذرا به بررسی دیدگاه‌های احتشام‌السلطنه نسبت به حکومت قاجار و برخی رجال مانند امین‌السلطان پرداخته است (علم، ۱۳۹۲: ۱۵۱-۱۲۵).

۳. روش‌شناسی

این مقاله به روش تاریخی با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کمی مستخرج از کتاب «خاطرات احتشام‌السلطنه» تألیف شده است. و از اسناد آرشیوی و منابع کتابخانه‌ای نیز در گردآوری سایر اطلاعات استفاده شده است. در واقع در مقاله روش تحلیل محتوای کمی ابزار اصلی محسوب می‌شود. این فن، تکنیکی غالباً کمی برای تفسیر و تبیین منابعی است که به‌طور معمول کیفی به حساب می‌آیند. اگر چه تحلیل محتوا در روزنامه‌نگاری و به‌طور کلی علوم ارتباطات، علوم سیاسی و بازاریابی و تبلیغات بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است، لیکن به‌صورت پراکنده سایر جنبه‌های دیگر علوم را نیز دربر گرفته و می‌توان از آن به عنوان ابزاری موفق، در تجزیه و تحلیل متون تاریخی نیز بهره برد. در واقع روش تحلیل محتوا، رشته تاریخ را به مهارت‌های کاربردی متصل می‌کند و با کمک این تکنیک می‌توان پیام‌های موجود در متون تاریخی یا اسناد تاریخی را مورد بررسی قرار داد.

مقاله حاضر نیز بر اساس چنین باوری تدوین شده است و می‌کوشد تا نشان دهد که فن تحلیل محتوا می‌تواند برای نقد مفاهیم و متون و یا به عبارت بهتر تحلیل و تفسیر دیدگاه‌ها، کنش‌ها، مفاهیم و سایر ویژگی‌های به کار رفته شده در منابع ارزشمند تاریخی به کار رود.

لازم به ذکر است که منظور از رجال و دیوانسالاران در این تحقیق، کلیه کارکنان ارشد و دون پایه سازمان اداری-حکومتی قاجار است که در مراکز مختلف حکومت همچون دربار، دیوان، سپاه و تشکیلات اداری ایالات و ولایات در دوره حیات احتشام‌السلطنه و یا در دوره‌های قبل مشغول به خدمت بوده‌اند که نویسنده در خاطرات خود از آنها به نوعی نام برده است.

۴. میرزا محمودخان علامیر احتشام‌السلطنه

محمود خان علامیر پسر محمدرحیم خان (امیرنظام) معروف به احتشام‌السلطنه از ایل دولو طایفه قاجار، در سال ۱۲۷۹ق در تهران متولد شد. وی تحصیلات خود را از شش سالگی در دارالفنون آغاز کرد و پس از پایان تحصیلات در سال ۱۲۹۷ق به خدمت دولتی درآمد و منصب یوزباشی کشیک‌خانه را

بر عهده گرفت و به درجه سرتیپی دست یافت. در سال ۱۲۹۹ق به سمت قوللر آقاسی باشی گماشته شد و ریاست غلامان دربار سلطنتی را به عهده گرفت. در آغاز سال ۱۳۰۶ق از طرف ناصرالدین شاه به احتشام السلطنه ملقب و به حکومت خمسه (زنجان) مامور شد. اسناد بسیاری از اقدامات و عملکرد ایشان در خمسه برجای مانده است (نک: ساکما، سند شماره ۲۹۶/۲۱۲۷۴؛ همان، سند شماره ۲۹۶/۲۱۳۰۵؛ همان، سند شماره ۲۹۶/۲۱۲۶۰). او در سال ۱۳۰۷ق به مناسبت مولود شاه صد و پنجاه هزار تومان به عنوان پیکشی تقدیم شاه نمود (همان، سند شماره ۲۹۵/۶۱۲۶). سال ۱۳۰۹ق به تهران احضار و تا سال ۱۳۱۲ق به دور از فعالیت‌های دولتی به سر برد. در همان سال از طرف ناصرالدین شاه با سمت مستشار اول سفارت، جزو هیئتی که برای تبریک سلطنت نیکلای دوم به روسیه می‌رفتند، عازم سن پترزبورگ شد و پس از مراجعت در همین سال کارپرداز اول بغداد شد. در سال ۱۳۱۴ق به تهران احضار و به معاونت امور خارجه منصوب گردید. او در همین دوران عضو مؤثر و فعال انجمن معارف بود (بامداد، ۱۳۷۱: ۳۳/۴). احتشام السلطنه که در سال ۱۳۰۲ق یک‌بار در زمان ناصرالدین شاه تجربه حکومت بر کردستان را داشت (ساکما، سند شماره ۲۹۵/۶۳۶۱) دوباره در سال ۱۳۱۶ق حکومت کردستان به او محول گردید و توانست اوضاع نابسامان آنجا را سروسامان بخشد، به طوری که این امر باعث تشویق او از جانب مظفرالدین شاه و دریافت یک شمشیر مرصع از طرف شاه گردید. در سال ۱۳۱۸ق به سمت وزیر مختار ایران در برلین انتخاب شد و در این مأموریت از نزدیک شاهد سفرهای شاه قاجار و همراهان وی در فرنگ بود (همان، سند شماره ۲۹۶/۲۳۷۲۶؛ همان، سند شماره ۲۹۶/۲۳۷۱۵). بعد از سفر سوم مظفرالدین شاه به فرنگ احتشام السلطنه در سال ۱۳۲۳ق به ایران بازگشت و در جریان مشروطیت قرار گرفت. در روز چهارم ربیع‌الاول ۱۳۲۴ق وقتی جمعی از رجال مملکت برای مشورت در باب تاسیس عدالتخانه و نحوه تحول در حکومت به باغشاه دعوت شده بودند و بزرگان کشوری هم حضور داشتند، احتشام السلطنه در سخنان خویش به شاه ابراز داشت: «قدرت دولت و قوت سلطنت در اتحاد دولت و ملت است این‌ها که مخالفند می‌خواهند کشور به صورت بخارا و افغانستان اداره شود. در حالی که با اتحاد مردم پادشاه مثل امپراطور ژاپن و پادشاهان مقتدر اروپا، اساس سلطنتش محکم و مورد ستایش ملت واقع خواهد شد» (صفایی، ۱۳۶۳: ۵۹۹).

در نخستین دوره انتخابات مجلس شورای ملی که انتخابات کشور صنفی بود به عنوان یکی از چهار نماینده صنف اعیان از تهران انتخاب شد و سال بعد پس از استعفای صنیع‌الدوله در سال ۱۳۲۵ق، احتشام السلطنه به بزرگترین مقام پارلمانی یعنی ریاست مجلس شورای ملی رسید. در سندی برجای مانده از این دوره تعدادی از نمایندگان مجلس اول در نامه‌ای به رئیس مجلس به علت اینکه حقوقی

دریافت نمی‌کردند، ضمن گلایه از نامناسب بودن وضعیت معیشتشان، درخواست تنخواه کرده‌اند (ساکما، سند شماره ۲۹۶/۲۳۷۰۲). او هفت ماه در این سمت ماند تا این که با مخالفت‌های داخلی و توطئه‌های خارجی مجبور به استعفا شد. احتشام‌السلطنه در طول چند ماهی که ریاست مجلس را بر عهده داشت، تلاش کرد تا ضمن ایجاد تفاهم بین شاه و مجلس، نوعی توازن در میان دو جناح تندرو و میانه‌رو مجلس برقرار نماید. مهم‌ترین اقدامات وی در دوره ریاستش بر مجلس، عبارت از تدوین و تصویب متمم قانون اساسی، تصویب قانون انطباعات و اصلاح بودجه کل کشور بود (خدری‌زاده، ۱۳۸۹: ۴۹-۵۰). پس از آن به سمت وزیر مختاری ایران در لندن منصوب شد ولی دولت انگلیس نپذیرفت، لذا پس از ۳ ماه، بار دیگر وزیر مختار ایران در برلن شد. در دوره سوم مجلس از تهران به نمایندگی مجلس انتخاب شد، اما از پذیرش آن امتناع ورزید. در سال ۱۳۳۰ ق سفیر کبیر ایران در استانبول شد و از برلن به استانبول رفت و این درست مقارن با جنگ جهانی اول بود (ساکما، سند شماره ۲۹۶/۲۳۷۱۵). در سال ۱۳۳۷ ق از خدمت دولتی به دلیل اختلافاتی که با نصرت‌الدوله، وزیر امور خارجه و وثوق‌الدوله صدراعظم و عامل و عاقد قرداد ۱۹۱۹ م داشت برکنار شد. احتشام‌السلطنه در جریان تغییر سلطنت مدتی از صحنه سیاست دور بود تا این که سلسله قاجار عوض شد. در سال ۱۳۰۵ ش شش ماه وزیر کشور در کابینه مستوفی‌الممالک شد. پس از استعفای کابینه مستوفی، محمودخان علامیر بار دیگر برکنار و بازنشسته شد، هر چند که در کمیسیون معارف همچنان به فعالیت خود ادامه داد و چندی هم ریاست این کمیسیون را به عهده گرفت. احتشام‌السلطنه شخصیتی منضبط، قانون‌گرا، تجددخواه و توسعه‌طلب و در عین حال دارای گرایش‌ات مذهبی بود که رابطه خوبی نیز با علما و روحانیون داشت. او در واقع دیوان‌سالاری اصلاح‌طلب و میانه‌رو و شخصیتی فرهنگ دوست بود که نقش مهمی در تحولات سیاسی فرهنگی عصر قاجار، به‌خصوص دوره مشروطه، ایفا کرد. سرانجام احتشام‌السلطنه در روز یکشنبه پنج بهمن ۱۳۱۴ ش در سن ۷۵ سالگی درگذشت و در مجاورت حرم حضرت عبدالعظیم (ع) در شهر ری به خاک سپرده شد (طالبی، ۱۳۷۸: ۱۴).

۵. کتاب «خاطرات احتشام‌السلطنه»

به گفته ابراهیم صفایی کتاب «خاطرات احتشام‌السلطنه» یگانه اثر باقیمانده از احتشام‌السلطنه است، و گویا وی چند کتاب دیگر درباره حوادث کلی و اعمال و اغراض رجال زمان خود نوشته بوده ولی چند سال پیش از مرگ با این استدلال که این آثار بعد از وی فرزندان را دچار مزاحمت اشخاص خواهد کرد، آنها را سوزانده است (صفایی، ۱۳۶۳: ۶۰۹). اما شواهد نشان می‌دهد که آثار منتشر نشده دیگری

نیز از احتشام السلطنه در دسترس است. از جمله ترجمه دست‌نویسی تحت عنوان «رساله تاریخ رومی‌ها یا تاریخ مختصر روم» اثر ویکتور دوروی^۱ از احتشام السلطنه در سال ۱۳۱۱ق در آرشیو ملی ایران موجود است (ساکما، سند شماره ۲۳۷۱۷/۲۹۶) و همچنین از دیگر آثار او می‌توان به ترجمه کتیبه خط میخی بیستون از روی نسخه اصل آن با کمک دکتر آندریاس در برلن اشاره کرد (همان، سند شماره ۲۳۷۱۶/۲۹۶).

اما کتاب خاطرات احتشام السلطنه، برای اولین بار به کوشش سید محمد مهدی موسوی، در ۷۷۰ صفحه تنظیم و در سال ۱۳۶۷ به وسیله انتشارات زوار در تهران منتشر شده است. این کتاب که بیش از ۷۰۰ صفحه دارد، حاصل یادداشت‌هایی است که نویسنده در ایام فراغت در سال ۱۳۳۹ق در شهر برلن آلمان نوشته است. احتشام السلطنه، هدف خود از نگارش خاطراتش را این گونه بیان می‌کند: «چون مقصود از نوشتن این یادداشت‌ها، این نیست که بعد از مرگ در نظر عامه، شخص بزرگ و صاحب مقامات و صفات عالیه جلوه کنم، حتی المقدور سعی دارم از جاده صداقت و راستگویی منحرف نشده و تا جایی که ممکن است و شخصاً آگاهی و اطلاع دارم، حقیقت هر مطلبی را ثبت نمایم. به علاوه من این یادداشت‌ها را برای آنکه روزی منتشر شود و عامه مردم آن را مطالعه نمایند، نمی‌نویسم؛ بلکه صرفاً آن را برای بازماندگان و اولاد خود و آن‌هایی که مایل باشند اطلاعی از احوال پدرشان داشته باشند و اشخاصی که در طول زندگی با من به جهتی دوستی یا دشمنی داشته‌اند و من طرف مراجعه آنها واقع شده و یا در سر راه ایشان قرار گرفته‌ام و به‌طور خلاصه به جهت مناسبتی نام آنان ذکر شده را بشناسند و برای آنکه به اختصار گوشه‌هایی از تاریخ کشورمان ایران را که خود به صورتی در آن وارد و داخل بوده‌ام شرح دهم، این یادداشت‌ها را می‌نویسم» (احتشام السلطنه، ۱۳۶۷: ۵).

در واقع کتابی که از احتشام السلطنه به جای مانده، حاوی خاطرات وی در طول زندگی سیاسی اجتماعی اوست. این کتاب به‌صورت نقلی بوده و مؤلف در آن به وصف اوضاع و احوال خانوادگی، مشاغل، مسؤولیت‌ها و فعالیت‌های سیاسی خود و در جاهای مختلف به معرفی و ارزیابی خدمات و روحیات رجال و دیوانسالاران قاجار پرداخته است؛ اما این نکته را هم نمی‌توان نادیده گرفت که در موارد بسیاری نویسنده پس از بیان واقعه، به تبیین و تحلیل آنها نیز پرداخته است. فریدون آدمیت درباره اهمیت و ارزش خاطرات احتشام السلطنه می‌نویسد: «ارزنده‌ترین و عمیق‌ترین خاطرات سیاسی که از این دوره به دست ما رسیده از محمودخان علامیر احتشام السلطنه دومین رئیس مجلس شورای ملی است. ارزنده‌ترین است به سبب محتوای آن که منبع اخبار بسیط است، عمیق‌ترین است از نظر

تفکر اجتماعی و سیاسی آن. انتقادنامه بسیار مهمی است بر نظام سیاسی ایران در دوران قاجار به قلم یکی از کارگزاران دولت که خود با دستگاه سلطنت بستگی داشت» (آدمیت، ۱۳۵۵: ۲/۳۸۸).^۱ آدمیت «روش دلیرانه» احتشام‌السلطنه را در «تشریح مفاسد ویرانگر مملکت» ستودنی دانسته (همان، ۱۶۰/۱) او را یکی از روسای برجسته و تاثیرگذار در سیر تاریخ مجلس ملی ایران معرفی کرده و روایات او را «صحیح و موثق» و حتی دقیق‌تر از روایات دیگر منابع از جمله تاریخ بیداری ایرانیان ارزیابی کرده است (همان، ۱۸۹/۲، ۱۷۸).

ناظم‌الاسلام کرمانی نیز احتشام‌السلطنه را فردی دانسته که ملاحظه از کسی نداشته و غرض نوعی را بر غرض شخصی مقدم می‌داشته است (ناظم‌الاسلام کرمانی، ۱۳۷۶: ۱۴۵). برخی او را «مؤسس ایجاد مدارس تربیت و تأدیب» ایرانیان معرفی کرده و شایسته «هزار تمجید» دانسته‌اند (افضل‌الملک، ۱۳۶۱: ۲۹۶-۲۹۷). در کتاب رهبران مشروطه از ایشان به عنوان دولتمردی مصمم، بی‌پروا و صریح‌اللہجه یاد شده که کسی نسبت آلودگی و انحراف به او نداده است (صفایی، ۱۳۶۳: ۶۰۷). احتشام‌السلطنه در خاطراتش بارها از اعتقاد و ایمانش به دین اسلام سخن به میان آورده و در جایی هم خود را مقلد آیت‌الله میرزای شیرازی، پرچمدار نهضت تنباکو معرفی کرده است (خاطرات احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۲۴۳). هرچند او در جاهای مختلف از خاطراتش به اعتقاد و ارادتش به ائمه اطهار و انجام مناسک و وظایف دینی، سخن به میان آورده (خاطرات احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۴۶، ۲۹۲)، اما با این حال گفته شده که هیچگاه اعتقادی به حکومت دینی نداشته و اگر در زندگی شخصی اهل تدین بوده، اما در زندگی اجتماعی فردی سکولار محسوب می‌شده است (شیخ‌الاسلامی، ۱۳۶۸: ۱۴).

۶. مقوله‌های کارآمدی و ناکارآمدی

مقوله‌بندی (تقسیم‌بندی و تفکیک متن انتخاب شده به قطعات یا بخش‌های مجزا) یکی از مهم‌ترین اجزاء روش تحلیل محتوا است که باید منعکس‌کننده اهداف تحقیق باشد. همچنین انتخاب مقوله‌ها باید به نحوی صورت پذیرد که دارای خواص فراگیری، طرد متقابل و استقلال باشند (هولستی، ۱۳۸۰: ۹۵).

مؤلفه‌ها و مقوله‌های این تحقیق پس از مطالعه و بررسی دقیق کتاب خاطرات احتشام‌السلطنه در دو گروه شامل صفات کارآمدی و ناکارآمدی (جدول شماره یک) رجال و دیوانسالاران عصر قاجار از خلال گفته‌های کسی استنتاج شده است که خود یکی از رجال و کارگزاران پرکار و منسوب به ایل

۱. «به انصاف باید گفت در میان اهل دولت، قدرت نفسانی و استقلال رأی احتشام‌السلطنه را سراغ نداریم... با زمینه‌ای که از نوشته‌های او داریم» (آدمیت، ۱۳۵۵: ۱۸۹/۲).

قاجار بوده است. اگر چه کارآمدی یا ناکارآمدی یک پدیده نسبی است، اما احتشام السلطنه به این موضوع نگاهی مطلق دارد. با توجه به نظام سیاسی استبدادی حکومت قاجاریه که در آن همه چیز قائم به فرد و در خدمت سلطان است، کارآمدی یا ناکارآمدی هر فردی نیز در این ساختار بستگی به راضی نگه داشتن هیات حاکمه و شخص سلطان بوده است. انتخاب و دسته‌بندی این مقوله‌ها بر اساس کاربرد عین واژه یا عبارات و یا کلمات مترادف و با مفاهیم نزدیک به مقوله، در متن کتاب خاطرات احتشام السلطنه صورت گرفته است. در ادامه بر اساس داده‌های موجود و تعدد تکرار این مقوله‌ها، صفات کارآمدی و ناکارآمدی کارکنان مختلف اداری در نگاه و اندیشه احتشام السلطنه مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است.

جدول شماره ۱: تقسیم‌بندی مقوله‌های کارآمدی و ناکارآمدی کارکنان اداری

مقوله‌های کارآمدی	مقوله‌های ناکارآمدی
۱. لیاقت و شایستگی‌های فردی (اقتدار، تدبیر و کاردانی)	۱. بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی
۲. تجربه و پیشینه اداری	۲. بی‌تجربگی
۳. سواد و تحصیلات کافی	۳. بی‌سوادی (نداشتن دانش و سواد کافی)
۴. پاک‌دستی و درستکاری	۴. رشوه‌خواری
۵. میهن‌دوستی	۵. ظلم و تعدی
۶. اعتقادات مذهبی	۶. فساد اخلاقی

جدول شماره ۲: مقوله‌های کارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار

واحد‌های تحلیل محتوا	توزیع فراوانی	درصد
لیاقت و شایستگی‌های فردی (اقتدار، تدبیر و کاردانی)	۷۴	۴۶/۵۴
تجربه و پیشینه اداری	۶	۳/۷۷
سواد و تحصیلات کافی	۱۸	۱۱/۳۲
پاک‌دستی و درستکاری	۳۲	۲۰/۱۲
میهن‌دوستی	۲۰	۱۲/۵۷
اعتقادات مذهبی	۹	۵/۶۶
جمع کل واحدهای محتوای کارآمدی	۱۵۹	۱۰۰

در این مأموریت هم از عهده تمام کارها برخوردار شد» (احتشام السلطنه، ۱۳۶۷: ۲۳۷).

۲-۷. تجربه و پیشینه اداری

تجربه و پیشینه اداری با تعداد فراوانی شش مورد (۳/۷۷ درصد)^۱ در میان صفات کارآمدی کارکنان اداری از نگاه احتشام السلطنه از کمترین اهمیت برخوردار است. هرچند به گفته نویسنده، اغلب کارکنان و کارگزاران اداری عصر قاجار «پدر در پدر غلام‌بچه و مستوفی و مستوفی‌زاده» بوده‌اند (همان، ۶۳۶)، و «بعد از مرگ پدر منصب و مقام پدر به ایشان واگذار شده»، اما چون معمولاً از «فهم و سواد» کافی برخوردار نبودند و از طریق سازوکار قانونی و بر اساس شایستگی به کار گرفته نمی‌شدند، لذا اغلب از کارایی و توان کافی برخوردار نبودند و بالتبع این پیشینه اداری هم چندان نمی‌توانست برای آن‌ها یک نوع تجربه و سابقه کاری مثبت محسوب شود (همان، ۳۹۰). او درباره وزیر خارجه می‌نویسد: «مؤتمن‌الملک پسر میرزا سعیدخان وزیر خارجه عصر ناصری بود ... تنها ایرادی که بر او وارد بود، اینکه جا را برای یک مستخدم کارآمد و لایق تنگ کرده بود» (همان، ۳۹۱). البته کسانی هم بودند که از نظر احتشام السلطنه «جهان‌دیده» و «پرتجربه» بودند (همان، ۱۹۱) و به همین علت از جانب او به کار گماشته می‌شدند: «پیشکاری ولایت را به مشیردیوان که به نظر من عاقل‌تر و با تجربه‌تر و مقتدرتر از دیگران بود واگذار و مشغول رتق و فتق امور شدم» (همان، ۴۴۸).

۳-۷. سواد و تحصیلات کافی

از صفات کارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار از نگاه احتشام السلطنه دارا بودن سواد و تحصیلات کافی است. این مقوله با هجده بار تکرار (۱۱/۳۲ درصد)، چهارمین صفت کارآمدی کارکنان اداری از نگاه احتشام السلطنه محسوب می‌شود.^۲ احتشام السلطنه بی‌سوادی و جهل عمومی را علت‌العلل تمام بدبختی‌ها و عقب ماندگی‌های مردم ایران دانسته و با تمام وجود اعتقاد داشته که کلید نجات مملکت باسواد کردن عامه مردم است، اگرچه در حد تحصیلات ساده ابتدایی باشد. لذا او تلاش زیادی برای ایجاد مدرسه در طول حیات خود کرده است (افضل‌الملک، ۱۳۶۱: ۲۹۶-۲۹۷). وی، داشتن سواد و تحصیلات را از صفات مثبت و کارآمد عمال و کارگزاران عصر قاجار ارزیابی کرده و در معرفی افراد همواره به این مقوله توجه داشته است «افواج نامنظم و قوای قزاق حقوق‌بگیر فعلی را با اخراج فرماندهان روسی آن تصفیه نموده و از افراد جوان و وطن‌دوست و باسواد آن‌ها تشکیلات نظمیه و ژاندارم را تکمیل

۱. نک. احتشام السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۳۱، ۱۹۱، ۳۹۰، ۳۹۵، ۴۴۸، ۴۶۰.

۲. نک. احتشام السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۳۶، ۲۷۶، ۲۷۶، ۳۹۱، ۳۹۵، ۴۱۰، ۴۶۰، ۵۰۳، ۵۵۷، ۵۵۸، ۵۶۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۲، ۶۵۱، ۷۱۹، ۷۲۱.

کنیم» (احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۶۲۲) وی، در ارزیابی عملکرد ناصرالملک همدانی رئیس‌الوزاره چنین می‌نویسد: «من با حیرت و تعجب از شخص او که تحصیلاتش در خارج و اطلاعات کافی داشت، از این بی‌تدبیری و سوءسیاست تاسف می‌خورم» (همان، ۶۲۲-۶۲۱).

۷-۴. پاک‌دستی و درستکاری

صفت فوق با ۳۲ بار تکرار (۲۰/۱۲ درصد)، دومین صفت کارآمدی کارکنان اداری از میان سایر صفات بوده است.^۱ یعنی بیست درصد از رجال و کارکنان حکومت دارای صفات درستکاری و پاک‌دستی بوده‌اند. احتشام‌السلطنه به صفت درستکاری و صحت عمل افراد اهمیت زیادی داده و در معرفی افراد و ارزیابی خدمات ایشان بدون تعصب و جانبداری به این ویژگی افراد اشاره کرده است. وی هرگونه تظاهر به درستی و صحت عمل را مذموم دانسته (همان، ۲۹۷) و از این که در نظام اداری و دیوانسالاری قاجار به این مسئله بی‌توجهی می‌شده، اظهار تاسف کرده و می‌نویسد: «تصور می‌کردم درستکاری و صحت عمل مفید است و جایی به حساب می‌آید» (همان، ۱۲۱). نویسنده در جایی دیگر با انتقاد از سیستم اداری عصر خود و اینکه اغلب افراد در جای خود به کار گرفته نشده‌اند و الا می‌توانستند مصدر خدمات بزرگی برای مملکت باشند، می‌افزاید: «بدبختانه رجال امروز ما اگر درستکار باشند مثل علاالسلطنه بیکار و بی‌مصرف هستند و اگر لایق و فعال و کارآمد باشند، سودجو و نادرست و مغرض و حتی غالباً دارای سروسرّ و رفت و آمد با بیگانگان هستند و کمتر ممکن است یکی را صاحب صفات حمیده و فاقد معایب و نواقص هر دو دسته سراغ کرد» (همان، ۴۰۵).

احتشام‌السلطنه در برخی موارد افرادی را که به درستکاری و پاک‌دستی آنها اعتماد داشته است، برای گرفتن پست به حکومت پیشنهاد می‌کرده است (همان، ۷۱۹). ایشان در مورد مخبرالدوله نیز چنین قضاوت می‌کند: «مخبرالدوله با تمام این معایب یکی از محترمین و رجال شریف و معقول ایران است و در میان رجال و اعیان و هیات وزراء درستکارتر و بی‌طمع‌تر از دیگران می‌باشد» (همان، ۲۳۰).

۷-۵. میهن‌دوستی

مؤلفه میهن‌دوستی با بیست بار تکرار، از مجموع صفات کارآمدی کارکنان اداری قاجار، با ۱۲/۵۷ درصد در مرتبه سوم از صفات کارآمدی قرار دارد.^۲ احتشام‌السلطنه در خاطرات خود به مقوله وطن‌پرستی توجه ویژه داشته و «خدمت به وطن» را «مایه افتخار و سربلندی خود» دانسته (احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۳۱۴)

۱. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۳۷، ۹۲، ۱۱۲، ۱۲۱، ۱۲۱، ۱۴۸، ۱۸۸، ۲۰۳، ۲۰۴، ۲۳۰، ۲۴۱، ۲۷۰، ۲۷۶، ۲۷۷، ۲۷۷، ۲۹۷، ۳۹۸، ۳۳۴، ۳۹۹، ۴۰۴، ۴۰۵، ۴۰۵، ۵۳۶، ۵۵۷، ۵۵۷، ۵۶۱، ۵۶۱، ۶۵۱، ۷۰۹، ۷۱۹.
 ۲. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۹۴، ۲۰۳، ۲۷۳، ۲۹۸، ۲۸۷، ۳۱۵، ۳۲۲، ۳۲۲، ۳۳۷، ۴۰۵، ۴۰۸، ۴۲۱، ۴۹۱، ۴۹۱، ۴۹۱، ۴۹۹، ۵۹۵، ۶۲۲، ۶۴۹، ۶۷۹، ۶۸۰.

و در ادامه می‌نویسد: «در تمام عمر مصالح مملکت را بر منافع و مصالح شخصی ترجیح داده‌ام» (همان، ۵۹۱). وی از امیر کبیر با عنوان «بزرگ‌مرد وطن دوستی که مدرسه دارالفنون را بنیان می‌گذارد» یاد کرده (همان، ۳۱۵) و در جایی دیگر در معرفی و کلای دوره اول مجلس شورای ملی معتقد است: «افراد صمیمی و وطن پرست» در میان آنها بسیار بوده است (همان، ۶۴۹). وی همچنین در مورد تقی‌زاده به عنوان یکی از وکلای دوره اول مجلس می‌گوید: «تقی‌زاده که علی‌رغم جوانی و عدم تجربه خیلی اظهار وطن پرستی می‌کرد ... بدبختانه قدری تند می‌رفت و متأسفانه زیاده از حد شهرت طلبی داشت» (همان، ۶۵۰).

۶-۷. اعتقادات مذهبی

مقوله اعتقادات مذهبی از مجموع صفات کارآمدی کارکنان اداری با نه بار تکرار ۵/۶۶ درصد را به خود اختصاص داده است.^۱ احتشام السلطنه در موارد متعدّد، از اعتقاد و ایمانش به دین اسلام سخن به میان آورده است (همان، ۲۹۲). اما همچنان که گفته شد در زندگی اجتماعی فردی سکولار محسوب می‌شده است. او در معرفی و ارزیابی کارکنان و دولتمردان عصر قاجار همواره مذهب و اعتقادات مذهبی افراد را از صفات مثبت آن‌ها دانسته و به این مسئله اشاره کرده است. وی معیار انتخاب وکلای دوره اول مجلس را از سوی مردم بیشتر «اعتماد به زهد و ورع آنها» ارزیابی کرده است و می‌افزاید: «جمعی از طلاب و تجار و اصناف، معروف به دینداری در آن مجلس بودند» (همان، ۶۴۸). وی، یکی از کارکنان اداره کارپردازی را چنین معرفی کرده است: «ناظم‌الملک را درستکار و امین و متشرع و مناسب کارپردازی بغداد که جان و مال صدها هزار ایرانی و زوار و مجاور مقیم را در دست داشت، می‌دانستم» (همان، ۳۳۴).

جدول شماره ۳: مقوله‌های ناکارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار

واحد‌های تحلیل محتوا	توزیع فراوانی	درصد
رشوه‌خواری	۱۰۱	۳۶/۸۶
بی‌سوادی (نداشتن دانش و سواد کافی)	۲۱	۷/۶۶
فساد اخلاقی	۶۴	۲۳/۳۵
بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی	۱۳	۴/۷۴
ظلم و تعدی	۵۱	۱۸/۶۱
بی‌تجربگی	۱۵	۵/۴۷
جمع کل واحد‌های محتوای ناکارآمدی	۲۷۴	۱۰۰

مبری دانسته، اما به علت رواج گسترده این پدیده شوم در همه سطوح مختلف جامعه که «از پادشاه تا کوچکترین غلامان شاهی و اجزاء دولتی» را به فساد و تباهی کشانده بود، اعتراف می‌کند که در برخی موارد برای پیشبرد کارهایش مجبور به پرداخت رشوه شده است: «برای تشکر از این ماموریت هزار تومان به شاه پیشکش دادم و هزار تومان به امین‌السلطان و هزار تومان هم به میرزا نصرالله مشیرالملک (مشیرالدوله) ... و چون دیناری پول نداشتیم از مرحوم علی‌اکبر دهدشتی از قرار تومانی دویست دینار (یک عباسی) قرض کردم» (همان، ۲۳۶).^۱

رواج رشوه‌خواری در میان دیوانسالاران و مستوفیان حکومتی به قدری زیاد بوده که نویسنده از مستوفی‌زاده‌ها به عنوان «نیمی از مفسد عصر استبداد» یاد کرده که «تمام عمر امورات خود و پدرانشان را از دزدی و رشوه‌خواری می‌گذراندند» (همان، ۵۹۵-۵۹۴). احتشام‌السلطنه معتقد است پیروزی مشروطه نیز نتوانست تأثیر چندانی در وضعیت موجود و کاهش ارتشاء داشته باشد، چرا که همان افراد با عوض کردن پوستین و ظاهر این بار در صف و کلاه و سایر مناصب، پست‌ها را اشغال کردند و به رغم تصویب قانون منع و مجازات رشوه‌خواری در مجلس، اما رشوه «صد هزار مرتبه بدتر و علنی‌تر از عهد استبداد» در ساختار اداری جدید رسوخ پیدا کرد (همان، ۶۵۵). او می‌نویسد: «بدبختانه عادت به رشوه‌خواری چنان در خون و شرائین ما داخل شده که تغییر سلطنت مستبده به مشروطه نه تنها همین قدر بساط رشاء و ارتشاء را از جامعه ما برچیند تأثیر نداشت، بلکه جمع تازه از راه رسیده دیگری هم به نام وکیل و نماینده و پیشوای ملت و مجاهد و روزنامه‌نویس به خیل رشوه‌خواران علاوه نمود» (همان، ۱۶۱). به هر حال این پدیده و عادت مذموم که از ریشه تاریخی در جامعه ایرانی برخوردار است، امروزه نیز از مفسد رایج اداری در دولت‌های ایران محسوب می‌شود.

۸-۲. بی‌سوادی (نداشتن دانش و سواد کافی)

مقوله بی‌سوادی ۷/۶۶ درصد از مجموع صفات ناکارآمدی کارکنان اداری را شامل می‌شود. احتشام‌السلطنه «جهل و بی‌اطلاعی» رجال ایرانی از اوضاع جهان را زائیده بی‌سوادی و کم‌سوادی آنها دانسته، و از برخی از وکلای مجلس به علت این که «مطلقاً بی‌اطلاع» و «بی‌خبر» از کار مملکت‌داری و احوال مملکت بوده‌اند انتقاد می‌کند (همان، ۳۹۳، ۵۹۵). برای نمونه او مفخم‌السلطنه^۲ را «آدم بی‌اطلاع و کم‌سواد»، فضل‌الله بیگ مترجم سفارت را «بی‌سواد و عامی» (همان، ۷۲۱) و میرزا ملک‌خان را «شخصی متوسط با اطلاعات بسیار سطحی و شارلاتان» توصیف کرده است (همان، ۴۲۲). احتشام‌السلطنه در ۲۱ مورد

۱. برای دیدن نمونه‌های بیشتر، نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۰۰، ۴۵۷، ۵۷۳.

۲. میرزا علی‌اکبرخان مفخم‌السلطنه در سال ۱۳۳۱ق، جنرال قنصل ایران در اسلامبول بوده است (سلیمانی، ۱۳۷۹: ۱۶۸).

به بی‌سوادی و کم‌سوادی کارگزاران حکومت اشاره کرده است.^۱

۳-۸. فساد اخلاقی

با توجه به داده‌های جدول شماره ۳، فساد اخلاقی با ۲۳/۳۵ درصد، دومین مقوله از صفات ناکارآمدی کارکنان اداری از نظر احتشام‌السلطنه است. وی، دربار سلاطین قاجار را محیطی آلوده و پر از فساد و تباهی توصیف کرده، شاهان هم عصر خود، ناصرالدین شاه را «شکم‌پرست و شهوت‌ران و طمّاع و پول‌پرست» معرفی کرده (همان، ۵۹۶)، و در مورد «کثافت‌کاری‌ها و افتضاحات بی‌شمار» (همان، ۵۹۷) مظفرالدین شاه و درباریان فاسد او مطالب بسیاری ارائه داده و درباره محمدعلی شاه می‌گوید: «مفاسد پدر و نیای تاجدارش را تماماً داشت و محاسنی را که احیاناً آنان داشتند، فاقد بود» (همان، ۵۹۷). در اغلب منابع از شاهان قاجار به عنوان سلاطین فاسدالاخلاق، شکم‌پرست، شهوت‌ران و طمّاع و پول‌دوست یاد شده که بعضاً مورد تمسخر اروپائیان و آبروریزی ایران بوده‌اند (تیموری، ۱۳۶۳: ۲۹). احتشام‌السلطنه در معرفی شخصیت عین‌الدوله می‌نویسد: «شاهزاده عبدالمجید میرزا عین‌الدوله مجسمه فساد اخلاق و ظلم و تزویر و شرارات بود، در مناصبی که خدمت کرده از حکومت قره‌داغ تا صدارت، یادگارهای بسیار بدی از خود به جا گذارد» (احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۵۹۸). اعتضادالسلطنه وزیر علوم را فردی با «اخلاق فاسده» معرفی می‌کند (همان، ۲۹) و درباره میرزا رضاخان ارفع‌الدوله سفیر ایران در پترزبورگ می‌نویسد: «در شهوت‌پرستی و شارلاتانی خداوند است» و در هر کنسولگری و سفارت‌خانه‌ای که به ماموریت می‌رفته آنجا را تبدیل به «مرکز تجمع زنان هرجایی و به زبان ساده‌تر ... خانه» می‌کرده است (همان، ۴۰۷-۴۰۵).

در تأیید گفته‌های ایشان، خان‌ملک نیز درباره ارفع‌الدوله می‌نویسد: «شغلش منحصر به قوادی و جاکشی» بوده است (خان‌ملک ساسانی، ۱۳۴۵: ۱۶). احتشام‌السلطنه در معرفی اغلب عمال و دولتمردان قاجار به فساد اخلاقی آنها اشاره می‌کند، او از منزل جهان‌شاه خان افشار در تهران به عنوان «مرکز عیش و عشرت و قمار وزراء و و کلاء و امراء» دولت یاد کرده است (احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۶۱). مقوله فساد اخلاقی ۶۴ بار در معرفی کارگزاران و دولتمردان قاجاری به کار رفته است.^۲

۱. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۸۸، ۱۸۹، ۱۹۱، ۲۰۴، ۲۷۶، ۲۷۶، ۳۹۰، ۳۹۳، ۴۰۴، ۴۰۴، ۴۱۴، ۵۰۴، ۵۵۷، ۵۵۷، ۵۹۵، ۶۱۵، ۶۴۸، ۷۲۰، ۷۲۱، ۷۲۱، ۷۲۱.
 ۲. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۴، ۱۸، ۲۹، ۴۷، ۶۹، ۶۹، ۷۰، ۸۴، ۸۶، ۸۶، ۱۰۶، ۱۰۶، ۱۵۳، ۱۶۱، ۱۶۱، ۲۰۲، ۲۱۰، ۲۲۵، ۲۶۶، ۲۶۸، ۲۶۷، ۲۶۷، ۲۷۶، ۲۷۶، ۳۱۶، ۳۱۶، ۳۳۳، ۳۳۳، ۳۳۴، ۳۳۴، ۳۹۵، ۳۹۵، ۳۹۵، ۳۹۵، ۴۰۵، ۴۰۶، ۴۰۶، ۴۲۴، ۴۲۴، ۴۲۵، ۴۲۹، ۴۴۳، ۴۴۴، ۴۷۱، ۴۸۸، ۴۹۱، ۵۱۵، ۵۱۹، ۵۵۴، ۵۶۲، ۵۶۳، ۵۹۶، ۵۹۷، ۵۹۸، ۵۹۸، ۵۹۸، ۶۱۵، ۶۵۲، ۷۱۳، ۷۲۰، ۷۲۱، ۷۲۱.

۸-۴. بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی

در میان مقوله‌های ناکارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار صفات بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی با سیزده بار تکرار دارای کمترین فراوانی (۴/۷۴ درصد) است.^۱ وی از بی‌کفایتی شاه و بی‌لیاقتی عمال حکومت بارها انتقاد می‌کند (همان، ۵۹۵، ۵۳۴). انتخاب ممتحن‌الدوله به عنوان وزیر مختاری بروکسل را اشتباه دانسته است: «این شخص لایق هیچ مأموریتی نبود و مخصوصاً اعزام او به خارج مایه آبروریزی مملکت می‌گردید» (همان، ۲۷۲). احتشام‌السلطنه همچنین جداسدن قسمت‌هایی از مناطق مرزی ایران و یا ترک تابعیت کردن مردم این مناطق را محصول «عدم لیاقت و نادرستی ولات و حکام» و «ضعف و زبونی و فساد دربار و حکومت مرکزی ایران» ارزیابی می‌کند (همان، ۴۵۹).

۸-۵. ظلم و تعدی

ظلم و تعدی در جدول شماره ۳ با فراوانی ۵۱ بار تکرار (۱۸/۶۱ درصد) در رتبه سوم از صفات ناکارآمدی کارکنان اداری از نگاه احتشام‌السلطنه قرار دارد.^۲ در عصر قاجار به علت نبود سازمان اداری منسجم و یکپارچه و ضعف نهادهای قضایی و نظارتی مؤثر، حکام ایالات و ولایات در مناطق مختلف فعال مایشاء بودند و لذا در صورت نداشتن صلاحیت اجرائی و اخلاقی، عمال و مامورین آن‌ها در اعمال اجحاف و تعدی به جان و مال و ناموس مردم هیچ ابایی نداشتند. احتشام‌السلطنه میزان این تعدی و ظلم را تا حدی گسترده می‌داند که معتقد است: «هر کس بخواهد مختصر احتیاطی را در زندگانی خود بکند، در درجه اول باید از وجوه دیوانی و دولتی که تماماً اخذ به عنف و مظالم است پرهیز نماید» (همان، ۳۹۳). وی، علت ظلم و ستم بیش از حد از سوی حکام را معلول جهل مردم، استبداد سلطان و شرایط حاکم بر جامعه ارزیابی کرده، می‌نویسد: «همه هم ظالم و هم مظلوم هستیم هر یک به زبردستان خود ظلم می‌کنیم و از بالادست ظلم می‌بینیم» (همان، ۱۳۳).

حکام و والیان ضمن این که بر مردم ظلم و ستم روا می‌داشتند، تدابیری را به کار می‌بستند تا راه تظلم مردم به مرکز را نیز ببندند (همان، ۴۵۹). لذا یکی از درخواست‌های اولیه مردم در انقلاب مشروطه ایجاد عدالتخانه بود، این مسئله می‌تواند حاکی از ظلم و ستمی باشد که از جانب حکام و دولتمردان و ایادی آنها بر مردم روا می‌شده است. نویسنده که خود سابقه نمایندگی و ریاست مجلس شورای ملی را در کارنامه خود دارد، می‌گوید بعد از تشکیل مجلس شورای ملی یکی از انتظارات و درخواست‌های

۱. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۱۳، ۲۷۲، ۳۳۴، ۳۹۱، ۴۵۵، ۴۵۹، ۴۸۰، ۵۳۴، ۵۳۴، ۵۹۵، ۵۹۸، ۶۲۲، ۷۲۰.

۲. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۸۵، ۱۰۲، ۹۴، ۱۰۳، ۱۰۵، ۱۱۵، ۱۱۹، ۱۲۲، ۱۲۴، ۱۳۳، ۱۳۳، ۱۳۳، ۱۴۸، ۱۶۲، ۱۸۴، ۲۳۶، ۲۴۱، ۲۵۷، ۲۶۷، ۲۶۸، ۲۶۹، ۲۶۸، ۲۹۹، ۳۰۰، ۳۰۵، ۳۰۵، ۳۱۵، ۳۹۳، ۴۴۰، ۴۲۶، ۴۴۰، ۴۹۵، ۴۴۰، ۴۹۵، ۵۱۵، ۵۳۲، ۵۳۶، ۵۹۳، ۵۹۳، ۵۹۸، ۵۹۸، ۵۹۸، ۶۰۸، ۶۱۸، ۶۳۶، ۶۵۲، ۶۵۲، ۶۵۳، ۶۵۵، ۶۸۰، ۶۹۹.

مردم از مجلس، رفع ظلم و تعدی حکام و عمال دولت بوده است (همان، ۵۹۳). احتشام‌السلطنه اداره محاکمات وزارت امور خارجه را «مصدر تعدی به حقوق اتباع ایران» معرفی کرده (همان، ۲۶۹) و در توصیف تعدیات و مظالم سایر شاهزادگان و رجال قجری به حرکات زشت و بیدادگری‌های بی حساب فرزندان ناصرالدین‌شاه از جمله ظل‌السلطان پرداخته و نایب‌السلطنه عامل فساد و تباه‌کننده قشون ایران و پسران مظفرالدین‌شاه یعنی سالارالدوله و شجاع‌السلطنه که در کمال دقت پای خود را جای پای بنی‌امام خویش می‌گذارند، یاد کرده و شاهزاده فرمانفرما را «جرثومه تعدی و مجموعه تمام صفات رذیله و فساد و تباهی و نادرستی و رفت و آمد با اجانب» معرفی می‌کند (همان، ۵۹۸).

۶-۸. بی‌تجربگی

احتشام‌السلطنه در چند مورد و در پست‌های مختلفی که به عهده داشته از «جوانی و بی‌تجربگی» خود سخن به میان آورده و حتی در زمانی که کرسی ریاست مجلس را به عهده گرفته با کمال شجاعت و انصاف به رغم سابقه و تجربه‌ای که در حکمرانی و سفارت و سایر پست‌ها داشته، اعتراف می‌کند که «علم و اطلاع بنده در سمت جدید در حکم صفر» است (همان، ۵۹۹). وی با انتقاد از عملکرد و کلای آذربایجان در مجلس می‌نویسد: «به علت جوانی و نداشتن تجربه صرفاً از روی شهرت‌پرستی با نطق‌های تند و باصطلاح آتشین با همه چیز ضدیت می‌کردند» (همان، ۵۹۹). مقوله بی‌تجربگی ۱۵ بار در خاطرات احتشام‌السلطنه تکرار شده است.^۱

۹. مقایسه صفات کارآمدی و ناکارآمدی

جدول شماره ۴: مقایسه کارکنان اداری از نظر کارآمدی

مرتبه	درصد	فراوانی	صفات کارآمدی
۱	۴۶/۵۴	۷۴	لیاقت و شایستگی‌های فردی (اقتدار، تدبیر و کاردانی)
۲	۲۰/۱۲	۳۲	پاک‌دستی و درستکاری
۳	۱۲/۵۷	۲۰	میهن‌دوستی
۴	۱۱/۳۲	۱۸	سواد و تحصیلات کافی
۵	۵/۶۶	۹	اعتقادات مذهبی
۶	۳/۷۷	۶	تجربه و پیشینه اداری

۱. نک. احتشام‌السلطنه، ۱۳۶۷: ۱۸، ۷۹، ۸۳، ۸۵، ۹۲، ۹۳، ۹۴، ۹۸، ۱۱۲، ۱۲۱، ۱۲۳، ۱۳۰، ۱۳۵، ۱۳۹، ۱۴۰، ۱۴۱، ۱۴۲، ۱۴۳، ۱۴۴، ۱۴۵، ۱۴۶، ۱۴۷، ۱۴۸، ۱۴۹، ۱۵۰، ۱۵۱، ۱۵۲، ۱۵۳، ۱۵۴، ۱۵۵، ۱۵۶، ۱۵۷، ۱۵۸، ۱۵۹، ۱۶۰، ۱۶۱، ۱۶۲، ۱۶۳، ۱۶۴، ۱۶۵، ۱۶۶، ۱۶۷، ۱۶۸، ۱۶۹، ۱۷۰، ۱۷۱، ۱۷۲، ۱۷۳، ۱۷۴، ۱۷۵، ۱۷۶، ۱۷۷، ۱۷۸، ۱۷۹، ۱۸۰، ۱۸۱، ۱۸۲، ۱۸۳، ۱۸۴، ۱۸۵، ۱۸۶، ۱۸۷، ۱۸۸، ۱۸۹، ۱۹۰، ۱۹۱، ۱۹۲، ۱۹۳، ۱۹۴، ۱۹۵، ۱۹۶، ۱۹۷، ۱۹۸، ۱۹۹، ۲۰۰، ۲۰۱، ۲۰۲، ۲۰۳، ۲۰۴، ۲۰۵، ۲۰۶، ۲۰۷، ۲۰۸، ۲۰۹، ۲۱۰، ۲۱۱، ۲۱۲، ۲۱۳، ۲۱۴، ۲۱۵، ۲۱۶، ۲۱۷، ۲۱۸، ۲۱۹، ۲۲۰، ۲۲۱، ۲۲۲، ۲۲۳، ۲۲۴، ۲۲۵، ۲۲۶، ۲۲۷، ۲۲۸، ۲۲۹، ۲۳۰، ۲۳۱، ۲۳۲، ۲۳۳، ۲۳۴، ۲۳۵، ۲۳۶، ۲۳۷، ۲۳۸، ۲۳۹، ۲۴۰، ۲۴۱، ۲۴۲، ۲۴۳، ۲۴۴، ۲۴۵، ۲۴۶، ۲۴۷، ۲۴۸، ۲۴۹، ۲۵۰، ۲۵۱، ۲۵۲، ۲۵۳، ۲۵۴، ۲۵۵، ۲۵۶، ۲۵۷، ۲۵۸، ۲۵۹، ۲۶۰، ۲۶۱، ۲۶۲، ۲۶۳، ۲۶۴، ۲۶۵، ۲۶۶، ۲۶۷، ۲۶۸، ۲۶۹، ۲۷۰، ۲۷۱، ۲۷۲، ۲۷۳، ۲۷۴، ۲۷۵، ۲۷۶، ۲۷۷، ۲۷۸، ۲۷۹، ۲۸۰، ۲۸۱، ۲۸۲، ۲۸۳، ۲۸۴، ۲۸۵، ۲۸۶، ۲۸۷، ۲۸۸، ۲۸۹، ۲۹۰، ۲۹۱، ۲۹۲، ۲۹۳، ۲۹۴، ۲۹۵، ۲۹۶، ۲۹۷، ۲۹۸، ۲۹۹، ۳۰۰، ۳۰۱، ۳۰۲، ۳۰۳، ۳۰۴، ۳۰۵، ۳۰۶، ۳۰۷، ۳۰۸، ۳۰۹، ۳۱۰، ۳۱۱، ۳۱۲، ۳۱۳، ۳۱۴، ۳۱۵، ۳۱۶، ۳۱۷، ۳۱۸، ۳۱۹، ۳۲۰، ۳۲۱، ۳۲۲، ۳۲۳، ۳۲۴، ۳۲۵، ۳۲۶، ۳۲۷، ۳۲۸، ۳۲۹، ۳۳۰، ۳۳۱، ۳۳۲، ۳۳۳، ۳۳۴، ۳۳۵، ۳۳۶، ۳۳۷، ۳۳۸، ۳۳۹، ۳۴۰، ۳۴۱، ۳۴۲، ۳۴۳، ۳۴۴، ۳۴۵، ۳۴۶، ۳۴۷، ۳۴۸، ۳۴۹، ۳۵۰، ۳۵۱، ۳۵۲، ۳۵۳، ۳۵۴، ۳۵۵، ۳۵۶، ۳۵۷، ۳۵۸، ۳۵۹، ۳۶۰، ۳۶۱، ۳۶۲، ۳۶۳، ۳۶۴، ۳۶۵، ۳۶۶، ۳۶۷، ۳۶۸، ۳۶۹، ۳۷۰، ۳۷۱، ۳۷۲، ۳۷۳، ۳۷۴، ۳۷۵، ۳۷۶، ۳۷۷، ۳۷۸، ۳۷۹، ۳۸۰، ۳۸۱، ۳۸۲، ۳۸۳، ۳۸۴، ۳۸۵، ۳۸۶، ۳۸۷، ۳۸۸، ۳۸۹، ۳۹۰، ۳۹۱، ۳۹۲، ۳۹۳، ۳۹۴، ۳۹۵، ۳۹۶، ۳۹۷، ۳۹۸، ۳۹۹، ۴۰۰، ۴۰۱، ۴۰۲، ۴۰۳، ۴۰۴، ۴۰۵، ۴۰۶، ۴۰۷، ۴۰۸، ۴۰۹، ۴۱۰، ۴۱۱، ۴۱۲، ۴۱۳، ۴۱۴، ۴۱۵، ۴۱۶، ۴۱۷، ۴۱۸، ۴۱۹، ۴۲۰، ۴۲۱، ۴۲۲، ۴۲۳، ۴۲۴، ۴۲۵، ۴۲۶، ۴۲۷، ۴۲۸، ۴۲۹، ۴۳۰، ۴۳۱، ۴۳۲، ۴۳۳، ۴۳۴، ۴۳۵، ۴۳۶، ۴۳۷، ۴۳۸، ۴۳۹، ۴۴۰، ۴۴۱، ۴۴۲، ۴۴۳، ۴۴۴، ۴۴۵، ۴۴۶، ۴۴۷، ۴۴۸، ۴۴۹، ۴۵۰، ۴۵۱، ۴۵۲، ۴۵۳، ۴۵۴، ۴۵۵، ۴۵۶، ۴۵۷، ۴۵۸، ۴۵۹، ۴۶۰، ۴۶۱، ۴۶۲، ۴۶۳، ۴۶۴، ۴۶۵، ۴۶۶، ۴۶۷، ۴۶۸، ۴۶۹، ۴۷۰، ۴۷۱، ۴۷۲، ۴۷۳، ۴۷۴، ۴۷۵، ۴۷۶، ۴۷۷، ۴۷۸، ۴۷۹، ۴۸۰، ۴۸۱، ۴۸۲، ۴۸۳، ۴۸۴، ۴۸۵، ۴۸۶، ۴۸۷، ۴۸۸، ۴۸۹، ۴۹۰، ۴۹۱، ۴۹۲، ۴۹۳، ۴۹۴، ۴۹۵، ۴۹۶، ۴۹۷، ۴۹۸، ۴۹۹، ۵۰۰، ۵۰۱، ۵۰۲، ۵۰۳، ۵۰۴، ۵۰۵، ۵۰۶، ۵۰۷، ۵۰۸، ۵۰۹، ۵۱۰، ۵۱۱، ۵۱۲، ۵۱۳، ۵۱۴، ۵۱۵، ۵۱۶، ۵۱۷، ۵۱۸، ۵۱۹، ۵۲۰، ۵۲۱، ۵۲۲، ۵۲۳، ۵۲۴، ۵۲۵، ۵۲۶، ۵۲۷، ۵۲۸، ۵۲۹، ۵۳۰، ۵۳۱، ۵۳۲، ۵۳۳، ۵۳۴، ۵۳۵، ۵۳۶، ۵۳۷، ۵۳۸، ۵۳۹، ۵۴۰، ۵۴۱، ۵۴۲، ۵۴۳، ۵۴۴، ۵۴۵، ۵۴۶، ۵۴۷، ۵۴۸، ۵۴۹، ۵۵۰، ۵۵۱، ۵۵۲، ۵۵۳، ۵۵۴، ۵۵۵، ۵۵۶، ۵۵۷، ۵۵۸، ۵۵۹، ۵۶۰، ۵۶۱، ۵۶۲، ۵۶۳، ۵۶۴، ۵۶۵، ۵۶۶، ۵۶۷، ۵۶۸، ۵۶۹، ۵۷۰، ۵۷۱، ۵۷۲، ۵۷۳، ۵۷۴، ۵۷۵، ۵۷۶، ۵۷۷، ۵۷۸، ۵۷۹، ۵۸۰، ۵۸۱، ۵۸۲، ۵۸۳، ۵۸۴، ۵۸۵، ۵۸۶، ۵۸۷، ۵۸۸، ۵۸۹، ۵۹۰، ۵۹۱، ۵۹۲، ۵۹۳، ۵۹۴، ۵۹۵، ۵۹۶، ۵۹۷، ۵۹۸، ۵۹۹، ۶۰۰، ۶۰۱، ۶۰۲، ۶۰۳، ۶۰۴، ۶۰۵، ۶۰۶، ۶۰۷، ۶۰۸، ۶۰۹، ۶۱۰، ۶۱۱، ۶۱۲، ۶۱۳، ۶۱۴، ۶۱۵، ۶۱۶، ۶۱۷، ۶۱۸، ۶۱۹، ۶۲۰، ۶۲۱، ۶۲۲، ۶۲۳، ۶۲۴، ۶۲۵، ۶۲۶، ۶۲۷، ۶۲۸، ۶۲۹، ۶۳۰، ۶۳۱، ۶۳۲، ۶۳۳، ۶۳۴، ۶۳۵، ۶۳۶، ۶۳۷، ۶۳۸، ۶۳۹، ۶۴۰، ۶۴۱، ۶۴۲، ۶۴۳، ۶۴۴، ۶۴۵، ۶۴۶، ۶۴۷، ۶۴۸، ۶۴۹، ۶۵۰، ۶۵۱، ۶۵۲، ۶۵۳، ۶۵۴، ۶۵۵، ۶۵۶، ۶۵۷، ۶۵۸، ۶۵۹، ۶۶۰، ۶۶۱، ۶۶۲، ۶۶۳، ۶۶۴، ۶۶۵، ۶۶۶، ۶۶۷، ۶۶۸، ۶۶۹، ۶۷۰، ۶۷۱، ۶۷۲، ۶۷۳، ۶۷۴، ۶۷۵، ۶۷۶، ۶۷۷، ۶۷۸، ۶۷۹، ۶۸۰، ۶۸۱، ۶۸۲، ۶۸۳، ۶۸۴، ۶۸۵، ۶۸۶، ۶۸۷، ۶۸۸، ۶۸۹، ۶۹۰، ۶۹۱، ۶۹۲، ۶۹۳، ۶۹۴، ۶۹۵، ۶۹۶، ۶۹۷، ۶۹۸، ۶۹۹، ۷۰۰، ۷۰۱، ۷۰۲، ۷۰۳، ۷۰۴، ۷۰۵، ۷۰۶، ۷۰۷، ۷۰۸، ۷۰۹، ۷۱۰، ۷۱۱، ۷۱۲، ۷۱۳، ۷۱۴، ۷۱۵، ۷۱۶، ۷۱۷، ۷۱۸، ۷۱۹، ۷۲۰، ۷۲۱، ۷۲۲، ۷۲۳، ۷۲۴، ۷۲۵، ۷۲۶، ۷۲۷، ۷۲۸، ۷۲۹، ۷۳۰، ۷۳۱، ۷۳۲، ۷۳۳، ۷۳۴، ۷۳۵، ۷۳۶، ۷۳۷، ۷۳۸، ۷۳۹، ۷۴۰، ۷۴۱، ۷۴۲، ۷۴۳، ۷۴۴، ۷۴۵، ۷۴۶، ۷۴۷، ۷۴۸، ۷۴۹، ۷۵۰، ۷۵۱، ۷۵۲، ۷۵۳، ۷۵۴، ۷۵۵، ۷۵۶، ۷۵۷، ۷۵۸، ۷۵۹، ۷۶۰، ۷۶۱، ۷۶۲، ۷۶۳، ۷۶۴، ۷۶۵، ۷۶۶، ۷۶۷، ۷۶۸، ۷۶۹، ۷۷۰، ۷۷۱، ۷۷۲، ۷۷۳، ۷۷۴، ۷۷۵، ۷۷۶، ۷۷۷، ۷۷۸، ۷۷۹، ۷۸۰، ۷۸۱، ۷۸۲، ۷۸۳، ۷۸۴، ۷۸۵، ۷۸۶، ۷۸۷، ۷۸۸، ۷۸۹، ۷۹۰، ۷۹۱، ۷۹۲، ۷۹۳، ۷۹۴، ۷۹۵، ۷۹۶، ۷۹۷، ۷۹۸، ۷۹۹، ۸۰۰، ۸۰۱، ۸۰۲، ۸۰۳، ۸۰۴، ۸۰۵، ۸۰۶، ۸۰۷، ۸۰۸، ۸۰۹، ۸۱۰، ۸۱۱، ۸۱۲، ۸۱۳، ۸۱۴، ۸۱۵، ۸۱۶، ۸۱۷، ۸۱۸، ۸۱۹، ۸۲۰، ۸۲۱، ۸۲۲، ۸۲۳، ۸۲۴، ۸۲۵، ۸۲۶، ۸۲۷، ۸۲۸، ۸۲۹، ۸۳۰، ۸۳۱، ۸۳۲، ۸۳۳، ۸۳۴، ۸۳۵، ۸۳۶، ۸۳۷، ۸۳۸، ۸۳۹، ۸۴۰، ۸۴۱، ۸۴۲، ۸۴۳، ۸۴۴، ۸۴۵، ۸۴۶، ۸۴۷، ۸۴۸، ۸۴۹، ۸۵۰، ۸۵۱، ۸۵۲، ۸۵۳، ۸۵۴، ۸۵۵، ۸۵۶، ۸۵۷، ۸۵۸، ۸۵۹، ۸۶۰، ۸۶۱، ۸۶۲، ۸۶۳، ۸۶۴، ۸۶۵، ۸۶۶، ۸۶۷، ۸۶۸، ۸۶۹، ۸۷۰، ۸۷۱، ۸۷۲، ۸۷۳، ۸۷۴، ۸۷۵، ۸۷۶، ۸۷۷، ۸۷۸، ۸۷۹، ۸۸۰، ۸۸۱، ۸۸۲، ۸۸۳، ۸۸۴، ۸۸۵، ۸۸۶، ۸۸۷، ۸۸۸، ۸۸۹، ۸۹۰، ۸۹۱، ۸۹۲، ۸۹۳، ۸۹۴، ۸۹۵، ۸۹۶، ۸۹۷، ۸۹۸، ۸۹۹، ۹۰۰، ۹۰۱، ۹۰۲، ۹۰۳، ۹۰۴، ۹۰۵، ۹۰۶، ۹۰۷، ۹۰۸، ۹۰۹، ۹۱۰، ۹۱۱، ۹۱۲، ۹۱۳، ۹۱۴، ۹۱۵، ۹۱۶، ۹۱۷، ۹۱۸، ۹۱۹، ۹۲۰، ۹۲۱، ۹۲۲، ۹۲۳، ۹۲۴، ۹۲۵، ۹۲۶، ۹۲۷، ۹۲۸، ۹۲۹، ۹۳۰، ۹۳۱، ۹۳۲، ۹۳۳، ۹۳۴، ۹۳۵، ۹۳۶، ۹۳۷، ۹۳۸، ۹۳۹، ۹۴۰، ۹۴۱، ۹۴۲، ۹۴۳، ۹۴۴، ۹۴۵، ۹۴۶، ۹۴۷، ۹۴۸، ۹۴۹، ۹۵۰، ۹۵۱، ۹۵۲، ۹۵۳، ۹۵۴، ۹۵۵، ۹۵۶، ۹۵۷، ۹۵۸، ۹۵۹، ۹۶۰، ۹۶۱، ۹۶۲، ۹۶۳، ۹۶۴، ۹۶۵، ۹۶۶، ۹۶۷، ۹۶۸، ۹۶۹، ۹۷۰، ۹۷۱، ۹۷۲، ۹۷۳، ۹۷۴، ۹۷۵، ۹۷۶، ۹۷۷، ۹۷۸، ۹۷۹، ۹۸۰، ۹۸۱، ۹۸۲، ۹۸۳، ۹۸۴، ۹۸۵، ۹۸۶، ۹۸۷، ۹۸۸، ۹۸۹، ۹۹۰، ۹۹۱، ۹۹۲، ۹۹۳، ۹۹۴، ۹۹۵، ۹۹۶، ۹۹۷، ۹۹۸، ۹۹۹، ۱۰۰۰.

مقایسه صفات کارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار با توجه به داده‌های جدول شماره ۴، نشان می‌دهد که لیاقت و شایستگی‌های فردی (اقتدار، تدبیر و کاردانی) با ۷۴ مورد فراوانی (۴۶/۵۴ درصد) مهمترین مقوله کارآمدی کارکنان اداری دوره قاجار از نگاه احتشام السلطنه است. همچنین دومین صفت کارآمدی کارکنان اداری با ۳۲ مورد فراوانی (۲۰/۱۲ درصد) مربوط به مقوله پاک‌دستی و درستکاری کارکنان است.

میهن‌دوستی، سواد و تحصیلات کافی نیز به ترتیب با بیست مورد فراوانی (۱۲/۵۷ درصد) و هجده مورد فراوانی (۱۱/۳۲ درصد) در رتبه‌های سوم و چهارم از صفات کارآمدی کارکنان اداری قرار دارند. مقوله اعتقادات مذهبی با ۱۱ مورد فراوانی (۵/۶۶ درصد) در رتبه پنجم و رتبه آخر نیز با شش مورد فراوانی (۳/۷۷ درصد) متعلق به مقوله تجربه و پیشینه اداری است.

جدول شماره ۵: مقایسه کارکنان اداری از نظر ناکارآمدی

صفات ناکارآمدی	فراوانی	درصد	مرتبۀ
رشوه‌خواری	۱۰۱	۳۶/۸۶	۱
فساد اخلاقی	۶۴	۲۳/۳۵	۲
ظلم و تعدی	۵۱	۱۸/۶۱	۳
بی‌سوادی (نداشتن دانش و سواد کافی)	۲۱	۷/۶۶	۴
بی‌تجربگی	۱۵	۵/۴۷	۵
بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی	۱۳	۴/۷۴	۶

با توجه به داده‌های جدول شماره ۵، رشوه‌خواری با اختصاص ۱۰۱ مورد فراوانی (۳۶/۸۶ درصد) بیشترین و مهمترین صفت ناکارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار از نگاه احتشام السلطنه است. فساد اخلاقی با ۶۴ مورد فراوانی (۲۳/۳۵ درصد) و ظلم و تعدی با ۵۱ مورد فراوانی (۱۸/۶۱ درصد) در رتبه‌های دوم و سوم از مقوله‌های ناکارآمدی کارکنان اداری قرار دارند. بی‌سوادی (نداشتن دانش و سواد کافی) با فراوانی ۲۱ مورد (۷/۶۶ درصد) در مرتبه چهارم جای دارد. مقوله‌های بی‌تجربگی و بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی نیز به ترتیب با فراوانی ۱۵ (۵/۴۷ درصد) و فراوانی ۱۳ (۴/۷۴ درصد) در رتبه‌های پنجم و ششم از صفات ناکارآمدی کارکنان اداری این دوره قرار دارند.

جدول شماره ۶: توزیع فراوانی واحدهای محتوای کارآمدی و ناکارآمدی

کارآمدی	لیاقت و شایستگی‌های فردی (اقتدار، تدبیر و کاردانی)	تجربه و پیشینه اداری	سواد و تحصیلات کافی	پاک‌دستی و درستکاری	میهن‌دوستی	اعتقادات مذهبی	جمع کل
فراوانی	۷۴	۶	۱۸	۳۲	۲۰	۹	۱۵۹
درصد	۴۶/۵۴	۳/۷۷	۱۱/۳۲	۲۰/۱۲	۱۲/۵۷	۵/۶۶	۱۰۰
ناکارآمدی	رشوه‌خواری	بی‌سوادی (نداشتن دانش و سواد کافی)	فساد اخلاقی	بی‌لیاقتی و بی‌کفایتی	ظلم و تعدی	بی‌تجربگی	جمع کل
فراوانی	۱۰۱	۲۱	۶۴	۱۳	۵۱	۱۵	۲۷۴
درصد	۳۶/۸۶	۷/۶۶	۲۳/۳۵	۴/۷۴	۱۸/۶۱	۵/۴۷	۱۰۰

جدول شماره ۷: توزیع فراوانی جمع کل واحدهای محتوای کارآمدی و ناکارآمدی

کارآمدی	فراوانی	درصد
کارآمدی	۱۵۹	۳۶/۷۳
ناکارآمدی	۲۷۴	۶۳/۲۷
جمع کل	۴۳۳	۱۰۰

۱۰. نتیجه‌گیری

کتاب خاطرات احتشام‌السلطنه با توجه به صداقت و دقت نویسنده در بیان حوادث و وقایع و قضاوت‌های منصفانه نویسنده در خصوص اغلب افراد و رجال عصر قاجار از اهمیت بالایی در آثار برجای مانده از این دوره برخوردار است. نویسنده این خاطرات وابسته به خاندان سلطنتی است، (نواده فتحعلی شاه قاجار) و یکی از رجال سرشناس قاجاریه که مناصب مهم و حساسی را از جانبداری سلطان (قوللر آقاسی) گرفته تا حکومت ایالات، معاونت وزارت امور خارجه، سفارت، نمایندگی مردم و سرانجام ریاست اولین دوره مجلس شورای ملی به مدت ۷ ماه را عهده‌دار بوده است. لذا وی آگاهی و اشراف خوبی به اوضاع سیاسی، اجتماعی و اداری زمانه خود داشته و به رغم وابسته‌بودن به خاندان سلطنتی، همواره با دیدی انتقادی به قضایا و حوادث نگریسته تا جایی که تحسین اکثر نویسندگان معاصر خود را برانگیخته است. از نکات قوت احتشام‌السلطنه این است که قضاوت‌های وی در خصوص کارگزاران و عمال حکومتی حتی در مورد خودش، اغلب منصفانه است و در معرفی و توصیف افراد ضمن برشمردن خدمات و

محاسن آنها معایب و کاستی‌های آنها را نیز به خوبی بیان کرده است. این مسئله یکی از دلایل اصلی انتخاب این اثر برای بررسی کارآمدی و ناکارآمدی کارکنان اداری عصر قاجار به روش تحلیل محتوا بوده است.

براساس نتایج داده‌های این پژوهش (جدول ۷-۱) به نظر می‌رسد کارکنان اداری این دوره از نظر بعضی از صفات فردی مانند اقتدار و تدبیر (۴۶/۵۴ درصد)، یا از نظر درستکاری (۲۰/۱۲ درصد) و میهن‌دوستی (۱۲/۵۷) از کارآمدی قابل قبولی برخوردار بوده‌اند. اما عاملی که باعث شده تا این قابلیت‌های فردی کمتر به منصفه ظهور برسند، ضعف ساختار و سازمان اداری حکومت قاجاریه بوده است. استبداد، جهل و بی‌سوادگی، نبود قانون و خرید و فروش مناصب، باعث شده بود تا دولت‌ها نتوانند از همه توانایی‌ها و قابلیت‌های فردی افراد به‌طور مفید و کارآمد استفاده کنند. از طرفی این ضعف ساختاری و سازمانی و نبود سازوکارها و نهادهای نظارتی مؤثر و قدرتمند، باعث شده بود تا زمینه برای بروز انواع صفات منفی و ناکارآمد در میان عمال و کارگزاران حکومتی مهیا شده و بالطبع میزان فساد و تخلفات اداری افزایش یابد. بالا بودن آمار تخلفات اداری مانند: رشوه‌خواری (۳۶/۸۶ درصد)، فساد اخلاقی (۲۳/۳۵ درصد) و ظلم و تعدی (۱۸/۶۱ درصد)، می‌تواند مؤید این مطالب باشد.

در کل با توجه به داده‌های جدول شماره ۷، رجال و کارکنان اداری عصر قاجاریه (۳۶/۷۲ درصد) کارآمد و (۶۳/۲۷ درصد) ناکارآمد بوده‌اند. لذا از نگاه احتشام السلطنه اغلب کارکنان، رجال و دیوانسالاران دوره قاجاریه ناکارآمد بوده‌اند.

حامی مالی

ندارد

سه‌م نویسنده‌گان در پژوهش

سه‌م نویسنده‌گان برابر است.

تضاد منافع

ندارد

منابع

- آدمیت، فریدون. (۱۳۵۵). *ایدئولوژی نهضت مشروطیت ایران*، تهران: پیام.
- احتشام‌السلطنه، میرزا محمودخان. (۱۳۶۷). *خاطرات احتشام‌السلطنه*، به کوشش محمدمهدی موسوی، تهران: زوار.
- اعتمادالسلطنه، محمدحسن خان. (۱۳۵۷). *صدرالتواریخ*، تصحیح محمد مشیری، تهران: روزبهان.
- افضل‌الملک، غلامحسین. (۱۳۶۱). *افضل‌التواریخ*، به کوشش منصوره اتحادیه، سیروس سعدوندیان، تهران: نشر ایران.
- بامداد، مهدی. (۱۳۷۱). *شرح حال رجال ایران*، تهران: زوار.
- پیران، پرویز. (۱۳۸۵). *الگوهای جذب در دوران مغول، صفویه و قاجار (بحثی در کاربرد تحلیل محتوا)*، اطلاعات سیاسی و اقتصادی، شماره سی و سوم.
- تیموری، ابراهیم. (۱۳۶۳). *عصر بی‌خبری*، تهران: اقبال.
- خانملک ساسانی، احمد. (۱۳۴۵). *یادبودهای سفارت استانبول*، تهران: شرکت سهامی چاپخانه فردوسی.
- خدیری‌زاده، علی‌اکبر. (۱۳۸۹). *فصلنامه علمی پژوهشی مسکویه*، سال ۵، شماره ۱۳. دانشگاه جهان اسلام، (<https://rch.ac.ir>).
- سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (ساکما)، شماره‌های اسناد: ۲۹۶/۲۳۷۱۵-۲۹۶/۲۳۷۲۶-۲۹۵/۶۳۶۱-۲۹۶/۲۳۷۱۶-۲۹۶/۲۳۷۱۷-۲۹۶/۲۱۲۶-۲۹۶/۲۱۳۰۵-۲۹۶/۲۱۲۷۴-۲۹۶/۲۱۲۷۴.
- سلیمانی، کریم. (۱۳۷۹). *لقاب رجال دوره قاجاریه*، تهران: نشر نی.
- شفیع قزوینی، محمد. (۱۳۷۰). *قانون قزوینی*، به کوشش ایرج افشار، تهران: طایفه.
- شیخ‌الاسلامی، جواد. (۱۳۶۸). *معرفی و نقد خاطرات احتشام‌السلطنه*، نشر دانش، شماره ۵۳.
- صفایی، ابراهیم. (۱۳۶۳). *رهبران مشروطه*، ج ۱، تهران: جاویدان.
- طالبی، تهماسب. (۱۳۷۸). *نگاهی به کتاب خاطرات احتشام‌السلطنه*، کتاب ماه تاریخ و جغرافیا، شماره ۱۹.
- علم، محمدرضا. (۱۳۹۲). «تفاوت‌ها و تشابهات در خاطره‌نگاری مستشارالدوله صادق و احتشام‌السلطنه»، *فصلنامه تاریخ نگری و تاریخ نگاری*، دوره ۲۳، شماره ۱۱.
- کرزن، جرج ناتیل. (۱۳۸۰). *ایران و قضیه ایران*، ترجمه غلامعلی وحید مازندرانی، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- مریجی، شمس‌الله. (۱۳۸۳). «کاوشی در مشروطه بر اساس کتاب خاطرات احتشام‌السلطنه»، *فصلنامه آموزه*، سال ۴.
- هولستی، ال. آر. (۱۳۸۰). *تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی*، ترجمه نادر سالارزاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

References

- Adamiyat, F. (1976). *The ideology of the Iranian constitutional movement*. Tehran: Payam. [in Persian]
- Afzal-ol-Molk, Gh. H. (1982). *Afzal-al-Tavarikh*, with Mansoura Ettahadyeh and Sirous

- Saedvandian. Tehran: Nashr-e-Iran. [in Persian]
- Bamdad, M. (1992). *Biography of Iranian men*. Tehran: Zavar. [in Persian]
- Curzon, G. N. (2001). *Iran and the Iranian case*, translated by Gholam Ali Vahid Mazandarani. Tehran: Scientific and Cultural Publications. [in Persian]
- Ehtesham-ol-Saltaneh, M. M. K. (1988). *Memoirs of Ehtesham-ol-Saltaneh*, with Mohammad Mehdi Mousavi. Tehran: Zavar. [in Persian]
- Elm, M. (2013). Differences and similarities in the memoirs of Mastashar-ol-Dawla Sadegh and Ehtesham-ol-Saltanah. *Quarterly Journal of History and Historiography*, 23(11). 43-57. [in Persian]
- Encyclopedia of the Islamic World. (<https://rch.ac.ir>). [in Persian]
- Etemad-ol-Saltaneh, M. H. K. (1978). *Sadr-al-Tavarikh*, edited by Mohammad Moshiri. Tehran: Roozbahan. [in Persian]
- Holste, L. R. (2001). *Content analysis in the social and human sciences*, translated by Nader Salarzadeh-ye Amiri, Tehran: Allameh Tabatabaei University Publications. [in Persian]
- Khanmalek Sasani, A. (1965). *Memorials of the Istanbul embassy*. Tehran: Ferdowsi Printing Press. [in Persian]
- Khedrizadeh, A. (2009). *Miskaveh Scientific Research Quarterly*. 5(13). [in Persian]
- Mariji, S. (2004). An exploration of the constitutional court based on the book of Memoirs of Ehtesham al-Saltaneh. *Amuzeh Quarterly*, Year 4. [in Persian]
- National Library and Archives of Iran (SACMA): Document numbers: 295/6361-296/23726-296/23715-296/21274-296/21305-296/21260-296/23717-296/23716. [in Persian]
- Piran, P. (2006). Absorption patterns in the Mongol, Safavid and Qajar eras (a discussion on the application of content analysis). *Political and Economic Information*, 1(33), 22-25. [in Persian]
- Safaei, E. (1984). *Constitutional Leaders*, Vol. 1, Tehran: Javidan. [in Persian]
- Shafi Qazvini, M. (1991). *Qazvini law, with the help of Iraj Afshar*. Tehran: Talayeh. [in Persian]
- Sheikh-ol-Islami, J. (1999). Introduction and criticism of Ehtesham-ol-Saltaneh's Memoirs. *Danesh Publication*, 1(53), 34-48. [in Persian]
- Soleimani, K. (1990). *Titles of the Qajar period*. Tehran: Ney Publication. [in Persian]
- Talebi, T. (1999). A Look at the Book of Memoirs of Ehtesham al-Saltaneh. *Ketabe Mah: Tarikh va Geografia*, 1(19), 13-16. [in Persian]
- Teimuri, E. (1984). *Age of ignorance*. Tehran: Iqbal. [in Persian]