

## مجله مطالعات ایرانی

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

دانشگاه شهید باهنر کرمان

سال شانزدهم، شماره سی و دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۶

### بررسی نمودهای فرهنگ سازمانی ایرانیان در آیین بارعصر ساسانی با تکیه بر شاهنامه فردوسی\*

صدیقه قاسم‌زاده (نویسنده مسئول)<sup>۱</sup>

دکتر ابراهیم واشقانی<sup>۲</sup>

#### چکیده

بار به معنی اجازه ورود و اذن دخول دادن است و آن، آیین بر تخت نشستن پادشاه و پذیرفتن اشخاص است. بار، یکی از مهم‌ترین آیین‌های کشوری در ایران و یکی از آشکارترین مثال‌های پیوستگی و استمرار فرهنگ این کشور و نفوذ آن در فرهنگ‌های دیگر کشورهاست. جشن‌ها و مراسم رسمی و به حضور پذیرفتن سفیران و نمایندگان دیگر کشورها از ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ سازمانی عبارت‌است از مجموعه‌ای از باورهای بادوام که از طریق واسطه‌های نمادین، مبادله می‌شوند و در زندگی کاری انسان‌ها معنی پیدا می‌کنند. آیین بار، یک فرهنگ سازمانی در دربار شاهان ایران بوده‌است. به همین منظور آموختن رسوم بار، بخشی از برنامه تربیت شاهزادگان، همه درباریان و عموم ایرانیان-هریک به فراخور حال و سطح خویش- بود و به‌ویژه شاهزادگان، تعلیماتی ویژه می‌آموختند تا این آیین را به بهترین وجه برگزار کنند یا در آن حضور یابند. در این مجال با تحقیق در آیین بار در بخش تاریخی شاهنامه به روش تحلیلی و توصیفی، چگونگی بار دادن و زمان و مکان، انواع و ملزومات آن را بررسی می‌نماییم و هدف، باز نمودن بخشی از فرهنگ سازمانی غنی و دقیق ایرانیان است. در حقیقت، سؤال اساسی در این مقاله آن است که «بار» در دولت‌های ایرانی چه ماهیت و چه جایگاهی داشته‌است؟ نتایج نشان می‌دهد که بار برای ایرانیان، تنها مجالی برای دیدار شاه و مردم نبوده، بلکه حلقه بسیار مهمی از زنجیره مستحکم و قرین توفیق مدیریت در دولت‌های ایرانی باستان بوده که بعدها در ایران عصر اسلامی نیز تداوم یافته‌است.

**واژه‌های کلیدی:** شاهنامه، فرهنگ سازمانی، آیین بار، مدیریت، ساسانیان.

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۶

\* تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۲۴

sghasemzadeh2015@gmail.com

نشانی پست الکترونیک نویسنده مسئول:

۱. دانشجوی دکتری ادبیات غنایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

۲. استادیار گروه زبان و ادبیات فارسی دانشگاه پیام نور

## ۱. مقدمه

بر اساس منابع تاریخی، جامعه ایرانی باستان و میانه در روابط اداری و اجتماعی خود ضوابطی را رعایت می‌کردند که برخی در دایره اخلاقیات و برخی در چارچوب دین قرار داشت و برخی صرفاً حکایتگر ادب اجتماعی بود که هرچند ممکن بود متأثر از تعلیمات دینی و سفارش‌های اخلاقی باشد، اما به شکل مستقلی، قواعد رفتار اجتماعی را تبیین می‌کرده‌است؛ مانند قالب‌های تعامل میان صاحب‌منصبان حکومتی یا نحوه رفتار بزرگان جامعه، آداب معاشرت، آداب سخن گفتن و امثال آن‌ها که بیش‌تر مبتنی بر ضوابط بوده‌است تا آموزه‌های دینی و اخلاقی. طبیعی است که بی‌توجهی به آداب معاشرت در جامعه تأثیری منفی خواهد داشت. این بی‌توجهی علاوه بر سردی روابط بین افراد، مانع ایجاد و گسترش ارتباط بیشتر و بهتر بین جوامع و افراد خواهد شد. بدون شک شرط زندگی اجتماعی، توانمندی انسان در برقراری ارتباط مفید و مناسب با دیگران است و رعایت معیارهای آداب معاشرت هر جامعه، بخشی از فرآیند جامعه‌پذیری آن جامعه است. به طور متقابل، میزان جامعه‌پذیری را می‌توان در فرهنگ سازمانی هر جامعه مشاهده کرد. فرهنگ سازمانی عبارت است از: «مجموعه‌ای از باورهای بادوام که از طریق واسطه‌های نمادین مبادله می‌شوند و در زندگی کاری انسان‌ها معنی پیدا می‌کنند» (گریفن، ۱۳۹۰: ۵۱۳). یکی از غنی‌ترین نمودهای فرهنگ سازمانی در تاریخ ایران، آیین بار بوده‌است.

### ۱-۱. بیان مسئله

دوره ساسانی با همه فراز و فرودهایش و به رغم فرجامش، یکی از درخشان‌ترین دوره‌های تاریخ ایران بوده‌است و آن تعریفی که از ایران، ایرانی، فرهنگ، ادب، هنر و اندیشه ایرانی داریم، تا حد بسیار زیادی آن چیزی است که در عصر ساسانی تکوین یافته و تدوین شده‌است. عصر ساسانی را باید بسیار فراتر از یک دوره پادشاهی از قبیل دیگر پادشاهی‌ها دید و تأثیرات خاندان ساسانی به طرز واضح بر اوضاع جهان شناخته‌شده قدیم تا اکنون، تشخیص‌پذیر است.

پادشاهان ساسانی با پی‌ریزی دیوان‌های اداری گوناگون، وضع قوانین کارا و کارگشا، تعریف و تثبیت دین ملی و ارائه تعریف مشخص و قاطعی از ایران و ایرانی در برابر انیران و انیرانی، پایه‌های حکومتی منسجم و یک‌پارچه را بنا نهادند. آنان با نگاهی به سنت‌های حکومتی دوره‌های پیشین و ارائه تدوینی تازه و کارا از رسوم حکومتی، نظامی قدرتمند متناسب با اصول حکمرانی روزگار خویش پایه نهادند که در ادوار بعدی تاریخ ایران و سرزمین‌های اسلامی، با جرح و تعدیل‌هایی، به حیات خویش ادامه داد. یکی از نمودهای سازمان‌دهی دقیق و منسجم حکومت ساسانی در آیین بار مشاهده می‌شود.

بار را رخصت و اجازه و راه دخول ملاقات و درآمدن پیشکی، رخصت رفتن به حضور سلطان و رخصت مجلس خاص خصوصاً پذیرائی و زیارت معنی کرده‌اند: «و بار عام آن باشد که همه طبقات خدمتکاران و سفرا را بپذیرند در برابر بار خاص که فقط خواص و نزدیکان را می‌پذیرند» (دهخدا، ۱۳۷۷: ذیل «بار»). بار و باردهی و باریابی در ایران عصر ساسانی، آیینی پیشرفته و پیچیده و دقیق بود و از این حقیقت حکایت می‌کند که ایرانیان به مراحل بسیار بالا از جامعه‌پذیری و ادب معاشرت رسیده بودند. برای باریافتن، بایست از پیش درخواست می‌شد که به این کار بارخواهی گفته می‌شد و شخصی که درخواستش را می‌پذیرفتند، باریاب نامیده می‌شد. مراسم بار در دربار ساسانی بر این گونه بود که: «ابتدا بارخواه به سالار بار یا پرده‌دار رجوع کرده و درخواست باریافتن می‌نمود، سپس سالار بار نزد شاه می‌رفت و پس از گرفتن موافقت پادشاه، بارخواه را طبق تشریفات ویژه به حضور پادشاه می‌برد» (خالقی مطلق، ۱۳۷۲: ۱۹۲). دقت در این ترتیبات چنان بود که حتی شاهزادگان نیز نمی‌توانستند جز در چارچوب قوانین و آیین، پادشاه را ببینند و سالار بار می‌توانست برای ممانعت از شاهزاده‌خاطی به شدت عمل متوسل شود. تدوین این ترتیبات و تشریفات و دقت در رعایت آن‌ها نمودی از نظم پیشرفته جامعه ایرانی و جامعه‌پذیری ایرانیان و سلطه فراگیر آداب معاشرت در تمامی سطوح جامعه ایرانی و

در یک کلام، نمایانگر فرهنگ سازمانی والای ایرانیان بوده است. در این مقاله برآنیم که با تکیه بر شاهنامه حکیم فردوسی در قالب بررسی آیین بار و ملزومات آن در عهد ساسانی، به بررسی فرهنگ سازمانی در جامعه ایرانی در قالب این مسائل پردازیم:

- بار چیست و چه ماهیت، اجزا و ملزوماتی داشته است؟

- اهمیت آیین بار در نظام اداری و دانش سازمانی دولت‌های ایرانی چه بوده است؟

- آیا پدیده بار جز آنکه مجالی برای دیدار شاه و کارگزاران و اتباعش باشد، کارکردهای و نتایج دیگر نیز داشته است؟

- آیا پادشاه مجاز به بارن دادن بوده و اگر این اتفاق رخ می‌داده، چه تبعاتی داشته است؟

### ۲-۱. پیشینه تحقیق

در باره آیین بار و بار دادن در زمان ساسانیان مقالات و کتبی نوشته شده است که از میان آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- مقاله «بار و آیین آن» (۱۳۶۶) از دکتر جلال خالقی مطلق، منتشر شده در مجله ایران‌نامه.

- کتاب گل رنج‌های کهن (۱۳۷۲) اثر دکتر جلال خالقی مطلق که مجموعه‌ای از مقالات و مطالب در پیوند با حماسه‌ها و اساطیر ایرانی است و حاوی مطالبی ارزشمند درباره آیین بار است.

در زمینه آیین بار از دریچه مدیریت و فرهنگ سازمانی، تا به حال اثری منتشر نشده است؛ از این لحاظ پژوهش حاضر می‌تواند آغازی باشد بر درک بهتر انسجام و پیشرفتگی نظام حکومتی ایران در عصر ساسانی از دریچه شناخت بهتر فرهنگ سازمانی ایرانیان.

### ۳-۱. ضرورت و اهمیت پژوهش

پویایی و توانمندی نظام‌های مدیریتی در عملکرد مدیران متبلور و میزان توسعه یافتگی در هر جامعه‌ای، شاخص معتبری برای ارزیابی عملکرد مدیران در یک

دوره معین محسوب می‌شود؛ بنابراین با توجه به اهمیت ملاقات عمومی و روابط اجتماعی در فرهنگ و تمدن کهن ایران باستان، پرداختن به این موضوع به جهت شناخت آداب و سنن رایج در آن زمان مفید خواهد بود. دیگر اینکه چنین به نظر می‌رسد که در زمینه چگونگی مدیریت کردن مراسم بار در ایران باستان کاری صورت نگرفته است. افزون بر این، ساختن بناهای عظیم تاریخی ایران، گردآوری، تجهیز و نگهداری سپاهیان زبده، نظامات مالیه، ساختن شبکه وسیع راه‌ها و بسیاری از دیگر وجوه تمدن ایرانی، گویای استفاده فرمانروایان از عناصر اصلی مدیریت امروزی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و فرماندهی است. بررسی آیین بار و وسعت و دقت اجزای آن می‌تواند نمونه‌ای باشد از بررسی مدیریت ایرانی تا در مقیاسی وسیع‌تر مدیریت ایرانی در همه جنبه‌ها آشکار شود.

## ۲. بحث و بررسی

### ۲-۱. آیین بار، نمودی از نظام مدیریت ایرانی

مطالعه سیر تحول مدیریت و نقش آن در زندگی آدمی، بیانگر این واقعیت است که مدیریت از دیرباز در جوامع وجود داشته‌است و بر اساس جهان‌بینی‌های گوناگون و فرهنگ‌های متفاوت در هر جامعه، مردم آن، از قوانین و نظام خاصی پیروی کرده‌اند که طبعاً این قوانین، شیوه مدیریت آن جامعه را تشکیل داده‌است. سیر حرکت تکاملی و رشد و تعالی جوامع انسانی یا زوال و افول اقوام بزرگ تاریخی، با خصایص و نقش رهبران جامعه و شیوه‌های مدیریت آنان مرتبط است. یکی از نمودهای شیوه مدیریتی دقیق و منسجم فرمانروایان ایرانی، آیین بار بوده که آیینی تخطی‌ناپذیر و با جزئیات دقیق تدوین شده‌است. زمانی که بهرام پنجم پیش از به پادشاهی رسیدن، چون پیک و فرستاده‌ای به دربار می‌رود، پرده‌دار شاه برایش وقت ملاقات می‌گیرد و سپس به حضور شرف‌یاب می‌شود:

هم اندر زمان رفت سالار بار      ز پرده دوان تا در شهریار

بفرمود تا پرده برداشتند به ارجش زدرگاه بگذاشتند

(فردوسی/۷، ۱۳۸۴ : ۵۴۲)

یکی از تشریفات که به هنگام باریافتن اجرا می‌شد، این بود که بارخواه دارای هر پست و مقامی که بود می‌بایست در جلوی کاخ از اسب پیاده می‌شد و پیاده به دهلیز کاخ می‌رفت، در آنجا به انتظار می‌نشست تا سالار بار برای او اجازه شرف‌یابی می‌گرفت. به عنوان مثال، وقتی شاه ترکان به دربار هرمزد می‌آید، هرمزد با اسب تا دهلیز کاخ می‌رود. شاه ترکان با دیدن شاه از اسب پیاده می‌شود و به سوی هرمزد می‌رود. هرمزد پس از زمانی کوتاه همچنان سوار بر اسب به ایوان برمی‌گردد. شاه ترکان منتظر می‌شود تا هرمزد به ایوان خود می‌رسد، آنگاه بر اسب می‌نشیند تا پیش هرمزد برود، ولی پرده‌دار عنان اسب او را می‌گیرد. شاه ترکان ناچار از اسب پیاده شده و از دهلیز کاخ تا تالار بار، پیاده می‌رود. سالار بار، او را درحالی که دستش را به دست دارد و مشایعتش می‌کند، به جایی که برایش در نظر گرفته شده بود، می‌برد. (خالقی مطلق، ۱۳۷۲: ۱۹۳)

چو بشنید شاه جهان برنشست	به سر بریکی تاج و گریزی به دست
بیامد چنان تا به درگه رسید	زدهلیز چون روی خاقان بدید
فرود آمد از اسب خاقان همان	بیامد برشاه ایران دمان
چو خاقان برفت از در شهریار	عنانش گرفت آن زمان پرده‌دار
پیاده همان شاه دستش به دست	بیاورد او را به جای نشست

(فردوسی/۸، ۱۳۸۴ : ۶۴۶)

خسروانوشیروان در آغازین روز جلوس بر تخت پادشاهی درخصوص پذیرفتن بارخواهان به بارگاهش سخنان خود را این‌گونه آغاز می‌کند که در هر زمانی که بارخواهی به دربار بیاید، او در هر حالی که باشد، چه زمانی که با مشاوران مشغول رایزنی است، چه هنگام رزم و چه هنگام بزم، بارخواه را به حضور خواهد پذیرفت و بارگاه او بر روی همگان گشوده خواهد بود:

اگر می‌گساریم با انجمن	گر آهسته باشیم با رایزن
به چوگان و بر دشت نخجیرگاه	بر ما شما را گشادست راه

به خواب و به بیداری و رنج و ناز  
ازین بار گه کس مگردید باز

(همان: ۵۷۱)

در این سمت و سو شخص وزیر بررسی کننده رفت و آمدهاست تا کسی بی جواب  
برنگردد. از جمله خسروانوشیروان یکی از وظایف وزیرش را این می‌داند که اگر  
بارخواهی را به بارگاه او راه ندهند، به او گزارش کند:

ولیکن ز دستور باید شنید  
بد و نیک، بی او نیاید پدید  
هرآنکس که آید بدین بارگاه  
به بایست کاری نیابند راه،  
نباشم ز دستور همداستان  
که برمن بیوشد چنین داستان

(همان: ۵۶۸)

محوّل کردن این وظیفه به وزیر، اصل تقسیم کار را نیز یادآور می‌شود؛ افزون بر آنکه  
نظارت مستقیم شاه نیز قابل بررسی است. درحقیقت، آنچه خسروانوشیروان درباره  
تیین و تقسیم وظایف با حفظ نظارت خویش در حوزه آیین بار انجام داد، تحقق این  
رهنمود سازمانی گریفین است که: «برای تحقق وظایف تفکیک شده، می‌توان از  
اهرم نظارت استفاده کرد» (گریفین، ۱۳۹۰: ۴۵۹).

غیر از نقش مردم‌داری که در آیین بار کاملاً پررنگ است، موضوع روابط بین  
دولت‌ها نیز در این آیین، پیش‌بینی شده‌است؛ به عنوان مثال، خلعت و پاداشی که به  
فرستادگان دیگر کشورها جهت جلب محبت و مساعدت آنان، داده می‌شد، از اجزای  
آیین بار بوده‌است. پرداخت پاداش از جمله ابزار مهم مدیریتی است که «مدیران با  
استفاده از آن می‌توانند انگیزه افراد را به سمت هدف مورد نظر خویش هدایت  
کنند» (همان: ۲۳۶). این عمل در پایان بار انجام می‌شد:

در بار بگشاد سالار بار  
نشست از بر تخت خود شهریار  
بفرمود تا خلعت آراستند  
فرستاده را پیش او خواستند  
ز سیمین و زرین و اسب و ستام  
ز دینار گیتی که بردند نام

زدینار و گوهر، ز مشک و عبیر

فزون گشت ز اندیشه تیزویر

(فردوسی/۷، ۱۳۸۴: ۵۴۰)

بار، یکی از تجلیات هویدا و آشکار نظم اجتماعی ایران بوده است. مجلس بار، نمونه‌ای کامل اما کوچک از جامعه سازمان یافته و سازوار ایران با تمام اجزای منظم و صاحب جایگاهش بود. در تاریخ بلعمی در باره خسرو انوشیروان می‌خوانیم که: «وی موبدان موبد، حکما، علما و وزیران را خواند و خود بر تخت ملک نشست و تاج بر سر نهاد و همه خلق را بار داد و هر کسی را بر جای خویش بنشاند آن را که رسم نشستن بود و ایشان را که رسم نشستن بود» (بلعمی، ۱۳۸۶: ۹۱۱). در مجلس بار، محوریت با شاه است و زبردستان هریک به نوبت به انجام وظیفه می‌پردازند. بهرام گور جون به شهر جهرم وارد می‌شود، ایرانیان را به حضور می‌پذیرد. در این هنگام در یک طرف او منذر و در طرف دیگر نعمان نشسته‌اند، درحالی که دیگر بزرگان گرداگرد پرده‌سرای او به پای ایستاده‌اند. معمولاً در مجلس بار ابتدا پادشاه لب به سخن می‌گشاید و پس از آنکه نوبت به بارخواه می‌رسید، سخنش را با «انوشه باشید» به معنی «بی مرگ باشید» آغاز می‌کرد:

نشستی به آیین شاهنشهان	بیاراست کاو بود شاه جهان
زیک دست بهرام، منذر نشست	دگر دست، نعمان و تیغی به دست
همان گرد بر گرد پرده‌سرای	ستاده بزرگان تازی به پای
بفرمود تا پرده برداشتند	زدرشان به آواز بگذاشتند
به آواز گفتند انوشه بدی	همیشه ز تو دور دست بدی

(فردوسی/۷، ۱۳۸۴: ۵۱۲)

این ترتیبات و نظم آیین بار، نشانگر نظریه «سلسله مراتب فایول»<sup>(۱)</sup> است. «سلسله مراتب به معنی خط فرمان یا جریان قدرت و اختیار از بالاترین سطح به پایین ترین سطح مؤسسه است و تبعیت از این سلسله مراتب ضروری است» (صافی، ۱۳۸۰: ۱۶).



## ۲-۲. لزوم باردادن و نتیجه ناخوشایند ترک این آیین

باردادن برای ایرانیان، مترادف داددادن بوده و بارخواهی و باریابی مترادف دادخواهی و دادیابی است؛ از این رو یکی از معیارهای مهم داددوستی پادشاه در چشم مردم این بود که زودآزود به بار بنشیند. با این همه، باریافتن به حضور پادشاه چندان آسان نبود و بارخواه ممکن بود که با کارشکنی درباریان روبه‌رو شود؛ به‌ویژه که جلب رضایت رئیس بار بسیار مهم بود. «رئیس بار همیشه یکی از نژادگان درباری و از خویشان نزدیک شاه بود» (ن.ک: خالقی مطلق، ۱۳۶۶: ۱۰). آموختن رسوم بار بخشی از برنامه‌های تربیتی شاهزادگان بود. هنگامی که خسرو پرویز در جنگ بهرام چوبین با او روبه‌رو می‌شود، برای بهتر شناختن دشمن خود از همراهان می‌پرسد: چگونه نشیند به هنگام بار و پاسخ می‌شود: «به کردار شاهان نشیند به بار؛ یعنی بار با پادشاهی یکسان است یا یکی از نشانه‌های نزدیک به حقیقت پادشاهی بوده‌است. به سبب این اهمیت، پادشاهان در روز تاج‌گذاری خود، یکی نیز تعهد می‌کردند که اجرای بار را همیشه نگه‌دارند و دربار آنان به روی همگان گشوده خواهد بود. بدین ترتیب در زمان ساسانیان، پادشاه در نظر مردم به‌عنوان داور داوران و آخرین مرجع قانون بود که با رای خود به شکایات پایان می‌داد و گناهان را عفو می‌کرد و اصولاً در مورد گناهکاران، باریافتن به پیشگاه پادشاه به معنی عفو یافتن از گناه بود و شاه هرچه بیش تر بار می‌داد، دادگرتر دانسته می‌شد.

بر اساس آنچه گفته شد، اهتمام پادشاه به آیین بار از مهم‌ترین سنجه‌های سزاواری او به پادشاهی بوده و ترک این آیین اگر با دلایل موجهی همراهی نداشت، موجب تغییر ارزش‌گذاری عمومی درباره سزاواری پادشاه می‌شد. در ادامه به برخی از دلایل ترک آیین بار و واکنش مردمان در برابر آن اشاره می‌شود.

## ۲-۲-۱. دلایل نشستن شاه به بار

اهمیت بار به عنوان جزئی حذف‌نشدنی از نظم اجتماعی و نظام مدیریتی در جامعه ایرانی چنان بود که اگر پادشاه بدون دلیل و عذر موجه و در زمان مقرر به بار

نمی‌نشست، مورد اعتراض بزرگان کشور قرار می‌گرفت، زیرا شرط اصلی پایه‌ریزی حکومت، نظم است؛ به عنوان مثال وقتی بهرام‌گور فرستاده روم را که مدتی طولانی در پایتخت حضور داشته و هنوز بار نیافته به حضور می‌پذیرد، جنگ ترکان را بهانه دیرشدن بار می‌نماید و برای تلافی با ملاطفت و نرمی خاصی با فرستاده رفتار می‌کند:

سپهد فرستاده را پیش خواند	بر آن نامور پیشگاهش نشاند
بپرسید بهرام و بنواختش	بر تخت پیروزه بنشاختش
بدو گفت کایدر بماندی تو دیر	ز دیدار این مرز ناگشته سیر
مرا رزم خاقان ز تو بازداشت	به گیتی مرا همچو انباز داشت
کنون روزگار توام تازه شد	ترا بودن ایدر بی‌اندازه شد

(فردوسی/۱۳۸۴۷: ۵۳۹)

اهمیت بار را از این مطلب می‌توان فهمید که در زبان فارسی، کاخ شاهنشاهی را بارگاه می‌گویند؛ به معنی جایی که شاهان مردم را به حضور می‌پذیرفتند. به همین سبب عذر پادشاه در نشستن به بار تنها با دلایل خاص پذیرفته می‌شد. در مدیریت، گاه پیش می‌آید که: «به دلیل تغییر شرایط و اقتضای محیط، آیین‌نامه‌ها نقض و جرح و تعدیل شوند، اما این موارد تخلف از آیین‌نامه نیستند، بلکه بخشی از آیین‌نامه و از پیش تعریف شده‌اند و مصداقی برای مدیریت مطابق «نظریه اقتضایی» (Contingency theory) به‌شمار می‌روند» (رضاییان، ۱۳۷۹: ۶۹). این موارد نه تنها در عصر ساسانی بلکه در همه ادوار به‌دقت رعایت می‌شدند. برخی از این موارد در حوزه آیین بار عبارت‌اند از:

#### ۲-۱-۱. به بار نشستن پادشاه به سبب بیماری

شاه به هنگام بیماری، از دادن بار معذور است. خسروانوشیروان در بازگشت از جنگ رومیان به سبب فرسودگی جسمی و طول سفر ناتوان و بیمار گشت و نمی‌توانست بار دهد:

بدانگه که بازآمد از روم شاه      بنالید زان جنبش و رنج راه

چنان شد ز سستی که از تن بماند  
ز رنج تن از باردادن بماند  
(فردوسی، ۸/ ۱۳۸۴: ۵۷۷)

۲-۱-۲. به بار ننشستن به سبب تعزیت‌داری

زمانی که هرمزد از مرگ آیین گشسب آگاه شد، اندوهناک گشته، آرامش و خورد  
و خواب از او برداشته شد و به خاطر این مصیبت به کسی اجازه بارخواهی نمی‌داد:  
چو آگاهی آمد بر شهریار  
ز آیین گشسب، آنکه بد نامدار  
ز تنگی در باردادن بیست  
ندیدش کسی نیز با می به دست  
برآمد ز آرام وز خورد و خواب  
همی بود با دیدگان پرآب  
به دربر سخن رفت چندی ز شاه  
که پرده فروهشت از بارگاه

(فردوسی، ۹/ ۱۳۸۴: ۶۵۳)

۳-۱-۲. به هنگام زادن کودک نامبارک

لازم است مدیران در محاسبات خود، فقط وضعیت فعلی سازمان و کارکنان را  
نبینند، بلکه ضمن بررسی و اطلاع کامل از وضعیت گذشته، عاقبت‌اندیش نیز باشند.  
همه برنامه‌های حکومتی، «با پیش‌بینی به‌طور صریح یا ضمنی ارتباط دارند» (ن.ک):  
ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۵: ۱۷۳). خسرو پرویز هنگام تولد فرزندش، قباد شیرویه، از  
اخترشناسان می‌خواهد که آینده او را پیش‌بینی کنند و آنان به شاه خبر می‌دهند که او  
عامل آشوب خواهد بود و آینده خوبی نخواهد داشت. شاه نگران از آینده حکومت  
و ناخلف بودن جانشین، یک هفته بار نداد:

بدیدی که فرجام این کار چیست  
ز زیج اختر این جهاندار چیست  
چنین گفت پاسخ ستاره‌شمر  
که بر چرخ گردان نیابی گذر  
از این کودک آشوب گیرد زمین  
نخواند سپاهت بر او آفرین  
هم از راه یزدان بگردد به نیز  
از این بیش‌تر چون سراییم چیز  
پر اندیشه بد زان سخن شهریار  
بدان هفته کس را ندادند بار

(فردوسی، ۹/ ۱۳۸۴: ۷۰۴)

### ۲-۱-۴. بار ندادن به شکرانه شادی و پیروزی

زمانی که کیخسرو بر کشندگان پدر، پیروز می‌شود، به سالار نوبتی می‌فرماید که هر کس را به بارگاه آید با خوش‌زبانی بازگرداند که او به شکرانه این پیروزی و عبادت آفریدگار، بار نخواهد داد:

به سالار نوبت بفرمود شاه	که هر کس که آید بدین بارگاه
و راباز گردان به نیکوسخن	همه مردمی جوی و تندی مکن
بیست آن در بارگاه کیان	خروشان پیامد گشاده‌میان
ز بهر پرستش سر و تن بشست	به شمع خرد راه یزدان بجست

(فردوسی/۵، ۱۳۸۴: ۳۳۵)

### ۲-۳. لوازم و تشریفات مجلس بار

آیینی همراه با جزئیات و ترتیبات دقیق و مفصل چون آیین بار دارای لوازم و ملزوماتی دقیق و مفصل که باید فراهم و رعایت شوند. برخی از این لوازم و ملزومات عبارت بودند از:

#### ۲-۳-۱. پرده تالار بار

«هر سازمان، دارای هرمی سازمانی است که مدیران در بالای هرم و کارکنان در قاعده آن قرار دارند. از نظر کمیّت، این دو رأس مقایسه‌شدنی نیستند. بالای هرم، تعدادی اندک هستند، ولی از نظر تأثیرگذاری، بیشترین اثر را بر روند حرکت سازمان دارند» (رایینز/۳، ۱۳۹۰: ۹۱۱). بر طبق اصل هرم سازمانی مدیریت، شاه در رأس هرم حکومت قرار دارد و برجایگاهی مخصوص می‌نشیند و دیگر بزرگان با توجه به موقعیت و مقامی که دارند در ردیف‌های منظم نشسته و یا ایستاده‌اند و میان آنان با پادشاه، فاصله مرتبتی است که تجلی مرئی و مادی آن، پرده تالار است. کریستن‌سن در توصیف مجلس بار می‌نویسد: «تخت سلطنتی را در آخر تالار می‌نهادند و در پشت پرده آن را پنهان می‌کردند. صاحبان درجات عالی و اعیان و بزرگان به فاصله مقرر از پرده می‌ایستادند» (کریستن‌سن، ۱۳۷۸: ۲۸۵) و چون شاه بار می‌داد، پرده برمی‌داشتند:

بزرگان ایران برآن بارگاه	شدند انجمن تا پیامد سپاه
زدپرده برداشت سالار بار	برفتند یکسر برشهریار
چوبهرام آذر مهان پیشرو	چوسیمای برزین و گردان نو
نشستند یک سر به آیین خویش	گروهی بودند بر پای پیش

(فردوسی / ۸، ۱۳۸۴: ۶۳۰)

## ۲-۳-۲. تاج بار

مدیران باتوجه به موقعیت و اختیارات قانونی خود و با توجه به اینکه در رأس سازمان قرار گرفته‌اند، نمادی از سازمان به حساب می‌آیند. آنان موظف‌اند مجموعه‌ای از امور تشریفاتی سازمان را انجام دهند. بر همین اساس:

شاهان ساسانی هنگام باردادن، تاجی که مرصع به زر و سیم و مروارید و یاقوت و زمرد بود و به وسیله زنجیری طلا از سقف آویزان شده بود بر سر می‌نهادند. این زنجیر چنان نازک بود که از دور دیده نمی‌شد. چون از مسافتی شخص نگاه می‌کرد، می‌پنداشت که واقعاً تاج بر سر شاه قرار دارد، در صورتی که این کلاه چنان سنگین بود که هیچ سری تاب نگاه داشتن آن را نداشت. (کریستن سن، ۱۳۷۸: ۲۸۵-۲۸۶)

هرمزد شاه این چنین تاجی، در مراسم بار استفاده می‌کرد:

جهاندار بنشست بر تخت عاج	بیاویختند آن بهاگیر تاج
--------------------------	-------------------------

(فردوسی / ۸، ۱۳۸۴: ۶۳۰)

خسرو پرویز نیز در هنگام بار عام از این تاج استفاده می‌کرد:

همی کرد هرکس به ایوان نگاه	به نوروز رفتی بدان جایگاه
یکی حلقه زرین بدی ریخته	ازان چرخ کار اندر آویخته
فروشته زو سرخ زنجیر زر	به هر مهره‌ای در نشانده گهر
چو رفتی شهنشاه بر تخت عاج	بیاویختندی ز زنجیر تاج

(فردوسی / ۹، ۱۳۸۴: ۷۱۲)

تجملات دربار ایران ضرب‌المثل روزگاران کهن بود. «تاج شاهنشاهان ایران از طلا ساخته شده و مکمل به جواهرات بسیار از قبیل یاقوت و مروارید و زمرد بود. این جواهرات را طوری با هم وفق می‌دادند که تالو و درخشندگی حیرت‌انگیزی داشت و چشم بیننده را خیره می‌کرد» (پیرنیا، ۱۳۶۲: ۳۷۴). نمونه عالی این ترکیبات در تاج آیین بار متجلی می‌شد. این تاج به جاز تاج‌های سبک بوده که شاهان به طور معمول بر سر می‌نهادند. تاج بار متناسب با آیین بسیار حساس بار، بسیار سنگین وزن بود و به همین سبب لاجرم از طاق تالار بار آویخته می‌شود، چنان‌که پیش از روزگار ساسانیان در عهد کیانیان نیز رسم تاج‌آویزی وجود داشته، به گونه‌ای که کیقباد چون یک هفته با موبدان نشست و سزاواری‌اش برای پادشاهی ایران آشکار شد، در هشتمین روز، تاج را بر سر او آویختند:

نشستند یک هفته با رایزن  
به هشتم بیاراست پس تخت عاج

(فردوسی/۲، ۱۳۸۴: ۷۴)

این تاج‌گذاری یا به تعبیر دیگر تاج‌آویزی بر سر پادشاه از وظایف موبدان بوده و از آنچه درباره کیقباد گذشت، به نظر می‌رسد که این رسم، پیش از عصر ساسانی نیز برقرار بوده است: «یکی از وظایف موبدان موبد گذاشتن تاج بر سر پادشاه جدید بود. هر یک از پادشاهان ساسانی تاجی متمایز یا حتی بیش از یک تاج داشتند. تاج و گرز دو نماد پادشاهی بودند» (یارشاطر، ۱۳۸۳: ۲۳۴).

### ۲-۳-۳. تخت طاقدیس

تخت طاقدیس، ویژه آیین بار در روزگار خسرو پرویز بوده است. خسرو به هنگام بار بر این تخت که تختی بسیار بزرگ و طاق‌دار و درازایش صد و هفتاد آرش و پهنای آن یکصد و بیست آرش بود، می‌نشست. فردوسی در وصف تخت طاقدیس این گونه می‌سراید:

چو در پای کردند تخت بلند  
برش بود بالای صد شاه رش

درخشنده شد روی تخت بلند  
چو هفتاد رش برنهی از برش

صدویست رش نیز پهناش بود      که پهناش کمتر زیالاش بود  
بلندیش پنجاه و صد شاه رش      چنان بد که برابر سودی سرش

(فردوسی/ ۹، ۱۳۸۴: ۷۰۹)

خسرو پرویز دستور ساخت سه تخت دیگر نیز صادر کرد؛ یکی پایین تر با تصویر  
میش و آن جای نشستن دهقانان بود، یکی در میانه از پیروزه جای نشستن وزیر و  
یکی بالاتر از دو تخت دیگر به رنگ لاژورد که جای نشستن نظامیان بود:

سه تخت از بر تخت پرمايه بود      ز گوهر بسی مایه پرمايه بود  
هر آن کس که دهقان بد و زیر دست      ورا میش سر بود جای نشست  
سواران ناباک روز نبرد      شدند بر آن گنبد لاژورد  
به پیروزه بر، جای دستور بود      که از کدخدایش رنجور بود

(همان: ۷۰۹)

نحوه تخصیص تخت آن گونه که در روزگار خسرو پرویز دیده می شود، نشان دهنده  
ترتیبات هرمی در مدیریت است. این روش، بنای سازمان را نشان می دهد که:  
«به تدریج از بالای سازمان به پایین می رسد و تعداد کارکنان هر طبقه نسبت به  
طبقه پیش از خود افزایش می یابد» (صافی، ۱۳۸۰: ۱۶).

#### ۲-۳-۴. تخت زر

تختی که به صورت مشترک همه شاهان ساسانی به هنگام بار بر آن می نشستند، تخت  
زر است. «شاه هنگام بار می بایست حتما بر تخت زر می نشست؛ چرا که نشستن بر آن  
نشان مشروعیت پادشاه بود» (خالقی مطلق، ۱۳۷۲: ۱۹۲).

خسرو پرویز زمانی که تخت پدر را بر ای منصب پادشاهی تصاحب می کند به جهت  
این که مشروعیت خویش را برای پادشاهی به اثبات برساند، بر تخت زر می نشیند:  
چو خسرو نشست از بر تخت زر      برفتند هر کس که بودش هنر

(فردوسی/ ۹، ۱۳۸۴: ۶۵۹)

۱۵۸ / بررسی نمودهای فرهنگ سازمانی ایرانیان...

خسروانشیروان نیز بر تخت زر می نشست:

بیامد نشست از بر تخت زر      ابا یاره و تاج وزرین کمر

(فردوسی / ۸، ۱۳۸۴: ۵۸۷)

اگر کسی به جز پادشاه بر کرسی زر می نشست، مورد اتهام، قرار می گرفت که در سر هوای پادشاهی دارد؛ چنان که بهرام چوبین چنین می کند و مورد اتهام نیز قرار می گیرد. «گردیه برادرش را از سرنوشت کسانی آگاه می کند که در پی به دست آوردن تاج و تخت برآمدند بی آنکه خون شاهی در رگ هایشان جاری باشد» (یارشاطر / ۳، ۱۳۸۰: ۵۱۵)

به یک سوی کرسی زرین نهاد      چوشاهان پیروز بنشست شاد

(فردوسی / ۹، ۱۳۸۴: ۶۷۱)

این قانون، یعنی «مدیریت اداری یا دیوان سالارانه که به وضع قوانین و مقررات برای بیان نتایج و رفتار قابل قبولی که کارکنان باید داشته باشند» (استونر / ۱، ۱۳۷۵: ۲۹۸) می پردازد، از همه افراد بخصوص از بزرگان انتظار دارد که به نحوی شایسته قوانین را رعایت نمایند و به ویژه جایگاه خویش را بشناسند. در هنگام بار، شاه باید با تشریفات و تزیینات خاصی، شامل یاره و کمر زرین در جلسه حضور یابد، وزیر بر یک دست او و بردست دیگر دبیر و دیگر بزرگان و موبدان گرداگرد شاه می ایستند:

بیامد نشست از بر تخت زر      ابا یاره و تاج وزرین کمر

به یک دست موبد که بودش وزیر      به دست دگر یزدگرد دبیر

همان گردبرگرد او موبدان      سخنگوچو بوزرجمهر جوان

(فردوسی / ۸، ۱۳۸۴: ۵۸۷)

## ۲-۳-۵. تخت زیرگاه

تخت زیرگاه از دیگر نمودهای اصل مدیریتی رعایت سلسله مراتب سازمانی است. سالار بار، فرستادگان و بارخواهان را به بارگاه می برد و برتختی که از تخت شاه پایین تر است می نشاند، به همین دلیل آن را زیرگاه می خواندند:



برادرش را دید برزیرگاه      نهاده به سربر زگوهر کلاه  
چو آواز بهرام بشنید شاه      بفرمود زرین یکی زیرگاه  
(فردوسی/۷، ۱۳۸۴: ۵۴۲)

این تخت در اعصار پیش از ساسانیان نیز به کار می‌رفته و نشاگر رعایت پر پیشینه اصول سلسله مراتب در ایران بوده است. زمانی که اسکندر قصد دارد فیلسوف هندی را بیازماید او را به حضور می‌پذیرد و برزیرگاه می‌نشانند:

سکندر نگه کرد و او را بخواند      پرسید و برزیرگاهش نشانند  
(همان: ۴۴۶)

### ۲-۳-۶. نماز بردن

نماز بردن، عمل تعظیم و خم شدن یا به خاک افتادن به قصد تعظیم در برابر شاه یا بزرگان دیگر است. بوسه فرستادن نمادین با پشت دست که ایرانیان در مورد فرادستان اجتماعی انجام می‌دادند، نیز بخشی از مراسم بار در زمان هخامنشیان بود. از عمل نماز بردن به بزرگان در ادبیات فارسی به کرات یاد شده است. بوسه ادب و نماز و تعظیم از نشانه‌های احترام بسیار به شاه و درباریان است.

«در تالار بار میان بارخواهان و پادشاه پرده‌ای حله فاصل بود، سپس پرده‌دار، پرده را برمی‌داشت و در پشت پرده شاه بر روی تخت با جامه و آرایشی با شکوه و پرهیت نمایان می‌گشت و بارخواه با دیدن شاه به رسم نماز زمین را می‌بوسید» (خالقی مطلق، ۱۳۷۲: ۱۹۳). خسرو پرویز به قیصر روم نامه می‌نویسد و او را از تولد نواده‌اش که از مریم است، آگاه می‌کند. قیصر هدیه‌های فراوان همراه پیکری به بارگاه خسرو می‌فرستد. پیکر و همه کسانی که با او هستند، وقتی وارد کاخ می‌شوند، به نشانه احترام سر بر زمین می‌گذارند و آیین زمین‌بوسی را به جا می‌آورند؛ بنابراین آیین زمین‌بوسی نشانه احترام به مافوق است که می‌توان آن را در «سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو» قرار داد.

افراد خود به دیگران احترام می‌گذارند و علاقه دارند که مورد احترام دیگران نیز واقع شوند. احترام یکی از نیازهای پنج‌گانه است. این نیاز به دو دسته تقسیم می‌شود: درونی و

۱۶۰ / بررسی نمودهای فرهنگ سازمانی ایرانیان...

بیرونی. احترام درونی شامل حرمت نفس می‌باشد و احترام بیرونی شامل پایگاه، مقام، شهرت و جلب توجه. مازلو نیازهای اجتماعی، احترام را در رده‌های بالای هرم قرار می‌دهد. (رابینز ۱/، ۱۳۹۰: ۳۲۹)

چو آگاهی آمد به پرویزشاه      که پیغمبر قیصر آمد ز راه  
چو دیدند زیبا رخ شاه را      بر آن گونه آراسته گاه را  
نهادند همواره سر بر زمین      برو بر همی خواندند آفرین  
(فردوسی/ ۹، ۱۳۸۴: ۷۰۴)

انجام دادن این تشریفات یک پیام ضمنی برای بارخواه دارد؛ یعنی به یاد آوردن قدرت فائقه حکومت. حکایت جوانوی و بهرام گور که هنگام باریافتن به درگاه بهرام، از دیدن آن شکوه و زیبایی و هیبت متعجب شده و پیامش را از یاد می‌برد، مبین همین مطلب می‌دانیم:

سخن گوی بی فرو بی هوش گشت      پیامش سراسر فراموش گشت  
بدانست بهرام کاو خیره شد      ز دیدار چشم و دلش تیره شد  
پرسسید و بسیار بنخواستش      به خوبی بر تخت بنخواستش  
(فردوسی/ ۷، ۱۳۸۴: ۵۱۱)

## ۲-۳-۷. زمان بار

ساعت بار غالباً در آغاز روز بود و این بدان سبب بود که زمانی بیشتر برای پذیرش اشخاص، فرستادگان، دادخواهان و رسیدگی به امور کشور باشد:

چو پیراهن شب بدریید روز      پدید آمد آن شمع گیتی فروز  
شهنشاه بر تخت زرین نشست      در بار بگشاد و لب را بیست  
(همان : ۵۴۸)

اما بنا به اصول مدیریت اقتضایی، گاه ممکن بود بار به ساعاتی دیگر انداخته شود؛ برای نمونه اگر قصد داشتند مجلس بار با بزم همراه باشد، بار در شب برگزار می‌شد.

زمانی که اسکندر به رسولی به نزد قیدافه می‌رود، مجلس بار جهت به حضور پذیرفتن اسکندر را شبانگاه آماده می‌کنند:

چو خورشید تابان ز گنبد بگشت      گه بار بیگانه اندر گذشت  
بفرمود تا خان بیاراستند      پرستنده رود و می خواستند

(همان : ۴۵۲)

### ۲-۳-۸. مکان بار

مدیری که مراعات حال زیردستان می‌کند، کارکنان نیز برای او احترام قائل هستند و پادشاه هم براساس احترام متقابل به زیرستان، بار عام می‌دهد و آنان را به حضور می‌پذیرد. روزی مزدک نزد قباد ساسانی می‌آید و می‌گوید که زیردستان و سران مملکتی فراوان به دربار آمده و شرف حضور می‌خواهند. چون تعداد بارخواهان زیاد بود، بناچار بارخواهی در فضای باز برگزار شد. در صورتی که محل رسمی بار تالارهای طاق کسری بود. درباره شدت استقبال مردم از دیدار پادشاهشان در روزهای بار نوشته‌اند که: « در روزهای معین، جماعت کثیری به بارگاه روی آوردند و در اندک مدتی تالار بزرگ پر می‌شد» (کریستن سن، ۱۳۷۸: ۲۸۵). حال باید قیاس گرفت که استقبال مردمان از دیدار قباد چگونه بوده که ناچار شد در فضای باز بار دهد:

چنان بد که یک روز مزدک پگاه      ز خانه پیامد به نزدیک شاه  
چنین گفت کز دین پرستان ما      همان پاکدل زیردستان ما  
فراوان ز گیتی سران بر درند      فرودآوری گر ز در بگذرند  
ز مزدک شنید این سخن‌ها قباد      به سالار فرمود تا بار داد  
بفرمود تا تخت بیرون برند      زایوان شاهی به هامون برند

(فردوسی / ۱۳۸۴: ۵۶۶)

## ۲-۴. انواع بار

مدیر باید به تمام افراد تحت سرپرستی خود در سازمان توجه داشته باشد. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند. به سبب اهمیت توجه پادشاه به عامه مردم و زیردستان در قوانین و مقررات دربارها دو گونه بار وجود داشت: «یکی بار عام که مخصوص رسیدگی به شکایات عموم مردم و پذیرفتن هدایا و تبریک آنان بود و دیگر بار خاص که مخصوص بزرگان کشور، نژادگان و فرستادگان خارجی و بررسی مسائل مملکت بود» (خالقی مطلق، ۱۳۷۲: ۱۹۶).

### ۲-۴-۱. بار عام

رسمی است که در آن شاه و درباریان به گروهی از مردم اجازه دیدار را با شاه و دربار می‌دهند. در ایران عصر ساسانی، زنان حق بارخواهی و باریابی داشتند و این رسم به روزگار اسلام نیز رسید. دست‌مایه کلی و تکرار شونده پیرزن-شاه که بارها و بارها و به صورت‌های گوناگون در شعر فارسی اجرا شده است، باز نمود حق باریابی زنان در دربار شاهان ایرانی است. در بسیاری از کتب نگاشته شده در مورد پادشاهان و دربار پادشاهان به دو نوع مجلس بار، بار عام و بار خاص اشاره شده است. بعضی از اعمال و آیین‌هایی که در دربار انجام می‌پذیرد مختص به بار عام هستند؛ مانند روز مظالم یا همان دادخواهی که فقط در بار عام انجام می‌پذیرفت و یا نوبتی زدن که در مناسبت‌ها انجام می‌شده، در بار عام نیز به کار می‌رفته است. به عبارتی دیگر این دو مورد را می‌توان از زیر مجموعه‌های بار عام دانست.

بار عام، نشان دهنده توجه حاکمیت به زیردستان است که این امر، یک اصل مدیریتی است؛ یعنی همان‌طور که فرودستان به مافوق احترام می‌گذرانند، مدیران در نوروز بار عام می‌دهند و در گنج‌ها را می‌گشایند و به عامه هدیه می‌دهند. در بار عام نوروز زندانیان نیز خواه گنهکار خواه بیگناه از زندان آزاد می‌شدند:

به نوروز چون برنشستی به تخت  
به نزدیک او موبد نیک بخت  
وزان پس گنهکار و گریگناه  
نماندی کسی نیز در بند شاه  
(فردوسی/ ۹، ۱۳۸۴: ۷۱۲)

### ۲-۴-۲. بار خاص

بار خاص، مخصوص به حضور پذیرفتن بزرگان کشور و نژادگان و فرستادگان خارجی بود.

هنگامی که شاه بار خاص می داد دیدن شاه ممنوع بود؛ شاه در پشت پرده می نشست و اشخاصی که بار می یافتند، با فاصله ده ذراع از پرده می ایستادند. شخصی را که موظف پرده داری بود، «خرم-باش» می نامیدند. وقتی که شاه می خواست اشخاصی را به حضور بخواهد، خرم باش امر می داد که کسی بالای قصر برود و بلند به طوری که همه بشنوند، فریاد زند که زبانتان را حفظ کنید؛ چه شما امروز در حضور شاه هستید. مراتب و جاهای اشخاصی که بار می یافتند، دقیقاً معلوم و معین شده بود. پرده، در ده ذراعی شاه کشیده می شد و ده ذراع هم فاصله مابین پرده و اشخاصی که بار می یافتند، بود. ترتیب جاها از طرف راست از این قرار معین شده بود: در ده ذراعی پرده، شاهزادگان و نجبابی درجه اول و محارم شاه می ایستادند، بعد ده ذراع پایین تر از آنان مرزبانان و پادشاهان دست نشانده قرار می گرفتند. پس از این ها ده ذراع پایین تر رامشگران و خنیاگران می ایستادند و قاعده کلی این بود که اشخاص ناقص الخلقه و کسانی که حسب و نسب آنان معلوم نبود، حق حضور در بار عام یا خاص نداشتند. (پیرنیا، ۱۳۶۲: ۳۷۵)

### ۳- نتیجه گیری

یکی از آداب درباری و کشورداری ایران باستان، آیین بار و بارخواهی است. برگزاری مراسم و جشن ها و به حضور پذیرفتن سفیران و نمایندگان کشورها به عنوان نمودی از فرهنگ سازمانی دربار پادشاهان ایران به شمار می رود. شاهزادگان تعلیمات ویژه ای می آموختند تا آیین بار را به بهترین وجه برگزار کنند. از تطبیق نظریات مدیریت با آیین بار این نتایج حاصل می شود:

- بارخواه هرکس و دارای هر مقامی که باشد، باید ابتدا درخواست بارخواهی خویش را به سالار بار تقدیم کند تا پس از موافقت و تأیید شاه، موفق به حضور گردد.

- آیین بار و بارخواهی، نقش مردم‌داری شاه را پررنگ می‌ساخت و نشانگر توجه او به افراد تحت مدیریتش مطابق علم مدیریت است.

- طبق سلسله مراتب اداری، هرکس با توجه به مقامی که داشت، اجازه نشستن یا ایستادن را در مجلس شاه می‌یافت و بر مسندی که شایسته او بود می‌نشست یا در جایی که سزاوارش بود، می‌ایستاد.

- طبق نظریه سلسله مراتب فایول، شاه در رأس هرم قدرت قرار می‌گیرد؛ یعنی خط مقدم فرماندهی و جریان قدرت از او که بالاترین است تا پایین‌ترین سطح رعایت می‌شود. پیروی و تبعیت از این خط سیر ضروری و واجب بود. این رعایت را به‌طور دقیق در تشریفات و ترتیبات آیین بار مشاهده می‌کنیم.

- شاه که نقش اول یا همان مدیر سازمان است، در بالای هرم قدرت قرار می‌گیرد که بیش‌ترین تأثیر را بر روند حرکت سازمان دارد. در آیین بار نیز این هرم به دقت رعایت می‌شود.

- باردادن نشان توجه حاکمیت به زیردستان و نشان احترام متقابل فرودست با فرادست بوده است.

- آیین بار در ایران باستان را با جمله تشریفات و ترتیبات و نظم‌ش، باید جلوه‌ای مرئی از فرهنگ سازمانی غنی و دقیق ایرانیان دانست.

## یادداشت‌ها

۱. در سال ۱۹۱۶ میلادی، صنعتگری فرانسوی به نام فایول (Henri Fayol) کتاب برجسته خود با عنوان مدیریت صنعتی و عمومی را منتشر کرد و از اصولی صحبت کرد که به اصول چهارده‌گانه فایول مشهور شد. به نظر فایول، سلسله‌مراتب به معنی خط فرمان یا جریان قدرت و اختیار از بالاترین سطح به پایین‌ترین سطح مؤسسه است و تبعیت از این سلسله‌مراتب ضروری است.

طبقات افقی یکی پس از دیگری قرار دارند که هر طبقه نسبت به طبقه بلاواسطه مافوق خود مسئول است و لذا سلسله مراتب، مسئولیت مادیون‌ها را به مافوق‌ها در یک سازمان نشان می‌دهد. اصول چهارده‌گانه فایول عبارت بودند از: ۱. تقسیم کار؛ ۲. اختیارات و مسئولیت؛ ۳. انضباط؛ ۴. وحدت فرماندهی؛ ۵. وحدت مدیریت؛ ۶. تبعیت منافع فردی از منافع جمعی؛ ۷. دستمزد کارکنان؛ ۸. تمرکز؛ ۹. سلسله‌مراتب؛ ۱۰. نظم؛ ۱۱. برابری؛ ۱۲. ثبات دوران تصدی کارکنان؛ ۱۳. ابتکار؛ ۱۴. روحیه جمعی.

### کتابنامه

۱. استونر، جیمز و ادوارد فری‌من. (۱۳۷۵). **مدیریت**. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: بازرگانی.
۲. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۵). **اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر**. تهران: مدیران.
۳. بلعمی، ابوعلی محمدبن محمد. (۱۳۸۶). **تاریخ بلعمی**. تصحیح محمدتقی بهار و محمد پروین گنابادی. تهران: هرمس.
۴. پیرنیا، حسن. (۱۳۶۲). **ایران باستان یا تاریخ ایران زمان بسیارقدیم تا انقراض دولت ساسانی**. تهران: دنیای کتاب.
۵. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۸). **تاریخ ایران از آغاز تا انقراض ساسانیان**. چاپ ششم. تهران: بهزاد.
۶. خالقی مطلق، جلال. (۱۳۷۲). **گل رنج‌های کهن (برگزیده مقالات درباره شاهنامه)**. تهران: مرکز.
۷. دهخدا، علی‌اکبر. (۱۳۷۷). **لغت‌نامه**. تهران: دانشگاه تهران.
۸. رابینز، استیفن‌پی. (۱۳۹۰). **رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. چاپ پانزدهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رضایان، علی. (۱۳۷۹). **مبانی و سازمان مدیریت**. چاپ یازدهم. تهران: سمت.
۱۰. صافی، احمد. (۱۳۸۰). **سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش**. چاپ سوم. تهران: ارسباران.
۱۱. فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۸۴). **شاهنامه**. چاپ پنجم. تهران: محمد.

۱۶۶ / بررسی نمودهای فرهنگ سازمانی ایرانیان...

۱۲. کریستن سن، آرتورامانوئل. (۱۳۷۸). **ایران در زمان ساسانیان**. ترجمه رشید یاسمی. چاپ ششم. تهران: صدای معاصر.
۱۳. گریفین، مورهد. (۱۳۹۰). **رفتار سازمانی**. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. چاپ هفدهم. تهران: مروارید.
۱۴. یارشاطر، احسان و دیگران. (۱۳۸۰). **تاریخ ایران** (از سلوکیان تا فروپاشی دولت ساسانیان). ترجمه حسن انوشه. چاپ سوم. تهران: امیرکبیر.

