

در زمان داریوش هخامنشی مدیریت پروژه

دکتر رحمت الله حسین بر
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
R_H_BOR@YAHOO.COM

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

در سال ۱۳۸۷ مقاله ای توسط نگارنده در مورد «نظام مدیریت اداری داریوش کبیر» تدوین شد که خلاصه آن در شماره ۱۹۸ تدبیر، به چاپ رسید. مقاله حاضر جنبه دیگری از نظام مدیریتی داریوش کبیر یعنی «نظام مدیریت پروژه» در عصر وی را معرفی می کند. مدیریت پروژه، تاریخی بسیار قدیمی دارد. شکی نیست که ساخت اهرام ثلاثه مصر در ۴۵۰۰-۵۰۰۰ سال پیش و یا دیوار چین به طول ۷ هزار کیلومتر در قرن سوم قبل از میلاد، بدون به کارگیری روشهایی که امروزه به نام «برنامه ریزی و کنترل» نامیده می شوند، قابل اجرا نبوده اند.

اما در ایران نیز پروژه های متعددی در ادوار تاریخی مختلف اجرا شده است که نیازمند انتخاب شیوه هایی از مدیریت پروژه بوده اند. از این نظر، دو دوره، شاخصتر از سایر دوره ها هستند که عبارتند از دوره داریوش هخامنشی در قرن پنجم قبل از میلاد و دوره شاه عباس صفوی در قرن شانزده میلادی (دهم هجری).

چون در مقاله، تأکید ما بر دوره داریوش است، بیشتر به نحوه استفاده از روشهای مدیریت پروژه در این دوره می پردازیم.

۱. مقدمه

در زمان سلطنت داریوش کبیر پروژه‌های متعددی در سراسر امپراتوری اجرا شد که مهمترین آنها عبارت بودند از:

۱. احداث جاده شاهی بین شوش و سارد در لودییه (لیدی) آن زمان، واقع در غرب ترکیه فعلی و همچنین جاده های متعدد دیگری که پایتخت امپراتوری را به اکباتان، بابل، سوریه، سغد و هندوستان وصل می‌کرد؛

۲. ساخت کاخ داریوش در شوش؛

۳. ساخت کاخ تخت جمشید؛

۴. حفر چند صد قنات در سه دوره خشکسالی در زمان سلطنت ۳۶ ساله این پادشاه.

در مورد جاده شاهی، به جز آنچه مورخان یونانی آورده اند، اطلاعات زیادی در دسترس نیست و شکی نیست که احداث جاده ای به طول ۲۵۰۰ کیلومتر که بخشی از آن سنگ فرش و دارای تعداد زیادی پل و کاروانسرا بوده است، بدون انتخاب شیوه های مدیریتی درست در مدت زمان کوتاهی که داریوش تعیین کرده بود (۳ سال) قابل انجام نبوده است.

در مورد حفر قنات برای مبارزه با خشکسالی نیز اطلاعات کمی در دست است، ولی مورخان یونانی، از جمله هرودوت بارها از آن یاد می کنند. این موضوع با شخصیت داریوش تطابق دارد، چون او شاهی بود که به رفاه و شادی ملت خود بسیار اهمیت می داد. تعدادی از دعاهاى او نشان دهنده این مطلب است:

«سپاس خدای بزرگ اهورا مزدا را، که زمین را آفرید، که آسمانها را آفرید، که مردم را آفرید، و برای مردم شادی آفرید.»
یا در جای دیگر می گوید:

«خدایا این کشور را از دروغ، از خشکسالی، و از دشمن در امان بدار»

این دو عبارت، نشان می دهند که در ایران باستان، بویژه از نظر داریوش، رفاه و شادی مردم و حاکم بودن راستی و درستی چقدر اهمیت داشته است.

اما در مورد ساخت کاخ داریوش در شوش و همچنین کاخ تخت جمشید اطلاعات مفیدی در کتیبه های داریوش و فرزندش خشایارشا و اسناد به جا مانده



در ساخت تخت جمشید، شغلی به نام «کارمند پیگیری تأمین مواد» وجود داشته است که دستمزد آن در اسناد مالی تخت جمشید ذکر شده است

● پاسارگاد به عنوان پایتخت کورش، بنیانگذار سلسله هخامنشیان؛
● دامنه کوه رحمت، بر فراز مرودشت در نزدیکی شیراز.

پس از بررسی امتیازات و جنبه های مختلف هر کدام از مکانهای یاد شده، سرانجام، داریوش گزینه سوم را به عنوان محل کاخ جدید (تخت جمشید) انتخاب کرد و سپس دستورات لازم را برای ساخت کاخ صادر کرد. داریوش در بخشی از کتیبه‌ای که موسوم به DSF است، در مورد ساخت تخت جمشید چنین می گوید:
«منم داریوش، شاه بزرگ، شاه شاهان، شاه مردمان بسیار، شاه سرزمینی وسیع و گسترده،

فرزند ویشتاسب هخامنشی،

روی این صفا که این کاخ ساخته شد، قبلاً هیچ نبود
به خواست اهورا مزدا، من این کاخ را ساختم

و اهورا مزدا با تمام ایزدان چنین خواست که این کاخ ساخته شود

آنگاه این کاخ زیبا ساخته شد، دقیقاً همان گونه که من فرمان داده بودم

و اهورا مزدا با تمام ایزدان مرا بپاید

و این کاخ را

و آنچه روی این صفا گردآوری شده است

و آنچه انسان بدسرشت می اندیشد رخ ندهاد.»

البته در مورد اینکه در انتخاب دامنه کوه رحمت به عنوان محل تخت جمشید

چه شاخصهایی مدنظر بوده است، اطلاعات دقیقی در دسترس نیست، ولی

احتمالاً مشرف بودن به دشت وسیع و آباد مرودشت و قرار داشتن این منطقه در مرکز

امپراتوری و آشنایی شخصی داریوش با منطقه پارس که سرزمین آبا و اجدادی وی

به حساب می آمده است، در این انتخاب بی تأثیر نبوده اند.

۲-۲. ترسیم طرح جانمایی کاخ

گرچه از کاخ شوش در این مورد اطلاعات دقیقی در دسترس نیست، ولی

کتیبه‌ها و اسناد تخت جمشید، نشان می‌دهند که این کاخ قبل از ساخته شدن،

دارای سایت طراحی شده، بوده است. در این سایت دقیقاً ساختمانهای مختلف،

(الواح گلی) در خزانه تخت جمشید موجود است که می توانند ما را در شناخت روشهای مدیریتی مورد استفاده آنها کمک کنند.

۲. روشهای مدیریت پروژه در زمان داریوش کبیر

انجمن مدیریت پروژه (PMI) در کتاب PMBOK حوزه های مختلفی را برای

مدیریت پروژه مشخص کرده است که ما در کتیبه های داریوش و اسناد مالی تخت

جمشید در مورد آن یعنی محدوده پروژه، زمان پروژه، هزینه های پروژه، تدارکات

پروژه و منابع انسانی پروژه، اطلاعاتی در دست داریم و به کمک همین اطلاعات

می‌توانیم با روشهای مدیریتی آنها آشنا شویم. این اسناد نشان می دهند که حداقل

موارد ذیل در مورد اغلب پروژه ها رعایت می شده است.

۱-۲. مکان یابی پروژه

در این مورد، در خصوص همه پروژه‌های آن دوره، اطلاعات کافی در

دسترس نیست، ولی اطلاعاتی در دست است که برای محل تخت جمشید

مطالعات مکان‌یابی صورت گرفته است. داریوش ابتدا کاخ خود در شوش را بنا

نهاد، ولی سپس دستور بررسی مکانهای مختلف را برای کاخی بزرگتر صادر کرد.

پس از بررسیهای مختلف، سه ناحیه برای کاخ دوم، امتیاز نهایی را کسب کردند:

● هگمتانه به دلیل سوابق تاریخی به عنوان پایتخت امپراتوری ماد؛

دروازه ها، پله ها و محلهای تردد افراد مشخص شده بودند. تخت جمشید روی صفه‌های مستطیل شکل، به طول ۴۵۵ و عرض ۳۰۰ و بلندای ۱۵ متر بنا شده است. البته تمام مکانهای مشخص شده در طرح اولیه تخت جمشید، در زمان داریوش ساخته نشدند، بلکه بعضی از آنها در زمان خشایارشا فرزند وی و باقی مانده آن در زمان اردشیر اول فرزند خشایارشا ساخته شدند.

۲-۳. طرح معماری

داریوش برای دستیابی به معماری مورد نظرش در ساخت تخت جمشید با توجه به آنچه در بابل، لودییه و مصر دیده بود و مشاهدات خود در کاخهای شاهان این مناطق، معماران معروف این مناطق به علاوه یونان را به شوش فراخواند و از میان آنان، یک نفر را به عنوان «معمار بزرگ یا سرمعمار» انتخاب کرد. وجود چنین پستی از میزان دستمزد وی در اسناد مالی تخت جمشید قابل تشخیص است. این فرد از نظر مالی به خزانه دار کل و از نظر فنی به شخص داریوش گزارش می داد. به دلیل آنکه برای طرح معماری تخت جمشید از معماران کشورهای مختلف استفاده شده است، معماری تخت جمشید، ترکیبی از معماریهای مختلف است که نوع یونانی و بابلی آن به وضوح قابل مشاهده است.

۲-۴. شناسایی و برنامه ریزی فعالیتها

۲-۴-۱. فعالیتهای تخصصی

در ساخت هر کدام از کاخهای

داریوش، فعالیتهای مختلفی انجام شده است که در مورد کاخ شوش، داریوش در کتیبه DSF به آن اشاره کرده است:

«این کاخ که من در شوش ساختم، موادش از خیلی دور دست آورده شد زمین به پایین کنده شد تا آنجا که به

سنگ رسیدم

پس از آن شفته ریخته شد از یک سو

به ۴۰ ارش (حدود ۲۰ متر) در عمق

از سوی دیگر به ۲۰ ارش (حدود

۱۰ متر) در عمق و روی آن پایه های

(ستونهای) کاخ بنا شدند»

به دستور داریوش، تمامی فعالیتهای

تخصصی برای ساخت کاخ، شناسایی شد

و انجام دهنده آنها نیز با توجه به سوابق

و فرهنگ هر کدام از ملل تابعه، انتخاب

شدند. داریوش در بندهای ۸ تا ۱۳ از کتیبه

DSF چنین می گوید:

۸. زمینی که رو به پایین کنده شد و شفته ای

که ریخته شد و خشتی که زده شد، این کار

را مردم بابل کردند (توضیح: از کتیبه های

دیگر چنین برمی آید که آجرپزی و بخشی

از کاشی کاری نیز توسط بابلیان انجام شده

است. سایر کاشی کاریها توسط اهالی

سارد و یونان انجام شده است).

۹. چوب سدر از کوهی در لبنان آورده شد.

مردم آشور آن را تا بابل آوردند. از بابل،

کاریها و یونانیان آن را تا شوش آوردند.

چوب یکا از قندهار و کرمان آورده شد.

۱۰. زر و طلائی که در اینجا کار گذاشته

شد، از لودییه و باختر (بلخ) آورده شد،

لاجورد و عقیق از سغد و فیروزه از خوارزم آورده شد.

۱۱. نقره و آبنوس از مصر آورده شد.

تزییناتی که با آن دیوارها تزیین شده اند،

از ایونی آورده شد. عاجی که در اینجا کار

گذاشته شد، از حبشه، هند و ارخوزی

(رخج) آورده شد.

۱۲. ستونهای سنگی که در اینجا کار گذاشته

شدند، از روستایی به نام «ابیرادو» در عیلام

آورده شدند و تراشکارانی که سنگها را

تراش می دادند، از یونانیان و از لیدیاییها

بودند.

۱۳. مردانی که روی چوب کار می کردند،

از لیدیاییها و مصریان و خشت زنان، از

بابلیان بودند. زرگران و آنانی که دیوارها را

تزیین کردند، از مادها و مصریان بودند».

همان طور که ملاحظه می شود

فعالیتهای تخصصی، شناسایی می شد

و به ملل مختلف بر حسب سوابق آنها

اختصاص می یافت.

۲-۴-۲. تأمین مواد

قدم بعدی، شناسایی و تهیه فهرست

مواد مورد نیاز و محل تأمین این مواد

است، یعنی همان چیزی که در نظامهای

مدرن امروزی به آن (Bill Of Material)

می گویند. بر طبق کتیبه های داریوش،

محل تأمین بعضی از مواد مورد نیاز، به

شرح جدول است.

در برخی دیگر از کتیبه ها، داریوش از

ایالتهای دیگر مانند پارس، بابل، عربستان،

پارت، هرات، اورارتو (ارمنستان) و ماکا

(مکران) نیز نام می برد، به طوری که گویا

از این ایالتها نیز برخی از مواد مورد نیاز

کاخ تأمین می شده است، یا مردم آنها در

ساخت کاخها نقش داشته اند.

جالبتر از همه این است که مانند

سیستمهای امروزی، در ساخت تخت

جمشید، شغلی به نام «کارمند پیگیری تأمین

مواد» وجود داشته است که دستمزد آن در

اسناد مالی تخت جمشید ذکر شده است.

چنین امری بسیار مدرن به نظر می رسد

و تقریباً همان شغلی است که امروزه در

سیستم های غربی به آن DISPATCHER

می گویند و در سیستمهای مدیریت مواد

و مدیریت تولید وجود دارد.

این که داریوش سعی کرده است از

اغلب ملل تابعه (دست کم از ۲۰ ایالت از ۲۳

نام مواد	محل تأمین
چوب یکا	قندهار و کرمان
زر و طلا	سارد (لودیه) و بلخ
لاجورد و عقیق	سغد
نقره و آبنوس	مصر
زیورها برای آراسته کردن دیوارها	یونان
عاج	بلخ و حبشه و هندوستان
سنگ برای ستونهای کاخ	عیلام و خوزستان

ایالت تحت فرمانروایی خود) برای اجرای پروژه های خود استفاده کند، منظوره های دیگری را نیز در نظر داشته است؛ چه، از این طریق برای آنانی که در اجرای یک پروژه خاص مشارکت می کردند، فرصت گفتگو و آشنایی با یکدیگر فراهم می شد که به وحدت اقوام و ملل تابعه کمک می کرد. به علاوه، این ملل با توجه به مشارکتشان در اجرای پروژه ها (بویژه ساختن کاخها)، احساس وابستگی بیشتری به پایتخت و در نتیجه شخص شاه می کردند که این مسئله می توانست به بقای امپراتوری کمک کند، زیرا که به نظر می رسد، ایالتهایی مانند عربستان یا مکران در آن زمان، دارای استعداد خاصی نبوده اند که بدون کمک آنها نتوان پروژه ها را اجرا کرد.

۲-۴-۳. سایر فعالیتها

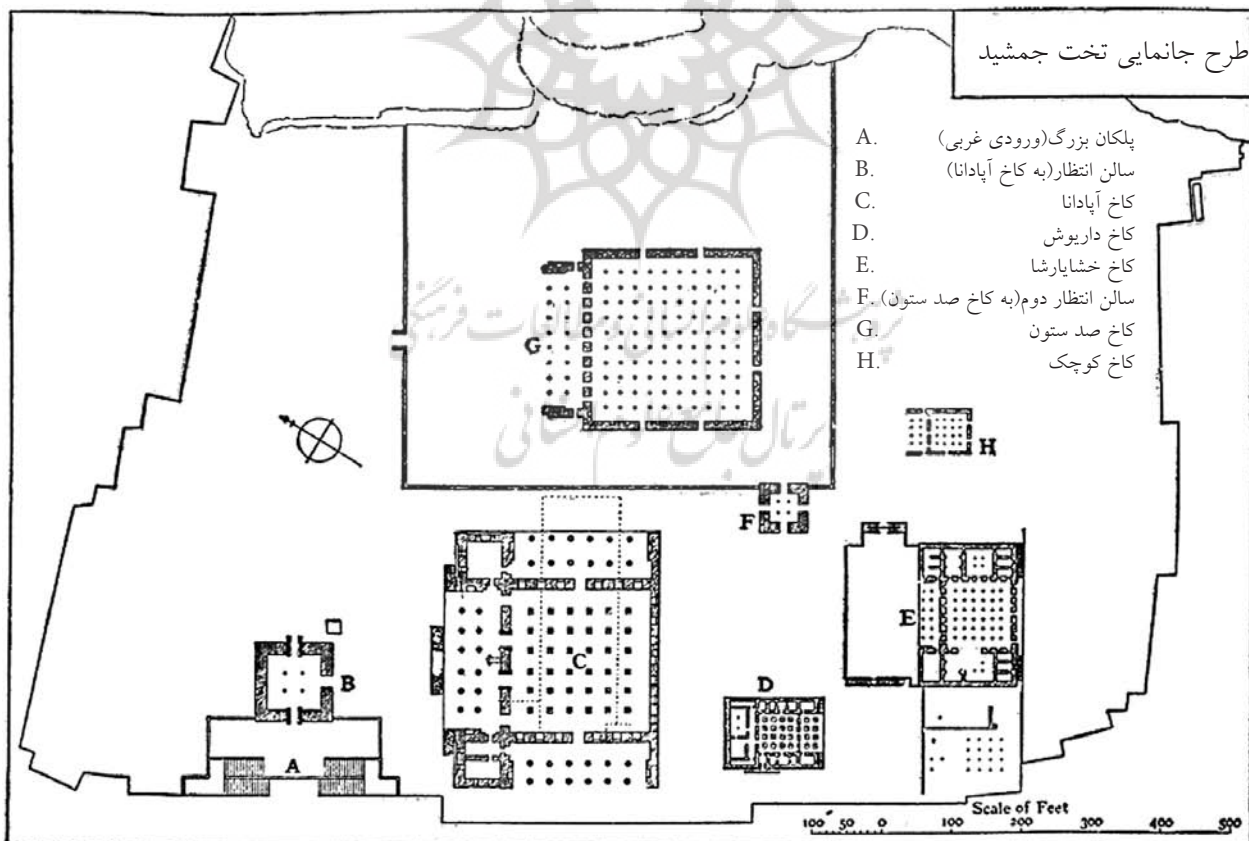
علاوه بر فعالیتهای گفته شده که به عنوان فعالیتهای تخصصی از آنها یاد شد، تعداد زیادی فعالیتهای دیگر نیز در

کارگاههای تخت جمشید وجود داشت که از اسناد مالی به جامانده در خزانه قابل تشخیص است. در قالب این فعالیتها، گروههای شغلی زیر قابل شناسایی است: نخ ریسان، خیاطان، نازک کاران، میل سازان، کارکنان تهیه مواد، نقاشان ساختمان، آشپزها، سفالکاران، آجرپزان، آهنگران، خشت زنان، بناها، کارگران خزان، نجارها، چوبکارها و تعدادی شغل دیگر. این مشاغل که عمدتاً مشاغل معمولی تلقی می شدند و دستمزدهای پایین تا متوسط می گرفتند، به ملت خاصی اختصاص نداشتند و همه می توانستند در صورت واجد صلاحیت بودن، آنها را داشته باشند. از اسناد تخت جمشید، مشاغل متعدد دیگری نیز قابل استخراج است که چون بسیاری از آنها مربوط به نظام اداری - سیاسی دولت می شود و به طور مستقیم جزء مشاغل کارگاههای تخت جمشید به حساب نمی آیند، از ذکر

آنها خودداری می شود.
۲-۵. سازمان کار

چنانچه ساخت جمشید یا کاخ شوش را به مثابه یک پروژه نگاه کنیم، گروههای شغلی مختلفی در آن کار می کرده اند که برخی از آنها در بندهای پیشین، اشاره شدند.

سازمان کار در تخت جمشید، یک سازمان کارکردی (Functional) بود؛ به این ترتیب که هر گروه از مشاغل، زیر نظر یک سرپرست قرار داشت که وی از نظر اجرایی زیر نظر «سرمعمار» و از نظر مالی زیر نظر «خزانه دار کل» کار می کرد. در این میان، اسناد تخت جمشید نشان می دهند که رؤسای گروههای خیاطی و گروههای آشپزی عمدتاً خانم بودند که دستمزد نسبتاً بالایی می گرفتند. در مورد نقش خانم ها در سایر فعالیتهای تخت جمشید، اسناد موجود چیزی نشان نمی دهند. کارکنان تخت جمشید، گرچه از



توضیح: در این طرح عمارت خزانه واقع در قسمت جنوب شرقی سایت نشان داده نشده است.

نظر کاری زیرنظر سرپرست گروه خود بودند (که وی نیز زیر نظر معمار بزرگ قرار داشت)، ولی از نظر مالی همه به طور مستقیم زیر نظر خزانه دار کل عمل می‌کردند، به طوری که همه آنها با معرفی سرپرست خود و تایید «خزانه دارکل»، حقوق خود را مستقیماً از خزانه دریافت می‌کردند.

۶-۲. فازبندی پروژه

از فازبندی ساخت جاده شاهی، اطلاعاتی در دست نداریم. از ساخت کاخ داریوش در شوش نیز اطلاعات محدودی در دست است، ولی شکی نیست که ساخت تخت جمشید دارای فازبندی اجرایی بوده است. اطلاعات تاریخی در مورد فازهای اجرایی تخت جمشید، واقعیت‌هایی را آشکار می‌کند:

فاز اجرایی

- کندن کوه، خاک برداری و آماده کردن سکو
 - شفته ریزی و آماده کردن فونداسیون
 - ساخت کاخ آپادانا
 - ساخت کاخ شخصی داریوش
 - ساخت پلکان شرقی (تصاویر نمایندگان ملل تابعه)
 - ساخت عمارت خزانه
 - ساخت عمارت صد ستون
 - ساخت کاخ هدیش
 - ساخت دروازه ملل و تعدادی دیگر از دروازه ها
 - ساخت پلکان شمالی و جنوبی
 - کارهای باقیمانده کاخ
- البته، همان طور که قبلاً توضیح داده شد، این فازبندی در مقاطع مختلف، دچار تغییراتی شده است. برخی از این فازها در عصر داریوش، برخی در زمان خشایارشا و بخش کمی که مانده بود در زمان اردشیر اول فرزند خشایارشا اجرا شدند.

۷-۲. برنامه زمانی

شکی نیست که هرکدام از پروژه‌های داریوش، دارای برنامه زمان‌بندی بوده‌اند. قبلاً گفتیم که داریوش، پس از فرو نشاندن آتش شورش‌هایی که در آغاز سلطنتش شعله‌ور شده بود، دستور داد که جاده شاهی بین شوش و سارد را در ظرف مدت ۳ سال بسازند. به نظر می‌رسد که



سازمان کار در تخت جمشید، یک سازمان کارگردی بود؛ به این ترتیب که هر گروه از مشاغل، زیر نظر یک سرپرست قرار داشت که وی از نظر اجرایی زیر نظر «سرعمار» و از نظر مالی زیر نظر «خزانه‌دار کل» کار می‌کرد

۸-۲. دستمزدها

در مورد دستمزدهای کارکنان تخت جمشید، نگارنده در مقاله دیگری تحت عنوان «نظام مدیریت اداری داریوش کبیر»، دستمزد تعدادی از مشاغل موجود در کارگاه‌های تخت جمشید را استخراج و ثبت کرد. در اینجا بر اساس همان مقاله، توضیح مختصری در مورد دستمزدهای کارکنان در کارگاه‌های تخت جمشید ارائه می‌دهیم:

الف. حداقل دستمزد

در زمان داریوش، دستمزدها عمدتاً به شکل کالا و به صورت ترکیبی از غلات، گوشت و شربت داده می‌شد. پایین‌ترین سطح حقوق، یعنی معادل ۳۰ لیتر جو در ماه به خدمتکارها و پادوها تعلق می‌گرفت. حقوق مهترها، کارگران خزانه، نخ‌ریس‌ها، چوبکارها، نجارها، ظرفکارها، زرگرها، روغن‌سازان، شربت‌سازان و پسر بیچه‌های پارسی که از نبشته‌ها رونبشت تهیه می‌کردند، پایین‌ترین سطح حقوق، یعنی همان ۳۰ لیتر جو در ماه بود.

همه کارگرانی که حداقل جیره را می‌گرفتند، به عنوان و مناسبت‌های گوناگون، پرداخت‌های جبرانی داشتند. اینان، به طور منظم و شاید هر دو ماه یک بار، پاداش می‌گرفتند که اغلب یک لیتر جو و نیم لیتر شربت بود. از شربت‌سازان و بانوان خیاط نیز خبر داریم که هر ۳۰ نفر، ماهانه یک بز یا گوسفند می‌گرفتند.

به این پاداش باید جیره ویژه ای را که دیوان اداری به نام «کمک شاهانه» به کارگران می‌داد، افزود. کمک شاهانه عبارت بود از یک لیتر آرد جوی اعلا، جوانه خشک جو و میوه یا حبوبات یک بار در ۳ ماه. کارگران کارهای سنگین، جیره دیگری به نام «پیش‌کشی» نیز دریافت می‌کردند. طبق یک سند، یک گروه ۱۲۹ نفری از این کارگران، ۵۱۴ لیتر غله، احتمالاً برای یک سال یعنی هر نفر یک سوم لیتر در ماه، دریافت کردند. طبق یک سند دیگر، ۱۰۰ نفر از کارگران خزانه، هرکدام یک لیتر شربت در ماه و یک گروه ۹۰ نفری دیگر برای همین زمان یک سوم لیتر شربت و یک لیتر جو گرفته‌اند.

ب. سایر دستمزدها

ظاهراً در شاهنشاهی ایران، همه

ساخت کاخ داریوش در شوش و حفر صدها قنات در سه دوره خشکسالی در زمان سلطنت وی نیز طبق برنامه انجام شده باشند، چون همه اینها در زمانی انجام شدند که در امپراتوری، آرامش نسبی حاکم بود. لیکن تخت جمشید از این نظر چندان خوش شانس نبود. ساخت این کاخ در میانه راه بود که جنگ اول ایران و یونان در زمان داریوش آغاز شد و با توجه به اینکه تمام منابع ذهنی، انسانی و مالی کشور در این دوره صرف جنگ می‌شد، عملاً ساخت تخت جمشید متوقف شد (متأسفانه با وجود برتری عددی و تجهیزاتی نیروهای ایران، داریوش در این جنگ که قلب آن در سواحل ماراتن بود، شکست خورد). مدتی بعد، داریوش فوت کرد و خشایارشا فرزند وی به سلطنت رسید. خشایارشا نیز در ابتدای امر تمام کوشش خود را صرف انتقام از یونانیان به خاطر شکست در ماراتن کرد که او هم گرچه در جنگ زمینی پیروز شد و آتن را تصرف کرد و به آتش کشید، ولی در جنگ دریایی شکست خورد و بدون آنکه نتیجه قطعی از جنگ بگیرد به پارس برگشت. از آن به بعد، وی بیشتر همت خود را صرف تکمیل تخت جمشید کرد. در عین حال ما اطلاعات کافی برای قضاوت در مورد میزان انطباق مراحل اجرایی هرکدام از پروژه‌ها با برنامه زمانی آنها نداریم.

می‌توانستند با کسب مهارت بیشتر میزان دریافتیهای خود را افزایش دهند. سندی وجود دارد که گویای امکانات گوناگونی در چارچوب یک گروه شغلی خاص است. از جمله، لیست پرداخت جو به کارکنان یکی از کارگاههای خیاطی تخت جمشید موجود است که در آن بالاترین تا پایین ترین حقوق دیده می‌شود. بالاترین حقوقها به سرپرستان کارگاهها مربوط بود که عمدتاً از بانوان بودند و ردیفهای پایانی به کودکان و کارآموزان مربوط بود که حقوقشان نسبت به سن و میزان مهارتشان طبقه بندی شده بود.

مجموعاً می‌توان چنین برداشت کرد که نظام دستمزد در تخت جمشید به گونه‌ای طراحی شده بود که هرکس به اندازه کاری که انجام می‌داد، مزد می‌گرفت. مأموران تأمین و خرید کالا هر کدام ماهانه ۶۰ لیتر جو و ۱۰ لیتر شربت دریافت می‌کردند. فهرست مشابهی از بانوان داریم که در شغلی واحد، حقوقهای متفاوت می‌گرفتند. دو زن دوزنده پالتوهای ظریف، ماهانه ۲۰ لیتر جو، هفت زن دیگر با همین شغل ۳۰ لیتر و یک زن دیگر ۳۵ لیتر گرفته‌اند. همچنین ۲۲۱ بانوی دوزنده لباس ظریف و ۱۸ بانوی دوزنده لحاف، هر کدام ۳۰ لیتر جو دریافت می‌کنند. این رده‌بندی حقوق، مانند وضعیت حقوقی مردان، می‌تواند نشانه این باشد که بانوان خیاط دارای مهارتهای مختلفی بودند.

اسناد دیگری هم نشان می‌دهد که مرد و زن برای کار واحد، کارهای هنری و بسیار ظریف، مزد برابر می‌گرفته‌اند. مثلاً، در سال ۴۹۴ پیش از میلاد در خزانه شیراز و خزانه رجا، ۲۸۵ زن و ۱۵ مرد که به کار هنری دستی مشغول بوده‌اند، هرکدام ماهانه ۳۵ لیتر جو گرفته‌اند. بدین ترتیب روشن می‌شود که ظریفتر شدن کار، مثلاً دوختن لباس ساده، ظریف و یا خیلی ظریف و یا میزان مهارت بر میزان حقوق‌ها اثر می‌گذاشته است. این ارقام نه تنها معرف دستمزد افراد فوق است بلکه نشان می‌دهد که در کارگاههای تخت جمشید تا چه اندازه اشتغال بانوان بالا بوده است.

از آنجا که پرداخت حقوق به شکل جنسی دشوار بود، از اواسط حکومت

خشایارشا به بعد، اندک اندک پرداخت نقره در مقابل یک سوم تا نیمی از حقوق، مخصوصاً به جای شربت و گوشت، متداول شد. پرداخت نقدی، قطعاً مورد استقبال کارگران قرار گرفته بود، زیرا به هنگام تقسیم گوشت، ناگزیر به یکی گوشت خوب و به دیگری گوشت نامرغوب می‌رسید و نارضایتی به وجود می‌آمد.

ج. مزایای دیگر

در بندهای الف و ب، میزان دستمزد کارکنان و مشاغل مختلف را در کارگاههای تخت جمشید بیان کردیم. همچنین در بند الف توضیح دادیم که برای افرادی که حداقل دستمزد را می‌گرفتند، پرداختهای جبرانی وجود داشت که میزان آسیب‌پذیری آنها را تا حد زیادی کاهش می‌داد. علاوه بر موارد گفته شده، اسناد به دست آمده نشان می‌دهند که کمکهای دیگری نیز به بعضی از کارکنان می‌شده است که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- به برخی از کارکنان لباس دوخته داده می‌شد.
- در برخی از نقاط به کارکنان ناهار رایگان داده می‌شد. اسناد موجود نشان می‌دهند که تعداد زیادی آشپز زن، زیر نظر خزانه‌دار کار می‌کرده‌اند که برای کارگران غذا می‌پختند.

- برای نگهداری نوزادان بانوانی که در کارگاههای تخت جمشید کار می‌کردند، مهد کودک ایجاد شده بود که آنها را در زمان خدمت بانوان نگهداری می‌کردند. اسنادی وجود دارد که حقوق و میزان پرداختی به مریبان مهد کودک را نشان می‌دهند.

- زنان، دارای مرخصی زایمان بودند و در زمان مرخصی، ۷۰ درصد حقوق ماهانه خود را برای مدتی می‌گرفتند. سندی وجود دارد که یکی از این زنان در زمان مرخصی زایمان ۲۰ لیتر غله از ۳۰ لیتر حقوق ماهانه خود را برای مدت ۵ ماه دریافت کرده بود.

د. پرداخت به صورت پیمانکاری

در کارگاههای تخت جمشید، در جوار کارکنانی که دستمزد خود را به صورت ماهانه دریافت می‌کردند، تعداد زیادی افراد آزاد وجود داشتند که خود دارای مزد بگیران و خدمتکاران خاص بودند و

کارهایی را به صورت پیمانکاری انجام می‌دادند. مثلاً در یکی از اسناد تخت جمشید از خیاطی مستقل صحبت می‌شود که لباسهای تولیدی خود را به خزانه تحویل می‌داده و برای هر دست لباس، ۱۰ لیتر جو می‌گرفته است. به این ترتیب، انجام کارها به صورت دستمزدی فقط یکی از روشهای خرید خدمات در تخت جمشید بوده است و احتمالاً برخی از افراد که خود کارگرانی را در اختیار داشتند، از شیوه‌های دیگر پرداخت نیز بهره می‌گرفته‌اند.

نتیجه‌گیری

نظام مدیریت پروژه در عصر داریوش از بعضی جهات با نظامهای امروزی تفاوت زیادی ندارد. در این نظام نیز فعالیتهایی مانند مکان‌یابی پروژه، طراحی جانمایی سایت، فازبندی پروژه، تهیه برنامه زمانی، شناسایی فعالیتهای منابع مورد نیاز آنها، تخصیص منابع به فعالیتهای تعریف سازمان پروژه و گردش کار آن براساس نظام اداری حاکم، تعریف دقیق دستمزدها و مزایای کارکنان و یک نظام کنترل هزینه وجود داشته است. □

منابع

۱. حسین بر، رحمت الله (۱۳۸۷)، نظام مدیریت اداری داریوش کبیر، تدبیر ۱۹۸.
۲. کخ، هاید ماری، از زبان داریوش، ترجمه: دکتر پرویز رجیبی، نشر کارنگ.
۳. کخ، هاید ماری، پژوهشهای هخامنشی، مرکز پژوهشهای ایرانی و اسلامی.
۴. ارفعی، حمید (۱۳۸۲)، گل نوشته‌های باروی تخت جمشید، مرکز پژوهشهای ایرانی و اسلامی.
۵. مرادی غیاث آبادی، رضا (۱۳۸۶)، کتیبه‌های هخامنشی، انتشارات نوید شیراز.
۶. کوک، پیر لو (۱۳۸۶)، کتیبه‌های هخامنشی، انتشارات فروزان.
۷. رجیبی، پرویز، هزاره‌های گمشده، انتشارات توس.
۸. شعبانی، رضا (۱۳۸۶)، داریوش بزرگ، انتشارات پژوهشهای فرهنگی.
۹. کورت، آملی (۱۳۸۶)، هخامنشیان، ترجمه: مرتضی‌ثاق فر، انتشارات ققنوس.
۱۰. راولینسون، جرج (۱۳۸۷)، تاریخ هرودوت، ترجمه: وحید مازندرانی، انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ پنجم.

رحمت اله حسین بر: دکترای مهندسی سیستم، مدیرعامل شرکت مهندسی پردازش