



# مدیریت در ایران باستان

## آشنایی با نظام مدیریت اداری داریوش

دکتر رحمت‌الله حسین‌پور  
E: burzi@yahoo.com

### مقدمه

تا کنون در مورد تاریخ ایران باستان، به ویژه دوره هخامنشیان، مطالب زیادی نگاشته شده است. در واقع وسعت و عظمت ایران در دوره هخامنشی، به ویژه در زمان کوروش و داریوش، همواره موجب مباهات و افتخار ایرانیان بوده است. در این مقاله، نگارنده سعی کرده است از دیدگاه دیگری به امپراتوری هخامنشی توجه نماید: دیدگاه مدیریتی به واقع پرسیدنی است که امپراتوری بزرگی در حد و اندازه امپراتوری ایران، در زمان داریوش یا فرزند وی خشایارشا چگونه اداره می‌شد؟ آیا بکاربردن زور و سرنیزه برای اداره آن کافی بوده است یا آنان از مکانیزمهای اداری و انسانی پیشرفته تری برای اداره امپراتوری استفاده می‌کرده‌اند. این مقاله نشان می‌دهد که حالت دوم درست است و نظام اداری داریوش به اندازه‌ای پیشرفته بوده است که حتی برخی جنبه‌های آن امروزه هم قابل استفاده است.

به واقع جای تعجب است که در نظام اداری داریوش در ۲۵۰۰ سال پیش، تمامی کارکنان دولت دارای شرح وظایف بوده و از یک نظام دستمزد طبقه بندی شده، پیروی می‌کردند.

بعضی از فرایندهای اداری، مانند: ماموریت، پرداخت، دریافت و تحویل کالا و ... با روشهای مدرن امروزی تفاوت اساسی ندارند و در این فرایندها اغلب فرمهایی که ما امروزه استفاده می‌کنیم، مانند: فرم ماموریت، دستور صدور سند، رسید انبار، حواله انبار، دستور پرداخت و ... مورد استفاده قرار می‌گرفتند و از این راه کل جریان مالی و کالایی کشور زیر کنترل قرار داشت. ازسوی دیگر، استقرار یک نظام بازرسی سه سطحی در کشور درواقع جالب و خواندنی است و با نظامهای پیشرفته امروزی برابری می‌کند.

در این مقاله سعی شده است به اختصار وضعیت سازماندهی و تشکیلات، مشاغل و دستمزدها، مالیات، انبارداری و خزانه داری، بازرسی و کنترل، و ارتباطات در دوره داریوش کبیر معرفی شود.

## ۱. سازماندهی و تشکیلات

شاهنشاهی بزرگ ایران، به تعدادی ساتراپی بزرگ ( استان یا ایالت ) تقسیم شده بود که در راس هر کدام یک ساتراپ (استاندار) قرار داشت. داریوش کبیر امپراتری ایران را به ۲۳ ساتراپی و خشیارشا آن را (که اندکی بزرگتر شده بود) به ۲۸ ساتراپی تقسیم کرده بود. برای نمونه از طریق مورخان یونانی ساتراپی سارد را می شناسیم که روزگاری پایتخت فرمانروایی لیدی بود. اما سرزمین مرکزی ایران، یعنی پارس، بدون ساتراپ بود و شخص شاه بر آن حکومت می کرد.

### ۱-۱. از مقامها و مشاغل نظام اداری

در تشکیلات داریوش کبیر، مقامها و مشاغل عمده عبارت بودند از:  
الف: رئیس تشریفات  
ب: قائم مقام رئیس تشریفات  
ج: خزانه دار  
د: کاخ دار

ه: نمایندگان محلی دولت  
و: سایر مشاغل دولتی، مانند: بازرسان، سفیران، نیزه داران، نگهبانان، منشی‌ها، ماموران مالیات گیر، پیکها و چاپارها، و تعدادی مشاغل رده پایین تر.

### ۱-۲. لوح گلی به جای فرم کاغذی

استفاده از لوح گلی پیش از ایران، در بین النهرین ( بابل و آشور ) و عیلام رایج بود. هخامنشیان که این شیوه را مفید یافته بودند، آن را در نظام اداری و دیوانی خود بکار گرفتند. این لوح ها قرصهای بیضی شکلی به اندازه کف دست از جنس خاک رس بودند که در زمان مورد نیاز، سطح آنها صاف می شد و با خط میخی روی آنها نگاشته می شد. لوحها بر حسب نیاز در چند نسخه تولید می شدند و افراد مسئول از طریق زدن مهر خود، محتوای آنها را تایید می کردند.

### ۱-۳. مهر به جای امضا

در دوره ای که مورد بررسی ما قرار دارد، برای تایید اسناد از مهر استفاده می شد. در واقع، این روش تا قبل از سده بیستم هنوز در ایران رایج بود، به گونه‌ای

که اغلب صاحب منصبان یا علما، دارای مهر مخصوص خود بودند که به جای امضاء از آن استفاده می کردند.

در دوره مورد مطالعه ما، هر عضو دربار شاهنشاهی هخامنشی که به گونه‌ای با سازمانی اداری سر و کار داشت، می‌بایستی همیشه مهر خود را همراه داشته باشد. نمونه ای از این مهرها از مقر ساتراپ ایرانی سارد به دست آمده است. هرگاه مهر هر یک از افراد درباری یا نمایندگان دولت گم می شد، موضوع به آگاهی همگان می رسید و می‌بایستی مهر جدید معرفی می شد. وقتی یک بار مهر فرنگه رئیس تشریفات گم شد، او چنین بخشنامه کرد: "مهری که پیش از این از آن من بود، گم شده است. اکنون مهری که بر این لوح خورده است مهر من است." این اعلام را در دو نامه ای می خوانیم که در زیر لوحهای دیوانی محفوظ مانده اند.

### ۱-۴. دستورهای اداری

فرایند صدور دستورهای اداری در دربار هخامنشی، فرایندی کاملاً مشخص و تعریف شده بوده که تفاوت چندانی با سیستم‌های پیشرفته امروزی ندارد. در این فرایند، تمام کنترل‌های امروزی اعمال می شد با این تفاوت که به جای فرم های کاغذی، از لوح گلی استفاده می شد. می‌توانیم گردش کار اداری را تا مرحله نگارش بر روی لوح، چنین تصور کنیم:

۱. رئیس تشریفات، یکی از کارمندان خود را نزد خود می خواند و دستور لازم را می دهد.
۲. سپس آن کارمند به سازمان دربار می‌رود و خود را به رئیس سازمان معرفی می کند.
۳. رئیس سازمان یکی از منشی‌ها را می‌خواهد و دستور نوشتن متن لازم را به او می دهد.
۴. منشی متن را به فارسی باستان دیکته می کند.
۵. دستیار او با قلم مخصوص، متن مورد نظر را به خط میخی عیلامی بر روی لوح می نویسد.
۶. منشی متن را کنترل می کند و دقت دارد که همه چیز برابر نظم خاص خودش پیش برود.

۷. در پایان برای اطمینان خاطر، می خواهد که به نوشته اضافه شود که دستور تهیه لوح از چه کسی صادر شده است. مثلاً در پایان یکی از اسناد چنین آمده است: "انزوکه این را نوشته است، او ماموریت نوشتن را از نا ایدین دریافت کرده و ورازه در جریان امر قرار داشته است."

برخی از سندها به بابلی بر روی لوح و برخی به زبان آرامی بر روی پوست نوشته می شدند. قابل تصور است که نامه‌ها و دستور هایی را که می بایستی به راههای دور فرستاده شوند، روی پرگامنت (پوست) نوشته باشند، چون حمل و نقل پرگامنت آسانتر بود. در هر حال برای بایگانی از جنس ارزان لوح استفاده می کرده اند.

### ۱-۵. ماموریت

مسافرائی که بین ساتراپی‌های شاهنشاهی در رفت و آمد بودند، همیشه گذرنامه ای با خود داشتند که از طرف ساتراپ (استاندار) صادر می شد. به طور طبیعی فقط کسانی چنین گذرنامه ای را دریافت می کردند که با عنوان مامور رسمی و دولتی سفر می کرده اند. در این گذرنامه آمده بود که دارنده گذرنامه از سوی چه کسی ماموریت دارد، چه مسیری را طی می کند و چه میزان آرد و نیز گوشت برای مصرف شخصی خود و در صورت لزوم برای همراهان و همکاران زیر دست خود باید دریافت کند. این هزینه ها به صورت کالا یا نقره داده و دقیقاً ثبت می شد.

### ۲. مشاغل و دستمزدها

در جهان باستان که برده داری رواج داشت، در بسیاری از کشورها از این برده‌ها در مزارع بزرگ یا ساخت بناهای عظیم استفاده می کردند. لیکن به گواهی اسناد تاریخی، ایرانیان ( پارسها، پارتها و سایر اقوام ایرانی) با وجود پیروزیهای عظیمی که در دوران هخامنشی، اشکانی و ساسانی نصیب آنها شده بود، از بند کشیدن اقوام مغلوب و روانه کردن مردان، زنان و فرزندان آنها به بازارهای برده فروشی خود داری می کردند. به همین دلیل برای اغلب فعالیتهای خود در زمینه کشاورزی، دامداری و ساختمان سازی دستمزد می برداختند. اسناد به جا مانده از بنا کردن

تخت جمشید در زمان داریوش کبیر و خشایارشا به خوبی این موضوع را نشان می دهد. به عبارت دیگر، بر خلاف تصور نادرستی که تخت جمشید را ساخته دست بردگان و یا اسرای جنگی می دانستند، مطالعه اسناد تاریخی نشان می دهد که این بنای عظیم توسط کارگرانی ساخته شده که همگی دستمزد می گرفتند و چگونگی سازماندهی و میزان دستمزد آنها (متناسب با زمان خود) بسیار هم پیشرفته بوده است. در سطور زیر بعضی از مشاغل و میزان دستمزد هر یک از روی الواح موجود در خزانه تخت جمشید، استخراج و ثبت شده است.

**۱-۲. مشاغل موجود در تخت جمشید**  
در بخش سازماندهی و تشکیلات، برخی از مقامها و مشاغل دولتی را ذکر کردیم. از جمله سایر مشاغلی که در تخت جمشید موجود بوده اند، می توان از: خیاطان، نقره کاران، زرگران، مبل سازان، ظریف کاران، کارکنان تهیه مواد، خدمتکاران، پرستاران کودکان، نقاشان ساختمان، برزگران، آشپزها، باغبانان، سفالکاران، آهنگران، مهترها، نخ ریس ها، روغن سازان، شربت سازان، و کاتبان نام برد.

جالب این است که سرپرستی همه کارگاههای تولیدی لباس در تخت جمشید همیشه با یک زن بود که بالاترین حقوق را در میان کارکنان این کارگاهها، دریافت می کرد.

## ۲-۲. دستمزدها

### ۱-۲-۲. نحوه پرداخت دستمزدها

به نظر می رسد که خوراک عمده مردم ایران در زمان داریوش، نان جو بوده است. به همین دلیل مزد کارکنان غالباً به صورت جنسی پرداخت می شد که به طور عمده ترکیبی از جو همراه با میوه و گوشت بوده است. مبنای محاسبه میزان جو واحدی به نام بن بود. هر بن ده دقه و هر دقه معادل ۹۷٪ لیتر امروزی (تقریباً معادل یک کیلوگرم جو) حجم داشت. به این ترتیب هر بن معادل یک لیتر می شد.

از آنجا که پرداخت حقوق به شکل کالا دشوار بود، از اواخر سلطنت داریوش

کبیر پرداخت نقره به عنوان بخشی یا تمام حقوق متداول شد.

## ۲-۲-۲. میزان دستمزد

غیر از درباریان که به طور عمده حقوق زیادی می گرفتند، حقوق سایر افرادی که برای دولت کار می کردند منصفانه به نظر می رسد. تفاوت دستمزد در میان آنها زیاد نیست و برای کارگران سنگین، زنان، و افرادی که حداقل دستمزد را می گرفتند پرداختهای جبرانی پیش بینی شده بود تا میزان آسیب پذیری آنها را کاهش دهد. در سطور زیر به بعضی از آنها اشاره می کنیم:

### الف: حداقل دستمزد

لوح های به دست آمده از تخت جمشید، نشان می دهد که طبقه بندی دست مزدها بسیار غنی و از جهاتی چنان مدرن است که گاه پیشرفته تر از امروزه به نظر می آید. در این جا نیز به طور طبیعی ملاک ما اسنادی است که تصادفی بر جای مانده اند، که هر چند تصویر کاملی به دست نمی دهند، ولی خطوط کلی آن را روشن می کنند.

پایین ترین سطح حقوق، یعنی ۳۰ لیتر جو در ماه، به خدمتکارها و پادو ها تعلق می گرفت که با دستمزد کارگران خارجی بی شمار، همسطح است. حقوق مهترها، کارگران خزانه، نخ ریس ها، چوب کارها، نجارها، ظریف کارها، زرگرها، روغن سازان، شربت سازان و پسر بچه های پارسی که از نیشته ها رونبشت تهیه می کردند، پایین ترین سطح حقوق، یعنی همان ۳۰ لیتر جو در ماه بود.

همه کارگرانی که حداقل حقوق را می گرفتند، به عنوانها و منسب های گوناگون پرداختهای جبرانی داشتند که اغلب یک لیتر جو در ماه بود. بعضی از کارگران مشمول کمک شاهانه نیز می شدند که عبارت بود از یک لیتر آرد جو اعلا و یا یک لیتر جوانه خشک جو در هر ۳ ماه. همچنین، نگهبانان خزانه، بانوان خیاط، بانوان کارگر مزارع، نقاشان ساختمان و اغلب کارگران خارجی نیز این

جیره را دریافت می کردند.

پرداختهای جبرانی به طور عمده زیر نظر روحانیان بوده است. ظاهراً روحانیان برای پرداختهای ویژه، معتمدتر از دیگران بوده اند. گذشته از مسئله اعتماد، همین امر موجب می شد تا روحانیان در کنار وظایف دینی به مسئولیت های دیوانی نیز مشغول شوند.

### ب: سایر دستمزدها

ظاهراً در شاهنشاهی ایران همه می توانستند با کسب مهارت بیشتر، میزان دریافتی های خود را افزایش دهند.



در مجموع چنین می توان برداشت کرد که نظام دیوانی هخامنشی می کوشید تا هر کس به اندازه کاری که انجام می دهد، مزد بگیرد. حقوقهای سازمانی بالا نیز طبقه بندی شده بود. بازرسان، ماموران مالیاتی، بازرسان سپاه، ماموران تامین و خرید کالا، زرگران، پیکهای سریع ویژه، و راهنمایان سفر هر کدام ماهانه ۶۰ لیتر جو دریافت می کرده اند. ماموران کنترل، حسابرسان، ماموران بازرسیهای حوادث ناگوار، باغداران، ندیمه های شاهزاده خانمها، نگهبانان خزانه و دژها هر کدام ماهانه ۶۰ لیتر جو می گرفته اند. جیره گوشت ماهانه این گروه را تنها می توان تا یک ششم بز یا گوسفند دنبال کرد. این مقدار گوشت نصف جیره سرپرست بانوان کارگر است، که دریافتی آنها ۵۰ لیتر جو بود.

سند دیگری گویای آن است که کارمندی که پیشکار کشاورزی نامیده شده در ماه ۶۰ تا ۸۰ لیتر جو و یک و نیم بز و یا گوسفند حقوق می گرفته است. حقوق کارمندان سرپرست خزانه و کارمندان

ناظر هر کدام ۹۰ لیتر جو، و سه راس بز و گوسفند بود. جیره گوشت به طور عمده از بز تامین می شد.

اسناد دیگری هم نشان می دهد که مرد و زن برای کار واحد، مزد برابر می گرفته اند. مثلاً، در خزانه شیراز در سال ۴۹۴ پ. م، ۲ مرد و ۵۱ زن و همان سال در خزانه رجا ۷۵ زن و تعدادی مرد به کار هنری دستی مشغول بوده اند و همه ماهانه ۴۰ لیتر جو گرفته اند.

### ج: مزایای دیگر

علاوه بر پرداختهای جبرانی که در بند الف به آن اشاره شد، اسناد به دست آمده

اسنادی وجود دارد که حقوق و میزان پرداختی به مربیان مهد کودک را نشان می دهد.

- زنان دارای مرخصی زایمان بودند و در زمان مرخصی ۷۰ درصد حقوق ماهانه خود را می گرفتند. 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 است.
- به کارکنان زن، در زمان زایمان، پاداش داده می شد که برای فرزند پسر ۲۰ بن غله و برای نوزاد دختر نصف این مقدار بود.

### ۳. مالیات

هرودت (درگذشت حدود ۴۲۵ پ. م)، مورخ بزرگ یونانی ضمن شرح مفصلی که از شاهنشاهی ایران آورده، گزارشی هم درباره ساتراپی های ایران، همراه فهرستی از خراج پرداختی سالانه هر ساتراپ داده است.

اسناد مالی تخت جمشید نشان می دهد که استانهای غربی امپراتوری نظیر: عیلام، بابل، سارد و مصر بیشترین خراج را به خزانه شاهنشاهی می دادند. از استانهای شرقی فقط هندوستان است که خراجی به اندازه استانهای غربی دارد. در ظاهر میزان خراج یا مالیات بستگی به جمعیت و حاصلخیزی استان داشته است. جو، میوه مانند خرما و گردو، روغن، بز و گوسفند و همچنین گاو و اسب نژاده از اقلام مالیاتی بوده اند. علاوه بر این، پوست جانوران ذبح شده نیز از اقلام مالیاتی به حساب می آمده است.

در سندی از جیره کارمندی صحبت می شود که در حال سفر برای شمارش مردم است. از اینجا معلوم می شود که سیستم سرشماری برای اخذ مالیات معمول بوده و به طور قطع در کنار آن آمارگیری از املاک و اموال نیز وجود داشته که اساس تعیین مالیات قرار می گرفته است. سرشماری نفوس احتمالاً برای سربازگیری هم مفید بوده و بر آن کنترل ویژه ای اعمال می شده است.

اسناد موجود نشان می دهند که غالباً میزان مالیات یک دهم بوده است. در میان مالیات دهندگان به نام زن ها نیز بر می خوریم که لابد صاحب گله یا ملک شخصی بوده اند.

علاوه بر مالیات سالانه، اغلب ساتراپها پیشکشها یا هدایایی به صورت کالا به شاه تقدیم می کردند که از بهترین محصولات استان جمع آوری می شدند. نمونه هایی از این هدایا که توسط نمایندگان استانها تقدیم می شد در کنده کاریهای دیوار شرقی کاخ آپادانا در تخت جمشید نمایش داده شده است.

### ۴. انبار داری و خزانه داری

در امپراتوری بزرگ هخامنشیان، جریان کالایی وسیعی وجود داشته که منشاء آن خراجها و مالیاتهای وصول شده از ایالتهای مختلف امپراتوری بوده است. این مالیاتها، ابتدا می بایستی به مرکز ایالت (ساتراپی) فرستاده می شد و در آنجا پس از جمع آوری مالیات هم شهرها و آبادیهای آن ایالت، برای مرکز امپراتوری (تخت جمشید) ارسال می داشتند.

از آنجایی که حمل بعضی از کالاها از ایالتهای دور دست بسیار سخت بود، سعی می شد مالیات این ایالتها به صورت طلا، نقره، سنگهای قیمتی، جواهرات مختلف، پارچه و غیره تعیین شود.

کالاها در ایالتی از ایالتهای مختلف، نیاز به انبار کردن داشت و با توجه به تعدد انبارها در سراسر امپراتوری می بایستی نظام معینی برای دریافت، تحویل، و کنترل موجودی اقلام وجود می داشت. اسناد به دست آمده از تخت جمشید نشان می دهد که چنین نظامی وجود داشته و بسیار هم پیشرفته بوده است. در سطرهای زیر به بعضی از جنبه های آن اشاره می کنیم.

### ۴-۱. دریافت و نگهداری کالا

کالاها در مختلفی به انبارها و خزانه تخت جمشید تحویل می شد که اگر چه نحوه نگهداری هر یک، بسته به نوع کالا متفاوت بود، لیکن در مورد چگونگی نگهداری اسناد آنها (رسیدها و حواله ها) تفاوت عمده ای وجود نداشت. به کمک قلم مخصوص، نشان میخی را بر لوح گلی

**در نظام اداری داریوش در ۲۵۰۰ سال پیش تمامی کارکنان دولت دارای شرح وظایف بوده و از یک نظام دستمزد طبقه بندی شده پیروی می کردند.**

نشان می دهند که کمک های دیگری نیز به بعضی از کارکنان می شده که برخی از آنها به شرح زیر می باشند:

- به برخی از کارکنان لباس دوخته داده می شد.

در کارگاه های شاهی خزانه ها، صدها بانوی خیاط نه فقط لباسهای پر زرق و برق برای خلعت دادن شاه می دوختند، بلکه به اسناد لیست های حقوق، لباسهای کاملاً معمولی نیز در این کارگاه ها دوخته شده است که به احتمال زیاد مورد مصرف کارگران و کارکنان بوده است.

- در برخی از نقاط به کارکنان ناهار رایگان داده می شد. اسناد نشان می دهد که تعداد زیادی آشپز زن زیر نظر خزانه دار کار می کرده اند که برای کارگران غذا می پختند.

- برای نگهداری نوزادان بانوانی که در کارگاههای تخت جمشید کار می کردند مهد کودک ایجاد شده بود که آنها را در زمان خدمت بانوان نگهداری می کرد.

نرم می فشردند و مقدار کالای تحویل شده را به دقت ثبت می کردند، تحویل دهنده با مهر خود نوشته را تایید می کرد و دریافت کننده نیز نقش مهر خود را در بخش پایین نبشته می گذاشت. این لوح‌ها را براساس مکان و زمان طبقه بندی کرده، در سبد می ریختند و سپس سبدها را در قفسه می گذاشتند. برای جلوگیری از آشفته‌گی، هر سبد بر چسبی ویژه داشت که تعدادی از این برچسبها یافت شده اند. معمولاً تکه ای نخ را به گوشه ای از سبد می بستند، سپس خمیر برچسب را به نخ می چسباندند. روی هر برچسب نام آن کالا، موضوع تحویل، محل صدور سند، نام مامور مسئول، و سال تحویل قید می شد.

#### ۲-۴. تحویل کالا

پیش از تحویل کالا، تحویل گیرنده باید ابتدا از یک مقام بالاتر مجوز دریافت کالا را می گرفت و سپس آن را به انباردار ارائه می داد. به هنگام تحویل کالا، نیز یک لوح که نقش حواله انبار را داشت صادر می شد و انباردار ابتدا صحت مهر دستور دهنده و سپس دلیل تحویل کالا را چک می کرد و در زمان تحویل کالا، نام دستور دهنده، نام تحویل گیرنده، بابت تحویل، تاریخ و نام تحویل دهنده را ثبت و با زدن مهر خود آن را تایید می کرد. این حواله‌ها در محل ویژه‌ای که برای نگهداری آنها در نظر گرفته شده بود، بایگانی می شدند و در صورت بروز هر گونه اشتباه و یا در زمان انبار گردانی به این حواله‌ها (الواح) مراجعه می شد.

#### ۵. بازرسی و کنترل

از میان تمام جنبه‌های مدیریتی سازمان اداری داریوش، نظام بازرسی و کنترل آن هنوز هم ارزشمند است و اگر خواننده‌ای نداند که این نظام مربوط به ۲۵۰۰ سال پیش است، ممکن است آن را بسیار مدرن و امروزی بداند.

#### ۱-۵. بایگانی اسناد

برای اینکه بتوان اسناد مالی و عملکرد ساتراپها را کنترل کرد از هر سند، سه نسخه تهیه می کردند: یک نسخه برای بایگانی محلی، نسخه ای برای بایگانی مرکز ساتراپی (استان)، و سومی برای

مرکز، در تخت جمشید. چنین است که از هر لوحی که در محل‌های مختلف بسیاری تهیه شده، نمونه ای نیز در بایگانی تخت جمشید موجود است. این لوح‌ها نخست در تخت جمشید کنترل شده، سپس بایگانی می شد.

#### ۲-۵. نظام بازرسی

اما نظام کنترل شاهنشاهی هخامنشی، تنها در جمع آوری و بایگانی یکایک این سندها خلاصه نمی شد. بلکه دارای سطوح بازرسی و کنترل متفاوتی بود. هر دو ماه یک بار بایستی گزارشی از عملکرد همه حوزه‌ها تهیه می شد. این روند، کار کنترل مرکزی در تخت جمشید را آسانتر می کرد. علاوه بر گزارشهای

عملکرد دو ماهه، می بایستی گزارشهای سالانه نیز تهیه و برای مرکز فرستاده می شد. نمونه‌هایی نیز از گزارشهای سالانه در دست است. در این گزارشها همه دریافتها و پرداختهای یک سال در یک جا، جمع بندی شده اند. درستی این ترازنامه‌ها را سه کارمند تصدیق می کردند که نخستین آنها مسئول انبار در آبادی مربوطه بوده است.

در کنار اینها یک حسابرس ویژه وجود داشت. این حسابرسها مسئولیت همه حسابهای یک حوزه را به عهده داشتند. آنها در منطقه خود به همه جا سرکشی می کردند و موجودی محل را کنترل و صورت حساب تهیه می کردند. کار اینان بیشتر در پایان هر سال یا در ماههای نخستین سال بعد انجام می شد، زیرا نوبت رسیدگی به همه ترازنامه‌ها سالانه بود و در صورت عدم امکان بازرسی سالانه، گاهی حساب دو و یا چند سال را یکجا مورد بررسی قرار می دادند. در چنین حالتی به طور طبیعی ممکن نبود تک تک اقلام رسیدگی شود، بنابراین فقط به ارقام کلی می پرداختند. مثلاً در تسویه حساب میوه یک آبادی به نام نَدینیش چنین آمده است: "حساب سال ۲۲، در ماه دوم سال ۲۳ توسط هوسه وه کنترل شده است". روی هم رفته اسناد به‌جامانده از دوران

سلطنت داریوش نشان می دهند که بازرسی و کنترل در سه سطح انجام می شده است: **• بازرسی و کنترل توسط مقامهای محلی** در یک آبادی یا شهر بطور ماهانه، **• بازرسی و کنترل در دوره‌های ۲-۳ ماهه،** توسط نماینده ساتراپ (استاندار)، **• بازرسی و کنترل سالانه توسط نماینده‌های اعزامی از مرکز امپراتوری (تخت جمشید).**

دقت بازرسی، با توجه به سطح بازرسی، از پایین به بالا کاهش پیدا می کرد به گونه‌ای که بازرسی‌های سالانه به طور عمده روی جمع اقلام تاکید می کرد، در حالی که در بازرسی‌های سطوح پایین تر (ماهانه یا سه ماهه) ممکن بود جزییات



نیز مورد بررسی قرار گیرند.

#### ۶. ارتباطات و اطلاع رسانی

با توجه به اینکه امپراتوری هخامنشی بسیار وسیع بود (از هندوستان در شرق تا لیبی در غرب)، توسعه یک نظام ارتباطی کارا و فعال برای مدیریت این شاهنشاهی بزرگ، ضروری بود. داریوش از سه راه به این هدف رسیده بود:

۱-۶. ایجاد شبکه گسترده‌ای از راه‌ها که مرکز امپراتوری را به مراکز ساتراپیهای مهم وصل می کرد. از جمله این راهها می توان از جاده شوش به تخت جمشید، تخت جمشید به اکباتان و تخت جمشید به سارد (موسوم به جاده شاهی) نام برد. بین تخت جمشید و ساتراپی‌های پارت، سغد و هند نیز جاده‌های کم اهمیت تری وجود داشتند.

۲-۶. ایجاد چاپارخانه و کاروانسرا در فواصل معینی از این راهها به گونه‌ای که

ماموران دولتی و بازرگانان می توانستند در این اقامتگاه ها استراحت کرده، سپس به مسیر خود ادامه دهند. حتی برای چاپارهای دولتی این امکان وجود داشت که اسبهای خود را در این چاپارخانه ها با اسبهای تازه نفس تعویض کنند. این شبکه به اندازه ای روان و سریع بوده است که مسیر تخت جمشید به سارد (واقع در غرب ترکیه فعلی) ظرف ۵ روز توسط پیکهای دولتی طی می شد. ترتیب قرار گرفتن چاپارخانه ها را می توان به کمک لوح ها به خوبی معین کرد. مثلاً از تخت جمشید به شوش ۲۲ چاپارخانه با فاصله ۲۴ کیلو متر وجود داشته است.

**سرپرستی همه کارگاههای تولیدی لباس در تخت جمشید همیشه با یک زن بود که بالاترین حقوق را در میان کارکنان این کارگاه ها دریافت می کرد.**

پاسگاههایی بنا شده بود که حفظ امنیت یک حوزه را به عهده داشتند، به گونه ای که هیچ منطقه ای وجود نداشت که زیرپوشش یکی از این پاسگاهها نباشد. حوزه های استحفاظی پاسگاهها به طور کامل تعریف شده و مشخص بود. راهها، جداگانه، نگهبانانی بنام راهدار داشتند که مسئول حفاظت از آنها بودند.

البته به دلیل وسعت امپراتوری، معمولاً شهرهای داخلی کشور از امنیت کافی برخوردار بودند، لیکن نقاط مرزی به طور عمده مورد تاخت و تاز همسایگان یا راهزنان قرار می گرفتند و نیاز به توجه بیشتری داشتند. به همین دلیل، با وجود آنکه شهرهای داخلی امپراتوری فاقد برج و بارو بودند ولی استانهای مرزی مانند ایندوش (سند = هندوستان) در شرق، سغد در شمال، سارد در شمال غرب، و مصر در آفریقا دارای قلعه های مستحکمی بودند که تعدادی نیروی نظامی در آنها مستقر بودند.

### نتیجه گیری

درباره عصر هخامنشیان سه گروه منبع کتبی در اختیار داریم که عبارت اند از: سنگ نبشته های شاهان هخامنشی، گزارش های نویسندگان یونانی و رومی، و لوح های دیوانی تخت جمشید به زبان عیلامی.

گروه سوم که مدت زمان زیادی از دسترسی به آنها نمی گذرد و هنوز در آغاز خواندن آنها هستیم لوحهای گلی پخته شده شکننده ای هستند با متن های کوتاه مربوط به محاسبات دیوانی تخت جمشید، مرکز امپراتوری هخامنشیان. این لوحها که در سالهای ۱۹۳۳ و ۱۹۳۴، ضمن حفريات تخت جمشید به دست آمده اند، چندین هزار لوح گلی با متن هایی به خط میخی عیلامی را شامل می شوند. این لوحها در زمان فرمانروایی داریوش بزرگ (۴۸۶-۵۲۲ پ. م) نوشته شده و تاریخ آنها سیزدهمین تا بیست و هشتمین سال فرمانروایی داریوش، یعنی از سال ۵۰۹ تا ۴۹۴ پ. م را در بر می گیرد. این

مجموعه بخش کوچکی از بایگانی واقعی داریوش است.

لوح ها در خزانه تخت جمشید، به صورت خام نگهداری می شدند، اما وقتی اسکندر در سال ۳۳۰ پ. م پس از تسخیر تخت جمشید مجموعه کاخ ها را به آتش کشید، در حالی که بیشتر آنها برای همیشه نابود شدند، به گونه ای تصادفی بخشی از آنها در لهیب آتش بزرگ پخته شدند و برای ما محفوظ ماندند. تعدادی از این الواح توسط موسسات و نهادهای فرهنگی غربی بازخوانی شده اند.

با این لوحها برای نخستین بار به سرچشمه ای غنی از منابع موثق و معتبر دست می یابیم. این لوحها اطلاعات لازم را برای پاسخ به پرسشهای زیادی درباره مسائل دیوانی، شیوه زندگی مردم، مرزها و رفاه اجتماعی، موقعیت زن، رفتارهای مذهبی - فرهنگی، و همچنین جغرافیا و اقتصاد در اختیار ما قرار می دهند. □

### منابع

۱. خانم پرفسور هاید ماری کخ، از زبان داریوش، ترجمه، دکتر پرویز رجبی، نشر کارنگ، ۱۳۸۵
۲. رضا مرادی غیاث آبادی، کتیبه های هخامنشی، انتشارات نوید شیراز، ۱۳۸۳
۳. بی برلوكوك، کتیبه های هخامنشی، انتشارات پژوهش فرزاد، ۱۳۸۲
۴. دکتر پرویز رجبی، هزاره های گم شده، انتشارات توس، ۱۳۸۵
۵. حسن پیرنیا، تاریخ ایران باستان، ۱۳۷۴
۶. جورج گلن گروه، ترجمه: حسن انوشه، ایران در سپیده دم تاریخ، انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۱
۷. جیمز کوك، ترجمه مرتضی ثاقب فر، شاهنشاهی ایران، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۳
۸. ژوزف و سهیوفر، ترجمه مرتضی ثاقب فر، ایران باستان، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۲
۹. آملی کورت، ترجمه مرتضی ثاقب فر، هخامنشیان، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۲
۱۰. دان ناردو، ترجمه مرتضی ثاقب فر، امپراطوری ایران، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۳
۱۱. رضا شعبانی، کورش کبیر، انتشارات پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۳
۱۲. نادر میر سعیدی، ایران باستان، انتشارات پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۳
۱۳. رضا شعبانی، داریوش بزرگ، انتشارات پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲
۱۴. حسین سلطان خواه، تخت جمشید، انتشارات پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۳