

ماهنامه تخصصی سبک‌شناسی نظم و نثر فارسی (بهار ادب)

علمی^۱

سال سیزدهم - شماره دوم - اردیبهشت ۱۳۹۹ - شماره پیاپی ۴۸

فرآیندگزینش نیروی انسانی در شاهنامه و تطبیق آن با معیارهای گزینش در

علم مدیریت منابع انسانی

(ص ۸۳-۱۰۲)

شیرین صمصامی^۲، مه‌دخت پور خالقی چترودی^۳ (نویسنده مسئول)، محمد مهدی فراهی^۴

تاریخ دریافت مقاله: تابستان ۱۳۹۸

تاریخ پذیرش قطعی مقاله: تابستان ۱۳۹۸

چکیده

نظریه‌پردازان علم مدیریت بر این باورند که مدیریت علمی از سال ۱۹۰۰ میلادی با پیداشدن نظریه‌های جدید آغاز شد. این در حالی است که آثار ادبی جهان و از جمله ادبیات فارسی ایران‌زمین، سرشار از ایده‌های مدیریتی است که بسیار پیشتر از این نظریات مطرح‌شده‌اند. در این جستار با روش توصیفی-تحلیلی به بررسی یکی از زیرشاخه‌های علم مدیریت (گزینش) در حوزه مدیریت منابع انسانی، در شاهنامه فردوسی پرداخته و به این نتیجه رسیده‌ایم که فردوسی، مدیری لایق و شایسته بوده و دیدگاه‌های مدیریتی برجسته و ممتازی ارائه کرده است که میتواند الگوی مناسبی برای مدیریت جامعه امروز باشد معیارهای گزینش در شاهنامه برای همه یکسان است و گزینش با مشورت، آزمون، برنامه‌ریزی و هدفمندی انجام میشود. گاه تغییر در مراحل گزینش به اقتضای شرایط دیده میشود. فرد باید دارای ویژگی‌های نژادگی، پیشینه خوب اخلاقی، فکری و رفتاری، هنر، تخصص، سن مناسب شغل و ظاهر آراسته و بدون عیب باشد. افراد نادان، فرومایه، ستمکار و ناسپاس از نگاه مدیران شاهنامه مردودند. گزینش وابستگان و خویشاوندان نیز جز در موارد نادر و با رعایت اصول دارابودن تمام شرایط لازم، جایز نیست. در گزینش‌های شاهنامه جنسیت و ملیت افراد جزو معیارهای اصلی نیست و در مواردی افرادی شایسته از سرزمینهای دیگر برای پیشبرد اهداف حکومتی دعوت میشوند.

کلمات کلیدی: مدیریت، گزینش، شاهنامه، فردوسی

^۱ - تمام مجلات علمی پژوهشی کشور از ابتدای سال ۹۸ به دستور وزارت علوم به مجلات علمی تغییر نام داده اند

^۲ - دانشجوی دکتری زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه فردوسی مشهد، واحد بین‌الملل؛ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد طبس (shirinsamsami@yahoo.com)

^۳ - استاد گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه فردوسی مشهد (dandelion@ferdowsi.um.ac.ir)

^۴ - استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد (mfarahi@um.ac.ir)

The process of selection of human resources in Shahnameh and its adaptation to selection criteria in human resource management

Shirin samsami^۱, Mahdokht PurKhaleghi^۲, Mohammad Farahi^۳

Abstract

Management theorists believe that scientific management has begun since the 1900's with the establishment of new theories. This is despite the fact that the literary works of the world, including the Persian literature of Iran, are filled with phenomena of management, which are much more than theories. In this research, a descriptive-analytical method was applied to examine one of the branches of management science (selection) in the field of human resource management in Firdausi's Shahnameh and it was concluded that Firdausi had a decent and deserving leadership and presented outstanding managerial perspectives which can be a good model for today's society. Selection criteria in Shahnameh are the same for all, and selection is made by consulting, testing, planning, and targeting. Sometimes the change in the selection process can be seen as required. A person must have the characteristics of race, good moral, intellectual and behavioral background, art, specialty, appropriate age, occupation, and appearance, while there are no defects observed. The ignorant, underworld, wicked, and ungrateful people are not accepted by the managers of Shahnameh. The choice of affiliates and relatives is not permissible except in rare cases and with due observance of principles and having all the necessary conditions. In Shahnameh, gender and the nationality of the people are not the core criteria, and in some cases, deserving people are invited from other lands to advance government objectives.

Keywords: management, selection, Shahnameh, Firdausi

^۱ PhD student of Persian Language and Literature, Firdausi University, International branch, Mashhad, Iran; Department of Persian Language and Literature, Islamic Azad University, Tabas, Iran(shirinsamsami@yahoo.com)

^۲ Department of Persian Language and Literature, Firdausi University, Mashhad, Iran(dandelion@ferdowsi.um.ac.ir)

^۳ Department of Persian Language and Literature, Firdausi University, Mashhad, Iran(mfarahi@um.ac.ir)

۱- مقدمه

شاخه مدیریت منابع انسانی در سال ۱۹۸۰ ظهور کرد که طرفدارانش آن را به‌عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی کامل کردند (A handbook of personnel management practice:33). از زمانی که مدیریت نیروی انسانی به‌صورت یک تخصص مطرح شد، سازمانهای مختلف، تشکیلاتی با این عنوان ایجاد کردند (مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار: ص ۷؛ استراتژی منابع انسانی: ص ۲۰). مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستهای مورد نیاز برای اجرای فعالیتهایی که برای کارمندیابی، آموزش‌دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان باید صورت گیرد، مربوط میشود. در این میان جذب افرادی که بهترین بازدهی را در مجموعه کاری داشته باشند، از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. انجام درست این فرآیند ضامن موفقیت سازمان خواهد بود.

شاهنامه کتابی سرشار از پندهای مدیریتی است و میتواند به‌عنوان الگویی بومی پاسخگوی نیازهای جامعه ایرانی باشد. پس هدف نگارندگان جستار حاضر، پاسخ‌دادن به این پرسشهاست:

۱- شیوه انتخاب کارگزاران در شاهنامه چگونه بوده است؟

۲- اهداف و معیارهای اصل مدیریتی گزینش در نگاه حاکمان شاهنامه چیست؟

۲- پیشینه تحقیق

با بررسیهای انجام‌شده در سامانه‌های علمی دانشگاهی و پایگاههای اطلاع‌رسانی، مقالات علمی و پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مرتبط با مقاله‌شناسی شاهنامه و مشورت با صاحب‌نظران رشته ادبیات فارسی و مدیریت این نتیجه حاصل شد که بررسی مسأله به‌صورت حاضر، پژوهشی کاملاً نوین است.

۳- بحث و بررسی

در کتاب مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل درباره اصل گزینش چنین آمده است: «انتخاب کارکنان فرآیند گزینش افراد برای استخدام آنها در سازمان است. گزینش خوب موجب اثربخشی سایر فعالیتهای منابع انسانی میشود. استخدام کارمند توانمندی که با فرهنگ سازمانی هماهنگی دارد، علاوه بر کاهش مسائل انضباطی، موجب کاهش هزینه‌های جابجایی و جایگزینی هم میشود» (مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل: ص ۲۴۲).

گری دسلر^۱ (۱۹۴۰) معتقد است که کارکنان بدون مهارت فقط عامل بازدارنده هستند و عملکرد مدیر و سازمان را کاهش میدهند. پس باید کوشید افراد را پیش از ورود به سازمان شناسایی کرد نه پس از پیوستن به مجموعه» (مبانی مدیریت منابع انسانی: ص ۱۰۴).

1- Employee selection

^۲ Gary Desler

ملو^۱ به نقل از درهر و کندال^۲ (۱۹۹۵) جذب را نظامی در نظر گرفته است که این نظام کارکردهایی همچون کارمندیابی، غربال کردن، انتخاب، ترفیع و مدیریت نگهداری و انفصال از خدمت را در بر میگیرد. باید گفت آموزش خوب، گزینش بد را جبران نخواهد کرد (Sterategic Human Resource Management: 274-275).

واژه «گزین» و وابسته‌های آن در شاهنامه نشان‌دهنده وجود اصل گزینش در این اثر است. در جنگ یازده‌رخ، این واژه دیده میشود؛ شاه بعد از اینکه تمام خواسته‌های مادی و تدارکات لشکر را فراهم میکند، دست به گزینش افراد شایسته میزند:

نخستین از آن لشکر نامدار سواران شمشیرزن سی هزار
گزین کرد خسرو به رستم سپرد بدو گفت کای نامبردار گرد
(شاهنامه فردوسی: ۱۰/۴)

ازطرفی، لشکری با لهراسب میفرستد و به او اجازه میدهد و میگوید:

برو با سپاهی به کردار کوه گزین کن ز گردان لشکر گروه
سواران شایسته کارزار ببر تا بر آری ز توران دمار
(همان)

برو با سپاهی به کردار کوه سواران شایسته کارزار
۴-۱- اهمیت گزینش

اهمیت امر گزینش، در پیامد یک انتصاب نادرست در شاهنامه به وضوح دیده میشود. خسرو پرویز به دلیلی غیرمنطقی تصمیم میگیرد شهر ری را با خاک یکسان کند، پس دستور میدهد شهر را زیر پای پیلان خراب کنند. این کار او را را ضی نمیکند. مهلکترین ضربه وقتی است که شاه برای از بین بردن شهر، وزیری بدگوهر، بی‌دانش و بدزبان را انتخاب میکند. او بخوبی میداند فقط با انتصاب این مرزبان ناشایست، میتواند ری را نابود کند:

شد آن شهر آباد یکسر خراب به سر بر همی تاختی آفتاب
همه شهر یکسر پر از داغ و درد کس اندر جهان یاد ایشان نکرد
(شاهنامه فردوسی: ۸/۲۳۴۷)

به همین دلیل در شاهنامه اگر کسی انتصاب ناسازی انجام دهد، به شدت سرزنش میشود. مشاهده چنین رفتاری در حکومت شیرویه باعث میشود کیخسرو به او هشدار دهد:

من ایدون شنیدم که جای مهی همی مردم ناسزا را دهی
چنان دان که نوشین روان قباد به اندرز نامه چنین کرد یاد
که هر کاو سلیحش به دشمن دهد همی خویشان را به کشتن دهد
که چون باز خواهد کش آید به کار بداندیش با او کند کارزار
(همان: ۳۴۶)

^۱ Mellow

^۲ Derher & kendell

۴-۲- گزینش و برنامه‌ریزی

ماکس وبر^۱ (۱۸۶۴-۱۹۲۰)، اقتصاددان آلمانی، به رعایت سلسله‌مراتب، وضوح حوزه اختیارات، توجه به قوانین (دیوان سالاری)، تخصصی شدن کارها هنگام استخدام کارکنان براساس توانایی و دانش فنی و منع استخدام خویشاوندان، معتقد بوده است (بررسی اثربخشی فرآیند نیرویابی در سازمان ناجا: ص ۱۵۷).

انتصاب اشخاص به امور مهم در شاهنامه با برنامه‌ریزی دقیق همراه است. آزمون پسران فریدون، مشورت با اختر شناسان و پیش‌بینی رفتار آنان و به تبع آن، تقسیمات کشوری و مشخص کردن مرز حکومتی سه فرزند (شاهنامه فردوسی: ص ۱۰۶-۱۰۵) و علاوه بر آن، پاسخ مستندی که فریدون به فرستاده سلم - که اعتراض سلم و تور را در نحوه انتخاب به اطلاع او رسانده است - میدهد، شاهد روشنی بر این ادعاست:

یکی انجمن کردم از بخردان	ستاره شناسان و هم موبدان
بسی روزگاران شده اندر این	نکردیم بر باد بخشش زمین
همه ترس یزدان بد اندر میان	همه راستی خواستم در جهان
چون آباد دارند گیتی به من	نجستم پراکندن انجمن

(شاهنامه فردوسی: ۱۱۳)

۴-۳- اصول گزینش

طبق الگوی مقدماتی گزینش کارکنان در حوزه علم مدیریت معیارهای انتخاب در هفت طبقه بررسی میشود: شایستگیهای ارزشی، ویژگیهای فردی، توانمندیهای اجرایی، مهارتهای ارتباطی، شایستگیهای انطباقی و سازگاری، تواناییهای فکری، ذهنی و مهارتهای عملی و علمی با محوریت دانش و تجربه (طراحی الگوی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان: ص ۱۴۹). اصول بنیادین انتخاب شغل در شاهنامه عبارتند از: جنسیت، اصل و نسب، سن، گذشته فرد، تجربه و سابقه کار، وضعیت جسمی و نژاد، تناسب با شغل، مهارت، تخصص و شایستگی که با الگوی مدیریت روز همسانی فراوانی دارد.

۴-۳-۱- گزینش اصلی همگانی است.

در شاهنامه هرکس بخواهد وارد سیستم حکومتی شود، گزینش میشود. آزمون نمادین زال با هدف انتخاب برای ازدواج با رودابه و تحکیم آینده سیاسی زال از زیباترین آزمونهای شاهنامه است. (درخت شاهنامه: ص ۸۴؛ ص ۱۶۶-۱۴۳).

او پسر سام جهان پهلوان، یکی از بزرگان و نزدیکان پادشاه ایران است. پیوند زال با رودابه و اثری که این ازدواج در آینده دو کشور خواهد داشت، بسیار مهم است. به همین دلیل سام به شاه نامه مینویسد و برای ازدواج فرزندش اجازه می‌خواهد. دانایان و موبدان چیستان ششگانه‌ای را طرح میکنند. زال همه را پاسخ میدهد:

^۱ Max Weber

وزان پس به پاسخ زبان برگشاد همه پرسش موبدان کرد یاد
 چو زال این سخنها بکرد آشکار از او شادمان شد دل شهریار
 به شادی یکی انجمن بر شکفت شهنشاه گیتی زهازه بگفت
 (شاهنامه فردوسی: ۲۴۹ و ۲۵۳)

پس آزمون گردی و پهلوانی آغاز میشود. زال در این آزمون هم، پیروز میشود. پس منوچهر:
 یکی خلعت آراست شاه جهان کز آن خیره گشتند یکسر مهان
 پس آن نامه سام پاسخ نبشت شگفتی سخنهای فرخ نبشت
 همان پور فرخنده زال سوار کز او ماند اندر جهان یادگار
 گسی کردمش با دلی شادمان کز او دور بادا بد بدگمان
 (همان: ص ۲۵۶-۲۵۵)

شاه و ولیعهد هم انتخابی است. شاهان شاهنامه قبل از اینکه کسی را به ولیعهدی برگزینند، او را در انجمن موبدان و بزرگان آزمایش و از او پرسشهایی میکردند، اگر پاسخ درست بود، او را به عنوان جانشین خود منصوب میکردند. گزینش ولیعهد از هوشنگ، فرزند سیامک، آغاز شد. پس از او ایرج، کاووس، سیاوش، کیخسرو، بهمن، همای، داراب، دارا، اردشیر، شاپور به روشی مشابه به ولیعهدی پذیرفته میشوند (پادشاهی و پادشاهان از دیدۀ ایرانیان بر بنیاد شاهنامه فردوسی: ص ۱۶-۵).

انتخاب شیروی، پسر کیخسرو، یک نمونه از انتخاب برای ولیعهدی است. بزرگان کشور، وقتی که قرار است کیخسرو تخت شاهی را به دیگری بسپارد، پسر بزرگتر شاه را، بهترین گزینه میدانند، اما او در زندان به سر میبرد.

بزرگان کشور بعد از بیرون آمدن شیروی از زندان نزد او جمع میشوند و یادآوری میکنند که برای انتخاب، معیارهایی برای برتری او داشته‌اند و گر نه پانزده برادر او نیز، لیاقت انتخاب شدن را دارند:

اگر تو بدین کار همداستان نباشی تو کم گیر از این داستان
 یکی کم بود شاید از شانزده بماند برادر تو را پانزده
 که شایند هر یک به شاهنشهی بدیشان بود شاد تخت مهی
 (شاهنامه فردوسی: ۳۱۰)

۴-۳-۲- گزینش افراد با مشورت صورت میگیرد

در شاهنامه، هنگام تاجگذاری شاهان، بزرگان حضور دارند. حضور بزرگان نشان میدهد که تأیید مشاوران دولتی بعد از گزینش هم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ به عنوان نمونه در پادشاهی خسرو پرویز:

چو خسرو نشست از بر تخت زر برفتند هر کس که بودش گهر
 گرنامه‌ایگان را همه خواندند بر آن تاج نو گوهر افشاندند
 (همان: ص ۳)

داشتن دیدگاه مدیریت مشارکتی در شاهنامه بسامد بالایی دارد. کیخسرو پس از فتح مکران، اشکش (سردار سپاهش) را با تعدادی از لشکریان در مکران می‌گذارد و در مسیر برگشت، در بازخورد نتیجه‌ای که از مشورت با اشکش نصیبش می‌شود، مرزبانی برای این سرزمین تعیین میکند:

از اشکش پذیرفت شاه آنچه دید وز آن نامداران یکی برگزید
ورا کرد مهتر به مکران زمین بسی خلعتش داد و کرد آفرین
(شاهنامه فردوسی: ۳۰۳)

به این اصل در کتب مدیریتی هم توجه شده است؛ یعنی گزینش، اساساً برمبنای مصاحبه‌ها، نیازهای آموزشی و بررسی سابقه فرد است. (An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Grey relational analysis: 182)

۴-۳-۳- گزینش مراحلی دارد

در شاهنامه، گزینش افراد برای بکارگیری، روالی منطقی را طی میکند؛ به این صورت که ابتدا فرد با توجه به داشتن معیارهای خاص انتخاب می‌شود؛ مدت‌ها تحت نظر قرار می‌گیرد؛ پس از تأیید فرد، با افراد صاحب‌نظر مشورت می‌شود و گاه آزمونی هم برگزار می‌گردد؛ چنانکه وقتی اندیشه مرگ، انوشیروان هفتاد و چهار ساله را بر آن میدارد که برای خود جانشینی عادل، مهربان، جوانمرد و روشن‌ضمیر انتخاب کند (شاهنامه فردوسی: ۴۴۶/۷). ابتدا جاسوسانی بر هرمز که از میان فرزندان، او را شایسته شاهی دیده است، می‌گمارد. با موبدان و دانایان دربار مشورت میکند؛ پس از آن خرد فرزند را می‌آزماید و وقتی هرمز این مراحل را با سربلندی سپری میکند:

نہشتند عہدی بہ فرمان شاہ کہ ہرمزد را داد تخت و کلاہ
(همان: ص ۴۴۵)

گزینش شاه بعد از پادشاهی شاپور، از ماجراهای شنیدنی شاهنامه است. بزرگان به نزد بهرام آمده‌اند و به او می‌گویند حاضر نیستند او امر شاهی از نژاد شاپور را بپذیرند. علاوه بر دلایل محکم، تمامی دردمندان و افراد ناراضی از شاپور را برای شهادت‌دادن آورده‌اند؛ به‌گونه‌ای که بهرام حرفی برای گفتن ندارد. پس به او پیشنهاد میکنند که:

تو از ما یکی باش و شاهی گزین کہ خوانند ہر کس بر او آفرین
(شاهنامه فردوسی: ۴۰۰)

به این ترتیب، بزرگان نام صد نامور را انتخاب و همه آنها را در چند مرحله ارزیابی میکنند. پس از گذراندن آزمون، چهار نفر برگزیده میشوند که باز هم امتیاز بالاتر از آن بهرام است: ز سی کرد بینده موبد به چار وز این چار بہرام بُد شہریار
(همان: ص ۴۰۱)

پس از آن بهرام امتیازات خود را برمی‌شمارد و خود را چنین معرفی میکند:
ز مادر نبیرہ شمیران شہم ز ہر گوہری با خرد ہمرہم

هنر هم خرد هم بزرگیم هست سواری و مردی و نیروی دست
کسی را ندارم ز مردان به مرد به رزم و به بزم و به هر کار کرد
نهفته مرا گنج آگنده هست همان نامداران خسروپرست
(همان: ص ۴۰۳)

اجرای این روند در گزینش افراد، اصل برابری در استخدام و دادن فرصت برابر به همه را نشان میدهد.

۴-۳-۴- گزینش چند مرحله‌ای است

با توجه به حساسیت مسئولیت فرد، ممکن است انتخاب در چند مرحله زمانی صورت گیرد؛ به عنوان مثال رستم برای نجات بیژن از توران لشکر می‌آراید. هزار نفر لشکری هم گزینش می‌شوند. چند پهلوان (گرگین، زنگه، گسته، فرهاد، رهام و اشکش) هم جداگانه گزینش میشوند تا از سران لشکر باشند:

چنین هفت یل باید آراسته نگهبان این لشکر و خواسته
(شاهنامه فردوسی، ج ۳: ۳۶۷)

فردوسی به شکلی دقیق به این گزینش دوباره در نزدیکی مرز توران اشاره میکند:
چو نزدیکی مرز توران رسید سران را ز لشکر همه برگزید
(همان: ص ۳۶۸)

۴-۳-۵- گزینش افراد از میان جمع صورت می‌گیرد

در شاهنامه، فرد از میان انجمنی همطراز برگزیده می‌شود، چنانکه هنگامی که کیخسرو از جنگ با پیران آسوده شده است و قصد دارد به توران حمله کند تا افراسیاب را بکشد، همه سپاهیان و سپهبدان را جمع میکند و از میان آنها افراد شایسته را برمیگزیند:

سه تن را گزیدند از آن انجمن بزرگان روشندل رایزن
چو رستم که بد پهلوان بزرگ چو گودرز بینادل پیرگرگ
دگر پهلوان طوس زرینه کفش کجا بود با کاویانی درفش
(شاهنامه فردوسی: ج ۴؛ ۱۷۷)

کارگزاران نیز از سرزمینهای متفاوت و با هنرهای متفاوت انتخاب میشوند: کیخسرو برای جنگ با افراسیاب لشکر می‌آراید. توصیف فردوسی از نحوه گزینش افراد از سرزمینهای مختلف با ذکر نام و با بیان رفتارهای خاص آنها نشان میدهد که هیچ فردی بدون دلیل برای کاری انتخاب نمیشود:

بزرگان هر کشوری با سپاه نهادند سر سوی درگاه شاه
چو شد ساخته جنگ را لشکری ز هر نامداری و هر کشوری
گزین کرد از آن لشکر نامدار سواران شمشیرزن سی هزار
که باشند با او به قلب اندرون همه جنگ را دست شسته به خون
(همان: ص ۱۷۷)

سپس برای چپ، راست و پشت سپاه هم، افرادی مناسب موقعیت انتخاب میکند (همان: ص ۱۷۸-۱۷۹)

استفاده از افراد متعلق به سرزمینهای مختلف با موقعیتهای اجتماعی و شایستگیهای متفاوت، نگاه حاکم بر شاهنامه در انتخاب افراد است. رستم وقتی میخواهد پاداش اولاد را برای همکاری این پهلوان در جنگ مازندران از کاووس مطالبه کند، این نکته را بصراحت بیان میکند:

تہمتن چنین گفت با شہریار	کہ ہر گونہ‌ای مردم آید بہ کار
مرا این ہنرہا از اولاد خواست	کہ بر ہر سویی راہ بنمود راست
بہ مازندران دارد اکنون امید	چنین دادمش راستی را نوید

(شاهنامه فردوسی: ۶۲/۲)

۴-۳-۶- عزل و نصبها متناسب با موقعیت و بسرعت انجام میشود

گاه پادشاه بدون از دست دادن فرصت، تصمیم میگیرد و آن را اجرایی میکند. این رفتار، نمود بارز توجه حاکمان شاهنامه به مدیریت اقتضایی است. (درخت شاهنامه: ص ۲۱۳-۱۹۱)

هنگامی کہ طوس در جنگ با تورانیان شکست میخورد، خبر بہ کیخسرو میدہند. او بسرعت نامہ‌ای مینویسد و طوس را از کار برکنار میکند و فربرز را بہ جای او مینشانند. گودرز را نیز بہ عنوان مشاور معرفی میکند:

سبک طوس را بازگردان بہ جای	ز فرمان مگرد و مزن هیچ رای
سپہدار و سالار و زرینہ کفش	تو باشی و بر کاویانی درفش
سرافراز گودرز زان انجمن	بہ ہر کار باشد تو را رایزن

(شاهنامه فردوسی: ۸۷)

۴-۳-۷- افراد متناسب با پیشه مورد نظر انتخاب میشوند

یکی از پیشہ‌های مهم در شاهنامه، سپاہیگری است. در یکی از نامہ‌های کیخسرو بہ گودرز (در جنگ یازدہرخ) گودرز با چنین اوصافی ستودہ میشود:

خجستہ سپہدار بسیار ہوش	ہمہ رای و دانش ہمہ جنگ و جوش
خداوند گوپال و تیغ بنفش	فروزندہ کاویانی درفش

(شاهنامه فردوسی: ۶۴/۴)

دبیری ہم از شغلہای حساس شاهنامہ است. ویژگیہای یک دبیر از نظر بوزرجمہر چنین توصیف شدہ است:

چو با آلت و رای باشد دبیر	نشیند بر پادشاہ ناگریز
تن خویش آژیر دارد ز رنج	بیابد بی‌اندازہ از شاہ گنج
بلاغت چو با خط گرد آیدش	بر اندیشہ معنی بیفزایدش

ز لفظ آن گزیند که کوتاه‌تر
خردمند باید که باشد دبیر
همان بردبار و سخن‌یادگیر
هشیوار و سازنده پادشا
زبان خامش از بد به تن پارسا
شکیبا و با دانش و راستگوی
وفادار و پاکیزه و تازه‌روی
چو با این هنرها شود نزد شاه
نباشد نشستن مگر پیش‌گاه
(شاهنامه فردوسی: ۲۱۳)

اردشیر هم در انتخاب افراد برای دبیری، ویژگیهای خاصی چون دانش، بلاغت، خط و هوش را در نظر دارد که داشتن این ویژگیها مبنای گرفتن مزایای مادی میشود (شاهنامه فردوسی: ۲۱۵/۶).

در شاهنامه حتی یک پیک ساده باید ویژگیهای خاص خود را داشته باشد؛ هنگامی که انوشیروان نامه‌ای در پاسخ قیصر مینویسد آن را به پیکی جهان‌دیده و دلیر و روشن‌روان می‌سپارد (شاهنامه فردوسی: ۱۲۵/۷).

قیصر روم نیز با و سواس تمام، گزینش پیک را انجام میدهد (شاهنامه فردوسی: ۹۱). این انتخاب بقدری دقیق است که در طول مأموریت، بارها قیصر زبان به ستایش پیک ایرانی می‌گشاید:

سخنهای پاک از تو باید شنید
تو داری در رازها را کلید
کسی را کز اینگونه که‌تر بود
سرش ز افسر ماه برتر بود
(همان: ۱۱۵)

۴-۳-۸- گزینش بر مبنای شایستگی است

انتخاب کارگزاران در شاهنامه براساس شایستگیهای فردی است. همچنان‌که در علم مدیریت نیز هدف از فرآیندگزینش، انتخاب شایسته‌ترین متقاضی برای یک شغل خاص است (تأملی بر مسائل جذب و به‌کارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی: ص ۸۸). گزینش در شاهنامه معیارهای زیادی دارد و واژه «شایستگی» مناسبترین معیار است. کیخسرو پس از یک سال اقامت در کنگ، قصد رفتن میکند. پس بزرگان کنگ را میخواند و:

از ایشان کسی را که شایسته‌تر
گرامیتر از شهر و بایسته‌تر
تنش را به خلعت بیاراستند
ز در باره مرزبان خواستند
(شاهنامه فردوسی: ۳۰۱)

گشتاسب خودش سپاهیان جنگ با افراسیاب را به این شکل انتخاب میکند:
به لشکرگه آمد سپه را بدید
که شایسته بد رزم را برگزید
(شاهنامه فردوسی: ۱۰۵)

امروزه سخن از مدیریت منابع انسانی بر مبنای شایستگی است؛ یعنی تمام زیرسیستمهای اصلی منابع انسانی؛ مانند جذب، عملکرد، پاداش، توسعه، برنامه‌ریزی

مسیرهای شغلی و جانشین‌پروری همه باید مبتنی بر شایستگی باشند (تبیین شایستگیهای مدیران رویدادهای ورزشی: ص ۱۶۲). این تفکر مدیریتی هم در شاهنامه دیده میشود. آوازه هنر و دانش اردشیر همه‌گیر شده است. شاه نامه‌ای به بابک مینویسد و از او میخواهد که نواده‌اش اردشیر را به دربار بفرستد. از اینگونه رفتار میفهمیم که جستجو برای یافتن افراد زبده جزو رفتارهای مدیریتی حکام بوده است؛ علاوه بر آن، هیچ استعدادی قرار نیست هدر رود و شاه شخصاً برای جمع کردن چنین افرادی وارد فرآیند گزینش میشود: شنیدم که فرزند تو اردشیر سواری است گوینده و یادگیر چو نامه بخوانی هم اندر زمان فرستش به نزدیک ما شادمان ز بایسته‌ها بی‌نیازش کنم میان یلان سرافرازش کنم (شاهنامه فردوسی: ۱۴۳)

نکته جالب توجه این است که تمام نیازهای مادی و معنوی چنین افرادی از طرف حکومت تأمین میشود.

۴-۳-۹- شرایط محیطی بر گزینش تأثیرگذار است

شرایط محیطی به دو شکل بیرونی از طریق سیستم قانونی، اقتصاد، نیروی کار، بازار نیروی کار و درونی به شکل رسالت و اهداف سازمان، خط مشیهای شرکتی، جو سازمانی، فلسفه مدیریت بر سیستم منابع انسانی اثر میگذارد (تأملی بر مسائل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی: رویکردی راهبردی: ص ۹۰).

روش گزینش حاکمان شاهنامه، گزینش بهترین افراد است؛ نژادگی، هنر، پیشینه خوب، مهارت و چرب‌دستی، خوش‌سیمایی اصلهایی پایدار و قابل قبولند، اما گاهی شرایط ایجاب میکند که معیارهای انتخاب دگرگون شود. در ابتدای بحث گزینش، صحبت از انتخاب مرزبانی برای ری شد؛ او انتخاب شده است که این شهر را ویران کند. نشانه‌های ظاهری این مرزبان، چنین است:

چنین گفت خسرو که بسیار گوی	نژند اختری بایدم سرخ‌موی
تنش زار و بینی کژ و روی زرد	بداندیش و کوتاه و دل پر ز درد
همان بددل و سفله و بی‌فروغ	سرش پر ز کین و زبان پردروغ
دو چشمش کژ و سبز و دندان بزرگ	به راه اندرون کژ رود همچو گرگ

(شاهنامه فردوسی: ۲۳۵)

در جایی دیگر، قلون که شخصیتی ناقابل است، برای قتل بهرام انتخاب میشود. توصیف فردوسی از ویژگیهای ظاهری و باطنی این فرد، یادآور همان دیگرگونگی معیارهای انتخاب است (همان: ص ۱۹۹).

شرایط گزینش فرستاده‌ای دون‌پایه برای بردن نامه شکوه‌آمیز هرمز به بهرام به‌خاطر خطای دوگانه‌اش (تحقیر پرموده و برداشتن موزه و خلعت از اموال او بدون فرمان شاه) بسیار جالب توجه است:

فرستاده‌ای بی‌منش برگزید که آن خلعت ناسزا را سزید

(شاهنامه فردوسی: ۵۸۱)

گاه به اقتضای کاری که می‌خواهد انجام شود، زنان انتخاب می‌شوند. وقتی خسرو پرویز می‌خواهد پیکی برای گردیه بفرستد تا همکاری او را برای دستگیری گسته‌هم جلب کند. گردوی (مشاور خسرو) چنین پیشنهاد می‌کند:

بخواهم فرستم زن خویش را کنم دور از این در بداندیش را
که چنین سخن نیست جز کار زن بویژه زنی کاو بود رازین
(شاهنامه فردوسی: ۲۰۳)

۴-۴- بایدها و نبایدها در گزینش کارگزاران

اعضای هر مجموعه همراهان مسؤول آن مجموعه‌اند و ریزبینی در رفتارهای آنها نکته‌ای است که نباید از دید یک مدیر مدبّر دور بماند. دستورالعمل‌های حکام شاهنامه در انتخاب افراد همراه مجموعه، از این نوع است. انوشیروان برای انتخاب همراهان به فرزندش چنین توصیه می‌کند:

نگرداندت رامش و روز مست نباشدت با مردم بد نشست
همان نیز یاد گنه‌کار مرد نباشی به بازار ننگ و نبرد
چو با مرد بدخواه باید نشست چنان کن که نگشاید او بر تو دست
(شاهنامه فردوسی: ۴۲۴)

در جایی دیگر افراد فرومایه و بیدادگر را از دایره انتخاب بیرون می‌کند:

ز نیکی فرومایه را دور دار به بیدادگر مرد مگذار کار
(همان: ص ۴۵۹)

شاید توصیه‌های انوشیروان، در نگاه خوانندگان کلی به نظر برسد، ولی بررسی‌ها نشان می‌دهد دقت و ریزبینی حاکمان شاهنامه بسیار تعجب‌برانگیز است. به هنگام گزینش، ناسپاسان مردود هستند؛ زیرا از مزیت خرد بی‌بهره‌اند (شاهنامه فردوسی: ۱۰/۸). کارگزار فرومایه و سفله در دربار اورمزد جایی ندارد (شاهنامه فردوسی: ۶/۲۵۶). نادانی صفت دیگری است که شخص را از دایره انتخاب حذف می‌کند. خسرو پرویز در مناظره با بهرام این اصل مهم گزینشی را مطرح می‌کند (فردوسی: ۸/۲۸ و ۲۷). وصیت انوشیروان به هرمزد نیز انتصاب خردمندان است:

هنرمند را شاد و نزدیک دار جهان بر بداندیش تاریک دار
چو یابد خردمند نزد تو راه بماند به تو تخت و گنج و سپاه
(شاهنامه فردوسی: ۷/۴۵۹)

اورمزد شاپور با تأکید خردمندان و جهان‌دیدگان دربارش را، از نادانان و بی‌دانشان برحذر می‌دارد (شاهنامه فردوسی: ۶/۲۵۶). ون دن هوف (۲۰۰۹)، یکی از نظریه‌پردازان علم مدیریت معتقد است: «وقتی افراد به‌صورت دوطرفه دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، بطور مشترک دانش جدیدی را خلق می‌کنند. افزایش تسهیم دانش، بر عملکرد سازمانی

تأثیر مثبتی می‌گذارد» (Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches: 6

پیمان شکنی یکی دیگر از دلایل شاهنامه برای حذف شدن از مجموعه سازمانی است (شاهنامه فردوسی: ۱۰۰/۸). افراد بی‌تأثیر هم مردودند؛ چنین کارگزاری از نگاه اردشیر از بین برنده حکومت است:

سر تخت شاهان بپچید سه کار نخستین ز بیدادگر شهریار
دگر آن که بی‌سود را برکشد ز مرد هنرمند برتر کشد
(شاهنامه فردوسی: ۲۳۲)

صفت ناپسند دیگر، عام‌بودن است. فردوسی در تمام انتخابهایش، خواص را برمیگزیند: مجوی از دل عامیان راستی که از جستجوی آیدت کاستی
(همان: ص ۲۳۳)

علاوه بر آن افرادی که زود خشمگین می‌شوند هم باید از مجموعه دور باشند: کسی کاو بود تیز و برتر منش نیچد ز پیغاره و سرزنش
مبادا که گیرد به نزد تو جای چنین مرد کژ باشدت رهنمای
(همان: ص ۲۳۴)

در نظام مدیریتی شاهنامه چابک‌پلوسان برگزیده نمی‌شوند و راهی به دربار شاه ایرانی ندارند. اورمزد بر این اصل تأکید میکند (شاهنامه فردوسی: ۲۵۹/۶).

از سوی دیگر، ویژگی‌هایی هستند که نکته مثبتی برای گزینش افراد به حساب می‌آیند؛ نژادگی یکی از این صفات است. نژادگی و تبار چنان مهم است که تنها نگرانی رستم هرمزد از آمدن اعراب، به وجود آمدن نژادی ناپسامان است:

از ایران و از ترک و از تازیان نژادی پدید آید اندر میان
نه دهقان نه ترک و نه تازی بود سخنها به کردار بازی بود
(شاهنامه فردوسی: ۴۱۹/۸)

دلیل اهمیت نژاد هم این است که فردوسی معتقد است افراد در گذر زمان به اصالت خویش باز می‌گردند:

هر آن کس که ناچیز بُد چیره گشت وز اندازه کهرتری برگذشت
بزرگش بخوانید کان برتری سبک باز گردد سوی کمتری
(شاهنامه فردوسی: ۵۴۱)

اهمیت این اصل باعث می‌شود انوشیروان شکست در جنگ با روم را بر جواز دادن برای بکارگیری کفشگری برای جذب در دیوان دبیران ترجیح می‌دهد (شاهنامه فردوسی: ۷/۴۳۸). یکی از آسیب‌های حکومتی از نظر کیخسرو، مهتری کهنتران است. پیام کیخسرو به فرزندش شیرویه این است:

سوی ناسزایان شود تاج و تخت تبه گردد این خسروانی درخت
سرافراز گردد کسی کو که است پر از غم شود جان آن کو مه است
(شاهنامه فردوسی: ۲۳۲/۸)

در نظام مدیریتی شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط است که با عملکرد افراد همبستگی دارند (اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰: ۵۱) و بر بخش عمده‌ای از شغل یک فرد اثر می‌گذارند (The Art and Science Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations: 15) در شاهنامه مجموعه این ویژگی‌ها در واژه هنر جمع آمده است.

نژادگی از نظر فردوسی بسیار با اهمیت است، اما هنر مهم‌تر است. نصیحت بوزرجمهر در مجلس سوم او با انوشیروان، گواه این سخن است:

اگر تخت جویی هنر بایدت چو سبزی بود شاخ و بر بایدت
چو پرسند پرسندگان از هنر شاید که پاسخ دهیم از گهر
گهر بی‌هنر ناپسند است و خوار بر این داستان زد یکی هوشیار
(شاهنامه فردوسی: ۱۹۳)

این مسأله در فرآیند گزینش میان دو برادر در داستان «طلخند و گو» بوضوح دیده می‌شود. این دو برادر از دو پدر هستند. جواب مادر در پاسخ به سؤال فرزندان که کدام یک از ما شایسته تاج شاهی است، شایسته توجه است:

چنین گفت مادر به هر دو پسر که تا از شما با که یابم هنر
خردمندی و رای و پرهیز و دین زبان چرب و گوینده و بافرین
چو دارید هر دو ز شاهی نژاد خرد باید و شرم و پرهیز و داد
(همان: ص ۳۲۳)

در پایان معیار انتخاب یکی از این دو تن را جنگ مشخص می‌کند و «گو» به دلیل داشتن هنر جنگاوری بر تخت مینشیند (همان: ص ۳۲۳). بهرام خود را شایسته شاهی میدانند؛ چون ویژگی هنر را داراست (شاهنامه فردوسی: ۲۹/۸):

هنر بهتر از گوهر نامدار هنرمند باید تن شهریار
(همان: ص ۳۵)

مهارت، تجربه و تخصص، دیگر معیار فردوسی برای گزینش افراد است. واژه کارآزموده، نگاه خاص فردوسی را به این اصل نشان می‌دهد. سپاه افراسیاب و کیخسرو در مقابل هم صف کشیده‌اند. هنگامی که سپاه افراسیاب فرستادگانی کارآزموده به نزد کیخسرو می‌فرستد:

سپهدار ترکان از آن انجمن گزین کرد کارآزموده دو تن
(شاهنامه فردوسی: ۲۶۹/۴)

در حکایت باربد بوضوح توجه به مهارت فنی دیده می‌شود. باربد برای عرضه هنرش به دربار کیخسرو می‌رود. کارگزاران دربار که مهارت او را در موسیقی می‌بینند، چنین رفتاری را از شاه پیش‌بینی می‌کنند:

بدو گفت هر کس که شاه جهان گزیده است رامشگری از مهان
اگر با تو او را برابر کند تو را بر سر سرگس افسر کند

(شاهنامه فردوسی: ۸ / ۲۸۲)

این نگاه کارگزاران به هنر بارید، نشاندهنده آن است که تخصص بالاترین سرمایه برای برعهده گرفتن منصبی بالاتر است. در ساخت مدائن هم میتوان مهارت فنی معماران و مهارت انسانی کیخسرو را در ایجاد تفاهم گروهی دید. کیخسرو برای ساختن مدائن به دنبال افراد ماهر در صنعت معماری است (همان: ص ۲۸۸).

کیخسرو برای جنگ با افراسیاب در سغد نیز، لشکریانش را این گونه گزینش میکند:
هر آن کس که بود از در کارزار بیاورد و با خویشتن یاد کرد
بدانست نیرنگ بند و حصار سر بدکنش پر ز تیمار کرد
(شاهنامه فردوسی: ۴ / ۲۲۹)

در شاهنامه حتی برای کاری مانند نخجیر نیز کسی که تخصص دارد، انتخاب میشود. بهرام برنامه شکار میچیند:

از ایشان گزین کرد گردنکشان کسی کاو ز نخچیر داند نشان
(شاهنامه فردوسی: ۶ / ۵۱۲)

حتی اگر این تخصص نزد کودکی باشد، قابل احترام است. اینگونه توجه کردن به هنر و تخصص در روایت بردن بوزرجمهر کم سن و سال به نزد انوشیروان برای تعبیر خواب شاه بوضوح دیده میشود. آزاد سرو، کارگزار شاه در برابر ادعای کودک که میتواند خواب شاه را تعبیر کند، اسب و درم برایش فراهم میکند و او را نزد شاه میبرد:

جهاندار کسری و را پیش خواند وز آن خواب چندی سخنها براند
چو بشنید کودک ز نوشین روان سرش پر سخن گشت و گویا زبان
نبشتند نامش به دیوان شاه بر موبدان نماینده راه
فروزنده شد نام بوزرجمهر بدو روی بنمود گردان سپهر
(شاهنامه فردوسی: ۷ / ۱۷۷-۱۷۶)

تجربه فرآیندی است که بدون توجه به وجه مثبت یا منفی آن، میتواند به ادامه فعالیت مجموعه کمک کند (تبیین فرهنگی انتقال تجربه مدیریت: تحلیلی بر عمل مدیران آموزش عالی کشور: ص ۱۳۱). در شاهنامه هم فردوسی در داستان بیژن و منیژه به صراحت میگوید داشتن تجربه، اضافه بر مهارت کسب شده، معیار گزینش برای انجام کار است:

جوان گرچه دانا بود با گهر ابی آزمایش نگیرد هنر
بد و نیک هر گونه باید کشید ز تلخ و ز شوری باید چشید
به راهی که هرگز نرفتی مپوی بر شاه خیره مبر آب روی
(شاهنامه فردوسی: ۳۰۹)

جنسیت و ملیت هم، در انتخاب افراد از سوی حاکمان شاهنامه مهم نیست، مگر شرایط کاری مرتبط با مجموعه اقتضا کند. هنگامی که خسرو پرویز میخواهد پیکی برای گردیه بفرستد تا او را برای بند کردن گسته یاری دهد. گردوی، هم سر خردمند خود را انتخاب میکند:

بخواهم فرستم زن خویش را کنم دور از این در بداندیش را
که چونین سخن نیست جز کار زن به ویژه زنی کاو بود رایزن
(شاهنامه فردوسی: ۲۲۵/۸)
پیشینه افراد هم برای انتخاب، اصل مهمی است. فردوسی در دو داستان این مدعا را تأیید میکند:

(۱) پرورش بهمن با حمایت رستم و زیور و شدن خاندان رستم به دست بهمن که مرگ پدر توسط رستم را از یاد نبرده است.
(۲) پرورش اردشیر که مرگ دارا (نیای خود) را فراموش نکرده است و بالاخره عصیان میکند. او به مدیران گوشزد میکند: «در انتخاب افراد، گذشته آنها را از یاد نبرید. مبادا روزی برسد که از این که مار در آستین پرورنده‌اید نادم شوید» (همان: ص ۱۵۶).
انتخاب قلون برای کشتن بهرام با توجه به گذشته سختی که گذرانده است، بسیار زیرکانه است؛ قرار است بهرام در میان هواخواهانش کشته شود. خطرهای کار برای قلون توضیح داده می‌شود؛ اما جوابهای قلون به‌طور شفاف نشان می‌دهد که بهترین گزینه برای انجام این کار سخت است:

چنین گفت با مرد دانا قلون که اکنون نباید مرا رهنمون
همانا مرا سال بر صد رسید به بیچارگی چند خواهم کشید

فدای تو بادا تن و جان من به درماندگی بر تویی نان من
(شاهنامه فردوسی: ۱۹۹/۸)

حاکمان شاهنامه فقط سابقه رفتاری را مهم نمی‌شمارند؛ بلکه پیشینه فکری شخص را هم بررسی میکنند. این اصل مدیریتی در پیامی که کیخسرو به فرزندش برای انتخاب همراهان می‌فرستد، به روشنی دیده می‌شود:

کسی کو گنهکار داند تو را وز آن پس جهاندار خواند تو را
ن باید که یابد بر تو نشست بگیرد کم و بیش کاری به دست
(همان: ص ۳۳۳)

یکی از صاحب‌منصبانی که قربانی بی‌توجهی به این اصل شد، «آیین گشسب» است؛ او که قرار است با سپاهی برای سروسامان‌دادن به کار بهرام چوبینه راهی شود، از شاه می‌خواهد یکی از زندانیان همشهری او را آزاد کند تا با او همراه شود. شاه هشدار می‌دهد:
بدو گفت شاه آن بد نابکار به پیش تو در کی کند کارزار
یکی مرد خونریز و بیکار و دزد بخواهی ز من چشم داری به مزد
(شاهنامه فردوسی: ۶۱۸/۷)

آیین‌گشسب دوباره اصرار میکند و شاه این کارگزار دزد و خونریز را آزاد میکند تا آیین‌گشسب را در امر مهم سامان‌دادن به کار بهرام یاری دهد. درنهایت، او همان کسی است که جان «آیین‌گشسب» را می‌ستاند (همان: ص ۶۲۱).

سن افراد نیز در گزینش اهمیت زیادی دارد، به‌ویژه در انتخاب شاه، بزرگ‌تر بودن اصلی مهم است. وقتی انوشیروان می‌خواهد از میان شش پسرش، جانشین انتخاب کند، پس از طی مراحل منطقی اولیه، آخرین امتیاز را مهتری هرگز برمی‌شمارد:

خردمند شش بود ما را پسر دل‌افروز و بخشنده و دادگر
تو را برگزیدم که مهتر بدی خردمند و زیبای افسر بدی
(همان: ص ۴۵۷)

هنگامی که بهرام چوبین خود را برای مقابله با ساوه‌شاه آماده می‌کند، فقط افراد چهل‌ساله را انتخاب می‌کند:

گزین کرد از ایرانیان لشکری هر آن کس که بود از سران افسری
نبشستند نام ده و دو هزار زره‌دار و برگستوان و سوار
چهل سالگان را نبشستند نام درم بر کم و بیش از آن شد حرام
(همان: ص ۵۰۲)

وقتی از او دلیل انتخاب افراد چهل ساله را می‌پرسند، پاسخ می‌دهد:

چهل ساله با آزمایش بود به مردانگی در فزایش بود
به یاد آیدش مهر نان و نمک بر او گشته باشد فراوان فلک
ز گفتار بدگوی و از نام و ننگ هراسان بود سر نیچد ز جنگ
ز بهر زن و زاده و دوده را بیچد روان مرد فرسوده را
(همان: ص ۵۰۶ و ۵۰۵)

ظاهر افراد هم در جذب آنها بی‌تأثیر نیست. کاربرد واژه دیدار در شاهنامه در بیشتر موارد به همین منظور است؛ اردشیر به نزد اردوان فراخوانده و پس از دیدار با او برگزیده می‌شود:

بدید اردوان و پسند آمدش جوانمرد را سودمند آمدش
(شاهنامه فردوسی: ۱۴۵/۶)

داشتن ظاهری بی‌عیب به‌ویژه برای شاهان مهم است. ظاهر بهرام بگونه‌ای است که جوانوی که پیغام رعایا را برای او آورده است، با دیدن او شگفت‌زده می‌شود:

از آن برزبالا و آن یال و کفت فروماند بینادل اندر شگفت
همی می‌چکد گفتی از روی اوی همی بوی مشک آید از موی اوی
سخن‌گوی بی‌فرّ و بی‌هوش گشت پیامش سراسر فراموش گشت
(همان: ص ۳۹۷ و ۳۹۶)

توصیف فردوسی از ظاهر زیبای یزدگرد، شاهی دیگر از شاهان شاهنامه، از زبان آسیابانی که شاه به آسیابش پنهانده شده است، به این صورت است:

بهاری است گویی در اندر بهشت به بالای او سرو دهقان نکشت
(شاهنامه فردوسی: ۴۵۷ / ۸)

شاپور که به صورت نا شناس با کنیزک رومی گریخته است، در میانه راه مهمان باغبانی می‌شود. باغبان پیر، بوی سروری را از ظاهر شاپور می‌فهمد (شاهنامه فردوسی: ۳۱۰/۶). تکرار این ماجرا در رفتن ایرج به سرزمین توران و نگاه تحسین‌آمیز سران سپاه سلم و تور نشان می‌دهد که در انتصابهای رده‌های پایین‌تر از شاه هم داشتن بدنی قوی و بی‌عیب اهمیت دارد (شاهنامه فردوسی: ۱۱۸/۱).

در جایی دیگر، رفتار رومیان با گشتاسب را می‌بینیم که برای یافتن کار به ساربان و آهنگر مراجعه می‌کند؛ اما آنها او را به کار نمی‌گیرند؛ چون این کارها زبینه‌ی ظاهر محکم و باوقار گشتاسب نیست. او تنها شایسته زین و کمان است:

یکی باره باید به زیرش بلند به بازو کمان و به زین بر کمند
به آواز گفتند ما را دبیر ز بایست پیش آمد ای یادگیر
(شاهنامه فردوسی: ۱۵/۵)

بر اساس یکی از مهمترین اصول مدیریتی روابط خویشاوندی در انتخاب منجر به جذب افراد فاقد شرایط لازم و ایجاد حس حسادت بین همکاران می‌شود و سبب ازبین‌رفتن کارآمدی آن نهاد، سازمان یا شرکت خواهد شد (مروری بر ضوابط حاکم بر استخدام خویشاوندی در برخی دانشگاه‌های جهان: ص ۷۸) و (Academic Faculty Wives and Systemic Discrimination Antinepotism and Inbreeding: 16)

فردوسی هم معتقد است انتصاب افراد خویشاوند در یک مجموعه، توازن قدرت مدیر مجموعه را بر هم می‌زند؛ شاهد این مدعا در جنگ بهرام و خسرو دیده می‌شود. شاه قصد شیخون بر سپاه بهرام را دارد که گسسته او را از این کار منع می‌کند زیرا:

سپاه تو با لشکر دشمن چنانند چون با تو پیراهنت
ز یک سو نبیره ز یک سو نیا به مغز اندرون کی بود کیمیا
از این سو برادر از آن سو پدر همه پاک بسته یک اندر دگر
پدر چون کند با پسر کارزار بدین آرزو کام دشمن مخابر
(شاهنامه فردوسی: ۴۷/۸)

ازجمله تصمیمات نادرست در پادشاهی ماهوی که چندان هم دور از انتظار نیست، سهم‌دهی خانوادگی از سفره حکومتی است. حکومت این پادشاه یکی از ناموفق‌ترین حکومت‌هاست. (همان: ص ۴۷۷ و ۴۷۶)

فردوسی با وسواس زیاد، معیارهایی برای گزینش مطرح می‌کند، زیرا بخوبی میداند انتخاب نادرست باعث ایجاد هزینه‌های سنگین برای آموزش و تربیت، کاهش بازدهی مجموعه خواهد شد و این همان چیزی است که ملو، متخصص مدیریت منابع انسانی، در نظام مدیریتی حاکم بر جوامع امروزی می‌گوید: «آموزش خوب گزینش بد را جبران نخواهد کرد».

۵- نتیجه‌گیری

از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی، جذب افرادی است که بهترین بازدهی را در مجموعه کاری داشته باشند. فرآیند گزینش در شاهنامه شبیه فرآیندهای مورد قبول صاحب‌نظران علم مدیریت است. داوطلب در محیط حضور مییابد؛ با او گفتگو میشود؛ برایش آزمونهای فیزیکی و هوشی برگزار میکنند. پس از طی این مراحل مرحله گزینش نهایی سرنوشت‌ساز آغاز خواهد شد؛ زیرا از میان افرادی که تمامی شرایط یا حداکثر شرایط را دارند، مناسبترین فرد انتخاب میشود.

معیارهای گزینش در شاهنامه برای همه یکسان است و با برنامه‌ریزی و هدفمند انجام میشود. تغییر در مراحل جذب به اقتضای شرایط محیطی دیده میشود. فرد علاوه بر کسب امتیاز لازم باید دارای ویژگیهای نژادگی، پیشینه خوب، هنر، تخصص، سن مناسب شغل و ظاهری آراسته و بدون عیب باشد. افراد نادان، فرومایه، ستمکار و ناسپاس از نگاه مدیران شاهنامه مردودند. گزینش وابستگان و خویشاوندان نیز جز در موارد نادر و با رعایت اصول و دارا بودن تمام شرایط لازم، جایز نیست. در گزینشهای شاهنامه جنسیت و ملیت افراد جزو معیارهای اصلی نیست و در مواردی افرادی شایسته از سرزمینهای دیگر برای پیشبرد اهداف حکومتی دعوت میشوند. در تمام انتخابها پیشینه فرد از نظر رفتاری و فکری بررسی میشود. آرامش بی‌نظیر حاکم بر جامعه مدیریتی شاهنامه نتیجه چنین گزینشی است. این‌گونه ریزبینیها و دقت‌نظرها در گزینش پادشاهان و به‌ویژه کارگزاران تأیید نظر متخصصان مدیریت منابع انسانی در نظام مدیریتی حاکم بر جوامع کنونی است.

منابع و مآخذ

- ۱- مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی، (۱۳۹۵)، مترجم: سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، چاپ هفتم، تهران: نشر مه کامه.
- ۲- تبیین شایستگیهای مدیران رویدادهای ورزشی، اسدی، نوید؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمود و مرادی، آرام، (۱۳۹۴)، مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۲، ص ۱۷۴-۱۵۹.
- ۳- پادشاهی و پادشاهان از دیده ایرانیان بر بنیاد شاهنامه فردوسی، اعتمادمقدم، علیقلی، (بی‌تا)، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و هنر.
- ۴- توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، اکرامی محمود و رجب‌زاده، سمیه، (۱۳۹۰)، فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۴، شماره ۳، صص ۵۰-۶۹.
- ۵- استراتژی منابع انسانی، بامبرگر، پیتر ولن مشولم، (۱۳۸۴)، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- درخت شاهنامه، پورخالقی چترودی، مه‌دخت، (۱۳۸۷ الف)، چاپ دوم، مشهد: انتشارات آستان قدس.

- ۷- راز دوازده درخت سرو یک پرسش و یک پاسخ حکیمانه و نمادین شاهنامه»، پورخالقی چترودی، مه‌دخت، (۱۳۸۷ ب)، پاژ، شماره ۱، صص ۱۶۶-۱۴۳.
- ۸- شاهنامه و مدیریت اقتضایی، پورخالقی چترودی، مه‌دخت؛ صمصامی، شیرین، (۱۳۹۲)، بهار ادب، سال ششم، شماره چهار، زمستان، صص ۲۱۳-۱۹۱.
- ۹- مروری بر ضوابط حاکم بر استخدام خویشاوندی در برخی دانشگاه‌های جهان، جوادی ارجمند، مرضیه؛ یوسفی، رضا، (۱۳۹۴)، نشاء علم، سال پنجم، شماره دوم، صص ۸۰-۷۷.
- ۱۰- بررسی اثربخشی فرآیند نیرویابی در سازمان ناجا (از دیدگاه کارشناسان مرکز گزینش و استخدام و معاونت نیروی انسانی ستاد ناجا)، حسینیان شهامت؛ مجیدی، عبدالله و یعقوبی، عادل، فصلنامه توسعه، سال ششم، شماره نوزدهم، ۱۸۰-۱۵۳.
- ۱۱- مبانی مدیریت منابع انسانی، دسلر، گری، (۱۳۸۴)، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ سوم. تهران: نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۲- طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان، صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران؛ عزیزی، علیرضا، (۱۳۹۴)، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۴، ۱۶۶-۱۴۱.
- ۱۲- تأملی بر مسائل جذب و به‌کارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، عباس‌پور، عباس، (۱۳۸۹)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره نوزدهم، صص ۱۰۵-۷۷.
- ۱۳- شاهنامه، فردوسی، ابوالقاسم، (۱۳۹۱)، به‌کوشش جلال خالقی مطلق، چاپ سوم، تهران: مرکز دایره‌المعارف بزرگ اسلامی.
- ۱۴- تبیین فرهنگی انتقال تجربه مدیریت: تحلیلی بر عمل مدیران آموزش عالی کشور، موسی‌پور، نعمت‌الله، (۱۳۹۳)، تحقیقات فرهنگی ایران، دوره هفتم، شماره اول، صص ۱۴۴-۱۲۳.
- ۱۵- مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۹)، تهران: میر.
- 16- A handbook of personnel management practice, Armstrong, M, (1993), 4th ed. London: Kogan Page.
- 17- Academic Faculty Wives and Systemic Discrimination Antinepotism and Inbreeding, Dagg, A. I, (1993), Canadian Journal of Higher Education, 23 (1), pp1-18.
- 18- Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. Van Den Hoof, B., and Huysman, M. (2009), Information & Management, 46 (1), pp 1-8.
- 19- An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Grey relational analysis. International Journal of Production Economics, Hashemi, S. H., Karimi, A., & Tavana, M. (2015). 159, 178-191.
- 20- The Art and Science Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, Lucia A & Lepsinger R., (1999), Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- 21- Sterategic Human Resource Management, Mellow, J. A, (2002), south- western: Tomson learning, 274-275