

از: دکتر حسین فاخر:

در شماره ۵ مورخ اول اسفند ۱۳۲ مجله مسائل ایران تحقیقی بنام «نیروی انسانی شیر نیروها و گل سرسبد نعمتها است»

توسط آقای دکتر حسین فاخر که از کارمندان بصیر
و مطلع وزارت خارجه ایران میباشد و مدتها در سمت های
مختلف مملکتی در اروپا و امریکا مشغول مطالعات اجتماعی و
بزرسیهای اداری بوده اند چاپ شد و اینک مقاله زیرین دنباله
همان تحقیق اجتماعی ایشان میباشد که ثابت میکنند چگونه
مدیریت در بکار بردن نیروی انسانی و استفاده منظم آن
وظیفه حساس و خطیری دارد. از لحاظ اهمیت مسئله نیروی
انسانی و جالب بودن این تحقیق مفید بدرج آن مبادرت
میشود. مجله مسائل ایران

مدیریت نیروی انسانی از نظر بررسیهای علمی *

مدیریت بعنوان يك فصل دائمی از روابط انسانی. انواع مدیریتها.
مهمترین جنبه مشترك بین انواع مدیریتها. امکانات جسمی و فکری
افراد چگونه بازار مصرف میشود؟ اعجاز اصول اساسی و انعطاف
پذیر دموکراسی بمفهوم واقعی آن. معیارهای چند از زبان شیخ اجل
سعدی شیرازی.

برای هر ایرانی جای خوشوقتی و افتخار است که به همت
علاقمندان و دانشمندان امروز مؤسسات مهم علمی در پایتخت ما تأسیس
یافته اند که هدف آنها بررسی و شناساندن اهمیت پیشرفتهای علمی
مدیریت است. تأسیس مؤسسه علوم اداری دانشگاه تهران، ایجاد شورایی عالی
اداری کشور، ایجاد کانون مدیریت حاضر را سهولت میتوان طلایه
دوره، پیشرفتهای مهم اداری و علمی مؤسسات گوناگون دولتی و غیردولتی
تلقی کرد.

سالها پیش در فرصتهای مختلف در مجلس شورای ملی و در مطبوعات
پیشنهاد تأسیس مؤسسه ای برای علوم اداری و مرکزی برای هماهنگ کردن
امور پرسنلی از طرف اینجانب طرح شد * * بدون شك آن موقع علاقه مندان
دیگر در این راه کوشش می کردند. اما از آن زمان عده ای شاید تحقیق یافتن
چنین پیشنهادات باین زودبها عملی بنظر نمیرسید. در حالی که امروز چنین
مؤسسات باضافه اجتماعات دیگر علاقمند باین موضوع بحمدالله پا برعرصه

* متن بیانات نویسنده در جلسه عمومی کانون مدیریت، تهران،
مورخ ۲۰/۲/۴۳ بر حسب دعوت.
* رجوع شود بشرح مذکور در صفحه ۱۸، بند اول، درباره
مقاله «ملاحظات درباره تشکیلات حکومتی ایران».

وجود گذاشته است . خدا همیشه پایدار و موقشان سازد .
 باین سابقه ، دانشمندان عضو این کانون میتوانند حدس بزنند که
 از لحاظ ارزیابی کردن فرصت امروز عنایت واقعی باین علاقمند چنین امور
 مبذول فرموده‌اند. از این لحاظ صمیمانه تشکر میکند . در عین حال تصدیق
 میفرمایند علاقمندی بموضوعی غیر از احراز تخصص در آن موضوع است.
 بنابراین در عرایض من امکان دارد نواقص فراوان و نارسائیهای بیشمار
 ملاحظه فرمایند از این لحاظ قبلاً پوزش میطلبد . بعلاوه توجه خواهند
 فرمود که چنین اظهار علاقه مبدا بر ادعای مدیر خوب شدن از طرف گوینده
 (در جای خود) حمل شود . همانطوریکه خیلی‌ها میتوانند دوستدار موزیک
 باشند بدون اینکه ادعای موزیسین خوب بودن پیدا کنند .
 برای حقشناسی از این ساعت گرامی سعی کرده است که مطالب
 را بنویسد . ولی منظور از این نوشته خطابه‌خوانی نیست ، بلکه طریق
 احتراز از ذکر قسمتهائی است که ممکن است زائد و در عین حال نسبت بحضار
 محترم وقت‌بگیر محسوب شود .

مدیریت بعنوان يك فصل دائمی از روابط انسانی :

همیشه يك فصل مهم از روابط افراد را مدیریت تشکیل میدهد.
 هر فرد همیشه ، خواه ناخواه ، بدرجات و انواع مختلف نسبت بعهده‌ای جنبه
 مدیر و نسبت بعهده دیگر جنبه تحت مدیریت دارد . پس هیچ کس نمیتواند
 از ضرورت آشنائی بزموز آن خود را بی‌نیاز سازد ، و یا از نتایج
 اعمال مدیریت خود را برکنار یابد . حتی این حال در واحدهای کوچک
 و ابتدائی کشاورزی صادق است . برای مثال نوشته کوتاهی را اینجا
 نقل میکند :

« غالباً عوامل اصلی کشاورزی را پنج عامل
 میخوانند که عبارتند از کار ، زمین ، آب ، بذر ، و گاو .
 متأسفانه از عامل اساسی دیگر اسمی بمیان نمیآید ، یا بحد
 کافی بآن توجه نمیشود این عامل ششم مدیریت است که در
 هر واحد کشاورزی ، صرفنظر از کوچکی و بزرگی آن
 واحد ، عوامل پنجگانه دیگر را جمع‌آوری میکند ، آنها
 را بهم‌دیگر جوش میدهد ، آنها را بکار وامیدارد ، و از
 نك تك واحدها و از اجتماع آنها حمایت و سرپرستی
 میکند . » *

برای تکمیل این حقیقت ، اضافه کنیم که در اجتماعات پیشرفت
 کرده جنبه مدیریت زارع قوت بیشتری میگیرد وقوت بخش عوامل دیگر
 زراعی میشود . حقیقت مندرج در این مثال شامل واحدهای صنعتی ،
 بازرگانی ، و اجتماعی نیز هست . ولی نوع مدیریت در رشته‌های مختلف
 قدری متفاوت است .

انواع مدیریتها و مهمترین جنبه مشترك بین آنها (نیروی انسانی) :

از نظر بحث امروز شاید بتوان انواع مدیریت را بطور خلاصه بچهار نوع تقسیم کرد. از قرار زیر :

- ۱) مدیریت خانوادگی و قبیله‌ای که قدیم‌ترین نوع مدیریت است .
- ۲) مدیریت دستگاههای دولتی که مخصوصاً از موقع قوت گرفتن دستگاههای حکومتی بمفهوم امروز مورد توجه قرار گرفته است .
- ۳) مدیریت مؤسسات خصوصی که مخصوصاً با توسعه مؤسسات عظیم اقتصادی بعد از جنگ جهانی اول ، و با پیدایش بحرانهای اقتصادی بین دو جنگ جهانی ، و با لزوم جبران خرابیها و عقب ماندگیها در دوره بعد از جنگ جهانی اخیر اهمیت خود را نشان داده است .
- ۴) مدیریت سازمانهای بین‌المللی که توسعه بی‌سابقه و متنوع آنها از پدیده‌های مهم بعد از جنگ جهانی دوم میباشد . این نهال جوان ثمربخش سرعت جای خود را در اجتماع جهانی باز میکند .

در هر کدام از انواع مدیریتهای مزبور مختصاتی هست . ولی جنبه‌های مشترك اساسی نیز بین آنها وجود دارد . مهمترین جنبه مشترك انواع مدیریتها بستگی آنها به نیروی انسانی ، و ترکیب آنها از نیروی انسانی ، است . نیروئی که ارزنده‌ترین و مؤثرترین نعمتهای ملی و جهانی است و در هر مورد نه تنها مدیر ، بلکه عوامل تحت مدیریت وی نیز ، از همین گوه‌رند . باید اذعان کرد که مساعی در راه تنظیم روابط انسانی از لحاظ مدیریت در درجات مختلف اجتماع مسئله پیچیده است که تاریخ اجتماعی جهان را تشکیل میدهد . اکنون در راه تنظیم این امور روز بروز کمک بیشتری از علوم طلب میشود . در اینجا سعی میشود که به جنبه‌های مهم این کمک مراجعه شود . بطور کلی میتوان گفت که پیشرفت مدیریت در درجه اول بستگی به پیشرفت خواص جسمی و روحی نیروی انسانی دارد ، و ملازمه چنین پیشرفت نیز شناسائی و تجزیه و تحلیل صحیح و جامع از این نیرو میباشد . در اینجا این سؤال پیش می‌آید که ، با مقایسه با شناسائیهای وسیعی که انسان نسبت بعالم بی‌روح خارج از جسم خود پیدا کرده ، آیا درباره شناسائی خود نیز پیشرفتهای لازم را بدست آورده است یا خیر ؟ و این نیرو با افزایشهای گوناگون که از لحاظ تعداد ، قدرت فکری و جسمی ، و انتظارات در زندگی پیدا میکند چه خواهد کرد ؟ ضمن بحث دیگری این سؤال را بطور تفصیل مورد بررسی قرار داده است * . اینجا همینقدر نتیجه بررسی را اضافه میکند ، دایره‌ای که بنظر میرسد در آینده انسان بایست از لحاظ بررسیهای علمی مساعی بیشتر و واقع‌بینانه برای شناسائی خواص جسم چند کیلوئی و مغز چند گرمی خود بکار برد ، مخصوصاً به بیند که مغزی است در هر استخوان و مردیست متفاوت در هر پیرهن .

* منظور قسمت اول همین مجموعه است

امکانات جسمی و فکر افراد چگونه بازار مصرف عرضه میشود ؟ :

براساس مطالعات حاضر میشود گفت که امکانات افراد انسان عموماً بالاتر از آنست که تاکنون ارزیابی شده است ، یا در شرائط عادی بازار مصرف راه می یابد . مثل اینکه حداقل از ظرفیت نیروی جسمی و فکری هر فرد جهت فراهم ساختن وسائل زنده ماندن بهره حال بمصرف میرسد . مقدار درصد دیگری از آنرا برای بهتر زیستنش بکار میبرد . ولی قسمت اساسی و مؤثر امکانات هر فرد ، به تناسب خلقت وی ، بشکل استعداد ذخیره شده باقی میماند که بکار افتادن آن اوراق فداکاری ، نبوغ ، از خود گذشتگی ، و خلاصه نشان آدمیت را برشته تحریر درمیآورد . این قسمت از نیروی افراد در درجه اول در اختیار حکومت ایمان و علاقه و وجدان آنهاست . تا چنین علاقه و ایمان پیدا نشود ، وجدان وجدان بیدار نگردد ، این نیروی ذخیره ندرتها بطور مؤثر تجلی نمیکند (بهرتر بگوئیم آماده تجلی نمیشود) بلکه در مواردی ممکن است دانسته و ندانسته ، آشکارا و نهانی ، و باشکال و صور مختلف حتی در جهت مخالف مساعی معمولی صاحب استعداد ، حتی مخالف مصالح واقعی وی ، سرکشد . تا جائی که خود صاحب نیرو را ، بانضمام هر چیز دیگری که درسرا راه یابد ، بانهدام آبی یا تدریجی بکشاند . پس مدیریت پخته و رسیده مدیریتی است که بتواند قسمت اخیر ، یعنی استعدادهای ذخیره مانده (چه بسا شناخته نشده حتی برای صاحب استعداد) را کشف کند ، تعلیم دهد ، و در جهت سازندگی بکار اندازد . این قدم طرق و وسائل بیشمار و زمان لازم دارد که در درجه اول ایجاد یک وضع روانی اجتماعی مناسب زمان و مکان لازم است . تا در پرتو چنین وضع اشخاص ، براساس تشخیص نهانی خود ، استعداد ذخیره را بتوسعه و سازندگی ، همراه با حس همکاری و قبول مسئولیت ، آماده کنند . بعبارت دیگر اشخاص ایمان و علاقه یابند ، و وجدانهای خفته یا خواب آلود را با آرامش بخود آورند . در واقع میزان رشد همکاری عمومی و حس مسئولیت افراد در هر واحد نشانه بارز میزان رشد فکری و اعتماد اعضای آن واحد به هدف و طرق رسیدن به هدف مشترک بوده ، و نیز حاکی از بلوغ مدیریت آن است .

اعجاز اصول اساسی و انعطاف پذیر دموکراسی :

در راه احراز چنان بلوغ هیچ چیز نمیتواند باندازه تفکر عقلانی و حس پخته و رسیده تشخیص نسبتها بین عوامل مختلف از طرف مدیریت مؤثر باشد . قدرت تفکر صحیح و حس پخته نسبتها تاحدی خداداد است که فقدان آنرا هیچ عاملی نمیتواند جبران کند ، و تاحدی نیز نتیجه تعلیم و تربیت و کسب تجربه است . روشن است که بطول زمان در مقابل تیزی و شنوائی و تیزبینی روزافزون هوش و گوش و چشم افراد تحت مدیریت دوصد گفتار نمیتوان باندازه نیم کردار مدیریت ثمربخش باشد . بقول حکیم نظامی :

« هر چه و هر چه که بازوی تو کم کند از کیسل و ترازوی تو
 با تو نمایند نهانیت را کم دهی و بیش ستانیت را »

انسان در راه کشف اصول مدیریت (بهتر بگوئیم راه زندگی انسان با انسان) در طول تاریخ تفکرات و مجاهدات گوناگون بکار برده و قربانیهای فراوان داده است. نتیجه عبارتست از دست یافتن باعجاز اصول اساسی انعطاف‌پذیر دموکراسی - انعطاف‌پذیر از لحاظ شرائط زمان و مکان. بی‌یقین میتوان گفت که آشنائی به این اصول عالیترین، انسانی‌ترین، بطول زمان مؤثرترین و از گزند روزگار مصونترین تجربه اجتماعی بشرست. این اصول بمفهوم واقعی خود از یکطرف با انارشی، و از طرف دیگر با استعداد، تفاوت اساسی دارد، اگرچه غالباً از لحاظ نام و نشان مورد دست‌برد آن‌رقباست. براساس مفهوم واقعی دموکراسی، رهبری و مدیریت در هر واحد از اجتماع انسانی حکم کارخانه تصفیه‌ای پیدا میکنند که مواد خام آن صافی را هدف و مصالح شروع آن واحد، امیال معقول افراد تحت‌رهبری، و تجربیات عالی انسانی تشکیل میدهد. در واقع استعداد رهبری عبارت میشود از استعداد تشخیص چنین هدف، قدرت درک چنان امیال، و قریحه کشف و بکار بردن بموقع معیارهای تجربی انسانهای گذشته. این اصول اساسی طی قرون متمادی در اقتصاد و اجتماع، در صلح و جنگ، استحکام خود را به ثبوت رسانده است. معیناً، اکنون که در همه جای دنیا ضرورت روزافزون برای تسریع رشدهای گوناگون ملی حس میشود، اصول اساسی دموکراسی در عالم مدیریتها نیز مواجه با ارزیابی جدیدی است. زیرا، غالباً این سؤال مطرح میشود که آیا رعایت چنین اصول در عالم مدیریت نیروی انسانی منافاتی با جهشهای سریع اقتصادی و اجتماعی دارد؟ بررسیهای بی‌غرضانه و واقع بینانه نشان میدهد که رعایت اصول انعطاف‌پذیر دموکراسی واقعی نه تنها مانع رشد های سریع در سایه مدیریتهای مؤثر نیست، بلکه بطول زمان معاضد و راهنمای چنین رشد هاست. بهر حال نشان دموکراسی واقعی تاج افتخاری است که بر پیشانی بیلان هر نوع مدیریت بدرخشد - در واقع نشان آدمیت است.

معیارهای چند از زبان شیخ اجل سعدی شیرازی :

علاوه بر جنبه عمومی موضوع، همانطوریکه قبلاً عرض شد، پیشرفتهای علمی بطور روزافزون معیارهای گوناگون و منجز در راه مؤثر ساختن انواع مدیریت نیروی انسانی کشف و معرفی میکنند. شاید این فرصت اجازه ندهد که با ذکر اقل قسمتی از این فرمولها حوصله دوستان محترم را با زبان نارسای خود بیش از این خسته کند. مگر اینکه اجازه فرمایند برای بیان قسمتی از آنها از زبان دلنشین شیخ اجل سعدی شیرازی علیه‌الرحمه در ابیات گوناگون کمک طلبد. این ابیات که در واقع مشتق از خروار ادب و هنر زبان شیرین فارسی است، نشانه‌ای نیز هست که دوره‌های پرافتخار تاریخ ایران همیشه محصول اساسی مدیریتی بوده است که در راه کشف و تحقق یافتن آنها نه تنها امرا، بلکه شعرا و فلاسفه ما نیز، سهم بسزا داشته‌اند.

از سعدی :

درباره اصل مربوط به صفات اساسی مدیریت میفرماید :
عالم که کامرانی و تن پروری کند
او خویشتن گمست که را رهبری کند

درباره اصل معیار انتخاب بین دو میفرماید :
گفتم میان عالم و عابد چه فرق بود
تا اختیار کردی از آن این فریق را
گفت آن گلیم خویش بدر میرد ز موج
وین جهد میکند که بگیرد غریق را

درباره اصل حفظ تعادل بین نونهال و کهنسال میفرماید :
بقای هر مؤسسه اندر وجود يك شرط است
که دست هیچ قوی بر ضعیف نگماری

درباره اصل حسن شهرت مدیریت میفرماید :
کی آنجا دگر هوشمندان روند
چو آوازه رسم بد بشنوند

درباره اصل حفظ سرمایه های انسانی در مقابل حوادث
زود گذر میفرماید :
سنگی بچند سال شود لعل پاره ای
زهار تا يك نفسش نشکنی بسنگ

درباره اصل جلب دلها میفرماید :
بنده حلقه بگوش از نوازی برود
لطف کن لطف که بیگانه شود حلقه بگوش

درباره اصل تنبیه و تشویق میفرماید :
درشتی و نرمی بهم در ، بهست
چو رگزن که جراح و مرهم نهست
بالاخره درباره اصل ذیدخل کردن افراد در خوشبختیها میفرماید :
جوانمرد و خوشخوی و بخشنده باش
چو حق بر تو باشد تو بر خلق پاش