

## «به کارگماری» و «انتصاب»

# در مدیریت سازمانها

گردید و بدین شکل، سازمان موضوع دانش جدیدی قرا گرفت که آن را «مدیریت» نامیده‌اند. نقش مدیریت در قبال سازمان، در مسیر توسعه نديشه‌های مدیریت، جریانی تکاملی را طی کرده است تا امروز که در تکامل یافته این شکل و تعبیر خود یعنی دیدگاه سیستمی، مدیریت، هدایت آگاهانه و مستعالی‌ای تعریف شده است که حرکت مطلوب سازمان را در حکم یک نظام، موجب می‌گردد آن، چنان که اگر این حرکت هدایت‌گرا نه صورت نپذیرد، سازمان مورد نظر خود هد بتگر خویش گشته، حرکت آن در حد «مطلوبیت خود به خودی» بخشهایی از آن و نه کلیت آن نظام، صورت می‌پذیرد. برای شناخت سازمان که موضوع علم مدیریت است، بهتر است اجزاء تشکیل دهنده آن را مورد رسی قرار دهیم. سازمان از دو جزء عمده یعنی «انسان» و «مواد» تشکیل شده است.

### الف: نیمه انسانی سازمان:

این بخش از هر سازمان متشکل از انسانهایی است که کار تجاری امور مختلف سازمان را در ظرفیت‌های تواناگون، چون مدیر، متخصص، کارشناس، آرمند و کارگر و... به عهده دارند.

گرفت یعنی شکار حیوانات و سدجوع، تهیه پوشاک و سرپناه، مقابله با خطرات و تأمین و حفظ امنیت. اما دامنه این نوع تشکله‌ها به تدریج توسعه یافت به ویژه در مواقع خطر و جنگ‌ها، سازمانهای نیمه منظم و بزرگی برای بسیج و راهبری جنگجویان و به کارگیری و استفاده مؤثر ابزار و وسایل نظامی پدید آمد. بالاخره با گذشت زمان و تحول شرایط سازمانهایی مبتنی بر اصول و موازین بهتر و مؤثرتری که در آنها اختیارات و مسئولیت‌های هر بخش و وظائف و مأموریت‌های عناصر متشکله آنها با دقت، وضوح و توجه بیشتری برای رسیدن به اهداف مشخص و معین‌تری، پیش‌بینی و منظور گردیده بود، به وجود آمد و روز به روز بر کم و کیف این سازمانها افزوده شد تا جایی که امروز حیات اجتماعی و فردی انسانها را سازمانهای بزرگ، متنوع و متعددی احاطه کرده است که ادامه این حیات بدون حضور و فعالیت جدی و بی‌وقفه آنها امکان‌پذیر نیست.

موضوعی با این وسعت و نفوذ در زندگی انسان به ویژه انسان معاصر، به سرعت دانشمندان و صاحب‌نظران مختلفی را متوجه خود ساخت و به این ترتیب، هم بسیاری از متفکران وقت مصروف شناخت این پدیده

انسان به تنهایی قادر به رفع کلیه احتیاجات خود نیست چرا که دارای محدودیتهایی است که عبارتند از:  
- کوتاه بودن زندگی دنیوی به دلیل محدود بودن طول عمر  
- محدودیت قوای مغزی و قدرت تفکر  
- محدودیت اطلاعات در اختیار و یا در دسترس  
- محدود بودن قوای جسمانی و توان بدنی  
- محدودیت مهارت‌ها و فنون تخصصی و تعلیمات کاربردی  
- محدود بودن منابع موجود و یا در اختیار انسان

محدودیت‌های بر شمرده، تشکیل اجتماع و زندگی با دیگران را به انسان تحمیل می‌کند و یا بهتر بگوئیم تحمیل نموده است و انسانها برای بهتر زیستن گردهم آمده‌اند تا با همکاری و همفکری و همدلی دنیای جدید و توانمندی بسازند.

از همین زمان، فکر و اندیشه سازمان دادن و سازمان داشتن قوت گرفت و تشکلهایی که در آنها همکاری و هماهنگی از طریق درجاتی از تقسیم‌کار وجود داشت، پدید آمد. ابتدا این تشکله‌ها به انگیزه پاسخگوئی به مبرم‌ترین و طبیعی‌ترین نیازهای انسان صورت



مناسبات بین اجزاء تشکیل دهنده هر سازمان را «سازماندهی» و مأموریت و هدفی را که تحقق آن بر عهده سازمان قرار دارد، «کارکرد» و میزان و درجه تحقق آن را «عملکرد» می‌نامند. در سازماندهی هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می‌گردد. در این اقدام مهم مدیریتی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌های سازمانی مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می‌شود. شاید بتوان این بخش از وظیفه سازماندهی را «ساختاردهی» نام نهاد یعنی آنچه که در نهایت ساخت سازمانی را نتیجه و شکل می‌دهد.

ساخت سازمانی عبارت از یک چهارچوب تشریحی روابط و ارتباطات بین مشاغل مختلف و شاغلین آنهاست که به عنوان یکی از ابزارهای مؤثر برای دستیابی به اهداف سازمان طراحی و به کار گرفته می‌شود.

روابط بین مشاغل در هر سازمان «ساختار رسمی» و روابط و ارتباطات بین شاغلین «ساخت غیررسمی» را تشکیل می‌دهد که هر دو ساخت در یک سازمان لازم و ملزوم یکدیگر بوده، مکمل همدیگرند و هرگز نباید توسط مدیران نادیده انگاشته و یا به آنها بهای لازم داده نشود.

پُر کردن پست‌های سازمانی از آدم‌های مناسب قدم مهم دیگری است که در سازمانها برداشته می‌شود خواه این اقدام بخشی از وظیفه کلی و اساسی سازماندهی منظور گردد و یا خود وظیفه دیگری با عنوان «کارگزینی» را بسازد که برخی از آن با عنوان «اداره امور استخدامی» نیز یاد کرده‌اند.

در اداره امور استخدامی، «کارمندیابی» به عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب و تشویق آنان به قبول مسئولیت در سازمان اطلاق می‌شود. به سخن دیگر «کارمندیابی» پویشی است که برای استخدام افراد مورد نظر و آماده سازی آنها به منظور به کار گماشتن آنها در مشاغل سازمانی صورت می‌پذیرد.

ولی باید دانست که حسب ماهیت سازمانها انواع گوناگونی از عملیات در آنها جریان دارد.

## ۲- هدف سازمان

انجام عملیات در هر سازمان مانند هر حرکت، فعالیت و یا عمل دیگری عبث و بیهوده صورت نمی‌گیرد. بلکه برای دستیابی به هدف و حصول نتیجه‌ای مشخص صورت می‌پذیرد. هدفی را که سازمان به خاطر تحقق آن تلاش می‌کند، «محصول» سازمان می‌گویند که به یکی از دو صورت «کالا» یعنی محصولی فیزیکی، مادی و ملموس و یا «خدمت» یعنی محصولی غیر مادی و غیر ملموس، تحقق می‌یابد.

## ۳- محیط سازمان

همه مقولات فوق‌الاشاره تابعی از شرایط و اوضاع و احوالی هستند که از جانب محیط به سازمان تحمیل می‌گردد. در واقع محیط سازمان به مثابه جوی است که سازمان در آن تنفس می‌کند. علمای مدیریت عمل ترکیب و تنظیم

## ب: نیمه مادی سازمان:

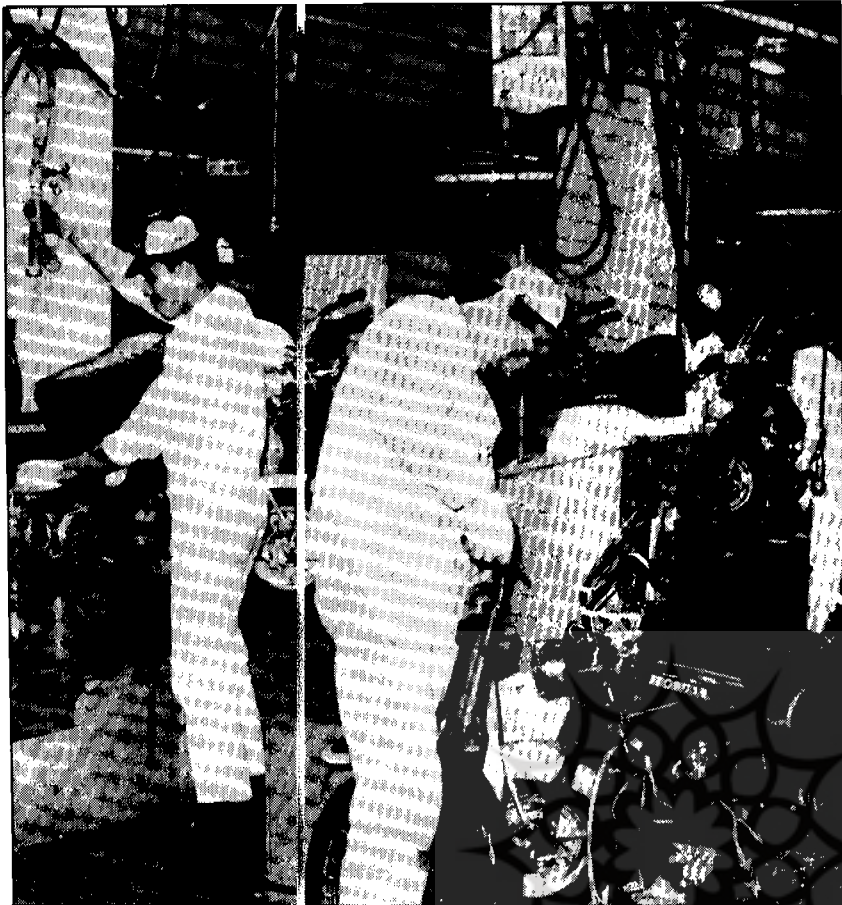
این بخش از سازمان خود به عناصر و اجزای متعددی تقسیم می‌شود که مهمترن آنها به شرح زیر قابل ذکر است:

- ساختمان و فضا شامل زمین، ساختمان، محوطه، انبار و...
- تجهیزات و دستگاهها شامل ابزار، اثاثه، ملزومات، ماشین آلات، وسایل نقلیه و...
- مواد اولیه
- امکانات پولی و مالی
- اطلاعات

نسبت‌های بین اجزاء تشکیل دهنده سازمان تابع متغیرهای اساسی و صلی زیر است به زبان ساده‌تر چگونگی و نم و کیف ترکیب و اختلاط عناصر تشکیل دهنده زمان چه انسانی و چه مادی تحت تأثیر داملی است که عبارتند از:

## ۱- عملیات سازمان

منابع، امکانات و استعدادهای هر سازمان به عنوان لوازم انجام عملیات آن سازمان قلمداد می‌گردند. هیچ سازمانی یافت نمی‌شود که نوعی از عملیات در آن جریان نداشته باشد



به این ترتیب مشخص می‌گردد که کارمندیابی نه فقط به کشف و شناخت افراد ذیصلاح، بلکه به آماده‌سازی آنها در جهت قبول مسئولیت‌های سازمانی هم اطلاق می‌گردد. در این مهم، شناخت واقعی طبیعت و ماهیت مشاغل و پست‌های سازمانی از یک طرف و همچنین نیروی کار از طرف دیگر و تطبیق دادن آنها با یکدیگر اقدامی بسیار اساسی به حساب می‌آید.

اصولاً در به کارگیری نیروی انسانی دو نظریه وجود دارد. یکی، تطبیق فرد با شغل و دیگری تطبیق شغل با فرد در تطبیق فرد با شغل ابتدا ویژگیهای هر شغل و وظایف مربوط به آن شغل بدون توجه به تنوع استعدادها مشخص می‌شود و سپس شرایط احراز مشاغل متناسب با وظایف آن، تنظیم می‌گردد. در نظریه تطبیق شغل با فرد به عکس حالت قبل، نیروی انسانی موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد و به هر یک بنابر توانایی‌ها و استعداد آنها، وظایف و مشاغل مختلف محول می‌گردد. در این صورت ممکن است برای مجموعه وظایفی که توسط یک شخص انجام می‌شود عنوانی قائل شویم که مجموع این عناوین، مشاغل سازمانی را تشکیل می‌دهد.

ارزیابی این دو نظریه حکایت از آن دارد که نظریه دوم در تمام سطوح و قشرهای یک سازمان قابل پیاده کردن نبوده، بلکه فقط در سطوح مدیران عالی یک تشکیلات می‌تواند کاربرد داشته باشد. حال آنکه زمینه و مقبولیت کاربرد نظریه اول یعنی تطبیق فرد با شغل بسیار وسیع‌تر و بیشتر می‌باشد. جان استوارت میل در این خصوص می‌گوید:

«بنای یک سازمان وقتی در حد کمال مطلوب خواهد بود که خصوصیات شاغلین آن با وظایف مشاغل کاملاً مطابقت داشته باشد. البته صرفاً اعمال چنین ضابطه‌ای سازمان را تکامل نخواهد بخشید، اما بدون وجود نظم و نظامی که در جهت تحقق این هدف به خوبی طرح‌ریزی شده باشد، احتمال تکامل سازمان کمتر خواهد بود. برای اعمال نظریه اول در یک سازمان انجام کار شکافی و طبقه‌بندی

## ۱- شرایط جسمانی:

مشاغل گوناگون از نظر درجه نیاز به توانایی‌های جسمانی با هم اختلاف دارند. بعضی از آنها در شرایط بسیار سخت و دشوار انجام می‌شوند و لذا اشخاصی می‌توانند وظایف مربوط به این کارها را به عهده گیرند که از توانایی‌های جسمانی و فیزیکی خاصی برخوردار باشند. معمولاً ساعات کار در روز، وزنی که باید جا به جا گردد، تعداد دفعات جا به جایی در ساعت یا روز، حرکات لازم بدنی که کار مستلزم انجام آنهاست مثل ایستادن، خم شدن، نشستن، دویدن و غیره، دید چشم، تشخیص رنگ، قدرت شنوایی، قدرت تکلم، درجه حرارتی که باید تحمل گردد و موارد مشابه اینها را باید در ارتباط جسمانی لازم را مشخص و معین می‌کنند.

مشاغل یک ضرورت است چرا که طی آن ویژگی‌ها و وظایف هر شغل بدون توجه به تنوع استعدادها مشخص می‌گردد و سپس شرایط احراز مشاغل متناسب با وظایف تدوین و تنظیم می‌شود. آنگاه افراد در پرتو شرایط احراز شغل انتخاب و به کار گرفته می‌شوند.

در شرایط احراز مشاغل، معمولاً ویژگیهای لازم جسمانی، فکری، تخصصی، اجتماعی و رفتاری لازم برای هر شغل مشخص می‌گردد. این خصوصیات یکی از اساسی‌ترین مباحث و مبانی نیازهای استخدامی و اقدامات اجرایی مربوط به تأمین این نیازها را تشکیل می‌دهند. در ادامه بحث به اختصار این ویژگیها معرفی می‌شوند:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## ۲- توانایی‌های ذهنی و فکری،

قابلیت‌هایی چون: قدرت حل مسائل و مشکلات، قدرت تمرکز فکری، قدرت تشخیص عوامل، توانایی آموزش و یادگیری، قدرت ابتکار و به کار انداختن فکر و توانایی و قابلیت استدلال و دوری از جمود. تعصب فکری در این گروه از توانایی‌ها قرار می‌گیرند. توانایی‌های ذهنی و فکری انسانها معمولاً با درجه تحصیلی آنها ارتقاء دارد لذا میزان تحصیلات افراد می‌تواند مددک این گونه از توانایی‌ها قرار گیرد. بهر حال شاخص‌هایی چون بهره هوشی، قدرت تمرکز فکر حافظه، قدرت اداره متغیرهای مختلف، قدرت تخمین، قدرت قضاوت، قدرت طراحی و قدرت درک مسائل و حل آنها و علاقه به مطالعه و خواندن معرفت‌انایی‌های ذهنی و فکری‌اند.

## ۳- خصوصیات اجتماعی، روحی و اخلاقی

در همه مشاغل به ویژه مشاغلی که متضمن تماس بیشتر با مردم است، خصوصیات روحی و اخلاقی مورد توجه جدی قرار می‌گیرند. مجموعه مواردی که مرتبط با قابلیت انعطاف در امور مربوط به روابط انسانی، رابطه بین شغل و شهرت سازمان و وضع ظاهر افراد می‌شوند این خصوصیات را تشکیل می‌دهند.

## ۴- مسئولیت

هر فردی که در یک واحد سازمانی شغلی را می‌پذیرد هدف آن واحد را نیز پذیرفته است. افراد ملزم‌اند به اهداف برسند این الزام در حقیقت مسئولیت شغلی آنهاست و در مقابل مقامات و یا سطوح بالاتر از خود پاسخگویی این الزام‌اند. میزان مسئولیت در مشاغل مختلف کاملاً متفاوت است. بدیهی است میزان مسئولیت و به تبع آن درجه لازم برای

مسئولیت‌پذیری افراد در احراز هر شغل باید مشخص و معین باشد.

## ۵- تخصص و مهارت

تخصص دسته خاصی از فعالیت‌هاست که یک فرد انجام می‌دهد یا تخصص حوزه و دامنه فعالیت‌های مختص به یک شغل است که شاغل آن شغل باید با سرعت، دقت و ورزیدگی کافی آنها را انجام دهد، به گونه‌ای که مرتباً راندمان کار افزایش و خستگی فرد کاهش یابد. این فعالیت‌ها در مشاغل مختلف وضعیت‌ها و اهمیت‌های مختلفی پیدا می‌کند. در صورتیکه انتصاب و به کارگماری افراد در مشاغل بر مبنای اطلاعاتی صورت پذیرد که فرد متناسب با شغل مورد نظر باشد، شعار «سپردن کار به کاردان» مصداق پیدا کرده است.

انتخاب و انتصاب درست و مناسب افراد به مشاغل و پست‌های سازمانی به گونه‌ای که شرایط فرد از هر جهت با شرایط احراز شغل منطبق باشد، موجد فواید و منافع قابل توجهی برای سازمان‌هاست که اهم آنها را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

الف: کاهش جابه‌جائی بی حاصل که غالباً معلول بی‌ثباتی کارکنان و عدم رضایت آنها از شغل خود و نامساعد بودن شرایط درون سازمانی و برون سازمانی بر آنها به دلیل عدم تناسب فرهنگ ذهنی آنها با فرهنگ سازمان است.

ب: افزایش کارآئی در سازمان و جلوگیری از تورم نیروی انسانی. چرا که وقتی شغل افراد برای آنها ایجاد رضایت نکند و یا افراد قادر به انجام مأموریت‌های مربوط به شغل خود نباشند، سازمان‌ها اقدام به استخدام افراد بیشتر و افزایش حقوق و مزایا می‌کنند با این تصور که افراد نامناسب و ناهم‌آهنگ با سازمان و مشاغل مربوطه را با فشار پول هماهنگ و علاقمند سازند که حاصلی جز افزایش هزینه و کاهش کارآئی نخواهد داشت.

ج: صرفه‌جویی در هزینه‌های پرسنلی و پرداخت حقوق و مزایا براساس شایستگی و لیاقت و اعمال اصل مهم عدالت در سازمان.

د: صرفه‌جویی در هزینه‌های آموزشی به دلیل محکم بودن پایه‌های علمی و فنی و مهارتی افراد.

ه: کاهش ضایعات به دلیل تسلط و اشراف افراد بر فرایندها و احساس مسئولیت و دلسوزی آنها نسبت به منافع کار و سازمان به دلیل وجود درجات بالائی از رضایت شغلی و تعهدی سازمانی.

و: فراهم آوردن موجبات طرح‌ریزی مسیر شغلی برای افراد سازمان به معنی مسیر و کار راهه قابل انعطاف رشد پرسنل در پله‌های ترقی سازمان و آماده‌سازی آنها برای حرکت در این مسیر به عبارت دیگر پرورش منابع انسانی در جهت حرکت مناسب در مسیرهای شغلی از قبل پیش‌بینی شده.

\* منابع و مأخذ:

۱- جایگاه و موضوع علم مدیریت. نوشته حسن عابدی جعفری. فصل‌نامه مصباح. دانشگاه امام حسین (ع) شماره صفر زمستان ۱۳۷۰

۲- مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی. دکتر کمال پرهیزکار. نشر دیدار - چاپ اول بهار ۱۳۷۳

۳- مدیریت منابع انسانی - دکتر ناصر میرسپاسی - انتشارات دهخدا - ۱۳۶۱

۴- سازماندهی و طراحی ساختارهای سازمانی - سیدمهدی میرحسینی - مدیریت گردهمائیها و سمینارهای تخصصی - مرکز آموزشی مدیریت دولتی فروردین ۱۳۷۳

۵- تناسب متقابل شخص، شغل و سازمان یک استراتژی در نگهداری منابع انسانی - مجله شماره ۱۲ - ۱۱ اقتصاد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی