



بانک کشوری
بانک مردم ایران

ویژه

همایش آموزش سراسری
محققین و رابطین
هسته گزینش

اداره کل روابط عمومی - اسفندماه ۱۳۹۱



افتخار هشتاد و سالگی بانک مرهون زحمات شماست



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی
ویژه همایش گزینش
صاحب امتیاز: بانک کشاورزی
مدیر مسئول: خسرو صادقراده
سردبیر: مرتضی مهدویان
مدیر داخلی: مرضیه امیری
ناظر کیفی: الهام خرمی
اداره کل روابط عمومی



- نیاز امروز گزینش بانک کشاورزی استفاده از نیروها و ظرفیت‌های داخلی بانک است/۳
- بهداشت محیط اداری، محصول گزینش است/۴
- میزان پای‌بندی یک سازمان به ارزش‌ها، عملکرد گزینش را رد یا تأیید می‌کند/۴
- خودکفایی، دستاورد بزرگ گزینش/۴
- گزینش گر باید به وجدان خود پاسخگو باشد/۵
- فرآیندمداری، ماندگاری آموزش را تضمین می‌کند/۵
- کیفیت بالاتر، هزینه پایین‌تر/۶
- ۵۰ نکته مدیریتی برای انتخاب شایسته/۸
- ارکان اخلاق کاری: آبرومندی و آینده‌نگری/۱۰
- میزان در گزینش، حال فعلی افراد است/۱۲
- ۲۰ رهنمود برای گزینش/۱۳
- کارکرد واقعی گزینش: ایجاد یک سیستم کاری کارآمد و امین/۱۴
- میزان، حال فعلی افراد است/۱۵
- گزینش، شریک شدن در ثواب و ناثواب افراد است/۱۶
- پرهیز از برخورد‌های سلیقه‌ای/۱۸
- ابزاری با مزایا و معایب بسیار!/۲۰
- پانزده کلید طلایی برای انجام مصاحبه موفق/۲۱
- گزینشی‌ها در خطرند!/۲۲

لوح نخست

لبه تیغ

از همان زمان که آدم ابوالبشر سیب سرخ را خورد و از سکونت‌گاه الهی و نعمات خدای خویش جدا و به زمین تبعید شد، این مخلوق دویا یا همان اشرف مخلوقات، فهمید که انتخاب چه عقوبت سنگینی در پی دارد. اما این عقوبت یک روی سکه است و انتخاب، روی حسنه‌ای نیز دارد. نمونه‌اش انتخاب حر ریاحی در روز عاشورا بود که از او آزادمردی ساخت به وسعت تاریخ. این طیف که از تاریکی مطلق تا نور و روشنایی محض را در بر می‌گیرد، خاصیت انتخاب است. مقوله‌ای که هر روز با آن سر و کار داشته و نسبت به حسن و مضراتش کم‌وبیش آشنایییم؛ از انتخاب رشته تحصیلی گرفته تا انتخاب شغل یا انتخاب همسر. که انتخاب‌های معقولانه و با پشتوانه فکری مناسب، آینده فرد را می‌سازد و انتخاب‌های نادرست به وضعیتی منجر خواهد شد که تنها پشیمانی سال‌های رفته را برای فرد به ارمغان می‌آورد.

یک ویژگی برجسته انتخاب، شخصی بودن آن است؛ که عقوبت یا نتایج مثبت یک انتخاب تنها متوجه فرد یا خانواده اوست. همان‌طور که انتخاب آدم او را از بهشت راند و انتخاب حر، دروازه‌های بهشت را به او نشان داد. اما امروزه به‌واسطه گسترش جوامع، نقش‌هایی در اجتماع به وجود آمده که همواره بر لبه تیغ انتخاب قرار دارند و نتیجه انتخاب‌هایشان نه متوجه خودشان، که به طور صددرصدی بر زندگی و آینده دیگران تأثیر می‌گذارد. گزینش‌گری از جمله این مشاغل است؛ شغلی که رای به همکاری یا عدم همکاری متقاضی با سازمان می‌دهد. شغلی که به مثابه قدم زدن بر لبه تیغی می‌ماند که یک سویش کمک به افراد برای رشد و بالندگی به‌واسطه انتخاب درست است و سوی دیگرش تباہ کردن آینده فردی به‌واسطه انتخاب نادرست.

از این‌رو با این استناد که گزینش‌گران در مسندی قرار دارند که نتیجه تصمیم‌شان به‌صورت حداکثری بر زندگی افراد تأثیر می‌گذارد، در سال‌های گذشته در سازمان‌ها و نهادهای دولتی توجه ویژه‌ای به امر گزینش شده تا به‌واسطه انتخاب‌های درست، هم سازمان‌ها از جذب نیروی انسانی باکیفیت بهره‌مند شوند، هم اجحافی در حق متقاضیان انجام نشود و هم گزینش‌گران سنگینی انتخاب نادرست را به دوش نکشند.

حال، مقوله گزینش که خود متضمن جذب و تامین منابع انسانی کیفی به یک سازمان است، در بانک کشاورزی در سال‌های گذشته با همکاری افرادی انجام می‌شد که با وجود آشنایی با جایگاه و شرایط گزینش، آشنایی چندانی با شرایط خاص کار در بانک و بانکداری نداشتند. حاصل این رویه نیز، نه اینکه درست و مطلوب نباشد، بلکه بهبود آن لازم بود. چراکه لازمه رسیدن به درک درستی از افراد و رای به جذب یا طرد یک فرد این است که شرایط او به‌طور حداکثری درک شود و این امکان برای افرادی که از خارج بانک برای گزینش نیروهای داخلی بانک همکاری می‌کردند عملاً میسر نبود. از این‌رو اداره گزینش بانک کشاورزی در همان مسیر دوم و دشوار قرار گرفت تا با تربیت و تکیه بر توان نیروهای داخلی جایگاه و کیفیت گزینش در بانک ارتقا یابد. ویژه‌نامه حاضر به بررسی نحوه و مزایای حصول به این توانمندی در امر گزینش پرداخته است. بخوانید.



عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در همایش آموزش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش مطرح کرد:

نیاز امروز گزینش بانک کشاورزی استفاده از نیروها و ظرفیت‌های داخلی بانک است

رویکرد جدیدی در بانک کشاورزی نسبت به مقوله گزینش پیش آمده و آن تربیت نیروهای داخلی بانک و استفاده از امکانات و پتانسیل داخلی است. این مهمترین بخش سخنان حشمت‌الله نظری، عضو هیئت‌مدیره بانک کشاورزی در همایش آموزش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بود. رویکردی که بر پایه آن همایش آموزشی گزینش گران به مرحله برگزاری رسید.

این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در بیان اهمیت مقوله گزینش، خطاب به گزینش‌گران بانک گفت: همکاران جدید هسته گزینش ضمن فراگیری آموزش‌ها باید این اصل را همواره سرلوحه کاری خود قرار دهند که در مستندی قرار گرفته‌اند که قرار است نیروی انسانی توانمند بانک را تامین کنند، نیرویی که بناست آینده بانک را ترسیم کند. حال در این شرایط هرگونه قصور و تقصیری بانک را متضرر خواهد کرد، چه این قصور منجر به تأیید فردی ناصالح شود و چه ختم به رد و عدم تأیید فردی شایسته و صالح. پیش از این نیز هسته گزینش بانک این مسئولیت را برعهده داشت و کارنامه خوبی هم از خود بر جای گذاشته بود. چنانکه بانک کشاورزی به مدد ایشان در دهه هشتاد، ۵ تا ۶ هزار نیروی کار، توانمند و متعهد جذب کرد تا نقش و تأثیر بانک کشاورزی در اقتصاد ایران، پررنگ‌تر شود.

نظری نیاز امروز گزینش در بانک را استفاده از نیروهای داخلی و ظرفیت‌های داخل بانک دانست و عنوان کرد: رویکرد جدیدی در بانک کشاورزی نسبت به مقوله گزینش پیش آمده و آن تربیت نیروهای داخلی بانک و استفاده از امکانات و پتانسیل داخلی است. او در در تشریح این موضوع یادآور شد: پیش از این فعالیت هسته گزینش بانک، یک کارکرد تلفیقی بود که توسط همکاران داخل بانک و همکاران خارج بانک منتج به نتیجه می‌شد. البته در خروجی و حاصل کار این هسته هیچ خللی وارد نیست و به دفعات نیروهایی را به مجموعه بانک اضافه کرده‌اند که پس از ۲ یا ۳ سال، مسئولیت‌ها و پست‌های کلیدی بانک را پذیرفته و به سلامت و موفقیت هم از عهده اجرای آن برآمده‌اند. بنابراین با دو هدف استفاده از نیروهای داخلی بانک برای هسته گزینش در دستور کار قرار گرفت. نخستین عامل سرعت بخشیدن و کم کردن فرآیند گزینش در کنار کیفیت، به‌واسطه بهره‌مندی از نیروهای بیشتر بود. مورد دوم استفاده از پتانسیل و ظرفیت داخل بانک بود که این مورد هم به دلیل آشنایی بیشتر همکاران داخل بانک با مجموعه و تربیت نیروهای متخصص در بخش گزینش ضروری می‌نمود.

به گفته این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی: تغییرات دنیای امروز، تحولات سریع و پیشرفت در همه امور، عاملی است

که سرعت بخشیدن به فرآیند انتخاب و گزینش را ضرورت می‌بخشد. جهان امروز، فضای استفاده حداکثری از فرصت‌هاست و لحظه‌ای قصور و فرصت‌سوزی سازمان را با لطمات جبران‌ناپذیری مواجه می‌کند. انتخاب و جذب نیروی انسانی کارآمد، رشدی چشمگیر در استفاده از فرصت‌ها فراهم خواهد کرد.

نظری گفت: امروزه یکی از بزرگترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌های بزرگ جذب نیروهایی است که به‌واسطه پتانسیل دانش و مهارت، گام‌های موثری در توسعه و پیشرفت بردارند و بانک کشاورزی هم از این قاعده مستثنی نیست. اما هم‌زمان با افزایش نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی مجرب، نرخ بیکاری هم رشد داشته و تقاضا برای اشتغال به شکل چشمگیری افزایش داشته و سازمان‌ها را با انبوهی تقاضا از سوی فارغ‌التحصیلان و متقاضیان بیکار مواجه کرده است. متقاضیانی که در میان آنها هم مدیرانی توانمند و نیروهایی کارآمد وجود دارند و هم افرادی که به دلیل نداشتن مهارت و تعهد، در صورت فعالیت به سازمان خسارت خواهند زد. در این شرایط است که اهمیت مقوله انتخاب عیان‌تر از گذشته می‌شود. فارغ از نیاز امروز و عمومی تمام سازمان‌ها به نیروی انسانی توانمند، این مهم در بانک کشاورزی ضرورتی دوچندان یافته است. چراکه بانک کشاورزی به‌واسطه

ماموریت یافتن برای به سرانجام رساندن طرحی بزرگ و ملی در یک برهه حساس تاریخی قرار گرفته است. اجرای طرح توسعه کشاورزی که در مقیاس بزرگی و ماندگاری در رده طرح‌های چون مسکن مهر قرار دارد، به بانک کشاورزی محول شده است و این واگذاری مسئولیت نیز به دلیل اعتماد و اطمینان دولت به بانک است. از این رو بانک کشاورزی برای پاسخ به اطمینان دولت و به سرانجام رساندن طرح به کیفی‌ترین شکل ممکن، ضمن استفاده حداکثری از نیروهای موجود، باید نیروی انسانی کارآمدی را هم به مجموعه خود اضافه کند. در این شرایط هم انتخاب نیروهای اصلح بسیار اهمیت دارد. او در ادامه با تأکید دوباره بر اهمیت مقوله گزینش، توجه گزینش‌گران به چند نکته کلیدی در این مبحث جلب کرد و گفت: یکی از مهمترین مواردی که در گزینش و انتخاب باید به آن توجه شود، نوع نگرش و گرایش فرد است.

مورد مهمی که گه‌گاه مغفول می‌ماند، به این معنی که نوع نگاه فرد مثبت است یا منفی، نیل به پیشرفت و انجام کار ماندگار را دارد یا اینکه تنها مقصودش از کار در بانک دریافت حقوق پایان ماه است. کشف این نگرش در افراد بسیار ضروری است؛ زیرا متقاضیانی که افکار و ایده‌های خلاقانه و نگرشی مثبت داشته باشند، می‌توانند بانک را به‌سوی نوآوری و پیشرفت سوق دهند. علاوه بر آن درمورد زیاده‌خواهی، یک رنگی و صداقت، نجابت، شهامت و شجاعت افراد نیز هنگام گزینش مواردی را مطرح و توصیه کردند، همکاری که قرار است با گزینش و در گزینش فعالیت کنند، خود نیز باید الگوی تمام‌عیاری از مجموعه صفات یک کارمند شایسته در درون سازمان باشند.

امروزه یکی از بزرگترین دغدغه‌های مدیران سازمان‌های بزرگ جذب نیروهایی است که به‌واسطه پتانسیل دانش و مهارت، گام‌های موثری در توسعه و پیشرفت بردارند و بانک کشاورزی هم از این قاعده مستثنی نیست



عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در همایش آموزش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش مطرح کرد:

بهداشت محیط اداری، محصول گزینش است

همایش رابطین و محققین با حضور آقایان شکری، مدیر اداره دبیرخانه هیئت مرکزی گزینش بانک مرکزی، ماهیکار عضو هیئت مدیره بانک، رضایی پور مدیر و اعضای گزینش بانک کشاورزی در مرکز آموزش بابلسر برگزار شد.

ماهیکار، عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در این مراسم با اشاره به نقش و جایگاه نیروی انسانی به عنوان موثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در پیشرفت یک جامعه گفت: امروزه سازمانها برای ادامه حیات و فعالیت خود نیازمند نیروی انسانی برخوردار از تعهد، تخصص، اخلاق و پویایی و خلاقیت هستند. او با اشاره به جایگاه بانک کشاورزی در نظام بانکی کشور گفت:

تقریباً ۱۰ درصد پرسنل و همچنین شعب بانکی، مربوط به بانک کشاورزی بوده و با این امکان، سالانه به بیش از ۱/۵ میلیون مشتری در زیربخشهای مختلف کشاورزی تسهیلات پرداخت کرده و به منظور حمایت از دسترنج ایشان، بیش از یک میلیون و ۸۰۰ هزار نفر از تولیدکنندگان بخش کشاورزی را تحت پوشش بیمه کشاورزی قرار داده ایم.

این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی در ادامه افزود: شرایط کاری بانک اقتضای کند افرادی که در شعب، ستاد و مجموعههای تابع آن فعالیت می کنند، علاوه بر تبحر در ارائه خدمات بانکی، مشاوره امین برای کشاورزان در امور سرمایه گذاریها باشند و داشتن چنین خصوصیتی موبد این نکته است که

باید افرادی واجد شرایط انتخاب شوند تا بتوانند از عهده این وظیفه به خوبی برآیند. ماهیکار با ذکر این نکته که بیش از ۶۲ درصد کارکنان بانک در کل کشور مدرک تحصیلی دیپلم به بالا دارند، گفت: انتخاب صحیح در گزینش نیروی انسانی برای یک بانک تخصصی، بستری را فراهم خواهد کرد که در قدم اول سازمان به اهداف و برنامههای خود نائل شده و با جلوگیری از ورود افراد فاقد شرایط و ناسالم، بهداشت محیط اداری تامین شود.

او همچنین با اشاره به نقش مشتری در بانک، یادآور شد: در حال حاضر بیش از ۴۰ میلیون انواع حساب، توسط مشتریان بانک افتتاح شده و بالغ بر ۱۷۰ هزار میلیارد ریال منابع به واسطه اعتماد مشتریان در شعب تابع تجهیز شده است. او همچنین با اشاره به اقبال عمومی مشتریان در مورد انتخاب بانک کشاورزی گفت: دلایل عدیده ای از جمله برخورداری از نیروی انسانی متخصص و اصلح در شعب بانک سبب این توفیق شده است. بنابراین می توان

حجت الاسلام ثقفی، معاون هیئت عالی گزینش:

میزان پای بندی یک سازمان به ارزشها، عملکرد گزینش را رد یا تأیید می کند

خروجی و حاصل کار گزینش همواره باید در بومه نقد و آزمایش باشد و این نتیجه کار بررسی و سنجش شود. راهکار بررسی عملکرد گزینش هم ارائه آمار و اعداد و ارقام و تعداد و کمیت نیست؛ بلکه تنها راه سنجیدن عملکرد گزینش در یک مجموعه یا سازمان، میزان پای بندی یک سازمان به ارزشهاست.

حجت الاسلام ثقفی، معاون هیئت عالی گزینش که در همایش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بانک کشاورزی حاضر بود با بیان این مسئله، تقوا را محور امر گزینش دانست. او گفت: تقوا و تزکیه نفس باید در تمام امور محرواصلی باشد. با این حال در مقوله گزینش با توجه به حساسیت موضوع، این مهم بیشتر جلوه می کند. چنانکه همواره چارچوبها و دستورالعملهای گزینش بر پایه ارزشها بنا شده و کسانی توانسته اند با

این معیارهای ارزشی، انتخاب اصلح کنند که از درجه تقوا و ایمان بالایی برخوردار بوده اند. به گفته او همین پای بندی به ارزشها و نبود افراط و تفریط هم مهمترین آسیب گزینش است. چنانکه گزینشگری تنها به ظاهر مومن باشد و نگرش و نگاهش متفاوت از ظاهرش باشد، بدون شک دچار افراط و تفریط شده و نخواهد توانست انتخاب درستی کند. بنابراین آنچه مانع انحراف گزینشگر از مسیر نادرست می شود، ایمان قلبی و تقواست. همچنین تقوا و تزکیه سبب خواهد شد فرد از شعارزدگی دوری جسته و به آنچه می گوید و عمل می کند مومن باشد. او با تأکید بر پرهیز از اعمال نظر شخصی و انتخاب سلیقه ای در امر گزینش، گفت: وظیفه گزینش پاسداری از ارزشهای نظام و انقلاب است. حال با توجه به اینکه حدود این ارزشها هم روشن و آشکار است، جایی برای اعمال نگرشهای شخصی

و سلیقه ای وجود نداشته و گزینشها تنها باید بر مدار ارزشهای نظام و انقلاب حرکت کنند. معاون هیئت عالی گزینش یادآور شد: در اهمیت امر گزینش همین کافی است که ورود یک نفوذی یا چند انسان منحرف در یک سیستم یا سازمان، برابر است با انحراف کل نظام و انقلاب از مسیر اصلی. بنابراین گزینشگران باید این مهم را درک کنند و به باور برسند که وظیفه ایشان بسیار فراتر است پرسیدن چند سوال از مبانی اعتقادی و فکری فرد در تحقیق و مصاحبه است. بلکه ایشان خط سیری را دنبال می کنند که در نهایت ارزشهای نظام و اسلام و انقلاب را در کشور ما حفظ خواهد کرد. گزینشگران وظیفه پیشگیری را به عهده دارند، پیشگیری از آسیب و انحراف در سازمانها و نهادها و پیشگیری از لطمه خوردن ارزشها که بدون شک این پیشگیری مانع از تحمیل

هزینههای بیشتری به نظام برای درمان آسیبهای احتمالی خواهد بود.

حجت الاسلام ثقفی در پایان خاطرنشان کرد: خروجی و حاصل کار گزینش همواره باید در بومه نقد و آزمایش باشد و این نتیجه کار بررسی و سنجش شود. راهکار بررسی عملکرد گزینش هم ارائه آمار و ارقام و تعداد و کمیت نیست؛ بلکه تنها راه سنجیدن عملکرد گزینش در یک مجموعه یا سازمان، میزان قربایت و نزدیکی رفتار آن مجموعه با ارزشها یا فاصله گرفتن از ارزشهاست. چنانکه رفتار کلی سازمان همسو با ارزشهای اسلام و انقلاب باشد، گزینشگران در کار خود دقت به خرج داده و در مسیر درست حرکت کرده اند، اما اگر لغزشهایی در عملکرد سازمان یا حتی افراد معدودی از سازمان دیده شود بدون شک عملکرد گزینش هم زیر سوال است.

از سوی معاون وقت حراست بانک کشاورزی مطرح شد:

خود کفایی، دستاورد بزرگ گزینش

اینکه برای پیشبرد امور گزینش، تحقیق و مصاحبه در بانک کشاورزی نیازی به نیروهای خارج از بانک نداشته باشیم، بزرگترین دستاورد گزینش بانک در سالهای اخیر تلقی می شود. ارجمند، معاون حراست بانک کشاورزی در همایش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بانک کشاورزی با ذکر این مطلب، افزود: خود کفایی در پیشبرد امور گزینش دستاورد بزرگی برای بانک است. این دستاورد مهم در بخش گزینش بانک کشاورزی نیز با نگاه ویژه دکتر طالبی، مدیرعامل و تلاش همکاران حاصل شده است. پیش از این با وجود توانمندی همکاران، نقش رابط، محقق و مصاحبه گری را در استانها، دیگر سازمانها برای بانک اجرا می کردند. اما امروز به واسطه عملی شدن این دستاورد مهم، دغدغه همکاران قدیمی بخش گزینش بانک نیز مرتفع شده است. او با اشاره به اینکه عموم پرسنل ادارات، نگاه خاصی به عملکرد همکاران گزینشی دارند،

بر رعایت یک الگوی رفتاری حسنه و پسندیده از سوی ایشان تأکید کرد.

معاون حراست بانک کشاورزی در ادامه یادآور شد: در جامعه طیف متفاوتی از نگاهها و برداشتها نسبت به مقوله گزینش وجود دارد که به دلیل عدم شناخت و بعضی رفتارهای ناپخته، گاه این برداشتها منفی تلقی می شود. بنابراین ضرورت دارد تغییر نگاه را از خود و سازمان خود آغاز کنیم. به این معنی که با ارائه یک الگوی رفتاری پسندیده و آمیخته به آگاهی، درصدد تغییر این برداشتها برآمدیم. ارجمند در پایان خاطرنشان کرد: مورد دیگری که همکاران گزینشی باید همواره سرلوحه کاری خود قرار دهند، فرازی از وصیت تاریخی امام علی (ع) به مالک اشتر است که می گوید: «مالک اگر شب هنگام فردی را مشغول گناهی دیدی، صبح به آن چشم به او نگاه نکن شاید که سحرگاه توبه کرده باشد». این فراز باید همواره به عنوان یک اصل و الگوی کاری و رفتاری در گزینش و حراست مدنظر باشد.





شکری، مدیر اداره دبیرخانه هیئت مرکزی گزینش بانکها

فرآیندمداری، ماندگاری آموزش را تضمین می کند

بر خلاف تصور و پندار بعضی، آموزش حجمی از دانسته‌ها که انتقال آن در یک دوره زمانی می تواند به افزایش سطح کیفی سازمان کمک کند، نیست، بلکه یک فرآیند است و برخورد با آن نیز باید فرآیندمدار باشد. امیر شکری، مدیر اداره دبیرخانه هیئت مرکزی گزینش بانکها در همایش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بانک کشاورزی به واکاوی علل ماندگاری مباحث آموزشی در یک سازمان پرداخت.

او گفت: همایش حاضر به منظور آموزش تدارک دیده شده و استادان گرانمایه‌ای برای انتقال مباحث آموزشی به علاقمندان و همکاران بخش گزینش گردهم آمده‌اند، بنابراین اشاره به مباحث و سرفصل‌های آموزشی چندان مفید فایده نخواهد بود. از این رو قصد دارم به موضوعی بپردازم که شاید بزرگترین آسیب مترتب به آموزش و مباحث آموزشی باشد. آنچه آموزش را اثربخش کرده و تاثیر مثبت آن را در سازمان نمودار می کند، ماندگاری آن است و این ماندگاری مستلزم طراحی یک استراتژی آموزشی و پیاده‌سازی آن است. بنابراین می توان گفت که عدم توجه به طراحی یک استراتژی آموزشی بزرگترین آسیب آموزش و مباحث آموزشی است.

شکری در ادامه افزود: حال پرسشی که پیش می آید این است که برای ماندگاری آموزش و مباحث آموزشی در سازمان چه باید کرد و استراتژی که از آن سخن می گوئیم بر چه پایه و اساسی استوار است. در پاسخ به این پرسش به اختصار باید گفت، آموزش یک فرآیند است و برخورد با آن نیز باید فرآیندمدار باشد. چنانکه بر خلاف تصور و پندار بعضی آموزش، حجمی از دانسته‌ها که انتقال آن در یک دوره زمانی می تواند به افزایش سطح کیفی سازمان کمک کند، نیست. آموزش می تواند به عنوان سرمایه یک سازمان محسوب شود، سرمایه‌ای که هر روز نیاز به یادآوری، تکمیل، به روز شدن و بازآموزی دارد و اگر با این فرآیند همراه شود به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند در یک سازمان ماندگار و اثربخش خواهد بود و چنانکه در یک مقطع زمانی ارائه شده و روند آن منقطع شود، به سان دیگر سرمایه‌های مادی با استهلاک و در نهایت زوال روبه‌رو خواهد شد. این اصل را به سهولت می توان به حوزه گزینش هم تعمیم داد. چنانکه در موارد متعددی مشاهده کردیم که گزینش‌گران پس از یک دوره آموزشی در سطح کیفی بالا و قابل قبولی قرار گرفته‌اند، اما پس از گذشت مدتی کوتاه رو به افول گذاشته و از سطح کیفی آنها کاسته شده است. پس از بررسی این موارد مشابه دریافتیم که آنچه سبب رشد کیفی گزینش‌گران شده، آموزش بوده و باز هم آنچه افت و تنزل کاری آنها را به دنبال داشته همان آموزش بوده است. چراکه در یک دوره آموزش به سازمان تزیق شده، اما این آموزش مقطعی بوده و فرآیندمدار نبوده، بنابراین با گذشت زمان، آثار آن در رفتار گزینش‌گران کمرنگ شده است.

مدیر اداره دبیرخانه هیئت مرکزی گزینش بانکها در ادامه با اشاره به ضرورت موضوع تعمیم و توسعه دانش در مقوله گزینش یادآور شد: مورد دیگری که در مقوله آموزش از درجه اهمیت بالایی برخوردار است و به ضابطه‌مند شدن و کیفی شدن فعالیتی در یک سازمان و مجموعه کمک می کند، تعمیم و توسعه دانش است. به عنوان نمونه در بحث گزینش، همواره باید گزینش‌گر با دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها آشنایی کامل داشته و شرایط و افراد مختلف را به دستورالعمل‌ها تعمیم دهد. این تعمیم دادن‌ها از یک سو ضوابط را برای فرد گزینش‌گر درونی کرده و از سوی دیگر موجب احقاق کامل حقوق فرد گزینش شونده می شود که در برخورد با او به طور کامل بر مسیر ضابطه حرکت شده است.

زنجیره‌وار بودن مراحل و مباحث گزینش مورد با اهمیت دیگری است که اشراف کامل گزینش‌گر به تمام مراحل را طلب می کند. شکری در این رابطه گفت: با توجه به اینکه تمام مراحل گزینش چون تحقیق، تکمیل پرونده، مصاحبه و صدور رای لازم و ملزوم و مکمل دیگرند، باید در هر مرحله توجه گزینش‌گر به این نکته معطوف باشد که خوراکی که تهیه می کند به درد مرحله بعدی بخورد. به عنوان مثال محقق باید به مرحله مصاحبه اشراف داشته باشد تا تحقیق را به گونه‌ای انجام دهد تا خوراکی کارآمد برای مرحله مصاحبه آماده کند یا مصاحبه‌گر با صدور رای به خوبی آشنا باشد تا بدانند چه اجزایی برای صدور رای دقیق لازم است تا آنها را در مرحله مصاحبه گردآوری کند. بنابراین این طور می توان گفت که به دلیل زنجیره‌وار بودن مراحل و مباحث گزینش، گزینش‌گران باید به تمام مراحل اشراف داشته باشند تا نتیجه مطلوبی از فرآیند گزینش حاصل شود.

او در پایان اضافه کرد که نگرش سیستماتیک هم از دیگر ملزومات و پیش شرطهای توسعه به صورت کلی و عمومی است که به حوزه گزینش هم تعمیم پیدا می کند. شکری گفت: هر فردی در زندگی برخی مولفه‌های رفتاری را کسب کرده و برخی دیگر را به طور ذاتی و غریزی با خود حمل می کند، اما هیچ کدام از این مولفه‌ها به اندازه نگرش در زندگی و خروجی رفتاری و عملکردی او موثر نیست. به واسطه این تاثیر چشمگیر است که عنوان می شود برای حصول به هدف در حوزه گزینش و پرهیز از خطا، باید نگرش سیستماتیک داشت. به عنوان مثال برخی افراد نگرش جزئی و فردی داشته و با این نگاه گزینش می کنند و باورهای خود را صحیح می پندارند؛ عده دیگری نگرش ملی دارند و بر اساس آنچه به زعم خود در منافع ملی لازم می دانند، دست به گزینش می زنند و برخی دیگر نگاه سازمانی دارند و الی آخر. اما این گونه نگاه و نگرش‌های متفاوت در حوزه گزینش، می تواند آسیب‌زا باشد. از این رو برای پرهیز از خطا و اشتباه، گزینش‌گران ناگزیرند نگرشی جامع و سیستماتیک داشته باشند. به این معنا که گزینش‌گر بدانند جزئی از کدام زیر سیستم است و آن زیر سیستم هم بخشی از کدام سیستم بزرگ است و این سازمان و سیستم چه خطمشی و نگاهی داشته و چه اهدافی را دنبال می کند؛ سپس نگاه و نگرش خود را با این اهداف همسو کند. نگرشی که حاصل آشنایی گزینش‌گر با اهداف غایی سازمان و سیستم باشد، منجر به تولید و صدور رفتار و عملکردی می شود که در نهایت سازمان را به اهداف و برنامه‌های نهایی نزدیک‌تر می کند.

به این جمع‌بندی رسید که انتخاب افراد توسط گزینش‌گران در بانک به درستی انجام شده است و مستخدمان چون براساس شروط مشخصی چون حسن سابقه در دین، وابستگی به خانواده صالح، علم و تجربه و ... انتخاب شده‌اند؛ دقت در کارشان بالا بوده و با دوراندیشی تصمیم می گیرند. همچنین در همه حال رعایت حال مشتری را می کنند و بر این اساس است که حداقل تخلفات انجام شده در شبکه بانکی، مربوط به بانک کشاورزی است.

این عضو هیئت مدیره بانک کشاورزی با ذکر این نکته که کار گزینش و مرحله انتخاب نیروی انسانی، مرحله‌ای بسیار مهم و دشوار است، گفت: برای رسیدن به مقصود، گزینش‌گران باید ضمن تسلط به قوانین حاکم بر گزینش، مبادرت به مصاحبه کارآمد کنند و این مهم اتفاق نخواهد افتاد مگر اینکه عمل تحقیق به درستی انجام شود و قبل از مصاحبه، پرونده مصاحبه‌شونده مطالعه شده و نکات درخور پرسش، مشخص شود.

عضوهسته گزینش:

گزینش‌گر باید به وجدان خود پاسخگو باشد

سواى اینکه گزینشی‌ها باید در قبال سازمان خود مسئول و پاسخگو باشند که فردی ناتوان را برای همکاری با مجموعه انتخاب کرده‌اند، بلکه مهمتر پاسخی است که باید به وجدان خود و محضر الهی بدهند که امکان داشتن شغل و رشد را از فردی توانمند گرفته‌اند.

پس از صدور فرمان امام راحل در سال ۱۳۶۱ مبنی بر تشکیل گزینش در سازمان‌ها و نهادهای این امر حدود یک‌سال بعد، یعنی در سال ۱۳۶۲ در بانک کشاورزی هم تحقیق پیدا کرد. عبدالله مهدوی، عضو هسته گزینش از همان سال در بخش گزینش بانک کشاورزی مشغول به کار شده و در سمت‌های مختلف از رابط و مصاحبه‌گر تا مدیرکل گزینش مرکزی بانک ادامه فعالیت داد.

او در همایش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بانک کشاورزی در سخنانی کوتاه در باب اهمیت و حساسیت مقوله گزینش گفت: گزینش یک فرآیند و فعالیت مشارکتی است که طی آن تحقیق، بررسی و مصاحبه انجام می شود تا پرونده‌ای برای ارزیابی تشکیل شود.

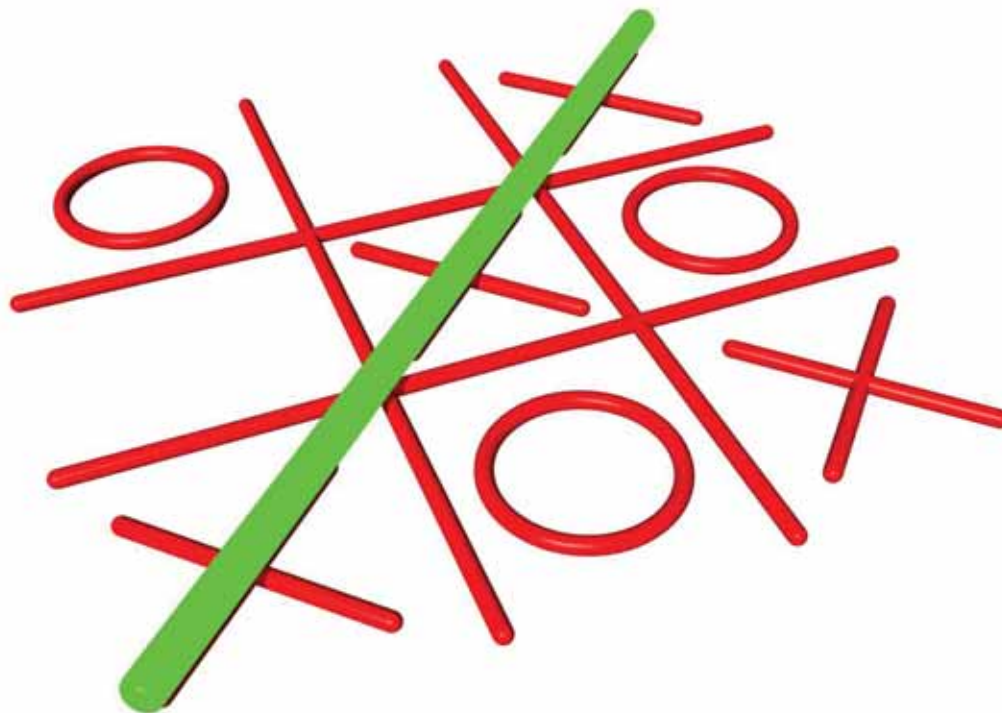
حاصل ارزیابی هم افزودن گروهی یا نفراتی به مجموعه کارکنان بانک کشاورزی و محروم شدن عده‌ای دیگری از همکاری با بانک است؛ این قضاوت و تصمیم‌گیری، همان نقطه عطف و حساس گزینش است. همین حساسیت موجود، گزینش را از چرخه کارهای معمول خارج کرده و این نیاز را طلب می کند که همکاران گزینشی با تمام وجود و حس مسئولیت برای فعالیت در این بخش حاضر شوند. سواى اینکه گزینشی‌ها باید در قبال سازمان خود مسئول و پاسخگو باشند که فردی ناتوان را برای همکاری با مجموعه انتخاب کرده‌اند، بلکه مهمتر پاسخی است که باید به وجدان خود و محضر الهی بدهند که امکان داشتن شغل و رشد را از فردی توانمند گرفته‌اند.

آزمون‌ها و ارائه مدارک شاخص‌های کمی را رصد می‌کنند و گزینش به بررسی معیارهای کیفی می‌پردازد؛ چراکه مرحله آزمون و ارائه مدارک، خود معرفی فرد است و گزینش بررسی واقعیت‌های مرتبط با فرد است. بنابراین مرحله‌ای به نام گزینش برگزار می‌شود تا از میان خیل عظیمی از نیروی انسانی متقاضی کار، اصلح‌ترین آنها شناسایی و کیفی‌ترین نیروها جذب سازمان شوند.

■ ضرورت مکانیزم انتخاب که به بیان شما در کشور ما تحت عنوان گزینش از آن یاد می‌شود، در نهاد مالی به نام بانک چیست؟ از گذشته همواره مردم اموال و دارایی‌های خود را نزد افرادی به امانت می‌گذاشتند و این به امانت گذاشتن نیز بر پایه اعتماد و اطمینان بوده است. با گذشت زمان و شکل‌گیری بانکداری، مردم دارایی‌های ارزشمند خود که عمده آن پول است را نزد بانک‌ها به امانت می‌گذارند و این رابطه مالی نیز بر پایه اعتمادسازی شکل گرفته است. از این‌رو، می‌توان این‌گونه بیان کرد که اعتماد مشتریان همواره مهم‌ترین سرمایه یک بانک و موسسه مالی است که به‌واسطه آن حجم سپرده‌های بانکی فزونی یافته، گردش مالی بانک اوج می‌گیرد و موجب رونق آن می‌شود. چیزی که بر پایه اطمینان اعتباری را برای موسسات مالی به ارمغان آورده و حفظ می‌کند، همان نیروی انسانی کارآمد و متعهد است.

بنابراین نقش گزینش در یک نهاد مالی همچون بانک بیش از گذشته عیان می‌شود؛ چراکه کوچکترین خطایی می‌تواند به اعتماد مشتری خدشه وارد کند. از این‌رو حاصل کارکرد گزینش احراز صداقت افرادی است با تعهد بالا برای اطمینان‌سازی روزافزون در جامعه و مشتریان.

■ آیا ضوابط و دستورالعمل‌های گزینش همواره ثابت و دارای چارچوب واحدی است و یا اینکه بسته به اقتضانات و شرایط جامعه و سازمان به‌صورت شناور و منعطف تغییر می‌کنند؟ ضوابط و دستورالعمل‌های گزینش در کشور ما معمولاً دو بخش هستند، ضوابط و دستورالعمل‌های ثابت و بلا تغییر مانند پای‌بند بودن به نظام مقدس، احراز عاملیت به انجام فرایض و عدم وابستگی به گروه‌های منحرف، ضوابط و معیارهایی هم



مزایای گزینش با استفاده از نیروهای داخلی بانک در گفت‌وگو با مدیر هسته گزینش بانک کشاورزی؛

کیفیت بالاتر، هزینه پایین‌تر

لزوم هم‌ذات‌پنداری گزینش‌گر با متقاضی از یک سو و ضرورت دستیابی به درصد بالایی از امنیت اطلاعات از سوی دیگر، بانک کشاورزی را بر آن داشت، به سمتی حرکت کند که در اداره روند گزینش به خودکفایی برسد. روندی که به گفته مدیر هسته گزینش بانک در مراحل پایانی قرار دارد و اکنون هسته گزینش می‌تواند نیازهای بانک در بخش گزینش را با کمترین نیاز به نیروهای خارج از بانک البته با بالاترین کیفیت و اطمینان و پایین‌ترین هزینه پاسخ‌گو باشد. مشروح گفت‌وگوی رضایی‌پور، مدیر هسته گزینش بانک کشاورزی را بخوانید:

عموم برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران سازمانی را ناگزیر به استفاده از چنین مکانیزمی می‌کند. در استفاده از این مقوله تفاوتی هم میان کشورهای پیشرفته، در حال توسعه و جهان سوم وجود ندارد؛ بلکه آنچه متفاوت است انتظارات و معیارهاست. به این معنا که در تمام سازمان‌ها هدف از گزینش، کیفی کردن نیروی انسانی و همسو کردن آن با اهداف و برنامه‌های سازمان است. حال به‌واسطه متفاوت بودن انتظارات و نگرش‌ها، ممکن است معیارهای انتخاب از کشوری به کشور دیگر یا از سازمانی به سازمان دیگر متغیر باشد.

■ با توجه به این که برای جذب نیروی انسانی، مدارکی از فرد اخذ شده و در نهایت آزمون‌ی هم برای سنجش افراد برگزار می‌شود، آیا لزومی به گذراندن مرحله‌ای به نام گزینش با ویژگی‌های خاص خود وجود دارد؟



این مکانیزم در واقع همان فلسفه وجودی گزینش در یک نهاد، سازمان خصوصی و دولتی در تمام دنیاست.

■ یعنی می‌فرمایید مقوله‌ای به نام گزینش در تمام کشورهای دنیا اعم از پیشرفته، در حال توسعه و جهان سوم وجود دارد؟

کارکرد حیاتی گزینش در سازمان‌ها،

■ برای شروع، یک تعریف از گزینش ارائه دهید و اینکه این مکانیزم چگونه به عملکرد سازمان کمک می‌کند؟

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه یک سازمان است. حال به‌منظور اینکه نیروی انسانی یک سازمان از کیفیت قابل قبولی برخوردار باشد، مکانیزم یا اهرمی به کار گرفته می‌شود به نام انتخاب اصلح یا گزینش بهترین‌ها؛



هست که متناسب با مسئولیت مقرر شده برای فرد، تغییر خواهد کرد، مثل امانتداری. به عنوان نمونه زمانی بانک قصد استخدام و جذب یک نخبه‌بان یا یک راننده را دارد؛ برای گزینش این فرد تنها ضوابط عمومی و موارد عام گزینش مانند التزام عملی به اسلام، پای بند بودن به نظام، عدم وابستگی به گروه‌های منحرف و موارد دیگر عمومی لحاظ می‌شود. حال شرایطی را فرض کنید که قرار است فردی به عنوان مسئول حراست یک استان انتخاب شود و اینکه مدیری برای یک اداره منصوب شود؛ در این شرایط علاوه بر ضوابط عمومی، معیارهای انتخاب اصلح هم مدنظر قرار گرفته می‌شود تا فردی برگزیده شود که بانک بالاترین درجه تعهد را برای آن پست خاص در او ببیند. در نتیجه بخش اول یا همان ضوابط عمومی ثابت هستند و بخش دوم یا معیارهای تعیین انتخاب اصلح در موارد مختلف و برای انتخاب‌های متفاوت می‌تواند شناور بوده و کم و زیاد شود.

■ فعالیت در بخش گزینش، کار بسیار حساسی است و همواره ایشان به عنوان افرادی که در مجاری ورود متقاضیان به سازمان قرار گرفته‌اند، ممکن است با پیشنهادهایی خارج از عرف، تهدید یا حتی تطمیع مواجه شوند. از سوی دیگر ممکن است برخی مسائل یا مشکلات شخصی روی روند و نتیجه گزینش تاثیر گذار باشد. بزرگترین آسیب روند گزینش را چه مورد یا مواردی می‌دانید که گزینش‌گر با پرهیز از آن یا به کار بستن تمهیداتی برای مقابله با آن، می‌تواند همواره سلامت کاری خود را حفظ کند؟

گزینش‌گران همواره در معرض فشارهای بیرونی که به اشکال مختلف عیان و پنهان اعمال می‌شود، قرار دارند و می‌تواند به روند کاری‌شان آسیب زده و آنها را با انحراف مواجه کند. اما مسئله مهم در این زمینه چگونگی برخورد و مواجهه با این فشارهای آسیب‌زا است. به استناد تجربه سال‌ها کار کردن در بخش گزینش و البته همکاری با استادان گرانقدر این حوزه، دریافته‌ام بزرگترین آسیبی که می‌تواند گزینش‌گران را در تمام مراحل و روند کاری با مشکل مواجه کرده و آنها را از مسیر اصلی منحرف کند، ضعف ایمان و تقواست. چنانکه در این سال‌ها از نزدیک مشاهده کرده‌ام

همکاران گزینش‌گر موفق با سلامت کاری بالا که به سازمان خود بیشترین کمک را کرده‌اند با تقواترند و مسائل و چالش‌های شخصی را جدای کار دیده و تنها معیارشان برای انتخاب و رد افراد همان حدود و صغوری است که قانون مشخص کرده و در چارچوب ضوابط و دستورالعمل‌های گزینش آمده است. بنابراین به همکاران گزینشی و البته خودم به نقل از بزرگان این بخش، توصیه می‌کنم ایمان به خداوند و تقوا را همواره سرلوحه کار خود قرار دهیم تا هم در پیشگاه خداوند سربلند باشیم و هم حقی از کسی ضایع نشود. چنین پیش‌شرطی، سبب می‌شود تا گزینش‌گر با نگرشی مثبت روند گزینش را دنبال کند.

■ توضیح مختصر و کوتاهی هم در مورد تاریخچه گزینش در کشور و در بانک کشاورزی ارائه دهید؟

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد گزینش مکانیزمی است که در تمام کشورها وجود دارد و به تبع آن در کشور ما نیز از دیرباز وجود داشته است؛ تنها تفاوت گزینش در معیارها بوده است. اما آنچه تحت عنوان گزینش امروزه در کشور ما شناخته می‌شود بر پایه فرمانی است که امام خمینی (ره) در سال ۱۳۶۱ صادر کردند. این فرمان نیز به دنبال تک نظری و تندروی‌هایی که سال‌های آغاز پیروزی انقلاب اسلامی در بحث گزینش انجام می‌شد، صادر شد. فرمان امام (ره) به این مضمون بوده که گزینش باید ضمن ضابطه‌مند شدن، متفاوت از گذشته شود.

بر اساس این رهنمود افرادی که خیلی کج‌بین، سخت‌گیر یا منفی‌نگر بودند یا اصلاح شده یا از جمع گزینش‌گران کنار گذاشته شدند و افرادی در این چارچوب قرار گرفتند که با نگرشی مثبت، به افراد به عنوان اجزای رشد و توسعه کشور نگاه می‌کردند. در بانک کشاورزی نیز که سابقه‌ای نزدیک به ۸۰ سال در بانکداری ایران دارد، از همان سال‌های آغاز فعالیت خود مقوله گزینش وجود داشته و در دوره‌های متفاوت بسته به شرایط کلان جامعه، تنها معیارها تغییر کرده است. در سال‌های گذشته نیز هسته گزینش همواره به عنوان یکی از واحدهای تاثیرگذار و فعال بانک، خدمات خود را به مجموعه ارائه کرده و اکنون نیز در آستانه خودکفایی کامل در انجام مراحل مختلف گزینش قرار گرفته است.

■ بر اساس چه اندیشه و برنامه‌ای بانک به این نتیجه رسید تا در بخش گزینش خودکفا شده و تمام مراحل گزینش متقاضیان را درون سازمان انجام دهد و این رویه چه مزایایی را برای سازمان به همراه دارد؟

با توجه به سابقه کاری که در امور انسانی و اداره کارگزینی دارم، همواره یکی از دغدغه‌های فکری‌ام این بوده که افرادی باید به عنوان گزینش‌گر در مورد متقاضیان ورود به سازمان یا ادامه روند همکاری افراد وارد سازمان شده، تصمیم‌گیری کنند که شرایط آنان را کاملاً درک کرده و بتوانند خود را در جایگاه آنها قرار دهند. اظهار نظر منطقی در مورد یک فرد نیز جز با همانندشدن با او و درک کامل شرایط و جزئیات کاری‌اش ممکن نیست. حال با توجه به اینکه بیش از این همکاری‌ها از آموزش و پرورش و سازمان‌های دیگر به عنوان گزینش‌گر با بانک همکاری کرده و البته تمام توان خود را هم در این روند به کار می‌بستند، اما همواره یک حلقه گمشده در این روند گزینش وجود داشت؛ چراکه یک آموزش و پرورش‌نگاه آموزش و پرورش‌داری و یک بانکی نگاه بانکی. یک فرد آموزش و پرورش‌داری نمی‌تواند به معنای واقعی کلمه شرایط کار در بانک را درک کند، همان‌طور که یک فرد بانکی نمی‌تواند شرایط کار در آموزش و پرورش را درک کند. این عدم درک موقعیت و شرایط شاید مهمترین دلیلی بود تا به سمتی حرکت کنیم که در انجام تمام مراحل گزینش خودکفا شده و نیروهای داخلی بانک این مهم را بر عهده گیرند.

عامل دیگری که انگیزه خودکفایی در انجام امور گزینش در خود بانک را تقویت کرد، ذات وجودی بانک است. بانک به عنوان مهمترین نهاد مالی و اقتصادی یک کشور، همواره از بخش عظیمی از اطلاعات بهره می‌برد که درصد زیادی از آنها جنبه محرمانه دارند. استفاده از نیروهای داخلی در بخش مهمی به نام گزینش، درصد امنیت اطلاعات را تا حد زیادی افزون خواهد کرد.

و در نهایت سومین بهره‌ای که استفاده از نیروهای داخلی بانک در بخش گزینش دارد، نگاه جامع این افراد است. به عنوان مثال فردی از خارج بانک برای تحقیق و مصاحبه می‌آید، برای زمان کوتاهی با فرد آشنا می‌شود و نظر را هم بر پایه همان شناخت کوتاه ارائه می‌کند؛ در این شرایط ممکن است بخش‌هایی از

رفتار، عملکرد و شخصیت فرد نادیده گرفته شود. اما نیروهای داخلی بانک هر روز با همکاران زندگی می‌کنند و برای تحقیق، مصاحبه و صدور رای نگاه جامع‌تری دارند. فارغ از این سه مورد اصلی، موارد دیگری هم چون هزینه‌ها و بحث سرعت عمل در کار مزید بر علت شد تا به سمتی حرکت کنیم که ظرفیت‌های داخلی بانک در بخش گزینش را به فعلیت رسانده و از آن استفاده اجرایی کنیم.

■ برای رسیدن به جایگاهی که از آن تحت عنوان خودکفایی در مقوله گزینش یاد می‌کنید، اکنون در چه مرحله‌ای قرار دارید؟

در حال حاضر از نظر محقق به مرحله خودکفایی کامل رسیده و در بخش تحقیق گزینش می‌توانیم تمام نیازهای بانک را در کمترین زمان ممکن و بهترین کیفیت پاسخگو باشیم. در بخش مصاحبه هم تئوری‌های انجام شده و در حال انجام آموزش عملی افراد مراحل و دوره‌های آموزش تئوریک را گذرانده و در مرحله آموزش عملی قرار دارند. در این مرحله افراد در جلسات واقعی مصاحبه به عنوان کارآموز حاضر شده و به کمک مصاحبه‌گران با تجربه روند مصاحبه را پیش می‌برند تا در آینده بسیار نزدیک در بخش مصاحبه هم به خودکفایی کامل برسیم.

■ در پایان گزارشی هم از روند عملکردی هسته گزینش از ابتدای سال تا کنون ارائه کنید؟

سال ۱۳۹۱ برای هسته گزینش سال پرکار و پر دغدغه‌ای بود. مصداقی هم می‌توان برای این حجم کاری آورد که میزان آرای صادره گزینش در سال ۱۳۹۱ و مقایسه آن با سال ۱۳۹۰ است. چنان‌که کل آرای صادره هسته گزینش بانک در سال ۱۳۹۰ حدود ۲ هزار و ۵۰۰ رای بود، در حالی که آرای صادره گزینش در ۹ ماهه اول سال جاری بالغ بر ۴ هزار و ۵۰۰ رای است. یعنی خروجی ۹ ماهه فقط در یک آیتیم حدود بیش از دو برابر کل سال گذشته است. در سایر آیتیم‌ها نیز به همین منوال، به ویژه گام‌های بزرگی که در بحث آموزش، توانمندسازی، اعتمادسازی، شفاف‌سازی، خودکفایی، برقراری ارتباطات سالم و موثر با مجموعه واحدهای داخلی و بیرونی مرتبط با گزینش و... برداشته شده که به جرات می‌توان گفت منحصر به فرد است.

آنچه تحت عنوان گزینش امروزه در کشور ما شناخته می‌شود بر پایه فرمانی است که امام خمینی (ره) در سال ۱۳۶۱ صادر کردند



دست‌آورد آنها مربوط به تلاش خودشان است و دست‌آورد شما نیز مربوط به تلاش خودتان است.» (سوره بقره، آیه ۱۳۴)
نکته: معیار ارزش‌گذاری در موفقیت افراد، میزان تلاش آنان است.

نظارت

«و به این سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.» (سوره بقره، آیه ۱۴۳)

نکته: مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند.

قاطعیت

«حق، آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده.» (سوره بقره، آیه ۱۴۷)
نکته: رهبر باید از قاطعیت و یقین برخوردار باشد، به‌ویژه وقتی که قانونی را تغییر داده و سنتی را می‌شکند.

تشویق و تنبیه

«کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم زیرا من توبه‌پذیر و مهربانم.» (سوره بقره، آیه ۱۶۰)

نکته: توبیخ بدکاران و پاداش به نیکوکاران، دو رکن اساسی در زمینه‌سازی رشد و اصلاح نادرستی‌ها در سازمان است.

رویه‌های سازمانی

«هنگامی که به آنها گفته می‌شود: از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند: ما از آن راهی که نیاکان مان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم در حالی که ممکن است گذشتگان شان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند.» (سوره بقره، آیه ۱۷۰)
نکته: رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست باشد، بنابراین پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست.

تفویض مسئولیت

«همه به اندازه توان‌شان مکلف هستند.» (سوره بقره، آیه ۲۳۳)

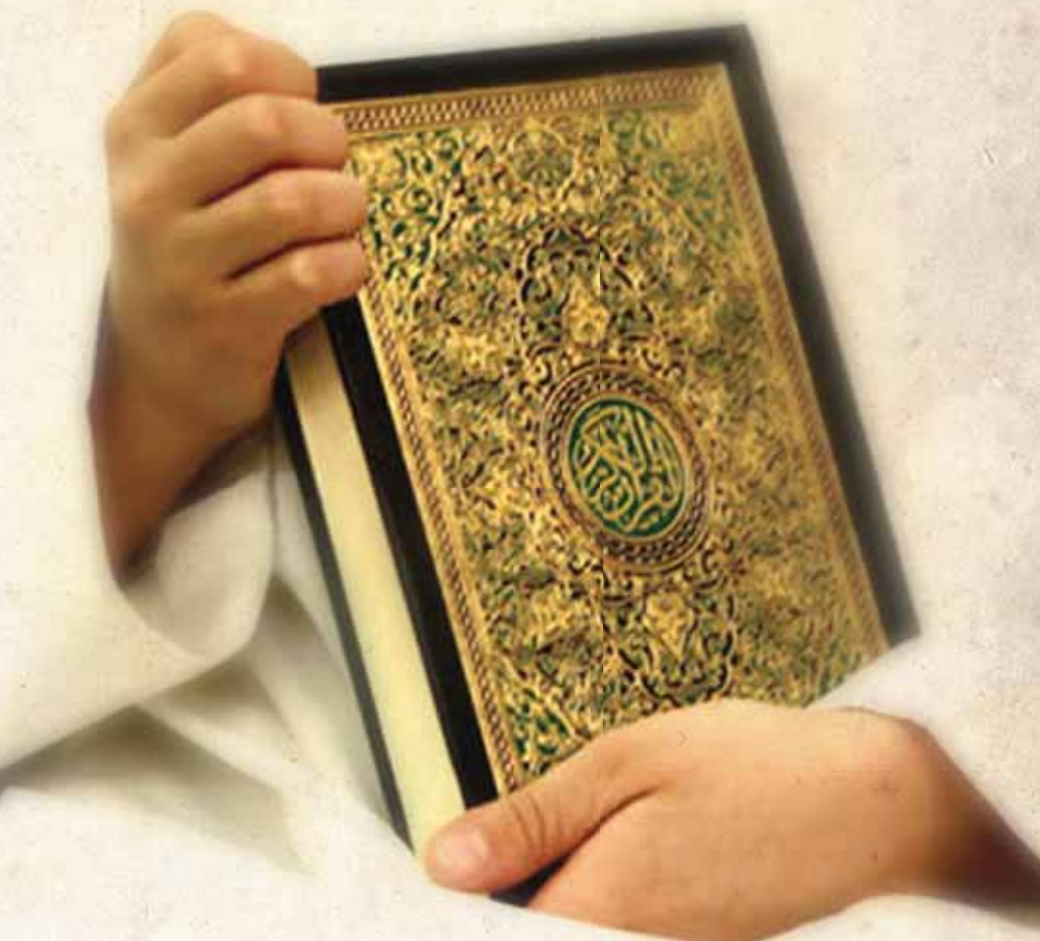
نکته: تفویض مسئولیت به زیردستان باید بر اساس توانایی‌های‌شان باشد و به همان مقدار از ایشان انتظار داشت.

علم و توانایی، شفاف‌سازی

«قوم بنی اسرائیل به پیامبرشان گفتند: فرماندهی برای ما مشخص کن تا به جنگ حاکم ستمگر برویم، پیامبرشان گفت: خداوند، طالوت را به فرماندهی شما برگزید زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسئولیت را دارد.» (سوره بقره، آیه ۲۴۷)
نکته: قدرت علمی و توانایی جسمی برای انجام ماموریت، دو شرط لازم برای مدیران است.

نکته: داشتن توانایی علمی مهم‌تر از توانایی جسمی است.

نکته: اعلم بودن، در گزینش مدیران یک اولویت مهم است.



گزینش در کلام وحی

۵۰ نکته مدیریتی برای انتخاب شایسته

در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج داد. (همان‌طور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می‌کند.)

تناسب شغل و شاعر، ارتقای پلکانی

«خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند.» (سوره بقره، آیه ۱۲۴)
نکته: برای منصوب کردن افراد به مقامات، گزینش و آزمایش لازم است. (چنان‌که خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمود.)

نکته: پست‌ها و مسئولیت‌ها باید تدریجاً و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. (چنان‌که حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید.)

ارزش و تلاش

«آنها امتی بودند که درگذشتند و

بزند و نه آن را آبیاری کند.» (سوره بقره، آیه ۷۱)

نکته: در اجرای طرح‌ها، منابع و عناصر فعال تولیدی و اقتصادی نباید منهدم شود.

پیگیری کارها

«خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند.» (سوره بقره، آیه ۷۸)

نکته: یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی است. (همچنان‌که خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.)

برخورد با متخلفان

«و اگر از آنها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم، رباطهات با خداوند قطع خواهد شد.» (سوره بقره، آیه ۱۲۰)
نکته: پس از ابلاغ وظایف هر فرد،

در قرآن بارها و بارها به اشکال مختلف به اهمیت انتخاب و به‌کار گماردن شایسته‌ها در مصدر امور اشاره شده است. برخی از این اشارات در ادامه می‌آید.

لیاقت، ملاک ارتقا

«به ملائکه امر کردیم بر آدم سجده کنند.» (سوره بقره، آیه ۳۴)
نکته: لیاقت از سابقه مهم‌تر است. (فرشتگان قدیمی که سال‌ها خداوند را عبادت می‌کردند، باید برای انسان تازه به دوران رسیده، اما لایق، سجده کنند.) ارتقای سازمانی نیز باید بر مبنای شایستگی و لیاقت باشد و سابقه داشتن، کافی نیست.

عدم انهدام منابع

«پس از آنکه قوم بنی اسرائیل خطایی مرتکب شدند، خداوند فرمود: باید گاوی را ذبح کنند که مشخصات آن گاو را این‌گونه بیان فرمود: گاوی که نه زمین را شخم



نکته: رهبر و مدیر باید زیر دستان خود را توجیه کرده و ابهامات را برطرف کند.

ارزیابی عملکرد

«هنگامی که لشکر بنی اسرائیل حرکت کرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه‌ای در بین راه است که هرکس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جایی ندارد.» (سوره بقره، آیه ۲۴۹)

نکته: مدیر باید نیروهای کارآمد را از نیروهای ناکارآمد جدا کرده تا بتواند نیروهای غیرمفید را از مجموعه طرد کند، زیرا حضور آنها سبب سست شدن سایر نیروها می‌شود.

توجه به کارکنان

«خداوند به پیامبر می‌فرماید: به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو...» (سوره آل عمران، آیه ۲۰)

نکته: مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند.

ایمان

«تبادید سرپرست مومنان از غیر خودشان باشد.» (سوره آل عمران، آیه ۲۸)

نکته: در جامعه اسلامی، ایمان داشتن شرط اصلی برای انتخاب مدیر و سرپرست است و اصولاً پست‌های کلیدی (همچون مدیریت)، نباید به افراد بی‌ایمان واگذار شود، چون امکان سوءاستفاده در این سمت‌ها فراوان است.

آگاهی از گذشته

«خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.» (سوره آل عمران، آیه ۴۸)

نکته: مدیران هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع شده است.

شناخت تهدیدها

«هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند، گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.» (سوره آل عمران، آیه ۵۲)

نکته: هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها، یکی از شروط اساسی رهبری است.

نکته: شناخت نیروهای وفادار و سازماندهی و تمرکز آنان، برای اداره جامعه و ادامه حرکت ضروری است.

سوءاستفاده از مقام

«هیچ انسانی که خداوند به او کتاب و حکمت و نبوت و حکومت داده است، حق ندارد به مردم بگوید: بندگان من باشید.» (سوره آل عمران، آیه ۷۹)

نکته: سوءاستفاده از موقعیت و مسئولیت، برای هیچ کس مجاز نیست و باید با آن به شدت برخورد کرد.

پیگیری تا حصول نتیجه

«بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو بر نمی‌گرداند، مگر آنکه برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی.» (سوره آل عمران، آیه ۷۵)

نکته: پیگیری برای رسیدن به نتیجه، اصلی مهم در مدیریت است، چنان‌که خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

پیمان و پشتیبانی از مدیران

«خداوند از پیامبران پیشین پیمان گرفت که هرگاه علم و حکمت به شما دادم و سپس پیامبری آمد که آن مطالب را تصدیق می‌کرد، به او ایمان آورید و او را یاری کنید.» (سوره آل عمران، آیه ۸۱)

نکته: در مدیریت اسلامی، لازمه سپردن مسئولیت‌ها گرفتن پیمان است که بر طبق موازین و اصول، انجام تکلیف شود. نکته: مدیران قدیمی باید از مدیران جدید پشتیبانی کنند و مدیران جدید هم باید از مدیران قدیمی تجلیل کنند.

قانون و رهبری

«چگونه کفر می‌ورزید در حالی که آیات خدا بر شما تلاوت می‌شود و رسول خدا در بین شماست.» (سوره آل عمران، آیه ۱۰۱)

نکته: وجود قانون و حضور رهبری، دو اصل لازم برای جلوگیری از انحراف است.

نظارت، اصلاح سازمان

«از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت کنند و از بدی‌ها بر حذر دارند.» (سوره آل عمران، آیه ۱۰۴)

نکته: باید همواره گروهی برای نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن دانستن اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت کنند تا هر کجا مغایرتی با آن اهداف دیدند، تذکر دهند. نکته: اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجمی که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست.

انتصاب

«خداوند در یادآوری جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله می‌فرماید: آن صبحی که از خانه‌ات خارج شدی و مومنان را برای جنگ در جایگاه خودشان قرار دادی.» (سوره آل عمران، آیه ۱۲۱)

نکته: انتصاب افراد برای جایگاه‌های استراتژیک و حساس بر عهده شخص مدیر است و باید مستقیماً در انتخاب ایشان، اعمال نظر کند.

امدادهای الهی

«پیامبر به سپاه خود در جنگ بدر می‌فرماید: خداوند ما را با ۳ هزار فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟» (سوره آل عمران، آیه ۱۲۴)

نکته: یکی از وظایف رهبری، امیدوار کردن افراد و توجه دادن آنها به امدادهای

خداوند، در راه رسیدن به اهداف است.

ناامیدی رقبا

«امدادهای الهی برای آن بود که کفار ریشه کن شوند یا ناکام و ناامید بازگردند.» (سوره آل عمران، آیه ۱۲۷)

نکته: شیوه مدیریت و اتخاذ سیاست‌ها، باید به نحوی باشد که دشمن و رقبا به ناامیدی کشیده شوند.

تلاش

«و چه نیکوست پاداش اهل عمل.» (سوره آل عمران، آیه ۱۳۶)

نکته: با شعار و آرزو نمی‌توان به چیزی دست یافت، کار و عمل و سخت‌کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشانند.

تقویت روحیه، بررسی عوامل شکست

«پس از شکست در جنگ احد، خداوند خطاب به مسلمانان می‌فرماید: سستی نکنید و غمگین نباشید که شما برترید.» (سوره آل عمران، آیه ۱۳۹)

نکته: شکست موضعی در یک برهه از زمان، نشانه شکست نهایی نیست، بلکه تجربه‌ای برای رسیدن به موفقیت و پیروزی است.

نکته: مدیر و رهبر باید روحیه‌ها را تقویت کند.

نکته: در ضمن روحیه دادن باید به عوامل شکست توجه کرد.

انسجام رویه

«خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توبیخ کسانی که شایعه شهادت پیامبر را انتشار دادند فرمود: محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟» (سوره آل عمران، آیه ۱۴۴)

نکته: رویه‌های سازمانی باید چنان تشکل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه‌ای از زمان، ضربه‌ای به سازمان و جریان امور آن نزنند.

عوامل شکست سازمان

«خداوند در بیان علل شکست جنگ احد می‌فرماید: شما رو به پیروزی بودید تا آنکه سست شدید و در میانه جنگ به نزاع بر سر تقسیم غنائم پرداختید و از دستور پیامبر نافرمانی کردید.» (سوره آل عمران، آیه ۱۵۲)

نکته: از جمله عوامل شکست هر سازمان، سستی افراد در انجام وظایف، نزاع و اختلافات داخلی و عدم اطاعت از مدیریتی واحد است.

مدیریت بحران

«به یاد بیاورید هنگامی که در جنگ احد فرار می‌کردید و به هیچ کس توجه نمی‌کردید در حالی که پیامبر شما را فرا می‌خواند.» (سوره آل عمران، آیه ۱۵۳)

نکته: در صحنه‌های حساس و مشکلات خطرآفرین سازمان، افراد سست و ترسو

خود را کنار خواهند کشید.

نکته: دستورات مدیر در لحظه‌های حساس، موجب به حرکت درآوردن ترسوها و سست‌ها نمی‌شود، بنابراین نباید پست‌های کلیدی را به ایشان سپرد.

نکته: آنجا که مشکلات و سختی‌ها جلوه‌گر می‌شود، مدیر باید حضوری پررنگ‌تر داشته باشد.

عظوفت، مشورت، توکل

«خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر می‌فرماید: از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر. اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کرده و آن را عملی کن.» (سوره آل عمران، آیه ۱۵۹)

نکته: رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عظوفت همراه است.

نکته: در مشورت کردن، محاسنی همچون تقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم‌سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رای، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است. نکته: مشورت، تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد. نکته: در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل بر خدا لازم است.

شناخت ضعف‌ها

«هنگامی که مصیبتی به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است.» (سوره آل عمران، آیه ۱۶۵)

نکته: در جست‌وجوی عوامل شکست، ابتدا باید به دنبال عوامل داخلی و ضعف‌های سازمانی بود، سپس عوامل خارجی بررسی شود، زیرا عوامل داخلی به دست مدیران سازمان قابل کنترل است.

ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی

«من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم، زن باشد یا مرد، همه از یکدیگرید.» (سوره آل عمران، آیه ۱۹۵)

نکته: در سازمان‌ها باید روشی برای شناسایی کسانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آنها، انگیزش سازمانی را تقویت کرد.

نکته: تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (شکل درست) داشته باشد و هم حسن فاعلی (نیت درست).

نکته: در سازمان‌های اسلامی، همه افراد سازمان مثل اعضای یک پیکرند در نتیجه تخریب یک فرد به مثابه تخریب سازمان است.

نکته: در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، بنابراین باید امکان رشد سازمانی برای همه افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه افراد معطوف شود.



معیارهای گزینش کارمندان دولت در نهج البلاغه؛

ارکان اخلاق کاری: آبرومندی و آینده‌نگری

بیت‌المال از دست‌درازی و خیانت مصون می‌ماند. ۴. مجازات و توبیخ کسانی که خیانت می‌کنند. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

مشاوران

از دیدگاه امام، مشاوران نباید بخیل، ترسو و حریص باشند. زیرا فرد بخیل زمامدار را از نیکوکاری باز می‌دارد و از تنگدستی می‌ترساند. فرد ترسو در انجام کارها، روحیه زمامدار را سست می‌کند و فرد حریص، حرص را در نظرها زینت می‌دهد. چون ریشه تمام این خصلت‌ها بدگمانی به خداوند است، این افراد از جنبه اعتقادی نیز ضعیف بوده و صلاحیت لازم برای مشورت را ندارند. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) امام، افراد عاقل، دانشمند، باتجربه و محتاط را بهترین افراد برای مشورت می‌داند. پس در انتخاب مشاور، این معیارها باید رعایت شود. معیار دیگری که در انتخاب مشاور ذکر کرده‌اند، خداترسی است: «با افرادی که از خدا می‌ترسند مشورت کن تا به حقیقت برسی.»

نویسندگان و منشیان

امام علی (ع) در انتخاب این قشر معیارهایی را توصیه کرده‌اند که از جمله آنها می‌توان به صالح بودن، نداشتن روحیه تجاوزگری و سرکشی، گستاخ نبودن، کوتاهی نکردن در انجام امور محوله، فراموشکار نبودن، سستی نکردن در تنظیم قراردادهای، شناخت منزلت و قدر خویش، امانت‌داری، داشتن سابقه نیکو در میان مردم و سابقه خدمت حسنه برای زمامداران قبلی اشاره کرد. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)

ماموران امور مالی

یکی از دغدغه‌ها و حساسیت‌های خاص حضرت علی (ع) نسبت به کارگزاری بود که با امور مالی مردم سروکار داشتند؛ زیرا در این مسئولیت احتمال سخت‌گیری بر مردم، تخلف و گاه خیانت در امانت وجود داشت. از این رو ایشان در نامه‌های متعدد، ضمن هشدار به ماموران خود، دستورالعمل‌هایی را در شیوه کاری مسئولان امور مالی بیان کرده‌اند. از جمله اصول رفتاری که ایشان برای

در فرمان حضرت علی (ع) به مالک‌اشتر که منشوری است مشتمل بر آداب مملکت‌داری و شیوه حکمرانی و مدیریت نظام اسلامی، از اموری سخن به میان آمده که یک حکمران یا یک مدیر باید در محدوده تحت اداره‌اش عمل کند. ایشان درباره رفتار سیاسی و شیوه سلوک حاکم با مردم و معیارهای گزینش افراد و مشاوران نکات ارزنده‌ای را مطرح کرده‌اند. حال به فراخور موضوع گزینش، بخش‌هایی از این فرمان را که اشاره مستقیم به انتخاب و گزینش افراد دارد در ادامه می‌آوریم.

کارمندان دولت

حضرت درباره کارمندان دولتی و حکومتی سفارش می‌کند که پس از آزمایش به کار گماشته شوند و در انتصاب آنان به‌طور حتم با افراد دارای صلاحیت‌دار مشورت شود. ایشان توصیه می‌کند که کارمندان دولت با ویژگی‌های زیر انتخاب شوند:

۱. با تجربه باشند.
 ۲. با حیا باشند.
 ۳. از خاندان اصیل و با تقوا - که در مسلمانان سابقه درخشانی دارند - باشند.
- دلیل انتخاب این نوع افراد این است که «اخلاق آنان گرامی‌تر، آبروی‌شان محفوظ‌تر، طمع‌ورزی‌شان کمتر و آینده‌نگری‌شان بیشتر است» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). همین موارد یعنی اخلاق کریمه، حفظ آبرو، نداشتن طمع و آینده‌نگری از معیارهایی هستند که کارمندان دولت باید داشته باشند و در گزینش آنها در نظر گرفته شود. اما برای سلامت کاری کارمندان پس از انتخاب و همچنین مصون ماندن دستگاه اداری کشور از آسیب، حضرت توصیه‌هایی دارند که شامل موارد زیر است:

۱. بررسی رفتار و عملکرد کارگزاران
۲. گماشتن ناظران راستگو و اهل وفا برای نظارت بر اعمال کارمندان؛ این نظارت و بررسی سبب می‌شود آنها امانت‌دار بوده و با مردم مهربان باشند.
۳. پرداخت حقوق کافی به کارمندان؛ این امر موجب بی‌نیازی و اصلاح ایشان می‌شود و در نتیجه اموال



ماموران مالی و مالیاتی عنوان کرده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. رعایت انصاف در روابط با مردم
۲. شکیبایی در برآورده کردن نیازهای آنان
۳. محروم نکردن مردم از خواسته‌های مشروع‌شان
۴. جلوگیری از فروش اموال مردم برای گرفتن مالیات و مطالبات
۵. دست درازی نکردن به اموال مردم
۶. پند و اندرز به نفس (خودسازی)
۷. کمک به توده مردم.
۸. تقویت دین خدا و انجام واجبات الهی. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۱)

همچنین در نامه دیگری (نهج‌البلاغه، نامه ۲۷) مواردی چون تطابق قول با عمل، امانت‌دار دستورات الهی بودن، نرم‌خویی، راست‌گویی، وفاداری به حقوق مردم و اعتنا به خواسته‌های مردم از صفات اخلاقی کارگزاران مالی عنوان شده است.

حضرت در نامه‌ای به یکی از فرماندهان خود که اموال بیت‌المال را برداشته و فرار می‌کند، نگاشته، ضمن نکوهش شدید او، علت انتخابش در این سمت را مورد اعتماد بودن او ذکر می‌کند. از این سخن چنین استنباط می‌شود، در گزینش و انتخاب افراد برای مسئولیت‌های مهم به ویژه آنان که با مسائل مالی سروکار دارند، باید مورد اطمینان بودن و امانت‌داری آنان در نظر گرفته شود. در غیر این صورت ممکن است دچار وسوسه‌های نفسانی شده و خیانت کنند. حضرت خطاب به این کارگزار می‌فرماید: «شایستگی پدیرت، مرا نسبت به تو خوش‌بین کرد و گمان کردم که همانند پدیرت هستی و راه او را می‌روی. اما اکنون که عمل تو را دیدم، باید بگویم که کسی همانند تو نه لیاقت پاسداری از امانتی را دارد و نه می‌تواند کاری را به انجام رساند ...» (نهج‌البلاغه، نامه ۷۱). همچنین در نامه دیگری (نهج‌البلاغه، نامه ۴۰) یکی دیگر از فرماندهان خود را به سبب خیانت در بیت‌المال و استفاده شخصی از آن نکوهش کرده است. بنابراین، از این گونه سخنان دریافت می‌شود که برای انتخاب ماموران مالی ویژگی‌هایی مانند وثوق و اعتماد، امانت‌داری، وفاداری، حفظ پیمان و حفظ بیت‌المال لازم و ضروری است.

معیارهای انتخاب در بعد رفتاری

امام علی (ع) در اخلاق فردی و آداب اجتماعی به ویژه در انتخاب دوست و همنشین و طرف مشورت و معاشرت، معیارهایی را برای انتخاب مدنظر داشته که با رعایت آنها در سطح زندگی، سازندگی و تعالی افراد و اصلاح عمومی جامعه تحقق خواهد یافت. بسیاری از انحرافات و ناهنجاری‌های اجتماعی به سبب دوستی با افراد ناپاب و مجالست با انسان‌های ناشایست و مشاورت با اشخاص نادان و غیرصالح، پدید می‌آید. از این رو آشنایی انسان با ویژگی‌های دوست خوب، همنشین نیکو و مشاور امین، او را در انتخاب بهترین‌ها یاری می‌کند و در نتیجه از آسیب‌پذیری فردی و اجتماعی کاسته می‌شود. امام در اندرزی به امام حسن (ع)، او را از دوستی با چهار کس بر حذر می‌دارد و می‌گوید: «پسرم چهار چیز را از من یادگیر (خوبی‌ها) و چهار چیز را به خاطر بسپار (هشدارها)

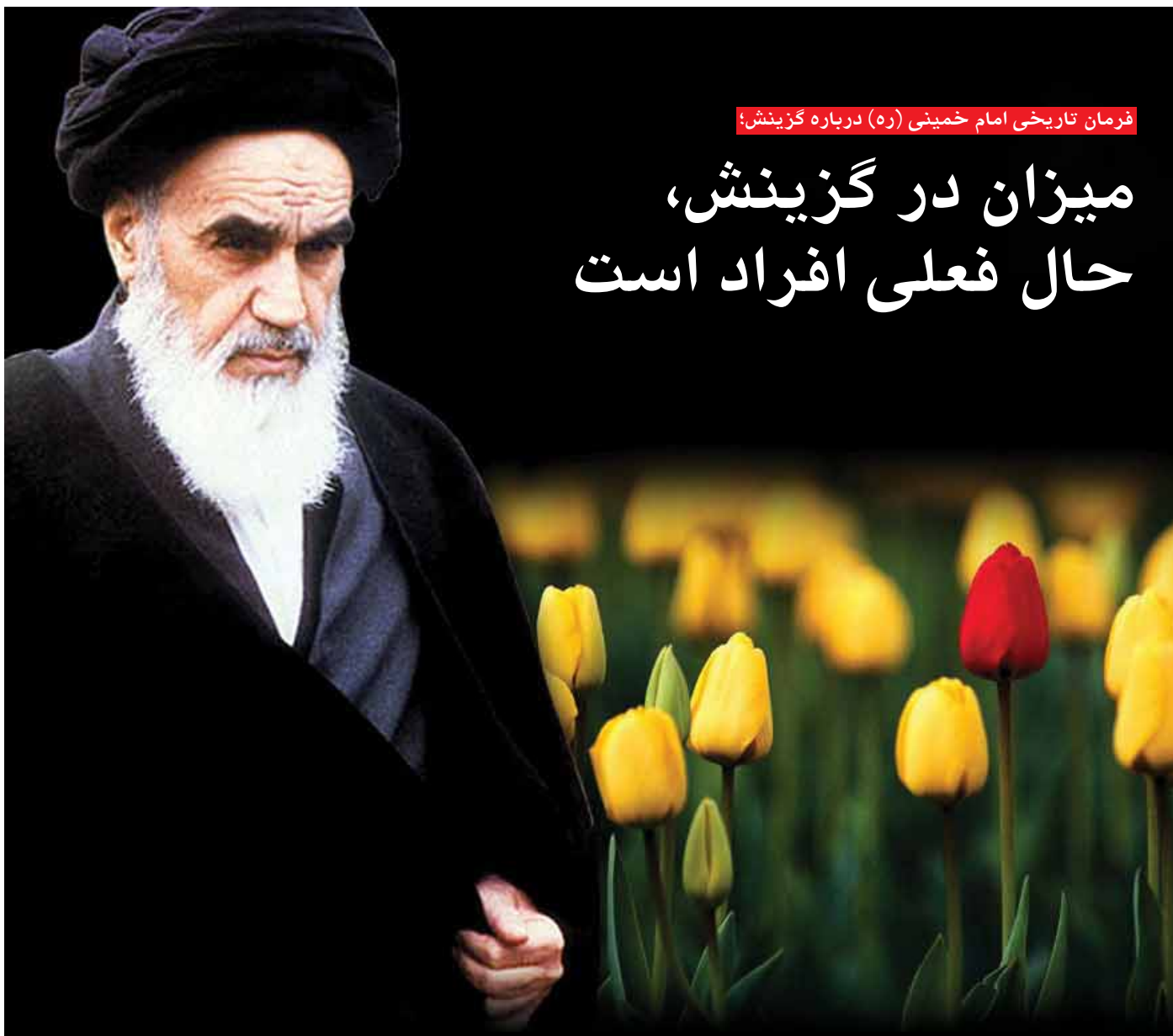
تا زبان نبینی». (الف) خوبی‌ها:

۱. همانا ارزشمندترین بی‌نیازی، عقل است.
 ۲. بزرگترین فقر، بی‌خردی است.
 ۳. گرامی‌ترین ارزش خانوادگی، اخلاق نیکوست.
 ۴. ترسناک‌ترین تنهایی، خودپسندی است.
- (ب) هشدارها:
۱. پسرم، از دوستی با احمق بپرهیز، چراکه می‌خواهد به تو نفعی رساند اما دچار زیان‌ت می‌کند.
 ۲. از دوستی با بخیل بپرهیز، زیرا آنچه را سخت به آن نیاز داری از تو دریغ می‌کند.
 ۳. از دوستی با بدکار بپرهیز، که با اندک بهایی تو را می‌فروشد.
 ۴. از دوستی با دروغگو بپرهیز که او به سراب ماند؛ دور را به تو نزدیک و نزدیک را به تو دور می‌نمایاند. (نهج‌البلاغه، حکمت ۳۸)



فرمان تاریخی امام خمینی (ره) درباره گزینش؛

میزان در گزینش، حال فعلی افراد است



کند تا در گزینش افراد صالح بدون ملاحظه روابط اقدام کنند و گزینش زیر نظر آنها انجام شده و دقت شود تا این افراد، تنگ‌نظر و تندخو، نیز مسامحه کار و سهل‌انگار نباشند. و چنانچه قبلاً تذکر داده‌ام میزان در گزینش، حال فعلی افراد است، مگر آنکه از گروه‌ها و مفسدان باشند یا حال فعلی آنها مفسده‌جویی و اخلاگری باشد و اما کسانی که در رژیم سابق به واسطه جو حاکم یا الزام رژیم ستمگر مرتکب بعضی نارواها شده‌اند ولی فعلاً به حال عادی و اخلاق صحیح برگشته‌اند، تندروی‌های جاهلانه در حق آنها نشود که این ظلم است و مخالف دستور اسلام و باید ممنوع اعلام شود ...

۳. ستاد محترم دستور دهد، کتابچه‌های مختصری شامل بعضی از مسائل شرعی که محل اطلاع عمومی است و مسائل اعتقادی که دانستن آنها در اسلام لازم است را به‌طور ساده و بدون معما که در کتب و نشریات انحرافی موجود است تهیه شود و آنها را در دسترس افراد قرار داده و در صورت احتیاج اشخاص را آموزش دهند و بدون آموزش سوال از آنها نشود و میزان رد و قبول، موازین اسلام و انسانی باشد که هدایت جاهلان، منظور نظر اصیل است.

۴. تجسس از احوال اشخاص در غیر مفسدان و گروه‌های خرابکار مطلقاً ممنوع است و ... تجسس کننده معصیت کار است. باید در گزینش افراد این نحوه امور خلاف اخلاق اسلامی و خلاف شرع مطهر ممنوع شود ...»

برخی تندروی‌ها و حرکت خارج از مسیر انصاف در امر گزینش، در اوایل دهه ۶۰ سبب شده تا امام خمینی (ره) نامه‌ای خطاب به ستاد پیگیری تخلفات قضائی و اداری بنویسد که بعدها فرمان تاریخی امام خمینی (ره) درباره گزینش نام گرفت. بر اساس این نامه تمام هیئت گزینش در سال ۶۱ منحل اعلام و هیئت‌های جدیدی بر پایه دستورالعمل‌های جدیدی شکل گرفت. همان هیئت‌ها و دستورالعمل‌ها بنیانی شدند برای آنچه امروزه از گزینش می‌شناسیم. فرازهایی از نامه امام خمینی (ره) درباره گزینش را خطاب به ستاد پیگیری تخلفات قضائی و اداری بخوانید.

«... اخیراً چند کتاب به‌عنوان سوالات دینی و ایدئولوژی اسلامی را ملاحظه کرده و بسیار متأسف شدم از آنچه در این کتاب‌ها و جزواتی از این قبیل به اسم اسلام، این دین انسان ساز الهی، برای گزینش عمومی مطرح شده است و آنها را میزان رد و قبولی افراد قرار داده‌اند. این نوشته‌ها که مشحون از سوالات غیر مربوط به اسلام و دیانت است، از آنجا که به اسم دیانت اسلام منتشر شده، از کتب و جزوات انحرافی است که برای حیثیت اسلام و جمهوری اسلامی مضر است ... لهذا مراتب زیر را از ستاد محترم خواستارم.

۱. تمام هیئت‌هایی را که به نام گزینش در سراسر کشور تشکیل شده‌اند را منحل اعلام می‌کنم ...
۲. ستاد موظف است در اسرع وقت دستور دهد تا هیئت‌هایی به جای هیئت‌های منحل، از افراد صالح و متعهد و عاقل و صاحب اخلاق کریمه و فاضل و متوجه به مسائل روز تعیین



گزینش از نگاه مقام معظم رهبری

۲۰ رهنمود برای گزینش

۹. هر یک از اشخاص و شخصیت‌ها و مسئولانی که در راس یک مجموعه کاری قرار دارند، تعیین کننده‌اند؛ هم ایمان آنها، هم عزم و اراده آن‌ها، و هم کاردانی و کفایت آنها تعیین کننده است.

۱۰. در گزینش انسان‌هایی که می‌خواهید در راس کارهای گوناگون بگمارید، دقت کنید تا آدم با ایمان، امین، پاکدست، بی‌طمع و عمیقاً معتقد به هدف‌های نظام اسلامی را انتخاب کنید.

۱۱. هم رد کردن صالح و هم پذیرفتن آدم ناصالح، هر دو بد و هر دو خلاف است.

۱۲. هر کس صلاحیتش در مراکز قانونی تایید شود، صالح است.

۱۳. کسی حق ندارد فردی را که صلاحیتش برای کاری مشخص رد شده در هر جای دیگری متهم کند.

۱۴. اصل بازسازی و گزینش و انتخاب افراد صالح و رد اشخاص غیر صالح یک ضرورت است.

۱۵. رد یک صالح به قدر جذب یک ناصالح سنگین است شاید هم سنگین‌تر، دو طرف قضیه دشوار است، گزینش مثل صراط است. همان صراطی که شنیدید اینجاست، آنکه از مو باریک‌تر و از شمشیر تیزتر.

۱۶. گزینش کاری است لازم و پرزحمت، واضح است در مبادی ورودی دستگاه‌هایی که جمهوری اسلامی برای آنها اهمیت قائل است وجود یک صافی منطقی ضروری است اما این کار پر زحمت است.

۱۷. معتقدیم گزینش را به لحاظ هدف باید بسیار مهم دانست.

۱۸. اساس در همه مسئولیت‌ها تدین، امانت و صداقت است.

۱۹. هر کس که دغدغه مردم را دارد، باید کاری کند که مردم به ایمان، تبعیت و اطاعت قلبی کشانده شوند. مردم ایران، مردمی مومن، دین باور، معتقد به میانی و برای فداکاری در این راه آماده‌اند.

۲۰. توجه شود که در گزینش سخت‌گیری‌های بی‌جا و مانع‌تراشی‌های بیجا اشکال دارد و باید گزینش با یک دید واقعا از روی علاقه‌مندی به انسان و محبت به آنها و توجه به مقدراتشان و ظرفیت‌ها و چیزهایی که احتیاج به آنها هست، وارد کار شود.

ضرورت و اهمیت امر گزینش در پاسداری و صیانت از ارزش‌های اسلام و انقلاب سبب شده که حضرت آیت‌الله خامنه‌ای اشارات متعددی به اهمیت مقوله انتخاب و گزینش داشته باشند. از این رو گزیده‌ای از کلام ایشان که رهنمودهایی در امر گزینش محسوب می‌شود در ۲۰ محور زیر می‌آید. این رهنمودها به گزینش‌گران در همه سطوح توصیه می‌کند با انتخاب‌های درست و شایسته افراد، ضامن سلامت نظام باشند.

۱. اسلام در باب گزینش حاکمان در هر رده‌ای از رده‌ها، چه رده‌های بالا - که سیاست‌های کلان، کارهای بزرگ و اداره امور کلی کشور در دست آن‌هاست - چه رده‌های متوسط و پایین، معیارها و شرایطی گذارده است و آنچه برعهده ماست، این است که این معیارها به‌طور کامل رعایت شود.

۲. گزینش برای دستگاه‌های دولتی و نهادها و همه دستگاه‌های عامل که از نیروی انسانی استفاده می‌کنند، مثل آب خوردن، لازم و واجب است.

۳. در گزینش زیردستان و در انتصاب ماموران، در درجه اول به ایمان آنها توجه کنید. اما نه اینکه وقتی دیدیم کسی ایمان دارد، بقیه معیارها را ندیده بگیریم و یک آدم بی‌کفایت را به صرف داشتن ایمان سرکار بیآوریم؛ نه.

۴. مسئله گزینش فوق‌العاده مهم است؛ این اهمیت، هم به لحاظ هدف گزینش است و هم به لحاظ وسیله گزینش.

۵. سلامت مدیران، جزو سلامت دستگاه حکومت است.

۶. یکایک معاونان، مدیران و مسئولان سراسر کشور را، با معیارهای الهی انتخاب کنید؛ کاردان، لایق، متدین، پاک و آراسته به خصوصیتی که برای یک مدیر لازم است.

۷. فساد آدم‌های عادی، ممکن است برای خودشان یا برای عده‌ای دور و برشان ایجاد مشکل کند؛ اما آن کسی که در راس قرار گرفته است، اگر فاسد شد، فساد او می‌ریزد و همه فضا را پر می‌کند؛ همچنان که اگر صالح شد، صلاح او می‌ریزد و همه دامنه را فرا می‌گیرد.

۸. در هر جذبی، در هر دفعی، معیار خدایی را در نظر داشته باشید.



کارکرد واقعی گزینش: ایجاد یک سیستم کاری کارآمد و امین



رئیس جمهور ایجاد یک سیستم کاری کارآمد و امین را کارکرد واقعی گزینش می‌پندارند و معتقد است که گزینش باید به گونه‌ای انجام شود که حتی اگر فرد در آن مجموعه جذب نشد به سیستم، نظام، اسلام و خدا جذب شود و گزینش‌گران باید با عشق به همه انسان‌ها، یک سیستم کاری ایجاد کنند که هم کارآمد و هم امین مردم و نظام باشد.

دکتر محمود احمدی‌نژاد با تاکید بر اهمیت و حساسیت امر گزینش می‌گوید: در گزینش باید اصل برائت و اولویت جذب در برابر دفع در کنار ملاحظه حقوق عمومی، حفظ بیت المال و رعایت مصالح در سرنوشت عمومی جامعه به صورت توأمان در نظر گرفته شوند. اساساً اصل بر برائت است و همه در مقابل قانون برابر بوده و از حقوق اجتماعی برابر برخوردار باشند مگر اینکه قانون برای این مسئله محدودیتی ایجاد کرده باشد.

رئیس جمهور با اشاره به اینکه اگر چه اصل برائت، تفاسیر حقوقی دارد اما اصل بر این است که همه خوب هستند، می‌افزاید: اساساً انقلاب اسلامی واقع شد تا افراد به مبانی آن جذب شوند. گزینش به منظور بررسی صلاحیت افراد برای حضور در مناسب اداری و تصمیم‌گیری حکومتی انجام می‌شود و در کنار اصول یادشده که در مورد اشخاص موضوع گزینش باید لحاظ شود، باید در نظر داشت فردی که گزینش می‌شود در مورد بخشی از حقوق عمومی، بیت المال یا سرنوشت بخشی یا همه جامعه تصمیم‌گیری خواهد کرد و از آنجا که این تصمیم ممکن است سرنوشت جامعه را تحت تاثیر قرار دهد باید فرد تصمیم‌گیر با دقت نظر گزینش شود. رئیس جمهور کار گزینش را بسیار سخت و حساس دانسته و تصریح می‌کند، گزینش‌کنندگان باید از سویی به جذب افراد به سیستم و نظام و رعایت حرمت و حفظ آبروی انسان‌ها توجه کرده و از سوی دیگر باید حقوق عمومی را در نظر بگیرند. این سبب می‌شود گزینش‌کننده مجبور باشد در کار خود بر یک مرز دقیق و باریک حرکت کند چراکه اگر کمی از این مسیر تخطی کند، ممکن است حقوق افراد یا حقوق عمومی را خدشه دار کند. باید برای انسان‌ها دو حقیقت قائل شد؛ یک حقیقت درونی که باورها و اعتقادات عمیق آنان است و دوم رفتار بیرونی و ظاهری افراد که اتفاقاً مواردی پیش می‌آید که این دو ساحت افراد با هم تطبیق ندارند.

دکتر احمدی‌نژاد با طرح این سوال که در امر گزینش چه مسائلی را باید مد نظر قرار داده و بر روی چه اموری حساس بود، گفت: نباید در گزینش روی دینداری افراد تمرکز کرد چرا که کشف دینداری افراد کار بسیار سختی است و با تحقیقات محلی، مصاحبه و گفت‌وگو قابل احصاء نیست بلکه باید نتایج دینداری مثل امانت‌داری، وظیفه‌شناسی و رعایت حلال و حرام را محور ارزیابی صلاحیت‌های افراد قرار داد.

به گفته او؛ تصمیم گرفتن درباره سرنوشت افراد و در عین حال تصمیم‌گیری درباره حقوق عمومی و سرنوشت کشور کار بسیار سختی است و فرد گزینش‌کننده اگر خود متعلم به اصلح نباشد، نمی‌تواند به‌خوبی از عهده این کار برآید. اعلام نتیجه گزینش به افراد گزینش‌شده خود یک پروژه است. می‌توان نتیجه گزینش را به گونه‌ای به فرد اعلام کرد که او از همه باورهای خود بریده و به راهی دیگر برود و می‌توان به گونه‌ای این موضوع را به او اعلام کرد که انگیزه‌ای برای اصلاح و ارتقا باشد و زمینه رشد او را فراهم کند. گزینش باید به صورت واقعی و بر اساس صلاحیت‌های فرد و نیازهای مجموعه انجام شود و در نگاهی دیگر گزینش باید به گونه‌ای انجام شود که حتی اگر فرد در آن مجموعه جذب نشد به سیستم، نظام، اسلام و خدا جذب شود.

دکتر احمدی‌نژاد همچنین با تاکید بر اینکه گزینش نباید با تجسس در امور افراد خلط شود، می‌گوید، گزینش‌گران باید با عشق به همه انسان‌ها یک سیستم کاری ایجاد کنند که هم کارآمد و هم امین مردم و نظام باشد.

از درپچه‌نگا رئیس جمهور

میزان، حال فعلی افراد است

مهم، حال فعلی افراد است. به بیان عبدالله مهدوی، عضو هسته گزینش چنانچه در زمان حال، برای هسته گزینش احراز شود که متقاضی در مسیر صحیح قرار گرفته و از منکرات دوری جست؛ هیچ معنی برای بررسی وضعیت او به‌منظور فعالیت در یک سازمان یا موسسه دولتی وجود ندارد. مشروح گفت‌وگو با این عضو هسته گزینش را بخوانید:



■ برای شروع بحث و سامان گرفتن رشته گفت‌وگو تعریف خود را از گزینش و گزینش نیروی انسانی ارائه دهید؟

گزینش در لغت به معنای برگزیدن و انتخاب بهترین‌هاست. اما هنگامی که به صورت ویژه به گزینش نیروی انسانی می‌نگریم، باید عنوان کرد که بر اساس قانونی که مصوب شده است، نیروهای انسانی که قصد جذب به سازمان‌ها و نهادهای دولتی را دارند باید حائز ویژگی‌هایی باشند که یکی از آنها التزام عملی به احکام اسلام و ادیان رسمی مطرح در قانون اساسی است و علاوه بر آن عمود دیگر در قانون گزینش بیان شده که تشریح آن خارج از حوصله بحث حاضر است.

■ حال بفرمائید، ضرورت وجود هسته گزینش در نهادهای اقتصادی مانند بانک چیست و چه کارکردهای مثبتی را می‌تواند برای این سازمان بزرگ اقتصادی به‌همراه داشته باشد؟

به‌صورت کلی، ضرورت وجود گزینش برای تمام دستگاه‌های دولتی در جمهوری اسلامی ایران، ۳۰ سال قبل احساس شد و امام راحل فرمان به تشکیل نهاد گزینش کل کشور دادند. اما در مورد ضرورت گزینش در سازمان‌های اقتصادی باید گفت که با توجه به حساسیت امور اقتصادی و مسائل بانکی باید افرادی که جذب شبکه بانکی می‌شوند، علاوه بر اطلاعات علمی، التزام عملی به احکام اسلام داشته و به مبنای اعتقادی در

بدون شک نگاه و ضوابط گزینش بر اساس فرموده امام راحل (ره)، حال فعلی افراد است. به‌عنوان مثال اگر فرد سابقه اعتیاد به مواد مخدر داشته، اما اکنون برای هسته گزینش احراز شود که در مسیر صحیح قرار گرفته و ترک اعتیاد کرده، هیچ معنی برای بررسی وضعیت او در سایر موارد فعالیت وجود ندارد.

■ یکی از دغدغه‌های افراد و متقاضیان در روند گزینش، مقوله پوشش ظاهر و حجاب چه برای بانوان و چه برای آقایان است. در مورد نگاه گزینش به پوشش ظاهری و حجاب کمی توضیح دهید؟

تاکید گزینش رعایت اصل شئونات و شعائر اسلامی است که شارع مقدس تاکید دارد هر فرد مسلمان همواره باید به آن پای‌بند باشد. حال چنانچه ضعف داوطلب فقط ظاهر و پوشش نامناسب باشد به تناسب میزان ضعف شروطی تعیین می‌شود. (مثل تذکر ارشادی، ارائه سیر مطالعاتی، اخذ تعهد).

■ حال که تاکید گزینش بر حفظ و رعایت تمام شئونات و شعائر اسلامی است؛ آیا برنامه‌ای هم برای ترویج این شعائر دارد یا خیر؟

به لحاظ وظیفه دینی و شرعی امر به معروف و ترویج شعائر اسلامی بر عهده تمام مسلمانان است که با تذکر لسانی و بدون مداخله در کار ارگان‌های ذی‌ربط در صورت صلاحدید اقدام کنند.

■ سوال آخر؛ فردی که از لحاظ گزینش تأیید می‌شود، یک سری ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و رفتاری حسنه دارد که وجودش در سازمان می‌تواند منشای مثبت و خیر باشد، حال چه پشتوانه‌ای وجود دارد که فرد در دوران خدمت هم بر همان اصولی که در زمان گزینش پای‌بند بود، حرکت کند؟

همکارانی که جذب بانک می‌شوند، چنانچه قراردادی باشند هر سال و هنگام تمدید قرارداد بر اساس همان معیارهای اولیه گزینش، پرونده‌شان بررسی می‌شود. این رویه تا پایان زمان قراردادی فرد ادامه دارد. سپس تا زمان رسمی شدن، دوره‌ای یک تا ۲ ساله را با عنوان رسمی - آزمایشی می‌گذرانند تا به مرحله رسمی - قطعی برسند؛ در این دوره نیز عملکرد فرد توسط گزینش زیر نظر است. بنابراین از زمانی که فرد وارد سازمان می‌شود تا زمانی که به مرحله رسمی - قطعی می‌رسد گزینش تکلیف دارد همه ساله اعلام نظر کند و این رویه به فرد کمک می‌کند تا در همان چارچوب و مدار اولیه حرکت کند.

■ آیا اختصاص فعالیت بخشی از نیروی انسانی در مقوله گزینش، بانک را با مشکل کسری نیروی انسانی در سایر بخش‌ها مواجه نمی‌کند، چرا که این نیروهای تازه تربیت شده در امر گزینش از سایر بخش‌ها به اداره گزینش منتقل می‌شوند؟

بر اساس یکی از تبصره‌های قانون گزینش همکاری با گزینش کشور در صورت عدم وجود پست سازمانی به‌عنوان تصدی بیش از یک پست تلقی نخواهد شد و همکاران بانکی علاوه بر وظایفی که به آنان محول شده، به صورت موقتی در بخش‌هایی از امور گزینش همکاری می‌کنند که لطمه‌ای به کار اصلی آنان وارد نمی‌شود.

■ مرجع و شاخص‌های تأیید توانمندی‌های متقاضیان کار در بانک کشاورزی مشتمل بر چه مواردی است؟ پس از اینکه افراد متقاضی کار در بانک کشاورزی به لحاظ علمی تأیید شده و از سوی اداره امور کارکنان به هسته گزینش معرفی شدند، هسته گزینش براساس قانون گزینش و آیین‌نامه اجرایی و معیارها و ضوابط حاکم بر گزینش که از طرف ارگان‌های ذی‌ربط تأیید شده و از سوی هیئت مرکزی گزینش اعلام شده است، این افراد را ارزیابی می‌کند. ارزیابی متقاضیان نیز با تحقیق شروع شده و با مصاحبه تکمیل می‌شود و در نهایت براساس پرونده‌ای که در این دو مرحله تکمیل شده، اعضای هسته پس از بررسی و مطالعه پرونده و رعایت موارد مطرح شده در قانون نظردهی کرده و نتیجه به اداره کل امور کارکنان اعلام می‌شود.

■ آیا در گزینش، میزان حال فعلی افراد مطرح است یا سوابق منفی نیز در روند انتخاب تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال یک متقاضی در گذشته، سابقه اعتیاد داشته اما اکنون هیچ نشانه‌ای از مصرف مواد مخدر و اعتیاد در او دیده نمی‌شود، آیا از نگاه گزینش می‌تواند جایی در سازمان داشته باشد؟

دین اسلام یا ادیان رسمی پای‌بند باشند.

■ همانطور که مطلع هستید و در متن جریان قرار دارید، بانک کشاورزی در سال‌های گذشته به سمتی حرکت کرده که در بخش گزینش به خودکفایی رسیده تا بتواند صفر تا صد امر گزینش نیروی انسانی را داخل بانک و بدون استفاده از نیروهای خارجی به سرانجام برساند. چه ضرورتی هسته گزینش بانک را به این جهت سوق داد؟

بخشی از مراحل گزینش نیروی انسانی که شامل تحقیق، مصاحبه، ارزیابی و صدور رای است به نیروهای توانمند و با تجربه هسته مرکزی گزینش واگذار می‌شود. ولی در سال‌های گذشته رویه‌ای را در پیش گرفتیم که در کنار استفاده از نیروهای توانمند خارج از بانک، از نیروهای داخلی نیز کمک گرفته شود. استفاده از نیروهای داخلی بانک در مراحل گزینش چون تحقیق و مصاحبه یک حسن بسیار بزرگ دارد و آن شناخت کافی و خوب آنان از مسائل بانک است. بر این اساس مجدداً در سال جاری فراخوانی به مدیریت استان‌ها ارسال شد و نیروهای معرفی شده پس از تشکیل پرونده و اخذ مجوزهای لازم، دوره‌های آموزشی را سپری کرده و به‌تدریج از وجود آنها بهره‌گیری خواهد شد. همچنین ادامه‌دار شدن این روند، نتایج بسیار مثبت و حسنه‌ای را برای بانک به همراه خواهد داشت که در سال‌های آینده نمود بیشتری پیدا خواهد کرد.



استفاده از نیروهای داخلی بانک در مراحل گزینش چون تحقیق و مصاحبه یک حسن بسیار بزرگ دارد و آن شناخت کافی و خوب آنان از مسائل بانک است



مدرس هیئت عالی گزینش:

گزینش، شریک شدن در ثواب و ناثواب افراد است

گزینش‌گر در قبال عملکرد مثبت و منفی فرد انتخاب شده در سازمان مسئول است و اگر بهره‌ای از آن فرد به سازمان برسد، گزینش‌کار کرد درست خود را داشته و چنانچه خلاف یا ناثوابی از سوی فرد سر بزند، گزینش‌گر به واسطه ورود فردی به سیستم که عامل خسران بوده، مقصر است و عواقب این تقصیر، چه مادی و چه معنوی متوجه اوست. رادمرد، مدرس هیئت عالی گزینش در همایش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بانک کشاورزی به تدریس و تشریح ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش پرداخت که حاصل آن به اختصار از نظر تان می‌گذرد.

به معنای این است که دولت و نظام جمهوری اسلامی به او متعهد شده است. به عبارتی دیگر گزینش‌گر با تأیید استخدام یک فرد، سازمان را متعهد به پرداخت حقوق، مزایا، پاداش، فراهم آوردن امکانات تفریحی و رفاهی و در نهایت حمایت‌های جانبی در زمان بازنشستگی می‌کند. در مقابل تنها تعهد فرد هم، فعالیت در یک بستر سالم به منظور رشد و تعالی سازمان است. شناسایی وجود این تعهد شاید به نوعی مهمترین وظیفه گزینش باشد.

تاریخچه تهیه ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش

در تاریخ پانزدهم دی ماه ۱۳۶۱، حضرت امام خمینی(ره) ضوابط جدید گزینش‌ها را تأیید کردند و سال ۱۳۷۴ قانون گزینش معلمان و کارکنان حوزه

شریک شدن در ثواب و ناثواب افراد
گزینش، شریک شدن در ثواب و ناثواب افراد است. به این معنی که گزینش‌گر در قبال عملکرد مثبت و منفی فرد انتخاب شده در سازمان مسئول است و اگر بهره‌ای از آن فرد به سازمان برسد، گزینش‌کار کرد درست خود را داشته و چنانچه خلاف یا ناثوابی از سوی فرد سر بزند، گزینش‌گر به واسطه ورود فردی به سیستم که عامل خسران بوده، مقصر است و عواقب این تقصیر، چه مادی و چه معنوی متوجه اوست.

مهمترین وظیفه: شناسایی تعهد افراد
انتخاب یک فرد برای ورود به بانک کشاورزی یا هر سازمان دولتی دیگر

بر لبه حرکت کند تا ضمن وارد نشدن به حریم خصوصی افراد و تجسس در زندگی ایشان، اطلاعات مورد نیاز سازمان برای تصمیم‌گیری درست در مورد فرد را به‌طور دقیق کسب کند.

گزینش به مثابه یک پازل

کسب اطلاعات مبسوط در مورد همکاران در واقع قطعه‌هایی از یک طیف است که یک سوی آن انتخاب و سوی دیگر عدم انتخاب است. حال اطلاعات ناقص، کلیشه‌ای و مبتنی بر کلی‌گویی، تنها منجر به انتخاب فرد نمی‌شود که در بسیاری موارد به واسطه همین اطلاعات نصفه و نیمه‌ای که گزینش‌گر کسب می‌کند، توانایی‌های فرد به درستی عیان نشده و امکانی شغلی برای همیشه در زندگی فرد از دست می‌رود.

ضرورت نگاهی همه‌جانبه

عصر، عصر اطلاعات است و بر همین پایه هر چه گزینش اطلاعات کامل‌تر و جامع‌تری نسبت به همکاران یا همکاران احتمالی داشته باشد، میزان خطا در انتخاب یا عدم انتخاب آنها به حداقل می‌رسد. کسب همین اطلاعات جامع هم وظیفه مصاحبه‌گر را سنگین می‌کند تا به اظهاراتی کلی اکتفا نکرده و به جمیع جوانب توجه داشته باشد.

راه رفتن بر لبه باریک

البته باید به این نکته توجه داشت که مصاحبه‌گری و تحقیق در گزینش راه رفتن بر لبه باریکی است که اندکی تخطی از آن، مصاحبه‌گر را به مرحله تجسس در زندگی شخصی افراد می‌رساند. از این رو تبحر و توانمندی فرد مصاحبه‌گر از این باب ضروری است که



ستادی آموزش و پرورش در مجلس شورای اسلامی مصوب شد. سپس یک سال بعد و در سال ۱۳۷۵ طی یک ماده واحده‌ای در مجلس، این قانون به تمام وزارتخانه‌ها، سازمان و دستگاه‌هایی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کردند، تسری پیدا کرد. از این تاریخ به بعد بود که نهادهای یادشده مشمول قانون گزینش شدند. با این حال حدود ۲ سال طول کشید تا آیین‌نامه گزینش تدوین شده و به ادارات دولتی ابلاغ شود. اما از آن تاریخ تا سال ۱۳۸۶ هیچ ضابطه و دستورالعملی بر آیین‌نامه نوشته نشد تا اینکه سال ۱۳۸۶ در ۱۱ استان کشور، کارگاه‌های گزینش با موضوعات تحقیق و مصاحبه، ارزیابی و صدور رای برگزار شد. در برگزاری این کارگاه‌ها تمام مشکلات، موانع و چالش‌ها به بحث کشیده و مورد نقد و بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. سپس با استفاده از نظرات کارشناسی هیئت‌های مرتبط در نهادهایی چون قوه قضاییه و آموزش و پرورش، معیارهای حاکم بر گزینش نگاشته شد. ضوابط و معیارهای مکتسبه نیز در آذرماه همان سال به صورت آزمایشی به تمام هیئت‌های مرکزی گزینش ارسال شد و در یک دوره ۶ ماهه آزمایشی، موارد و ایرادهای آن رفع شد. در نهایت در خردادماه ۱۳۸۷، ضوابط مورد بازنگری قرار گرفت و ۲ ماه بعد در مردادماه، ضوابط و معیارهای گزینش به صورت نهایی ابلاغ شد. از این تاریخ نیز تا به امروز این ضوابط به صورت یک مرجع صدور رای مورد استفاده همکاران در گزینش‌های سراسر کشور قرار می‌گیرد.

ضوابط و معیارها

ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش که در سه فصل و شش بخش تنظیم شده است، ماحصل نظرات و همکاران گزینش‌گر بوده است. بر اساس این ضوابط، گزینش‌گر می‌تواند و باید با سه محور اخلاقی، اعتقادی و سیاسی به تحقیق در مورد فرد بپردازد. خارج از این چارچوب و محورها در حیطه اختیار و عمل گزینش نبوده و گزینش حق ورود به آن را ندارد. به‌عنوان نمونه اینکه فرد توانایی جسمی دارد یا خیر یا اینکه مدرک تحصیلی و سوابق شغلی‌اش به درد

سازمان می‌خورد یا نه و مواردی از این دست هیچ ارتباطی به گزینش نداشته و گزینش‌گرها تنها در سه بعد یادشده اخلاقی، اعتقادی و سیاسی وارد می‌شوند. فصل اول یا همان کلیات، به اصول حاکم بر احراز صلاحیت افراد و ملاک و معیارهای انتخاب افراد اصلح می‌پردازد. فصل دوم به جزئیات مبحث گزینش یا همان شناسایی فرد در ابعاد اخلاقی، اعتقادی و سیاسی اختصاص دارد. در فصل آخر هم ضوابط مربوط به غمض عین قرار دارد.

طبق بند ۲ ماده ۱۰ قانون گزینش، افراد قبل از ورود به دستگاه تا مرحله قطعیت استخدام یا اشتغال مشمول گزینش هستند. به این معنا که هیچ سازمانی نمی‌تواند فردی را بدون نظر گزینش مشغول به کار کند. بنابراین افرادی که در دستگاه‌های مختلف اعم از روزمزدی، قراردادی، پیمانی، تعهد خدمت، حق‌التدریسی، کارگری، ساعتی یا عناوین دیگر اشتغال دارند، باید زیر نظر گزینش باشند.

این افراد تا زمانی که به استخدام قطعی سازمان درنیاورده‌اند باید زیر نظر گزینش بوده، حتی اگر این بازه افرادی را شامل شود که ۲۰ سال است به صورت قراردادی یا پیمانی همکاری می‌کنند. اما از لحظه‌ای که فرد به استخدام رسمی سازمان درآمد، دیگر گزینش حق ورود و اظهارنظر در مورد مسائل و مشکلات فرد را ندارد. چراکه از این پس واحدهایی چون حراست، تخلفات و دیگر بخش‌های مسئول، موضوع را رسیدگی می‌کنند.

ملاک‌های احراز صلاحیت

از جمله موارد مهم در بخش کلیات ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش، ملاک‌های احراز صلاحیت فرد است. بر اساس این مورد، شاید بتوان کارکرد گزینش را اینگونه تعریف کرد که وظیفه گزینش‌گر کشف توانایی‌ها و شایستگی‌های فرد است. برای نیل به این مقصود همواره باید محقق و مصاحبه‌گر نگاه روشن و مثبت داشته باشد تا به توانایی‌ها و شایستگی‌های فرد پی ببرد. حال آنکه همین نگاه مثبت هم مرزی برای تحقیق و تجسس محسوب می‌شود؛ زیرا محقق که با نگاه منفی و عیب‌جو برای تحقیق می‌رود، عملش تحقیق نبوده و به کشف

هیچ‌گونه توانایی منجر نمی‌شود، بلکه تجسسی صرف است. پیش‌دواری‌ها هم آفت این مرحله از گزینش است. به‌عنوان مثال، مصاحبه‌گری به صرف نگاه اولیه به فرد و برداشتی که حاصل همان نگاه است، قضاوت کند که داوطلب فاقد صلاحیت‌های اخلاقی است. این پیش‌دواری همان نگاه منفی و عیب‌جوست که توان کشف شایستگی‌های فرد را ندارد. بنابراین گزینش‌گر باید با نگاهی کاملاً مثبت و البته واقع‌بین به سراغ افراد رفته تا در نهایت ضمن افزودن نیروهایی توانمند و سالم، هیچ حقوقی را از افراد و داوطلبان ضایع نکند. حاصل چنین رویه و نگاهی، باور کنونی عام نسبت به گزینش که آن را تفحصی برای یافتن نقاط ضعف می‌داند، تغییر خواهد داد.

قابلیت انطباق با قانون

مستندات یک پرونده گزینش که برای فرد آماده می‌شود، باید قابلیت انطباق با قانون را داشته باشد. به این معنا که اگر رای پرونده مثبت است، پرونده را به هر مصاحبه‌گر یا رای‌دهنده خبره گزینش هم که بدهید، چاره‌ای جز صدور رای مثبت نداشته باشد. یا حتی اگر قصد بر عدم تأیید است، پرونده کامل و محکم رای به تأیید نشدن دهد. در این شرایط است که گزینش، از محدوده نگاه‌های شخصی و فردی خارج شده و منطبق با قانون می‌شود.

ممنوعیت تعقیب و مراقبت،

تجسس و استراق‌سمع

مورد دیگر که باید همواره مدنظر گزینش‌گران قرار گیرد، ممنوعیت تعقیب و مراقبت، تجسس و استراق‌سمع است. چنانکه در برخی پرونده‌ها رویت شده گزارش‌هایی از افراد داده‌اند که محقق در یک شرایط معمول، امکان کسب اطلاعات برای ارائه آن گزارش‌ها را ندارد. به‌عنوان نمونه گزارشی از وضعیت حجاب یک خانم در مجالس خانوادگی، هنگام حضور در بازار به همراه همسر یا زمان عزیمت به یک سفر تفریحی؛ در این موارد گفتنی است که اگر محقق به صورت اتفاقی فرد را مشاهده کرد، می‌تواند مشاهداتش را در پرونده ثبت کند، اما به هیچ عنوان اجازه ندارد

فرد را تعقیب کرده و رفت‌وآمدهای او را به صورت نامحسوس رصد کند تا به چنین مشاهداتی برسد. بنابراین این گونه گزارش‌گیری و تحقیق که بر پایه تجسس استوار است، کاملاً خلاف قانون گزینش بوده و از درجه اعتبار ساقط است.

لزوم حفظ شأن و جایگاه افراد

در بررسی و تحقیق‌ها باید شأن و جایگاه افراد حفظ شده و اگر مثال و مشکلاتی هم برای فرد از سوی منابع مطرح می‌شود، ریشه‌یابی شود. چنانکه به‌عنوان مثال نمی‌توان از استخدام یک فرد به استناد گفته‌های یک همسایه یا یک همکار جلوگیری کرد. بلکه باید موارد مطرح شده را ریشه‌یابی کرده و مصادیق آن را پیدا کرد. همین ریشه‌یابی مصادیق است که محقق را از افراد عادی تمیز می‌دهد.

پرهیز از اغماض

و دلسوزی‌های بی‌پایه

اغماض و دلسوزی‌های بی‌پایه از سوی برخی گزینشی‌ها نه تنها به سود فرد نیست که بیشتر از همه خود فرد را متضرر می‌کند. به‌عنوان نمونه فردی قراردادی یا پیمانی است، هر سال هم قراردادش تمدید می‌شود و گزینش هم با اغماض ادامه همکاری فرد با سازمان را تأیید می‌کند. اما با گذشت ۱۰ یا ۱۵ سال، قرار بر این می‌شود که فرد به استخدام رسمی سازمان درآید.

گزینش‌گری هم که در مورد برخی مسائل کوتاه آمده و چشم‌پوشی می‌کند، از سازمان رفته و یک مجموعه گزینش قانونمند در سازمان فعالیت می‌کند. در این شرایط اتفاقی که می‌افتد این است که فرد با یک سابقه ۱۵ ساله یا اندکی کمتر و بیشتر از سازمان اخراج می‌شود. این فرد اخراج شده رسماً از هستی ساقط می‌شود چون سال‌های جوانی که می‌توانست کار دیگری را شروع کند و همچنین زن و فرزند نداشته، گذشته و او دیگر امکان از صفر شروع کردن را ندارد. بنابراین فردی که به کار سازمان نمی‌آید، باید همان ماه‌ها یا سال‌های اول از سازمان برود تا هم فرد و هم سازمان با کمترین خسران مواجه شوند.

گزینش‌گر در قبال عملکرد مثبت و منفی فرد انتخاب شده در سازمان مسئول است و اگر بهره‌ای از آن فرد به سازمان برسد، گزینش کارکرد درست خود را داشته و چنانچه خلاف یا ناثوابی از سوی فرد سر بزند، گزینش‌گر به واسطه ورود فردی به سیستم که عامل خسران بوده، مقصر است و عواقب این تقصیر، چه مادی و چه معنوی متوجه اوست



مدرس هیئت عالی گزینش:

پرهیز از برخوردهای سلیقه‌ای

گزینش، گام نهادن بر همان رشته باریک است، نه یک قدم بیش و نه یک قدم کم. حرکت کردن در مسیر قانونی از افراط و تفریط جلوگیری می‌کند.

توانستن مهمتر از دانستن

دیگر ویژگی و مزیت آموزش، آموختن استفاده از ابزارهاست. به‌عنوان مثال همه می‌دانند که می‌توان از ابزار به نام فتوشاپ، تصاویر را اصلاح کرد یا با استفاده از چند آچار، ایرادهای خودرو را رفع کرد؛ آیا همگان می‌توانند این کار را انجام دهند؟ در پاسخ باید گفت دانستن امور و اطلاعات مهم نیست، مقوله مهم توانستن است. گزینش نیز به شیوه‌ای دیگری مصداق همین مثال‌هاست. گزینش فعلی است که دو ابزار به نام‌های مصاحبه و تحقیق بیشتر ندارد. عموم مردم هم با این دو ابزار آشنا هستند، یعنی می‌دانند که مصاحبه چیست و تحقیق چیست؛ آیا همه می‌توانند گزینش‌گر باشند؟ خیر، این همان نقطه‌ای است که توانستن مطرح می‌شود، توان استفاده از ابزارها. بنابراین گزینش‌گرها آموزش می‌بینند که از ابزارها استفاده کنند.

حال آنچه ضرورت آموزش در بخش گزینش را بیشتر می‌کند، انعطاف‌پذیری ابزارها و وجود عنصر انسانی در تمام مراحل فعالیت است. به‌عنوان مثال اگر فرد استفاده از ابزارهای تعمیر خودرو را ۵ سال قبل آموخته است، امروز هم می‌تواند خودرو را تعمیر کند و با کسب اندک مهارت‌هایی، بدون شک ۱۰ سال

برآیند نظرات و پنداشته‌های مدرسان و گزینش‌گران با تجربه، این است که شخصی‌نگری و برخورد سلیقه‌ای بزرگترین آسیب و آفت امر گزینش است. حال راهکار پرهیز از شخصی‌نگری‌ها در گزینش چیست؟ این موضوعی است که صیادی، مدرس هیئت عالی گزینش در همایش و آموزش سراسری محققین و رابطین هسته گزینش بانک کشاورزی به آن پرداخت. گزیده‌ای از نکات آموزشی که این مدرس هیئت عالی گزینش مطرح کرده را بخوانید:

ضرورت آموزش

هدف از آموزش در بحث گزینش، رها شدن از برخورد و نگاه شخصی و سلیقه‌ای است. حال آنکه قوانین و ضوابط موجود است و می‌توان با مطالعه و تمرین، در چارچوب ضوابط حرکت کرد. اما رجوع به منابع و ضوابط قانونی، بدون آموزش شائبه برخورد شخصی و سلیقه‌ای را پررنگ می‌کند چراکه بندها و ماده‌های قانونی مواردی کلی است که تنها گزینش‌گران خبره حداکثر استفاده را از آن می‌کنند. از این رو به‌منظور پی بردن چیستی و چرایی اصول و فروع ضوابط گزینش، برگزاری دوره‌های آموزشی و تمرین‌های جمعی ضرورت می‌یابد.

پرسش‌های کلیشه‌ای به جواب درست منتهی نمی‌شود

با توجه به اینکه تیپ شخصیتی افراد و مصاحبه‌شونده‌ها بسیار متفاوت، متغیر و گوناگون است، بر این اساس نمی‌توان

تعدادی سوال کلیشه‌ای برای مصاحبه طرح کرده و مصاحبه‌گر خط سیر سوالات از پیش طرح شده را دنبال کند. از سوی دیگر هم نمی‌توان مصاحبه‌گر را آزاد گذاشت تا هر گونه می‌خواهد و هر چه می‌خواهد و به هر شیوه‌ای که می‌داند، با فرد مصاحبه کند. این دو نکته هم ضرورت آموزش در بخش مصاحبه را افزون می‌کند، چراکه مصاحبه‌نیازمند یک چارچوب کلی است و فراگیری تکنیک‌های مصاحبه که مصاحبه‌گر با استفاده از تکنیک‌ها، هم پاسخ سوالات خود را گرفته، هم از اصول کلی مصاحبه عدول نکند و هم به ورطه کلیشه‌های بی‌نتیجه وارد نشود، ضرورت دارد.

گزینش اصلی ثابت با معیارهای متفاوت

گزینش و انتخاب در هر نظام، سازمان و حکومتی وجود دارد، تنها معیارهاست که تفاوت می‌کند. بنابراین باید این موضوع

را مدنظر داشت تا به اهمیت و استراتژیک بودن جایگاه و کارکرد گزینش پی برد. از آنجاکه هر سازمان یا در مقیاس بزرگتر دولت یا حکومتی، برنامه‌ریزی‌ها و آینده خود را به دست افرادی می‌سپارد که در بخش‌های مختلف مشغول به فعالیت می‌شوند، باید به‌گونه‌ای این افراد را انتخاب کند که با خطوط فکری، اهداف و سلاقی سازمان به‌صورت حداکثری همسو باشند. این نکته کلیدی هم اهمیت گزینش و انتخاب را دوچندان می‌کند.

نه یک قدم بیش، نه یک قدم کم

گزینش‌گر بودن بسیار شغل حساسی است و کار کردن در آن به مثابه راه رفتن روی یک رشته باریک است؛ رشته‌ای به نام قانون. اگر فرد محقق، مصاحبه‌گر و رای‌دهنده بیشتر از قانون پیش برود، تقصیرکار است و اگر ضعیف‌تر از قانون فعالیت کند قصور کرده است. به عبارتی



موقعیتی هم طلب می‌کند تا به صورت غیرمستقیم فرد را به سوی دریافت هدف هدایت کرد. حال اگر مصاحبه‌گر در مدیریت این شرایط و موقعیت‌ها ناتوان باشد، با سوالات تند و تیز و مستقیم فرد را آزرده کرده و به او استرس وارد می‌کند یا اینکه به واسطه سوالات غیرمستقیم، به حاشیه رفته و اصل موضوع مصاحبه را از دست می‌دهد.

رعایت اصل برائت

مورد دیگری که مصاحبه‌گر همواره باید لحاظ کند، رعایت اصل برائت است. به این معنا که در شبهات اخلاقی، مصاحبه‌گر باید اصل را بر برائت فرد بگذارد مگر اینکه خلاف آن ثابت شود. چنانکه اگر مصاحبه‌گر در مصاحبه با فرد در مورد مسائل اخلاقی به شبهاتی رسید که رد یا تأیید آن ممکن نبود و در نهایت مستندی هم برای آن نداشت، باید فرد را بری از شک و شبهه دانسته و بر آن اساس گزارش نویسی کند. حال آنکه اگر

عقیده افراد است که بروز و ظهور خارجی پیدا کرده است. بنابراین به استناد دو تعریف عقیده و عملکرد می‌توان استنباط کرد که فعالیتی که مصاحبه‌گر و محقق انجام می‌دهد، تفتیش عقاید نیست.

رویکرد گزینش، کشف

توانایی‌هاست

رویکرد مصاحبه و مصاحبه‌گر در پروسه گزینش همواره باید مثبت بوده و به سمت کشف توانایی‌ها سوق داشته باشد چراکه در تعریفی کلاسیک و قانونی که از مصاحبه وجود دارد، تلویحا به این موضوع اشاره شده است. در تعریف مصاحبه آمده است: «مصاحبه در گزینش عبارت است از گفت‌وگوی حضوری با داوطلبان به منظور بررسی و شناخت شخصیت و عملکرد آنان برای احراز صلاحیت». بنابراین تعریف به سهولت می‌توان دریافت که مصاحبه و در نهایت مصاحبه‌گر به دنبال احراز عدم صلاحیت نیست و همین نکته مهر تأییدی می‌زند

انجام مصاحبه و در نهایت پروسه انتخاب موفق نبوده‌اند. پیش شرط کسب نتایج واحد هم، وجود تعاریف عملیاتی یکسان و التزام به آن است. به عنوان نمونه هرگاه یک گروه یا تیم برای حل مسئله‌ای گردهم می‌آیند پیش از ارائه راهکار و چاره‌جویی برای رفع مسئله، تعاریف عملیاتی را تبیین می‌کنند. بنابراین در بحث گزینش هم باید سوالات و جواب‌های احتمالی و نگاه مصاحبه‌گر به عنوان ناظر و تصمیم‌گیرنده، تعریف و محدوده‌های از پیش تعیین شده داشته باشد تا در مقوله گزینش به دنبال وحدت رویه به وحدت نتیجه رسید. از سوی دیگر آموزش رویه و استفاده درست از ابزارها، برداشت‌ها و نگرش‌های شخصی را به حداقل رسانده، مانع تضییع حقوق افراد می‌شود و در نهایت گزینش‌گر را از افتادن به ورطه تجسس نجات می‌دهد.

تفتیش عقاید ممنوع

در برخی موارد دیده شده گزینشی‌ها

بعد هم امکان این کار را دارد، چراکه با ابزارهایی فیزیکی و سخت سروکار دارد که در ماهیت تغییری نخواهند کرد. اما آنچه کارکرد و نوع ابزارهای گزینش را از سایر ابزارها جدا کرده و ضرورت به روز شدن را برای آن عیان می‌کند، وجود عنصر انسانی است. از آنجا که، شیوه زندگی و شرایط شغلی حال حاضر به مانند ۳۰، ۲۰ یا ۱۰ سال قبل نیست، از ابزارهای گزینش هم نمی‌توان به همان شیوه گذشته استفاده کرد. از این رو گزینش‌گران برای بهبود عملکرد و فعالیت همواره باید از آموزش‌های نوین و به‌روز بهره ببرند.

برای رسیدن به هدف نباید از هر

ابزاری استفاده کرد

یکی از ابتدایی‌ترین آموزش‌ها استفاده درست و در چارچوب قوانین از ابزار است. گاهی شنیده شده که محقق نتوانسته اطلاعات درستی از فرد به دست آورد، بنابراین به‌طور سرزده به منزل فرد رفته و حتی با او نشسته گپی زده و چای هم خورده، اما در این بین به دنبال کسب اطلاعات و منابعی از زندگی فرد بوده تا بر اساس آن بتواند انتخاب درست انجام دهد. این رویه صددرصد غیرقانونی و اشتباه است. چرا که در دین مبین اسلام و قوانین عرفی و شرعی کشور، برای رسیدن به هدف نباید از هر ابزاری استفاده کرد. یا اینکه مصاحبه‌گر اقدام به پرسیدن سوالات خارج از چارچوبی می‌کند تا به هدفش که تکمیل اطلاعات است برسد. این رویه هم کاملا اشتباه است. چراکه گزینش‌گر حق ندارد قدم فراتر از محدوده‌ای بگذارد که قانون برای او تعیین کرده است. حال اگر نمی‌تواند از طریق ابزارهای موجود به مقصود و تکمیل پرونده برسد، ایراد از ابزارها نیست، بلکه مشکل از گزینش‌گر است که شیوه‌های درست استفاده از ابزار را نیامخته است.

التزام به تعاریف عملیاتی یکسان، پیش شرط کسب نتایج واحد

حال این سوال پیش می‌آید که چه زمان می‌توان دریافت که از ابزارها درست استفاده شده و نتیجه گزینش و جاهت قانونی داشته و واجد صلاحیت بوده و قابل استناد است؛ ساده‌ترین راه برای آزمودن گزینش تکرار آن توسط مصاحبه‌گر دیگری است. چنانکه اگر دو مصاحبه‌گر پس از انجام مصاحبه با یک فرد واحد به نتیجه و تصویری واحد از فرد برسند، یعنی از ابزارها به‌درستی استفاده شده است. اما اگر هر کدام تصویری متفاوت را از فرد تعریف کنند، به این معناست که هیچ‌کدام از گزینش‌گرها در



در ادامه مراحل تحقیق شبهات اخلاقی به واقعیت نزدیک شد، می‌تواند موارد را به پرونده اضافه کند.

شروع، حساس‌ترین پله مصاحبه

شروع مصاحبه نقطه بسیار حساسی است. مصاحبه‌گر باید به این نکته وقوف پیدا کند و به درک برسد که شروع مصاحبه همان پله اول یا گام نخست است که می‌گویند، سخت‌ترین اما مهمترین مرحله است. مصاحبه‌ای که شروعی منطقی داشته و با اعتمادسازی همراه باشد، نتایج خوبی و موثری هم به همراه خواهد داشت. چراکه در فضایی تلطیف شده و بر پایه اعتماد، هم مصاحبه‌گر به نتایجی روشن‌تری می‌رسد و هم مصاحبه‌شونده راحت‌تر روند مصاحبه را طی می‌کند.

به سمت و سوی نگاه و رویه گزینش. مصاحبه، هنر است

فارغ از تمام تعاریف ریز و درشتی که از مصاحبه مطرح می‌شود، می‌توان گفت که مصاحبه یک هنر است و مصاحبه‌گر هنرمند، چراکه می‌توان تعدادی سوال را طراحی کرد و به دست یک فرد نابلد داد که به پاسخ هم ختم می‌شود اما پاسخ‌هایی که بی‌هدفی و بی‌بنیانی در آنها موج می‌زند و در نهایت نتیجه‌ای برای گزینش‌گر در پی نخواهد داشت. اما یک مصاحبه‌گر هنرمند و توانا، مصاحبه را بر اساس چارچوبی از پیش تعیین شده، مدیریت می‌کند؛ از این رو در مدیریت مصاحبه، گاهی موقعیت زمانی ایجاب می‌کند که از فرد سوالات مستقیم و بی‌پرده پرسید تا به مقصود رسید و

متهم شده‌اند به تفتیش عقاید و تفتیش عقاید هم که به استناد قانون اساسی ممنوع است. آری؛ در اینکه تفتیش عقاید ممنوع است، هیچ حرف و شکی نیست. در قانون اساسی هم اینگونه تعریف و ممنوع شده است: «تفتیش عقیده انسان‌ها به مقصد کشف انحراف فکری و به‌منظور سلب حقوق اجتماعی افراد» ممنوع است. این تعریف حاکی از تجسس و تفتحص در ایده، آرا و افکار فرد است که در همان حد افکار باقی مانده و به مرحله بروز نرسیده است. بنابراین محروم کردن فرد از حقوق اجتماعی با اتکا بر ایده‌ها، ممنوع است. اما زمانی که این تفکرات و عقاید بروز و ظهور خارجی پیدا می‌کند، دیگر عقاید نیست و تبدیل به عملکرد شده است. وظیفه گزینش‌گر بررسی این قسمت از



مصاحبه و نقش آن در سیر مراحل گزینش استخدامی

ابزاری با مزایا و معایب بسیار!



مهم‌ترین وسیله ارتباط هر انسان با محیط، جامعه و دیگر هم‌نوعان، زبان و گفتار اوست و کلام در تمام شئون زندگی، برای انتقال امور درونی انسان به دیگران مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین به‌وسیله کلام است که انسان احساسات خود را به دیگران می‌شناساند. بنابراین می‌توان گفت که مصاحبه در شناخت شخصیت افراد نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند.

بسیاری از روان‌شناسان معتقدند تست‌ها و آزمون‌ها فقط گویای حدود ۳۰ درصد شخصیت افراد هستند و برای شناخت کامل‌تر، باید به فراخور نیاز از انواع مصاحبه استفاده کرد. از دیدگاه اعتقادی نیز مسئله کلام و سخن فوق‌العاده حائز اهمیت است. چنانکه در قضاوت‌های حضرت علی (ع) بارها به مذاکره‌ها و مصاحبه‌هایی برخورد می‌کنیم که آن حضرت هنگام قضاوت و رسیدگی به شکایات و دعاوی داشته است و می‌بینیم که در این قضاوت‌ها، گاهی جرم شخص متهم از طریق گفت‌وگو و مصاحبه اثبات یا گاهی متهم، تبرئه شده است.

در گزینش دو راه اساسی برای شناخت متقاضیان وجود دارد که به ترتیب تحقیق و مصاحبه است که در زندگی ماشینی

امروز، مصاحبه از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. در تبیین چرایی مصاحبه و ارتباط اهمیت یافتن آن در دنیای امروز باید گفت؛ از آنجا که در جامعه فعلی ما به دلیل مشکلات فردی و مشکلات محیطی جامعه صنعتی، امکان ارتباط و رفت‌وآمدهای خانوادگی در محل سکونت و زندگی افراد به‌شدت کاهش یافته، بنابراین کمتر پیش می‌آید که همسایگان شناخت درست و کاملی از همدیگر داشته باشند و بر این اساس تا حدی از قدرت ابزار تحقیق کاسته می‌شود. در این شرایط است که ابزار مصاحبه بیش از قبل پر رنگ شده و امکان دستیابی به اطلاعات جامعی از فرد را می‌دهد.

حال توجه به این نکته ضروری است که پررنگ شدن ابزار مصاحبه، نباید گزینش‌گر را از تحقیق غافل کند و به‌طور حتم، مصاحبه باید پس از انجام تحقیقات جامع انجام شود؛ چراکه شناخت وضعیت مذهبی، اعتقادی و اخلاقی فرد تنها با یک مصاحبه قابل احراز نیست. همچنین تنها مصاحبه‌هایی و جاهت دارند و به لحاظ استنادی قابل وثوق هستند که مصاحبه‌گر آن ویژگی‌های اخلاقی، اعتقادی، مذهبی، قدرت کلام و ادراک خاصی داشته باشد.

با این حال، مصاحبه نسبت به تحقیق مزایا و معایبی دارد که آشنایی با آنها می‌تواند گزینش‌گران را در انجام گزینشی معقول یاری کند.

مزایای مصاحبه

۱. کشف صلاحیت‌ها و توانایی‌های مراجعان؛ در برخی از موارد مطالبی که در مصاحبه قابل احراز است، امکان احراز آن در تحقیق وجود ندارد. چراکه در مصاحبه حضوری، شرایط جسمی و روحی و روانی فرد، نوع بیان، عکس‌العمل‌ها و چگونگی رفتار او مشاهده می‌شود در حالی که در تحقیق به‌طور غیابی از شخصیت فرد سوال می‌شود.
۲. پیشگیری از نفوذ افراد گروهکی و منافق و یا افراد فاسدالاخلاق که با انطباق ظاهر و رفتار خود و تظاهر، قصد ورود به دستگاه‌های نظام را دارند؛ چنانچه مصاحبه توسط افراد خبره انجام شود می‌تواند سدی محکم در برابر نفوذ افراد مضری باشد که در تحقیق قابل شناسایی نیستند. چراکه منابع تحقیق بیشتر مشاهدات فعلی خود را بیان می‌کنند و از سوابق زندگی افراد مطلع نیستند و گاهی افراد نفوذی یا فاسد با مهاجرت و تغییر مکان و ظاهرسازی موفق

می‌شوند برای خود نزد افکار عمومی موقعیتی کسب کنند

۳. فرصت دادن به متقاضی در دفاع از موارد منفی و ضعف‌های خود
۴. حل ابهامات و تناقضات پرونده در

مراحل قبلی بررسی

معایب مصاحبه

۱. امکان اینکه متقاضی با نیت موفقیت در مصاحبه اقدام به حفظ (و نه یادگیری) مسائل اعتقادی، احکام و... کند.
۲. امکان ایجاد اضطراب در متقاضی که در عموم افراد بروز می‌کند.
۳. امکان ایجاد حس عدم اعتماد، چه در متقاضی به‌عنوان سوال‌شونده و چه در مصاحبه‌گر به‌عنوان سوال‌کننده
۴. وجود عوامل محیطی مزاحم مانند: باز بودن در، رفت و آمد، تلفن و... که باید با ایجاد محیط مناسب مصاحبه، فضای لازم را برای ایجاد آرامش در متقاضی فراهم کرد.
۵. عدم امکان تکرار مصاحبه در فواصل زمانی کوتاه
۶. طرح سوالات غیرمرتبط و بی‌اساس که سبب ایجاد وهن در متقاضی و عدم اعتبار مصاحبه خواهد شد.
۷. امکان طرح سوال، بدون توجه به سطح سواد، دانش و شخصیت اجتماعی فرد.



مصاحبه‌گرها بخوانند

پانزده کلید طلایی برای انجام مصاحبه موفق

مهمترین پیش‌شرط مصاحبه موفق، توان برقراری ارتباط غیرکلامی مصاحبه‌گر با مصاحبه‌شونده است. برای وصول به این منظور، ۱۵ راهکار که به عبارتی ۱۵ کلید طلایی مصاحبه هستند، به مصاحبه‌گرها پیشنهاد می‌شود.

۱. تک تک ثانیه‌های برخورد اولیه خود را کنترل کنید. گول این را نخورید که یک اثر بد در ابتدای مصاحبه، در طول مذاکره به راحتی قابل جبران است. دقت داشته باشید اصلاح امری به مراتب مشکل‌تر از این است که آن را از ابتدا به‌طور صحیح انجام دهید.

۲. در طول مصاحبه خیلی نگران این نباشید که باید چه بگویید. برای ایجاد یک اثر مطلوب در دیگران، خوب گوش دادن مطلب بهتر از مهارت خوب صحبت کردن، عمل می‌کند.

۳. در مرحله آغاز هرگز سعی نکنید بیش از ۳ ثانیه به طرف مقابل خیره شوید. نگاه کنید و پس از ۳ ثانیه، ارتباط چشمی خود را موقتا قطع کنید. سرپیچی کردن شما از این قانون می‌تواند اثر منفی در طرف مقابل ایجاد کند.

۴. ارتباط چشمی خود را همواره به سمت پائین قطع کنید، مگر اینکه به‌طور عمدی بخواهید

تعادل روانی طرف مقابل را به هم بزنید! دقت کنید اگر نگاه خود را به سمت بالا قطع کنید، اسباب مشوش شدن طرف مقابل را فراهم کرده‌اید.

۵. دقت کنید ناخواسته حریم خصوصی طرف مقابل را مورد حمله قرار ندهید. اگر چنین کاری انجام دهید مطمئن باشید طرف مقابل شدیداً تحت تاثیر قرار خواهد گرفت و برانگیخته می‌شود.

۶. هنگام مصاحبه، موقعیت خنده را در نظر بگیرید. همان‌طور که اجتناب مطلق از خندیدن می‌تواند اثر منفی داشته باشد، خنده‌های نامناسب و بی‌موقع نیز می‌تواند برای ادامه مصاحبه مضر باشد.

۷. سعی کنید ارتفاع محل استقرار شما، چه ایستاده و چه نشسته با طرف مقابل برابر باشد. دقت داشته باشد که ارتفاع یکی از عوامل قوی سلطه‌گری است.

۸. هنگام دست دادن، در فشار دادن دست طرف مقابل حد اعتدال را رعایت کنید و فقط حدود ۶ ثانیه دستش را در دست خود نگه دارید. ضمناً دقت داشته باشید که دست‌تان خشک باشد.

۹. هیچ‌گاه هنگام مصاحبه با طرف مقابل از عینک‌های رنگی غلیظ، دودی و آینه‌ای استفاده نکنید.

۱۰. در اولین برخورد با طرف مقابل، برای افزایش دلگرمی، ضمن برقراری ارتباط چشمی برخوردی صمیمی داشته باشید.

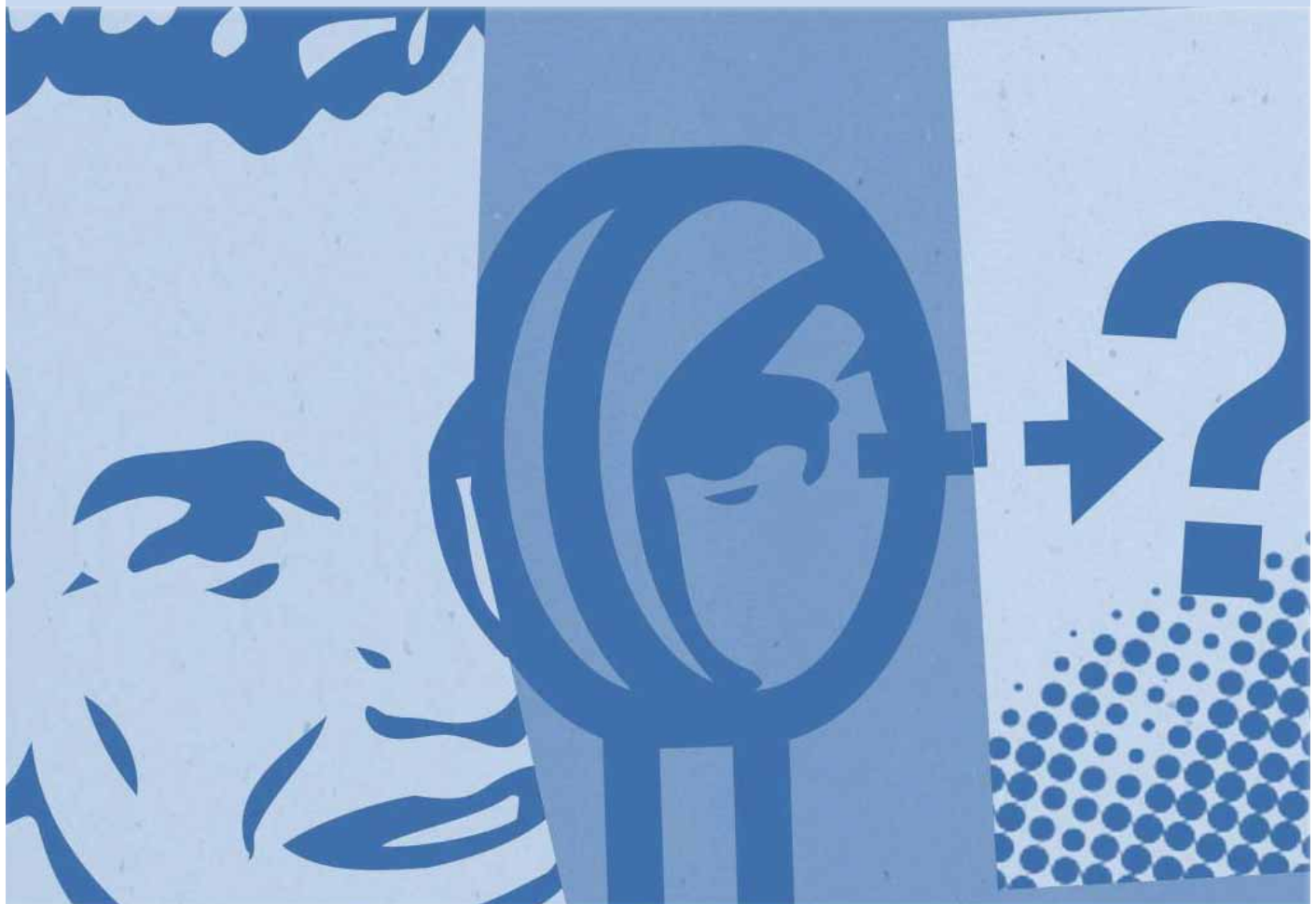
۱۱. در هر برخوردی سعی کنید ذهن خود را باز کنید. در مورد آنچه خواهید دید، تصدیق بلاتصور نکنید.

۱۲. بیش از اندازه به چهره‌ها توجه نکنید (هر چند که نکات ارزشمندی از آنها می‌توان دریافت)، زیرا علائم گفتار بی‌صدای آنها به راحتی قابل جعل است.

۱۳. به عوض دقت بیش از حد در چهره طرف مقابل، به حرکت پاها و دست‌ها او توجه داشته باشید. حرکات دست و پا معمولاً تنش‌های درونی فرد را به‌طور ناخودآگاه منعکس می‌کند.

۱۴. در هر زمان که لازم باشد از جهش ابرو استفاده کنید و سعی کنید به جهش ابروی طرف مقابل پاسخ دهید.

۱۵. همواره این نکته را مدنظر داشته باشید که «فریاد زبان بدن، بلندترین فریادهاست».



آسیب‌شناسی شغلی به نام گزینش‌گری

گزینشی‌ها در خطرند!

هر شغلی به تناسب ویژگی‌های خاص خود و به اقتضای ماهیت کاری، ممکن است تاثیراتی مثبت یا منفی برای شاغلان به بار آورد؛ مانند مشاغلی که با آلودگی‌های صوتی، شیمیایی و میکروبی همراه هستند یا مشاغلی که با جنبه‌های روحی و روانی افراد سر و کار دارند که هر کدام به فراخور وضعیت و شرایط، آسیب‌هایی را برای افراد شاغل در آن حرفه‌ها، به دنبال دارند.

گزینش‌گران نیز به موجب وظیفه خود برای شناخت و به‌کارگیری افراد نیازمند بررسی‌های اخلاقی، سیاسی، ظاهری و اعتقادی افراد هستند و به این ترتیب بدیهی است که با انواع سوءرفتارها و کژی‌ها مواجه شوند. از این‌رو مداومت کار در گزینش و عدم مراقبت کافی، آسیب‌هایی را برای گزینش‌گران به همراه خواهد داشت. گفتار حاضر در دو بخش بیرونی و درونی به واکاوی این آسیب‌ها می‌پردازد.



آسیب‌های بیرونی

عمده آسیب‌های بیرونی شامل تنگناها و محرومیت‌هایی است که به‌لحاظ اجتماعی برای گزینش‌گران پیش می‌آید و شاید اوج این تنگناها تلقی ناصواب سایر همکاران غیرگزینشی است که تصور می‌کنند به‌لحاظ ماهیت کار، گزینش‌گران مداوم در حال تجسس و تفحص دیگرانند. تبعات این تلقی، سوق دادن گزینش‌گران به‌نوعی انزوا و گاه عدم پذیرش در جمع‌ها و همین‌طور رویارویی گزینش‌گران با مشکلات

متعدد هنگام انتقال به سایر بخش‌های اداری است. علاوه بر این در محیط‌های کوچک چون شهرستان‌ها، مشکلات دیگری نیز فراروی گزینش‌گران وجود دارد که از جمله آسیب‌های شغلی محسوب می‌شود. به‌گونه‌ای که عدم پذیرش برخی افراد، موجب ایجاد نوعی حس انتقام‌جویی نه‌تنها از شخص گزینش‌گر بلکه از اعضای خانواده، دوستان یا بستگان او می‌شود. گاهی هم بی‌مهری مسئولان سازمان‌ها،

مزید بر تمام موارد یادشده است. چراکه از جزئیات برخی پرونده‌ها آگاهی کافی ندارند و این اثر هاله‌ای بر ذهن و عمل ایشان می‌افکند مبنی بر اینکه گزینش‌گران موجب دور ماندن افراد از حق‌شان می‌شوند. بهترین راه برای رفع اینگونه آسیب‌ها، استفاده صحیح از مکانیسم اطلاع‌رسانی است. بر همین اساس باید اطلاع‌رسانی درمورد ضوابط، بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به‌طور موثر و مستمر انجام شود. همچنین



باید از نحوه و برداشت صحیح اطلاعات اطمینان حاصل کرد چراکه اگر به دست آوردن اطلاعات منجر به تصمیم‌گیری مناسب و منطقی نشود، تقریباً بی‌فایده است. توجه به محیط خارج از گزینش و همچنین اطلاع‌رسانی به محیط خارج هم بسیار مهم است. به‌طور یقین یکی از دلایل نگرش برخی مسئولان و مردم نسبت به گزینش، عدم شناخت صحیح افراد از ضوابط گزینش است. هنوز هم هنگامی که صحبت از گزینش به میان می‌آید، مردم به یاد یکی دو سوال مشهور گزینش افتاده و حتی گاه نسبت‌های ناروایی به امر گزینش می‌دهند. از این‌رو منطبق کردن ضوابط و دستورالعمل‌ها با نیازهای جامعه اسلامی با توجه به ارزش‌های دینی همواره باید مدنظر مسئولان باشد. از سوی دیگر تهیه جزوه‌ای از شرایط و ویژگی‌های داوطلبان برای جذب در دستگاه‌ها و قرار دادن آن در اختیار متقاضیان استخدامی نیز ضروری است. توجیه داوطلبان در مصاحبه‌ها، مذاکره ارشادی و پاسخ‌گویی‌هایی که برای پیگیری امور انجام می‌شود و همچنین شنیدن صحبت‌های داوطلبان و در صورت لزوم انتقال نظرات به مراجع بالاتر هم می‌تواند به امر اطلاع‌رسانی کمک کند.

آسیب‌های درونی

آسیب‌هایی درونی شامل آن دسته از آسیب‌های می‌شود که بر عملکرد و روحیه افراد گزینش‌گر تأثیری مستقیم می‌گذارد. مهم‌ترین این آسیب‌ها شامل موارد زیر است.

۱. سوءظن: مراد از سوءظن آن است که فرد در دل حکم کند که فلانی کار ناشایستی انجام داده است و یا خوی ناپسندی دارد پس آدم بدی است. این حکم عجولانه بوده و چون بر مبنای سوءظن استوار می‌شود، باطل است.

۲. تجسس: هنگامی که فرد به گمان بد و سوءظن خود ترتیب اثر داده و به دنبال بدی دیگران می‌رود، تجسس کرده است.

۳. مطلق‌نگری: در این شرایط گزینش‌گر تمام افراد را در دو دسته خوب

و بد تقسیم کرده و با داشتن کوچکترین ضعفی فرد را در فهرست افراد بد، قرار می‌دهد. عارضه مطلق‌نگری موجب تضییع حقوق افراد می‌شود.

۴. خستگی، پژمردگی و افسردگی: این حالات گاهی از عوامل رویارویی مداوم گزینش‌گران با موارد سوءاخلاق و رفتار و ضعف‌های متقاضیان ناشی می‌شود که حتی در مواردی تأثیرات منفی روی زندگی شخصی و خانوادگی گزینش‌گران می‌گذارد.

۵. تحلیل رفتن قوای جسمانی: از آنجا که ابعاد روانی موثر بر وضعیت جسمانی نیز هست، هرگونه فشارهای روانی ممکن است وضعیت سلامت جسمی فرد را نیز به خطر اندازد.

۶. پیش‌داوری: ممکن است ذهن گزینش‌گر به نوعی پیش‌داوری در مورد افراد عادت کند و در ذهن خود نوعی مشابه‌سازی، قرینه‌سازی و انطباق انجام دهد. ولی باید در نظر داشت همانگونه که خداوند هیچ‌کس را مشابه دیگری نیافریده است، مشابه‌سازی افراد با هم از اساس غلط است.

۷. غرور: دست‌اندرکاری گزینش‌گران در انتخاب افراد ممکن است به تلقی «خود برتری» در ایشان منجر شده و فرد گزینش‌گر از عیوب خود غافل شود. همین غفلت ریشه همه بدی‌هاست.

۸. خودمحوری: از آنجا که گزینش‌گر اغلب پس از گردآوری دلایل لازم، اقدام به تصمیم‌گیری می‌کند گاه موجب می‌شود که خود محور شده و تصور کند تصمیمی که اتخاذ می‌کند قرین صحت بوده و از مشورت و پویایی و دقت کافی در کار نیز اجتناب کند.

۹. تعمیم دادن: مانند پیش‌داوری و گاه از آن نیز عمیق‌تر است. گزینش‌گر ممکن است در مرحله بررسی دقیق و تصمیم‌گیری هم مسائل را به‌گونه‌ای تعمیم دهد که از حقیقت باز ماند.

۱۰. رکود: گاه گزینش‌گر در کار خود به دام رکود افتاده و احساس استغنا به او دست می‌دهد. این احساس سد بزرگی برای پیشرفت مطالعاتی و مهارتی گزینش‌گر می‌شود.

۱۱. غیبت: از آنجا که درج و مطالعه مطالب اغلب در غیر حضور افراد انجام می‌شود، ممکن است فرد گزینش‌گر چنان عادت کند که در مورد افراد همکار یا سایر اطرافیان نیز مجاز به دقت یا بیان خصوصیات آنها است. این عادت بد غیبت بوده و از گناهان کبیره محسوب می‌شود.

در پایان به همکاران گزینشی توصیه می‌شود به محض اینکه هر کدام از موارد و آسیب‌های فوق را در خود مشاهده و احساس کردند، به سرعت در فکر علاج برآیند و در راه مقابله با این آسیب‌ها به تهذیب نفس پرداخته و به خدا توکل کنند.



