

## نقش آموزش در ارتقای نظام سلامت اداری و افزایش مهارت‌های شغلی

تهیه کننده: احسان خوشدل  
کارشناس روابط عمومی دفتر استان، کمیته امداد امام خمینی(ره) خراسان شمالی  
بهمن ۹۱

### آموزش (ضمن خدمت) در تاریخ:

آموزش و پرورش نیروی انسانی در سازمان تا پیش از پیدایش مکتب مدیریت علمی در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، به صورت منظم و علمی مورد توجه نبوده است. با رشد سریع شهرها، بزرگتر شدن ادارات دولتی و پیچیده‌تر شدن اداره امور عمومی در اوایل قرن بیستم، توجه به آموزش کارکنان مورد اهمیت قرار گرفت. نخستین نشانه‌های آموزش منظم نیروی انسانی در مکتب مدیریت علمی مشاهده می‌شود

تا پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهایی مانند انگلستان برنامه‌های آموزشی جامع و مناسبی برای کارکنان سازمانهای دولتی وجود نداشت. لیکن پس از جنگ، اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانهداری تأسیس شد و برنامه‌های آموزشی خود را برای حل مسایل مربوط به توسعه ملی آغاز نمود. چند سال بعد در فرانسه نیز برای اولی بار مرکز آموزش جدیدی به نام مدرسه ملی امور اداری تأسیس گردید. این مرکز به منظور ارتقاء کیفیت و کارایی نیروی انسانی در سازمانهای دولتی بر اجرای برنامه‌های آموزشی جامع همت گمارد. دولت آمریکا نیز در سال ۱۹۵۸ با تصویب اولین قانون در کنگره این کشور، راه را برای آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی باز کرد.

تحولات سیاسی و اجتماعی در ایران نیز توجه دولت را به امر آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی معطوف کرد. چنانکه در تهیه قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، فصل جداگانه‌ای به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد. این اقدام نقطه آغازی در امر آموزش نیروی انسانی در سطح گسترده و منظم تلقی گردید. تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۴۸ و آغاز فعالیتهای آموزشی این مرکز جهت آموزش گسترده و منظم در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، علاوه بر فراهم نمودن زمینه‌های آموزش کارکنان دولت، اهمیت موضوع را بیش از پیش آشکار نموده و راه را برای تجدید بنای نیروی انسانی در سازمانهای دولتی باز کرد.

### چرا آموزش...:

تغییرات فن آوری سبب دگرگونی در شبکه‌ها و روش‌های سازمان می‌شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. میزان کمی و کیفی این تغییرات آنقدر زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می‌کند و ممکن است احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند. با همه سختی‌ها و مشکلات باید پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به دانش، آگاهی و مهارت‌های گوناگون و جدید بستگی دارد.

هرچه دانش و مهارت های کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت های علمی، تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. گاهی اوقات، رشد فردی، داشتن انگیزه، تخصص و پرهیز از ایستایی، عامل اساسی نوجویی و کسب دانش می شود. اساس بهسازی سازمانی که به نام های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده بهسازی نیروی انسانی است که به صورت های مختلف در سازمان ها انجام می شود.

نقش آموزش و تخصص منابع انسانی را با توجه به بندهای ذیل که در سیاستهای کلی نظام اداری کشور آمده است، میتوان مورد توجه قرار داد که بی شک نشان از درک اهمیت این موضوع در میان مسئولین کشورمان است. از جمله آنها:

- بند ۱) نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی
  - بند ۴) دانش گرایی و شایسته سالاری مبنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران
  - بند ۵) ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت های آنان
  - بند ۹) توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری
  - بند ۱۶) دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی
  - بند ۲۱) نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت داری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال
  - بند ۲۶) حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری
- فرهنگ سازمانی، مجموعه ای از ارزش ها، باورها، اعتقادات و قواعد حاکم بر سازمان است. اهداف ما ماهیتاً با اهداف دنیای غرب متفاوت است. غرب می گوید سود و لذت نامحدود، ولی اهداف ما عدالت، رشد و تعالی انسان، و... است. باید بتوانیم اینها را طراحی کنیم نکته مهم، مبانی است که چه تگری را مشخص می کند. در حقیقت مدیریت اسلامی به اقدامات ما جهت می دهد... در توانمندسازی نیروی انسانی، باید فضای کار تیمی و گروهی حاکم شود. اگر نظام آموزش، ارزشیابی، انتصابات و طبقه بندی در کنار یکدیگر اجرا شوند، نتیجه آن توانمندسازی نیروی انسانی خواهد بود که در این برنامه از جهات مبانی قانونی و شاخص ها باختمار بدان میپردازیم.

آموزش انواع مختلفی دارد که از جمله آن میتوان به آموزش قبل از خدمت و یا آموزش در حین خدمت (ضمن خدمت) اشاره کرد. واضح است که در نوع اول، قبل از ورود فرد به سازمان مربوطه، دوره های کوتاه مدت و یا بلند مدتی را میگذرانند که معمولاً پس از قبولی در امتحانات و پرسشهایی که پس از پایان دوره گرفته میشود، فرد با آمادگی از نظر معلومات وارد اداره میشود، اما در نوع دوم، افراد حین خدمت، آموزشهایی را میبینند که معمولاً ارتباط مستقیمی به حوزه محل اشتغال خود دارد که با توجه به زمان کاری، میتواند با برنامه ریزی صورت گرفته، خارج از زمان کاری، برگزار گردد. البته که در هر دو نوع، شاهد مشکلات و نواقص و البته مزایای مخصوص بخود هستیم، اما این نکته نباید فراموش شود که هدف نظام آموزش و بهسازی در یک سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی فراهم آوردن زمینه است ای که بر اساس آن توانایی های بالقوه افراد به فعل در آید و استعدادهای آنان شکوفا گردد. این هدف تنها از طریق ایجاد فرصت های آموزشی جهت کارکنان محقق میشود.

نتیجه چنین آموزشهایی اینست که کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنان آموزش ندیده به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه تر واکنش نشان می دهند و از آن جا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و

مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش دیده تر نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره وری سازمانی خواهند داشت. از طرف دیگر، آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت ها و قابلیت های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت های جدیدتر، آماده تر و مجهزتر می کند. به طور کلی سازمانی که به رشد کمی و کیفی دانش و مهارت کارکنان خود می اندیشد و پیوسته فعالیت های آموزش در آن در جریان است افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزایش می دهند و چگونه آموختن و به کار بستن را می آموزند.

## سلامت اداری چیست.....!؟

سلامت سازمانی عبارت است از: توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی ها. برخی سلامت سازمانی را با بهداشت روانی در محیط کار مترادف دانسته و سازمان سالم را سازمانی می دانند که میزان افسردگی، ناامیدی، نارضایتی، کم تحرکی و فشار روانی کارکنان را به حداقل ممکن برساند. نیوال (1995) سلامت سازمانی را یک موضوع کلی می داند که با سه مجموعه فشار روانی، بهداشت روانی و اخلاق در سازمان ها در ارتباط است.

از دیدگاه کارشناسان علوم رفتاری مدیریت مانند وارن بنیس، سلامت سازمان و اداره را معیار عملکرد سازمانی و یا اداری شمرده اند. شبیه اندام سالم، سازمان سالم، تطبیق پذیر و در حال رشد است. عده ای نیز سلامت سازمانی را وضعیتی می دانند که کلیه عوامل سازمان قابلیت تأمین اهداف سازمان را به طور مطلوب داشته باشند و بتوانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی و تدابیر لازم و به هنگام را برای رفع آنها لحاظ نمایند. برخی نیز سلامت سازمانی را به معنای تبعیت از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد سازمانی و شغلی دانسته اند، که در مقابل آن، فساد اداری است و به معنای هنجارشکنی و تخلف از هنجارهای اخلاقی و قانونی و سوء استفاده از موقعیت و جایگاه شغلی و اداری برای مقاصد غیر از خاستگاه اصلی و قانونی برای منفعت شخصی یا گروهی است.

در یک دستگاه سالم، مدیرانی با سواد به تمام معنا و متعهد و کارکنانی وظیفه شناس با روحیه بالا وجود دارند که کار خود را دوست دارند و افرادی مؤثر و سودمند هستند که مایه پویایی سازمان می شوند. برخی نیز سلامت سازمانی را به توانایی سازمان در تصمیم سازی و تصمیم گیری های درست، بجا و مناسب تعریف کرده اند. سازمان های سالم به عنوان موجودات زنده و پویا در محیط می توانند پدید آیند و با فراهم شدن امکانات لازم و کافی رشد کنند، توسعه یابند و از طریق ارائه کالا و خدمات سالم و ارزنده باعث تأمین نیازهای محیطی و تسهیل فرآیند رشد و شکوفایی جامعه شوند.

## آموزش در سلامت اداری.....:

در ذیل به بخشی از سیاستهای کلی نظام اداری کشور در خصوص سلامت اداری اشاره شده است:

- بند ۱۳) عدالت محسوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری
- بند ۲۰) قانون گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیق
- همدلی و وفاداری در کلیه فعالیتها
- بند ۲۳) حفظ حقوق مردم و جبران خسارت های وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات
- در نظر نظام اداری
- بند ۲۴) ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و به کارگیری نظام مشاوره پیشگیری و برخورد با تخلفات
- بند ۲۵) کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچگی سازی اطلاعات
- در خصوص ارتقاء سلامت اداری، علاوه بر نظارت های بیرونی، تقویت اصول اخلاقی و مکانیزم های خودکنترلی از اهمیت ویژه ای برخوردار است
- اخلاق در مکاتب دیگر ابزار است در اسلام اخلاق اصالت دارد و انسان اشرف مخلوقات است که می تواند با پایبندی به اصول اخلاقی، خودکنترلی داشته باشد که در این بخش به مسال مرتبط با سلامت اداری از جهات قانونی و اخلاقی و فرهنگی باخصار میپردازیم.

اینکه چگونه میتوان سلامت اداری را شفاف و درست در دستگاههای اداری پیاده کرد، نیاز به فاکتورهایی است که میتوان آنها را عملاً دید و ارزیابی کرد، از جمله آنها میتوان به گزینه های زیر اشاره نمود:

— پاسخ گوئی: پاسخگویی مسئولیت پذیری و گزارش دهی دستگاهها در خصوص عملکردشان است؛ طوری که مسئولان باید در ارتباط با ارائه خدمات به همه مردم، نمایندگان آنها یا مراجعان، خود را متعهد ببینند. پاسخگوئی، سازمانها را برای موفقیت بیشتر در آینده ملزم به هدف گذاری می کند. به طور خلاصه، پاسخگوئی به منظور گزارش عملکرد در فواصل منظم در مقابل اهداف وضع شده است.

— شفافیت: منظور از شفافیت افزایش آگاهی مردم از تصمیمها و سازوکارهای داخلی سازمان است. به این معنی که افراد از سیاستها و اقدامها ان سازمان آگاهی و در هنگام بروز مشکلات یا داشتن شکایات از این که به کدام مرجع مراجعه کنند، اطلاع کافی داشته باشند.

— سلامت و یکپارچگی: این اصطلاح عبارت از "استفاده از قدرت عمومی برای منفعت عمومی" است. این عنصر محور برجسته مبارزه با فساد است. مفهوم سلامت، پیشنهاددهنده شیوه های مثبت و فعال است و بر مبنای آن در واقع قبل از این که به دنبال طرح هایی برای مبارزه با فساد باشیم، بهتر است در مسیر سلامت اداری جامعه حرکت کنیم و گروهها و بخش های مختلف برای پیشگیری و مبارزه با شکل گیری فساد را گرد آوریم. به عبارت دیگر، گروه های مختلف و ذینفع، به طور نظام یافته برای جلوگیری از فساد، بسیج و ظرفیت سازی شوند به قول معروف پیشگیری بهتر از درمان است.

بنابراین، رهبران جامعه اسلامی و مدیران ارشد و عالی نظام اداری و نیز نزدیکان آنها دارای مسئولیت سنگین تری هستند و سمت سازمانی بالاتر آنان به معنای بهره مندی بیشتر از امکانات و منابع عمومی نیست. از این رو، در سیره مدیریتی علی (ع)

نیز دیده می‌شود که ایشان ضمن ساده‌زیستی، به دقت به زندگی نزدیکان و کارگزاران خود نیز توجه و نظارت می‌کردند. آن حضرت در نامه به عثمان بن حنیف کارگزارشان در بصره، چنین فرمودند:

"من اگر می‌خواستم، می‌توانستم از غسل پاک و مغز گندم و بافته‌های ابریشم، برای خود غذا و لباس فراهم آورم، اما هیئات که هوای نفس بر من چیره گردد، و حرص و طمع مرا وا دارد که طعام‌های لذیذ برگزینم، در حالی که در «حجاز» یا «یمامه» کسی باشد که به قرص نانی نرسد، یا هرگز شکمی سیر نخورد، یا من سیر بخوابم و پیرامونم شکم‌هایی از گرسنگی به پشت چسبیده، و جگرهای سوخته وجود داشته باشد، یا چنان باشم که شاعر گفت: «این درد تو را بس که شب را با شکم سیر بخوابی و در اطراف تو شکم‌هایی گرسنه و به پشت چسبیده باشند» آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرمؤمنان خوانند و در تلخی‌های روزگار با مردم شریک نباشم و در سختی‌های زندگی الگوی آنان نگردم؟"

## و حرف آخر.....:

کمیته امداد امام(ره) از این مقوله استثنا نمیتواند باشد. این مهم که این نهاد با دارا بودن کارمندان و کارکنان بیشمار نه تنها در داخل کشور، بلکه در برخی کشورهای دوست و همسایه از جمله افغانستان، لبنان و....، و البته شمار بسیار زیادی از افرادی در این نهاد مشغول بکار هستند، آموزشی که ابتدا باعث شناخت بیشتر آنان از اهداف اصلی و بنیادین این نهاد و سپس افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی آنان در زمینه‌ها و حوزه‌ها مختلف گردد، امری ضروری بنظر میرسد. فیتز جرالده، رییس سابق کمپانی بریجستون - فایزستون بر این عقیده است که اصلی‌ترین راه ارتقای بازده یک موسسه (اداره) بالا بردن درک کارکنان آن در مورد برنامه‌ها و هدف‌های موسسه که خود از طریق آموزش مستمر و برقراری ارتباط گسترده و مداوم با کارکنان است، فراهم می‌شود. به اعتقاد جرالده آموزش هرگز نباید به آموزش تخصصی کارکنان محدود شود بلکه باید ایجاد نوعی «فرهنگ کاری» جدید در کارکنان را مورد توجه قرار دهد. مفهوم و فواید آموزش ضمن خدمت آموزش ضمن خدمت یا آموزش کارکنان عبارت است از کلیه کوشش‌ها و فعالیت‌هایی که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و هم‌چنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان به عمل می‌آید تا آنها را به نحو احسن آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های خود کند.

لازم به ذکر است آموزش کارکنان با تمام مزایایی که دارد، گاهی مشکل‌ساز می‌شود و آن زمانی است که افراد برای طی دوره‌ها انگیزه کافی ندارند و صرفاً برای رفع مسئولیت یا کسب گواهینامه‌های مربوط یا مزایای مادی در آن شرکت می‌کنند یا شرایطی در سازمان فراهم است که امکان به‌کارگیری مطالب آموخته شده در محیط کار وجود ندارند و یا تضادهایی بین کارکنان و مسئولان رده بالای سازمان به وجود می‌آید.

برای رفع یا تقلیل این مشکلات می‌توان در صورتی که سازمان امکانات داشته باشد آموزش در مورد همه افراد اجرا شود در غیر این صورت می‌توان آموزش را از سطح بالای سازمان به سطوح پایین‌تر تسری داد تا زبان مشترکی بین کارکنان و مسئولان به وجود آید.

با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده بر ادبیات موجود در نظام اداری سالم می‌توان ویژگی‌هایی به شرح زیر را برشمرد:

- سازمان‌ها باید براساس نیاز حقیقی جامعه شکل گیرند.
- مأموریت‌های اصلی باید به‌عنوان نیروی محرکه تلقی شوند.
- نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها باید افرادی با دانش، مهارت، خشنود و باانگیزه باشند.
- نظام‌ها و قوانینی که وضع می‌شوند باید از نقش انگیزنده‌ای برخوردار باشند.
- در یک نظام اداری سالم باید به پیشگیری بیش از درمان اهمیت داده شود.
- در ارزیابی عملکردها نیز باید به ستاده‌های حقیقی توجه شود.
- مکانیزم‌های بازار را باید به مکانیزم‌های بوراکراتیک ترجیح داد.
- به جلب رضایت ارباب رجوع باید اهمیت زیادی قائل شد.
- نظام شایسته‌سالاری در این نوع نظام‌ها باید حاکم بوده و پرداخت‌ها نیز بر مبنای عملکرد باشد نه وقت.
- توجه به بازخورد عملکردها و ارزیابی مستمر آن نیز یکی دیگر از ویژگی‌های مهم نظام اداری سالم محسوب می‌شود. بنابراین نظام اداری سالم، نظامی کارآفرین و شاد است که به رفاه و آسایش فکری، جسمی، خشنودی و انگیزش مثبت نیروی انسانی در کنار تولید کالا و ارائه خدمات براساس نیاز واقعی ارباب رجوع و همچنین به کیفیت، کمیت و سودآوری منطقی آن نیز توجه خاص دارد.

منابع:

- مهدی الوانی و دانائی فرد، **گفتارهایی در فلسفه تنوری‌های سازمان دولتی**
- عباس عباسپور، **مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)**
- **برنامه تحول در نظام اداری کشور، پایگاه اینترنتی استانداری اصفهان**