



# وضعیت روابط عمومی و آموزش آن در ایران

فیروزه عسگری

می‌شود که این واحدها ۷۵ درصد به صورت نظری و ۲۵ درصد عملی تدریس می‌شوند و لذا فارغ التحصیلان از توانایی عملی بسیار پایینی برخوردارند.

۶. در گزینش دانشجویان رشته روابط عمومی مصاحبه‌ای به عمل نمی‌آید، در حالی که یکی از ویژگی‌های لازم برای توفیق در این رشته، علاقه و داشتن برخی خصوصیات شخصیتی است.

۷. با توجه به اینکه نظام آموزش روابط عمومی در کشور ما مبتنی بر «انباشت معارف» است، باید با تغییر در نظام آموزشی مذکور، آن را بر اساس «آموزش کاربردی» متناسب با نیازهای روابط عمومی بخش‌های دولتی و خصوصی اصلاح کرد.

۸. آموزش روابط عمومی در ایران از سال ۱۳۴۹ شروع شده و با یک توقف چند ساله از سال ۱۳۵۹ تا ۱۳۶۹، تاکنون ادامه داشته است.

در کشور ما افزون بر آموزش دانشگاهی، موسسات و مراکز دیگری نیز در این زمینه فعالند که از مهمترین آنها می‌توان به جهاد دانشگاهی، دانشگاه تهران، «مؤسسه روابط عمومی آرمان»، «مؤسسه کارگزار روابط عمومی»، سازمان

فارغ التحصیل شده‌اند که اگر همگی آنان نیز در روابط عمومی‌ها مشغول به کار شده باشند، تنها حدود ۴/۴ درصد از کارکنان روابط عمومی‌های کشور که هشتاد هزار نفر تخمین زده می‌شوند، «کارشناس روابط عمومی» محسوب می‌شوند.

ضمن اینکه اگر کارشناس رشته‌های مرتبط با روابط عمومی شاغل در روابط عمومی را به حساب بیاوریم، حدود ۱۲/۵ درصد از آنان دارای تحصیلات مرتبط در زمینه روابط عمومی و رشته‌های مشابه هستند.

۴. خوشبختانه در مقطع کنونی، با فعال شدن دانشگاه جامع علمی - کاربردی، شاهد توسعه تربیت کارکنان روابط عمومی هستیم که متأسفانه آمار دقیقی از فارغ التحصیلان آن در دست نیست.

ولی بر اساس آمار اعلام شده، حدود پنج هزار نفر دانشجوی روابط عمومی در مقطع کاردانی و کارشناسی در این دانشگاه مشغول تحصیل هستند که اگر مدرسان آن در همه مراکز دارای شرایط لازم باشند، می‌تواند پدیده مبارکی باشد.

۵. در مقطع کارشناسی روابط عمومی، تنها ۲۰ واحد تخصصی در زمینه روابط عمومی ارائه

از سال ۱۳۳۰ تاکنون که مرحوم دکتر «حمید، نطقی» روابط عمومی را در ایران به شکل نوین آن بنا نهاد، این حرفه فراز و نشیب‌های بسیاری را پشت سر گذاشته است. قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، روابط عمومی بیشتر بر «الگوی تشریفاتی» مبتنی بود، لیکن پس از پیروزی انقلاب اسلامی، گرچه یک دهه سکون و گرایش به سمت «تبلیغات» را تجربه کرد، با این وصف در چند سال اخیر از رشد مناسبی برخوردار شده و زیرساخت‌های آن به ویژه از لحاظ کمی تقویت شده است.

البته مقایسه وضعیت بهبود یافته کنونی با نیازهای جامعه در حال گذار و رو به توسعه کشور، به هیچ وجه راضی کننده نیست.

## وضعیت آموزش:

۱. در حال حاضر روابط عمومی در دانشگاه‌های علامه طباطبایی و آزاد اسلامی در مقطع کارشناسی و در دانشگاه جامع علمی - کاربردی در مقاطع کاردانی و کارشناسی تدریس می‌شود.

علی رغم نیاز به وجود تحصیلات تکمیلی، هنوز دوره کارشناسی ارشد و دکتری روابط عمومی در کشور ما راه‌اندازی نشده است. کمبود مدرس این رشته که تعداد آنان حتی به ۲۵ نفر هم نمی‌رسد، از جمله دلایل این مسأله است.

ضمناً مجموعه دانشکده‌هایی که در آنها روابط عمومی تدریس می‌شود، به بیش از ۳۰ مرکز می‌رسد.

البته طی دو سال اخیر اخباری از دانشگاه علامه طباطبایی و آزاد اسلامی به گوش می‌رسد که این دو دانشگاه در پی راه‌اندازی دوره کارشناسی ارشد روابط عمومی هستند.

۲. تاکنون بیش از سه هزار و پانصد نفر در رشته روابط عمومی از دانشگاه‌های کشور



مدیریت صنعتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی و انجمن‌های روابط عمومی اشاره کرد که تعداد آنها به سرعت در حال افزایش است.

در این خصوص نیز تعیین استانداردهای آموزشی روابط عمومی برای بهره‌وری بیشتر، ضروری به نظر می‌رسد.

شایان ذکر است که اخیراً «موسسه روابط عمومی آرمان» طرح «آموزش مداوم جامعه روابط عمومی» را به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ارائه داد که با برخورد مثبت و عملکرد سریعی مواجه نشد.

اجرای طرحی که بتواند مردم را با «فرهنگ روابط عمومی» آشنا سازد، کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. متأسفانه در حال حاضر غیر از برنامه رادیویی «هنر هشتم»، رسانه عام دیگری که بتواند مردم را با این رشته آشنا سازد وجود ندارد. همچنین عملکرد روزنامه‌ها نیز در این زمینه، می‌تواند موثر باشد.

#### نیروی انسانی:

در حال حاضر هشتاد هزار نفر در حدود پنج هزار واحد روابط عمومی دولتی کشور مشغول فعالیت‌اند. ولی مردم کمتر با وظایف و توانمندی‌های آنها آشنا هستند و این مسأله، قابلیت‌ها و پتانسیل قوی این حرفه را به هدر می‌دهد.

این در حالی است که اگر میانگین حقوق ماهانه این تعداد را ۲۰۰ هزار تومان منظور کنیم، می‌توان گفت سالانه ۱۶ میلیارد تومان اعتبار به طور مستقیم صرفاً برای حقوق و مزایای کارکنان این بخش صرف می‌شود که متأسفانه از این تخصیص هزینه، خوب بهره‌برداری نمی‌شود.

#### مشکلات صنفی، رفاهی و معیشتی:

دست‌اندرکاران روابط عمومی در ایران با مشکلات صنفی، رفاهی و معیشتی زیادی مواجه هستند. در حالی که متوسط دستمزد متخصصان روابط عمومی در سایر کشورها بین ۱۵ هزار تا ۱۵۰ هزار دلار و حقوق فارغ‌التحصیلان در بدو استخدام ۳۳ هزار دلار است. در ایران متوسط حقوق و دستمزد یک کارشناس روابط عمومی ۱۵۰ هزار تومان و در بدو استخدام ۱۳۰ هزار تومان است.

عدم پرداخت «سختی کار» و «حق تخصص» به کارشناسان روابط عمومی از مسائل مطرح در این عرصه است.

در کشور ما هنوز برای حمایت از



دست‌اندرکاران روابط عمومی، هیچگونه امکانات رفاهی شکل نگرفته است. نداشتن شرکت‌های تعاونی مسکن، مصرف و خدمات درمانی و یا «باشگاه روابط عمومی» از جمله این محرومیت‌ها هستند. همچنین فارغ‌التحصیلان و شاغلان روابط عمومی‌ها در صورتی که با مشکل شغلی، اداری یا شخصی مواجه شوند، از حمایت‌های لازم برخوردار نیستند.

#### تشکل‌های روابط عمومی:

در حال حاضر در کشور ما ۷ تشکل عمده روابط عمومی وجود دارد:

۱. «انجمن روابط عمومی ایران»: این انجمن در سال ۱۳۴۶ تأسیس شده و فعالیت مجدد آن از سال ۱۳۷۰ به همت مرحوم «ملازم» مدیر کل وقت تبلیغات دولت تداوم یافته است. پیش‌بینی می‌شود این انجمن در حال حاضر ۲۰۰ نفر عضو فعال داشته باشد. این انجمن دارای ماهیت حرفه‌ای و صنفی است.
۲. «انجمن متخصصان روابط عمومی»: این انجمن در ۸ خرداد ۱۳۸۱ به همت جمعی از متخصصان و مدرسان روابط عمومی شکل گرفت. انجمن مذکور دارای ماهیت علمی است و هم‌اینک حدود ۱۴۰ نفر عضو دارد.
۳. «انجمن آموزش و تحقیقات روابط عمومی ایران»: این انجمن فعالیت خود را اخیراً شروع کرده و مضمون است در زمینه اصلاح نظام آموزشی و توسعه کاربرد تحقیقات در روابط عمومی‌ها تلاش کند.
۴. «شوراهای روابط عمومی استان‌ها»: به همت

اداره کل تبلیغات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تاکنون در ۲۳ استان «شورای روابط عمومی استان» شکل گرفته است که انتظار می‌رود این اقدام همه استان‌ها را در برگیرد و این شوراهای می‌توانند با سیاستگذاری و برنامه‌ریزی مدون نقش فعالی را در توسعه روابط عمومی کشور بر عهده بگیرند.

۵. انجمن‌های روابط عمومی واحدهای تولیدی و صنعتی: این نوع انجمن‌ها با سرعت مناسبی در حال رشد هستند.

در حال حاضر در استان‌های آذربایجان شرقی، اصفهان و شهرستان کرج سه انجمن تولیدی و صنعتی در حال فعالیت هستند.

۶. انجمن روابط عمومی مطبوعات: این انجمن در سال ۱۳۷۸ شکل گرفت، که در حال حاضر هیچگونه خبری که نشانگر فعال بودن آن باشد، در دست نیست.

۷. انجمن فرهنگی روابط عمومی استان اصفهان: این انجمن یکی از انجمن‌های فعال کشور به شمار می‌رود که در مدت سه سال شکل‌گیری خود رشد خوبی داشته است. در این استان، در سال ۱۳۸۴، «انجمن صنفی روابط عمومی» نیز شکل گرفته است که امید می‌رود در آینده از انجمن‌های فعال استانی کشور باشد.

۸. انجمن روابط عمومی استان کرمان

۹. انجمن علمی روابط عمومی دانشگاه علامه طباطبائی

#### نشریات تخصصی:

در حال حاضر چهار نشریه روابط عمومی در ایران منتشر می‌شود:

۱. ماهنامه «روابط عمومی»: این ماهنامه توسط انجمن روابط عمومی ایران منتشر می‌شود.
۲. ماهنامه آموزشی - تخصصی «هنر هشتم»: این نشریه حدود ۱۰ سال است که از طرف «اداره کل تبلیغات و اطلاع‌رسانی» وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی منتشر می‌شود و خوشبختانه اخیراً نیز شماره جدید آن منتشر شده و امید می‌رود با توجه به پشتوانه دولتی، همچنان به طور منظم منتشر شود.
۳. دو ماهنامه علمی «تحقیقات روابط عمومی»: این نشریه علمی روابط عمومی توسط بخش خصوصیتی و موسسه «تحقیقات روابط عمومی» منتشر می‌شود و تاکنون ۳۰ شماره از آن منتشر شده است.

۴. فصلنامه «کارگزار روابط عمومی» که از اواخر سال ۸۰ منتشر می‌شود.  
 ۵. ضمناً روزنامه «آرمان روابط عمومی» تنها روزنامه‌ای است که جهت گیری ویژه‌ای را نسبت به روابط عمومی دارد.  
**متولی روابط عمومی:**

گرچه تا چندی پیش دو نهاد مشخص در زمینه روابط عمومی در ایران فعال بود، در نهایت شورای اطلاع رسانی دولت، پس از سال‌ها، تولی گری آن را به دست گرفت و لذا این شورا، متولی اصلی روابط عمومی در کشور به شمار می‌آید که سیاستگذاری و برنامه ریزی توسعه روابط عمومی را عهده دار است. به بیان دیگر دبیرخانه شورای اطلاع رسانی دولت است که به عنوان «متولی»، در راه توسعه فعالیت‌های روابط عمومی باید تلاش کند. امید می‌رود با توجه به متولی شدن شورای اطلاع رسانی دولت در امر روابط عمومی، با کارکرد موثر، به توسعه روابط عمومی به ویژه در بخش دولتی همت گمارد.

#### تولید کتاب:

در ایران تاکنون حدود ۶۰ عنوان کتاب منتشر شده است که اغلب در قالب گردآوری و یا ترجمه ارائه شده اند. گفتنی است این میزان کتاب پس از استقرار نظام مقدس جمهوری اسلامی به ویژه طی چند سال اخیر منتشر شده اند که از این تعداد در حدود ۵۰ عنوان کتاب، صرفاً در ۱۰ سال گذشته منتشر شده است.  
**قوانین و بخشنامه‌ها:**

در کشور ما قانون مدونی درباره روابط عمومی وجود ندارد، گرچه در وزارت اطلاعات و جهانگردی سابق بخشنامه‌ای در این باره وجود داشته که حتی شرایط انتخاب مدیر روابط عمومی را نیز مد نظر داشته است. پس از استقرار نظام جمهوری اسلامی چهار بخشنامه درباره روابط عمومی توسط نخست وزیر، «شورای سیاستگذاری تبلیغات کشور»، «شورای اطلاع رسانی دولت» و «معاون اول رئیس جمهور» صادر شده که هر کدام نقایص و کمبودهایی داشته اند و متأسفانه آنها هم به صور کامل اجرا نشده اند.

همچنین، پیش نویس «سند توسعه روابط عمومی» در سال ۸۴ تدوین شد، اما پس از آن مسکوت ماند که امید می‌رود با اصلاحات لازم، تصویب

شود که در این صورت یک جهش روبه جلو در روابط عمومی ایران ایجاد خواهد شد. اقدام دیگر ارائه طرح توسط «شورای اطلاع رسانی» به هیأت دولت بود که ماه‌ها در انتظار تصویب مانده است.

#### نظامنامه اخلاق حرفه‌ای:

متأسفانه علی‌رغم اینکه کشور ما از لحاظ توجه به «اخلاق»، همواره پیشگام و مطرح بوده، در خصوص پرداختن به اخلاق در روابط عمومی کشور، بی توجهی شده، به گونه‌ای که هنوز «نظامنامه اخلاق حرفه‌ای روابط عمومی» تدوین نشده است که انتظار می‌رود در این زمینه، با حمایت دولت، توسط نهادهای مدنی، در این زمینه اقدامی جدی به عمل آید.

#### الگوی رایج روابط عمومی:

الگوی رایج روابط عمومی در ایران الگوی «تبلیغاتی و انتشاراتی» است. در این الگو، جریان اطلاعات دارای روند یک‌سویه از درون به سمت بیرون سازمان است و مخاطب در مقایسه با سازمان کمترین اهمیت را دارد. این الگو در سال‌های ۱۹۳۰-۱۹۰۰ در کشورهای دیگر که از لحاظ روابط عمومی پیشرفته هستند، رایج بوده است. الگوی ایده آل در این باره، الگوی «روابط عمومی حرفه‌ای» است که مبتنی بر هم تراز و تقارن در ارتباط سازمان با گروه‌های اجتماعی است. امید می‌رود تا با مطالعه منابع اسلامی، بتوان الگوهای جدیدی را ارائه داد که در آنها ارزش‌ها و روش‌های اسلامی، به گونه‌ای برجسته و مؤثر عمل کنند.

#### میزان پاسخگویی:

میزان پاسخگویی در روابط عمومی‌های سازمان‌های دولتی بسیار پایین است. الگوی تبلیغاتی، نداشتن تخصص، عدم اعتقاد به جایگاه رفیع مردم در مکتب اسلام و قداست افکار عمومی و تأکید بر «افناع» به جای تفاهم و «فهم مشترک»، فقدان یا ضعف منش «مهرورزی به بندگان خدا» و نبود عزم جدی در نزد مدیران ارشد سازمان از عوامل بروز مسأله مذکور است.

#### شرایط انتخاب مدیران روابط عمومی:

مدیران روابط عمومی در ایران بر اساس دستور

العمل خاصی انتخاب نمی‌شوند. در حال حاضر قدرت بیان و آشنایی و رفاقت و وابستگی فکری به گروه سیاسی حاکم، از عوامل عمده در انتخاب مدیران روابط عمومی محسوب می‌شود، در حالی که چهار شرط شخصیتی و فردی عمده برای انتخاب این مهم مطرح است:

۱. تخصص روابط عمومی، ۲. تجربه، ۳. شخصیت ترغیبی، ۴. اعتقاد به خلیفه الهی انسان و ۵. ضرورت مهرورزی به مردم. در حال حاضر کمتر از ۱۰ درصد جامعه مدیریتی روابط عمومی ایران دارای تحصیلات دانشگاهی لازم در زمینه روابط عمومی هستند و آفت کم تجربگی، مدیران روابط عمومی را رنج می‌دهد.

#### حرفه‌ای گرایی:

در ایران، بر خلاف «روابط عمومی نظری» روابط عمومی در حوزه عمل، هنوز در مرحله آماتور قرار دارد، لذا مدیران این عرصه به جای ایفای نقش «مدیریت ارتباطات»، به انجام وظیفه به عنوان «مجری ارتباطات» می‌پردازند. در کشورهایی که دارای روابط عمومی پیشرفته‌ای هستند، بیش از ۶۰ درصد فعالیت‌های روابط عمومی به بخش خصوصی واگذار می‌شود، در حالی که در کشور ما تنها ۲۰ درصد کارهای روابط عمومی به بخش خصوصی سپرده می‌شود، با وجود اینکه در کشور ما بالغ بر یک هزار و ۵۰۰ موسسه تبلیغاتی و انتشاراتی و دو موسسه تخصصی روابط عمومی، فعال هستند.

#### اعتبارات:

علی‌رغم اینکه وظیفه ارتباطی، از جمله وظایف مهم مدیریت یک سازمان است که به روابط عمومی سپرده می‌شود، متأسفانه هنوز هزینه‌های روابط عمومی، به نوعی «هزینه اضافی» تلقی می‌شود، در حالی که باید آن را در زمره سرمایه گذاری‌های دراز مدت و ضروری قلمداد کرد.

در ایران تعیین میزان اعتبارات روابط عمومی نه بر اساس نیاز سازمان و در قالب «برنامه عمل سالانه»، بلکه به توان مدیریت روابط عمومی و میزان حمایت مدیریت ارشد سازمان مبتنی است، حتی در بعضی از سازمان‌ها، بخشنامه دولت درباره اختصاص ۵ در هزار بودجه سازمان برای انجام فعالیت‌های روابط عمومی جدی گرفته

نمی‌شود؛ لذا به نظر می‌رسد اختصاص «کد اعتباری» به روابط عمومی‌ها و تأمین اعتبارات کافی برای آنها به عنوان «هزینه‌های ضروری» از اهمیت بسیاری برخوردار باشد.

### تشکل‌های بین‌المللی:

تشکل‌های روابط عمومی در سطح جهان نیز به سرعت رشد نموده‌اند. در حال حاضر چندین نهاد بین‌المللی مهم در این حرفه فعال هستند که بی‌تردید در رأس آنها، «انجمن بین‌المللی روابط عمومی» قرار دارد. این انجمن با حدود یک هزار عضو حرفه‌ای از ۱۰۰ کشور جهان شکل گرفته و ایران نیز با ۶ نفر عضو در این انجمن صاحب کرسی شده است که این امر می‌تواند در توسعه سطح ارتباطات بین‌المللی کشورمان موثر باشد.

همچنین «انجمن آموزش و تحقیقات روابط عمومی اروپا»، «کنفدراسیون روابط عمومی اروپا» و «انجمن روابط عمومی خاورمیانه»، از انجمن‌های فعال این حوزه محسوب می‌شوند. اخیراً نیز به همت یک ایرانی و مدیریت این موسسه، نهاد بین‌المللی جدید روابط عمومی با عنوان «کنفدراسیون روابط عمومی کشورهای اسلامی» تأسیس شده است که امید می‌رود در صورت حمایت دولت جمهوری اسلامی سریعاً به یک نهاد ارتباطی قوی در سطح کشورهای اسلامی تبدیل شود، به ویژه آنکه این نهاد می‌تواند در تحقق ایده «انسجام اسلامی» نقش موثری را ایفاء نماید.

### ضرورت و اهداف کلی برنامه:

برنامه‌های آموزش و توسعه برای کمک به افراد، گروه‌ها و تمام مجموعه سازمان به منظور اثربخشی بیشتر طراحی شده است. ضرورت آموزش از آنجا ناشی می‌شود که مشاغل و سازمان‌ها همیشه در حال تغییر هستند. آموزش و توسعه معمولاً با افرادی که تازه به سازمان پیوسته‌اند شروع می‌شود و طی دوره اشتغال آنها ادامه می‌یابد. به برنامه‌های آموزش و توسعه در مقیاس گسترده، توسعه سازمانی نیز می‌گویند. هدف توسعه سازمانی دگرگون‌سازی محیط درونی سازمان به منظور پاری به افراد در ایفاء نقش خود به گونه‌ای اثربخش است.

وجوه دیگر آموزش و توسعه، برنامه ریزی شغلی، افزایش کارایی، و ارزشیابی عملکرد

است. برنامه ریزی شغلی فرایندی است که پس از تعیین هدف‌های فردی، روش‌های دستیابی به آنها را نیز معین می‌کند. سرنوشت سازمان و افراد از یکدیگر متمایز و مجزا نیست، سازمانها باید به کارکنان خود در برنامه ریزی شغلی به نحوی کمک کنند که هم نیازهای سازمان و هم نیازهای کارکنان تأمین شود.

اهداف آموزش نیروی انسانی را می‌توان به طور اجمالی این گونه دسته بندی کرد:

\* ایجاد معلومات و شناخت‌های کاری که موجبات افزایش کارایی کارکنان را فراهم می‌سازد.

\* افزایش رشد کارایی کارکنان، در صورتی که پست‌های اشغالی آن را طلب کند و گونه زمان آموزش به صورت ساعت تفریح در می‌آید.

\* توجه کارکنان در سطوح مختلف به منظور رفع نیازهای اجرایی و رفتاری

\* به روز نگه‌داری معلومات کارکنان هم عرض با تحولات تکنولوژیکی سازمان

\* جلوگیری از بروز حوادث و ضایعات در حین کار و کاهش این ضایعات

\* ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان

\* گسترش سازمان و افزایش سرمایه‌های جاری

\* تکمیل مدیریت و رهبری در سطوح مختلف سازمان

در بحث راجع به سرمایه انسانی «تئودور شولتز» استدلال می‌کند که با کالای سرمایه‌ای همیشه به عنوان وسایل تولید مولد برخورد شده است.

ولی اندیشه کالای سرمایه‌ای به طور کلی محدود به عوامل مادی بوده و مهارت‌های انسانی و سایر توانایی‌ها که بر اثر سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی افزایش می‌یابد، مورد توجه قرار نگرفته است. توانایی‌های اکتسابی مردم در کوشش‌های اقتصادی آنها مفید و موثر است.

وسایل و ابزار تولید، محصول دست بشر است و از این نظر نوعی کالای سرمایه‌ای محسوب می‌شود که عرضه آن قابل افزایش و انضمام است.

هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی فرد است، این تغییر منجر به بهبود مهارت‌ها می‌گردد و سطح دانش موجود فرد را افزایش می‌دهد، به طوری که کارگر یا کارمند بتواند

شغل فعلی خود را به طور موثر و کارآمد انجام دهد و آمادگی لازم را برای ارتقاء شغل همراه با

مسئولیت‌های بیشتر به دست آورد. در هر حال اثربخشی کارکردهای هر سازمان در یک سطح رضایت بخش مستلزم آموزش ضمن خدمت کارکنان است. لذا سازمان باید فرصت‌هایی را برای آموزش مستمر کارکنان تدارک ببیند.

اهداف آموزشی یا بهسازی هر مؤسسه را به تناسب هدف‌هایی که برای نظام مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده به شرح زیر می‌توان خلاصه نمود:

### ۱. اهداف اجتماعی

جامعه و اهداف آن بر کلیه ارگان‌هایی که در آن نشو و نما می‌کنند، محاط است که در واقع می‌توان آن را فراسیستم یا نظام فراگیر نام نهاد. بنابراین اهداف اجتماعی جهت دهنده اصلی برنامه‌ها و عملیات مؤسسات و سازمان‌های مختلف می‌باشد. توجه به اهداف مزبور مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شعائر ملی، اهداف و نحوه حرکت به سوی آنها را در ارگان‌های مربوط ترسیم و با تنگناهای محیط شغلی از مواضع مشخص و شناخته شده برخوردار نمایند.

### ۲. اهداف سازمانی

تأمین هدف‌های سازمانی ایجاب می‌کند که قابلیت‌هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفاء نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد.

علاوه بر تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز، ایجاد روحیه تعاون، مشارکت و کارگرومی، پذیرفتن آگاهانه قوانین، مقررات و سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، به وجود آوردن شیوه‌های رهبری اداری و مدیریت از جمله ویژگی‌هایی است که در تأمین اهداف سازمانی کمک می‌کند.

برنامه‌های آموزشی کارکنان و مدیران در رابطه با هدف‌های سازمان حداقل باید در جهت تأمین تدریجی هر دو نیاز فوق‌مجهز و کارکنان را به تناسب نیاز از اینگونه توانایی‌ها هر چه بیشتر برخوردار نمایند.

به طور کلی آموزش کارکنان دولت باید به اهداف زیر توجه نماید:

۱. پرورش آگاهی، بینش، دلبستگی و قدرشناسی ژرف از نقش دولت و جامعه. کارکنان دولت

باید به این نکته واقف گردند که دولت یک نهاد بایسته تحول و دگرگونی است و بی یاری دولت و نظام اداری آن نمی توان به تنظیم امور گوناگون جامعه در راه دستیابی به نیک فرجامی گام برداشت.

۲. پرورش آگاهی و هوشیاری نسبت به مسایل و دشواری های اجتماعی، اقتصادی و اداری کشور و وقوف بر کوشش هایی که برای از میان بردن این دشواری ها به کار بسته می شود.

کارکنان نظام اداری همانند اعضای یک خانواده به شمار می آیند. از این رو آنان باید از همه مسایل و دشواری ها، از همه آرمان ها و برنامه های بلند مدت، استراتژی ها، از همه امکانات و فرصت ها و نگرانی ها و محدودیت های آن آگاه باشند و بر کوشش هایی که از سوی نظام اداری در راه برطرف کردن محدودیت ها و کاهش میزان کاستی ها صورت می گیرد وقوف پیدا کنند.

۳. پرورش مجموعه ای از دانشهای علمی و عملی که برای ایفای خدمت به نظام اداری و فرهنگی ضرورت دارد. دانشهای فنی و کاردانی های شغلی موجود در نظام اداری کشور به تبعیت از دگرگونی ها و پیشرفت های علمی و فن شناختی دگرگونی سریع و پی در پی پیدا می کنند. در زمینه کارهای فنی و تخصصی، دانش های نو و شیوه های تازه فراهم می گردد، نظام اداری به عنوان ستاد فکر و اندیشه و بازاری عمل و اجرای جامعه باید همیشه خود را با دگرگونی ها آشنا سازد و با تحولات فنی و علمی همگام گردد.

#### اهداف عمومی بهسازی کارکنان هدف های بهسازی در برگرفته این موارد است:

۱. افزایش دانش ها
۲. بهبود نظریه به گونه ای که به مدیریت خوب بینجامد.
۳. به دست آوردن مهارت ها
۴. بهبود عملکرد مدیریت
۵. دستیابی به هدف های سازمان

اگر بناست که مدیریت اثربخش باشد بسیار مهم است که الگوهایی که در وضعیت کلاس درس از آنها بهره گیری می شود تا آنجا که ممکن است با ضابطه های محیط کار همانندی داشته باشد.

بهسازی مدیریت مستلزم برداشت وضع و



موقعیتی نسبت به هدف های آموزشی، مسایل فنی و روش هایی است که باید با ارزش ها، هنجارها و ویژگی های محیط سازگار و همسان باشد.

#### خط مشی ها و مسؤلیت آموزشی

خط مشی های کلی مدیریت در هر سازمان راهنمای همه برنامه ریزی ها از جمله برنامه ریزی آموزشی است. در تعیین خط مشی های آموزشی لازم است ابتدا هدف های اصلی سازمان مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و خط مشی های آموزشی در جهت تأمین آن هدفها وضع گردد.

از آنجا که هدفها و ماهیت کار مؤسسات یکسان و مشابه نیست نمی توان یکسری خط مشی های آموزشی استاندارد و یکسان پیشنهاد نمود ولی به طور کلی می توان گفت زمینه های عمده ای که در مورد آنها، خط مشی وضع می شود به قرار زیر است:

- الف- هدف های برنامه های آموزشی
- ب- مسؤلیت برنامه ریزی های آموزشی و حدود وظایف و اختیارات آنها
- ج- روش های آموزش و پرورش
- د- انواع آموزش های مورد نیاز و درجه تأکید بر آنها
- ه- اولویت و ارجحیت آموزش از نظر نوع و رده سازمانی

و- محل و زمان ارائه آموزش ها  
 ز- امتیازاتی که به دوره های آموزشی داده می شود.

ح- تداوم یا تناسب آموزش ها  
 ط- نحوه ارتباط و استفاده از مؤسسات خارج

از سازمان مثل دانشگاه ها، مدارس حرفه ای و غیره  
 ی- حدود هزینه های قابل قبول

#### انواع آموزش:

##### - تحصیل در حین خدمت

اداره آموزش هر سازمان می تواند برای اعضاء با استعداد خود تسهیلاتی فراهم آورد. تا با همکاری مراکز آموزش رسمی کشور به ادامه تحصیل پرداخته و به خودسازی نایل آیند. تحصیل در حین خدمت بهتر است در دانشگاه ها صورت گیرد.

##### - آموزش ضمن خدمت

هدف این گونه آموزش ها که در محل سازمان برنامه ریزی می شود، افزایش سطح کلی معلومات و تکمیل اطلاعات کارمند است. این آموزش ها می تواند، به طور گروهی و انفرادی صورت پذیرد.

##### - کارورزی

شامل کارمندان جدیدالاستخدام می شود که به طور نظری و ضغه را می شناسند ولی در انجام فعالیت ها به صورت عملی ضعیف می باشند.

##### - کارآموزی با توجه به موقعیت

در این رابطه کارکنان سازمان گروه بندی شده و مورد آزمایش قرار می گیرند.

##### آموزش از طریق سمینار

اینگونه آموزش ها، بیشتر متوجه رؤسای عالی رتبه سازمان است که موضوع بحث آن در برگیرنده مسایل اداری و اطلاعات علمی به طور غیرمستقیم می باشد.

##### - آموزش از راه میزگرد

در این آموزش، اطلاعات به وسیله چند نفر و به گونه های مختلف انتقال می یابد.

به طور کلی آموزش نیروی انسانی به هر اسمی که برنامه ریزی شود اهداف کارآموزی و بازآموزی، توجیهی و تکمیلی را تعقیب می کند.

#### اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت

بدون شک با تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، امروزه مشاغل موجود در سازمان ها نیز تحول یافته اند و انسان های مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند؛ بلکه جوامع نوین به

انسان‌هایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با پیش مناسب، مجموعه‌ای از مهارت‌های مختلف را در مشاغل متعدد به کار گیرند. انسان‌هایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده ضمن انجام دادن بهینه مأموریت‌های شغلی به تحقق اهداف سازمانی خود کمک کنند. واقعیت این است که در جهان امروز آنچه پیش از همه دارای اهمیت است، نیروی انسانی است. به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت میزان روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند منابع انسانی آن کشور است و نه سرمایه یا منابع مادی دیگر. بی‌ام‌باس و جی اوگان اشاره می‌کنند که سه عامل وجود دارد که فعالیت‌های آموزشی کارکنان را ضروری ساخته است:

۱. پیشرفت تکنولوژی: اتوماسیون و مکانیزه کردن کارخانه برای بقا سازمان ضروری است و افزون بر این، آموزش کارکنان برای کسب مهارت بیشتر نیز اساسی و مهم است.
۲. پیچیدگی سازمان: افزایش اتوماسیون و توسعه تکنولوژی و تولید انبوه منجر به پیچیده شدن مکانیسم‌های کنترل، سلسله مراتب اداری و ساختار سازمانی شده است. همچنین هماهنگی و انسجام فعالیت‌های سازمانی را دشوار ساخته است. این پیچیدگی‌ها، نیاز به آموزش و بازآموزی در تمام سطوح، از مدیران سطح بالا تا کارگران و کارمندان را ضروری ساخته است.
۳. روابط انسانی: رشد و پیچیدگی سازمان‌ها،

منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگونی مانند از خودبیگانگی مشکلات درون فردی و درون گروهی شده است. به همین دلیل آموزش در زمینه روابط انسانی بر حل مشکلات انسانی ضرورت می‌یابد. این سه عامل ایجاد می‌کند، آموزش امری مداوم مستمر باشد.

بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث پیش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت بیشتر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله می‌شود و در نتیجه موجب نيل به هدف‌های سازمان با کارایی و شریختی بهتر و بیشتر می‌گردد. امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد.

### عملکرد گذشته و وضع موجود برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت

به دنبال جنگ جهانی دوم و نوسازی اقتصادی دو کشور شکست خورده و ویران شده ژاپن و آلمان بود که مفهوم و ارزش آموزش و پرورش دگرگونی یافت و آثار ژرف و کارساز آن در نوتوانی جامعه آشکار گردید.

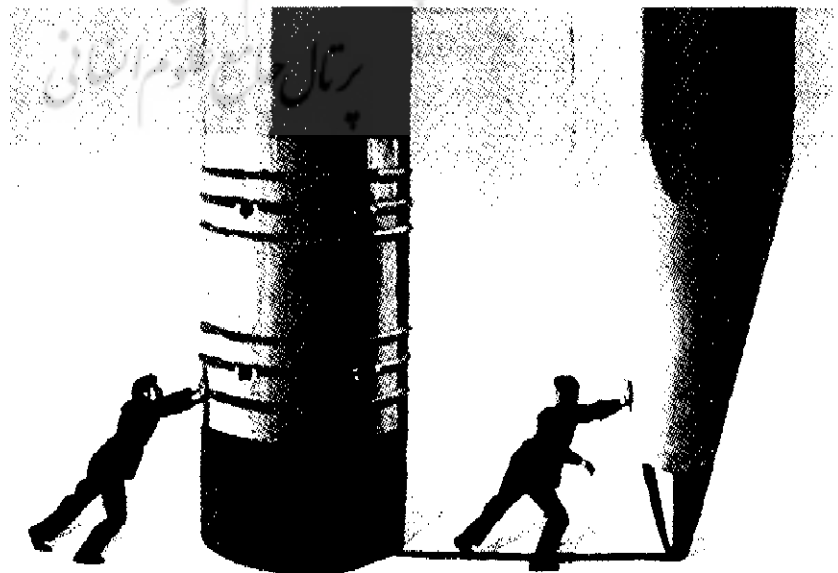
بر پایه این تجربه کامیاب بود که بسیاری از دانشمندان علم اقتصاد، نخست با دشواری سپس با رغبت، آموزش و پرورش را یک کوشش سازنده دانستند و هزینه‌های آن را در شمار سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی به حساب آوردند. آنان دریافتند که سرمایه‌گذاری در

کارخانه و ماشین آلات از زمان برپایی و جای گرفتن باستهلاک رویاروی است در حالی که سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی ظرفیت رشد و شایستگی و میزان سود و بهره‌وری را افزایش می‌بخشد.

آلفرد مارشال، با ارزش‌ترین سرمایه‌گذاری را پرورش نیروی انسانی قلمداد کرد و بر این باور بود که پرورش یک صنعتکار یا مخترع می‌تواند هزینه آموزش و پرورش مردم یک شهر را جبران کند. او می‌گفت که هیچ اسراف یا اتلاف ثروت ملی بالاتر از این نیست که بگذاریم نایغه‌ای که در یک خانواده فقیر و گمنام به دنیا آمده است عمر خود را در انجام دادن کار کم‌اهمیتی صرف کند.

در گذشته آموزش جزو بخش‌های تولیدی به حساب نمی‌آمد. ولی از دهه ۱۹۶۰ به ارزش اقتصادی آن توجه گردید و اقتصاددانان بر آن شدند تا تاثیر آموزش را بر رشد و توسعه اقتصادی بسنجند. طی این دهه بانک جهانی آموزش را به نوعی سرمایه‌گذاری تولیدی در زمینه نیروی انسانی به رسمیت شناخت. رئیس کنگره انجمن اقتصادی آمریکا سرمایه‌گذاری انسانی هزینه مستقیم در آموزش و پرورش و بهداشت را از جمله عواملی دانست که باعث بهبود توانایی‌های مردم برای تولید و درآمد بیشتر می‌شود. از آن پس به آموزش و نقش آن در بالا بردن کارایی توجه شد و دولت‌ها بر آن شدند تا بیش از پیش به نقش آموزش در فرآیند تولید و کارایی و توسعه توجه کنند؛ به طوری که در حال حاضر به آموزش و هزینه‌های آن به عنوان مصرف توجه نمی‌شود بلکه به مثابه سرمایه‌گذاری برای آینده مورد نظر قرار می‌گیرد.

ویلیام جیمز دانشگاه هاروارد در یک بررسی نتیجه گرفت که کارکنان در سازمان‌ها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می‌کنند. تحقیق او نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند. با توجه به اینکه مدیران خود یکی از کارکنان درون سازمان محسوب می‌شوند، ارقام فوق اهمیت و ضرورت آموزش آنان را آشکار می‌سازد. از سوی دیگر مدیران می‌توانند با کسب آموزش‌های مطلوب در ایجاد انگیزه در کارکنان بسیار موثر باشند و از این نظر ضرورت آموزش آنان مضاعف می‌شود.



## آموزش در رابطه با مراکز آموزشی و فرهنگی

در واقع مدارس به عنوان پرجمعیت ترین مراکز آموزشی، صف عملیاتی روند آموزش و پرورش رسمی کشور به حساب می آیند. در نتیجه مدیران کادر آموزشی و کادر اداری باید در کنار امکانات عادی و وسایل و تجهیزات در تعامل با یکدیگر، زمینه حصول بر اهداف کلی و جزئی تعلیم و تربیت را فراهم سازند. با گسترش روز افزون علوم و فنون و پیچیده تر شدن شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه این ضرورت پیش از پیش احساس می شود که مدیران برای برخورد موثر با مسایل مشکلات آموزشی و تلاش برای حل آنها باید با استفاده از روش های جدید و بدیع و بهره برداری از حداکثر توانایی های علمی، شیوه های مدیریتی خویش را تکامل و توسعه بخشند. در این راستا، دوره های آموزش ضمن خدمت مدیران یکی از سریع ترین و مفید ترین اقدامات آموزشی است که عهده دار ارتقای سطح علمی، کاربردی و کیفی مدیران می باشد. اصولاً آموزش افراد نوعی سرمایه گذاری مفید محسوب می شود و تخصیص منابع بیشتر به این بخش سبب رشد اقتصادی می گردد. از این رو سرمایه گذاری برای آموزش یک عامل کلیدی در فرایند توسعه است.

## برآورد احتیاجات و برنامه ریزی کارآموزی

برنامه های کارآموزی باید بر مبنای احتیاجات تنظیم و به مرحله اجرا گذاشته شود. در صورتی که این برنامه ها بدون توجه به نیازهای واقعی انجام گیرد، بیشتر جنبه نمایشی و تشریفاتی پیدا می کند، البته در این میان نیازهای غیرملموس نباید فراموش شود. به عبارت دیگر داشتن مهارت و تخصص برای خوب انجام دادن کار لازم است ولی، مسلماً کافی نیست و تقویت نیروی ایمان کارکنان و ایجاد اعتقاد به کار در آنها که خود نیاز به آموزش های خاص دارد، باید در متن برنامه های آموزشی کارکنان گنجانده شود برنامه های کارآموزی نباید تنها در جهت تخصص گرایی پیش رود و به ساختن انسان های ماشینی منتهی شود. بر این پایه نظام آموزش و پرورش کارکنان به عنوان یک کوشش بنیادی و پیگرو پایدار باید چنان طراحی و کارگردانی شود تا از پرتو آن

## نتایج برجسته زیر به دست آید:

۱. کارکنان دولت در شمار مردمان آگاه و شایسته برای تامین هدفهای دولتی و نظام اداری آن در آیند.
۲. کارکنان دولت در شمار شهروندان شایسته و آگاه جامعه قرار گیرند و برای پذیرش مسؤولیت های زیستن در جامعه کنونی و آینده، دست یافتن به هدف ها، آرمان ها و آرزوهای بلند و بزرگ آگاه باشند.
۳. کارکنان دولت با برخورداری از آموزش و پرورش مناسب، راه کمال و پیشرفت شغلی و شکوفایی و پرورش هستی خویش را بر پایه خواست و نیاز فردی و سازمانی بیسایند.

## نتایج حاصله از آموزش ضمن خدمت

۱. افزایش خدمات
۲. کاهش اتلاف
۳. بهبود روش های انجام کار
۴. تقلیل غیبت و ترک خدمت
۵. تقلیل زمان یادگیری وظایف شغلی (به جای استفاده از روش آزمایش و خطا با آموزش موثر، انجام دادن وظایف را در حداقل زمان فراگیرند)
۶. تقلیل میزان کنترل بر کار کارکنان
۷. تقلیل هزینه های اضافی کار
۸. تقلیل شکایات
۹. فراهم آمدن امکان ارتقای شغلی کارکنان
۱۰. تقلیل سوانح، ضایعات و خسارات ناشی از کار
۱۱. ایجاد تفاهم بیشتر بین کارکنان و استقرار ارتباطات صحیح
۱۲. بهبود روحیه کارکنان و ایجاد رضایت از انجام وظایف
۱۳. افزایش قابلیت انعطاف کارکنان نسبت به اعمال روش های جدید و استفاده از وسایل و تجهیزات (کاهش مقاومت در برابر تغییر)
۱۴. تکامل و پرورش استعداد و توانایی بالقوه کارکنان
۱۵. ایجاد علاقه در کارکنان به ادامه خدمت موثر در سازمان
۱۶. برقراری ارتباط انسانی و منطقی بین مدیر و کارکنان

## فهرست منابع و مآخذ مقاله:

۱. مؤسسه روابط عمومی ارمان
۲. صباغیان زهره- مقاله تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش موفقیت و کارایی مدیران- فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش سال چهارم
۳. میرسپاسی ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار- انتشارات شروین چاپ چهاردهم سال ۷۴
۴. عمادزاده مصطفی- مباحثی از آموزش و پرورش - اصفهان جهاد دانشگاهی سال ۷۲
۵. جزئی نسرین، مدیریت منابع انسانی، نشرنی، چاپ سوم سال ۸۰ ص ۳۴
۶. عسگریان مصطفی، مدیریت نیروی انسانی انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم- چاپ دوم سال ۷۸
۷. رشیدی علی، مقاله توسعه و منابع انسانی، مجله مدیریت دولتی جلد ۲۷-۲۶ پانیز ۷۳ ص ۳۰
۸. همان منبع ص ۵۴
۹. طوسی محمد علی، مقاله آموزش و پرورش منابع انسانی ضرورت مدیریت امروز و فردا- مجله مدیریت دولتی جلد ۹ دوره جدید شماره نهم تابستان ۶۹ ص ۳۹-۳۸
۱۰. کونتر هروند- اصول مدیریت، ترجمه محمد علی طوسی، جلد دوم- انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ دوم ص ۶۱
۱۱. میرسپاسی ناصر- مدیریت منابع انسانی و روابط کار- انتشارات شروین چاپ چهاردهم سال ۷۴ ص ۳۰۰-۲۹۹
۱۲. ابطحی حسین، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی تهران ۶۸ ص ۱۵ و ۱۴
۱۳. بزاز جزایری سید احمد- مقاله آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی مجله مدیریت دولتی جد ۲۷/۲۶ پانیز ۷۳ ص ۵۴ و ۵۵
۱۴. ساختار یولوس- وود هال - آموزش برای توسعه- ترجمه وحیدی و سهرابی - تهران سازمان برنامه و بودجه سال ۷۰ ص ۵
۱۵. سایت آفتاب نیوز
۱۶. سایت دانشگاه جامع علمی کاربردی