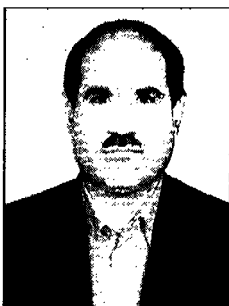


# نگاهی به نقش توسعه منابع انسانی در سلامت نظام اداری



آشنایی با نویسنده

## دکتر ایرج سلطانی

دارنده دکتری مدیریت آموزش، رئیس تحقیقات نیروی انسانی و مدیر مرکز مشاوره شرکت فولاد مبارکه با پیشینه عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد، مسئول انتخاب و استخدام شرکت فولاد مبارکه، دارای چندین مقاله در زمینه مدیریت و آموزش.

## چکیده

آگاهی از مسائل مختلف کاری، قانونی، مأموریتها و سیاستهای سازمان از وظیفه‌های کارکنان است، اما کارکنان به صورت نهادی به دنبال ایجاد این نوع آگاهیها و نگرشها نیستند و یکی از دلایل عمده شکل‌گیری تخلفها و انحراف از استانداردهای کاری و سازمانی نیز همین توجه نبودن و آگاهی سطحی آنان در زمینه‌های مختلف کاری و سازمانی است. تجربه نگارنده بیانگر این نکته است که آموزش عملی به صورت جامع و فراگیر موجب پرورش یافتگی کارکنان می‌شود و در نتیجه آنان بر مبنای استانداردها حرکت می‌کنند و تخلفهایشان کم‌رنگ‌تر می‌شود، بنابراین، با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی در سالم‌سازی نظام اداری و سازمانی، در این مقاله سعی کرده‌ام مفهوم توسعه منابع انسانی را بیان و

تأثیر آموزش کارکنان را در ابعاد مختلف آن در کاهش تخلفها و سالم‌سازی محیط  
کاری شرح دهم.

## مفهوم توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی ابعادی متعدد دارد که باید به صورت میان-رشته‌ای مورد توجه قرار  
گیرد. انسانهای سازمانی برای اینکه پرورش یافته محسوب شوند باید به کیفیتهایی ویژه  
مجهز شوند و آنها را در جهت تحقق بهتر و عمیقتر هدفهای سازمانی به کار ببرند. حقیقت  
این است که مفهوم جدید توسعه منابع انسانی ایجاب می‌کند که انسانهای سازمانی به  
کیفیتهایی مجهز شوند که هیچ‌گونه معضلی در رابطه خود با سازمان نداشته باشند و با  
دلسوزی و تعهد کامل، توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق  
مأموریتهای سازمان قرار دهند و به‌طور دائم برای سازمان ارزشهای فکری و کیفی  
جدیدی پدید آورند. به‌طور کلی، توسعه منابع انسانی مؤلفه‌های در پی آمده را دربردارد.

۱. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛
۲. ارتقای قابلیتها و توانمندیهای کارکنان؛
۳. تقویت مهارتهای اجتماعی کارکنان؛
۴. توسعه مهارتهای انجام کار؛
۵. بهبود عملکرد (به صورت دائمی)؛
۶. به روز کردن اطلاعات کارکنان؛
۷. آماده‌سازی برای تصدی پستهای جدید؛
۸. آشنا کردن کارکنان با هدفهای جدید سازمان؛
۹. توانایی حل مسأله؛
۱۰. رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به نظامی مطلوب؛
۱۱. درست انجام دادن کار؛
۱۲. ایجاد توانمندیهای جدید در کارکنان؛

۱۳. ایجاد ارزش افزوده، به سان کیفیت کار انسانی؛

۱۴. تولید رفتارهای متعادل.

### نقش آموزشهای جامع در سلامت نظام اداری و کاهش تخلفات

در سالم سازی سازمان عاملهای متفاوتی تأثیر دارد که یکی از آنها آموزش جامع کارکنان است. با آموزشهای تک بعدی نمی توان سازمان را سالم نگه داشت. آموزشهای فنی و تخصصی موجب تسریع کار می شود، اما تک بعدی شدن آن آثار نامطلوبی در سازمان به جا می گذارد که منجر به بروز تخلف می شود. به طور کلی، آموزشهای در پی آمده هر کدام بخشی از فضای سازمان را سالم نگه می دارد:

#### ۱. آموزشهای شغلی و تخصصی

اقتدار حرفه ای هر فرد در سازمان از میزان به کارگیری تخصص مربوطه به دست می آید و لازمه آن آموزش دیدن او در سه زمینه در پی آمده است:

(ا) آموزش فعالیتهای و فرایندهای شغلی؛

(ب) آموزش و شفاف سازی تخصص و شغل؛

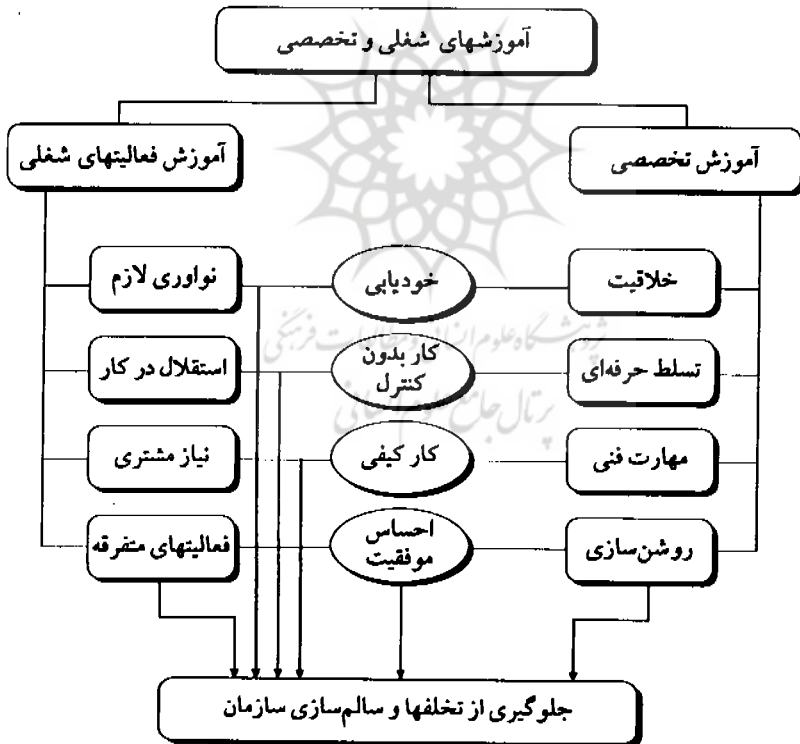
(ج) آموزش چگونگی و روش انطباق تخصص با فعالیتهای شغلی.

آموزشهای تخصصی و شغلی موجب می شود که فرد بهتر بتواند وظیفه ها و مسؤولیتهای خود را انجام دهد و از این طریق انتظارات سازمان را تحقق بخشد. آنچه در آموزش تخصص و شغل مهم است، چند و چون به کارگیری تخصص در انجام فعالیتهای شغلی است و لازمه آن بازشناسی فعالیتهای و فرایندهای جزئی و کلی شغلی و سپس هماهنگ کردن توانمندیهای تخصصی با فعالیتهای شغلی است. زمانی که، از طریق آموزش، بین تخصص و چگونگی انجام فعالیتهای شغلی هماهنگی ایجاد شود. افراد رواتر کار می کنند و در واقع هماهنگی میان هدفهای فردی و سازمانی آنان ایجاد می شود و این موضوع به سالم سازی محیط سازمان کمک می کند.

چگونگی کمک آموزشهای شغلی و تخصصی به سالم‌سازی محیط سازمانی را می‌توان در الگوی ۱ نشان داد.

## ۲. آموزش شرح وظایف

زمانی که سلسله مراتب را در سازمانی طراحی کنند، عمل براساس سلسله مراتب از طریق تدوین شرح وظیفه‌ها در آن سازمان امکانپذیر می‌شود و حاصل آن تولید نظم و انضباط در سازمان است. انضباط زمانی در سازمان نهادی می‌شود که شرح وظیفه‌ها در آن نهادی شود و این امر زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان شناخت کافی و عمیقی از شرح وظیفه‌های خود داشته باشند. تجربه نشان داده است که بسیاری از سوء تفاهمها و اختلافهایی که میان افراد و سازمان پدید می‌آید ناشی از نبود آگاهی عمیق و همه جانبه



الگوی ۱. چگونگی کمک آموزشهای شغلی و تخصصی به سالم‌سازی محیط سازمان

درباره شرح وظیفه‌های شغلی است. در آموزش شرح این وظیفه‌ها پاسخ سه پرسش در پی آمده باید روشن شود:

(ا) چه وظیفه‌هایی باید انجام شود؟

(ب) این وظیفه‌ها چگونه باید انجام شود؟

(ج) سازمان با انجام این وظیفه‌ها چه هدفهایی را پی می‌گیرد.

به‌طور معمول، آگاهی سطحی کارکنان از شرح وظیفه‌هایشان پیامدهای در پی آمده را در بر دارد که منجر به شکل‌گیری زمینه‌های تخلف می‌شود و محیط سازمانی را دچار آشفتگی می‌کند:

- تکلیف فرد با خودش روشن نیست. سردرگمی بر ذهنیت فرد حاکم می‌شود و از این بابت احساس یأس و ناامیدی در فرد شکل می‌گیرد که البته منشاء بسیاری از تخلفهای سازمانی است.

- چگونگی همکاری فرد با دیگران در هاله‌ای از ابهام قرار می‌گیرد.

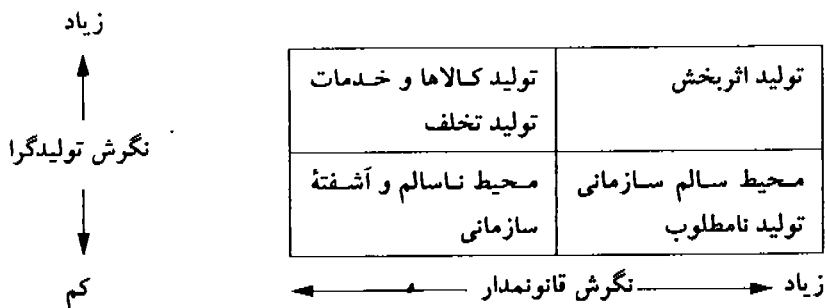
- سازمان به ظاهر وظیفه‌ها را تعریف می‌کند، اما در عمل با کمبود کار روبه‌رو می‌شود.

- تثبیت آرا درباره وظیفه‌های شغلی سازمان به وجود می‌آید که حاصل آن بی‌نظمی است.

- انتظارات فرد و سازمان از یکدیگر فاصله می‌گیرد و در نتیجه تفاهم سازمانی از بین می‌رود.

### ۳. آموزش تلفیق نگرش قانونگرایی با تولیدگرایی

قوانین و مقررات نقش عمده‌ای در تقویت نظامهای سازمانی و سالم نگه‌داشتن محیط کار به‌عهده دارند. برای سالم‌سازی محیط سازمان لازم است شناخت کافی درباره قوانین و مقررات و چگونگی به‌کارگیری آنها ایجاد شود و فرد و سازمان به وحدت نظر در مورد کاربرد و رعایت مقررات برسند. تجربه نگارنده نشان می‌دهد که ریشه بسیاری از تخلفها



نمودار ۱. تلفیق نگرش تولیدگرا و قانونگرا

در ناآگاهی از قوانین و مقررات و یا استفاده ناقص از مقررات است. در مؤسسه‌های صنعتی، تولید اثربخش زمانی حاصل می‌شود که نظام تولیدی با نظامهای دیگر، از جمله نظام قانونی، تلفیق و تولید با رعایت مقررات و نظامنامه‌ها انجام شود. زمانی که تفکر تولیدگرایی در سازمان غالب شود خواسته یا ناخواسته مقررات و نظامنامه‌ها کم‌رنگ می‌شود و حاصل آن به‌وجود آمدن محیط ناسالم کار است. در نمودار ۱، حالت‌های مختلف سازمانی که از تلفیق نگرش تولیدگرا و قانونگرا به‌وجود می‌آید نشان داده شده است.

همان‌طوری که در شکل نشان داده شده است، باید در سازمان چگونگی تلفیق نگرش تولیدگرا و نگرش قانونگرا به همه کارکنان آموزش داده شود و زمانی که کارکنان سازمان نسبت به تولید کالاها یا خدمات و رعایت قانون حساس نشوند سازمان به آشفتگی و تخلف می‌گراید و زمانی که بر نگرش تولیدگرایی تأکید شود و این نگرش گرایش غالب داشته باشد در کنار تولید کالاها و خدمات تخلف نیز تولید می‌شود که در سازمان اثرهای نامطلوبی برجا می‌گذارد و زمانی که نگرش قانونگرا آموزش داده شود و بر آن تأکید شود از تولید خبری نیست ولی مقررات حفظ می‌شود و سازمان سالم می‌ماند. اما، آنچه از لحاظ سازمانی مطلوب است این است که چگونگی تلفیق معقول و منطقی نگرش تولیدگرا و قانونگرا به کارکنان یاد داده شود. به‌طور کلی، آموزش قوانین و

مقررات در دو سطح در پی آمده منجر به سالم‌سازی محیط و جلوگیری از تخلفهای سازمانی می‌شود:

ا) قوانین و مقررات برون سازمانی، مانند قانون استخدام کشوری، قانون کار، قانون تأمین اجتماعی، قانون نظام پرداخت هماهنگ حقوق کارکنان دولت و قانون رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان.

ب) قوانین و مقررات داخلی سازمان که به گونه‌ای ملموس‌تر و مستقیم‌تر از تخلف جلوگیری می‌کند، مانند مقررات مربوط به نوبت کاری، مقررات مربوط به شرایط استفاده از مرخصی استحقاقی، استعلاجی، بدون حقوق و آموزشی، مقررات مربوط به حضور و غیاب و ...

#### ۴. آموزش بحران ستیزی

یکی از عاملهایی که در سازمانها زمینه‌های تخلف را فراهم می‌کند بحران است. به‌طور معمول، در موقعیتهای بحرانی تصمیم‌گیرها با اطلاعات ناکافی انجام می‌شود و شرایط به‌گونه‌ای است که بخشی از قوانین و مقررات به قیمت رفع بحران نادیده گرفته می‌شود و در نتیجه زمینه‌های ناسالم‌سازی محیط فراهم می‌آید. در مدیریت بحران مدیر خردمند کسی است که با توجه به محدودیتهای قانونی و مقررات به جنگ بحران برود و بحران را به نفع سازمان حل کند. در همهٔ زمانها بحران پدیدهٔ نامساعدی نیست، بلکه به تعبیری می‌توان بحران را نوعی سرمایه برای سازمان در نظر گرفت؛ زیرا بحرانها منشأ خلاقیت، به خود آمدگی و منجر به ترکیب مناسب عاملهای تولید می‌شود. آنچه در این عرصه مهم است برخورد مناسب و در چهارچوب ضوابط با بحران است که البته نیاز به آموزش دارد و لازم است به کارکنان آموزشهای عملی لازم داده شود تا در نتیجه در موقعیتهای بحرانی از قوانین و مقررات به‌سان ابزارهای تسهیل‌کنندهٔ رفع بحران استفاده کنند.

به‌طور کلی، آموزش بحران ستیزی در زمینه‌های در پی آمده می‌تواند به سالم‌سازی محیط سازمان کمک کند:

- ا) آشفته‌گی کارکنان را به کار کردن به صورت عقلایی تبدیل می‌کند.
- ب) گلوگاههای کاری سازمان را شناسایی می‌کند و از این رهگذر تفکر پیشگیر در کارکنان شکل می‌گیرد.
- ج) مؤلفه‌های بحران و زمینه‌های شکل‌گیری آن را مورد توجه قرار می‌دهد.
- د) موجب به‌کارگیری ابزارهای قانونی در حل بحران می‌شود.
- ه) موجب تلفیق خلاقیت فردی و سازمانی می‌شود.
- و) عاملهای تولید کالاها و خدمات را به مناسبترین ترکیب ممکن می‌رساند.

## ۵. آموزشهای اخلاقی

برای سالم‌سازی محیط سازمانی دو سازوکار وجود دارد، یکی سازوکار قانون است که باید به‌جای خود مورد توجه قرار گیرد و دیگری سازوکار اخلاقی است که فزاینده‌تر از قانون است و به‌صورت پایدار و نهادی می‌تواند سالم‌سازی را به‌صورت فرایند بر سازمان حاکم کند. همان‌طور که مدیریت بر انسانهای سازمانی فرایند است و به‌طور دائمی باید اعمال شود، سالم‌سازی نیز فرایندی است که باید در سازمان دائمی باشد، با اعمال سازوکار اخلاق می‌توان به این هدف رسید. بنابراین، باید به کارکنان سازمان آموزشهای اخلاقی لازم ارائه شود تا با درونی ساختن اخلاق به خود کنترلی برسند و در نتیجه سازمان سالم شود. امروزه، یکی از شاخصهایی که انسان پرورش یافته را با آن محک می‌زنند این است که چگونه فرد در زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی خود، بدون اینکه نظارتی در کار باشد، از امکانات استفاده می‌کند. نقاط ضعف خود را اعلام می‌دارد و یا آنها را اصلاح می‌کند. نظام آموزشی سازمان باید مبانی اخلاقی را به کارکنان بیاموزد تا تک‌تک کارکنان افراد خود کنترلی شوند. خود کنترلی صفتی شخصیتی است که بیانگر میزان اعمال کنترل بر رفتار خویش و چگونگی ارزیابی و اصلاح آن از جانب فرد است. به‌طور کلی، آموزش اخلاقی در زمینه‌های در پی آمده به سالم‌سازی محیط سازمانی کمک می‌کند:



- تعهد با خود را در کارکنان نهادی می‌کند. به طوری که آنان همواره پیش از شروع کار با خود شرط می‌کنند که کار را به خوبی انجام دهند؛
- مدیریت بر فرایند کار به کمک آن عملی می‌شود؛
- ارزیابی در پایان کار و گرفتن بازخورد، با انجام آن، نهادی می‌شود؛
- انجام کار نیک ارزش می‌شود؛
- روابط سازمانی اصلاح می‌شود؛
- خود ارزیابی نهادی می‌شود.

#### ۶. آموزش تفکر ادراکی در مدیران و تفکر استقرایی در کارکنان

از بعد نگرش به سازمان و کار، کم‌رنگ بودن نگرش ادراکی در مدیران و نگرش استقرایی در کارکنان هر دو زمینه‌های بروز تخلف و آلودگی فضای سازمانی را فراهم می‌کند. حتی، گاهی اوقات کارکنان و مدیران ناخواسته به کمک یکدیگر فضای سازمانی را ناسالم می‌کنند. مهارت ادراکی مدیران موجب می‌شود که چارچوبها و سیاستها و خطوط اصلی کار مشخص شود و زمانی که این مؤلفه‌ها تعیین شود، کارکنان با مسیر و جهتگیری مشخص و روشن کار را دنبال می‌کنند و از انحراف و آلودگی مصون می‌مانند. حال، اگر مهارت ادراکی مدیران منجر به تطبیق سیاستها و چارچوبهای کلی نشود، کارکنان مسیر و جهتی برای حرکت نخواهند داشت و از این بابت برای یافتن مسیر حرکت خویش دچار لغزش می‌شوند و محیط سازمان ناسالم می‌شود. از طرف دیگر، تفکر استقرایی کارکنان موجب می‌شود که آنان ریزبین، جزئی‌نگر و مسئله‌یاب شوند و زمانی که این فرایندها توسط کارکنان عملی شود جزئیاتی که مدیران بدان توجه نکرده‌اند مورد توجه قرار می‌گیرد، و دریچه‌های بروز تخلف از بین می‌رود، اما اگر تفکر استقرایی کارکنان فعال و کامل نباشد، جزئیات و مسائل سازمانی بدون توجه می‌ماند و مدیران نیز به لحاظ مأموریت و رسالت کلی خود نیز نمی‌توانند بدانها توجه کنند. در نتیجه، فضای سازمانی ناسالم و تخلف‌آفرین شکل می‌گیرد. به طور کلی، آموزش تفکر

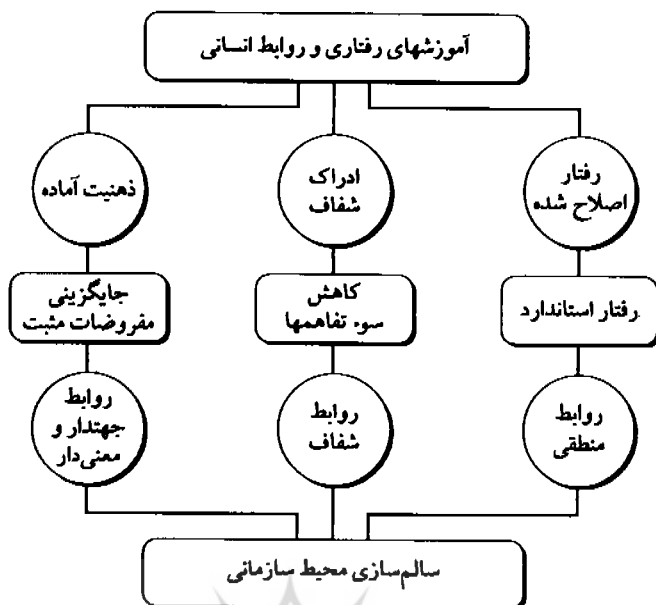
ادراکی در مدیران و تفکر استقرایی در کارکنان در موردهای در پی آمده به سالم‌سازی محیط سازمانی کمک می‌کند:

۱. مهارت ادراکی مدیران سیاستهای سازمان را تعیین می‌کند.
۲. مهارت ادراکی مدیران چارچوبهای اصلی فعالیت را روشن می‌کند.
۳. مهارت ادراکی مدیران مسیر و جهت فعالیت را برای کارکنان معین می‌کند.
۴. تفکر استقرایی کارکنان مسائل سازمانی را بازشناسی می‌کند.
۵. تفکر استقرایی کارکنان ریزه کاریها را مورد توجه قرار می‌دهد.
۶. تفکر استقرایی کارکنان مؤلفه‌های سازمان را در مسیر صحیح قرار می‌دهد.

#### ۷. آموزشهای رفتاری در روابط انسانی

بخشی از آلودگی محیط کار ناشی از روابط و رفتارهای نامتعادل کارکنان با یکدیگر است که تأثیری مستقیم در انجام کار و وظیفه‌های سازمانی دارد. وجود ارتباطات سالم در محیط سازمانی می‌تواند از بروز سوء تعبیر بکاهد. زمانی که تک‌تک کارکنان سازمان رفتارهای متعادل و اصلاح شده‌ای نداشته باشند بین رفتارهایشان پیوندی حاصل نخواهد شد و از این بابت از هم‌گسیختگی رفتاری و ارتباطی در سازمان ایجاد می‌شود. آموزشهای سازمانی به‌صورت عملی و جهتدار باید مؤلفه‌های رفتار افراد را شناسایی کند و به پالایش آنها بپردازد، به‌طوری که رفتارهای اصلاح شده و متعادل شده به هم پیوندند و روابط انسانی مطلوبی را بر سازمان حاکم کنند. آموزشهای رفتاری و روابط انسانی در عرصه‌های در پی آمده به سالم‌سازی محیط سازمانی کمک می‌کند:

- مؤلفه‌های رفتار فردی بازشناسی می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرد.
- رفتارهای فردی تعدیل و اصلاح می‌شود.
- رفتارهای استاندارد در سازمان شکل می‌گیرد.
- ذهنیت کارکنان نسبت به یکدیگر شفافتر می‌شود.
- روابط انسانی مطلوبی از رفتارهای اصلاح شده شکل می‌گیرد.




الگوی ۲. چگونگی کمک آموزش‌های رفتاری و روابط انسانی به سالم‌سازی محیط سازمانی.

چگونگی کمک آموزش‌های رفتاری و روابط انسانی به سالم‌سازی محیط سازمانی، به‌طور کلی، در الگوی ۲ نشان داده شده است.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

توسعه منابع انسانی بستر ساز اساسی برای سالم‌سازی محیط سازمانی محسوب می‌شود. عامل‌های مختلف دیگری نیز در سالم‌سازی محیط سازمانی تأثیر دارد، اما توسعه منابع انسانی در این زمینه کارسازتر و اثربخشتر عمل می‌کند، زیرا محور و قالب سالم‌سازی سازمان، انسان‌های سازمانی هستند. بنابراین، اگر انسان‌های سازمانی، سالم و پرورش‌یافته باشند، کار سالم‌سازی محیط سازمانی سریعتر انجام می‌شود و به‌صورت فرایندی مداوم در می‌آید. براین اساس، با آموزش‌های شغلی و تخصصی، شرح وظیفه‌ها، تلفیق نگرش‌های قانون‌گرایی و تولیدگرایی، بحران‌ستیزی، اخلاقیات، آموزش

تفکر ادراکی در مدیران و تفکر استقرایی و آموزشهای رفتاری و روابط انسانی که در متن مقاله به تبیین آنها پرداخته‌ام، می‌توان تخلفها را کاهش داد و به سالم‌سازی محیط سازمانی کمک کرد. 

## منابع و مأخذ

۱. سیاوش گلابی، سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، تهران؛ انتشارات فردوسی، ص ۵۵ و ۵۶.
۲. بهزاد پور احسن، آموزش نیروی انسانی، فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمانها، مجموعه مقالات سمینار شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۲۰۵.
۳. ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، ص ۸۸.
۴. ایرج سلطانی، روابط صنعتی در سازمانهای تولیدی، اصفهان: انتشارات ارکان، ۱۳۸۰، ص ۱۲۹.
۵. ایرج سلطانی، شاخصهای کارکنان پرورش یافته، مجله تحول اداری، آذر ۱۳۷۹، شماره ۲۷ و ۲۸، صفحه ۶۰.
۶. جعفر ممی‌زاده، اخلاق مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۵۱، ص ۱۹.

پرتال جامع علوم انسانی