

تعامل سازمان یادگیرنده و بهره‌وری با سلامت نظام اداری

اسماعیل حیدری [۱]

چکیده

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که همواره ظرفیت‌هایش را برای آفرینش آینده خود توسعه می‌بخشد. این پدیده از ۲۰ سال قبل مطرح شده و هدف آن نیز توانمند سازی مدیران و کارکنان سازمانها برای مقابله با محیط پرتلاطم تجاری و برتری رقابتی و پویایی سازمان است. در این سازمانها بر تفویض اختیار، کار گروهی و تیمی و مدیریت مشارکتی، خلاقیت و نوآوری و ویژگیهای بارز دیگر که در این مقاله به توضیح کامل آن پرداخته ایم، تاکید می‌شود. مفهوم مهم دیگری که در ارتباط با سازمان یادگیرنده مطرح می‌شود، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی عبارتست از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر. سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است.

از دیگر مفاهیمی که در این مقاله به آن پرداخته ایم بهره‌وری است و در این زمینه سازمان یادگیرنده به عنوان الگویی برای ارتقاء بهره‌وری مطرح است. در ادامه به بررسی ارتباط بین سازمان یادگیرنده و بهره‌وری پرداخته و سپس نظام اداری مرتبط با سازمان یادگیرنده که می‌بایستی نظامی متحول، توسعه یافته، سالم و بهره‌ور باشد، مطرح شده است. و در پایان با بررسی عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری و مشکلات نظام اداری در ایران، پیشنهادهای اساسی ارائه شده است.

کلمات کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، بهره‌وری، سلامت نظام اداری

مقدمه

با وجود بستری متغیر و پیچیده که سازمانها در آن فعالیت می کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است. با وجود عوامل محیطی متحول، ماندگاری، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان بدلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل: اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...) نیاز و انتظارات روز افزون انسانها، همگی سبب پیدایش مدل جدیدی به نام «سازمان یادگیرنده» [۲] شده است. چنین سازمانهایی مناسبترین راه را برای حفظ حیات، ماندگاری و رشد سازمان، «یادگیری» می دانند. بنابراین، با پیدایش عصر جدید و نوین سازمانی، امروزه تنها سازمانهایی که تفکرات بزرگ (بدون توجه به اندازه ظاهری) دارند از نظر کارکردی موفق و در عرصه رقابت پیش گیرنده و در نظام سازمان و مدیریت پویا و اثربخش می باشند، همچنین سازمانهای یادگیرنده به عنوان مقصدی برای این نظام سازمانی، ریشه در تغییرات سریع و تحولات شدید محیطی دارد که ضرورت و اهمیت آنها را تبیین می نماید (الحسینی، ۱۳۸۰، ۲۵۷).

در این زمینه نظام اداری ابزاری برای پاسخگویی به این تحولات است. برای مواجهه با امواج جدید جهانی و تحولات گسترده داخلی و همچنین اداره سازمان یادگیرنده، به نظام اداری سالم، پاسخگو، پویا، منعطف و کارآمد نیاز است. نظام اداری به عنوان یک زیر سیستم از سیستمهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی، باید به منظور ارتقاء بهره وری سیستمهای مذکور به تحولاتی در جهت بهبود و ارتقاء بهره وری خود دست زند؛ چرا که نظام اداری متحول و توسعه یافته یا سالم و بهره ور می تواند در خدمت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار گیرد.

سازمانهایی که به نظام اداری سالم مجهزند، می توانند فراهم کننده جوامع سالم باشند، می توانند جوامع را به سوی بهره مندی و بهره برداری بهتر از منابع انسانی، منابع طبیعی، دانش فنی و سرمایه مالی هدایت سازند. و به عامل موفقیت جوامع تبدیل شوند سازمان سالم بیش از هر چیز به نیروی انسانی سازنده و حافظ نظام اداری سالم که برخوردار از ویژگیهای راستین تعهد، اخلاق، دانش، پویایی و خلاقیت باشد، نیاز دارد. (فتح آبادی، ۱۳۸۳، ۵۸)

بهره وری و محاسبه شاخص های آن در بخش دولتی که در نقش هدایت، نظارت و سیاستگذاری دولت می باشد و از لحاظ نقش ارشادی و اجتماعی آن در مقایسه با بخشهای تولیدی، صنعتی و حتی خدماتی کاملاً متفاوت است و نمی توان توقع داشت که دولت بتواند

در اینگونه دستگاه‌ها به سهولت مو سسات تولیدی به اندازه گیری بهره وری پردازد؛ زیرا چنین سازمانهای دولتی بیشتر سیاسی اند تا اقتصادی، مع هذا علیرغم دشواریهای موجود از رویکرد بهره وری در واقع یک رویکرد کیفیت بخشی به خدمات است؛ این مفهوم برای تمامی دستگاه‌های دولتی و خصوصی نیز معتبر و قابل کاربرد می باشد.

بهبود بهره وری به معنی بهبود و توسعه قابلیتها و توانایها در تبدیل ورودیها و خروجیها است که فعالیتهای یک مجموعه از سیاست گذاری و برنامه ریزی تا تهیه مواد اولیه و فعالیتهای روزمره تولید محصولات یا ارائه خدمات را شامل می شود. این فرایند از طریق گرفتن باز خور مناسب در مراحل مختلف، عملکرد، روشها و تکنیکهای مناسب را برای بهبود بهره وری و کیفیت خود ارائه می دهد. در حال حاضر با تصویب مصوبه شماره ۸۰۷۰/ت / ۲۲۹۱۰ مورخ ۷۹/۳/۲ هیات محترم وزیران کلیه دستگاههای اجرایی به استقرار چرخه مدیریت بهره وری مکلف گردیده اند. خوشبختانه حساسیت خاصی نسبت رویکرد بهرووری و کیفیت بخشی به خدمات دولتی به وجود آمده است. و امید می رود با استمرار توجه به آن در طول برنامه سوم و برنامه آتی توسعه، چشم انداز روشنی را در برابر آینده ترسیم کند. در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹-۱۳۸۳) چشم انداز و افق برنامه، بهبود بهره وری از طریق به حداکثر رساندن ظرفیتهای موجود، مورد توجه خاص قرار گرفته است (احمدی، ۱۳۷۹، ۵۹).

سازمان یادگیرنده

- سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضاء به طور مستمر خود را در جهت محقق هدفها و آمالی که واقعاً در پی آنند توسعه می دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتاً سازمانی است که اعضاء آن به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند (بهرام زاده، ۱۳۷۹، ۵۹).

- سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد (Love and Irani, ۲۰۰۰، ۵).

یادگیری سازمانی [۳]

- یادگیری سازمانی نوعی توانایی است که همه سازمانها باید آنرا دریابند و توسعه دهند. دلیل این نکته اینست که هر قدر سازمانها در امر یادگیری سازمانی پیشرو باشند. بهتر می توانند اشکالات خود را تشخیص دهند و اشتباهات را تصحیح کنند (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ۱۹۰)

- یادگیری سازمانی فرآیند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد. در این زمینه چالش، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن می باشد (Schermehorn, ۱۹۹۸، ۷۲).

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند (داگسون). یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می یابد. دلیل نیاز سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی مفهوم سازمان

یادگیرنده بطور روز افزونی شهرت پیدا میکند. همانطور که یادگیری برای رشد افراد اساسی است، برای سازمانها اهمیت زیادی دارد. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است (داگسون، فایول و لایلز) [۴] یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج از سازمان از دست نمی دهد. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند (جونز و هندری). باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، فرق گذاشت. تسانگ می گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر بکار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۱).

جدول شماره یک: تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	سازمان یادگیرنده
نتایج	تغییر سازمانی بالقوه
انگیزه ۱	ارزیابی سازمانی
آثار	توصیفی
هدف از تالیف [۵]	ساختن تئوری
محرکها [۶]	فوری (آنی)
هدف خواننده [۷]	آکادمی
پیشینه علمی	تئوری تصمیم ، مطالعات توسعه سازمانی و مدیریت استراتژیک سازمان

(Huysman, ۲۰۰۰, ۱۳۴)

سازمانهای یادگیرنده دارای یکسری نقاط قوت و ضعف (نکات مثبت و منفی) می باشد که در جدول شماره دو به تفصیل بیان شده است .

جدول شماره دو: نکات مثبت و منفی سازمان یادگیرنده

نکات مثبت سازمان یادگیرنده	نکات منفی سازمان یادگیرنده
یک مفهوم چند بعدی و ارزشمند تاثیرگذاری بر جنبه های بسیاری از رفتار سازمانی	یک مجموعه پیچیده و مبهم از اقدامات، مشکل بکارگیری بطور سیستماتیک
رویکرد نوآورانه به یادگیری، مدیریت دانش و سرمایه گذاری در سرمایه فکری (عقلی)	تلاش برای استفاده کردن از مفاهیم روز مدیریت تغییر و تئوری یادگیری ، جمع بندی مجدد به عنوان مدیریت حل پروژه
مجموعه جدیدی از مفاهیم چالش برانگیز تمرکز توجه بر اکتساب و بهبود افراد و دانش شرکت	کلمات (اصطلاحات) جدید برای ترغیب کارمند و موفقیت با دستورالعملهای مدیریت در راهنمایی بهبود خود

رویکرد نوآورانه به سازمان، مدیریت و بهبود کارمند	رویکرد نوآورانه برای تقویت کنترل مدیریت
استفاده نوآورانه از تکنولوژی برای مدیریت کردن دانش سازمانی از طریق پایگاه اطلاعات و اینترنت یا اینترنت	یک رویکرد وابسته به تکنولوژی که چگونگی بهبود واقعی افراد را نادیده می گیرد و دانش را در سازمانها استفاده می کند.

(Huczynski and Buchanan, ۲۰۰۱،

۱۳۵)

بهره وری

بهره وری به عنوان ((بهره وری بیشتر و مناسب تر از امکانات موجود انسانی و مادی به طور مستمر می باشد)) بهره وری به صورت درست انجام دادن کار درست به طور مداوم نیز تعریف کرده اند.

کارایی [۸] و اثر بخشی [۹] (کار آمدی) دو جزء اصلی بهره وری را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر کارایی مهارت استفاده بهینه از منابع (نیروی انسانی ، ماشین آلات ، مواد و...) است و از این جهت آنرا با ((درست انجام دادن کار)) معادل گرفته اند . سنجش کارایی عملکرد از طریق اندازه گیری نسبت بین ستادهای به دست آمده واقعی (اعم از کالا و خدمات) به نهاده های استفاده شده (انسانی و غیر انسانی) می باشد . همچنین کارایی به صورت نسبت منافع استفاده شده به منافع برنامه ریزی شده برای استفاده و نسبت عملکرد به استاندارد عملکرد نیز تعریف شده است . اثر بخشی به عنوان یک شاخص نیل به اهداف سازمانی مطرح است. در این باره باید در تعریف هدف، دقت شود که به نحوی که هدف نه غیر واقعی و نه غیر قابل دسترس و نه ساده و در دسترس تعیین شود . اثر بخشی رابه صورت ((کار درست انجام دادن)) نیز تعریف کرده اند. اثر بخشی عملکرد عبارت است از اندازه گیری ستاده ها بر اساس میزان برآورده شدن اهداف. بهره برداری بیشتر و مناسب نیازمند تغییر، تحول و تکامل مستمر اعم از جهشی یا تدریجی است. تغییر و تحول نیز به عنوان ماهیت یا جوهره یادگیری محسوب می شود برای گسترش فرهنگ و مفاهیم بهره وری ضروری است تا تغییر و تحول به عنوان یک ارزش در جامعه نهادینه شود. در این صورت یادگیری سازمانی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و در بخش های منطقه ای و ملی ضرورت می یابد . . . (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۲)

ضرورت توجه به بهره وری

چرا امروزه بهره وری به عنوان یک ضرورت مطرح می شود ؟ پاسخ به این سوال دارای دو بعد است . بعد اول شرایط و وضعیت داخلی و بعد دیگر شرایط خاص جهان امروز است. کسانی که با ابزار مدیریت استراتژیک آشنایی دارند ، می دانند که برای تدوین استراتژی باید ابتدا به شناخت درون و سپس به شناخت برون پرداخت . شناخت درون برای تشخیص نقاط قوت و

ضعف داخلی ضروری می باشد و شناخت برون برای آگاهی از فرصتها و تهدیدهایی است که در محیط پیرامونی ما اعم از داخلی و بین المللی وجود دارد .

شناخت شرایط و وضعیت درونی نظام اداری : اقتصاد ایران بیش از ۷۰ سال است که متکی به نفت میباشد و هر چه جلوتر آمدیم نقش نفت در اقتصاد ملی تعیین کننده تر شده است قبل از آن نگاه مردم به دولت ها به عنوان ژاندارم و مزاحم بوده است که مالیات می گرفته و مانع رفاه و آسایش آنان بوده است ولی در سالهایی که درآمد نفت در اقتصاد ما به اوج خود میرسد (سال ۱۳۵۳) دولت به سوبسید دهنده تبدیل می شود و مصرف گرایی را به اتکا به درآمد های نفتی تشویق می کند در چنین اقتصادی رابطه بین تولید و مصرف و بین کار و رفاه مطلقاً قطع می گردد و در چنین حالتی هر خطا و اشتباهی در اقتصاد ملی با درآمد های نفتی پوشانیده می شود. رابطه یا حلقه تعاملی باعث عدم کارآمدی و اثربخشی و در مجموعه عدم سلامت نظام کاری، تولیدی، مصرفی و در کل تضعیف نظام سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شده است. ولی اکنون باید بگوییم که دیگر ارزش نفت در حال تمام شدن می باشد و شاید بهتر است بگوییم تمام شده است. از طرف دیگر افزایش جمعیت جوان و جویای کار به ما می گوید که در واقع دلار نفتی هیچ تضمینی ندارد. تغییرات و تحولات و تلاطم های ایجاد شده در نظام اداری و سایر نظام های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاملهای گسترده و پیچیده ای را به وجود آورده اند. لذا به منظور اصلاح و سالم سازی نظام اداری، باید همزمان به اصلاح سایر نظام ها پرداخت و از تعامل آنها قافل نبود. بر این اساس حل مشکل نظام اداری را در موارد زیادی باید سایر زیر نظام ها جستجو کرد.

شناخت محیط نظام اداری : وضعیت جهان امروز یک ویژگی خاص که آنرا از دنیای گذشتگان ما متفاوت می کند. نوع و شرایط زندگی و ابزارهای مورد استفاده گذشتگان، همه با زندگی ۱۰۰ نسل پیش از خودشان چندان تفاوتی نداشته است. بنا براین زندگی یک زندگی کم تغییر بطنی و کند بوده؛ اما فقط در ۱۰ سال گذشته در همه ابعاد تغییر وجود داشته است. تا چند سال پیش برای اولین بار کلمه فاکس متداول شد. اکنون کدام سازمان است که فاکس نداشته باشد. اکنون پست الکترونیکی [۱۰] فرا تر از فاکس آمده است فاصله ای که با فاکس مطرح شد تا زمانی که کهنه شد، چند سالی پیش نمی گذرد. تلفن همراه، اینترنت، ماهواره و همه این پدیده ها باعث شده است که قرن ۲۱ را قرن انفجار اطلاعات بنامند.

اکنون در بعضی کشورها از جمله کشورهای سوئد و امریکا مقوله کار در خانه به جای کار در ادارات مطرح شده است. در حال حاضر مقوله دفاتر مجازی [۱۱] در دنیا به وجود آمده است. فردی مشاور فلان شرکت است ولی هرگز پایش را در آن شرکت نگذاشته است. از طریق کامپیوتر مشکل مطرح می شود و ایشان هم به وسیله کامپیوتر جواب می دهد. بر این اساس دنیای آینده قطعاً دنیایی متفاوت از گذشته خواهد بود و تغییرات در آن با شتاب بیشتری از گذشته اتفاق خواهد افتاد (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۰).

ابعاد (اصول) سازمان یادگیرنده (الگوی ارتقاء بهره وری)
سنج برای ایجاد سازمان یادگیرنده، پنج نظم اساسی را مطرح می کند که در اینجا با عنوان ابعاد یادگیری بررسی می شوند. تمام این پنج نظم اساسی را باید به صورت یک کل مرتبط و متصل به یکدیگر در نظر گرفت. همان طور که در شکل پایین مشاهده می شود، یادگیری تیمی پیش شرط تفکر سیستمی است یادگیری زمانی در سطوح فردی/ تیمی، و سازمانی اتفاق می افتد که مدلهای ذهنی شناخته شوند و مدلهای مشترکی شکل گیرند و زمانی که بینشهای فردی، تیمی و سازمانی به هم مرتبط شدند، یادگیری شتاب بیشتری می گیرند (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۶).

مهمترین مؤلفه های نظام سازمان یادگیرنده عبارتند از :

۱- خود بالندگی [۱۲] (تسلط فردی) ۲- لگوی ذهنی [۱۳] ۳- یادگیری تیمی ۵

شکل شماره یک: اصول سازمان یادگیرنده (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۶)

با بکارگیری مناسب این مؤلفه ها امکان ایجاد تغییرات اساسی و زیر بنایی جهت ارتقاء بهره وری فراهم می شود. با توجه به اینکه موضوع، بهره وری سازمانی است، در اینجا به چند پیشنهاد از دیدگاه سازمانی می پردازیم.

۱- خود بالندگی (تسلط فردی): در سازمان یادگیرنده یکی از اصول مهم این است که بتوان قابلیت و توانایی کارکنان را افزایش داد. در درجه اول، قابلیت و توانایی در محدوده انجام وظایف شغلی است و در حد وسیع آن، قابلیت فکری و توانایی کلی انسان در اداره امور زندگی حرفه ای و اجتماعی در بر می گیرد. در واقع باید توجه داشت که در زمینه تسلط فردی و ایجاد تغییر در آن، فرایند مداوم و پیوسته تسلط مورد نظر است، تا انسان بتواند با تغییرات محیطی خود را همگام کند و به آنها پاسخ دهد. از طرفی، سازمانها فقط از طریق افرادی که در حال فراگیری هستند، سازمان یادگیرنده محسوب می شوند و بدون آن یادگیری سازمانی معنی ندارد.

سنج می گوید؛ کسانی که تسلط فردی دارند، همواره درصدد توسعه قابلیتهای خود هستند تا در زندگی نتایجی را بدست آورند که واقعا در جستجوی آنها هستند. از این حس کنجکاوی افراد برای یادگیری مداوم، روحیه یادگیری سازمانی به وجود می آید. در حقیقت، دامنه تسلط فردی فراتر از افزایش قابلیتهای انسان است. وقتی تسلط فردی در انسان به صورت یک اصل جای خود را باز کند و نهادی شود، دو جنبش یا حرکت دیگر به وجود می آید. یکی اینکه انسان همیشه درصدد است از خود بپرسد چه چیزی برایش اهمیت دارد. ما اقلب برای مواجه شدن با مشکلات، بیش از اندازه وقت صرف می کنیم و فراموش می کنیم که چرا اصولاً در چنین مسیری افتاده ایم. این امر به این دلیل است که ما از آنچه برایمان مهم است، تصور دقیق و روشنی نداریم. دوم اینکه همیشه باید فراگیریم که واقعیتهای جاری دوروبر خود را روشتر ببینیم. انسان برای نیل به هدف یا مقصد مورد نظرش باید به خوبی تشخیص دهد که در کجا قرار دارد و وضعیت او چیست (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ۱۹۷).

خودبالندگی(تسلط فردی)، همان تفکر فردی یا خود سازی کارکنان سازمان با افراد یک جامعه می باشد که از طریق اخلاقی و مذهبی و وجدانی و مسئولیت ها قابل شناسایی و اجرا می باشد . بکارگیری اصول مشارطه ، مراقبه ، محاسبه و تداوم از اصول مهم اخلاقی جهت تکامل فردی است . اهمیت تکامل فردی به حدی است که پیامبر اسلام(ص) هدف بعثت خویش را تکامل مکارم اخلاقی جهت سلامتی انسانها می داند . به این جهت شناخت شاخصهای ارزیابی خود بالندگی ضروری است.

برخی از شاخصهای خود بالندگی بر اساس تحقیقات به عمل آمده عبارتند از :

۱-۱- ایجاد اعتماد به نفس یا باور به تواناییهای خود

۲-۱- تمایل به پذیرش مسئولیت یا مسئولیت پذیری

۳-۱- بهره برداری از شکستها و اشتباهات به عنوان فرصتی مناسب برای بهبود نگرش عملکرد

۴-۱- بهره برداری از موقعیتها به عنوان یک فرصت

۵-۱- ارائه و دریافت بازخور

۶-۱- مستند سازی ، مرور و انتشار تجربیات

۷-۱- بهره برداری از نظرات مشتریان

۸-۱- توجه به تفاوتهای فردی (احمدی ، ۱۳۷۹ ، ۶۴)

۲- الگوی ذهنی : مدل ذهنی ، روش نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرآیندهای شناختی ذهن به عبارت دیگر تعیین کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است (سنج) . آرجریس می گوید؛ بیشتر مدل‌های ذهنی ما کاستیهایی دارد، مثلاً بیشتر افراد به دلیل تراشی دفاعی روی می آورند تا خود را از تهدید و دستپاچگی برهانند. او معتقد است که می توان به افراد آموزش داد تا کاستیهای مدل‌های ذهنی خود را ببینند (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۴).

در واقع مدل ذهنی تصور و برداشت ما از یک موضوع، وضعیت، فعالیت یا مفهومی است که عمیقاً در فکرمان ریشه دوانده، در فهم، شناخت و تصمیم گیریهای ما اثر می گذارد. درباره مدل‌های ذهنی و نشان دادن نقش و اهمیت آنها در سازمان یادگیرنده، سنج اشاره می کند ؛ بیشتر مدیران می دانند که بسیاری از بهترین ایده ها هرگز به مرحله عمل در نمی آیند. دلیل عمده این است که قصد و ایده بد نیست، بلکه مدل‌های ذهنی هستند که بر تحقق پذیری یک ایده یا عدم آن اثر می گذارد. مدل‌های ذهنی در واقع عبارت از مفروضات اساسی و حک شده در ذهن انسان است. به عبارت دیگر، اعتقادات عمومی یا حتی تصور و برداشتهای کلی و عمومی ماست که بر درک و فهم ما از جهان و نیز بر افعال و اقدامات مان اثر می گذارند(نجف بیگی ، ۱۳۷۹ ، ۲۰۱).

الگوی ذهنی نشان دهنده نحوه نگرش (نگاه) یا تصور و برداشت فرد به خود و محیط (سایر انسانها و جوامع و پدیده های طبیعی) می باشد که در گذشته با مجموعه تجربیات و اعتقادات فرد ریشه دارد.

نحوه نگاه ما به کشورهای دیگر در برقراری ارتباط با آن کشورها مؤثر می باشد . نحوه نگاه به جهانی شدن در سرعت و کیفیت خدمات و تولیدات داخلی مؤثر است. به این جهت برای تکامل افراد ضروری است تا نحوه و نوع نگاه (نگرش) افراد را به موضوعات یا پدیده ها به گونه دیگری تبدیل نمود. حالت ذهنی مثبت منجر به عملکرد موفقیت آمیز و تکامل فرد می شود . حالت ذهنی منفی نیز عامل انحطاط و شکست افراد است.

شاخصهای الگوی ذهنی پویا عبارتند از :

۱-۲- مرور و بازنگری و اصلاح ارزشها و هنجارهای ذهنی

۲-۲- بهره برداری از مکانیزمهای ارتباط مذاکره و توافق به جای کنترل میج گیرانه

۲-۳- ایجاد نظام و ساختار خلاقیت و نوآوری

۲-۴- کسب تجربیت هوشمندانه

۲-۵- ارائه راه حل های گوناگون و متعدد از طریق تکنیکهای دلفی و طوفان مغزی و.. (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۵).

۳- یادگیری تیمی : سنج معتقد است؛ آن قدر که امروزه به یادگیری تیمی نیز است، هیچگاه در این حد نبوده است. دلیل عمده آن این است که تقریباً همه تصمیمات مهم در تیمها گرفته می شود. باید توجه داشت که افراد پیوسته در حال فراگیری هستند، با وجود این ، یادگیری سازمانی میسر نمی شود. اما اگر تیم فراگیرد ، خود موجب ایجاد قدرت و توانایی در سازمان می گردد. فرمان (نظم) یادگیری تیمی شامل ایجاد مهارت در تمرینات و گفتگو و مباحثه بین افراد تیم یا گروه است (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ۲۰۴).

انسانها بر اساس حکم و عقل و فطرت (طبیعت) خویش موجودی اجتماعی می باشند. انجام فعالیتهای گروهی منجر به ایجاد رضایت خاطر و ارتقاء کیفیت کالاها و خدمات می شود. از سوی دیگر تکامل افکار و رفتار افراد در گروه ها، سازمانها و جوامع مرهون همزیستی، هم اندیشی و همکاری می باشند. تفاوت های فکری، فردی و شخصیتی ، مهارتی و... و همچنین ترکیب منسجم این اجزاء متفاوت به تکامل مجموعه منجر می شود. یادگیری یا ارتقاء بهره وری در سطح گروهی به دلیل پویایی گروهی از یادگیری در سطح فردی به مراتب مؤثرتر است. ورزشهای گروهی و تحقیقات گروهی نشان دهنده پویایی گروهی است. یادگیری گروهی با گفتگو آغاز می شود و با کار گروهی تکامل می یابد. برای ارتقاء بهره وری لازم است تا فرهنگ کار گروهی

، فرهنگ گفتگو یا فرهنگ یادگیری گروهی (هم اندیشی) متداول و نهادینه شود. یک حرکت گروهی به ارتقاء بهره وری یا افزایش کمیت و کیفیت محصولات و خدمات منجر می شود. بعلاوه رضایت افراد آن مجموعه و مشتریان را فراهم می سازد و به ایجاد سلامت روحی کارکنان منتهی می شود. (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۰)

شاخصهای یادگیری و کار گروهی عبارتند از:

- ۳-۱- تمایل به بررسی عملکرد خود توسط سایر افراد و گروهها
- ۳-۲- مشارکت کردن در تدوین خط مشی ها و برنامه های اجرایی
- ۳-۳- تعامل مشتری مداری بین واحدهای سازمانی و خارج از سازمان در خصوص کیفیت، زمان و بودجه و روشهای فکری
- ۳-۴- بررسی و کنکاش مستمر محیط در جلسات گروهی
- ۳-۵- گفتگوی آزاد و صریح کارکنان و مدیران
- ۳-۶- بهره برداری از گروههای ارتقاء کیفیت
- ۳-۷- بکارگیری الگوهای کاری شناور و انعطاف پذیر استخدام
- ۳-۸- بکارگیری الگوهای جدید سازماندهی تیمی، پروژه ای، ماتریسی و سلولی (ماژولار) (پیشین، ۶۶).

۴- آرمان گرایی جمعی سازمانهایی که قصد ایجاد بینش مشترک دارند، پیوسته در جهت تشویق افراد به توسعه بینشهای خود می کوشند. اعتقاد براین است که بقای سازمانهای عظیم امروزی بدون داشتن بینش مشترک در بین کارکنان آنها غیر ممکن است. تسلط فردی بستری است برای ایجاد بینش شخصی. در ضمن، برای ترغیب افراد به داشتن بینش شخصی باید مراقب باشند که به آزادی کارکنان لطمه نخورد و شرایط و امکانات لازم برای رشد فکری فراهم شود. نکته مهم این است که نمی توان بینش و نگرش خود را به دیگری منتقل کرد یا کسی را به داشتن بینش مجبور کرد. (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ۲۰۰ - ۱۹۹).

آرمان گرایی از وجوه تمایز انسانها با سایر موجودات است. آرمان نهایت خواست و آرزوی قلبی و روحی می باشد. در سازمان و یا جامعه نیز افراد می توانند دارای تصویری یکسان و مشترک که خواست و آرزو یا ایده و آرمان همه اعضا می باشد. داشتن آرمان به حدی در موفقیت و ارتقاء بهره وری در سطوح گوناگون اهمیت دارد که بسیاری از محققان آن را در کنار عمل قرار می دهند. بدین معنی که داشتن آرمان و عمل دو شرط اساسی بهره وری است.

عدم بهره وری (عدم موفقیت) با تأکید بر عدم کارایی = عمل - آرمان

عدم بهره وری (عدم موفقیت) با تأکید بر عدم اثربخشی = آرمان - عمل

بهره وری (موفقیت و سلامت عملکرد) = عمل + آرمان

شاخصهای آرمان مشترک عبارتند از:

۴-۱- تعیین نیازها و الویت بندی آنها بر مبنای اهداف و آرمانهای جامعه و سازمان

۴-۲- توجه به دانش گروهی جهت تدوین راهبردهای سازمانی

۴-۳- ایجاد و انتقال بصیرت واحد مدیران به سایر کارکنان سازمان (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۷).

۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی، پارادایم یا الگویی کلی است که بر مبنای برتری کل بر جزء پایه گذاری شده است. نوع بشر در طول زمان با اتخاذ روش تحلیلی برای فهم دنیای فیزیکی چیره شده است. این روش شامل تجزیه مسأله به اجزا، مطالعه هر قسمت به طور مجزا، و سپس نتیجه گیری در مورد کل است. از دیدگاه سنج اینگونه تفکر خطی و مکانیستی برای برخورد با مسائل نوین غیر مؤثر است زیرا امروزه بیشتر مسائل مهم طوری به هم مرتبط هستند که علت و معلول خطی جوابگو نیست. برای فهمیدن منبع و راه حل‌های مسائل نوین، تفکر خطی و مکانیستی باید جای خود را به تفکر غیر خطی و زنده بدهد که عموماً از آن به عنوان تفکر سیستمی نام می‌برند، روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شوند. تفکر سیستمی، مهارتها و ابزارها خاص خود را می‌طلبد مدل سازی و شبیه سازی شالوده تفکر سیستمی هستند تفکر سیستمی با توجه دادن افراد به کل سیستم می‌تواند یادگیری افراد را ارتقاء دهد و افراد را قادر می‌سازد تا الگوی رفتار قابل مشاهده را از سیستمی که در آن کار می‌کنند استخراج کنند. برای آنکه یادگیری سازمانی تحقق پیدا کند، افراد در سازمان باید مشتاق باشند مدل‌های ذهنی خود را آشکار کنند و پس از مقایسه با یکدیگر تفاوت‌های آنها را مورد بحث قرار دهند و به ادراک واحدی از واقعیت سیستم دست یابند (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۶).

تفکر سیستمی مهمترین و به عنوان یک اهرم مؤثر مؤلفه یادگیری سازمانی یا ارتقاء بهره‌وری در افراد، گروهها، سازمانها و جوامع می‌باشد. بکارگیری تفکر و نگرش سیستمی تحولات تکاملی عظیمی را در زندگی انسانها فراهم آورده است. در مقابل، عدم بکارگیری تفکر سیستمی به ایجاد مشکلات و فجایع بزرگی منجر شده است مشکلاتی همچون آلودگی محیط زیست، تخریب طبیعت، گرمای بیش از حد زمین به دلیل نازک شدن لایه ازن، گسترش و تمرکز بشر در شهرهای بزرگ که مملو از مشکلات زیست محیطی و انواع آلودگیها و بیماریها و ترافیک خودروها می‌باشد و گسترش تولید سلاحهای مخرب، جنگها و خشونت‌های اخلاقی و مفساد اجتماعی از عدم بکارگیری چنین تفکری توسط انسانها ناشی می‌شود.

شاخصهای تفکر سیستمی عبارتند از:

۵-۱- خدمات رسانی به جامعه و مشتریان از طریق سیستم مشتری مداری

۵-۲- توجه به ارتباطات و توسعه منابع انسانی

۵-۳- توجه به بازخورهای حاصله از فعالیتهای قبلی

۵-۴- توجه به کل نگری و جزء نگری به طور همزمان

۵-۵- توجه به کیفیت و کمیت به طور همزمان

۵-۶- کسب اطلاعات از شرایط اقتصادی، اجتماعی و جهانی و بررسی تأثیرات آنها بر طرحها و فعالیتهای جاری

۵-۷- جذب، انتصاب و ارتقاء واجدین شرایط در مشاغل مدیریتی (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۸).

سازمان یادگیرنده و بهره‌وری

نکته مهم در سازمان یادگیرنده و یادگیری الگویی [۱۴]، یادگیری تیمی است که با داشتن بینش (آرمان) مشترک و مشارکت گسترده اعضای سازمان تحقق می‌یابد و از این طریق با بهره‌گیری از نمونه‌های اعلاء به کارایی و بهره‌وری سازمان یاری می‌رساند. یادگیری الگویی، یکی از ارکان اصلی سازمانهای یادگیرنده به شمار می‌آید که از طریق آن دانش اعضای سازمان به صورت یک مجموعه منسجم دانش در می‌آید و سازمانی ایجاد می‌شود که دارای توانایی ایجاد، جذب و انتقال دانش است و این بصیرت و دانش در تغییر رفتارهایش منعکس است. یادگیری الگویی، نخست با ایجاد تحول فردی، دانش فردی ایجاد می‌کند و سپس این دانش را با مشارکت اعضای سازمان جمعی می‌سازد و سازمان یادگیرنده را ایجاد می‌کند [۱۵].

همان‌گونه که می‌دانیم در سازمان یادگیرنده، اصل مهم، وجود بینش مشترک در میان اعضای سازمان است تا آنان دانشهای پراکنده خود را انسجام بخشند و از آنها برای اهداف سازمان استفاده کنند که این در نهایت به بهره‌وری و اعتلای سازمان می‌انجامد. شکل شماره دو می‌دهد که چگونه ایجاد بینش مشترک بین اعضای سازمان موجبات مشارکت فراگیر و یادگیری تیمی از نمونه‌های اعلاء را برای مقابله با آسیبهای وضع موجود سازمان فراهم می‌آورد و به اصلاح، بهبود سازمان و بهره‌وری منجر می‌گردد. (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۵-۱۴)

«استاتا [۱۶]» به این نکته اشاره می‌کند که یادگیری افراد و سازمانهای یک منبع همیشگی و پایدار برای سودآوری رقابتی است که باعث افزایش کارایی سازمان می‌شود. یادگیری به افراد کمک می‌کند تا آنان آینده را ببینند و بفهمند و آن را در اختیار بگیرند و در نیل به اهداف سازمان استفاده کنند. با توجه به تعریف اثر بخشی «میزان نیل به اهداف تعیین شده» اثر بخشی سازمان افزایش می‌یابد. همانطور که می‌دانیم دو بعد اصلی بهره‌وری، کارایی و اثر بخشی است «اثر بخشی + کارایی = بهره‌وری». لذا سازمان یادگیرنده با بکارگیری یادگیری در سطح فرد، گروه و سازمان باعث ارتقاء بهره‌وری می‌شود. گسترش فرهنگ یادگیری، تعداد ذی‌نفعان بویژه مشتریان سازمان را به طور فزاینده افزایش می‌دهد. در نتیجه سازمان یادگیرنده، با استراتژیهای مختلف از قبیل کیفیت محصول و ... می‌توان رضایت تعداد زیاد مشتری را برآورده و در افزایش و ارتقاء بهره‌وری موثر واقع شود.

بینش مشترک
مشارکت فراگیر
یادگیری تیمی
بهبود سازمان و
ارتقاء بهره‌وری
شناخت آسیب‌های موجود
آگاهی از نمونه‌های اعلاء

نمودار شماره دو: رابطه سازمان یادگیرنده با بهره‌وری (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۵)

بهره‌وری از اهداف سازمان یادگیرنده نیز می‌باشد. این سازمانها در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل سریع انجام می‌دهند و می‌توان گفت یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. بهره‌وری از جمله مواردی است که همه سازمانها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره‌وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی پیدامی‌کنند. بهره‌وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره‌وری حد و مرز مشخصی ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره‌وری پایدار در سرمایه‌های انسانی می‌گردد؛ آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کارگروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می‌باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارت‌ها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیر مشارکتی و کارگروهی و تیمی باعث ارتقاء بهره‌وری می‌شود.

استمرار
تغییر
یادگیری سازمانی
بهره وری
سلامت نظام اداری

در صورتیکه مدیران کشور بتوانند خود را به سازمانهای یادگیرنده نزدیک کنند و در ضمن مسایل و مشکلات فرهنگی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی در عمل شناسایی کنند و در رفع آن بکوشند، مسلماً قادر خواهند بود تحولی را در آموزشهای متداول سازمانی بوجود آورند و گامی بلند در راه توسعه بهره وری و بهبود سازمان خود بردارند.

شکل شماره سه: چرخه تکاملی و مستمر تغییر، یادگیری سازمانی، بهره وری و سلامت نظام اداری (احمدی، ۱۳۷۹، ۶۹)

پیشنادهای اساسی:

به منظور بهره برداری از سازوکارهای نظام سازمان یادگیرنده و بهره وری در ارتقاء سلامت نظام اداری ضروری است تا مسئولین و دست اندرکاران نظام اداری به بررسی و اجرای مدبرانه و اقتضایی پیشنهادهای ذیل اقدام نمایند:

الف) پیشنهادهای اساسی برای گسترش سازمان یادگیرنده

- ۱- تدوین برنامه جامعه و بلندمدت انتقال از سازمان موجود به سازمان یادگیرنده
- ۲- تدوین هدفها و سیاستهای کوتاه مدت و بلندمدت، به نحوی که تحقق آنها مستلزم آموزش و یادگیری مستمر کارکنان باشد.
- ۳- سازماندهی مجدد وظایف و فعالیتهای سازمانی، به نحوی که آموزش و یادگیری عنصر اساسی کلیه مشاغل، شرایط احراز و شرح وظایف مشاغل به شمار آید.
- ۴- سپردن مسئولیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی به مطلع ترین با تجربه ترین و علاقه مند ترین مدیران ارشد سازمان.
- ۵- تدارک سخت افزارها و نرم افزارها علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه های قانونی، فرهنگی و انگیزش لازم برای استفاده علمی از آنها.
- ۶- انجام نیازسنجی های آموزشی و دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاء های آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمانی.
- ۷- فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصتهای یادگیری فردی و گروهی در قالب انواع دوره های آموزشی حضور و غیرحضور.

۸- برقراری ارتباط موثر و مستمر بین هر گونه تصمیم‌گیری مربوط به امور اداری و استخدامی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنان.

۹- بسط و گسترش انواع راهکارهای مشورتی و هدایتی برای کلیه گروهها و افراد سازمانی.

۱۰- طراحی به کارگیری ساز و کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداشها نصیب بیشترین تلاشهای یادگیری و کاربست آموخته گردد.

۱۱- استقرار نظام فعال بازخورد که توانایی شناسایی دقیق و سریع نواقص را داشته باشد و اطلاعات صحیح و به هنگام را به منظور انجام تغییرات و اصطلاحات لازم عرضه دارد.

(ب) پیشنهادهای اساسی برای ارتقاء سلامت نظام اداری

در این زمینه ابتدا به بررسی عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری و مشکلات نظام اداری پرداخته و سپس پیشنهادهایی برای ارتقاء سلامت نظام اداری ارائه شده است.

*** عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری

۱- عوامل اداری و مدیریتی

• عدم وجود شفافیت و پاسخگویی در فعالیتهای نظام اداری،

• عدم ثبات در مدیریت ها،

• عدم وجود امنیت شغلی برای کارکنان،

• اعطای اختیارات بیش از حد به مدیران،

• چندشغله بودن مدیران، (فرهادی نژاد، ۱۳۷۹، ۱۴۱).

همچنین موارد ذیل نیز به عنوان عوامل اداری و مدیریتی مؤثر بر فساد اداری اشاره شده است:

(معاونت اجتماعی و اطلاع رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰، ۳۳-۳۱)

• نارسایی، پیچیدگی، تناقض و ابهام در قوانین و مقررات اداری،

• عدم وجود نظام شایسته سالاری در عزل و نصب ها،

• بی کفایتی حرفه ای کارکنان،

• ناکارآمدی و ضعف نظام اداری،

• باندبازی،

• عدم وجود نظام های انگیزشی و تشویق و تنبیه در ادارات،

• ضعف دانش و تخصص مدیران.

۲- عوامل فرهنگی و اجتماعی

• ضعف و نارسایی فرهنگی عموم مردم در مواجهه با سازمانهای دولتی (به گونه ای که یا

آگاهی های لازم در رابطه با حقوق و وظایف خود را ندارند و یا اگر حق خود را می

شناسند قادر یا مایل به پی گیری لازم برای احقاق آن نیستند)،

- فرهنگ کار ضعیف است، کم کاری و از زیر کار در رفتن و سایر رفتارهای شغلی ناپسند دیگر، ضد ارزش محسوب نمی شوند،
- افزایش انتظارات جامعه و فرهنگ غلط، (رفیع پور، ۱۳۷۷، ۲۶۹)
- از دیگر عوامل مؤثر در این زمینه می توان به موارد ذیل اشاره کرد: (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۰، ۲۱۰-۲۰۹)
- استفاده ابزاری از دین و افزایش میزان دورویی و نفاق در کشور،
- عدم ارائه الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب از سوی مدیران،
- انتظارات و خواسته های نابجای ارباب رجوع مشوق کارکنان در ارتکاب مفاسد اداری است.

۳- عوامل اقتصادی

- مشکلات و مسائل معیشتی کارکنان و عدم تناسب هزینه ها با درآمد آنان،
- وجود فاصله طبقاتی زیاد بین اقشار مختلف جامعه،
- نابرابری حقوق و مزایای کارکنان در سطوح یکسان و در سازمانهای مختلف،
- تورم و به تبع آن افزایش فقر،
- عدم تناسب دریافتی های کارکنان در دو بخش دولتی و غیردولتی،
- مناسب نبودن سطح زندگی کارکنان با موقعیت اجتماعی آنان که انگیزه ارتکاب فساد اداری را فراهم می کند (پیشین، ۲۱۱).

۴- عوامل سیاسی و مدنی

- فعال نبودن احزاب و تشکلهای سیاسی مستقل و ناظر بر فعالیت و عملکرد دولت و نبود فضای سالم رقابتی بین گروههای سیاسی،
- عدم مشارکت واقعی مردم در اداره امور کشور،
- مصلحت اندیشی و عدم رسیدگی و برخورد جدی با فساد مدیران ارشد،
- عدم عزم سیاسی برای مبارزه با فساد اداری. (پیشین، ۲۱۲)

۵- عوامل نظارتی

- عدم کارآمدی دستگاههای نظارتی [۱۷]،
- پراکندگی و عدم انسجام دستگاههای نظارتی [۱۸]،
- عدم وجود مبانی حقوقی مستحکم و متقن برای دستگاه های نظارتی [۱۹]، (معاونت اجتماعی و اطلاع رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰، ۳۱-۲۹)

*** مشکلات نظام اداری در ایران

۱- عدم تفکیک پستهای سیاسی از پستهای اجرایی: در سازمانها، از رأس هرم سازمانی تا قاعده که مدیریت اجرایی است، مدیریت سیاسی اعمال می گردد. و از طرفی چون این گونه مدیریت ها براساس شایسته سالاری و تخصص و طی

سلسله مراتب اداری اعمال نمی گردد؛ کارکنان امید به آینده و رشد و تعالی را از دست داده و بجای تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمانی به دنبال روابط سیاسی می باشند.

۲- فقدان نظام انتصاب ها براساس شایستگی: در نظام های اداری به طور انفرادی و در نظام اداری کل کشور برنامه ریزی خدمتی وجود ندارد. از این رو انتصاب ها سلیقه ای و براساس روابط و یا بانندی و گروهی صورت می پذیرد. لذا پست ها به منزله غنایم پیوسته در حال داد و ستد می باشند.

۳- عدم وجود سیستم ارزشیابی عملکردی واحدهای اداری و سیستم پاسخگویی: نظام ارزشیابی عملکرد سازمان ها که متضمن عملکرد درست و بر مبنای اهداف و استراتژی های مدون اتخاذ شده باشد، وجود ندارد. بنابراین مدیران سازمان ها خود را مقید به وظایف سازمانی نمی دانند و در مقام پاسخگویی بر نمی آیند و از طرفی خود نظام اداری نیز خواهان ارزیابی عملکرد نیست.

۴- عدم وجود ارتباط ارگانیک و تعریف شده بین سازمان ها و نهادهای کشور: سازمان ها و نظام های اداری موجود به مثابه جزایری هستند که به تنهایی عمل می کنند و خود را مقید به ارتباط و هم سرنوشتی با سازمان ها نمی دانند.

۵- عدم وجود توجیه منطقی حیات بعضی از سازمان ها: در جامعه ما بعضی از سازمان ها به علت ضرورت مقطعی متولد می شوند و پس از رفع ضرورت بدون هیچگونه توجیه منطقی همچنان باقی می مانند. تنها منافع مدیران و کارکنان است که این سازمان ها را نگه می دارد نه ضرورت و نیاز واقعی به آنها. هیچ نهاد، سازمان و ارگانی نیست که بررسی منطقی نماید و در صورت عدم نیاز، سازمان را از فرایند حذف نماید.

۶- استخدام مادام العمر: استخدام مادام العمر باعث می شود تا کارکنان پس از رسمی شدن مطمئن شوند که هیچگونه خطری آنها را تهدید نمی کند. عملکرد ضعیف، عدم دانش افزایی، عدم تمکین و ابداع و نوآوری و ... هیچکدام باعث نمی گردد که کارمند احساس خطر کند. (فندرسکی، ۱۳۸۱، ۱۵۹-۱۵۶)

در پایان با توجه به مطالب مطرح شده در زمینه عوامل تهدید کننده سلامت نظام اداری و مشکلات نظام اداری در ایران پیشنهاد هایی به شرح زیر ارائه می گردد:

۱. برگزاری دوره های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنان نظام اداری و وقوف به استعدادها

و امکانات جسمی و فکری خویش

۲. انجام تحقیقات زیربنایی به منظور شناخت شاخصهای توسعه انسانی، انسان کامل، جامعه سالم

، سازمان سالم و...

۳. ایجاد مکانیزمهای ارزیابی و تشویق و تنبیه به منظور هدایت سیستماتیک کارکنان به سمت

شاخصهای رفتاری انسانی و سازمان و جامعه سالم

۴. ایجاد مکانیزمهای ارتباطی صحیح (گفتگو و مباحثه) به منظور مبادله اطلاعات و تجربیات

کارکنان جهت آشنایی بیشتر با امکانات و منابع ذاتی خویش و دیگران

۵. توجه به اصلاح قوانین و مقررات متناسب با فطرت انسانی و مذهب و لزوم تبعیت از قوانین و

مقررات از طریق نهادینه ساختن آنها

۶. ایجاد نگرش سیستمی به منظور توسعه جامعه انسانی به گونه ای که کار و زندگی دو روی یک

سکه باشند(همه جنبه های کاری، زندگی، استراحت و... در یک راستا قرار گیرند)

۷. ایجاد و گسترش تفکر راهبردی به منظور شناخت جامع نقاط قوت و ضعف افراد و سازمانها و

فرصتها و تهدیدهای محیطی آنها

۸. گرایش به گسترش مشارکت کارکنان و تفویض اختیار به آنان به منظور بهره برداری بیشتر از

امکانات موجود خود و همچنین واگذاری وظایف مربوط به بخش غیر دولتی

۹. ایجاد عدالت از طریق استقرار نظام شایسته‌سازاری در انتصاب کارکنان و مدیران
۱۰. توجه به نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی و اجتماعی و خود شکوفایی کارکنان به طور
اقتضایی (به موقع و در جای خود).

منابع و ماخذ:

- * احمدی، سید علی اکبر (۱۳۷۹)، «تعامل نظام بهره‌وری و یادگیری مستمر با سلامت نظام اداری» مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
- * الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، «سنجش بالندگی سازمانها با رویکرد تحلیلی- کاربردی»، چاپ اول، تهران؛ نشر بهاربه
- * الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «سازمانهای یاد دهنده، نسل جدید سازمانهای یادگیرنده»، فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۸. - تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- * الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «سازمانهای یاد دهنده، نسل جدید سازمانهای یادگیرنده»، فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۶. - تهران انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- * بهرام زاده، حسینعلی (۱۳۷۹) «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت، شماره ۴۴، تهران؛ سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- * حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران (۱۳۸۱)، «نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز»، تهران؛ نشر فراشناختی اندیشه
- * رفیع پور، فرامرز (۱۳۷۷)، توسعه و تضاد، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- * رهنورد، فرج ا... (۱۳۷۸)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۳. - تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- * سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، (۱۳۸۰)، برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری (حکومت)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، چاپ زحل، چاپ اول.
- * فتح آبادی، محمد حسین، (۱۳۸۳)، بررسی عوامل بروز فساد اداری و راهکارهای پیشگیری و کاهش آن، دانش حسابرسی، شماره ۱۳، پاییز.
- * فرهادی نژادی، محسن، (۱۳۷۹)، بررسی علل فساد اداری و شیوه های کنترل آن، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- * فندرسکی، علی اصغر، (۱۳۸۱)، بررسی عوامل تهدیدکننده سلامت نظام اداری، مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، چاپ زحل، چاپ اول.
- * معاونت اجتماعی و اطلاع رسانی قوه قضائیه، (۱۳۸۰)، علل بروز مفاسد اقتصادی و راه کارهای مبارزه با آن، تهران: انتشارات قوه قضائیه.
- * نجف بیگی، رضا (۱۳۷۹)، «سازمان و مدیریت» چاپ اول. - تهران؛ مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

* Haysman, Marleen (۲۰۰۰). "An organizational learning approach to the learning organization". European journal of work and organizational psychology.

*Love, peter, Irani, zahir (۲۰۰۰). “TQM and learning organization : A dialogue for change in constraction”. Journal of management & Economics.

*Hucynski, Andrzej and Buchanan, David (۲۰۰۱). “ organizational Behavior” Fouthed, Designs and patents Act, England.

*Schermehorn, john. R and Hat, James G and Osborn Richard N.(۱۹۹۸) “Basic organizational Behavior” second ed . john Wiley & sons, Inc , Canada.

.

[۱] - کارشناس ارشد مدیریت دولتی

[۲] - Learning Organization

[۳] - Organizational Learning

[۴] - Dickson , Fiol& Lyles

۱ -motive

۲ - objective of writing

۳ - stimulus

۴ - Targeting audience

[۸] - Efficiency

[۹] - Effectiveness

[۱۰] - E-Mail

[۱۱] - Virtual Office

[۱۲] - Personal Mastery ۵ - Team Learning

[۱۳] - Mental Models ۶ - Shared Vision ۷ - System Thinking

[۱۴] - Bench Learning

[۱۵] - برای مطالعه بیشتر در زمینه یادگیری الگویی به مقاله ای که با همین عنوان که در منابع و مواخذ آورده شده است مراجعه کنید.

[۱۶] - Stata

[۱۷] - متأسفانه در پاره ای موارد دستگاههای نظارتی اعم از واحدهای حراست وزارتخانه ها و مؤسسات اقتصادی و همچنین واحدهای بازرسی از حد مطلوب کارآمدی برخوردار نمی باشند.

[۱۸] -تعدد دستگاه های نظارتی و پراکندگی و عدم انسجام آنان مشکل آفرین است. در قوه قضائیه (مدعی العموم، واحد حفاظت اطلاعات، دیوان عدالت اداری و سازمان بازرسی کل کشور)، در قوه مقننه (نمایندگان، کمیسیون اصل ۹۰، کمیسیون تحقیق و تفحص و دیوان محاسبات)، و در قوه مجریه (وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان حسابرسی دولتی، نیروهای انتظامی و دفتر بازرسی ریاست جمهوری) کار نظارتی انجام می دهند.

[۱۹] - بسیاری از سازمانهای نظارتی نظیر سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری سالها از تاسیس آنها گذشته است و برای اینکه کارایی لازم را داشته باشند، نیاز به تجدید نظر و بازنگری در مبانی حقوقی تاسیس خود دارند.