

نیروی انسانی خلاق، پیش شرط نظام اداری کارآمد^۱

دکتر شهلا باقری طادی

Bagheri.Shahla@yahoo.com

چکیده:

دولت، که به معنای عام آن نیز گاهاً از آن تحت عنوان حکومت یاد می‌شود، از حوزه‌ها مختلفی تشکیل شده است؛ حوزه‌ی سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، امنیتی. پیشرفت و توسعه‌ی هر کشوری در گروی همکاری و هماهنگی و عملکرد دقیق هر یک از این حوزه‌های است. هر یک از این حوزه‌ها، منابع لازم و مورد نیاز خود را از سیستم دریافت می‌کند، سپس طی فرآیندی آن را تبدیل به نهاده- در قالب کالا و خدمات کرده و نهایتاً طی تعاملاتی که با محیط دارد آن را در اختیار محیط و سیستم کلی است، قرار می‌دهد. هر حوزه‌ای جهت انجام هر یک از مراحل فوق (جذب منابع، تبدیل آن به نهاده و تعامل با سیستم کلی) نیاز به یک نظام اداری و مدیریتی دارد.

پس می‌توان گفت وجه مشترک کلیه حوزه‌ها، نظام اداری است. این نظام خود متشکل از قوانین و آیین نامه‌ها، ساختار و تشکیلات، نیروی انسانی و ضوابط خاص مدیریتی می‌باشد. کارویژه‌ی اصلی نظام اداری، تخصیص بهینه‌ی منابع، تقسیم وظایف بین بخش‌ها و هماهنگی بین آنها (بخش‌های مختلف) جهت دست‌یابی به اهداف اساسی و استراتژیک سازمان یا نهاد مربوطه است. پس به عبارتی، تحقق اهداف کلان تعریف شده برای هر حوزه‌ای- در قالب سازمان یا نهادی- از طریق نظام اداری حاکم بر آن قابل دسترسی است و حتی موفقیت یا عدم موفقیت هر حوزه‌ای در گروی نحوی عملکرد نظام اداری آن است.

یکی از مهم‌ترین اجزای نظام اداری، نیروی انسانی آن در قالب کارکنان و مدیران می‌باشد؛ حتی می‌توان گفت اهمیت نیروی انسانی چه بسا بیشتر از سایر اجزای تشکیل‌دهنده‌ی این نظام- چون قوانین، آیین نامه‌ها ، تشکیلات

^۱. شهلا باقری طادی. دکترای روابط بین الملل. پژوهشگر صدا و سیمای مرکز استان اصفهان.

**مجموعه مقالات همایش راهکارهای اصلاحی نظام اداری با رویکرد مدیریت دولتی نوین
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوارسکان(اصفهان)**

و ساختارها و ... - می باشد. وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص، خلاق همراه با روحیه کاری بالا و با انگیزه، شرط موفقیت هر نوع نظام اداری تلقی می شود. با توجه به اینکه در عصر پرشتب تغییر و تحول کنونی، رمز موفقیت و پیشرفت هر نهادی در گروی ایجاد خلاقیت، نوآوری و ابتکار عمل در عرصه تخصصی آن حوزه است و از آنجایی که نظام اداری، در اصل مرحله ابتدایی و ورودی نیروی انسانی به هر حوزه ای تلقی می شود، لذا باید این نظام تمام تلاش خود را برای بر جذب نیروی ماهر و خلاق متوجه کر نماید.

کلید واژه ها: خلاقیت، نظام اداری، ویژگی نظام اداری خلاق پرور، نگرش سیستمی.

مقدمه

امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که رمز موفقیت و ماندگاری در هر عرصه ای، داشتن ابتکار عمل در تغییرات و تحولات سودمندانه است. به عنوان مثال در دنیای پر تحول تجاری - اقتصادی امروزی، شرکت، سازمان و مؤسسه ای موفق است که قبل از دیگران نیاز مشتری خودش درک و فهم کرده و جهت جلب توجه آنان، تغییراتی در نحوه تولید و همچنین عرضه و توزیع کالا، محصول و خدمات خود ایجاد نماید. تحقق چنین امری، تغییر و تنوع در تولید، در گرو داشتن فکری خلاق و توان نوآوری و تبدیل آن ایده خلاق به محصول و کالا و خدمات است. این مسئله به قدری مهم است که شعار اصلی مدیران امروزی این شده است: «یا تغییر ایجاد کن یا بمیر». برهمنی اساس است که خلاقیت و نوآوری در کلیه سازمانها و شرکتها به عنوان اصل اساسی و بی دلیل شناسایی شده است.

بروز خلاقیت در هر سازمان و نهادی در سایه شناسایی، جذب و نگهداشت نیروهای توانا و متبحر و آموزش نیروهای مستعد و علاقه مند به تغییر و تحول امکان پذیر است. مسول اصلی تأمین، آموزش و نگهداشت و توزیع مناسب انسانی نظام اداری و سیستم مدیریتی حاکم بر سازمان است. از آنجایی که مرحله ابتدایی ورود به سازمان و جذب از طریق امور اداری و ضوابط حاکم بر آن صورت می گیرد لذا لازم است این نظام شیوه فکری - نگرشی خاص همراه با عملکرد ویژه ای داشته باشد. این مقاله در صدد بررسی این ویژگی ها می باشد. اما لازم است در ابتدا به مقوله خلاقیت، سازمان، سیستم و سایر مباحث مربوط نگاهی داشته باشیم.

بررسی مفهوم خلاقیت و تعریف آن

خلاقیت از نظر لغوی، معادل واژه انگلیسی Creativity و به معنای رشد کردن است. این واژه در زبان فارسی معادل خلق کردن، ابداع و اختراع کردن است. در فرهنگ های لغتنامه‌ی فارسی خلاقیت به معنای به وجود آوردن و آفرینش به کار رفته است.

صاحب‌ظaran عرصه‌ی روانشناسی، جامعه‌شناختی و متخصصان عرصه‌ی مدیریتی هر کدام از زاویه دید خود به بررسی و ارائه تعریفی از خلاقیت پرداخته‌اند.

در نظریات روانشناسی، خلاقیت و نوآوری برآمده از فرد است. به عبارتی در این گونه نظریه‌ها سطوح خرد مطرح است. روانشناسان معتقدند شخص خلاق دارای ویژگیهای خاص چون هوش، زکاوت، اعتماد به نفس بالا است و خود این امر منشأ خلاقیت و نهایتاً نوآوری تلقی می‌شود.

زیگموند فروید از بنیانگذاران روانکاوی معتقد است منع خلاقیت، تضاد است. خلق اندیشه‌ها و افکار تازه در هول و اضطراب ناشی از تضاد است، تفکرات خلاق در اصل شکل عالی تخیلات آزاد و بازی‌های کودکانه است. علاوه بر آن فروید می‌گوید فرد مبتکر و خلاق معمولاً افکار و عقاید تازه‌ای را می‌پذیرد در صورتی که افراد عادی یا غیرخلاق اینگونه افکار را عقب می‌زنند. از منظر وی، فرآیند خلاقیت شامل برونی کردن فرآورده‌های درونی تشخیص از طریق تعامل گونه‌های ابتدایی و بالغ تفکر است. (۱)

از منظر فروید، دو فرآیند فکری در بروز خلاقیت بسیار مؤثر است: فرآیند اولیه فکر که ناخودآگاه، تصادفی، انگیزشی و بدون ارتباط با واقعیت است و فرآیند ثانویه که منطقی، هدفمند و در ارتباط با واقعیت می‌باشد. (۲)

پس از منظر روانشناسانی چون فروید، فرد خلاق کسی است که از تفکر نوع اولیه (خيال پردازی و رؤیایی) بی-آنکه مقهورش شود، استفاده کند و فرآیند ثانویه را برای تبدیل طرحهای حاصل از تفکر اولیه به طرح‌های تحقق‌پذیر به کار گیرد.

از دیدگاه علوم اجتماعی و جامعه شناسی، خلاقیت امری جامعه‌شناسخنی است و خلاقیت ارتباط مستقیمی به فراهم آمدن محیط و زمینه‌ی مناسب جهت بروز استعدادها دارد. پیش فرض بنیادین در این رویکرد نسبت به خلاقیت این است که خلاقیت بیشتر بر ساخته اجتماعی (social construct) است نه امری صرفاً فردی و روانشناسخنی.

ژانت ول夫 در کتاب «تولید اجتماعی هنر» در صدد پاسخگویی به این سؤال است که چرا در حالی که انسانهای خلاق در تمام جوامع - حال با تعداد و میزان متفاوت - وجود دارند اما برخی جوامع خلاق‌تر و برخی دیگر کمتر خلاق‌ترند. چرا در طول تاریخ و برخی دوره‌ها ما شاهد خلاقیت زیاد در جامعه‌ای هستیم ولی در دوره‌های دیگر اثری از این خلاقیت دیده نمی‌شود. ول夫 نهایتاً به این نتیجه می‌رسد که این فرهنگ و مجموع شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی طی دوره‌های مختلف تاریخی است که سبب بروز یا مانع شکوفایی خلاقیت می‌شود.

در دیدگاه علوم مدیریتی - سازمانی، خلاقیت امری فراتر از عوامل فردی و فراهم کردن صرف امکانات است. از منظر این نظریات، باید مجموعه عوامل چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی، همراه با ساختارها و نقش‌های مربوط به آن و نیز ارزشها و باورهای خاص سازمان گردیم آیند تا خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها در سازمان به صورت مستمر و فرآگیر بروز کند.^(۳)

روبرت جی استرنبرگ و لیندا ای اوهارا، در بررسی‌های خود شش عامل را در خلاقیت افراد مؤثر دانسته‌اند:

- ۱- دانش: داشتن دانش پایه‌ای در زمینه‌ای محدود و کسب تجربه و تخصص در سالیان متمادی؛
- ۲- توانایی عقلانی: توانایی ارائه‌ای ایده‌ی خلاق از طریق تعریف مجدد و برقراری ارتباطات جدید در مسائل؛
- ۳- سبک فکری: افراد خلاق، عموماً در مقابل روش ارائه شده از طرف سازمان و مدیریت ارشد، سبک فکری ابداعی را برمی‌گزینند؛
- ۴- انگیزش: افراد خلاق عموماً برای به فعل درآوردن ایده‌های خود برانگیخته می‌شوند؛
- ۵- شخصیت: افراد خلاق دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند مصر بودن، مقاوم بودن در مقابل فشارهای بیرونی و داخلی و نیز مقاوم بودن در مقابل وسوسه همنگ جماعت شدن هستند؛

۶- محیط: افراد خلاق عموماً در داخل محیط های حمایتی بیشتر امکان ظهور می یابند.(۴)

پس از منظر این نوع نظریه ها ، خلاقیت برآمد از عواملی سازمانی و سیستمی چون ارزشها، باورها، ساختارها و در کل فرهنگ سازمانی و عوامل سخت افزاری و نرم افزاری سازمانی است.

نظریه پردازان علوم سازمانی مدیریتی نسبت به بقیه نظریه‌پردازان ، تعاریف بیشتر و دقیق‌تری از خلاقیت ارائه داده‌اند که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها؛

- به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید؛

- توانایی داشتن نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع و به عبارتی فرآیند شکستن و دوباره ساختن دانش خود درباره‌ی یک موضوع و به دست آوردن یعنیش جدید نسبت به ماهیت آن؛

- خارج شدن از قالب‌های ذهنی و کشف چیزهای جدید و معنی دار؛

- تولید ایده‌های جدید و مفید در همه‌ی زمینه‌ها؛

- تفکر واگرا در برابر تفکر همگرا؛

- تفکر جانی یا افقی در برابر تفکر عمودی؛

- سازماندهی کردن افکار جهت فهم متفاوت و بهتر یک موضوع یا موقعیت؛

- فرآیند حساس شدن به مسائل و نواقص ، شکاف‌های دانش، عناصر مفقود، ناهماهنگی‌ها و مواردی از این قبیل و شناسایی دشواری‌ها، جستجوی راه حل‌ها، حدس زدن‌ها یا منظم کردن فرضیه‌ها درباره‌ی نواقص، آزمودن و دوباره آزمون و سرانجام به هم مرتبط کردن نتایج .(۵)

باید دانست که خلاقیت امری دفعتی نیست، بلکه طی مدت زمان طولانی و با برنامه‌ریزی قبلی پدید می‌آید و در اصل فرآیندی (Process) است. اتریک از صاحب‌نظران مدیریت، فرآیند خلاقیت را از اندیشه‌تا عمل به سه مرحله تقسیم می‌کند: ۱- به وجود آوردن اندیشه؛ ۲- پرورش اندیشه؛ ۳- به کارگیری اندیشه .

آلبرشت مراحل خلاقیت را پنج مرحله‌ای می‌داند: جذب اطلاعات، الهام، آزمون، پالایش و عرضه.

جذب، اولین مرحله محسوب می‌شود؛ در این مرحله نیاز شدیدی به اطلاعات جدید است. در مرحله دوم الهام صورت می‌گیرد. این مرحله بسیار سریع اتفاق می‌افتد به نحوی که تعریف و مشاهده‌ی آن بسیار مشکل است. به عبارت دیگر می‌توان گفت قبل از وقوع، از واقع شدن آن هیچ اطلاعی نداریم. آزمایش مرحله سوم است. در این مرحله ایده‌ی بوجود آمده آزمایش می‌شود تا معلوم شود ایده مفید و مولد است یا خیر.

در مرحله پالایش که مرحله چهارم است، ایده به منظور کاربردی شدن اصلاح می‌شود و نهایتاً مرحله آخر که عرضه است. چنانچه ایده ارائه شده در این مرحله، عرضه نشود، خلاقیت اتفاق نیافتد و ختی می‌شود. (۶)

پس می‌توان گفت خلاقیت فعالیتی فکری و ذهنی است که طی فرآیندی طولانی همراه با برنامه‌ریزی دقیق بوجود می‌آید.

تعريف نظام اداری و اجزای آن

همانطوریکه می‌دانیم نظام اداری به شکل کنونی، در سایه تغییر و تحولات اقتصادی غرب شکل گرفت. حرکت از جامعه‌ی کشاورزی محور به سمت جامعه‌ی صنعتی و پست صنعتی، در اصل وجود چنین نظامی را می‌طلبید. چه بسا بتوان گفت پیشرفت و توسعه‌ی صنعتی غرب، مرهون وجود نظام اداری مدیریتی به شیوه‌ی کنونی بوده است. جوامع در حال توسعه نیز به تبع غرب جهت پیشید امر توسعه‌ای خود در صد ایجاد چنین نظامی برآمدند. ولی به نظر می‌رسد چون الگوی شکل گیری این نظام کاملاً غربی بوده و چندان با مسائل و فضای داخلی کشورها هم خوانی ندارد، لذا چندان این کشورها را در زمینه توسعه- در همه‌ی زمینه‌ها- یاری نرسانده است؛ خود این موضوع، بحث جداگانه‌ای را می- طلبد.

نظام اداری در اصل، مجموعه‌ای از قوانین، ضوابط، ساختار، تشکیلات و نیروی انسانی به انضمام رویکرد خاص مدیریتی است که در بطن حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و امنیتی شکل می‌گیرد تا بتواند آن حوزه را در رسیدن به اهداف کلان و استراتژیکی اش یاری رساند. در عین حال نظام اداری مسؤول اصلی جذب منابع -اعم از مادی و غیر مادی- توزیع امکانات و منابع بین بخش‌ها، تقسیم وظایف بین بخش‌های مختلف، ایجاد هماهنگی بین سطوح مختلف سازمانی هست. نوع و جایگاه کلی حوزه‌یی که نظام اداری در آن کار می‌کند، اهداف بلند مدت و استراتژیک آن بسیار موثر در نحوه‌ی عملکرد کلی نظام اداری آن حوزه است.

۱- ساختار تشکیلاتی

ساختار تشکیلاتی، نوع ارتباط میان سطوح مختلف سازمانی را نشان می‌دهد. است. به عبارتی، ساختار تشکیلاتی نظام اداری در اصل ارتباط میان سطوح مختلف سلسله مراتب موجود در نظام اداری، کیفیت ارتباط (عمودی و یک‌جانبه، افقی و دو سویه میان رده‌های بالا با سطوح پایین سازمانی) و نوع تشکیلاتی که نقش واسط میان رده‌های مدیریت کل با کارمندان را به عهده دارند، را بین می‌کند. پس اجزاء تشکیل دهنده نظام اداری، سازوکارها، روابط، معیارها و ضوابط حاکم بر رفتار اجزاء و ارتباطات میان آنها، ساختار نظام اداری نامیده می‌شود.

هر چقدر ساختار تشکیلاتی نظام اداری، کمتر سلسله مراتبی باشد و ارتباط بین سطوح راحت‌تر و با صرف مدت زمان کمتری- این ارتباط صورت گیرد- ساختار قوی‌تر و کارآمدتر خواهد بود. ساختارهای تشکیلاتی مدرن امروزی در کشورهای غربی به به سمت افقی شدن حرکت می‌کنند. در چنین وضعیتی است که نظرات و پیشنهادها و انتقادات راحت‌تر از سطوح پایینی که در اصل بدنه اجرایی هستند به سمت سطوح بالاتر (مدیریتی) حرکت می‌کند؛ تحقق این امری سبب اجرایی شدن نظام پیشنهادات به بهترین نحو می‌شود. ساختار باید به نحوی باشد که ارتباط بین سطوح عال، میانی و پایین تشکیلات اداری، به بهترین نحو صورت گیرد؛ چرا که کارآمدی هر نظامی در گرو این امر است. ما در اینجا فقط به بعد سلسله مراتبی و ارتباط بین سطوح در ساختاری نظام اداری پرداختیم حال آنکه ساختار تشکیلاتی امور و مسائل دیگری را شامل می‌شود؛ مسائلی چون میزان تمرکز در نحوه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، میزان هماهنگی موثر ایجاد شده بین بخش‌ها و سطوح مختلف سازمانی، نحوی نظارت و کنترل بر عملکرد بخش‌ها، میزان شفافیت قوانین اداری، وجود یا عدم وجود موازی کاری و

امروزه نظام اداری ما در بسیاری از حوزه‌ها با مشکلات اداری با واقعیت‌ها و نیازهای موجود، عدم توانایی نظام اداری در به کارگیری منابع در جهت اهداف، تداخل، توازن، دوباره کاری و عدم شفافیت حدود و ظایف دستگاه‌ها و فقدان نظام برنامه‌ریزی نظارتی متمرکز کارآمد برای ساماندهی امور، عدم اعمال نظارت و کنترل مستمر و همه جانبه درون سازمانی یا نبود نظام نظارت و کنترل اثربخشی بر گردش امور مالی، استمرار در عدم ارتباط موثر میان سه سطح پایین، میانی و بالای

نظام اداری، ارتباط عمودی و یک جانبه میان مدیریت و کارمندان و تضعیف حس همبستگی کارمندان

با اهداف سازمانی رو برو است. (۷)

۲- روش‌های انجام کار

روش‌های انجام کار در نظام اداری، به آن‌گونه فعالیت‌هایی اشاره دارد که نیروی انسانی درون نظام، برای دستیابی به اهداف سازمان موظف به انجام آن است. به عبارت دیگر، روش‌های انجام کار، معرف طرق فعالیت نیروهای درون سازمانی است که در راستای وظایف مشخص شده خود به انجام می‌رسانند. (۸)

شاید بتوان فاکتورهایی چون میزان سرعت و دقت کار، تناسب نحوه انجام کار با وظایف کلی تعریف شده برای هر عنوان شغلی، میزان همکاری یا عدم همکاری کارکنان مختلف این بخش، نحوه‌ی پاسخگویی کارکنان نظام اداری به ارباب رجوع خارج از سازمان یا مسولان اصلی سازمان و ... را در این قسمت لحاظ کرد.

به نظر می‌رسد هر چقدر آشنایی نیروی انسانی این بخش به وظایفسان بیشتر و تخصصشان بالاتر باشد، در عین حال انگیزه کاری بالا و وجودان کار عالی داشته باشند، بهترین شیوه‌ی کاری اعمال خواهد شد و در اصل نظام اداری بهتر به اهدافش دست می‌یابد.

۳- قوانین و مقررات

قوانین و مقررات اداری، در اصل ساختار حقوقی نظام اداری را تشکیل می‌دهند. از این‌رو، برای تحقق کارآمدی در نظام اداری، توجه به مقررات و قواعدی که افراد درون سازمان با ارجاع به آنها، عملکرد خود را توجیه می‌کنند، ضروری است.

قوانین سازمانی، هم بازگوکننده نیازهای جامعه و هم معرف اهداف نظام اداری در کلیت آن است. از این‌رو، به میزانی که این بندهای حقوقی، به نیازهای واقعی موجود در جامعه و اهداف نظام اداری نزدیک‌تر باشند، کارایی و نظم سازمان افزایش می‌یابد.

بسیاری معتقدند به دلیل گرته برداری صرف نظام بوروکراسی از جوامع غربی که سطح توسعه و ساختار اجتماعی ایشان متفاوت است، یکسری قوانین و مقرراتی بر نظام اداری جامعه‌ی ما تحمیل شده است که یا چندان تناسبی با واقعیت‌ها و نیازهای جامعه ندارد و یا اینکه، حتی در صورت انتباط با نیازهای جامعه، در حوزه‌ی پاییندی افراد به آنها تعلل فراوانی صورت می‌گیرد و چندان عملیاتی نمی‌شود. به همین دلیل است که ما امروزه با معضلاتی چون فقدان روحیه قانونمداری در مردم به طور

کلی و کارمندان اداری به طور خاص، وجود قوانین متعدد و ناسخ و منسخ یکدیگر و عدم شفافیت آنها و عدم قابلیت انعطاف و تطابق قوانین و مقررات با تغییرات و تحولات برنامه‌های توسعه رو برو هستیم.(۹)

۴- نیروی انسانی

نیروهای انسانی، چهارمین بخش نظام اداری را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، آنچه که به ساختار تشکیلاتی، روش‌های انجام کار و قوانین و مقررات حاکم جنبه عملیاتی می‌دهد و یا آن را طراحی می‌کند، نیروهای انسانی موجود در سازمان اداری است. نیروی انسانی، طیف نیروهایی را در برمی‌گیرد که از پایین ترین رده سازمانی تا مدیران کل نظام اداری را شامل می‌شود. کیفیت این نیروها، تأثیر بسزایی بر کارایی یا عدم کارایی نظام اداری بر جای می‌گذارد.

عواملی چون میزان توانایی‌ها و مهارت‌های فنی و شغلی کارکنان، میزان تناسب مشاغل با تخصص‌ها و تجارب کارکنان، سطح دانش و مهارت‌ها در سطح مدیریتی سازمان، احساس یا عدم احساس مسئولیت در سطوح مختلف نیروهای سازمانی، میزان انگیزه یا عدم وجود انگیزه کافی در مدیران و کارکنان برای تسهیل در فرایند دستیابی به اهداف کلان نظام اداری و بسیار موثر در نحوه عملکرد نظام اداری است.

در کل می‌توان گفت سه پیش شرط لازم برای داشتن نظام اداری سالم، کارا و پیشرو عبارت است از: انگیزش، توانایی و آمادگی محیطی. دو عامل اولیه در اصل درون سازمانی است. به عبارتی نظام اداری باید بتواند با برقراری نظام پاداش و نظام جبران خدمات مناسب سبب ایجاد انگیزه در نیروی انسانی شود و همچنین با جذب نیروهای توانمند و مستعد سبب بروز خلاقیت‌ها و نوآوری در سازمان – در بخش‌های تولیدی و مدیریتی - شود.

نگرش سیستمی پیش شرط داشتن نیروی انسانی خلاق

مهم‌ترین عامل در جذب، نگهداشت، پرورش و بکارگیری نیروی خلاق در سازمان، طرز تفکر و نگرش حاکم بر مدیران آن است. در این بین نقش نظام اداری و مدیران آن بیش از سایر بخش‌ها می‌باشد. به نظر می‌رسد چنانچه مدیران این بخش تفکر و نگاه سیستمی به کل مجموعه‌ی سازمانی داشته باشند، به اهداف کلی سازمان سریع‌تر و بهتر نائل می‌شوند.

نگرش سیستمی، همانطوریکه از ظاهر اصطلاحش پیداست، مبتنی بر سیستم و سیستم انگاره است. قابل ذکر است که خود نظریه‌ی سیستمی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتصادی به مدیریت و بحث سازمان محسوب می‌شود. اساس این نظریه این است که باید سازمان را به منزله‌ی یک کل نظام یافته در نظر گرفت. رهیافت سیستمی با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد به شناخت «خرده سیستم‌ها»، «سیستم اصلی» و «ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان» کمک می‌کند.

تحلیل هر پدیده از جمله سازمان در نظریه سیستمی با توجه به عناصر اصلی آن (داده‌های فراگردها و بازده‌ها) انجام می‌گیرد. سیستم در اصل مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می‌کنند. معمولاً سیستمهای بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچک‌تر تشکیل می‌شوند. از این منظر هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر «تبديل منابع ورودی به محصولات خروجی»، با محیط خود در تعامل است. براساس این نگرش «حفظ ارتباط با محیط خارجی» برای سازمان اهمیت حیاتی دارد، زیرا محیط خارجی هم منشأ تأمین ورودی و هم مصرف کننده باز داده‌های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخورد از مشتریان (یا مخاطبان) به اصلاح عملیات و بازنگری فراگرد سیستم کمک می‌کند و بر بهبود نتایج آن اثر می‌گذارد، چون بدون دریافت نظر مشتریان امکان ارزیابی دقیق کیفیت عملکرد سازمان کاهش می‌یابد.

لازم به ذکر است که تا قبل از ایجاد این نوع رویکرد، نظریه‌پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان اجزای آن را در نظر می‌گرفتند و بر این باور بودند که کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن. به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن مطالعه می‌کردند در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی بر این باورند که «کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است و هنگام مطالعه سازمان باید آن را به صورت کلی در نظر گرفت و ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق کرد. در واقع مکاتب قبلی، از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار استفاده می‌کردند، در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی بر این باورند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است. نظریه‌پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می‌گیرند. (۱۰)

براساس این رهیافت، سازمان مجموعه‌ای از اجزای تشکیل دهنده آن به اضافه روح کلی حاکم بر آن می‌باشد.

برای اینکه نظام اداری- مدیریتی یک سازمان بتواند نیروی انسانی خلاق در اختیار داشته باشد برای مراحل زیر طی شود:

الف) جذب: برای انتخاب و استخدام نیروی انسانی جلب توجه برترین امر ضروری است. بنابراین در یک زمان سالم علاوه بر موضوعاتی همانند منابع مالی، تجهیزات و غیره، به نقش نیروی انسانی براساس دانش محوری اهمیت فوق العاده ای داده می‌شود. در جذب نیرو شرایط را باید به گونه‌ای فراهم کرد که افراد با علاقه و افتخار در محل کار خود حضور یابند. در حقیقت سلامت ، تعالی، رشد و توسعه سازمان رابطه‌ی مستقیمی با شرایط فیزیکی، روانی، تعلق خاطر، امنیت شغلی و تأمین مالی نیروی انسانی دارد.

معمولًاً کارکنان سازمان‌هایی که نیروی انسانی خود را براساس دانش محوری جذب می‌نمایند، در جایگاه اصلی سازمان نقش دارند و آنها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان شود، کمک می‌نمایند.

این دسته از کارکنان خوب تجربه کسب می‌نمایند، توفیق گرا هستند و دانش و تجربیات خود را به سطح پایین‌تر انتقال می‌دهند و به هر قسمت از سازمان که جابجا می‌شوند، در کوتاه‌ترین زمان ممکن شیوه‌ی کار را فرا می‌گیرند.

ب) توانمندسازی (تریت و آموزش): در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد.

تلاش برای تربیت افراد با قابلیت‌های قابل قبول در تمام سطوح سازمان امری انکارناپذیر است که این مهم سازمان را در رسیدن به اهدافش بسیار یاری و کمک خواهد کرد. اما اگر از این اصل مهم غفلت شود سازمانها به مرور زمان به ورطه نابرابری و سقوط می‌افتد و کارکنان به جای اینکه به بهبود فرآیند کار بیندیشند از امکانات آن برای کسب درآمد بیشتر استفاده می‌کنند و از آن جایی که از دانش و تکنولوژی روز عقب می‌مانند به مرور زمان نه تنها انگیزه‌های کاری خود را از دست داده بلکه از درون هم تهی می‌گردند نهایتاً منجر به نارضایتی مراجعه کنندگان شده، و برخی مواقع تا از هم پاشیدگی سازمان هم پیش می‌رود. توانمندسازی کارکنان از جمله اصول بدیهی سازمان‌های موفق امروزی است .

ج) حفظ و نگهداری نیروی انسانی: در تئوری و راهبردهای مختلف اعمّ از ملی، سازمانی و فردی اصل حفظ و نگهداری به عنوان نقطه‌ای استراتژیک محسوب می‌شود. این مهم در محاوره‌ها و گفت و گوهای اجتماعی نیز بیان می‌شود که نگهداری چیزی، مهمتر از به دست آوردن آن است. حال اگر با این بینش به حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد توجه شود، بسیاری از مشکلات سازمان حل خواهد شد. (۱۱)

معمولًاً سازمان‌ها و شرکت‌ها پس از طی یک فرآیند دشوار و طولانی موفق به جذب و آموزش نیروی انسانی ماهر و کارآمد می‌شوند اما متأسفانه قادر به حفظ این سرمایه نبوده، و آن را به راحتی از دست می‌دهند. نظام اداری باید بتواند به بهترین نحو، نیروی کاری خلاق و توتمند را نگه دارد و در جای مناسب وی را بگمارد و به کار گیرد.

از جمله ویژگی‌های نظام اداری - که خواهان پرورش استعدادها و بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها است، عبارت می‌باشد از:

۱- تحمل ریسک

نظام اداری‌ف بویژه در سطوح مدیریتی باید قدرت تحمل ریک خود برای تغییر و تحولات را بالا ببرد و به کارکنان را نیز تشویق به ارائه راهکارهای جدید و ریسک پذیر کند. کارکنان نیز باید یاد بگیرند که بدون ترس از پیامدهای آن، شکست را تجربه کنند و اشتباهات را به عنوان فرصت‌های یادگیری به شمار آورند و اینکه شکست جزئی از زندگی است و مقدمه پیروزی می‌باشد.

۲- کاهش کنترل بیرونی

قوانين، مقررات و خط مشی‌ها و کنترل‌های مشابه جهت کنترل کارمندان خواهان ریسک و تجربه جدید باید به حداقل کاهش یابد.

۳- کاهش تقسیم کار (چرخش شغلی)

مشاغلی که به طور محدود تعریف شده، منجر به یکسانی کار و فعالیت و از بین رفتن روحیه کنجدکاوی و خلاقیت در افراد می‌شود. لذا لازم است پس از گذشتن مدت زمانی از ارائه وظیفه‌ای به کارمندان، چرخش شغلی ایجاد شود تا استعدادها شکفته یا حداقل سطح فراگیری دانش و تجربه بالاتر رود.

۴- قبول ابهام

تأکید خیلی زیاد بر عینی بودن و معین بودن، خلاقیت را محدود می کند. لذا باید مدیران یک سازمان ابهام را پذیرفت و اجازه اجرای آزمایشی طرح یا ایده‌ای را بدهنند.

۵- تحمل تضاد

گوناگونی دیدگاهها باید تشویق شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها لزوماً به عملکرد موفق منجر نمی شود. برخی اوقات بروز تضاد سبب ارائه طرح‌های جالب و چه بسا راه حل‌های عالی شود.

۶- داشتن تفکر واگرا

هدفها باید واضح باشد و افراد باید تشویق شوند که راهکارهای متعدد رسمیت داشته باشند. تمرکز بر نتایج باعث ارائه و پیشنهاد چندین جواب صحیح به هر مسئله‌ی معین می‌گردد.

۷- ارتباط همه جانبی

همانطوری که گفته شد لازم است هم بین سطوح افقی سلسله مراتب سازمانی (مشاصل و پست‌های هم سطح) و هم بین سطوح عمودی سلسله مراتبی (مشاصل و مراتب سازمانی غیرهمسطح و بالا) ارتباط وجود داشته باشد چرا که وجود چنین ارتباطی باروری نظریات را آسان می‌سازد.

۸- ایجاد نظام مشارکت جو (مدیریت مشارکتی)

برای اینکه افراد در سازمان به تفکر پردازنند، باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شوند، یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسانها و همین طور خلاقیت و نوآوری، «مشورت» است. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: بهترین راه حل‌ها و صحیح ترین شیوه‌ها با استفاده از اندیشه‌های افراد مختلف به دست می‌آید.

باید دانست هر قدر دانش و توان مدیر بیشتر باشد، باز هم مشورت با دیگران افق‌های تازه‌ای را به روی او می‌گشاید. یکی از راه‌های به کارگیری مغزها، داشتن نظام مدیریتی مشارکت جو است. از این طریق تمام کارکنان به مشارکت و ارائه دادن راه حل‌های مختلف تشویق می‌شوند و افراد نیز با توجه به نیاز فطری‌یی که به مطرح شدن و دستیابی به موفقیت دارند به ارائه‌ی نظر، تفکر و ابتکار در حل مشکلات و مسائل سازمان

می‌پردازند. این نظام در واقع بر فکر و ایده‌های تمامی کارکنان استوار است. نقش مدیر در این راستا ترویج این نظام، ایجاد توانایی یادگیری این شیوه‌ها و هدایت افکار و اندیشه‌ها به سوی راه حل‌های ابتکاری است.

۹- ایجاد انگیزه

یک سازمان خلاق تا اندازه‌ی زیادی به خود کنترلی کارکنانش وابسته است. خود کنترلی در خواستن و تمایل برای ارائه‌ی ابتکار و خلاقیت به نمایش در می‌آید. در آن صورت خود کارکنان خواهان خلاقیت و نوآوری هستند. در واقع انگیزه‌ی لازم را دارند. پیتر و واترمن دریافتند که سیستم‌های کنترلی و پاداشی در بسیاری از شرکتهای غیرموفق براساس فرضیه‌ای بود که کارکنان را تبلیل، بی مسؤولیت و ... (مفروضات تئوری X) می‌دانستند. در صورتی که در شرکت‌های موفق، بیشتر روی انگیزش و خود کنترلی توجه می‌گردد به گونه‌ای که خود کارکنان در جهت عملکرد بهتر به تفکر پردازند. در این راستا باید احترام لازم برای افراد را در نظر داشت. آنها را به عنوان مهمترین دارایی در نظر گرفت. به آنها اعتماد داشت، تمام اطلاعات لازم را ارائه کرد تا آنها خود را جزئی از نظام مربوط به شمار آورند.

خود انگیزشی یک عامل خلاقیت‌پرور است و این مهم از چگونگی رفتار مدیر، از آگاه بودن نسبت به هدفها، چالش‌ها و از سیستم‌های پاداش سرچشمه می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین راههای خود انگیزشی ایجاد همسویی بین هدفهای است. اگر میان اهداف فردی و هدف‌های سازمانی همسویی به وجود بیاید، کارکنان تحقق هدفهای خود را در گرو تحقق هدف‌های سازمان می‌دانند و انگیزه‌ی لازم را برای عملکرد بهتر، تفکر و تلاش بیشتر می‌یابند.

۱۰- تشکیل و تشویق تیم‌های کاری

کوششی آگاهانه برای توسعه‌ی گروه‌های کاری مؤثر در سراسر سازمان، به عنوان تیم سازی، باید در نظر گرفته شود. در بسیاری از موارد، تیم‌های مدیریت و گروه‌ها بهتر و مؤثرتر می‌توانند عمل کنند. بحث و مشارکت وسیع در تیم وجود دارد، ارتباطات باز است، همه به دیدگاهها و نظریات دیگران گوش فرا می‌دهند، فضای دوستانه‌ای وجود دارد و هدفها برای آنها آشنا است و بسیاری از نیازهای سطوح بالای انسانی نیز در تیم

برآورده می شود. افراد در تیم دائماً در حال آموزش و خلاقیت هستند، افراد گروه با هم زندگی می کنند و دارای روحیه قوی کاری هستند.

رهبر تیم توسط خود اعضای تیم انتخاب می شود، و به خاطر همین نوع انتخاب، همکاری و هماهنگی لازم بین تمام اعضا وجود دارد. فرآیند یادگیری از این طریق توسعه می یابد ، ذهن افراد به اندازه ی پیچیدگی مسائل، پیچیده ی شود و به موازات ایده های جدیدتر، راه حل های معتبر ارائه می گردد. بنابراین یکی از راه های ترویج خلاقیت و نوآوری در سازمان، گسترش گروه های کاری است.

۱۱- ایجاد واحد تحقیق و توسعه

باید این اصل در کلیه سازمانها جای گرفت، که تحقیق و توسعه یک سرمایه گذاری است. چنانچه واحدهای تحقیق و توسعه تشکیل شود، افراد مستعد در صدد اصلاح روش ها، خلاقیت و نوآوری برآمده و به تفکر و تحقیق می پردازند. امری که نهایتاً سبب پیشرفت سازمان است.

منابع:

- ۱- نامی، رابت. « سه مکتب روان شناسی ، دیدگاه های فروید، اسکینر و راجرز»، ترجمه سید احمد جلدی (تهران: انتشارات مترجم ،۱۳۸۳).ص ۱۵
- ۲- همان منبع.
- ۳- باقری طادی، شهلا.« بررسی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی(مطالعه‌ی موردی سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران)»، (واحد آموزش و پژوهش صدا و سیمای استان اصفهان، خرداماه ۱۳۸۸).صص ۱۹-۲۱
- ۴- همان منبع، ص ۲۱.
- ۵- ص ۱۴.
- ۶- ص ۱۵.
- ۷- عطار، سعید. « گفتاری در دلایل ناکارآمدی نظام اداری و پیامدهای آن». پایگاه اینترنتی خبرگزاری فارس به آدرس: farsnews.agency.com
- ۸- همان منبع.
- ۹- همان منبع.
- ۱۰- باقری طادی، همان منبع. صص ۶۵-۶۶.
- ۱۱- همان منبع. صص ۷۹-۸۱

تلفن تماس: ۰۹۱۰۳۱۵۴۰۹۸ و ۰۹۱۶۲۳۸۰