

### دیدگاه

آشوب در سیستم<sup>(۴)</sup>

#### تئوری نظم ناشناخته در سازمان‌ها

حسین رضازاده  
کارشناس امور استان‌ها

با آرایش ذهنی نوین، یک مدیر از بی‌ثباتی و بحران، به طریقی مثبت بهره خواهد جست تا دیدگاه‌های جدیدی را به وجود آورد و تردید و سوال مستمر و یادگیری مداوم سازمانی را برانگیزد. وضعیتی که از طریق آن آینده‌های ناشناخته کشف و ایجاد می‌شود. این نگرش جدید نسبت به مفهوم مدیریت ممکن است ناراحت‌کننده‌تر از نگرش قدیمی به نظر برسد، لکن در هنگام بی‌ثباتی و آشفتگی که مشخصه اکثر سازمان‌های امروزی است، بسیار پویاتر و مفیدتر است. این نگرشی است که مدیران را از هدف غیرواقعی و خیالی متعادل پایدار دور ساخته و این امکان را به وجود می‌آورد تا آنان بتوانند بر آینده ناشناخته سازمان‌های خلاق غلبه کنند.

#### همزیستی شناخته‌ها و ناشناخته‌ها

البته همه چیز ناشناخته نیست. در واقع در شرح شغل بسیاری از مدیران شناخته‌ها آمده است. مدیران می‌دانند که در کوتاه‌مدت به چه نتایج لازمی برسند و می‌دانند که باید صرفاً مسئله چگونگی انجام آن را حل کنند؛ به عبارت دیگر آنها از مقصد خود آگاهی دارند. لکن مسیر را نمی‌شناسند. در مورد این نوع مدیریت که در آن چارچوب‌های اصلی و راهکارهای عمومی مشخص شده است، بهتر است از تجزیه و تحلیل کمی برای شناسایی راه حل‌های مسائل استفاده و انواع نظام‌دار و معین برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل به کار گرفته شود. در اینجا آرایش ذهنی سنتی قبلی کاملاً معتبر و کارساز است.

اما درست در همین زمان و در همین نوع از سازمان ضروری به نظر می‌رسد تا مدیریتی که چارچوب‌ها را در هم می‌ریزد، اعمال شود. مدیریتی که در آن عقاید مدیران با هم در تضاد سازنده قرار می‌گیرد، آنها نظرات یکدیگر را زیر سوال می‌برند. بحث می‌کنند، یاد می‌گیرند، یاد می‌دهند و در نهایت به کشفیات جدیدی دست می‌یابند. این شکل تناقض و تضادی اساسی در سازمان است. ساختارها و رفتارهای متناسب با مدیریت ثابت ناچار با هنجارها و اشکال غیررسمی و ناپایا از یک شکل فوق العاده مدیریت که لازمه غلبه بر ناشناخته‌ها است، در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند؛ هرچند که این تضاد و تناقض در ابتدا تنش‌شدیدی را در سازمان‌های موفق به وجود می‌آورد، ولی هدایت صحیح این تنش می‌تواند منشأ خلاق توسعه مستمر سازمان‌ها باشد.

#### ثبات و پیوستگی، سیری به سوی فنای زودرس سازمانی

ما به دو دلیل نیاز به نگرشی نوین در اداره امور داریم. اول آنکه شواهد روزافزونی وجود دارد مبنی بر اینکه نگرش قدیمی دیگر در دنیای کار و فعالیت امروزی به خوبی عمل نمی‌کند. دوم آنکه نگرش قدیمی بر پایه صورتی در مورد طبیعت سیستم‌ها استوار شده که کشفیات علمی جدید، بی‌اعتباری آنها را نشان داده است. این حقیقت که نگرش سنتی موجود نمی‌تواند به خوبی عمل کند، در حیات نسبتاً کوتاه بسیاری از سازمان‌ها نمایان شده است. اکنون روشن شده است که چرا بسیاری از سازمان‌ها در میانه راه از بین می‌روند. مطالعات اخیر به طور روزافزونی این نکته را روشن می‌سازد که مدیریت و اداره امور با طرح‌ها و نقشه‌های موجود منجر به تقلید کورکورانه، تکرار و افزایش غیرمعمول کار می‌شود.

ادامه دارد



مرتبط با یک خدمت بیان می‌کند و می‌گوید: به طور مثال در فرآیند اعلام سابقه، تا هنگامی که همه بخش‌های مرتبط این خدمت به صورت یکپارچه و همگام نشوند، نمی‌توان ارائه این خدمت را ناب تلقی کرد، لذا همگرایی بین بخش‌های مختلف ارائه خدمات از اهمیت بسیاری برخوردار است.

حسینی انواری ادامه می‌دهد: انتظار داریم که طی اجرای فاز سه نابسازی تصاویر اسناد نیز از جریان ارائه خدمات حذف شوند، اما پیش‌نیاز آن اتمام مرحله دوم پروژه است. در فاز سوم همه اطلاعات مورد نیاز از تصاویر پرونده‌های الکترونیک به صورت داده در سامانه‌های مکانیزه باید ثبت شود و با اجرای این کار، می‌توان تصمیم‌گیری در خصوص نحوه ارائه خدمات را به صورت مکانیزه مدل‌سازی کرد و تنها در این صورت است که ارائه خدمات غیرحضور در سازمان به صورت واقعی اجرا خواهد شد.

#### ناب‌اندیشی تنها فرمول اصلاح نظام دیوانسالاری اداری نادرست است

رئیس هیات مدیره شرکت خدمات ماشینی تأمین معتقد است که ناب‌اندیشی تنها فرمول اصلاح نظام دیوانسالاری اداری نادرست موجود است و تجربه سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک تجربه بی‌نظیر ملی در سطح کشور قابل ارائه است. حسینی انواری ادامه می‌دهد: محمدحسن زادر دوره سرپرستی خود دستور گسترش و تسریع این طرح و تهیه طرح عملیاتی نابسازی را به همه معاونت‌های سازمان به طور رسمی ابلاغ کرد. در بهمن‌ماه سال ۱۳۹۷ نیز گزارش فعالیت‌های نابسازی در جلسه شورای فوای سازمان مطرح و کارگروهی به ریاست جانشین مدیرعامل برای مدیریت و هدایت این طرح تشکیل شد و متعاقب آن سندی تحت عنوان «نقشه راه نابسازی سازمان تأمین اجتماعی» از سوی مشاور تدوین و برای تصویب ارائه شد. براساس این سند از سوی هر معاونت سازمان یک نفر به عنوان هماهنگ کننده معرفی می‌شود که وظیفه وی احصای فرایندهای معاونت با کمک شرکت خدمات ماشینی تأمین و همچنین شناسایی و اولویت‌بندی خدمات است و سپس نقشه وضع موجود، وضع آتی و برنامه بهبود هر خدمت ترسیم و تهیه می‌شود. مدیریت کلان این طرح به شورای فاوا واگذار شده و به همین منظور کمیته نابسازی به ریاست قائم مقام مدیرعامل سازمان در زیربخش این شورا سازماندهی شده است، و امیدواریم که با فعال شدن کمیته مذکور اجرای طرح با سرعت مطلوب تداوم یابد.

وی اضافه می‌کند: در فرآیند نابسازی، شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تأمین نقش مشاور و ناظر را دارد و در عین حال آموزش و انتقال دانش را نیز انجام می‌دهد، اما مجری این طرح واحدهای ستادی و اجرایی سازمان هستند. پیاده‌سازی این طرح نیاز به پشتیبانی و همراهی مدیران ارشد سازمان دارد، اما متأسفانه تاکنون به دلایل مختلف، این طرح با سرعت مورد انتظار پیش نرفته است و حتی برخی از معاونت‌های ستادی تاکنون به این طرح ورود نکرده‌اند!

بعد از گذشت ۵۶ روز از اجرای فاز دو در این شعبه، جابه‌جایی پرونده‌ها به میزان ۵۵ درصد کاهش یافت. تا پایان خرداد ماه سال ۱۳۹۸، تصویربرداری از بیش از ۱۲/۵ میلیون پرونده با حدود ۲۰۰ میلیون تصویر در ۱۲۲ شعبه در سطح کشور پایان یافت؛ اما تا هنگامی که حتی یک پرونده کاغذی در شعب وجود داشته باشد، نمی‌توان به طور کامل به هدف غایی بهره‌برداری از خدمات غیرحضور دست یافت. در نتیجه با تکمیل اجرای فاز دو طرح بهبود این خدمت، جمع‌سوابق نیز عملی می‌شود و دیگر نیازی نخواهد بود که بیمه‌شدگان برای گردآوری سوابق بیمه‌ای خود، به شعب مختلف سازمان مراجعه کنند.

حسینی انواری می‌افزاید: اسکن حجم وسیعی از پرونده‌های کاغذی در شعب سازمان، زیربخشی از نابسازی به شمار می‌رود و ابعاد این تجربه در سطح ملی نیز قابل طرح است؛ زیرا با هزینه حداقلی و سرعت حداکثری و همچنین کیفیت تضمین شده و بدون هیچ‌گونه توقفی در ارائه خدمات در حال اجرا است. براساس تصمیم ستاد مرکزی سازمان مقرر شد که اسکن و تصویربرداری پرونده‌های کاغذی در شعب تیپ ۲، ۳، ۴ و ۵ توسط همکاران شعبه انجام گیرد، اما برای شعب تیپ یک و ممتاز که حجم عملیاتی بالاتری دارند، هنوز تصمیم نهایی گرفته نشده است. وی اضافه می‌کند: برای نشان دادن اهمیت استفاده از تکنیک‌های ناب لازم است که به این نکته توجه شود که تجربه گذشته سازمان در رابطه با حذف پرونده کاغذی در کوچکترین شعبه تهران، بیش از شش ماه طول کشید و در عین حال قابل توسعه به سایر شعب نیز نبود، در حالی که روش ناب شده قابلیت تعمیم به سایر شعب استان‌ها را نیز دارد.

#### فاز سوم نابسازی، طراحی سرویس‌های کشتی است

حسینی انواری، فاز سوم نابسازی را طراحی سرویس‌های کشتی بیان می‌کند و می‌گوید: سازمان دارای حدود ۵۰ شعبه و چند صد کارگزاری است که تا چندین پیش بیمه‌شدگان تنها از طریق آنها با سازمان در ارتباط بودند و تا هنگامی که متقاضی به این مکانها مراجعه نمی‌کرد و درخواست خود را ارائه می‌داد، هیچ‌گونه خدمتی قابل ارائه نبود که در فکر ناب این نوع سرویس دهی، فشاری نامیده می‌شود. از طریق نابسازی به دنبال تحقق این هدف هستیم تا سرویس‌ها از فشاری به کشتی تغییر یابند؛ به این معنا که فرد بدون مراجعه به شعبه و حتی در مواردی بدون ارائه درخواست، خدمات خود را دریافت کند. به طور مثال قبل از مراجعه بیمه‌شده به شعبه سازمان تأمین اجتماعی برای دریافت دفترچه درمانی نوزاد خود، سازمان بتواند از طریق ارتباط با سامانه مکانیزه ثبت احوال اطلاعات مربوط را دریافت و برای فرزند جدید بیمه‌شده، دفترچه درمانی صادر کند و سپس با ارسال پیامک ضمن تبریک، وی را از صدور دفترچه مطلع سازد. در این صورت نه تنها از تعداد مراجعات به شعب کاسته می‌شود، بلکه تکریم ارباب رجوع به معنای واقعی نیز تحقق می‌یابد. وی پیش‌نیاز ایجاد سرویس‌های کشتی غیرحضور با نگرش ناب را همگرایی و ارتباط همه بخش‌های

#### ناب‌اندیشی تنها

#### فرمول اصلاح نظام

#### دیوانسالاری اداری

#### نادرست موجود است

#### و تجربه سازمان تأمین

#### اجتماعی به عنوان یک

#### تجربه بی‌نظیر ملی در

#### سطح کشور قابل ارائه

#### است