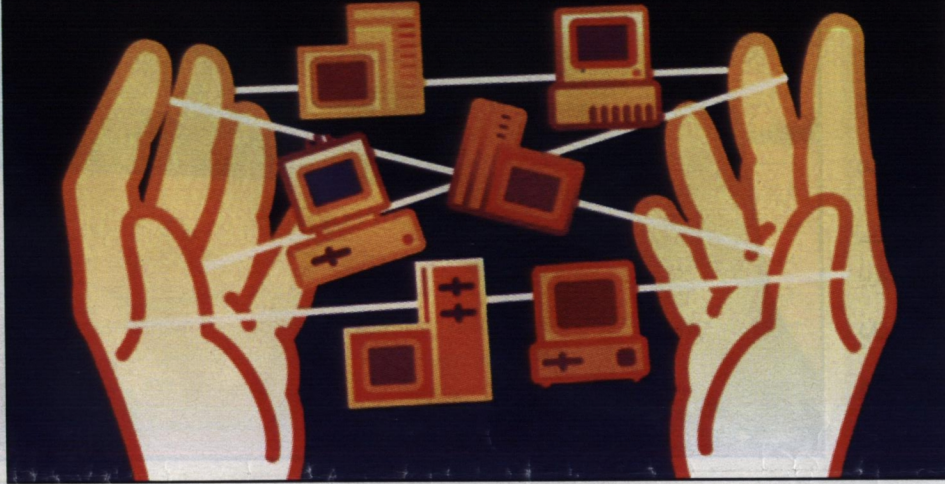


مثلث برمودا در وزارت بهداشت

به کارگیری اصطلاح چابک سازی در مورد وزارت بهداشت که از تغییرات پیش بینی نشده کمی در حوزه مأموریت و فناوری بر خوردار بود قابل تأمل است



چند هفته قبل با استناد به قانون مدیریت خدمات کشوری و در راستای چابک سازی بدنه دولت، جارت تشکیلاتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی پس از اصلاحات متوالی از زمان تاسیس آن (حدود ۲۵ سال قبل) مجدداً دچار تغییرات اساسی گردید. در ساختار جدید پنج معاونت، دو مرکز هم تراز معاونت، پنج قائم مقام، سه دفتر، ده مشاور، حدود ۴۰ دانشگاه دانشکده علوم پزشکی، شش شرکت و سازمان و... به طور مستقیم زیر نظر وزیر فعالیت می کنند.

سازمان چابک (Agile Enterprise) اصطلاحی است که از دنیای تجارت وارد علم مدیریت گردید. در چند دهه اخیر شرکت های تجاری با تلاطم و تغییرات پیش بینی نشده وسیعی در زمینه کسب و کار و فناوری مواجه شدند که ضرورت انطباق با شرایط جدید را برای آنها الزامی کرد. تکنولوژی با سرعت فراوانی روبه تکامل است و کمپانی هایی که نتوانند منطبق با فناوری های جدید خود را اصلاح نمایند، در بازار تجاری جایی ندارند. به این ترتیب، چابکی (Agility) به صورت زیر تعریف گردید: «توانایی برای پاسخگویی به تغییرات محیط متلاطم تجاری.» در سال های بعد چابکی در سایر علوم فنی، مهندسی و نظامی به عنوان یک پارادایم جدید مطرح و هم اکنون در حوزه معماری سازمانی به عنوان یک نظریه رایج می شود. به طور کلی سازمان ها را از نظر مواجهه با تغییرات می توان به صورت زیر تقسیم کرد: سازمان قابل تغییر، سازمان انعطاف پذیر، سازمان تطبیق پذیر و سازمان چابک.

یک سیستم زمانی «قابل تغییر» است که کمترین تعداد ممکن از عناصر آن در جریان تغییرات درگیر شوند. «انعطاف پذیر» پاسخگویی به تغییرات مشخص می باشد و «تطبیق پذیر» نوع خاصی از انعطاف پذیری است و زمانی مطرح می شود که یک سازمان با تناوب زیادی نیازمند تغییرات است. «چابکی»

قابلیت تغییر و تطبیق در یک محیط متلاطم به همراه خلاقیت، هوشمندی و نوآوری است. در واقع سازمان چابک شکل متکامل تری از سازمان های قابل تغییر، انعطاف پذیر و تطبیق پذیر است و هدف آن ایجاد توانایی خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات مکرر، گسترده و غیر قابل پیش بینی مأموریتی و فناوری در یک محیط متلاطم می باشد.

از سوی دیگر سازمان ها را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

- ۱ سازمان هایی که تغییرات پیش بینی نشده در حوزه کسب و کار (مأموریت) آنها صورت می گیرد.
 - ۲ سازمان هایی که تغییرات پیش بینی نشده در حوزه فناوری (تکنولوژی) آنها صورت می گیرد.
 - ۳ سازمان هایی که هم در حوزه مأموریتی و هم در حوزه تکنولوژی دچار تغییرات پیش بینی نشده هستند.
- تربیتی نیست که با ورود به قرن بیست و

یکم بسیاری از سازمان ها در دسته سوم قرار می گیرند. به عنوان مثال سازمان های مبتنی بر نرم افزار (Software based enterprise) در این بخش جای دارند. البته نوع چهارمی از تغییرات در سازمان هائیز وجود دارد که در کشور ما زیاد دیده می شود: سازمان هایی که تغییرات پیش بینی نشده در افراد آنها صورت می گیرد. به راستی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از نظر میزان تلاطم در چه جایگاهی قرار دارد؟ آیا در مأموریت های این وزارتخانه در طی ۲۵ سال گذشته تغییرات زیادی حاصل شده است؟ پیشرفت های تکنولوژیکی محیط کاری این سازمان را تا چه اندازه متلاطم کرده است؟

همچنین اصول معماری سازمانی چابک را می توان به شرح زیر نام برد: رعایت اصل سادگی، پویایی در رفتار و تطبیق پذیری در مقابل تغییرات، استفاده از روش های تکاملی و تدریجی و چابک، تأکید بر افراد به جای تأکید بر فرآیندها و ابزارها، تأکید بر ابتکار، خلاقیت، نوآوری و هوشمندی و نتیجه گرایی.

اولین و مقدماتی ترین اصل معماری سازمانی چابک، سادگی است. رعایت اصل سادگی شرایط مناسبی را برای برخورد با تغییرات پیش بینی نشده فراهم می کند. اصولاً بهترین سیستم ها در اینجا ساده ترین آنهاست. به این ترتیب ساختار سازمانی، مستندسازی، مدل سازی، ابزارها، راهکارها و اصول هر موردی باید ساده باشد. در واقع بر مبنای اصول معماری سازمانی چابک، ضروری است تا ساختار سازمانی ساده بوده و از پیچیدگی کمی برخوردار باشد.

پیچیدگی به میزان تفکیک در یک سازمان اشاره می کند و به سه دسته تقسیم می شود:

تفکیک افقی: موقعیت واحدهای مختلف سازمان را در کنار یکدیگر نشان می دهد. به طور معمول واحدها بر حسب افراد، کاری که انجام می دهند و تحصیلاتی که دارند تفکیک می شوند. به این ترتیب وقتی سازمان به دانش و مهارت های تخصصی زیادی نیاز دارد پیچیدگی افزایش

یافته، ارتباطات بین افراد مشکل می شود و هماهنگی دشواری گردد.

تفکیک عمودی: ارتفاع سلسله مراتب را در سازمان نشان می دهد. سلسله مراتب زیاد فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش داده، هماهنگی بین کارکنان سطوح پایین، مدیران میانی و مدیریت عالی را مشکل می سازد.

تفکیک جغرافیایی: به میزان پراکندگی واحدها از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات، امکانات و نیروهای انسانی دلالت می کند. به عنوان مثال، اگر مدیران ارشد اجرایی در یک شهر مستقر باشند، مدیران میانی در چند شهر و کارکنان سطوح پایینی در ده ها شهر مختلف باشند، پیچیدگی سازمان فوق العاده افزایش می یابد.

سازمان ها از سیستم های فرعی مختلفی تشکیل شده اند که برای اثربخش بودن این سیستم های فرعی، ارتباطات، هماهنگی و کنترل ضروری است. یک سازمان بسیار پیچیده نیاز بیشتری به ارتباطات، هماهنگی اثربخش و روش های کنترل موثر دارد. به عبارت دیگر با افزایش پیچیدگی، مسوولیت مدیران نیز برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت های پراکنده و تفکیک شده درون سازمان، به طور یکپارچه و هماهنگ به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می گیرند، افزایش می یابد.

با کاهش پیچیدگی سازمان ها نیاز به ابزارهایی از قبیل کمیته ها، سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری و دستورالعمل های ادواری رسمی کاهش می یابد. اما وقتی که تعداد زیادی از کارکنان سازمان، هر کدام جزئی از فعالیت های کاری سازمان را انجام داده و سلسله مراتب مدیریتی افزایش یافته و امکانات انسانی در مناطق جغرافیایی متعددی پراکنده شده باشند، ابزارهای ذکر شده شاید ضرورت می یابند. افزایش پیچیدگی، خواسته ها و الزامات مختلفی برای مدیر ایجاد می کند. پیچیدگی خیلی زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه ای به مسایل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است.

بهرین مقاله را انتخاب کنید
۱۹۶۲۳
کد ملی

مثلث برمودا در وزارت بهداشت

► ادامه از صفحه ۲

فناوری بر خوردار بوده و تغییرات سطوح مدیریتی و کارشناسی آن باید حداقل باشد، قابل تامل است. اولین قدم در معماری سازمانی چابک رعایت اصل سادگی و یکی از پیش شرط‌های آن ساختار سازمانی غیر پیچیده است.

پیچیدگی در ساختار با معیارهای تفکیک افقی، تفکیک عمودی و تفکیک جغرافیایی مشخص می‌شود. پیچیدگی بالا، وظایف مدیران ارشد به ویژه تنظیم ارتباطات، هماهنگی و کنترل را سخت می‌کند. وزارت بهداشت بر مبنای چارت تشکیلاتی جدید جزو سازمان‌های بسیار پیچیده طبقه‌بندی می‌شود. ارتباط مستقیم وزیر بابت از هفتاد واحد زیر مجموعه نشان از تفکیک افقی بالا، تعدد سطوح سلسله مراتب نشان از تفکیک عمودی زیاد و تحت پوشش قرار دادن تمامی استان‌ها، شهرها و روستاهای کشور نشان از تفکیک جغرافیایی شدید آن بوده و سه راس مثلث پیچیدگی ساختار این وزارتخانه می‌باشند.

چارت تشکیلاتی جدید نه تنها موجب چابک‌سازی سازمان نمی‌شود، بلکه با اصول اولیه آن در تعارض است. این اولین بار نیست که ساختار سازمانی وزارتخانه دستخوش تغییرات بنیادین شده است و بدون تردید آخرین بار آن نیز نخواهد بود. آیا وزارت بهداشت از این مثلث برمودا بیرون خواهد آمد؟! ■

به این صورت، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به جزو سازمان‌های بسیار پیچیده محسوب می‌شود. ماموریت‌های بسیار متفاوت و تخصصی در حوزه‌های آموزش پزشکی، پژوهش، بهداشت، درمان، غذا، دارو، دانشجویی، فرهنگی و... که برخی از آنها نیاز به سازمانی مستقل دارند بر تفکیک افقی این وزارتخانه افزوده است. از طرف دیگر ارتفاع سلسله مراتب در این وزارتخانه بالاست. به عنوان مثال اگر وزیر بخواهد روی نامه پرستاری از یکی از بیمارستان‌های دانشگاهی دستوری صادر کند سلسله مراتب سازمانی از بالا به پایین عبارت است از:

وزیر، معاونت درمان وزارت، رییس دانشگاه، معاونت درمان دانشگاه، رییس بیمارستان، مدیر بیمارستان، مترون بیمارستان، سرپرستار بخش، پرستار و این نشان‌دهنده تفکیک عمودی بالای این وزارتخانه است. همچنین پراکندگی جغرافیایی اجزای این وزارتخانه کم‌نظیر است. با گسترش شبکه بهداشت و درمان، دورافتاده‌ترین روستاهای کشور جزو محدوده عملکرد این وزارتخانه محسوب شده و تفکیک جغرافیایی زیاد وزارت را نشان می‌دهد.

به طور کلی، به کارگیری اصطلاح چابک‌سازی در مورد سازمانی همچون وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که از تلاطم و تغییرات پیش‌بینی نشده کمی در حوزه ماموریت و