

آسیب شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات با استفاده از الگوی نظام پایا

وجهاله قربانی زاده^۱، غلامرضا کاظمیان^۲، سیدمحمدعلی افتخاری^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۹/۲۵ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۱۵

چکیده

زمینه و هدف: این مقاله مشتمل بر آسیب شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی با استفاده از الگوی سیستم پایا است که هدف اصلی آن، شناسایی آسیب های سازوکارهای هماهنگی واحدهای سازمان عمومی در مدیریت خدمات با استفاده از مدل سیستم های پایا (VSM) جهت ارائه راه حل های مطلوب و امکان پذیر بوده است.

روش شناسی: این تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی و از نوع مطالعه موردی است. اطلاعات از طریق مصاحبه با تعداد ۴ گروه کانونی گردآوری و با استفاده از مدل سیستم های پایا تجزیه و تحلیل شده است تا نشان دهد که سازوکارهای هماهنگی یک سازمان عمومی در زمینه مدیریت خدمات با توجه به هر یک از سیستم های پنج گانه (S1 تا S2) از چه آسیب هایی رنج می برد.

یافته ها: مصاحبه با چهار گروه کانونی شکل گرفته در سطوح عملیاتی، میانی و عالی سازمان منجر به شناسایی آسیب های هر یک از سیستم های پنج گانه مدل سیستم پایا شد و راه حل هایی به منظور بهبود سازوکارهای هماهنگی سازمانی در مدیریت خدمات ارائه گردید.

نتایج: براساس تحلیل شرایط به کمک سطوح پنج گانه مدل سیستم های پایا چنین ملاحظه شد که یکی از آسیب های جدی سازمان مورد مطالعه، فقدان زیرسیستم (مرکز هماهنگی واحدهای عملیاتی) است و سایر زیرسیستم ها نیز از مشکلات و آسیب هایی رنج می برند که در متن نوشتار به آن ها پرداخته شده است.

کلید واژه ها

آسیب شناسی، مدیریت خدمات، مدل سیستم پایا، سازوکارهای هماهنگی.

۱. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، نویسنده مسئول، ghorbani@atu.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت شهری دانشگاه علامه طباطبایی

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

از زمان پیدایش زندگی اجتماعی انسان و شروع تاریخ، مردم همیشه با هم کار می‌کنند. افراد، قبایل، شهرها و ملت‌ها به منظور نیل به اهداف و رسالت‌هایی که به تنهایی قادر به دسترسی آن‌ها نیستند به هم می‌پیوندند و هماهنگ با هم عمل می‌کنند (تیوردیک، ۲۰۰۱). چگونگی تسهیل ارتباطات و هماهنگی واحدهای فرعی سازمان یکی از چالش‌های مهم مدیران است (مقیم، ۱۳۹۲: ۱۹۷) مینتزبرگ^۲ نیاز به هماهنگی را به عنوان یک پیامد طبیعی تقسیم کار در داخل و بین سازمان‌ها در جامعه دانسته است (مینتزبرگ، ۱۹۹۳) و تامپسون^۳ اولین وظیفه مدیریت را ایجاد هماهنگی پایدار در قلمرو فعالیت‌های داخلی سازمان و دومین وظیفه آن را تنظیم روابط و بده بستان‌های با عناصر بیرونی در جامعه می‌داند.

هماهنگی و ارتباطات واحدهای سازمانی، مخصوصاً در سازمان‌های بزرگ و پیچیده نقش غیر قابل انکاری در موفقیت یا شکست خدمات دارند. عدم هماهنگی بین واحدهای سازمانی باعث افزایش زمان و هزینه انجام خدمات خواهد شد که این امر باعث عدم برآورده شدن خواسته‌های مدیران، اهداف طرح یا خدمات می‌شود و نارضایتی ارباب رجوع را در پی خواهد شد. در بسیاری از موارد حتی تأخیر بیش از حد به وجود آمده در خدمات یا طرح باعث می‌شود که توجیه منطقی و عقلانی آن از بین برود.

با توجه به این‌که سازمان‌های عمومی، مسئولیت خدمات‌های متعددی را در حوزه‌های مختلف (اجتماعی، فرهنگی و ...) و با اهداف گوناگون بر عهده دارند، بنابراین شناسایی واحدهای سازمانی درگیر در خدمات و هماهنگی میان آن‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو آسیب‌شناسی سازوکارهای هماهنگی واحدهای سازمانی ارائه‌کننده خدمات می‌تواند یک نقشه و راهنما برای مدیریت بهتر آن‌ها باشد، چرا

1. Tvrđik

2. Mintzberg

3. Thompson

که آسیب‌شناسی یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند. آسیب‌شناسی سازمانی^۱ به عنوان ابزاری ارزشمند برای مدیران علاقه‌مند به بهسازی سازمانی دارای الگوهای مختلفی است؛ با این حال، در پژوهش حاضر قصد داریم از الگوی آسیب‌شناسی استافورد بیر (مدل سیستم‌های پایا) که دارای سیستم‌های پنج‌گانه (اجرا، هماهنگی، کنترل، توسعه و سیاست‌گذاری) است، به عنوان ابزاری سودمند و مناسب برای آسیب‌شناسی سازوکارهای هماهنگی واحدهای سازمانی ارائه کننده خدمات بهره گیریم تا مدیران را به منظور حرکت در راستای حل مشکلات و ارتقای اثربخشی سازمانی یاری نماییم و از حاد شدن مشکلات، کاهش بهره‌وری سازمانی و افول آن جلوگیری به عمل آوریم.

موارد عمده‌ای در نظام مدیریت خدمات عمومی وجود دارد اما یکی از مواردی که از نظر محققان، اولویت بالاتری دارد این است که میان واحدهای سازمانی، هماهنگی لازم وجود نداشته یا این که هماهنگی‌های میان آن‌ها، با نوع نظام وابستگی آن‌ها متناظر نیست، بنابراین سوال اصلی تحقیق این است که کاستی‌های سازوکارهای هماهنگی میان واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات عمومی کدامند؟ و چه راه‌حلی را برای بهبود آن‌ها می‌توان یافت؟

مبانی نظری: هماهنگی که جوهره مدیریت است به مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی اطلاق می‌شود که رسیدن به هدف را مقدور می‌سازد (محبیان و ترابی، ۱۳۹۰: ۲۴). از هماهنگی تعاریف مختلف و متعدد دیگری نیز ارائه شده است که همگی تقریباً مفهومی مشابه و همانند را می‌رسانند (آقاجانی، ۱۳۸۸: ۵۹). به بیانی دیگر، هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای

1. Organizational Pathology



سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (رضاییان، ۱۳۸۶: ۳۶۳). در مجموع می‌توان گفت که هماهنگی عبارت است از؛ فرایند هم‌جهت کردن همه قسمت‌های سازمان به گونه‌ای که تصمیمات، وظایف، فعالیت‌ها و تخصص همه کارکنان و گروه‌ها برای نایل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و همسو شود.

فایول^۱، پیشتاز و بنیان‌گذار نظریه اداری و مکتب فرایند مدیریت و به عنوان پدر مدیریت نو، اولین بار هماهنگی را به عنوان یکی از پنج وظیفه کلاسیک مدیریت مطرح کرده است. وی هماهنگی را طراحی و استقرار و زمان‌بندی و توالی انجام فعالیت‌ها و اقدامات برنامه‌ریزی شده تعریف کرده و معتقد است سازمانی که دارای ویژگی‌های زیر باشد، عملیات هماهنگی را به نحو مطلوبی دنبال می‌کند:

الف) هر واحد و زیر شاخه‌های مربوط به آن با سایر بخش‌های سازمان هماهنگ باشد، ب) هر واحد و زیر شاخه‌های مربوط به آن به طور مشخص بدانند که چه وظیفه‌ای برایش در نظر گرفته شده است (ج) هر واحد برای رسیدن به کیفیت مورد نظر، برنامه و کارهایی را که باید انجام دهد خود به خود تنظیم و تعدیل کند. بر مبنای تحلیل او از فرایند مدیریت، می‌توان نتیجه گرفت که ساختار (الگوی رسمی سازمان) سازمانی با انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی شکل می‌گیرد (نیکواقبال، ۱۳۸۷: ۴۳).

اهداف هماهنگی: ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از این مقاصد صورت پذیرد؛ الف) بازداشتن، پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آن‌ها، ب) تشخیص و اصلاح وضعیت غیرعادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آن‌ها، ج) شناسایی و تنظیم مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آن‌ها، د) بررسی عملیات خرده سیستم‌های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آن‌ها. البته به طور معمول ایجاد هماهنگی با اصلاح

1. Fayol

وضع موجود یا تنظیم عوامل برای حفظ وضع موجود انجام می‌شود (میدانچی، ۱۳۹۳: ۲۴۷).

بدون وجود هماهنگی، افراد در خصوص نقش‌های خود در درون مجموعه سازمان فاقد بصیرت کافی خواهند بود و در انجام وظایف کاری در واحد مربوط، صرفاً اهداف واحدی را دنبال می‌کنند و از منافع کلی سازمان غافل می‌شوند. میزان هماهنگی به ماهیت وظایف انجام شده و درجه وابستگی افراد که در واحدهای مختلف مشغول کار هستند، بستگی دارد. زمانی که این وظایف به ارتباطات بین واحدها نیازمندند یا از آن‌ها بهره‌مند می‌شوند، بنابراین درجه بالایی از هماهنگی بهترین حالت است و زمانی که مبادله اطلاعات از اهمیت کمتری برخوردار است، کارها از طریق تعاملات کمتر بین واحدها با کارآیی بیشتری مواجه خواهد شد. برای کارهای غیرتکراری و غیرقابل پیش‌بینی، شرایطی که عوامل محیطی مرتبط با کار در حال تغییرند و وابستگی متقابل در کارها زیاد است، درجه بالایی از هماهنگی مورد نیاز خواهد بود (مقیم، ۱۳۹۳: ۲۱۱).

هنگامی که برای انجام امور، گردش اطلاعات میان واحدها ضروری است یا گردش اطلاعات موجب تسهیل آن‌ها می‌شود، هماهنگی بسیار زیاد نیز ضرورت می‌یابد. هنگامی که سازمانی هدف‌های عملکردی بالا تعیین می‌کند، سطح بالایی از هماهنگی نیز مورد نیاز خواهد بود. فرض‌های زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می‌کند:

الف) هرچه تقسیم کار بیشتر باشد، نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود، ب) هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد، نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود. بنابراین شناخت سازوکارهای هماهنگی ضرورت پیدا می‌کند.

انواع سازوکارهای هماهنگی: به گفته مینتزبرگ^۱ (۱۳۷۰)، سازوکارهای

هماهنگی شامل موارد زیر می‌شود:

۱- سازگاری رویاروی: هماهنگی اقدامات با پیمودن فرایند ساده ارتباطات غیررسمی تأمین می‌شود. در این سازوکار نظارت بر کار برعهده انجام‌دهندگان آن است و در سازمان‌های بسیار ساده از آن بهره‌گیری می‌شود.

۲- سرپرستی مستقیم: در سرپرستی مستقیم وظیفه هماهنگی کارهای دیگران به یک نفر واگذار می‌شود و سرپرست از راه صدور دستورها و نظارت بر عملیات این وظیفه را انجام می‌دهد.

۳- استاندارد کردن فرایندهای کار: فرایندهای کار زمانی استاندارد می‌شود که محتوای کار نمایان و روشن باشد.

۴- استاندارد کردن بازده: بازده کار زمانی استاندارد می‌شود که بهره‌های کار، اندازه‌های فرآورده یا خدمات مشخص باشد. وقتی بازده استاندارد می‌شود که هماهنگی میان وظیفه‌ها از پیش آشکار شده باشد.

۵- استاندارد کردن مهارت‌های شغلی (دانش): زمانی مهارت‌ها استاندارد می‌شود که آموزش مورد نیاز برای انجام یافتن کار روشن باشد.

سازوکارهای هماهنگی با پیچیده شدن کارها، از سازگاری رویاروی به سرپرستی مستقیم و سپس به سوی استاندارد کردن گرایش می‌یابد. هم‌چنین از نظر مینتزبرگ در هر سازمان، مدیران راهبردی وظایف مهمی را ایفا می‌کنند (مینتزبرگ، ۱۳۷۸: ۱۹) که یکی از آن‌ها جنبه برون سازمانی دارد و سازمان را با محیط بیرونی آن پیوند می‌دهد. مدیران راهبردی سازمان باید بخش زیادی از وقت خود را به آگاه کردن مقام‌های خارج از سازمان از کارهای انجام یافته و به ایجاد زمینه‌های گفت‌وگو با آن‌ها به منظور پیشبرد اهداف سازمان اختصاص دهند. ویژگی این‌گونه

1 Mintzberg

کارها در تکراری و قابل استاندارد نبودن آنها است و مناسب‌ترین سازوکار برای ایجاد هماهنگی بین آنها، سازگاری رویارویی (ارتباطات متقابل) است. گالبرایت (۱۹۷۳)، فهرست سازوکارهای ایجاد هماهنگی را از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین به این شکل برشمرده است؛ تماس مستقیم مدیران با یکدیگر، نقش‌های رابط، مجموعه‌های کار و گروه‌ها. در حقیقت، کمیته‌های موقتی و ثابت، هماهنگ‌کننده کار واحدها و افراد مختلف هستند. مجموعه‌های کار، کمیته‌هایی هستند که برای انجام دادن وظایف ویژه‌ای پدید می‌آیند و سپس از میان می‌روند و در برابر آن، کمیته‌های ثابت، گروه‌های همیشگی هستند که برای گفت‌وگو در مورد مسائل مورد علاقه میان بخش‌ها و سازمان‌ها، شکل می‌گیرند. کیلگور و سان (۱۹۹۲) با بیان این که، با توجه به هدف و سطحی از سازمان‌ها که قرار است هماهنگی در آنها انجام شود، می‌توان دامنه وسیعی از سازوکارهای ایجاد هماهنگی بین سازمانی را فهرست کرد که سازوکارهای رسمی مدیریت نظیر شوراها، هیأت‌ها و کمیسیون‌ها یکی از مهم‌ترین آنها است.

آسیب‌شناسی سازمانی: آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (هاریسون، ۱۹۹۸). اصطلاح آسیب‌شناسی در پژوهش حاضر علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی را نیز مدنظر دارد. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت‌ها و اثرات فعالیت‌ها در جهت حصول به اهداف است. بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علت‌یابی گویند. مداخلات بهبود سازمان از

آسیب‌شناسی نتیجه‌گیری می‌شود و شامل اقدامات خاصی است که برای حل مشکلات و بهبود عملکرد سازمانی صورت می‌گیرد (کمینگس و اورلی،^۱ ۱۹۹۷: ۱۲).
 آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌شود. از این‌رو، یکی از مهمترین اقداماتی که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحیح و به موقع است. آسیب‌شناسی صحیح و به موقع، این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسایل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن جلوگیری نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند تشریح مساعی میان اعضای سازمان و مشاور یا مشاوران آسیب‌شناسی سازمانی به منظور جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مربوط در مورد مشکلات اساسی سازمان و دلایل آن، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به عمل آمده و دسته‌بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه پیشنهادها در خصوص جهت‌گیری‌های لازم در راستای رفع مشکلات است (جنیدی جعفری و بیگی‌نیا، ۱۳۸۷).

عوامل ایجاد کننده و انواع آسیب‌های سازمانی: به طور معمول عوامل و علل آسیب‌زا از خارج به سیستم داخلی موجودات زنده وارد و در نظم ساختار درونی و یا کارکرد فرایندهای داخلی آن‌ها بی‌نظمی و اختلال ایجاد می‌کنند، یعنی اساساً عوامل و علل آسیب‌زا بیرونی^۲ هستند. مانند ابتلای ارگانیزم به میکروب و یا ویروس خاص، در حالیکه آسیب‌های سازمانی به غیر از موارد خاص و استثنایی عمدتاً ریشه و منشأ درون سازمانی داشته و ناشی از سوء عملکرد^۳ و یا عملکرد غلط^۴ دستگاه‌ها و خرده نظام‌های^۵ سازمان است، یعنی آسیب‌های سازمانی عمدتاً درون‌زا^۱ هستند.

1 Cumings & Overly

2 Exogenous

3 Malfunction

4 Dysfunction

5 Subsystems

در گام‌های اولیه جست و جوی علمی در آسیب‌شناسی سازمانی باید سراغ بخش‌ها، دوائر و خرده نظام‌هایی از سازمان رفت که کانون‌های آسیب‌زا بوده و سرمنشأ آسیب‌های اصلی سازمان هستند. چون آسیب‌های سازمانی از خلأ نمی‌رویند و بهترین جا برای گذاشتن گوشی تشخیص^۲ در داخل سازمان و در بخش‌هایی از آن است که علائم آسیب، ظاهر و نمودار شده است. البته در جست‌وجوی علل و عوامل این آسیب‌ها گاهی اوقات دیده می‌شود که آنها ریشه و سرمنشأ بیرونی یعنی محیطی نیز دارند، ولی این امر استثنایی است و اگر ساختارها و محتوی سازمان طوری طراحی، تنظیم و هدایت شوند که تأثیرات سوء و آسیب‌زای خارجی را به حداقل برسانند، آسیب خارجی وجود نخواهد داشت. علت اینکه در ارگانیزم‌ها و سیستم‌های زنده و طبیعی هیچ‌وقت میکروب و یا ویروس مضر در داخل بافت‌ها و یاخته‌های خود ارگانیزم ساخته نشده و از بیرون منتقل می‌شوند، در این است که ساختارها و محتوی آنها در نوع خود کامل و دقیق طراحی شده و روابط آنها با زمینه یا محیط کاملاً متناسب و حساب شده است و خود سیستم در فرایندهای داخلی خود هر چه که تولید کند، میکروب یا باکتری ضد خود و ضد هدف و عملکرد خود را تولید نمی‌کند. ولی سازمان‌ها سیستم‌های طراحی شده به دست بشر هستند و هنوز در بستر تکاملی خود از نظر ساختارها، کارکردها، رفتارها، فرایندهای داخلی نظام و به ویژه از نظر ارتباطات فنی و رسمی (چه برسد به ارتباطات غیر فنی و انسانی) به سطح سوم (یا سطح سایبرنتیک) طبقه‌بندی «کنت بولدینگ» از سطوح سیستمی در نظریه عمومی سیستمی^۳ نائل نشده‌اند و بنابراین خطرات و آسیب‌ها در وهله اول بیشتر ناشی از عملکرد عناصر و ارکان داخلی تشکیل دهنده آنها است (چیت ساز، ۱۳۸۳). میرزایی آسیب‌های سازمانی را در سه سطح مقدماتی، بحرانی و خطرناک به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است (جدول ۱).

1 Indigenous

2 Diagnosis

3 GST

جدول ۱- انواع آسیب‌های سازمانی (جیت‌ساز، ۱۳۸۳)

شاخص‌ها	آسیب‌های مقدماتی	آسیب‌های بحرانی	آسیب‌های خطرناک
آثار و تبعات	کوتاه مدت	میان مدت	دراز مدت
نوع صدمه	صدمه به اهداف بقاء و رشد سازمان	صدمه به اهداف رشد سازمان	صدمه به اهداف بقاء و رشد سازمان
دامنه شمول آسیب	محدود	در محدوده مشخص	وسیع، گسترده و نامحدود
شیوه تشخیص	تشخیص علایم ساده	تشخیص نه چندان ساده و نه چندان مشکل	تشخیص علایم مشکل
اختلال در ساختار	سطحی و کم	به میزان قابل توجه	عمیق و زیاد
اختلال در کارکردها	افت کمی و کیفی کم	افت کمی و کیفی قابل توجه	افت کمی و کیفی زیاد
شیوع به زمینه	عدم سرایت به زمینه	سرایت به زمینه در حدود کم	سرایت به زمینه
اولویت	سوم	دوم	اول
شیوه برخورد	سطحی و توجیهی	علمی و توأم با پژوهش، آنالیز و شناخت آسیب	انقلابی و سریع و قاطع

مدل‌های آسیب‌شناسی: نظریه‌پردازان سازمانی و مشاوران، تنوع وسیعی از مدل‌ها را برای تشخیص عوامل سازمانی مهم و روابط متقابل آن‌ها گسترش داده‌اند. هر کدام بر پایه نظریه یا نظریه‌ها یا چشم‌اندازهای مخصوصی پیش بینی شده‌اند و هر کدام تمایل به مشخص کردن و تمرکز بر دامنه وسیعی از داده و تجربه برای اهداف آسیب‌شناسی و اقدام دارند (مارشاک،^۱ ۲۰۰۶: ۲۷-۱۳). در این مدل‌ها، آسیب‌شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین مدل‌های آسیب‌شناسی عبارتند از:

الف) مدل شش بخشی ماروین ویس بورد^۲

ب) مدل آسیب‌شناسی هاریسون

1 Marshak

2 Weisbord's six-Box Model

ج) مدل توسعه منابع انسانی^۱

د) مدل آسیب‌شناسی (عارضه یابی) سازمانی

ه) مدل تحلیل سه شاخگی

و) مدل مولکولی آسیب‌شناسی سازمانی^۲

ز) مدل سیستم پایا^۳ (مدل مورد استفاده در این پژوهش)

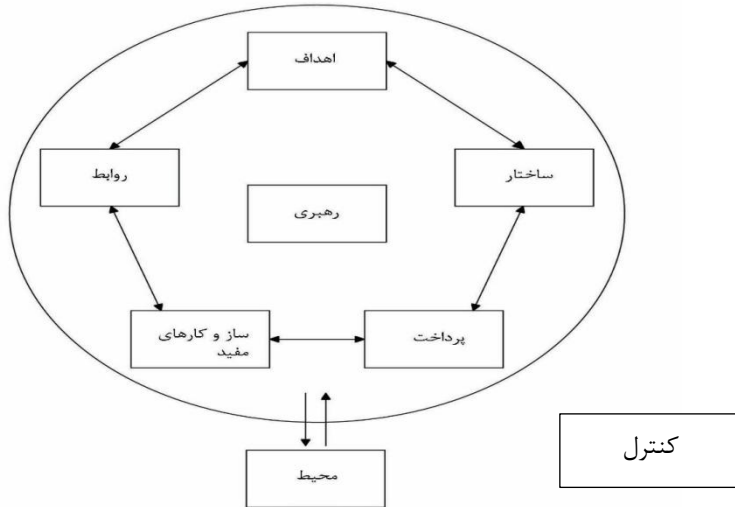
الف. مدل شش بخشی ماروین ویس بورد

این مدل که به عنوان یکی از مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی است در سال ۱۹۷۶ تحت عنوان مدل شش بخشی ماروین ویس بورد مطرح شد (فرنچ و بل، ۲۰۰۷: ۱۱۶)، نگرشی نظام‌مند جهت شناخت دقیق‌تر سازمان و مداخله مناسب برای حل مشکلات و مسائل سازمانی ارائه می‌دهد (ویس بورد، ۱۹۸۵؛ فرهنگی، ۱۳۷۹: ۲۴-۲۶). ویس بورد در مدل خود شش حوزه یا بخش بسیار مهم اهداف، ساختار، سازوکار هماهنگی، کنترل، روابط و رهبری را مشخص کرده است. این بخش‌ها در واقع همان عواملی هستند که اگر سازمان به دنبال کسب موفقیت است، باید به طور صحیح با آن‌ها برخورد نماید (فرنچ و بل، ۲۰۰۷: ۱۱۷). مدل شش بخشی ماروین ویس بورد در شکل شماره یک نشان داده شده است:

1 Human Resource Development

2 Molecular model

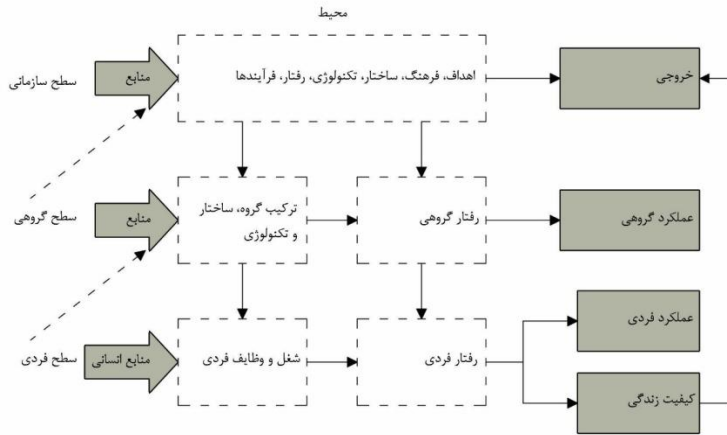
3 Viable System Model



شکل ۱- مدل شش بخشی ماروین ویس بورد (فرنچ و بل، ۲۰۰۷: ۱۱۱۷)

ب. مدل آسیب‌شناسی هاریسون

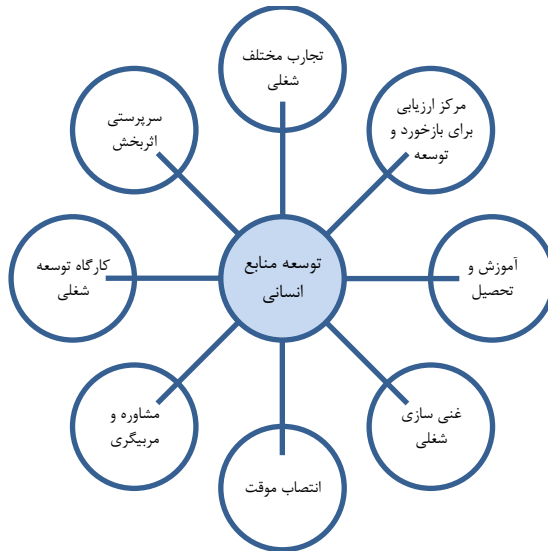
این مدل (شکل ۲) با رویکردی نظام‌مند در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به منظور بهبود وضعیت و حذف مشکلات عملکردی ارائه شده است (هاریسون، ۱۹۹۸: ۵۸).



شکل ۲- مدل آسیب‌شناسی هاریسون (هاریسون، ۱۹۹۸: ۵۸)

ج. مدل توسعه منابع انسانی (HRD)

این مدل (شکل ۳) شامل برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان با هدف حل مشکلات فعلی عملکرد و جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکردی طراحی شده است. سازه‌های مورد بررسی در الگوی توسعه منابع انسانی شامل؛ انتصاب موقت، تجارب مختلف شغلی، مراکز ارزیابی، آموزش، غنی‌سازی شغل، سرپرستی اثربخش، توسعه شغلی و مشاوره و مربیگری است (جزنی، ۱۳۸۲: ۸).



شکل ۳- مدل توسعه منابع انسانی (جزئی، ۱۳۸۲: ۸)

د. مدل آسیب شناسی (عارضه یابی) سازمانی^۱

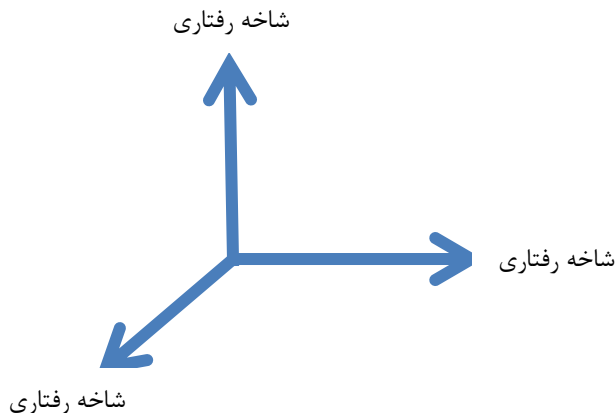
این مدل که طراحی آن مبتنی بر مدل تعالی سازمانی موسوم به EFQM است، وضعیت موجود سازمان را بررسی می کند و تصویری به نسبت جامع از عملکرد کلیه واحدهای سازمان ارائه می دهد؛ سپس عملکرد را نسبت به رقبای مقایسه نموده و نقاط قابل بهبود استخراج می شود. نقاط قابل بهبود همان فاصله بین وضع موجود و مطلوب سازمان است که با اجرای سیاست ها و برنامه های مناسب، سازمان را به سمت تعالی و کسب سرآمدی هدایت می کند.

ه. مدل تحلیل سه شاخگی

در این مدل پدیده سازمان و مدیریت برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل می شود. منظور از عوامل رفتاری کلیه عوامل

1 Organizational pathology

نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد؛ مانند انگیزش، روحیه کاری و رضایت شغلی. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که بدنه آن را می‌سازد؛ مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات. سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب‌ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۰: ۳۱۶). علت نام‌گذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت پذیرد (شکل ۴).

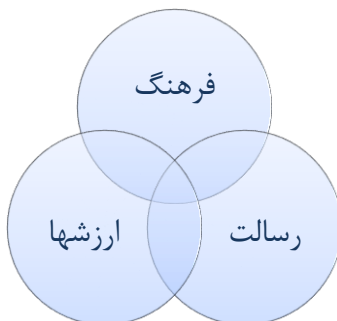


شکل ۴ مدل تحلیلی سه شاخگی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۸۰: ۳۱۶)

و. مدل مولکولی آسیب‌شناسی سازمانی

این مدل یکی از مدل‌های آسیب‌شناسی سازمان‌های نوآور است (شکل ۵). در بین ژانویه ۱۹۹۸ و آوریل ۱۹۹۹، ۱۵ محقق روی این مدل کار کردند. اولین گام در تهیه مدل، شناسایی عناصر کلیدی سازمان نوآور است. این عناصر عبارتند از؛ مأموریت، ارزش‌ها و فرهنگ. مأموریت، هدف سازمان در راستای تمام فعالیت‌ها است. ارزش‌ها، قوانین سازمانی هستند که به کار گرفته می‌شوند تا مأموریت سازمان

برآورده شود. فرهنگ، هنجارهای درونی و بیرونی است که تمام سطوح رفتار دوران سازمانی را در بر می‌گیرد، این اجزا روی همدیگر اثر می‌گذارند (روبین کوک^۱، ۲۰۰۳: ۲)



شکل ۵- مدل مولکولی آسیب‌شناسی سازمانی (روبین کوک، ۲۰۰۳: ۲)

ز. مدل سیستم‌های پایا

«مدل سیستم‌های پایا^۲» به عنوان مدلی مبتنی بر سایبرنتیک سازمانی در سال ۱۹۷۲ هم‌زمان با انتشار کتاب «مغز بنگاه» توسط استافورد بیر مطرح شد (بیر، ۱۹۸۵، ۱۹۷۹، ۱۹۷۲). این مدل به منظور دو هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ الف، آسیب‌شناسی سیستم موجود ب. طراحی سیستم جدید (آزاده و همکاران، ۲۰۱۱). «مدل سیستم‌های پایا» به روشنی مشخص می‌سازد که سایبرنتیک (علم کنترل^۳) می‌تواند به «مدیریت» (حرفه کنترل^۴) کمک کند. مدل سیستم‌های پایا شرایط لازم و کافی را برای پایایی یک سازمان ایجاد می‌نماید. در واقع تنها در صورتی این شرایط ممکن می‌شود که سازمان مورد نظر دارای پنج کارکرد^۵ و یا زیر سیستم

1 Robin Cook

2 Viable systems model

3 The science of control

4 the profession of control

5 function

اساسی باشد. بیر به سادگی این پنج زیر سیستم را، سیستم ۱، سیستم ۲، سیستم ۳، سیستم ۴ و سیستم ۵ می‌نامد. هر کدام از این زیرسیستم‌ها به شیوه بسیار ساده (همان‌طور که نام‌گذاری‌شان بسیار کوتاه است)، با کارکرد اجرا،^۱ هماهنگی،^۲ یکپارچه‌سازی،^۳ اطلاعاتی^۴ و سیاست‌گذاری^۵ متناظر می‌شوند. علاوه بر این، سیستم^{۳*} (به عنوان مثال، ممیزی کانال^۶) نیز به عنوان مکمل به سیستم ۳ اضافه می‌شود. (جوزه پرز،^۷ ۲۰۱۲)

همان‌طور که در شکل شش نشان داده شده است، پنج زیر سیستم موجود در یک شرکت یا سازمان را براساس مدل سیستم پایا می‌توان بصری‌سازی کرد.

سیستم یک (اجرا، در شکل با شماره‌های ۱، ۲ و ۳ نشان داده شده است): این بخش از واحدهای مستقلی تشکیل شده است که وظیفه انجام فعالیت‌های اجرایی سازمان را بر عهده دارند که در راستای اهداف سازمان می‌باشد و هم‌چنین با محیط محلی خودشان و با یکدیگر در ارتباط هستند. هر یک از واحدهای این بخش انجام بخشی از فعالیت‌های سازمان را برعهده دارند (وارن و هاتچینسون، ۲۰۰۳). در این بخش، کالاها و خدمات به محیط‌های محلی ارائه می‌شود و برای سازمان ارزش فیزیکی ایجاد می‌کند. هم‌چنین این بخش در ارتباط مستقیم با محیط است و مسئولیت فعالیت‌های روزانه یک سازمان را بر عهده دارد (بنیامین و دیگران، ۲۰۱۰). همان‌طور که در شکل شماره شش نشان داده شده است، هر یک از واحدها در درون خود یک مدل vsm دیگر تشکیل می‌دهند که این از ماهیت **بازگشتی**^۸ مدل سیستم‌های پایا سرچشمه می‌گیرد. مدل سیستم‌های پایا یک مدل بازگشتی است، به این معنی که یک سازمان پویا در تمام سطوح خود نیازمند پنج کارکرد یا

4 Implementing
2 Coordinating
3 Integration
4 Intelligence
5 Policy
6 Channel auditor
7 Jose Perez
8 Recursion



زیر سیستم‌ها است؛ ماهیت بازگشتی مدل سیستم‌های پایا به تشکیل شدن یک سازمان پایا از سازمان‌های پایای دیگر و همچنین جزیی از یک سازمان پایای دیگر بودن اشاره دارد.

سیستم دو (هماهنگی): کارکرد هماهنگی را برای سیستم یک فراهم می‌کند. سیستم دو در نظر دارد بی‌ثباتی تولید شده به عنوان نتیجه درگیری ممکن میان واحدهای اصلی عملیاتی سیستم یک را کاهش دهد (احمد و یوسف،^۱ ۲۰۰۶). سازوکار سیستم دو در محور افقی عمل می‌کند، به این معنی که این سیستم قسمتی از خط عمودی فرماندهی^۲ (سیستم ۳ - سیستم ۱) را تشکیل نمی‌دهد. بلکه با انتقال اطلاعات دریافتی از واحدهای عملیاتی سروکار دارد و پس از تصفیه مناسب اطلاعات، توسط واحد تنظیم کننده مرکزی، این اطلاعات را به سیستم سه که دارای قدرت مستقیم بر اجزای سیستم یک است، می‌فرستد. سیستم سه نیز به عنوان تابعی از اطلاعات موجود، بر لزوم اقدام یا عدم اقدام تصمیم‌گیری می‌کند (جوزه پرز، ۲۰۱۲).

سیستم سه (کنترل): نقش این سیستم مشخصاً کنترل سیستم یک و مدیریت خدمات مثل منابع انسانی و امور مالی است. این سیستم مسئولیت کلی اداره امور روزانه شرکت را بر عهده دارد و بیشترین کوشش را در راستای حصول اطمینان از اجرای سیاست‌ها به عمل می‌آورد. می‌توان گفت که سیستم سه تمام اطلاعات مرتبط با کل سازمان را در اختیار دارد اما اجزای سیستم یک فقط به اطلاعات محلی لازم و مربوط به خودشان دسترسی دارند. همچنین سیستم سه باید هر نوع اطلاعات لازم برای سیاست گذاری را به سیستم پنج گزارش کند. سیستم سه* در خدمت سیستم سه است و وظیفه آن ایفای نقش ممیزی است تا بدین وسیله

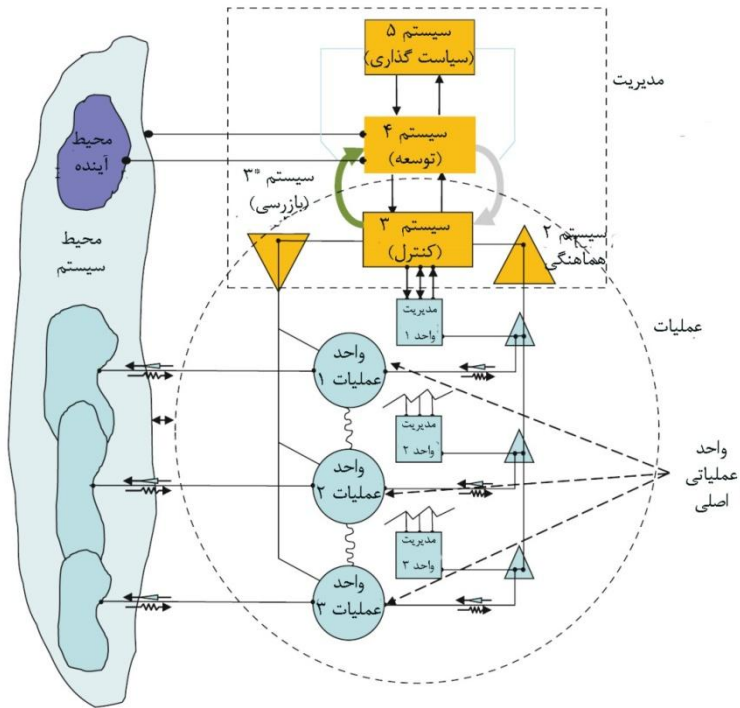
1 Ahmed & Yusoff

2 Vertical line of command

اطمینان حاصل شود که مقررات اعلام شده توسط سیستم دو رعایت می‌شوند (جکسون، ۱۳۹۱: ۱۲۷).

سیستم چهار (توسعه): مسئولیت ثبات و توسعه پایدار سازمان در ارتباط با محیط کسب و کار، شناخت محیط، موقعیت سازمان در محیط و نقاط قوت و ضعف سازمان از وظایف اصلی این سیستم به حساب می‌آید (احمد و یوسف، ۲۰۰۶). سیستم چهار جایی در سازمان است که اطلاعات داخلی را از سیستم سه دریافت و آن را با اطلاعاتی که درباره محیط سازمان کسب کرده است، تلفیق می‌کند و آن‌ها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که تصمیم‌گیری‌ها را در سازمان تسهیل کند (جکسون، ۲۰۰۳؛ آزاده و همکاران، ۲۰۰۱).

سیستم پنج (سیاست‌گذاری): سیستم پنج مسئول ایجاد و حفظ هویت سیستم یعنی ارزش‌ها، اعتقادات و انتظارات آن است (بکفورد، ۱۹۹۵). سیستم پنج باید اطمینان حاصل کند که سازمان در مواقع لازم با تغییرات و اقتضائات محیطی سازگاری پیدا می‌کند. در عین حال منافع حاصل از انسجام درونی نیز استمرار می‌یابد (جکسون، ۱۳۹۱: ۱۲۸). این سیستم نمایانگر فرهنگ، اهداف ضمنی و صریح، قوانین سازمان، نوع رفتارها و مدیریت هنجاری در سازمان می‌باشد (بنیامین و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از وظایف مهم و ضروری سیستم پنج، برقراری هماهنگی و توازن بین کشمکش‌ها و انتظارات درونی و بیرونی سازمان است. برای این منظور سیستم پنج باید بین سیستم سه که وظیفه خودسامانی عملیات جاری را عهده‌دار است و سیستم چهار که توجه ویژه‌ای به ارتباطات محیط بیرونی داشته و چشم به آینده دارد، تعادل برقرار سازد و حکمیت نماید (جکسون، ۱۳۹۱: ۱۲۸).



شکل ۶- مدل سیستم‌های پایا (شوانینگر، ۲۰۰۹؛ اسپجو و هارندن، ۱۹۸۹)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که قصد دارد به آسیب‌شناسی سازوکارهای هماهنگی واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات بپردازد از نظر هدف، تحقیق کاربردی محسوب می‌شود. در این تحقیق با توجه به گستردگی جامعه آماری از روش نمونه‌گیری هدفمند تصادفی استفاده شده است. در این روش، انتخاب تصادفی از بین افرادی صورت می‌گیرد که در مرحله اول به طور هدفمند انتخاب شده‌اند (قربانی‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۵۰) در نمونه‌گیری هدفمند برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها محقق با افرادی تماس برقرار می‌کند که در زمینه موضوع تحت بررسی یا جنبه‌هایی از آن

دارای اطلاعات و شناخت مناسب و کافی باشند. در این تحقیق از روش گروه‌های کانونی به منظور گردآوری اطلاعات استفاده شده است؛ در این روش ابتدا باید نسبت به انتخاب افراد برای گروه کانونی تصمیم‌گیری کرد، سپس تعداد افراد گروه کانونی را که معمولاً بین ۶ تا ۱۲ نفر است، انتخاب کرد. این تعداد افراد موجب می‌شود که شرکت‌کنندگان ترغیب شوند تا با عرضه نظر خود به کیفیت بحث گروهی افزوده و آن را غنی‌تر کنند. زیرا اگر گروه کمتر از شش نفر باشد، بحث فقط بین یک یا دو نفر متمرکز می‌شود و طیف نظرهای ممکن نسبت به موضوع نمایان نمی‌شود. از طرف دیگر پویایی لازم در بحث پدیدار نخواهد شد (بازرگان، ۱۳۸۹: ۷۸).

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از منابع فارسی و انگلیسی کتابخانه، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است. بدین صورت که پژوهشگران سعی نموده‌اند با مراجعه به کتابخانه دانشگاه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و جست‌وجو در بانک‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی از آخرین دستاوردهای مطالعات و تحقیقات انجام شده در دسترس داخل و خارج از کشور استفاده کنند. برای انجام مصاحبه و پیاده‌سازی مدل سیستم پایا در این پژوهش از سوالات روش‌شناسی تشخیص سیستم پایا^۱ (VSD) که متناسب با هر یک از زیر سیستم‌ها می‌باشد، استفاده شده است. همچنین به منظور شناخت جنبه‌هایی از ناهماهنگی‌های موجود بین واحدهای سازمانی مورد مطالعه که ممکن است از نگاه VSD پنهان مانده باشد، پژوهشگران متناسب با هر سیستم سوالاتی را مطرح کرده‌اند. روش‌شناسی VSD توسط فلود و جکسون در سال ۱۹۹۱ معرفی شده است. این روش‌شناسی شامل مراحل متوالی است که به تجزیه و تحلیل سیستم مورد مطالعه می‌پردازد. با این حال می‌توان آن را به دو فعالیت؛ الف. ماهیت

1 . Viable System Diagnosis (VSD)

سیستم ب. آسیب‌شناسی سیستم تقسیم کرد. جامعه آماری پژوهش حاضر در برگزیده رئیس، معاونان، کارشناسان و مدیران واحدهای ارائه خدمات در یکی از سازمان‌های عمومی شهر تهران است (جدول ۲).

جدول ۲- تعداد و سطوح سازمانی جامعه آماری تحقیق

سطح	رئیس و معاونین	مدیران میانی	کارشناسان
تعداد	۵	۵	۱۰

یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از مصاحبه‌های مکرر در گروه‌های کانونی، آسیب‌های موجود و هم‌چنین پیشنهادهایی در جهت رفع این آسیب‌ها و بهبود سازوکارهای هماهنگی سازمان مورد مطالعه در مدیریت خدمات به تفکیک هر یک از سیستم‌های پنج‌گانه ارائه شده است که در ادامه تشریح می‌شود.

سیستم ۱: این سیستم شامل کارشناسان واحدهای مختلف سازمان است که هر یک در حوزه کاری خود (ارائه خدمات مستقیم به ارباب رجوع)، در راستای اهداف سازمان و در چارچوب قوانین و مقررات آن فعالیت می‌کنند. در جدول شماره سه، آسیب‌ها و راه‌حل‌های بهبود سازوکارهای هماهنگی در مدیریت خدمات در سیستم ۱ مشخص شده است.

جدول ۳- آسیب‌ها و راحل‌های بهبود سازوکارهای هماهنگی مدیریت خدمات در سیستم ۱ (سطح کارشناسان)

ردیف	آسیب‌ها	راه‌حل‌ها
۱	فقدان هماهنگی مناسب مدیریت خدمات با نهادها و ارگان‌های دیگر	تخصیص یک کارشناس به منظور هماهنگی با عوامل برون‌سازمانی و محیط آن واحد (نهادها و ارگان‌های دیگر)
۲	عدم انگیزه کافی و عدم رقابت بین کارشناسان واحدهای مختلف	در نظر گرفتن حق نظارت کارگاهی برای پرسنل ناظر و مدیران خدمات برگزاری کلاس‌های آموزشی و توجیهی برای کارشناسان و به تصویر کشیدن سود و زیان ناشی از ناهماهنگی‌های در انجام خدمات
۳	عدم وجود تعامل مناسب بین کارشناسان واحدهای مختلف (سیستم ۱) با مشاوران عامل چهارم (سیستم ۳*)	
۴	کمبود فضای کاری و تداخل فضاهای کاری بایگانی و کارشناسی	تخصیص فضای کاری و تجهیزات مورد نیاز و به صورت مجزا از واحدهای دیگر (جداسازی واحد بایگانی از قسمت کارشناسان و بهبود فضای کاری کارشناسان)
۵	مدون نبودن شرح وظایف کارشناسان	تدوین و تشریح وظایف کارشناسان به صورت مستند (کارشکافی)

سیستم ۲: با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته مشخص شد که هیچ واحد مستقلی جهت ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان خدماتی مورد مطالعه در شهر تهران وجود ندارد. لذا پیشنهاد می‌شود که یک واحد جداگانه با هدف ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف تأسیس و شرح وظایف و برنامه عملیاتی حاوی سازوکارهای هماهنگی واحدهای اجرایی در آن گنجانده شود.

سیستم ۳ و ۳*: براساس مدل VSM سیستم سه در واقع همان مدیران میانی سازمان می‌باشند که جایگاه‌شان در نمودار سازمانی روی محور عمودی فرماندهی

قرار دارد. مدیران میانی (سیستم ۳) سه وظیفه اصلی بر عهده دارند؛ اولاً مسئول تعیین اهداف کارشناسان هر یک از واحدهای سازمانی، طبق سیاست‌های سازمان و آئین‌نامه‌های ابلاغ شده از سوی رئیس سازمان هستند (دستورالعمل)، ثانیاً به اشتراک‌گذاری منابع مالی، منابع اطلاعاتی و دستورالعمل‌های مرتبط با وظایف کارشناسان سازمان (سیستم ۱) از وظایف آنان است (چانه‌زنی منابع)، ثالثاً مسئول پاسخ‌خواهی از کارشناسان سازمان در حوزه‌ی کاری آن‌ها می‌باشند (پاسخ‌گویی). مدیران میانی (سیستم ۳) به طور مشترک باید با کارشناسان سازمان (سیستم ۱) و معاونین (سیستم ۴) در ارتباط باشند (شکل ۷). سیستم ۳* هم‌راستا با سیستم ۳ است و وظیفه آن ایفای نقش بازرسی (ممیزی) در سازمان می‌باشد. با انجام مصاحبه‌های مکرر مشخص شد که در سازمان مورد مطالعه این کار بر عهده مشاورین عامل چهارم قرار دارد. در جدول شماره چهار، آسیب‌ها و راه‌حل‌های بهبود سازکارهای هماهنگی در مدیریت خدمات در سیستم ۳ و ۳* مشخص شده است.

جدول ۴- آسیب‌ها و راه‌حل‌های بهبود سازوکارهای هماهنگی مدیریت خدمات در سیستم ۳ و ۳* (سطح مدیران میانی)

سیستم	ردیف	آسیب‌ها	راه‌حل‌ها
سیستم ۳ (کنترل)	۱	تعداد زیاد بازرسی‌ها و دستگاه-های نظارت کننده مختلف	تعیین فرایند خاص به منظور انجام بازرسی‌ها و ارزیابی‌های واحدهای سازمانی مختلف.
	۲	عدم واگذاری قدرت و اختیار لازم توسط مدیران میانی به کارشناسان	حرکت به سمت عدم تمرکز و واگذاری برخی از امور و اختیارات به سطوح پایین‌تر توسط مدیران
	۳	نقص در فرایندهای مستندسازی، گردش کار نظارتی و هماهنگی (عدم وجود فرایند مشخص در پاسخ‌گویی به ارزیابی‌ها)	شناسایی و تدوین شیوه‌نامه و فرایندهای مراحل اجرای خدمات
	۴	عدم تعامل و ارتباط مناسب مدیران میانی با معاونین (سیستم ۴)	ایجاد وحدت رویه از طریق وضع قوانین، بخشنامه‌ها و ضوابط، برگزاری جلسات ادواری با معاونین سایر معاونت‌ها (سیستم ۴) به منظور تبادل انتظارات بین طرفین
سیستم ۳* (بازرسی)	۵	عدم تناسب شرح خدمات با تعریف و گستره فعالیت‌های عامل چهارم	تجدیدنظر در شرح خدمات عامل چهارم در سال-های آتی و لحاظ کردن دیدگاه‌های عاملین چهارم (منتخب)
	۶	عدم اعطای اختیارات متناسب با شرح خدمات	در نظر گرفتن نظرات عاملین چهارم منتخب در تخصیص اعتبار و وزن‌دهی خدمات مختلف مدیریت
	۷	فقدان اهم اجرایی هماهنگ کننده توسط عامل چهارم و فقدان دریافت اطلاعات صحیح و به موقع از سایر واحدها	افزایش اختیارات عاملین چهارم توسط اداره کل هماهنگی از طریق صدور بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و ایجاد ضمانت اجرایی برای انجام شرح خدمات.

سیستم ۴: براساس مدل VSM این سیستم در برگیرنده معاونین سازمان است. به کمک مصاحبه و مطالعه اسناد، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که هر کدام از معاونت‌های مختلف در جهت پیشبرد اهداف و سیاست‌های کلان سازمان با توجه به حوزه فعالیت خود برنامه‌ها و طرح‌هایی را تدوین و جهت اجرا و پیاده‌سازی آن را به رده‌های اجرایی واگذار می‌کنند. در جدول شماره پنج، آسیب‌ها و راه‌حل‌های بهبود سازکارهای هماهنگی در مدیریت خدمات در سیستم ۴ مشخص شده است

جدول ۵- آسیب‌ها و راحل‌های بهبود سازوکارهای هماهنگی مدیریت خدمات در سیستم ۴ (سطح مدیران عالی)

ردیف	آسیب‌ها	راه حل‌ها
۱	فقدان اتاق عملیات به منظور تصمیم‌گیری‌ها	ایجاد یک اتاق عملیات به منظور تصمیم‌گیری در مورد خدمات و طرح‌های جدید و اطلاع‌رسانی در مورد خدمات در دست اجرای معاونت‌ها
۲	عدم هماهنگی بین معاونت‌های بخصوص در طرح‌های اجرایی و وجود تداخل کاری و عدم انطباق طرح‌های هر حوزه با سایر طرح‌های در دست اقدام معاونت‌ها و صرف هزینه‌های اضافی	تهیه، ابلاغ و اعمال کلیه سندهای لازم در راستای نظام فنی و اجرایی توسط معاونت‌های مختلف تا چرخه انجام خدمات از زمان ابلاغ بودجه تا زمان تحویل قطعی به صورت نظام‌مند و تابع نظام واحد و یکپارچه انجام شده و در هر لحظه قابل بررسی و کنترل باشد.
۳	عدم وجود ساز و کاری مدون برای تأمین مالی خدمات (جذب سرمایه و مشارکت‌ها)	اطمینان کامل از تأمین مالی خدمات و تنظیم برنامه زمان‌بندی شده جهت تخصیص منابع مالی قبل از شروع خدمات

سیستم ۵: براساس مدل سیستم پایا، این سیستم مسئول سیاست‌گذاری سازمان است و مدیر ارشد/ رئیس سازمان که در رأس هرم واقع شده است، وظایف این سیستم را بر عهده دارد. در جدول ۶ آسیب‌ها و راه‌حل‌های بهبود سازکارهای هماهنگی در مدیریت خدمات در سیستم ۵ سازمان مورد مطالعه مشخص شده است.

جدول ۶- آسیب‌ها و راحل‌های بهبود سازوکارهای هماهنگی مدیریت خدمات در

سیستم ۵ (سطح سیاست‌گذاری)

راه حل‌ها	آسیب‌ها	ردیف
۱. دریافت نظرات و پیشنهادهای واحدها و یا وجود نماینده اجرایی آنها در جلسات تصمیم‌گیری درخصوص قوانین و مقررات و سندهای فنی و اجرایی پیش از ابلاغ به واحدها و اجرایی شدن ۲. توسعه بیشتر مطالعات پژوهشی، همکاری بیشتر با دانشگاه و استفاده از متخصصان واحدهای مختلف به منظور تدوین فرایندهای تخصصی در سازمان و ابلاغ آن به واحدهای اجرایی	فقدان برخی فرایندهای لازم در سطوح عالی مدیریتی سازمان (بودجه‌ریزی مشارکتی، ساختار ارتباطی در چارچوب طراحی کلان و نظام برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی خدمات، ارزیابی عملکرد خدمات)	۱
تسریع در تهیه و تصویب ضوابط، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی خدمات و طرح‌ها به منظور ایجاد یکپارچگی و وحدت رویه در واحدها	عدم توفیق در تعریف سازوکار نهادی و سازمانی جامع برای جلب مشارکت بخش خصوصی و مردمی در اجرای خدمات	۲
برگزاری جلسات ادواری و مشترک با معاونین و مدیران میانی.	عدم تعامل مناسب با مدیران واحدها و معاونین (سیستم ۳ و ۴) جهت شناخت تهدیدات محیطی و ضعف‌های درونی	۳

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت بحث هماهنگی واحدهای سازمانی در اجرای خدمات، مطالعه و پژوهش در زمینه آسیب‌شناسی و بهبود هماهنگی‌های سازمانی در خدمات عمومی سازمان حائز اهمیت است. زیرا عدم هماهنگی بین واحدهای سازمانی درگیر در خدمات عمومی بر نحوه اجراء، هزینه، کیفیت، و زمان اتمام خدمات تاثیر می‌گذارد. برخلاف تعدد و تنوع مدل‌های آسیب‌شناسی موجود که در متن مقاله به برخی از آنها اشاره شد، به زعم نویسندگان بهترین مدل برای شناخت مشکلات سازمان، مدلی است که بتوان به کمک آن تمام سطوح سازمانی، محیط داخلی و خارجی،

تأمین‌کنندگان و ذی‌نفعان سازمان را مورد بررسی و ممیزی قرار داد که به کمک آن نه تنها آسیب‌های هر بخش را شناخت بلکه با حفظ پویایی و پایایی سازمان به طراحی سیستم اجتماعی پرداخت. در این مقاله از مدل جدیدی به نام مدل سیستم پایا برای آسیب‌شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات عمومی یکی از سازمان‌های واقع در شهر تهران استفاده شد، هر چند به دلیل کمبود منابع، زمان زیادی صرف جست‌وجوی منابع و جمع‌آوری نظریه مربوط به روش شناسی VSD شد اما به کارگیری آن برای تصویرسازی مدل سیستم پایا، کمک شایانی به شناخت مهم‌ترین آسیب‌های موجود در سازوکارهای هماهنگی سازمانی در مدیریت خدمات کرد؛ براساس یافته‌های تحقیق این آسیب‌ها عبارتند از: عدم وجود واحد مستقلی برای ایجاد هماهنگی در بین واحدهای مختلف، وجود بازرسی‌های متعدد و فراوان توسط دستگاه‌ها و واحدهای نظارتی مختلف، عدم وجود ارتباط مناسب با سایر دستگاه‌های خدماتی، نبود یک اتاق عملیاتی جهت تصمیم‌گیری درباره اجرای خدمات عمومی در سطح معاونین سازمان. رسیدن به وضع ایده‌آل / مطلوب براساس مدل سیستم پایا مستلزم ایجاد یک واحد مجزای هماهنگ‌کننده واحدهای مختلف، تعامل و همکاری بیشتر با سایر نهادهای شهری و انتظامی، برگزاری جلسات ادواری و تسهیم بهتر دانش بین کارشناسان می‌باشد.

پیشنهادها

با توجه به تحقیقات و مطالعات صورت گرفته در سراسر جهان و هم‌چنین سوالات پیش آمده در طول فرایند انجام این تحقیق برای پژوهش، پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی در قالب عناوین زیر مطرح می‌شود:

- کاربرد مدل سیستم پایا در آسیب‌شناسی ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی سیستم‌های اجتماعی دیگر مثل کلانتری‌ها و سازمان‌های انتظامی.
- طراحی، شبیه‌سازی و بهبود فرایندهای ساختاری با استفاده از قوانین سایبرنتیک و مدل سیستم پایا در پلیس.

- استفاده از روش‌شناسی VSD به مثابه روشی ابتکاری و نوین برای تشخیص آسیب‌های سبیرنتیکی و طراحی یا بازطراحی سیستم‌های ارائه‌کننده خدمات انتظامی به مردم.
- استفاده از مدل سیستم پایا در طراحی مدل بهبود مدیریت خدمات انتظامی پلیس در رده‌های مختلف.

منابع

- آفاجانی، حسنعلی (۱۳۸۸). هماهنگی: درون سازمانی و بین سازمان، ساری: انتشارات دانشگاه مازندران.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، تهران: نشر دیدار.
- جزنی، نسرین (۱۳۸۲). کارگاه آموزشی مدل‌های توسعه نیروی انسانی (HRD)، تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
- جکسون، مایکل سی (۱۳۹۱). تفکر سیستمی: کل‌گرایی خلاق برای مدیران، مترجم تقی ناصر شریعتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- جنیدی جعفری، مهدی و بیگی نیا، عبدالرضا (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه (مورد مطالعه: بانک ملت)، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- چیت‌ساز، حسنعلی (۱۳۸۳). آسیب‌شناسی سازمانی، هفتمین همایش حمل و نقل ریلی، از سایت سیوپلیکا.
- رضاییان، علی (۱۳۸۶). سازماندهی و هماهنگی در مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵.
- رضاییان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- ساسانیان اصل، شیرین (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی مدیریت دانش سازمان با استفاده از مدل سیستم‌های پایا VSM مورد مطالعه: سازمان صنعت،



- معدن و تجارت استان البرز**، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره).
- سانی، کیم بیکر (۱۳۹۱). **مدیریت خدمات**، گروه مترجمان دفتر تحقیقات و مطالعات سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح، تهران: نسل نواندیش.
 - فرهنگی، علی اکبر و همکاران (۱۳۷۹). **خدمات بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه‌ای کرمان**، ارائه اولویت‌های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری، مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
 - محبیان عراقی، محمد حسن. ترابی، محمدحسن (۱۳۹۰). **سازماندهی، هماهنگی و رهبری**، تهران: انتشارات شرکت مدیریت فناوری اطلاعات پژوهشگران کاسپین.
 - مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۲). **مباحث ویژه در مدیریت دولتی**، تهران: انتشارات سمت.
 - مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۳). **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات نگاه دانش.
 - میدانچی، حبیب (۱۳۹۳). **مبانی سازمان و سازماندهی در مدیریت**، تهران: انتشارات میدانچی.
 - میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۰). **تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان**، قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
 - مینزبرگ، هنری (۱۳۷۰). **سازماندهی پنج الگوی کارساز**، ترجمه حسن فقیهی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
 - نیکواقبال، علی اکبر (۱۳۸۷). **برگزیده‌ی نظریه‌های سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.

منابع انگلیسی

- Ahmad R, B.Yusoff M (2006). **A Viable System Approach To Tackle Complex Enterprise Situation For Sisp**. Malaysian Journal of Computer Science, Vol. 19(1).
- Ali Azadeh, Kosar Darivandi and Ehsan Fathi (2001). **Diagnosing, Simulating and Improving Business Process Using Cybernetic Laws and the Viable System Model: The Case of a Purchasing Process**. Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. Vol. 29, 66–86.
- Beer S (1979) .**The heart of enterprise**. John Wiley & Sons, Chichester.
- Beer S (1985). **Diagnosing the system for organizations**. John Wiley & Sons, Chichester.
- Cook, Robin and Fleet, Gerg and Gravell Mary and Mills, Tim (2003). **Molecular Model**. A Journal of Strategy & Business Transformation.
- French,W. Land Bell,CH. (2007).**Organizational development**. Engle wood cliffs, NJ, prentice Hall.
- Harrison, M.I (1998) **Diagnosing organizations, Methods , Model , and Process**, by sage publication . at <http://www.mgtsolution.com/olib/923204696.aspx.iets.mpporg.ir>
- James,Thompson, (1976) **Organization In Action**.(New York:Mcgraw-Hill,1976) Chap.5.
- M. Warren W. Hutchinson, (2003), **A security risk management approach for ecommerce**, Information Management & Computer Security, Vol. 11 Iss 5 pp. 238 – 242
- Marshak, R.J.(2006). **Organization Development as a profession and a field**. In B.B.Jones & R.Brazzel (Eds.), The NTL handbook of organization development and change, Principles, practices, and perspectives. San Francisco: Pfeiffer.
- Mintzberg , H. (1993) **Structure in fives: Designing effective organizations** , U.S.A: Prentice-Hall , Englewood cliffs.
- Tvrdik, A (2000) **Analysis of success factors of public/private paternship, U.S.A** , public relation journal, vol48, 32-34