

متن پاورپوینت گزارش گزارش نهایی

نام کارگروه: کارگاه توسعه ایران

مدیر: سعید غلامی نتاج امیری

تاریخ: ۱۳۹۳/۹/۱۶

تهیه کننده‌گان: فیروز بالکانی، سعید غلامی نتاج امیری

همکاران (اعضای کارگاه):

آقایان: فیروز بالکانی، هادی قاسمیان، دکتر فروتن کیا و خانم‌ها: سمیه جوانمردی، مریم عسگری

عنوان: ندای دانش، پیام کاوش – شماره ۳

عنوان فرعی: از سلسله گزارشات تعامل حوزه‌های عملی و نظری توسعه ایران

موضوع: چالش‌های حوزه عملی – پاسخ‌های حوزه نظری

کلیدواژه: ساختار سازمانی – شرح وظایف – فرایندهای انجام کار

چکیده:

این گزارش در سرفصل‌های زیر تنظیم شده است.

الف) چالش / بیان مساله

ب) مبانی نظری در این خصوص چه می‌گوید؟

ج) شرح اقدام در عرصه عمل

متن گزارش:

ندای دانش، پیام کاوش – شماره ۳

الف) چالش / بیان مساله:

در طی سه سال گذشته و در خلال اجرای برنامه‌های مختلف در دنیای مجازی و همچنین واقعی، با چالش چگونگی تقسیم کار و سازماندهی نیروهای داوطلب، برای پیشبرد شایسته امور مواجه بوده‌ایم. نظر به اینکه هیچ‌گاه از بودجه کافی برای استخدام و به‌کارگیری نیروهای متخصص و حرفه‌ای، برای انجام کار مشخص برخوردار نبوده و نیستیم، از این‌رو همواره تلاش شده تا از سرمایه انسانی داوطلب استفاده شود و چالش نیز از همین جا آغاز می‌شود. نیروها با توان و انگیزه‌های متفاوت و با تقدم و تاخر برنامه‌ریزی نشده و با درجات متفاوت از مسولیت‌پذیری، به جمع می‌پیوندند لذا تقسیم کار و واسپاری مسولیت به آنها همواره مساله‌ساز بوده است. این چالش هنگامی دوچندان گردید که علاوه بر مدیریت فضای مجازی و مدیریت برنامه‌های اجرایی شهر امیرکلا، مدتی است که کارگاه توسعه ایران، به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های موسسه اندیشه و پژوهش طرح هزاره پاسارگاد (اندیشگاه طه) نیز شروع به فعالیت نموده و همزمان با آن، برنامه‌ریزی برای توسعه روستای سفلی در استان فارس نیز در دستور کار آن قرار گرفته است.

مجموعه روز به روز در حال گسترده شدن است و با توجه به مختصات برشماری شده پیرامون جنس و ماهیت فعالیت‌ها، انتظام‌بخشی به آن مبتنی بر «آموزه‌های نظری» و «دستاوردهای تجربی» اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. پرسش این است که چنین مجموعه‌هایی از افراد چگونه باید سازماندهی گردند تا به کارآمدترین شکل بتوان به اهداف دست یافت؟

ب) مبانی نظری در این خصوص چه می‌گوید؟

سازمان یک سیستم است. این سیستم‌ها باز هستند و برای بقاء و ادامه حیات، باید خود را با محیط وفق دهند. در مقایسه با سایر سیستم‌ها، سازمان‌ها پیچیده‌تر و مبهم‌ترند و برای بقاء و ادامه حیات باید تغییر کنند و متحول شوند. در حال حاضر مسائل سازمان‌ها از این قرارند: رقابت، مدیریت مشارکتی، گسترش در سطح افقی، ساختار مبتنی بر گروه و سرعت در عمل، این مسائل در گذشته اهمیت زیادی نداشتند. محیط اجتماعی پیچیده و همواره در حال تغییر است و همین مسائل باعث می‌شود که سازمان‌ها با معماهای بسیار مشکل روبرو شوند و در پی طرح‌ها و ساختارهای جدیدی برآیند. روند کنونی سازمان‌ها با روش‌های مکانیکی فاصله گرفته و برای اداره آن بیشتر از روش‌های ارگانیک که انعطاف‌پذیری زیادی دارند استفاده می‌شود.

از منظر تئوری سازمان این "خود سازمان" است که در کانون توجه قرار می‌گیرد. ساختار و محتوای سازمان ها از جمله مفاهیم ذیربط این تجزیه و تحلیل می‌باشند. رسمی بودن، تخصصی بودن، دارای استاندارد بودن، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، متمرکز بودن، حرفه‌ای بودن، نسبت‌های پرسنلی (خدمات)، اندازه سازمان، تکنولوژی سازمان، محیط، هدف‌ها و استراتژی‌ها و فرهنگ از جمله ابعادی هستند که در سنجش و ارزیابی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سازمان‌های مختلف، این ابعاد بسیار متفاوت‌اند.

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود، نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. در ابتدا به سه رکن سازمان اشاره می‌گردد

۱ - ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارش‌گری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطة کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند.

۲ - ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دواير کار می‌کنند و گروه‌بندی یا تقسیم بندی دوايري است که در کل سازمان وجود دارند.

۳ - ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی می‌شود که به وسیله آنها فعالیت‌های همه دواير هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه سیستم ارتباط موثر(در سازمان) تضمین خواهد شد.

در طرح‌ریزی ساختار سازمانی (از نظر افقی و عمودی) این سه رکن همواره وجود دارند و همچنین سایر عوامل تاثیر گذار از جمله: محیط، تکنولوژی، اندازه و یا بزرگی و هدف‌ها ...

از میان این متغیرهای محتوایی مسئله مهم این است که بین ساختار و استراتژی رقابتی رابطه وجود داشته باشد و این موضوع بسیار مورد تحقیق قرار گرفته است. اصولاً ساختار نشان دهنده‌ی استراتژی سازمانی است.

لذا نظر به استراتژی کارگاه توسعه ایران و توجه به شرایط سازمانی آن از سویی، بالا بردن کارایی داخلی (تاکید بر ساختار مبتنی بر دواير وظیفه‌ای) و از سوی دیگر افزایش انعطاف‌پذیری (تاکید بر ساختار مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل) که باید بطور همزمان از عهده‌ی چنین کاری برآید، در چنین حالتی سازمان ناگزیر می‌شود تا ساختار ماتریسی را برگزیند.

ساختار ماتریسی برای سازمان‌هایی که در محیط نامطمئن قرار گرفته و هدف‌های واحدهای آن منعطف بوده باشند و همچنین اگر وضع به‌گونه‌ای باشد که سازمان از تکنولوژی پیچیده استفاده کند و دواير سازمانی

برنامه اجرایی بر عهده داشته باشند، ساختار ماتریسی مناسب خواهد بود و اگر سازمان‌ها از نظر بزرگی در رده متوسط قرار گرفته و خطوط تولید محدود داشته باشند، بسیار مناسب است.

از جمله نقاط قوت ساختار ماتریسی در این است که سازمان را قادر می‌سازد تا تقاضاهای ضد و نقیض محیط را تامین کند. سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد می‌تواند منابع خود را (تجهیزات و نیروی انسانی) به پروژه (محصولات) های گوناگون تخصیص دهد و سازمان می‌تواند خود را با شرایط متغیر محیط خارجی وفق دهد و همچنین این ساختار برای کارکنان سازمان چنین امکانی را به وجود می‌آورد که در زمینه‌های مدیریت، اداری، پژوهشی و اجرایی (با توجه به نوع علاقه خود) مهارت‌های زیادی کسب کنند.

یکی از نقاط ضعف این ساختار گزارش دهی به دو رئیس می‌باشد، لذا افراد و اعضای این سازمان‌ها باید از نظر روابط انسانی از مهارت ویژه‌ای برخوردار باشند.

ج) شرح اقدام در عرصه عمل:

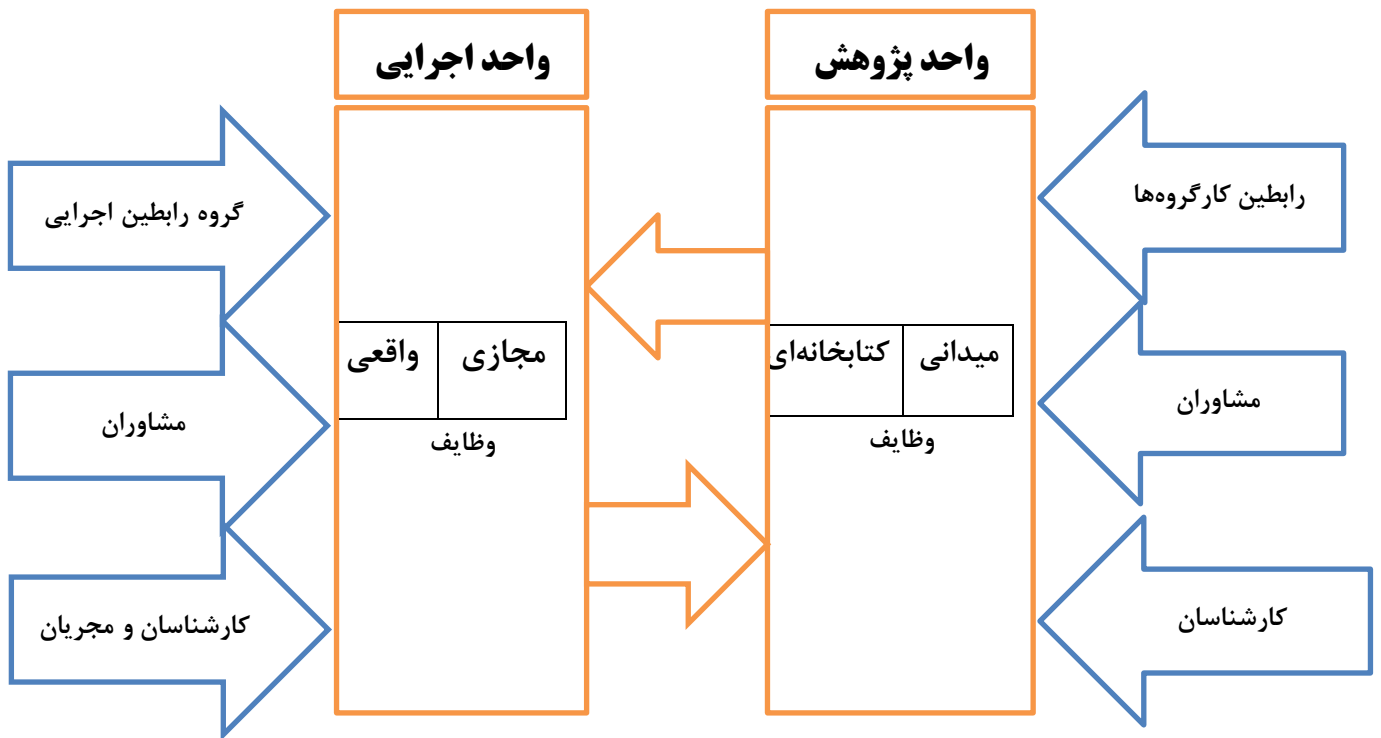
نظر به استراتژی کارگاه توسعه ایران و توجه به شرایط سازمانی آن از سویی، بالا بردن کارایی داخلی (تاکید بر ساختار مبتنی بر دواير وظيفه‌ای) و از سوی دیگر افزایش انعطاف‌پذیری (تاکید بر ساختار مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل) که باید بطور همزمان از عهده‌ی چنین کاری برآید، در چنین حالتی سازمان ناگزیر می‌شود تا ساختار ماتریسی را برگزیند.

در ادامه ساختار سازمانی و شرح وظایف واحدهای مختلف کارگاه توسعه ایران ارائه می‌گردد.

نمای ساده شماتیک روابط سازمانی - شماره ۱

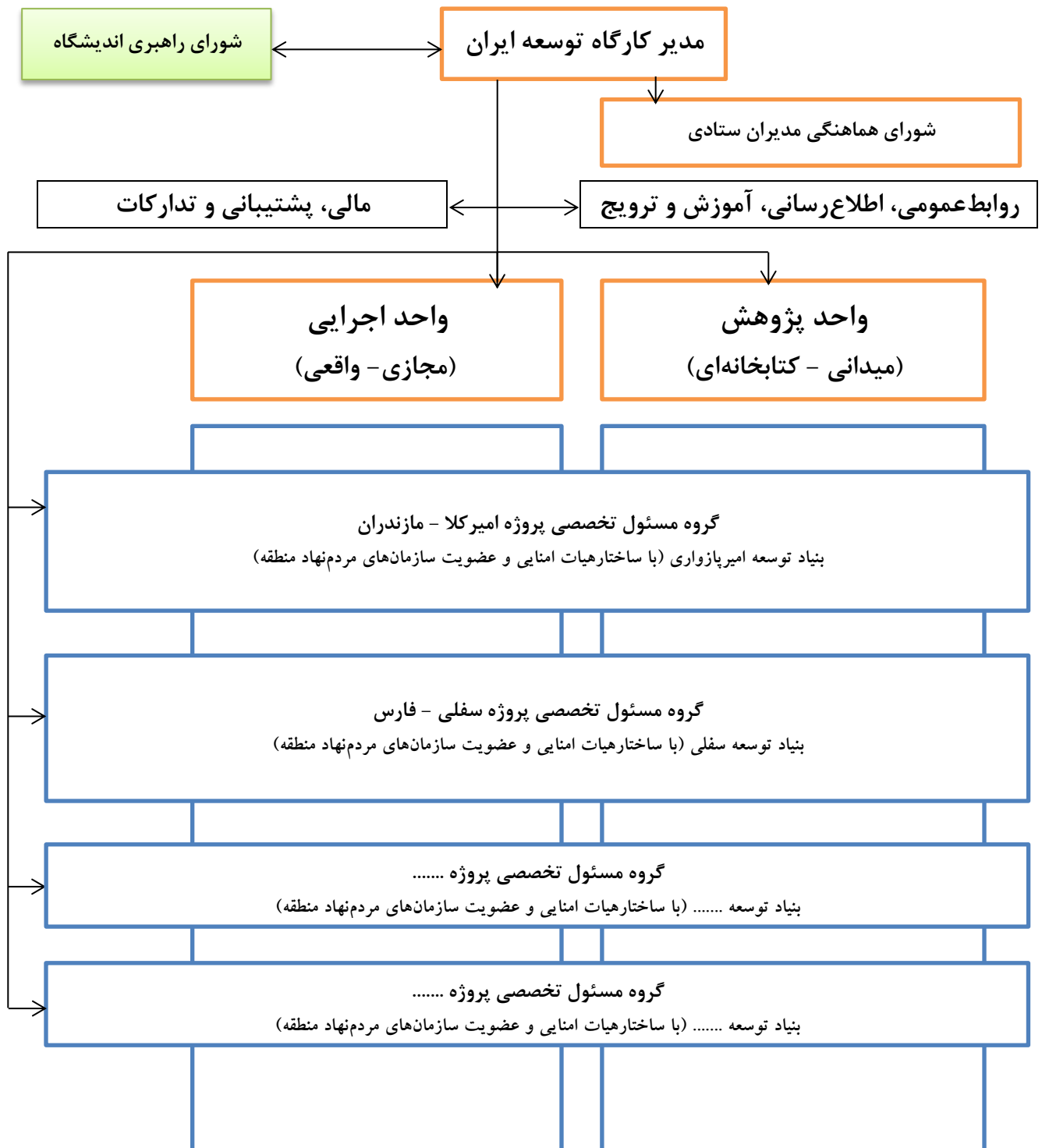
ارکان کارگاه

حوزه پشتیبانی واحدهای ستادی (دوایر مشترک مرکزی)



پروژه‌ها

نمای شماتیک ساختار سازمانی - شماره ۲



شرح وظایف در کارگاه توسعه ایران

ارکان کارگاه

- ۱) شورای راهبری اندیشه
- ۲) مدیر کارگاه توسعه ایران
- ۳) شورای هماهنگی مدیران ستادی
- ۴) مسولین واحدهای منطقه‌ای

دوایر مشترک مرکزی

۱- دایره مالی، پشتیبانی و تدارکات

وظایف:

تهیه و تامین و تدارکات مورد نیاز واحد اجرایی با همکاری واحد پشتیبانی و تدارکات کارگاه

۲- دایره روابط عمومی، اطلاع رسانی، آموزش و ترویج

وظایف:

- تولید و نشر، نمادسازی و
- مستندسازی و آرشیو اقدامات اجرایی و ارسال به بانک اطلاعات
- برنامه‌ریزی جهت آموزش و ترویج روش‌ها و مدل‌ها برای افراد و مناطق

واحد پژوهش

بخش ۱- گروه مطالعات و جمع آوری داده‌ها و منابع (متشکل از رابطین کارشناسی کارگروه‌های فعال و

کارشناس کارگاه توسعه) و بانک داده‌ها

وظایف:

- جمع آوری داده‌های مورد نیاز (مشترک - مستقل) کارگروه‌ها
- تعامل و تبادل اطلاعاتی بین کارگروه‌ها و کارگاه توسعه ایران
- تدوین و ارائه مدل نظری (پاسخ به پرسش‌های کارگاه) شرح وضعیت و سند اولویت‌های اقدام در منطقه مورد هدف از طرف کارگروه‌ها
- همکاری مشترک مطالعاتی در کلیه مراحل (مطالعات اولیه - مراحل دریافت بازخورهای آزمایشی عملی - و نتایج) با کارگروه‌ها
- مستندسازی نهایی نتایج اقدامات نظری - عملی (تدوین نهایی سند مطالعات کاربردی) به تفکیک هر کارگروه و کارگاه توسعه ایران

بخش ۲- گروه مطالعات مدل‌های توسعه (نظری و تجربی) (از منابع خارج از اندیشه‌گاه)

وظایف:

- جمع آوری داده‌ها و منابع مرتبط با توسعه محلی و منطقه‌ای، اخذ مشاوره، تحلیل و بررسی و ارائه مدل مناسب مورد نظر (مستقل کارگاه) برای منطقه مورد هدف
- بخش ۳ - گروه مطالعات تلفیق و ارائه متاتئوری (مدل تلفیقی) توسعه (متشکل از کارشناسان و مشاوران مدعو و...)**
وظایف:

- تحلیل نهایی نتایج پژوهشی (مدل‌های) کارگروه‌ها و نتایج پژوهشی (مدل) مستقل کارگاه توسعه به مدل تلفیقی و ارائه سند راهبردی پیش اقدام و تعیین اولویت‌ها به بخش اجرایی کارگاه
- رصد و دریافت بازخورها در حین اقدامات عملی با همکاری بخش اجرایی و تحلیل نتایج و ارائه نظرات راهبردی پژوهشی به بخش اجرایی
- مستندسازی نهایی و تحلیل و تدوین مدل تلفیقی نهایی (مدل پژوهشی کاربردی) و نشر آن

واحد اجرایی

- بخش ۱ - امکان‌سنجی نقشه راه پژوهشی در جهت تدوین برنامه اقدام (متشکل از رابطین کارشناسی منطقه مورد هدف و کارشناسی گروه خبره و اجرایی)**
وظایف:

- بررسی ابعاد اجرایی طرح در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... از طریق تشکیل و برگزاری گروه مشاوران تخصصی، مطلع و خبره (بومی و غیر بومی)
- امکان‌سنجی وضعیت و فرصت‌سنجی و تعیین اولویت‌های اجرایی شاخص‌های زمینه‌ساز و پیش‌رانه آزمایشی نقشه راه پژوهشی توسعه در منطقه مورد هدف
- تعیین استراتژی اجرایی، تجمیع منابع و امکانات، تعدیل موانع، برآورد اعتبارات و تقلیل هزینه‌ها
- تعیین شاخص‌های کنترل و زمان‌بندی و پیش‌بینی گلوگاه‌ها و رصد و مستندسازی بازخورها
- امکان‌سنجی تامین منابع (مستقل از اندیشگاه) با تاکید بر درآمد اقتصادی، همسو با اهداف نقشه راه پژوهشی توسعه منطقه از طریق تشکیل اتاق فکر مرتبط

بخش ۲ - اجرایی (عملیاتی) کردن برنامه‌ها (در حوزه مجازی و محیط واقعی)

الف - زیر بخش اجرایی مجازی (محیط مجازی)

دایره فناوری اطلاعات (پشتیبانی / مدیریت و کنترل)

وظایف:

- برنامه‌ریزی تامین منابع و راه‌اندازی و پشتیبانی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پایگاه‌های اطلاعاتی
- تامین منابع انسانی، راه‌اندازی گروه‌های کاری، مدیریت و راهبری بخش‌های تخصصی محیط مجازی
- جمع آوری داده‌ها، بازخورها و بروزرسانی، رصد و کنترل در حین اجرا و ارائه گزارش
- مستندسازی و آرشیو منابع اطلاعاتی پایگاه‌ها و بانک اطلاعات

- تعامل، هماهنگی و همکاری با واحد اجرایی محیط واقعی در راستای نقشه راه توسعه منطقه
- رعایت ملاحظات ایمنی و قوانین و مقررات مربوطه

ب - زیر بخش اجرایی (محیط واقعی)

دایره نهادسازی، مشاوره، آموزش، بازخورها، مستند سازی

وظایف:

- بررسی اولویت‌ها و اجرایی کردن همزمان (موازی) مفاد برنامه‌های اقدام در منطقه مورد هدف در ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ...
- شناسایی، بکارگیری، سازماندهی و تمهیدات جذب مستمر و مشارکت گروه‌های کاری تخصصی و مرتبط (بومی و غیر بومی) در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... (با همکاری زیر بخش اجرایی مجازی و با استفاده از بانک داده‌ها و اطلاعات)
- گروه تخصصی راهبردی بازخوانی روند اجرایی برنامه‌ها و پیش‌بینی، شناسایی و راهکارهایی حل موانع و چالش‌ها و کمبودها از طریق دعوت از مدعوین مرتبط (درون و بیرون از اندیشگاه و منطقه مورد هدف) به‌منظور پشتیبانی و تسریع در روش‌های اجرایی
- ارتباط و تعامل با سازمان‌ها و نهادهای دولتی، خصوصی و حقوقی، حقیقی در جهت تسهیل، تسریع و هماهنگی‌های لازم در اجرای موثر برنامه‌ها
- ایجاد هسته‌های مشاوره‌ای و گروه‌های تخصصی اجرایی به‌منظور نهادسازی، شکل‌ها، مجامع
- تهیه و تامین منابع و اعتبارات، الزامات، امکانات و ... مطابق با برنامه اجرایی و پشتیبانی مستمر
- مدیریت و برگزاری تورهای بازدید از منطقه مورد هدف و تعامل و همکاری با بخش‌های متقاضی

دایره اکسپو، جشنواره، نمایشگاه، مجامع و ...

وظایف:

- برنامه‌ریزی جهت برپایی اکسپوها، نمایشگاه‌ها، جشنواره‌ها و گردهمایی‌ها ...

دایره اجرای برنامه‌های اقتصادی و جذب منابع حمایتی

وظایف:

- الف : ارتباطات، شناسایی و جذب حامیان (مادی ، غیر مادی) ، همکاران و ...
 - ب : اجرای پروژه‌های اقتصادی، کارآفرینی، مستند سازی
- اقدام به اجرای طرح‌های تامین منابع با تاکید بر ایجاد درآمد اقتصادی مستقل از اندیشگاه، همسو با اهداف نقشه‌راه پژوهشی توسعه منطقه از طریق ایجاد گروه کاری تخصصی مرتبط و تدوین برنامه عملیاتی و ارائه و تصویب آن در اندیشگاه

آدرس پست الکترونیکی جهت تماس با کارگاه توسعه ایران

kargahe.amaliye.tosee@gmail.com

Amirkalacity@gmail.com