



اصلاحات ساختاری سازمان مبتنی بر تحقیق برای توسعه

مقدمه:

با رشد فزاینده علم، فناوری و نوآوری‌های جدید در دنیای رقابتی و ناپایدار امروز، آمادگی برای بهبود انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی سریع و مؤثر و انجام تغییر و تحولات منطقی و متناسب با آن، در همه زمینه‌ها و به‌طور خاص در سازمان‌های دولتی و غیردولتی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر شده است. در همین راستا، به منظور پویایی مستمر و گذار درست و به‌موقع از مراحل مختلف و متنوع بلوغ و ایجاد قابلیت و توانایی بیشتر در رویارویی با مسائل سازمانی و چالش‌های محیط بیرونی، لازم بود تا معماری و بازمهندسی شکلی و محتوایی در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و واحدهای وابسته و تابعه آن صورت پذیرد (شکل ۱). این اصلاحات باید بر اساس مبانی نظری مشخص، در قالب مدل‌ها و نقشه راه و با تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی فراگیر و سازماندهی و بکارگیری گروه‌های کاری متخصص، صاحب‌نظر و آشنا با موضوعات و وظایف کاری سازمان صورت می‌گرفت تا سازمان بتواند با بهره‌مندی از چابکی موردنیاز، مأموریت‌ها، وظایف، ساختارها و تشکیلات جدید و متناسب‌تر و در قالب مأموریت‌های اساسی و وظایف بنیادی وزارت جهادکشاورزی به فعالیت خود برای دستیابی به اهداف و انجام بهتر وظایف محوله در راستای توسعه پایدار کشاورزی ادامه دهد. در ساختار فعلی سازمان، موسسات به صورت واحدهای مجزا اداره می‌شوند و نظام حاکم بر آنها به صورت سازمان ملی تحقیقات کشاورزی (NARO) است.

سیدباقر محمودی

غلامرضا گل محمدی

سعید صادق زاده حمایتی

محمد رضا بلالی

مجید ولدان

محمد عسگری

معاونت توسعه مدیریت و

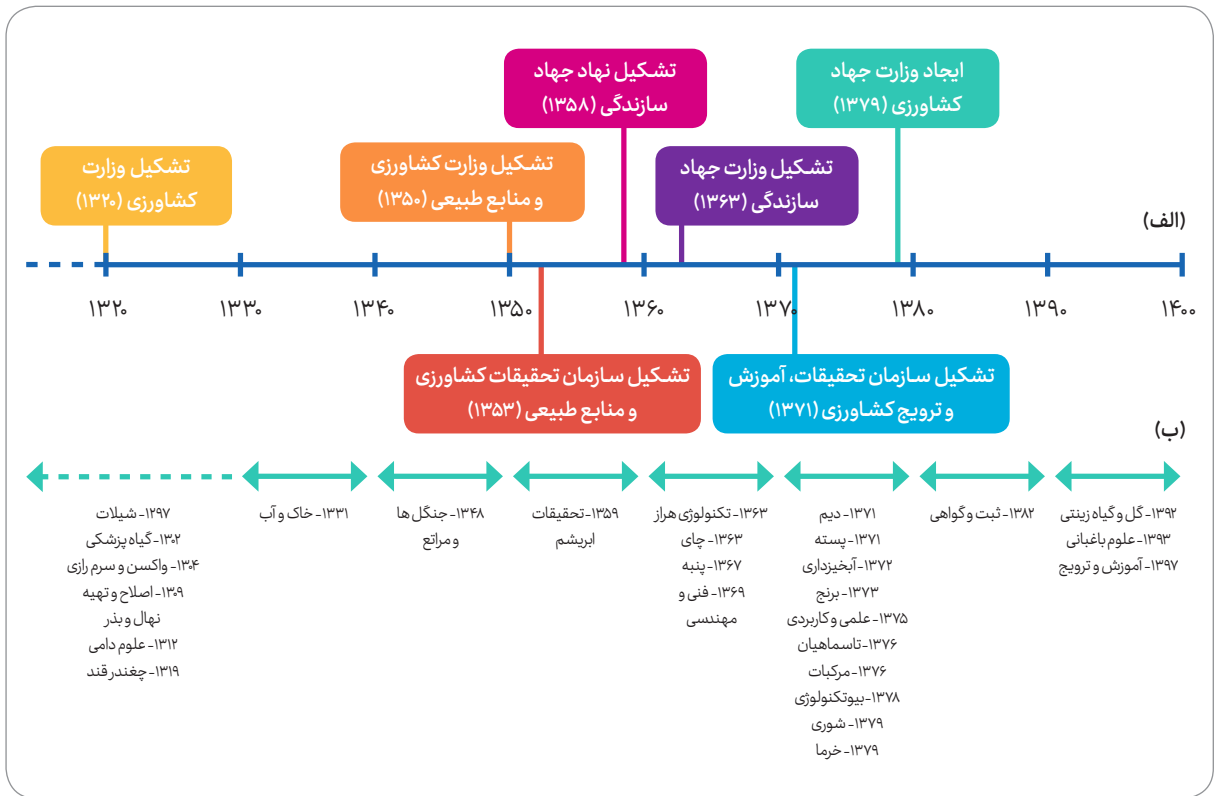
منابع سازمان

روش اجرای کار

روش کلی انجام معماری ساختاری سازمان در شکل ۳ توضیح داده شده است. در نهایت، نتایج جمع‌بندی شده معماری سازمان با صرف ۱۴۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی در اسفند ۱۳۹۹ به هیأت امنای سازمان ارائه شد.

رویکردهای معماری سازمان

رویکرد کلی در معماری سازمان حرکت به سمت نظام نوآوری و انتقال دانش و استقرار نظام تحقیقات کشاورزی ملی با نقش آفرینی همه دست‌اندرکاران در جهت توسعه پایدار است. اهم رویکردها در شکل ۲ ذکر شده است.



شکل ۱. سیرتغییرات ساختاری سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (الف) و موسسات وابسته (ب) (۱۳۲۰-۱۴۰۰)



شکل ۲. رویکردهای معماری سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی



شکل ۳. فرایند اجرای معماری ساختاری سازمان تات

ساختار و وظایف واحدهای تحقیقاتی و تعامل آنها با برنامه‌های راهبردی

در راستای مصوبه کمیسیون دائمی هیأت امنای مبنی بر منطقی و متناسب‌سازی ساختار مؤسسه‌ها، ساختار و وظایف کلیه مؤسسه‌ها، پژوهشگاه، پژوهشکده‌ها به نحوی بازآرایی شد که در آن انسجام سازمانی حفظ و از چندگانگی جلوگیری شود. برای چابکی بهتر و بیشتر واحدها، تعداد پست‌های مدیریتی بیش از ۱۶ درصد کاهش یافت. بر مبنای تجارب گروه مشورتی بین‌المللی تحقیقات کشاورزی (CGIAR)، به جای تأسیس واحدهای تحقیقاتی جدید و موردنیاز، سعی شد این کاستی‌ها با طرح‌های کلان و هم‌افزایی واحدهای موجود جبران شود. لذا ساختار ماتریسی برنامه ساختار تعریف شد (شکل ۴).

از مجموع ۱۵۷۳۸ پست سازمانی متعلق به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (بدون در نظر گرفتن موسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی)، ۲۲ درصد (۳۴۳۲ پست) به اعضای هیأت علمی، ۷۱ درصد (۱۱۲۴۴ پست) به اعضای غیر هیأت علمی و حدود ۷ درصد (۱۰۶۲ پست) به پست‌های دوستاره (هیأت علمی/غیرهیأت علمی) اختصاص دارد. در بررسی‌های به عمل آمده، تعداد ۲۷۷۱ پست سازمانی از مجموع پست‌های سازمانی مربوط به پست‌های تصدی‌گری، ۱۰۰ پست انتقال وظایف، ۲۴۳ پست قابل هوشمندسازی و ۲۷۲ پست به وظیفه موازی اختصاص داشت که ضرورت دارد به تدریج حذف شوند. به پیشنهاد کارگروه معماری و به منظور افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، ایجاد پست‌های دستیار پژوهش ارائه شد که در نهایت مورد تصویب هیأت امنای سازمان قرار گرفت.



شکل ۴. برخی تغییرات ساختاری در معماری جدید سازمان

دستاوردهای مورد انتظار معماری سازمان

بخش کشاورزی خواهد بود. در شکل ۵ برخی از پیامدهای مورد انتظار ذکر شده اند:

با اجرای معماری سازمان، انتظار نتایج و پیامدهای مثبت زیادی می‌رود که مهمترین آن افزایش اثربخشی در جهت رفع چالش‌های



شکل ۵. برخی دستاوردهای مورد انتظار از اجرای معماری ساختاری سازمان