

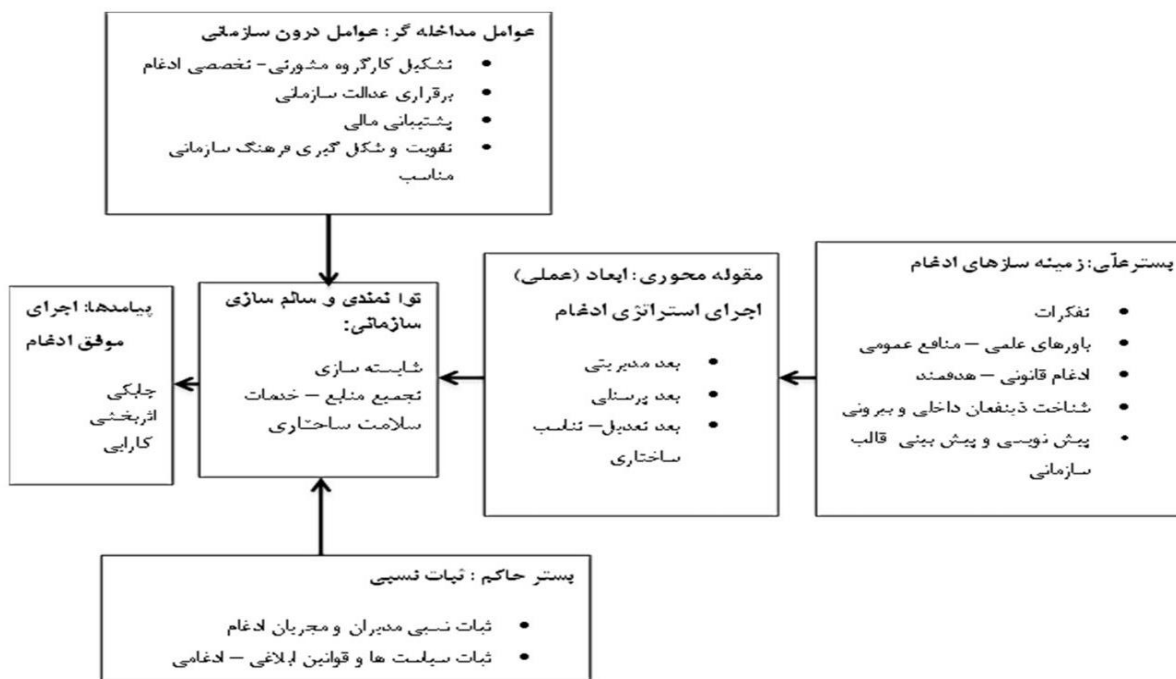


خلاصه طرح «بررسی ادغام معاونت های فرهنگی – اجتماعی و دانشجویی در دانشگاه فردوسی با تأکید بر پیامدهای این طرح»

تدوینگران طرح: سرکار خانم ملیحه تابعی، جناب آقای رحمان سلیمان پور، جناب آقای احمد موسمی

از دیدگاه مدیریت استراتژیک، ادغام به منزله یک استراتژی رشد و متنوع سازی معرفی شده است. از دیدگاه اقتصادی، ادغامها به منزله استراتژی‌هایی برای تحقق هدف "مقیاس اقتصادی" به کار گرفته می‌شوند. از دیدگاه ثنوری سازمان، ادغامها به چگونگی ترکیب پست‌های سازمانی، چگونگی برخورد فرهنگ‌های سازمانی متفاوت و نیز نحوه امتزاج ساختارهای گوناگون پرداخته‌اند. از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، بر اهمیت ارتباطات موثر میان کارکنان و نیز میزان تاثیر این فرایند بر روند شغلی و مانند آن پرداخته‌اند.^۱ بنابراین اهداف ادغام سازمانها در سه دسته، اقتصادی، محیطی (فرهنگی اجتماعی) و سازمانی دسته بندی شده اند.

در بحث اجرای موفق ادغام معاونت ها استدلال های مختلفی وجود دارند. در عین حال با توجه به اینکه از اجرای آن حدود سه سال میگذرد، ضرورت فعلی باید تاکید بر اجرای درست برنامه ها، عیب یابی و اصلاح آنها، و بهینه تر کردن روند پیشروی طرح ادغام باشد. در مدل تحلیل زیر که فرایند تصمیم گیری تا اجرای ادغام مشخص شده است، جدای از بسترها و عوامل مداخله گر در فرایند اجرای طرح، باید با ملاحظات بیشتر به توانمند سازی و سالم سازی و همچنین پیامدهای اجرای ادغام پرداخته شود. از این رو راهکارها و پیشنهادهایی که در ادامه مطرح شده اند، ناظر بر همین بخش ها هستند.



منبع مدل: پژوهش جلیلی و همکاران^۲

در جریان توانمند سازی و سالم سازی سازمانی، کنشها و تعاملات در مدل بیانگر رفتارها، فعالیتها و تعاملات هدف داری هستند که به دنبال مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر و بستر حاکم ظهور میکنند.

قابلیت و توان اجرای استراتژی ادغام را مجموعه‌ای از داشته‌های شایسته مرتبط با اجرای استراتژی و دانش انباشته سازمان و اقدامات مورد نیاز از طریق فرایند سازمانی که سهمی در عملکرد بالای سازمان دارد، محقق می‌کند. شایسته سازی در فرایند ادغام رویکردی در انتخاب و انتصاب بهترین مدیران از میان نیروهای شناسایی شده، برای پست‌های مدیریتی، توجه به کارکرد نیروی انسانی و اخذ تصمیمات بهینه مدیریت برای یکسان سازی ساختار و نیروی انسانی است. در سالم سازی ساختار به دنبال حذف ساختار اداری کهنه، حذف نظام اداری کم بهره، تجمیع و کاهش مراکز تصمیم گیری، ایجاد پست های ترکیبی و مقررات اداری و قانونی منسجم تر سازمان با اساس نامه جدید است. بنابراین توانمندی و سالم سازی سازمان در اجرای استراتژی ادغام به عنوان مقوله کنشی انتخاب شده که در کنار عوامل درون سازمانی و ثبات نسبی منجر به اجرای موفق استراتژی در قالب دستیابی به اثربخشی و افزایش کارایی دولت، چابکی سازمان و تحقق اهداف ادغام در سازمان های دولتی می شوند.^۳

دلایل مدافعان ادغام

- ۱) ادغام می‌تواند به ظرفیت کارهای فرهنگی کمک کند و در عین حال معاونت راهبردی می‌تواند در دانشگاه تاسیس شود.
- ۲) تسریع در الزام بالادستی برون سپاری خدمات دانشجویی و بخش‌های رفاهی دانشگاه.
- ۳) ایجاد زمینه مناسب برای تسری فعالیت‌های فرهنگی در دیگر معاونت‌های دانشگاه (اگر یک بخش فرهنگی باشد و بخش‌های دیگر عاری از فرهنگ باشند، ادغام باعث حضور فعالیت فرهنگی در همه جا و تنیدگی در تمام فعالیت‌های دانشگاهی می‌شود).
- ۴) ضرورت ساختاری ادغام که نشأت گرفته از اهداف کلان دولت است. به عبارتی هدف کوچک شدن و چابک‌سازی ساختار و معاونت‌هاست.
- ۵) از بین بردن پیچیدگی سازمانی در چارت آن و اصلاح ساختار معیوب در مجموعه معاونت.
- ۶) کاهش هزینه‌های گزاف و جلوگیری از صرف بیهوده بیت‌المال.
- ۷) تصمیم‌گیری موثر در خصوص نیازهای فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی.
- ۸) نظارت و کنترل متمرکز نیروی انسانی متخصص.
- ۹) ایجاد فرصت استفاده از ظرفیت صف توسط ستاد.
- ۱۰) بهبود نظام پاسخگویی در سطح سازمان.
- ۱۱) نزدیکتر شدن و سهولت در ارتباط و تبادل اطلاعات واحدهای مدیریتی و همکاری و تبادل اطلاعات و تجارب بین مدیران و کارکنان واحدها.
- ۱۲) کاهش نیروی کار و افزایش کارایی نیروهای متخصص (تعریف شرح وظایف).
- ۱۳) افزایش اثربخشی سیاست‌گذاری.
- ۱۴) بسترسازی بلوغ فرهنگی و اجتماعی در سطح فردی.

^۱ کاظمی، سید عباس. رکوعی، ایمان. (۱۳۸۱). طراحی یک مدل اقتضایی برای ادغام سازمانهای بزرگ دولتی ایران، فصلنامه مدرس. شماره ۲۴
^۲ جلیلی، اسماعیل. خداداد حسینی، سید حمید. شبکی، اصغر. آذر، عادل. (۱۳۹۸). طراحی مدل اجرای استراتژی ادغام سازمانهای دولتی ایران. پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۲۳، شماره ۲
^۳ همان منبع

۱۵) ادامه‌دار بودن فعالیت‌های فرهنگی به اندازه قبل از ادغام.

دلایل مدافعان تفکیک

- ۱) ادغام موجبات کم‌رنگ شدن فعالیت‌های فرهنگی در شعاع فعالیت‌های دانشجویی را فراهم می‌کند.
- ۲) تفکیک معاونت فرهنگی از معاونت دانشجویی در وزارت علوم انجام نشده و در صورت ادغام، ناهماهنگی در فعالیت‌های دانشگاه با وزارت خانه ایجاد می‌کند.
- ۳) در زمان تفکیک معاون فرهنگی - اجتماعی به سبب نقش سازمانی، در تصمیمات منطقه ای و کشوری صاحب نظر، صاحب تصمیم و حق رأی بود. ادغام سبب تنزل بخش فرهنگی از معاونت به مدیریت و به تبع آن کاهش نقش اثرگذار آن شده است.
- ۴) توجه صرف به کوچک کردن ساختار، تداخل صف و ستاد و حجیم شدن بخش ستاد در پی برون سپاری ناقص و یا عدم برون سپاری را موجب می‌شود.
- ۵) عدم پیش‌بینی الزامات از سوی مسئولان.
- ۶) عدم شناخت کافی مسئولان از نقش‌ها و مسئولیت‌ها.
- ۷) اتلاف وقت بر سر موانع اجرا.
- ۸) کاهش تعهد و تعلق کارکنان معاونت فرهنگی و تضعیف هویت و روحیه آنها. این مهم ناشی از بیشتر بودن نیروهای معاونت دانشجویی و به تبع آن بی‌توجهی به نیازهای کارکنان فرهنگی در مجموعه جدید و کاهش انگیزه‌ها و رضایت شغلی ناشی از جابه‌جایی‌های آنان است.
- ۹) هزینه شدن اعتبارات فرهنگی برای ارائه خدمات رفاهی دانشجویان به دلیل در اولویت بودن نیازهای اولیه آنها (خوابگاه، تغذیه، بهداشت) و جلوگیری از بروز اعتراضات دانشجویی و امنیتی شدن فضای دانشگاه.
- ۱۰) کاهش انگیزه فعالیت دانشجویان در پی به حاشیه رفتن فعالیت‌های فرهنگی، کاهش اعتبارات و انگیزه کارکنان فرهنگی.
- ۱۱) کاهش تعامل اعضای تشکل‌ها با مدیر فرهنگی و تمایل و تلاش برای برقراری تعامل با معاون فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی یا ریاست دانشگاه.
- ۱۲) کاهش وزن فرهنگی - اجتماعی در دانشگاه و تصمیم‌های آن به دلیل تغییر جایگاه از معاونت به مدیریت.
- ۱۳) تضعیف فضای انجمن‌های علمی و کانون‌های فرهنگی و هنری
- ۱۴) فقدان نیروی شایسته و آگاه برای اجرای ادغام.
- ۱۵) درک سطحی از اجرای ادغام.
- ۱۶) عدم انگیزه کافی مدیران برای اجرای ادغام (تغییر اولویت‌های مدیران و تن ندادن به ریسک).
- ۱۷) عدم اراده کافی در تحقق اهداف ادغام در ساختار (مقاومت مدیران و کارشناسان مجری به خاطر تفکر احتمال کاهش امتیازات).
- ۱۸) شیوه نامناسب ادغام دو معاونت (فرایند ادغام، انتصاب‌های مدیریتی، زمان در نظر گرفته شده برای اجرای آزمایشی و عدم بررسی نتایج بدست آمده از ادغام).
- ۱۹) چابک‌سازی به دلایل مختلف ممکن است در جریان ارتباط ناصحیح و عدم هماهنگی مختل کننده فعالیت‌ها باشد.

۲۰) هدر رفت انرژی تا رسیدن به حالت تعادل و ثبات اداری.

۲۱) افزایش وظایف سازمانی برای معاون فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی (گران‌باری، تداخل و تعارض نقش) و در نتیجه کند شدن سرعت عملکرد معاونت.

۲۲) کوچک شدن دامنه اختیار مدیران و کاهش همفکری فرهنگی.

۲۳) عدم توجه کل ساختار درباره ادغام.

۲۴) ناتوانی در پاسخگویی به انتظارات جدید.