

گام‌های طراحی مؤسسه

برای تأسیس هر نهادی به اسناد و آئین‌نامه‌هایی نیاز داریم، قوانین و ضوابطی که بخش‌های آن را هماهنگ کرده و روند تأسیس و مدیریت را نظم بخشد. اما این اسناد چه هستند و تولید هر کدام چه مقدار زمان می‌طلبد، با چه هزینه و چند نفر ساعت؟ متن حاضر قصد دارد به این پرسش‌ها پاسخ دهد، تا راه پیش رو را روشن کند.

سبک‌ها و شیوه‌های مدیریت

نخست این را باید بدانیم، فقط یک شیوه در مدیریت نهادها و مؤسسات وجود ندارد. درست مشابه نظام‌های حقوقی دنیا که بر دو گونه مهم طبقه‌بندی می‌شوند؛ مبتنی بر قانون مدون (Civil law) و مبتنی بر عرف (Common law). در مدیریت یک مؤسسه یا بنگاه چه سیاسی باشد، یا فرهنگی و یا اقتصادی، می‌توان همه رفتارها و فعالیت‌ها را پیش‌بینی کرده و به صورت تدوین شده در قالب آئین‌نامه‌ها جای داد (Centralized Management) و یا فضایی گسترده و آزاد فراهم کرد تا مدیران حسب سلیقه و ذوق و خلاقیت خود، فعالیت‌ها را سامان دهند (Decentralized Management).

معمولاً مدیریت یک مؤسسه به این دو گزینه محدود نمی‌شود و فضایی را میان آن‌ها به خود اختصاص می‌دهد، در این‌که بیشتر قانون‌محور باشد و کمتر مدیرمحور و یا بیشتر مبتنی بر تصمیمات مدیران میدانی و کمتر تابع قوانین و ضوابط از پیش تعیین شده.



گزینه‌ش این‌که نهاد مورد نظر ما در کجای این طیف قرار گیرد به عوامل مختلفی وابسته است. از مهم‌ترین نکات، توجه به ظرفیت‌هایی‌ست که هر کدام از «قانون‌مندی» و «اختیارات افراد» برای مؤسسه فراهم می‌کند. هر یک از این دو مزایا و معایبی دارند که بایستی در طراحی لحاظ شوند.

شیوه مدیریت متمرکز و قانونی

بانک‌ها، ترمینال‌های هوایی و ریلی و بنگاه‌های دولتی معمولاً از این شیوه پیروی می‌کنند؛ همه چیز از پیش تعیین شده است و هیچ نقطه مبهمی باقی گذاشته نشده.



به عنوان مثال، پیش از تأسیس یک بانک، تمامی فرمول‌ها و محاسبات مالی و تسهیلاتی و سمت‌های کارمندان و اختیارات هر کدام و وظایف هر شعبه، همگی در یک کتاب قانون ثبت می‌شود. جزئیات روندهای فعالیت آن‌قدر به دقت ثبت شده که

حتی تک تک فرم‌های مورد استفاده نیز به صورت تصویری دیده می‌شود که در چه زمانی و چطور و توسط چه شخصی باید تکمیل شود.

مزایا

این شیوه ایجاد تمرکز می‌کند و ارزیابی و کنترل را ساده‌تر. معمولاً برای نهادهایی که شعبه‌های فراوان دارند مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مانع تخلف و تجاوز از حقوق و تکالیف گردد، مراجعه‌کنندگان سردرگم نشوند و به یک روند عادت کنند. وقتی همه روش‌ها مانند هم باشند، در تمامی ادارات وابسته، استاندارد بودن روش‌ها، ارزشیابی کمی را ممکن می‌سازد و می‌شود با عدد و رقم موفقیت هر بخش را تعیین کرد.

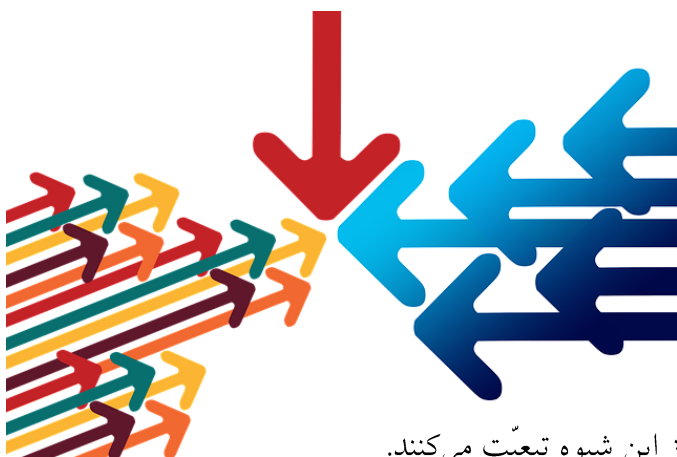
۱. تمرکز در مدیریت
۲. ساده شدن کنترل و ارزیابی
۳. جلوگیری از تخلف

معایب

هر چقدر تشکیلات قدرتمندتر باشد، هر چقدر دقیق‌تر همه چیز پیش‌بینی شده، طبیعتاً روندها طولانی‌تر می‌گردند و مراحل انجام کارها بیشتر، تا همه انجام شود و در دفاتر ثبت گردد. قانون اساساً دست و پاگیر است.

۱. نظام دیوان‌سالار و بروکراتیک (Bureaucratie) و کند
۲. قدرت کم در تطبیق بر شرایط
۳. خستگی پرسنل به دلیل کاهش فرصت خلاقیت

شیوه مدیریت غیرمتمرکز و عرفی



اما اگر قانون کم باشد، دست مدیران و کارمندان بازتر است. در این حالت بیشتر به بیان اصول و مصلحت‌ها پرداخته می‌شود و تعیین مصداق و روش تطبیق آن بر عهده افراد و نیروهای انسانی فعال در مؤسسه است. برای مثال، استاد اجازه دارد خود متن درسی را برگزیند و از سوی مؤسسه، تنها هدف از تشکیل کلاس و محصولی که قرار است به دست آید برای او تبیین می‌شود.

مؤسسات و نهادهای سنتی و بنگاه‌های کوچک بیشتر از این شیوه تبعیت می‌کنند. زیرا نزدیک بودن پرسنل به یکدیگر، هم از نظر فیزیکی و هم از نظر باورها و اعتقادات، نیاز به قانون برای هماهنگ‌سازی را کمتر می‌کند و نیروها با گفتگو بسیاری از مشکلات را مرتفع می‌سازند.

مزایا

۱. چابکی (Agile) و سرعت بالای انجام فعالیت‌ها
۲. فرصت بروز خلاقیت نیروها
۳. امکان تطبیق با شرایط متغیر مکانی و زمانی

هر چقدر قانون کمتر باشد، افراد راحت تر می‌توانند تخلف کنند و مسیر برنامه‌ها را به سمت امیال شخصی یا گروهی خود سوق دهند. ارزیابی کمی تقریباً ناممکن بوده و صرفاً به صورت کیفی می‌شود توانمندی نیروهای انسانی را توصیف کرد. کنترل مدیران بر روندها کمتر شده و بر توانایی پرسنل در طراحی فرآیندها افزوده می‌شود.

۱. کنترل کمتر بر فعالیت‌ها
۲. دشواری بایگانی و آرشیو مدارک و گزارشات
۳. کاهش قدرت پیش‌بینی

دشواری تازه‌تأسیسی و نامعین بودن شرایط

فراتر از توجه به مزایا و معایب هر کدام از شیوه‌های طراحی مؤسسه؛ قانون‌مندی یا اختیارمندی، مشکل اصلی زمانی بروز پیدا می‌کند که ما در حال راه‌اندازی مؤسسه‌ای باشیم که سابقه تحقق نداشته باشد، یا تشابه کمتری با نهادهای هم‌رده خود دارد.

ما پیش از ورود به مرحله عملیات، تا قبل از درگیر شدن با موضوع، حقیقتاً نمی‌توانیم با اطمینان همه شرایط را توصیف کنیم. مخالفت‌ها و موافقت‌ها را نمی‌شناسیم؛ این‌که کدام نهادهای اجتماعی با ما همکاری خواهند کرد و کدام با ما درگیر شده و در تقابل قرار خواهند گرفت. نیروهای انسانی و توانمندی واقعی آن‌ها را به خوبی نمی‌شناسیم و نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که با چه چالش‌هایی در مدیریت رفتارهای آن‌ها مواجه خواهیم شد.



طراحی منعطف قوانین و در نظر گرفتن امکان تغییر

راهی که در این طراحی مورد نظر خواهد بود، از یک سو حفظ تعادل در رابطه میان تدوین قوانین با لحاظ اختیار نیروهای انسانی است و از سوی دیگر، در نظر گرفتن زمان‌های از پیش تعیین‌شده (Milestone) برای ارزیابی قوانین و تغییر و اصلاح آن‌ها.

۱. قوانین و آئین‌نامه‌ها نبایستی آن‌قدر جامع و مانع باشند که دست و پاگیر شده و کار کردن در مؤسسه را دشوار نمایند. بلکه بایستی فضایی را برای بروز خلاقیت نیروهای انسانی باز گذاشته و بدون حکم رها کنند.
۲. از ابتدا و در تدوین قوانین و ضوابط، زمان‌بندی‌های یک‌ماهه و سه‌ماهه‌ای در نظر گرفته می‌شود، تا گزارش فعالیت‌ها جمع شده و در شورایی بررسی گردد، تا معین شود کدام بندهای آئین‌نامه‌های اجرایی مانع سرعت گرفتن کارها بوده و بایستی تغییر نمایند.

پلکانی بودن دستیابی به طرح و قوانین و آئین‌نامه‌ها

گام بعدی برای کاهش اشتباهات و نواقص در طراحی مؤسسه، حرکت قدم به قدم در تولید طرح نهایی است. این‌که تا یک مرحله به پایان نرسیده، تصویب نشده و مورد توافق قرار نگرفته، گام بعدی آغاز نشود.

برای مثال، ابتدا «اهداف مؤسسه» تبیین شده و چشم‌انداز ترسیم می‌گردد و به عنوان یک سند اولیه به تصویب می‌رسد. سپس با بررسی شرایطی که در متن این سند مشخص شده است، «راهنما و اصول کلی» فعالیت‌های آن نوشته

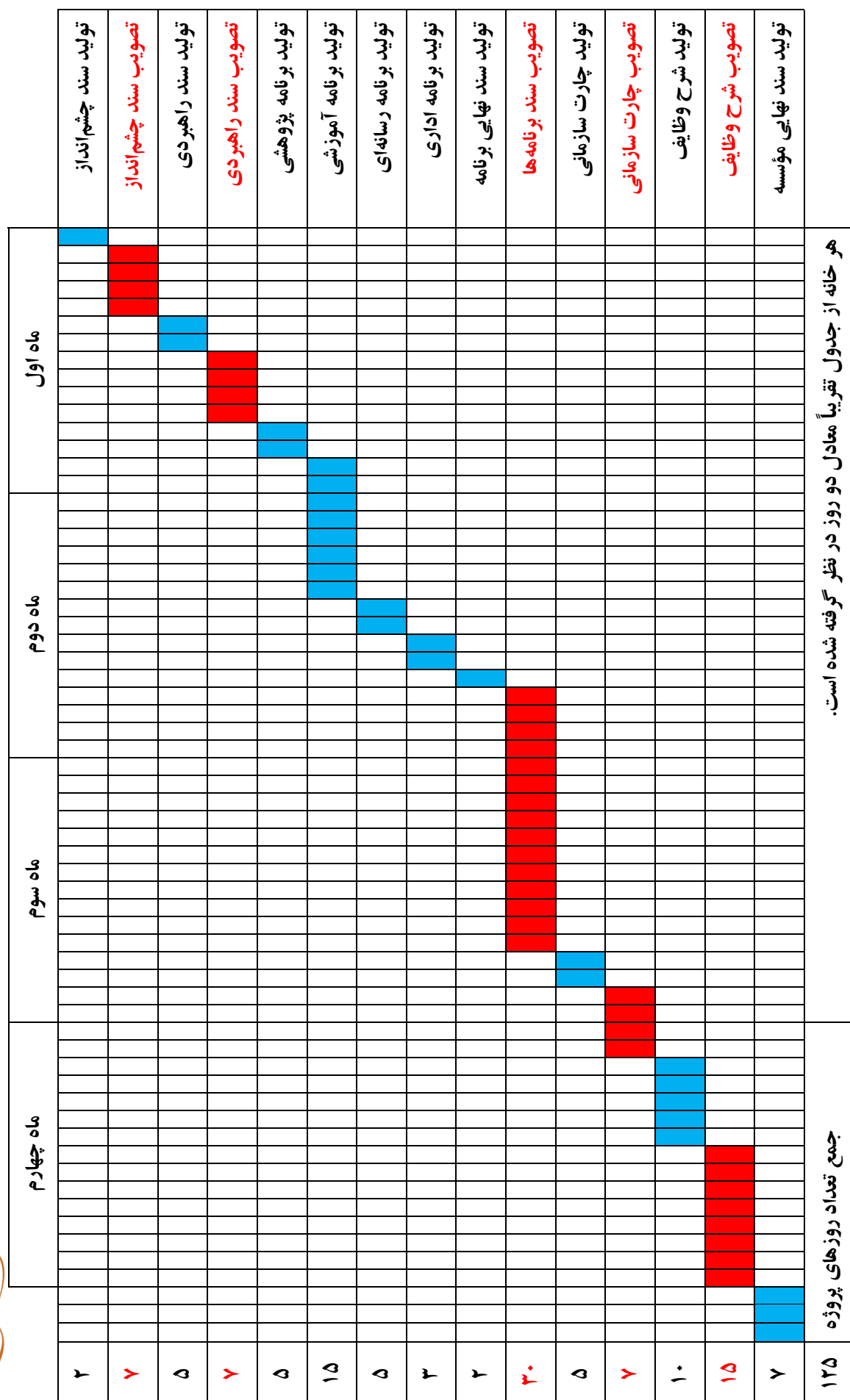
می‌شود. حالا نوبت این سند است که تصویب شود. پس از آن است که «برنامه‌ها» تدوین گشته و پس از چکش خوردن و نهایی‌سازی و تصویب، «چارت سازمانی» مؤسسه طراحی می‌شود. وقتی چارت مورد توافق قرار گرفت، «شرح وظایف» هر بخش و هر سمت نوشته خواهد شد. بدین ترتیب تمام آنچه برای راه‌اندازی مؤسسه نیاز است در اختیار خواهد بود.



زمان‌بندی طراحی

بر این اساس، مبتنی بر توضیحاتی که مرور شد، فعالیت‌های ذیل در دستور کار قرار خواهد گرفت و برای طراحی هر کدام، زمانی پیش‌بینی می‌شود.

۲ روز	پیمانکار	۱. تنظیم سند افق چشم‌انداز
۷ روز	کارفرما	۱/۱. بررسی و تصویب سند افق چشم‌انداز
۵ روز	پیمانکار	۲. طراحی راهبردها و اصول کلی مؤسسه
۲ روز	پیمانکار	۲/۱. استحصاء فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی
۲ روز	پیمانکار	۲/۲. تخمین قوت‌ها و ضعف‌های احتمالی
۱ روز	پیمانکار	۲/۳. تحلیل محیط درون و بیرون و طراحی راهبردها
۷ روز	کارفرما	۲/۴. بررسی و تصویب سند راهبردها و اصول کلی
۳۰ روز	پیمانکار	۳. دستیابی به برنامه‌های کاری مؤسسه
۵ روز	پیمانکار	۳/۱. طراحی برنامه‌های پژوهشی
۱۵ روز	پیمانکار	۳/۲. طراحی برنامه‌های آموزشی
۵ روز	پیمانکار	۳/۲/۱. طراحی سیلابس‌ها (Syllabus) برای گروه‌رشته کلام
۵ روز	پیمانکار	۳/۲/۲. طراحی سیلابس‌ها برای گروه‌رشته اخلاق
۵ روز	پیمانکار	۳/۲/۳. طراحی سیلابس‌ها برای گروه‌رشته حقوق بشر
۵ روز	پیمانکار	۳/۳. طراحی برنامه‌های رسانه‌ای
۳ روز	پیمانکار	۳/۴. طراحی برنامه‌های اداری
۲ روز	پیمانکار	۳/۵. جمع‌بندی برنامه‌ها و تولید سند نهایی
۳۰ روز	کارفرما	۳/۶. بررسی و تصویب برنامه‌ها
۵ روز	پیمانکار	۴. طراحی چارت سازمانی متناسب با برنامه‌ها
۷ روز	کارفرما	۴/۱. بررسی چارت سازمانی پیشنهادی و تصویب آن
۱۰ روز	پیمانکار	۵. نگارش شرح وظایف هر باکس از چارت
۱۵ روز	کارفرما	۵/۱. بررسی و اصلاح و تصویب شرح وظایف
۷ روز	پیمانکار	۶. تنظیم سند نهایی تأسیس مؤسسه



هر خانه از جدول تقریباً معادل دو روز در نظر گرفته شده است.

دوره بازنگاری سند جامع

آن گونه که در ابتدای نوشتار عرض شد، جهت بهره‌مندی از مزایای هر دو روش ضابطه‌محور و اختیارمحور در طراحی قوانین و آئین‌نامه‌ها، در دوره‌های مشخص و از پیش تعیین‌شده، بایستی تمامی سند جامع بررسی شده و با عملکرد مؤسسه تطبیق داده شود. در صورت تشخیص مشکلات ساختاری، در هر نقطه بازرسی، اصلاحات صورت خواهد گرفت. برای مثال، شاید متنی آموزشی از دوره‌ها حذف شود، یا برنامه‌های پژوهشی تغییر کند. چه بسا تغییراتی در راهبردها نیاز شود، یا چیزی به چشم‌انداز اضافه گردد.

زمان‌بندی دوره‌های بازنگری و بازرسی به شرح ذیل است:

یکم از یک سال	دوم از یک سال	سوم از یک سال	چهارم از یک سال	پنجم از یک سال	ششم از یک سال	بازنگاری	توصیبات
						اول	استماع گزارش کارفرما
							پیشنهاد اصلاح ضوابط
							تصویب ضوابط جدید
						دوم	استماع گزارش کارفرما
							پیشنهاد اصلاح ضوابط
							تصویب ضوابط جدید
						سوم	استماع گزارش کارفرما
							پیشنهاد اصلاح ضوابط
							تصویب ضوابط جدید
						چهارم	استماع گزارش کارفرما
							پیشنهاد اصلاح ضوابط
							تصویب ضوابط جدید
						پنجم	استماع گزارش کارفرما
							پیشنهاد اصلاح ضوابط
							تصویب ضوابط جدید
						ششم	استماع گزارش کارفرما
							پیشنهاد اصلاح ضوابط
							تصویب ضوابط جدید

نقطه زمانی دریافت گزارش و اصلاح قوانین

دوره زمانی بررسی عملکردها جهت ارزیابی

بررسی گزارش ارسالی از سوی کارفرما، یا استماع آن و یا گفتگو و مصاحبه با پرسنل و دریافت آراء و نظرات‌شان و پیشنهاد اصلاحیه‌های مربوط به اسناد مؤسسه «سه روز» نیاز به فعالیت پیمانکار دارد. اگر کارفرما نیز حداکثر در «چهار روز» بتواند نظرات خود را اعمال نموده و لایحه پیشنهادی را به تصویب برساند، در هر مرحله از بازنگری می‌توان ظرف «یک هفته» ضوابط جدید را ابلاغ نمود و در دستور اجرایی قرار داد.

هزینه‌ها بر اساس برنامه‌های ارائه شده فوق در دو دوره کاری؛ پیش از تأسیس و پس از تأسیس، ذیلاً تنظیم شده و ارائه می‌گردد.

به نام خدا فاکتور فروش خدمات

تاریخ: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷

خریدار: آقای

عنوان هزینه	نفر/ساعت	پرداخت
۱ تولید اسناد چشم‌انداز و راهبردی	۴۹	۳۴'۳۰۰ هت
۲ تولید تمامی برنامه‌های کاری	۲۱۰	۱۴۷'۰۰۰ هت
۳ تولید چارت سازمانی و شرح وظایف	۱۰۵	۷۳'۵۰۰ هت
۴ نگارش متن نهایی و تنظیم سند تأسیس	۴۹	۳۴'۳۰۰ هت
جمع هزینه‌های پیش از تأسیس		--- / ۲۸۹'۱۰۰'۰۰۰ ریال
۵ بازنگری قوانین در سه ماهه نخست	۶۳	۴۴'۱۰۰ هت
۶ بازنگری قوانین در سه دوره ۶، ۹ و ۱۲ ماهه	۷۲	۵۰'۴۰۰ هت
جمع هزینه‌های پس از تأسیس		--- / ۹۴'۵۰۰'۰۰۰ ریال

کلام پایانی

از آن رو که نگارنده سطور فوق مُشرف به کسوت روحانیت است و پروژه مورد نظر، تبلیغ مذهب حقّه در مناطقی از عالم، همان اساسی‌ترین وظیفه هر روحانی، مشارکت در این امر را تکلیف خود می‌داند و طلب مزد برای انجام تکلیف را جایز نمی‌شمارد.

بنابراین تمام آنچه فوقاً شرح داده شده، بدون هزینه و به صورت رایگان به انجام خواهد رسید، در حدّ توان و بضاعت حقیر، اگر کارفرما شایسته بداند، با استمداد از پروردگار متعال و یاری حق جلّ شأنه، بمنّه و کرمه.

سیدمهدی موسوی مَوْشَح

۱۴ جمادی الثانی سنة ۱۴۴۳ هـ ق، قم المقدسة