

پرونده‌ای برای چهارمین دوره هیأت مدیره سازمان نصر

برای چهارمین دوره

سازمان نظام صنفی رایانه‌ای وارد چهارمین دوره فعالیت خود و به عبارتی در آستانه ده‌ساله شدن است. سازمانی که زمانی خانه صنف آبی تی قرار بود باشد، اما چه خانه‌ای که از نخستین روز تأسیس آن و از همان اولین دوره انتخابات، دسته‌بندی‌های نهان و آشکار در آن سبب شد که هیچ‌گاه نتواند خانه صنف به معنای اعم و اکمل باشد.

چهارمین دوره هیئت‌مدیره نیز در وضعیتی شروع به کار کرده است که گروه با ائتلاف پیروز در آن، صراحتاً گفته که هیچ برنامه از پیش تعیین شده و مدونی برای اداره سازمان ندارد و ابتدا قصد دارد پیروز انتخابات باشد و سپس در پی برنامه‌ریزی و اتخاذ رویکرد و راهبرد خواهد بود.

باری، مقدمات آماده‌سازی این پرونده که با حساسیت خاصی برای شماره نخست دیده‌بان فناوری در نظر گرفته شد، به پیش از برگزاری انتخابات چهارمین دوره بازمی‌گردد. زمانی که صف‌بندی‌های انتخاباتی صورت گرفته بود و تنور انتخابات که تا واپسین روزها رو به خاموشی می‌رفت، مجدداً گرم شده بود. برای این پرونده؛ علاوه بر نظرات آگاهان و فعالانی که خواهید خواند، قرار بود گفتگوهایی داشته باشیم با آقایان مهندس رحمتی، مهندس ریاضی و مهندس جهانگرد که دوتای اول به دلایل خاص شخصی و سومی به دلیل مشغله کاری، از این پرونده بیرون ماندند. همچنین با مهندس پیربابایی هم گفتگویی انجام شد که پس از مشخص شدن نتیجه انتخابات، ایشان با ترجیح دادند، آن گفته‌ها منتشر نشود. در هر رو، همان‌گونه که در گفتگوها و چکیده میزگرد خواهید خواند، عدم انسجام صنفی شاه‌بیت همه نظرات است. ما هم معتقدیم که این سی مرغ هنوز هزاران راه نرفته دارد تا سیم‌رغ شود. پس به همین سبب در شماره‌های آتی به سراغ سایر تشکل‌های حوزه فناوری اطلاعات خواهیم رفت و به‌واشکافی این افتراق صنفی خواهیم پرداخت. ناگفته پیداست که سازمان نصر هم کماکان این تریبون را برای انتقاد یا پیشنهاد در اختیار خواهد داشت.



گفتگو با مهندس محمدگر کانی نژاد

این سی مرغ نتوانست سیم مرغ شود

نگاه تحلیلگر و استراتژیک، از ویژگی های محمدگر کانی نژاد است. وی چه در زمانی که مانند هم اکنون به عنوان رئیس مرکز توسعه و تجارت الکترونیکی سمت های دولتی داشته و چه زمانی که در بانک ها یا شرکت های خصوصی مشغول به فعالیت بود، سعی کرده این نگاه را حفظ کند. حتی در مدت سه ماهی که بر صندلی دبیر کل سازمان نظام صنفی رایانه ای نشست و به قول خودش چفت و بست آن ارتباط به خوبی بسته نشد، هم تلاش کرده که به موضوعات حوزه کاری خود، نگاهی بلندمدت و برنامه محور داشته باشد.

چند ماهی که او در سازمان نظام صنفی رایانه ای و در دور دوم فعالیت آن به سر برد، سر آغاز تحولات دو بخش روابط عمومی سازمان و تعریف ارتباط با مخاطبان بود. اما هر چه قدر که بی سر و صدا آمد و بی سرو صدا رفت، آن سه ماه دوره ای پر هیاهو در سازمان محسوب می شود: فرارسیدن موعد ال کامپ شانزدهم و وجود ساختاری غیر رسمی اما قوی که اجرای کارها را به گونه ای دیگر طلب می کند.

با محمدگر کانی نژاد در مورد چرایی رشد نیافتگی سازمان نظام صنفی رایانه ای صحبت کردیم. هر چند ترجیح داد وارد جزئیات زمان تصدی وی نشویم و به واکنش های ساختار نیافتگی تاریخی سازمان نصر پردازیم. البته همچون همیشه، پس از خاموش کردن ضبط صوت، ناگفته های فراوانی گفته شد.

حاکمیتی بگیرند، قوی تر عمل کرده اند؛ البته مساله امتیاز گیری امری است که هنوز در بخش آی تی به درستی صورت نپذیرفته است.

■ اساسا در تمامی صنوف، صرف فارغ التحصیل شدن از دانشگاه نمی تواند عاملی برای فعالیت باشد؛ یعنی یک فارغ التحصیل حقوق ابتدا باید پروانه و کالت خود را از کانون و کلا دریافت کند و پس از آن به عنوان یک وکیل مشغول به کار شود. ولی ما در سازمان نظام صنفی نتوانسته ایم مجوز از سازمان را به عنوان مجوز فعالیت جا بیندازیم. این همان امتیاز گیری است. حال آنکه در سازمان نظام پزشکی به عنوان مثال این مقوله جاری شده است. به عقیده من سایر سازمان های نظام صنفی از جمله سازمان نظام پزشکی و... آن قدر موفق عمل

ما سازمان های مردم نهاد موفق بوده اند؟ و اساسا معیار موفقیت چیست؟ در این زمینه می توان سازمان نظام صنفی را با سازمان های مردم نهاد در سه حوزه تجارت، پزشکی و ساختمان مقایسه کرد. معیارهای متفاوتی را نیز می توان در نظر گرفت. به طور مثال اثر گذاری سیاسی، صنفی، قیمت گذاری و تعرفه بندی می توانند به عنوان معیار مدنظر قرار بگیرند. این تعرفه به عنوان کف اندازه گیری در همه صنوف رعایت می شود. تشکله مادر حوزه سیاسی شاید به میزان سایر صنوف تاثیر گذار نبوده اما به هر طریق تلاش خود را کرده است. در واقع نظام صنفی ما این توانایی را داشته که بر اساس مجموعه ای از ارتباطات در یکی از تقاطع خود یک مدیر تراز اول اجرایی را روی کار بیاورد.

برای جمع بندی این بخش می شود گفت که سایر سازمان های مردم نهاد به غیر از سازمان نظام صنفی، در بعد مردم نهاد بودن شان آن قدرها هم موفق نبوده اند. هر چند هر جایی که توانستند بر اساس رابطه، اتفاق و یا هر چیز دیگر یک امتیاز

■ سه ماهه ای که شما مدیریت را بر عهده داشتید واقعا دوران موثری بود و همراه با اقدامات جدی و اساسی که البته نیمه تمام ماند.

کار گروهی در هر حوزه ای، امری ضروری است. در واقع تمامی گروه های تجاری جهان پس از رسیدن به بلوغ اولیه و پایداری نسبی، احساس نیاز به یک تشکله پیدا می کنند؛ چرا که اساسا برای نظام مند کردن هر حوزه ای نیاز به ایجاد یک تشکله است. ما نیز در جایی احساس کردیم که نیاز است تشکله های بخش خصوصی به عنوان نماینده در صحنه حضور پیدا کنند.

■ پس چرا علی رغم تمام این دغدغه ها نظام صنفی رایانه ای نتوانست جایگاه واقعی خود را پیدا کند؟

من در این جا پرسشی مطرح می کنم. آیا در کشور

اتفاقی است که هنوز در عمل رخ نداده و نیازمند مدیریت است. هدف من در زمان کوتاه تصدی ام در سازمان، حل کردن منازعات و مشکلات داخل سازمان بود و متاسفانه پتانسیل، کشش و افق دید گسترده و کافی در این زمینه موجود نبود. البته در مباحث از این دست، هیچ کدام از سازمان‌های مردم‌نهاد کشور نتوانستند این فراگیر بودن را به نمایش بگذارند. سندیکای رایانه، بحث PAPها، بحث تجارت الکترونیکی، بانک‌داری الکترونیکی، سخت‌افزار و... متاسفانه همه این‌ها نادیده گرفته شدند. البته در این جا لازم است تأکید کنم که امروز در ذهن من، صنف، تنها سازمان نظام صنفی نیست بلکه مقصود من تمامی تشکل‌های مردم‌نهاد است و متاسفانه هیچ کدام از این تشکل‌های مردم‌نهاد نتوانستند در یک اتحاد یا جنگ استراتژیک بر دیگران غلبه کنند. در واقع هیچکدام از تشکل‌ها نتوانستند آن سی مرغ را در کنار یکدیگر به سیمرغ تبدیل کنند. بخشی از این مشکل ممکن است به این علت باشد که جامعه، بزرگ دیده نشده است و در حقیقت در حوزه آی تی افق دید گسترده نبوده است. البته بخشی از این مشکل نیز به جوان و نوپا بودن این حوزه برمی‌گردد. در واقع ماهیت و جنس حوزه آی تی و پویایی آن شرایط ویژه‌ای را برای آن ایجاد می‌کند.

طبیعی است که در این گونه فضاها فردیت بیشتر معنای یابد؛ لذا این تفاوت بزرگی است که فرهنگ افراد را نیز در این زمینه می‌سازد. بخشی از این فردیت‌گرایی ما که حتی ریشه در فرهنگ ملی ما نیز دارد، در حوزه تکنیکی ذهنیت‌های متفاوتی می‌سازد. به‌طور مثال یک مهندس ۲۰ ساله عمران مهندسی کاملاً با سابقه، با تجربه و پیشکسوت است اما در حوزه آی تی یک مهندس با همان میزان سابقه، اگر اطلاعات و فعالیت‌های بروز نداشته باشد و مدام خود را آپدیت نکند، نمی‌تواند در حوزه فنی حرفه‌ای برای گفتن داشته باشد.

■ البته باید به این نکته نیز توجه داشت که چنین فردی از دید مدیریتی با ارزش است. آیا اختلاط همین مباحث مدیریتی و تخصص بروز باعث بروز یک سری اتفاقات نادرست در حوزه آی تی نشده است؟

این جادو بحث وجود دارد. یکی بحث تکنیک و دیگری مدیریت. به نظر من جنس مدیری که در صنعت پویایی مانند آی تی فعالیت می‌کند، متفاوت از مدیران سایر حوزه‌هاست. مدیریت هر حوزه به شدت نشأت گرفته از روابط زیرمجموعه



داده است. ولی به اندازه کافی هیچگاه از آن استفاده نکرده‌ایم.

■ در حال حاضر وضعیت خاصی برای صنعت آی تی فراهم شده است که دولتمردان رابطه خوبی با نظام صنفی دارند. حال سوال این جاست که آیا سازمان نظام صنفی آن قابلیت را دارد که خود را با این مجموعه هماهنگ کند؟

ریاست جمهوری به عنوان بالاترین مقام اجرایی کشور، در نقد ناکارآمدی‌های دولت و بزرگ بودن دولت به نسبت خدماتی که ارائه می‌دهد، تنها راه حل را دولت الکترونیک و الکترونیکی کردن خدمات دانست. این در واقع به معنای جدی گرفته شدن آی تی از سوی دولت است؛ یک سازمان صنفی برای داشتن حمایت حاکمیت، باید فراگیر باشد؛ بنابراین اولین کاری که سازمان نظام صنفی رایانه‌ای باید انجام دهد، به نمایش گذاشتن همین فراگیری و گستردگی است و این

نکرده‌اند که بتوانند معیار مناسبی برای مقایسه باشند. در واقع این امتیاز حاکمیتی اعطا شده به آن‌ها بوده که زمینه را برای موفقیت آن‌ها فراهم کرده است.

■ اما نکته این جاست که به هر طریق دولت ناچار است به این سازمان‌ها توجه داشته باشد.

به عقیده من، عدم سامان‌دهی در زمینه برقراری رابطه با حاکمیت دلیل این مشکل بوده است که البته این امر در مورد تمامی صنوف صدق می‌کند و فقط مختص سازمان نظام صنفی نیست. به نظر من ابتدا باید وضع موجود را به درستی تحلیل کنیم و داشته‌ها و پتانسیل‌های بالقوه خود را مدنظر قرار دهیم.

متاسفانه گاهی در زمینه داشته‌ها و دست‌آوردهایمان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. به عنوان مثال اگر دخالت یا به عبارت دیگر استفاده از حق قانونی دولت در تعیین رییس صنف اهمیت دارد که از قضا این اتفاق در صنف ما نیز رخ



متاسفانه هیچ کدام از این تشکل‌های مردم‌نهاد نتوانستند در یک اتحاد یا جنگ استراتژیک بر دیگران غلبه کنند. هیچکدام از تشکل‌ها نتوانستند آن سی مرغ را در کنار یکدیگر به سیمرغ تبدیل کنند

توجیه به نظر برسد. به اعتقاد من گرچه قواعد مدیریتی به صورت کلان ثابت است اما در هر حوزه تجاری مختص همان حوزه ایجاد شده است. به طور مثال ابزارهای کلان مدیریتی هر مدیری اخراج، استخدام، پرداخت حقوق و پاداش و این گونه مسایل است؛ اما صرفاً کسی که علم مدیریت داشته باشد، کافی نیست و در کنار آن باید بتواند آن قواعد کلی را برای سازمان مورد نظر مطابق سازی کند.

■ پس بدنه به سرعت تغییر یابنده بر بخش مدیریتی تاثیر عمده ای گذاشته است. آیا این مساله، درست بوده است؟

فارغ از درست یا غلط بودن، از نظر من این اتفاق اجتناب ناپذیر بوده است. حال با توجه به این موارد باید دید در عمل چه اقدامی می توان صورت داد. منطقی ترین کاری که می شود انجام داد این است که بر روی پروژه های کاربردی مطالعه موردی انجام دهیم. باید مطالعه مسیر کنیم و بعد بر اساس مجموعه ای از فرضیات راهکار مطلوبی را در نظر بگیریم. یک سری از فرضیات قطعی است، مانند فراگیر بودن.

مدیرانی که راس کار قرار می گیرند باید توانایی مذاکره داشته باشند و آماده چانه زنی، امتیاز دهی و امتیاز گیری باشند؛ و مهم تر از همه باید تا حد امکان از دخالت دادن تعلقات شخصی خود در سیستم مدیریتی و اجرایی اجتناب کنند. در واقع کسی که فراگیر نگاه کند، آماده مذاکره فراگیر نیز هست. به هر طریق فراگیر شدن در این حوزه الزامی است.

از سوی دیگر باید یک سری اصلاحات قانونی صورت گیرد؛ به طور مثال اگر ظرفیت قانونی یک قانون کافی نیست باید اصلاح و اشکالاتش برطرف شود.

در نهایت به صورت خلاصه می توان گفت در مقام مقایسه، سازمان نظام صنفی نقاط منفی زیادی نسبت به سایر صنوف ندارد. فقط هنوز فرصت این را پیدا نکرده که آن جامعیت و امتیازهای لازم را از حاکمیت بگیرد. البته به عقیده من اگر بخواهیم نگاه واقع گرایانه ای داشته باشیم، هنوز دیر نشده است.

در کل من یقین دارم که اگر قرار است اتفاق خوبی رخ بدهد در چارچوب همان مدل فراگیر است. سازمان نظام صنفی به تنهایی چه با اتصال به قانون چه بی اتصال به آن اگر مقبولیت عام را به دنبال خود نداشته باشد در نهایت نمی تواند به موفقیت دست یابد.



این که آن پیشرفت در لبه چه قدر طول می کشد تا تبدیل به ابزاری برای صاحبان کسب و کار در سطح جامعه شود، امری است که سبب تفاوت میان حوزه آی تی با دیگر حوزه ها می شود؛ بنابراین این امر می تواند یکی از دلایل فردیت گرایی در این حوزه باشد.

■ آیا در سطح جهانی هم این اتفاق در سطح مدیریتی رخ می دهد؟ آیا در سازمان هایی مشابه سازمان نظام صنفی در سایر کشورهای جهان نیز این گونه مشکلات وجود دارد؟

به عقیده من بله. البته این مساله می تواند موضوع یک کار تطبیقی - مطالعاتی باشد. اگر قرار بود من در سازمان نظام صنفی به فعالیت ادامه دهم، یکی از برنامه هایی که در ذهن داشتم حتما مربوط به مطالعات تطبیقی می شد. در حال حاضر نمایشگاه های گوناگونی مثل بانکداری الکترونیکی و ... برگزار می شود اما در هیچ کدام از آن ها ردپایی از سازمان ها و انجمن های سازمان یافته برای هدایت جریان مدیریتی این حوزه دیده نمی شود.

■ پس می پذیریم که اولاً هیچ گاه در صنعت آی تی استراتژی یک و بلندمدت فکر نشده است و دوم این که چون آی تی یک صنعت جوان گراست، این امر بر مدیریت سازمان تاثیر گذاشته است.

در واقع برداشت کارشناسان من از این مجموعه تحلیلی همین است؛ البته ممکن این حرف نوعی

آن حوزه است. اصول مدیریت ثابت است اما دانستن صرف این اصول کافی نیست. اگر کسی بخواهد مدیر موفق باشد باید بر تمامی اطلاعات بروز شده حوزه مورد نظر خود محیط باشد. علاوه بر این یک ارتباط متقابل میان حوزه و زیرمجموعه هایش با بخش مدیریتی آن برقرار است، به این معنا که هر دو متقابل روی یکدیگر اثرگذارند. این تاثیر روند سریع تغییر تکنولوژی در حوزه آی تی، به گونه ای که فردیت کارشناسی افراد را تحت تاثیر قرار می دهد، بخش مدیریتی را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. این مساله یک واقعیت است.

■ آیا این امر باعث نشده که در سازمان نظام صنفی به دلیل همین جنس نگاه هیچ گاه نتوانستیم برنامه استراتژی یک درستی داشته باشیم؟ به طور مثال زمانی که شما به عنوان دبیر سازمان انتخاب شدید، آیا یک نقشه استراتژی یک موجود بود؟

همان طور که گفته شد در این حوزه دو وجه وجود دارد؛ یکی این که در این حوزه آینده نگری و افق دید گسترده وجود نداشت و این نقدی است که بر عملکرد سازمان وارد است. در مقابل، یک چیزی در این حوزه وجود دارد که ما را از سایر حوزه ها متمایز می کند و آن بهره مندی از علمی است که وابسته دانش نوین، بروز و افراد متخصص و جوان است. حتی سطح کاربری عمومی در این حوزه کاملاً متفاوت است. به هر حال تمامی علوم در حال پیشرفت هستند اما



سازمان نظام صنفی به تنهایی چه با اتصال به قانون چه بی اتصال به آن اگر مقبولیت عام را به دنبال خود نداشته باشد در نهایت نمی تواند به موفقیت دست یابد

گفتگو با مهندس علی حکیم جوادی

همواره مدافع سازمان نظام صنفی رایانه‌ای بودم

بدون شک یکی از بهترین تعاملات سازمان نظام صنفی رایانه‌ای با دولت و به‌ویژه با سازمان فناوری اطلاعات، در زمان ریاست علی حکیم جوادی اتفاق افتاد. جایی که نبض فناوری اطلاعات در آن می‌تپد و رئیس آن هم معتقد است که موفقیت‌آی‌تی در کشور نه از راه تقابل که از راه تفاهم با سازمان‌های بخش خصوصی و به‌ویژه سازمان نصر می‌گذرد. وی زمانی ریاست سازمان فناوری اطلاعات را بر عهده گرفت که روابط آن با سازمان نصر بسیار تیره‌تر بود. ریاست امیر حسین سعیدی نایب‌ی در نصر کشور و عبدالمجید ریاضی در سازمان، سرشار از تقابل و تضاد بود. اما تغییر ریاست نصر و رسیدن پرویز رحمتی به کرسی ریاست، مصادف شد با آمدن حکیم جوادی به سازمان فناوری اطلاعات. طبیعی است که در این جابه‌جایی همه منتظر دیدن تغییرات و مساعد شدن فضای همکاری بودند و او مرد این تغییرات بود.

با حکیم جوادی در حالی گفتگو می‌کنیم که مدتی است در اپراتور چهارم یا همان ایرانیان نت مستقر شده و سعی می‌کند در آرامش و به‌دور از هیاهو، طرح‌های خود را عملیاتی کند.

در این دوره چون ما به پایان دولت نزدیک می‌شدیم احساس می‌کردیم که باید کارهای بزرگ‌تری انجام شود ولی با توجه به محدودیت‌ها از جمله محدودیت‌های مالی که در دولت وجود داشت و قوانینی که حاکم بود نمی‌توانستیم کارهای بیشتری صورت دهیم ولی اولین کاری که توانستیم انجام دهیم کمک به زیرساخت‌ها به لحاظ آماده کردن قوانین و مقررات بود و این کمک بزرگی برای سازمانی مانند سازمان نظام صنفی بود. به نظر من تنها وظیفه دولت، کمک به بخش خصوصی است و اگر بخش خصوصی حمایت شود، بسیاری از مشکلات دولت نیز حل خواهد شد. اصولاً خیلی معتقد نیستم که دولت باید هزینه کند، چرا که در بخش دولتی منابع به‌خوبی مدیریت نمی‌شوند ولی حضور بخش خصوصی سبب خواهد شد که منابع به‌صورت بهینه‌تری مدیریت شوند. در آن دوره بحث نظام‌مهندسی فناوری اطلاعات مطرح شد که به نظر ما سازمان نظام صنفی باید متولی آن می‌شد. طرح آن توسط افراد متخصص آماده شد ولی به دلایل مخالفت‌های درون وزارتخانه کنار گذاشته شد؛ اما باز این اعتقاد را داریم که همانند نظام‌مهندسی ساختمان یا هر سازمان دیگری، سازمان نظام صنفی

این تجمع از این جریان بسیار شگفت‌زده بود و آن را تحسین می‌کرد. البته این ارتباط تنها به نظام صنفی ختم نشد چون ما روابط بسیار خوبی با سایر بخش‌های دیگر از جمله دفاتر پیش‌خوان نیز برقرار کرده بودیم ولی به این دلیل سازمان نظام صنفی به‌صورت گسترده‌تری مطرح شد چون صنف بزرگ‌تری نسبت به سایر مجموعه‌های دیگر بود و روابط در آن به‌صورت یک‌طرفه نبود؛ به‌عنوان مثال وقتی که در آن زمان مسئله ادغام وزارتخانه فناوری اطلاعات با وزارت راه مطرح شد، یکی از مجموعه‌هایی که با جدیت از وزارتخانه دفاع کرد، سازمان نظام صنفی بود و کمک‌های این سازمان و سایر مجموعه‌های دیگر سبب پابرجا ماندن وزارتخانه شد. یا این که در آن دوران لایحه‌ای توسط وزارت ارشاد به نام طرح مالکیت معنوی مطرح و در این لایحه عملاً نقش سازمان نظام صنفی حذف شده بود که سازمان فناوری اطلاعات با جدیت از سازمان نظام صنفی دفاع کرد و باوجود فشارهای بسیار زیاد موفق به حفظ نقش نظام صنفی شدیم؛ بنابراین می‌توان گفت این تعامل به‌گونه‌ای برقرار شده بود که منافع ما در هم گره خورده بود.

آقای حکیم جوادی، برای آنکه به فضای چندسال قبل برگردیم، لطفاً از وضعیت حاکم بر سازمان فناوری اطلاعات و نحوه ارتباط آن با بخش خصوصی بگویید.

من حدود سه سال در وزارت ارتباطات بودم و در این مدت سعی شد تعامل خوبی با بخش خصوصی داشته باشیم. زمانی که مجموعه خود را تکمیل کردم با بیش از ۲۰۰ شرکت مختلف در ارتباط بودیم و عملاً به این نتیجه رسیده بودیم که موفقیت در بخش دولتی بدون همراهی بخش خصوصی امکان‌پذیر نیست. سعی کردیم با کم‌ترین نیرو، بیش‌ترین کارهای ممکن را انجام دهیم.

در مورد سازمان نظام صنفی با توجه به دوران فعالیت در بخش خصوصی و شناختی که از این سازمان داشتیم، معتقد بودم که دارای ظرفیت‌های مناسبی است و به نظر می‌رسد که با قرار گرفتن در کنار سازمان فناوری اطلاعات می‌توانستیم گام‌های بلندی برای رسیدن به اهدافمان برداریم، در حالی که سازمان نظام صنفی و سایر سازمان‌های مشابه مطالبات خود را داشته باشند؛ یعنی هدف ما از نزدیک شدن، کم کردن مطالبات یک سازمان نبود چه بسا که این نزدیک شدن‌ها سبب افزایش مطالبات نیز می‌شد.

اگر بخواهیم مروری بر وقایع دوران مدیریت من در سازمان فناوری اطلاعات داشته باشیم، می‌توان گفت که اولین قدم پس از ورود به این مجموعه تبدیل آن از شرکت به سازمان بود؛ لذا کمیته‌ای از نخبگان و خبرگان این حوزه باهدف ایجاد نقشی برای بخش خصوصی تشکیل شد که یکی از عناصر اصلی این کمیته جناب آقای مهندس رحمتی (ریاست وقت سازمان نصر کشور) بود.

در آن دوره کارگروه‌های مدیریت فاوای کشور تشکیل شده بود و ما تلاش کردیم نقش اساسی را برای سازمان نظام صنفی در نظر بگیریم. البته نمی‌توان ادعا داشت همه امور به‌خوبی انجام شد چون در این دوران دیده‌ها نسبت به یکدیگر خوب و مثبت نبود.

هرگز از یاد نخواهم برد در تجمعی که برای معرفی نظام‌های صنفی دنیا در مکزیک برگزار شده بود، ایران جزء معدود کشورهایی بود که بخش دولتی آن از سازمان نظام صنفی‌اش حمایت کرد و این بسیار تأثیرگذار بود تا حدی که رییس



موفق‌ترین مدیران ارشد امنیت آن‌هایی هستند که مدیران بزرگی هستند. آن‌ها مهارت‌های کسب و کاری خوبی دارند. آن‌ها امنیت را هم از لحاظ استراتژیک و هم از لحاظ عملیاتی وارد تار و پود سازمان می‌کنند

■ تحلیل شما از نبود این ارتباط طی دوره ۶ ساله قبل از ورود شما به سازمان فناوری اطلاعات چیست؟

معمولاً هنگامی که اختلافی پیش می‌آید، هر دو طرف مقصر هستند حال آن که ممکن است هر دو به یک اندازه مقصر نباشند. شاید یکی از دلایل این اتفاق را می‌توان محرومیت حوزه آی تی در وزارت ارتباطات دانست. چون دغدغه اصلی آن دوره و دوره‌های قبل وزارت خانه، آی تی نبود.

در عین حال مطالبات سازمان نظام صنفی با وجود تازه تأسیس بودن، بیش از انتظار بود و زمانی که انتظارات بالا می‌رود دیگر بستگی به ظرفیت افراد و نحوه پاسخ‌گویی دارد و گاهی ممکن است یک طرف صبر و حوصله بیشتر و دیگری صبر کمتری داشته باشد.

زمانی که تغییری رخ می‌دهد همه منتظر رخدادهای بهتری هستند و نگاه‌های بدبینانه کمتر می‌شود و شاید این را می‌توان اقبال من دانست که این تغییرات اتفاق افتاد. شاید دلیل آن لطف دوستان نسبت به من بود؛ چون سال‌ها با آنان در تعامل بودم و این تغییر سبب ایجاد یک نگاه جدید شد و من نیز از این فرصت استفاده کردم.

زمانی که در بازار رونق وجود داشته باشد، می‌توان گفت که بخش خصوصی تمایلی به نزدیک شدن به دولت ندارد. ولی زمانی که رکود ایجاد می‌شود، بخش خصوصی انتظاراتی از دولت دارد و با توجه به محدودیت‌هایی که در وزارتخانه وجود دارد مدیر وقت شاید نتواند پاسخ‌گویی تمام انتظارات باشد و ممکن است این امر سبب ایجاد اختلاف شود لذا این اختلاف، اختلاف بین شخص و اشخاص نبوده است.

■ آیا یکی از دلایل رفع این اختلافات را می‌توان جدی گرفتن حوزه آی تی در وزارتخانه هم دانست؟

دقیقاً همین‌طور است. در آن دوره موبایل به‌عنوان یک بحث اساسی در وزارتخانه مطرح بود و یک اپراتور جدید نیز اضافه شده بود؛ بنابراین به این موضوعات بیشتر از آی تی پرداخته شد و علاقه‌مندی دکتر تقی‌پور (وزیر وقت) به این حوزه نیز سبب ایجاد نگاه جدیدتری به این مقوله شد. در نتیجه تغییرات خوبی هم در وزارتخانه و هم در سازمان فناوری اطلاعات انجام گرفت.

موفق‌ترین مدیران ارشد امنیتی آن‌هایی هستند که مدیران بزرگی هستند. آن‌ها مهارت‌های کسب و کاری خوبی دارند. آن‌ها امنیت را هم از لحاظ استراتژیک و هم از لحاظ عملیاتی وارد تار و پود سازمان می‌کنند



صنفی در نظر گرفته شود. باید قوانینی ایجاد می‌شد و نقش سازمان در آن در نظر گرفته می‌شد. اگر بخواهیم سازمانی قائم به شخص نباشد باید قوانین محکمی وضع شود تا اگر تخلفی صورت گرفت، کسانی باشند که این نکته را گوشزد کنند که ما در قوانین تعریف شده نقش داریم و این اختیاری است که قانون به ما داده است.

■ و چه قدر از این‌گونه کارها انجام گرفت؟

تعداد آن‌ها کم نبود. ولی در سه سالی که من به وزارت ارتباطات راه یافتم، مسائلی از جمله بحث انحلال وزارتخانه و ۹ ماه آخری که وزیر رفت و موضوعاتی از این قبیل سبب شد تا تمرکز کمتری روی مسائل داشته باشیم. ولی می‌توان گفت در موارد متعددی توانستیم نقش خوبی را برای سازمان نصر قائل شویم که می‌توان به بحث شرکت‌های دانش‌بنیان نیز اشاره داشت و این که در همایش‌ها و سخنرانی‌ها حضور مثبت داشتیم؛ حتی در برخی از همایش‌های مربوط به سازمان نظام صنفی تهران نیز شرکت کردیم و سعی بر آن بوده این دو سازمان در کنار هم دیده شوند.

نیز باید با قدرت کامل یکسری از وظایف را بر عهده گیرد و این اصلاً به معنی دخالت در کار دولت نیست و این بدان معنی است که بخشی از امور که توسط مردم قابل انجام است به مردم واگذار شود.

■ آیا به نظر شما این سه سال همکاری نزدیک باعث شد که سازمان نظام صنفی در بخش حاکمیت پذیرفته شود و جایگاه خاص خود را به دست آورد یا این که بیشتر این فعالیت‌ها قائم به فرد بود؟

اصولاً به دو صورت برای اهدافمان برنامه‌ریزی داشتیم؛ یکی به صورت زودبازده و دیگری به صورت بلندمدت که بخش زودبازده بسیار تأثیرگذارتر از بلندمدت بود.

همان‌طور که گفتیم در آن دوره روابط خوب و حسنه‌ای بین سازمان فناوری اطلاعات و نصر حاکم نبود. پس در اولین قدم باید اعتمادی دوسویه برقرار می‌شد که این جزء اهداف زودبازده ما بود و خیلی سریع این اعتماد ایجاد شد. اما اگر بخواهیم به اهداف بلندمدت اشاره کنیم، اساسی‌ترین آن ایجاد پروژه‌هایی بود که نقش‌های اساسی برای سازمان نظام

گفتگو با مهندس حسین سرکانی

انسجام حوزه آی تی منوط به مشارکت بالا در نظام صنفی است

اینکه شما به بیمارستانی بروید و به جای آقای دکتر، سراغ آقای مهندس را به عنوان مدیر عامل بیمارستان بگیرید، تجربه‌ای خوشایند برای مهندسان است! مهندس حسین سرکانی را به عنوان یکی از قدیمی‌های صنف آی تی و در این مقام ملاقات کردیم. بعد از گپ و گفت اولیه، با خنده می‌گوید که مگر قرار است همه پزشکان، مدیران موفقی هم باشند؟ و اساساً مدیریت چیزی است و دانش و تخصص پزشکی چیزی دیگر. تاکید دارد که باید مدیریت را از تخصص جدا کرد و این موضوعی است که اتفاقاً صنف آی تی هم به آن نیاز مند است. آسیب‌شناسی وی را از سازمان نظام صنفی بخوانید.



موفق‌ترین مدیران ارشد امنیتی آن‌هایی هستند که مدیران بزرگی هستند. آن‌ها مهارت‌های کسب و کاری خوبی دارند. آن‌ها امنیت را هم از لحاظ استراتژیک و هم از لحاظ عملیاتی وارد تار و پود سازمان می‌کنند

از اهواز به مشهد برود، نه تنها نمی‌داند حرکت قطار تهران-مشهد چه ساعتی است، حتی نمی‌داند قطار اهواز-تهران چه ساعتی است، بنابراین ناچار است زیرانداز و چراغ خوراک‌پزی و این‌ها را نیز با خود بیاورد و گوشه راه آهن بنشیند تا بالاخره با قطار مشهد برود زیارت. نه آمدورفتش مشخص بود، نه بلیتش و نه حتی تعداد و روزش. ما این طرح را به عنوان دغدغه برای مدیرعامل راه آهن مطرح کردیم که همان ابتدای کار نپذیرفتند که چنین پروژه مکانیزاسیونی را به یک شرکت ایرانی بدهند و به دلیل پایین بودن تجربه کاری شرکت‌های ایرانی در نظر داشتند کار را با شرکت‌های انگلیسی پیش ببرند. ما تقاضا کردیم که سه ماه زمان بدهند. ما نیز در این مدت روی تنها بستر اطلاع‌رسانی که در کشور داشتیم (شارع) که آن هم کار خودمان بود، برنامه بخش خرید بلیت آنلاین را نوشتیم و برای مدیرعامل وقت یک نمونه

میان بردارد و در برخی موارد شاید قوانینی به مراتب بدتر را جایگزین آن کند. در حقیقت دغدغه من این بود که چگونه می‌توان از این تغییرات گسترده جلوگیری کرد. پاسخ این بود که باید سازمان مکانیزه شود. به عنوان مثال، یکی از افتخارات ما این است که فروش بلیت قطار در کشور را مکانیزه کرده‌ایم. سیستم رجا، اولین تجربه‌ی ما بود و تلفن‌بانک بانک صادرات نیز همین‌طور. در امکان‌سنجی سال ۷۲، فضا دقیقاً این‌گونه بود: در یکی از جنوبی‌ترین خیابان‌های پایتخت در آن زمان یعنی خیابان گمرک، بلیت قطار فروخته می‌شد. گزارش‌های آن موجود است که در صف خرید بلیت، گوشواره از گوش خانم‌ها می‌دزدیدند. مردم زیرانداز می‌آوردند و در راه آهن می‌خوابیدند. مسافر مشهد باید نهایت حقارت و خفت را تحمل می‌کرد تا با قطار بتواند به زیارت برود. ما حساب کردیم که مثلاً اگر یک نفر بخواهد

جنس دغدغه‌های شما در آی تی چیست؟ و این‌ها در بستری مانند سازمان نظام صنفی رایانه‌ای چگونه معنا پیدا می‌کنند؟

برای پاسخ دادن به این سؤال، باید چندین سال به عقب برگردم و تاریخچه‌ای را برایتان بازگو کنم. آخرین پست مدیریتی من در دولت، مدیرکل رایانه ریاست جمهوری در سال ۷۱ بود. پس از آن به این نتیجه رسیدم که خارج از جایگاه مدیریتی در ساختار نظام، کارآمدی بیشتری در خدمت به حاکمیت دارم. به دنبال این امر با همکاری پنج تن از دوستان، شرکتی تأسیس کردیم و من برای اولین بار به عنوان سهام‌دار در این شرکت حضور یافتم. یکی از دغدغه‌های آن زمان من تغییراتی بود که هر مدیری در زمان جایگزینی انجام می‌دهد، در واقع حتی ممکن است مقررات مدیر پیش از خود را کاملاً از

بلیت خریدیم که ایشان به توانایی ما باور پیدا کنند. ما با این اقدام اولاً هر گونه حرکت روبه عقب در رجا را متوقف کردیم و در ثانی مدیران بعدی باید از این مرحله به بعد را یا ادامه و ارتقا می‌دادند یا در همان مرحله متوقف می‌ماندند. ما در نظام صنفی مدت‌هاست که در مقطعی هم شاهد پیشرفت و هم پس‌رفت بودیم. به گونه‌ای که بعد از این همه سال اگر نگویم پس‌رفت کردیم حداکثر در نقطه صفر باقی مانده‌ایم. در حالی که توقع از صنف ما نه تنها پیشرفت است که سرعت و پیشتازی و نمونه بودن برای سایر صنوف حداقل انتظار از آن است.

■ شما در حوزه‌ی اجرا، فرایند عملیاتی‌تان را از حوزه‌ی آی‌تی به بیمارستان منتقل کرده‌اید. اما اصلی‌ترین دارایی شما که توانستید در بیمارستان موفق باشید، دقیقاً همان دوره فعالیت شما در بخش فناوری اطلاعات است. با این وصف شما چرا این تجربه شما در جایی مانند سازمان نصر به کار گرفته نمی‌شود؟

در واقع احساس کردم فضای کار به آن شکلی که بابدو شاید وجود ندارد. ممکن است پول باشد اما همه چیز پول نیست. اساساً بیست و سه سال فعالیت در هر حوزه‌ای فرد را با تجربه و کارآموده می‌کند. من نیز فوت کوزه‌گری صنفم را بعد از این سال‌های فعالیت اقتصادی و فنی آموخته‌ام. این که فردی تجربیات مدیریتی‌اش را از یکجا بگیرد و بخواهد در جایی دیگر صرف کند، سخت است. نه اینکه اشتباه باشد، اما توقع آن است که افراد، در همان حوزه، تجربیات خود را به کار ببندند. پس بهتر این بود که من انرژی و توانم را در صنف خودم بگذارم. اما گاهی احساس بی‌هویتی می‌کردم. احساس من این بود که ممکن است همکاران ما در محدوده فعالیت شرکت خود موفق می‌شدند اما در حوزه کلان غالباً در خلأ بودند و تنها از طرفی



سرعت پیشرفت در آیتی و در اقتصاد کشور اقتضا کار گروهی را می طلبد که به هیچ وجه این فرهنگ جز در معدودی از همکاران در اکثر شرکت های عضو هیئت مدیره نبود.

■ درست به این می ماند که بهترین دانشجویان ما پس از فارغ التحصیلی مهاجرت می کنند و جای دیگری ثمره ی تحصیلاتشان را می بینند. البته شما از کشور خارج نشدید اما از صنف و صنعت خودتان مهاجرت کرده اید.

دقیقاً. اگر امکان این بود که بتوانم خارج از ارتباطات به زعم من، نامناسب صنفمان عمل کنم (...). بگذریم. اجازه دهید موضوع طنزی را تعریف کنم.

یک روز در پرواز مالزی کنار دوستی نشسته بودم. پرسید چه کاره ای؟ بادی در غیغب انداختم و گفتم در حوزه ی آیتی هستم. گفت آیتی یعنی چی؟ گفتم کامپیوتر. گفت خب؟ چه کار می کنید یعنی؟ گفتم یعنی ما از آن سر دنیا ال سی باز می کنیم و بعد می آییم اینجا و کالا را می فروشیم و بعد خدمات پس از فروش داریم و این ها. گفت چند درصد سود می کنید؟ گفتم چهار پنج درصد. گفت چرا؟ گفتم چون دست زیاد است، رقابت است، فشار بازار است و خنده ای کرد و گفت که داری وقتت را تلف می کنی!! گفتم حاجی شما چه کاره اید؟ گفت گوشت و برنج می خرم شش ماهه چک می دهم، غذا می بزم و مشتری می آید می خورد. دو نفر می ایستند پشت دخل و به هم تعارف می کنند که من حساب می کنم و آن یکی اصرار می کند که نه من حساب می کنم! حالا این صنف است شما دارید؟! نه خریدتان خوب است و نه فروشتان و نه سودتان!

واقعیات هم همین است که این اسم صنف و حرفه ما خیلی دهان پرکن است، از دور دل می برد و از نزدیک زهره.

این صنف صدها هزار آدم تحصیل کرده دارد، قدرت دارد، کدام صنف را پیدا می کنید که

حتی معمولی ترین فعالانش حداقل یک سفر خارجی رفته باشند، دانش و تخصص داشته باشند، دنیادیده باشند؟ کدامشان را می بینید که دسترسی به اینترنتشان بالای ۹۵ درصد باشد. اما حیف که این همه پتانسیل و توان بالقوه و بالفعل استفاده نمی کنیم و حتی به نظر من این نعمت ها را اسراف می کنیم.

■ پس چرا با این صنف با پتانسیل و ظرفیت قانونی و فیزیکی و دانش، این قدر دچار مشکل هستیم؟

یکی از دلایل این است که انسجام نداریم، کار گروهی مان ضعیف است. دلیل این امر می تواند کوتاه نظری ها و یا ترجیح منافع شخصی به منافع عمومی باشد.

بخشی نیز مربوط به جوان بودن صنف است. منطق، استدلال، ادبیات و مشارکت های صنف ما جدی پنداشته نمی شود و ما به بلوغ نرسیده ایم.

■ خوب اصناف دیگری هم هستند که ممکن است در برهه هایی از زمان دچار مشکلاتی این چنین بشوند. اما عموماً دوباره خودشان را باز یابی می کنند. شما گفتید باید کاری کنیم که روحی در کار دمیده شود که با آمدن و رفتن آدم ها، کار مضمحل نشود. چرا این روح در صنف ما وجود ندارد؟

چون این روح اساساً ایجاد نشد، نطفه اش بسته نشد که بخواهد کار کند. صنف ما بد شروع کرد. البته چاره ای هم نداشتند. در حالت خوش بینانه می شود گفت به ضرورت و به اجبار خشت اول کج نهاده شد اما به هر حال قرار نیست که تا ابد کج بالا برویم.

■ ابعاد و اندازه کلی حوزه ی آیتی آلمان های بسیار مهمی دارد؛ مثلاً حکم ریاست صنف آن

را رییس جمهور می دهد، مقام معظم رهبری تنها سه شورای عالی تصویب کرده که یکی از آن ها در حوزه ی آیتی است. همه چیز برای این که این حوزه اصلی ترین حوزه ی کاری کشور شود، مهیاست اما همواره در حاشیه ها مانده است. چگونه این مسئله حل خواهد شد؟ بعضی معتقدند که ما اساساً نیازی به نظام صنفی نداریم.

ببینید در این که به سازمان صنفی نیازمندیم شکی نیست. به هر حال این سازمان گویی فرزند ماست و نمی توان رهاش کرد. باید کسانی که دلسوزند را فراخواند. باید از نظام صنفی خواست تا کمیته ی احیا تشکیل دهد، جلسه بگذارد، سمینار بگذارد و در مورد این موضوع بحث و تبادل نظر صورت گیرد و راهکار ارائه شود.

ما باید برای سازمان صنفی مان مشاور پیدا کنیم. بپذیریم که بیماریم و نواقصی داریم که باید برطرف شوند. نظام صنفی ریشه ی ماست، ما به ریشه مان نیاز داریم. اما باید با هم رأیی کاری منطقی صورت دهیم. باید از درون و بیرون صنف به دنبال آدم های پای کار باشیم. یکی از اشکالات نیز همین است که صنف ما از بیرون خودمان کسی را نمی پذیرد و توان آدم های داخل صنف هم محدود است. ما در صنف باید ضمن آنکه مشارکت عام را بطلبیم و درخواست کنیم، باید افرادی که دوران آزمون و خطایشان را گذرانده باشند و خیلی به دنبال منافع کوتاه مدت نباشند، را در رأس بگذاریم. باید از ترکیب نیروهای جوان و پرن انرژی با نیروهای باتجربه و کار کشته استفاده کنیم تا به حداکثر هم افزایی برسیم. هر زمان که توانستیم همه نیروهای خاموش و یا افرادی که هیچ گاه نسبت به سرنوشت نظام صنفی حساسیت نشان نمی دهند را گرد هم بیاوریم و همه را فعال کنیم، می توانیم به خود ببالیم که صنفی فرهیخته و تأثیر گذار در کشور هستیم.



موفق ترین مدیران ارشد امنیتی آن هایی هستند که مدیران بزرگی هستند. آن ها مهارت های کسب و کاری خوبی دارند. آن ها امنیت را هم از لحاظ استراتژیک و هم از لحاظ عملیاتی وارد تار و پود سازمان می کنند



نشستی با روسای سازمان نظام‌سنجی رایانه‌های کشور
و آسیب‌شناسی یک‌سازمان مردم‌نهاد

دولت به سازمان مردم‌نهاد اعتقاد ندارد

میزگرد سه‌جانبه‌ای که قرار بود با حضور پرویز رحمتی کامل شود تا روسای سازمان نظام‌سنجی کشور را در سه‌دوره گذشته و با هم در یک قاب داشته باشیم، بی‌حضور او برگزار شد. امیرحسین سعیدی نائینی که همواره و بدون هیچ‌نرمشی از سازمان در همه ادوار آن دفاع می‌کند و کاظم آیت‌اللهی که سنت‌شکنا در سومین دوره توانست ریسی خارج از جغرافیای پایتخت باشد، در این میزگرد با ما گفتگو کردند. البته بخش مهمی از این گفتگو قابلیت انتشار ندارد و جهت ثبت در تاریخ گفته و ضبط شد. آنچه می‌خوانید چکیده‌ای از گپ و گفت ماست که امیدواریم خوانندگان از بین‌سطور، به مقصود اصلی دست یابند.

جایگاه واقعی خود را پیدا نکرده
است؟

سعیدی: هر صنفی در جامعه نقش به‌خصوصی دارد. درست است که صنف ما به نسبت نقش حساس‌تر و مترقی‌تری دارد اما از لحاظ سابقه تاریخی هر صنف باید سیر تکامل خود را طی کند و این سیر تکامل مراحل مختلفی دارد و ما در مراحل اولیه آن قرار داریم. نهاد مردمی زمانی قدرت می‌یابد که به فلسفه وجودی‌اش احترام گذاشته شود.

■ آقای سعیدی، ظاهراً شما نقش
دولت را در این زمینه بسیار
پررنگ می‌دانید.

سعیدی: در واقع ارتباطی به نقش پررنگ یا کم‌رنگ دولت ندارد. من معتقدم که اگر دولت برای اداره نهاد مردمی اراده نداشته باشد نهاد مردمی نیز نمی‌تواند به نتیجه مطلوب برسد.

■ آقای آیت‌اللهی شما معتقدید
که دولت مقصر عدم رسیدن

به درستی ایفا کند و این منوط به پشتوانه
اجتماعی و قانونی است.

بنابراین تشکیل سازمان نظام‌سنجی مستند به قانون مصوب مجلس که آن را به عنوان نقطه تعامل بخش خصوصی و بخش دولتی شناسد، به عنوان ضرورت تقویت این پشتوانه‌های اجتماعی و قانونی شکل گرفت و از زمان شکل‌گیری سازمان این بحث مطرح بود که بتوانیم عارضه‌هایی را که در آیین‌نامه‌ها و اساس‌نامه سازمان وجود دارد بررسی و راه‌های رفع آن‌ها را بیابیم تا سازمان قوی‌تری داشته باشیم.



درست است
که صنف ما به
نسبت نقش
حساس‌تر و
مترقی‌تری
دارد اما از لحاظ
سابقه تاریخی
هر صنف باید
سیر تکامل
خود را طی کند

■ سازمان نظام‌سنجی رایانه‌ای
ظاهراً جزء سه‌نظام صنفی
است که ریاست جمهوری
حکم آن‌ها را می‌دهد. اما در
عمل این سازمان در مقابل دو
سازمان دیگر، جایگاه و توان
عملیاتی مقابله را پیدا نکرده
است. مشکل کجاست و چرا
سازمان نظام‌سنجی ماه‌ها هنوز

دغدغه بنیادین
شکل‌گیری سازمان
نظام‌سنجی چه بود؟



سعیدی: اساساً هر مجموعه‌ای نیازمند سازمانی است که به عنوان نماینده، خواسته‌هایش را مطرح کند و این نهاد مردمی، رابط اطلاعاتی میان بخش خصوصی و دولتی است و هرگونه حرکت جمعی که در راستای منافع صنفی باشد از طریق آن پیگیری می‌شود.

■ آقای آیت‌اللهی، شما در انجمن،
کمیته سخت‌افزار را سرپرستی
می‌کردید. به نظر شما فضای
آن کمیته به میزان لازم کفایت
نمی‌کرد که به این نتیجه رسیدید
تا سازمان نظام‌سنجی به جای آن
تشکیل شود؟

آیت‌اللهی: کارایی نهادهای مردمی به میزان قدرت و توجه اجتماعی و یا پشتوانه اجتماعی بستگی دارد و اگر نهادی می‌خواهد نقطه تعامل و رابط میان دولت و بخش خصوصی باشد، ضروری است که نقش رگولاتوری خود را



اساساً فلسفه شکل‌گیری نهادی چون سازمان نظام صنفی بارانه‌ای به خلایبی که در این زمینه برای بیان و پیگیری مطالبات وجود داشت، برمی‌گردد. در این نشست آیت‌اللهی کارایی نهاد‌های مردمی را منوط به میزان قدرت و توجه اجتماعی و یا پشتوانه اجتماعی دانست و متذکر شد اگر نهادی می‌خواهد نقطه تعامل و رابط میان دولت و بخش خصوصی باشد، ضروری است که نقش رگولاتوری خود را به درستی ایفا کند. ایفای این دو نقش بستگی به پشتوانه اجتماعی و قانونی دارد.

در آسیب‌شناسی عملکرد این نهاد، پرسش بنیادینی مطرح است که چرا با وجود این که سازمان مبتنی بر مصلحت شورای اسلامی و در واقع با یک پشتوانه قوی قانونی تشکیل شده اما هنوز به جایگاه مطلوب دست نیافته است. در پاسخ به این پرسش سعیدی و آیت‌اللهی، هر دو قابل به اهمیت نقش دولت در این میان بودند. در حقیقت اعتقاد بر این بود که اگر دولت اراده کافی برای اداره سازمان مردم‌نهاد را نداشته باشد، طبعاً سازمان نیز نمی‌تواند به نتیجه مطلوب برسد. آیت‌اللهی خاطر نشان کرد که یکی از مهم‌ترین مشکلات در این زمینه این است که نیاز به فناوری آی تی هنوز در جامعه ما ملموس نیست و رشد سواد اجتماعی در این زمینه بسیار پایین است و در ادامه گفت: به عقیده من عمده‌ترین ضعفی که می‌توانیم برای سازمان قابل شویم این است که توفیق چندانی در متقاعد کردن دولت‌مردان برای درک اهمیت صنعت آی تی در کشور نداشته است.

البته سعیدی معتقد بود که این امر نه در توان سازمان است و نه جزء شرح وظایف این سازمان و ابراز داشت: آی‌سی‌تی در تمامی شئون جامعه تاثیر گذار است. بنابراین محدود کردن پیشرفت‌های صنعتی مانند آی‌سی‌تی به قدرتی خاص، حتی قدرت دولتی در واقع تحقیر آن صنعت است. اصولاً توسعه آی‌سی‌تی در کشورها، نیازمند عزم ملی و حرکت اجتماعی است. یک سوی این حرکت اجتماعی، دولت قرار دارد و سوی دیگر آن ملت. در مقابل چنین توسعه‌های بخش‌های مختلف اقتصادی، دولتی و... کشور، واکنش‌های گوناگونی از خود نشان می‌دهند. در پاسخ به این پرسش که سازمان نظام صنفی چه روشی را باید پیش بگیرد تا بتواند مشاور قوه مجریه، قوه قضاییه، مجلس و یا حتی حاکمیت شود، آیت‌اللهی گفت: با توجه به کل توانی که در اختیار سازمان قرار گرفته به عقیده من تاکنون سازمان بسیار خوب پیش رفته و فضای روبه‌رشدی بوده است و بررسی عملکرد سازمان باید مستقل از سایر مباحث صورت گیرد. فرض می‌کنیم که سازمان به درجه‌ای از رشد دست یافته است، حال چگونه می‌تواند به شرایط مطلوب برسد. این امر به تنهایی و مجزاً قابل بررسی نیست و سایر عوامل اجتماعی را نیز باید مدنظر قرار داد. سعیدی نیز در این مورد نظری مشابه داشت و بر لزوم وسیع‌تر کردن نگاه‌ها نسبت به این نهاد تاکید کرد و از نقش روشن‌گری این سازمان و وظیفه شفاف‌سازی به عنوان یک سازمان مردم‌نهاد سخن گفت.

در این نشست صحبت‌هایی درباره نقش برخی افراد و گروه‌های احتمالاً نامتخصص در سیاست‌گذاری‌های این صنعت نیز به میان آمد و اعتقاد بر این بود که باید شایسته‌سالاری، محور تصمیم‌گیری‌ها در سازمان باشد و در حوزه‌های تخصصی چون صنعت آی‌تی که نیاز به دانش خاصی نیز دارد، تنها افراد متخصص تصمیم‌گیری‌های کلان را صورت دهند. در پایان سعیدی ابراز امیدواری کرد که موافقت گروهی در حاکمیت با خواست و مطالبه مردم می‌تواند یک فرصت به حساب بیاید که باید به آن کمک شود و فرهنگ‌سازی را بهترین روش در راستای رسیدن به نتیجه مطلوب دانست.

سازمان نظام صنفی به جایگاهی مناسب است؟

آیت‌اللهی: به اعتقاد من در بلوغ یک صنف عوامل بسیاری مؤثرند. یکی از مشکلات جامعه ما، عدم درک نیاز به فناوری آی‌تی است. این نیاز برای جامعه ما ملموس نیست. در این میان سازمان نظام صنفی اگر با حکم ریاست جمهوری تشکیل می‌شود، این صرفاً بدین معناست که مجموعه حاکمیت قوام و بقای آن را قبول دارند.

عمده‌ترین ضعفی که می‌توانیم برای سازمان برشمیریم این است که توفیق چندانی در متقاعد کردن دولت‌مردان برای درک اهمیت صنعت آی‌تی در کشور نداشته است.



سازمان توفیق چندانی در متقاعد کردن دولت‌مردان برای درک اهمیت صنعت آی‌تی در کشور نداشته است

این‌جا از وظیفه صحبت شد. طبیعتاً می‌دانیم که سازمان صنفی وظیفه آموزش دولت را ندارد اما در سازمان نظام صنفی، بخش عمده‌ای از فرآیندها به سمت دولت می‌روند، چراکه اقتصاد ما اساساً دولتی است. اما این دولت



امیر حسین سعیدی نائینی

■ اولین رئیس سازمان نصر کشور
■ مدیر عامل شرکت گام الکترونیک

تاسیس سازمان نظام صنفی، این سازمان پیامی برای دولت داشت و آن پیام این بود که هدف اساسی مجموعه ما به عنوان سازمانی مردم‌نهاد، روشن‌گری است که این روشن‌گری ممکن است برای دولت خوشایند نباشد.

■ در نهایت، با توجه به تمامی صحبت‌ها چگونه می‌توان از این شرایط حساس به صورت مطلوبی خارج شد؟

سعیدی: پیش‌بینی من این است که عده‌ای درخواست خواهند کرد تا مثلاً جلوی پهنای باند به‌عنوان یکی از گرفته‌شده شود. گروهی دیگر در مقابل، خواستار اعتماد به مردم خواهند شد. در نهایت گروه مخالف تسلیم خواست مردم می‌شوند اما دولت ما به واقع آمادگی پاسخ‌گویی به این حجم از نیاز را ندارد. با این اوصاف موافقت گروهی در حاکمیت با خواست مردم، می‌تواند یک فرصت به حساب بیاید که باید به آن کمک شود. شاید بهترین راه در این راستا فرهنگ‌سازی باشد که بتواند زمینه را برای رسیدن به نتایج مطلوب فراهم کند.

مشاور قوه مجریه، قوه قضاییه، مجلس و یا حتی حاکمیت شود و در واقع چگونه می‌توان به این جایگاه دست یافت؟

آیت‌اللهی: ابتدا به مسیری که سازمان تا کنون طی کرده نگاهی می‌اندازیم. زمانی که می‌خواهیم عملکرد یک مجموعه را تحلیل کنیم باید ظرف امکانات آن را اعم از نیروی انسانی، امکانات مادی، بدنه کارشناسی، و ... نیز مدنظر قرار دهیم.

اما در واقع توان کارشناسی سازمان منسجم نیست. با توجه به سیر تاریخی سازمان و کل توانی که در اختیار سازمان قرار گرفته به عقیده من تا کنون سازمان بسیار خوب پیش رفته است. به نظر من فضای رو به رشدی بوده است و بررسی عملکرد سازمان باید مستقل از سایر مباحث صورت گیرد.

فرض را بر این می‌گذاریم که سازمان به هر حال به درجه‌ای از رشد دست یافته است، حال چگونه می‌تواند به شرایط مطلوب برسد. این امر به تنهایی و به صورت مجزا قابل بررسی نیست و سایر عوامل اجتماعی را نیز باید مدنظر قرار داد.

سعیدی: نگاه‌ها باید وسیع‌تر شود. در ابتدای



کازم آیت‌اللهی

■ رئیس سومین دوره سازمان نصر کشور
■ مدیر عامل شرکت انفورماتیک سیستم آوران

دانشی ندارد که سازمان و فلسفه وجودی آن را جدی تلقی کند. بنابراین سازمان ناچار است که دولت را در این زمینه آموزش دهد. **آیت‌اللهی:** در طول این سال‌ها شاهد یک سری موازی‌کاری‌ها بودیم. در واقع به جای پرداختن به سازمان اصلی به نهادسازی‌های پیرامونی پرداخته شده است.

سعیدی: این نگاهی که شما به آی‌سی‌تی دارید اساساً نگاه درستی نیست. آی‌سی‌تی در تمامی شئون جامعه تاثیرگذار است. بنابراین محدود کردن پیشرفت‌های صنعتی مانند آی‌سی‌تی به قدرتی خاص حتی قدرت دولتی در واقع تحقیر آن صنعت است.

اصولاً توسعه آی‌سی‌تی در کشورها، نیازمند یک عزم ملی و یک حرکت اجتماعی است. یک سوی این حرکت اجتماعی دولت قرار دارد و سوی دیگر آن ملت. حال در مقابل چنین توسعه‌ای بخش‌های مختلف اقتصادی، دولتی و ... کشور، واکنش‌های گوناگونی از خود نشان می‌دهند.

■ سازمان نظام صنفی باید چه روشی را پیش بگیرد تا بتواند



آی‌سی‌تی در تمامی شئون جامعه تاثیرگذار است. بنابراین محدود کردن پیشرفت‌های صنعتی مانند آی‌سی‌تی به قدرتی خاص، حتی قدرت دولتی در واقع تحقیر آن صنعت است

علل فقدان برنامه ریزی استراتژیک در سازمان نظام صنفی رایانه‌ای



برنامه ریزی در سطح کلان، بستری یا چارچوبی برای عملی ساختن چشم انداز اولیه است. در این بین برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است برای تعریف راهبرد سازمان. به دیگر سخن برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است منظم و سازمان یافته جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی در راستای تحقق اهداف و رسالت وجودی یک سازمان. امروزه با توجه به لزوم انجام پیش بینی در ارتباط با آینده سازمان، نیاز به برنامه ریزی استراتژیک به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل شده است. تجربیات نشان می‌دهند رویکردی در برنامه ریزی استراتژیک موفق به تحقق باثبات‌ترین نتایج در یک دوره زمانی منطقی می‌شود که از مجموعه‌ای از جلسات تیمی برنامه ریزی باز، گسترده و نتیجه‌گرا استفاده کند. برنامه استراتژیک می‌بایست جامعیت و ساختار منطقی مناسبی داشته باشد به گونه‌ای که هر یک از بخش‌ها و یا اجزای آن را باید بتوان به راحتی طراحی و مدون کرد. حال اینکه سازمانی فراگیر مانند سازمان نظام صنفی رایانه‌ای چقدر باید به برنامه ریزی استراتژیک بیندیشد، به الزامات آن پای بند باشد، و اینکه چرا این سازمان در دهمین سال فعالیت خود هنوز چیزی از جنس این نوع برنامه ریزی ندارد و سندی در این زمینه تدوین نکرده را با هومن تصدیقی به گفتگو نشستیم. وی که علاوه بر تسلط بر مباحث فنی فناوری اطلاعات، مدرس دوره‌های مدیریت استراتژیک نیز هست، سازمان نظام صنفی را هویتمی می‌داند که نیازمند توجه به ماموریت خود در قالب توانمندی‌های خود است. خواننده گفتگوی ما با این مدرس دانشگاه باشید.

یکی از اقداماتی که هنگام ترسیم چشم انداز بایستی صورت گیرد، مطالعه تطبیقی است. در راستای آسیب‌شناسی مقدماتی، شاید عدم وجود فرایند مطالعه تطبیقی و الگوبرداری درست برای ترسیم چشم انداز از اشکالات اساسی باشد. برای برنامه ریزی بلندمدت منابع موجود به شکل مدون لیست نشده‌اند؛ بنابراین به عنوان یک توصیه مدیریتی، باید به این فکر باشیم که از یک طرف منابع را لیست کرده و از طرف دیگر به اهداف نظر داشته باشیم. طبیعتاً در مرحله بعدی به بررسی این مسئله می‌پردازیم که آیا اهدافمان با منابعمان تطابق دارد یا خیر.

■ در تصویب قانون سازمان



**بهبتر است
پیش از ترسیم
چشم انداز، به
برنامه ریزی
استراتژیک،
مرور شرح
وظایف و ...
توجه شود**

بزرگ‌ترین تفاوت این دو، نگاه به درون و منابع و نگاه به بیرون و اهداف است.

■ در سازمان مردم‌نهادی مانند سازمان نظام صنفی، قطعاً به هر دوی این برنامه ریزی‌ها نیاز داریم. در راستای آسیب‌شناسی سازمان، شما به عنوان یک تحلیلگر بیرونی وضعیت سازمان را از این دو جنبه چگونه می‌بینید؟

به نظر من در مجمعی مانند سازمان نظام صنفی، گاهی چشم انداز به درستی تدوین نشده است. در واقع انتظاراتی که از سازمان داریم به خوبی ترسیم نشده است.

■ پیشنهاد می‌کنم ابتدا تعریفی از برنامه ریزی استراتژیک و تفاوتش با



برنامه ریزی بلندمدت داشته باشیم. چون عموماً این دو موضوع باهم یکسان فرض می‌شوند.

مهم‌ترین تقسیم‌بندی که در فضای برنامه ریزی صورت می‌گیرد؛ یکی برنامه ریزی مبتنی بر منابع و امکانات و دسته دوم برنامه ریزی مبتنی بر هدف است. در برنامه ریزی بلندمدت، به درون سازمان و در واقع به داشته‌های سازمان نگاه می‌شود.

طبعاً در این شرایط محدودیت‌ها برجسته می‌شوند. در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک، معمولاً نگاه به سمت اهداف است؛ بنابراین



به عقیده من برای مجموعه‌ای مانند سازمان نظام صنفی، سطح بلوغ مطلوب و مناسب را می‌توانیم حدوداً ۳ از ۵ در نظر بگیریم

سطح بلوغ وجود دارد. به‌طور کلی، بلوغ را امروزه بر اساس یک استاندارد می‌سنجند؛ مثلاً استاندارد ۱۵۵۰. سنجش سطح بلوغ شش معیار دارد: آگاهی، مهارت، ابزار، فرآیند، هدف‌گذاری و مسئولیت. مثال ساده آن می‌تواند آئین‌نامه‌ای برای برگزاری انتخابات باشد. قسمت اولش به آگاهی برمی‌گردد؛ یعنی درک چرایی مکتوب کردن منابع. قسمت دوم مهارت است؛ به‌طور مثال مهارت در تدوین آئین‌نامه. مرحله بعد ابزار است. مثلاً با چه ابزاری بایستی نظارت صورت بگیرد. قسمت بعد فرآیند است؛ و در نهایت اینکه اساساً اقدامات با چه هدفی صورت می‌گیرند. با نگاهی کوتاه به این شش بعد می‌توان دریافت که سطح بلوغ در ما افزایش یافته است یا خیر.

خواسته‌هایی که اساسنامه مشخص کرده است و می‌بایست جایی مکتوب شود. حدوداً ۳۵ مدل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک در دنیا وجود دارد که نیمی از این مدل‌ها مبتنی بر تقدم ترسیم چشم‌انداز است. معمولاً این روش در سازمان‌های با سطح بلوغ بالا کاربرد دارد. به نظر من سازمان‌های ما به‌صورت کلان و به‌طور اخص سازمان نظام صنفی، هنوز به آن میزان از بلوغ فکری نرسیده‌اند، بنابراین بهتر است پیش از ترسیم چشم‌انداز، به برنامه‌ریزی استراتژیک، مرور شرح وظایف و ... توجه شود.

■ شما به سطح بلوغ اشاره می‌کنید، اما تعابیر مختلفی از

نظام صنفی را بانه‌ای کلیاتی نوشته‌شده است. به‌طور مثال، وظیفه سازمان سامان‌دهی بازار فناوری اطلاعات است و ... آیا این گزاره‌های کلی بدون اینکه برنامه عملی داشته باشند برای شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک کفایت می‌کنند؟ طبیعتاً خیر. می‌توان گفت این گزاره‌ها در بهترین شرایط نوعی بیانیه مأموریت هستند. معمولاً بیانیه چشم‌انداز، توصیف یک سازمان و شرایط آن است که در آن به تمام خواسته‌های خود رسیده‌ایم. در چنین شرایطی مهم این است که بدانیم آیا این‌ها خواسته‌های تمامی اعضاست یا

افزایش سطح بلوغ زمینه را برای ترسیم چشم‌انداز و برنامه استراتژیک و نگاه به منابع داخلی و ... فراهم می‌کند.

■ بنابراین سطح بلوغ

سازمان‌های ایرانی بر مبنای این تعریف، سطح بلوغ آن چنان بالایی نیست و این عارضه‌ای است که همه سازمان‌ها با آن دست‌به‌گر بیانند. آیا با توجه به این که این سازمان، مردم‌نهاد است و فعالیت‌های آن اصولاً عام‌المنفعه هستند، این سطح بلوغ پایین توجیه‌پذیر است؟

طبیعتاً توجیه‌پذیر نیست. هر چه سطح بلوغ افزایش یابد طبعاً سطح رفاه، منابع و ... نیز افزایش پیدا می‌کند. به عقیده من برای مجموعه‌ای مانند سازمان صنعتی، سطح بلوغ مطلوب و مناسب را می‌توانیم حدوداً ۳ از ۵ در نظر بگیریم؛ یعنی سطحی که در آن همه چیز مکتوب می‌شود. در واقع این حالت، حالت بینابینی است.

■ در حال حاضر برای سطح بلوغ متوسط سازمان‌های کشور آماری وجود دارد؟

به صورت رسمی خیر. البته ظاهراً دانشگاه شهید بهشتی به عنوان یک کار دانشگاهی یک اندازه‌گیری را انجام داده و عدد شش دهم را به عنوان سطح بلوغ متوسط در کشور اعلام کرده است. طبیعتاً به عنوان یک کار دانشگاهی ممکن است وسعت لازم را نداشته باشد. در بررسی‌هایی که شخصاً انجام داده‌ام در هیچ سازمانی، به رقمی بالای ۱ نرسیده‌ام و سازمان صنعتی در قیاس با سازمان‌های دیگر حتی شاید به رقم نیم هم نرسیده باشد.

■ با توجه به این که منابع مالی ما، نه الزاماً منابع نیروی انسانی، بسیار ضعیف و محدود است، چرا باید انتظار داشته باشیم که به سطح بلوغ خوبی دست پیدا کنیم؟

زمانی که درباره برنامه استراتژیک صحبت می‌کنیم، این برنامه‌ریزی از سطح بلوغ نوع ۲ آغاز می‌شود، در سطح بلوغ ۳ کمی کامل می‌گردد و در سطح بلوغ ۴ و ۵ به حد اعلای خود می‌رسد؛ بنابراین مرحله قبل از سطح بلوغ ۲ بیشتر نوعی تمرین است.

■ آیا می‌توان گفت یکی از الزامات سطح بلوغ سه، مکتوب کردن تمامی فرآیندهاست؟

البته به‌طور کلی سطح بلوغ همواره بر مکتوب کردن تمرکز دارد. زمانی که منابع مکتوب می‌شوند طبعاً اطلاعات میان هیئت‌مدیره فعلی و گروهی که پس از آن‌ها روی کار می‌آیند مبادله می‌شود و در نتیجه اگر یک سری فرآیندهای مصوب وجود داشته باشد بسیاری از مشکلات حل خواهند شد. البته این امر منوط به آن است که گروه جدید مصوبات و مکتوبات گروه پیشین را بپذیرد.

■ گفتید که اگر دو مدل برنامه‌ریزی را در نظر بگیریم، ورودی اصلی برنامه‌ریزی بلندمدت دارایی‌هاست.

در حالی که ورودی برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف است. چه رابطه‌ای میان این دو وجود دارد و دستیابی به اهداف تا چه حد باید در برنامه‌ریزی استراتژیک ملموس باشد؟

اساساً رابطه میان این دو مبتنی بر انتظاری است که از مجموعه وجود دارد به عقیده من سبک رفتاری سازمانی مانند سازمان نظام صنفی باید به گونه‌ای باشد که ابتدا چشم‌انداز ترسیم گردد و پس از آن به منابع نگاه شود؛ اما در گذشته اغلب اولویت، توجه به منابع بود؛ بنابراین در اینجا به صورت کلان با یک تغییر در اولویت و دیدگاه مواجه هستیم.

■ در برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است همه پیش‌بینی‌ها درست باشد اما به اهداف نرسیم چرا که عوامل بیرونی بسیاری بر آن تأثیرگذار است. با این وصف، چه ابزاری برای شناسایی این که برنامه استراتژیک صرفاً رؤیائی و غیر عملی نیستند وجود دارد؟

این ۳۵ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک که عرض کردم، برای هر کدام از سازمان‌ها با سطوح بلوغ متفاوت رویکردهای گوناگونی ارائه می‌دهد. در کشور ما ابتدا پیش از هر برنامه‌ریزی استراتژیک، یک سند چشم‌انداز ترسیم می‌شود؛ و این امر نشان از این دارد که سازمان‌های ما بر مبنای رویکرد مدل دیوید عمل می‌کنند. در این مدل ابتدا چشم‌انداز نوشته می‌شود،

پس از آن مأموریت و در نهایت به اقداماتی که می‌بایست برای موفقیت این برنامه صورت بگیرد پرداخته می‌شود.

مدل دیگری نیز وجود دارد به نام مدل برایسون. در این مدل ابتدا یک کمیته تشکیل می‌شود. در مرحله دوم مرور وظایف صورت می‌گیرد. مرحله سوم مرحله مشخص کردن ذی‌نفعان است و چهارم نوشتن برنامه مأموریت.

در مرحله پنجم تحلیل محیط صورت می‌گیرد و در نهایت در مرحله ششم موضوعات استراتژیک مشخص می‌گردند. مرحله هفتم نیز مرحله نوشتن برنامه استراتژیک است و بالاخره در مرحله هشتم است که چشم‌انداز ترسیم می‌شود اما در ایران، اغلب از مدل دیوید استفاده شده است.

■ و این مدل برنامه‌ریزی، برای سطح بلوغ بالا است که در واقع بیشتر برنامه‌ریزی بلندمدت است؟

بله سطح بلوغ سه به بالا. پس زمانی که سطح بلوغ سه است، بایستی از مدل برایسون تبعیت شود. البته به‌طور مطلق نمی‌توان گفت برنامه‌ریزی بلندمدت؛ اما به هر حال نزدیک به آن طیف است.

■ اما سازمان‌هایی که سطح بلوغ پایینی دارند طبیعتاً همواره رؤیاپردازی می‌کنند.

یکی از مشکلاتی که وجود دارد عدم مرور دقیق بر دارایی‌ها، محیط و ... است. سند چشم‌انداز در یکی دو برگ ترسیم شده است، مثلاً در سطح کشور هم زمانی که سند ایران در سال ۱۴۰۴ را توصیف می‌کنیم، نگاهمان یک‌بعدی است نه همه‌جانبه؛ و این باعث ناکامی در دستیابی به اهداف مورد نظر می‌شود.

■ فرض را بر این می‌گذاریم که این صنف به نسبت، فرهیخته‌ترین صنف است و می‌بایستی دارای سطح بلوغ مطلوب باشد. این بلوغ می‌بایستی در سطح هیئت‌مدیره باشد یا در سطح کل سازمان نظام صنفی؟

البته با این پیش‌فرض سازمان نظام صنفی، باز هم با مشکل ناهمگونی ساختار مواجه است، اما اساساً سطح بلوغ هیئت‌مدیره بر سطح بلوغ کل سازمان اثر می‌گذارد؛ یعنی



زمانی که منابع مکتوب می‌شوند طبعاً اطلاعات میان هیئت‌مدیره فعلی و گروهی که پس از آن‌ها روی کار می‌آیند مبادله می‌شود و در نتیجه اگر یک سری فرآیندهای مصوب وجود داشته باشد بسیاری از مشکلات حل خواهند شد

که از جهاتی با مجموعه ما مشابهت دارد به عنوان مبنا

قرار دهیم؟

کپی برداری راه حل درستی نیست. در واقع می بایست یک برنامه استراتژیک مختص سازمان خود تدوین کنیم. کپی برداری بدین معناست که سازمان ما بازوی عمل اندیشه یک سازمان دیگر باشد، این در صورتی است که اولویت های ما لزوماً هماهنگ با اولویت های سایر سازمان ها نیست. البته اجرایی پذیر کردن برنامه استراتژیک یکی از مهم ترین مراحل است که می بایست توجه عمده ای به آن شود.

اساساً مدیریت استراتژیک دو قسمت دارد: یکی برنامه ریزی و دیگری کنترل. چیزی که این دو را به هم پیوند می دهد اجرایی پذیر کردن آن است.

طبیعتاً برنامه ریزی استراتژیک که فاقد اجرای موفق باشد مطلوب نیست؛ بنابراین مهم ترین مسئله توجه به مکانیسم های اجرایی پذیر کردن است.

درواقع باید ساختاری وجود داشته باشد تا مصوبات مجموعه نظام صنفی همانند قانون در آن اجرا شوند. بنابراین بهتر است به جای صرف وقت برای تدوین چشم انداز، برای اجرایی پذیر کردن آن تلاش شود. در واقع باید از بحران «نوشتنی بدون عمل» خارج شویم. شاید توجه به فرهنگ به عنوان اساسی ترین لایه در امر اجرایی کردن زمینه را برای حل برخی مشکلات در این راستا فراهم کند.

■ با توجه به این که برای صنف

فناوری اطلاعات، برنامه ریزی استراتژیک از جانب دولت صورت نگرفته است، سازمان نظام صنفی به عنوان سازمانی مردم نهاد یا نماینده بخش خصوصی، چگونه می تواند این برنامه را در بعد کلان تدوین کند؟

اکنون زمان است که یک برنامه استراتژیک مشترک برای بخش آی تی نوشته شود. یکی از مشکلات بزرگ در صنعت آی تی، تعدد متولیان است و طبعاً زمانی که می خواهیم وارد عمل شویم نیاز به اسناد بالادستی داریم. اگر سازمان نظام صنفی بخواهد سند استراتژیک صنایع آی تی را بنویسد بهتر است آن را به تأیید دولت برساند که البته این تأیید در واقع نوعی ضمانت اجراست.

زمانی که به دنبال رسیدن به یک بلوغ بالا هستیم، در واقع به دنبال بلوغ هیئت مدیره هستیم که بتواند این بلوغ را به کل سازمان نیز تسری دهد؛ بنابراین کسانی باید در جایگاه هیئت مدیره قرار بگیرند که واجد سطح بالایی از بلوغ باشند.

در زمینه تدوین مصوبات نیز باید گفت، در برخی از مدل های برنامه ریزی استراتژیک توجهی به لزوم ایجاد تیم یا گروهی برای این امر نمی شود. این نگاه برای سازمان های با سطح بلوغ بالانت؛ اما مثلاً مدل برایسون در گام اولیه، درباره توافق اولیه و چگونگی تشکیل تیم و ابعاد آن سخن می گوید؛ چرا که این مدل مربوط به سازمان های با سطح بلوغ پایین است.

■ آیا در زمینه تدوین مصوبات،

همه گروه ها با هر میزان تعداد از

اعضا حق اظهار نظر دارند؟

در اینجا بحث عدالت مطرح می شود. باید دید تعریف از عدالت چیست؟ عدالت در اینجا بدین معنی است که همه با هم یک مجموعه از افراد ارشد و شایسته را انتخاب کنند (به صورت عادلانه) و از نتایج این انتخابات بهره مند شود؛ بنابراین باید به سراغ بالغ ترین افراد در این زمینه برویم و نه الزاماً همه افراد به بهانه آن که باید عدالت را رعایت کنیم.

■ تا چه حد امکان کپی برداری

نمونه های موفق در زمینه

برنامه ریزی استراتژیک وجود

دارد؟

اساساً هیچ موضوعی نباید کپی شود. در واقع در این زمینه باید مطالعه تطبیقی صورت بگیرد؛ اما سؤال اینجاست که چه درصدی را می توان از بیرون گرفت و چه درصدی را در داخل شکل داد.

مدل برایسون معتقد است که ۶۰ الی ۷۰ درصد از افراد سازمان می بایستی از درون باشند؛ بنابراین الگوبرداری امری حتمی و اجتناب ناپذیر است اما این الگوبرداری توسط افراد همان صنف (هیئت مدیره با سطح بلوغ بالا) صورت بگیرد و در ضمن به هیچ وجه کپی صرف صورت نگیرد.

درواقع الگوها باید متناسب با مقتضیات سازمان به کار گرفته شوند و به عقیده من برای این اقدامات بیش از شش ماه نباید زمان صرف گردد.

■ آیا می توان مجموعه ای را

