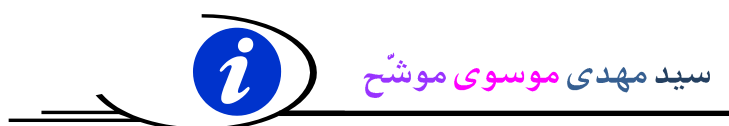




سند راهبری فن آوری اطلاعات

«مرکز مدیریت حوزه های علمی»



پیش نویس اول: ۱۳۹۰/۲/۳



مندرجات

- ← مقدمه
- ← اصطلاحات و تعاریف
 - ← چشم انداز
 - ← اهداف آرمانی
 - ← اصول راهبردی
 - ← راهکارهای برنامه ریزی و بودجه گذاری
 - ← اهداف میان مدت (برنامه)
 - ← اهداف کوتاه مدت (بودجه)
 - ← محورهای کیفی برنامه
 - ← محورهای کمی برنامه
 - ← پروژه ها
- ← طرح ریزی وضع مطلوب
 - ← باورها
 - ← امیدها
 - ← چشم انداز
 - ← اهداف آرمانی
 - ← تحلیل وضع موجود
 - ← الزامها
 - ← امتیازها و محدودیتها
 - ← اصول راهبردی
 - ← قوتها و ضعفها
 - ← فرصتها و تهدیدها
 - ← راهکارهای برنامه ریزی و بودجه گذاری

مقدمه

چشم‌اندازها، مستقل از دامنه و گستره‌ای که در ابعاد مختلف زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی هر نظامی در بر می‌گیرند، همواره افق‌های نوین و متفاوتی بسیار فراتر از دیدگاه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و حتی بلندمدت متعارف، پیش روی برنامه‌ریزان می‌گشایند و تهدیدها و فرصت‌هایی حتی فراتر از یک نسل را برای گریز از انتخاب‌های نادرست و تمرکز همه جانبه امکانات، استعدادها و اقتدار یک ملت، در جهت تحقق خواسته‌های خود امکان‌پذیر می‌سازد.

از این رو، هر نهادی چه سیاسی باشد، چه اقتصادی و چه فرهنگی، اگر بخواهد به سوی آرمان‌های خود حرکت کند و در مسیر دستیابی به اهداف ایده‌آل خود گام بردارد، برای گریز از حاکم شدن رفتارها و برنامه‌ریزی‌های سلیقه‌ای و در افتادن سازمان به برداشت‌های ذوقی از اهداف متعالی آن، ناگزیر از ترسیم چشم‌انداز برای نهاد خود می‌باشد. خواه این نهاد یک ملت باشد، خواه یک بنگاه اقتصادی و حتی یک مجموعه و مؤسسه فرهنگی. در هر صورت نبود یک دورنگاه به آرمان‌ها و نظری عمیق به قله‌های هدف، می‌تواند حرکت مجموعه را به مسیری نادرست سوق دهد که خواسته هیچ‌یک از مدیران و رهبران آن مجموعه نبوده است.

چشم‌انداز البته به تنهایی کافی نیست. حاکم کردن چشم‌انداز بر هدف‌های بلندمدت، میان‌مدت و حتی کوتاه‌مدت، نیازمند طی کردن گام‌هایی است که انطباق آن بر تمامی فعالیت‌ها و عملکردهای سازمان را حداکثری نماید. گام‌هایی که بایستی بر روشی متقن و استوار مبتنی باشد، تا رهبران سازمان و مدیران آن نهاد را نسبت به تحقق آرمان‌های مذکور در چشم‌انداز مطمئن سازد.

روش‌های متعددی برای این منظور از بطن نظام‌های فکری مختلف برخاسته و تدوین یافته و هر نهاد و سازمانی بخشی از این روش‌ها و گزینشی از این راهکارهای تحقق را متناسب با آرمان‌های خود برمی‌گزیند و به کار می‌بندد.

سند حاضر ترکیب و تلخیصی از روش‌هایی که در طراحی چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی و بعضی نهادهای تابعه به کار گرفته شده را به عنوان راهکار خود برگزیده و تبیین نموده است. این سند پس از تبیین روش گزینش‌شده خود، به بحث و بررسی خصوصیات جامعه آرمانی نهاد هدف پرداخته و پس از طی گام‌های تبیین‌شده، بیانیه چشم‌انداز و تمامی اسنادی که برای راهبری آن مورد نیاز است را تولید و ارائه نموده است.

روشن است، تحقق این موازین، بدون الزام اجرایی از سوی رهبران این نهاد مقدس، میسر نخواهد بود و الزام اجرایی مورد نظر از سوی مدیران، بدون هضم اجزاء و عناصر سند حاضر تحصیل نخواهد شد و در بطن سازوکار عملیاتی مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه قرار نخواهد گرفت. از این رو، توصیه بر آن است که پس از نهایی‌شدن این سند، دوره‌های

تبیینی آن برای رهبران، مدیران و همچنین همکاران و کارمندان این نهاد مقدس در پروسه‌ای آموزشی سازماندهی و برنامه‌ریزی شود، تا از رهگذر نهادینه شدن عناصر اصلی سند حاضر در روح و ذهن پرسنل فعال در مرکز، راه دستیابی به آرمان‌های طرح شده هموار گردد. نخستین گام در توفیق برنامه‌ریزی پذیرش «چشم‌انداز واحد» در هر سازمان است.

این سند راهبری در دو بخش اصلی نظم یافته؛ نخست اصطلاحات و تعاریف پایه تبیین شده و در ضمن این تعاریف، روند دستیابی به نتیجه در هر گام بیان گشته است. در مرحله بعد، تطبیق این روند بر آرمان‌های مقدس نهاد مزبور موضوع بحث قرار گرفته و پس از تحلیل مواد خام، محصول نهایی در هر مرحله طراحی و تدوین شده است. این محصولات نهایی به صورت مستقل، هر کدام سندی را شکل خواهد داد که مرحله‌ای از دستیابی به تحقق اهداف موضوع چشم‌انداز به شمار خواهد رفت. آسناد نهایی، متشکل از گزاره‌هایی خواهند بود که می‌توانند اعتماد رهبران مجموعه را نسبت به صحیح بودن فعالیت‌هایی از مرکز که بر این اساس، استوار بوده جلب نمایند و اطمینان مورد نظر را حاصل کنند.

اصطلاحات و تعاریف

پیش از هر سخنی، به دلیل تخصصی بودن مفاهیم موضوعه، بایستی غرض تدوین‌گران این سند از اصطلاحات مطروحه روشن گردد، تا در مراحل بعدی و در متن آسناد، جایگاه هر اصطلاح و خاستگاه هر گزاره مشخص و مبین باشد. البته در ضمن هر اصطلاح، تلاش شده علاوه بر تعریف، مختصراً نسبت آن با آسناد بالادستی ذکر شده و راهکارهای دستیابی به آن نیز تبیین گردد.

چشم‌انداز

هر نهادی برای دستیابی به آرمان‌های خود بایستی «راهنمای عمل» داشته باشد، این راهنمای عمل به زبان برنامه، سند چشم‌انداز بلندمدت کشور است. چشم‌انداز ما را به ساحتی مطلوب با توجه به امکانات، فرصت‌ها و محدودیت‌ها رهنمون می‌سازد.

چشم‌انداز، عبارت است از ارائه گزاره‌هایی خردمندانه درباره آینده و تفسیر این گزاره‌ها به گونه‌ای که به عمل آگاهانه و به فرآیندهای یادگیری جمعی و پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده کمک نماید. در ارائه این گزاره‌ها، چشم‌انداز، بر آمیزه‌ای از ارزش‌دآوری‌های مبتنی بر ایدئولوژی نظام و واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه تکیه دارد.

چشم‌اندازها به همان میزان که از لحاظ دامنه زمانی، از حال حاضر فاصله می‌گیرند و به سوی آینده بسط می‌یابند، برای دفاع از خود، از مبانی نظری و تئوری‌های متعارف و شناخته شده نیز فاصله می‌گیرند و بیشتر بر پایه ترکیبی از «اصول و ارزش‌ها» یا «باورها و امیدهای» طراحان و تصمیم‌گیران ذی‌ربط استوار می‌گردند.

چشم‌انداز نوعی پیش‌بینی است و با آینده سر و کار دارد، ولی فراتر از یک پیش‌بینی ساده، دربرگیرنده شبکه‌سازی‌ها و آماده‌سازی‌های مربوط به تصمیم‌گیری درباره آینده است. پیش‌بینی، تنها برآوردی از آینده است و خطی بودن سیر امور در پیش‌بینی‌ها، یک فرض پذیرفته شده می‌باشد، در حالی که سیر امور لزوماً خطی نیست و دارای حلقه‌های بازخوردی بی‌شماری است. زیرا پیش‌بینی، پس از تجزیه و تحلیل گزینه‌های زیادی از آینده و تعریف و انتخاب آینده‌های ممکن، پایان می‌پذیرد و نتایج حاصل از پیش‌بینی، متضمن پیامی برای زمان حال نیست. اما چشم‌انداز به منظور دستیابی به گزاره‌های قابل تبدیل به سیاست‌های عملیاتی در زمان حال تدوین می‌شود، تا بتواند راه‌حلی برای رسیدن به آینده

اگر چه تحقق هر چشم‌اندازی از وضع موجود و حال آغاز می‌شود، ولی تدوین چشم‌اندازها همواره با این پیش‌فرض آغاز می‌گردد که تحولات ساختاری و شکل‌گیری شرایطی کاملاً متفاوت از وضع موجود، در دوره زمانی یک چشم‌انداز، امکان‌پذیر و به اندازه کافی امید بخش و برانگیزاننده است. بنابراین در واقعیت‌های جامعه هدف متوقف نشده و بی‌باکانه به سوی آرمان‌های خوش‌بینانه نهاد مورد نظر بال می‌گشاید.

چشم‌انداز چون آمیزه‌ای از ارزش‌دآوری‌های مبتنی بر ایدئولوژی و واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی جامعه است، با توجه به این‌که ایدئولوژی‌ها و نگرش‌های مختلف و متفاوت، آینده‌های متفاوتی ترسیم می‌کنند، نخستین گام در پویش برنامه‌ریزی بلندمدت و آینده‌نگری، پذیرش چشم‌انداز واحدی است که تصویر سازگاری از آینده ممکن و مطلوب ترسیم نماید. به عبارت دیگر، هدف نهایی چشم‌انداز، معطوف به تبیین گزینش‌های استراتژیک و جهت‌های اصلی تحولات ساختاری- نهادی و ارائه عرصه‌های انتخاب، برای تدوین برنامه‌های میان‌مدت در مسیر حرکت به طرف جامعه آرمانی است.

اهداف آرمانی

چشم‌انداز، «بیانی کلی» از آرمان‌های یک نهاد و یا سازمان است. این بیان کلی در گام بعد، برای نزدیک شدن به عرصه عملکرد مدیران، باید تفصیل یافته و تبدیل به گزاره‌هایی روشن و قابل فهم شوند. هر چقدر چشم‌انداز به دلیل نگاه رو به آینده خود، دور از دسترس و دست‌نیافتنی به نظر می‌رسد، اهداف آرمانی باید قابل وصول و دست‌یافتنی باشند و انگیزه‌های همکاران را برای حرکت در مسیر تحقق آن را جلب نمایند.

اهداف آرمانی، برگرفته از تصویر مطلوب چشم‌انداز بلندمدت است، بیان انتظارات و مقاصد دست‌یافتنی که تحقق آن در گرو وفاق عمومی، اراده جمعی و تلاش خستگی‌ناپذیر رهبران جامعه و آحاد همکاران نهاد هدف خواهد بود. هدف‌های آرمانی باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشند:

۱. جامع، تحول‌گرا، آینده‌نگر و پویا
۲. بیانگر خصوصیات و ویژگی‌های اصلی جامعه آینده و ارزش‌ها و آرمان‌ها
۳. برخاسته از نیازهای اساسی جامعه، در تحقق چشم‌انداز
۴. توانایی ایجاد وفاق عمومی و انگیزه برای مشارکت جمعی
۵. پاسخگوی مؤلفه‌های «قوت و فرصت» و «رافع نقاط ضعف و تهدیدات» سازمان
۶. و در یک دوره بلندمدت پایدار باشند.

اصول راهبردی

مسائل راهبردی مسائلی هستند که با در نظر گرفتن آرمان، رسالت، چشم‌انداز و سیاست‌های کلی سازمان و شناخت راهبردی که از مطالعه عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد سازمان در محیط درونی و بیرونی آن به دست آمده، مطرح می‌شوند. در واقع مسائل راهبردی، مسائلی هستند که بدون چاره‌اندیشی برای آن‌ها، تحقق رسالت، چشم‌انداز و اهداف سازمان و اعمال سیاست‌های کلی و اعلامی آن با چالش‌های اساسی و جدی روبرو خواهد شد.

یک مسأله را وقتی اساسی و راهبردی تلقی می‌کنیم که دربردارنده ویژگی‌های زیر باشد:

۱. با یکی از عواملی که برای سازمان اهمیت راهبردی دارد، ارتباط وثیق و غیرقابل چشم‌پوشی داشته باشد. مانند رابطه مسأله با رسالت، چشم انداز، اهداف راهبردی و سیاست‌های راهبردی و اساسی سازمان.
۲. با توجه به حیطه فعالیت سازمان، یک پرسش اساسی را مطرح سازد که مدیران و خط‌مشی‌گذاران سازمان لاجرم باید پاسخ روشن، منطقی و قانع‌کننده‌ای برای آن داشته باشند.
۳. پیامدهای مثبت یا منفی مشخص، مهم و تعیین‌کننده‌ای برای سازمان در پی داشته باشد.

اصول راهبردی از میان مسائل راهبردی گزینش می‌شود و چارچوبی است که مجموعه حرکات و اقدام‌های اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم شده و نظام کلی اولویت‌گذاری را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدها، در حال و آینده بیان می‌دارد. تدوین استراتژی و اصول راهبردی مستلزم تبعیت از جهت‌گیری مطروحه در گزاره‌های اهداف آرمانی است که به نوبه خود از جهت‌گیری کلی سند چشم‌انداز برآمده است.

اصول راهبردی مبانی و معیارهایی را در اختیار مدیریت خواهد گذاشت که توان اجرایی و امکان برخورد بهینه با تغییرات محیطی را فراهم می‌سازد.

از این رو، برای تدوین اصول راهبردی هر سازمانی، ابتدا باید واقعیت‌های بیرونی و درونی آن سازمان را تحلیل و بررسی کرد و از سنجش نسبت‌های موجود میان «قوت و ضعف» درونی سازمان با «فرصت‌ها و تهدیدات» بیرونی آن، گزاره‌هایی اصولی و راهبردی به دست آورد. این گزاره‌ها روشن خواهد ساخت چه برتری‌هایی برای غلبه بر چه موانعی باید مورد توجه مدیران در برنامه‌ریزی‌ها قرار بگیرند.

در حقیقت، دستیابی به اصول راهبردی، گامی در راستای نزدیک‌تر کردن آرمان‌های مطروحه در سند چشم‌انداز به واقعیت‌های عینی نهاد هدف است. لذا ما چشم‌انداز و اهداف آرمانی را گامی در «طرح‌ریزی وضع مطلوب» و اصول راهبردی را قدمی در راستای «تحلیل وضع موجود» می‌دانیم.

راهکارهای برنامه‌ریزی و بودجه‌گذاری

سند حاضر، به دلیل این‌که باید به عنوان سندی بالادستی برای تمامی برنامه‌ریزی‌های فن‌آوری اطلاعات مرکز محسوب شود، نمی‌تواند بیش از طراحی اصول راهبردی به عرصه عمل و عینیت نزدیک شود. اما برای این‌که هدف‌گذاری مدیران و برنامه‌ریزان را تسهیل نماید، به راهکارهای برنامه‌ریزی و بودجه‌گذاری مبتنی بر اصول راهبردی، با حفظ جهت‌گیری کلی سند چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های تفصیلی مذکور در اهداف آرمانی نیز اشاره خواهد کرد.

این راهکارها، روش‌ها و متدهایی را در اختیار مدیریت نهاد هدف قرار خواهد داد، تا بدانند چگونه باید موازین یک سند چشم‌انداز را که به اهداف آرمانی تحلیل شده و به اصول راهبردی متکی گردیده است، در هدف‌گذاری‌های میان‌مدت در قالب برنامه و در هدف‌گذاری‌های کوتاه‌مدت در قالب بودجه سالانه اشراپ نمایند.

اهداف میان‌مدت (برنامه)

در برنامه‌ریزی‌های مبتنی بر پیشرفت، هدف عبارت است از غایت خواست‌های یک جامعه که منبعت از نظام

ارزش‌های حاکم بر آن جامعه است و برنامه‌ها، برای دستیابی به آن‌ها تدوین می‌شود. ارزش‌های حاکم از طریق تفصیل اهداف آرمانی به دست می‌آید و برنامه برای دستیابی به مقطعی از اهداف آرمانی است که در ذیل عنوان هدف‌های کلی ترسیم می‌گردد. اهداف در مقطع میان‌مدت کیفی و در مقطع کوتاه‌مدت کمی است، ولی در هر دو صورت لزوماً دارای این ویژگی است که در پایان زمان برنامه می‌توان درجه نسبی تحقق آن را تعیین کرد.

هدف‌های کلی که در مقطع میان‌مدت تعیین می‌گردند و ما آن را برنامه می‌نامیم، در چارچوب هدف‌های آرمانی تعیین می‌گردند و ناظر به دوره زمانی برنامه است. این اهداف کلی بایستی طی برنامه، حتی‌المقدور محقق شوند. هدف‌های کلی برنامه را مدیریت عالی نهاد و رهبران آن مشخص کرده و نظام برنامه‌ریزی آن نهاد یا سازمان پیشاپیش برای تأمین سازگاری و تناسب اهداف با سند چشم‌انداز و اهداف آرمانی مورد مشورت قرار می‌گیرند.

هدف‌های کلی لازم است به گونه‌ای مشخص شوند که قابلیت کمی شدن در مراحل بعدی برنامه‌ریزی را داشته باشند.

برخلاف اهداف آرمانی که جامع و یکپارچه بوده و تمامی فعالیت‌های نهاد را یکسان تحت پوشش می‌گیرند، هدف‌های کلی و یا برنامه‌ای به صورت بخشی تدوین شده و از تجمیع اهداف کلی هر قطعه از سازمان شکل می‌گیرد. در نهایت البته، برنامه سازمان متشکل از هدف‌های میان‌مدت هر بخش از سازمان خواهد بود که در قالب یک سند واحد به تصویب مدیران عالی آن رسیده باشد.

اهداف کوتاه‌مدت (بودجه)

اهداف کلی برنامه کیفی می‌باشند و تا زمانی که به صورت کمی و قابل محاسبه در نیایند، امکان تحقق آن‌ها فراهم نخواهد شد. کمی شدن اهداف سطوح مختلفی دارد و شامل تعداد منابع انسانی مورد نیاز، امکانات، ابزار و مقدورات لازم و همچنین محاسبه هزینه‌های قابل پیش‌بینی می‌باشد.

با توجه به این که محاسبه این قبیل مقادیر عددی به شدت تابع عوامل مؤثر بیرونی در سازمان است و تحت تأثیر شرایط محیطی، پیش‌بینی بلندمدت و حتی میان‌مدت آن‌ها بسیار خوش‌بینانه و دور از واقعیت است. از این رو، اهداف کلی که به صورت بخشی تدوین یافته‌اند، اگر بخواهند به صورتی واقع‌بینانه کمی و قابل محاسبه گردند، به صورت سالانه و در قالب اهداف کوتاه‌مدت تبیین خواهند شد.

اهداف کوتاه‌مدت که ما آن را بودجه سالانه نهاد هدف می‌نامیم، برشی از اهداف کلی بخشی سازمان است که در یک مقطع یک‌ساله، یعنی مدت زمانی که می‌توان اعداد و مقادیر قابل محاسبه‌ای به دست داد، تنظیم شده‌اند. بنابراین در این سند، آنچه از اصطلاح بودجه مورد نظر است، تنها محاسبه هزینه‌ها نیست و شامل نیروی انسانی و امکانات و ابزار نیز می‌شود.

روشن است که تدوین اهداف کوتاه‌مدت وابسته به اهداف میان‌مدت بوده و اصطلاحاً در این سند، بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه صورت می‌پذیرد.

محورهای کیفی برنامه

محورهای کیفی برنامه که در این سند ما آن را منحصر به اهداف میان‌مدت تعریف کردیم، هدف‌هایی است که هر

بخش در ارتباط با زمینه‌های مختلف فعالیت خود، به طور کیفی تنظیم می‌کند. این اهداف نظیر افزایش کارایی اقتصادی بخش، افزایش کیفیت محصولات یا خدمات بخش و مواردی مانند آن است که بر اساس اهداف آرمانی نهاد و همچنین تحلیل عملکرد بخش در برنامه‌های گذشته خود پیش‌بینی می‌شود.

هدف‌های کیفی را از آن رو کیفی می‌نامند که فارغ از اعداد و ارقام تدوین می‌یابد و به گزاره‌هایی نسبی بسنده می‌کند. با این حال، این اهداف باید به نحوی تعیین شود که در پایان دوره برنامه بتوان میزان نسبی تحقق آن‌ها را مشخص کرد.

محورهای کمی برنامه

محورهای کمی که در این سند به اهداف کوتاه‌مدت یک‌ساله منطبق شده است^۱، بر اساس شاخص‌های کمی و عددی، هدف‌گذاری شده و برای تحقق اهداف کیفی هر بخش تعیین می‌شوند. بر اساس این شاخص‌های کمی و عددی، وضعیت مطلوب در طول دوره برنامه‌ریزی به صورت مقداری یا ارزشی مشخص می‌گردد.

در تعیین اهداف کوتاه‌مدت و کمی باید توجه کرد که این اهداف با توجه به تحلیل دقیق عملکرد گذشته هر بخش در بودجه‌های گذشته از یک سو، و اهداف کلی و کیفی برنامه از سوی دیگر، تدوین گردند.

پروژه‌ها

در نهایت آنچه در عمل واقع می‌شود و در بخش‌های نهاد هدف روی می‌دهد، تنظیم و تدوین پروژه‌هایی است که مبتنی بر بودجه سالانه شکل می‌گیرند.

هر پروژه، متشکل از فعالیت‌هایی است که هر کدام به تنهایی قابل انطباق با اهداف سازمان، از جمله بودجه و برنامه تعیین شده نیستند و تنها پس از اتحاد حول یک محور، می‌توانند هویت قابل پذیرش بیابند. این محور را هدف پروژه شکل می‌دهد.

پروژه می‌تواند پیمانکار یا مجریان متعدّد داشته باشد و یا تنها توسط یک مجری به انجام رسد. همچنین می‌تواند میان‌بخشی باشد و یا منحصراً در راستای بودجه و برنامه یک بخش از سازمان تعریف گردد. اما در هر صورت آنچه که یک پروژه را متمایز می‌سازد، امکان انطباق آن با اهداف برنامه است. در حالی که ریزفعالیت‌های درونی پروژه قابلیت چنین تطبیقی را ندارند.

در بودجه سالانه هر بخش از سازمان که بیانگر اهداف کوتاه‌مدت آن بخش است، ممکن است پروژه‌های متعدّدی تعریف شود، حتی در مواردی، وسعت پروژه و گستردگی آن می‌تواند به چند بودجه کشیده شود. در چنین مواردی، پروژه بایستی به فازهای متعدّد شکسته و تجزیه شود، تا بتواند محاسبات عددی خود را بر بودجه سالانه تطبیق نماید.

^۱ محورهای کمی به این دلیل از اهداف میان‌مدت و برنامه منعزل شده است که مبتنی بر نوعی نگاه مقداری به ارزش‌هاست. این نگاه که به نوعی منشعب از گرایش پوزیتیویسم منطقی است، با تحمیل روش‌های تجربی بر علوم انسانی که علم مدیریت و برنامه‌ریزی نیز بخشی از آن است، رویکردی ماتریالیستی و طبیعت‌گرا را بر تعامل میان انسان‌ها حاکم می‌کند که به عبارتی تحمیل نوعی نگاه اقتصادمحور به انسان است. روشی در علوم انسانی است که از نظر مکتبی با رویکردهای اسلام نسبت به انسان منافات دارد. از این رو، ما تا آن‌جا که ممکن باشد، سنجش‌های برنامه‌ای را کیفی تحلیل می‌نماییم و کمیت را به بودجه و محاسبات کوتاه‌مدت تقلیل می‌دهیم.

در یک کلام، پروژه کوچک‌ترین هدف و خُردترین برنامه‌ریزی در یک بخش از سازمان است. حرکتی که با طراحی سند چشم‌انداز و تشریح اهداف آرمانی در کلان‌ترین سطح آغاز شد، با گذشتن از اصول راهبردی و طی مسیر از اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت، یعنی برنامه و بودجه، به پروژه ختم می‌شود، به عنوان پایین‌ترین و عینی‌ترین هدف در هر بخش از سازمان. روشن است که اگر پروژه‌ها به نسبت خوبی مبتنی بر بودجه تعریف شوند و با کیفیت مناسبی متناسب با تعریف اولیه به انجام رسند، محصولات تولید شده و یا خدمات ارائه شده، در نهایت می‌تواند در مسیر تحقق اهداف آرمانی سازمان و یا نهاد هدف باشد و حرکتی قدرتمند به سوی تحقق سند چشم‌انداز آن نهاد محسوب شود.

با پایان یافتن تعریف اصطلاحات کلیدی این سند، نوبت به تشریح داده‌ها برای دستیابی به آسناد بالادستی مورد نظر می‌رسد. ادامه این سند گام اصلی برای تولید این آسناد راهبر می‌باشد.

طرح‌ریزی وضع مطلوب

برنامه‌ریزی برای هر نهاد و سازمانی، از کوچک‌ترین نهادها مانند یک شرکت تجاری خُرد گرفته، تا بزرگ‌ترین نهادهای اجتماعی مانند یک کشور یا ملت و حتی عائله بشری در قالب سازمان ملل، لاجرم از الگوی وضعیت «موجود، مطلوب، انتقال» تبعیت می‌کند. مادامی‌که وضعیت فعلی و حال نهاد بررسی و تحلیل نشود و وضعیت مطلوب مورد انتظار و متوقع از آن ترسیم نگردد، امکان برنامه‌ریزی برای «انتقال» ممکن نخواهد بود.

چشم‌انداز و نقشه تفصیلی آن، یعنی اهداف آرمانی، متکفل ترسیم وضعیت مطلوب نهاد هدف می‌باشند و برای دستیابی به توصیفات کلی و کیفی آن وضعیت تدوین می‌گردند.

از این رو، در این سند راهبری، این دو سند را در قالب عنوان «طرح‌ریزی وضع مطلوب» مندرج کرده و به عنوان گام نخست مقدم بر گام دوم که «تحلیل وضع موجود» است قرار می‌دهیم. سبب اصلی تقدّم «ترسیم مطلوب» بر «تحلیل موجود»، اصل بودن مقصد در حرکت است. در حرکت، بی‌تردید، مقصد اصل است و حرکت تنها وسیله‌ای برای دستیابی به مقصد می‌باشد. حرکت به خودی خود اصالت نداشته و تابع مقصد تعریف می‌شود. با توجه به این‌که هدف از حرکت، پیشرفت و تعالی می‌باشد و مفروض بدیهی بر این استوار است که مقصد کامل‌تر از مبدأ می‌باشد، برای تکامل، مبدأ نازل‌تر از مقصد تصور می‌شود. بر این اساس، ابتدا وضع مطلوب توصیف شده و سپس موجودیت نهاد هدف تحلیل می‌شود و برای فرار از ناهنجاری‌ها و عدم تعادل‌های موجود در شرایط حال و تبدیل آن به مرتبه‌ای برتر و اعلی، برنامه حرکت و انتقال تولید می‌گردد.

در یک تجزیه و تحلیل دقیق می‌توان ترسیم وضعیت مطلوب را تلاشی سیستماتیک متکی بر «باورها» در مسیر تحقق «امیدها» دانست. از این رو، پیش از تدوین سند چشم‌انداز و تبیین اهداف آرمانی، بایستی باورها که حاکی از مطلوبیّت‌ها و امیدها که حاکی از دست‌یافتنی‌هاست تبیین شده و توصیف گردند.

باورها

به جهت این‌که نهاد هدف، فن‌آوری اطلاعات، زیرساخت‌های از مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه است، باورهای خود را متکی بر اهداف نهاد بالادستی ترسیم می‌نماید و غایت تلاش‌های خود را ارائه خدمات و تولید محصولاتی جهت وصول آن مرکز به اهداف مقدّس و متعالی اسلامی می‌داند. باورهایی که برای فن‌آوری اطلاعات، منشأیی بیرونی دارند متناسب با کارکرد فن‌آوری، از قرار ذیل می‌باشند:

۱. فن‌آوری اطلاعات ابزاری زیربنایی و استراتژیک در مدیریت داده‌ها و تعاملات است.

۲. فن‌آوری اطلاعات تمامی فرآیندهای درونی و بیرونی مرکز را تسهیل، توانمند و کارآ می‌سازد.
۳. فن‌آوری اطلاعات مدیریت مرکز و بخش‌های تابعه را مؤثر و چابک می‌نماید.
۴. با فن‌آوری اطلاعات دستیابی به عدالت در ارائه خدمات مرکز افزایش می‌یابد.
۵. فن‌آوری اطلاعات ارزش افزوده جدیدی برای داده‌ها خلق می‌نماید که تنها با تجمیع رقومی و تمرکز در بانک‌های اطلاعاتی وسیع قابل حصول است، گزارش‌ها و آمارهایی که بدون فن‌آوری اطلاعات قابل دستیابی نیست.
۶. حفظ داده‌ها تنها با فن‌آوری اطلاعات پایدار می‌ماند و روش‌های معمول در نگهداری داده، در معرض نارسایی و فرسودگی شدید قرار دارند.
۷. فن‌آوری اطلاعات با تسهیل تعامل کاری نیروهای انسانی، امکان تحقق فعالیت‌های گروهی و تیمی را فراهم می‌نماید.
۸. فن‌آوری اطلاعات با ایجاد ارتباط‌های داده‌ای دور، می‌تواند با فراهم آوردن امکان «دورکاری» گام بزرگی بردارد در استفاده از نیروهای انسانی توانمندی که به‌کارگیری آن‌ها در داخل مرکز میسر نیست.
۹. فن‌آوری اطلاعات به دلیل توانمند بودن در ایجاد تعاملات داده‌ای، فعالیت‌های میان‌بخشی و میان‌معاونتی را ممکن می‌سازد و حتی می‌تواند این تعاملات کاری را بین مرکز و سایر مراکز حوزوی و غیرحوزوی نیز تعمیم دهد.
۱۰. فن‌آوری اطلاعات با حذف موارد بسیاری از کارکردهای کاغذ، پیک، حمل و نقل و شبکه مخابرات؛ تلفن ثابت و همراه، در فعالیت‌های کاری، نقش مؤثری در کاهش هزینه‌های مرکز دارد.
۱۱. نوع فعالیت مرکز مدیریت متکی بر ارتباط با طلبه‌ها و مدارس علمیه در سراسر کشور است، فن‌آوری اطلاعات این ارتباط را مفید و مؤثر می‌سازد.
۱۲. فن‌آوری اطلاعات با ارتقاء فنی شیوه‌های آموزشی و قدرت در به‌کارگیری ابزارهای فرامتنی، می‌تواند تحوّل نوین در فرآیند آموزش ایجاد نماید.
۱۳. فن‌آوری اطلاعات به دلیل برگزاری امتحانات حوزه به صورت متمرکز و لزوم گستردگی حضور شرکت‌کنندگان در این امتحانات، عنصر عدالت را در این آزمون‌ها ارتقاء می‌بخشد.
۱۴. فرآیندهای پژوهش به دلیل امکان ایجاد ترکیب‌های شگرف از بانک‌های اطلاعاتی علمی و تحقیقی به مدد فن‌آوری اطلاعات، می‌تواند جهش عظیمی پیدا کند.

امیدها

قدرت فراوان فن‌آوری اطلاعات در شتاب دادن به تمامی عملکردهای مرکز و افزایش گستره آن‌ها و همچنین خلق ارزش‌های جدید در داده‌ها جای تردید ندارد. اما آنچه ما را امیدوار می‌کند تا بتوانیم به این باورها دست یابیم و در مسیر تحقق آن‌ها حرکت کنیم موارد ذیل است:

۱. توانمندی بالای نیروهای انسانی فعال در عرصه فن‌آوری اطلاعات، داخل کشور و شهر مقدّس قم، خصوصاً وجود طلبه‌های متخصص در این عرصه.
۲. رواج فرهنگ استفاده از رایانه و ابزارهای الکترونیکی ارتباطی و اطلاعاتی در قشر حوزوی و خصوصاً مدیران و

پرسنل مرکز مدیریت حوزه و همچنین تمامی مراکز همسو و همراه با مرکز.

۳. وجود ابزارهای مدرن و فوق‌مدرن الکترونیکی در داخل کشور و توانمندی متخصصین داخلی در به‌کارگیری مطلوب این ابزارها در توسعه فن‌آوری اطلاعات.

۴. افزایش مطالبات طلاب از مرکز مدیریت حوزه برای توسعه مکانیزم‌های فن‌آوری اطلاعات به عنوان مهم‌ترین و گسترده‌ترین مخاطبین مرکز.

چشم‌انداز

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان به حتمی بودن غلبه فنی جبهه اسلام بر کفر جهانی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی، در مسیر تحقق آرمان‌های نظام اسلامی؛ فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی نهادی است توانمند در ۱ طراحی و راه‌اندازی شبکه‌های رایانه‌ای، ۲ تحلیل و تولید انواع نرم‌افزارها و بانک‌های اطلاعاتی شبکه‌ای و غیرشبکه‌ای و ۳ حفظ امنیت اطلاعات در بستر سخت‌افزار و نرم‌افزار رایانه‌ای، ۴ با تعاملی سازنده در عرصه پاسخگویی به موقع، مناسب و کارآ به تمامی نیازهای فنی بخش‌های مرکز و نهادهای تابعه و ۵ قادر به جذب نیروهای فنی متخصص در تمامی موضوعات مرتبط با فن‌آوری اطلاعات.

در بُعد فن‌آوری اطلاعات، مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه در افق این چشم‌انداز چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

۱. حذف کامل کاغذ از تعاملات اداری و اطلاعاتی و جایگزین شدن کامل فن‌آوری اتوماسیون اداری
۲. وجود امضای دیجیتالی مطمئن و قابل اعتماد برای تمامی مراودات کاری
۳. عدم نیاز به کارت مغناطیسی، هوشمند، بارکد یا رمز و استفاده از شناسانگرهای بیومتریک در ارائه خدمات، مانند اثر انگشت یا عنبیه
۴. تمرکز تمامی داده‌ها و اطلاعات در دیتاسترهای اختصاصی مرکز
۵. امنیت بالای فیزیکی و الکترونیکی تمامی شبکه‌ها، سوئیچ‌ها، سرورها، رایانه‌ها و نرم‌افزارها در مرکز
۶. قدرت تعامل با تمامی نهادهای مرتبط با مرکز از طریق درگاه ارتباطی مرکز با دولت الکترونیک
۷. ارائه تمامی خدمات مرکز به مخاطبان از طریق اینترنت ملی و اینترنت و همچنین پیامک تلفن همراه
۸. امکان مونیتورینگ و رصد تمامی فعالیت‌های اداری واحدهای زیرمجموعه توسط هر مدیر مبتنی بر فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی از طریق گوشی موبایل و شبکه اینترنت ملی
۹. برقراری ارتباط‌های چندرسانه‌ای لحظه‌ای بین تمامی سطوح اداری، مانند: مکالمات تصویری و تله‌کنفرانس
۱۰. اتصال تمامی سامانه‌های نرم‌افزاری مرکز به یکدیگر و امکان تعامل داده‌ای تمامی آن‌ها با استاندارد واحد

اهداف آرمانی

هدف‌های بلندمدت فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه در راستای جهت‌ترسیم شده در چشم‌انداز این نهاد به شرح ذیل می‌باشند:

۱. اعتماد عمومی درون مرکز به نهاد فن‌آوری اطلاعات؛ از سطوح مدیران ارشد گرفته تا پایین‌ترین سطح همکاران فعال، به گونه‌ای که هیچ نگرانی از بابت امکان تحقق خواسته‌ها و نیازهای آنان بر بستر فن‌آوری اطلاعات وجود نداشته باشد.
۲. اعتبار فن‌آوری اطلاعات در بیرون از مرکز، نزد مخاطبین و مشتریان سرویس‌ها و خدمات ارائه شده، به نحوی که دقت اطلاعات و امنیت تبادلات نزد آنان کاملاً محرز و قابل اتکا باشد و از این‌که داده‌های خود را بر این بستر استوار می‌سازند احساس نگرانی نکنند.
۳. شهرت فن‌آوری اطلاعات مرکز به عنوان نهادی با سابقه و توانمند که می‌تواند بهترین متخصصین و فعالان عرصه فن‌آوری اطلاعات کشور را به دور خود جمع کند و از توانایی‌های آنان بهره‌برد و بروز احساس افتخار برای تمامی این فعالان، از این‌که توانسته‌اند با این نهاد همکاری نمایند.
۴. برتری فن‌آوری اطلاعات مرکز نسبت به سایر نهادهای کشور از نظر نیروی فنی متخصص و دانش فنی و ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، به گونه‌ای که بتواند در صورت نیاز، دانش و توان فنی خود را به بیرون از مرکز بر اساس پروتکل‌های استاندارد صادر نماید.
۵. باور ایمانی راسخ در تمامی همکاران فن‌آوری اطلاعات به تکلیف بودن آن‌چه در راستای خدمت به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه انجام می‌دهند و شدید بودن انگیزه‌های روحی این فعالان در انجام وظایف محوله.
۶. محو کامل فرهنگ ضدیت با پیشرفت و رشد فنی در عرصه‌های پژوهشی، آموزشی و تبلیغی در بین همکاران مرکز و مخاطبین آن و عمومی شدن مطالبات حداکثری ایشان از فن‌آوری اطلاعات، تا برترین و جدیدترین فن‌آوری‌های بشری.
۷. گشوده شدن عرصه‌های جدید در پژوهش، آموزش و تبلیغ به عنوان سه کارکرد اصلی حوزه، در برابر چشمان بیدار، آگاه و حساس عناصر فاضل و فکور حوزه، توسط فن‌آوری اطلاعات، برای حضور قوی و مؤثر این افاضل در جبهه‌های جدید علمی و عملی.

تحلیل وضع موجود

پس از آن‌که خواسته‌های آرمانی فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های عملیه روشن شد و دورنمایی از آن‌چه پیش‌روست ترسیم گشت، نوبت به تحلیل وضعیتی می‌رسد که فن‌آوری در آن گام بر می‌دارد و نفس می‌کشد. اگر چه ممکن است بیان بعضی مطالب، تلخ و گزنده باشد، اما گریزی نیست از این‌که مُرّ واقعیت، آن گونه که حقیقتاً هست به نگارش درآید و حال فعلی این نهاد روشن شود، تا در برنامه‌ریزی‌ها خطا رخ ندهد و اشتباهی حاصل نشود. اگر خودسانسوری بر نگاه ما به شرایط حال حاکم شود و برای خوش آمد دیگران، آن‌چه را نیست هست انگاریم و آن‌چه را که هست نیست، خودفریبی کوتاه‌فکرانه‌ایست که راه پیشرفت را بر روی ما خواهد بست و آرمان‌های ما را تبدیل به رؤیاهایی دست‌نیافتنی خواهد نمود. از این رو، تلاش خواهد شد در این فصل از سند راهبری، واقعیت‌ها آن گونه که هست و نه آن گونه که دوست داریم باشد، بیان گردد.

الزام‌ها

هر نهادی خواه‌ناخواه ساختاری فرادستی دارد که الزاماتی از سوی آن تحمیل می‌گردد. این الزامات چه خوب و چه بد، چه درست و چه نادرست، چه حق و چه باطل، واقعیت‌هایی از وضعیت جاری نهاد هدف است و بیانگر جبری که بر

نهاد حاکم می‌شود. این بخش از سند صرفاً به توصیف می‌پردازد و به دور از واژگان ارزشی بوده و به قضاوت نخواهد نشست.

در عناوین ذیل، تلاش شده است مختصراً الزام‌های فرادستی فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه بیان گردد:

۱. استفاده محتاطانه از فن‌آوری و کفایت به‌کارگیری دانش فنی به صورت حداقلی
۲. عدم تغییر فرآیندهای کاری موجود در مرکز و سعی در مکانیزه کردن همین فرآیندها
۳. پرداخت دستمزدها و حقوق متناسب با موازین اداری و در چارچوبی هماهنگ با سایر پرسنل مرکز
۴. گزینش معنوی نیروهای فنی همکار و عدم استفاده از متخصصین دور از اخلاق حوزوی
۵. الزام شدید به خرید رایانه و لوازم جانبی لوکس و تجهیز تمامی پرسنل، بدون توجه به اولویت‌ها و نیازها
۶. راه‌اندازی سریع بانک‌های اطلاعاتی و نرم‌افزارهای مورد نیاز، بدون لحاظ زمان مورد نیاز برای تحلیل
۷. اعتماد به آشنایان در شناسایی سخت‌افزار و نرم‌افزار مناسب و حتی در به‌کارگیری نیروی انسانی فنی
۸. عدم توجه به شایسته‌سالاری و تخصص فنی در جذب نیروهای انسانی
۹. روحیه نمایشگری و گزارش‌نمایی شدید در نمایاندن فعالیت‌ها
۱۰. عمومیت روندهای تغییر سریع مبتنی بر سوءظن و گفتارهای غیرمطلعانه
۱۱. صفر و یکی بودن نگاه‌ها به توانمندی‌های پرسنل و کم‌توجهی به تخصص‌ها در توزیع نیرو
۱۲. حفظ شدید و پنهان‌سازی داده‌ها و اطلاعات و سختی همکاری میان بخش‌ها
۱۳. اعمال نظرات به صورت حاکمیتی و دخالت کم نظر متخصصین در تصمیمات
۱۴. کم‌توانی پرسنل از انجام کار تیمی و احساس تک‌محوری در همه فعالیت‌ها
۱۵. تابع دیدن فن‌آوری اطلاعات نسبت به خواست‌های فرادستی، تا خردترین ویژگی‌های فنی و تخصصی
۱۶. تضادهای فراوان میان خواسته‌های بخش‌ها از فن‌آوری اطلاعات
۱۷. وجود راه‌های میان‌بر برای دور زدن فن‌آوری اطلاعات و انجام امور تخصصی با راهکارهای برون‌سازمانی
۱۸. عدم آموزش و اطلاع کامل پرسنل از به‌کارگیری صحیح تجهیزات رایانه‌ای و نرم‌افزارها

امتیازها و محدودیت‌ها

با نگاهی ارزشی به الزام‌ها، بعضی امتیازهایی به شمار می‌روند و بعضی محدودیت‌هایی. مادامی‌که امکان تغییر الزام‌ها وجود نداشته باشد، در کوتاه‌مدت باید امتیازها را با نگاهی مثبت به کار گرفت و محدودیت‌ها را صبورانه با راه‌حل‌هایی موقتی تبدیل به گذرگاهی برای عبور نمود. اگر چه در میان‌مدت، برنامه‌ریزی باید به سوی اصلاح تمامی عناصر ناصحیح فرادستی برای دستیابی به اهداف آرمانی باشد.

امتیازهای نهاد فرادستی فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه از این قرار است:

۱. فراگیری شعار معنویت در مدیران و همکاران این مرکز
 ۲. توافق رسمی جهت‌گیری رو به پیشرفت در عرصه فن‌آوری میان مدیران
 ۳. میل گسترده به استفاده از فن‌آوری‌های روز به صورت شخصی که نمای روشنی از آن در انتخاب گوشی‌های همراه قابل مشاهده است.
 ۴. رویکرد مثبت به اینترنت و تغییر مسیر گرایش نمایشگرا به این بستر ارتباطی نوین
 ۵. قدرت هزینه بالا برای امور فنی، با توجه به افزایش قدرت مالی مرکز
 ۶. اعتماد ضمنی مناسب نسبت به عوامل فن‌آوری اطلاعات، با توجه به شیوه جذب نیرو در مرکز
- محدودیت‌هایی که الزام‌های نهاد فرادستی فرا روی مسیر پیشرفت فن‌آوری اطلاعات قرار می‌دهد از این قرار است:

۱. نگاه نه چندان مثبت به متخصصین عرصه فن‌آوری و اصل بی‌اعتمادی اولیه
۲. سختی جذب نیروهای متخصص با توجه به شیوه جذب نیرو در مرکز مبتنی بر آشنایی و اعتماد
۳. سختی حفظ نیروهای متخصص با توجه به نورم پرداخت‌ها در مرکز
۴. چسبندگی شدید پرسنل مرکز به فرآیندهای جاری و سختی پذیرش تغییر
۵. ناآزمودگی پرسنل برای به‌کارگیری تجهیزات جدید و نیاز به آموزش عمومی
۶. عدم پذیرش راه‌حل‌های کارشناسانه فنی به دلیل فراگیر بودن احساس و توهم قدرت ارائه راه‌حل میان پرسنل
۷. وجود اعتماد شدید پرسنل به نیروهای کم‌تخصص فنی خارج از مرکز به دلیل ابتناء بر آشنایی
۸. سختی تصویب پیشنهادات فن‌آوری اطلاعات در شوراهای فرادستی
۹. معمول بودن تأخیر در پرداخت‌ها خصوصاً در پروژه‌های بزرگ
۱۰. عدم ثبات و امنیت کاری برای متخصصین فنی به دلیل تغییرات سریع و پیش‌بینی نشده
۱۱. عدم امکان برنامه‌ریزی میان‌مدت به دلیل تغییر رویکردها با تغییر مدیران
۱۲. فقدان اسناد بالادستی معتبر، پایدار و با ثبات برای ایجاد امنیت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری

اصول راهبردی

راهبردها حرکت‌دهنده توانایی‌های سازمان و بیان‌کننده راه‌های رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب می‌باشند. راهبردها در واقع چیرستی، چرایی و چگونگی اقدامات اساسی سازمان را مشخص می‌سازند و بر فضای فکری، کاری و فرآیندهای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی احاطه کامل دارند.

راهبردها را ما در این سند از آن رو «اصول» نامیدیم که به عنوان مفروضاتی قطعی بایستی در تمامی مراحل برنامه‌ریزی و بودجه‌گذاری حفظ شده و لحاظ گردند.

نخستین پرسشی که در تدوین اصول راهبردی با آن مواجه هستیم این است که نهاد مورد نظر برای انجام رسالت و مأموریت خود در راستای چشم‌انداز ترسیم‌شده برای آن در چه وضعیتی قرار دارد؟ برای پاسخ دادن به این پرسش، ابتدا

باید پاسخ‌های معتبر و قابل اتکایی برای پرسش‌های فرعی ذیل به دست آورد:

۱. در محیط درونی، برای تحقق چشم انداز، چه توانایی‌ها و قوت‌ها، شایستگی‌های برجسته و مزیت‌های قابل توجهی وجود دارد که می‌توان به آن‌ها تکیه کرد؟
۲. در محیط درونی، با چه ناتوانی‌ها، آسیب‌پذیری‌ها و ضعف‌هایی مواجه هستیم که مانع دستیابی به اهداف آرمانی می‌شوند؟
۳. در محیط بیرونی، چه فرصت‌هایی وجود دارد که برای تحقق چشم انداز مورد نظر باید از آن‌ها بهره‌گیری کرد؟
۴. در محیط بیرونی، چه تهدیدهایی وجود دارد که باید از آن‌ها دوری ورزید و یا برای برخورد با آن‌ها چاره‌جویی کرد؟

برای پاسخ به پرسش‌های فرعی فوق ناگزیر به شناسایی دو دسته از عوامل هستیم؛ عوامل بیرونی نهاد مورد بحث که ما بر آن‌ها اشراف و کنترل نداریم و عوامل درونی نهاد هدف که بر آن‌ها اشراف و کنترل داریم. عوامل دسته اول «فرصت‌ها و تهدیدها» نامیده می‌شود و عوامل دسته دوم «قوت‌ها و ضعف‌ها». پس از شناسایی و ارزیابی این دو دسته از عوامل، می‌توان به ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی فن‌آوری اطلاعات پرداخت و به اصول راهبردی مورد نظر دست یافت.

قوت‌ها و ضعف‌ها

هر سازمان یا نهادی متشکل از مجموعه‌ای منابع با ارزش است، شامل: دارایی‌های پایه، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و فرآیندهایی که با اتکا بر آن‌ها به تولید محصول یا ارائه خدمات می‌پردازد. از نگاه سیستمی، این منابع شامل چهار بُعد می‌شود: دروندادها، فرآیندها، برون‌دادها و بازخوردها. بنابراین، در مطالعه محیط درونی سازمان، مطالعه این ابعاد چهارگانه در سطح کلان سازمان و بخش‌های اصلی آن ضروری است.

بر این اساس، برخی از مهم‌ترین زمینه‌های شرایط درون‌سازمانی که می‌توانند حاوی نقاط قوت یا ضعف باشند عبارتند از:

۱. رسالت، مأموریت، چشم انداز و اهداف تعیین شده
۲. ساختار سازمانی و ویژگی‌های آن
۳. ساختار منابع انسانی سازمان و نظام مدیریت منابع انسانی، شامل: جذب، گزینش، سازماندهی و به‌کارگیری، آموزش و بهسازی، نظام نگهداری و جبران خدمت
۴. فرآیندهای مدیریت و رهبری سازمان، مانند: برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و رهبری، نظارت و کنترل.
۵. فرهنگ سازمانی و ضریب هم‌پوشانی فرهنگ مطلوب با فرهنگ موجود سازمان
۶. سرمایه اجتماعی سازمان، شامل: کمیت، کیفیت، سطح و عمق تعامل‌ها و ارتباطات طولی و عرضی واحدهای وظیفه‌ای و بخش‌های اصلی سازمان با یکدیگر
۷. نظام مدیریت دانش و اطلاعات سازمان، سیستم‌های گردآوری و پردازش اطلاعات
۸. پراکنش جغرافیایی و موضوعی واحدها، خدمات و فعالیت‌ها

۹. منابع مالی و نظام تخصیص و جذب آن

بر اساس عناوین فوق، قوت‌های فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های عملیه را می‌توان این‌ها دانست:

۱. برخورداری از نیروهای فنی دلسوز و توانمند
 ۲. آشنایی و ارتباط با جامعه بزرگی از متخصصین فنی؛ سخت‌افزار، شبکه، نرم‌افزار و امنیت
 ۳. وجود بسترهای سخت‌افزاری از پیش فراهم شده در عرصه شبکه و سخت‌افزار
 ۴. برخورداری از تجربه موفق معاونت آموزش در ساماندهی امتحانات کتبی و شفاهی حوزه
 ۵. در اختیار داشتن بانک‌های اطلاعاتی منسجمی از طلاب حوزه علمیه
- ضعف‌هایی نیز در نهاد فن‌آوری اطلاعات مرکز به نظر می‌رسد که شامل موارد ذیل است:

۱. فرسوده و ناکارآمد بودن بسترهای سخت‌افزاری و سرورهای مورد استفاده
۲. تعداد کم نیروهای فعال فنی در فن‌آوری اطلاعات
۳. تعدد بانک‌های اطلاعاتی و عدم سازگاری داده‌ای میان آن‌ها
۴. تغییر سریع عوامل فنی و عدم ثبات در راهکارها به همین دلیل
۵. عدم قدرت بر جذب نیروهای برجسته فنی و حفظ آن‌ها به دلیل سازوکار پرداخت‌های نامناسب
۶. نداشتن فضای کاری مناسب برای تخصیص به فعالیت‌های ضروری

فرصت‌ها و تهدیدها

محیط بیرونی سازمان، دربردارنده مجموعه‌ای از عوامل است که بر رسالت و اهداف تأثیر می‌گذارند و از عملکرد نهاد موضوع بحث نیز کم و بیش تأثیر می‌پذیرند، ولی سازمان کنترل چندانی بر آنها ندارد.

به همین دلیل، هدف اصلی از مطالعات محیط بیرونی شناخت بهتر محیط و عوامل کلیدی موجود در آن است تا بتوان فرصت‌ها و تهدیدها را دریافت و چگونگی بهره‌گیری از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها را ترسیم نمود.

مراد از فرصت‌ها، وجود زمینه‌های مساعد برای فعالیت است که از طریق آن‌ها می‌توان با بهره‌گیری از توانایی‌ها تحقق رسالت و اهداف را میسر ساخت و یا با استفاده از این فرصت‌ها، ضعف‌ها، ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌ها را کاهش داده یا جبران نمود.

همچنین منظور از تهدیدها نیز، برآیند وضعیت نامساعد و نامطلوبی است که برخلاف اهداف، ارزش‌ها، اصول و منافع سازمان عمل نموده و خارج از کنترل هستند و لذا احتمال ایجاد آشفتگی و اختلال در روند فعالیت‌ها و به تبع آن مواجه ساختن اهداف و ارزش‌های اساسی با خطر از سوی این عوامل وجود دارد.

برای شناخت بهتر محیط بیرونی، ابتدا آن را به دو محیط مجزای «دور» و «نزدیک» تقسیم می‌کنیم. منظور از محیط دور یا کلان و زمینه‌ای در این سند، محیط جامعه و خیل عظیم مخاطبینی است که فن‌آوری اطلاعات از طریق مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه با آن‌ها در ارتباط است. در این سطح مجموعه عواملی بررسی می‌شوند که بر تصمیمات فن‌آوری اطلاعات تأثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرند. اما فن‌آوری اطلاعات هیچ کنترلی بر آن‌ها ندارد و یا کمترین

نفوذ را می‌تواند بر آن‌ها داشته باشد. برای شناخت عوامل این محیط، ابعاد اصلی ذیل مورد توجه قرار می‌گیرند:

۱. بوم‌شناسی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی
۲. مطالعه شرایط سیاسی، حقوقی و امنیتی
۳. گستره جغرافیایی ارتباطات و ویژگی‌های آن
۴. فن‌آوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری

منظور از محیط نزدیک یا تعاملی نیز محیطی است که هم بیشترین تأثیر را بر نهاد فن‌آوری اطلاعات دارد و هم این نهاد و عوامل درونی آن بیشترین ارتباط و تعامل را با این محیط برقرار می‌کنند. این محیط شامل تمامی معاونت‌ها، ادارات و سطوح مدیریتی و کاری مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه، شامل ستاد و صف می‌شود.

بر اساس تعاریف فوق، فرصت‌های پیش‌روی فن‌آوری اطلاعات مرکز را می‌تواند در عناوین ذیل خلاصه نمود:

۱. پیشرفت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری روز به روز در دنیا
۲. طرح‌های کلان توسعه فن‌آوری اطلاعات در کشور و بودجه‌های قابل تخصیص
۳. رو به رشد بودن و تقویت زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات در کشور
۴. فراهم شدن امکان اتصال انواع ابزارهای اطلاعاتی و ارتباطی بر بستر دیجیتال
۵. بهبود قوانین حقوقی مربوط به فضای مجازی
۶. رشد سریع فرهنگ عمومی استفاده از فن‌آوری اطلاعات برای امور عادی و روزمره زندگی
۷. اقبال رهبران و مدیران مرکز به تخصیص بودجه برای توسعه فرآیندهای فن‌آوری اطلاعات
۸. مطالبات طلاب علوم دینی و سایر مخاطبین مرکز نسبت به ارتقاء فن‌آوری اطلاعات در مرکز نهاد موضوع بحث با تهدیداتی نیز مواجه است که به شرح ذیل می‌باشند:

۱. ناپایداری تصمیم‌گیری‌ها ناشی از تغییر سریع مدیران
۲. تحمیل راهکارهای نادرست به دلیل کارشناسی نبودن بعضی تصمیمات در سطوح فرادستی
۳. پیچ و خم‌های فراوان اداری برای تصویب برنامه، بودجه و حتی پروژه‌ها
۴. بسته بودن دست فن‌آوری اطلاعات در تخصیص بودجه، به دلیل انحصار این تصمیمات در شورای عالی
۵. پیشرفت سریع نهادهای اجتماعی در دسترسی به فن‌آوری اطلاعات و کم بودن فرصت فن‌آوری اطلاعات مرکز برای رسیدن به سطح حداقلی توقعات جامعه
۶. پیشینه ذهنی موجود در رویکرد مدیران و پرسنل نسبت به گذشته فن‌آوری اطلاعات در مرکز
۷. دشواری پذیرش تغییر از سوی بخش‌های تابع مرکز
۸. عدم اقبال نهادی حوزویان نسبت به کارشناسان و متخصصان غیرحوزوی
۹. امنیتی بودن بسیاری از اطلاعات مرکز مدیریت به دلیل حساسیت جهان غرب نسبت به حوزه علمیه

پس از تجمیع ملاحظات محیط درونی و بیرونی فن‌آوری اطلاعات مرکز و شناسایی عوامل مؤثر مثبت و منفی در هر یک، راهبردهای چهارگانه قوت-فرصت، قوت-تهدید، ضعف-فرصت و ضعف-تهدید تحصیل شده و پس از بررسی و آنالیز به اصول راهبردی ذیل منجر شده است. اصول راهبردی‌ای که باید بر تمامی فرآیندهای برنامه‌ریزی و

بودجه‌گذاری فن‌آوری اطلاعات حاکم باشد، تا دستیابی به اهداف آرمانی مورد نظر را در ذیل توجه به چشم‌انداز ذکر شده، تضمین نماید. اصول راهبردی از این قرارند:

۱. اولویت استفاده از متخصصین حوزوی در عرصه فن‌آوری اطلاعات تا حد امکان، برای افزایش اعتماد درون مرکز به فن‌آوری اطلاعات
۲. رعایت اصول امنیتی در بستر شبکه، سخت‌افزار و نرم‌افزار در بالاترین حد ممکن، با استانداردهای روز و استفاده از روش‌های جدیدی که منطبق بر استانداردهای مرسوم نباشد.
۳. عدم سعی در یکپارچه‌سازی اطلاعات و تلاش برای ایجاد جزیره‌های داده‌ای متصل به هم، برای کاهش احتمال سرقت یکپارچه اطلاعات و در عین حال ایجاد تعاملات داده‌ای بر اساس پروتکل‌های استاندارد
۴. توجه به حفاظت فیزیکی که پس از مکانیزه شدن فرآیندها و اطلاعات بسیار مهم‌تر به نظر می‌رسد، با استفاده از تجهیزات الکترونیکی و مسیرهای دشوار تا رسیدن به سخت‌افزارهای اصلی و به‌کارگیری مأمورین ویژه برای امنیت فیزیکی اطلاعات و ارتباطات
۵. به‌کارگیری آخرین فن‌آوری‌های روز در ذخیره‌سازی، حفظ و انتقال اطلاعات، پشتیبان‌گیری و استفاده از سرورهای کاملاً قابل اعتماد
۶. ایجاد راه‌های میان‌بر برای پاسخگویی به نیازهای روزبه‌روز بخش‌های مرکز، با توجه به فرصت کم موجود برای ارائه خدمات مطلوب به آن‌ها، با استفاده از ابزارهای کوچک و آماده‌ای که استاندارد قابل توسعه داشته و بتوان اطلاعات ساخت‌یافته آن را به سادگی به ابزار جامع و کامل‌تر بعدی منتقل کرد.
۷. داشتن یک راهکار عملیاتی جامع برای ساماندهی فرآیندهای اداری و اطلاعاتی تمام مرکز و تلاش تدریجی برای تحقق آن راهکار جامع در طول چند برنامه
۸. ضرورت تصویب برنامه‌ها در شوراهای عالی و باز بودن دست فن‌آوری اطلاعات در تخصیص بودجه سالانه به فرآیندهای مورد نیاز بر حسب نظرات کارشناسی شوراهای داخلی خود
۹. تلاش برای ارتقاء جایگاه فن‌آوری اطلاعات در سطح مدیریتی حوزه و قرار گرفتن در سطحی که تعاملات آن با مدیران بخش‌های مرکز اثربخش باشد.
۱۰. استقامت بر سیاست تولید و واگذاری به معنای این‌که فن‌آوری طراحی و راه‌اندازی را بر عهده بگیرد و به‌گونه‌ای کار را به نمایندگان واحد مربوطه تفویض نماید که کمترین نیاز را در امور جاری به فن‌آوری داشته باشند.
۱۱. جذب و آموزش نیروی انسانی آشنا به فن‌آوری اطلاعات برای توسعه ارتباط با تمامی بخش‌های مرکز و یاری رساندن در انجام امور روزمره فن‌آوری اطلاعات، به صورت شبکه بزرگ و گسترده‌ای از نیروهای پراکنده، ولی مرتبط با نهاد فن‌آوری اطلاعات، شبکه‌ای انسانی که اتصال سیستماتیک با فن‌آوری داشته و جغرافیای کاری مرکز را پوشش دهد.
۱۲. انحصار تمامی خریدهای تجهیزات و نرم‌افزار بخش‌های مرکز در فن‌آوری اطلاعات و بریدن تمامی میان‌برها، با تضمین و التزام فن‌آوری اطلاعات به پاسخگویی سریع و کارآ و در نظر گرفتن تایم‌اوت برای این پاسخگویی

راهکارهای برنامه‌ریزی و بودجه‌گذاری

با توجه به آنچه در اصطلاحات و تعاریف، در ابتدای این سند بیان شد، سند راهبری تنها اختصاص به اصول

فرابخشی و برنامه‌های بلندمدت دارد و ورود آن به ساحت برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت میسر و مقبول نیست. اما نکات و راهکارهایی توضیحی برای تبدیل اسناد بالادستی ذکر شده در این سند به برنامه در بخش‌های فن‌آوری اطلاعات مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه امری مثبت و مفید است.

نگارندگان این سند، «چشم‌انداز» ترسیم شده برای فن‌آوری اطلاعات مرکز را با اهداف آرمانی تبیین نمودند. «اهداف آرمانی» به عبارتی همان هدف‌های بلندمدت مورد انتظار در افق چشم‌انداز هستند. دستیابی به این اهداف آرمانی نیز نیازمند در اختیار داشتن «اصولی راهبردی» است که تنظیم برنامه‌ها را کنترل نماید و انحراف از جهت را با شاخص‌های ذکر شده شناسا نماید. دستیابی به این اصول راهبردی نیازمند شناخت وضعیت موجود فن‌آوری اطلاعات از طریق تحلیل عوامل مؤثر درونی و بیرونی بود. اما اکنون که این مراحل طی شده و اصول راهبردی به دست آمده، برنامه‌ها باید با مراعات این اصول تنظیم شوند.

در تنظیم برنامه‌ها به نکاتی باید توجه کرد:

۱. برنامه‌ها به صورت بخشی تنظیم شده و برای هر معاونت یا هر بخش از توابع مرکز مدیریت به صورت مستقل دیده می‌شود.

۲. برنامه‌ها از تعامل میان کارشناسان فنی با پرسنل فعال در هر بخش تولید می‌شوند.

۳. برنامه‌های بخشی پس از تولید تجمیع شده و در شوراهای فن‌آوری اطلاعات مرکز مورد بررسی قرار گرفته و تا حد ممکن با یکدیگر سازگار و یک‌دست می‌گردند و در موارد ممکن یکپارچه و مرتبط می‌شوند.

۴. برنامه‌ها برای دوره‌های زمانی بین دو سال تا سه سال دیده خواهند شد. این نکته از این رو، ذکر می‌شود که دوره‌های زمانی کوتاه‌تر، آن را از برنامه بودن خارج کرده و در دوره‌های بلندتر نیز به دلیل شرایط متغیر مرکز و فن‌آوری اطلاعات، امکان پیش‌بینی و برنامه‌ریزی وجود ندارد.

۵. برنامه‌ها تا حد امکان باید کیفی بوده و از ورود به آمارها و اعداد و ارقام پرهیز شود. زیرا شرایط متغیر محیطی و درونی قدرت پیش‌بینی عددی و کمی نمی‌دهد و در صورتی که ارقام وارد برنامه شوند، احتمال دستیابی و حصول به اهداف آن را متزلزل می‌سازند. برای این منظور از عباراتی مانند: «تجهیز تمامی مدارس علمیه به رایانه» به جای عبارت: «خرید ده دستگاه رایانه برای هر مدرسه علمیه» استفاده می‌شود.

۶. در طول اجرای برنامه، واحد نظارت و کنترل فن‌آوری اطلاعات باید به صورت یک کمیته یا متشکل از چند نیروی انسانی، فرآیند تحقق برنامه و درج و دخالت آن در بودجه سالانه را بررسی کند و ضمن ایجاد گزارش‌های ممکن از پیشرفت برنامه، پیش‌نویس‌های برنامه بعدی را طراحی کنند.

اما در خصوص برنامه‌های کوتاه‌مدت که ما آن را بودجه می‌نامیم، نکات قابل توجه به شرح ذیل است:

۱. بودجه به صورت سالانه تدوین می‌شود.

۲. بودجه به صورت بخشی و تحت برنامه هر بخش تنظیم شده و به گونه‌ای نظم می‌یابد که هدف برنامه آن بخش را محقق سازد.

۳. تنظیم بودجه رأساً توسط فن‌آوری اطلاعات صورت می‌گیرد و چون بر محور برنامه‌ای تدوین می‌شود که بخش مربوطه در کارشناسی آن حضور داشته است، طبیعتاً در راستای خواسته‌های بخش‌ها خواهد بود.

۴. هر بودجه متشکل از تعدادی پروژه است که هر پروژه بخشی از نیاز واحد متقاضی را برآورده می‌سازد.

۵. طبیعتاً تصویب بودجه نیز منوط به بررسی در شوراهای عالی است، اما چگونگی مصرف هر ردیف در اختیار فن‌آوری اطلاعات است. مثلاً اگر فن‌آوری موظف شده پروژه ساماندهی سایت مرکز را به مبلغ الف و در زمان ب به انجام رساند، باید مستنداتی به تصویب برسد، تا این اختیار را به فن‌آوری بدهد که بتواند در صورت نیاز بودجه مذکور را تقسیم به پیمانکاران متعدد کرده و کار را به نحوی که مطلوب می‌داند به انجام رساند. در نهایت فن‌آوری در زمان ب و با هزینه الف پروژه را ارائه خواهد کرد، اما باز بودن دست فن‌آوری اطلاعات این اجازه را خواهد داد تا اگر پیمانکاری ناتوان از اتمام پروژه بود، بتواند به سرعت کار با او را متوقف کرده و با پیمانکار دیگری عقد قرارداد کرده و پروژه را به موقع برساند.

۶. حتی خرید تجهیزات رایانه‌ای و سخت‌افزار نیز می‌تواند در قالب پروژه دیده شود، مثلاً تجهیز مرکز به یک صد رایانه جدید، می‌تواند یک پروژه باشد. در این موارد نیز بهتر است اختیار تهیه این تجهیزات به فن‌آوری اطلاعات داده شود و شورای عالی فقط بر اصل پروژه و مبلغ و زمان آن نظارت داشته باشد.

۷. پروژه‌های بلندمدتی که بیش از یک سال زمان نیاز داشته باشند، به بخش‌های یک ساله شکسته شده و در بودجه سالانه دیده می‌شوند.

۸. بودجه سالانه، برنامه‌ای است که کاملاً به صورت کمی و عددی تنظیم می‌شود. تمامی اعداد نیز باید با توجه به کوتاهی زمان که یک سال می‌باشد و قدرت پیش‌بینی خوبی فراهم می‌آورد، نزدیک به عینیت و واقع‌بینانه باشند.

نمودار ضمیمه، ترسیمی از گردش عملیاتی است که در این سند راهبری مورد توجه قرار گرفته است.

این سند راهبری به استناد بند ۱ از ماده ۴ مصوبه ۵۶۲ شورای عالی حوزه علمیه قم مورخه ۱۳۸۶/۱۲/۱۶ تنظیم شده و پس از بررسی‌های کارشناسی در تاریخ مورد تأیید متخصصین ذیل قرار گرفته است.

جواد احمدی
تخصص: ...
سمت: مدیر فن‌آوری اطلاعات

سیدمهدی موشح
تخصص: تحلیل و طراحی سیستم
سمت: کارشناس مشاور

...
تخصص: ...
سمت: ...

...
تخصص: ...
سمت: ...

...
تخصص: ...
سمت: ...

...
تخصص: ...
سمت: ...

...
تخصص: ...
سمت: ...

...
تخصص: ...
سمت: ...

