



آزمایشگاه داده و حکمرانی
Data 4 Governance Lab

گزارش

شورای دستیاران جوان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

تحلیل تجربه ۴ ساله و پیشنهادات اجرایی



اندیشکده حکمرانی شریف

گروه حکمرانی عصر دیجیتال

مهر ۱۴۰۰





نوع سند	گروه حکمرانی عصر دیجیتال
حوزه تخصصی	
برنامه	
عنوان	تحلیل و بررسی شورای دستیاران جوان وزارت ارتباطات
نگارنده/نگارندگان	زهرا کلاتهایی
ناظر کیفی	حسین میرزاپور
تاریخ انتشار	مهر ۱۴۰۰
مخاطب	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات

جملات کلیدی

کلمات کلیدی

فهرست مطالب

- ۲) انتخاب اعضا، ساختار، و فعالیتهای انجام شده 4
- ۳) پتانسیل های شورا در قالب تیم مشاوران سیاستی 5
- ۴) آسیب شناسی 7
- ۵) ارائه پیشنهادات 8

خلاصه مدیریتی

شورای دستیاران جوان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، پیرو تاکیدات مقام معظم رهبری، مبنی بر استفاده هرچه بیشتر از توانمندی‌های جوانان در عرصه‌های مختلف کاری دولت در تاریخ ۱۳۹۶/۰۲/۰۷ تشکیل شد. اگرچه کارکردهای اصلی شورا در دو دسته «تشکیل تیم کارآفرینان سیاستی»، و «ایجاد جریان‌های پویای ارتباطی در بدنه وزارت»، جای می‌گیرد، اما پتانسیل‌های بالای شورا در اثرگذاری و تغییر روال‌ها و رویکردهای سنتی مدیریت مجموعه نیز انکارناپذیر است. تجربه پیاده‌سازی این ایده در دوره قبلی و شناخت پتانسیل‌های این شورا، نشان می‌دهد وجود چنین شوراهای مشورتی در سطوح عالی با ایجاد تخریب خلاق در سازماندهی، برهم‌زدن ساختارهای سلسله‌مراتبی و تغییر شبکه‌های قدرت موجود، می‌تواند اثرات تحول‌آفرین و امیدبخشی فراهم سازد.

رمز موفقیت شورای دستیاران جوان، فارغ از توانمندی اعضا و رییس شورا، در شکل‌گیری اعتماد مدیران سازمانهای زیرمجموعه و مشاوران منتخب بعنوان دستیار جوان است. ضمن اینکه شورا، آینه تمام‌نمای شفافیت و همراهی روسای سازمان‌های تابعه با عزم، برنامه‌ها و تحول‌خواهی مقام عالی وزارت در تغییر رویه‌های ناکارآمد پیشین، بهینه‌سازی ساختارها، و جوان‌سازی بدنه به شمار می‌رود. اقدامی خلاقانه که با بررسی تجربیات پیشین و شناخت ابعاد و زوایای پیدا و پنهان آن، می‌تواند زمینه‌ساز تاثیرات مثبت بسیاری در عملکرد، کارآمدی و حتی فرهنگ حاکم بر بدنه وزارت ارتباطات باشد.

متن پیشرو گزارش مختصری از اجرای ایده شورای دستیاران جوان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است. در این گزارش سعی شده است به اجمال، تجربه ۴ ساله تاسیس شورا، نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدهای پیاده‌سازی این ایده مورد بررسی قرار گیرد. همچنین تلاش شده با رویکردی نقادانه، پیشنهادهای جهت احیای مجدد شورا و بهره‌مندی از پتانسیل‌های آن با کمترین میزان اصطکاک و مبتنی بر تجربیات پیشین ارائه شود.

معرفی و شرح وظایف

شورای دستیاران جوان وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، پیرو تأکيدات مقام معظم رهبری، مبنی بر استفاده هرچه بیشتر از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های جوانان در عرصه‌های مختلف کاری دولت در تاریخ ۱۳۹۶/۰۲/۰۷ تشکیل شد. طی شش ماه، دومین رییس شورا از بیرون مجموعه به بدنه تزریق شد و سه ماه بعد سومین و آخرین رییس شورا و دستیار جوان وزیر محترم از بدنه اکوسیستم و یک شرکت استارت‌آپی نوپا وارد بدنه وزارت ارتباطات شد. بجز مرکز همکاری‌های تخصصی و مطالعات راهبردی بین‌الملل، مرکز روابط عمومی و معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی که صرفاً در چند ماه اول فعالیت شورا، دارای عضو بود، تقریباً تمامی معاونت‌ها و سازمان‌های زیر مجموعه عضو و نماینده فعال در شورا داشتند.

جدول ۱. اعضای تشکیل‌دهنده شورای دستیاران

ردیف	سازمان دارای عضو
۱	معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۲	معاونت معاونت حقوقی و امور دولت و مجلس وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۳	معاونت فناوری و نوآوری وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۴	معاونت توسعه مدیریت، هماهنگی و امور پشتیبانی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۵	سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی
۶	شرکت ارتباطات زیرساخت
۷	شرکت پست جمهوری اسلامی ایران
۸	پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات
۹	سازمان فناوری اطلاعات ایران
۱۰	شرکت پست بانک ایران
۱۱	مرکز حراست وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۱۲	امور استان های وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۱۳	دانشکده علمی کاربردی پست و مخابرات
۱۴	سازمان فضائی ایران
۱۵	شرکت خدمات هوایی و منطقه ویژه اقتصادی پیام
۱۶	پژوهشگاه فضایی ایران

شورای دستیاران در گام اول با شرح وظایفی که با پیشنهاد و تایید اعضای اولیه شورا و شخص وزیر محترم تعیین و پیشنهاد شده بود، آغاز بکار کرد. در مجموع و در یک نگاه کلی، اهداف اولیه از وظایف تعریف

شده دو دوره قبل به سه دسته اصلی تصمیم‌سازی، تسهیل ارتباطات، و توانمندسازی جوانان قابل تفکیک است که مورد آخر نباید بعنوان هدف تعریف می‌شد و این امر بخودی خود و در طی زمان بعنوان یکی از دستاوردهای دو مورد قبلی قابل دستیابی بود. این موارد در شکل زیر آمده است.

جدول ۲. اهداف اولیه از تعریف وظایف انجام شده برای فعالیت اولین شورای دستیاران جوان

تصمیم‌سازی	افزایش میزان اثرگذاری و مشارکت نیروهای جوان در راستای انجام فعالیت‌ها و وظایف و تصمیم‌سازی در سطوح مختلف وزارت
تسهیل ارتباطات	برقراری و تسهیل ارتباطات توانان افقی و عمودی در سازمان‌ها و ساختار
توانمندسازی جوانان	شناسایی، فراهم کردن زمینه کسب و انتقال تجربه، و پرورش جوانان توانمند جهت کسب جایگاه‌های مدیریتی

انتخاب اعضا، ساختار، و فعالیتهای انجام شده

فرآیند انتخاب اعضای شورا، به پیشنهاد روسای سازمان‌های تابعه، تایید رییس شورا و دستیار جوان وزیر محترم و طی مراحل رسمی تایید واحدهای حراست و بازرسی کل صورت می‌گرفت. معیارهای انتخاب اعلامی به روسای هر مجموعه، پیشنهاد جوان نخبه، موفق، مثبت‌اندیش و درعین حال منتقد، جسور و توانمند بود. پس از تایید و طی مراحل رسمی، صدور حکم دستیار امور جوانان توسط روسای سازمان‌های تابعه صورت می‌گرفت اما به دلیل تعارضاتی که بعضاً بین مدیران مجموعه‌ها به دلایل مختلف با برخی اعضا پیش می‌آمد، عزل و تغییر اعضا صرفاً با تایید رییس شورا ممکن بود.

صدور حکم دستگیری هیچ‌گونه مسئولیت سازمانی و اختیار مشخصی برای اعضا فراهم نمی‌ساخت. هیچ‌گونه بار مالی برای سازمان‌ها به همراه نداشت و در چارت سازمانی، این نقش موجود نبود. اعضا در هر سطحی، همچنان به فعالیتهای قبلی خود در سازمان مشغول بودند اما با تایید و اطلاع روسای مجموعه، بخشی از وقت آنان برای فعالیتهای شورا تخصیص می‌یافت. در واقع اعضای شورا بطور موازی به فعالیتهای پیشین و فعالیتهای محوله از سوی شورا می‌پرداختند.

طی مدت تاسیس شورای پیشین، فعالیتهای مشخصی انجام گرفت. برخی فعالیتهای بطور مستمر و برخی بدلیل تعارض منافع ایجاد شده، و با توجه به بازخورد دریافتی، مقاومت شدید مدیران میانی سازمان‌های تابعه و برخی شبکه‌های قدرت موجود، عدم حمایت شخص وزیر، و نهایتاً عدم پیگیری رییس شورا، صرفاً در یک بازه کوتاه انجام گرفت. برخی از مهم‌ترین فعالیتهای انجام شده طی مدت فعالیت شورا بدین شرح است:

- برگزاری جلسات مستمر هفتگی با هدف هماهنگی و هم‌افزایی اعضا و اطلاع از فعالیتهای آن دسته از مشکلات جاری سطح بالای سازمان‌های تابعه که با مشارکت و کمک سایر سازمان‌ها قابل حل بود و ارائه گزارشات مستمر به وزیر محترم.
- برگزاری بازدیدهای دوره‌ای منظم اعضا از سازمان‌های تابعه و ارائه گزارش به وزیر محترم.
- برگزاری جلسات دوره‌ای هر یک از اعضا با جوانان مجموعه‌های خود و دریافت نقطه‌نظرات، پیشنهادات و شکایات آنان و انتقال مشکلات و ارائه پیشنهادات برای بهبود به روسای مجموعه‌ها و سازمان‌های تابعه.
- بازدیدهای منظم دوره‌ای از قسمتهای مختلف اکوسیستم، مجموعه‌ها و شرکت‌های فعال، شرکت در رویدادهای مرتبط و ... با هدف برقراری تعامل نیروهای جوان وزارت با جوانان و مجموعه‌های موفق و دریافت نقطه‌نظرات، مشکلات و پیشنهادات آنان برای سازمان‌های تابعه و بدنه وزارت.
- ارائه برنامه‌های مشارکتی پیشنهادی با بخشهای مختلف اکوسیستم و همکاری سازمانهای تابعه با یکدیگر حاصل جلسات مستمر سطح کارشناسی و تعاملات ماتریسی اعضای شورا با سطوح مختلف مجموعه‌های خود و همچنین ناشی از شناخت بهتر اکوسیستم.
- شرکت هر یک از اعضا در جلسات شورای مدیران، هیاتهای انتصابات و کمیته‌های اجرایی سازمانهای خود و ارائه گزارشات دوره‌ای با هدف ارائه راهکار و پیشنهاد بهبود فعالیتهای فرآیندها و ساختارها.
- ارائه پیشنهادات سازنده و همراهی با مدیران سازمانهای تابعه و ایفای نقش دستیاری هر یک از مدیران (در صورت پذیرش و تعامل مدیران سازمانهای تابعه) که بستر خوبی برای انتقال تجربه در سطح مدیریت کلان مجموعه‌ها فراهم می‌ساخت.

پتانسیل‌های شورا در قالب تیم مشاوران سیاستی

برخی از مهم‌ترین پتانسیل‌های شورا عبارتند از:

- **بستر مناسب شکل‌دهی تیم کارآفرینان سیاستی متشکل از جوانان خلاق، نخبه و باتجربه سازمانهای زیرمجموعه.** شورای دستیاران جوان بستر مناسبی جهت شکل‌دهی تیم مشاوران سیاستگذاری است، جوانانی که با خلق راهکارهای نوین و شکستن روالها و فرآیندهای تکراری و کم‌اثر، نوید بخش کارآمدی و اثرگذاری خواهند بود و روحی تازه در ساختار خواهند دمید.
- **پلتفرم ارتباطی و تعاملی قوی بین سازمانهای تابعه و زیرمجموعه‌های وزارت.** این شورا بستر مناسبی است که فارغ از سلسله مراتب و روابط ساختاری رسمی و محدودکننده، تعامل

مستقیم و جریان دوطرفه ارتباطی بین لایه‌های درونی با لایه‌های بالای مدیریتی سازمانهای تابعه و شخص وزیر محترم برقرار سازد. شورا بدلیل شکست روتین‌های ارتباطی سلسله مراتبی و ارتباطات توأمان عمودی و افقی، بهترین بستر تعاملی برای آگاهی از عملکرد و ساختار و مشکلات درون سازمانی است. اعضای شورا خود بطور مشخص در بخشی از بدنه هر سازمان بعنوان کارشناس عهده‌دار یک فعالیت مشخص هستند و عضویت در جلسه شورای دستیاران و جلسات مدیریتی سطح بالای سازمانها، برقراری ارتباطات توأمان افقی و عمودی را در ساختار امکان‌پذیر می‌سازد.

- **ارائه مشاوره توسط تیم جوان و توانمند به شخص وزیر محترم.** رویکردهای نوآور و جسورانه جوانان متخصص عضو شورا که فارغ از قواعد ساختاری و مناسبات رسمی سلسله مراتبی ساختار، به ارائه نظرات و پیشنهادات خود در مسائل مختلف می‌پردازند ظرفیت بسیار بالایی برای بهره‌مندی است.
- **ترزیق امید و انگیزه رشد و پیشرفت به جوانان مجموعه.** در ساختارهای مرسوم روالهای طی مراتب مدیریتی در ساختار بگونه‌ای طراحی شده که فرصت مشارکت چندانی برای جوانان سازمانها فراهم نمی‌سازد. شورا بستر مناسبی برای تخریب خلاقانه روالهای پیشین و بکارگیری نیروهای جوان در سطوح عالی مدیریت در سازمانهای زیرمجموعه است.
- **صداقت، جسارت، انگیزه‌ها و ایده‌های نو.** دستیاران جوان فارغ از وابستگی‌های گروهی و معاهدات قدرت تیم‌های ذی‌نفوذ ساختار، تحت عنوان تیم مشاوران جوان، به ارائه پیشنهادات بهبودهای ساختاری، حل مشکلات و رفع موانع موجود می‌پردازند.
- **طراحی نوین نهادی، رویکردی خلاق به تغییر ساختار.** ایجاد شورای دستیاران جوان و فعالیتهای تعریف شده برای اعضا منجر به حرکت مجموعه به سمت ساختارهای ماتریسی شد. شورا با ایجاد شبکه‌ای گسترده‌تر از سطح درون سازمانی، و نوآوری در ماهیت و شیوه تعاملات با برهم زدن ساختارهای سلسله مراتبی، ابزار قدرتمندی جهت تغییر رویکردها سلسله مراتبی مدیریتی به سمت رویکردهای پویا و شبکه‌ای است.
- **مبارزه با تفکر و عملکرد سیلویی در سازمانهای تابعه و بدنه وزارت.** ایجاد شورای مشورتی جوانان در این سطح و برقراری تعاملات مستمر با درون و بیرون سازمان، زمینه‌ساز شناخت دقیق‌تر مشکلات چندبعدی و پنهان و نیز ایجاد فعالیتهای بین بخشی معطوف به حل مسائل کشور و جوانان به شمار می‌رود.

آسیب شناسی

در گام بعدی، آسیب شناسی فعالیت های شورا را می توان ذیل دو دسته کارکرد کلی مورد انتظار شامل (۱) تصمیم سازی و تیم کارآفرینی سیاستی، و (۲) تسهیل ارتباطات، مورد مطالعه قرار داد. برخی از مهم ترین مشکلات ذیل هر راهکار در ادامه فهرست شده اند و راهکارهای پیشنهادی حل آنها در قسمت بعد ارائه می شود.

(۱) مشکلاتی که کارکرد تصمیم سازی را با چالش مواجه ساخت:

- عدم همراهی و پذیرش مدیران سازمانهای تابعه.
- صدور احکام تحت عنوان «دستیار امور جوانان» و توسط روسای سازمانهای تابعه.
- انتخاب و عزل اعضا بدون رضایت و تایید مدیران سازمانهای تابعه.
- مقاومت شدید مدیران میانی و باندهای سازمانی با اعضا و فعالیتهای آنان در مجموعه های تابعه
- عدم شفافیت و هماهنگی عنوان حکم با شرح وظایف مورد انتظار،
- نبود پشتیبانی بالادستی و در نظر نگرفتن مکانیسم های حمایتی از اعضا با توجه به وظایف درون سازمانی مستقل هریک.
- نبود مکانیسم های ضمانت اجرا و عدم پیگیری ها و حمایت های لازم جهت عضویت اعضای شورای دستیاران در جلسات مدیریتی، و کمیته های منتخب و جلسات شورای مدیران^۱.
- پررنگ کردن کاررسانه ای و فعالیت های توییتری.

(۲) مشکلاتی که کارکرد تسهیل ارتباطات را با چالش مواجه ساخت:

- انتخاب رییس و اعضای شورا از بیرون بدنه وزارت.
- عدم توجه به مساله تعارض منافع و فعالیت موازی و همزمان اعضا در سازمانها و شورا.
- تجربه اندک برخی اعضای شورا و عدم آگاهی از ظرافتها، آسیب ها و تهدیدهای پیش رو،
- انتخاب سفارشی شده اعضا توسط گروه های ذی نفوذ داخلی،
- تهدید و یا تطمیع اعضای شورا توسط مدیران لایه های میانی و روسای سازمانهای تابعه با هدف جلوگیری از ادامه فعالیتهای آنها.

^۱ در دوره گذشته در همان ابتدای امر و طبق دستور رسمی مقام عالی وزارت، دستوری مبتنی بر عضویت تمام اعضای شورای دستیاران در کمیته های اجرایی، انتصابات و شرکت در جلسات شورای مدیران تمام سازمان های زیرمجموعه صادر شد که بدلیل عدم همراهی برخی مدیران سازمانهای زیربسط و مقاومت های مدیران میانی و شبکه های قدرت درون سازمانی، این امر بطور کامل محقق نشد.

ارائه پیشنهادات

شورای دستیاران و میزان فعالیت و اثرگذاری شورا، فارغ از توانمندی اعضا و رئیس شورا، نیازمند ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد متقابل و شناخت دوطرف روسای سازمانهای تابعه و مشاوران (جوان) از یکدیگر است. این شورا، آئینه تمام نمای شفافیت و همراهی روسای سازمانهای تابعه و حمایت وزیر محترم در بکارگیری جوانان توانمند و برقراری تعامل و ارتباطات سازنده از کانالهای نوین و خلاقانه با روسا و جوانان زیرمجموعه و همچنین اکوسیستم بیرون از بدنه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات به شمار می‌رود. اقدامی خلاقانه در قالب تیم کارآفرینان سیاستی که با کسب تجربه و شناخت ابعاد و زوایای پیدا و پنهان آن، در صورت تصمیم به ادامه فعالیت و رفع موانع پیشین، تاثیرات مثبت بسیاری در عملکرد، کارآمدی و حتی فرهنگ حاکم بر وزارت ارتباطات خواهد داشت. در ادامه برخی از مهم‌ترین موانع موفقیت و پیشنهاداتی جهت رفع این مشکلات و آغاز دوره جدیدی از شورای دستیاران ارائه می‌شود.

- ۱) پیشنهاد می‌شود تشکیل تیم مشاوران جوان در قالب نهادی مستقل انجام گیرد. انتخاب اعضا از بدنه وزارت و به پیشنهاد روسای سازمانهای تابعه صورت گیرد. صدور احکام تحت عنوان "مشاور جوان وزیر" توسط وزیر محترم انجام شود تا شأنیت اعضا اهمیت جایگاه تیم مشاوران سیاستی جوان قابل درک باشد. ضمن اینکه با تغییر مدیران سازمانهای زیرمجموعه، امکان تغییر و جابجایی دستیاران فراهم باشد.
- ۲) پیشنهاد می‌شود جهت رفع موانع و مشکلات پیشین به جد هرگونه کار رسانه‌ای و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی از قبیل توئیتر و اینستاگرام توسط اعضای شورا ممنوع گردد.
- ۳) پیشنهاد می‌شود بجهت آگاهی از مسائل و دریافت ورودی به کمیته سیاستی تشکیل شده، امکان شرکت اعضا در هیات‌های ریسه و جلسات مدیریت کلان سازمانهای تابعه فراهم شود تا اعضا با درک کامل از شرایط و اقتضائات موجود به ارائه راهکارهای مشورتی خود در سطوح عالی و درون سازمانی بپردازند.
- ۴) تنظیم قراردادهای اعضا بگونه‌ای باشد که حمایت‌های اداری و مالی به شیوه مقتضی در نظر گرفته شود. اعضای شورای دستیاران بدلیل نداشتن اختیار و جایگاه مشخص در ساختار و همچنین عدم برخورداری از الزامات متناسب با ایفای نقش بعنوان دستیار جوان که ماهیتا فعالیت‌های شناور در ساختار به شمار می‌رود، به شدت آسیب‌پذیرند. این عوامل از یکطرف باعث حفظ ماهیت مشاور جوان و عملکرد هماهنگ کننده و واسطه جریانه‌های تصمیم‌ساز و خلاق از درونه بدنه وزارت است و از طرف دیگر همانند شمشیر دولبه، ابزار مناسبی برای آسیب به اعضای جوان شورا و بعضا حذف آنان از مجموعه به شمار می‌رود لذا نیازمند حمایت‌های مالی و اداری مقتضی است.

۵) حضور مستمر مشاور جوان وزیر محترم در جلسات شورای فنی و معاونین وزارت و یا بسته به موضوع هر جلسه، حضور دستیار جوان سازمانهای تابعه در جلسات مذکور، از دیگر عوامل تقویت شورا و خروجی‌های آن است.

۶) پیشنهاد می‌شود بسته به موضوع و حسب نیاز، امکان تعامل و برقراری ارتباط دستیاران با مشاوران بیرونی و متخصصین دانشگاهی و بخش خصوصی، فراهم شود.

۷) پیشنهاد می‌شود مکانیسم‌های حمایتی از فعالیت اعضا و تیم در سطوح عالی تعبیه گردد. بعلاوه، چیزی که بیش از هر چیز ضامن تداوم فعالیت و عملکرد شورا و حفظ حیات و روح آن است، همانند هر شورای مشاوره‌ای دیگر در این سطح، حمایت شخص وزیر محترم، از فعالیتهای این مجموعه است.

۸) پیشنهاد می‌شود انتخاب اعضا مبتنی بر شایسته‌سالاری و طبق شاخصهایی از جمله عدم وابستگی‌های بانندی، برتری‌های علمی و اخلاقی، و توانمندی‌های تخصصی انجام شود و همچنین امکان تغییر یا حذف اعضا به پیشنهاد روسای سازمانهای تابعه و حکم وزیر محترم، صورت گیرد.

در نهایت، یکی از نتایج تشکیل و فعالیت چنین شوراهای مشورتی، علاوه بر شناخت و حل خلاقانه مسائل و مشکلات پیش روی نهادها و ارائه راهکارهای نوین سیاستی، بهبود کارآیی و اثربخشی فعالیتهای، فراهم کردن بستر کسب و انتقال تجربه به جوانان توانمند، و نیز تغییر رویکرد و نگاه به مسائل، فرصتها و تهدیدهای آتی است. امید است با ایجاد تیم مشاوران جوان، پیاده‌سازی طرح‌های تحولی و اصلاح مشکلات ساختاری و اجرایی پیشین در سطح کلان تسهیل و تسریع شده و راهگشای فعالیتهای آتی باشد.