



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱۸۳-۲۱۸

## ارزشیابی شورای عالی فضای مجازی با استفاده از روش تحلیل اهمیت - عملکرد صالح بنی اسد دشتابی\* حسین زبندیه\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245709.3537

### چکیده

نظام حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران به واسطه توسعه پرشتاب فناوری اطلاعات و ارتباطات در سال‌های گذشته ساختارهای گوناگونی را تجربه نموده است. در دهه اخیر با توجه به مسائل فرا بخشی فضای مجازی و سریان آن به نظام‌های اجتماعی مختلف، ساختاری شورایی و فرا قوه‌ای به نام «شورای عالی فضای مجازی» با هدف تمرکز و یکپارچه‌سازی سیاست‌گذاری فضای مجازی تشکیل گردید. اکنون پس از گذشت یک دهه از عمر این شورا، لازم است عملکرد این نهاد در تناسب با اهداف و وظایف کلان مشخص شده برای آن مورد ارزشیابی قرار گیرد. از این رو هدف از اجرای پژوهش حاضر، بررسی و تحلیل شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی است که ضمن ارزشیابی مسیر طی شده، مسیر پیش روی این نهاد را نیز روشن می‌سازد. پژوهش حاضر تحقیقی از نوع آمیخته است. در بخش کیفی، داده‌های گردآوری شده از اسناد، منابع کتابخانه‌ای، بیانات رهبری مدظله‌العالی و مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند و در نهایت اهداف و وظایف شورای عالی فضای مجازی در ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردیدند. در بخش کمی نیز برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه از روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) استفاده شده است. برای این پژوهش می‌توان دو یافته مهم را برشمرد: اول، شناسایی و طبقه‌بندی مجموع اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی و اعتباریابی آن که در گام اول پژوهش انجام شده است؛ دوم، دسته‌بندی این مؤلفه‌ها از منظر خبرگان و بر اساس عملکرد شورا در «ناحیه تمرکز»، «ناحیه استمرار کار خوب»، «ناحیه اولویت پایین» و «ناحیه اتلاف منابع» است. یافته‌ها حاکی از آن است که به صورت کلی شورای عالی فضای مجازی لازم است اکثر مؤلفه‌های مربوط به دو وظیفه کلان «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» و «ارزشیابی خط‌مشی» را تقویت نماید.

### واژگان کلیدی

شورای عالی فضای مجازی؛ فضای مجازی؛ حکمرانی فضای مجازی؛ ارزشیابی عملکرد؛ تحلیل اهمیت - عملکرد.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

s.baniasad@isu.ac.ir

0009-0007-8489-8979

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

h.zibandeh@isu.ac.ir

0000-0002-3690-7566

## مقدمه

نظام‌های حکمرانی، متناسب با مبانی، شرایط و اهداف خود طراحی‌های نهادی متفاوتی برای نظام اداری انجام می‌دهند و ساختارهای مختلفی را برای حکمرانی برمی‌گزینند. در حال حاضر سازوکارهای مختلفی با اهداف متنوعی در کشور وجود دارد که امور کشور را سامان می‌بخشد؛ به‌عنوان مثال سازوکار تفکیک قوا، سلسله‌مراتب سازمانی، شوراهای عالی و... از این دسته سازوکارها هستند که مجرای سیاست‌گذاری و اجرای خط‌مشی‌ها گردیده‌اند.

شورای عالی فضای مجازی نیز یکی از این سازوکارهای نظام اداری فضای مجازی کشور است که در اوایل دهه ۱۳۹۰ و به فرمان مقام معظم رهبری مدظله‌العالی، به‌عنوان نقطه کانونی متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در فضای مجازی تأسیس گردید. در حکم تشکیل و انتصاب اعضای این شورا ایشان ضمن دستور به تشکیل شورای عالی فضای مجازی و انتصاب اعضای حقوقی و حقیقی آن، دستور به تأسیس مرکزی با عنوان مرکز ملی فضای مجازی داده بودند تا با اشراف به فضای مجازی در سطح داخلی و جهانی، نسبت به مواجهه فعال و خردمندانه تصمیم‌گیری شود و بر اجرای تصمیمات نیز نظارت گردد.

در بیش از یک دهه فعالیت شورای عالی فضای مجازی انتقادهای بسیاری به عملکرد این شورا و میزان تحقق اهداف شکل‌گیری این شورا مطرح شده است که نیازمند مطالعه دقیق و علمی است. مؤلفه‌هایی همچون کیفیت عملکرد، میزان اثرگذاری در نظام حکمرانی فضای مجازی کشور، میزان تحقق اهداف و اولویت‌های مورد توجه این شورا از جمله مواردی بوده‌اند که در این سال‌ها مورد نقد قرار گرفته‌اند. بنابراین لازم است با گذشت بیش از یک دهه از تأسیس این شورا، مطالعات و پژوهش‌هایی علمی برای بررسی میزان اثربخشی و کارآمدی شورای عالی فضای مجازی در تحقق اهداف مشخص شده برای آن سامان یابد.

هدف از پژوهش حاضر بررسی شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی مبتنی بر اهداف و وظایف کلان ترسیم‌شده برای این شورا است که مسیر روشنی را پیش روی این نهاد قرار می‌دهد، تا با علم به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود جهت‌گیری هرچه

بهتری در راستای تحقق وظایف و مأموریت‌های محوله داشته باشد. این پژوهش ضمن سنجش میزان اهمیت اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی، به توصیف وضعیت فعلی پرداخته و عملکرد شورا را در نسبت با آن اهداف و وظایف ارزشیابی می‌کند. به‌طور مشخص این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است: شورای عالی فضای مجازی در سالیان فعالیت خود تا چه اندازه توانسته است اهداف و وظایف کلان مشخص شده برای این نهاد را محقق کند؟

به‌منظور پاسخگویی به این سؤال، پرسش‌های فرعی زیر مطرح می‌گردند: ۱. اهداف و وظایف کلان مطلوب از تأسیس شورای عالی فضای مجازی چیست؟ ۲. از منظر خبرگان کدامیک از این اهداف و وظایف باید برای شورا اهمیت بیشتری داشته باشند؟ ۳. عملکرد شورای عالی فضای مجازی در یک دهه اخیر ناظر به این اهداف و وظایف چگونه بوده است؟

#### ۱. ادبیات نظری پژوهش

در این بخش به‌طور خلاصه ضمن اشاره به چگونگی توسعه ساختار حکمرانی فضای مجازی در کشور و روند تأسیس نهادهای حکمران فضای مجازی، مفهوم ارزشیابی مبتنی بر اهداف تبیین شده نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

##### ۱-۱. ساختار حکمرانی فضای مجازی کشور

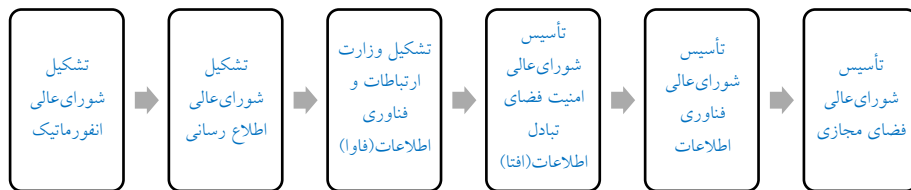
شروع شکل‌گیری نهاد و ساختار برای اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور را می‌توان به سال ۱۳۵۹ و تشکیل شورای عالی انفورماتیک برگرداند. با توجه به نگاه توسعه‌فیزیکی و تجهیزاتی حاکم در آن دوره مهم‌ترین وظیفه این شورا بررسی و تعیین سیاست‌های لازم جهت سالم‌سازی مراکز کامپیوتری کشور بود. پس از این شورا، شورای عالی اطلاع‌رسانی در سال ۱۳۷۷ و در آن هنگامی که به‌تازگی اینترنت در کشور گسترش یافته بود، تشکیل شد که وظیفه سیاست‌گذاری در امر اطلاع‌رسانی و هدایت شبکه‌ها و مراکز اطلاعاتی را بر عهده داشت (فیروزآبادی و آزادی احمدآبادی، ۱۳۹۹، ص. ۵۷۳). این پیشینه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات نشان از اهتمام سیاست‌گذاران کشور به این مسئله داشته و بیانگر آن است که پس از انقلاب همواره التفاتی به این موضوع وجود داشته است (عطاردی و زبینه، ۱۴۰۱، ص. ۲۴۳). در دهه ۱۳۸۰ محوری‌ترین رخداد در

حوزه ساختار اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور را می‌توان به سال ۱۳۸۲ و تصویب قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات توسط مجلس شورای اسلامی دانست که موجب شکل‌گیری تحول عمده‌ای در این ساختار گردید. بر اساس مصوبه مجلس و با تغییر نام وزارت پست، تلگراف و تلفن به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات عمده وظایف در این حوزه به این وزارتخانه محول شد و این نهاد به نقطه محوری اداره کشور در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بدل گردید. در اسفندماه ۱۳۸۲ شورای عالی امنیت فضای تبادل اطلاعات (افتا) نیز با هدف حفظ و صیانت از فضاهای تبادل اطلاعات کشور، کاهش مخاطرات و حداقل نمودن آسیب‌های حملات سایبری و همچنین به منظور تدوین سند امنیت فضای تبادل اطلاعات تشکیل گردید. سرانجام این شورا در سال ۱۳۸۴ سندی را به تصویب هیئت‌وزیران رساند و مرکز مدیریت راهبردی افتای ریاست جمهوری را نیز تأسیس نمود (سند راهبردی افتا، ۱۳۸۴، صص. ۱-۱۰). شورای عالی فناوری اطلاعات دیگر نهادی است که در سال ۱۳۸۴ و در پی قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ایجاد گردید که هدف از تشکیل آن «سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای ملی در قلمرو فناوری اطلاعات، تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در قلمرو فناوری اطلاعات و گسترش کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور و برنامه‌های توسعه بخش‌های مختلف» بوده است (اساسنامه شورای عالی فناوری اطلاعات، ۱۳۸۴، صص. ۱-۵).

تحولات روزافزون فضای مجازی، توسعه و اثرگذاری آن در ساخت و بازتولید نظام‌های اجتماعی، ساختار حکمرانی فضای مجازی کشور را از نگاه بخشی و تک‌بعدی برای اداره آن به نگاهی فرا بخشی متحول ساخت و اهمیت شکل‌گیری نهاد کانونی و متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در حوزه فضای مجازی دوچندان گردید. در نگاه بخشی، ساختارهای سنتی نهادهای مختلف، هر فرد از یک شخص مشخص دستور می‌گیرد و به یک نفر پاسخگو است. درحالی‌که در نگاه فرا بخشی، وحدت فرماندهی از طریق ساختار ماتریسی و به صورت شبکه‌ای سامان می‌یابد (زیبنده، ۱۴۰۱، ص. ۹۱). با توجه به تغییر و تحولات حوزه فضای مجازی، در سال ۱۳۹۰ مقام

معظم رهبری مدظله العالی دستور به تشکیل شورای عالی فضای مجازی به منظور ایجاد نهاد مرکزی در امور مربوط به حکمرانی فضای مجازی دادند تا بتوان از آسیب‌ها و تهدیدهای این پدیده نوظهور خود را صیانت کرد و از فرصت‌های آن حداکثر استفاده را داشت (حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورا، ۱۳۹۰).

رهبر انقلاب در حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی (۱۳۹۰) ضمن دستور برای تشکیل شورای عالی فضای مجازی و تعیین اعضای حقوقی و حقیقی، از این نهاد با عنوان «نقطه‌ی کانونی متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در فضای مجازی کشور» یاد می‌کنند که مصوبات آن را نیز به‌منزله قانون به حساب می‌آورند. در سال ۱۳۹۴ نیز ایشان در حکمی اعضای جدید شورای عالی فضای مجازی را برای دوره دوم این شورا منصوب کردند (حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی، ۱۳۹۴).



شکل (۱): روند تأسیس و شکل‌گیری نهادهای حکمران فضای مجازی

منبع: (فیروزآبادی و آزادی احمدآبادی، ۱۳۹۹، ص. ۵۷۴-۵۷۵)

## ۱-۲. ارزشیابی عملکرد مبتنی بر اهداف

تعریف عمومی فرهنگ لغت از ارزشیابی «مشخص کردن یا تعیین ارزش چیزی، بررسی و قضاوت» است. اسکریون (۱۹۶۷) ارزشیابی را قضاوت در مورد ارزش یا اهمیت چیزی تعریف می‌کند. مارک، هنری و جولنز (۲۰۰۰) معتقدند ارزشیابی با هدف کمک و گسترش توانایی‌های ذاتی انسان در مشاهده، درک و قضاوت در مورد سیاست‌ها، برنامه‌ها و دیگر موضوعات قابل ارزشیابی به وجود آمده است (Fitzpatrick, 2012, p. 7). هدف از ارزشیابی ارائه قضاوت در مورد ارزش موضوع مورد ارزشیابی است. در این حوزه، تحولات زیادی در چند دهه گذشته رخ داده و با توجه به اهداف ارزشیابی و نحوه کاربست آنها تعاریف و رویکردهای متفاوتی شکل گرفته است. یکی از ابتدایی‌ترین

تعاریف ارزشیابی، تعیین «میزان دسترسی به اهداف» است (Stufflebeam & Coryn, 2014, p. 6). این نوع ارزشیابی به دنبال سنجش میزان تحقق اهداف است. ارزشیابی مبتنی بر هدف در حوزه‌های مختلفی اعم از ارزشیابی برنامه و ارزشیابی عملکرد نهادها به کار گرفته می‌شود. در حوزه ارزشیابی عملکرد نهادها، مشخصه اصلی این نوع ارزشیابی این است که ضمن مشخص کردن اهداف و وظایف نهاد موردنظر، میزان عملکرد آن نهاد در تحقق اهداف را سنجش می‌نماید (گودرزی و فراهانی، ۱۳۸۲، ص. ۷۷). به بیانی دقیق‌تر مبنای قضاوت در این حوزه، میزان تحقق اهداف و وظایف کلان نهادها در بازه زمانی مشخص است (محمدی، شریعتی، پرند و پورعباس، ۱۳۸۶، ص. ۹۷).

## ۲. پیشینه پژوهش

حول موضوع شورای عالی فضای مجازی تا به حال پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. پژوهش «ارائه چارچوبی برای نظام و محدوده خط‌مشی گذاری، تصمیم‌گیری و عمل در فضای مجازی» (الوانی، خنیفر، حاجی ملامیرزایی و میری، ۱۳۹۳) مدلی برای حدود اختیار و عمل نهادهای دولتی متولی فضای مجازی ارائه نموده است که در این مدل شورای عالی فضای مجازی نیز قابل جایابی است. در دیگر پژوهش‌هایی همچون «تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران» (تکلو و مرادخانی، ۱۴۰۰)، «نظارت‌پذیری مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران» (پیرنیا و ابریشمی‌راد، ۱۴۰۱)، «ماهیت و جایگاه نهاد تنظیم مقررات در حوزه فضای مجازی در ایران» (انصاری و الوندنژاد، ۱۳۹۹) و «بررسی فقهی و حقوقی وظایف و اختیارات شورای عالی فضای مجازی کشور» (فارسیان، ۱۳۹۴)، از منظر حقوقی به شورای عالی فضای مجازی پرداخته شده است و مسائل و چالش‌هایی همچون حدود وظایف و اختیارات، تعدد نهادهای قانون‌گذاری و نظارت‌پذیری شورای عالی فضای مجازی را واکاوی نموده‌اند.

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها که به نسبت قبل کم‌تعدادتر هستند با رویکردی تطبیقی به سراغ این شورا رفته‌اند. پژوهش «بررسی تطبیقی صلاحیت‌ها و اعتبار حقوقی مصوبات شورای عالی فضای مجازی ایران و کمیسیون ارتباطات فدرال آمریکا» (آسوده آرانی، غفاری و فلاح‌زاده، ۱۳۹۵) شورای عالی فضای مجازی را با کمیسیون ارتباطات فدرال

آمریکا<sup>۱</sup> مقایسه کرده است و به این نتیجه دست یافته که جایگاه شورا، جایگاهی کلان‌تر و در سطح سیاست‌گذاری است، درحالی‌که کمیسیون ارتباطات فدرال آمریکا صرفاً مقررات‌گذاری را بر عهده دارد. دیگر پژوهشی که به صورت تطبیقی به این شورا پرداخته است، در پی استفاده و الهام گرفتن از مدل شورا برای پیاده‌سازی آن در کشور عراق است. این پژوهش که تحت عنوان «شورای عالی فضای مجازی در ایران و امکان محقق شدن آن در عراق» (جیحان السماوئلی، ۱۴۰۰) انجام شده است، مدل شورا را به‌عنوان مدلی مناسب در نظر گرفته که باعث پیشرفت جمهوری اسلامی ایران در حوزه سایبری شده است؛ لذا در پی طراحی ساختاری برای استفاده از فرصت‌های فضای مجازی و مقابله با تهدیدهای آن در عراق مبتنی بر مدل و ساختار شورای عالی فضای مجازی است. بر این اساس، جای خالی پژوهش‌های سیاست‌گذارانه میان تحقیقات کم‌تعداد در این حوزه کاملاً محسوس است.

پژوهش حاضر که به تحلیل شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی می‌پردازد از دو جهت دارای نوآوری است. اول آنکه تا به حال پژوهش مدون و نظام‌مندی درباره ارزشیابی شورای عالی فضای مجازی انجام نشده است؛ لذا از لحاظ موضوعی این پژوهش کاملاً جدید و نوآورانه است. دوم آنکه از لحاظ روشی نیز سازوکاری را پیش روی پژوهشگران و یا نهادهای عمومی قرار می‌دهد تا به وسیله آن بتوانند ضمن سنجش میزان اهمیت و عملکرد این نهاد در هر یک از اهداف و وظایف کلان، تحلیل شکاف عملکرد شورای عالی فضای مجازی را مبتنی بر ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد در دهه اخیر ارائه نماید.

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر راهبرد و روش، تحقیقی از نوع آمیخته است. در این پژوهش ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)<sup>۲</sup> استفاده شده است.

### ۳-۱. تحلیل مضمون

رشد پژوهش‌های کیفی واقعی مورد توجه در علوم اجتماعی است. ارزش پژوهش کیفی در قدرت اکتشافی و تبیینی آن نهفته است که عمده‌تاً مبتنی بر گردآوری داده‌های متنی بوده و به افراد اجازه می‌دهند افکار و عقاید خود را با کلمات و اصطلاحات خود در قالب مصاحبه، پرسشنامه، یادداشت و... بیان کنند (Holloway & Todres, 2003, p. 5). یکی از راهبردهای تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روشی برای سازمان‌دهی تحلیل موضوعی داده‌های کیفی است. این روش به دنبال کشف مضامین برجسته در یک متن در سطوح مختلف است و هدف آن تسهیل ساختار و ترسیم مضامین و روابط میان آنها است. تحلیل مضمون آنچه ارائه می‌دهد، شبکه‌ای از معانی به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده است که تفسیر متن را ممکن می‌سازد (Stirling, 2001). به بیانی دقیق‌تر تحلیل مضمون شبکه‌ای از مضامین را ایجاد می‌کند که با تحلیل آنها مفاهیم کلیدی استخراج و مدل تبیین می‌گردد (رازینی، فریدونی، عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۶). بویاتزیس (۱۹۹۸) تحلیل مضمون را به‌عنوان ابزاری برای توصیف داده‌ها معرفی می‌نماید. از این روش برای تبیین، تحلیل و گزارش الگوهای درون داده‌ها استفاده می‌شود (Braun & Clarke, 2006, p. 80).

شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. مضامین احصاء شده به‌صورت نقشه‌های شبکه وب ترسیم می‌گردند. شبکه مضامین به‌عنوان رویه‌ای برای ارائه نتایج اصلی و پایانی نیست؛ بلکه برای یافتن نکات برجسته و اصلی در درون متن است (عابدی جعفری تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۰).

### ۳-۲. تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) به روشی برای اولویت‌بندی شاخص‌ها و ارزشیابی آنها گفته می‌شود. در واقع این روش تلاش دارد ضمن شناسایی و بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب یا نتیجه مورد انتظار را به تصویر کشاند و آن را تجزیه و تحلیل نماید. تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) ابزار ارزشیابی



است که می‌تواند جهت بهبود و اثربخش بودن تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود (Siniscalchi, Beale Fortuna, 2008, pp. 30-31). این روش برای نخستین بار توسط مارتیلا و جیمز در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد (Taplin, 2012, pp. 33) و یکی از رایج‌ترین ابزارهای مورد استفاده جهت عارضه‌یابی و تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکرد نهادها، سیستم‌ها و تسهیلاتی در شناخت اولویت‌ها و راهبردهای بهبود به شمار می‌آید (طیبی، حسینی و رضایی، ۱۳۹۴).

به‌طور کلی تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) در شش گام خلاصه می‌شود:

**گام اول:** شناسایی شاخص‌ها از طریق مطالعه اسناد، ادبیات موضوع، مطالعه تطبیقی یا مصاحبه با خبرگان.

**گام دوم:** تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها و درجه عملکرد آنها با استفاده از طیف لیکرت توسط خبرگان.

**گام سوم:** استفاده از میانگین هندسی به منظور یکپارچه‌سازی نظرات جمعی (P) تصمیم‌گیرندگان و خبرگان. از این میانگین جهت شناسایی ارزش نهایی اهمیت ( $b_i$ ) و ارزش نهایی عملکرد ( $c_i$ ) شاخص‌ها از طریق روابط زیر مورد استفاده می‌شود.

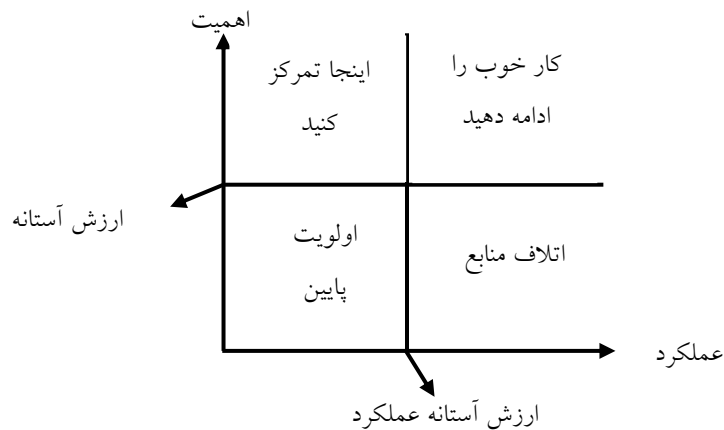
$$b_i = \left( \prod_{i=1}^n b_{ip} \right)^{1/n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$c_i = \left( \prod_{i=1}^n c_{ip} \right)^{1/n} \quad \text{رابطه (۲)}$$

**گام چهارم:** تعیین مرز خانه‌های ماتریس IPA از طریق محاسبه ارزش آستانه انجام می‌گیرد. محاسبه ارزش آستانه اهمیت ( $u_b$ ) و ارزش آستانه عملکرد ( $u_c$ ) با استفاده از میانگین هندسی به شرح زیر است.

$$u_b = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{m} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$u_c = \frac{\sum_{i=1}^n c_i}{m} \quad \text{رابطه (۴)}$$



شکل (۲): ماتریس ربعی اهمیت - عملکرد (IPA)

منبع: (رازینی، فریدونی و عبدالحسینزاده، ۱۳۹۶)

**گام پنجم:** در این گام موقعیت نسبی هر یک از شاخص‌ها در ماتریس IPA بر اساس معیار درجه اهمیت و درجه عملکرد در چهار ربع تعیین و طبقه‌بندی می‌گردد. در این مرحله بر اساس نتایج حاصل از داده‌های پرسشنامه‌ها، جایگاه هر مؤلفه مشخص می‌گردد و به صورت نقطه‌ای در نمودار نمایان می‌شود. هر یک از اهداف و وظایف کلان در ماتریس ربعی اهمیت - عملکرد طبق منطق زیر در چهار ناحیه «حوزه تمرکز»، «استمرار کار خوب»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» قرار می‌گیرند.

جدول (۱): توضیح ماتریس ربعی در تحلیل اهمیت-عملکرد

ناحیه	اهمیت	عملکرد	توضیح
تمرکز	بالاتر از سطح آستانه	پایین‌تر از سطح آستانه	به آن اندازه که اهمیت دارند به آن‌ها توجه نشده است. نیازمند تمرکز و تخصیص منابع مادی و معنوی
استمرار کار خوب	بالاتر از سطح آستانه	بالاتر از سطح آستانه	در عین اهمیت عملکرد خوبی نیز انجام گرفته است؛ اقدامات پیشین ادامه یابد.
اولویت پایین	پایین‌تر از سطح آستانه	پایین‌تر از سطح آستانه	به تناسب اهمیت پایین عملکرد ضعیفی نیز انجام شده است

ناحیه	اهمیت	عملکرد	توضیح
اتلاف منابع	پایین تر از سطح آستانه	بالتر از سطح آستانه	این مؤلفه‌ها بیش از ارزش واقعی خود مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ لزوم کاهش توجه و عدم تخصیص منابع

منبع: (رازینی، فریدونی و عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۶)

**گام ششم:** برای مشخص کردن وزن شاخص‌ها از فرمول شکاف بین ارزش‌ها و عملکرد شاخص ضرب در ارزش اهمیت آن استفاده می‌شود.

$$o_{wj} = |(b_j - c_j) * b_j| \quad \text{رابطه ۵}$$

برای سهولت بیشتر در تحلیل، فرمول فوق به صورت زیر نرمال می‌شود.

$$s_{wj} = \frac{o_{wj}}{\sum_{j=0}^m o_{wj}} \quad \text{رابطه ۶}$$

وزن‌هایی که دارای ( $s_{wj}$ ) بیشتری هستند باید در اولویت بالاتر جهت بهبود قرار گیرند (رازینی، فریدونی، عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۶).

فرآیند به‌کارگیری روش پژوهش تحلیل مضمون و تحلیل اهمیت - عملکرد در پژوهش پیش رو به اختصار در شکل شماره (۳) اشاره می‌شود و شرح آن در بخش یافته‌های پژوهش بیان می‌گردد.



شکل (۳): نقشه هوایی پژوهش

### ۳. یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با روش آمیخته انجام شده است، تحلیل یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌گردد.

#### ۳-۱. بخش کیفی: طراحی مؤلفه‌ها

برای آنکه تبیینی جامع و کامل از اهداف و وظایف شورای عالی فضای مجازی صورت گیرد، ابتدا گردآوری و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت تا شبکه مضامین اهداف و وظایف آن شورا احصاء گردد. منابع گردآوری داده در این بخش از پژوهش بیانات مقام معظم رهبری مدظله‌العالی پیرامون ساختارهای فرا بخشی و شورایی، اسناد و احکام مربوط به تشکیل شورای عالی فضای مجازی به‌ویژه احکام تشکیل و انتصاب اعضای این شورا، نگاشت‌های تحلیلی و اسناد اینترنتی در حوزه شورای عالی فضای مجازی و دلالت‌های آن برای ساختار شورایی حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی بوده است که مجموعاً به استخراج ۹۲ مضمون پایه در این حوزه انجامید. پس از ترکیب و جمع‌بندی مضامین پایه و سازمان‌دهی آنها، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی استخراج شد و در پنج مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردید.

#### جدول (۲): فهرست بیانات، سیاست‌ها و احکام ابلاغی مقام معظم رهبری

تاریخ	بیانات، سیاست‌های کلی و احکام ابلاغی
۱۳۷۷/۰۷/۱۱	سیاست‌های کلی شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
۱۳۸۹/۱۱/۲۹	سیاست‌های کلی امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات (افتا)
۱۳۹۰/۱۲/۱۷	حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی و پیوست آن
۱۳۹۲/۰۹/۱۹	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی
۱۳۹۳/۰۶/۱۳	بیانات در دیدار اعضای مجلس خبرگان رهبری
۱۳۹۴/۰۴/۰۹	سیاست‌های کلی برنامه ششم
۱۳۹۴/۰۶/۰۴	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت
۱۳۹۴/۰۶/۱۴	حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی
۱۳۹۴/۰۶/۱۶	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی
۱۳۹۴/۱۰/۱۴	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با ائمه جمعه سراسر کشور
۱۳۹۴/۱۲/۲۰	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری

تاریخ	بیانات، سیاست‌های کلی و احکام ابلاغی
۱۳۹۵/۰۱/۱۸	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار نوروزی جمعی از مسئولان کشور
۱۳۹۵/۰۳/۱۴	بیانات مقام معظم رهبری در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی <small>رحمه‌الله</small>
۱۳۹۶/۰۳/۱۱	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی
۱۳۹۹/۰۶/۰۲	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با هیئت دولت

منبع: یافته‌های پژوهش

به‌منظور اعتباریابی به مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، شبکه مضامین طی چهار جلسه خبرگانی توسط کارشناسان حکمرانی فضای مجازی مورد تأیید قرار گرفت.

### جدول (۳): نمونه تحلیل مضمون پیرامون اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی

منابع	متن	مضمون
بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۲/۰۹/۱۹	تعبیر «فرارگاه» ممکن است به بعضی گوش‌ها سنگین بیاید - فرارگاه یک اصطلاح جنگی است، اصطلاح نظامی است - و بگویند آقا، فرارگاه مال مسائل نظامی است، شما در مسائل فرهنگی هم فکر نظامی را رها نمی‌کنید! واقع قضیه این است که کارزار فرهنگی از کارزار نظامی اگر مهم‌تر نباشد و اگر خطرناک‌تر نباشد، کمتر نیست؛ این را بدانید؛ فرارگاه مسئولیت اجرای مستقیم به معنای اینکه یک واحدی متعلق او باشد، ندارد؛ اما واحدها در اختیار او قرار می‌گیرند، به تعبیر نظامی در کنترل عملیاتی او قرار می‌گیرند. وقتی ما یک فرارگاه نظامی تشکیل می‌دهیم، فرض بفرمایید سپاه می‌گوید این یگان‌های من در کنترل عملیاتی آن تشکیلات [هستند]، پشتیبانی این یگان، متعلق به آن سازمان است اما به‌کارگیری این و هدایت این، به عهده‌ی فرارگاه است؛ یعنی یک چنین حالتی را در اینجا بایستی توجه داشت.	به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی
احکام انتصاب اعضای شورای عالی	اکنون بیش از سه سال از تشکیل شورای عالی فضای مجازی می‌گذرد: شورایی که با مرکز ملی فضای مجازی وابسته به آن، به‌عنوان نقطه کانونی مواجهه‌ی هوشمندانه و مقتدرانه با	وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان

منابع	متن	مضمون
فضای مجازی	تحولات پرشتاب این عرصه، برای استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها و مقابله با آسیب‌ها و تهدیدات آن شناخته شده است.	
مصاحبه	شورای عالی فضای مجازی باید نسبت به شاخه‌های مختلف فضای مجازی، اعم از تولید و دریافت اطلاعات، پالایش اطلاعات و ارداتی به کشور، فرستادن اطلاعات، ابزارهای نوین اطلاعاتی و ... طراحی و برنامه‌ریزی کند و باید نگاهی دقیق‌تر و کیفی‌تر به این فضا داشته باشد.	رصد کارآمد و روزآمد تحولات

منبع: یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده از مدل چرخه خط‌مشی - گذاری استفاده شده است. شفریتز (2008) معتقد است چرخه خط‌مشی گذاری عمومی شامل مراحل تنظیم دستور کار<sup>۳</sup>، تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی<sup>۴</sup>، اجرای خط‌مشی<sup>۵</sup> و ارزشیابی خط‌مشی<sup>۶</sup> است که با نگاهی عقلایی چهار مرحله را برای توسعه یک خط‌مشی در نظر می‌گیرد. «تنظیم دستور کار» فرآیندی است که در آن ایده‌ها یا موضوعات از طریق کانال‌های مختلف ارائه می‌شوند. در این گام موضوعات و مسائل توسط کارشناسان و گروه‌های دیگر شناسایی می‌شوند و ضمن اهمیت یافتن مسائل و فراگیر شدن توسط حامیان آن، خط‌مشی‌گذاران آنها را در دستورهای خود برای تصمیم‌گیری قرار می‌دهند. در این مرحله الگوهای مشخص اقدامات برای رفع مسائل را در برمی‌گیرد. بررسی‌هایی نظیر اینکه مسائل و مشکلات چگونه به وجود می‌آیند، به چه صورت بیان می‌شوند و ... در مرحله نخست مشخص می‌شوند. «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» گام دوم چرخه خط‌مشی گذاری نامیده می‌شوند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳، ص. ۷۵). در این مرحله خط‌مشی‌گذاران مطابق با دستورکارهای مورد نظر ضمن شناخت مسائل و تعیین اولویت‌ها با استفاده از معیارها و ارزش‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند. در گام دیگر خط‌مشی‌گذار بر اساس اهداف و ابزارهای خط‌مشی، آن را اجرا می‌کند (Shafritz & Borick, 2008, pp. 56-64). در واقع مرحله اجرای خط‌مشی یک فرآیند تعاملی میان آنچه خط‌مشی‌گذار خواهان آن است و روش‌هایی که دستیابی به آن را میسر می‌سازد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳، صص. ۱۰۶-۱۰۷). در گام آخر، «ارزشیابی خط‌مشی» از طریق مقایسه اهداف

پیش‌بینی شده برای خط‌مشی و نتایج حاصل با هدف ارزیابی اثرهای خط‌مشی اجرا شده صورت می‌گیرد (دانایی فرد، ۱۳۹۲، ص. ۳۴). به بیانی دقیق‌تر در این مرحله ضمن تعیین موضوع ارزیابی و تشخیص معیارهای آن، خط‌مشی‌گذار اطلاعات در دسترس را تجزیه و تحلیل می‌نماید. بر اساس نکات مذکور، این چارچوب هم از آن جهت که برآمده از فرآیند تحلیل مضمون بوده و هم از آن جهت که منطبق بر ادبیات سیاست‌گذاری است و به نوعی مجموعه فعالیت‌ها و وظایف سیاست‌گذاری را در طی فرآیند سیاست‌گذاری طبقه‌بندی نموده است، در جهت ارتقای تحقق وظایف و اهداف شورای عالی فضای مجازی به‌عنوان نهاد کانونی سیاست‌گذاری در حوزه فضای مجازی کاربرد دارد؛ چراکه این نهاد دائماً در حال طی نمودن چرخه سیاست‌گذاری است. شایان ذکر است با توجه به چرخه خط‌مشی‌گذاری فوق و مجموعه وظایف و اهداف کلان شورای عالی فضای مجازی باید اذعان نمود که برخی از آنها مستقیماً وظیفه شورای عالی فضای مجازی محسوب می‌شوند مانند دستورکارگذاری، تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی و ارزشیابی خط‌مشی؛ اما برخی از آن وظایف مانند اجرای خط‌مشی، شورای عالی به‌طور غیرمستقیم برعهده دارد. به عبارتی دیگر وظایف و اهداف اشاره شده در این مرحله، جزء وظایف مرتبط، غیرمستقیم و ناظر به اجرای خط‌مشی است.

بر این اساس، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شبکه مضامین اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی به شرح زیر است:

#### جدول (۴): اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی

شماره	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
۱	دستور کارگذاری	رصد کارآمد و روزآمد تحولات
۲		شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن
۳		مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی
۴		رصد نیازهای واقعی کشور
۵	تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی	تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری
۶		جلب مشارکت نهادها به‌صورت فرا قوه‌ای
۷		چابکی فرایند تصمیم‌گیری



شماره	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
۸		مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۹		وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان
۱۰		طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی
۱۱		مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۲		مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۳		برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیند در حوزه امنیت سایبری
۱۴		اجرای خط‌مشی
۱۵	محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها	
۱۶	ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها	
۱۷	سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا	
۱۸	ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها	
۱۹	ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی	
۲۰	ارزشیابی خط‌مشی	
۲۱		نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۲۲		تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۲۳		هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۲. بخش کمی: تحلیل شکاف عملکرد

در این مرحله اهداف و وظایف کلان شناسایی در قالب پرسشنامه اهمیت - عملکرد در میان ۲۲ خبره حوزه فضای مجازی توزیع شد که می‌توان آنها را از جهت سابقه فعالیت قابل توجه در مرکز ملی فضای مجازی یا غیر آن نیز دسته‌بندی نمود. از این رو تحلیل اهمیت - عملکرد اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی هم به صورت کلی و هم به تفکیک دو دسته «کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی» (گروه هدف ۱) و «کارشناسان حوزه فضای مجازی» (گروه هدف ۲) انجام شده است. با توجه به اینکه روش تحلیل اهمیت - عملکرد روشی خبره‌محور است، سعی شده است با انتخاب دقیق خبرگان از لحاظ سابقه و تجربه و همچنین تکمیل ۲۲ پرسشنامه به کفایت نظری در انجام پژوهش دست‌یابیم که ۱۰ عدد از آن را کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و ۱۲ عدد را دیگر کارشناسان این حوزه تکمیل نموده‌اند.

پرسشنامه پژوهش شامل ۲۳ مؤلفه بوده که در گام قبل با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج گردید. این پرسشنامه در میان دو گروه کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و کارشناسان حوزه فضای مجازی توزیع شد و ایشان «میزان اهمیت» هر یک از اهداف و وظایف و «میزان عملکرد شورای عالی فضای مجازی» در هر یک از مؤلفه‌ها را در قالب طیف لیکرت ۵ تایی مشخص نمودند. سپس داده‌های حاصل از تکمیل پرسشنامه در نرم‌افزار EXCEL وارد گردید و گام‌های تحلیل اهمیت - عملکرد که در بخش قبل توضیح داده شد، بر روی آنها پیاده شد.

#### ۳-۲-۱. یکپارچه‌سازی

در این مرحله، یکپارچه‌سازی داده‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها به تفکیک گروه‌های هدف، از طریق میانگین هندسی انجام شده و در جدول شماره (۵) ارائه گردیده است.

جدول (۵): یکپارچه‌سازی نظرات گروه‌های هدف

گروه هدف ۲		گروه هدف ۱		مجموع		اهداف و وظایف کلان
عملکرد	اهمیت	عملکرد	اهمیت	عملکرد	اهمیت	
۲.۷۸	۴.۱۹	۲.۹۰	۴.۰۳	۲.۸۴	۴.۱۲	رصد کارآمد و روزآمد تحولات
۲.۵۶	۴.۰۲	۲.۸۱	۴.۱۰	۲.۶۷	۴.۰۵	شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن

۲.۲۲	۴.۳۸	۲.۰۲	۳.۱۲	۲.۱۸	۳.۷۵	مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی
۲.۸۴	۴.۱۹	۲.۵۴	۳.۶۶	۲.۷۰	۳.۹۴	رصد نیازهای واقعی کشور
۲.۶۹	۴.۶۱	۲.۳۹	۳.۸۹	۲.۵۵	۴.۲۷	تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری
۲.۲۶	۴.۱۲	۲.۸۱	۴.۰۱	۲.۵۵	۴.۰۷	جلب مشارکت نهادها به صورت فرا قوه‌ای
۲.۰۶	۴.۳۱	۱.۸۳	۲.۵۷	۱.۹۵	۳.۹۶	چابکی فرایند تصمیم‌گیری
۲.۳۱	۳.۷۲	۲.۵۵	۳.۸۹	۲.۴۱	۳.۸۰	مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۲.۰۵	۴.۷۲	۲.۴۲	۴.۴۴	۲.۲۱	۴.۵۹	وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان
۲.۱۹	۴.۶۴	۱.۴۱	۳.۶۹	۱.۷۹	۴.۱۸	طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی
۲.۲۰	۴.۳۶	۲.۱۶	۳.۴۵	۲.۱۸	۳.۹۲	مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۳.۲۴	۴.۵۳	۲.۵۹	۳.۹۲	۲.۹۳	۴.۳۴	مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۲.۸۴	۳.۷۸	۳.۱۸	۳.۶۷	۲.۹۹	۳.۷۳	برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری
۲.۲۱	۴.۷۹	۲.۳۵	۴.۰۲	۲.۲۷	۴.۴۲	به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی
۲.۲۸	۴.۶۱	۲.۰۱	۳.۸۰	۲.۱۵	۴.۲۲	محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها
۱.۷۹	۳.۰۳	۱.۹۶	۳.۳۰	۱.۸۷	۳.۱۵	ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها
۱.۶۱	۳.۱۱	۲.۲۳	۳.۱۵	۱.۸۷	۳.۱۳	سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا
۱.۲۳	۳.۰۳	۱.۵۳	۲.۹۳	۱.۳۵	۲.۹۹	ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها
۱.۱۸	۴.۲۹	۱.۵۷	۲.۹۹	۱.۳۵	۳.۶۴	ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی
۱.۹۴	۴.۲۰	۱.۹۴	۳.۵۳	۱.۹۴	۳.۸۸	سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی
۱.۹۷	۴.۳۰	۲.۴۴	۳.۵۹	۲.۱۷	۳.۹۶	نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۱.۹۷	۴.۳۸	۲.۱۰	۴.۲۲	۲.۰۳	۴.۳۰	تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۲.۲۸	۳.۶۵	۳.۰۶	۴.۱۲	۲.۶۷	۳.۸۶	هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۲-۳. تشکیل ماتریس ربعی

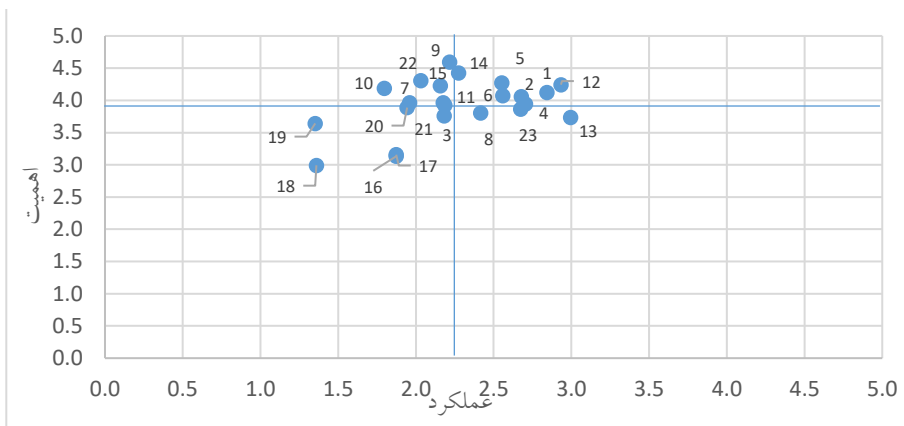
در ابتدا بر اساس داده‌های یکپارچه‌شده و تعیین درجه اهمیت و درجه عملکرد هر یک از مؤلفه‌ها، ارزش آستانه اهمیت و عملکرد از طریق میانگین حسابی محاسبه می‌شود.

حدود آستانه مجموع نظرات خبرگان:  $u_b = 3.9262$        $u_c = 2.2496$

حدود آستانه کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی:  $u_b = 3.7051$        $u_c = 2.2999$

حدود آستانه کارشناسان حوزه فضای مجازی:  $u_b = 4.1342$        $u_c = 2.2231$

با توجه به توضیحات فوق و نتایج برآمده از نظر خبرگان، نقاط مربوط به هر مؤلفه در شکل شماره (۴) بر روی نمودار ماتریس ربعی جایابی شده است.



شکل (۴): ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد از دیدگاه مجموع نظرات خبرگان

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج پرسشنامه، در جدول شماره (۴) نیز جایگاه اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی در ماتریس ربعی به تفکیک گروه‌های هدف ارائه می‌گردد.

**جدول (۶): جایگاه اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی در ماتریس ربعی از منظر گروه‌های هدف**

گروه هدف	مؤلفه‌ها (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
ناحیه تمرکز	<p>وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان                      طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی                      تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی                      محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها                      مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی                      نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه                      چابکی فرایند تصمیم‌گیری</p>
	<p>کارشناسان                      مرکز ملی فضای مجازی</p>
ناحیه استمرار کار خوب	<p>چابکی فرایند تصمیم‌گیری                      وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان                      طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی                      به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی                      مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی                      ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی                      سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی                      نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه                      تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی</p>
	<p>کارشناسان                      حوزه فضای مجازی</p>
کارشناسان مرکز ملی	<p>رصد کارآمد و روزآمد تحولات                      شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن                      رصد نیازهای واقعی کشور                      تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری                      جلب مشارکت نهادها به‌صورت فرا قوه‌ای                      مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی                      به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی</p>
	<p>رصد کارآمد و روزآمد تحولات                      شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن</p>

مؤلفه‌ها (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)	گروه هدف	
<p>تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری                      جلب مشارکت نهادها به صورت فرا قوه‌ای                      مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن                      وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان                      مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی                      به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی                      هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال</p>	<p>فضای مجازی</p>	
<p>رصد کارآمد و روزآمد تحولات                      مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی                      رصد نیازهای واقعی کشور                      تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری                      مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی                      محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها</p>	<p>کارشناسان حوزه فضای مجازی</p>	
<p>مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی                      ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها                      سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا                      ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها                      ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی                      سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی                      نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه</p>	<p>جمع نظر خبرگان</p>	
<p>مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی                      چابکی فرایند تصمیم‌گیری                      طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی                      مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی                      ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها                      سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا                      ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها                      ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی                      سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی</p>	<p>کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی</p>	<p>سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران</p>
<p>ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها                      سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا</p>	<p>کارشناسان حوزه</p>	

گروه هدف	مؤلفه‌ها (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
توسعه و تقویت فضای مجازی	فضای مجازی ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها
	جمع نظر خبرگان مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال
	کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی رصد نیازهای واقعی کشور برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
	کارشناسان حوزه فضای مجازی شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن جلب مشارکت نهادها به صورت فرا قوه‌ای مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۲-۳. اولویت‌بندی

در این گام بر اساس محاسبه وزن هر یک از اهداف بر اساس اهمیت و عملکرد در اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی اولویت هر مؤلفه مشخص می‌شود. هر چه وزن معیار مؤلفه باشد، آن مؤلفه در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد.

#### جدول (۷): اولویت‌بندی اهداف و وظایف از دیدگاه گروه‌های هدف

اهداف و وظایف کلان		مجموع نظرات خبرگان		کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی		کارشناسان حوزه فضای مجازی	
اولویت	swj	اولویت	swj	اولویت	swj	اولویت	swj
۱	۱۰.۹۴	۱	۸.۹۸	۱	۱۲.۶۲	۲	
۲	۱۰.۰۰	۲	۸.۴۵	۳	۱۱.۳۷	۴	

۶	۱۰.۵۵	۲	۸.۹۲	۳	۹.۸۰	تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۳	۱۲.۳۵	۵	۶.۷۵	۴	۹.۵۳	به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرائی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی
۵	۱۰.۷۴	۴	۶.۸۴	۵	۸.۷۵	محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها
۱	۱۳.۳۱	۱۷	۴.۲۳	۶	۸.۳۴	ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی
۸	۹.۷۲	۶	۶.۲۴	۷	۷.۹۶	چابکی فرایند تصمیم‌گیری
۹	۹.۵۱	۸	۵.۶۴	۸	۷.۵۶	سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی
۱۲	۸.۸۶	۷	۵.۸۴	۹	۷.۳۴	تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری
۷	۱۰.۱	۱۹	۴.۱۱	۱۰	۷.۰۸	نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۱۰	۹.۴۵	۱۴	۴.۴۲	۱۱	۶.۸۱	مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۳	۷.۲۷	۱۲	۴.۸۲	۱۲	۶.۱۷	جلب مشارکت نهادها به‌صورت فرا قوه‌ای
۱۱	۹.۰۲	۲۱	۳.۴۵	۱۳	۵.۹۳	مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی
۱۵	۵.۸۴	۹	۵.۲۸	۱۴	۵.۶۰	شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن
۱۶	۵.۸۱	۱۱	۵.۲۱	۱۵	۵.۵۶	مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۴	۵.۹۱	۱۳	۴.۵۶	۱۶	۵.۲۸	رصد کارآمد و روزآمد تحولات



۱۹	۵.۲۷	۱۰	۵.۲۵	۱۷	۵.۲۷	مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۱۷	۵.۶۸	۲۰	۴.۰۷	۱۸	۴.۸۸	رصد نیازهای واقعی کشور
۱۸	۵.۵۰	۱۸	۴.۱۲	۱۹	۴.۸۸	ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها
۲۱	۴.۶۴	۱۶	۴.۴۱	۲۰	۴.۶۰	هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال
۲۲	۳.۷۶	۱۵	۴.۴۲	۲۱	۴.۰۵	ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها
۲۰	۴.۶۵	۲۲	۲.۹۱	۲۲	۳.۹۴	سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا
۲۳	۳.۵۶	۲۳	۱.۹۷	۲۳	۲.۷۶	برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴. تحلیل و بررسی

در تحلیل اهمیت - عملکرد مهم‌ترین ناحیه برای سیاست‌گذار، ناحیه تمرکز است؛ زیرا به‌صورت ایجابی دستورکارهایی را برای او مشخص می‌کند. بر اساس مجموع نظرات خبرگان ۷ مؤلفه وجود دارد که علی‌رغم اهمیت بسیار آنها شورای عالی فضای مجازی عملکرد ضعیفی در آنها داشته است. اولین مورد با بیشترین اولویت «وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان» است؛ این بدان معنا است که از منظر خبرگان شورای عالی فضای مجازی نقطه کانونی در سیاست‌گذاری و مواجهه مقتدرانه و هوشمندانه با فضای مجازی نیست و شورا در این مورد مهم دچار ضعف است. انتظار است شورا برای رسیدن به جایگاه فرماندهی و مرکزیت در سیاست‌گذاری فضای مجازی تلاش بیشتری مصروف دارد. مواردی همچون وجود برخی ساختارهای موازی، تعدد مراجع تصمیم‌گیر، کنشگری منفعل شورا در بعضی مسائل به‌عنوان مثال انفعال شورا در ایجاد و راه‌اندازی سازوکارهای تسهیم درآمد محتوا با هدف شکل‌گیری زیست‌بوم محتوای بومی، جایگاه محوری بازیگرانی مثل وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و مداخله نهادهایی مثل شورای عالی انقلاب فرهنگی در سیاست‌گذاری این حوزه مانند

اینکه به‌جای سیاست‌گذاری حوزه ساماندهی محتوای فضای مجازی در شورای عالی فضای مجازی، این وظیفه بر عهده شورای عالی انقلاب فرهنگی واگذار شده است که این شکاف در چندپاره شدن سیاست‌گذاری فضای مجازی اثرگذار است. موارد فوق از جمله عللی هستند که سبب تضعیف عملکرد شورای عالی فضای مجازی در ارزشیابی عملکرد این شورا شده است. البته از منظر کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی، در عین اهمیت این مؤلفه عملکرد شورا در آن خوب ارزشیابی شده است و باید با اقدامات فعلی ادامه یابد؛ اما جامعه کارشناسی چنین برداشتی ندارد.

دومین مؤلفه مهم و اولویت‌دار از منظر خبرگان «طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی» است که عملکرد شورای عالی فضای مجازی در این حوزه نیز عملکرد مطلوبی نبوده است. مراد از طراحی مواجهه مبتکرانه، ارائه پاسخ‌های سیاستی و مدل حکمرانی فضای مجازی متناسب با ارزش‌های بومی است. در دنیا مدل‌های مختلفی از سرمایه‌داری خصوصی آمریکایی تا سرمایه‌داری دولتی چینی برای حکمرانی فضای مجازی وجود دارد که مبتنی بر ارزش‌ها و دکترین‌های متفاوتی است؛ رویکرد مطلوب جمهوری اسلامی نه سرمایه‌داری دولتی، نه سرمایه‌داری خصوصی و نه رویکرد حقوق‌محور اروپایی است؛ بلکه بایستی مبتنی بر ارزش‌های بومی و اسلامی پاسخ‌هایی برای مسائل این حوزه طراحی نمود.

دیگر مؤلفه اولویت‌دار «تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی» است که باز هم علی‌رغم اهمیت ویژه آن از منظر خبرگان، عملکرد شورا نامطلوب ارزشیابی شده است. فضای مجازی به‌واسطه فراگیری در بخش‌های مختلف، در سطحی از تنظیم‌گری نیازمند تنظیم‌گر بخشی و تخصصی است. لزوم ایجاد یکپارچگی میان تنظیم‌گران بخش‌های مختلف و به‌نوعی سیاست‌گذاری و راهبری آنها هدفی است که شورای عالی فضای مجازی بایستی دنبال نماید. جایگاه این مؤلفه مورد اتفاق هر دو گروه هدف بوده است و همگی متفق‌القول‌اند که این مؤلفه باید در ناحیه تمرکز قرار گیرد.

بر اساس مؤلفه «محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها» که از دیگر مؤلفه‌ها در ناحیه تمرکز است، شورای عالی فضای مجازی به‌عنوان ساختاری فرابخشی باید مرجعیت تصمیم و خط‌مشی کشور در حوزه فضای مجازی باشد. اگرچه اظهارنظر و

مشورت کارشناسی ممکن و مطلوب است اما علی‌رغم اختلاف نظر احتمالی، رفتار مخالف خط‌مشی‌های اتخاذ‌شده مجاز نیست و سایر دستگاه‌ها بایستی فرمان‌بردار باشند. اگرچه در مجموع از منظر خبرگان این هدف شورا محقق نشده و لزوم توجه بیشتر به آن است اما الزاماً علل آن به خود شورا برنمی‌گردد و دیگر دستگاه‌ها نیز در این امر دخیل هستند؛ البته شورا بایستی ظرفیت‌های عملیاتی برای تحقق این هدف و جایگاه خود را فراهم نماید.

پنجمین مؤلفه که بایستی شورای عالی فضای مجازی توجه ویژه‌تری به آن داشته باشد «مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی» است. بر این اساس، انتظار آن است که شورای عالی فضای مجازی به نیازهای فکری سایر دستگاه‌ها در حوزه فضای مجازی پاسخ دهد و به نحوی سازوکارهایی را تنظیم نماید که بتواند مواجهه علمی و خردمندانه با مسائل رقم بزند. لازمه این امر ایجاد تشخیص فکری و علمی در مرکز ملی فضای مجازی است به نحوی که بتوانند نیازها و مسائل سایر دستگاه‌ها را بفهمند، تحلیل کنند و تا سطحی آنها را هدایت نمایند. البته کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند اگرچه توجه ویژه‌ای به این امر صورت نگرفته، اما آن‌چنان اهمیتی ندارد که لازم به اختصاص منابع ویژه داشته باشد؛ درحالی‌که دیگر کارشناسان چنین اعتقادی ندارند.

«نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه» ششمین مؤلفه اولویت‌دار در ناحیه تمرکز است. این بدان معنا است که شورای عالی فضای مجازی بایستی پس‌ازآنکه سیاستی را اتخاذ نمود بر روند و کیفیت اجرایی‌سازی آن نظارت کرده و پیگیری‌های خود را تا جریان یافتن کارها و حصول نتیجه ادامه دهد. بنابراین این شورا نقشی نظارتی و پیگیری‌کننده دارد. این درحالی است که در این مؤلفه نیز کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند اگرچه تلاش مجدانه‌ای در راستای تحقق این مؤلفه صورت نگرفته اما ضروری و لازم هم نبوده است. از منظر آنان این مؤلفه در جایگاه «اولویت پایین» قرار می‌گیرد.

هفتمین مؤلفه که از منظر مجموع خبرگان، شورای عالی فضای مجازی بایستی بر آن تمرکز ویژه‌ای داشته باشد «چابکی فرآیند تصمیم‌گیری» است. شورای عالی فضای

مجازی با ساختار فرا قوه‌ای و قدرت تصمیم‌گیری خود می‌تواند بر بروکراسی زمان‌بر حاکم بر فرآیندهای اداری کشور فائق آید و تصمیمات به هنگام و فرا بخشی اتخاذ نماید. روندهای طولانی مدت در تصمیم‌گیری‌ها، دستورکارهای غیر اولویت‌دار، درگیر شدن در فرآیندهای بوروکراتیک و... عملاً ویژگی چابکی این ساختار فرا بخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با توجه به اینکه از منظر خبرگان این چابکی در مواجهه با پیشرفت پرشتاب فضای مجازی ضروری است و عملکرد شورا نیز در این خصوص ضعیف ارزشیابی شده است، لازم است توجه بیشتری به این موضوع شود. در این مورد نیز کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی نظر متفاوتی دارند و جایگاه این مؤلفه را در ربع «اولویت پایین» می‌دانند.

مؤلفه‌ای که به نظر در آن بیشترین اختلاف نظر میان کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و سایر کارشناسان وجود دارد «ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی» است؛ به نحوی که از منظر اولویت‌بندی کارشناسان فضای مجازی این مؤلفه اولویت اول را دارد؛ درحالی‌که کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند این مؤلفه اولویت ۱۷ از میان ۲۳ مؤلفه را دارد.

در مجموع دو وظیفه و هدف «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» و «ارزشیابی خط‌مشی» نیاز بیشتری به توجه، تمرکز و منابع مادی و معنوی دارند. به عبارتی می‌توان گفت که شورای عالی فضای مجازی در این دو وظیفه و هدف کلان به نسبت سایر حوزه‌های فعالیت این نهاد عملکرد ضعیف‌تری داشته است.

کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند تنها در ۳ هدف یا وظیفه مهم عملکرد شورای عالی فضای مجازی در یک دهه گذشته مطلوب نبوده است؛ درحالی‌که دیگر کارشناسان ۹ مؤلفه را در چنین وضعیتی می‌دانند که این اختلاف می‌تواند دلایل مختلفی مثل واقع‌نگری کارشناسان بیرونی یا مثبت‌اندیشی کارشناسان مرکز ملی درباره عملکرد خود داشته باشد که در جای خود قابل مطالعه است.

نتایج حاصل از مجموع نظرات خبرگان در ناحیه «استمرار کار خوب» نشان می‌دهد، شورای عالی فضای مجازی ضمن عملکرد مطلوب در «شناخت راهبردها، رصد تحولات

و نیازها»، در «تشخیص اولویت مسائل» و «مواجهه علمی با مسائل» نیز عملکرد مطلوبی از خود بجای گذاشته است.

تقاطع وظایف و اهداف کلان اصلی شورای عالی فضای مجازی (برگرفته از چرخه خط‌مشی) با نتایج حاصل از «استمرار کار خوب» نشان می‌دهد از منظر خبرگان وظیفه «دستور کارگذاری» در قالب «رصد نیازها و اولویت‌بندی مسائل» توسط شورای عالی فضای مجازی در وضعیتی مطلوبی است اما به تناسب «کیفیت شناسایی مسائل و نیازها»، «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» مطلوبی در راستای آن تحقق نیافته است. شایان ذکر است با توجه به عملکرد مطلوب شورا در تحقق وظایف فوق، این نهاد موظف است ضمن استمرار فعالیت‌های خود، منابع انباشته‌شده در این ناحیه را به ناحیه نخست سوق دهد.

دیگر ناحیه کلیدی برای سیاست‌گذار، ناحیه اتلاف منابع است؛ چراکه به او کمک می‌کند با اصلاح روندهای فعلی منابع لازم برای پرداختن به ناحیه تمرکز را فراهم نماید. نتایج نشان می‌دهد، خبرگان بر این باورند از میان اهداف و وظایف شورا، صرفاً در سه مورد شاهد اتلاف منابع و اختصاص بیش از حد منابع هستیم.

اولین مورد ناظر به مؤلفه «مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن» است که در آن بر رصد تحرکات دشمن، تحلیل فعالیت‌ها و اقدامات آنها و کسب آمادگی برای مقابله با دشمن تأکید شده است. این نظر می‌تواند نشانه‌ای بر گزاره‌هایی همچون نگاه تهدیدمحور شورای عالی به فضای مجازی در این سال‌ها، انباشت مسائل داخلی، ریشه نداشتن بسیاری از مسائل در بیرون کشور یا تجربه ناموفق در ناکارآمدی در رصد و مقابله با برنامه‌های دشمن در این حوزه یا ... باشد که به صورت مجزا قابل مطالعه است. این در حالی است که کارشناسان مرکز ملی این مؤلفه را در میان ۱۰ اولویت برتر خود دانسته‌اند و قائل‌اند که این کار خوب باید استمرار بیابد.

دومین مؤلفه در ربع اتلاف منابع، «برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیندها در حوزه امنیت سایبری» است. بر این اساس، هر دو گروه هدف متفق‌القول‌اند که میزان توجه شورای عالی فضای مجازی به برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیندها در حوزه امنیت

سایبری بیش از میزان اهمیت این مؤلفه است و لازم است به جای این هدف دیگر اهداف و وظایف شورا در دستور کار قرار بگیرد.

در نهایت سومین مورد ائتلاف منابع ناظر به «هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال» است. این مؤلفه بیان می‌کند که با توجه به مرکزیت فکری و تحلیلی مرکز ملی فضای مجازی، این مرکز باید به‌عنوان نوعی پیشران در تحول دیجیتال، دستگاه‌های مختلف را نسبت به تغییر و تحولات عصر دیجیتال هشیار نموده و نظام حکمرانی کشور را متناسب با تحولات این عصر بالغ و بازتولید نماید. کارشناسان مرکز ملی این مؤلفه را در ربع «استمرار کار خوب» می‌دانند و این بدان معنا است که هر دو گروه معتقدند این هدف، مورد توجه شورای عالی فضای مجازی بوده است اما ناظر به میزان اهمیت آن اختلاف نظر وجود دارد. اختلاف نظر نیز به‌گونه‌ای است که این مؤلفه از لحاظ اهمیت کاملاً نزدیک به سطح آستانه قرار دارد و با گرد کردن اعداد مجموع نظر خبرگان حتی می‌توان آن را در ربع استمرار کار خوب نیز قرار داد.

**جدول (۸): طبقه‌بندی نتایج تحلیل اهمیت - عملکرد وظایف و اهداف کلان شورای عالی فضای مجازی**

ردیف	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های اصلی نیازمند توجه و پیگیری
۱	لزوم تمرکز و تخصیص منابع مادی و معنوی	وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان
۲		طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی
۳		تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۴		محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها
۵		مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۶		نظارت بر کیفیت اجرایی سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۷		چابکی فرآیند تصمیم‌گیری
۸	لزوم تداوم و استمرار اقدامات پیشین	شناخت راهبردها، رصد تحولات و نیازها
۹		تشخیص اولویت مسائل
۱۰		مواجهه علمی با مسائل

مؤلفه‌های اصلی نیازمند توجه و پیگیری	طبقه‌بندی	ردیف
مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن	لزوم کاهش توجه و عدم تخصیص منابع	۱۱
برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیندها در حوزه امنیت سایبری		۱۲
هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال		۱۳

منبع: یافته‌های پژوهش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی شد ضمن واکاوی اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی، تحلیلی از شکاف عملکردی این شورا ارائه شود و مشخص شود که از منظر خبرگان کدام اهداف و وظایف کلان احصا شده برای امروز شورا دارای اهمیت بیشتری هستند و در هر یک از مؤلفه‌ها عملکرد این نهاد به چه نحوی بوده است. در واقع در پژوهشی آمیخته سعی شده است ارزشیابی عملکرد نهاد شورای عالی فضای مجازی از منظر دو گروه مخاطب کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و سایر کارشناسان فضای مجازی انجام شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش در تحلیل شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی، پیشنهاد آن است که اهداف و وظایف مشخص شده در ناحیه تمرکز در دستور کار مسئولان این نهاد قرار گیرد تا این شورا بتواند در دهه دوم عمر فعالیت خود در تحقق اهدافی که به نظر خبرگان برای این نهاد مهم قلمداد می‌شوند توفیق یابد. «وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان»، «طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی»، «تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی»، «محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها» «مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی»، «نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه» و «چابکی فرایند تصمیم‌گیری» مهم‌ترین محورهایی هستند که از منظر مجموع خبرگان اهمیت ویژه‌ای داشته و شورا در این سال‌ها نتوانسته است عملکرد مناسب و قابل قبولی را در آنها رقم بزند.

همچنین، این پژوهش می‌تواند راهنمای عمل مسئولان شورای عالی و مرکز ملی فضای مجازی باشد تا در تحولات و بازنگری‌ها، از نقاط قوت و فعالیت‌های خوب این نهاد حفاظت و حراست شود و از توجه بیش از حد به برخی موارد غیر مهم جلوگیری نماید. «رصد و شناخت مسائل فضای مجازی، مواجهه علمی با مسائل این حوزه، اولویت‌بخشی به مسائل مهم و شناخت نسبت به برنامه‌های دشمن» از جمله کارهای قابل قبول و خوبی است که این نهاد بایستی علی‌رغم تحولات و تغییر نگاه‌ها آنها را دنبال نماید. در نهایت پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به عواملی که باعث ضعف عملکرد شورای عالی فضای مجازی در حوزه مسئولیت‌ها و وظایف کلیدی این نهاد شده است پرداخته شود تا به‌عنوان مکمل این پژوهش، بتوان گام دیگری در جهت اثرگذاری هرچه بیشتر این نهاد در ارتقای ظرفیت نظام حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران برداشت.

#### یادداشت‌ها

1. Federal Communications Commission(FCC)
2. Importance-Performance Analysis
3. Agenda Setting
4. Decision Making
5. Policy Implementation
6. Policy Evaluation

#### کتابنامه

- آسوده آرانی، منیره؛ غفاری، هدی و فلاح‌زاده، علی محمد (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی صلاحیت‌ها و اعتبار حقوقی مصوبات شورای عالی فضای مجازی ایران و کمیسیون ارتباطات فدرال آمریکا. (پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبایی. تهران. ایران.
- الوانی، سیدمهدی؛ خنیفر، حسین؛ حاجی ملامیرزایی، حامد و میری، سیدمهدی (۱۳۹۳). ارائه چارچوبی برای نظام و محدوده خط‌مشی‌گذاری، تصمیم‌گیری و عمل در فضای مجازی. راهبرد اجتماعی فرهنگی. ۳ (۱۱). ۳۳-۶۱.
- الوانی، سیدمهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۸۳). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- انصاری، باقر؛ الوندنژاد، روح‌اله (۱۳۹۹): ماهیت و جایگاه نهاد تنظیم مقررات در حوزه فضای مجازی در ایران. آموزه‌های حقوقی گواه ۱۰ (۶)، ۲۸۱-۳۱۳.



پیرنیا، کوثر و ابریشمی‌راد، محمدامین (۱۴۰۱). نظارت بر مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های نوین حقوق اداری. ۵ (۱۷). ۳۶۸-۳۹۱.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). درآمدی بر نظریه خط مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات صفار. رازینی، روح‌الله؛ فریدونی، سینا و عبدالحسین‌زاده، محمد (۱۳۹۶). تحلیل اهمیت - عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان و ارائه توصیه‌های سیاستی برای نهادهای سیاست‌گذار. مطالعات راهبردی بسیج. ۲۰ (۷۶). ۱۲۵-۱۵۱.

زیبنده، حسین (۱۴۰۱). قرارگاهی برای شورای عالی فضای مجازی. علوم انسانی اسلامی صدر. ۴۰ (۴۰). ۹۰-۹۶.

چیحان‌السمائلی، احسان علی (۱۴۰۰). شورای عالی فضای مجازی ایران و امکان محقق شدن آن در عراق. (پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد). دانشگاه ادیان و مذاهب. تهران. ایران. خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰). حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی و پیوست آن. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی. Khamenei.ir  
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۲). بیانات دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۳). بیانات دیدار با اعضای مجلس خبرگان رهبری. Khamenei.ir  
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت. Khamenei.ir  
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار با ائمه جمعه سراسر کشور. Khamenei.ir  
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵). بیانات در دیدار نوروزی جمعی از مسئولان کشور. Khamenei.ir  
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵). بیانات در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی رحمه‌الله. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۶). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی. Khamenei.ir  
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۹). بیانات در دیدار با هیئت دولت. Khamenei.ir

سیاست‌های کلی شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای (۱۳۷۷). Khamenei.ir  
سیاست‌های کلی امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات (افتا) (۱۳۸۹). Khamenei.ir

- سیاست‌های کلی برنامه ششم (۱۳۹۴). Khamenei.ir.
- طیبه، محمدرضا؛ حسینی، ابوالحسن و رضایی، تیمور (۱۳۹۴). ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری با استفاده از روش IPA (مطالعه موردی، تنکابن). در گردشگری شهری. ۲ (۳). ۲۱۹-۲۳۱.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین. روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی. ۵ (۱۰). ۱۵۱-۱۹۸.
- عطاردی، محمدرضا و زبینه، حسین (۱۴۰۱). تبیین تغییر در خط‌مشی‌های فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر چارچوب ائتلاف مدافع (مورد مطالعه. خط‌مشی تعیین پهنای باند اینترنت ثابت). مدیریت دولتی. ۵۲ (۱۴). ۲۳۵-۲۵۶.
- فارسیان، محمدرضا (۱۳۹۴). بررسی فقهی و حقوقی وظایف و اختیارات شورای عالی فضای مجازی. (پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- فیروزآبادی، سیدابوالحسن و احمدآبادی‌آزادی، جواد (۱۳۹۹). تحلیل پیشینه حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران. دانش سیاسی. ۳۲ (۱۶). ۵۶۳-۵۹۸.
- گودرزی، احمد و فراهانی، مصطفی (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد. تدبیر. ۱۴ (۱۴۲). ۷۶-۷۹.
- مرادخانی، فردین و تلکو، سمیه (۱۴۰۰). تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران. مطالعات حقوق تطبیقی معاصر. ۱۲ (۲۲). ۶۷-۲۵.
- محمدی، رضا؛ شریعتی، صدیقه؛ پرند، کورش و پورعباس، عبدالرسول (۲۰۲۳). طراحی و استقرار نظام ارزشیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۱۳ (۴). ۹۱-۱۲۴.
- هیئت وزیران (۱۳۸۴). سند راهبردی افتا. تهران: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. ۱-۱۰
- هیئت وزیران (۱۳۸۴). اساسنامه شورای عالی فناوری اطلاعات. تهران: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. ۱-۵

Attride-Stirling, Jennifer (2001). Thematic networks. An analytic tool for qualitative research. *In Qualitative research*. 1 (3). 385-405.

Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *In Qualitative research in psychology*. 3 (2). 77-101.

- Fitzpatrick, Jody L.; Sanders, James R.; Worthen, Blaine R.; Wingate, Lori A. (2012): Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines: Pearson Boston.
- Shafritz, Jay M.; Borick, Christopher P. (2008). *Introducing public policy*. New York: Pearson Longman. 56-64.
- Siniscalchi, Jason M.; Beale, Edward K.; Fortuna, Ashley (2008). Using importance-performance analysis to evaluate training. *In Performance improvement*. 47 (10). 30–35.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. John Wiley & Sons.
- Taplin, Ross H. (2012). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. *In Tourism Management*. 33 (1). 29–37.
- Holloway, Immy; Todres, Les (2003). The status of method. Flexibility, consistency and coherence. *In Qualitative research*. 3 (3). 345–357.