



# تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

تجربه‌نگاری برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

محمد رضا بهمنی

مؤلفان: مهدی مولائی آرنی و عطیه کشتکاران







# تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

(تجربه‌نگاری برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی)



مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی

## فهرست

شناسنامه اثر	۱۰
سخن وزیر	۱۶
پیش گفتار	۱۸
سرآغاز	۲۱
بخش اول: درباره وزارت خانه و زیرمجموعه ها	۲۳
۱-۱. شناخت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۲۴
۱-۱-۱. از گذشته تا امروز	۲۴
۱-۱-۲. اهداف و ساختار	۲۵
۱-۱-۳. وزارت خانه در وضعیت کلاسیک	۲۶
۲-۱. از مرکز فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال تا مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی	۲۹
۱-۲-۱. پیدایش	۲۹
۱-۲-۲. وظایف و کارنامه سوابق	۳۰
۱-۲-۳. ساختار مرکز و نیروی انسانی	۳۰
۱-۲-۴. نقش مرکز فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال در وزارت کلاسیک	۳۶
۱-۲-۵. تغییر نام به مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی	۳۶

بخش دوم: تبیین مسئله، تلاقی فرهنگ و فضای مجازی	۳۷
۲-۱. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در وضعیت کنونی	۳۸
۲-۲. نسبت فرهنگ و فناوری	۴۰
۲-۳. مسئله: برزخ حکمرانی فرهنگ	۴۱
۲-۴. عوامل و شرایط ظهور مسئله	۴۱
۲-۴-۱. تحولات عرصه فناوری	۴۱
۲-۴-۲. انفجار محتوایی	۴۱
۲-۴-۳. پیدایش کسب‌وکارهای فرهنگی آنلاین	۴۲
۲-۴-۴. محو شدن مرزهای جغرافیایی	۴۲
۲-۵. رویکردهای مواجهه با تحولات فضای مجازی و مناسبات بازیگران	۴۲
۲-۵-۱. سیر رویکردهای مواجهه با تحولات فضای مجازی	۴۲
۲-۵-۲. مناسبات بازیگران در حکمرانی فرهنگ	۴۳
بخش سوم: مواجهه حاکمیت با مسئله اختلال در حکمرانی فرهنگی	۴۵
۳-۱. مسئله شدن تحولات فضای مجازی، از ادراک تا اقدام	۴۶
۳-۱-۱. درک چالش‌های پیش آمده	۴۶
۳-۱-۲. شناخت علل، ابعاد و پیامدهای تحولات فضای مجازی	۴۶
۳-۱-۳. ارائه راهکارهای حل مسئله	۴۷
۳-۱-۴. عملیاتی سازی راهکارهای برگزیده	۴۷
۳-۲. پیشینه حکمرانی فرهنگی در ایران در نسبت با فضای مجازی	۴۷
۳-۲-۱. دوره اولین‌ها، اتصال به اینترنت و اولین سند	۴۸
۳-۲-۲. ورود بازیگران محتوا	۴۸
۳-۲-۳. چالش حکمرانی	۴۹

۳-۳ . گونه‌های مواجهه با تحولات فضای مجازی (با تاکید بر حوزه فرهنگ)	۵۰
۳-۳-۱ . گونه شناسی موضوعی	۵۰
۳-۳-۲ . گونه شناسی ساختارسازی ها در ایران (مروری بر اهم موارد)	۵۸
<b>بخش چهارم: تدوین و رسمیت بخشی برنامه تحول</b>	۶۵
۴-۱ . تشکیل کارگروه تدوین برنامه تحول	۶۶
۴-۲ . متن سند برنامه تحول	۶۷
۴-۲-۱ . ضرورت تدوین برنامه	۶۷
۴-۲-۲ . چارچوب مفهومی برنامه	۶۹
۴-۲-۳ . محیط شناسی و مسئله یابی	۷۳
۴-۲-۴ . بسته های سیاستی برنامه ای	۷۸
۴-۳ . بازطراحی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال	۸۹
۴-۳-۱ . نگاهی به ویژگی های فعلی مرکز	۸۹
۴-۳-۲ . افق پیش روی مرکز	۹۰
۴-۳-۳ . چشم انداز	۹۰
۴-۳-۴ . تغییر نام مرکز	۹۱
۴-۴ . فرایند اقتناع، رسمیت بخشی و ابلاغ	۱۰۰
۴-۴-۱ . مشارکت معاونت های وزارت خانه و پيشرانی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی	۱۰۰
۴-۴-۲ . جلسات توجیهی و اقتناعی با همکاران	۱۰۱
۴-۴-۳ . اولویت بندی اقدامات و تشکیل کارگروه های پنج گانه با حضور بخش های وزارت خانه	۱۰۱
۴-۴-۴ . ابلاغیه های رسمی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۰۱

بخش پنجم: اجرا و نظارت	۱۰۳
۱-۵. شیوه اجرایی سازی برنامه	۱۰۴
۱-۱-۵. تشکیل کارگروه‌های پنج گانه در سال ۹۸	۱۰۴
۲-۱-۵. ارتقای مدل اجرا در سال ۹۹ و نقش دبیرخانه	۱۰۴
۲-۵. شاخص‌ها و اصول پیگیری اجرایی سازی پروژه‌ها	۱۱۳
۳-۵. تدوین شناسنامه و فرایند تفصیلی اجرای هر پروژه	۱۱۶
۱-۳-۵. پروژه‌های کارگروه توسعه سامانه‌های فرهنگی	۱۱۷
۲-۳-۵. پروژه‌های کارگروه متناسب‌سازی تشکیلات و نظام مدیریت وزارتخانه	۱۳۴
۳-۳-۵. پروژه‌های کارگروه ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی	۱۵۷
۴-۳-۵. پروژه‌های کارگروه کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی	۱۸۰
۵-۳-۵. پروژه‌های کارگروه اطلاع‌رسانی و تبلیغات در فضای مجازی	۲۰۵
۴-۵. مدیریت نیروی انسانی پروژه‌ها	۲۱۳
۱-۴-۵. انتخاب نیروی انسانی	۲۱۳
۲-۴-۵. ارزیابی نیروی انسانی	۲۱۳
۳-۴-۵. حفظ انگیزه، تشویق و تنبیه	۲۱۴
۵-۵. الگوی برگزاری و اداره جلسات	۲۱۵
۶-۵. مستندنگاری پروژه‌ها	۲۱۵
۷-۵. مشکلات و چالش‌های تصویب و اجرای برنامه تحول	۲۱۸
۱-۷-۵. ضعف برخی حمایت‌ها در حوزه مقررات‌گذاری و سیاست‌گذاری	۲۱۸
۲-۷-۵. ناهماهنگی‌های میان بخشی	۲۱۸
۳-۷-۵. نامتناسب بودن ساختار	۲۱۹
۴-۷-۵. محدودیت منابع مالی	۲۱۹

۵-۷-۵. کمبود نیروی انسانی متخصص	۲۱۹
۵-۷-۶. ضعف همدلی با برنامه تحول در برخی مواقع	۲۲۰
۵-۷-۷. کاغذ بازی‌های اداری	۲۲۰
۵-۸. مرحله تثبیت و استقرار پروژه‌ها	۲۲۰
۵-۸-۱. استمرار نظارت همراه با تدوین الگوی جدید	۲۲۰
۵-۸-۲. پیوست رسانه‌ای	۲۲۱
۵-۸-۳. واگذاری پروژه به بهره بردار اصلی	۲۲۱
۵-۸-۴. طراحی ساختار موسسه فهم متناسب با پروژه‌ها	۲۲۱
<b>بخش ششم: آورده، آتیه، الگو</b>	<b>۲۲۳</b>
۶-۱. آورده	۲۲۴
۶-۱-۱. پیامدهای کوتاه مدت	۲۲۴
۶-۱-۲. اگر به گذشته بازگردیم	۲۲۵
۶-۲. آتیه	۲۲۶
۶-۲-۱. پیامدهای بلندمدت مورد انتظار	۲۲۶
۶-۲-۲. مشکلات احتمالی در آتیه	۲۲۷
۶-۳. الگو	۲۲۷
۶-۳-۱. مزایای برنامه تحول در مقایسه با گونه‌های مواجهه دستگاه‌ها	۲۲۷
۶-۳-۲. ملزومات تحول در سازمان‌ها	۲۲۹





## شناسنامه اثر



عنوان	تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی (تجربه‌نگاری برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)
مدیر طرح	محمد رضا بهمنی
مولفان	مهدی مولائی آرانی، عطیه کشتکاران

### انتشار: مردادماه ۱۴۰۰

محتوای این مجموعه بر اساس تجارب دوره تدوین و اجرای «برنامه تحول برای ارتقای نقش وزارت فرهنگ ارشاد اسلامی در فضای مجازی» تدوین شده است. تدوین و اجرای این برنامه که از آذرماه ۱۳۹۷ شروع شد، ماحصل تلاش جهادی و گروهی عزیزانی است که اسامی آنها به شرح زیر می‌باشد:

#### الف) کمیته تدوین برنامه تحول:

**مدیر علمی تدوین سند:** آقای دکتر محمد رضا بهمنی خدنگ

**دبیر کمیته:** آقای دکتر مهدی مولائی آرانی

**کارشناس پیگیری و هماهنگی:** آقای حسین ابطی، مدیر گروه مطالعات و برنامه‌ریزی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال

#### اعضای کمیته تدوین سند (به ترتیب الفبا):

آقای دکتر مصطفی اشرف، معاون فناوری اطلاعات مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال

آقای دکتر محمدصادق افراسیابی، معاون فرهنگ‌سازی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال

آقای دکتر محمد رحمتی، معاون اجرایی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال

آقای مهندس علی اکبر شیرکوند، معاون رسانه‌های دیجیتال مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال

آقای دکتر علی طائی زاده، از مدیران ارشد دستگاه‌های فرهنگی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات

آقای دکتر فرشاد مهدی پور، عضو هیات علمی پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی

آقای دکتر آرش وکیلان، دکتری سیاستگذاری فرهنگی دانشگاه باقرالعلوم (ع) و از کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی

ب) تیم‌های اجرایی‌سازی پروژه:

مسئول اجرا	مسئول پیگیری	عنوان پروژه
شرکت برسا نوین رای	آقایان جواد موحد، مصطفی اشرف و علی فلاحی	ایجاد و بهره‌برداری از پنجره واحد مجوزها و خدمات وزارتخانه
شرکت چارگون		سامانه یکپارچه اداری، مالی، حقوق، پشتیبانی و بودجه وزارتخانه
امور اداری و دفتر نوسازی		دستورالعمل دورکاری و توسعه دسترس‌پذیری سرویس‌های اداری
معاونت توسعه مدیریت و منابع		نوسازی تجهیزات اداری و تامین ابزارهای ارتباطی
زمین مجازی ایرانیان آینده	آقایان حامد اسماعیلی، جواد موحد و خانم سعیده نورالدینی	ایجاد و بهره‌برداری از سامانه ارتباط شبکه سازمانی وفا
شرکت رادکام	آقایان امیر شفیعی و جواد موحد	استقرار پورتال وزارتخانه تا سطح ادارات شهرستان
شرکت برسا نوین رای	خانم ملیحه همدست	ایجاد داشبورد رصد و پایش تولید و مصرف محصولات فرهنگی و رسانه‌ای
آقای دکتر رضا بنی اسد	آقای احسان طاهری خانم فرزانه فردوسی	تولید و اجرای پنج دوره آموزش با موضوع حکمرانی فرهنگی و فضای مجازی
آقای دکتر محمد حسینی مقدم (کتاب) آقای دکتر محمد رضا مالکی (موضوع موسیقی) مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور (موضوع مطبوعات) آقای دکتر میثم علیزاده (سینما)	آقای دکتر حمید ضیایی پرور	گزارش جامع آینده‌نگارانه با موضوع «فناوری‌های نوین و آینده موسیقی/ مطبوعات/ کتاب/ سینما»
دفتر نوسازی و تحول اداری	آقایان امیرقاسم عمادی، داوود اسماعیلی و سیدمجید میرمجیدی	طراحی و استقرار پست‌های جدید در ستاد و ادارات کل استانی متناسب با تحولات فضای مجازی
آقایان دکتر بابک حمیدیا و سعید زاهدی	آقای مهدی مولایی	طراحی الگوی نوین ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای پاسخگویی به تحولات فضای مجازی



عنوان پروژه	مسئول پیگیری	مسئول اجرا
اختصاص بودجه عملیاتی معاونت‌های تخصصی برای تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	خانم فرخنده امینیان	خانم مژگان اسدی
سامانه مشاوره سواد رسانه‌ای و زیست مجازی (زی نو)	آقای حامد اسماعیلی و خانم‌ها آرزو حسینی اقبال و مریم جعفری	شرکت رسا سامانه افق
تولید و نشر ۳۰۰ محصول چندرسانه‌ای در حوزه سواد رسانه‌ای و زیست مجازی	خانم‌ها آرزو حسینی اقبال، طاهره سمیعی و آقای محمد عکاف	موسسات دیجیتال استانی و مراکز برتر تولید محتوا در استان‌ها
تشکیل کنسرسیوم ملی تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	آقای دکتر محمدصادق افراسیابی	
دستورالعمل الزامات ارتقای سواد فضای مجازی در سکوها، پلتفرم‌ها و بسترهای عرضه و نشر	خانم آرزو حسینی اقبال	آقای دکتر محمدصادق افراسیابی
پویش‌های تولید و نشر محتوا در فضای مجازی (استانی، ملی و بین‌المللی)	آقایان مجید شفیعی، علی خانزاده و علیرضا محمدعلیزاده	موسسات معرفی شده از سوی معاونت‌ها، سازمان‌ها و ادارات کل استانی
شبکه تعاملی هم‌افزایی و توانمندسازی کسب و کارهای فرهنگی دیجیتال (پلتنزار)	آقایان سعید پورابوالقاسم و محمد رحمتی	شرکت شبکه‌پردازان طلوع فردا
شبکه ارتباطی و همکاری فعالان فرهنگی هنری در عرصه بین الملل (صبا)	آقای امیر سیاح، خانم‌ها مریم جانقربان و زهرا گلپایگانی	شرکت شبکه‌پردازان طلوع فردا
سامانه نشان‌گذاری و صیانت از داده‌های فرهنگی هنری در فضای مجازی (صدف)	آقایان حسین نادرخانی و احسان طاهری	موسسه تدارک نرم افزار پایتخت پارسیان و موسسه فرهنگی تارا
کارگاه آموزشی بازاریابی و صادرات محصولات فرهنگی هنری در عرصه بین‌الملل	خانم فرزانه فردوسی	آقای دکتر رضا بنی اسد
مراکز نوآوری و شتابدهی در حوزه مشورات مکتوب و سینما	خانم محدثه جوکار	بنیاد سینمایی فارابی، موسسه خانه کتاب و ادبیات ایران
الگوی احراز هویت محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی	آقای ابوالفضل قناعت پیشه	

مسئول اجرا	مسئول پیگیری	عنوان پروژه
آقای محسن حدادی	آقای حامد اسماعیلی	دستورالعمل و سامانه رصد تبلیغات در فضای مجازی و پیام رسان‌ها
مرکز مطالعات راهبردی و توسعه فناوری دانشگاه تربیت مدرس	آقایان محسن حدادی، حامد اسماعیلی و جواد موحد	سامانه پیشگیری و مقابله با نشر اطلاعات و اخبار جعلی و محتواهای آسیب‌رسان در فضای مجازی
	خانم عطیه کشتکاران	مستندنگاری پروژه‌های برنامه تحول

① — ج) اسامی نمایندگان معاونت‌ها و سازمان‌های مربوطه:

آقای محسن حدادی (معاونت مطبوعاتی)

آقای یاسر ساجدی (معاونت قرآنی)

آقای سید امین مویدی اصفهانی (معاونت هنری)

آقای نیک‌نام حسینی‌پور (معاونت فرهنگی)

آقای دکتر محمد رحمتی (سازمان سینمایی)

آقای سعادت‌نژاد (سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)

② — د) دبیرخانه مرکزی پیگیری اجرایی برنامه: آقایان دکتر محمد رضا بهمنی، اصغر امیرنیا، مهدی مولائی آرانی، مهدی نادری و خانم فرخنده امینیان



تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

تجربه‌نگاری برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی  
در فضای مجازی

# تجربه‌نگاری





## سخن وزیر



سخن گفتن از عصر فضای مجازی و دیجیتال، از ابعاد مختلف با سئوالات متنوعی همراه است و تصویر ما از این موضوع بر نوع برخوردمان با آن اثر خواهد داشت. یکی از پرسش‌های اساسی این است که آیا عصر سایبری در ادامه عصر مدرن است یا این که دوره جدیدی از جهان انسانی را رقم زده است؟ یعنی همان گونه که هر دوره برگ جدیدی از زندگی بشری بوده، عصر فضای مجازی و سایبری هم برگ جدیدی از حیات بشری است یا بالاتر از آن منجر به جهان نوینی شده است؟ و آیا می‌توان جهان را به دو دوره «پیشاسایبر» و «پساسایبر» تقسیم کرد؟ هر کدام از این تبیین‌ها نوع مواجهه ما را تغییر می‌دهد.

علائمی وجود دارد که دیگر نمی‌توان عصر سایبری را در ادامه عصر مدرن دانست. امروزه قیامت صغری و جهان تازه‌ای در حال شکل‌گیری است. به نظر می‌آید ما وارد جهان جدیدی شده‌ایم که اشیا و خود انسانی، معانی دیگری و جایگاه جدیدی یافته‌اند. در عصر فضای مجازی رابطه انسان با جهان پیرامون دستخوش تغییرات فراگیر و عمیق شده و زمان و مکان از سیر خطی خارج گردیده و در مداری شبکه‌ای قرار گرفته‌است، رابطه انسان با انسان نیز دگرگون شده و جهان ارتباط نوینی در روابط انسانی پدیدار گشته است. هم‌چنین امروزه باید از هویت چندپاره وجودی در جهان سایبری سخن گفت، این که خود فردی و جمعی انسانی در آشوب داده‌های متراکم و آشفته، متلاطم و سرگردان دیده می‌شود.

در همین راستا رابطه انسان و حکومت نیز طی رخداد‌های وسیع یادشده، در حال دگرگونی است. ما در حال ورود به مراحل جدیدی از حکمرانی هستیم و رابطه دولت - ملت تغییرات شگرفی یافته و ابزارهای حکمرانی سنتی فروپاشیده است.

همه این نکات به ما می‌آموزد که عصر سایبری، جهان نوپدیدی برای انسان رقم زده و مسائل جدیدی نیز برای مواجهه با آن نیاز است. اگر در مواجهه با عصر سایبر و فضای مجازی تاخیر زمانی داشته باشیم، عقب ماندگی تاریخی و عظیمی رخ خواهد داد. لکن اگر فرصت‌شناسی کرده و زمانه خود را دریابیم، می‌توانیم در پی مواجهه هوشمندانه و اندیشمندانه با این تحول حتی عقب‌ماندگی‌های گذشته را هم جبران کنیم. با این نگاه مسئله فضای مجازی و فضای سایبری مسئله کوچکی نیست.

بدون تردید یکی از پیامدهای این تحولات، تغییر تعاریف، ساختارها و کارکردهای سازمان‌هاست و عرصه فرهنگ، هنر و رسانه و نیز سازمان‌های فرهنگی، آن بخش از زیست فردی و اجتماعی بشری است که زود هنگام‌تر و تأثیرپذیرتر از سایر عرصه‌ها و سازمان‌ها دستخوش تغییرات و تحولات ناشی از تحولات فضای مجازی شده و خواهند شد. به نظر می‌رسد سازمان‌های دولتی ما باید پوست‌اندازی کرده و خود را برای دوره جدید آماده کنند. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان مهم‌ترین متولی فرهنگ در کشور نیازمند بازنگری جدی در سیاست‌ها، اهداف، وظایف، برنامه‌ها و رویدادهاست. از این‌رو ما به یک وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ۲ نیازمندیم؛ چرا که سیاست‌ها و ساختارهای دهه‌های قبل در عصر جدید دیگر پاسخگو نیست.

بر همین اساس و با نگاه به چنین افقی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در دولت دوازدهم، برنامه تحول سازمانی خود را در اواخر سال ۱۳۹۷ و با آغاز دوره‌ی جدید مدیریتی در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی تدوین کرد. البته این برنامه فقط در مرحله تدوین باقی نماند و بلافاصله از اوایل سال ۱۳۹۸ عملیاتی‌سازی آن در قالب پنج کارگروه تخصصی آغاز شد. در اواخر سال ۱۳۹۹ و همزمان با شیوع جهانی ویروس کووید۱۹ اهمیت این برنامه به شدت افزایش یافت و با همت بالاتری مراحل اجرایی‌سازی آن پیگیری شد.

آنچه در این کتاب روایت شده، در نوع خود اولین تجربه‌نگاری سازمانی در سطح یک دستگاه بزرگ فرهنگی و بلکه در میان دستگاه‌های حاکمیتی کشور است. امید آن‌که این تجربه‌نگاری، دستمایه‌ای برای شکل‌گیری تحولات نوین سازمانی در عرصه فرهنگ، هنر و رسانه باشد.

در پایان از اهتمام جناب آقای دکتر بهمنی رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و مدیران و همکاران آن مجموعه سپاس وافر دارم که با برنامه‌ریزی عالمانه و مدیریت پیگیرانه و هم‌گرایانه در تحقق این مهم کوشیدند و راه‌هایی نارفته را در دسترس قرار دادند.

هم‌چنین از معاونان، روسای سازمان‌ها، مدیران و تمامی همکاران در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکر ویژه دارم که در مدیریت و اجرای عملیاتی این برنامه تحول، همدلی و همکاری بی‌دریغ داشتند.

امیدوارم با عنایات ربوبی در پرتوی این اقدامات، ظهور آرمان‌های انقلاب اسلامی در عرصه‌های فرهنگ، هنر و رسانه فراهم‌تر گردد.

سید عباس صالحی

وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی



## پیش‌گفتار

۱. اگر مراکز پژوهشی و دانشگاهی حوزه فرهنگ و نیز مدیران و کارگزاران سازمان‌های فرهنگی دو گروه موثر در تحولات فرهنگی هر جامعه فرض شوند، می‌توان از یک مسئله مهم و مزمن به نام ضعف تعامل و داد و ستد دانشی میان این دو گروه سخن به میان آورد. دانش حوزه فرهنگ و سیاستگذاری فرهنگی را می‌توان در دو عنوان کلی، شامل «دانش آشکار» و «دانش ضمنی و تجربی» طبقه‌بندی کرد. بدون تردید تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و عرضه آن به جامعه علمی ضمن عرضه مسائل مبتلابه عرصه فرهنگ به دانش‌پژوهان و مراکز علمی، هم به غنای علمی حوزه سیاستگذاری فرهنگی کمک خواهد کرد و هم در آینده نظام مدیریتی حوزه فرهنگ را از نقدها و نظریه‌پردازی‌ها ناظر به آن مسائل برخوردار خواهد ساخت.

۲. تحولات عصر فضای مجازی، عناصر، بازیگران، فرآیندها و الگوهای رفتاری سازمان‌های فرهنگی را به شدت تحت تأثیر قرار داده است به گونه‌ای که اکنون باید از یک زیست بوم نوین در حوزه سیاستگذاری و مدیریت فرهنگی سخن به میان آورد. در چنین شرایطی، بدون تردید نمی‌توان به دانش ذهنی مراکز علمی و منابع نظری حوزه فرهنگ و سیاستگذاری فرهنگی اکتفا کرد و لذا تجربه‌نگاری برنامه‌ها و اقداماتی که به نوعی در محل تلاقی امور فرهنگی و مسئله فضای مجازی قرار دارند، می‌تواند با اهمیت تلقی شود.

۳. اگرچه در مرور الگوی سیاستگذاری فرهنگی در تجربه چهار سال اول جمهوری اسلامی ایران، می‌توان قوت‌ها و ضعف‌های مشهود و نامشهود را فهرست کرد. اما تحولات فناوریهای فرهنگی و ارتباطاتی در چند سال اخیر و تحولات چندبرابری به لحاظ حجم و سرعت در سال‌های پیش‌رو به گونه‌ای است که بسیاری از ذخیره‌های دانشی و تجربی چندان قابلیت استمرار و بهره‌برداری ندارند. علاوه بر این، دستگاه بزرگ و پراهمیت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، در همان شرایط کلاسیک و ماقبل تحولات مجازی و سایبری هم، همواره با چالش‌ها و دشواری‌های فراوانی در امور سازمانی و مدیریتی و اجرایی مواجه بوده است.

۴. به مجموعه مسائل و گزاره‌های توصیفی فوق، دو چالش خاص و کم‌نظیر را هم باید افزود: نخست؛ شرایط و دشواری‌های ناشی از محدودیت‌های تحریم اقتصادی، مالی و پولی که بر فضای فعالیت‌های فرهنگی و به ویژه تعاملات و ارتباطات فرهنگی گستره بین‌المللی و نیز بر قدرت خرید و مصرف فرهنگی در گستره ملی و محلی، سایه سنگینی را افکند. و دوم؛ شیوع فراگیر کرونا در ایران و جهان که تأثیر منفی فراوانی بر تولید و مصرف فرهنگی بر جای گذاشت.

۵. در چنان شرایط پیچیده‌ای، پیرامون موضوع «برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر پایه تحولات فضای مجازی»، دو نوع نگاه می‌توانست مطرح شود: نگاه اول؛ تحول در شرایط پیش‌گفته را غیرممکن دانستن و عدم ورود به آن. و نگاه دوم؛ ضرورت شتاب گرفتن برای تدوین و اجرای برنامه تحول به دلیل حادث شدن همان شرایط.



۶- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، در اواخر سال ۱۳۹۷، راه دوم را برگزید. طراحی و عملیاتی‌سازی برنامه تحول متأثر از تغییرات و تحولات فضای مجازی، تکلیفی شد که از سوی وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی آن را به مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال سپرد. چرا که اصل دورنگری نسبت به این موضوع را ایشان در سال ۱۳۹۶ در برنامه‌ای که برای اخذ رأی اعتماد به مجلس تقدیم کرده بودند، پیش‌بینی و تمهید کرده بودند. به طوری که در مجموعه کلان‌برنامه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مشخصاً برنامه‌ای تحت عنوان «هوشمندسازی فرهنگی» گنجانده شود بود.

۷- علاوه بر آن، مرکز ملی فضای مجازی نیز تحولات فضای مجازی را به گونه‌ای تفسیر کرده بود که مهم‌ترین و موثرترین آثار و پیامدهای تحولات مذکور را پیامدهای فرهنگی و اجتماعی دانسته و همین تحلیل و تفسیر سبب شده بود که آن مرکز، ضمن مکاتبه‌ای مفصل، چالش‌های تحولات فناورانه و فضای مجازی برای عرصه فرهنگ و مشخصاً وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را به رئیس جمهور محترم منعکس نموده و خواستار تمهید برای آن مسئله شده بود. همچنین شورای عالی فضای مجازی در جلسه مورخ ۲۶ فروردین ۱۳۹۸، هشت دستگاه (شامل ۴ دستگاه فرهنگی و ۴ دستگاه آموزشی) از جمله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را مکلف به تدوین و اجرای برنامه تحول سازمانی می‌کند.

۸- از آنجا که تحولات فضای مجازی، اساساً مقیاس‌ها در حرکت فرهنگی و تمدنی را دچار تغییر کرده است، لذا برنامه تحول سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دیگر نمی‌توانست و نباید یک تحول ساختاری و تشکیلاتی صرف تعریف شود. بلکه تدوین برنامه تحول وزارتخانه، می‌بایست ناظر به عمده‌ترین تغییرات یعنی تغییرات و تحولات در مناسبات تمدنی و اجتماعی و مناسبات بین‌المللی متأثر از تحولات فضای مجازی تعریف شود. چنین رویکردی، چون فراتر از رویکردهای فنی، زیرساختی، اقتصادی و امنیتی است، لذا مبتنی بر این رویکرد، ماهیت مدیریت در فضای مجازی مشخصاً پایه و ماهیت فرهنگی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر از این منظر اساساً برنامه تحول مبتنی بر تحولات فضای مجازی، (حتی در یک سازمان غیرفرهنگی نیز) یک برنامه‌ای از جنس تحول فرهنگی می‌تواند محسوب شود.

۹- اگرچه مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال که اکنون آن را مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی می‌نامیم، متکفل تدوین و اجرای برنامه است، اما برنامه به سرعت در کل وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی امتداد پیدا کرد. به گونه‌ای که از آثار اجرایی شدن برنامه، به غیر از تغییر نام مرکز (که در واقع نوعی تغییر ماهیت و کارکرد است)، این شد که، مرکز مذکور، به عنوان «پیشران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» تعریف شود.

۱۰- به لحاظ محتوایی، «ارکان برنامه تحول» را (که عملاً از اوایل تیرماه ۱۳۹۸ با ابلاغ جناب آقای وزیر، رسمیت یافت)، در این چند محور می‌توان معرفی کرد:

۱۰-۱. تحولات فضای مجازی و الگوی نوین مدیریتی و ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛

۱۰-۲. تحولات فضای مجازی و توسعه کسب و کارهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای؛

۱۰-۳. تحولات فضای مجازی، فرهنگ عمومی و گسترش تولید و نشر محتوا در فضای مجازی؛

۱۰-۴. تحولات فضای مجازی، خدمات فرهنگی و توسعه سامانه‌ها و پلتفرم‌های فرهنگی، هنری و رسانه‌ای.



- ۱۱- به لحاظ روشی و فرآیندی در تدوین و اجرای برنامه تحول هم به چند ویژگی می‌توان اشاره کرد:
- ۱۱-۱. مسئله‌محوری در تدوین اقدامات عملیاتی ذیل برنامه؛
- ۱۱-۲. ایجاد امتداد سازمانی برای ارکان محتوایی برنامه در همه بخش‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛
- ۱۱-۳. اولویت‌بندی و کاربست شیوه‌کارسپاری و پیگیری مستمر روزانه و گزارش‌دهی هفتگی در فرآیند اجرای برنامه؛
- ۱۱-۴. حفظ و تقویت ظرفیت‌ها و قوت‌های فعلی مرکز توسعه فرهنگ و هنر به عنوان دبیرخانه مرکزی تدوین و اجرای برنامه و ظرفیت‌ها و قوت‌های سایر بخش‌های وزارتخانه به عنوان بستر اجرای برنامه.
- ۱۲- گزارش تجربه‌نگاری تدوین و اجرای این برنامه تحول، زمانی عرضه می‌شود که اگرچه بخشی از نتایج ملموس آن قابل مشاهده و سنجش است، اما بی‌شک بخشی از نتایج در ماه‌های پیش‌رو و بخش مهم پیامدهای آن در سال‌های آینده نمایان خواهد شد. بنابراین همین کتاب می‌تواند ویرایش دوم و سومی داشته باشد که طبعاً باید آن را به بعد موکول کرد.
- ۱۳- آنچنان که در متن کتاب هم اشاره شده است، در کنار این تجربه، تجربه سایر دستگاه‌های فرهنگی (که به اجمال به آنها اشاره شده است) نیز حتماً خواندنی و شنیدنی خواهد بود که امید می‌رود نگاشته و عرضه شود.
- ۱۴- وظیفه دارم صمیمانه از همه عزیزانی که نام آنها در شناسنامه اثر آمده است، قدردانی نمایم. همچنین از سایر همکاران محترم در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و موسسه تارا و موسسه فهم و نیز معاونین و مدیران وزارت متبوع و همکاران گرانقدری که در بخش‌های مختلف وزارتخانه ولو به قدر اقبال نشان‌دادن همراهی کردند سپاسگزاری نمایم. روشن است که رهنمودها، حمایت‌ها و مانع‌زدایی‌های استاد گرانقدرم آقای دکتر سیدعباس صالحی، وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی، مهمترین محرک این مسیر سخت و دشوار بود، از ایشان هم خاضعانه تشکر می‌کنم. از جناب آقای دکتر فیروزآبادی، رئیس محترم مرکز ملی فضای مجازی، هم به نمایندگی از همه همکاران آن مجموعه و هم به نمایندگی از همکاران محترم در سایر دستگاه‌های موثر هم سپاسگزارم.

محمد رضا بهمنی

رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی

مردادماه ۱۴۰۰

## سرآغاز

تجربه‌های ارزشمند و قابل انتقال، عموماً در راهروی سازمان‌ها و ادارات، کنج پرونده‌های خاک گرفته و در سینه مدیران پیشین مخفی می‌ماند. هزاران راه رفته تنها در قالب گزارش‌های رسمی و مهر و موم شده ثبت و ضبط می‌شود و کمتر سازمانی به حواشی و پشت صحنه آنها می‌پردازد. پرداختن به یکی از طرح‌های تدوین و اجرا شده در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از کاشته شدن بذر آن تا جوانه‌زدن و شاخ و برگ یافتنش مقصود اصلی از نگارش این اثر است. باشد که آیندگان شاهد به ثمر نشستن آن باشند و چراغ راهی باشد برای مدیران آتی.

بهانه نگارش این اثر نه تنها تغییر و تحولی در یک سازمان خاص، که تحولات جهانی و سیلاب خروشان به نام فضای مجازی است که فرهنگ و اقتصاد و دین و سیاست و روابط انسانی را متاثر کرده است. «طرح تحول ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی» که از آخرین روزهای پاییز ۱۳۹۷ توسط مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی (مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال سابق)<sup>۱</sup> آغاز شده محور اصلی این کتاب است. در بخش اول تاریخچه، اهداف و ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی معرفی شده. بخش دوم «مسئله» این وزارتخانه در مواجهه با تحولات فضای مجازی را تبیین می‌کند. در بخش سوم گونه‌های مواجهه حاکمیت با مسئله اختلال در حکمرانی فرهنگ بیان شده و بخش چهارم که اصلی‌ترین بخش کتاب است به معرفی کامل برنامه تحول ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی، سیر تدوین، مشکلات و چالش‌ها و اهم اقدامات اجرایی و پروژه‌ها می‌پردازد. بخش پنجم بر اجرا و نظارت بر این برنامه اختصاص یافته و آخرین بخش با عنوان «آورده، آتی، الگو» جمع‌بندی و ماحصل بخش‌های پیشین است.

تلاش شده در این نوشتار که گونه‌ای از تجربه‌نگاری سازمانی است تا جای ممکن از ادبیات رسمی و گزارش‌گونه پرهیز شود تا خواننده در فضایی به دور از تکلف‌های طاق فرسا، روایتی از یک مسئله و حل (یا دست کم تضعیف) آن را بخواند. اما در برخی قسمت‌ها با توجه به اهمیت موضوع و دقیق بودن عبارت و واژگان، از ارجاع به ادبیات رسمی گریزی نبوده. مخاطب این اثر به صورت کلی، همه دغدغه‌مندان عرصه فرهنگ هستند. اما به صورت خاص می‌تواند برای دو گروه، اهمیت بیشتری داشته باشد: ۱- آن دسته از مسئولان و مدیران مجموعه‌های فرهنگی و نهادهای حاکمیتی که سیطره فضای مجازی را بر ریز و درشت مناسبات انسانی و اقتدار حاکمیت به خوبی لمس کرده‌اند و به دنبال درانداختن طرحی نو برای مواجهه با مسئله «اختلال حکمرانی فرهنگ» هستند و ۲- آن

۱. مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، یکی از مراکز زیرمجموعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. اسم قبلی این مرکز «فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال» بود که با توجه به تغییر مأموریت این مرکز متناسب با تحولات فضای مجازی و اقدامات برنامه تحول و پس از تصویب سازمان امور اداری و استخدامی به «مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی» تغییر یافت. بر همین اساس در این کتاب از عنوان مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی استفاده می‌شود.



دسته از اساتید و دانشجویانی رشته‌های سیاست‌گذاری، مدیریت و علوم اجتماعی که به دنبال خوانش دانش پنهان در بسترهای سازمان و تحولات حکمرانی در حوزه فرهنگ و هنر هستند تا بتوانند در میانه‌ای از صحنه نظر (دانش‌های نظری و انتزاعی) و میدان عمل (واقعیات میدانی و سازمانی) حرکت کنند.

این کتاب حاصل بیش از ۵۰ ساعت مصاحبه و گفت‌وگو و ساعت‌ها مطالعه اسناد سازمانی و بررسی‌های میدانی است که در واقع ماحصل تلاش‌های جهادگونه عزیزانی است که به شیوه‌های مختلف در طراحی و اجرای این پروژه‌ها نقش داشتند. «طرح تحول ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی» و نیز طرح اولیه نگارش این اثر و حمایت از آن، به همت و پشتکار جناب آقای دکتر محمد رضا بهمنی، رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، رقم خورده است. در این میان شایسته است از حمایت‌های جناب آقای دکتر صالحی وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی در مسیر تدوین و اجرای این پروژه‌ها و همچنین حمایت از تجربه‌نگاری این فعالیت‌ها تقدیر و تشکر کنیم. امید که در زمانه سیطره فضای مجازی این اثر سهم هر چند کوچکی در ارتقای دانش سیاست‌گذاری و مدیریت حوزه فرهنگ و هنر و تقویت نقش فرهنگ و هنری غنی کشورمان در فضای مجازی داشته باشد.

مهدی مولائی آرانی - عطیه کشتکاران



تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

## بخش اول



# درباره وزارتخانه و زیرمجموعه‌ها



## درباره وزارت خانه و زیرمجموعه‌ها

### ۱-۱-۱. شناخت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

#### ۱-۱-۱-۱. از گذشته تا امروز

جای شگفتی نیست که موضوع «فرهنگ» از دیرباز در صدر اولویتهای حاکمان قرار نداشته و وزارتی با نام فرهنگ در میان اولین وزارتخانه‌های کشور دیده نمی‌شده و طبیعی است که امورات اقتصادی، قضائی و امنیت بیش از دیگر مسائل مورد توجه زمامداران بوده است. اما به مرور مفهوم فرهنگ و بعدها نام آن با عنوان «معارف» و سپس معادل فارسی «فرهنگ» به دایره عناوین وزارتخانه‌های ایران افزوده شد و پس از تغییر و تبدالاتی در طول ۱۱۰ سال گذشته به شکل وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کنونی درآمد. اولین وزارتخانه ایران در سال ۱۱۹۷ هجری شمسی و در زمان فتحعلی شاه تاسیس شد. تعداد وزارتخانه‌ها به مرور افزایش یافت. هیئت دولت چهار نفره در زمان حکومت ناصرالدین شاه (سال ۱۲۵۷ شمسی) شش وزیر شد که یکی از این وزارتخانه‌های تازه تاسیس وزارت «وظایف و علوم» بود. از تغییر و تحولات وزارت وظایف و علوم زمان ناصرالدین شاه می‌توان دریافت که امور فرهنگی به معنای عام ذیل این وزارت تعریف شده بود. در سال ۱۲۸۹ وزارت «معارف، اوقاف و صنایع مستظرفه» عهده‌دار امور فرهنگی می‌شود. فرهنگستان ایران در سال ۱۳۱۷ کلمه فرهنگ را با کلمه معارف جایگزین می‌کند و به این ترتیب واژه «فرهنگ» در ادبیات حاکمان ایران وارد می‌شود. اما بایستی در نظر داشت که وزارت فرهنگ آن زمان با وزارت فرهنگی که امروزه در نظر داریم فاصله بسیاری داشته و عمدتاً به مدیریت امور هنری در معنای امروزی می‌پرداخته. ترکیب یا انفکاک دو مقوله «فرهنگ و هنر» و «آموزش و پرورش» یکی از دغدغه‌های زمامداران بوده، به نحوی که در سال ۱۳۴۳ بر اساس مصوبه مجلس سنا و شورای ملی با حذف وزارت فرهنگ و اداره کل هنرهای زیبای کشور دو وزارتخانه به نام‌های وزارت فرهنگ و هنر و وزارت آموزش و پرورش ایجاد می‌شود. اما پس از پیروزی انقلاب اسلامی همانطور که انتظار می‌رود تغییراتی در ساختار اداره کشور صورت بگیرد. بر اساس مصوبه شورای انقلاب اسلامی دو وزارتخانه‌ای که چهارده سال پیش از یکدیگر تفکیک شده بودند دوباره ادغام می‌شوند و وزارت «فرهنگ و آموزش عالی» شکل می‌گیرد. آخرین رخداد قابل توجه در سرگذشت این تغییر و تحولات، تغییر نام وزارت اطلاعات و جهانگردی به وزارت «ارشاد ملی» است و دو سال بعد در سال ۱۳۵۹ نام وزارت «ارشاد اسلامی» به خود می‌گیرد. در واقع ساختار فعلی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برپایه وزارت اطلاعات و جهانگردی اوایل انقلاب بنا شده و با ادغام واحدهای

۱. تاریخچه و سیر تحول تشکیلاتی و ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در یکصد سال اخیر، ج ۱، علی بنیادی نائینی، رضا خانی، کمیل رودی، پژوهشگاه فرهنگ هنر و ارتباطات،

ص ۴۲

۲. همان، ص ۱۸

وزارت فرهنگ و آموزش عالی، رنگ و بوی فرهنگی نیز به خود می‌گیرد.<sup>۱</sup> ساختار و تشکیلات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اسلامی در سال ۱۳۶۱ به صورت موقت به تصویب می‌رسد و با توجه به شرایط جنگی پیش آمده برای کشور در سال ۱۳۶۵ قانون اهداف و وظایف این وزارت به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده و در نهایت نام آن به «وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» تغییر می‌یابد.<sup>۲</sup> این تغییرات حاصل ادغام یا انفکاک سازمان‌ها یا وزارتخانه‌های متفاوت در این وزارتخانه و به تبع آن دگرگونی‌هایی در ساختار و شرح وظایف آن بوده است. آخرین تغییرات ثبت شده وزارت فرهنگ تا به امروز در سال ۱۳۸۳ صورت گرفته که نمودار نهایی آن شامل شش معاونت تخصصی و دو معاونت پشتیبانی به تایید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور رسید و برای اجرا ابلاغ شد.

## ۱-۲-۱. اهداف و ساختار

مطابق ماده ۱ قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که در سال ۱۳۶۵ به تصویب مجلس و یک سال بعد به تصویب شورای نگهبان رسیده است، هدف از تشکیل این وزارتخانه هشت مورد زیر عنوان شده است:

۱. رشد فضائل اخلاقی بر اساس ایمان و تقوی.
۲. استقلال فرهنگی و مصونیت جامعه از نفوذ فرهنگ اجانب.
۳. اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف و شکوفایی استعدادها و روحیه تحقیق،
۴. تتبع و ابتکار در جامعه.
۵. رواج فرهنگ و هنر اسلامی.
۶. آگاهی جهانیان نسبت به مبانی و مظاهر و اهداف انقلاب اسلامی.
۷. گسترش مناسبات فرهنگی با ملل و اقوام مختلف بخصوص مسلمانان و مستضعفان جهان.
۸. فراهم آمدن زمینه‌های وحدت میان مسلمین.<sup>۳</sup>

گسترده‌گی جغرافیایی و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موجب شکل‌گیری ساختاری چندلایه شده است. معاونت‌ها، سازمان‌ها و مراکز، دبیرخانه و شوراهای وابسته، ادارات کل استانی و واحدهای استانی، مراکز عمومی غیردولتی وابسته و موسسات اقماری هر کدام به نوعی بخشی از اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را به دوش می‌کشند.

۱. تاریخچه و سیر تحول تشکیلاتی و ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در یکصد سال اخیر، جلد اول، صفحات ۱۹ و ۲۰  
۲. تاریخچه و سیر تحول تشکیلاتی و ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در یکصد سال اخیر، جلد اول، صفحات ۱۳۵ و ۱۳۶  
۳. قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مصوب ۱۳۶۵/۱۲/۱۲ <https://rc.majlis.ir/fa>



این وزارت‌خانه در حال حاضر از شش معاونت تشکیل شده است: معاونت امور فرهنگی، معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی، معاونت امور هنری، معاونت قرآنی، معاونت توسعه مدیریت و منابع و معاونت حقوقی، امور مجلس و استان‌ها. علاوه بر معاونت‌ها، سازمان‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز از اهمیت بالایی برخوردارند و برخی از آنها رفته‌رفته به مهره قدرتمندی در عرصه فرهنگ و هنر کشور تبدیل شده‌اند. پنج سازمان به نام‌های «سازمان سینمایی و سمعی بصری کشور»، «سازمان اوقاف و امور خیریه»، «سازمان حج و زیارت»، «سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی» و «سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی» در این زمره جای می‌گیرند. واحدهای ستادی زیر نظر وزیر شامل مرکز حراست، دفتر وزارتی، مرکز روابط عمومی، دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات، دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی و «مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی» هستند و دبیرخانه‌ها و شوراهای وابسته نظیر شورای فرهنگ عمومی نیز در مجموعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی جای می‌گیرد.

برخی از معاونت‌ها و واحدهای تابعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به منظور کاهش تصدی‌گری، تسهیل فرایندهای اجرایی و برون‌سپاری پروژه‌های محوله به مجموعه‌ای خارج از سازمان و در عین حال امین و مطمئن، موسسات اقماری همسو با اهداف خود تاسیس کرده‌اند که به صورت هیئت امنایی اداره می‌شوند. از دهه ۶۰ تا اواسط سال ۹۹، بیش از ۳۸ موسسه در حاشیه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکیل شده‌اند.<sup>۲</sup> این دسته از مراکز غیردولتی وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به صورت غیرانتفاعی، غیرتجاری و عمومی فعالیت داشته و بخشی از وظایف و مأموریت‌های وزارت‌خانه را در حوزه‌های تخصصی انجام می‌دهند. از آن جمله می‌توان از خانه کتاب و ادبیات، موسسه توسعه هنرهای تجسمی معاصر، انجمن موسیقی ایران، انجمن سینمای جوانان ایران، بنیاد ملی بازی‌های یارانه‌ای، مرکز نشر میراث مکتوب و ... نام برد.<sup>۳</sup>

### ۳-۱-۱. وزارت‌خانه در وضعیت کلاسیک

تا یکی دو دهه پیش تماشای فیلم‌های سینمایی برای عموم مردم فقط از روی پرده سینما یا پس از مدتی انتظار، از طریق ویدئو کلپ‌ها ممکن بود. کتاب‌های کم‌یاب را تنها در نمایشگاه کتاب یا کتابخانه‌های عمومی شهر می‌شد تهیه کرد و اگر کتاب یا فیلمی توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توقیف می‌شد دیگر نمی‌توانست در بازار محصولات فرهنگی سر بلند کند و در میان مردم جایگاهی بیابد. هرچند جریان‌های ضدفرهنگی همواره از طریق مجاری غیرقانونی و زیرزمینی در صدد هنجارشکنی فرهنگی و هنری بوده‌اند. در دیدگاه کلاسیک، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در حوزه حاکمیت فرهنگی حرف اول را می‌زند. قدرت‌مندترین متولی امر فرهنگ در کشور

۱. تاریخچه و سیر تحول تشکیلاتی و ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در یکصد سال اخیر، جلد اول، صفحات ۱۹۶ و ۱۹۷

۲. غلامپور آهنگر، ابراهیم و بهروز، فتحی، گزارش «بررسی وضعیت موسسات و انجمن‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی»، شماره مسلسل «۱۰۹۴۰»، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۰، ص ۱

۳. تاریخچه و سیر تحول تشکیلاتی و ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در یکصد سال اخیر، جلد اول، صفحه ۲۰۶ و ۲۰۷



است و وظایف اساسی آن با در نظر گرفتن حاکمیت بی‌رقیب وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در مقولات فرهنگی و نمایندگی منحصر به فرد از فرهنگ و هنر ایران اسلامی است. با چنین رویکردی موضوعات زیر مطرح می‌شود:

① — ۱-۳-۱. **مشروعیت و مقبولیت:** وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در وضعیت کلاسیک، حرفش خریدار داشته و مثل ریش سفید فامیل از او حساب می‌بردند. «مشروعیت» و «مقبولیت» در دستگاه‌های دولتی، اهالی فرهنگ و هنر و عموم مردم ویژگی خاص وزارت‌خانه در این شرایط است. قوانین و مقررات کشور پشت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ایستاده‌اند و ذهنیت اهالی فرهنگ و هنر هم این جایگاه وزارت‌خانه را تایید می‌کند. چراکه در تهیه و تدوین آئین‌نامه‌ها، ضوابط و مقررات، صدور مجوز، نظارت، اعطای تسهیلات و حمایت‌ها، تنها می‌توانند به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی چشم امید داشته باشند.

② — الف) **تهیه و تدوین آئین‌نامه‌ها، ضوابط و مقررات:** در رویکرد کلاسیک راهی برای دور زدن ضوابط و مقررات نیست. در راس همه مقررات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان تنها مرجع رسمی و صاحب نفوذ تدوین آئین‌نامه‌ها، ضوابط و مقررات در حوزه فرهنگ با اقتدار ایستاده و سایر مراکز دولتی و خصوصی در این باره ملزم به سرسپردگی به ابلاغیه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی هستند. در صورت تخطی از مقررات، سازوکارهای لازم برای برخورد جدی از قبیل لغو مجوز و عدم حمایت، موثر خواهند بود. در واقع همه راه‌های قوانین و مقررات در رویکرد کلاسیک، به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ختم می‌شود و هیچ میان‌بری وجود ندارد.

③ — ب) **مدیریت توزیع و دسترسی:** تولید محتواهای فرهنگی و رسانه‌ای و مدیریت توزیع و دسترسی آن در رویکرد کلاسیک تنها در ید قدرت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. این وزارت‌خانه تنها پایگاه رسمی تولید و نشر اخبار، نشریات، کتب، فیلم، موسیقی و سایر محصولات مرتبط است و فعالیت‌های رسانه‌ای و خبری خارج از چارچوب قوانین وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، محکوم به طرد و انزوا هستند. خط قرمزهای دسترسی مخاطبان به محتواهای تولیدی و سانسور آنها را نیز مدیران و کارشناسان ارشاد مشخص می‌کنند. دیده شدن یا نشدن هر محصول فرهنگی بسته به تصمیم آنهاست، ممکن است محتوایی به علت تناسب با اهداف سازمانی به وسیله تبلیغات و نشر گسترده تا عرش اعلا بالا برود و محتوای دیگری از سر عدم حمایت، محجور و منزوی بماند.

④ — ج) **صدور مجوز و نظارت:** در رویکرد کلاسیک اگر مَهر مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی پای اثر یا مجموعه‌ای ثبت نشده باشد، دیگر نمی‌تواند جواز فعالیت و مقبولیت بدست آورد. مخاطبان به مجموعه‌های فرهنگی، هنری و رسانه‌ای دورافتاده از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اعتماد نمی‌کنند و این مجموعه‌ها هم در صورت فعالیت مستقل و بدون مجوز، باسپاسان برچیده می‌شود. با صدور مجوز و ثبت اطلاعات افراد و موسسات، مسیری برای زیر ذره‌بین گذاشتن آنها و نظارت بر حسن اجرای ضوابط و مقررات نیز هموار می‌شود. به عنوان مثال در عرصه نشر تنها کتبی که مجوز رسمی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دریافت کنند، می‌توانند به چاپ و فروش بالایی دست یابند و حیات مولف و ناشر را تضمین کنند. یا هنرمندانی در عرصه سینما و موسیقی که از ضوابط پیروی نکنند از سمت حکومت و در نتیجه مردم، طرد خواهند شد.

⑤ — ۱-۳-۲. **اعطای تسهیلات و حمایت‌ها:** این وزارت‌خانه به دلیل تسهیلات و یارانه‌هایی که در اختیار دارد از دید اقتصاد فرهنگ یکی از عمده‌ترین حامیان اهالی فرهنگ و هنر و رسانه است. به همین منظور صندوق اعتباری هنر به پیشنهاد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و جهت حمایت مستمر از هنرمندان، نویسندگان و



روزنامه‌نگاران به صورت موسسه‌های غیردولتی و دارای شخصیت مستقل در سال ۸۳ تاسیس شد. این صندوق به منظور فراهم ساختن شرایط مساعد برای جذب و شکوفایی استعدادها، گسترش زمینه ایجاد اشتغال و تضمین خلق آثار فرهنگی، هنری و سینمایی و مطبوعاتی و تامین رفاه اجتماعی و معیشتی به حمایت از اعضا می‌پردازد. حمایت‌های بیمه‌ای، توسعه‌ای، معیشتی و تامین آتیه بخشی از فعالیت‌های صندوق اعتباری هنر است.<sup>۱</sup>

① — ۳-۱-۱. **محوریت داشتن در رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای:** بسیاری از مردم، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را به نمایشگاه کتاب یا برگزاری جشنواره فیلم فجر می‌شناسند و به نوعی بزرگترین رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای کشور، ویتترین فعالیت‌های این وزارتخانه است. نقش محوری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای به ویژه پس از انقلاب اسلامی ایران بسیار پررنگ‌تر شده است و از این قبیل می‌توان به برگزاری انواع نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های متعدد بین‌المللی، ملی و استانی اشاره کرد. جشنواره سینمایی فجر، بزرگترین جشنواره فیلم ایران است که از سال ۱۳۶۱ هر ساله در قلب تهران برگزار می‌شود. از سال ۱۳۷۴ جشنواره به صورت بین‌المللی برگزار شده و علاوه بر سینمای ایران، در بخش بین‌الملل به بررسی فیلم‌هایی از سینمای جهان می‌پردازد.<sup>۲</sup> نمایشگاه بین‌المللی کتاب تهران نیز از سال ۱۳۶۸ تقریباً هر ساله میزبان ناشران و اهالی کتاب و کتابخوانی بوده که مجری و برگزارکننده آن موسسه نمایشگاه‌های فرهنگی ایران زیر نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. در هر دوی این رویدادها و دیگر رویدادهای اثرگذار کشور نظیر نمایشگاه رسانه‌های دیجیتال، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نقش محوری و کلیدی ایفا می‌کند و عملاً بدون حمایت‌های مادی و معنوی ارشاد، برگزاری این رویدادها در این مقیاس ممکن نیست. در مجموع در دیدگاه کلاسیک نگاهی سلسله‌مراتبی و قدرت‌طلبانه با نادیده انگاشتن عناصر انسانی یا سیطره بر آنها حاکم است. قوانین نظام کلاسیک مدیریتی تغییرناپذیر هستند و در صورت تخطی از آنها فرد یا مجموعه خاطی از عرصه فعالیت و رقابت حذف شده و به سختی قادر به احیای خویش خواهد بود. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز، تا پیش از فراگیر شدن استفاده از فضای مجازی و رسانه‌های نوین، در وضعیت کلاسیک تثبیت شده‌ای قرار داشت، اما لرزه‌های رسانه‌ای شدن مقولات فرهنگی و هنری، ترک‌های عمیقی بر این قامت استوار وارد ساخته و اگر چاره‌ای اندیشیده نشود، دیری نباید که این بنا از اساس فرو بریزد!

1. <https://www.honarcredit.ir/>

سایت صندوق اعتباری هنر

2. <https://www.fajriff.com/>

سایت جشنواره جهانی فیلم فجر

## ۱-۲. از مرکز فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال تا مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی

پس از معرفی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی لازم است به یکی از مراکز زیرمجموعه این وزارت خانه که موضوع اصلی نگارش این کتاب است و عمده وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را در حوزه رسانه های نوین و فضای مجازی به عهده دارد پرداخته شود. در واقع تشکیل مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی سرآغاز ورود جدی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عرصه ایفای نقش در حوزه تحولات رسانه و فضای مجازی است.

### ۱-۲-۱. پیدایش

با ورود رایانه و ابزارهای نوین ارتباطی به بازار محصولات الکترونیکی، فضای فکری و فرهنگی کشور نیز دچار تنش هایی شد. به مرور چالش ها و مشکلاتی از دل این پدیده سر باز کرد و مدیران و مسئولان را به فکر واداشت که برای ساماندهی پیامدهای آن، قوانین و مقرراتی تصویب کنند. در این میان سه قانون که در فاصله سالهای ۶۵ تا ۸۳ تصویب شده اند بیش از همه در تعیین وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در قبال رسانه تاثیرگذار بوده اند. قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مصوب پایان سال ۶۵ در بند ۲) و ۲۲) از ماده ۲) بر مطالعه و تحقیق در خصوص تبلیغات رسانه ها و صدور مجوز مراکز فرهنگی، هنری، رسانه ای و نظارت بر آنها تاکید می کند. سال ۷۹ قانون حمایت از پدیدآورندگان نرم افزارهای رایانه ای به تصویب می رسد و چهار سال بعد در تاریخ ۸۳/۴/۲۱، آئین نامه آن تصویب می شود که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را مکلف به بررسی محتوا و ثبت نرم افزارهای رایانه ای می کند. سومین قانونی که درصدد ساماندهی رسانه های نوین و پیامدهای آن بوده قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران است که در بند «ط» ماده ۲(۱۰۴)، بند «ج» ماده ۲(۱۰۹) و بند «ج» ماده ۹(۱۱۳) بر حمایت از فعالیت فرهنگی رسانه ای و اشخاص حقیقی و حقوقی تاکید می کند. بر اساس این قوانین سه وظیفه اصلی برای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تعریف می شود که در آن زمان هیچ اداره یا معاونتی عهده دار انجام آنها نبود: ۱. حمایت از اشخاص حقیقی و حقوقی فعال در حوزه رسانه ۲. بررسی محتوا و تبلیغات و ۳. صدور مجوز مراکز رسانه ای و نظارت بر آنها. به منظور جامه عمل پوشاندن به این قوانین و مقررات و سایر مستندات قانونی که آشکارا یا در لافافه انجام مأموریت های مشخصی در حوزه تولی رسانه ها و آثار فرهنگی و هنری دیجیتال را برعهده این وزارت خانه نهاده است و نیز ضرورت بهره گیری از فرصت های فناوری اطلاعات و تحولات نوین رسانه ای و مقابله با چالش های آن در حوزه فرهنگ «مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه های دیجیتال» در دومین سطح سازمانی و هم سطح معاونت های این وزارت خانه در سال ۱۳۸۵ تاسیس شد.

۱. مطالعه و تحقیق در زمینه تبلیغات رسانه های جهانی و کشف روش های مورد عمل آنها و اتخاذ شیوه های مناسب مقابله با آن در صورت لزوم.

۲. صدور اجازه تاسیس یا انحلال مراکز، مؤسسات و مجامع فرهنگی، مطبوعاتی، خبری، هنری، سینمایی، سمعی و بصری و مؤسسات انتشاراتی و تبلیغاتی در کشور و نظارت بر فعالیت های آنها و همچنین ناشرین و کتاب فروشان در چارچوب ضوابط و مقررات مربوط.

۳. انجام حمایت های لازم از اشخاص حقیقی و حقوقی که در چارچوب مقررات مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی در توسعه فضاهای مجازی فرهنگی، هنری و مطبوعاتی در محیط های رایانه ای و اینترنتی فعالیت می کنند و به ویژه اعطای تسهیلات لازم برای برپایی پایگاه های رایانه ای و اطلاع رسانی حاوی اطلاعات فرهنگی، دینی، تاریخی و علمی به زبان و خط فارسی توسط بخش های مختلف اجرایی کشور جهت استفاده عموم و همچنین ایجاد شرایط لازم توسط صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران برای دریافت برنامه های صوتی و تصویری از طریق شبکه های اطلاع رسانی کابل و کانال های ماهواره ای براساس ضوابط سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.

۴. حمایت از گسترش منابع و اطلاعات به خط و زبان فارسی و تدوین و تصویب استانداردهای ملی و بین المللی نمایش الفبای فارسی در محیط های رایانه ای.

۵. دولت مکلف است به منظور تجلی و توسعه مفاهیم و نمادهای هویت اسلامی و ایرانی، در ساختار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و علمی و نیز تعامل اتربخش میان ایران فرهنگی، تاریخی، جغرافیایی و زبانی با رویکرد توسعه پایدار، نسبت به تدوین و اجرای سیاست های حمایتی از تولیدکنندگانی که محصولات خود را متناسب با مزیت ها و مؤلفه های فرهنگی کشور تولید می کنند، اقدام نماید.



## ۱-۲-۲. وظایف و کارنامه سوابق

عمده رسالت مرکز در دو جبهه ستادی و غیرستادی تعریف شده است. این مرکز علاوه بر مأموریت توسعه و تصدی کاربری ابزارهای مبتنی بر فناوری ارتباطات و اطلاعات در حوزه ستاد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وظایف دیگری را به صورت حمایتی یا اجرایی بر عهده دارد که می‌توان آنها را در چهار محور زیر خلاصه کرد:

۱. فعالیت‌های پژوهشی و مطالعاتی، تدوین مستندات راهبردی و قوانین

۲. توسعه رسانه‌های دیجیتال در بخش فرهنگ

۳. ارتقای دانش و مهارت در حوزه رسانه

۴. صدور مجوز، ثبت مالکیت، بررسی محتوا و نظارت

این مرکز از زمان تاسیس، برگزاری جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های ملی و استانی رسانه‌های دیجیتال را در کارنامه خود دارد. اجرای قانون حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم افزارهای رایانه‌ای، ثبت نرم افزارهای رایانه‌ای، حمایت از توسعه کمی و کیفی رسانه‌های دیجیتال، ساماندهی سایت‌ها و ثبت و اعطای مجوز فعالیت موسسه‌ها و مراکز فرهنگی رسانه‌ای، یاری‌رسانی به توسعه صادرات نرم افزارهای فرهنگی، برگزاری نشست‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی در حوزه رسانه دیجیتال و ... بخشی از فعالیت‌های این مرکز در ۱۴ سال گذشته است. به طور خلاصه وظایف این مرکز از قرار زیر است:

۱. بسترسازی برای تولید انبوه محصولات فرهنگی دیجیتال با محتوای همسو با ارزش‌های نظام اسلامی و حمایت از توسعه کمی و کیفی رسانه‌های دیجیتال

۲. ساماندهی و نظام‌مند کردن فعالیت‌های فرهنگی دیجیتال در کشور

۳. فرهنگ‌سازی و آشنا کردن عموم مردم با فرصت‌ها، چالش‌ها و فرهنگ استفاده صحیح از رسانه‌های دیجیتال و ارتقای سطح دانش و مهارت پدیدآورندگان رسانه‌های دیجیتال<sup>۱</sup>

## ۱-۲-۳. ساختار مرکز و نیروی انسانی

روند تغییر و بروزرسانی ساختارهای رسمی در سازمان‌ها و مراکز دولتی امر دشواری است که گاه گذر از هفت خوان رستم می‌طلبد. این مقاومت نسبت به تغییر از سویی موجب می‌شود با روی کارآمدن هر مدیر جدید، ساختارها طبق سلیق فردی متحول نشود و مدیران ملزم باشند که در چارچوب سابق برنامه‌های خود را پیش ببرند، اما از سوی دیگر به مرور ساختارهای غیررسمی شاخ و برگ پیدا می‌کنند و به صورت نرم و خزنده خود را در میان ساختار رسمی جای می‌دهند. مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی نیز همانند بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای دولتی ساختار رسمی مصوبی دارد که موقعیت شغلی و سمت افراد بر اساس آن تعریف می‌شود، اما ناکارآمدی ساختار رسمی در برخی برهه‌ها موجب شده که ساختار سیال غیررسمی نیز ایجاد شود.

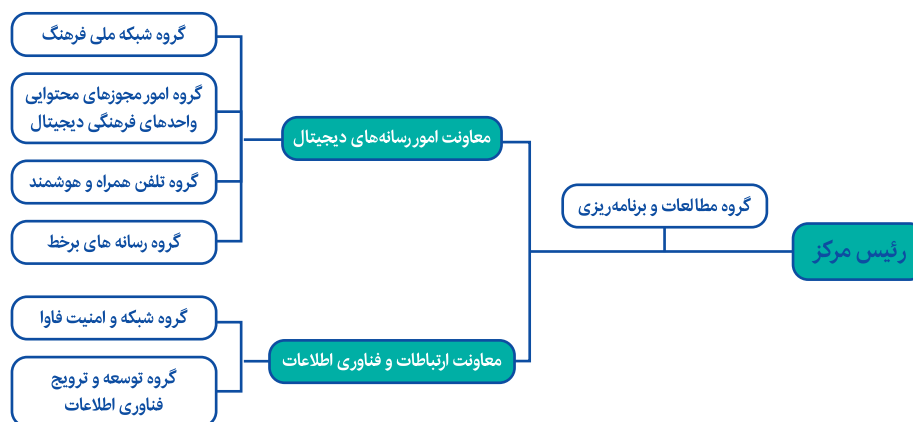
1. <https://saramad.farhang.gov.ir/>

از زمان تشکیل مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال تا سال ۹۹ ساختار رسمی مرکز بدون تغییر باقی مانده و در طول مدیریت روسای مختلف تلاش شده تا التزام حداکثری به ساختار وجود داشته باشد. اما به اقتضای مسائل جدید، گاه معاونت‌ها و سمت‌هایی پدید می‌آیند که به علت دشوار بودن فرایند تصویب‌خواهی یا عدم ارائه الگوی جامع تغییر ساختار، در ساختاری غیررسمی حیات موقتی می‌یافتند. روشن است که این ساختار غیررسمی با تغییر مدیریت مرکز در هر دوره دستخوش تغییراتی می‌شده و در عمل نمی‌توانسته اهداف بلندمدتی را در برنامه کار خود قرار دهد. معرفی کامل ساختارهای غیررسمی پدید آمده در طول این ۱۵ سال به دلیل تغییرات مدام و عدم پایداری مدیران پسین به ساختارهای ایجاد شده مدیران پیشین، در اولویت این نوشتار نیست.

### ساختار رسمی

سه سطح همکاری مدیر ارشد، مدیر میانی و کارشناس در ساختار مرکز تعریف شده است. مدیران ارشد در سمت معاونت و مدیران میانی به عنوان مدیر گروه و ذیل معاونت‌ها مشغول به فعالیت هستند. کارشناسان بدنه اصلی کارمندان را تشکیل می‌دهند. در هر دوره مشاورانی نیز به صورت مستقیم زیر نظر مدیر مرکز همکاری داشته‌اند که به دلیل لحاظ نشدن این موقعیت کاری در ساختار رسمی مرکز، پشتیبانی از فعالیت آنها در قالب موسسه تارا انجام می‌شود. این مرکز در ساختار رسمی با دو معاونت در سطح وزارتخانه به فعالیت خود ادامه می‌دهد:

- ① — ۱. **معاونت فناوری اطلاعات:** این معاونت در حوزه زیرساخت، پشتیبانی، راهبری سامانه‌های دیجیتال و توسعه، پشتیبانی و راهبری سامانه‌های فاوا فعالیت می‌کند.
- ② — ۲. **معاونت رسانه‌های دیجیتال:** این معاونت در زمینه صدور مجوز و بهبود کسب‌وکار دیجیتال در حوزه فرهنگی اقدام و فعالیت می‌کند.





## ساختار غیررسمی

در بسیاری از سازمان‌ها ساختار رسمی و مصوب اداری در عناوین، کارکردها و وظایف تفاوت مشهودی با ساختار غیررسمی دارد. ایجاد ساختار غیررسمی قاعده و قانون مشخصی ندارد و می‌تواند خلق الساعه رخ دهد. سیستم مکاتبات اداری و حقوق و مزایا بر اساس ساختار رسمی صورت می‌گیرد اما نقش ساختار غیررسمی را در پیشبرد اهداف سازمان نمی‌توان نادیده گرفت. به عبارتی ساختار غیررسمی عرصه جولان مدیران و روسا برای پوشش کاستی‌ها و نیازها و نیز فرصتی برای بروز خلاقیت‌های ساختارشکنانه در دل سازمان است. در این قسمت در صدد تحسین یا تقبیح به وجود آمدن یا به وجود آوردن موقعیت‌های شغلی خارج از چارچوب مصوب نیستیم، بلکه نگاهی گذرا داریم بر انواع تغییرات غیرمصوب ساختاری در مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال از زمان تاسیس تاکنون و شمردن برخی از عوامل ایجاد این تغییرات.

## انواع تغییرات در ساختار رسمی

- ① — **۱. ایجاد و حذف معاونت:** از زمان تاسیس مرکز رسانه‌های دیجیتال در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، یکی از بارزترین تغییرات ساختاری، کاستن و افزودن تعداد معاونت‌ها بوده است. تعداد معاونت‌های مصوب این مرکز از ابتدا تا پیش از برنامه تحول، دو معاونت فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال بوده، اما در برهه‌هایی این تعداد حتی به ۵ معاونت هم رسیده است: معاونت فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی، معاونت کسب‌وکارهای دیجیتال، معاونت امور محتوا، معاونت فرهنگ‌سازی و توسعه کسب‌وکار، معاونت اجرایی و ... چنان‌که از اسامی این معاونت‌ها روشن است بعضاً از ادغام عناوین و مسئولیت‌های معاونت‌ها یا تفکیک آنها به وجود آمده‌اند.
- ② — **۲. تغییر موقعیت گروه‌ها در معاونت‌ها:** در ساختار رسمی اولیه این مرکز، پنج گروه مصوب شده که هر گروه دارای یک مدیر گروه و یک یا چند کارشناس است. برخی از این گروه‌ها مانند شبکه ملی فرهنگ موقعیت شناوری را در نسبت با معاونت‌ها و مدیریت مرکز تجربه کرده‌اند. ایجاد شبکه ملی فرهنگ ابتدا به صورت غیررسمی صورت گرفته و پس از تصویب یا به عنوان گروهی زیر نظر مستقیم مدیر مرکز و هم‌عرض با معاونت‌ها تعریف می‌شده و یا ذیل معاونت امور رسانه‌های دیجیتال یا معاونت محتوا مشغول به فعالیت بوده.
- ③ — **۳. تغییر موقعیت همکاران در معاونت‌ها:** جابجایی نیرو بین معاونت‌ها و گروه‌ها نیز از دیرباز در این مرکز و بسیاری سازمان‌های دولتی رایج بوده و هست. اعطای حکم برای یک سمت مصوب و شرح وظایف در سمتی دیگر یا ایجاد سمتی انشائی به خصوص در سازمان‌هایی که منع به کارگیری نیروی خارج از سازمان دارند بسیار زیاد مشاهده می‌شود. به عنوان مثال در زمان ایجاد پست انشائی معاونت امور رسانه از آنجا که چنین موقعیت شغلی در مرکز وجود نداشته، مدیریت گروه برنامه‌ریزی و بودجه به معاون مذکور سپرده شده بود.

## انواع تغییرات در ساختار غیررسمی

ذکر علل این تغییر و تحولات در ساختار مصوب در واقع ناظر به دو موضوع است. اول این که از اساس چرا در سازمانی نیاز به تغییر احساس می‌شود و دوم این که چرا عمدتاً مدیران ترجیح می‌دهند این تغییرات را از راهی غیر از ارائه طرح و پیشنهاد و پیگیری برای تصویب آن پیش ببرند؟

① — ۱. **پیدایش نیازهای جدید و دشواری تغییر ساختار:** شکی نیست که یکی از مهم‌ترین علل تغییرات غیررسمی ساختارها آن بوده که به موازات تحولات پرشتاب فضای مجازی نیازهای تازه‌ای در مرکز به وجود می‌آمده که تصویب ساختاری آن با دست اندازهای بسیاری مواجه بوده. به عنوان مثال نقش فضای مجازی در رونق کسب‌وکارها باعث ایجاد معاونتی با این عنوان شده و به حاشیه رفتن تولید و استفاده از حامل‌های فیزیکی دیجیتال، اهمیت حمایت از تولید نرم افزارها در قالب سی‌دی و دی‌وی‌دی را کاهش داده است.

② — ۲. **سیاست‌های مقطعی مدیران:** عدم وجود افق دوردست از فعالیت‌های مرکز و تمایل مدیران به خروجی‌های زودبازده یکی از عوامل تن ندادن به چالش‌های تغییرات بنیادین در ساختار است. وقتی می‌توان با چند حکم ساده‌ی درون سازمانی برای سالیانی تغییرات موقتی ایجاد کرد چرا فرد خود را با مشکلات اداری تغییر ساختار درگیر کند؟ از سویی حداکثر طول عمر مدیریت در این مرکز تاکنون پنج سال بوده است. نهنها با سرکار آمدن دولت جدید، وزرا و مدیران رده بعدی تغییر می‌کنند که عمدتاً تمایل به همکاری با مدیران سابق در دوره‌های مختلف یک دولت واحد نیز وجود ندارد. اولین مدیر مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی آقای موسی زارع‌پور بودند که از سال ۸۵ تا ۹۰ این مسئولیت را به عهده داشتند. پس از ایشان آقای حسن علیزاده از سال ۹۰ تا ۹۲، آقا حسن نجفی سولاری از سال ۹۲ تا ۹۳ و آقای سید مرتضی موسویان از سال ۹۳ تا ۹۷ در منصب مدیریت این مرکز حضور داشتند. از آذرماه ۹۷ نیز آقای محمدرضا بهمنی در این سمت قرار گرفتند.

③ — ۳. **ابهام در ساختار:** در ساختار مصوب پیشین مرکز، گرچه موقعیت‌های شغلی روشن است اما در سطح گروه‌ها و کارشناسان تصریحی مبنی بر این که هر گروه و کارشناس دقیقاً ذیل کدام معاونت تعریف شده وجود ندارد و همین مسئله موجب اعمال سلیقه مدیران و تفاسیر مختلف از شرح وظایف کارشناسان شده است. به عنوان مثال درخصوص «گروه توسعه و ترویج فناوری» این اختلاف نظر وجود داشته که آیا هدف توسعه و ترویج محتوا بوده یا فناوری اطلاعات و بر این اساس بایستی ذیل کدام معاونت تعریف شود؟

④ — ۴. **نیروی انسانی:** در بسیاری مواقع به جای آن که ساختار، جایگاه نیروی انسانی را مشخص کند، زیاده یا کاستی نیروی انسانی و مسائل جنبی دیگر است که به ساختار شکل و شمایل جدید می‌دهد. محدودیت‌ها و قوانینی که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای جذب نیرو دارد و الزام بکارگیری نیروی رسمی موجب می‌شود وظایف مقرر و توانمندی‌های نیرو لزوماً تناسب نداشته باشند. از سوی دیگر گاهی برخی افراد به سفارش مدیران سرشناس به این مرکز معرفی شده‌اند و بهترین راه برای به کارگیری آنها ایجاد پست و موقعیت شغلی متناسب با آن شخص بوده است. موقعیت‌های شغلی‌ای که بعضاً با ورود یک شخص ایجاد می‌شده و با خروج او از مجموعه از میان می‌رفته!



## نیروی انسانی

مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دارای نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی و موسسه‌ای است. نیروهای موسسه‌ای، نیروهایی هستند که در موسسات غیردولتی به کار گرفته شده‌اند. در طی سالیان، حضور این نیروها در پست‌های رسمی و مدیریت عالی، به روندی کاملاً عادی و رایج تبدیل شده بود. در ساختار رسمی مرکز، ۲۹ کارشناس، ۷ مدیر گروه، ۲ معاون و رئیس مرکز در نظر گرفته شده که محل خدمت کارشناسان در ساختار رسمی به صورت دقیق مشخص نشده است. به این معنا که معاونان و مدیران گروه می‌توانند بر اساس سلیقه و صلاحدید خود و میزان نفوذی که میان مدیران و کارمندان دارند، کارشناسان را در حیطه مدیریت خود به کار گیرند یا از آنها اعلام بی‌نیازی کنند. نیروهای حراست و روابط عمومی نیز از سوی وزارت خانه در مرکز مشغول به خدمت هستند. همانطور که در فصل قبل در خصوص موسسات اقماری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ذکر شد، این مرکز نیز از زمان تاسیس تاکنون از چند موسسه به عنوان بازوی اجرایی عملیاتی‌سازی طرح و برنامه‌های خود بهره برده است، اما مسائل و مشکلات مالی و برخی اختلاف نظرها باعث شده که هر موسسه عمر محدودی داشته باشد و پس از محدودیت فعالیت، جای خود را به موسسه دیگری بدهد. همانطور که پس از آغاز به فعالیت موسسه فرهنگی هنری توسعه ارتباطات و اطلاعات (تارا)، موسسه رسانه‌پرداز جم به مرور منحل شد، در اواخر سال ۹۹، با تاسیس موسسه فرهنگ و هنر در محیط مجازی (فهم) از میران فعالیت و اثرگذاری موسسه تارا به تدریج کاسته شد.

### ④ ۱-۲-۴. نقش مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال در وزارت کلاسیک

رسانه لحظه به لحظه در حال نو شدن است و اگر با تغییرات آن همراه نشویم، شکاف میان آنچه هست و آنچه باید باشد هر روز بیشتر و بیشتر می‌شود. مرکز توسعه فرهنگ و هنر گرچه نسبت به دیگر معاونت‌ها یک واحد نوپا و نوین در وزارت‌خانه به شمار می‌آید، اما کارکردهای آن عموماً بر بستر کلاسیک شکل گرفته است، بر اسکلتهای قدیمی و مناسب نیازهای زمان تاسیس. به این معنا که همان سه کارکرد کلاسیک ذکرشده در خصوص وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (مشروعیت و مقبولیت، اعطای تسهیلات و حمایت‌ها، محوریت داشتن در رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای) در خصوص مرکز توسعه فرهنگ و هنر نیز صدق می‌کند و نقش‌های جدید و طبقات و واحدهای نوساز این بنا نیز بر همان بسترهای کلاسیک بنا شده‌اند. یکی از عمده‌ترین مبانی نگاه کلاسیک مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی این است که در واقع مرکز به عنوان یک مجموعه سازمانی به موازات سایر بخش‌های وزارت‌خانه تلقی و تعریف شده است. اگر معاونت‌های فرهنگی، مطبوعاتی و... هر کدام به وظایف و تکالیفی می‌پردازند، نگاه کلاسیک این است که حیطه رسانه‌های دیجیتال کاملاً مجزا از دیگر معاونت‌ها و با شرح وظایف متفاوتی تعریف شده و تلافی میان امور فرهنگی، مطبوعاتی و... و رسانه‌های دیجیتال و فضای مجازی شکل نخواهد گرفت. بنابراین تعریف یک مرکز به موازات سایر بخش‌های وزارت‌خانه می‌تواند پاسخگوی همه نیازهای رسانه‌ای باشد، در حالی که این رویکرد امروزه به رویای شیرین سربازی در زیر آتش توپ و تانک دشمن می‌ماند!



۱. **مشروعیت و مقبولیت:** سال‌های ابتدایی تشکیل مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، سال‌های اوج فعالیت و شکوفایی آن بود و بخش زیادی به مقبولیت آن در میان مردم بازمی‌گشت. مشابه وزارت‌خانه در وضعیت کلاسیک، مرکز نیز در سه حیطة تهیه و تدوین آئین‌نامه‌ها، ضوابط و مقررات و مدیریت توزیع و دسترسی و صدور مجوز و نظارت، از مشروعیت و مقبولیت در قوانین جاری کشور، دستگاه‌های دولتی، اهالی فرهنگ و هنر و نیز عموم مردم برخوردار است. در واقع از مهم‌ترین رسالت‌های مرکز صدور مجوز، ثبت مالکیت، بررسی محتوا و نظارت بر محتوا بوده که به اقتضای شرایط برهه‌های مختلف، فعالیت‌هایی در هر یک از محورهای صورت پذیرفته است که برخی از آنها در زمان خود تاثیرگذاری خوبی داشته‌اند.

۲. **اعطای تسهیلات و حمایت‌ها:** مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در بحث حمایتی از طریق رایزنی با معاونت علمی ریاست جمهوری زمینه شکل‌گیری شبکه ملی فرهنگ (مراکز و خانه فرهنگ دیجیتال و موسسات دیجیتال استانی) را فراهم کرده و سخت‌افزارهای لازم برای شکل‌گیری آنها را تهیه کرده است. البته اغلب این مراکز به‌جز موارد معدود، اکنون کارآیی ابتدایی خود را از دست داده‌اند. علاوه بر این مرکز به تناسب وضعیت بودجه، سالانه اعتباراتی را در جهت حمایت مستقیم یا غیرمستقیم از فعالان و فعالیت‌های فرهنگی دیجیتال داشته است. همچنین در سال ۹۹ از طریق سپرده‌گذاری در صندوق توسعه هنر، فصل جدیدی از اعطای تسهیلات به فعالان فرهنگی دیجیتال از طریق این مرکز گشوده شد.

۳. **محوریت داشتن در رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای:** جشنواره و نمایشگاه‌های رسانه‌های دیجیتال یکی از مهم‌ترین رویدادهای فرهنگی-رسانه‌ای کشور است که به همت این مرکز هر ساله طراحی و اجرا شده است. از این‌رو محوریت داشتن مرکز در برگزاری این رویدادها، به نوعی باعث هویت‌بخشی به مرکز و تقویت ارتباط آن با بدنه جامعه و مخاطبان رسانه‌های دیجیتال می‌شده است. تا زمان نگارش این اثر، ۱۲ دوره جشنواره رسانه‌های دیجیتال و ۱۳ دوره نمایشگاه رسانه‌های دیجیتال توسط مرکز برگزار شده است. البته از سال ۱۳۹۸، دو دوره‌ی نمایشگاه رسانه‌های دیجیتال به صورت نمایشگاه تخصصی (BYB) و موضوعی و به جای تهران در استان‌ها برگزار گردید.

۴. **پشتیبانی فنی از وزارت‌خانه:** ماشینی کردن فرایندهای جاری وزارت‌خانه تحت عنوان شکل‌گیری سامانه‌های جدید، اتوماسیون اداری و تامین تجهیزات اداری نیز بخشی از کارکردهای مرکز است که در بستر کلاسیک وزارت‌خانه شکل گرفته است. این بخش از کارکردهای مرکز، تقریباً مهم‌ترین بخش فعالیت‌های مرکز به شمار می‌رفت. مطابق ساختاری که پیشتر معرفی شد، امور مربوط به نرم‌افزارهای سازمانی، شبکه و زیرساخت فنی وزارت‌خانه (از جمله ایجاد و نگهداری سرورها، شبکه‌ها و تجهیزات سخت‌افزاری فناورانه) و همچنین پشتیبانی از راه‌اندازی و نگهداشت سیستم‌های رایانه‌ای وزارت متبوع بر عهده این مرکز بوده است. طراحی و راهبری سامانه‌های وزارت‌خانه، تا قبل از شکل‌گیری پنجره واحد مجوزها و خدمات (بعداً به تفصیل در این باره سخن به میان آمده است) غالباً بر بستر سازوکار شیروینت بوده است که به نوبه خود مشکلات و چالش‌هایی را در پی داشته است.



### ۵-۲-۱. تغییر نام به مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی

در پی تدوین و اجرای برنامه تحول، نام مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال، به مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی تغییر کرد که سرگذشت آن در بخش‌های بعدی روایت خواهد شد.



تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

بخش دوم



# تبيين مسئله؛ تلاقی فرهنگ و فضای مجازی



## تبیین مسئله، تلاقی فرهنگ و فضای مجازی



وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دیروز و امروز به علت تحولات فضای مجازی و دامنه اثرگذاری آن بر فرهنگ و هنر، در جایگاه‌های متفاوتی قرار گرفته‌اند. این بخش با نگاهی به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در وضعیت کنونی و تبیین نسبت فرهنگ و فناوری، مسئله‌ای که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی با آن مواجه شده را تشریح می‌کند. مسئله‌ای که منجر به برزخ حکمرانی فرهنگ و تزلزل هیمنه این وزارت خانه شده است. عوامل و شرایط بروز این مسئله و مبنای و رویکردهای مواجهه با آن فصول پایانی این بخش را تشکیل می‌دهد.

### ۱-۲. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در وضعیت کنونی

همه‌گیری کرونا باعث جهش ناگهانی مصرف فضای مجازی در کل دنیا شد. آموزش مجازی و آنلاین شدن کسب‌وکارها پای بسیاری از افراد را به فضای مجازی باز کرد و زیست مجازی جوامع انسانی را گسترش داد. یکی از رویدادهای مهم فرهنگی ایران نمایشگاه بین‌المللی کتاب است که همه ساله در اردیبهشت‌ماه برگزار می‌شود. شیوع بیماری کرونا این نمایشگاه را به تعطیلی کشاند و اهالی نشر برای فروش بیشتر و جبران خسارات به تکاپو افتادند، از فروش اینترنتی و ارسال رایگان گرفته تا طرح‌های تخفیفی و کاهش هزینه‌ها. اما هنوز جای خالی نمایشگاه کتاب به روشنی حس می‌شد و با توجه به مجازی شدن بیشتر فعالیت‌ها، انتظار می‌رفت نمایشگاه مجازی کتاب نیز به زودی توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برگزار شود.<sup>۱</sup>

حدود چهار ماه بعد از فراگیری کرونا در ایران، حوالی خرداد ماه ۹۹، خبری در سایت‌ها دست به دست شد با عنوان نمایشگاه مجازی کتاب. اما به یک شبانه روز نکشیده تکذیبیه آن از سمت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی منتشر شد. خبر نمایشگاه در واقع فروش اینترنتی چند ناشر برای جبران مافات بود که از عنوان «نمایشگاه کتاب» بهره تبلیغاتی برده بودند. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ضمن تکذیب انتساب این نمایشگاه به وزارت خانه و فاقد اعتبار بودن آن با انتشار بیانیه‌ای اعلام کرد: «برگزاری رویدادهای فرهنگی و هنری در فضای مجازی تنها در چارچوب قوانین و مقررات جاری کشور و با اخذ تاییدیه از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مجاز است.»<sup>۲</sup> همچنین تولید و عرضه محصولات و آثار فرهنگی و هنری، برگزاری پویس‌ها، جشنواره‌ها و سایر رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای در فضای مجازی تنها بایستی

۱. نمایشگاه مجازی کتاب تهران از اول بهمن ماه ۹۹، قریب به یک سال پس از شیوع ویروس کرونا، آغاز به کار کرد و با فروش یک میلیون و ۲۵۴ هزار و ۵۹۹ نسخه کتاب به ارزش ۶۴۰ میلیارد و ۲۵۸ میلیون و ۷۷ هزار و ۵۶۸ ریال در تاریخ دهم بهمن ماه به کار خود پایان داد. ketab.ir

2. <https://www.farhang.gov.ir/fa/news/524610>

با هماهنگی این وزارتخانه صورت بگیرد.<sup>۱</sup> در واقع این بیانیه به نوعی یادآوری اقتدار سابق وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر مدیریت و نظارت بر فعالیتها، رویدادها و مجموعه‌های فرهنگی، هنری و رسانه‌ای محسوب می‌شد که در آشفته بازار رشد کنش‌های رسانه‌ای و افزایش تولید و عرضه محصولات رسانه‌ای به دنبال احیای جایگاه پیشین خود در وضعیت کلاسیک بود. اما واقعیت جامعه پس از فراگیری کرونا به چه صورت بود؟ هر کاربر فضای مجازی با در دست داشتن تنها یک گوشی هوشمند می‌توانست تریبون رسانه‌ای خود را افتتاح کند. برگزاری وبینارهای خصوصی و عمومی، لایوهای شبانه اینستاگرامی با بازدیدهای زنده چند هزار نفره، گشوده شدن درهای مخازن کتابخانه‌های جهان برای محققان، افزایش اوقات فراغت و خانه‌نشینی مردم، تمایل بیشتر به بازی‌های آنلاین، تماشای فیلم و سریال و دریافت انواع فیلم و سریال‌های سانسور نشده با زبان اصلی و به صورت رایگان، رونق کسب‌وکارهای مرتبط با فضای مجازی و تبعات فرهنگی آنها، افزایش حضور کودکان در فضای مجازی فاقد رده‌بندی سنی و... تنها تصویر کوچکی از فضای مجازی جامعه کرونزده است که به جرات می‌توان گفت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کمترین سهم را در مدیریت و نظارت بر آن دارد، آن هم در موضوعاتی که کاملاً در حیطه وظایف و مسئولیت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌گنجد.

دیگر بدون پیچ و تاب‌های قانونی و معطل ماندن در کاغذبازی‌های اداری، بی هیچ صرف هزینه و پرداخت مالیات و با گریز از نظارت دائم می‌توان از فضای مجازی در کمترین زمان ممکن به عنوان یک نهاد حامی و سکوی رشد در فعالیت‌های فرهنگی و هنری بهره برد. پیش از این تنها دو ابزار فیلترینگ و لغو مجوز فعالیت، تا حدی می‌توانست کنترل اوضاع را در دست نهادهای حکمرانی کشور و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نگاه دارد که با گسترش فیلترشکن‌ها و وی‌پی‌ان‌های پرسرعت و به‌روزشونده و عدم احساس نیاز کاربر فضای مجازی به مجوز فعالیت، دیگر این دو ابزار نیز از ید قدرت خارج شده است.

مرزهای حقیقی و مجازی سیطره حکومت‌ها چنان به هم آمیخته شده‌اند و ابزارهای حکمرانی با وجود رقیب قدر قدرتی به نام فضای مجازی آنقدر کم‌اثر شده‌اند، که باید برای تشکیل حکمرانی و وزارتخانه‌ای همسو با این تحولات جهانی، طرحی نو در انداخت.

۱. در این بیانیه آمده است:

- اصول و ضوابط محتوایی تولید و عرضه محصولات و آثار فرهنگی و هنری تابع همان مقررات جاری تولید محصولات فرهنگی است و صرف فراهم بودن بستر عرضه در فضای مجازی نمی‌تواند ناقض آن مقررات باشد.
- برگزاری پویش‌ها، جشنواره‌ها و سایر رویدادهای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای در فضای مجازی هم بدون هماهنگی این وزارتخانه غیرمجاز است.
- با ابلاغ دستورالعمل مذکور، هر گونه عرضه محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای در بسترهای دیجیتال باید با هماهنگی بخش‌های مرتبط در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی باشد. مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال، با نظر تخصصی بخش‌های مربوطه، شامل: معاونت امور فرهنگی، معاونت امور هنری، سازمان سینمایی و امور سمعی و بصری و بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، مرجع صدور مجوز عرضه آثار فرهنگی و هنری در بسترهای دیجیتال خواهد بود.



## ۲-۲. نسبت فرهنگ و فناوری

فرهنگ جوامع امری ریشه‌دار و عمیق است و بررسی تغییرات آن نیازمند گذر زمان. اما امروزه به واسطه ارتباطات نوین، سرعت انتقال جریان فرهنگ افزایش یافته و در نتیجه تاثیر و تاثرات آن نیز با شتاب بیشتری رخ می‌دهد. اگر پیش از این تحولات فرهنگی جوامع از نسلی به نسل دیگر رخ می‌داد، امروزه به سادگی می‌توانیم با مرور عکس‌ها و خاطرات گذشته خود، این شتاب تحولات و سرعت انتقال جریان فرهنگی را به عینه ببینیم.

برخی از صاحب نظران، «فناوری» و «فرهنگ» را دو مقوله به کلی مستقل و متباین می‌دانند یا بر این باور هستند که فرهنگ هیچ کشور و قومی با علم و فناوری منافات ندارد و به راحتی پذیرای هر فناوری است. اگر قائل به مناسباتی میان فناوری و فرهنگ باشیم، فرهنگ یا در نقش خادم فناوری در راستای برآوردن ضرورت‌های دیکته شده از سمت فناوری بروز می‌کند و یا فناوری خود به فرهنگ حاکم تبدیل می‌شود و در جایگاه فرهنگ می‌نشیند. در این رویکرد فرهنگ می‌تواند بر موفقیت فناوری در نیل به اهداف خود تاثیر بگذارد و برعکس. اما به هر حال این فناوری است که قواعد بازی را تعیین می‌کند.<sup>۱</sup>

فناوری‌های نوین ارتباطی و به ویژه فضای مجازی ویژگی‌هایی دارد که در کنار داشتن وجوه مثبت، فضایی را ایجاد می‌کند که نیاز به دقت و تأمل دارد:<sup>۲</sup>

① — **مواجهه با فرهنگ‌هایی مختلف:** یکی از پیامدهای گسترش فضای مجازی، مواجهه با فرهنگ‌های مختلف است. تعاملی بودن فناوری‌های نوین ارتباطی، زمینه تلاقی فرهنگ‌ها را میسر می‌سازد. کاربران از شرق و غرب عالم با یکدیگر در رو شده و داشته‌های فرهنگی خود را به اشتراک می‌گذارند.

② — **ایجاد تاخر فرهنگی:** فرهنگ معنوی، ریشه‌دارتر، عمیق‌تر و گسترده است و نمی‌تواند به سرعت فرهنگ مادی و تغییرات تکنولوژیک خود را مطابقت دهد. از این رو تاخیر یا پس افتادگی فرهنگی رخ می‌دهد به این معنا که سرعت انتقال فرهنگ مادی بسیار سریعتر از فرهنگ معنوی رخ می‌دهد و فرهنگ جوامع از فرهنگ تکنولوژی به دور می‌افتند.

③ — **مسئولیت اجتماعی:** هرکاربر فضای مجازی می‌تواند فارغ از سن، جنسیت، موقعیت اجتماعی و ملیت، خود را در قالب هر هویت جعلی قرار دهد. امکان ابداع هویت‌های جعلی کاربران، مسئولیت اجتماعی را تضعیف کرده است. جامعه کاربران مجازی فاقد هویت حقیقی، طبعاً مسئولیتی حقیقی هم به دوش نخواهند داشت. البته از نگاهی دیگر، فضای مجازی ظرفیتی دارد که می‌تواند زمینه را برای ایفای مسئولیت اجتماعی مساعدتر کند.

④ — **رواج سطحی‌نگری فکری:** بر اثر انباشت اطلاعاتی و سرعت و ظرفیت بالای اطلاع‌رسانی، از تمرکز و نگاه ژرف به مسائل میان کاربران فضای مجازی کاسته شده و سطحی‌نگری فکری پدید می‌آید.

۱. ارتباط میان فرهنگ و فناوری اطلاعات و ارتباطات و آسیب‌های فرهنگی اینترنت، طاهر روشندل اربطانی، منوچهر صابر، نشریه مطالعات میان رشته‌ای در رسانه و فرهنگ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال دوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، ص ۱۱۴  
۲. بیان این پیامدها به معنای کنار گذاشتن فناوری نیست.

### ۳-۲. مسئله: برزخ حکمرانی فرهنگ

با تحولات فناورانه دو دهه اخیر، فصل جدیدی از فعالیت‌های فرهنگ و حکمرانی فرهنگ رقم خورده است. این تحولات شرایط نوینی را در عرصه فرهنگ ایجاد کرده که منجر به ایجاد مسائل جدید در حوزه حکمرانی فرهنگی شده است، مسائلی نوین که شیوه مواجهه با آنها در کوله بار تجارب هیچ مدیر و مسئولی پیدا نمی‌شود. اقبال به استمرار وضعیت جاری فرهنگ در خیابان کمال الملک ولو با چالش‌های مشهود آن از یک سو، و دست‌وپنجه نرم کردن با رخدادهای نوپیدای شرایط متأثر از تحولات فضای مجازی از سوی دیگر، سبب شده نظام فرهنگی کشور، امروز در دوره خاصی قرار بگیرد که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نتواند مرجعیت خود را در حکمرانی فرهنگ در فضای مجازی، چونان در فضای غیرمجازی فرهنگی، تثبیت نماید. لذا در این دوره شاهد «برزخ حکمرانی فرهنگ» هستیم. سوال اصلی که در این شرایط مطرح می‌شود این است که با توجه به ابعاد متنوع و پیچیده تحولات فضای مجازی و چالش‌های خیزی آن برای حوزه فرهنگ، هنر و رسانه، نقش حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در این فضا، چه سرنوشتی پیدا خواهد کرد و برای مواجهه صحیح با این شرایط چه تحولاتی در وزارتخانه باید رخ دهد؟

### ۴-۲. عوامل و شرایط ظهور مسئله

در دوره کنونی، تحولات عرصه فناوری به پیامدهای وسیع فرهنگی منجر شده است و این مسئله ضرورت نگاهی دیگرگون به فرصت‌ها و چالش‌های فضای مجازی را روشن می‌سازد. عوامل زیر برخی از تغییراتی است که معادلات و مناسبات فرهنگی را از سمت و سوی کلاسیک خود فاصله داده، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را در جایگاه متزلزلی نشانده و مسئله چالش حکمرانی فرهنگی را تقویت نموده است:

۱-۴-۲. تحولات عرصه فناوری: کاربرد امروز فضای مجازی فاصله زیادی با مخاطب دیروز رادیو و تلویزیون دارد. دوسویه شدن تعاملات در فضای مجازی برخلاف رسانه‌های سنتی، نقش منفعل مخاطب را به نقش فعال کاربر ارتقا داده است و جامعه مخاطب‌محور به جامعه کاربر‌محور فعال تبدیل شده است. از سوی دیگر توسعه و تسریع دسترسی به فضای مجازی و افزایش ضریب نفوذ اینترنت، کاربران بیشتری را با این فضا درگیر می‌کند. همچنین وب ۲ و وب ۳ و ظهور و بروز شبکه‌های اجتماعی جدید با رویکردهای متفاوت و اقبال فراگیر کاربران برای استفاده از آنها، تغییرات جدیدی را به وجود آورده است.

۲-۴-۲. انفجار محتوایی: در فضای مجازی عرضه محتوا از تولید به مصرف است. درهم‌تنیدگی قالب‌های تولید و نشر محتوای فرهنگی و امتزاج محتوا و قالب در نتیجه‌ی پدیده‌ی پلتفرم‌ها باعث به وجود آمدن دیواری شبیه‌ای میان تولیدکننده و مصرف‌کننده شده است. به میان آمدن بازیگران جدید در عرصه تولید محتوای فرهنگی، هنری و رسانه‌ای (مانند اپراتورهای تلفن همراه و کاربران فضای مجازی) موجب چنان گستردگی و حجمی از محتوا در فضای مجازی شده است که دیگر رصد و بررسی این محتواها از دایره توان ابزارهای نظارتی سنتی بیرون است.

۱. ساختمان اصلی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در میدان بهارستان، خیابان کمال الملک واقع است.



① — ۳-۴-۲. **پیدایش کسب‌وکارهای فرهنگی آنلاین:** در سال‌های اخیر فضای مجازی دریچه‌ای نوین به روی کسب‌وکار آنلاین گشوده است. دیگر افتتاح یک باب مغازه در خیابانی پرفرت‌وآمد به سهولت عضویت در شبکه‌های اجتماعی و فعال کردن یک کانال یا صفحه با چند محصول مختصر است. افزایش استفاده از اینترنت پرسرعت در ایران، شکل‌گیری و رشد استارت‌آپ‌هایی (شرکت‌های نوپا) که عموماً حول محور فناوری شکل می‌گیرند، افزایش اعتماد کاربران به خرید کالا و خدمات آنلاین، فراگیر شدن استفاده از تلفن‌های همراه هوشمند در میان گروه‌های سنی و اقشار مختلف و ظرفیت رسانه‌های اجتماعی برای عرضه و تبلیغات کسب‌وکارها، موجب رونق یافتن کسب‌وکارهای مبتنی بر فضای مجازی شده است.

② — ۴-۴-۲. **محو شدن مرزهای جغرافیایی:** اصطلاح جهانی شدن به معنای فروریختن مرزها و فراتر رفتن از مرزهای توافقی جهانی در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی است. در فرایند جهانی شدن ساختارهای محلی به ساختارهایی جهانی دگرگون می‌شود. فرایند جهانی شدن آنقدر دامنه‌دار است که تمام شئون زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است، تا جایی که برخی از صاحب‌نظران از آن به عنوان بزرگترین رخداد تاریخ بشری یاد کرده‌اند.<sup>۱</sup> شبکه جهانی اینترنت نیز مرزهای قراردادی جغرافیایی کشورها و حیطه حکمرانی آنها را به حاشیه برده است. استفاده روزافزون از زبان بین‌المللی تصویر، در دسترس بودن ابزارهای ترجمه برخط و گسترش تولیدات رسانه‌ای به زبان‌های جامعه هدف، پای مداخله کشورها را به قلمرو حکمرانی فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی یکدیگر گشوده و این مسئله به پدیده‌ای انکارناپذیر تبدیل شده است.

## ③ — ۵-۲. **رویکردهای مواجهه با تحولات فضای مجازی و مناسبات بازیگران**

بنابراین آنچه گذشت دیگر اعمال حکمرانی نمی‌تواند صرفاً در چاردیواری دستگاه‌های حاکمیتی رقم بخورد. با توجه به تحولات فضای مجازی نظام حکمرانی فرهنگی کشور نیازمند تغییر نگرش‌ها، بهبود و ارتقای الگوهای ساختاری و تنظیم‌گری برای متناسب‌سازی نقش‌های حاکمیتی است.

④ — ۱-۵-۲. **سیر رویکردهای مواجهه با تحولات فضای مجازی:** رویکردهای مختلفی در تحلیل تحولات فضای مجازی قابل ذکر است که در این قسمت پنج رویکرد یا به عبارت دیگر پنج مرحله از رویکردهای مواجهه با فضای مجازی بیان می‌شود: رویکرد فناورانه و سخت‌افزاری، رویکرد سیاسی و امنیتی، رویکرد اقتصادی و کسب‌وکاری، رویکرد فرهنگی اجتماعی و رویکرد تمدنی. رویکرد فناورانه و سخت‌افزاری دیرینه‌ترین رویکرد است و از سه دهه قبل مطرح بوده، رویکرد دوم سیاسی و امنیتی است که به دلیل شرایط و اقتضات کشور و مواجهه قابل توجه معارضان اهمیت دارد. در رویکرد سوم به موضوع کسب‌وکارها و اقتصاد دیجیتال پرداخته می‌شود. هنگامی که بخواهیم به طور مشخص در حوزه فرهنگ و مسائل اجتماعی صحبت کنیم بایستی نسبت آنها را با تحولات فضای مجازی بسنجیم و رویکرد پنجم و پایانی رویکرد تمدنی است که در ادامه اشاره تکمیلی‌تری به آن خواهیم داشت.

۱. بررسی تحلیلی پدیده جهانی شدن با تمرکز بر حوزه فرهنگ، علی‌فراهادی محلی، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، زمستان ۹۰، صفحه ۶۹-۶۳



این رویکردها به نوعی سیر تطور مواجهه با فضای مجازی را نیز نشان می‌دهند. آنچه در این رویکردها اهمیت دارد تنوع آنهاست نه تقدم و تاخر. رویکردها در امتداد هم هستند و هر رویکرد به نوعی ادامه رویکرد پیشین است. در واقع مرز مشخصی برای اتمام یک رویکرد و آغاز رویکرد جدید وجود ندارد. بنابراین در مواجهه فرهنگ و فناوری ترکیبی از رویکردها به تناسب موضوعات مختلف به کار بسته می‌شود. به عنوان مثال در لایه زیرساخت‌های حوزه فناوری و فضای مجازی از رویکرد فناورانه به موضوع می‌نگریم، اما در عین حال از رویکردهای صیانتی و امنیتی نیز بی‌نیاز نیستیم.



سیر رویکردهای مواجهه با تحولات فضای مجازی

رویکرد تحلیل تمدنی در مواجهه با تحولات فضای مجازی سه ویژگی شاخص دارد:

① — از تحلیل تک بعدی به تحلیل جامع‌نگر تغییر کرده است.

② — از تحلیل کنشگری بر تحلیل مناسبات تغییر کرده است.

③ — از تحلیل بر محور فناوری به تحلیل بر محور زیست انسانی تغییر کرده است.

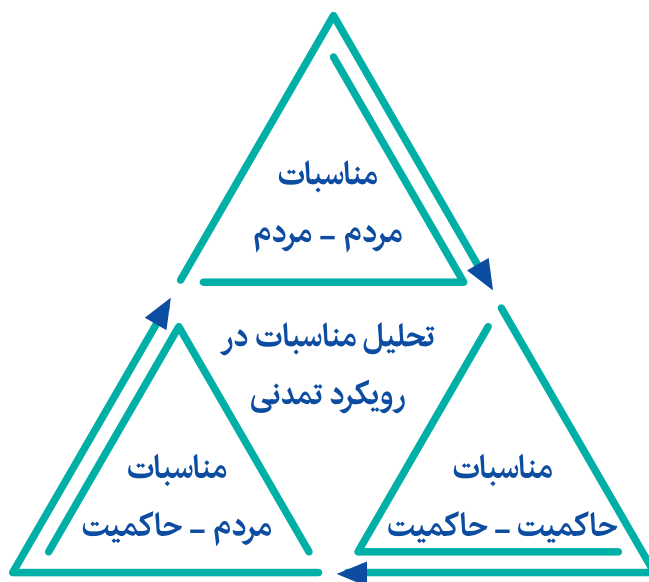
در این رویکرد، تحلیل‌های جامع‌نگر و چندساحتی به جای تحلیل‌های تک ساحتی بکار گرفته می‌شود. ویژگی دوم آن است که این رویکرد بیش از آن که به تحلیل کنشگران فضای مجازی بپردازد به تحلیل مناسبات اهمیت می‌دهد. البته این موضوع به این معنا نیست که تحلیل کنشگران جایگاهی نداشته باشد، بلکه در رویکرد تمدنی فراتر از تحلیل رفتار کنشگران به تحلیل مناسبات کنشگران بایستی توجه داشت. از رویکردهای غالب در تحلیل مواجهه با تحولات فضای مجازی، رویکرد فناورانه است. تحلیل تمدنی این نگاه فناورانه را به سمت تحلیل بر محور زیست انسان سوق می‌دهد و به این شکل در واقع چهار رویکرد پیشین را نیز در خود نهفته دارد.

④ — ۲-۵-۲. مناسبات بازیگران در حکمرانی فرهنگ

همانگونه که ذکر شد در رویکرد تمدنی، تحلیل مناسبات بیش از کنشگران حائز اهمیت است. در تحلیل تمدنی از منظر مناسبات انسانی، «اعتلای مناسبات انسانی» است؛ و این مناسبات انسانی در حوزه‌های مختلف معنا پیدا می‌کند. از این رو موضوع حکمرانی در حوزه فرهنگ با توجه به تحولات فضای مجازی در نسبت مردم و حاکمیت، نیازمند بررسی در مدلی سه بعدی با اضلاع «مناسبات حاکمیت‌ها با یکدیگر»، «مناسبات مردم و حاکمیت» و «مناسبات مردم و مردم» است که هر کدام از این ابعاد فهرستی از مسائل را پدید می‌آورد.



در محور مناسبات مردم و مردم هویت‌های چندگانه، شبکه‌ای شدن تعاملات اجتماعی و جایگاه خانواده و حریم خصوصی مطرح است. محور مناسبات مردم و حاکمیت شامل نقش مردم در تولید، توزیع و مصرف فرهنگی، نظام پایش و ممیزی، مالکیت معنوی آثار و محصولات فرهنگی و کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی است. محور مناسبات حاکمیت با حاکمیت زیرساخت‌های ارتباطی (اینترنت و...) و مسئله فرهنگ، راهکارهای مقابله با تهاجم فرهنگی و یا استفاده از فضای مجازی برای تبادل فرهنگی را در بردارد.





تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

بخش سوم



مواجهه حاکمیت  
با مسئله اختلال  
در حکمرانی فرهنگ



## مواجهه حاکمیت با مسئله اختلال در حکمرانی فرهنگی



مسئله برزخ حکمرانی فرهنگی تنها گریبان‌گیر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیست. فضای مجازی با همه گستردگی خود بر خرد و کلان امورات فرهنگی کشور سایه افکنده و تنها آن دسته از ساختارها و فعالان فرهنگی کشور می‌توانند با چالش‌های آن دست و پنجه نرم کنند، که اهمیت موضوع را به خوبی درک کرده باشند. جای بسی تاسف است که هنوز بسیاری از دستگاه‌های فرهنگی کشور در خواب و غفلت عمیقی به سر می‌برند. اما برخی نهادها نیز در مواجهه با مسئله ذکرشده در بخش پیشین، راهکارهایی اتخاذ کرده‌اند. گونه‌شناسی مواجهه این نهادها در مسئله اختلال در حکمرانی فرهنگی، می‌تواند راهگشای مسئولان و نهادهایی باشد که در ابتدای این راه و در صدد انتخاب بهترین راهکار هستند. از این رو در این بخش ابتدا به فرایند مسئله شدن تحولات فضای مجازی از ادراک تا اقدام، اشاره‌ای خواهد شد. سپس به پیشینه حکمرانی فرهنگی در ایران در نسبت با فضای مجازی می‌پردازیم و در پایان این بخش، گونه‌های مواجهه با تحولات فضای مجازی را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### ۱-۳. مسئله شدن تحولات فضای مجازی، از ادراک تا اقدام

نفوذ و گسترش فضای مجازی در طول ده سال گذشته و پیامدهای فرهنگی ناشی از آن چنان نرم و خزنده رخ داده که به جرات می‌توان گفت برای بسیاری از دستگاه‌های فرهنگی و نهادهای حاکمیتی کشور هنوز به «مسئله» تبدیل نشده است. فرایند اجمالی مسئله شدن این تحولات و تلاش برای حل آنها را می‌توان به صورت زیر ترسیم کرد:

۱-۳-۱. **درک چالش‌های پیش آمده:** در هر عرصه از فعالیت فرهنگی کشور که فعال باشیم، با ورود همه‌جانبه فضای مجازی بالاخره یک جای کار می‌لنگد! در آمیختگی هویت‌های فرهنگی، تغییر گروه‌های مرجع فرهنگی سنتی و جایگزینی آنها با اینفلوئنسرها و سلبریتی‌ها، افزایش قابل ملاحظه حجم و سرعت تولید و نشر محتوا و کاهش هزینه و اعتمادپذیری آن، رنگ باختن مرزهای قلمروی سرزمینی و دسترسی ساده به محصولات رسانه‌ای خارج از دایره هنجارهای فرهنگی کشور تنها چند نمونه از چالش‌هایی است که علی‌القاعده هر نهاد فرهنگی با آن مواجه شده است. اما چشم بستن به روی مشکلات و نادیده انگاشتن آنها با توجیحات واهی، بسیاری از نهادها را در برگرفته است.

۲-۱-۳. **شناخت علل، ابعاد و پیامدهای تحولات فضای مجازی:** نمی‌توان دلسوز فرهنگ کشور بود، مشکلی را حقیقتاً درک کرد و دست روی دست گذاشت. گام بعد از درک چالش‌های پیش آمده، بررسی‌های میدانی یا نظری برای شناخت علل پیدایش این چالش و ابعاد مسئله در نهاد مربوطه و پیش‌بینی گستره

پیامدهای آن است. یک جانبه دیدن مشکلات مواجهه با تحولات فضای مجازی، عمیق و ریشه‌دار ندانستن علل آن و تقلیل پیامدها به پیامدهای قابل مشاهده و در دسترس باعث تضعیف مسئله می‌شود و مسئله هرچه ضعیف‌تر دیده شود، راهکارهای حل آن نیز ابتدایی‌تر خواهد بود و راه به جایی نخواهد برد.

③ — ۳-۱-۳. **ارائه راهکارهای حل مسئله:** با توجه به این که کشور ما هنوز در مرحله آزمون و خطای مواجهه هوشمندانه با تحولات فضای مجازی به سر می‌برد و شاهد ضعف نظریه‌پردازی در این موضوع هستیم، راهکارهای حل مسئله خاص هر دستگاه فرهنگی، مجموعه‌ای از راهکارهای پیشنهادی با مشورت کارشناسان و متخصصان امر است که پس از سبک سنگین کردن و اولویت‌گذاری و امکان‌سنجی اجرا، مناسب‌ترین آنها برگزیده خواهد شد.

④ — ۳-۱-۴. **عملیاتی سازی راهکارهای برگزیده:** هر قدر بنای سه مرحله پیشین استوارتر و حساب شده‌تر باشد، راهکار برگزیده به موفقیت نزدیک‌تر است. طبیعی است که در این مسیر نوین و نوییما، تجارب مکرر و تحلیل تجارب پیشین، دستگاه‌های فرهنگی را در مواجهه هوشمندانه با تحولات فضای مجازی توانمندتر خواهد کرد. اما طی این مراحل، رسیدن به راهکاری برگزیده و عملیاتی سازی آن، فرایندی است که برخی نهادها پیموده‌اند و می‌تواند تا حدی چراغ راه دیگر دستگاه‌های فرهنگی در این مسیر دشوار باشد.



گام‌های مسئله‌مند شدن تحولات فضای مجازی

## ⑤ — ۳-۲. پیشینه حکمرانی فرهنگی در ایران در نسبت با فضای مجازی

حاکمیت جمهوری اسلامی ایران تا به امروز در مواجهه با فضای مجازی، پیچ و خم‌هایی را پشت سر گذاشته است. نقاط عطفی که مسئولان حاکمیتی یا دولت‌ها با تصویب اسناد بالادستی، قوانین و آئین‌نامه‌ها یا تشکیل و انحلال برخی ساختارها به دنبال بازبانی اقتدار روبرو به تحلیل خود در عرصه فرهنگ بوده‌اند در این تصویر از اهمیت بیشتری برخوردار است. اما فضای مجازی به معنای امروزی آن که متشکل از شبکه‌های فنی و زیست اجتماعی کاربران است عمر زیادی در کشور ما ندارد. بایستی توجه داشت در حالی که تغییر رویکرد از نگاهی فنی و ابزارگرایانه به نگاهی فرهنگی و اجتماعی فرایندی کاملا تدریجی بوده، هنوز هم در برخی ارکان حاکمیت کشور، فضای مجازی معادل اینترنت و زیرساخت‌های فنی در نظر گرفته می‌شود و همین رویکرد آسیب‌های بسیاری در حوزه فرهنگ به بار آورده است.



به گذشته بازگردیم و ورود اولین کامپیوتر به ایران. از سال ۱۳۲۹ دستگاه پردازش داده در پالایشگاه آبادان استفاده می‌شد، اما در ۱۳۴۱، حدود ده سال پس از ظهور این تکنولوژی در کشورهای صنعتی، اولین دستگاه کامپیوتر برای استفاده شخصی یکی از درباریان به ایران وارد شد. توسعه کامپیوتر به صورت علمی از سال ۱۳۵۰ در برخی دانشگاه‌ها آغاز شد و در همان سال قانون تاسیس شرکت مخابرات ایران و به نوعی آغاز تشکیل شبکه ارتباطی در مجلس شورا به تصویب رسید. مقصود از مخابرات در این قانون عبارت بود از انتقال و ارسال علائم و نوشته‌ها و تصاویر و صداها و هرگونه اطلاعات دیگر به وسیله سیم یا بی‌سیم و یا نور و یا هر رویه الکترومغناطیسی.<sup>۱</sup> پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، در سال ۱۳۵۹ لایحه تشکیل شورایی به نام «شورای عالی انفورماتیک کشور» وابسته به سازمان برنامه و بودجه به تصویب رسید. مقرر شد شورای مذکور از طریق تنظیم سیاست‌های لازم به امور انفورماتیک سروسامان دهد و از اتلاف منابع ملی جلوگیری کند، استقرار یک نظام انفورماتیک سالم را امکان‌پذیر ساخته و ایران را در حرکت به سوی خودکفایی در این رشته هدایت و یاری نماید.<sup>۲</sup>

①- ۱-۲-۳. دوره اولین‌ها، اتصال به اینترنت و اولین سند: از سال ۱۳۶۴ نخستین محموله کامپیوتر به سفارش شرکت مخابرات ایران و توسط یک شرکت نرم‌افزاری وارد کشور شد و در سال ۱۳۷۱ شمسی تعداد اندکی از مراکز آموزشی و پژوهشی ایران به شبکه جهانی اینترنت متصل شدند. دهه ۷۰ را می‌توان نقطه عطفی در فضای مجازی در جمهوری اسلامی ایران دانست. سال ۷۷ اولین سند «سیاست‌های شبکه‌های اطلاع‌رسانه‌ای رایانه‌ای» توسط رهبر معظم انقلاب ابلاغ شد. در سه بند از ۷ بند این سند، اشاراتی نیز به امور فرهنگی شده است: اعمال تدابیر و نظارت‌های لازم به منظور صیانت از امنیت فرهنگی و جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی شبکه‌های اطلاع‌رسانی، تولید و عرضه اطلاعات و خدمات ضروری و مفید با تاکید بر ترویج فرهنگ و اندیشه اسلامی و حفظ و صیانت از هویت و فرهنگ ملی از جمله این موارد است.<sup>۳</sup> در سال ۱۳۷۹ نیز «قانون حمایت از پدیدآورندگان نرم‌افزارهای رایانه‌ای» به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد.

②- ۱-۲-۳. ورود بازیگران محتوا: از اوایل دهه هشتاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات گسترش بیشتری می‌یابد. برنامه توسعه‌ای کاربری فناوری اطلاعات (تکفا) و سند راهبردی توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از اسناد توسعه‌ای دولت در سال ۱۳۸۱ است. طرح تکفا زمینه‌ساز توسعه ارتباطات در کشور شد و طرح‌های بسیاری که با عنوان طرح‌های زیرساختی شناخته می‌شود نظیر صدور کارت ملی هوشمند و گذرنامه الکترونیکی، بانک اطلاعات پزشکی، سامانه مالیاتی و... از جمله آنهاست.<sup>۴</sup> در سال ۱۳۸۲ شاهد شکل‌گیری «کمیسیون تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی» ذیل وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات بوده‌ایم. سیاست‌گذاری، تدوین و تصویب مقررات در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات، نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات و حفظ حقوق مشترکین و کاربران براساس اصول محوری سازمان از وظایف این کمیسیون است.<sup>۵</sup>

1. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/96627>

2. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/98983>

3. <http://www.maslahat.ir/index.jsp?siteid=3&fkeyid=&siteid=3&pageid=515> سایت مجمع تشخیص مصلحت نظام

۴. تحلیل پیشینه حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران، جواد آزادی و سید ابوالحسن فیروزآبادی، نشریه دانش سیاسی، ص ۵۸۳

5. <https://www.cra.ir/commission> سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی

با فراگیری استفاده از اینترنت و ظهور پدیده وبلاگ نویسی از شهریور ۸۰ پای بازیگران غیرتخصصی محتوا به این عرصه گشوده می شود و به مرور پایگاه های رسانه ای غیررسمی به موازات رسانه های رسمی کشور قدرت می یابند. این مسئله در آشوب های ۸۸ به اوج خود می رسد و شبکه های اجتماعی توییتر و فیس بوک نقش مهمی در اعتراضات ایفا می کنند که به فیلترینگ آنها منجر می شود. در آن سال «کارگروه تعیین مصادیق محتوای مجرمانه» با هدف نظارت بر فضای مجازی، پالایش تارنماهای حاوی محتوای مجرمانه و رسیدگی به شکایات مردمی در پی تصویب «قانون جرائم رایانه ای» در مجلس شورای اسلامی، بنیان گذاری شد. پیش از این کارگروه، «کمیته تعیین مصادیق پایگاه های اطلاع رسانی رایانه ای غیرمجاز» با مسئولیت نماینده وزارت اطلاعات تشکیل شده بود و مصادیق پایگاه های اطلاع رسانی رایانه ای غیرمجاز را تعیین و به وزارت پست و تلگراف و تلفن ابلاغ می کرد.<sup>۱</sup> در میانه دهه هشتاد، عطف به قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، قانون حمایت از پدیدآورندگان نرم افزارهای رایانه ای و قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی ذیل وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکیل می شود.

③ — ۳-۲-۳. چالش حکمرانی: در یکی از بندهای نامه پیوست به ابلاغیه رهبر انقلاب در خصوص «سیاست های کلی شبکه های اطلاع رسانی رایانه ای» آمده است: «از آنجا که وضعیت کنونی شبکه جهانی در داخل کشور به هیچ وجه مناسب نیست، لازم است در مقررات مربوط مهلتی برای اجرای آن تعیین و اعلام گردد تا پس از انقضای مدت، قاطعانه با تخلفات برخورد شود.» اما از سال ۷۷ و ابلاغ این سند تا سال ۹۰ اقدام فراگیر و موثری رخ نمی دهد. بندهای هفت گانه این سند هنوز هم برای درمان دردهای فضای مجازی کشور تازه و کارا هستند. از مهم ترین رخدادهای سیاست های کلی نظام در موضوع فضای مجازی و به تبع آن مسئله حکمرانی فرهنگ در فضای مجازی، تشکیل «شورای عالی فضای مجازی» در سال ۱۳۹۰ است. این شورا وظیفه سیاست گذاری کلان فضای مجازی کشور را به عهده دارد و بازوی اجرایی آن، مرکز ملی فضای مجازی است. یکی از کارگروه های این شورا، «کارگروه خدمات پیامک انبوه و ارزش افزوده پیامکی» است که در سال ۹۳ با هدف تنظیم گری پیامک های انبوه و خدمات ارزش افزوده تشکیل شد. به منظور عدم تداخل وظایف شوراها، سال ۹۵ «شورای عالی فناوری اطلاعات» به «شورای اجرایی فناوری اطلاعات» تغییر نام می یابد و تحقق دولت الکترونیک از عمده ترین وظایف آن شمرده می شود.

از سال ۹۵ به بعد با افزایش ضریب نفوذ شبکه های اجتماعی، توسعه سیاسی و اجتماعی شدت گرفت و موجب شد شورای عالی فضای مجازی سند سیاست ها و اقدامات ساماندهی پیام رسان های اجتماعی را در سال ۹۶ تصویب کند و جریان فیلترینگ تلگرام در راس مسائل فضای مجازی کشور قرار گیرد.<sup>۲</sup> بروز و ظهور استارت آپ ها، کسب و کارهای وابسته به فضای مجازی، VOD و چالش اعطای مجوز به آنها، رشد قارچ گونه اینفلوئنسرها و یکته تازی سلبریتی ها در فضای مجازی، شبکه های قمار و... از مسائلی است که در سال های اخیر فضای فرهنگی کشور را تحت تاثیر قرار داده و لرزه هایی را در حکمرانی فرهنگ به وجود آورده است.

۱. همان  
۲. همان، ۵۸۷ و ۵۸۸



### ۳-۳-۱. گونه‌های مواجهه با تحولات فضای مجازی (با تاکید بر حوزه فرهنگ)

بسیاری از سازمان‌ها و نهادهایی که سهم موثری در فرهنگ کشور دارند، دیر یا زود نسبت به مسئله تحولات فضای مجازی و لزوم در پیش گرفتن شیوه و راهکارهای دیگر هوشیار شده و به اقتضای ماموریت سازمانی و ظرفیت‌ها به گونه‌های مختلفی با این مسئله روبرو شده‌اند. در این بخش، اهم گونه‌های مواجهه در دو فصل گونه‌شناسی موضوعی و گونه‌شناسی ساختارسازی بیان خواهد شد.

۳-۳-۱-۱. گونه‌شناسی موضوعی: طبقه‌بندی موضوعی مواجهه دستگاه‌های فرهنگی با تحولات فضای مجازی را می‌توان در چهار قالب مقررات‌گذاری، سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و شبکه‌سازی دسته‌بندی کرد. ساختارسازی نیز یکی از انواع مواجهه می‌باشد که به دلیل کثرت و برخی تفاوت‌ها، به صورت جداگانه به آن پرداخته شده است. طبعاً این گونه‌ها با یکدیگر قابل جمع هستند و ممکن هست چندین گونه مواجهه در یک سازمان به کار گرفته شود، اما عمدتاً شهرت یا اثرگذاری آن سازمان در یکی دو گونه غالب است.

۳-۳-۱-۱-۱. مقررات‌گذاری: رگولاتوری یا مقررات‌گذاری از مهم‌ترین وظایف قوه مجریه به حساب می‌آید که در برخی از موارد در قالب تهیه و تصویب آیین‌نامه‌های اجرایی قوانین و در برخی دیگر، برای انجام وظایف اداری، تأمین اجرای قوانین و تنظیم سازمان‌های اداری تصویب‌نامه و آئین‌نامه وضع می‌شود.<sup>۱</sup> در مواجهه با تحولات فضای مجازی یکی از گونه‌ها وضع مقررات به منظور حل مسائل نوپدید فضای مجازی است که نمونه آن را در تشکیل کارگروه خدمات پیامک انبوه و ارزش افزوده پیامکی شاهد هستیم.

#### حل معضل پیامک‌های انبوه

فراگیری استفاده از هر رسانه به معنای فرصت‌هایی برای بازاریابی، تبلیغات و ارائه خدمات به مخاطبان آن رسانه است و به اقتضای شرایط، مسائل جدیدی را پدید می‌آورد. کاربران تلفن‌های همراه نیز پس از مدتی، به مخاطب‌های بالقوه پیامک‌های انبوه تبلیغاتی، اطلاع‌رسانی و... تبدیل شدند و خدمات ارزش افزوده بدون وضع قوانین و آگاهی مخاطب از حقوق خود مشکلاتی را پدید آوردند.

عدم نظارت و قانون‌گذاری در حوزه پیامک انبوه و خدمات ارزش افزوده پیامکی موجب ایجاد مشکلاتی شده بود. مسائلی از قبیل پیامک‌های تبلیغاتی یا ضدفرهنگی و تلاش ناکام مشتریان برای لغو آنها، هزینه‌های اضافی برای مشتریان از پیامک‌های ناخواسته ارزش افزوده، مسدود شدن دریافت پیامک‌های اطلاع‌رسانی در پی درخواست لغو پیامک‌های ناخواسته و دریافت پیامک تبلیغاتی از شماره‌های شخصی، مسئولان امر را بر آن داشت که کارگروهی با عنوان «کارگروه خدمات پیامک انبوه و ارزش افزوده پیامکی» و با مشارکت سازمان‌ها و نهادهای مربوطه جهت مقررات‌گذاری و نظارت بر اجرای مقررات در این خصوص تشکیل شود.

۱. جایگاه اصل سرعت و روزآمدی مقررات‌گذاری خوب در نظام اداری ایران، سید محمد مهدی غمامی، وحید معین، آموزه‌های حقوقی گواه، سال ششم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹، ص ۱۰۳



طبق مصوبه این کارگروه، خدمات پیامک انبوه «خدماتی است که پیامک‌ها از طریق فرستنده مشخص و از طریق شبکه‌های ارتباطی بدون درخواست قبلی کاربران و پرداخت هزینه توسط آنان دریافت می‌شود و جنبه تبلیغی و یا اطلاع‌رسانی دارد.» خدمات ارزش افزوده پیامکی نیز «خدماتی پیامکی است که کاربران به خواست خود آن را انتخاب نموده و باید برای دریافت این خدمات مبلغی را به ارائه‌کننده خدمات پرداخت کنند و شامل مسابقات، سرگرمی، محتوای فرهنگی، مذهبی و علمی است.» خدمات اپراتورهای مخابراتی به دو گونه خدمات پایه (اصلی) و خدمات ارزش افزوده قابل تقسیم هستند و با تغییر فناوری مصادیق این گونه خدمات تغییر می‌کنند. خدمات پایه یا اصلی مخابرات، حداقل خدمات مورد درخواست مشتریان است. مثلا در گذشته برقراری تماس صوتی و ارسال پیامک از سوی اپراتورهای موبایل، خدمات پایه مخابراتی محسوب می‌شدند و امروزه دسترسی به اینترنت نیز جزو خدمات پایه شمرده می‌شود. اما خدمات ارزش افزوده برای توصیف خدماتی غیر از خدمات پایه مخابراتی استفاده می‌شود که مصادیق آنها با پیشرفت فناوری در حال تغییر است.<sup>۱</sup> و مخاطب در ازای این خدمات، هزینه‌ای پرداخت می‌کند.

پیش از تشکیل این کارگروه، تلاش‌هایی برای ساماندهی به پیامک‌های انبوه و خدمات ارزش افزوده صورت گرفته بود. قانون تجارت الکترونیک مصوب سال ۱۳۸۲ مجلس شورای اسلامی از جمله قوانین عام ناظر بر انواع مختلف خدمات الکترونیکی از جمله خدمات ارزش افزوده است. در این قانون شرایط ایجاد و قبول بر اساس معیارهای فنی و برخی از حقوق مشتریان در تجارت الکترونیکی مشخص شده است. با توجه به گسترش ارائه خدمات ارزش افزوده محتوایی پیامکی از طریق شبکه‌های تلفن همراه، طبق مصوبه جلسه شماره ۱۴۷ سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی مورخ ۱۳۹۱/۶/۵، اپراتورها موظف شدند که در کلیه خدمات ارزش افزوده محتوایی پیامکی ارسالی، مجوزهای لازم را از مراجع ذیربط دریافت کنند، قبل از شروع ارائه خدمات، شرایط ارائه، نحوه ارائه خدمات، شرایط انصراف و کمیت پیامک‌ها را به مشترک اطلاع رسانی کرده و در تبلیغات خود توصیه‌های لازم برای رجوع به پرتال اپراتور درباره جزئیات خدمات ارزش افزوده محتوایی پیامکی را داشته باشند. اما این مصوبه نیز پاسخگوی مشکل نبود.

تنظیم‌گری پیامک‌های انبوه و خدمات ارزش افزوده به علت ماهیت فراسازمانی، نیازمند کارگروهی متشکل از سازمان‌های مرتبط بود که این امر با تشکیل کارگروه خدمات پیامکی و ارزش افزوده رقم خورد. در مصوبه ۹۳/۱۱/۱ شورای عالی فضای مجازی با توجه به توسعه و پیشرفت فناوری‌ها در بخش ICT و گسترش استفاده از این ابزار در جامعه و نیز استفاده گسترده از خدمات پیامک انبوه و خدمات ارزش افزوده پیامکی در شبکه‌های ارتباطی، مقرر شد برای پایش محتوا، کارگروهی با مسئولیت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و عضویت نمایندگان دادستانی کل کشور، وزارت خانه‌های ارتباطات، کشور، اطلاعات، دادگستری، وزارت بهداشت، سازمان تبلیغات اسلامی، نیروی انتظامی و مرکز ملی فضای مجازی تشکیل و گزارش عملکرد آن هر شش ماه به دبیرخانه شورای عالی فضای مجازی ارائه شود. مصوبه مذکور این الزام را برای ارائه‌کنندگان خدمات ارتباطی نیز در پی داشت که باید امکان فعال‌سازی و یا غیرفعال کردن دریافت پیامک‌های انبوه (تبلیغاتی و ارزش افزوده) را برای کاربران فراهم کنند. در این مصوبه هرگونه فعالیت برای ارائه خدمات محتوایی پیامکی با اخذ مجوز از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی الزامی است و این وزارتخانه مکلف

۱. پیامک انبوه و خدمات ارزش افزوده، ص ۲



شد تا در صورت وجود خلاء قانونی و یا مقرراتی، پیشنهادهای لازم را تهیه و به تصویب مراجع ذیربط برساند و طبق این آیین‌نامه، ارائه‌کنندگان خدمات پیامکی مکلف شدند همکاری لازم را برای فراهم کردن امکان «نظارت آنلاین» کارگروه ساماندهی پیامک‌های تبلیغاتی، به عمل آورند. طبق این مصوبه پایش و ممیزی محتوایی که در خدمات ارزش افزوده پیامکی استفاده می‌شود، به صورت قبل از انتشار و محتوایی که در خدمات پیامک انبوه استفاده می‌شود به صورت پس از انتشار خواهد بود. ارائه‌کنندگان خدمات موضوع این مصوبه، مکلفند همکاری لازم را جهت فراهم کردن امکان نظارت برخط دبیرخانه کارگروه در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در چارچوب تعیین شده برای بررسی محتوا، تعداد ارسال شده و گروه مخاطبان خدمات به عمل آورند و هرگونه فعالیت برای ارائه خدمات محتوایی پیامکی در چارچوب قوانین و مقررات با اخذ مجوز از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی امکان‌پذیر است.<sup>۱</sup>

امروزه با وجود آن‌که هنوز معضل دریافت پیامک‌های تبلیغاتی ناخواسته کاملاً مرتفع نشده است و تشکیل کارگروه و مصوبات آن نتوانسته رضایت حداکثری مشتریان را در پی داشته باشد، شاهد کوچ دارندگان تلفن همراه از سرویس‌های پیامکی به سوی پیام‌رسان‌ها و جایگزینی اپلیکیشن‌ها به جای خدمات پیامکی هستیم و در عمل اقبال به ارتباط پیامکی رو به افول است. تشکیل کارگروه خدمات پیامک انبوه و ارزش افزوده پیامکی پس از ظهور اینترنت ۲G و پیامدهای آن بوده، در حالی که امروزه با رواج اینترنت ۴G مسائل نوپدید دیگری را شاهد هستیم که کارگروه، پاسخگوی آنها نیست. خدمات ارزش افزوده اینترنتی در مقابل خدمات ارزش افزوده پیامکی، باب جدیدی است که به روی خدمات ارزش افزوده گشوده شده و نیازمند ساختار دیگری برای شناسایی مسائل و حل آنهاست.

### ③ — ۳-۳-۲. سیاست‌گذاری: در سطح کلان اداره کشور، تدوین و ابلاغ اسناد بالادستی سیاست‌های کلی نظام در موضوع فضای مجازی، هم از لحاظ درجه

اهمیت و هم تقدم زمانی و الگو بودن برای سایر فعالیت‌ها حائز توجه است. همانطور که ذکر شد اولین مورد، سند سیاست‌های شبکه‌های اطلاع‌رسانه‌ای رایانه‌ای بوده که ۷۷/۷/۱۱ توسط رهبر معظم انقلاب ابلاغ شد. متن این سند از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام تدوین و ارسال شده و پس از تایید رهبر انقلاب ابلاغ شده است. دو سال بعد بر اساس این سند، مقررات و ضوابط شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای در مجلس شورای اسلامی به تصویب می‌رسد. اما بعضی کارشناسان معتقد هستند عدم اهتمام نهادهای اجرایی و مدیریتی کشور به این سند، موجب شد که دستور تشکیل شورای عالی فضای مجازی در تاریخ ۱۳۹۰/۱۱/۱۷ توسط رهبر انقلاب صادر شود. با تشکیل این شورا، شوراهای عالی مصوب در گذشته که موازی این شورا بوده‌اند منحل شدند تا جایگاه فراقوه‌ای و موقعیت محوری و کانونی شورای عالی تثبیت شود. وظیفه اصلی این تشکیلات مواجهه هوشمندانه و مقتدرانه با تحولات این عرصه و نیز سیاست‌گذاری، مدیریت کلان و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های لازم و به‌هنگام و همچنین نظارت و رصد کارآمد و روزآمد در این عرصه است. این شورا که در حال حاضر بالاترین نهاد سیاست‌گذار فضای مجازی در کشور است، موظف شد مرکزی به نام «مرکز ملی فضای مجازی» را به عنوان بازوی اجرایی شورا تشکیل دهد. از زمان تاسیس شورا تا پایان سال ۱۳۹۹، مصوبات زیادی در شورای عالی فضای مجازی ابلاغ شده است که از آن جمله می‌توان به سیاست‌های ساماندهی خدمات پیامکی ارزش افزوده و پیامک انبوه در شبکه‌های ارتباطی، توسعه فضای مجازی سالم مفید و ایمن، سیاست‌های حاکم بر برنامه ملی بازی‌های رایانه‌ای، سیاست‌ها و اقدامات ساماندهی پیام‌رسان‌های اجتماعی، الزامات پیشگیری و مقابله با نشر

1. <http://www.majazi.ir/>

اطلاعات، اخبار و محتوای خبری خلاف واقع در فضای مجازی، تدوین سند تحول حوزه های فرهنگ و آموزش با توجه به تحولات فضای مجازی و... است. همانطور که از عناوین این مصوبات روشن است، هر کدام در پاسخ به یکی از چالش های پیش آمده فضای مجازی در عرصه فرهنگ، امنیت و... تدوین شده اند. برخی از این مصوبات مانند سیاست های ساماندهی خدمات پیامکی ارزش افزوده و پیامک انبوه در شبکه های ارتباطی منجر به تشکیل کارگروه مجزایی شده اند و برخی از قبیل «سند تحول حوزه های فرهنگ و آموزش با توجه به تحولات فضای مجازی» زمینه را برای تصویب طرح تحول ارتقای جایگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی هموار ساخته اند. در بخش چهارم به روند تدوین و اجرای این طرح پرداخته خواهد شد.

③ — ۳-۱-۳. **تنظیم گری:** با توسعه فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی در دهه اخیر، تعدد، تنوع و تکثر بازیگران عرصه فضای مجازی و دشواری نظارت بر آنها، چالشی جدی در عرصه حکمرانی کشورها به وجود آمده و بسیاری دولت ها را بر آن داشته که از تصدی گری به سوی تنظیم گری سوق پیدا کنند.<sup>۱</sup> در یک نگاه تنظیم گری به منظور جلوگیری از ضایع شدن حقوق و حدود و مقررات به میان آمده است و با اعطای مجوز، مقررات گذاری و نظارت یا اقداماتی به منظور ممانعت از نقض حقوق (مانند مالکیت معنوی) به این امر می پردازد. با این تعریف سازمان های تنظیم گر و تنظیم مقررات بسیار به هم نزدیک هستند. اما در نگاهی دیگر، تنظیم گری تنها به سه رکن ذکر شده محدود نمی شود بلکه جهت دهی و هدایت بازیگران اصلی برای تحقق اهداف از مهم ترین اقدامات نهاد تنظیم گر است.

الگوهای مختلفی برای نهاد تنظیم گر در سطح ملی وجود دارد. الگوی نخست «نهاد همگرا» است. در بسیاری از کشورها که نهاد مقررات گذار حوزه رسانه های پخش همگانی و مخابراتی منفک از یکدیگر بوده اند، اقداماتی برای اصلاح ساختارها صورت گرفته و به الگوی نهاد همگرایی تنظیم گر بدل شده است. نهاد هم گرا در کشورهایی مانند آمریکا، استرالیا و بریتانیا نهادی است که به همه حوزه های مخابرات، فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز پخش همگانی توجه دارد. الگوی دوم نهاد تنظیم گر برای چند حوزه و الگوی سوم نهاد تنظیم گر برای تنها یک حوزه است که نمونه الگوی دوم و سوم در کشورهای آلمان و فرانسه پیاده شده است. در ایران نهاد تنظیم گر همگرا وجود ندارد، اما به عنوان ذکر مثال از نهادهای تنظیم گر می توان به سازمان تنظیم مقررات رسانه های صوت و تصویر فراگیر (ساترا) و نیز کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات رادیویی اشاره کرد.

### سازمان تنظیم مقررات رسانه های صوت و تصویر فراگیر (ساترا)

لزوم نهاد تنظیم گری در عرصه صوت و تصویر فراگیر بر کسی پوشیده نیست. تا سال های گذشته تنها عرضه کننده بی رقیب صوت و تصویر فراگیر در کشور سازمان صداوسیما بوده، اما امروزه با تولید و عرضه محتوای متنوع صوتی و تصویری از سوی کاربران حقیقی و حقوقی در فضای مجازی، ساماندهی آنها ضروری به نظر می رسد. اما تنظیم گری در این عرصه به چه معناست؟ برخی آن را عرضه محتوای صوتی و تصویری از طریق تریبون های رسمی می دانند و عده ای در نگاهی عام تر ارائه محتوا از طریق بسترهای نشر فضای مجازی را نیز در این حیطه می شمرند.

۲. امیر ناظمی، ملیحه اسماعیلیان، ارائه الگویی برای نهاد تنظیم گر رسانه های نوین صوتی-تصویری بر پایه روش تصمیم گیری پابرجا، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی، دوره ۸، شماره ۲۶، بهار ۱۳۹۷، ص ۱۲۰



بر پایه چنین حساسیت و اهمیتی و در پی دیدار اعضای شورای عالی فضای مجازی با مقام معظم رهبری، ایشان در تاریخ ۱۳۹۴/۶/۲۲ طی نامه‌ای به رییس جمهور (به عنوان رییس شورای عالی فضای مجازی)، سه حوزه از فضای مجازی را از هم تفکیک می‌کنند. حوزه‌های زیرساختی را متوجه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، مسئولیت نظارت بر حوزه صوت و تصویر فراگیر را در حیطه وظایف سازمان صدا و سیما و سایر حوزه‌ها را متوجه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و دستگاه‌های دیگر تعیین می‌فرمایند. ایشان چگونگی اجرای این دستور و از جمله تعریف صوت و تصویر فراگیر را به شورای عالی فضای مجازی محول می‌فرمایند که متأسفانه تاکنون این اتفاق نیفتاده است. مبتنی بر این نامه و با دستور ریاست سازمان صدا و سیما سازمانی با عنوان اختصاری ساترا شکل گرفت. این در حالی است که قانون تشکیل خود صدا و سیما هم مدت‌هاست که در مجلس متوقف است و ساترا هم به عنوان یک سازمان، از قانون تشکیل برخوردار نیست. از سوی دیگر، اصل تعریف و چستی صوت و تصویر فراگیر هم از سال ۹۴ تاکنون، در هاله‌ای از ابهام باقی مانده است.

گذشته از مطلب فوق، در ادامه رویکرد و معرفی اجمالی ساترا، براساس مستندات منتشره از سوی آن مجموعه را در ادامه مرور می‌کنیم:

رویکرد ساترا بر حمایت از فعالان رسانه‌های صوت و تصویر در راستای دفاع از «حاکمیت رسانه‌ای» کشور در مقابل رقبای بین‌المللی بنا شده است؛ لذا رویکرد تنظیم‌گری تسهیل‌گرانه و مشارکتی به عنوان شعار این سازمان و مبتنی بر مشارکت حداکثری رسانه‌ها شکل گرفته است. در تارنمای ساترا ذکر شده که به منظور تحقق مصالح و منافع عمومی در سپهر خدمات رسانه‌ای صوتی-تصویری فراگیر وظایفی از این قبیل بر عهده این سازمان می‌باشد: ساماندهی حوزه صوت و تصویر فراگیر در راستای حمایت از خدمات دهندگان و تأمین حقوق کاربران؛ تسریع، تسهیل و شفاف‌سازی روند و فرآیند اعطای مجوز به ارائه‌کنندگان خدمات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی؛ افزایش کسب‌وکار و زمینه‌سازی تسهیل‌گری برای فعالان حوزه صوت و تصویر فراگیر؛ رسیدگی به شکایات و تخلفات گزارش شده از سوی مردم در فضای مجازی؛ تهیه، تنظیم و تصویب نظام‌نامه‌ها، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاربردی؛ حمایت و تحرک‌بخشی به حوزه تولید محتوا و خدمات و ایجاد نشاط اجتماعی برای افزایش تبادل اطلاعات ترافیک داخلی و کاهش ترافیک بین‌المللی؛ افزایش مراجعه کاربران بین‌المللی و استفاده هرچه بیشتر کاربران ایرانی از برترین محتواهای جهان.

ساختار این سازمان از چهار معاونت (پایش و نظارت محتوا، تدوین مقررات و امور حقوقی، تنظیم بازار و توسعه کسب‌وکار، کاربران و تنظیم‌گری اجتماعی) و دو اداره کل (صدور مجوز و امور رسانه‌ها، فناوری و سامانه‌های نوین) تشکیل شده است. در کنار این ادارات و معاونت‌ها و مدیریت تعاملات بین‌المللی، دفتر مطالعات تنظیم‌گری رسانه نیز به عنوان بازوی علمی سازمان تلاش می‌کند ضمن تولید و ترویج ادبیات حوزه حکمرانی، سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری رسانه و ارتباطات، اقدامات سازمان را با نگاهی کارشناسانه مورد بررسی قرار دهد تا از همین طریق ساترا به عنوان سازمانی مبتنی بر پژوهش به انجام وظایف خود بپردازد.<sup>۱</sup>

از آنجا که گفته می‌شود سازمان ساترا با هدف اعطای مجوز و حمایت از بخش خصوصی برای ورود به حوزه صوت و تصویر فراگیر تشکیل شده است، ذی نفع بودن صدا و سیما در این موضوع نگرانی‌هایی را برای منتقدان به وجود آورده است که معتقدند اعطای قدرت تصمیم‌گیری در حوزه فضای مجازی به سازمان ساترا موجب

1. www.Satra.ir

می‌شود صدا و سیما راه‌های رقابت رسانه‌ای را در حوزه تصویری و چند رسانه‌ای مسدود کند. به عبارت دیگر تنظیم‌گری به صورت عملی زمانی محقق می‌شود که بازیگرانی خارج از سیستم در تصمیم‌گیری‌ها حضور داشته باشند. چالش دیگر در این حوزه، نامشخص بودن حدود مفهوم «صوت و تصویر فراگیر» است. به عبارت دیگر آیا هر محتوایی که در فضای مجازی تولید و نشر داده شود، به معنای «صوت و تصویر فراگیر» است؟ ابهام در تعریف این واژه سبب ایجاد چالش‌های زیادی در بین دستگاه‌های مسئول شده است.

### سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی

سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی با استناد به ماده ۷ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات مصوب ۱۳۸۲/۰۹/۱۹ مجلس شورای اسلامی از تجمیع اداره کل ارتباطات رادیویی و معاونت امور مخابراتی وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تاسیس شده است. تشکیل این سازمان به منظور ایفای وظایف و اختیارات حاکمیتی، نظارتی و اجرایی وزارت در بخش تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی وابسته به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است. هدف اصلی این سازمان، ارتقای سطح کیفیت سرویس‌های ارائه شده به کاربران از طریق ایجاد رقابت عادلانه در بازار است. در این راستا، تمامی شرکت‌ها، اپراتورها و خدمات‌دهندگان در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات، پروانه فعالیت خود را از سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی دریافت می‌کنند و این سازمان بر همه اپراتورها چه دولتی و چه خصوصی نظارت داشته و از حق قانونی برای اعمال مقررات بر آنها برخوردار است. تعرفه خدماتی که توسط این اپراتورها ارائه می‌شوند (مانند تعرفه‌های تلفن همراه، تلفن ثابت، اینترنت، پیام کوتاه، MMS و...) پس از آن که توسط کمیسیون بررسی و تصویب شد، توسط سازمان به اپراتورها ابلاغ و نظارت می‌شود.

فعالیت‌های سازمان تنظیم مقررات در دو حوزه کلی نظارت بر فعالیت‌های پستی و فعالیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات قابل تقسیم هستند. در هر دو حوزه اقدامات سازمان بر اساس اساس نامه مصوب سازمان در ۹ محور کلی زیر قابل بررسی است:

نظارت و اعمال مقررات؛ مسئولیت دبیرخانه کمیسیون تنظیم مقررات؛ بررسی‌های فنی و صدور پروانه؛ وصول مبالغ حق امتیاز؛ تهیه و پیشنهاد تعرفه؛ استانداردها؛ حضور در انجمن‌ها و اتحادیه‌های بین‌المللی؛ تهیه و انتشار گزارش‌های دوره‌ای؛ حمایت از صاحبان صنایع، انجمن‌ها و اتحادیه‌های داخلی.

این سازمان دارای چهار معاونت است: معاونت توسعه مدیریت و امور منابع، معاون امور رادیویی، معاون امور پستی، ارتباطی و فناوری اطلاعات، معاون راهبردی و توسعه بازار است.

### کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات

این کمیسیون وظیفه سیاست‌گذاری، تدوین و تصویب مقررات را در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات برعهده دارد. نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات و حفظ حقوق مشترکین و کاربران براساس اصول محوری سازمان (یعنی رعایت عدالت، انصاف، اخلاق مداری، صراحت، شفافیت و ایجاد فضای رقابتی سالم) نیز از دیگر وظایف آن است.



قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وظایف این کمیسیون را به شرح ذیل بیان می‌نماید:

۱- الف) اصلاح و تجدید ساختار بخش‌های ارتباطی کشور؛

۲- ب) تصویب ضوابط و مقررات مربوط به صدور پروانه فعالیت برای ایجاد شبکه و ارائه خدمات ارتباطی و فناوری اطلاعات در قلمرو شبکه‌های غیر مادر؛

۳- پ) تعیین سیاست نرخ‌گذاری و تصویب تعرفه و نرخ ارائه خدمات در بخش ارتباطات و فناوری اطلاعات و تصویب جداول و نرخهای کلیه خدمات ارتباطی؛

۴- ت) تدوین مقررات ارتباطی کشور و نظارت بر حسن اجرای آن؛

۵- ث) سیاست‌گذاری درخصوص صدور مجوز فرکانس و تعیین و دریافت حق امتیاز صدور مجوز.

طبق ماده ۶ قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات و رئیس سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به ترتیب رئیس و دبیر کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات محسوب می‌شوند و نمایندگانی از معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، وزارت امور اقتصادی و دارایی و سه نفر از صاحب‌نظران امور اقتصادی، ارتباطات و یا فناوری اطلاعات نیز دیگر اعضای آن را تشکیل می‌دهند که برای مدت چهار سال به این سمت منصوب می‌شوند. دبیرخانه کمیسیون در سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی قرار دارد و مسئولیت ابلاغ مصوبات؛ تعیین دستور کار جلسات؛ برقراری ارتباط با دستگاه‌ها، موسسات و نهادها؛ تشکیل کارگروه‌های کارشناسی و تخصصی و دعوت از سایر کسانی که لازم است در جلسات کمیسیون حاضر شوند را برعهده دارد. همچنین، سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، به عنوان بازوی اجرائی کمیسیون، مسئولیت نظارت بر اجرای درست مصوبات و تهیه گزارش از بازخورد مصوبات و ارائه آن به کمیسیون را عهده دار است. با توجه به رویکرد سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی، مبنی بر رعایت شفافیت، عدالت، منطقی و حقوق مشترکین، موضوعات پیشنهادی قبل از طرح در کمیسیون، در کارگروه‌های ویژه تخصصی با نام «کمیسیون فرعی تخصصی» مطالعه و مورد بررسی کارشناسی قرار می‌گیرد. در این کارگروه‌ها، صاحب‌نظران مرتبط با موضوع و نمایندگانی از نهادها و اصناف مختلف فعال در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات حضور دارند.

۶- ۴-۱-۳-۳. شبکه‌سازی: امروزه شبکه، یکی از ابزارهای قدرت در رسانه محسوب می‌شود. مقصود از شبکه در این مجال شبکه ارتباطات انسانی است که

عمدتاً با محوریت رسانه‌های دیجیتال شکل می‌گیرد و ساختاری تخت و مناسبات خاص خود دارد. شبکه‌های گسترده و پرنفوذ یکی از رقبای حکمرانی در عصر فضای مجازی هستند و از این‌رو توجه به شبکه‌سازی از سوی حاکمیت اهمیت می‌یابد.

«مرکز فضای مجازی سراج» یکی از نهادهای شناخته شده‌ای است که از عمده‌ترین اهداف آن شبکه‌سازی فعالان انقلاب اسلامی است. هسته اولیه این مرکز به فضای اجتماعی و سیاسی ایران در سال ۸۸ باز می‌گردد. در آن زمان کشور دچار تنش‌های بسیاری شد و یکی از محوری‌ترین عوامل تشدید این تنش‌ها فضای مجازی و رسانه‌های اجتماعی بود که با فراهم آوردن فضایی برای ساماندهی و فعالیت شبکه‌ای، دسترسی آزاد به اخبار و اطلاعات و مشارکت اجتماعی را سهولت بخشید. از اواسط همان سال جمعی با عنوان شورای هماهنگی فعالان سایبری انقلاب اسلامی شکل گرفت. طرح اولیه، تشکیل نهادی صنفی و اتحادیه بود تا بر اساس آن بتوان

محوریت مطالبات در فضای مجازی را در چارچوبی قانونی پیگیری کرد، اما در نهایت در خرداد ۱۳۸۹ به شورایی برای هماهنگی بین فعالان تبدیل شد. در کنار این شورا، فعالیت‌هایی نیز توسط همین تشکل حمایت شد و پا گرفت و با جلب نظر و رضایت برخی از مسئولین، مجموعه رونقی مضاعف یافت. تاسیس شبکه‌ی اجتماعی نت‌ایران و حمایت از برخی وبلاگ‌ها و سایت‌هایی که به تولید کلیپ و گرافیک می‌پرداختند برخی از این اقدامات بود. فعالیت‌های رصدی و پوششی نیز در حجم بسیار زیادی انجام می‌شد.

از سوی دیگر با تاسیس بنیاد خاتم در سال ۱۳۹۰ مقرر شد این بنیاد با فعال کردن بدنه‌ی نیروهای مردمی و مومن انقلابی، فضای فرهنگی و اجتماعی کشور را به سمت قدرتمند شدن گفتمان انقلاب اسلامی سوق دهد. بر همین اساس کارگروه‌هایی در بنیاد برای موضوعات مختلف تشکیل شد که یکی از آن‌ها، کارگروه فضای مجازی بود. کارگروهی که دو سال بعد، روند استقلال را پشت سر گذاشت و بدل به سازمان فضای مجازی سراج شد.

در سال ۱۳۹۲ کارگروه فضای مجازی قرارگاه خاتم الاوصیا کم‌کم فعالیت‌های خود را گسترش داد و با فعالان فضای مجازی در سراسر کشور ارتباط برقرار کرد. از این رو با تاسیس و تقویت دفاتر استانی، جذب فعالان فضای مجازی، برنامه‌ریزی اردوهای راهیان نورو اردوهای تابستانه توانست به مرور به سازمانی مستقل در جبهه انقلاب بدل شود. در دوره بعدی فعالیت‌های سراج مرکز آموزش سواد فضای مجازی تاسیس شد و رشد و آموزش فعالان فضای مجازی تبدیل به یکی از مهم‌ترین اهداف این سازمان شد. از سوی دیگر مراکز استانی نیز شکل گرفتند و زیرمجموعه‌هایی همچون مرکز تولید محتوا در سراج تقویت شدند. معاونت امور ارتباطات و سازماندهی این سازمان، اردوهای فصل وصل را تقویت نموده و آن را به اردوهای تخصصی تبدیل کرد. در کنار این فعالیت، برگزاری منظم جلسات با مدیران مراکز استانی نیز سبب منسجم شدن فعالیت سراج در کشور شد. در این دوره مرکز نرم‌افزار و بازی سازمان سراج در تعامل با یکدیگر فعالیت خود را تقویت کردند و به سراغ تولید نرم‌افزار و بازی‌های موبایلی رفتند. با تقویت این دو مرکز، و نتیجه سریعی که از این تقویت حاصل شد، سراج به دنبال آموزش ساخت نرم‌افزار و بازی‌های موبایلی رفت که این حرکت سبب جذب بدنه جوان‌تری به این سازمان شد.

از سوی دیگر سراج به دنبال محکم کردن جای پای خود در فضای مجازی برآمد و مارکت بازی‌های کودکان در اندروید را با نام توپ مارکت تاسیس کرد. برگزاری چند دوره نمایشگاه رسانه‌های دیجیتال انقلاب اسلامی و تشکیل و تثبیت مرکز هاستینگ سراج از دیگر فعالیت‌های سازمان سراج در این برهه است.

در ادامه سازمان سراج با عطف توجه به اهمیت شبکه‌های اجتماعی تلاش کرد تا شبکه‌ای انسانی، قوی و منسجم از فعالان رسانه‌های اجتماعی تشکیل شود و این فعالیت با آموزش تیم‌های مختلف در مراکز استانی آغاز شد.

شروع دوره سوم فعالیت سازمان سراج را می‌توان با بالاگرفتن تب استارت‌آپی در کشور مقارن دانست. سراج به سمت استفاده از این مدل برای بخش‌هایی از مجموعه خود مانند مجموعه نرم‌افزار و مجموعه بازی‌سازی خود برود. لذا تصمیم به تاسیس یک شتاب‌دهنده گرفت و امکاناتی از قبیل مرکز هاستینگ را به آن منتقل کرد تا فضای استارت‌آپی مد نظر آن شکل گیرد. در این دوره فعالیت سراج در شبکه‌های اجتماعی اوج گرفت و لشکر سایبری به پیشانی شناخته‌شده این سازمان تبدیل شد.



عملیات‌های متعددی در این دوره تعریف شدند و در شبکه‌های اجتماعی و در صدر آنها توییت‌ها انجام شدند که بیش از پیش سراج را برای گروه‌های مختلف در کشور آشکار کرد. در طی چند سال گذشته، سازمان سراج تغییرات مدیریتی و ساختاری زیادی داشته است. اما اکنون و بر اساس اطلاعات رسمی‌ای که در وبسایت آن درج شده است، در قالب ده مرکز به فعالیت می‌پردازد: مرکز شبکه‌های اجتماعی، مرکز رصد، مرکز امور بانوان، مرکز جبهه‌سازی رسانه‌ای، مرکز تولید و نشر رسانه‌ای، مرکز تحلیل داده، مرکز روابط عمومی، تبلیغات و اقتصاد فرهنگ، مرکز بین الملل، مرکز بازی و نرم افزار تلفن همراه و مرکز تحقیقات و آینده‌پژوهی. تاکید بر دو محور «کمک به تحقق اهداف و چشم اندازهای انقلاب اسلامی در فضای مجازی» «با استفاده از ظرفیت مجموعه‌های خودجوش مردمی فعال» دو بندی است که ماهیت و هویت اصلی سازمان سراج را تشکیل داده است.<sup>۱</sup>

① — ۳-۳-۲. **گونه‌شناسی ساختارسازی‌ها در ایران (مروری بر اهم موارد):** در برخی سازمان‌ها و نهادها گام نخست در مواجهه با تحولات فضای مجازی، تغییر و تحولی در ساختار است تا از این طریق بتوانند سایر اهداف خود را عملیاتی سازند. در این قسمت چند نمونه از این ساختارسازی‌ها به اختصار ذکر می‌شود و از شرح دوباره ایجاد سازمان‌هایی مانند ساترا و سازمان فضای مجازی سراج که در گونه‌شناسی موضوعی به آنها پرداخته شده بود، اجتناب می‌گردد.

② — ۳-۳-۲-۱. **از شورای انفورماتیک تا شورای عالی فضای مجازی:** شورای عالی فضای مجازی متشکل از اعضای حقیقی و حقوقی است که در دوره‌های چهار ساله با حکم رهبر انقلاب تعیین می‌شوند. ریاست شورای عالی فضای مجازی به عهده رئیس جمهور وقت کشور است و دبیر شورا، مسئولیت ریاست مرکز ملی فضای مجازی را به عهده دارد. در دومین حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی در سال ۱۳۹۴ برخی از وظایف و مأموریت‌های شورای عالی بیان شده که به صورت خلاصه موارد زیر است:

- ① — ۱. تثبیت و تقویت جایگاه مرکز ملی فضای مجازی به عنوان بازوی شورای عالی فضای مجازی
- ② — ۲. رصد وضعیت جاری و آینده‌نگری تحولات در فضای مجازی
- ③ — ۳. ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی میان نهادها
- ④ — ۴. ارتقای جمهوری اسلامی ایران به قدرت سایبری در تراز قدرتهای تأثیرگذار جهانی
- ⑤ — ۵. اهتمام ملی و همه‌جانبه و سرمایه‌گذاری جدی در امر ایجاد و توسعه انواع فناوری‌ها
- ⑥ — ۶. تسریع در راه‌اندازی شبکه ملی اطلاعات
- ⑦ — ۷. اهتمام ویژه به سالم‌سازی و حفظ امنیت همه‌جانبه فضای مجازی کشور
- ⑧ — ۸. ترویج هنجارها، ارزش‌ها و سبک زندگی اسلامی ایرانی
- ⑨ — ۹. احراز جایگاه و سهم مناسب برای اقتصاد دانش‌بنیان در فضای مجازی در چارچوب سیاست‌های اقتصاد مقاومتی کشور

1. <http://www.seraj.ir/>



۱۰. توسعه محتوا و خدمات کارآمد و رقابتی منطبق بر ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی- ایرانی، جلب مشارکت‌های مردمی و به‌کارگیری ظرفیت‌های بخش خصوصی
۱۱. تدوین و تصویب نظام‌های امنیتی، حقوقی، قضایی و انتظامی مورد نیاز در فضای مجازی.

شورای عالی فضای مجازی به استناد حکم مقام معظم رهبری، در جلسه ششم مورخ ۱۳۹۱/۴/۳۱ اساسنامه مرکز ملی فضای مجازی را به تصویب رساند. کلیه دستگاه‌های کشور موظف به همکاری همه‌جانبه با مرکز می‌باشند و نظارت بر اجرای دقیق تصمیمات شورای عالی در همه سطوح توسط مرکز صورت می‌پذیرد. تصمیمات مرکز ملی، در چارچوب مصوبات شورای عالی، برای کلیه دستگاه‌های کشور لازم‌الاجرا بوده و تخطی از آن تخلف محسوب می‌شود. این مرکز از پنج معاونت به نام‌های زیر تشکیل شده است: معاونت امنیت، معاونت راهبری فنی، معاونت اقتصادی و تنظیم مقررات، معاونت فرهنگی، اجتماعی و امور محتوایی، معاونت برنامه‌ریزی، پشتیبانی و توسعه منابع انسانی.

ارکان مرکز ملی فضای مجازی شامل شورای عالی (به منزله‌ی مجمع و هیأت امنای مرکز)، رئیس مرکز و دبیر شورای عالی، بازرس و کمیسیون‌های عالی مرکز است. این کمیسیون‌ها جهت تصمیم‌سازی و تحقق مصوبات شورای عالی ایجاد شده‌اند. مرکز دارای سه کمیسیون عالی زیرمی‌باشد که اعضا و وظایف آنها به تصویب شورای عالی می‌رسد:

۱. کمیسیون عالی تنظیم مقررات فضای مجازی کشور

۲. کمیسیون عالی ارتقای تولید محتوای فضای مجازی کشور

۳. کمیسیون عالی امنیت فضای مجازی کشور

همچنین به منظور تحقق بخشیدن به بخشی از اهداف و وظایف مرکز و همچنین اعمال بخشی از وظایف نظارتی مرکز، پژوهشگاه فضای مجازی به عنوان یک نهاد تابعه مرکز تشکیل شده است. پژوهشگاه فضای مجازی به عنوان بازوی پژوهشی شورای عالی و مرکز ملی فضای مجازی و همچنین نقطه اتصال و ارتباط مراکز علمی و پژوهشی کشور در حوزه‌های مرتبط با فضای مجازی، از سویی متکفل پاسخگویی به نیازهای پژوهشی شورای عالی و مرکز ملی فضای مجازی برای پشتیبانی از راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌ها بوده و از سوی دیگر، هدایت و توسعه ظرفیت‌های پژوهشی در راستای اولویت‌های فضای مجازی کشور را عهده‌دار است. سه پژوهشکده فرهنگی و اجتماعی، اقتصاد و فناوری و حکمرانی ذیل پژوهشگاه فضای مجازی مشغول به فعالیت هستند.

۲-۲-۳-۳. **از کمیته فیلترینگ تا کارگروه تعیین مصادیق محتوای مجرمانه:** برخلاف تصور عموم مردم دکمه خاموش و روشن فیلترینگ تنها در دست یک وزارت خانه یا مقام مسئول نیست، بلکه کمیته‌ای متشکل از نماینده‌های برخی نهادها وظیفه نظارت بر فضای مجازی، پالایش تارنماهای حاوی محتوای مجرمانه و رسیدگی به شکایات مردمی را به عهده دارد. هویت مجازی کاربران در فضای مجازی و ویژگی پنهان‌پذیری، امکان ارتکاب بسیاری رفتارهای هنجارشکن و جرایم رایانه‌ای را فراهم آورده است و مرزناپذیری این فضا فرصتی به دست قدرت‌های بزرگ جهان برای مدیریت افکار عمومی جامعه هدف و اجرای عملیات‌های جنگ روانی داده



است. دسترسی غیرمجاز، هک، جعل و کلاهبرداری، عدم توجه به رده‌بندی سنی محتواها، انتشار محتواهای غیراخلاقی و ترویج و ترغیب به رفتارهای هنجارشکن از جمله مواردی است که در بسیاری کشورها با توجه به سطح تهدیدها و آسیب‌های موجود، اقدام به جرم‌انگاری و تدوین قوانین مرتبط با جرایم رایانه‌ای و ایجاد تشکیلات و نهادهای نظارتی نمایند. مسائل سیاسی، اجتماعی، امنیتی و اخلاقی عمده دلایلی است که در کشورهای مختلف سازوکارهایی برای محدودیت دسترسی به اینترنتی وضع می‌شود.

در کشور ما نیز پس از مطالعات و اقدامات قابل توجهی در خصوص آسیب‌شناسی و جرم‌انگاری فضای سایبری، تصویب قانون جرائم رایانه‌ای در مجلس شورای اسلامی و تأیید آن در شورای نگهبان، کارگروه «تعیین مصادیق محتوای مجرمانه» تشکیل شد. این کارگروه که بر اساس ماده ۲۲ قانون جرائم رایانه‌ای تشکیل شده، مسئولیت نظارت بر فضای مجازی و پالایش تارنماهای حاوی محتوای مجرمانه و رسیدگی به شکایات مردمی را برعهده دارد.

کارگروه تعیین مصادیق محتوای مجرمانه زیر نظر دادستان کل کشور فعالیت می‌کند. بر اساس قانون جرائم رایانه‌ای اعضای این کارگروه موظفند هر دو هفته یکبار تشکیل جلسه دهند و در این جلسات در خصوص فیلتر شدن وبگاه‌های مختلف بحث و تبادل نظر و رای‌گیری می‌شود. درخصوص تصمیم‌گیری‌های کلان (مانند فیلترینگ شبکه‌های اجتماعی‌ای که دربرگیری بالایی در جامعه دارد) جلسات این کارگروه باید به صورت رسمی و با دعوت از همه ۱۳ نفر عضو آن تشکیل شده و تصمیم‌گیری صورت گیرد. اما جلسات امورات جاری کارگروه درخصوص تخلف سایت‌ها که معمولاً جزئی و با حکم مشخص است می‌تواند به صورت آنلاین تشکیل شود. اعضای کارگروه عبارت اند از: دادستان کل کشور (رئیس کارگروه)، وزیر یا نماینده وزیر اطلاعات، وزیر یا نماینده وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزیر یا نماینده وزیر دادگستری، وزیر یا نماینده وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزیر یا نماینده وزیر علوم تحقیقات و فناوری، وزیر یا نماینده وزیر آموزش و پرورش، فرمانده نیروی انتظامی، یک نفر خبره در فناوری اطلاعات و ارتباطات به انتخاب کمیسیون صنایع و معادن مجلس شورای اسلامی، یک نفر از نمایندگان عضو کمیسیون قضایی و حقوقی به انتخاب این کمیسیون به تأیید مجلس شورای اسلامی، رئیس سازمان تبلیغات اسلامی، رئیس سازمان صدا و سیما و نماینده دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. بر اساس موضوع ماده ۲۱ قانون جرایم رایانه‌ای، فهرست مصادیق محتوای مجرمانه‌ای که کارگروه تعیین مصادیق محتوای مجرمانه موظف است نسبت به آنها برخورد مقتضی داشته باشد از این قرار است:

۱. — محتوا علیه عفت و اخلاق عمومی و مقدسات اسلامی
۲. — محتوا علیه امنیت و آسایش عمومی
۳. — محتوا علیه مقامات و نهادهای دولتی و عمومی
۴. — محتوا که برای ارتکاب جرایم رایانه‌ای به کار می‌رود (محتوا مرتبط با جرایم رایانه‌ای)
۵. — محتوایی که تحریک، ترغیب، یا دعوت به ارتکاب جرم می‌کند (محتوای مرتبط با سایر جرایم)

- ۶. — محتوای مجرمانه مربوط به امور سمعی و بصری و مالکیت معنوی
- ۷. — محتوای مجرمانه مرتبط با انتخابات مجلس شورای اسلامی، مجلس خبرگان رهبری و انتخابات ریاست جمهوری
- ۸. — محتوای مجرمانه مرتبط با قاچاق کالا و ارز<sup>۱</sup>

اما جرایم سایبری نیز همگام با فناوری‌های نوین در حال به‌روزشدن هستند. شرکت‌های هرمی، ارزش‌های الکترونیکی، کسب‌وکارهای مجازی، سایت‌ها و اپلیکیشن‌های قمار و شرط‌بندی و... از مسائل جدیدی است که قوانین مصوب به روشنی نمی‌توانند پاسخگوی آنها باشند و بازنگری در قوانین و مصادیق آنها ضروری به نظر می‌رسد. سیاست‌های کنترل‌کننده دسترسی کاربران گرچه می‌توانند تا حدی پایه‌های حکمرانی را در فضای مجازی استحکام بخشد، اما به تبع آن استفاده از فیلترشکن‌ها و وی‌پی‌ان در میان همه اقدار سنی گسترش خواهد یافت که این نیز عواقب سوئی بر جای خواهد گذاشت. از سوی دیگر با وجود تمام تمهیدات قانونی و اجرایی فیلترینگ در کشور، پیشرفت‌های تکنولوژی در آینده نه چندان دور، با استفاده از اینترنت ماهواره‌ای، نظارت بر دسترسی‌ها و محتوای اینترنت را از کنترل دولت‌ها خارج می‌کند.

۳-۲-۳. — **معاونت فضای مجازی دفتر تبلیغات اسلامی:** در سال ۱۳۶۱ مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی به منظور توانمندسازی طلاب هنرمند و ارائه شایسته آموزه‌های دینی با زبان و بیان هنر به جامعه، تاسیس شد. از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های این مرکز در چند دهه گذشته این موارد بوده است: پرورش استعداد‌های طلاب و آشنا ساختن آنان با ظرفیت‌های هنر برای تبلیغ دین، آموزش‌های ادبی و هنری برای طلاب و خانواده‌های آنان، توانمندسازی و فعال‌سازی آنان در زمینه‌های فرهنگی و هنری و تولید آثار فاخر ادبی و هنری، تشکیل انجمن‌های ادبی هنری طلاب و برگزاری جشنواره و تولید آثار هنری. اما مرکز فرهنگی هنری همه نیازهای مبلغان را پوشش نمی‌داد. از سال ۱۳۸۸ بکارگیری شیوه‌ها و قالب‌های نوین تبلیغ دینی توسط معاونت فرهنگی و تبلیغی دفتر، جزو اولویت‌های فعالیت‌ها در این معاونت قرار گرفت. با وجود اختلاف نظر صاحب‌نظران حوزوی و عدم وجود ساختار منسجم، دفتر تبلیغات اسلامی سیاست‌های خود را با عنوان حامی ایده‌های روشنفکرانه در عرصه تبلیغ دین اعلام نمود. سال ۸۹ با برگزاری جشنواره‌ها، کارگاه‌ها و نشست‌های رسانه‌ای به شناسایی و آموزش طلاب فعال و دغدغه‌مند مبادرت ورزید و سند راهبردی جایگاه روحانیت در رسانه را در دستور کار خود قرار داد. از این رو در سال ۱۳۹۰، «واحد اطلاع‌رسانی و تبلیغ نوین» با هدف شناسایی و جذب فعالان حوزوی، سازماندهی آنها در قالب گروه‌های تبلیغی و حمایت از طرح‌های تبلیغی آنها در عرصه‌های نوین تبلیغ رسانه‌ای در معاونت فرهنگی و تبلیغی دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم ایجاد گردید و فعالیت‌های خود را تا سال ۹۱ ذیل معاونت فرهنگی تبلیغی ادامه داد. با گسترش وظایف و فعالیت‌ها، «واحد» اطلاع‌رسانی و تبلیغ نوین، پس از مدتی به «اداره» و «اداره کل» تغییر نام داد، «اداره تبلیغ مجازی» ذیل این معاونت تشکیل شد و فعالیت‌ها در واحدهای جذب و پذیرش، ساماندهی، اعزام و فعالیت به سه بخش تبلیغ مجازی، تبلیغ رسانه‌ای و تبلیغ مکتوب تقسیم شدند.

1. <https://internet.ir/>



اما شاخ و برگ یافتن ساختار اداره کل تبلیغ نوین نتوانست مشکل تداخل برنامه با مرکز فرهنگی هنری را حل کند. برای کاهش اصطکاک این دو زیرمجموعه، معاونت فرهنگی، مرکز فرهنگی هنری آموزش مبلغان تبلیغ نوین را عهده دار شد و اداره تبلیغ نوین به عنوان متولی اعزام و پشتیبانی مالی و معنوی از گروه‌ها و مبلغان ادامه فعالیت داد. اما پراکندگی فعالیتها در دو مرکز فرهنگی هنری و اداره کل تبلیغ نوین، مسئولان امر را بر آن داشت تا در سال ۱۳۹۸ به منظور سازماندهی مجدد و تمرکز فعالیت‌ها و گسترش آن، مرکز فرهنگی و هنری و اداره کل تبلیغ نوین با یکدیگر ادغام شوند و به «معاونت فضای مجازی، هنر و رسانه» ارتقاء یابند. این معاونت در واقع بر آن است که نقش هماهنگ‌کننده، تجمیم‌کننده و پشتیبانی فعالیت‌های مختلف در فضای مجازی دفتر را ایفا کند. بایستی در نظر داشت که جذب منابع مالی، ارتباط با نهادهای موثر کشور در حوزه فضای مجازی و تربیت و توسعه نیروی انسانی با وجود معاونت منسجمی به نام فضای مجازی و نه در قالب ادارات گوناگون بهتر انجام می‌گیرد. از سوی دیگر جذب مبلغان دینی غیرحوزوی نیز در این برهه اهمیت بالایی داشت که این موضوع با سیاست‌های معاونت تبلیغ سازگار نبود و غالب فعالان نیز واجد شرایط جذب در معاونت فرهنگی تبلیغی نبودند. از این رو معاونت فضای مجازی، هنر و رسانه می‌توانست به منظور جذب، توانمندسازی و بکارگیری مبلغان دینی غیرحوزوی گام موثری بردارد.

مسئله کلی دفتر تبلیغات اسلامی پیش از تشکیل معاونت این بود که: «نظام تبلیغ دینی حوزه‌های علمیه چگونه از فضای مجازی و قدرت تاثیرگذاری فرهنگی آن بهره‌برند و از آسیب‌های آن بکاهند؟» دفتر تبلیغات اسلامی با توجه به اهمیت مسئله و ماموریتی که در این خصوص بر عهده‌اش گذارده شده بود، مبتنی بر اسناد بالادستی مرتبط، با تعریف پژوهشی راهبردی مسئله‌پردازی تفصیلی در این خصوص تدارک دید. در این طرح، درباره چشم‌انداز مطلوب نظام تبلیغ دینی چنین آمده است: «نظام تبلیغ دینی در فضای مجازی در افق ۱۰ ساله، نظامی است منسجم، دارای رهبری کلان و برخوردار از همکاری و هم‌افزایی شبکه‌ای شفاف، مبتنی بر تقسیم کار و نقش‌دهی به کنشگران و نامداران موثر فضای مجازی از جامعه مبلغان، که با حرکت به سمت هدف غایی دارای ویژگی‌های زیر است:

① **حضور هوشمندانه، آینده‌نگر، فعال و فرصت‌نگر با درک و توجه به اقتضائات تدافعی در برابر تهدیدات موجود**

② **هدایت‌گر و تسهیل‌گر در دسترسی کاربران اسلامی**

③ **گفتمان‌ساز در اندیشه انقلابی و جریان‌ساز در سبک زندگی اسلامی»**

برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌ها و نشست‌ها، دوره‌های آموزشی ویژه طلاب و مبلغان فضای مجازی، جذب و شبکه‌سازی فعالان و تولید محتوا، چاپ و نشر نشریات تخصصی، حمایت از گروه‌های تبلیغی و... از فعالیت‌های فعلی معاونت فضای مجازی، هنر و رسانه دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم است. همچنین مرکز ملی نوآوری و خلاقیت اشراق در سال ۹۹ با کسب مجوز از معاونت علمی ریاست جمهوری زیر نظر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم به دنبال حمایت از ایده‌های خلاقانه، فناوری و نوآورانه در عرصه‌های فرهنگی و دینی در راستای حمایت و پشتیبانی از صاحبان ایده‌های نو در حوزه‌های علمیه تشکیل شده است تا با تقویت نقش طلاب در فضای مجازی بتواند به هدف غایی تحکیم گفتمان مومنانه نزدیک شود.

البته بایستی توجه داشت که رویکرد مسئله محوری در دفتر تبلیغات اسلامی و فعالیت‌های صورت گرفته به منظور تشکیل معاونت فضای مجازی و حرکت در راستای اهداف گرچه ارزشمند است، اما اگر نتوان نسبت معقول و مستقیمی میان تحلیل استراتژیک یک مسئله و راهبردهای عملیاتی آن برقرار کرد، آن مسئله کماکان حل نشده باقی مانده است و تداخل وظایف قسمت‌های مختلف و شکل نیافتن ساختار و بدنه اجرایی در راستای حل مسائل اصلی، گواهی بر این موضوع است که معاونت فضای مجازی دفتر تبلیغات اسلامی باید به آنها اهتمام داشته باشد.



تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

بخش چهارم



تدوین  
ورسمیت بخشی  
برنامه تحول



## تدوین و رسمیت بخشی برنامه تحول



پس از تبیین مسئله نسبت فرهنگ و تحولات فضای مجازی و نیز با عنایت به گونه شناسی الگوی مواجهه با این تحولات که شامل گونه شناسی موضوعی و گونه شناسی ساختاری گردید، اکنون در ادامه الگوی مواجهه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که از طریق تدوین برنامه تحول ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی صورت پذیرفت، خواهیم پرداخت. این الگو به عنوان یکی از گونه‌های تغییرات درون دستگاهی متناسب با تحولات فضای مجازی از آذرماه ۱۳۹۷ در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تجربه شده است. در این بخش پس از مروری اجمالی بر گاه‌شمار برنامه تحول (از تدوین تا اجرا)، متن کامل این برنامه و روند تدوین و رسمیت بخشی آن تا زمان تدوین این اثر، بیان خواهد شد.

### ۱-۴. تشکیل کارگروه تدوین برنامه تحول

فرایند تدوین برنامه تحول از آذرماه ۹۷ با تغییر مدیریت مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی رقم خورد. به این منظور و پس از ابلاغ حکم وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی به آقای دکتر محمدرضا بهمنی، کارگروه تدوین برنامه تحول تشکیل شد و پس از تدوین برنامه و بسته‌های اقدام و اولویت بندی اجرای آنها، فرایند رسمیت بخشی و تصویب برنامه و همزمان اجرای آن در قالب کارگروه‌های عملیاتی پنج گانه صورت گرفت.

کارگروه تدوین برنامه تحول از هفته اول آذرماه ۹۷ با ترکیبی که در شناسنامه این اثر ذکر شد (با حضور رئیس مرکز، مدیران اجرایی وقت مرکز و کارشناسان بیرونی) در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تشکیل و فعالیت خود را آغاز کرد. علت استفاده از این ترکیب نیز عبارت بود از:

۱. **رئیس مرکز:** رئیس مرکز علاوه بر داشتن نقش مهم در تدوین و اجرایی سازی برنامه در درون مرکز توسعه فرهنگ و هنر، وظیفه ایجاد هماهنگی و همدلی میان مدیران عالی وزارتخانه و مسئولان و کارشناسان برون سازمانی به منظور همراهی در مسیر تدوین و اجرای برنامه را برعهده داشت.
۲. **مدیران اجرایی درون مرکز:** حضور مدیران سازمانی در فرایند تدوین سند به عنوان بازوی اجرایی تحقق برنامه، اهمیت بالایی دارد و سبب شد ضمن آن که ضمانت اجرای برنامه افزایش پیدا کند، تدوین برنامه نیز با رعایت ملاحظات واقعی و عملیاتی تدوین می‌شود. علاوه بر این، داشتن دانش سازمانی و تجربه و آگاهی به شرایط و اقتضائات درون سازمانی هم در تدوین برنامه اهمیت بالایی دارد که این گروه از آن برخوردار است.
۳. **کارشناسان برون سازمانی:** از آنجا که ممکن است نیروی سازمانی بر اثر اشتغال به امور جاری گرفتار نوعی از روزمرگی شده باشد و ضرورت و رغبتی

نسبت به به‌روزرسانی برنامه‌ها از خود نشان ندهد، کارشناسان برون سازمانی در تدوین برنامه تحول نقش موثری ایفا کردند. از سوی دیگر از آنجا که وجهی از این سند ارتباط با مراکز بالادستی و دقت در عدم تناقض برنامه با اسناد بالادستی بوده، حضور کارشناسان بیرونی که در ارتباط با مراجع قانونی باشند و بتوانند در فرایند رسمیت بخشی به برنامه تحول، عامل موثری باشند ضرورت داشت. در انتخاب کارشناسان بیرونی برای مشارکت در تدوین برنامه تحول، منطبق کار این بود که یک نفر متخصص حوزه زیرساخت، یک نفر متخصص حوزه فضای مجازی و یک کارشناس از مرکز ملی فضای مجازی حضور داشته باشد.

جلسات تدوین برنامه تحول به صورت هفتگی برگزار می‌شد. ویژگی اصلی جلسات این بود که دستور جلسه از پیش توسط دبیرخانه مهیا شده و در اختیار اعضای کارگروه قرار می‌گرفت. به عبارت دیگر برخلاف روال معمول جلسات، جلسات کارگروه تدوین برنامه تحول به این صورت نبوده که اعضا بدون ذهنیت قبلی گردهم آیند و به گفت‌وگو بپردازند. بلکه روش تدوین برنامه تحول از سوی دبیرخانه از پیش مشخص شده بود و کارشناسان و مدیران داخلی مرکز، مطابق روش معین، محتوای مناسب را ارائه می‌دادند. برخلاف انتظار اعضای کارگروه و بسیاری از کارشناسان مرکز که تصور می‌کردند فرایند تدوین برنامه، زمان‌بر بوده و اجرا نخواهد شد. کل مراحل تدوین برنامه تحول (از آغاز تا تدوین اقدامات عملیاتی) در ۵۸ روز به سرانجام رسید و پس از اعلام به وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی، ابلاغ آن در مدت نسبتاً کوتاهی انجام شد.

در ادامه متن سند اصلی، مطابق آنچه در همان زمان تدوین، نهایی و ابلاغ شده بود، آمده است؛ به طوری که حتی اصلاحات بعدی آن که در خلال اجرا گاهی اتفاق افتاده بود نیز در این متن دخالت داده نشد. لذا آنچه در ادامه به عنوان متن سند برنامه آمده است، با همان ادبیات متن سند ارائه می‌شود.

## ۴-۲. متن سند برنامه تحول

۴-۲-۱. **ضرورت تدوین برنامه:** تحولات جاری و آتی فضای مجازی در جهان و در کشور ما، تمام عرصه‌های زیست فردی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. بلکه باید گفت، چپستی و چگونگی حکمرانی، متأثر از این تحولات نیازمند بازتعریف شده است. یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین حوزه‌هایی که تحت تأثیر این تحولات واقع شده است، حوزه فرهنگ است. بر این مبنا، می‌توان گفت، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، در واقع با یک «مسئله کلان» مواجه شده است که برخی از اهم مولفه‌های توصیف آن مسئله را به تفکیک ماموریت‌ها و قالب‌های فعالیت وزارتخانه می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

مأموریت‌ها	اهم چالش‌ها
اعطای مجوز به فعالان	<ul style="list-style-type: none"> <li>کاربر محور شدن و افزایش تولید و توزیع محتوا از سوی کاربران غیر حرفه‌ای (UGC)</li> <li>ورود فعالان غیر فرهنگی به حوزه تولیدات فرهنگی مانند اپراتورها و...</li> <li>تغییر تعریف مالکیت معنوی در حوزه محصولات فرهنگی هنری در بستر فضای مجازی</li> </ul>





مأموریت‌ها	اهم چالش‌ها
ممیزی و اعطای مجوز به آثار	<ul style="list-style-type: none"> <li>منتفی شدن ممیزی قبل از نشر با توجه گسترش عرضه محصولات در فضای مجازی</li> <li>در هم تنیدگی نوع و کارکرد محصولات فرهنگی</li> </ul>
نظارت پس از تولید	<ul style="list-style-type: none"> <li>نامتناسب بودن ابزارهای نظارتی با توجه به حجم وسیع تولیدات فرهنگی هنری</li> <li>عدم امکان استفاده از ظرفیت نظارتی مردمی بدون لحاظ ابزارهای نوین</li> </ul>
مدیریت توزیع و دسترس	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصرف بازار تولید فرهنگی کشور توسط رقبا و معارضان در بستر شبکه‌های توزیع فضای مجازی</li> </ul>
هدایت و حمایت	<ul style="list-style-type: none"> <li>انفعال وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از هدایت‌گری در فضای مجازی</li> <li>نامتوازن بودن حمایت‌ها از تولیدات فضای مجازی در مقایسه با تولیدات سنتی</li> </ul>

فالب فعالیت	اهم چالش‌ها
مطبوعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>فعالیت میلیون‌ها کاربر در فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی در مقابل حدود ۵۰۰ هزار نسخه نشریات مکتوب و ضعف برنامه در حوزه فضای مجازی</li> </ul>
محصولات دیداری-شنیداری	<ul style="list-style-type: none"> <li>رشد حیرت‌انگیز محصولات دیداری شنیداری در فضای مجازی به طوری که امروز حجم قابل توجه مصرف پهنای باند اینترنت کشور را به خود اختصاص داده است و ضعف توانمندی وزارتخانه در مدیریت و هدایت این ظرفیت</li> </ul>
کتاب	<ul style="list-style-type: none"> <li>اختصاص زمان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به فرایند سنتی ممیزی کتاب با وجود سیطره پلتفرم‌ها و فروشگاه‌های مجازی کتاب</li> </ul>
بازی‌های رایانه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهم بسیار ناچیز بازار ایران (۲۰۰ میلیون دلار) در مقایسه با بازار جهانی (۱۱۵ میلیارد دلار)؛ کمتر از ۲ دهم درصد</li> <li>سهم ۸۵ درصدی بازی‌های خارجی از بازار ایران</li> </ul>
شبکه‌های اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهم ناچیز شبکه‌های داخلی از حضور مردم در بستر فضای مجازی</li> </ul>

علاوه بر مواد ذکرشده، پیگیری‌ها و مطالباتی نیز از ناحیه شورای عالی و مرکز ملی فضای مجازی در حین و بعد از فرایند تدوین برنامه مطرح شد که از جمله آن به شرح زیر می‌باشد:

① نامه رئیس محترم مرکز ملی فضای مجازی به رئیس جمهور محترم به شماره ۱۶۵۵۵۴ مورخ ۱۳۹۷/۱۰/۱۲ مبنی بر ضرورت ایجاد تغییرات در ساختار و فعالیت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

② مصوبه جلسه پنجاه و هفتم مورخ ۱۳۹۸/۱/۲۶ شورای عالی فضای مجازی مبنی بر تدوین سند تحول سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی معطوف به

بر این اساس و برای مواجهه خردمندانه و فعالانه با تحولات فضای مجازی در حوزه ی فرهنگ، سند برنامه تحول وزارتخانه با عنوان «برنامه تحول برای ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی» تهیه و ارائه می شود.

①-۲-۲-۴. **چارچوب مفهومی برنامه:** اگر چه این طرح و سند یک پژوهش علمی و نظری عمیق نیست، ولی بنای تدوین برنامه را مدل سازی مفهومی قرار می دهد. به عبارت دیگر، این برنامه تلاش کرده است دچار برخی خطاهای رایج در حوزه ی راهبرد پردازی مانند اتکای صرف به داشته های ذهنی و گاه سطحی، جایگزینی اهداف و آرمان ها به جای مسائل، اکتفا کردن به عینیت ها و غفلت از نظریه ها و مبانی فکری پایه نشود؛ لذا مفهوم سازی مقدم بر مسئله شناسی و سیاست گذاری شده است. این نکته نیز قابل ذکر است که چارچوب مفهومی این برنامه در یک محیط کاملاً نظری و فارغ از گزارش های محیطی طراحی نشده است. با توجه به روش و باور تدوین کنندگان، در ارتباط میان دو حوزه نظر و عمل، این چارچوب به صورت رفت و برگشتی در طی مراحل مختلف مورد بررسی و تدقیق قرار گرفته است و ارائه ی آن در بخش اول به معنای نادیده گرفتن واقعیت های محیطی نمی باشد.

چارچوب مفهومی این برنامه شامل بخش های زیر می باشد: (۱) مضامین، (۲) ابعاد، (۳) الزامات و (۴) اهداف. در ادامه، توضیحات لازم درباره هر کدام از این بخش ها ارائه شده است.

①-۲-۲-۱-۴. **مضامین:** مضامین کلیدی شکل دهنده چارچوب مفهومی تدوین برنامه در گزاره های زیر توصیف شده است:

①-۱. با توجه به «تحولات و ویژگی های فضای مجازی» در ایران و جهان، «چیستی و چگونگی نقش آفرینی حاکمیتی در قبال امر فرهنگ کشور» نیازمند بازتعریف است.

①-۲. با توجه به محدودیت ها و موانع موجود از یک سو و الزامات فناورانه و ماهوی فضای مجازی از سوی دیگر، زمینه های اعمال نقش های حاکمیتی و نیز الزامات حضور مأموریتی موثر بخش های سنتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در این فضا فراهم نشده است.

①-۳. مولفه های امر فرهنگ در فضای مجازی در این برنامه عبارتند از:

۳-۱. تولیدات فرهنگی، هنری و رسانه ای؛

۳-۲. ارزش های اعتقادی و مناسکی؛

۳-۳. مناسبات اجتماعی گروه های انسانی با یکدیگر و با حاکمیت؛

۳-۴. مناسبات فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با سایر ملت ها و فرهنگ ها؛

۳-۵. آثار و پیامدهای فرهنگی نظام های سیاسی، اقتصادی و امنیتی.

①-۴. مولفه های نقش آفرینی حاکمیتی در عرصه فرهنگ در این برنامه عبارتند از:



۴-۱. فرق قائل شدن میان تحکم در عرصه فرهنگ و اعمال حاکمیت در عرصه فرهنگ؛

۴-۲. تنوع بازیگران برای اعمال حاکمیت در امر فرهنگ در فضای مجازی (مردم و نهادهای مردمی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی فضای مجازی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)

۴-۳. تنوع شیوه‌ها و ابزارهای اعمال حاکمیت در امر فرهنگ در فضای مجازی (اهم موارد: مقررات‌گذاری، توانمندسازی، آگاهی‌بخشی و ارتقای قدرت انتخاب‌گری، الگوسازی)

⑤ — ۵. مولفه‌های ناظر بر ویژگی‌ها و ظرفیت‌های فضای مجازی در این برنامه عبارتند از:

۵-۱. امتزاج هنر، فناوری و متن؛

۵-۲. متکثر شدن حامل‌های عرضه‌ی محتوای (پیام) فرهنگی؛

۵-۳. ملموس شدن مفهوم کسب‌وکار در عرصه فرهنگ؛

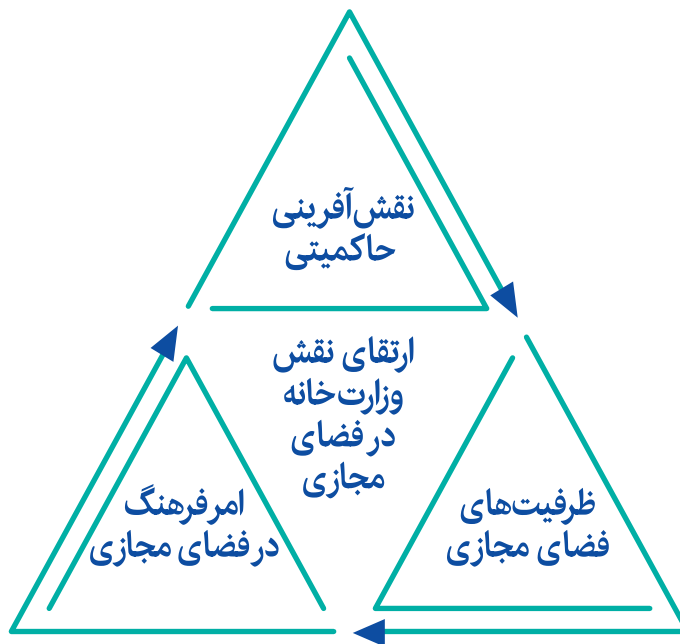
۵-۴. تحولات سریع در زیرساخت‌ها، خدمات و کاربری‌های فضای مجازی؛

⑥ — ۴-۲-۲-۲. **از ابعاد سه‌گانه تا الزامات چهارگانه:** در ابتدای تدوین طرح، بر اساس دانش و تجربه پیشین سه بُعد به عنوان مبنای نظری طرح تحول در نظر گرفته شده بود. این ابعاد نیازمند بسط و گسترش بودند تا موارد ذیل آنها نیز استخراج و فهرست شود. از این رو از سوی دبیرخانه تدوین برنامه تحول، جلسات مصاحبه با مدیران و کارشناسان مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی صورت گرفت تا ملاحظات آنها درباره مرکز احصا شود. در طول سال‌های گذشته تلاش‌هایی در راستای سندنویسی و گفت‌وگوهایی در این زمینه انجام شده بود که آن اسناد نیز مطالعه و بررسی شدند. در حین مطالعه اسناد و گفت‌وگو با صاحبان تجربه و نظر، مواردی که به ذهن می‌رسید مکتوب می‌شد و اعضای کارگروه تدوین برنامه تحول نیز نکات خود را در جلسه طرح می‌کردند. تقریباً سه جلسه از جلسات کارگروه به طرح مسائل میدانی و طبقه‌بندی آنها اختصاص یافت. کل نظرات و نکات تجمیع و طبقه‌بندی شد و موارد مشابه ذیل یک دسته گنجانده شدند؛ که در نهایت این موارد و مسائل طبق الگوی بیان شده به چهار الزام منجر شد.

در نگارش الگوی سه‌بعدی، شناختی تقریبی از میدان عمل نیز وجود داشت، اما از آنجا که ابعاد طرح شده از حوزه دانش به دست آمده بودند سویه انتزاعی آنها غالب بود. محیط‌شناسی با بهره از مصاحبه صاحب‌نظران و مطالعه اسناد منجر به تدوین الزامات چهارگانه‌ای شد که در حکم شیرازه سند، ادامه تدوین طرح حول آن موارد صورت گرفت و مبنای استخراج اهداف، بسته‌های سیاستی و بسته اقدام را تشکیل دادند.

پس از آن ظرفیت‌ها و موانع هر یک از الزامات مورد بررسی قرار گرفت. منابع و کتبی از سوی اعضای کارگروه در خصوص برخی الزامات معرفی شد، و دبیرخانه با استفاده از مستندات موجود و محتوای مصاحبه‌ها موارد طرح شده را تجمیع کرد. تلاش بر این بود که در محیط‌شناسی هیچ مسئله‌ای از قلم نیافتد و همه موارد احصا شوند.

در نهایت و با توجه به مضامین ارائه شده، چارچوب مفهومی این برنامه، شامل سه بعد «نقش آفرینی حاکمیتی»، «ظرفیت‌های فضای مجازی» و «امر فرهنگ در فضای مجازی» است که در شکل زیر نشان داده شده است.



از بررسی و تحلیل تاثیر و تائر دوجه‌دویی ابعاد سه‌گانه‌ی چارچوب مفهومی در کارگروه تدوین برنامه، الزامات کلان و تفصیلی ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی به شرح زیر تدوین گردید:

#### ① — ازآفرینی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ

تمهید ابزارها و بسترهای اعمال حکمرانی مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در عرصه فرهنگ؛

تسهیل و گسترش عرضه کلیه خدمات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی؛

نوآوری یا خلق خدمات جدید بر پایه ارزش افزوده حاصل از تجمیع ظرفیت‌ها و داده‌های مجموعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛



### ۱-۱- تنظیم‌گری و گسترش فعالیت و کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی

هماهنگی و یکپارچه‌سازی حمایت، هدایت و نظارت بر تولید، توزیع، مصرف و صادرات کالاها و خدمات فرهنگی در فضای مجازی؛ تسهیل زیرساختی و حقوقی کسب‌وکارهای فرهنگی؛ شبکه‌سازی فعالان فرهنگی در فضای مجازی؛ تسهیل و گسترش دسترسی عمومی به آثار فرهنگی بر بستر مجازی؛ تسهیل و گسترش تولید و عرضه آثار فرهنگی برای مخاطبان غیرایرانی فضای مجازی؛ صیانت و تأمین حقوق صاحبان آثار فرهنگی و حقوق مصرف‌کنندگان؛

### ۱-۲- صیانت و ارتقای زیست‌بوم (های) فرهنگی ایرانی-اسلامی در فضای مجازی

سیاست‌گذاری و حمایت از آموزش و توانمندسازی کاربران و فعالان فضای مجازی (آگاهی بخشی و اعتلای زیست فردی و اجتماعی در فضای مجازی)؛ پیوست‌نگاری فرهنگی خدمات فضای مجازی؛ سیاست‌گذاری و حمایت از تولید و عرضه آثار و فعالیت‌های موضوعی معطوف به ارزش‌های اسلامی-ایرانی در گستره مخاطبان ایرانی و غیرایرانی؛ سیاست‌گذاری و ممانعت از تولید و عرضه آثار و فعالیت‌های موجد و مشدد آسیب‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی.

### ۱-۳- رصد و آینده‌پژوهی حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ

آینده‌پژوهی (وآینده‌نگاری) برای تدارک و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین در عرصه فرهنگ؛ داده‌کاوی مبتنی بر کلان داده‌ها و رصد رویدادهای فضای مجازی؛

### ۲-۲-۲-۴. تدوین اهدافی متناسب با الزامات: پس از تدوین الزامات بایستی اهداف عملیاتی این طرح روشن می‌شود. هدف، نشانگر مقصد است، نقطه‌ای

که باید به آن رسید. همچنین هدف‌گذاری برای ارزیابی میزان موفقیت در پیاده‌سازی طرح سودمند است، چراکه باعث می‌شود میزان موفقیت در تناسب با دستیابی به اهداف و نه ذهنیت افراد سنجیده شود. لازمه موثر بودن هر برنامه تحول، داشتن اهدافی روشن و معین است. اگرچه بیان الزامات کلان و تفصیلی در این برنامه، مسیر کلی حرکت را نشان می‌دهد اما به منظور تعیین نقطه کانونی هر الزام، نظام اهداف برنامه تدوین شده است. این نظام اهداف از یک سو مقصد برنامه را نشان می‌دهد و از سوی دیگر امکان ارزیابی صحیح میزان تحقق برنامه را در طول زمان اجرای آن ممکن می‌سازد. بعد از گفت‌وگوهای تفصیلی در جلسات کارگروه تدوین برنامه شش هدف برنامه تحول به تناسب الزامات چهارگانه به شرح جدول زیر تدوین شد. در تدوین اهداف توجه به دو منبع ضرورت دارد: اول اسناد بالادستی و بررسی قوانینی

که بایستی ملاحظه گردد و امری خلاف اسناد بالادستی تصویب نشود که در این خصوص اعضای کارگروه با اشراف به قوانین و اسناد بالادستی کمک شایانی نمودند. منبع دیگر صحبت‌های مسئولین و مدیران کشور بود. به عنوان مثال بیانات رهبر معظم انقلاب که سیاست‌گذار اصلی کشور در این حوزه هستند در تدوین اهداف مدنظر بود. همچنین صحبت‌های وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی در موضوع فضای مجازی و رویکردهای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در این حوزه در تدوین چارچوب مفهومی و اهداف برنامه تحول راهگشا بود.

اهداف	الزامات
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی</li> </ul>	بازآفرینی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ شبکه‌سازی فعالان فضای مجازی به منظور جریان سازی تولید محتوا</li> <li>○ کسب و کار فرهنگی؛ آسان، خلاقانه و اقتصادی</li> </ul>	تنظیم‌گری و گسترش فعالیت و کسب و کارهای فرهنگی در فضای مجازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ خانواده توانمند و متعالی با بهرگیری از فضای مجازی</li> <li>○ افزایش ضریب نفوذ محتوا و خدمات فرهنگی ایران اسلامی در عرصه بین‌الملل</li> </ul>	صیانت و ارتقای زیست‌بوم(های) فرهنگی ایرانی- اسلامی در فضای مجازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ متناسب‌سازی مناسبات فرهنگی مردم و حاکمیت در فضای مجازی</li> </ul>	رصد و آینده‌پژوهی حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ

③ — ۳-۲-۴. محیط‌شناسی و مسئله‌یابی: در این بخش متناسب با الزامات و اهداف تعیین شده، بعد از انجام گفت‌وگوهای تفصیلی با مدیران و معاونین اجرایی، بررسی گزارشات و اسناد موجود و استفاده از نظرات صاحب‌نظران، ظرفیت‌ها و چالش‌های پیش روی وزارت‌خانه ناظر به موضوع ارتقای نقش آفرینی در فضای مجازی شناسایی شده و در جلسات کارگروه مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. اهم ظرفیت‌ها و چالش‌ها به تناسب الزامات و اهداف برنامه در جدول زیر احصا شده است.



اهم ظرفیت‌ها و چالش‌ها	اهداف	الزامات
<p><b>ظرفیت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود ساختار فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال در وزارت ارشاد (جایگاه مشخص فضای مجازی و فناوری در وزارت ارشاد)</li> <li>- در اختیار داشتن مدیریت یکپارچه شبکه وزارتخانه در دو حوزه سخت‌افزار و نرم‌افزار</li> <li>- وضعیت خوب وزارتخانه در پیشبرد برنامه‌های دولت الکترونیک</li> <li>- ظرفیت دانشی، نیروی انسانی و استقرار سامانه توسط شرکت‌های داخلی برای ایجاد پنجره واحد در وزارتخانه</li> <li>- درک ضرورت و پیگیری تحقق پنجره واحد در سطح عالی وزارت (حمایت و پیگیری در سطح عالی وزارت)</li> <li>- وجود قوانین و مقررات پشتیبان برای حضور در فضای مجازی</li> <li>- مطالبه‌گری عمومی از وزارت ارشاد برای ایفای نقش در فضای مجازی.</li> </ul> <p>-----</p> <p><b>چالش‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ناهمخوانی ساختار فعلی وزارتخانه با تحولات فناوری</li> <li>- وجود قوانین متکثر و متنوع و ملاحظات مختلف نهادهای بالادستی در موضوع دولت الکترونیک (هیئت مقررات‌زدایی، سازمان فناوری اطلاعات، سازمان اداری استخدامی)</li> <li>- نامشخص بودن منبع صدور مجوز (ضعف‌های حقوقی و فرایندی) برای کالاهای فرهنگی چندرسانه‌ای</li> <li>- وجود انتقادات نسبت به بستر share point برای استقرار سامانه یکپارچه‌سازی</li> <li>- مقاومت در راستای خلق خدمات جدید مانند پنجره واحد در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی</li> <li>- ضعف استانداردهای مدیریت امنیت اطلاعات</li> <li>- عدم اشراف معاونت‌های تخصصی به محیط دیجیتال و نبود قوانین متناسب با فعالیت در فضای مجازی در مراکز تخصصی وزارتخانه</li> <li>- ضعف مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی از نظر جایگاه، نیروی انسانی و منابع</li> <li>- ضعف نیروی انسانی وزارت ارشاد و همچنین کاستی دانشی در اهالی فرهنگ</li> <li>- ورود سایر دستگاه‌ها مانند وزارت ارتباطات و صداوسیما به بخش تکلیفی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی</li> <li>- تفکیک بخش روش‌ها و رویه‌های اداره کل نوسازی و تحول اداری با فناوری اطلاعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بازطراحی خدمات</li> <li>- حاکمیتی وزارت</li> <li>- فرهنگ و ارشاد اسلامی</li> <li>- بر اساس ظرفیت فضای مجازی</li> </ul>	<p>باز آفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ</p>
<p><b>ظرفیت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توان و ظرفیت کسب‌وکار مجازی برای ارزآوری و جلوگیری از مهاجرت نخبگان</li> <li>- سرمایه اجتماعی و مقبولیت مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در میان اپ‌استورها</li> <li>- عدم الزام برای ثبت مکان با کاربری تجاری یا اداری برای دریافت مجوز و فعالیت و امکان استفاده از مکان‌های با کاربری مسکونی</li> <li>- امکان بهره‌برداری از تخفیفات بیمه و معافیت مالیاتی برای کسب‌وکارهای مجازی با ارائه مجوز وزارتخانه</li> <li>- در دسترس بودن اطلاعات کامل کسب‌وکارهای فضای مجازی ثبت شده در مرکز</li> <li>- ظرفیت تبدیل شدن مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی به مشاوره اصلی و mentoring اصلی در فضای کسب‌وکار دیجیتال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کسب‌وکار فرهنگی؛</li> <li>- آسان، خلاقانه و اقتصادی</li> </ul>	<p>تنظیم‌گری و گسترش فعالیت و کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی</p>


اهداف	الزامات	اهم ظرفیت‌ها و چالش‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کسب‌وکار فرهنگی؛ آسان، خلاقانه و اقتصادی</li> </ul>	<p>تنظیم گری و گسترش فعالیت و کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی</p>	<p><b>چالش‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نبود نگاهت نهادی برای وظایف دستگاه‌های متصدی در این حوزه (موازی‌کاری دستگاه‌های مختلف حاکمیتی به ویژه پلیس فتا، دادستانی، مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، واجا و...)</li> <li>- سردرگمی بین دستگاه‌ها (تعدد مجوزها، ابهام قوانین و...)</li> <li>- نبود قوانین جامع و یکپارچه و تدوین و تغییر قوانین و متضرر شدن تولیدکنندگان</li> <li>- ارتباط ضعیف مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی با صنوف تخصصی</li> <li>- اختلاف و تنش‌های صنفی و ضعف قانونی</li> <li>- عدم ریسک‌پذیری بانک‌ها برای حمایت از فضای کسب‌وکار فرهنگی در فضای مجازی</li> <li>- نبود آموزش و توانمندسازی برای تبدیل ایده فرهنگی به کسب‌وکار فرهنگی در فضای مجازی</li> <li>- نبود مدیریت دانش و تجربه‌نگاری فعالیت‌های کسب‌وکار در فضای مجازی</li> <li>- کیفیت نازل محصولات و ضعف صادرات و شرایط نامناسب دسترسی به بازار و ضعف بازاریابی</li> <li>- ضعف توانمندسازها در زنجیره ارزش و ضعف زیرساخت‌های فنی CDN</li> <li>- نامشخص بودن وضعیت کپی‌رایت در فضای مجازی</li> <li>- مقرون به صرفه نبودن خرید محتوا و خدمات بومی در مقایسه با خارجی به دلیل عدم حمایت قانونی مالکیت معنوی از اثر و واردات بی‌رویه محصولات خارجی</li> <li>- غیرعادلانه بودن بستر رقابتی بین شرکت‌ها و موسسات تولیدی</li> <li>- غلبه نگاه سودآوری بر محتوای فرهنگی با استفاده از خلاهای قانونی و نظارتی توسط برخی شرکت‌های انحصاری و برخی اپراتورها</li> <li>- انحصار تبلیغات توسط برخی شرکت‌های خاص و افزایش هزینه تبلیغات و جذب کاربر برای تولیدکنندگان محتوا</li> <li>- بلاتکلیفی و طولانی بودن فرایند اعطای مجوز به محصول، فرد و شرکت</li> </ul> <p><b>ظرفیت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- در دسترس بودن اطلاعات هویتی و فعالیتی فعالین فضای مجازی ثبت شده در مرکز</li> <li>- وجود داده‌های عظیم در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی</li> <li>- وجود سخت‌افزارهای شبکه ملی فرهنگ</li> <li>- امکان مشارکت و تبادل نظر فعالان فضای مجازی در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها</li> <li>- ظرفیت قوانین و اسناد جدید (برخی تصویب شده و برخی در دست بررسی است)</li> <li>■ ضوابط اخذ عوارض بازی‌های رایانه‌ای خارجی مصوب کمیسیون عالی ارتقای محتوا</li> <li>■ دستورالعمل اجرایی دریافت ده درصد از درآمدهای حاصل از نشر و عرضه تجاری و رسمی بازی‌های رایانه‌ای خارجی؛ مصوب کمیته اخذ عوارض از بازی‌های رایانه‌ای</li> <li>■ دستورالعمل اجرایی تشکیل شورای هماهنگی فضای مجازی استان‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ در دست بررسی</li> </ul> <p><b>چالش‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نبود برنامه مشخص و ضعف بهره‌برداری از سخت‌افزارهای شبکه ملی فرهنگ</li> <li>- عدم فرآوری داده‌ها و تبدیل نشدن آن به اطلاعات</li> <li>- نداشتن برنامه برای جهت‌دهی و جریان‌سازی تولیدگران محتوایی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبکه سازی فعالان فضای مجازی به منظور جریان سازی تولید محتوا</li> </ul>		





اهم ظرفیت‌ها و چالش‌ها	اهداف	الزامات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم بهره‌برداری از اطلاعات در جهت ایجاد شبکه‌های موضوعی و پیونددهی آنها با یکدیگر</li> <li>- ورود وزارت ارتباطات و سازمان صدا به حوزه اختیارات قانونی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی</li> <li>- تمرکز نهادهای مسئول و متولی بر نظارت، کنترل و ممیزی تولیدکنندگان به جای برداشتن موانع تولیدی</li> <li>- کاهش اعتماد تولیدکنندگان نسبت به دستگاه‌های حاکمیتی و عدم تمایل به همکاری در ایجاد جریان‌ها</li> <li>- ورود ناعادلانه دستگاه‌های دولتی در ایجاد و یا حمایت از برخی مؤسسات خاص و ایجاد بدبینی تولیدکنندگان نسبت به یکدیگر</li> <li>- ضعف شناخت از مخاطبان (انواع گروه‌های سنی، نیازها، تناسب با منطقه جغرافیایی و...)</li> <li>- از بین بردن ذائقه و سلیقه مخاطب ایرانی نسبت به کیفیت محصولات ایرانی به دلیل تولید برخی محصولات فاقد کیفیت توسط برخی شرکت‌های انحصاری و اپراتورها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبکه سازی فعالان</li> <li>- فضای مجازی به منظور</li> <li>- جریان سازی تولید محتوا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظیم‌گری و گسترش</li> <li>- فعالیت و کسب و کارهای</li> <li>- فرهنگی در فضای</li> <li>- مجازی</li> </ul>
<p><b>ظرفیت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود ظرفیت‌های اطلاعاتی مانند رایزنان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، خبرگزاری جمهوری اسلامی</li> <li>- ظرفیت مخاطبان فراوان در کشورهای فارسی‌زبان مانند تاجیکستان و افغانستان</li> <li>- ورود برخی فعالان تولیدی فضای مجازی به کشورهای تاجیکستان و قاره آفریقا</li> <li>- وجود برخی تفاهم‌نامه‌های بین‌سازمانی</li> <li>- ظرفیت طراحی جشنواره‌های موضوعی در قلمرو جهان اسلام</li> </ul> <p><b>چالش‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نبود شبکه‌سازی میان مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان محصولات در سطح جهان اسلامی</li> <li>- ضعف کیفیت و متناسب نبودن محصولات با نیازها و ذائقه مخاطب و فرهنگ جامعه هدف در سطح بین‌الملل</li> <li>- ضعف قوانین و برنامه‌های حمایتی برای حضور در عرصه بین‌الملل</li> <li>- ضعف ارتباطات بین‌سازمانی و عدم شناخت و استفاده از ظرفیت مؤسسات مردم‌نهاد و فعالان فضای مجازی در سطح جهان اسلام</li> <li>- هدفمند نبودن حضور در جهان اسلام و ضعف دانشی بازاریاب‌های بین‌المللی</li> <li>- حضور کم‌رنگ در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های جهانی و بین‌المللی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محتوا و خدمات</li> <li>- فرهنگی ایران اسلامی</li> <li>- در عرصه بین‌الملل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صیانت و</li> <li>- ارتقای محتوایی</li> <li>- زیست‌بوم(های)</li> <li>- فرهنگی ایرانی-اسلامی</li> <li>- در فضای مجازی</li> </ul>
<p><b>ظرفیت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن اطلاعات مربوط به خواسته‌ها و نیازهای مردم در فضای مجازی</li> <li>- توان ارائه گزارش‌دهی خانواده‌ها از طریق سامانه شامد</li> <li>- ظرفیت قوانین و اسناد جدید مانند (برخی تصویب شده و برخی در دست بررسی است)</li> <li>■ سند مواجهه با شایعات و ساماندهی اطلاع‌رسانی در پیام‌رسان‌ها مصوب کمیسیون عالی ارتقای محتوا</li> <li>■ ضوابط و شرایط انتشار محتوا، تبلیغات و صیانت از داده، مواجهه با تخلفات، ناهنجاری‌ها و تهاجم فرهنگی در پیام‌رسان‌های اجتماعی</li> </ul> <p><b>چالش‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نبود برنامه مدون و مستمر برای آموزش و توانمندسازی کودکان و نوجوانان در حوزه فضای مجازی</li> <li>- عدم استفاده بهینه از ظرفیت سایر نهادها مانند کانون مساجد، بسیج، حوزه‌های علمیه، آموزش و پرورش و... در جهت فرهنگ‌سازی و توانمندسازی خانواده‌ها</li> <li>- نبود سامانه سنجش، پایش اطلاعات در فضای مجازی</li> <li>- تاثیر نامناسب شرکت‌های تجاری و سودمحور در سبک زندگی ایرانی اسلامی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خانواده توانمند و</li> <li>- متعالی با بهره‌گیری از</li> <li>- فضای مجازی</li> </ul>	

اهم ظرفیت‌ها و چالش‌ها	اهداف	الزامات
<b>ظرفیت‌ها:</b> - امکان گزارش‌گیری با استفاده از هوش مصنوعی - اینترنت اشیا - نرم افزارهای هوشمند تصمیم یار - امکان دیجیتال کردن موجودیت‌های غیر دیجیتال - پردازش‌های ابری نزدیک به منابع تولید محتوا (H cloud Computing) - توسعه Black Chain	- متناسب سازی - مناسبات فرهنگی مردم و حاکمیت در فضای مجازی	رصد و آینده پژوهی حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
<b>چالش‌ها:</b> - افزایش پیامدهای داده‌های کلان در جهت خلاف با منافع ملی - تنوع و سرعت دسترسی، تکنولوژی 5G در رابطه با حریم خصوصی - عدم راه اندازی بخش هایی از شبکه ملی اطلاعات به خصوص Cloud و CDN - کاستی دانشی و فناورانه و دسترسی به تحلیل داده‌های کلان - رویکرد نامناسب به نگارش پیوست فرهنگی و مشخص نبودن جایگاه آن		

 ۲-۳-۴. **شناسایی مسائل:** بر اساس ظرفیت‌ها و چالش‌های شناسایی شده، کارگروه تدوین برنامه، بعد از برگزاری چندین جلسه کارشناسی و استفاده از نظرات صاحب‌نظران، مهم‌ترین مسائل پیش روی وزارت‌خانه در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده را به شرح زیر شناسایی و تدوین کرد.

الزامات و کاربدها	اهداف متناظر	مسائل
بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ	بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی	۱. ضعف جایگاه و ناهمخوانی منطق فعالیت‌های حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با تحولات فضای مجازی ۲. ضعف دانش و مهارت نیروی انسانی (کارشناسان و مدیران) برای حکمرانی فضای مجازی ۳. ضعف زیرساخت‌های حقوقی، فنی و مالی برای حکمرانی در فضای مجازی
تنظیم‌گری و گسترش فعالیت و کسب و کارهای فرهنگی در فضای مجازی	کسب و کار فرهنگی؛ آسان، خلاقانه و اقتصادی	۴. ریسک بالای سرمایه‌گذاری و ضعف منابع مالی پایدار در حوزه فرهنگ و هنر به ویژه در فضای مجازی ۵. فقدان تنظیم‌گری کارآمد برای تجاری‌سازی، بازاریابی و تسهیم درآمد محصولات فرهنگی بومی در بازار
	شبکه‌سازی فعالان فضای مجازی به منظور جریان سازی تولید محتوا	۶. ضعف فناوری‌های ایمن و نوین در توسعه شبکه‌سازی ۷. غلبه قالب بر محتوا و همسوی نبودن الگوهای ارتباطی با اهداف محتوایی در شبکه‌سازی ۸. ضعف شناختی- معرفتی کنشگران نسبت به اهداف و فعالیت‌ها برای شبکه‌سازی



مسائل	اهداف متناظر	الزامات و کاربدها
۹. ضعف دانش و توان انتخابگری در تعلیم و تربیت زیست در فضای مجازی ۱۰. فقدان یا ضعف ابزارها، خدمات و محتوای خانواده محور منطبق با سبک زندگی ایرانی اسلامی ۱۱. فقدان یا ضعف مقررات و سازوکارهای مدیریت دسترسی، نظارت و حمایت از خانواده در برابر تهدیدات فضای مجازی	خانواده توانمند و متعالی با بهره‌گیری از فضای مجازی	صیانت و ارتقای محتوایی زیست‌بوم(های) ایرانی- اسلامی در فضای مجازی
۱۲. ناهماهنگی اصول، سیاست‌ها و رویه‌های دستگاه‌های فعال در حوزه بین‌الملل ۱۳. عدم تناسب و ضعف کیفیت محتوای تولیدی با جامعه هدف بین‌الملل ۱۴. استیلای آمریکا بر شبکه‌های ارتباطی و ضعف حضور در مجامع، رویدادها و بازارهای بین‌المللی فضای مجازی	افزایش ضریب نفوذ محتواها و خدمات فرهنگی ایران اسلامی در عرصه بین‌الملل	
۱۵. متکثر شدن بازیگران در مناسبات مردم و حاکمیت و غلبه رویکرد اقتصادی- مهندسی در مدیریت فضای مجازی کشور ۱۶. ناتوانی استفاده از ظرفیت کلان داده‌ها برای اعمال حاکمیت در عرصه فرهنگ	متناسب‌سازی مناسبات فرهنگی مردم و حاکمیت در فضای مجاز	رصد و آینده پژوهی حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ

④ — ۱-۲-۴. **بسته‌های سیاستی برنامه‌ای:** در فرایند اجرایی تدوین برنامه، طی هفت جلسه نیم‌روزه درباره مدل مفهومی، چشم‌انداز، اهداف و شناخت مسائل پیش روی مرکز و وزارتخانه بحث و تبادل نظر شد و پس از آن بسته‌های سیاستی و اقدامات عملیاتی برای حل مسائل تدوین شد. طبق تجارب قبلی اگر برای تدوین بسته‌های اقدام به جلسات هفته‌ای ساعت بسنده می‌شد این کار ممکن بود چند ماه به طول می‌انجامید، لذا باید شرایطی تدارک دیده می‌شد که همه اعضا در محیطی خارج از فضای رایج اداری به صورت متمرکز جمع شوند و طی دو الی سه روز تدوین بسته‌ها انجام شود. به تعبیری این جلسات، اردوی کاری مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی مرکز بود که طی دو روز کامل در شهر کرج برگزار شد.

در ادامه، ۹ بسته سیاستی برنامه‌ای برای حل مسائل ارائه شده است. در هر بسته ابتدا الزام، هدف و مسئله یا مسائل متناظر با آن هدف و مهم‌ترین علل و عوامل بروز مسئله بر اساس ظرفیت‌ها و چالش‌های ذکر شده در بخش محیط‌شناسی ذکر شده است. برای حل مجموعه مسائل هر بسته، یک یا دو سیاست به عنوان راهبرد کلان پیشنهاد شده است و بر اساس این سیاست، مجموعه‌ای از اقدامات برای حل مسائل ارائه شده است.

الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ		هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی
<p>۱. ناظر به مسئله: ضعف جایگاه و ناهمخوانی منطق فعالیت‌های حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با تحولات فضای مجازی</p>		
اهم علل و عوامل بروز مسئله	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ضعف آگاهی از واقعیت‌های فضای مجازی و ضرورت اصلاح ساختار وزارتخانه بر اساس آن</li> <li>○ مقاومت سازمانی در برابر خلق خدمات جدید در وزارتخانه</li> <li>○ نبود جایگاه مناسب برای مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال در وزارتخانه</li> <li>○ تداخل وظایف و اقدامات سایر دستگاه‌ها با وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی</li> </ul>	
سیاست حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به مثابه محوری‌ترین و کارآمدترین حکمران مجازی در عرصه تولید و توزیع مصرف فرهنگی</li> </ul>	
عنوان اقدام	واحد مجری	واحد همکار
۱. ایجاد وفاق و هماهنگی سازمانی (در سطوح مدیریتی و کارشناسی) برای تغییر در ساختار وزارتخانه	حوزه وزارتی	مرکز ۱ و معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۲. اصلاح ساختار و تشکیلات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای پاسخگویی به نیازهای جدید متناسب با تحولات فضای مجازی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	مرکز، معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۳. بازطراحی (جایگاه، ساختار، نیروی انسانی و بودجه) مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال برای تحقق بخشی به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین	مرکز	معاونت توسعه مدیریت و منابع
۴. احراز نمایندگی جمهوری اسلامی ایران در مجامع بین‌المللی موثر در حکمرانی فضای مجازی توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	مرکز
۵. عضویت رسمی و موثر در شوراهای و مجامع بین‌دستگاهی در حوزه محتوا و خدمات فضای مجازی (سازمان تنظیم مقررات، شورای رقابت و...)	مرکز	
۶. طراحی الگوی تعامل و اعمال حکمرانی در مورد شرکت‌های سرمایه‌گذاری موثر در حوزه فرهنگ	معاونت توسعه مدیریت و منابع	مرکز

۱. در این بخش، هرگاه عنوان «مرکز» ذکر شود، منظور «مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی» است.



الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ		هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی
۲. ناظر به مسئله: ضعف دانش و مهارت نیروی انسانی وزارتخانه (کارشناسان و مدیران) برای حکمرانی فضای مجازی		
اهم علل و عوامل بروز مسئله	<ul style="list-style-type: none"><li>○ عدم آگاهی از تحولات فضای مجازی و تناسب آن با حوزه فرهنگ و حاکمیت</li><li>○ فقدان انگیزه و تمایل کارشناسان و مدیران برای ارتقای دانش و مهارت</li></ul>	
سیاست حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"><li>○ بهره‌گیری از ظرفیت‌های غیرحاکمیتی همراه با توانمندسازی نیروهای داخلی وزارتخانه</li></ul>	
عنوان اقدام	واحد مجری	واحد همکار
۷. طراحی و برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی (ضمن خدمات) با عنوان حکمرانی فضای مجازی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	مرکز
۸. شبکه‌سازی خبرگان تخصصی حوزه مجازی برای حل مسائل و اجرای سیاست‌های وزارتخانه	معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	مرکز
۹. نوسازی سازمان نفرات و بازطراحی نظام شایستگی و شرایط احراز مشاغل در وزارتخانه با تاکید بر دانش فضای مجازی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	
۱۰. متناسب‌سازی نظام حقوق و دستمزد مشاغل تخصصی وزارتخانه به اقتضای حوزه تخصصی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	
۱۱. استفاده از ظرفیت‌های فناوری (هوش مصنوعی و ...) در تنظیم‌گری فعالیت‌های فرهنگی	مرکز	

هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی		الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
<p>۳. ناظر به مسئله: ضعف زیرساخت‌های حقوقی، فنی و مالی برای حکمرانی در فضای مجازی</p>		
<p>اهم علل و عوامل بروز مسئله</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم اشراف کامل معاونت‌های تخصصی وزارتخانه به ویژگی‌های فضای مجازی</li> <li>○ وجود قوانین متکثر و متنوع و ملاحظات مختلف نهادهای بالادستی در موضوع دولت الکترونیک</li> <li>○ ابهامات و موانع حقوقی و فرایندی برای صدور مجوز کالاهای فرهنگی چندرسانه‌ای در فضای مجازی</li> <li>○ نامتوازن بودن اعتبارات بودجه‌ای فعالیت‌های سنتی و فضای مجازی در وزارتخانه</li> </ul>		
<p>سیاست حل مسئله</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ مهندسی مجدد الزامات حقوقی، فنی و مالی برای حکمرانی وزارتخانه در فضای مجازی</li> </ul>		
واحد همکار	واحد مجری	عنوان اقدام
معاونت توسعه	معاونت حقوقی	۱۲. اصلاح قانون اهداف و وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای سه سال آینده
مرکز	معاونت حقوقی و مرکز	۱۳. بازطراحی نظام ثبت، صدور مجوز و مالکیت معنوی در فضای مجازی
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	مرکز	۱۴. توسعه پروژه پنجره واحد به گذرگاه تبادل اطلاعات یا فعالان حوزه فرهنگ
تمامی واحدها	مرکز	۱۵. ایجاد شبکه یکپارچه فناوری اطلاعات وزارتخانه تا سطح ادارات شهرستان
	مرکز	۱۶. پیاده‌سازی سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در وزارتخانه
	معاونت توسعه مدیریت و معاونت‌های تخصصی	۱۷. تخصیص اعتبارات ویژه به فعالیت‌های فضای مجازی در وزارتخانه (حداقل یکسان‌سازی اعتبار فعالیت‌های سنتی و مجازی)
	معاونت حقوقی و مرکز	۱۸. اصلاح و ارائه قوانین یکپارچه و متناسب با فضای مجازی در واحدهای تخصصی وزارت
	معاونت حقوقی و مرکز	۱۹. حضور فعال در تدوین و تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های حقوقی ناظر به تمهید حکمرانی مجازی (مانند لایحه صیانت از داده، مالکیت فکری، طرح پیام‌رسان‌ها و ...)



عنوان اقدام	واحد مجری	واحد همکار
۲۰. ایجاد خزانه (آرشیو) دیجیتالی محتوا و آثار فرهنگی هنری کشور	مرکز	معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۲۱. حمایت از تامین میزبانی خدمات و محتوای فرهنگی (دیتاسنتر)	مرکز	
۲۲. افزایش ضریب نفوذ وب سرویس‌های وزارتخانه برای فعالان فرهنگی	مرکز	معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۲۳. بازطراحی قوانین و مقررات و نظام ساماندهی تبلیغات در فضای مجازی (مانند بنرهای تبلیغاتی، pop up، notification و ...)	معاونت مطبوعاتی و مرکز	معاونت حقوقی
۲۴. مقررات‌گذاری و خودمقررات‌گذاری (مانند پیوست فرهنگی) برای ارائه‌دهندگان خدمات در فضای مجازی		
۲۵. تعامل موثر با سازمان برنامه و بودجه برای اصلاح روند بودجه‌ریزی عملیاتی حوزه فرهنگ در فضای مجازی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	مرکز

هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی		الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
<b>۴. ناظر به مسئله: فقدان تنظیم‌گری کارآمد برای تجاری‌سازی، بازاریابی و تسهیم درآمد محصولات فرهنگی بومی در بازار</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ موازی‌کاری و سردرگمی در بین دستگاه‌ها (تعدد مجوزها، ابهام قوانین، خودمحوری و...)</li> <li>○ نبود قوانین جامع و یکپارچه و تدوین و تغییر سریع قوانین و متضرر شدن تولیدکنندگان</li> <li>○ نامشخص بودن وضعیت کپی‌رایت در فضای مجازی و بالابودن بهای تمام شده تولید کالای فرهنگی دیجیتال</li> <li>○ در مقایسه با کالاهای خارجی مشابه</li> <li>○ ضعف صادرات و شرایط نامناسب دسترسی به بازار و ضعف بازاریابی</li> <li>○ انحصار بازار توسط اپراتورها و برخی شرکت‌های تبلیغاتی و نادیده گرفتن حقوق تولیدکنندگان</li> </ul>		اهم علل و عوامل بروز مسئله
○ ایجاد بستر رقابتی و عادلانه برای تولید و عرضه محصولات فرهنگی بومی در فضای مجازی		سیاست حل مسئله
واحد همکار	واحد مجری	عنوان اقدام
معاونت حقوقی	مرکز	۲۶. ایجاد نظام تنظیم‌گری کسب و کارهای فضای مجازی (اعم از محتوا، خدمات و کارکردهای فرهنگی) با ویژگی‌های ۱- تسهیم منصفانه حقوق مادی ذینفعان و ۲- مسئولیت‌پذیری بازیگران (اعم از تولیدکننده، توزیع‌کننده و فروشنده)
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	مرکز	۲۷. تدوین نگاهت نهادی برای مأموریت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی با همکاری دستگاه‌های ذیربط
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	مرکز	۲۸. طراحی سامانه نمایشگاه جامع مجازی آثار و محصولات فرهنگی هنری
وزارت علوم و معاونت علمی	مرکز	۲۹. حمایت از ایجاد، توسعه و استمرار فعالیت شهرک‌ها و مراکز رشد فرهنگی در حوزه فضای مجازی
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی، وزارت علوم و معاونت علمی	مرکز	۳۰. حمایت از تاسیس مرکز جامع نوآوری محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای مستخرج از وزارتخانه (تکمیل زنجیره ارزش خدمات وزارتخانه)
ارجاع به بسته ۳ (اقدام ۱۹: حضور فعال در تدوین و تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های حقوقی ناظر به تمهید حکمرانی در فضای مجازی)		
ارجاع به بسته ۳ (اقدام ۱۳: بازطراحی نظام ثبت، صدور مجوز و مالکیت معنوی در فضای مجازی)		





هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی		الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
۵. ناظر به مسئله: ریسک بالای سرمایه‌گذاری و کمبود منابع مالی پایدار		
اهم علل و عوامل بروز مسئله		○ عدم ریسک‌پذیری بانک‌ها برای حمایت از فضای کسب و کار فرهنگی در فضای مجازی ○ ضعف آگاهی فعالان درباره شیوه کسب و کار و سرمایه‌گذاری در فضای مجازی
سیاست حل مسئله		○ بهره‌گیری از ابزارهای مالی و غیرمالی برای کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای فرهنگی ○ توانمندسازی فعالان مجازی برای تبدیل ایده فرهنگی به کسب و کار فرهنگی در فضای مجازی
واحد همکار	واحد مجری	عنوان اقدام
دستگاه‌های ذیربط	معاونت توسعه مدیریت و منابع	۳۱. تعمیم خدمات صندوق‌های حمایتی و جلب مشارکت بانک‌ها و صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای فضای مجازی با تاکید بر استفاده از ظرفیت مسئولیت اجتماعی
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	مرکز	۳۲. ایجاد و حمایت از زنجیره ارزش تولید، توزیع و تبادل محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی
دستگاه‌های ذیربط	معاونت توسعه مدیریت و منابع	۳۳. طراحی بسته تخفیف مالیاتی کسب و کارهای فرهنگی فضای مجازی
	مرکز	۳۴. طراحی و عملیاتی کردن سامانه اشتراک‌گذاری تجارب فعالان و صاحب نظران حوزه کسب و کار فرهنگی
دستگاه‌های ذیربط	مرکز	۳۵. طراحی نظام ارزش‌گذاری و قیمت‌گذاری محصولات و محتوای فضای مجازی
	مرکز	۳۶. تقویت بخش کسب و کارهای فرهنگی در رویدادهای ملی و فراملی
	مرکز	۳۷. حمایت از تاسیس شرکت‌های مشاوره‌ای در حوزه کسب و کار فرهنگی در فضای مجازی
	مرکز	۳۸. تکمیل انتشار اطلاعات فعالان و فعالیت‌های فضای مجازی در سامانه مرکز

هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی		الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
<p>ناظر به مسئله:</p> <p>۶. ضعف فناوری‌های ایمن و نوین در توسعه شبکه‌سازی</p> <p>۷. ضعف معرفتی-شناختی کنشگران نسبت به اهداف و فعالیت‌ها برای شبکه‌سازی</p> <p>۸. غلبه قالب بر محتوا و همسو نبودن الگوهای ارتباطی با اهداف محتوایی در شبکه‌سازی</p>		
<p>○ ضعف استفاده از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی در شبکه‌سازی و جریان‌سازی</p> <p>○ سرگردانی تولیدکنندگان به دلیل فقدان استراتژی محتوا</p> <p>○ ضعف مقررات و ورود ناعادلانه دستگاه‌های دولتی در ایجاد و یا حمایت از برخی موسسات خاص</p>		اهم علل و عوامل بروز مسئله
<p>○ توانمندسازی و جریان‌سازی در فضای مجازی از طریق ایجاد شبکه‌های موضوع‌محور</p>		سیاست حل مسئله
واحد همکار	واحد مجری	عنوان اقدام
معاونت‌های تخصصی و دستگاه‌های مرتبط	مرکز	۳۹. تشکیل، تقویت و حمایت از انجمن‌ها و تشکل‌های تولیدکنندگان محتوا و خدمات در فضای مجازی در موضوعات مختلف
	مرکز	۴۰. حمایت از ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی موضوع‌محور متناسب با نیازهای جامعه و نظام با استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی
	مرکز	۴۱. ایجاد و حمایت از پویش‌های فرهنگی متناسب با نیازهای جامعه و نظام
	مرکز	۴۲. طراحی دوره‌های آموزشی برای اعضای شبکه ارتباطی فعالان فضای مجازی براساس اطلاعات محیطی
نهادهای تخصصی	مرکز	۴۳. طراحی پلتفرم شبکه تخصصی فعالان فرهنگی با استفاده از فناوری‌های نوین
	مرکز	۴۴. اصلاح الگوی برگزاری جشنواره ملی رسانه‌های دیجیتال بر محور موضوعات منتخب و مورد نیاز کشور
	مرکز	۴۵. هم‌افزایی و هماهنگی لازم برای ارتباط و گفتگوی فعالان (سرسبکه‌های) فضای مجازی با یکدیگر
	مرکز	۴۶. طراحی دوره‌های آموزشی کسب و کار فرهنگی برای فعالان موسسات
	مرکز	۴۷. استفاده از فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی) برای جریان‌سازی گفتمان انقلاب اسلامی



هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی		الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
ناظر به مسئله: ۹. ناهماهنگی اصول، سیاست‌ها و رویه‌های دستگاه‌های فعال در حوزه بین‌الملل ۱۰. عدم تناسب و ضعف کیفیت محتوای تولیدی با جامعه هدف بین‌الملل ۱۱. استیلاهای آمریکا بر شبکه‌های ارتباطی و ضعف حضور در مجامع، رویدادها و بازارهای بین‌المللی		
اهم علل و عوامل بروز مسئله ○ ضعف قوانین و برنامه‌های حمایتی برای حضور در عرصه بین‌الملل ○ شناخت ضعیف تولیدکنندگان از فرهنگ و نیازهای جامعه هدف و عدم رعایت استانداردهای لازم ○ ضعف یا فقدان شبکه‌سازی میان مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان محصولات در سطح جهان اسلام ○ فقدان دسترسی مخاطبان و بالابودن شکاف دیجیتالی و مشکلات ارز و کاهش ارزش پول ملی		سیاست حل مسئله ○ زمینه‌سازی و حمایت از حضور فعالان و تولیدات فرهنگی مجازی در عرصه بین‌الملل
عنوان اقدام	واحد مجری	واحد همکار
۴۷. طراحی نظام جامع صادرات و واردات محصولات فرهنگی فضای مجازی (با لحاظ مسائل گمرک، کپی رایت و تراکنش مالی)	مرکز	معاونت توسعه و مدیریت منابع
۴۹. راه‌اندازی جشنواره بین‌المللی محصولات فرهنگی رسانه‌های دیجیتال در سطح دنیای اسلام (موضوع محور)	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	مرکز
۵۰. شناسایی/ایجاد/توسعه پنج موسسه و شرکت همکار برای ترویج و نشر محصولات فرهنگی ایران اسلامی در ایران فرامرزی	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	مرکز
۵۱. طراحی زیست بوم بازار مصرف کالاهای فرهنگی ویژه جهان اسلام با مشارکت تولیدکنندگان بزرگ و فعال مسلمان	مرکز	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
۵۲. تشکیل کارگروه مشترک نهادهای رسمی و مردمی و اصناف به منظور هماهنگ‌سازی رویه‌های حضور رسمی نهادها و فعالان فضای مجازی در عرصه بین‌الملل	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	مراکز و نهادهای مربوطه
۵۳. طراحی/حمایت از ۵ پروژه تولید مشترک در ایران فرهنگی و طراحی سامانه تولید مشترک بر اساس این تجربه	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	
۵۴. حمایت از حضور فعالان و تولیدکنندگان فرهنگی فضای مجازی در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های بین‌المللی	مرکز و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	
۵۵. ارائه بسته‌های آموزشی بازاریابی و تولید محصول با کیفیت در سطح بین‌الملل ویژه فعالان و تولیدکنندگان فضای مجازی	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	مرکز
ارجاع به بسته ۶ (ذیل اقدام ۴۰): تشکیل و تقویت انجمن فعالان و تولیدکنندگان فرهنگی دیجیتالی در سطح بین‌المللی		

هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی		الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ
<p>ناظر به مسئله:</p> <p>۱۲. ضعف دانش و توان انتخابگری در تعلیم و تربیت زیست در فضای مجازی</p> <p>۱۳. فقدان یا ضعف ابزارها، خدمات و محتوای خانواده محور منطبق با سبک زندگی ایرانی اسلامی</p> <p>۱۴. فقدان یا ضعف مقررات و سازوکارهای مدیریت دسترسی، نظارت و حمایت از خانواده در برابر تهدیدات فضای مجازی</p>		
<p>○ ضعف تربیت مجازی و سواد رسانه‌ای</p> <p>○ کمبود محتوای مفید و جذاب برای کودکان و نوجوانان و غلبه رویکرد سودمحور در تولید این آثار</p> <p>○ ضعف سرویس‌های سالم، ایمن و مفید برای خانواده‌ها و سهولت دسترسی به محتوای غیرمفید و فاسد</p> <p>○ فقدان ساز و کار پایش هدفمند و اثربخش</p>		اهم علل و عوامل بروز مسئله
○ هویت بخشی و تقویت قدرت انتخاب‌گری و آفرینندگی در فضای مجازی		سیاست حل مسئله
واحد همکار	واحد مجری	عنوان اقدام
	مرکز و معاونت‌های تخصصی	۵۶. حمایت از طراحی و توسعه پلتفرم‌های خانواده محور
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	معاونت‌های تخصصی	۵۷. ساماندهی و حمایت از موسسات و شرکت‌های ارائه خدمات و محتوای مناسب برای خانواده و توسعه همکاری با سازمان‌ها و موسسات بین‌المللی این حوزه
معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی	مرکز	۵۸. حمایت از طراحی و ترویج بسته‌های آموزشی اعتلای زندگی خانوادگی با استفاده از فضای مجازی
	مرکز	۵۹. طراحی نظام رتبه‌بندی محصولات و فعالیت‌های فضای مجازی
	مرکز	۶۰. فرهنگ‌سازی، تربیت و آموزش مهارت‌های سواد فضای مجازی
	مرکز	۶۱. حمایت از ایجاد سامانه‌ها/مجموع جهت گزارش دهی و نظارت بر استفاده خانواده
سازمان‌های ذیربط	مرکز	۶۲. حمایت از اشتغال خانگی برای تولید و نشر خدمات محتوایی و فرهنگی در فضای مجازی
سازمان‌های ذیربط	مرکز	۶۳. حمایت از تولید محصولات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای کنترل استفاده از اینترنت در خانواده
	معاونت حقوقی	۶۴. شناسایی ظرفیت‌های قانونی حمایت از خانواده در فضای مجازی و تعامل برای تقویت و اجرای کامل آنها



الزام: بازآفرینی نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای اعمال حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ		هدف: بازطراحی خدمات حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر اساس ظرفیت فضای مجازی
<p>ناظر به مسئله:</p> <p>۱۵. متکثر شدن بازیگران در مناسبات مردم و حاکمیت و غلبه رویکرد اقتصادی- مهندسی در مدیریت فضای مجازی کشور</p> <p>۱۶. ناتوانی استفاده از ظرفیت کلان داده‌ها برای اعمال حاکمیت در عرصه فرهنگ</p>		
اهم علل و عوامل بروز مسئله	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عدم بهره‌گیری از ابزارهای نوین برای ایفای نقش موثر مردم و فعالان در حکمرانی مجازی</li> <li>○ ضعف توانایی وزارتخانه و به حاشیه رانده شدن در مدیریت محتوای فضای مجازی</li> <li>○ کاستی دانشی و فناورانه برای تحلیل داده‌های کلان و بهره‌برداری از آنها</li> </ul>	
سیاست حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ تقویت رویکرد فرهنگی و افزایش نقش مردم در حکمرانی فضای مجازی</li> <li>○ حرکت به سمت رویکرد جریان‌شناسی و جریان‌سازی با تاکید بر تحلیل کلان‌داده‌ها در حکمرانی و سیاست‌گذاری فرهنگی</li> </ul>	
عنوان اقدام	واحد مجری	واحد همکار
۶۵. تدوین گزارش‌های آینده‌نگاری تحولات فناورانه در حوزه‌های ماموریتی وزارتخانه و کاربری مستمر آن	مرکز	معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۶۶. طراحی پلتفرمی برای مشارکت هدفمند مردم، فعالان و ذی‌نفعان فضای مجازی در فرایند تصمیم‌گیری و اعمال نظارت بر تصمیمات اتخاذ شده در وزارتخانه	مرکز	معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۶۷. شناسایی مستمر پدیده‌ها و جریان‌های فرهنگی فضای مجازی منجر به آسیب‌های اجتماعی و طراحی اقدام فرهنگی مناسب	مرکز	معاونت‌ها، سازمان‌ها و مدیریت‌های تخصصی
۶۸. حمایت از رساله‌های دکتری و طرح‌های پژوهشی با موضوع جریان‌شناسی و جریان‌سازی فرهنگی در فضای مجازی با اتکال به کلان داده‌ها	مرکز	
۶۹. طراحی و حمایت از ایجاد زیست بوم سیاست‌گذاری و مدیریت فرهنگی ویژه مدیران حوزه فرهنگ با استفاده از کلان داده‌های فرهنگی (مرکز آمار، معاونت‌های تخصصی وزارتخانه، سایر نهادها و فعالان فرهنگی)	مرکز	معاونت‌های تخصصی و دستگاه‌های ذیربط
۷۰. طراحی نظام تنظیم‌گری و صدور مجوز ویژه سازمان‌ها و موسسات تحلیل کلان داده‌های فرهنگی	مرکز	
۷۱. شناسایی، تربیت و بکارگیری ده نفر خبره در حوزه حکمرانی مجازی در عرصه فرهنگ طی سه سال آینده	معاونت توسعه مدیریت و منابع	مرکز

### ۳-۴. بازطراحی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال

ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی و به عبارت دیگر اجرایی کردن برنامه تحول، نیازمند یک مجموعه سازمانی ستادی، تخصصی، آگاه به تحولات فضای مجازی و دارای جایگاه حقوقی در مناسبات بین دستگاهی حوزه فضای مجازی کشور می‌باشد. با توجه به ویژگی‌های مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال به عنوان یک مرکز ستادی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، طراحی، تدوین و اجرای این برنامه از سوی وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی به این مرکز واگذار شده است. بر این اساس و با استناد به اقدام شماره ۳ در بسته اول سیاستی برنامه‌های<sup>۱</sup> از یک سو و با توجه به گذشت حدود ده سال از شکل‌گیری و فعالیت این مرکز، بازطراحی آن برای عملیاتی‌سازی برنامه تحول، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. بدین منظور بازطراحی مرکز در ذیل برنامه تحول انجام شد اما در فرایند پیاده‌سازی و عملیاتی شدن این بازطراحی به دلیل چالش‌ها و موانع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی (از سوی سازمان امور اداری و استخدامی)، به صورت کامل اجرا نشد. آنچه در اینجا ذکر می‌شود عبارت است از «نگاهی به ویژگی‌های فعلی مرکز»، «افق پیش روی مرکز» و «ساختار و تشکیلات جدید»

۱-۳-۴. **نگاهی به ویژگی‌های فعلی مرکز:** با توجه به این‌که در بخش اول به صورت مفصل به ویژگی‌ها و کارکرد مرکز پرداخته شده است، در اینجا صرفاً مروری بر مهم‌ترین کارکردها و فعالیت مرکز بر اساس نوع مخاطبان می‌شود که در شکل زیر نیز نمایش داده شده است.

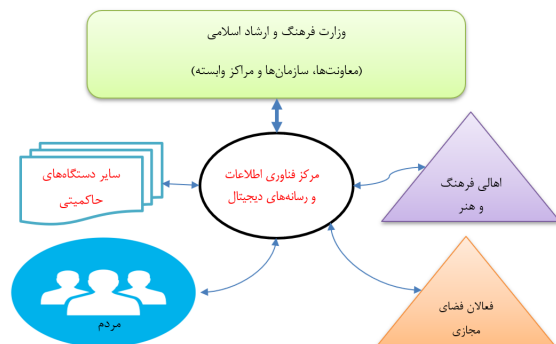
توسعه دولت الکترونیک و پشتیبان فناوری اطلاعات در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

ارتباط و تعامل با سایر دستگاه‌های حاکمیتی از سوی وزارتخانه در حوزه فضای مجازی

ساماندهی و صدور مجوز فعالان و فعالیت‌های فضای مجازی

ارتقای سواد رسانه‌ای و دریافت نظرات و شکایات مردمی

برگزاری رویدادهای فرهنگی حوزه فعالیت‌های رسانه‌ای دیجیتالی



۱. بازطراحی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال برای تحقق بخشی به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین



۲-۳-۴. **افق پیش روی مرکز:** در بخش قبلی، برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های فعلی مرکز بیان شد. بررسی دقیق این ویژگی‌ها، نشان می‌دهد علی‌رغم تشخیص و اقدام مناسبی که برای تاسیس این مرکز انجام شد، اما متناسب با تحولات و پیشرفت‌های فضای مجازی، این مرکز تغییر نکرده و از جهات مختلف مانند نوع فعالیت‌ها، چشم‌انداز و ساختار و... برای پاسخگویی به نیازهای نوپدید و مطالبات محیطی، ظرفیت کافی از نظر تشکیلاتی، دانشی، نیروی انسانی و منابع بودجه‌ای را فراهم نکرده است. در این بخش افق پیش روی مرکز در قالب بیانیه ماموریت و چشم‌انداز جدید مرکز ارائه می‌شود. برای رعایت اختصار در گزارش حاضر، از بیان و تشریح منطق و فرایند طراحی و تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز پرهیز شده و تنها متن نهایی ارائه می‌شود. شایان ذکر است، احصا و تعیین کارویژه‌های مرکز و نیز صورت بندی هویت، فلسفه وجودی آن بر اساس برنامه تحول وزارتخانه انجام شده است. بدین منظور ۷۱ اقدام طراحی شده بر اساس روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت با تمرکز بر اقدامات مربوط به مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال، گزاره‌های مندرج در متن بیانیه ماموریت و چشم‌انداز مرکز به شرحی که در ادامه آمده است، تدوین شده است.

۱-۲-۳-۴. **بیانیه ماموریت:** متن بیانیه ماموریت، دربردارنده‌ی سه مولفه‌ی اصلی شامل هویت، فلسفه وجودی و کارویژه‌های مرکز است. «مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال دستگاهی فرهنگی، پیشران و تنظیم‌گر است که برای ارتقای ظرفیت‌های حکمرانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و اعتلا و صیانت امر فرهنگ در فضای مجازی، کارویژه‌های زیر را عهده‌دار است»:

- ۱- راهبری و هماهنگی رشد تولید محتوا و خدمات فرهنگی ایرانی اسلامی در فضای مجازی
- ۲- شناسایی و انتقال فناوری‌های نوین در حوزه فرهنگ و هنر در عرصه‌های ماموریتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۳- متناسب‌سازی سامانه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با نیازهای جدید در فضای مجازی
- ۴- شبکه‌سازی و کمک به جریان‌سازی فرهنگی فعالان و ظرفیت‌های فضای مجازی
- ۵- گسترش ادبیات کسب و کارهای فرهنگی و هنری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۶- مقررات‌گذاری به منظور تسهیل و تقویت حضور کسب‌وکارهای فرهنگی و هنری در فضای مجازی

۳-۳-۴. **چشم‌انداز:** با توجه به مذاکرات انجام شده و بر اساس برنامه تحول وزارتخانه و بیانیه ماموریت مرکز، چشم‌انداز پیش روی مرکز به شرح زیر می‌باشد. در افق ۱۴۰۴ با پیشرانی مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی قانون اعتماد خانواده‌ها برای بهره‌مندی از محتوا و خدمات فرهنگی ایرانی- اسلامی در زیست بوم‌های فضای مجازی و مرجع رسمیت‌بخشی و گسترش کسب‌وکارهای فرهنگی بر بستر فضای مجازی در گستره کاربران ایران و جهان اسلام است.

۴-۳-۴. **تغییر نام مرکز:** از روزهای ابتدایی تغییر مدیریت مرکز، تغییر نام مرکز رسانه‌های دیجیتال نیز مطرح شده بود. ابتدا این تغییر بسیار سهل و ساده تصور شده بود. تغییر نام مرکز بر اساس سناریو سازی در چهار جزء زیر انجام شد: ۱- پیشوند، ۲- گستره سازمانی ۳- ماهیت کارکردهای مرکز و ۴- موضوع فعالیت مرکز. بر این اساس در ابتدا متناسب با هر یک از مولفه‌های ذکر شده، سناریوهای پیشنهادی احصا شده و در گام دوم سناریوهای پیشنهادی بر اساس اسناد بالادستی و به ویژه برنامه تحول وزارتخانه و افق پیش روی مرکز، مورد بررسی قرار گرفته و در گام سوم، سناریوی نهایی، انتخاب و تعیین شد.

پیشنود	گستره سازمانی	ماهیت کارکردها	موضوع فعالیت
- مرکز - سازمان	- ملی (ایران) - بین‌المللی	- تنظیم‌گری - حکمرانی - پیشرانی	- فناوری‌های فرهنگی - کسب‌وکارهای فرهنگی - جریان‌سازی و تولید محتوا
عنوان «سازمان»، نیازمند تصویب مجلس بوده و فرایندی طولانی دارد. از سوی دیگر عنوان «مرکز» نیازهای برنامه را برآورده می‌کند.	بر اساس اسناد بالادستی و همچنین برنامه تحول، گستره حکمرانی این مرکز در سطح ملی خواهد بود.	تنظیم‌گری، اکنون در کشور مرسوم شده است و از سوی دیگر حکمرانی با اهداف برنامه همخوانی بیشتری دارد و آینده‌نگرانه است.	امر فرهنگ در فضای مجازی، موضوع اصلی فعالیت مرکز است و مقوله محتوا هم ذیل آن تعریف می‌شود.

دو نام جدید پیشنهادی مرکز در برنامه تحول عبارات زیر هستند:

۱. «مرکز تنظیم‌گری و توسعه فرهنگی فضای مجازی»

یا

۲. «مرکز تنظیم‌گری و توسعه محتوا و خدمات فرهنگی فضای مجازی»

اطلاق عنوان «مرکز» یا «سازمان» نیز از دیگر تردیدهای نامگذاری بود، اما به علت آن که تاسیس یک «سازمان» نیازمند مصوبه مجلس شورای اسلامی است از این عنوان صرف نظر شد. درخصوص تبدیل مرکز به معاونت نیز بر اساس ضوابط اجرایی ساختار سازمانی و تشکیلاتی دستگاه‌های دولتی، هر وزارتخانه بیش از پنج معاونت نمی‌تواند داشته باشد و در حال حاضر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بیش از این تعداد معاونت دارد. ایجاد یک معاونت جدید به معنای ادغام دو معاونت یا انحلال یکی از معاونت‌هاست که هر دو مورد عملاً منتفی بود.





از این رو به لحاظ سطح سازمانی «مرکز» تنها گزینه بود و درخصوص چپستی اسم نقد و نظرهایی بر واژگان «تنظیم‌گری» و «محتوا و خدمات» وارد بود. در صورت استفاده از این واژگان به نوعی تزاحم و تداخلی میان وزارتخانه و سازمان صداوسیما در موضوع صوت و تصویر فراگیر مطرح شده بود، شدت می‌یافت و چون مذاکرات مربوط به این موضوع در دستور کار مرکز ملی فضای مجازی و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود، در این نامگذاری اقبالی از سمت وزارتخانه مشاهده نشد. از سوی دیگر محتوا و خدمات گستره وسیعی را در بر می‌گرفت و اگر این مرکز می‌خواست مدعی تنظیم‌گری محتوا و خدمات در فضای مجازی شود تکلیف بزرگی بود و وزارتخانه آمادگی پذیرش آن را نداشت و زمینه آن نیز مهیا نبود.

از سوی دیگر از سمت سازمان اداری استخدامی نیز موانعی وجود داشت. از سال ۹۸ مکاتباتی با سازمان اداری استخدامی برای تغییر ساختار مرکز نیز صورت گرفت، اما این سازمان، تغییر ساختار مرکز را به تغییر ساختار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موکول می‌کرد. برای حل این مشکلات مسیره‌های مختلفی پیشنهاد شد. از جمله مذاکره با رئیس سازمان اداری استخدامی یا بخش‌هایی از ریاست جمهوری که ممکن است بتوانند به پیشبرد این موضوع کمک کنند و تبیین اهمیت موضوع برای آنها که نیاز است چنین مجموعه‌ای با ماموریت تنظیم‌گری در درون دولت شکل بگیرد و تقویت شود.

این پیگیری‌ها تقریباً تا اواسط سال ۹۹ بدون حصول نتیجه روشنی ادامه یافت، تا آن‌که با دستور وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی، عناوین پیشنهادی سابق به گوشه‌ای نهاده شد و با مذاکره و نظرخواهی از دوستان و همکاران چند ترکیب واژگانی جدید پیشنهاد شد. در جلساتی با آقای دکتر صالحی اسامی جدید مطرح شدند. برخی به کل مورد قبول قرار نگرفتند و برخی تکمیل و تقویت شدند تا آن‌که نامگذاری به سمت استفاده از کلمات «فرهنگ و هنر» که حوزه ماموریتی وزارتخانه است تمرکزی صورت گرفت و در نهایت عنوان «مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی» مقبول واقع شد.

این نام از سه جهت نسبت به دیگر عناوین پیشنهادی مزیت داشت. اول آن‌که به هویت وزارتخانه نزدیک بود، دوم این‌که می‌تواند محل وفاق بیرونی قرار بگیرد و سوم این‌که حوزه محصولات و خدمات فرهنگی و هنری در فضای مجازی مقوله مهمی است که گستره قابل توجهی دارد. این عنوان به ضمیمه پیشنهادات اصلاح ساختاری و شرح وظایف طی نامه‌ای به سازمان اداری استخدامی ارسال شد. در همین حین از دبیرخانه پادداشت زبان فارسی مکاتبه‌ای صورت گرفته بود که استفاده از کلمه غیرفارسی «دیجیتال» در عنوان مرکز را گوشزد می‌کرد. این عامل، باعث تقویت درخواست تغییر عنوان شد. از آنجا که این عنوان به هویت و ماموریت وزارتخانه نزدیک بود، چالشی بیرونی برای آن متصور نبود و مسئول پیگیری این پروژه و همکاران دفتر نوسازی با جدیت تمام و استفاده از ظرفیت‌های رسمی و غیررسمی موجود پیگیری تصویب آن را انجام دادند، در نهایت این تغییر عنوان و شرح وظایف در سازمان امور اداری و استخدامی تأیید و ابلاغ شد.

اکنون این تغییر نام، در کنار تجربه یک سال و اندی که بخشی از آن با پاندمی کرونا همراه شده بود، رسمیت و مقبولیت بیشتری برای تقویت و اجرای برنامه در وزارت متبوع حاصل کرد.

۵-۳-۴. ساختار و تشکیلات جدید مرکز: به منظور ارائه ساختار جدید مرکز، ابتدا مبانی اصلاح ساختار سازمانی ارائه می‌شود و در ادامه ساختار کلان، تفصیلی و شرح وظایف هر کدام از بخش‌ها خواهد آمد.

۱-۳-۴. مبانی اصلاح ساختار سازمانی

۱. کارویژه‌های مرکز: منطق طراحی ساختاری پیشنهادی، کارویژه‌های مرکز در افق پیش رو بوده است. این کارویژه‌ها بر اساس چارچوب مفهومی و اقدامات معرفی‌شده در بسته‌های سیاستی برنامه تحول وزارتخانه شناسایی و تعیین شده است.

۲. طبقه‌بندی اقدامات برنامه تحول: اعتقاد تیم طراحی بر این بوده است که طراحی و تدوین برنامه و اقدام، مقدم بر طراحی ساختار است. بر این اساس، بعد از تدوین و نهایی شدن ۷۱ اقدام برنامه تحول، مجموعه این اقدامات در پنج گونه فعالیت طبقه‌بندی گردیده و مبنای شکل‌گیری ساختار جدید مرکز شد که عبارت هستند از: فرهنگ‌سازی، توسعه کسب‌وکار، فناوری اطلاعات، مقررات‌گذاری و برنامه‌ریزی.

۳. فعالیت‌های جاری: در کنار طبقه‌بندی اقدامات برنامه تحول، فعالیت‌های جاری مرکز نیز مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس موارد فوق، بعد از جمع‌بندی عرصه‌های فعالیت، طبقه‌بندی اقدامات و ملاحظه فعالیت‌های جاری مرکز؛ در نهایت ساختار کلان مرکز در سه حوزه سازمانی ماموریتی و صنفی و یک حوزه سازمانی ستادی به شرح زیر صورت‌بندی شد:

امور ماموریتی و صنفی مرکز:

۱. معاونت امور محتوایی: این معاونت متناظر با کارویژه‌های راهبری و هماهنگی رشد تولید محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی و شبکه‌سازی و جریان‌سازی فعالان فرهنگی و هنری و همچنین انجام فعالیت‌های جاری مرکز در معاونت فرهنگ‌سازی و شبکه ملی فرهنگ تشکیل می‌شود.

۲. معاونت مقررات‌گذاری و کسب‌وکارهای فرهنگی: کارکرد این معاونت، ناظر به عرصه کسب و کارهای فرهنگی در فضای مجازی است. متناظر با این ماموریت مجموعه‌ای از اقدامات برنامه تحول و فعالیت‌های جاری در مرکز وجود دارد.

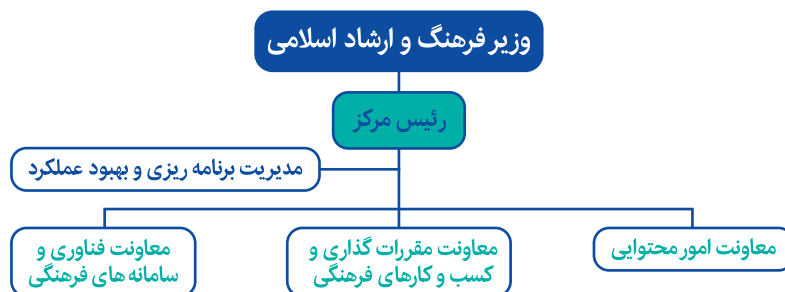
۳. معاونت فناوری و سامانه‌های فرهنگی: این معاونت متناظر با کارویژه‌های شناسایی و انتقال فناوری‌های نوین در حوزه فرهنگ و هنر و همچنین متناسب‌سازی سامانه‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با استفاده از ظرفیت‌های فضای مجازی به وظایف خود عمل خواهد کرد.

امور ستادی مرکز:

۱. مدیریت برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد: این مدیریت در بردارنده‌ی فعالیت‌های جاری مرکز در بخش برنامه‌ریزی و نظارت و همچنین مطالعات آینده‌نگرانه در حوزه حکمرانی فضای مجازی خواهد بود.



۴-۳-۵-۲. نمودار پیشنهادی ساختار کلان مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی



این نکته قابل ذکر است که با وجود طراحی ساختار موصوف ، متأسفانه با توجه موانع داخلی و بیرونی وزارتخانه، تا زمان نگارش این مطلب، ساختار مرکز با الگوی جدید پیشنهادی رسمیت پیدا نکرد. اما تلاش شد این ساختار تمرین شده و به صورت غیررسمی عملیاتی شود. ضمن این که چون معاونت فناوری در ساختار سابق و معاونت فناوری و سامانه‌های فرهنگی در ساختار پیشنهادی به معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت متبوع محول گردیده است، عملاً در این پیشنهاد هم بایستی نادیده گرفته شود.

۴-۳-۵-۳. ساختار تفصیلی مرکز ملی تنظیم‌گری و توسعه فرهنگی فضای مجازی

مدیریت برنامه ریزی و بهبود عملکرد

مشاوران

گروه برنامه‌ریزی و نظارت

گروه هماهنگی و پیگیری

گروه مطالعات حکمرانی و فضای مجازی

معاونت امور محتوایی

گروه جریان‌شناسی و صیانت فرهنگی

گروه ارتقای سواد فضای مجازی

گروه شبکه ملی فرهنگ

④ — معاونت مقررات‌گذاری و کسب‌وکارهای فرهنگی

گروه تنظیم مقررات

گروه ساماندهی تولید و نشر

گروه کارآفرینی فرهنگی

④ — معاونت فناوری و سامانه‌های فرهنگی

گروه توسعه زیرساخت‌های فرهنگی

گروه بهبود فرآیندها و سامانه‌ها

گروه توسعه زیست‌بوم‌های فرهنگی

④ — ۴-۵-۳-۴ شرح وظایف مرکز ملی تنظیم‌گری و توسعه فرهنگی فضای مجازی

④ — مدیریت برنامه‌ریزی و بهبود عملکرد:

گروه برنامه‌ریزی و نظارت

④ — ۱. تدوین برنامه و بودجه سالیانه مرکز و پیگیری امور مربوط به تصویب و تخصیص بودجه

④ — ۲. تدوین گزارش‌های عملکرد برنامه‌ای و بودجه‌ای مرکز برای ارائه به مراجع ذیربط

④ — ۳. بهبود مستمر وضعیت ساختاری و سازمان نفرات مرکز

④ — ۴. نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات مرکز

④ — ۵. نظارت مستمر بر فرایندهای ارتباطی بخش‌های مرکز با یکدیگر، با وزارت متبوع و ذی‌نفعان و ارائه پیشنهادها و اصلاحی در جهت ارتقای عملکرد

④ — ۶. نظارت بر استانداردها و نظام‌های رتبه‌بندی رسانه‌ها، فعالیت‌ها و آثار، محصولات و خدمات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای دیجیتال، ابزارها، خدمات و مراکز

مرتبط و ضوابط و مقررات اعطای آن‌ها در چارچوب قوانین مربوط.

گروه هماهنگی و پیگیری

④ — ۱. مدیریت کلان‌پروژه‌های مرکز

④ — ۲. تدوین و ارائه گزارش‌های مستمر از میزان پیشرفت پروژه‌ها و فعالیت‌ها و برنامه‌های مرکز



- ۱-۳. شناسایی مشکلات و چالش‌های پیش روی برنامه‌ها و پروژه‌ها و ارائه پیشنهاد جهت حل آن
- ۱-۴. هماهنگی میان بخش‌های مختلف درون و برون سازمانی به منظور اجرای هماهنگ و سریع برنامه‌ها

### گروه مطالعات حکمرانی و فضای مجازی

- ۱-۱. تدوین گزارش‌های آینده‌نگاری تحولات فناورانه در حوزه‌های ماموریتی وزارتخانه و کاربست مستمر آن
- ۱-۲. حضور اثربخش در مجامع بین‌المللی موثر در حکمرانی فضای مجازی با همکاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۱-۳. ارائه طرح و برنامه برای معاونت‌های مرکز متناسب با تحولات آینده فضای مجازی
- ۱-۴. تدوین نگاشت نهادی برای ماموریت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی متناسب با تحولات آینده با همکاری دستگاه‌های ذیربط
- ۱-۵. حمایت از فعالیت‌های پژوهشی در موضوع حکمرانی فضای مجازی

### معاونت امور محتوایی

### گروه جریان‌شناسی و صیانت فرهنگی

- ۱-۱. شناسایی مستمر پدیده‌ها و جریان‌های فرهنگی فضای مجازی منجر به آسیب‌های اجتماعی
- ۱-۲. طراحی و تدوین برنامه‌های مناسب برای مواجهه با آسیب‌های اجتماعی در فضای مجازی
- ۱-۳. حمایت از ایجاد سامانه‌ها و مجامع جهت گزارش‌دهی و نظارت توسط خانواده
- ۱-۴. نظارت بر محتوای محصولات و خدمات فرهنگی در فضای مجازی با استفاده از فناوری‌های جدید
- ۱-۵. تهیه و تدوین ضوابط و مقررات بررسی محتوایی و فرهنگی هرگونه خدمات در فضای مجازی با همکاری سایر حوزه‌های تخصصی
- ۱-۶. حمایت از محصولات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در توانمندسازی خانواده‌ها در فضای مجازی
- ۱-۷. نظام تنظیم‌گری و شناسایی و ثبت صدور مجوز و انحلال سازمان‌ها و موسسات تحلیل کلان داده‌های فرهنگی
- ۱-۸. ساماندهی و حمایت از موسسات و شرکت‌های ارایه خدمات و محتوای مناسب برای خانواده و توسعه همکاری با سازمان‌ها و موسسات بین‌المللی

### این حوزه

### گروه ارتقای سواد فضای مجازی

- ۱-۱. فرهنگ‌سازی، تربیت و آموزش مهارت‌های سواد فضای مجازی در سطوح و اقشار مختلف اجتماعی
- ۱-۲. ارتقای فرهنگ، آگاهی و مهارت مدیران و کارکنان وزارت متبوع در زمینه کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای مبتنی بر آن

- ① — ۳. حمایت از انجام فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، رسانه‌ای، تبلیغی و ترویجی با هدف ارتقای سطح آگاهی و توانمندی عموم مردم در فضای مجازی
- ② — ۴. حمایت از انجام فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، رسانه‌ای، تبلیغی و ترویجی با هدف ارتقای سطح توانمندی و دانش فعالان فرهنگی در فضای مجازی
- ③ — ۵. حمایت از انجام فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، رسانه‌ای، تبلیغی و ترویجی با هدف ارتقای سطح توانمندی و دانش فعالان حوزه کسب‌وکار فرهنگی

در فضای مجازی

- ④ — ۶. طراحی، راهبری و حمایت از برگزاری رویدادهای فرهنگی محتوامحور (نمایشگاه‌ها، مسابقات و...) در فضای مجازی در سطوح مختلف

### ⑤ — گروه شبکه ملی فرهنگ

- ⑥ — ۱. هدایت رسانه‌ها، فعالیت‌ها، آثار، محصولات و خدمات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای دیجیتال کشور در جهت شبکه‌سازی به منظور ترویج فرهنگ اسلامی-ایرانی، شناساندن مبانی انقلاب اسلامی به جهانیان و سایر اهداف فرهنگی نظام جمهوری اسلامی.

- ⑦ — ۲. حمایت از ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی موضوع محور متناسب با نیازهای جامعه و نظام
- ⑧ — ۳. شبکه‌سازی خبرگان تخصصی حوزه مجازی برای حل مسائل و اجرای سیاست‌های وزارتخانه
- ⑨ — ۴. ایجاد و حمایت از پویش‌های فرهنگی متناسب با نیازهای جامعه و نظام
- ⑩ — ۵. هم‌افزایی و هماهنگی لازم برای ارتباط و گفت‌وگوی سرشبکه‌های فعالان فرهنگی در فضای مجازی با یکدیگر
- ⑪ — ۶. حمایت از تشکیل شبکه‌های ارتباطی بین سازمانی
- ⑫ — ۷. صدور مجوز تأسیس، فعالیت و انحلال تشکلهای صنفی فضای مجازی و نظارت بر فعالیت آنها
- ⑬ — ۸. طراحی و راهبری شکل‌گیری اتحادیه‌های صنفی در حوزه کسب و کار مجازی و تعیین چگونگی حمایت از آنها
- ⑭ — ۹. ایجاد شبکه‌های ارتباطی میان اتحادیه‌ها، مجامع و فعالان فضای مجازی

### ⑮ — معاونت مقررات‌گذاری و کسب‌وکارهای فرهنگی

#### گروه تنظیم مقررات

- ⑯ — ۱. تهیه و تدوین ضوابط و مقررات نظام تنظیم‌گری کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی
- ⑰ — ۲. تهیه و تدوین ضوابط و مقررات نظام ثبت، صدور مجوز و مالکیت معنوی در فضای مجازی با همکاری بخش‌های ذیربط
- ⑱ — ۳. طراحی و تدوین نظام جامع صادرات و واردات محصولات فرهنگی فضای مجازی
- ⑲ — ۴. تهیه و تدوین نظام ارزش‌گذاری و قیمت‌گذاری محصولات و محتوای فضای مجازی



۵. — تهیه و تدوین ضوابط و مقررات فعالیت اشکال مختلف رسانه‌های برخط، سامانه‌های پیام‌ده و کاربرمحور و خدمات مرتبط با همکاری دستگاه‌های ذیربط و نظارت بر سلامت عملکرد آنها.
۶. — طراحی و تدوین نظام رتبه‌بندی محصولات و فعالیت‌های فرهنگی فضای مجازی
۷. — تهیه و تدوین قوانین و مقررات و نظام ساماندهی تبلیغات در فضای مجازی
۸. — وضع مقررات، ضوابط و دستورالعمل‌ها یا پیشنهاد تصویب یا اصلاح قوانین و مقررات مربوط به وظایف و مأموریت‌های محوله برای تصویب در هیات وزیران، شورای عالی انقلاب فرهنگی و سایر مراجع ذی صلاح در چارچوب موازین قانونی
۹. — تدوین و پیشنهاد مقررات هماهنگ و یکپارچه برای حضور موثر واحدهای تخصصی وزارت متبوع در فضای مجازی
۱۰. — تنظیم مقررات برای ارایه دهندگان خدمات و محتوای فرهنگی در فضای مجازی با همکاری دستگاه‌های ذیربط
۱۱. — تدوین و طراحی الگوی تعامل و اعمال حکمرانی در مورد شرکت‌های سرمایه‌گذاری موثر در حوزه فرهنگ

#### گروه ساماندهی تولید و نشر

۱. — شناسایی و ثبت صدور مجوز و انحلال فعالیت تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان محتوا و خدمات در فضای مجازی
۲. — شناسایی و ثبت صدور مجوز و انحلال و نظارت بر سامانه‌های الکترونیک و سایر پلتفرم‌های عرضه و توزیع آثار، محصولات و خدمات فضای مجازی
۳. — ایجاد و حمایت از زنجیره ارزش تولید، توزیع و تبادل محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی
۴. — اجرای نظام جامع صادرات و واردات محصولات فرهنگی فضای مجازی
۵. — اجرای نظام رتبه‌بندی محصولات و فعالیت‌های فضای مجازی
۶. — ساماندهی نشر محصولات دیجیتال و عرضه خدمات و محتوای فرهنگی در فضای مجازی
۷. — ساماندهی تبلیغات در فضای مجازی با همکاری دستگاه‌های ذیربط
۸. — انتشار اطلاعات فعالان و فعالیت‌های فرهنگی فضای مجازی در سامانه مرکز

#### گروه کارآفرینی فرهنگی

۱. — صدور مجوز تأسیس، فعالیت و انحلال شهرک‌ها و مراکز رشد فرهنگی در حوزه فضای مجازی و نظارت بر فعالیت آنها
۲. — ایجاد و تقویت زمینه‌های سرمایه‌گذاری برای فعالیت در حوزه کسب‌وکار فرهنگی در فضای مجازی
۳. — حمایت از تشکیل مؤسسات بین‌المللی در تولید و توزیع محصولات فرهنگی ایرانی - اسلامی در فضای مجازی

۴. تدوین و طراحی بسته‌های حمایتی در حوزه‌های مالیاتی و بیمه برای کسب‌وکارهای فرهنگی فضای مجازی

۵. حمایت از تاسیس شرکت‌های مشاوره‌ای در حوزه کسب‌وکار فرهنگی در فضای مجازی

۶. تقویت و حمایت از کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال در رویدادهای استانی، ملی و بین‌المللی

### معاونت فناوری و سامانه‌های فرهنگی

#### گروه توسعه زیرساخت‌های فرهنگی

۱. راهبری طراحی، اجرا و پشتیبانی مستمر از شبکه یکپارچه فناوری اطلاعات وزارتخانه تا سطح ادارات شهرستان

۲. تهیه و تدوین و ضوابط و دستورالعمل‌ها، تأمین امنیت و حفاظت از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای رایانه‌ای، سامانه‌ها و درگاه‌های ارتباطی و اطلاعاتی و اسناد، اطلاعات و محتوای دیجیتال وزارت متبوع

۳. تهیه، تدوین و راهبری و نظارت بر اجرای دستورالعمل‌های کاربری و دسترسی، مدیریت، نظارت و تدارک و تأمین کالا و خدمات مربوط به پیاده‌سازی، نگهداری، پشتیبانی، ارتقاء، توسعه، آموزش سامانه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، خدمات، وسایل و تجهیزات مرتبط برای تمامی واحدهای سازمانی وزارت متبوع

۴. طراحی، استقرار و ارتقای مستمر سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در وزارت متبوع براساس استانداردهای ملی مربوط

۵. حمایت از تأمین میزبانی خدمات و محتوای فرهنگی (دیتاستر)

۶. مطالعه، برنامه‌ریزی و تدوین مستندات راهبردی در زمینه سامانه‌ها و خدمات مخابراتی و ارتباطی، کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت متمرکز اسناد، اطلاعات، محتوا و بسته‌های نرم‌افزاری و امنیت اطلاعات و ارتباطات در وزارت متبوع

۷. راهبری ایجاد و پشتیبانی، ارتقای و توسعه سامانه‌های نرم‌افزاری و ارتباطی اطلاع‌رسانی و رسانه‌های برخط برای تمامی واحدهای سازمانی وزارت متبوع.

۸. نظارت، هماهنگی و تدوین ضوابط و مقررات و تأیید تعهد و پرداخت وجوه و چگونگی استفاده، خرید و حمایت از آثار، محصولات، سامانه‌ها، رسانه‌ها، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و خدمات مبتنی بر فناوری ارتباطات و اطلاعات توسط واحدهای سازمانی وزارت متبوع.

#### گروه بهبود فرایندها و سامانه‌ها

۱. مطالعه، برنامه‌ریزی و تدوین مستندات راهبردی در زمینه اصلاح فرایندهای سازمانی وزارت متبوع متناسب با تحولات فضای مجازی و ظرفیت‌های فناوری

۲. راهبری ایجاد و اداره سامانه متمرکز ارائه خدمات وزارتخانه متبوع و گذرگاه تبادل اطلاعات با فعالان حوزه فرهنگ (پنجره واحد)

۳. راهبری ایجاد و اداره سامانه اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از تجارب فعالان و صاحب‌نظران حوزه فرهنگ

۴. راهبری ایجاد و اداره سامانه مدیریت داده به منظور تمرکز، گردآوری، نگهداری، طبقه‌بندی و فراهم آوردن دسترسی‌های مجاز به اسناد، اطلاعات، و سایر





- ۵. راهبري ايجاد و اداره سامانه‌های مرتبط با محصولات و خدمات فرهنگي هنري کشور به صورت نمايشگاه، آرشیو و...
- ۶. ارتقای ضريب نفوذ وب سرويس‌های وزارت‌خانه برای فعالان فرهنگي

### گروه توسعه زیست‌بوم‌های فرهنگی

- ۱. مطالعه و برنامه‌ريزی در جهت ايجاد زیست‌بوم‌های مورد نیاز در حوزه فعالیت وزارت متبوع
- ۲. مطالعه و برنامه‌ريزی در جهت ايجاد پلتفرم‌های مورد نیاز در حوزه فعالیت وزارت متبوع
- ۳. ايجاد و اداره زیست‌بوم سياست‌گذاری و مدیریت فرهنگي
- ۴. حمايت از ايجاد پلتفرم‌های شبکه‌سازی میان فعالان فرهنگي
- ۵. حمايت از ايجاد زیست بوم مصرف کالای فرهنگي ایرانی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌الملل
- ۶. طراحی و اداره پلتفرم‌های تقویت‌کننده نقش مردم در حکمرانی فرهنگي فضای مجازی

### ۴-۴-۴. فرایند اقناع، رسمیت‌بخشی و ابلاغ

مسیري که توصیف شد، در یک بازه‌ی زمانی ۵۸ روزه و با یک کار کارشناسی جهادی طی شد. پس از طی مراحل پیش گفته، دوره جدیدی در مسیر شکل‌گیری و بلوغ محتوایی و اجرایی برنامه آغاز شد که در ادامه به اجمال مرور می‌شود.

۴-۴-۱-۴. مشارکت معاونت‌های وزارت‌خانه و پیشرانی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی: عمده‌ترین مسئله که منجر به تدوین برنامه تحول شد، ضعف جایگاه و منطق حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. در جلسات کارگروه تدوین برنامه تحول اختلاف نظری وجود داشت که آیا این سند تنها مختص مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی است یا شامل وزارت‌خانه نیز می‌شود؟ پس از جلسات و گفت‌وگوهای بسیار نتیجه نهایی این شد که این سند به عنوان پیشنهادی برای وزارت‌خانه طرح شده و درون‌مرکزی دیده نشود، چرا که منطق کار این بود که مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی باید به «پیشران» وزارت‌خانه تبدیل شود. بعد از آماده‌سازی برنامه تحول، این طرح برای وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی ارسال شد. ایشان پس از مشاهده کار، ضمن تایید فرایند و محتوای برنامه، سؤالاتی را ناظر به چگونگی اجرای آن پرسیدند. این رویکرد آقای وزیر، فرایند رسمیت‌بخشی و تصویب خواهی را با سرعت بیشتری به پیش راند. با نظر موافق ایشان مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی به عنوان دبیرخانه اجرای این سند تعیین شد، طرح تدوین‌شده برای معاونت‌های وزارت‌خانه نیز ارسال شد و معاونت‌ها نظرات خود را درخصوص این بسته‌ها اعلام کردند. موفقیت در اجرای طرح تحول به موافقت و همراهی معاونت‌ها بسته بود و مهم‌ترین اقدام برای همراهی آنها، متقاعدسازی آنها بود. بدین‌منظور اقدامات زیر به منظور همراه‌سازی معاونت‌ها انجام شد:

۱- ارسال گزارش کاملی از اقدامات و بسته‌های سیاستی برای معاونت‌ها: این گزارش به عنوان پیش‌نویس «برنامه تحول برای ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی» برای معاونت‌های مختلف ارسال شد و از آنها خواسته شد هر گونه نقد و نظری نسبت به محتوا و اقدامات پیش‌بینی شده دارند اعلام نمایند.

۲- جلسات حضوری با معاونت‌ها: به منظور همراهی معاونت‌ها با برنامه تحول و دریافت نظرات آنان جلسات حضوری با معاونت‌های توسعه مدیریت و منابع، قرآن و عترت، فرهنگی، معاونت هنری و معاونت مطبوعاتی و سازمان سینمایی برگزار شد. در این جلسات که با حضور معاونین وزیر و تیم مدیریتی معاونت برگزار می‌شد، ضمن ارائه برنامه تحول، گفت‌وگوهای مفصلی نسبت به اصلاح و چگونگی عملیاتی‌سازی برنامه انجام می‌شد.

۳- طبقه‌بندی اقدامات: در اقدام بعدی و پس از دریافت نظرات کارشناسان و مدیران و معاونین وزیر در بخش‌های مختلف، مجموعه اقدامات اولویت‌دار در قالب ۵ کارگروه طبقه‌بندی شد و به نوعی تمام بخش‌های وزارت‌خانه برای اجرایی‌سازی برنامه دارای مسئولیت و نقش شدند.

۲-۴-۴- جلسات توجیهی و اقماعی با همکاران: بعد از تدوین برنامه بنا شد برای همراه کردن همکاران و مدیران اصلی مرکز، جلسه ارائه این طرح در مرکز برگزار شود. بر اثر پاره‌ای اتفاقات بعضی از همکاران نسبت به این موضوع موضع‌گیری داشتند. بر این اساس جلسات تفصیلی با مدیران و کارشناسان در لایه‌های مختلف به صورت عمومی و خصوصی برگزار شد تا نسبت به کلیت برنامه تحول آگاهی پیدا کنند.

۳-۴-۴- اولویت‌بندی اقدامات و تشکیل کارگروه‌های پنج‌گانه با حضور بخش‌های وزارت‌خانه: در متن برنامه تحول، ۷۱ اقدام عملیاتی برای آینده وزارت‌خانه پیشنهاد شده بود. طبقاً انجام این ۷۱ اقدام به صورت همزمان امکان‌پذیر نبود و لازم بود اقدامات اولویت‌دار انتخاب شود. در این مرحله نیز با همراهی و همفکری اعضای کارگروه تدوین برنامه تحول و همچنین دریافت نظرات مکتوب و شفاهی کارشناسان معاونت‌های مختلف، مجموعه اقدامات براساس شاخص‌هایی همچون «میزان فراگیری و شمولیت اقدام در بخش‌های مختلف وزارت‌خانه»، «اهمیت و زیرساختی بودن اقدام»، «میزان بودجه و نیروی انسانی» و... اولویت‌بندی شده و در نهایت ۲۸ اقدام برای اجرا در سال ۹۸ در دستور کار قرار گرفت. به منظور طراحی فرایند اجرایی، این ۲۸ اقدام در قالب ۵ کارگروه طبقه‌بندی شدند و اقدامات هم‌سنخ (مثلاً پنجره واحد، پورتال اطلاع‌رسانی و... که از جنس زیرساخت بودند) در یک دسته جای گرفتند. رئیس هر کارگروه عالی‌ترین مقام مرتبط وزارت‌خانه با آن کارگروه تعریف شد و دبیر که مسئولیت پیگیری‌ها را به عهده داشت از مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی انتخاب می‌شد. اعضای کارگروه به تناسب اقداماتی که در آن بسته تعریف شده بود، انتخاب می‌شدند. دبیرخانه مرکزی انجام اقدامات را مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی به عهده گرفت.

۴-۴-۴- ابلاغیه‌های رسمی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی: با سپری شدن شدن فرآیندهای توصیف شده، وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی که حامی و راهبر اصلی برنامه بودند، چند کار را در جهت رسمیت بخشی به برنامه انجام دادند:

۱- ابلاغ اقدامات دارای اولویت و سازوکار کارگروه‌های پنج‌گانه به همه معاونت‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط (حوالی تیرماه ۹۸)



## ۲. مکاتبه رسمی و ارسال برنامه به مرکز ملی فضای مجازی و دفتر ریاست جمهوری

ذکر این نکته حائز اهمیت است که تقریباً همزمان با فرآیند تدوین برنامه تحول وزارتخانه (که از آذر ۹۷ آغاز شده بود) در تاریخ ۲۶ فروردین ۹۸، شورای عالی فضای مجازی مصوبه‌ای را می‌گذراند که براساس آن ۸ دستگاه مکلف می‌شوند برنامه تحول سازمانی خود را با توجه به تحولات فضای مجازی تدوین و ارائه نمایند. متن این مصوبه در تصویر زیر آمده است.



### تدوین سند تحول حوزه‌های فرهنگ و آموزش با توجه به تحولات فضای مجازی

به منظور مواجهه نردنانه و فعالانه با تحولات فضای مجازی در حوزه‌های فرهنگ و آموزش، شورای عالی فضای مجازی در جلسه پنجاههفتم مورخ ۱۳۹۸/۰۱/۲۶ موارد ذیل را تصویب کرد:

- ۱- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، سازمان تبلیغات اسلامی و دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، با توجه به تحولات فضای مجازی در حوزه فرهنگ، سند تحول سازمانی خود را ظرف مدت شش ماه تدوین و برای طرح در شورای عالی فضای مجازی به مرکز ملی فضای مجازی ارائه نمایند؛
- ۲- وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه سند تحول سازمانی خود را با توجه به تحولات فضای مجازی در حوزه آموزش، ظرف مدت شش ماه تدوین و برای طرح در شورای عالی فضای مجازی به مرکز ملی فضای مجازی ارائه نمایند؛
- ۳- افرادی که در تهیه و تدوین اسناد تحول سازمانی باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:
  - ۱-۳- مواجهه فعال با فضای مجازی با لحاظ اصول و ارزش‌های سبک زندگی اسلامی-ایرانی؛
  - ۲-۳- نگاه فرصت محور به فضای مجازی؛
  - ۳-۳- کاهش تصدی‌گری دولت با لحاظ ظرفیت‌های غیرحکومتی مبتنی بر نظام چندبدری رطبی؛
  - ۴-۳- اتخاذ رویکرد توسعه فراملی و ایجاد عین استراتژیک منطقه‌ای و بین‌المللی؛
  - ۵-۳- تلاش در جهت اصلاح ساختارها و مدیریت منابع مالی و انسانی موجود به جای خلق ساختار و هزینه‌های جدید؛
  - ۶-۳- شبکه ملی اطلاعات به عنوان زیست‌بوم پیاده‌سازی اسناد تحول؛
  - ۷-۳- ایجاد و توسعه سکوهاي مورد نیاز در حوزه‌های تحول با تاکید بر ظرفیت بخش خصوصی.



تدوین سند تحول حوزه‌های فرهنگ و آموزش با توجه به تحولات فضای مجازی

۱ از ۶

با دریافت این ابلاغیه برنامه‌ای که در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی) تدوین شده بود، مورد بازنگری قرار گرفت و با ابلاغیه مذکور متناسب‌سازی شد. بر همین اساس، متن برنامه‌نهایی ناظر به مصوبه مذکور به رئیس محترم مرکز ملی فضای مجازی (دبیر شورای عالی فضای مجازی) و نیز دفتر رئیس جمهور محترم (رئیس شورای عالی فضای مجازی) نیز ارسال شد.



تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

بخش پنجم



اجرا و نظارت



## اجرا و نظارت



در بخش قبلی، به فرایند تدوین و رسمیت‌بخشی برنامه تحول پرداخته شد. در این فصل، به شیوه اجرایی سازی برنامه (با تمرکز بر مدل اجرای برنامه در سال ۹۹) و چگونگی نظارت و تثبیت پروژه‌ها می‌پردازیم. اهم فصل‌های این بخش عبارتند از:

- ① شیوه اجرایی سازی برنامه
- ② تدوین شناسنامه پروژه‌ها
- ③ انتخاب مجری و تامین مالی
- ④ مدیریت نیروی انسانی و الگوی برگزاری جلسات
- ⑤ مستندنگاری پروژه‌ها
- ⑥ مشکلات و چالش‌های اجرایی سازی
- ⑦ مرحله تثبیت و استقرار پروژه‌ها

### ①-۵. شیوه اجرایی سازی برنامه

①-۵-۱. **تشکیل کارگروه‌های پنج‌گانه در سال ۹۸:** همانطور که در بخش قبلی بیان شد، در سال ۹۸ و با هدف همراهی و اقناع‌سازی مدیران و کارشناسان وزارتخانه، اقدامات عملیاتی بر اساس ۵ کارگروه طبقه‌بندی شده و مراحل اجرایی هر پروژه در کارگروه مربوطه پیگیری می‌شد.

①-۵-۲. **ارتقای مدل اجرا در سال ۹۹ و نقش دبیرخانه:** با آغاز سال ۹۹ مدل مدیریت کارگروهی به عنوان پشتیبان اجرا در نظر گرفته شد. مدل کارگروه برای سنجش پیشرفت محسوس پروژه‌ها چندان کارآمد نبود و از سوی دیگر بنا بر ابلاغیه وزیر که مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، دبیرخانه مرکزی مدیریت پروژه‌ها را عهده‌دار شود، نیاز بود مدل دیگری برای مدیریت و پیگیری پروژه‌ها شکل بگیرد. مبنای مدل جدید و عمده‌ترین تفاوت آن با مدل سال ۹۸ انتخاب یک «مسئول پیگیری» و یک «مسئول اجرا» برای هر پروژه بود. کارگروه‌های پنج‌گانه نیز به عنوان عنصر پشتیبان و محلی برای تصمیم‌گیری به قوت خود باقی بود. هفت وظیفه اصلی دبیرخانه مرکزی برنامه تحول در سال ۹۹ عبارت بود از:

①-۱. **پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه‌ها:** بر اساس تصمیمات اتخاذ شده، مسئولان پیگیری تمامی پروژه‌ها از مدیران و کارشناسان مرکز توسعه فرهنگ و هنر

در فضای مجازی به عنوان دبیرخانه برنامه بودند. اما مسئولان اجرایی‌سازی پروژه‌ها به فراخور عنوان و موضوع هر پروژه از درون مرکز توسعه فرهنگ و هنر ها، سایر بخش‌های وزارتخانه یا موسساتی خارج از مجموعه وزارتخانه انتخاب می‌شدند. اولین وظیفه دبیرخانه تلاش و پیگیری برای تشکیل تیم عملیاتی هر پروژه (مسئول اجرا و مسئول پیگیری) بود. گاهی در برخی پروژه‌ها، مسئول پیگیری و اجرای پروژه یک نفر بود.

۲. **تدوین شناسنامه پروژه‌ها:** یکی از مهم‌ترین مسائل در اجرای صحیح برنامه و جلوگیری از انحراف آن، وجود درک مشترک میان تدوین‌کنندگان و مجریان برنامه است. تدوین مکتوب شناسنامه هر پروژه (شامل: ضرورت پروژه، معرفی پروژه، خروجی عملیاتی و گانت چارت پروژه) عاملی بسیار موثر و مهم در جلوگیری از انحراف و ایجاد برداشت‌های متکثر از یک پروژه بود. دبیرخانه پیگیری‌های لازم را انجام داد تا قبل از شروع مرحله عملیاتی برای هر پروژه شناسنامه پروژه تدوین و مورد توافق طرفین (مجری و دبیرخانه) قرار گیرد. از سوی دیگر فرایند نظارتی دبیرخانه نیز بر اساس این شناسنامه انجام می‌شد. در ادامه به تفصیل، شناسنامه پروژه‌ها بیان می‌شود.

۳. **جلسات مستمر هفتگی و پیگیری روزانه:** در اوایل شکل‌گیری تیم‌های پروژه، جلسات هفتگی و بعضاً روزانه میان دبیرخانه و مسئولان پیگیری و مجریان برگزار می‌شد تا فهم مشترکی از پروژه و مسیر اجرای آن شکل بگیرد. تا چند ماه برگزاری جلسات هفتگی به صورت ثابت در روزهای یکشنبه و دوشنبه و پیگیری مصوبات به صورت روزانه (حضور، تلفنی یا مجازی) صورت می‌گرفت و به مرور با به جریان افتادن فرایندهای اجرایی به یک جلسه در هفته اکتفا شد. از آبان ماه ۹۹ با تشکیل گروه‌های پروژه‌ها در سامانه شبکه ارتباطی وفا، نیاز به جلسات حضوری و مجازی کمتر شد و با استفاده از ابزارهای فناورانه، مسیر مدیریت کنترل پروژه‌ها انجام می‌شد. البته کماکان جلسات و پیگیری‌های هفتگی و گاهی روزانه ادامه دارد.

۴. **هماهنگی با بخش‌های مختلف:** پیش از این ارتباطات موثری میان همکاران مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و سایر بخش‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به وجود نیامده بود، گویی مرکز توسعه فرهنگ و هنر جزیره دورافتاده‌ای از سایر بخش‌های وزارتخانه است. اما پروژه‌های برنامه تحول ماهیتی تعاملی و چندبخشی داشتند و از ارتباط تنگاتنگ با دیگر معاونت‌ها و بخش‌های مرتبط‌گریزی نبود. از این رو دبیرخانه به عنوان تسهیل‌گر این ارتباط وارد عمل شد و متناسب با سطوح همکاری و ضرورت و فوریت، پیگیری‌ها و هماهنگی جلسات مشترک از سوی اعضای دبیرخانه با بخش مربوطه صورت می‌گرفت.

۵. **طراحی الگوی مدیریت کنترل پروژه‌ها:** یکی از اقدامات مهم دبیرخانه، طراحی الگوی مدیریت کنترل پروژه‌ها بود. گانت چارت پروژه‌ها نشان می‌داد که هر پروژه چه مراحل را بایستی طی کند، وزن هر مرحله چقدر است و در چه بازه زمانی انجام شود. بر این اساس فرایند کنترل پروژه شکل گرفت و درصد پیشرفت هر پروژه محاسبه می‌شد.

۶. **انتقال پیگیری پروژه‌ها به سامانه وفا:** پس از رونمایی از سامانه وفا به عنوان بستر شبکه ارتباطی تعاملات درون‌سازمانی، همه مراحل پیگیری پروژه‌ها و گروه‌های کاری توسط دبیرخانه به این سامانه منتقل شد و این سامانه به‌عنوان بستری برای مدیریت و راهبری فناورانه پروژه‌ها مورد استفاده قرار گرفت.



۷. **گزارش هفتگی پروژه‌ها:** تنظیم گزارش هفتگی وضعیت پیشرفت پروژه‌ها و ارسال آن برای شخص وزیر و مسئولان پیگیری پروژه‌ها از دیگر وظایف دبیرخانه بوده است. از ابتدای سال ۱۴۰۰ برگزاری جلسات مشترک با مسئولان دیگر نهادها (به عنوان مثال مرکز ملی فضای مجازی یا دبیر کارگروه دولت الکترونیک) و معاونت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و گزارش‌دهی از پیشرفت پروژه‌های برنامه تحول نیز به گزارش هفتگی افزوده شده است. در ادامه گزارش هفته چهل و ششم به‌عنوان نمونه ارائه می‌شود.

وضعیت پروژه‌های عملیاتی برای گسترش حضور وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی - گزارش چهل و ششم - ۱۲ مرداد ۱۴۰۰

الف) گزارش اجمالی (تصویر کلی)

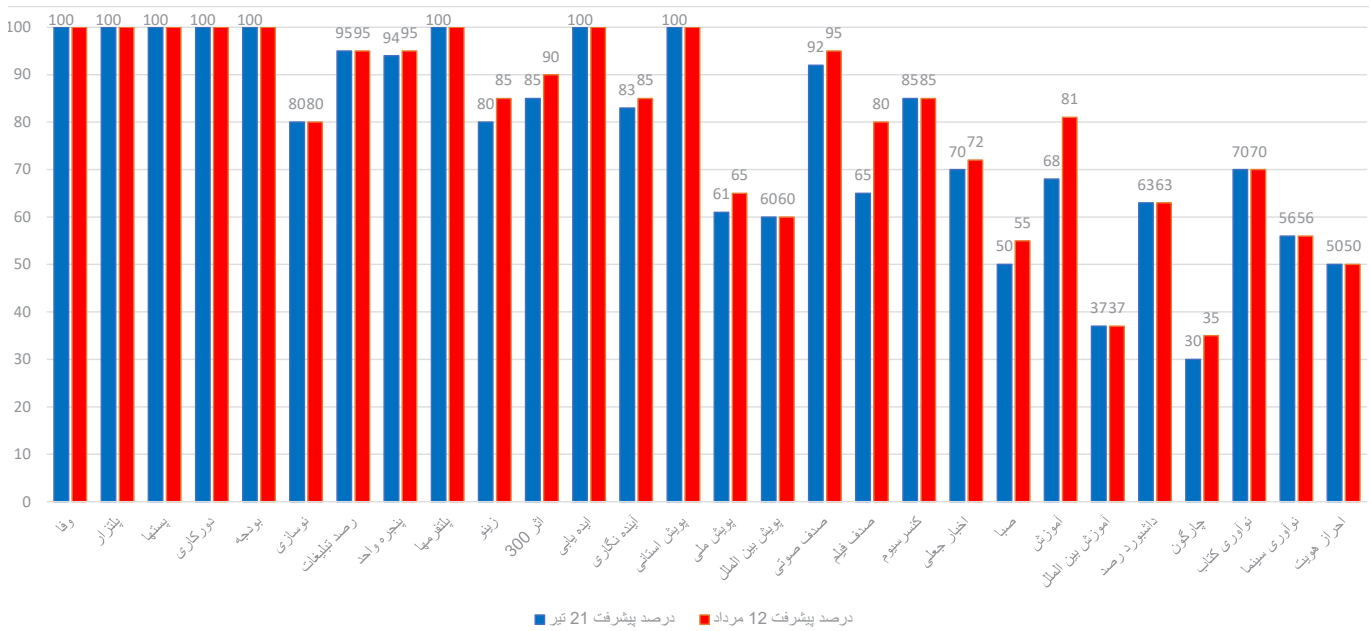
ردیف	عنوان پروژه	درصد پیشرفت ۳۱ تیرماه	درصد پیشرفت ۱۲ مردادماه
۱.	سامانه ارتباطات سازمانی وفا	۱۰۰٪	۱۰۰٪
۲.	سامانه پلتنار (هم‌افزایی و توانمندسازی کسب و کارهای فرهنگی دیجیتال)	۱۰۰٪	۱۰۰٪
۳.	توسعه پورتال وزارتخانه	۱۰۰٪	۱۰۰٪
۴.	پشتیبانی سازمانی از فضای مجازی	متناسب‌سازی پست‌های سازمانی	۱۰۰٪
		دستورالعمل دورکاری	۱۰۰٪
		اختصاص بودجه تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	۱۰۰٪
		نوسازی تجهیزات و تامین ابزارهای ارتباطی	۸۰٪
۵.	دستورالعمل و سامانه رصد تبلیغات در فضای مجازی	۹۵٪	۹۵٪
۶.	پنجره واحد مجوزها و خدمات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۹۴٪	۹۵٪
۷.	ارتقای سواد رسانه‌ای و زیست مجازی	دستورالعمل الزام پلتفرم‌ها برای تولید و نشر محتوای سواد رسانه‌ای	۱۰۰٪
		سامانه مشاوره سواد رسانه ای زی نو	۸۵٪
		تولید و نشر ۳۰۰ اثر سواد رسانه‌ای	۹۰٪
۸.	فعالیت‌های پژوهشی	طراحی الگوی نوین وزارتخانه	۱۰۰٪
		آینده‌نگاری فناوری‌های نوین و ماموریت وزارتخانه	۸۵٪

ردیف	عنوان پروژه	درصد پیشرفت ۳۱ تیرماه	درصد پیشرفت ۱۲ مردادماه
۹.	پوشش‌های تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	۱۰۰٪	۱۰۰٪
	۲۲ پوشش استانی	۶۱٪	۶۵٪
	۴ پوشش ملی	۶۰٪	۶۰٪
۱۰.	سامانه صیانت از داده‌های فرهنگی	۹۲٪	۹۵٪
	در فضای مجازی (صدف)	۶۵٪	۸۰٪
۱۱.	شبکه سازی فعالان فضای مجازی (مجامع تخصصی و کنسرسیوم تولید و نشر محتوا)	۸۵٪	۸۵٪
۱۲.	سامانه پایش خبر و مقابله با اخبار جعلی و شایعات	۷۰٪	۷۲٪
۱۳.	سامانه فعالان فرهنگی هنری بین‌المللی (صبا)	۵۰٪	۵۵٪
۱۴.	آموزش و توانمندسازی	۶۸٪	۸۱٪
	کارگاه‌های آموزشی فعالان مجازی عرصه بین الملل	۳۷٪	۳۷٪
۱۵.	داشبورد مدیریتی تولید و مصرف محصولات فرهنگی	۶۳٪	۶۳٪
۱۶.	استقرار سامانه اداری و مالی یکپارچه وزارتخانه	۳۰٪	۳۵٪
۱۷.	مراکز نوآوری و شتابدهی	۷۰٪	۷۰٪
	مراکز نوآوری و شتابدهی صنعت سینما	۵۶٪	۵۶٪
۱۹.	الگوی احراز هویت محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی	۵۰٪	۵۰٪
<b>میانگین درصد پیشرفت کل پروژه‌ها</b>		<b>۷۸٪</b>	<b>۸۰٪</b>





نمودار وضعیت پروژه‌ها



ب) گزارش تفصیلی از وضعیت استقرار و تکمیل پروژه‌ها

ردیف	عنوان پروژه	شرح وضعیت با تاکید بر مصوبات جلسه مورخ ۲۴ تیرماه با وزیر محترم	درصد پیشرفت																								
۱.	سامانه ارتباطات سازمانی وفا	- گزارش عملکرد سامانه شبکه ارتباطی وفا تا ۱۲ مرداد ۱۴۰۰: تعداد کاربران ۲۵۷۲ نفر <table border="1"> <thead> <tr> <th>عنوان</th> <th>تعداد</th> <th>عنوان</th> <th>تعداد</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>گروه</td> <td>۲۲۴</td> <td>دفتر مالی</td> <td>۳۷</td> </tr> <tr> <td>کانال</td> <td>۳۹</td> <td>فرم</td> <td>۴۰</td> </tr> <tr> <td>کارگروه</td> <td>۹</td> <td>مخزن جلسه</td> <td>۳۶</td> </tr> <tr> <td>پروژه</td> <td>۱۵۱</td> <td>آموزش</td> <td>۱۳</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>سازمان</td> <td>۱۱</td> </tr> </tbody> </table> - استراتژی «وفا به عنوان مکمل ارتباطات سازمانی» در دستور کار است و رایزنی‌های اولیه برای اتصال سامانه وفا به سامانه‌های «گام» و «چارگون» انجام شده است. - نظرسنجی از کاربران وفا درباره میزان رضایت از عملکرد سامانه و «گزارش تحلیلی از حضور آنها» هنوز انجام نشده است	عنوان	تعداد	عنوان	تعداد	گروه	۲۲۴	دفتر مالی	۳۷	کانال	۳۹	فرم	۴۰	کارگروه	۹	مخزن جلسه	۳۶	پروژه	۱۵۱	آموزش	۱۳			سازمان	۱۱	۱۰۰٪
عنوان	تعداد	عنوان	تعداد																								
گروه	۲۲۴	دفتر مالی	۳۷																								
کانال	۳۹	فرم	۴۰																								
کارگروه	۹	مخزن جلسه	۳۶																								
پروژه	۱۵۱	آموزش	۱۳																								
		سازمان	۱۱																								
۲.	سامانه پلتزار (هم‌افزایی و توانمندسازی کسب و کارهای فرهنگی دیجیتال)	- ثبت نام ۹۹۳ نفر در پلتزار - برگزاری دوازدهمین جشنواره رسانه‌های دیجیتال به صورت کامل در بستر پلتزار - به منظور تقویت بعد کسب و کاری و شبکه‌سازی فعالان در پلتزار: ■ توافق همکاری با مجمع‌های ناشران دیجیتال اسلامی و کودک و نوجوان نهایی شد. ■ گفتگوهای انجام شده با صندوق توسعه هنر هنوز به سرانجام نرسیده است. ■ فرایند اعطای تسهیلات به برگزیدگان جشنواره با همکاری صندوق امید در بستر پلتزار انجام خواهد شد. ■ سرویس شاقول پلتزار آماده فعالیت شده است. - طراحی جدید پلتزار مبتنی بر موضوعات تا پایان مردادماه آماده می‌شود.	۱۰۰٪																								
۳.	توسعه پورتال وزارتخانه	- نهایی شدن استقرار ۶۸۰ پورتال اطلاع‌رسانی - پس از گفتگو با رئیس مرکز روابط عمومی مقرر شد این مرکز، گزارش تفصیلی از وضعیت پیشرفت سامانه در مرحله تثبیت و استقرار و تحقق اهداف آن ارائه نماید.	۱۰۰٪																								
۴.	پشتیبانی سازمانی از فضای مجازی	- عملیاتی شده و به صورت کامل در اختیار دفتر نوسازی و تحول اداری قرار گرفته است	۱۰۰٪																								
		- پس از گفتگو با آقای مدیرکل امور اداری، مقرر شد به منظور امتدادیافتن این دستورالعمل در موسساتی که محدودیت‌هایی سازمانی ندارند، طی نامه‌ای از سوی مدیر حوزه ریاست اقدام شود.	۱۰۰٪																								
	اختصاص بودجه تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	- گزارش از بخش بودجه وزارتخانه مبتنی بر وضعیت تخصیص بودجه فضای مجازی در سال ۱۴۰۰ دریافت شده است و در حال بررسی و تدوین نهایی است.	۱۰۰٪																								
		- تاکنون تجهیزات احمدآباد، برای ۹ استان ارسال شده است.	۸۰٪																								
۵.	دستورالعمل و سامانه رصد تبلیغات در فضای مجازی	- تاکنون ۲۲ گزارش در زمینه فعالیت رصد سامانه تبلیغات ارائه شده است. - رفع نواقص و اصلاحات فنی به منظور تکمیل و ارتقای سامانه متناسب با شرح وظایف جدید در دست انجام است.	۹۵٪																								



ردیف	عنوان پروژه	شرح وضعیت با تاکید بر مصوبات جلسه مورخ ۲۴ تیرماه با وزیر محترم	درصد پیشرفت																																										
	اختصاص بودجه تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	- گزارش از بخش بودجه وزارتخانه مبتنی بر وضعیت تخصیص بودجه فضای مجازی در سال ۱۴۰۰ دریافت شده است و در حال بررسی و تدوین نهایی است.	۱۰۰٪																																										
	نوسازی تجهیزات و تامین ابزارهای ارتباطی	- تاکنون تجهیزات احمدآباد، برای ۹ استان ارسال شده است.	۸۰٪																																										
۵.	دستورالعمل و سامانه رصد تبلیغات در فضای مجازی	- تاکنون ۲۲ گزارش در زمینه فعالیت رصد سامانه تبلیغات ارائه شده است. - رفع نواقص و اصلاحات فنی به منظور تکمیل و ارتقای سامانه متناسب با شرح وظایف جدید در دست انجام است.	۹۵٪																																										
۶.	پنجره واحد مجوزها و خدمات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	- گزارش عملکرد سامانه پنجره واحد:	۹۵٪																																										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>عنوان</th> <th>تعداد (تا ۱۶ تیر)</th> <th>تعداد (تا ۱۲ تیر)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>سامانه‌های متصل به پنجره واحد</td> <td>۲۲</td> <td>۲۲</td> </tr> <tr> <td>کاربران ثبت‌نام‌کننده</td> <td>۱۰۵۰۰</td> <td>۱۰۸۶۰</td> </tr> <tr> <td>مجوزها و خدمات صادرشده</td> <td>۱۶۹۲۵</td> <td>۱۶۹۵۰</td> </tr> <tr> <td>تعداد بازدید</td> <td>۲۹۸۳۲</td> <td>۳۱۰۷۰</td> </tr> <tr> <td>درخواست‌های ثبت‌شده</td> <td>۱۷۳۹۰</td> <td>۱۷۴۵۰</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">پاسخگویی (چت، ایمیل، تیکت)</td> <td>تیکت</td> <td>۱۵۰</td> <td>۱۵۷</td> </tr> <tr> <td>ایمیل</td> <td>۷۰۰</td> <td>۷۱۱</td> </tr> <tr> <td>گفتگوی برخط</td> <td>۲۳۰۰</td> <td>۲۳۴۳</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">استعلام برخط از سامانه‌های احراز هویت دولت</td> <td>شماره موبایل</td> <td>۹۴۵۸۷</td> <td>۹۸۵۰۰</td> </tr> <tr> <td>ثبت احوال</td> <td>۱۲۰۰۰۰</td> <td>۱۲۸۰۰۰</td> </tr> <tr> <td>ثبت شرکت‌ها</td> <td>۷۴۹۴</td> <td>۸۰۱۶</td> </tr> <tr> <td>کد پستی</td> <td>۱۶۴۴۹</td> <td>۱۷۷۰۰</td> </tr> <tr> <td>پیامک‌های اطلاع‌رسانی‌شده در فرایند صدور مجوز</td> <td>۱۲۵۸۸۸</td> <td>۱۳۲۰۰۰</td> </tr> </tbody> </table>		عنوان	تعداد (تا ۱۶ تیر)	تعداد (تا ۱۲ تیر)	سامانه‌های متصل به پنجره واحد	۲۲	۲۲	کاربران ثبت‌نام‌کننده	۱۰۵۰۰	۱۰۸۶۰	مجوزها و خدمات صادرشده	۱۶۹۲۵	۱۶۹۵۰	تعداد بازدید	۲۹۸۳۲	۳۱۰۷۰	درخواست‌های ثبت‌شده	۱۷۳۹۰	۱۷۴۵۰	پاسخگویی (چت، ایمیل، تیکت)	تیکت	۱۵۰	۱۵۷	ایمیل	۷۰۰	۷۱۱	گفتگوی برخط	۲۳۰۰	۲۳۴۳	استعلام برخط از سامانه‌های احراز هویت دولت	شماره موبایل	۹۴۵۸۷	۹۸۵۰۰	ثبت احوال	۱۲۰۰۰۰	۱۲۸۰۰۰	ثبت شرکت‌ها	۷۴۹۴	۸۰۱۶	کد پستی	۱۶۴۴۹	۱۷۷۰۰	پیامک‌های اطلاع‌رسانی‌شده در فرایند صدور مجوز
عنوان	تعداد (تا ۱۶ تیر)	تعداد (تا ۱۲ تیر)																																											
سامانه‌های متصل به پنجره واحد	۲۲	۲۲																																											
کاربران ثبت‌نام‌کننده	۱۰۵۰۰	۱۰۸۶۰																																											
مجوزها و خدمات صادرشده	۱۶۹۲۵	۱۶۹۵۰																																											
تعداد بازدید	۲۹۸۳۲	۳۱۰۷۰																																											
درخواست‌های ثبت‌شده	۱۷۳۹۰	۱۷۴۵۰																																											
پاسخگویی (چت، ایمیل، تیکت)	تیکت	۱۵۰		۱۵۷																																									
	ایمیل	۷۰۰		۷۱۱																																									
	گفتگوی برخط	۲۳۰۰		۲۳۴۳																																									
استعلام برخط از سامانه‌های احراز هویت دولت	شماره موبایل	۹۴۵۸۷		۹۸۵۰۰																																									
	ثبت احوال	۱۲۰۰۰۰		۱۲۸۰۰۰																																									
	ثبت شرکت‌ها	۷۴۹۴		۸۰۱۶																																									
	کد پستی	۱۶۴۴۹	۱۷۷۰۰																																										
پیامک‌های اطلاع‌رسانی‌شده در فرایند صدور مجوز	۱۲۵۸۸۸	۱۳۲۰۰۰																																											
<p>علی‌رغم پیگیری‌های انجام‌شده، سه سامانه «تشر»، «موسیقی» و «تبلیغات» هنوز به پنجره واحد وصل نشده است.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سامانه نشر هنوز در حال تست است</li> <li>سامانه موسیقی روز گذشته روی سرور عملیاتی قرار گرفته و از فردا کاربران و اطلاعات پایه وارد می‌شود. فایل‌های راهنما آمده شده و برای دفتر موسیقی ارسال شده است. کانورت اطلاعات با هماهنگی دفتر موسیقی در هفته آینده انجام می‌شود.</li> </ul> <p>- گزارش نظرسنجی پژوهشگاه درباره سامانه پنجره واحد ارائه شد.</p>																																													
دستورالعمل الزام پلتفرم‌ها برای تولید و نشر محتوای سواد رسانه‌ای	- اجرایی‌سازی این دستورالعمل در ۵ پلتفرم برجسته و پرکاربرد (مانند روبیکا، کافه‌بازار، گپ، سروش و تلویپون) در حال انجام است.	۱۰۰٪																																											
سامانه مشاوره سواد رسانه‌ای زی نو	- بخش فنی سامانه (به جز اتصال تلفنی) به صورت کامل انجام شده است و تا پایان مردادماه مرحله آزمایشی سامانه در سه بخش (محتوا، مشاوره آنلاین و سوالات) به صورت کامل مستقر خواهد شد. - متأسفانه در اختصاص خط تلفن به سامانه از سوی مخابرات، مشکلاتی پیش آمده که علی‌رغم پیگیری‌ها، هنوز به نتیجه نرسیده است. - تشکیل «شورای علمی زی‌نو» و همچنین ایجاد بخش «کتابخانه دیجیتال» در سامانه در دستور کار می‌باشد.	۸۵٪																																											
ارتقای سواد رسانه‌ای و زیست مجازی																																													

ردیف	عنوان پروژه	شرح وضعیت با تاکید بر مصوبات جلسه مورخ ۲۴ تیرماه با وزیر محترم	درصد پیشرفت	
۸.	فعالیت‌های پژوهشی	- تولید و نشر ۳۰۰ اثر سواد رسانه‌ای - طراحی الگوی نوین وزارتخانه	- تولید ۳۰۰ اثر: ۲۵۸ اثر تولید نهایی شده است و ۴۲ اثر در مرحله تولید است - تا کنون ۷۶ اثر در ۱۳۶ بستر منتشر شده است. - آمار بازدید از ۷۰ اثر منتشر شده: 9,465,273 بازدید	
	آینده‌نگاری فناوری‌های نوین و ماموریت وزارتخانه	۵ - بسته سیاستی برنامه‌ای و ساختاری در محورهای «شبکه‌سازی و توانمندسازی»، «مجازدهی، پایش و نظارت»، «توسعه کسب و کارهای فرهنگی»، «فرهنگ عمومی؛ محتوا و خدمات فرهنگی» و «مقررات‌گذاری و تنظیم‌گری» آماده و نهایی شد. - مرحله رسمیت‌بخشی این پروژه با ارسال نامه از سوی رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر به وزیر محترم و طبقه‌بندی اقدامات به دو سرفصل: اقداماتی که نیازمند ثبات و استقرار می‌باشند و اقداماتی که می‌توانند در دوره بعد در دستور کار قرار گیرند انجام شد. - گزارشات آینده‌نگاری فناوری‌های نوین در سه موضوع «کتاب»، «مطبوعات» و «موسیقی» همراه با بسته سیاستی تدوین و نهایی شد. پیگیری به منظور ارائه این گزارش در قالب نامه مشترک از سوی معاونت مربوطه و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در حال انجام است. - گزارش آینده‌نگاری فناوری‌های نوین در موضوع «سینما» نیز در حال انجام است. (این موضوع نسبت به سه موضوع دیگر، با چندماه تاخیر شروع شد)	۱۰۰٪	
۹.	پوشش‌های تولید و نشر محتوا در فضای مجازی	- ۲۲ پوشش استانی - ۴ پوشش ملی - ۱ پوشش بین‌الملل	- به صورت کامل پوشش‌ها انجام شده و در مرحله تسویه حساب با مجری می‌باشد. - تدوین گزارش از ارزیابی پوشش‌های استانی و ملی در حال انجام است. - دو پوشش معاونت هنری و قرآنی به صورت کامل انجام شده است. - پوشش سازمان سینمایی در حال شروع است. - پوشش معاونت فرهنگی نیز در حال عقد قرارداد با موسسه فهم است	۱۰۰٪ ۶۵٪ ۶۰٪
	سامانه صیانت از داده‌های فرهنگی در فضای مجازی (صدف)	- بخش فنی سامانه به صورت کامل آماده شده است. - پس از ابلاغ آیین‌نامه نشان‌گذاری داده‌های فرهنگی هنری از سوی وزیر محترم؛ تدوین دستورالعمل ناظر به ماده ۱۶ آیین‌نامه در دستور کار قرار گرفت و تا هفته آینده نهایی می‌شود. - گفتگو با بسترهای اصلی نشر موسیقی انجام شده و تا پایان هفته نتیجه نهایی مشخص می‌شود. - هماهنگی‌های لازم با بخش فنی وزارتخانه برای راه‌اندازی سامانه مرجع (مطابق آیین‌نامه ابلاغی) انجام شده است.	۹۵٪	
	بخش فیلم	- بخش فنی سامانه ثبت اثر انگشت آثار تصویری، در مراحل پایانی آماده‌شدن است. - قرارداد همکاری با مجمع ناشران دیجیتال مبتنی بر فعالیت در بستر پلتفرامضا شده و قرارداد با مجمع کودک و نوجوان به دلیل اشکال در شماره حساب مجمع هنوز امضا نشده است.	۸۰٪	
۱۱.	شبکه سازی فعالان فضای مجازی (مجموع تخصصی و کنسرسیوم تولید و نشر محتوا)	- به منظور عقد قرارداد و پرداخت حق الزحمه شرکت مجری، نامه از سوی معاونت مطبوعاتی به معاونت توسعه ارسال شده است. - پیش‌نویس قرارداد بین موسسه فهم و دانشگاه تربیت مدرس نیز تنظیم شده است. - روز چهارشنبه در مرکز ملی فضای مجازی جلسه‌ای به منظور بررسی اقدامات انجام شده و همچنین بررسی سامانه مشابه (factyar.com) که توسط صداوسیما برای پاسخ به اخبار جعلی درست شده) برگزار خواهد شد.	۸۵٪	
۱۲.	سامانه پایش خبر و مقابله با اخبار جعلی و شایعات	- پیش‌نویس قرارداد بین موسسه فهم و دانشگاه تربیت مدرس نیز تنظیم شده است. - روز چهارشنبه در مرکز ملی فضای مجازی جلسه‌ای به منظور بررسی اقدامات انجام شده و همچنین بررسی سامانه مشابه (factyar.com) که توسط صداوسیما برای پاسخ به اخبار جعلی درست شده) برگزار خواهد شد.	۷۲٪	



درصد پیشرفت	شرح وضعیت با تاکید بر مصوبات جلسه مورخ ۲۴ تیرماه با وزیر محترم	عنوان پروژه		ردیف
۵۵٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- در روز یکشنبه ۳ مرداد، جلسه‌ای با مدیران بخش‌های سامانه برگزار شد و درباره اهداف و مخاطبان سامانه به صورت مفصل گفتگو شد. همچنین دمو نسخه اولیه سامانه نیز ارائه شد.</li> <li>- مذاکرات اولیه برای مدیریت بخش «علوم عقلی» انجام شد.</li> <li>- بخش فنی سامانه تا ۲۰ مرداد آماده می‌شود.</li> <li>- اسم sabacarp (saba cultural &amp; artistic relation platfrm) نهایی شد.</li> </ul>	سامانه فعالان فرهنگی هنری بین‌المللی (صبا)		۱۳
۸۱٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محتوای مکتوب این دوره در قالب ۵ جلد کتاب با عنوان «گفتارهایی در نسبت حکمرانی فرهنگی و تحولات فضای مجازی (گفتار اول: مبانی حکمرانی و تحول سازمان‌های فرهنگی در فضای مجازی، گفتار دوم: فناوری‌های فضای مجازی و مدیریت فرهنگی، گفتار سوم: فرصت‌ها و چالش‌های فضای مجازی در حکمرانی فرهنگی، گفتار چهارم: فضای مجازی و نقش مردم در حکمرانی فرهنگی و گفتار پنجم: فضای مجازی و تحولات فرهنگی هویتی) نهایی و در دست انتشار قرار گرفت است.</li> <li>- فایل پرزی این ۵ دوره تا پایان هفته و فایل‌های تصویری نیز تا پایان مرداد آماده بارگذاری خواهد بود</li> <li>- سامانه آموزا تا پایان هفته آماده بهره‌برداری می‌شود.</li> </ul>	۵ دوره آموزشی حکمرانی فرهنگی ویژه مدیران و کارکنان	آموزش و توانمندسازی	۱۴
۳۷٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بر اساس تصمیم اتخاذ شده، برگزاری این کارگاه به بعد از اتمام پروژه ۵ دوره آموزشی موکول شد.</li> </ul>	کارگاه‌های آموزشی فعالان مجازی عرصه بین‌الملل		
۶۳٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رایزنی‌ها برای تکمیل داده‌های مربوط به داشبورد کتاب ادامه دارد. داشبورد تولید کتاب در هفته جاری رونمایی می‌شود.</li> <li>- راه‌اندازی داشبورد موسیقی در انتظار راه‌اندازی سامانه موسیقی (در پروژه پنجره واحد) است</li> </ul>	داشبورد مدیریتی تولید و مصرف محصولات فرهنگی		۱۵
۳۵٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراحل ترک تشریفات و عقد قرارداد با مجری انجام شده است و نامه به استان‌ها برای پیاده‌سازی سامانه زده شده است.</li> </ul>	استقرار سامانه اداری و مالی یکپارچه وزارتخانه		۱۶
۷۰٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوقف در مرحله تعیین مبالغ حمایتی معاونت علمی ریاست جمهوری</li> </ul>	مرکز نوآوری کتاب و منشورات مکتوب	مراکز نوآوری و شتابدهی	۱۷
۵۶٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوقف در مرحله تشکیل کنسرسیوم به عنوان شتابدهنده مجری</li> </ul>	مرکز نوآوری و شتابدهی صنعت سینما		۱۸
۵۰٪	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوقف در مرحله اعلام نظر مرکز ملی فضای مجازی برای الزامات و منطق پیاده‌سازی سامانه فنی</li> </ul>	الگوی احراز هویت محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی		۱۹

## ۲-۵. شاخص‌ها و اصول پیگیری اجرایی سازی پروژه‌ها

در مدیریت و پیگیری پروژه‌ها چند شاخص و اصل اساسی در نظر گرفته شده بود:

### ۳. اصل اول: سنجش پیشرفت هر پروژه صرفاً بر اساس خروجی آن

روحیه کارمندی، افراد را به صرف زمان مقرر در محل کار و ثبت ورود و خروج راضی نگاه می‌دارد و پیگیری پروژه‌ها با این شیوه ممکن نبود. از این رو تمایز اساسی پیگیری پروژه‌ها در دبیرخانه و فرایندهای جاری وزارتخانه این بود که مدل پیگیری پروژه‌ها صرفاً به صورت «خروجی محور» انجام می‌شد. به این معنا که پیشرفت کار بر اساس ملاحظه خروجی و نتایج حاصله در نظر گرفته می‌شد و حتی اگر تلاش‌های زیادی صورت گرفته ولی خروجی و نتیجه مشخصی به دنبال نداشته بود. این وضعیت به منزله عدم پیشرفت پروژه تلقی می‌شد. از ابتدا مسئولان پیگیری پروژه‌ها در جریان این روش ارزیابی قرار گرفتند و پیگیری فعالیت‌ها تا بدست آمدن نتیجه عینی و عملیاتی مورد تأکید قرار می‌گرفت.

### ۴. اصل دوم: تمرکز اعضای دبیرخانه؛ مولفه‌ای کلیدی در موفقیت پروژه‌ها

گرچه مدیریت پروژه‌ها و اقدامات برنامه تحول، از لحاظ سبک کاری، نزدیکی بسیاری با گروه برنامه‌ریزی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی داشت، اما امورات جاری مرکز مانند مجوزدهی، برگزاری رویدادها، نمایشگاه‌ها، پشتیبانی و... مانع از پیگیری تمام و کمال پروژه‌ها به حساب می‌آمد. با تفکیک دبیرخانه مرکزی از فرایندهای جاری مرکز، تلاش شد تا همه تلاش و زمان اعضای دبیرخانه صرفاً بر پیگیری و مدیریت پروژه‌ها متمرکز شود.

### ۵. اصل سوم: هم‌معاونت، یک نماینده تام‌الاختیار

پروژه‌های برنامه تحول، بر اساس سمت و جایگاه مسئولان پیگیری و مجری به سه دسته تقسیم می‌شدند:

۱. پروژه‌هایی که مسئول پیگیری و اجرای پروژه، یکی از همکاران مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی بود. به عنوان مثال در پروژه پویش‌های استانی و ملی، آقای مجید شفیعی مسئولیت پیگیری و اجرا را هم‌زمان به عهده داشت.

۲. پروژه‌هایی که مسئول پیگیری پروژه عضو مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی بود ولی مجری پروژه یکی از همکاران در دیگر معاونت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود. مانند پروژه رصد تبلیغات در فضای مجازی که اجرای آن به عهده آقای حدادی در معاونت مطبوعاتی بود و پیگیری پروژه را آقای حامد اسماعیلی به عهده داشتند.

۳. پروژه‌هایی که مسئول پیگیری آن از اعضای مرکز و مسئول اجرا یا پیمانکار آن مجموعه‌ای خارج از وزارتخانه بود. پروژه شبکه تعاملی هم‌افزایی و توانمندسازی کسب‌وکارهای فرهنگی (پلتنزار) با مسئولیت پیگیری آقای پورابوالقاسم، از این نوع پروژه‌ها بود که مجری آن یک شرکت بیرونی بود که راه اندازی سامانه به آنها سپرده شده بود.



انواع پروژه‌ها بر حسب مسئول پیگیری و مسئول اجرا

مجرى	مسئول پیگیری	نوع اول
نیروی انسانی عضو مرکز	نیروی انسانی عضو مرکز	نوع دوم
نیروی انسانی عضو دیگر معاونت‌های وزارتخانه	نیروی انسانی عضو مرکز	نوع سوم
فرد حقیقی یا حقوقی خارج از مجموعه وزارتخانه	نیروی انسانی عضو مرکز	

در هر کدام از این پروژه‌ها مسئول پیگیری بیشترین نقش را در به ثمر بخشیدن آن پروژه به عهده داشت و از این رو پیگیری‌های دبیرخانه از طریق مسئول پیگیری انجام می‌شد، اما دبیرخانه از فرد یا مجموعه مجری نیز منفک نبود. در سال ۹۹ با به حاشیه رفتن کارگروه‌ها، هماهنگی میان معاونت‌ها از اهمیت و حساسیت بالاتری برخوردار شد و به این منظور از هر معاونت یک نماینده تام‌الاختیار انتخاب شد. از معاونت هنری آقای مویدی، از معاونت مطبوعاتی آقای حدادی، از سازمان سینمایی آقای رحمتی و از معاونت فرهنگی آقای حسینی پور به عنوان نماینده تام‌الاختیار معرفی شدند. در اوایل شروع به کار پروژه‌ها هر هفته یا دو هفته یک بار جلسه‌ای با نمایندگان معاونت‌ها برگزار می‌شد و پروژه‌های مربوط به آن معاونت‌ها با حضور مسئولان پیگیری پروژه‌ها پیگیری می‌شد. اما به مرور با روی ریل افتادن پروژه‌ها و تقویت ارتباطات مسئولان پیگیری با مجری در پروژه‌های نوع دوم، نیاز به واسطه‌گری دبیرخانه کمتر احساس می‌شد.

#### ۶. اصل چهارم: مسئولیت‌پذیری فردی به جای مسئولیت‌گریزی گروهی

یکی از مهم‌ترین موانع عدم پیشرفت پروژه‌ها در نظام اداری کشور، فقدان فرهنگ پاسخگویی یا اطلاع‌رسانی پاسخگویی است تا آنجا که ممکن است افراد یا رسانه‌های مطالبه‌گر از طرح پرسش صرف نظر کنند. اما اگر مسئولیت اصلی پیگیری یک پروژه به عهده فرد مشخصی گذاشته شود و در بازه‌های زمانی مشخصی، خروجی پروژه مقایسه شده و به معرض نمایش گذاشته شود، پیشرفت کار محسوس و امکان ارزیابی بسیار آسان خواهد شد. در مدل انتصاب مسئولان پیگیری پروژه به صورت فردی، برخلاف مدل کارگروهی، یک نفر اختیارات اجرایی را دریافت می‌کند و در قبال آن نیز باید پاسخگو باشد. اما در مدل کارگروهی، وظایف به همه اعطا می‌شود و در قبال عدم پیشرفت، هیچ کس پاسخگو نیست و همه بر دوش دیگری می‌اندازند.

#### ۷. اصل پنجم: تدوین و ارائه گزارشات هفتگی به صورت منظم و شفاف

با ارائه گزارش‌های هفتگی پیشرفت پروژه‌ها به وزیر و مسئولان پیگیری و اجرایی پروژه‌ها، اهمیت این پروژه‌ها در نظر مسئولان پیگیری و افراد ذی‌ربط دوچندان شد. عالی‌ترین مقام وزارت هر هفته زمانی را به دریافت و بررسی و پیگیری پروژه‌ها اختصاص می‌داد. از اوایل تابستان ۹۹ هر هفته در زمانی حدود سی دقیقه الی دو ساعت گزارش‌های پروژه‌ها به وزیر ارائه می‌شد و ایشان با دقت وضعیت هر پروژه را مورد سوال قرار می‌دادند و هر هفته تصمیم‌هایی برای سرعت بخشیدن و افزایش کیفیت

اجرای پروژه‌ها اعلام و ابلاغ می‌کردند. جدا از بار روانی این جلسه، بار محتوایی و تصمیمات آن جلسه بسیار موثر بود.

نکته دیگر در این بخش، تدوین گزارشات خاص برای پیگیری وضعیت برخی پروژه‌ها بود. در برخی هفته‌ها اگر مشکلات خاصی برای پروژه‌ای پیش می‌آمد، گزارشاتی ویژه تدوین و به وزیر یا مسئول مربوطه ارائه می‌شد تا میزان حساسیت موضوع نشان داده شده و با سرعت بیشتری نسبت به حل مسئله اقدام شود. علاوه بر این در ارائه گزارش‌های هفتگی نیز برخی ملاحظات مورد توجه بود. از یک سو تلاش می‌شد به صورت شفاف وضعیت پروژه‌ها به همه مسئولان پروژه‌ها گزارش شود و از سوی دیگر این ملاحظه نیز مد نظر بود که گزارش‌ها به گونه‌ای نباشد که خصوصا در هفته‌های اولیه سبب دلسردی برخی نیروها شود (به عنوان مثال برخی پروژه‌ها در انتظار تامین اعتبار بودند یا برخی دیگر به علت عدم همکاری مناسب معاونت‌ها به ثبات نرسیده بودند). در این گونه موارد گزارش‌های شفاف و دقیق به آقای وزیر اعلام می‌شد ولی برای اعلام عمومی برخی ملاحظات مد نظر بود. البته از ماه‌های دوم و سوم این روند یکسان شد و گزارش‌ها به صورت یکسان به همه مسئولان اعلام می‌شد.

#### ۸. اصل ششم: اولویت‌بندی پروژه‌ها و پیگیری سه‌لایه

در طول اجرای پروژه‌های برنامه تحول، چندین مرتبه اولویت‌بندی آنها بر اساس ضرورت، درصد پیشرفت و برخی معیارهای دیگر تغییر یافت و پیگیری هر دسته پروژه در لایه‌ای از مدیریت انجام می‌گرفت. به عنوان مثال پروژه‌های دسته الف، شخصا توسط وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی پیگیری می‌شد و در گزارش‌های هفتگی همه جزئیات آنها با وزیر در میان گذاشته می‌شد. پیگیری پروژه‌های گروه ب را رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، بر عهده داشتند و پروژه‌های ردیف ج را اعضای دبیرخانه عهده‌دار بودند.

#### ۹. اصل هفتم: نظام تشویق و تنبیه

به منظور ایجاد تمایز میان پرداختن به امورات پروژه‌ها از امورات جاری و کارمندی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، لازم بود که نظام تشویق و تنبیه متمایزی در مدیریت و پیگیری پروژه‌ها تعریف شود، به نحوی که افراد دخیل در پروژه در ازای درصد پیشرفت خود را مسئول بدانند و پیشرفت یا توقف پروژه به صورت مستقیم اثراتی بر میزان دریافتی، اختیارات و مسئولیت‌هایشان داشته باشد.





### ۳-۵. تدوین شناسنامه و فرایند تفصیلی اجرای هر پروژه

به منظور یکسان سازی قالب تعریف پروژه‌ها و روشن بودن اهداف و خروجی عملیات، همه پروژه‌های ذیل برنامه تحول شناسنامه‌دار شده‌اند. در شناسنامه پروژه‌ها ضرورت و چرایی اجرای پروژه، معرفی پروژه، خروجی عملیات و مراحل اجرایی پروژه ذکر شده است. طبیعی است که شناسنامه‌های پروژه‌ها همزمان با اجرای پروژه به صورت متناوب به‌روزرسانی و تکمیل شده‌اند. در این بخش علاوه بر بیان شناسنامه همه پروژه‌ها، برخی ملاحظاتی که در فرایند اجرایی تعدادی از پروژه‌ها رخ داده است به عنوان تجربه و دانش سازمانی ثبت و منتقل شده است. پروژه‌ها در ذیل ۵ کارگروه توسعه سامانه‌های فرهنگی، متناسب‌سازی تشکیلات و نظام مدیریت وزارتخانه، ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی، کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی و اطلاع‌رسانی و تبلیغات در فضای مجازی طبقه‌بندی شده‌اند. در ادامه، شناسنامه و یک گزارش مروری از تجربه اجرای پروژه‌های مهم ارائه می‌شود.

- ۱-۳-۵. پروژه‌های کارگروه توسعه سامانه های فرهنگی
- ۱-۳-۵. ایجاد و استقرار پنجره واحد مجوزها و خدمات وزارتخانه

① گروه پروژه: دولت الکترونیک ناظر به اقدام شماره ۱۴ برنامه تحول

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: مهم‌ترین علل و ضرورت‌های اجرای این پروژه عبارت است از:

③ ۱. تعدد عناوین مجوزها: بخش اعظم وظایف وزارتخانه صدور مجوز فعالیت‌ها و محتواهای فرهنگی و هنری است که در گذشته در قالب بیش از ۱۳۰ عنوان مجوز انجام می‌شد.

④ ۲. تعدد و ابهام در دستورالعمل‌ها: علاوه بر تعدد مجوزها، برای یک عنوان مجوز، ابهاماتی در زمینه اسناد بالادستی و دستورالعمل صدور مجوز نیز وجود داشت. به این صورت که تمامی موارد به صورت متمرکز در یک دستورالعمل وجود نداشت و در موارد مختلف به دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های متفاوتی ارجاع می‌شد. در این جا لازم بود تمامی موارد با یک مجوز به صورت یکپارچه در یک دستورالعمل تدوین و به صورت شفاف به عموم مردم اعلام شود.

⑤ ۳. عدم الکترونیک شدن تمامی مجوزها: با این‌که الکترونیکی کردن خدمات به عنوان یکی از اولویت‌های دولت در دستور کار وزارتخانه بوده است لیکن پس از چندین سال هنوز تمامی خدمات وزارتخانه به صورت الکترونیک ارائه نمی‌شود.

⑥ ۴. عدم وجود یک درگاه واحد (پنجره واحد) خدمات: علاوه بر این مشکل تعدد سامانه‌های دولت الکترونیک در وزارتخانه نیز یکی از مشکلات مراجعه‌کنندگان است.

⑦ ۵. عدم شفافیت و عدم وجود آمار و اطلاعات دقیق از مجوزها: با توجه به این‌که صدور برخی مجوزها به صورت دستی و غیر الکترونیک انجام می‌شود، آمار دقیقی از فعالیت‌های فرهنگی در کشور وجود ندارد و آمار و اطلاعات سالانه بر اساس گزارش‌های دستی که از ستاد و ادارات کل جمع‌آوری می‌شود، ارائه می‌گردد که این آمار دقت کافی را ندارد.

⑧ ب) معرفی پروژه: برای رفع مسائل و چالش‌های مطرح شده و تسریع در الکترونیکی نمودن خدمات، این پروژه به عنوان اصلی‌ترین پروژه کارگروه توسعه سامانه‌های فرهنگی تعریف و مقرر گردید تا شهریورماه سال ۱۳۹۹ دستورالعمل‌های تمامی ۳۳ مجوز تعریف شده تدوین و تصویب شده و سامانه‌های این مجوزها نیز عملیاتی شوند و نهایتاً تمامی این خدمات در قالب یک سامانه پنجره واحد خدمات وزارتخانه در دسترس مردم قرار گیرد.

⑨ ج) خروجی عملیاتی: مهم‌ترین خروجی عملیاتی این پروژه، سامانه‌های دولت الکترونیک بوده که در نهایت در قالب یک سامانه پنجره واحد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به ارائه خدمت به اهالی فرهنگ خواهد پرداخت.



د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	نهایی کردن ۳۳ دستورالعمل صدور مجوزها	۲۰٪
۳	برگزاری جلسات تحلیل ۳۳ سامانه	۱۵٪
۴	تایید سند تحلیل	۱۰٪
۵	پیاده سازی ۳۳ سامانه	۳۰٪
۶	تست ۳۳ سامانه	۱۰٪
۷	عملیاتی شدن و اتصال به پنجره واحد	۱۰٪

توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: یکی از چالش‌های مهم در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی این بود که برای صدور بیش از صد مجوز و خدمت گوناگون سامانه‌های مجزایی طراحی و اجرا شده بود، هر معاونت، سازمان یا مرکز، سامانه جداگانه‌ای برای خود داشته و به صورت جداگانه مدارکی را از متقاضیان دریافت می‌کرد و به علت عدم تجمیع سامانه‌های صدور مجوز، اطلاعاتی وجود نداشت که هر فرد چند مجوز از این وزارتخانه دریافت کرده است. کاربران نیز برای بهره‌گیری از هر یک از این خدمات ناچار بودند به سامانه‌های متعدد مراجعه کنند و در هر کدام به صورت جداگانه ثبت‌نام کنند.

برای اجرای پروژه پنجره واحد در گام اول با مشارکت بخش مربوطه، بخش فناوری اطلاعات، مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و دفتر نوسازی و تحول اداری بیش از ۱۴۰ دستورالعمل، در قالب ۳۳ دستورالعمل بازنویسی و اصلاح شد و این سبب شد تا میزان زیادی از سردرگمی مخاطبان بکاهد. در گام بعدی این دستورالعمل‌ها به تایید وزیر محترم رسید و پس از اطلاع‌رسانی اولیه به صورت غیررسمی در روند کارها مورد استفاده قرار گرفت. پس از حصول اطمینان از کارایی و مفید بودن طرح پنجره واحد خدمت در استفاده غیررسمی آن برای کاربران، به طور رسمی ابلاغ شد.

به منظور پیگیری مراحل اجرایی این پروژه، با تلاش مسئول پیگیری و اجرایی سازی پروژه به صورت هفتگی جلسات بررسی وضعیت پروژه با حضور رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی برگزار می‌شد و بر طبق جدول پیش‌رو روند پیشرفت تک تک سامانه‌ها مورد بررسی قرار می‌گرفت.

ردیف	تحوّل	دستورالعمل	جلسات تحلیل	نابیدسند تحلیل	پیاده سازی	تست	عملیاتی	اتصال به پنجره واحد	درصد پیشرفت	مشکلات و چالش ها
۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	پروانه نشر									
	مجوز چاپ و انتشار کتاب									
	مجوز تاسیس چاپخانه									
	مجوز صادرات و واردات محصولات فرهنگی									
	نظارت بر تولید محصولات چاپی (غیر کتاب)									
	مجوز برگزاری مسابقات، جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری									
۷ ۸ ۹ ۱۰ ۱۱ ۱۲	پروانه اجرای نمایش									
	مجوز انتشار و اجرای آثار موسیقایی									
	مجوز تاسیس نگارخانه									
	مجوز ساخت و نصب مجسمه و بادمان در میداين و اماکن عمومی									
	مجوز تاسیس آموزشگاه آزاد هنری									
	مجوز برگزاری دوره آموزش‌های مهارتی									
۱۳ ۱۴ ۱۵ ۱۶	پروانه فیلم‌سازی									
	پروانه نمایش فیلم									
	مجوز ساخت و بهره‌برداری سالن نمایش فیلم									
	مجوز تاسیس آموزشگاه‌های سینمایی و نظارت بر فعالیت آنها									



مشکلات و چالش‌ها	درصد پیشرفت	اتصال به پنجره واحد	عملیاتی	تست	پیاده‌سازی	تاییدسند تحلیل	جلسات تحلیل	دستورالعمل	تحول	ردیف
									مجوز انتشار رسانه	۱۷
									مجوز انتشار نشریه داخلی	۱۸
									مجوز انتشارات دولتی	۱۹
									پروانه کانون آگهی و تبلیغات	۲۰
									مجوز انتشار محتوای تبلیغاتی	۲۱
									مجوز فعالیت خبری برای رسانه‌های خارجی	۲۲
									پروانه تاسیس دفتر نمایندگی رسانه خارجی	۲۳
									مجوز فعالیت کتابخانه عمومی	۲۴
									مجوز تاسیس واحد فرهنگی دیجیتال	۲۵
									مجوز انتشار نرم‌افزار محتوایی	۲۶
									مجوز عرضه برخط آثار دیداری و شنیداری	۲۷
									مجوز محتوای پیامکی (انبوه و ارزش افزوده)	۲۸
									مجوز تاسیس کانون‌های فرهنگی هنری مساجد	۲۹
									پروانه فعالیت موسسات فرهنگی و نظارت بر آنها	۳۰
									مجوز فعالیت بازی‌گاه	۳۱
									مجوز فعالیت نشر بازی‌های رایانه‌ای (بر حامل یا بر بستر شبکه)	۳۲
									پروانه انتشار بازی رایانه‌ای	۳۳

در جلسات هفتگی گزارش‌دهی پروژه‌ها به وزیر محترم، همواره پروژه پنجره واحد در اولویت قرار داشته و به صورت ویژه و با اختصاص زمان بیشتری مورد بررسی قرار می‌گرفت. در برخی از جلسات مسئولان پیگیری و اجرایی‌سازی پروژه نیز حضور داشته و پیشرفت عملیاتی پروژه و مشکلات اجرایی را ارائه می‌کردند. اگرچه قرار بود این پروژه در شهریورماه ۹۹ همزمان با هفته دولت رونمایی شود ولی به دلیل مشکلات بسیار متعدد و پیچیده فنی و مدیریتی در مسیر اجرا، رونمایی از آن با چند ماه تاخیر انجام شد. مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات اجرایی این پروژه عبارت بود از:

① — مدیران و مسئولان فنی سامانه‌های قبلی در بخش‌های مختلف وزارتخانه، تصور می‌کردند با انجام این کار (پنجره واحد)، قدرت و نفوذ آنها از بین می‌رود و از این جهت بیشترین مقاومت و عدم همراهی در این سطح صورت می‌پذیرفت. به عنوان مثال در بستن درگاه‌های ورودی سایر سامانه‌ها و لزوم اتصال به همه سامانه‌ها از درگاه پنجره واحد مقاومت زیادی از سوی بخش‌ها وجود داشت و حتی بعد از ابلاغیه شورای معاونان وزارتخانه در بهار ۱۴۰۰، با اکراه و پس از پیگیری فراوان این اقدام انجام شد.

② — یکی از مشکلات جدی تبدیل و انتقال اطلاعات سامانه‌های پیشین به سامانه پنجره واحد بود. این مشکل نیز دو جهت داشت اول این که شرکت‌های پیمانکار بیرونی به دلایل مختلف مانند عدم پرداخت بدهی و... حاضر به همراهی در ارائه اطلاعات قبلی نبودند و جهت دوم هم این که در سامانه جدید پنجره واحد، تنها بر اساس ثبت کدملی و شماره همراه، کسب مجوز صورت می‌گیرد و در بسیاری اطلاعات کهنه، این مشخصات وجود نداشت یا مشخصات نادرست وارد شده بود. بالاخره پس از پیگیری‌های فراوان و تلاش‌های انجام شده برای اتصال سامانه پنجره واحد به سامانه‌های احراز هویت و مدارک (مانند سامانه ثبت احوال، شاهکار (تلفن همراه)، مدرک تحصیلی، کد پستی)، رونمایی از سامانه به صورت آزمایشی در ۲۵ اسفندماه ۹۹ با حضور وزیر محترم و به صورت رسمی در تاریخ ۳ فروردین ۱۴۰۰ در بیستمین نشست شورای اجرایی فناوری اطلاعات کشور با حضور رئیس جمهور انجام شد.

در قالب این پروژه موارد مهمی چون شناسنامه خدمت، پیش‌نیازهای خدمات، شرایط و مدارک برای اخذ خدمت، مراحل اخذ خدمت و مبانی قانونی آن، اطلاعات واحدهای ارائه دهنده خدمات و موارد دیگر را پیش‌بینی شده و راه‌های موثر پاسخ به نیازها و مشکلات ارباب رجوع را در قالب میز خدمت الکترونیکی نیز اجرایی شده است. بر اساس آمار اعلام شده از دهه فجر سال ۹۹ تا ۲۱ تیرماه ۱۴۰۰، ۲۲ سامانه صدور مجوز به پنجره واحد متصل شدند و ۱۷ هزار و ۴۵۰ درخواست در سامانه ثبت شده و ۱۶ هزار و ۹۲۵ مجوز توسط سامانه صادر شده است. در این مدت بیش از ۳ هزار پاسخگویی به صورت ایمیلی، پیامکی و گفت‌وگوی برخط و ۲۳۸ هزار و ۵۳۰ مورد استعلام برخط از سامانه‌های احراز هویت دولت (ثبت احوال، شماره موبایل، ثبت شرکت‌ها و کد پستی) انجام شده است. علاوه بر این بیش از ۱۲۵ هزار پیامک اطلاع‌رسانی در فرایند صدور مجوز ارسال شده است. (جدول تفصیلی آمار فعالیت سامانه در بخش‌های قبلی - گزارش هفته چهل و پنجم - ذکر شده است).

با بهره برداری از پروژه پنجره واحد مشخص می‌شود که هر کد ملی چه مجوزها و خدماتی از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دریافت کرده است. یکی دیگر از ویژگی‌های پنجره واحد، «اتاق شیشه‌ای در نگاه مردم» است. وجود ابهام و طولانی شدن مراحل اخذ مجوز و پاسخگویی ضعیف نسبت به این مشکلات، یکی از چالش‌های قدیمی



بوده است. اما در سامانه پنجره واحد، مخاطب می‌تواند در هر لحظه فرایند و مسیر درخواست خود را رصد کند و اصطلاحاً وزارت‌خانه در نگاه شیشه‌ای در نگاه مردم قرار می‌گیرد. علاوه بر این در بخش فهرست و اعتبارسنجی مجوزها هر فرد می‌تواند سابقه و اعتبار مجوزهای صادره را مشاهده کند. برای راهنمایی و اطلاع مخاطبان در بخش قوانین و مقررات، تمام سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و مقررات اجرایی ارائه شده است. گذرگاه ارتباطات بین سازمانی از دیگر ویژگی‌های مهم این سامانه است. پنجره واحد خدمات وفا با اتصال به شبکه خدمات دولت (GSB) امکان تبادل داده با سایر دستگاه‌ها و سامانه‌های ملی را فراهم آورده است. این ویژگی، ضمن تسریع در ارائه خدمت به اصحاب فرهنگ، موجب کاهش حضور فیزیکی و آمد و شد آنان به دستگاه‌های مختلف و انجام غیرحضوری خدمات در راستای گسترش دولت الکترونیک خواهد شد. در کنار فواید و آثار ایجاد سامانه پنجره واحد، ایجاد زیرساخت مدیریت هوشمند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بسیار دارای اهمیت بوده است. یک پارچگی سازمانی و داشتن آمار و اطلاعات دقیق و به‌روز از فعالیت‌ها و تولید و مصرف فرهنگی پایه‌ای‌ترین رکن سیاست‌گذاری و مدیریت کارآمد فرهنگی است. این سامانه با حل چالش قدیمی آمارهای نامطمئن، متناقض و غیردقیق در حوزه فرهنگ و هنر، و ارائه اطلاعات برخط و صحیح‌گامی بزرگ در مسیر مدیریت هوشمند وزارت‌خانه برخوردار داشت. راه‌اندازی سامانه پنجره واحد و همچنین دیگر پروژه‌های مربوط به بخش دولت الکترونیک و هوشمندسازی فرهنگی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی سبب شد رتبه این وزارت‌خانه از جایگاه ۶۸ بین ۱۵۴ دستگاه به رتبه ۲۲ ارتقا پیدا کرده و توسط شورای اجرایی فناوری اطلاعات کشور از آن تقدیر شده است.

## ● ۲-۱-۳-۵. دستورالعمل دورکاری و توسعه دسترس پذیری سرویس های اداری

● گروه پروژه: دولت الکترونیک ناظر به اقدام شماره ۱۴ و ۱۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۱۰۲

● الف) ضرورت و جرایب اجرای پروژه: دولت الکترونیک به معنای عدم وابستگی ارائه خدمات به مکان و عدم نیاز به مراجعه حضوری است. این مسئله در مورد ارائه دهندگان خدمت نیز صادق است و ارائه دهنده خدمت نیز در صورت ضرورت باید بتواند فعالیت های خود را در خارج از محل کار انجام دهد. بروز برخی مسائل مانند بیماری همه گیر کووید ۱۹ نیز ضرورت دورکاری را بیش از پیش نمایان کرد. هنگامی که برای حفظ سلامتی کارکنان عدم حضور آن ها در محل کار ضروری است، نیابستی ارائه خدمت به مردم متوقف شود. البته موضوع دورکاری الزامات و ضوابطی باید داشته باشد، که مهم ترین مسئله آن قابلیت سنجش فعالیت کارمندان دورکار و نیز حفظ امنیت اطلاعات است. لذا لازم است این الزامات و ضوابط تدوین و تصویب و اجرا شود.

● ب) معرفی پروژه: با توجه به مسائل مطرح شده مقرر شد یک گروه ویژه متشکل از اداره کل امور اداری، دفتر نوسازی و تحول اداری، مرکز حراست و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی نسبت به تدوین دستورالعمل دورکاری وزارتخانه اقدام کنند. این دستورالعمل شامل ضوابط و الزامات انجام دورکاری (اعم از الزامات امنیت اطلاعات، الزامات فنی و...)، فرایند دورکاری و شیوه های نظارت خواهد بود. پس از تدوین، دستورالعمل در شورای توسعه مدیریت وزارتخانه، طرح و به تصویب خواهد رسید. در نهایت نیز با تمهید الزامات دورکاری، فعالیت های دورکاری برای مشاغل ضروری عملیاتی خواهد شد.

● ج) خروجی عملیاتی:

- تعیین مشاغل دارای قابلیت دورکاری
- الزامات امنیت اطلاعات در زمینه دورکاری کارکنان
- الزامات فنی ارائه دورکاری
- دستورالعمل دورکاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- زیرساخت فنی ارائه دسترسی به افراد دورکار





د) مراحل اجرایی پروژه: 

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تعیین الزامات امنیت اطلاعات در زمینه دورکاری توسط مرکز حراست	۱۰٪
۳	تعیین مشاغل دارای قابلیت دورکاری توسط امور اداری	۱۰٪
۴	تعیین الزامات فنی توسط مرکز فناوری اطلاعات	۱۰٪
۵	تدوین و تصویب دستورالعمل و الزامات در شورای توسعه مدیریت وزارتخانه	۱۵٪
۶	اجرای الزامات و نیازمندی‌ها و آماده‌سازی زیرساخت	۱۵٪
۷	ابلاغ دستورالعمل در سطح وزارتخانه و دریافت لیست افراد متقاضی از معاونت‌ها و ادارات	۱۵٪
۸	ایجاد دسترسی‌های لازم به افراد دورکار	۱۵٪
۹	ارائه گزارش عملکرد افراد دورکار	۵٪

## ● ۳-۱-۳-۵. بهره‌برداری از سامانه‌ی یکپارچه اداری، حقوق و دستمزد، پشتیبانی و برنامه و بودجه وزارتخانه

- ① گروه پروژه: دولت الکترونیک ناظر به اقدام شماره ۱۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۱۰۳
- ② الف) ضرورت و جرایمی اجرای پروژه: مهم‌ترین علل و ضرورت‌های اجرای این پروژه عبارت است از:
  - ① عدم یکپارچگی کامل سامانه‌های اداری، مالی، پشتیبانی و بودجه در سطح وزارتخانه: با وجود راه‌اندازی سامانه یکپارچه اداری مالی در ستاد وزارتخانه از سال ۱۳۹۴، لیکن این سامانه کاملاً یکپارچه نشده است. برای مثال سامانه بودجه هنوز عملیاتی نشده و ارتباطی بین بخش بودجه و مالی وجود ندارد.
  - ② قدیمی بودن تکنولوژی سامانه فعلی: سامانه جامع فعلی (فرجام) از تکنولوژی قدیمی (ویندوز اپلیکیشن) بهره برده در حالی که این تکنولوژی عملاً منسوخ شده و برای این سامانه با این اندازه و قابلیت‌ها و نیاز به استفاده در سطح کل کشور کارایی لازم را ندارد.
  - ③ عدم امکان نظارت دقیق و کامل بر فعالیت‌های مالی و هزینه‌کرد استان‌ها در راستای برنامه‌ها و بودجه سالانه: علی‌رغم تخصیص بودجه‌هایی از سوی ستاد برای فعالیت در استان‌ها، امکان نظارت دقیق بر عملکرد منطبق با برنامه‌ها وجود ندارد.
  - ④ عدم اطلاع از وضعیت دقیق نیروی انسانی در کل کشور: گزارش جامع و به لحظه‌ای از وضعیت نیروی انسانی در کل وزارتخانه وجود نداشته و برنامه ریزی و تصمیم‌گیری‌ها را دچار خدشه می‌کند.
  - ⑤ هزینه‌های استان‌ها جهت استقرار و پشتیبانی سالانه سامانه‌ها و هزینه زیاد نگهداری زیرساخت هر استان: در وضعیت فعلی هر استان یک سامانه مجزا داشته که این مدل نیازمند حداقل یک سرور جهت سامانه، هزینه سالانه پشتیبانی از سامانه و نیروی انسانی فنی جهت پشتیبانی سخت افزاری و نرم افزاری را دارد.
- ③ ب) معرفی پروژه: در این پروژه یک سامانه یکپارچه در کل کشور ایجاد می‌شود و تمامی استان‌ها با استفاده از زیرساخت ارتباطی ایجاد شده مستقل از اینترنت به سرورهای مرکزی مستقر در مرکز داده وزارتخانه متصل می‌شوند. با این اقدام هزینه‌های پشتیبانی و نگهداری استان‌ها صفر شده و دیگر نگرانی بابت این موضوع نخواهند داشت. علاوه بر این با وجودی که استان‌ها به صورت مستقل از هم فعالیت کرده و داده‌های آن‌ها به صورت جداگانه ذخیره می‌شود، ستاد وزارتخانه به صورت لحظه‌ای (برخط) امکان گزارش‌گیری و مشاهده فعالیت کل کشور را خواهد داشت.
- ④ ج) خروجی عملیاتی: سامانه یکپارچه اداری، حقوق و دستمزد، پشتیبانی و برنامه و بودجه در سطح کل کشور



④ (د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	انتخاب پیمانکار (تاییدیه از سوی ادارات کل مالی، اداری، بودجه، پشتیبانی) و عقد قرارداد	۱۵٪
۳	تمهید زیرساخت ارتباطی ادارات کل جهت اتصال به سرور سامانه‌ها	۲۰٪
۴	انتقال سامانه و اطلاعات سامانه‌ها در استان‌های دارای چارگون	۱۵٪
۵	استقرار سامانه در استان‌های فاقد سامانه یا دارای مشکل	۱۵٪
۶	استقرار و انتقال اطلاعات سامانه‌ها به چارگون در استان‌های دارای سامانه	۱۰٪
۷	پیاپی‌سازی در ستاد	۱۰٪
۸	آموزش کاربری و بهره‌برداری از سامانه	۱۰٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی‌سازی: علیرغم اهمیت بالای اجرای این پروژه، متأسفانه تا زمان تدوین این گزارش، پیشرفت قابل توجهی در مسیر اجرای

این پروژه حاصل نشده است. اهم موانع عدم توفیق به موقع این پروژه عبارتند از:

④ — ۱. تردید جمعی از مدیران زیرمجموعه معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارتخانه به دلیل تجربه شکست ایجاد سامانه یک پارچه در دوره‌های گذشته؛

④ — ۲. عدم حصول اطمینان برای معاون محترم توسعه مدیریت و منابع در انتخاب انجام شده، به دلیل برخی گزارش‌های منعکس شده به ایشان از بیرون از

وزارتخانه. البته ایشان طی چند ماه اخیر، در این زمینه به بررسی و تصمیم تیم فنی وزارتخانه اطمینان حاصل کردند و خرید سامانه جدید را تایید کردند و پس از آن

موضوع در نوبت تایید عامل محترم ذی حساب قرار دارد.

④ — ۳. عدم همراهی عامل محترم ذی حساب وزارتخانه با این استدلال که وزارت امور اقتصاد و دارایی قرار است سامانه یک پارچه مالی برای دستگاه‌ها

ایجاد نماید.

## ● ۴-۱-۳-۵. نوسازی تجهیزات اداری و تامین ابزارهای ارتباطی

① گروه پروژه: دولت الکترونیک ناظر به اقدام شماره ۱۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۱۰۴

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: این پروژه در دو سطح ضرورت داشت. سطح اول مربوط به نوسازی تجهیزات اداری وزارتخانه بود. مهم‌ترین علل و ضرورت‌های اجرای پروژه در این سطح عبارت است از:

③ ۱. مشکل در انجام سریع وظایف: با توجه به توسعه دولت الکترونیک ضروری است تا تمامی کارکنانی که مسئولیتی در فرایندهای خدمات الکترونیک دارند تجهیزاتی با حداقل قابل قبول کارایی داشته باشند تا بتوانند در اسرع وقت کارهای خود را انجام دهند. علی‌رغم پیشرفت سریع تکنولوژی و توسعه دولت الکترونیک، زیرساخت‌های فنی در وزارتخانه توسعه نیافته است و حدود نیمی از کارکنان از رایانه‌های قدیمی و بعضاً خارج از رده جهت انجام کار استفاده می‌کنند.

④ ۲. عدم قابلیت بروزرسانی امنیتی به دلیل ضعف سخت افزاری رایانه‌های قدیمی: جهت رفع نواقص امنیتی سامانه‌ها و نرم افزارها نیاز است تا این سامانه‌ها به صورت مدام بروزرسانی شده و نواقص امنیتی آنها برطرف شود. اما برخی سخت افزارهای قدیمی قابلیت استفاده از نرم افزارهای جدید (مانند سیستم عامل‌های جدید) را ندارد و این مسئله یک نقص امنیتی مهم به شمار می‌آید.

سطح دوم، مربوط به ابزارهای ارتباطی برای مدیران وزارتخانه بود. ضرورت انجام پروژه در این سطح بدین دلیل بود که با توجه به توسعه دولت الکترونیک حجم کارهای مدیران در سامانه‌ها افزایش چشمگیری داشته است. از سوی دیگر با توجه به سایر برنامه‌های مدیران در طول روز امکان انجام کامل وظایف در ساعات اداری فراهم نیست و مدیران نیاز به تجهیزاتی دارند که خارج از ساعات اداری نیز بتوانند فعالیت‌های خود را انجام دهند.

علاوه بر این لازمه شرکت در جلسات مجازی و تصمیم‌گیری صحیح در اختیار داشتن اطلاعات لازم در همه زمان‌ها است که با توجه به حجم بالای اطلاعات و نیاز به اطلاعات بروز، امکان استفاده از گزارشات کاغذی وجود ندارد.

⑤ ب) معرفی پروژه: در سطح اول باید گفت که با توجه به چالش‌های مطرح شده و بر اساس استاندارد حداقلی تعریف شده که قابلیت پاسخگویی به نیازهای روزم‌ره برای کاربران فراهم باشد، لیست تجهیزات نیازمند بروزرسانی تهیه و در این مرحله از کار، نیمی از برنامه بروزرسانی انجام خواهد شد. قلمرو طرح، ستاد وزارتخانه و استان‌های کم برخوردار خواهد بود. در سطح دوم و برای مدیران، مقرر است به تمامی مدیران ارشد وزارتخانه شامل معاونین محترم وزیر و مدیران کل تجهیزات ارتباطی (شامل رایانه قابل حمل و مودم همراه) داده شود تا در تمامی ساعات و مکان‌ها بتوانند کارهای خود را انجام دهند. البته رعایت الزامات امنیتی دورکاری (مصوب در پروژه دورکاری) در اینجا نیز ضروری بوده و مدنظر قرار دارد. این تجهیزات به عنوان تجهیزات اداری در اختیار جایگاه مدیریتی قرار می‌گیرد و متعلق به شخص نخواهد بود. البته این بخش از هدف‌گذاری این پروژه به دلیل مشکلات بودجه‌ای اجرایی نشد.



ج) خروجی عملیاتی:

- ۱۰۰٪ ۵۰ درصد تجهیزات فناوری اطلاعات نیازمند بروزرسانی وزارتخانه، به روز می‌شوند.
- ۱۰۰٪ تجهیزات رایانه‌ای شامل رایانه قابل حمل و مودم برای مشاغل مدیریتی سطح معاون و مدیرکل

د) مراحل اجرایی پروژه:

وزن در پیشرفت	مراحل اجرایی سازی پروژه	ردیف
۵٪	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۱
۱۵٪	نهایی سازی لیست خرید تجهیزات	۲
۲۰٪	تامین اعتبار	۳
۱۰٪	درج در سامانه تدارکات دولت	۴
۱۵٪	انتخاب پیمانکار	۵
۲۰٪	تحويل تجهیزات	۶
۱۰٪	انجام امور اموال ( ثبت و صدور بارکد اموالی)	۷
۵٪	بروزرسانی	۸

## ● ۵-۳-۱-۵. ایجاد و بهره‌برداری از سامانه ارتباط شبکه سازمانی وفا

① گروه پروژه: دولت الکترونیک ناظر به اقدام شماره ۱۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۱۰۶

② الف) ضرورت و جرایمی اجرای پروژه: مهم‌ترین علل و ضرورت‌های اجرای این پروژه عبارت است از:

③ ۱. استفاده از پیام‌رسان‌های خارجی علی‌رغم ممنوعیت بخشنامه‌ها و ابلاغیه‌های بالادستی: با توسعه شبکه‌های اجتماعی و با توجه به ویژگی‌های آن در ایجاد ارتباطات سریع و تعاملی، استفاده از آن‌ها به یک نیاز ضروری تبدیل شده است. لیکن به دلایل مختلف و علی‌رغم ممنوعیت اعلام شده از سوی نهادهای بالادستی این ارتباطات در بستر پیام‌رسان‌های خارجی صورت می‌گیرد.

④ ۲. عدم امکان ارتباط بین سامانه‌های دولت الکترونیک و پیام‌رسان‌های غیرسازمانی: با توجه به تغییر ماهیت ارتباطات سازمانی و ویژگی‌های شبکه‌های اجتماعی نیاز است تا برخی از فعالیت‌های اداری در بستر پیام‌رسانی و شبکه‌های اجتماعی انجام شود. لیکن به دلایل امنیتی (امنیت اطلاعات) امکان استفاده از پیام‌رسان غیر سازمانی برای این کار وجود ندارد.

⑤ ب) معرفی پروژه: در این پروژه یک پیام‌رسان بومی داخلی با قابلیت‌های زیاد (علاوه بر پیام‌رسانی و ایجاد گروه و کانال)، جهت ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان وزارتخانه و در مرحله بعد ارتباط وزارتخانه با اهالی فرهنگ ایجاد می‌شود. این سامانه توسط یکی از شرکت‌های ایرانی طراحی و پیاده‌سازی شده و اتصال به آن فقط با تعریف کاربر از سمت وزارتخانه میسر خواهد بود.

⑥ ج) خروجی عملیاتی: استقرار پیام‌رسان بومی ویژه وزارتخانه که تمامی تبادلات مورد نیاز (شامل گروه‌ها و کانال‌ها) در بستر آن انجام می‌گیرد.

⑦ د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	عقد قرارداد پشتیبانی سال ۱۳۹۹	۱۵٪
۳	پیاده سازی نسخه iOS سامانه	۱۵٪
۴	ارسال ابلاغیه به معاونت‌ها و ادارات کل استانی مبنی بر لزوم مهاجرت	۱۰٪
۵	آموزش استفاده از سامانه (با همکاری دفتر نوسازی)	۱۵٪



ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۶	فرهنگ‌سازی و رونمایی از سامانه وفا	٪۱۵
۷	پیگیری برنامه انتقال کانال‌ها و گروه‌ها به وفا	٪۱۵
۸	دریافت بازخوردها و رفع نواقص احتمالی	٪۱۰

**توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی‌سازی:** از سال ۱۳۹۲ به صورت متناوب از سمت حراست کل کشور نامه‌هایی برای تمام واحدهای ستادی و استانی ارسال می‌شد که آنها را استفاده از پیام‌رسانهای خارجی برای تعاملات و ارتباطات سازمانی برحذر می‌داشت و آن را ممنوع اعلام می‌کرد. این ابلاغ‌ها همکاران معاونت فناوری اطلاعات را به فکر واداشت که به دنبال راهی برای حضور در پیام‌رسانی غیرخارجی باشند.

از شهریور ماه ۹۸ یک پیام‌رسان ایرانی به نام بالونت از سمت معاونت فناوری اطلاعات مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مورد بررسی قرار گرفت که ظرفیت بالایی برای تبدیل شدن به شبکه اجتماعی سازمانی داشت. این پیام‌رسان توسط یک مجموعه استارت‌آپی دانش بنیان به نام زمین مجازی ایرانیان، و همت جوانان نخبه دانشگاهی اصفهانی، با الگوگیری از تلگرام و سایر پیام‌رسان‌ها و کدنویسی در داخل کشور تولید شده است. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با خرید خدمت یک نسخه از آن را مختص نیازهای این وزارتخانه ایجاد کرد و نام نسخه اختصاصی را به وفا (وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی) تغییر داد. توسعه این نرم‌افزار همچنان بر عهده شرکت دانش بنیان مذکور است و هر ارتقای نسخه نرم‌افزاری بالونت در وفا نیز اعمال شده و تغییراتی مختص شرایط وزارتخانه در آن اعمال می‌شود.

این اپلیکیشن علاوه بر این که مشابه تمام پیام‌رسان‌ها ویژگی‌های گروه، چت، کانال و... را دارد، از امکانات دیگری برای ساماندهی فعالیت‌های گروهی و مکانیزه کردن امور برخوردار است. در این پیام‌رسانی ویتیرنی تعبیه شده که خدماتی در آن ارائه می‌شود. از آن جمله می‌توان به مخزن جلسه، فرم، کانال‌های نظرسنجی، آزمون و آموزش اشاره کرد. کانال‌های نظرسنجی (که هنوز به بهره‌برداری کامل نرسیده) این امکان را فراهم می‌کنند که دریافت نظرات از تمام کارمندان و مسئولان وزارتخانه به صورت مستقیم و در کمترین زمان ممکن صورت بگیرد و تمام پرسنل بتوانند با اظهار نظر در موضوعات خرد تا مسائل کلان، در تصمیم‌گیری‌های مدیران دخیل شوند. دریافت اطلاعات از طریق فرم‌ها موجب تسهیل فرایندها می‌شود. به عنوان مثال در سال ۹۹ برای جمع‌بندی اطلاعات مربوط به پنج اقدام انجام شده اولویت‌دار در حوزه فضای مجازی در سراسر کشور، از فرمی در نرم‌افزار وفا استفاده شد و مدیران کل موظف شدند که با ذکر منابع، هزینه، میزان مخاطب و سایر مولفه‌های درخواست شده در فرم گزارش خود را ارسال کنند. دریافت چنین گزارش‌گیری جامعی اگر بنا بود از طریق اتوماسیون انجام شود شاید بیش از یک ماه به طول می‌انجامید، ولی

با انجام آن در سامانه وفا با صرف هزینه و انرژی و زمان کمتر، خروجی اکسل از گزارش ها تهیه شد. از سوی دیگر، کاربر محور بودن این نرم افزار موجب می شود که اگر کاربر نیاز به ایجاد کانال پروژه، شبکه یا فرم دارد به سادگی بتواند آن را ایجاد کند و در اختیار کاربران مدنظر خود قرار دهد.

مجموع همه این ها قابلیت هایی به این نرم افزار می داد که موجب کاربر پسند شدنش برای استفاده به عنوان نرم افزار اختصاصی وزارت خانه می شد. و نیز با تفکیک و جداسازی محیط کاری از محیط شخصی به ساماندهی ارتباطات همکاران وزارت خانه یاری می رساند.

از این نرم افزار یک سال به صورت آزمایشی در مقیاسی خرد استفاده شد و از مهرماه ۹۹ توسط معاونت توسعه و مدیریت منابع به همه مدیران کل، روسای سازمان ها و دستگاه های تابعه ابلاغ شد که همه گروه های کاری از پیام رسان های خارجی به وفا منتقل شوند. نظر حراست بر این بود که این پیام رسان نباید در دسترس عموم باشد و به صورت ایزوله استفاده شود، از این رو فقط افرادی می توانند از این پیام رسان استفاده کنند که پیش از این شماره شان به عنوان همکار وزارت خانه ثبت شده باشد.

کمیته ساماندهی و توسعه وفا به ریاست معاونت توسعه مدیریت منابع، رئیس حراست، رئیس روابط عمومی، مدیرکل امور استان ها، رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و مدیرکل دفتر نوسازی مدیران تشکیل شده است. تا زمان نگارش این اثر حدود ۹۹ درصد مدیران و ۴۰ درصد از معاونان وزیر در شبکه وفا عضو شده اند. آخرین پیشنهادی که برای توسعه استفاده از این شبکه ارائه شده است، اتصال آن به سامانه های اداری وزارت خانه و ایفای نقش مکمل برای سامانه های اداری است که این پیشنهاد در دست بررسی و عملیاتی سازی می باشد.





## ● ۱-۳-۵. استقرار پورتال وزارتخانه تا سطح ادارات شهرستان

- ① گروه پروژه: دولت الکترونیک ناظر به اقدام شماره ۱۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۱۰۷
- ② الف) ضرورت و جرایب اجرای پروژه: اطلاع‌رسانی و خبررسانی کلیه اقدامات و برنامه‌های وزارتخانه در تمامی سطوح و ادارات، در این دوره امری بدیهی و ضروری به نظر می‌رسد و لازمه هرگونه نقد و بررسی به منظور پیشرفت و اصلاح و تکمیل برنامه‌ها، داشتن اطلاع از برنامه‌های موجود است. متأسفانه در ابتدای شروع برنامه تحول، زیرپورتال بسیاری از ادارات شهرستان‌ها، تعریف نشده یا هنوز فعال نشده بود.
- ③ ب) معرفی پروژه: در این پروژه تمامی شهرستان‌هایی که تاکنون زیرپورتال مستقل به نام شهرستان خود نداشته‌اند دارای یک زیرپورتال با هویت جدای از زیرپورتال اداره کل استان خواهند شد تا اقدامات و برنامه‌ها و فعالیت‌ها روابط عمومی خود را در یک سایت ارائه دهند.
- ④ ج) خروجی عملیاتی: تکمیل پورتال وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای تمامی ادارات کل و ادارات شهرستانی
- ⑤ د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تهیه لیست وضعیت شهرستان‌ها از نظر برخورداری از پورتال اطلاع‌رسانی و مشخص نمودن شهرستان‌های نیازمند پورتال	۱۵٪
۳	مکاتبه با استان‌ها جهت الزام راه‌اندازی پورتال شهرستان‌ها	۱۰٪
۴	ایجاد زیر پورتال برای شهرستان‌ها	۳۰٪
۵	معرفی نماینده شهرستان جهت آموزش و در اختیار قراردادن دسترسی	۳۰٪
۶	آموزش نمایندگان شهرستان‌ها	۲۰٪

① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: به منظور اجرایی سازی این پروژه، در مرحله اول جلسه ای جهت ایجاد زیردامنه‌های شهرستان با حضور رییس مرکز فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال و معاون فناوری اطلاعات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برگزار گردید که در این جلسه مصوب شد تمام شهرستان‌ها دارای زیردامنه شوند تا بتوانند فعالیت‌هایشان را در فضای مجازی نشر دهند. تیم عملیاتی پشتیبانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دست به کار شد و تمامی زیردامنه‌های موجود را به صورت لیست‌وار در اختیار رابط مربوطه قرارداد. سپس در تمامی شهرستان‌های استان‌ها گردآوری و کار ایجاد زیردامنه آغاز گردید. بعد از گذشت دو هفته تمام زیردامنه‌های مربوطه ایجاد گردید و مقرر شد نماینده‌ای از طرف هر شهرستان جهت آموزش‌های اولیه با تیم پشتیبانی ارتباط گرفته و کارهای لازم در این خصوص به نتیجه مکفی برسد. سپس گزارش کاملی از لیست زیردامنه‌های ایجاد شده در اختیار وزیر محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی قرار گرفت. بعد از تکمیل این فرایند، طی نامه‌ای به مرکز روابط عمومی وزارتخانه، مسئولیت اداره پورتال‌ها در دوره بهره‌برداری به این مرکز واگذار شد. به عبارت دیگر در این پروژه نیز، مرکز توسعه فرهنگ و هنر به عنوان پیشران وزارتخانه، یک اقدام مهم و برزمین مانده را طراحی و عملیاتی کرد ولی در مقام بهره‌بردار و ادامه فعالیت، مدیریت آن را به بخش مربوطه واگذار کرد. در حال حاضر و طبق آمارهای داده شده، تمامی شهرستان‌ها دارای زیردامنه به نام شهرستان خودشان می‌باشند ولی ممکن است بروزرسانی سایت به کندی انجام پذیرد.



- ۲-۳-۵. پروژه‌های کارگروه متناسب‌سازی تشکیلات و نظام مدیریت وزارتخانه
- ۱-۲-۳-۵. طراحی الگوی نوین ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای پاسخگویی به تحولات فضای مجازی

① گروه پروژه: متناسب‌سازی سازمانی و ناظر به اقدام شماره ۲ برنامه تحول - کد پروژه: ۲۰۱-۹۹

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: متناسب‌سازی ساختار و تشکیلات سازمان‌ها و نهادهای اداری و دولتی با تحولات روز، یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیران و مسئولان کشور بوده است. تحولات دوران اخیر به‌ویژه در فضای مجازی، بسیاری از کارکردها و فعالیت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را با چالش یا سوال جدی نسبت به ضرورت اجرای آن مواجه کرده است. اعطای مجوز به فعالان، ممیزی و اعطای مجوز به آثار، نظارت بر تولید و نشر محصولات و مدیریت توزیع و دسترسی محتوا و خدمات فرهنگی هنری از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های وزارتخانه است که تحولات فضای مجازی هر کدام از آن‌ها را با چالش مواجه کرده است. علاوه بر این در سطوح بین سازمانی نیز تکثر سازمان‌ها و نهادهای رسمی مسئول در حوزه فرهنگ و مدل ارتباطی وزارتخانه با آنها از دیگر سوالات پیش‌روی وزارتخانه می‌باشد. در عین حال که تقریباً تمامی مسئولان و فعالان این حوزه، نسبت به این چالش‌ها آگاهی نسبی دارند، اما نسبت به مدل جایگزین شناخت و اتفاق نظر وجود ندارد.

③ ب) معرفی پروژه: بر اساس درک این ضرورت و لزوم اصلاح ساختارهای سازمانی متناسب با تحولات جدید، در برنامه تحول وزارتخانه، اقدام «اصلاح ساختار و تشکیلات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای پاسخگویی به نیازهای جدید متناسب با تحولات فضای مجازی» ابلاغ شد و یکی از پروژه‌های ذیل این اقدام «برگزاری رویداد ایده‌یابی در موضوع وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین» است.

هدف اصلی این پروژه، «شناسایی و تدوین سناریوها و الگوهای نوین ساختاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای پاسخگویی به تحولات فضای مجازی» است و برای تحقق این هدف اصلی، سه محور زیر طراحی شده است:

- ① نقش‌های حاکمیتی: کشف ایده‌های نو و خلاقانه در موضوع نقش‌های حاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین؛
  - ② الگوهای ارتباطی: طراحی الگوی ارتباطی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین با مردم، اهالی فرهنگ و هنر، سایر دستگاه‌ها و عرصه بین‌الملل؛
  - ③ الگوهای ساختاری: پیشنهاد الگوهای خلاقانه برای طراحی سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین.
- بر اساس این سه محور، با سه گروه زیر، مصاحبه‌های تخصصی انجام می‌شود:
- ④ ۲۰ نفر از مدیران و کارمندان منتخب وزارتخانه
  - ⑤ ۲۰ نفر از اساتید و صاحب‌نظران از حوزه‌های مختلف (مدیریت و سیاست‌گذاری، فرهنگ و ارتباطات و هنر، علوم اجتماعی و...)
  - ⑥ ۷۹ نفر از اهالی فرهنگ و هنر در هشت حوزه دین، فرهنگ و کانون‌های فرهنگی هنری مساجد، نشر و کتاب، هنرهای تجسمی و مد و لباس، فیلم و

سینما، تئاتر و هنرهای نمایشی، موسیقی، خبر و مطبوعات، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان محتواهای مجازی و بازی‌های رایانه‌ای بعد از شناسایی ایده‌های منتخب و برگزاری رویداد با حضور مسئولان مربوطه، مراحل تدوین سناریوهای منتخب با همکاری مدیران اجرایی وزارتخانه انجام خواهد شد.

① — **ج) خروجی عملیاتی:** خروجی اصلی و نهایی این پروژه «تدوین و طراحی الگوی نوین ساختاری وزارتخانه» در قالب ۵۰ صفحه خواهد بود. البته متناسب با مجموع مصاحبه‌ها، خروجی‌های زیر نیز به دست خواهد آمد:

① — **۱.** گفت‌وگو و مصاحبه با ۷۹ نفر از اهالی فرهنگ و هنر و ارائه ۵۰ ایده منتخب در سه حوزه نقش‌های حاکمیتی، الگوهای ارتباطی و الگوهای ساختاری وزارتخانه

① — **۲.** گفت‌وگو و مصاحبه با ۴۰ نفر از مدیران، کارمندان و اساتید و صاحب‌نظران و ارائه ۳۰ ایده منتخب در سه حوزه نقش‌های حاکمیتی، الگوهای ارتباطی و الگوهای ساختاری وزارتخانه

① — **د) مراحل اجرایی پروژه:**

ردیف	مراحل اجرایی‌سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	شناسایی و گفت‌وگو با ۲۸ نفر از مدیران و کارکنان منتخب وزارتخانه	۱۰٪
۳	شناسایی و گفت‌وگو با ۲۲ نفر از اساتید و صاحب‌نظران	۱۰٪
۴	شناسایی و گفت‌وگو با ۵۰ نفر از اهالی فرهنگ و هنر	۲۰٪
۵	تدوین و ارائه گزارش محتوایی مصاحبه‌ها و ایده‌های منتخب	۲۵٪
۶	تقدیر از ایده‌های منتخب و برگزاری جلسه با حضور وزیر	۵٪
۷	تشکیل تیم کارشناسی جهت طراحی سناریوهای الگوی نوین ساختاری وزارتخانه	۵٪
۸	تدوین سناریوهای منتخب برای الگوی نوین ساختاری وزارتخانه	۲۰٪



۱- توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: مسئله این پروژه این بود که برنامه تحول ارتقای جایگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی به نحوی در صدد بازسازی وزارتخانه در بازه زمانی کوتاه مدت است، اما به منظور اثربخشی بیشتر و ماندگاری این برنامه از راهکار بلندمدت برای ایجاد تغییراتی ساختاری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی گریزی نیست. برای نخستین مرتبه در یک دستگاه دولتی بنا بود ایده‌یابی و نظرخواهی از اتاق‌های وزارتخانه فراتر برود و از خبرگان و عموم مردم پرسیده شود که به باور ایشان حکمرانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در آینده چگونه باید باشد. البته به علت ملاحظات در عمل با آن ابعاد طرح ریزی شده صورت نگرفت و پروژه در سطح در سطح نخبگانی و کارشناسی اجرا شد.

مراحل کلی اجرای این پروژه به شرح زیر بوده است:

۱- آماده‌سازی: در گام اول طرح اجمالی و تفصیلی این پروژه از سوی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی تدوین شد و با همراهی دفتر نوسازی و تحول اداری در کارگروه متناسب‌سازی تشکیلات و نظام مدیریت وزارتخانه در ۹۸/۸/۱۳ تصویب شد.

۲- شناسایی مسائل، ایده‌ها و پیشنهادات با استفاده از روش مصاحبه: در گام دوم و به منظور شناسایی مسائل، ایده‌ها و پیشنهادات با ۱۰۰ نفر از نخبگان، مدیران و صاحب‌نظران در سه گروه از جامعه هدف به شرح زیر مصاحبه‌های عمیق انجام شده است. این سه گروه عبارتند از:

۱- اهالی فرهنگ و هنر (۵۰ نفر از هشت گروه موضوعی شامل ۱- حوزه دین، فرهنگ و کانون‌های فرهنگی هنری مساجد، ۲- نشر و کتاب، ۳- هنرهای تجسمی و مد و لباس، ۴- فیلم و سینما، ۵- تئاتر و هنرهای نمایشی، ۶- موسیقی، ۷- خبر و مطبوعات و ۸- تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان محتوای مجازی و بازی‌های رایانه‌ای). شناسایی منتخبان اهالی فرهنگ و هنر طی نامه‌نگاری با معاونت‌ها و بخش‌های مربوطه در وزارتخانه انجام شد.

۲- مدیران و کارشناسان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۲۸ نفر بر اساس شاخص‌هایی همچون داشتن سوابق مدیریتی، داشتن ایده‌های تحولی و...). شناسایی مدیران و کارشناسان مربوطه نیز توسط دفتر نوسازی و تحول اداری انجام شد و تلاش شد از تمام بخش‌های وزارتخانه افرادی انتخاب شوند.

۳- اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی و حوزوی (۲۲ نفر از حوزه‌های موضوعی مختلف مانند علوم اجتماعی، سیاست‌گذاری و مدیریت فرهنگی، فرهنگ و ارتباطات و...) که سابقه تجربه اجرایی یا علمی در موضوع وزارتخانه را نیز داشته باشند.

۳- طبقه‌بندی مسائل و الزامات با استفاده از روش تحلیل مضمون: در گام سوم، مجموعه مصاحبه‌های انجام‌شده، پیاده‌سازی شده و با استفاده از منطق تحلیل مضمون، «مسائل» و «الزامات و ایده‌ها»، طبقه‌بندی شدند.

④ — ۴. جمع‌بندی با استفاده از روش گروه کانونی: در این مرحله، جمع‌بندی مصاحبه‌ها (مسائل، ایده‌ها و الزامات) در کارگروهی ۱۲ نفره متشکل از مدیران وزارتخانه (از دفتر نوسازی و تحول اداری و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی)، کارشناسان بیرونی و اعضای تیم‌های مصاحبه‌کننده طی ۱۴ جلسه مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این جلسات به صورت متمرکز (۷ نیم‌روز) از ۲۳ مهرماه تا ۲۲ آبان‌ماه انجام شد. در مجموع ۵ بسته ایده از این جلسات به دست آمد. این بسته‌ها در ۵ محور: ۱. فرهنگ عمومی؛ محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی، ۲. شبکه‌سازی و توانمندسازی، ۳. مجوزدهی، پایش و نظارت، ۴. توسعه کسب‌وکارهای فرهنگی و ۵. مقررات‌گذاری و تنظیم‌گری تدوین شد و ۴۶ راهکار ناظر به ۲۰ مسئله آینده وزارتخانه ارائه شد.

در مرحله بعدی، در جلسه‌ای اختصاصی گزارش این پروژه و اقدامات پیشنهادی به وزیر محترم ارائه شد و حسب توافق صورت گرفته، مجموعه اقدامات در دو دسته الف) اقداماتی که در مسیر عملیاتی‌سازی قرار گرفته و نیازمند استمرار، نهایی‌سازی و تثبیت می‌باشد و ب) اقداماتی برای قرارگرفتن در دستور کار اقدامات آینده وزارتخانه (متناسب با ۵ محور پیشنهادی در تدوین برنامه) طی نامه‌ای به وزیر محترم ارسال شد. البته در طرح اولیه قرار بود پس از مصاحبه با ۱۰۰ نفر، ۳۰ نفری که ایده‌های برتر داشتند انتخاب شده و در رویدادی دو روزه با حضور مشاوران برجسته و خبره از وزارتخانه حضور پیدا کنند و پس از تکمیل ایده‌های خود، در رویداد نهایی با حضور هیات داورانی از وزارتخانه و اساتید بیرونی، هر کدام در حد ۱۰ دقیقه، ایده خود ناظر به آینده وزارتخانه را بیان کنند. اما شرایط پیش آمده کشور در همه گیری بیماری کرونا مانع برگزاری این رویداد شد و جمع بندی مصاحبه‌ها به گونه دیگری رقم خورد.



## ● ۲-۲-۳-۵. تولید و اجرای پنج دوره آموزشی با موضوع حکمرانی فرهنگی و فضای مجازی

● گروه پروژه: متناسب‌سازی سازمانی ناظر به برنامه شماره ۷ تحول - کد پروژه: ۹۹-۲۰۲

● الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: آموزش ضمن خدمت برای افراد شاغل در سازمان‌های مختلف، یکی از موضوعات پر اهمیت در علم مدیریت است. یکی از ویژگی‌های عصر حاضر آن است که مبانی دانش و اطلاعات در رشته‌های مختلف علمی به سرعت پیشرفت کرده و به طور مرتب متحول می‌شود. از این رو آموزش‌های ارائه شده دانشگاهی و مدرسه‌ای برای پاسخگویی به مسائل و نیازمندی‌های محیط کار ناکافی است. در این میان آموزش ضمن خدمت، یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمانی محسوب می‌شود، چراکه نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد. موضوع فضای مجازی و تحولات حکمرانی در حوزه فرهنگ یکی از مهم‌ترین چالش‌های فعلی و آینده وزارتخانه خواهد بود و یکی از عوامل کلیدی موفقیت برای عبور از این چالش، وجود نیروی انسانی توانمند و آگاه برای مواجهه صحیح با این تغییر و تحولات است.

● ب) معرفی پروژه: در این پروژه یک دوره جامع نظام آموزشی ویژه مدیران، کارکنان و مخاطبان وزارتخانه طراحی شده است.

با توجه به اقتضات سازمانی و محدودیت‌های موجود، در حال حاضر تمرکز بر برگزاری ۵ محور از این دوره جامع برای مدیران و کارکنان وزارتخانه خواهد بود. که در این راستا بعد از تعیین ۵ محور با تمرکز بر موضوع حکمرانی فرهنگی (محورهایی مانند نقش تحولات سایبری بر مدیریت فرهنگی، فرصت‌ها و چالش‌های فرهنگی فضای سایبری، تحولات سایبری و تاثیر آن در فرهنگ، ظرفیت فضای مجازی و نقش مردم در حکمرانی فرهنگی)، اساتید مربوطه شناسایی شده و محتواهای مورد نیاز در سامانه آموزشی وزارتخانه بارگزاری خواهد شد.

● ج) خروجی عملیاتی: خروجی اصلی و نهایی برگزاری ۵ دوره آموزشی در زمینه حکمرانی فرهنگ است که با هدف ارتقای سطح آگاهی و تسلط مدیران و کارمندان وزارتخانه در جهت انجام بهتر وظایف سازمانی منطبق با برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی برگزار می‌شود.

● د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تعیین اولویت‌های آموزشی پنجگانه با همکاری مرکز و دفتر نوسازی و رسمیت بخشی به آن‌ها در سازمان امور اداری و استخدامی	۱۰٪
۳	تولید محتواهای مورد نیاز برای دوره اول و اجرای آن	۱۵٪
۴	ارزیابی دوره قبلی و تولید محتواهای مورد نیاز برای دوره دوم و اجرای آن	۱۵٪

وزن در پیشرفت	مراحل اجرایی سازی پروژه	ردیف
۱۵٪	ارزیابی دوره قبلی و تولید محتواهای مورد نیاز برای دوره سوم و اجرای آن	۵
۱۵٪	ارزیابی دوره قبلی و تولید محتواهای مورد نیاز برای دوره چهارم و اجرای آن	۶
۱۵٪	ارزیابی دوره قبلی و تولید محتواهای مورد نیاز برای دوره پنجم و اجرای آن	۷
۱۰٪	باز خوردگیری و طراحی دوره‌های آموزشی سال ۱۴۰۰	۸

① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: متناسب سازی ساختار و نیروی انسانی وزارتخانه ابعاد مختلفی دارد. از تغییر ساختار و تعریف پست‌های جدید گرفته تا ارائه دوره‌های آموزشی برای نیروهای موجود و جدید و خصوصاً پست‌های جدید برای آشنایی با تحولات حکمرانی در حوزه فرهنگ. از این جهت یکی از اقدامات برنامه تحول، تعریف یک دوره «نظام آموزشی و توانمندسازی جامع برای تقویت و بهبود حکمرانی فرهنگی در فضای مجازی» بود. در ابتدای این مسیر با مشارکت مدیران و کارشناسان بیرونی و طی چندین جلسه، سرفصل‌های مورد نیاز این دوره در قالب یک طرح جامع برای مدیران و کارشناسان وزارتخانه، اهالی فرهنگ و هنر و عموم مردم طراحی شد. پس از آن، طرح برای تعدادی از اساتید و صاحب‌نظران نیز ارسال شد تا نظرات آنها دریافت شود و مورد اصلاح و بازبینی قرار گیرد و در نهایت در تاریخ ۱۳۹۸/۱۱/۲۸ در جلسه کارگروه متناسب‌سازی تشکیلات و نظام مدیریت وزارتخانه به تصویب رسید. پس از تدوین و تصویب این دوره، مرحله اجرایی سازی آن در دستور کار قرار گرفت. برنامه جامع این دوره به شرح زیر می‌باشد:

موضوع	سرفصل
اصول و مبانی فضای سایبر	مفاهیم و کلیات
نقش تحولات سایبری بر مدیریت فرهنگی (مدیریت بر اساس تحولات سایبری)	
ساختارهای مدیریت فضای سایبری	
تحولات آینده در فضای سایبری	
رسانه‌های اجتماعی و سبک زندگی (شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌ها، پلتفرم‌های کاربر محور و...)	کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال (محتوا و فرهنگ)
مهارت و فنون تولید محتوا و خدمات	
سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه در کسب‌وکارهای فرهنگی	
صادرات محصولات فرهنگی دیجیتال	
راه‌اندازی کسب‌وکارهای دیجیتال	
تبلیغات و بازاریابی محصولات فرهنگی دیجیتال	
عرضه محصولات فرهنگی و شیوه‌های درآمدی	





موضوع	سرفصل
آشنایی با حقوق، قوانین و مقررات در فضای سایبری	حقوق، قوانین و مقررات
مالکیت معنوی (هویت، امنیت)	
فرصت‌ها و چالش‌های فرهنگی فضای سایبری	تنظیم مناسبات کنشگران
تحولات سایبری و تاثیر آن در فرهنگ	
نقش مردم در حکمرانی فرهنگی	
مناسبات دولت‌ها در تحولات فضای سایبری (ساختارها، فرآیندها، قوانین و...)	
ارتباطات اجتماعی و خودتنظیم‌گری در فضای سایبری	
تقنین و تنظیم مقررات در (برای) فضای مجازی	
رصد و نظارت در فضای سایبری	
شبکه ملی اطلاعات	
سازوکارهای صیانت از حریم خصوصی و داده‌ها	امنیت و ایمنی
امنیت زیرساخت‌ها	
امنیت سامانه‌ها و نرم‌افزارها	
تکنیک‌های تجزیه و تحلیل محتوا و اخبار (اخبار جعلی، شایعات...)	سواد رسانه‌ای (فضای مجازی)
فنون اقناع و تبلیغ	
تفکر انتقادی	
شناخت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	
مدیریت مصرف رسانه‌ای	
اخلاق کاربری	

پس از تدوین این دوره، مرحله اجرایی‌سازی آن در دستور کار قرار گرفت.

در مرحله اجرایی‌سازی در یک سو فرایند مذاکره با سازمان امور اداری و استخدامی از طریق دفتر نوسازی و تحول اداری وزارت‌خانه که متولی آموزش‌های ضمن خدمت هستند، شروع شد تا دوره‌های طراحی شده مجوز رسمی از این سازمان را داشته باشند و با گفت‌وگوهای انجام شده در سال ۹۸ مجوزهای لازم برای چهار دوره گرفته شد و یک دوره نیز برای آشنایی مخاطبان با مفاهیم و کلیات افزوده شد.

از سوی دیگر، فرایند اجرایی برای برگزاری دوره شروع شد. در این مسیر ابتدا مجری متخصص و آشنا به این حوزه از بین اساتید دانشگاهی و آشنا به فرایندهای تدوین و ارائه دروس در بسترهای مجازی انتخاب شد. در گام دوم انتخاب اساتید و رایزنی با آنها به منظور حضور جهت ضبط برنامه انجام شد و در گام سوم، فرایند تدوین برنامه‌های ضبط‌شده در قالب نرم‌افزار پیشرفته‌پرسی و همچنین تدوین این مباحث در قالب ۵ جلد کتاب و نشر آن توسط پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات در دستور

موضوع دوره	عناوین دروس
مبانی حکمرانی فرهنگ در فضای مجازی	حکمرانی فضای مجازی
	پژوهش فرهنگی در فضای مجازی
	حکمرانی فرهنگی در فضای مجازی
	ابزارهای اجرای سیاست‌های فرهنگی در فضای مجازی
نقش تحولات سایبری بر مدیریت فرهنگی (مدیریت بر اساس تحولات سایبری)	فناوری‌های کلیدی فضای سایبر
	فناوری‌های نوظهور سایبر و حکمرانی فرهنگی
	کارکرد زیرساخت‌های حیاتی در مدیریت ابزارها و روش‌های فناورانه در مدیریت
	آثار فناوری بر امنیت ملی
	شفافیت، آزادی بیان و انتشار اطلاعات
فرصت‌ها و چالش‌های فرهنگی فضای سایبری	اعتماد و فضای مجازی
	تغییر مناسبات کنشگران حکمرانی در فضای مجازی
	شکاف اطلاعاتی
	حکمرانی و هوش مصنوعی
	حکمرانی و علوم شناختی
	حریم خصوصی و تنظیم‌گری
تحولات سایبری و تاثیر آن در فرهنگ	تغییر فرهنگ در فضای مجازی
	نظام ارزش‌ها و اعتقادات در فضای مجازی
	تعامل فرهنگی یا تهاجم فرهنگی در فضای مجازی
	خرده فرهنگ‌ها در فضای مجازی
ظرفیت فضای مجازی و نقش مردم در حکمرانی فرهنگی	حقوق و تکالیف شهروندی در حکمرانی فرهنگی
	حکمرانی فرهنگی و مردم‌سالاری دینی در فضای مجازی
	بسترهای فضای مجازی و زمینه‌های مشارکت مردم در حکمرانی فرهنگی

کار قرار گرفت. با تلاش‌های صورت گرفته، ضبط تمامی جلسات اساتید در اسفندماه ۱۳۹۹ به پایان رسید و به صورت همزمان مراحل تدوین فیلم‌ها و نگارش کتاب نیز انجام می‌شد. در فروردین ۱۴۰۰، برنامه تصویری دوره «ظرفیت فضای مجازی و نقش مردم در حکمرانی فرهنگی» آماده شد و به منظور بررسی بیشتر و دریافت بازخورد اولیه، ۵ نفر از کارشناسان معاونت‌های وزارتخانه و یک نفر از کارشناسان بیرونی انتخاب و فیلم‌ها به منظور بررسی و دریافت بازخورد به آنها ارائه شد. پس از آن و انجام برخی اصلاحات، فایل این دوره آماده و طی نامه‌ای از سوی رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۰ به دفتر نوسازی ارسال شد اما به دلیل برخی مشکلات زیرساختی در ارائه دوره‌های آموزشی، ارائه آن به تاخیر افتاد.



از جمله مشکلات و چالش‌های اجرای این برنامه عبارت بودند از:

- ۱- فقدان نگاه جامع و آینده‌نگر نسبت به دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان وزارتخانه: غالباً نگاه‌های موجود به دنبال ارائه آموزش‌های روتین و با سطح کیفیت متوسط به پایین می‌باشد که صرفاً به منظور رفع تکلیف انجام شده باشد و نگاهی جامع و آینده‌نگر برای توانمندسازی مدیران و کارشناسان در بدنه دولت کمتر وجود دارد.
- ۲- تامین منابع مالی: قاعدتاً انتخاب عناوین و دوره‌های جدید که با نگاه آینده‌نگر تدوین شده است از حیث مادی، نسبت به دوره‌های رایج پرهزینه‌تر است. تامین منابع مالی این دوره با حمایت ویژه رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارتخانه انجام شد.
- ۳- کمبود استاد و رایزنی با آنها: در کنار مشکل تامین منابع مالی، باید به این مورد نیز اذعان کرد که تعداد اساتیدی که برای دوره‌های جدید خصوصاً با نگاه حکمرانی و فضای مجازی در کشور وجود داشته باشند، زیاد نمی‌باشد و از آنجا که تیم اجرای پروژه حساسیت زیادی نسبت به انتخاب اساتید با محتوا و کیفیت خوب و تنوع نگاه را داشتند، سختی این مسیر دوچندان می‌شد. در کنار این، رایزنی با اساتید و اقناع آن‌ها نسبت به چگونگی طراحی و اجرای دوره یکی از سخت‌ترین مراحل انجام کار بوده است که در ابتدای مسیر به دلیل ناتوانی مسئول اجرای پروژه، فرد دیگری جایگزین او شد.
- ۴- بسترهای عرضه: متأسفانه بسترهای عرضه آموزش‌های نوین، به خوبی در وزارتخانه ایجاد نشده است. به همین دلیل در زمانی که اکثر دوره‌های اساتید ضبط شده و به بهره‌برداری نزدیک شده بود، به دلیل فقدان زیرساخت مناسب برای عرضه، ارائه این دوره‌ها به کارمندان با تاخیر چندماهه انجام شد. در کنار این چالش‌ها و سختی‌های انجام این پروژه آموزشی پژوهشی، آن چیزی که سبب شد انجام پروژه با سرعت انجام شود عبارت است از:
- ۵- انتخاب مجری توانمند: انتخاب یکی از اساتید شاخص که نسبت به موضوع آگاهی لازم را داشته و از سوی دیگر نسبت به فناوری‌های نوین و شیوه‌های نوین آموزشی بسیار مسلط می‌باشد نقطه قوت این پروژه بود. در این پروژه سعی شده است در تدوین برنامه‌ها از نرم‌افزارهای به‌روز تدوین محتوا استفاده شود. علاوه بر این، تأکید بر چاپ مجموعه مباحث ارائه‌شده در قالب ۵ جلد کتاب آکادمیک و تقویت محتوای آموزشی و دانشگاهی این حوزه از جمله نقاط قوت این کار بوده است.
- ۶- پشتیبانی کارفرما: پشتیبانی کارفرما خصوصاً در تامین امکانات زیرساختی (تجهیزات و اتاق ضبط) و حمایت‌های معنوی از اجرای این کار، رغبت و انگیزه تیم اجرایی را بیشتر کرده بود.
- ۷- جلسات هفتگی: برگزاری جلسات هفتگی با حضور مسئولان پیگیری و اجرای پروژه و رصد دقیق وضعیت به صورت هفتگی و پیگیری اجرای مصوبات برای رفع چالش‌های پیش‌آمده از نقاط قوت این پروژه بود. تا تیرماه ۱۴۰۰، بیش از ۲۵ جلسه به صورت هفتگی برای پیشبرد روند اجرایی این پروژه برگزار شد و هر هفته روند ضبط، تدوین فیلم، نگارش کتاب و تدوین آزمون‌ها مورد بررسی قرار می‌گرفت.

## ● ۳-۲-۳-۵. ایجاد داشبورد تخصصی رصد و پایش تولید و مصرف فرهنگ، هنر و رسانه در فضای مجازی

①- گروه پروژه: رصد و پایش محتوا و ناظر به اقدام شماره ۱۱ و ۶۷ برنامه تحول - کد پروژه: ۳۰۳-۹۹

②- الف) ضرورت و جرایب اجرای پروژه: فضای مجازی با از بین بردن مرزهای جغرافیایی در دنیایی پرقاب و پیچیده، به سرعت در حال رشد و تحول است و نحوه اثرگذاری این فناوری در همه موضوعات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جوامع به تجربه اثبات شده است. مطابق بررسی‌های صورت گرفته بیشتر داده‌های آماری در کشور در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... هستند و در حوزه آمار و اطلاعات فرهنگی گرفتار فقر اطلاعاتی هستیم و از طرفی آمارهای موجود در حوزه فرهنگی نیز بیشتر به صورت کمی است و آمارهای کیفی و تحلیلی در این حوزه بسیار کم و اندک است. بر این اساس ضرورت توجه و پایش مستمر این حوزه بیش از پیش نمایان می‌شود.

بر این اساس و برای مواجهه خردمندانه و فعالانه با تحولات فضای مجازی در حوزه ی فرهنگ، متناسب‌سازی مناسبات فرهنگی مردم و حاکمیت در فضای مجازی، جلوگیری از افزایش پیامدهای داده‌های کلان در جهت خلاف با منافع ملی، دسترسی به تحلیل داده‌های کلان، تقویت ظرفیت فعالان مردمی و اهالی فرهنگ، هنر و رسانه، بررسی نحوه تولید و مصرف در حوزه فرهنگ، هنر و رسانه در فضای مجازی و ضرورت وجود سیستم‌های توصیه‌گر برای نظام تصمیم‌گیری فرهنگی کشور نیازمند طراحی ساز و کار و فرآیند مناسبی برای نظارت و ارزیابی دقیق تغییرات در فضای مجازی خواهیم بود و یکی از مهم‌ترین ابزارها و مبانی مورد استفاده در این ارتباط، بحث رصد و پایش با استفاده از فرآیندهای تعاملی و سیستماتیک می‌باشد. بی‌تردید وجود سیستم رصد و پایش و ابزارهای مناسب برای ارزیابی دقیق فضای مجازی، به بهبود فرآیندهای مدیریتی و عملیاتی از جمله تبیین نقشه راه، الگوها و اصلاح راهبردها در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی منجر خواهد شد.

③- ب) معرفی پروژه: در ادبیات علمی دنیا، واژه «monitoring» را می‌توان بهترین معادل برای واژه رصد در نظر گرفت. در یک تعریف کلی می‌توان گفت رصد یا پایش عبارت است از تلاش مداوم به منظور شناسایی تغییرات عمده در پدیده مورد مطالعه که نتیجه عملی آن، برنامه‌ریزی دقیق‌تر، واکنش به‌هنگام به رویدادها، رفع کاستی‌ها و افزایش بهره‌وری در تحقق برنامه‌های اجرایی و مقاومت‌پذیری کشور، جریان‌شناسی و جریان‌سازی است.

بر این اساس، داشبورد تخصصی رصد و پایش تولید و مصرف فرهنگ، هنر و رسانه در فضای مجازی در هر یک از بخش‌های تخصصی شامل دو بخش (۱) مخزن داده (داده‌های مربوط به رصد تولید و مصرف محصولات) و (۲) هسته‌های تحلیل و پشتیبانی تصمیم خواهد بود.

④- ۱. بخش اول سامانه: رصد تولید و مصرف فرهنگ، هنر و رسانه (به مثابه مخزن داده)

④- ۲. بخش دوم سامانه: رصد به مثابه تحلیل داده و پشتیبانی تصمیم

۱. جدول‌های این بخش، اولیه بوده و در حال اصلاح، تکمیل و نهایی شدن است.



این بخش از سامانه داشبورد رصد، محل تجزیه و تحلیل داده‌های رصدی در مخزن داده و سامانه‌ای برای پشتیبانی از تصمیمات سازمان خواهد بود و می‌تواند شامل بخش‌های زیر باشد:

- ① **آماري:** آمار تجمیعی و تفکیکی تولید و مصرف محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای در گونه‌بندی‌های مختلف (مانند جغرافیا، سن، موضوع و...) (۱)
- ② **روندیابی:** بررسی روند تولید و مصرف محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای در گذشته و پیش‌بینی آینده (۲)
- ③ **پیشنهاددهی:** ارائه پیشنهاد برای موضوعات تولید و چگونگی پخش، توزیع و مصرف محصولات تولیدی در آینده (۳)
- ④ **گزارش تحلیلی:** ارائه گزارش تحلیلی از نظرات و واکنش‌های مصرف‌کنندگان عمومی (اعم از کامنت، لایک، گزارش، نقد و...) نسبت به محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای هر یک از معاونت‌ها / سازمان (۴)
- ⑤ **ارائه گزارش تحلیلی از واکنش‌های مدیران و مسئولان رسمی نسبت به محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای هر یک از معاونت‌ها / سازمان** (۵)
- ⑥ **ارائه گزارش تحلیلی از واکنش‌های اهالی فرهنگ و هنر (منتقدان و...) نسبت به محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای هر یک از معاونت‌ها / سازمان** (۶)
- ⑦ **بررسی و تحلیل محصولات همکاران و رقبای هر یک از معاونت‌ها / سازمان** (۷)
- ⑧ **ج خروجی عملیاتی:** خروجی اصلی و نهایی این پروژه «داشبورد تخصصی رصد و پایش تولید و مصرف محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای در فضای مجازی» است که علاوه بر داشتن انبار داده از محصولات معاونت‌ها/سازمان امکان ارائه خدمات مدیریتی ذکرشده در بخش قبلی را خواهد داشت. شایان ذکر است که با توجه به گستردگی این پروژه در سال ۹۹ برای هر محور، تنها چند شاخص اولویت‌دار و اصلی در برنامه رصد و پایش قرار خواهد گرفت. (۸)
- ⑨ **د مراحل اجرایی پروژه:** (۹)

ردیف	مراحل اجرایی‌سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تدوین طرح توجیهی رصد و پایش تولید و مصرف فرهنگ، هنر و رسانه در فضای مجازی	۱۵٪
۳	بررسی و شناسایی ظرفیت موسسات و مراکز رصدی و ارائه طرح توجیهی به آنها و تعیین اصول فنی ایجاد داشبورد	۱۰٪
۴	انتخاب مجری بر اساس طرح توجیهی و اصول فنی مشخص شده و عقد قرارداد	۱۵٪
۵	راه‌اندازی نسخه اول داشبورد تخصصی رصد و پایش تولید و مصرف فرهنگ، هنر و رسانه و ارائه گزارش‌های رصدی	۳۵٪
۶	رفع نواقص و اشکالات داشبورد و استقرار کامل سامانه	۲۰٪

① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: به منظور اجرای پروژه داشبورد رصد تولید و مصرف محصولات فرهنگی هنری رسانه‌ای، گام‌های اجرایی زیر طی شده است:

① — ۱. در ابتدای مسیر، مدل مفهومی این داشبورد و مولفه‌های آن متناسب با بخش‌های وزارتخانه در دبیرخانه طراحی شد. در ادامه، این طرح برای نمایندگان معاونت‌های وزارتخانه ارسال شد و بعد از چند جلسه رفت و برگشت، مدل مفهومی این طرح آماده شد.

② — ۲. در مرحله دوم، شرکت‌ها و موسسات توانمند در حوزه رصد و طراحی داشبورد شناسایی شدند. برای شناسایی این موسسات فرمی به صورت زیر آماده شد و بعد از دریافت اطلاعات و بررسی‌های اولیه از بیش از ده شرکت، در جلساتی با حضور کارشناس محترم مرکز ملی فضای مجازی، دبیرخانه مرکز و معاونت فناوری اطلاعات هر یک از شرکت‌ها به سوالات کارشناسی پاسخ داده و در نهایت، سه شرکت رصدی منتخب در حوزه داده کاوی (شرکت مشاوران مدیریت همپلاس، شرکت فن آفرینان زندگی نو (لایف وب) و شرکت راهکار سرزمین هوشمند) و سه شرکت رصدی منتخب در حوزه طراحی و ایجاد داشبورد (توسعه سیستم سانای، رهنما و آتی پرداز) انتخاب شدند.

مدیرعامل:	سال تاسیس:
	فهرست اهم فعالیت‌های انجام شده در حوزه رصد: (با ذکر سال)
	منابع (بسترهای رصدی تحت پوشش به یک یا هر سه زبان فارسی، عربی و انگلیسی):
	زیرساخت فنی سامانه (اعم از ظرفیت ذخیره‌سازی و ...):
	نمونه فعالیت‌ها:

③ — ۳. اخذ سامانه آزمایشی از شرکت‌های منتخب و ایجاد دسترسی به صورت موقت برای نمایندگان معاونت‌ها. پس از آن، جلسات اختصاصی با حضور نمایندگان معاونت‌های وزارتخانه و شرکت منتخب به منظور بررسی بیشتر و دریافت تاییدیه از نمایندگان معاونت‌ها برگزار شد. در این مرحله، برخی ابهامات ناظر به توانمندی شرکت منتخب به وجود آمد و پس از بررسی‌های تکمیلی نسبت به انتخاب شرکت مجری تجدید نظر شد. ذکر این نکته در این جا لازم است که در فرایندهای اولیه طراحی، نظر کارشناسی دبیرخانه بر این بود که فرایند طراحی سامانه داشبورد توسط یک تیم انجام شود و فرایند استخراج داده‌های مربوط به تولید و محصول توسط یکی از شرکت‌های توانمند در حوزه پیمایش انجام شود. اما در ادامه مسیر و بعد از گفت‌وگوهای تفصیلی با شرکت‌ها و موسسات فعال در این حوزه، به این نتیجه رسیدیم که داده‌های معتبر و قابل اعتنایی در حوزه مصرف محصولات فرهنگی هنری رسانه‌ای وجود ندارد و نیازمند کار عمیق مطالعاتی و طراحی و زمان زیادی است. با توجه به توانمندی‌های مجموعه، تصمیم بر این شد که در گام اول، صرفاً بر حوزه تولید محصولات فرهنگی (کتاب، موسیقی و فیلم سینمایی) تمرکز شود. داده‌های این حوزه نیز در اختیار وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد. بر این مبنا شرکت انتخابی، شرکت مجری پروژه پنجره واحد بود که تبادل داده و اطلاعات با کمترین هزینه انجام شود.



۴. دریافت ۱۰ نیاز (خروجی) اولویت‌دار معاونت‌ها/ سازمان از داشبورد رصد و تدوین جدول مربوطه بر اساس نیازهای ذکر شده و تنظیم پیش‌نویس سؤالات داشبورد برای شرکت‌ها و مراکز رصدی و نهایتاً تنظیم جدول گزارشات رصدی معاونت‌ها/ سازمان

۵. انتخاب شرکت «برسا نوین رای» جهت طراحی و ایجاد داشبورد رصد و ارسال معماری اولیه سامانه بر اساس داده‌های ارائه شده و نیز برآورد زمان و هزینه پروژه در فاز اول «حوزه کتاب» توسط شرکت مجری و همچنین اعلام نظر و تأیید کمیته فنی (تیمی از کارشناسان فنی و حقوقی وزارتخانه و شورای اجرایی فناوری اطلاعات) در خصوص زمان و هزینه اعلام شده توسط شرکت برسا نوین رای بر اساس مقایسه آن با فاکتورهای ارائه شده توسط سه شرکت رصدی برتر در زمینه طراحی و ایجاد داشبورد رصد و پرداخت هزینه اعلام شده در حوزه کتاب از طریق «متمم قرارداد پروژه پنجره واحد صدور مجوزهای وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» در اینجا هم ذکر این نکته لازم است که برای اجرای پروژه در چهار معاونت، پیشنهادات مختلفی مطرح بود. نخست آن‌که هر چهار بخش پروژه به صورت هم‌زمان پیش‌برود، پیشنهاد دوم آن بود که سامانه رصد یکی از محصولات (کتاب) به صورت کامل انجام شود و بعد از آن دیگر بخش‌ها انجام شود. در این راستا و با توجه به تمرکز سامانه بر حوزه تولید کتاب، مدل مفهومی سامانه مجدداً بازنویسی شد و بعد از برگزاری چندین جلسه با نمایندگان شرکت، نمایندگان معاونت فرهنگی و خانه کتاب و ادبیات داستانی نهایی شد. در این مدت زمان، شرکت مجری نیز دیتاورهاوس این پروژه را مبتنی بر فناوری‌های جدید طراحی کرد و بعد از دریافت مدل مفهومی و دریافت اطلاعات، سامانه داشبورد تولید کتاب در حال حاضر نهایی شده است. در مراحل بعدی سامانه داشبورد برای محصولات موسیقی و فیلم‌های سینمایی در حال طراحی می‌باشد که به دلیل مشکلات موجود در انتقال اطلاعات صحیح به سامانه، این فرایند به‌کندی پیش‌رفته است و در اواخر تیرماه با دستور وزیر محترم قرار شد تا پایان مردادماه این دو داشبورد نیز آماده و بهره‌برداری شود.

۶. به منظور بهره‌مندی از تجربیات فنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در طراحی و ایجاد سامانه رصد «وضعیت سلامت کشور» جلسه‌ای با حضور نمایندگان مرکز توسعه فرهنگ و هنر و شرکت «برسا نوین رای» با شرکت مربوطه برگزار شد. پس از آن جلسه‌ای با حضور تیم فنی شرکت «برسا نوین رای»، «مرکز» و شرکت «آیکن» به منظور بررسی جزئیات فنی سامانه‌های عملیاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی جهت تدوین معماری داشبورد رصد و پایش انجام شد.

۷. در این مرحله اقدامات زیر انجام شد:

دریافت دیتا و اطلاعات سامانه جامع «صدور مجوز چاپ و نشر کتاب» و طراحی داشبوردهای رصد بر اساس جدول رصدی مورد درخواست معاونت امور فرهنگی و فیلم‌های اطلاعاتی سامانه مذکور

آماده شدن نسخه اول داشبورد تولید کتاب با همکاری نمایندگان «فنی و محتوایی معاونت امور فرهنگی» و «مرکز»

رونمایی فنی از داشبورد کتاب با حضور معاون فرهنگی جناب آقای دکتر جوادی و اتخاذ تصمیمات زیر:

معرفی نماینده رسمی از سوی معاونت امور فرهنگی برای سامانه

تشکیل کمیته هماهنگی برای ارتقای داده‌های سامانه (کتاب‌های صوتی، سامانه قدیم صدور مجوز چاپ و نشر کتاب، نمایشگاه مجازی کتاب و ...

## ● ۴-۲-۳-۵. طراحی و استقرار پست‌های جدید در ستاد و ادارات کل استانی متناسب با تحولات فضای مجازی

● گروه پروژه: متناسب‌سازی سازمانی ناظر بر برنامه شماره ۲ و ۹ تحول - کد پروژه: ۹۹-۲۰۳

● الف) ضرورت و جرایب اجرای پروژه: با توجه به تحولات و ویژگی‌های فضای مجازی در ایران و جهان چستی و چگونگی نقش‌آفرینی حاکمیتی در قبال فرهنگ کشور نیازمند بازتعریف است. محدودیت‌ها و موانع در ایجاد نقش‌آفرینی حاکمیتی و الزامات فناورانه نیازمند وجود افرادی خبره با داشتن نقش متناسب در ساختار و نظام اداری می‌باشد. چالش‌هایی همچون ناهم‌خوانی ساختار فعلی وزارتخانه با تحولات فناوری، وجود قوانین متکثر و متنوع و ملاحظات نهادهای بالادستی در موضوع دولت الکترونیک، عدم اشراف معاونت‌های تخصصی به محیط دیجیتال و نبود قوانین متناسب با فعالیت‌های فضای دیجیتال و ضعف در نیروی انسانی متخصص در این حوزه و ورود سایر بازیگران عرصه فرهنگ، ضرورت تحول را برای وزارتخانه دوچندان کرده است. در این میان، می‌توان گفت نقش نیروی انسانی و پست‌های سازمانی که به تبع آن برای نیروهای وزارتخانه تعریف می‌شود، از مهم‌ترین عوامل در پیشرانی وزارتخانه خواهند بود. متأسفانه در حال حاضر اکثر پست‌های سازمانی متناسب با نیازهای دهه‌های قبل تعریف شده و علی‌رغم تحولات و تغییرات گسترده و سریع در فضای مجازی، پست‌هایی متناسب با این تغییرات در ساختار وزارتخانه به اندازه کافی ایجاد نشده است.

● ب) معرفی پروژه: راهکارهای متناسب‌سازی ساختار وزارتخانه با تحولات فضای مجازی شامل دو دسته راهکارهای بلندمدت و کوتاه مدت است:

● راهکار بلندمدت: این راهکارها ناظر به اصلاح ماموریت‌ها، قوانین، اهداف و ساختار کلان وزارتخانه است که به سبب ملاحظات نهادهای بالادستی و پیچیدگی در فرایندهای اداری کشور، این راهکار زمان‌بر، طولانی و هزینه‌بر می‌باشد. البته این نقص، به معنای صرف‌نظر کردن از این راهکار نیست.

● راهکار کوتاه مدت و میان مدت: اقدامات مدنظر در این گروه، ناظر به تغییر و اصلاح عناوین پست‌های سازمانی موجود است که در کنار راهکارهای بلندمدت می‌تواند متناسب‌سازی وزارتخانه را به واقعیت نزدیک کند. در این اقدام، به منظور اصلاح عناوین پست‌های سازمانی در سطح ادارات کل استانی از محل تغییر عناوین فعلی، چهار پست الگو پیشنهاد شده است که متناسب با سطوح مختلف ادارات کل می‌تواند بومی‌سازی شود. این چهار عنوان پست عبارتند از:

● ۱. کارشناس بررسی و رصد محتوای فرهنگی-هنری در فضای مجازی

● ۲. کارشناس برنامه‌ریزی فناوری‌های نوین و سامانه‌های فرهنگی

● ۳. کارشناس فرهنگ‌سازی و ارتقای سواد رسانه‌ای

● ۴. کارشناس کارآفرینی و توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال

پس از استقرار این عناوین، تدوین شرایط احراز و شرح شغل و طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با هر عنوان صورت خواهد گرفت.





ج) خروجی عملیاتی:

تدوین شرح شغل و دوره‌های آموزشی برای عناوین پست‌های مصوب در سال ۹۸ در کارگروه ساختار و تشکیلات متناسب با بخش‌های ستادی وزارتخانه

تکمیل پست‌های نوین در سطح ادارات کل استانی بر اساس الگوی تعیین شده

د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	شناسایی و تعیین وضعیت استقرار پست‌های مصوب‌شده در سال ۹۸ در کارگروه تشکیلات	۱۰٪
۳	توسعه پست‌های جدید مصوب‌شده در سال ۹۸ تا سطح ادارات کل استانی (تصویب در کارگروه)	۲۵٪
۴	تدوین و تصویب شرح شغل پست‌های جدید	۳۰٪
۵	تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی برای پست‌های جدید	۳۰٪

توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: رسیدن به هدف متناسب‌سازی سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با تحولات فضای مجازی، نیازمند اجرایی‌سازی برخی اقدامات بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت بود. استقرار پست‌های سازمانی متناسب با تحولات فضای مجازی، یکی از برنامه کوتاه مدت در این راستا بود. نیروی انسانی درون وزارتخانه تخصص کافی برای رسیدگی به وضعیت فضای مجازی را ندارد. این اصلاح در سه سطح (۱) اصلاح عناوین پست‌های درون مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، (۲) اصلاح عناوین پست‌های ستادی وزارتخانه و (۳) اصلاح عناوین پست‌ها در مراکز استانی مطرح شد. در سطح درون مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، اصلاح عناوین پست‌ها مطابق با پیشنهادهای مطرح‌شده در برنامه تحول، از اوایل سال ۹۸ مطرح گردید، اما به علت مقاومت زیاد سازمانی این موضوع اصلاً پیش نرفت و نهایتاً به صورت غیررسمی در حال انجام است. در دو سطح دیگر بر اساس الگوی برنامه تحول بنا شد که هر کدام از بخش‌های ادارات کل استانی و معاونت‌های وزارتخانه دست کم ۴ جایگاه شغلی مرتبط با فضای مجازی داشته باشند. این چهار عنوان شغلی بر اساس طبقه‌بندی اقدامات برنامه تحول عبارت بودند از: **فرهنگ سازی و ارتقای سواد رسانه‌ای** (۹ پست برای ستاد و ۲۹ پست برای استان‌ها)، **کارآفرینی و توسعه کسب‌وکارهای فرهنگی هنری دیجیتال** (۹ پست برای ستاد و ۲۹ پست برای استان‌ها)، **برنامه‌ریزی فناوری‌های نوین فرهنگی هنری** (۶ پست برای ستاد و ۲۷ پست برای استان‌ها)، **رصد محتوایی فرهنگی هنری در فضای مجازی** (۱۳ پست برای ستاد و ۳۲ پست برای استان‌ها).

در ابتدای امر، دفتر نوسازی به تبع سازمان امور اداری و استخدامی، مقاومت بسیاری نشان می‌داد و نظرش بر این بود که سازمان امور اداری و استخدامی به هیچ وجه زیر بار این تغییرات ساختاری نخواهد رفت و همچنین گمان می‌رفت این طرح تحول ساختاری ورود به حوزه اختیارات و وظایف آنهاست. لذا بنا شد ابتدا عناوین پست‌های بلا تصدی که دیگر نیازی به مجوز سازمان اداری و استخدامی ندارند و کارایی خود را از دست داده‌اند تغییر یابند. به عنوان مثال یکی از ردیف‌های شغلی تعریف شده در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تایبست بود که با الکترونیکی شدن گزارش‌ها و مکاتبات و... دیگر نیازی به این عنوان شغلی وجود ندارد. از این‌رو پس از آن‌که شاکله پست‌ها شکل گرفت در جلساتی با دفتر نوسازی و با حضور نماینده معاونت‌های ستادی وزارت‌خانه و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی بررسی شد که چگونه می‌توان با کمترین تغییر، پست‌های جدید را با ساختار موجود تطبیق داد. نتایج این گفت‌وگوها به صورت جداگانه پس از تایید نمایندگان طرفین در جلسات کارگروه متناسب‌سازی به تایید رسیده و از سوی دفتر نوسازی نیز ابلاغ می‌شد.

تا پیش از این جلسات، معاونت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، مرکز توسعه فرهنگ و هنر را هم‌عرض یا گاه رقیب خود می‌پنداشتند. از سوی دیگر چون معاونت‌های سنتی با نوآوری‌ها و تحولات فضای مجازی کمتر آشنایی داشتند، هر پدیده جدیدی را، ولو در حیطه وظایف آنها بود، به این مرکز منتقل می‌کردند و مرکز نیز با پذیرش آن مسئولیت قدرت و توسعه می‌یافت. اما این روال منجر به افزایش تصاعدی وظایف مرکز توسعه فرهنگ و هنر می‌شد و در عمل آن ممکن نبود. به عنوان مثال اموری مانند اعطای مجوز به کتاب صوتی از آنجا که به حوزه نشر مربوط است در حیطه مسئولیت‌های معاونت فرهنگی می‌گنجد، اما به صرف ارتباط آن با فضای مجازی، مرتبط با مرکز توسعه فرهنگ و هنر دانسته می‌شد. تغییر عناوین شغلی متناسب با تحولات فضای مجازی، گام استواری بود که این روال ناصحیح اصلاح شود، وظایف هر معاونت به خود آنها بازگردد و مرکز توسعه فرهنگ و هنر پیش‌رانی این دوره جدید را بر عهده بگیرد. البته تصوراتی نیز به وجود می‌آمد که مرکز توسعه فرهنگ و هنر در صدد توزیع مسئولیت‌های خود میان معاونت‌ها است که به مرور با توضیح بیشتر موضوع، این تصورات کمرنگ شد.

در ادامه این مسیر، به صورت هم‌زمان گفت‌وگوهای تفصیلی با سازمان امور اداری و استخدامی به‌منظور تخصیص پست به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی متناسب با شرایط و تحولات فضای مجازی در حال انجام بود و این مسیر با توجه به تدوین برنامه تحول، با اقبال کارشناسان و مدیران این سازمان روبه‌رو شد تا این‌که با ابلاغیه هیات دولت، ۱۸۶ پست سازمانی برای مواجهه با تحولات فضای مجازی به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اختصاص یافت و این مصوبه کمک بزرگی برای توزیع پست‌های مربوطه به ادارات کل استانی بود.

بر این اساس و با توجه به چارچوب طراحی شده برای ارائه چهار پست، گفت‌وگوهای مفصلی بین اداره کل امور اداری، اداره کل امور استان‌ها، دفتر نوسازی و مرکز توسعه فرهنگ و هنر درباره نحوه تخصیص پست‌ها به مراکز استانی انجام شد و در این مسیر جلسات کارشناسی با تعداد زیادی از مدیران کل استانی به صورت جداگانه با حضور رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر برگزار شد. در نهایت مقرر شد به استان‌های سطح ۱ و ۲، چهار پست سازمانی و به استان‌های سطح ۳، سه پست سازمانی اختصاص یابد. البته در برخی استان‌های سطح ۳ به دلیل شرایط خاص، چهار پست نیز اختصاص پیدا کرد.



در گام بعدی از مرحله اجرا و به منظور پیشگیری از صوری بودن تحول (این‌که تصور شود صرفاً عنوان پست تغییر کرده است)، برنامه‌ریزی برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه کارشناسانی که در این پست‌ها قرار گرفته‌اند انجام شد و در خردادماه، شش کارگاه آموزشی ویژه پست‌های جدید با حضور مدیران ارشد وزارتخانه و متخصصان مربوطه برگزار شد. آخرین مرحله برای استقرار و ثبات‌بخشیدن به این پست‌ها، شبکه‌سازی آنها بود که این امر خصوصاً برای پست‌های مربوط به حوزه سواد رسانه‌ای به خوبی رخ داد و با همت و تلاش معاونت امور محتوایی مرکز توسعه فرهنگ و هنر، کارشناسان استانی این پست به صورت شبکه ارتباطی و راهبری فعالیت‌های مربوط به سواد رسانه‌ای در وزارتخانه با یکدیگر جلسات مشترک و فعالیت‌های مشترکی را تعریف کردند.

وجود قوانین دست و پاگیر اداری، فرایندهای سخت و پیچیده و طولانی اداری در کشور برای ایجاد پست‌های جدید و متناسب‌سازی پست‌های قبلی با شرایط جدید و همچنین ضعف دانش و نیروی انسانی توانمند در بخش‌های ستادی که متولی امور مربوط به کارکنان و تحولات سازمانی هستند، از جمله چالش‌های جدی در مسیر اجرایی‌سازی این پروژه بوده است. بارها و بارها در جلسات مربوطه، کارشناسان درون وزارتخانه نسبت به عدم همراهی سازمان امور اداری و استخدامی و سختی این فرایند هشدار دادند و برخی نیز رغبت و انگیزه‌ای برای همراهی نداشتند؛ اما پیگیری‌های مستمر سبب شد این پروژه با موفقیت به سرانجام برسد.

## ● ۵-۲-۳-۵. اختصاص بودجه عملیاتی و یارانه معاونت‌های تخصصی برای تولید و نشر محتوا در فضای

①- گروه پروژه: متناسب‌سازی سازمانی ناظر بر برنامه شماره ۱۷ تحول - کد پروژه: ۹۹-۲۰۴

②- الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: گرچه رشد شاخص‌های کمی ارتباطات و فناوری اطلاعات (ICT) از عوامل مهم و تعیین‌کننده در ارزیابی توسعه‌یافتگی هر کشوری در سطح جهان است، اما نباید از تأثیرگذاری میزان رشد کیفی آن نیز غافل بود، زیرا که شاخص‌های کیفی از جمله تولید محتوای فاخر ملی رابطه مستقیمی با ارتقای سطح علمی، فرهنگی، اجتماعی جامعه دارد. تقویت فرهنگ ایرانی اسلامی و گسترش آن در همه سطوح و بخش‌ها به ویژه فضای مجازی از ضروریات و اولویت‌های اصلی کشور محسوب می‌شود. چندین برابر شدن تولید محتوای داخلی فضای مجازی بدون سیاست‌گذاری هدفمند برای بهره‌برداری مفید از آن در گروه‌های متنوع مخاطبین، امری است که نه تنها از ارزش واقعی کارکردهای فضای مجازی در داخل کشور می‌کاهد بلکه راه را برای گسترش انواع آسیب‌های اجتماعی از طریق نشر اکاذیب و شایعات، مطالب غیرآموزنده و مغایر هنجار، تبلیغات آزاردهنده و... می‌گشاید. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان یکی از متولیان اصلی حوزه تولید محتوا در فضای مجازی، مسئولیت دارد با توجه به نیازها و اقتضائات روز جامعه، بخشی از برنامه‌های خود را برای ارائه در این فضا، متناسب‌سازی کند. طبیعتاً بخشی از نیروی انسانی این وزارت (اعم از نیروهای رسمی و غیررسمی) به دلیل عادت کردن به فضای روزمره و یا سنتی، توانایی و یا تمایل به این تغییر را ندارند. یکی از ابزارهای مهم برای اجرای این تغییر، بودجه است. در واقع بودجه سازمان، هم می‌تواند به عنوان یک تاکتیک در مسیر اجرای برنامه‌های جاری قرار گیرد و هم می‌تواند به عنوان یک راهبرد و استراتژی، مسیر حرکت‌های اصلاحی و تغییرات سازمان را راهبری کند. ضرورت ایفای نقش راهبردی و استراتژیک بودجه در مسیر تحول به سمت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نوین، در کنار سایر برنامه‌ها و تغییراتی که در دستور کار قرار گرفته است، ضرورتی است که همگان به آن اذعان دارند.

③- ب) معرفی پروژه: این پروژه با دو هدف طراحی و دنبال می‌شود:

④- ۱. تسریع در فرایند اختصاص بودجه پروژه‌های مصوب برنامه تحول که در مراکز و معاونت‌های تخصصی وزارتخانه تصویب و از سوی وزیر محترم ابلاغ شده است.

⑤- ۲. اختصاص بخشی از بودجه‌های جاری هر معاونت/مرکز/سازمان تحت پوشش وزارتخانه برای تولید محتوای فرهنگی هنری رسانه‌ای در فضای مجازی. در هدف دوم، تلاش می‌شود حوزه‌های تخصصی وزارت متبوع درصد قابل توجهی از اعتبارات خود را بابت فعالیت‌های تولید محتوا در فضای مجازی اختصاص دهند. مهم‌ترین محورهای ارائه فعالیت‌های تولید محتوا در فضای مجازی در وزارتخانه به شرح زیر می‌باشد:

⑥- تهیه و تدوین محتوای فرهنگی، هنری، دینی و رسانه‌ای در فضای مجازی

⑦- برگزاری رویدادهای فرهنگی، هنری، دینی و رسانه‌ای در فضای مجازی



- (ج) — بارگذاری محتوای کتب و مقالات مرتبط
  - (ج) — برگزاری دوره‌های آموزشی
  - (ج) — رصد فعالیت‌های فرهنگی، هنری، دینی و رسانه‌ای
  - (ج) — ارائه بسته‌های آموزشی
  - (ج) — برگزاری مسابقات الکترونیکی
  - (ج) — برگزاری آزمون‌های الکترونیکی
  - (ج) — اجرای رپرتوارهای ارکستر ملی و سمفونیک در فضای مجازی
  - (ج) — اجراهای آنلاین برنامه‌های فرهنگی، هنری، دینی و رسانه‌ای
  - (ج) — راه‌اندازی باشگاه مخاطبان به منظور تبادل نظر و اطلاع‌رسانی هدفمند
- برنامه و فعالیت‌های پیشنهادی پس از بررسی در جلسات شورای برنامه‌ریزی و تصویب وزیر محترم، اجرایی می‌شود. گزارش عملکرد فعالیت‌های مذکور در مقاطع زمانی یک ماهه اخذ و به مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی منعکس خواهد شد.
- (ج) — **ج) خروجی عملیاتی:**
  - این پروژه دو خروجی عملیاتی خواهد داشت:
  - (ج) — ۱. تسریع در عملیاتی‌شدن پروژه‌های ۲۸ گانه برنامه تحول در سال ۹۹
  - (ج) — ۲. کمک به بخش‌های مختلف وزارت متبوع جهت حضور فعال و پایدار در فضای مجازی از طریق اصلاح نظام برنامه و بودجه و تدوین و اجرای برنامه‌های تولید محتوا در فضای مجازی در برنامه و بودجه سالیانه

## ● ۵-۳-۲-۶. گزارش جامع آینده نگارانه با موضوع «فناوری های نوین و آینده؛ موسیقی / مطبوعات / تولید و عرضه محصولات سینمایی / عرضه و مصرف کتاب»

① - گروه پروژه: آینده پژوهی و ناظر به اقدام شماره ۶۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۲۰۵

② - **الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه:** سرعت تغییر و تحول فناوری ها در حوزه های ماموریتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به گونه ای است که فاصله ظهور تا افول هر فناوری که قبلا بیش از ۵ دهه یا گاهی بیشتر بود امروزه به کمتر از یک دهه رسیده است. متناسب سازی ساختار معاونت ها و سازمان های تابعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با این فناوری ها، همواره از چالش های اساسی پیش روی مدیریت این وزارتخانه بوده است. ظهور فناوری های جدید در دوران معاصر به ناگاه صورت نمی گیرد، بلکه می توان اخبار و رویدادهای مربوط به شروع به کار و ظهور برخی از فناوری های جدید را از هم اکنون مشاهده کرد. مثلا با این که فناوری بلاکچین یا زنجیره بلوک هنوز در جوامع مختلف به طور کامل پیاده سازی نشده است اما از هم اکنون اخبار مربوط به کاربردهای این فناوری در حوزه های مختلف فرهنگی، هنری و رسانه ای به گوش می رسد. هدف این پروژه دقیقا پاسخ به این سوالات اساسی است که معاونت های امور هنری، امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی، امور فرهنگی و سازمان امور سینمایی و سمعی و بصری در آینده نزدیک با چه فناوری هایی در حوزه موسیقی / مطبوعات / عرضه و مصرف کتاب / تولید و عرضه محصولات سینمایی مواجه خواهد بود و این فناوری ها چه تاثیری بر این معاونت ها / سازمان خواهند داشت و معاونت ها / سازمان مذکور چه برنامه کاربردی برای مواجهه با این فناوری های نوین در سال ۱۴۰۰ باید تدوین و اجرا کنند؟

③ - **ب) معرفی پروژه:** این طرح به دنبال آن است که با شناخت فناوری های جدید در هر یک از حوزه های ماموریتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به منظور پیشرانی و توانمندسازی وزارتخانه، برنامه کاربردی (بسته سیاستی و اقدام) متناظر با هر معاونت ارائه کند. به عبارت دیگر، این طرح، یک تحقیق صرفا نظری به معنای بررسی فناوری های آینده نیست. این طرح به دنبال یک گزارش سیاستی (سیاست پژوهی) درباره نسبت تحولات فناوری های آینده با حوزه فرهنگ و هنر است. فناوری های آینده به عنوان متغیر مستقل و حوزه های ماموریتی هر معاونت / سازمان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان متغیرهای وابسته در این تحقیق مد نظر می باشند که برخی از آنها در جدول بعد ذکر شده است.

معاونت/سازمان	حوزه ماموریتی فعلی	فناوری های آینده مرتبط با حوزه ماموریتی
معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی	- مطبوعات	- شبکه های اجتماعی مبتنی بر واقعیت مجازی - واقعیت افزوده - توسعه وب ۳ و ۴ و ۵



معاونت/سازمان	حوزه ماموریتی فعلی	فناوری‌های آینده مرتبط با حوزه ماموریتی
معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی	- مطبوعات	- بلاک چین - تولید محتوا توسط هوش مصنوعی - کنترل محتوا توسط هوش مصنوعی - اینترنت اشیا - تبلیغات هوشمند، اسکرین‌های هوشمند و همراه - گزارشگران و مجریان مجازی و هوشمند - تکنولوژی هولوگرام - سایبر وندالیزم - طراحی اپلیکیشن و وسایل همراه - بلاک‌چین خبر - طرح شبکه اجتماعی خبر محلی
سازمان امور سینمایی و سمعی بصری	- مجوز آثار سینمایی	- هوش مصنوعی - بلاک چین - فناوری‌های تولید و ادیت و انتشار فیلم و ویدئو - فناوری‌های نوین جلوه‌های سینمایی و تصویری - توسعه پلتفرم‌های IPTV و VOD - دستیارهای تشخیص صدا و چهره - رایانش ابری - نسل ۵ تلفن همراه
معاونت امور فرهنگی	- کتاب	- بلاک چین - نشر هم‌زمان - موتورهای ترجمه هم‌زمان - جمع‌سپاری راه دور
معاونت امور هنر	- موسیقی	- هوش مصنوعی - اینترنت اشیا - بلاک چین - رباتیک (هنرهای رباتیک)

④ — (ج) خروجی عملیاتی: خروجی اصلی و نهایی این پروژه «تدوین و طراحی تولید ۴ گزارش جامع آینده‌نگارانه با موضوع «فناوری‌های نوین و آینده موسیقی/

مطبوعات/ تولید و عرضه محصولات سینمایی/ عرضه و مصرف کتاب» هر یک در قالب ۷۰ صفحه و جمعا ۲۸۰ صفحه خواهد بود.

④ (د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	نیازسنجی معاونت‌های تخصصی و تهیه طرح توجیهی (در ۳ معاونت و ۱ سازمان)	۱۵٪
۳	دریافت پروپوزال تفصیلی، انتخاب مجری و عقد قرارداد	۱۰٪
۴	برگزاری جلسه اول ارائه گزارشات و نقد و ارزیابی آن	۱۵٪
۵	برگزاری جلسه دوم ارائه گزارشات و نقد و ارزیابی آن	۲۰٪
۶	تدوین و ارائه متن کامل گزارش آینده‌نگارانه	۱۵٪
۷	تدوین برنامه کاربردی به تناسب نتایج گزارشات آینده‌نگارانه برای سال ۱۴۰۰	۲۰٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: از اوایل سال ۹۸ موضوع گزارش‌های جامع آینده‌نگارانه به عنوان یکی از پروژه‌های مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی مطرح بود. به این منظور مطالعاتی مقدماتی درخصوص ماموریت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و تغییر و تحولات آن با پیدایش فناوری‌های جدید صورت گرفت. این تحقیق توسط مسئول پیگیری پروژه حدود ۳ ماه به طول انجامید و در گزارشی ۷۰ صفحه‌ای به رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی ارائه شد. در این گزارش ماموریت‌های مختلف معاونت‌ها و سازمان‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دیده شد و فناوری‌هایی که به طور مشخص بر این ماموریت‌ها اثرگذار هستند احصا شد. در طول این مدت منابع علمی مرتبط با موضوع نیز گردآوری شد و بانک اطلاعات ارزشمندی درباره پروژه‌های مطالعات آینده شکل گرفت. در این گزارش به دست آمد که شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر واقعیت مجازی، توسعه وب ۳ و وب ۴ و وب ۵، تولید محتوا توسط هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، تبلیغات هوشمند، اسکرین‌های هوشمند و همراه و خبرنگاری و گزارش-گیری مجازی و کوله پشتی هوشمند در آینده ماموریت‌های معاونت مطبوعاتی اثرگذار خواهند بود. در معاونت فرهنگی که ماموریت اصلی آن در حوزه کتاب و نشر است فناوری بلاک چین، فناوری نشر هم‌زمان، موتورهای ترجمه هم‌زمان و جمع‌سپاری از راه دور برشمرده شد. در سازمان امور سینمایی با حیطة فعالیت اعطای مجوز به آثار سینمایی، فناوری‌های هوش مصنوعی، بلاک چین، تولید ادیت و انتشار فیلم و ویدئو و توسعه پلتفرم‌های IPTV و VOD مد نظر قرار گرفت. در حوزه سازمان حج و زیارت با ماموریت زیارت حج و عتبات، به حوزه حج هوشمند در عربستان سعودی شناسایی شد که درصد اقدامات گسترده برای چشم‌انداز ۲۰۳۰ هستند و شاهد این تحولات خواهیم بود. برای سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی بحث دستیارهای هوشمند، ترجمه هم‌زمان و انقلاب پلتفرمی در نظر گرفته شد. در حوزه معاونت حقوقی بلاک چین در حوزه مالکیت معنوی دیده شد و درخصوص مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر واقعیت افزوده، بلاک چین، تولید و کنترل محتوا توسط هوش مصنوعی و اینترنت اشیا احصا شد. در حوزه معاونت امور قرآنی تکنولوژی‌های موتور ترجمه هم‌زمان و





دستیارهای هوشمند مد نظر قرار گرفت و در نهایت در حوزه معاونت هنری هوش مصنوعی، بلاک چین، رباتیک و هنرهای رباتیک جزو فناوری‌های آینده هستند که قطعا بر حوزه ماموریتی این معاونتها تاثیر خواهد داشت. پس از مطالعات و شناسایی اولیه که چشم‌انداز نسبتا کاملی درباره این تحولات را نشان داد، طرح توجیهی پروژه متناسب با چهار حوزه فعالیت‌های مطبوعاتی، سینمایی، فرهنگی (کتاب) و هنری (موسیقی) تنظیم شد و بنا شد موسسات یا پژوهشگرانی که قادر باشند مطالعات آینده‌نگاری در حوزه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را انجام دهند شناسایی شوند. حدود ۱۵ پژوهشگر و موسسه مختلف شناسایی شد و طرح توجیهی برای آنها ارسال شده و درخواست شد که در صورت تمایل به همکاری پروپوزال خود را ارائه دهند. پس از یک ماه، ۹ پروپوزال همراه با قیمت پیشنهادی انجام پروژه ارسال شد. پس از بررسی طرح‌های ارسالی، جلسات مجازی به صورت جداگانه با ارسال کنندگان طرح‌ها برگزار شد. در این جلسات علاوه بر رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر و مسئول پیگیری پروژه، نمایندگان معاونت‌های هنری، مطبوعاتی و فرهنگی نیز حضور داشتند. پس از اتمام ارائه طرح‌ها توسط مجریان پیشنهادی، در جلسه نهایی با حضور نمایندگان معاونت‌ها، تصمیم بر این شد که با توجه به دو مولفه زمان انجام پروژه و هزینه‌های پیشنهادی و همچنین تخصص محوری در مجریان، متناسب با هر کدام از بخش‌های ماموریتی وزارتخانه، یک مجری انتخاب شود. در نهایت سه موسسه و پژوهشگر برای انجام پروژه آینده‌نگارانه در معاونت مطبوعاتی، هنری و فرهنگی نهایی شدند و قرارداد آنها به سرعت منعقد شد. اما در سازمان سینمایی به دلیل برخی اختلاف نظرها در شیوه اجرایی شدن پروژه، مسیر عقد قرارداد و انتخاب مجری به گونه‌ای دیگر انجام شد ولی بعد از مدتی این مسیر به موفقیت نرسید و بعد از گذشت حدود ۶ ماه برای سازمان سینمایی نیز به مانند دیگر بخش‌های وزارتخانه، مجری پروژه انتخاب و مراحل مطالعاتی پروژه با تاخیر شروع شد. آن چیزی که در اجرای این پروژه به شدت مورد تاکید قرار می‌گرفت، ارائه بسته‌های سیاستی و عملیاتی برای معاونت‌های مربوطه برای اجرایی شدن در سال ۱۴۰۰ و قرارگرفتن در برنامه و بودجه آن معاونت بود. اما وجود برخی مشکلات مانند ناآشنا بودن غالب پژوهشگران با شیوه تدوین بسته‌ها و مبهم بودن فرایند اجرایی شدن اقدامات پیشنهادی در برنامه و بودجه آن معاونت سبب شد این پروژه به هدف نهایی خود نرسد اما توانست به اهداف میانی خود مانند تدوین بسته سیاستی در ذیل ۴ موضوع و همچنین شناسایی تجربیات جهانی در مواجهه کشورهای مختلف در آن حوزه ماموریتی با فناوری ارائه و تدوین شود. لازم به ذکر است به منظور رفع مشکل ناآشنایی غالب پژوهشگران با روش نگارش بسته‌های سیاستی، الگوی نگارش تدوین بسته از سوی دبیرخانه برنامه تحول، تدوین و طی چند جلسه با تعدادی از پژوهشگران مورد بحث و بررسی قرار گرفت. یکی دیگر از نکات قابل ذکر در اجرای این پروژه این است که اگر پژوهشگر انتخاب شده دارای سه ویژگی (۱) آشنایی با حوزه فناوری‌های جدید، (۲) آشنایی با دانش‌های مرتبط مانند سیاست‌گذاری و موسیقی / سینما / مطبوعات... و (۳) آشنایی با اهالی فرهنگ و هنر در آن موضوع باشد، فرایند پژوهش هم از اتقان علمی بیشتری برخوردار خواهد بود و هم از حیث زمانی با سرعت بیشتری انجام خواهد شد. به عنوان مثال در پروژه آینده‌نگاری کتاب، به دلیل آشنایی پژوهشگر با ناشران و نویسندگان کتاب، بخش پنل‌های خبرگانی با سرعت و با حضور بزرگان این حوزه انجام شد و کل پروژه طرف مدت زمانی کمتر از ۵ ماه به اتمام رسید. اما در پروژه آینده‌نگاری موسیقی به دلیل ضعف آشنایی پژوهشگر با اهالی موسیقی و ضعف همراهی بخش مربوطه در وزارتخانه، برگزاری جلسات خبرگانی با اهالی موسیقی به خوبی انجام نشد و انجام پروژه نزدیک ۹ ماه به طول انجامید. علاوه بر این در بخش‌هایی که همراهی معاونت مربوطه بیشتر بود، مسیر اجرای پروژه از حیث زمانی و از حیث عملیاتی سازی به خوبی پیش می‌رفت.

- ۳-۳-۵. پروژه‌های کارگروه ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی
- ۱-۳-۳-۵. پویش‌های تولید و نشر محتوا در فضای مجازی (استانی، ملی و بین‌المللی)

① گروه پروژه: پویش و جشنواره تولید محتوا ناظر به اقدام شماره ۴۱ برنامه تحول - کد پروژه: ۳۰۱-۹۹

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: در حال حاضر با فراگیر شدن استفاده از فضای مجازی بین عموم مردم حجم عظیمی از جریان تولید و نشر محتوای فرهنگی در فضای مجازی در فضایی خارج از فضای رسمی تحت مدیریت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اتفاق می‌افتد. این پدیده علاوه بر فرصت‌های مناسب، تهدیدها و چالش‌های فراوان فرهنگی را بوجود می‌آورد که عمده‌ترین آنها تغییر کنشگران و ایجاد واکنش‌های اجتماعی متفاوت از آنچه تاکنون بر فضای فرهنگی اجتماعی جامعه حاکم بوده خواهد بود. تغییر پارادایم تولید و نشر محتوا فرهنگ و هنر با وجود فضای مجازی عموم مردم را به کنشگران فرهنگی مبدل ساخته است و نظارت‌ها را نیز بر دوش ایشان قرار داده است. در گذشته جریان فرهنگ و هنر کلاسیک بازیگران و چهره‌های مشهور و معروف خود را داشته و اقلیت نخبگانی فرهنگ و هنر، بار اصلی فرهنگ و هنر جامعه را بر دوش داشته و نقش پیشرانی داشتند. ولی اکنون فضای مجازی ذائقه‌ها و بازیگران مردمی را بر جریان تولید و نشر محتوای فرهنگ و هنر مسلط ساخته است. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای پیشرانی در عرصه فرهنگ و هنر نیاز به اشراف و تسلط بر احوالات فضای مجازی و جریانات و تولید نشر محتوا در این فضا دارد. ضرورت بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی در داخل کشور و حوزه بین‌الملل در فضای مجازی برای پیشبرد اهداف فرهنگ و هنر از اهمیت بالایی برخوردار است. پویش‌های مردمی، سهل‌الوصول‌ترین و سریع‌ترین راه برای جلب مشارکت‌های مردمی و تمرکز مردم بر موضوعات مسائل مهم فرهنگی و هنری است؛ و این پویش‌ها اگر متمرکز بر تولید و نشر محتوا در فضای مجازی باشد خلاء محتوای مناسب فرهنگ و هنر در فضای مجازی را پر نموده و واکنش‌ها مناسب اجتماعی را نیز پدید می‌آورد. پویش‌ها قبلاً در عملیات و اقدامات اجرایی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کمتر وجود داشته و تمرکز وزارت‌خانه بر شناسایی و بهره‌گیری از مفاخر، فعالان و برترین خدمات و محصولات فرهنگی از طریق برگزاری رویدادهای کلاسیک مثل جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های فرهنگی و مسابقات بوده است. جلب مشارکت عموم مردم در تولید و نشر محتوای فرهنگ و هنر با برگزاری پویش‌های موضوعی در بستر فضای مجازی محقق می‌شود. در باب ضرورت اجرای پویش‌ها در سطح بین‌الملل نیز باید گفت بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی در فضای مجازی برای پیشبرد اهداف فرهنگ و هنر ایرانی اسلامی خصوصاً در عرصه بین‌الملل بسیار مهم است. لذا، شایسته است با تنظیم سازوکارهای لازم، ضمن بهره‌مندی از ظرفیت تمامی نهادها و دستگاه‌های ذیربط، پویش‌های مختلف بین‌المللی تولید و نشر محتوا تعریف و مدیریت شوند. همچنین، فعالان رسانه‌ای فضای مجازی بین‌الملل به عنوان بخشی از مردم ظرفیت خوبی برای پیشبرد اهداف رسانه‌ای مدنظر در حوزه بین‌الملل دارند. فضای مجازی امکان ارتباط و تعامل با ملیت‌ها و زبان‌های مختلف را آسان ساخته است. البته ظرفیت در امت اسلامی با وجود مشترکات اعتقادی و فرهنگی به خوبی استفاده نشده و نیاز است که هم‌افزایی مسلمانان در مقابله با پروپاگاندا‌ی رسانه‌ای جریان غرب، با تمرکز بر موضوعات و بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای مشترک، افزایش یابد.



۱۰۰ — (ب) معرفی پروژه: پویش‌ها برای جلب مشارکت و توجه عمومی و ایجاد حساسیت در جامعه پیرامون مسائل و مشکلات و یا موضوعات ارزشمند فرهنگی و اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد و کارکرد عملی و اجتماعی آنها و کاربرد آن‌ها در ارتقای سبک زندگی اسلامی ایرانی و تغییر نگرش عمومی در سطح ملی و بین‌المللی دارای اهمیت زیادی است. «پویش از یک نیاز و تلاش برای رسیدن به هدفی که آن نیاز را پوشش دهد شروع می‌شود. وقتی ثمره‌ی یک نیاز، هدف باشد، حرکتی هدفمند آغاز می‌شود که به طور کلی می‌توان این حرکت هدفمند را پویش نامید.» پویش‌های تولید محتوا که عمدتاً از طریق فضای مجازی برگزار می‌شود، توان خود را بر جلب مشارکت عموم مردم به تولید و نشر محتوای مناسب فرهنگ‌ساز در موضوعات و مسائل مهم فرهنگی و هنری و اجتماعی متمرکز می‌نماید. بر اساس برنامه سال ۹۹، ۲۲ پویش در مراکز استانی و ۴ پویش در سطح ملی توسط سازمان سینمایی و معاونت‌های تخصصی و ۱ پویش در سطح بین‌الملل توسط سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی برگزار خواهد شد. موضوعات پویش‌های ملی بعد از پیشنهاد توسط مراکز مجری در کارگروه ارتقای محتوای فرهنگ و هنر تصویب شده و بر اساس شیوه‌نامه پویش‌ها توسط مراکز مربوطه اجرا خواهد شد.

مهم‌ترین اهداف برگزاری پویش عبارت است از:

- ۱۰۱ — ۱. جلب مشارکت عموم مردم به تولید و نشر محتوا در فضای مجازی و بهره‌گیری از ظرفیت مردمی در پیشبرد اهداف فرهنگ و هنر
- ۱۰۲ — ۵. ایجاد زمینه تفکر و تأمل عمومی پیرامون مسائل و موضوعات مطرح
- ۱۰۳ — ۳. ارتقای کمی و کیفی محتوای فرهنگی و هنری در فضای مجازی پیرامون مسائل و موضوعات مطرح
- ۱۰۴ — ۴. ارتقای نقش مردم در پیشبرد اهداف متعالی فرهنگ و هنر
- ۱۰۵ — ۵. ارتقای آموزش‌ها و اطلاع‌رسانی عمومی پیرامون مسائل موجود فرهنگ و هنر

۱۰۶ — (ج) خروجی عملیاتی: خروجی اصلی و نهایی این پروژه تقویت کمی و کیفی تولید، نشر و بازنشر محتوای تصویری (فیلم و عکس) پیرامون مسائل و موضوعات منتخب فرهنگی و هنری در فضای مجازی است. برگزاری ۴ پویش ملی توسط معاونت‌ها و سازمان تابعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و ۲۲ پویش استانی توسط ادارات کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان‌ها و ۱ پویش ویژه بین‌المللی توسط سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی با مشارکت و همراهی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در دستور کار برنامه اقدام قرار دارد.

④ — (د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	نهایی سازی و ابلاغ دستورالعمل برگزاری پویش های تولید محتوا	۱۰٪
۳	ارائه نظام موضوعات پویش های ملی و استانی از سوی معاونت / اداره کل و تصویب آن	۱۰٪
۴	تدوین اصول اجرایی (شیوه نامه) برگزاری پویش با پیشنهاد مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی	۱۰٪
۵	ارائه طرح اجرایی برگزاری پویش از سوی معاونت / اداره کل مطابق با موضوع مصوب و اصول اجرایی و تخصیص بودجه از سوی مرکز توسعه فرهنگ و هنر	۲۰٪
۶	برگزاری پویش توسط معاونت / اداره کل	۴۰٪
۷	دریافت گزارش پیشرفت پویش مطابق با طرح اجرایی ارائه شده از سوی معاونت / اداره کل	۵٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: تا پیش از این، برگزاری رویدادهای وزارتخانه در دو قالب «جشنواره» و «نمایشگاه» بسیار رایج بود. تحولات فضای مجازی و ایجاد زیرساخت های جدید، امکان مشارکت عموم مردم در فرایند تولید محتوا را ایجاد کرده است و «پویش ها» نوعی از رویدادها هستند که می توانند این ظرفیت را به خوبی نمایش دهد و استفاده کند. برگزاری پویش درصدی بود که مخاطب را به عموم مردم توسعه دهد. به عبارت دیگر باید گفت وزارتخانه در برگزاری انواع رویدادها نظیر نمایشگاه، جشنواره و... سابقه طولانی دارد و هر معاونت یک یا چند رویداد خاص ملی و موضوعی را برگزار می کند که از جمله سرشناس ترین آنها می توان به جشنواره فیلم فجر، نمایشگاه کتاب، نمایشگاه رسانه های دیجیتال، نمایشگاه قرآن و... اشاره کرد. این رویدادها دستورالعمل مشخصی دارند و برگزاری آنها بر همان اساس صورت می گیرد. برای برگزاری پویش نیز نیاز به تدوین شیوه نامه بود. در صورت فقدان شیوه نامه ممکن بود هر کدام از مجری ها به میل و صلاح دید خود پویش را برگزار نمایند و بدون در نظر گرفتن نقطه شروع و پایان پویش و برآورد زمان و هزینه و خروجی آن را به اتمام برسانند. ابتدا با چند تن از فعالان و موسسات این موضوع در میان گذاشته شد، اما شیوه نامه های نوشته شده هیچ کدام مورد قبول واقع نشد تا بالاخره با تلاش رییس مرکز توسعه فرهنگ و هنر شیوه نامه برگزاری پویش های ملی، استانی و بین المللی تدوین و پس از تایید وزیر محترم به ادارات کل استانی و معاونت ها جهت اجرا ابلاغ شد.



در کنار تدوین شیوه‌نامه برگزاری، داشتن موضوعات مشخص و هدفمند، مسیر محتوایی پوییش‌ها را مشخص می‌کند. بر این اساس و برای تعیین موضوعات از ظرفیت کارگروه تولید محتوا در وزارت‌خانه استفاده شد. تعیین موضوعات از شهریورماه ۹۸ در کارگروه محتوا آغاز شده بود اما پس از یک سال از برگزاری جلسه به خروجی مشخصی دست نیافته بود. در نهایت از سوی دبیرخانه نظام موضوعاتی در تابستان ۹۹ تدوین و با حضور اعضای کارگروه مورد بحث قرار گرفت و در نهایت ۵ کلان‌موضوع اولویت‌دار و زیرموضوعات آنها مشخص شدند. برای برگزاری پوییش‌های استانی شیوه‌نامه همراه با موضوعات به ادارات کل استانی، معاونت‌ها و سازمان سینمایی ابلاغ شد و موظف شدند که از میان موضوعات سه موضوع اولویت‌دار خود را مشخص کنند.

موضوعات در ۵ عنوان اصلی و ۲۰ زیرموضوع طبقه بندی شده بود. این موضوعات ناظر به مسائل فرهنگ و اجتماعی کشور، از این قرار بودند: تقویت عزت و قدرت ملی، تقویت خانواده محوری و سبک زندگی، مسئولیت پذیری فردی و اجتماعی، افزایش امید و نشاط اجتماعی، اعتمادسازی از طریق مبارزه با فساد و بی‌عدالتی. بعضی موضوعات مانند خانواده محوری با استقبال بیشتری مواجه شدند و برخی دیگر به ندرت انتخاب می‌شدند یا پس از انتخاب انصراف داده می‌شد. به عنوان مثال مجری استان یزد ابتدا موضوع «اجتناب از فردگرایی و اهتمام و مشارکت فرد در زندگی اجتماعی» که ذیل موضوع سوم بود را انتخاب کرده بود، اما در آستانه امضای قرارداد تصمیم گرفتند که موضوع را تغییر دهند و این موضوع باعث تاخیر در اجرای پوییش در استان یزد شد. در واقع به دلیل آن‌که هر استان اقتضائات خاص خود را دارد، تعیین موضوع در ذیل ۵ موضوع اصلی به عهده خود مراکز استانی و مجری گذاشته شد. از آنها درخواست شد که از ظرفیت کارگروه فضای مجازی استان استفاده کنند یا اتاق فکری متناسب با موضوع انتخاب شده تشکیل دهند و از فعالان رسانه‌ای، کارشناسان در حوزه موضوعات اجتماعی، نهادها، مسئولین اداره کل استانی و... دعوت کنند که تشکیل جلسه دهند و ابعاد مختلف موضوع را بسنجند و با جلب مشارکت ایشان از ظرفیت آنها مرتبط با موضوع در ادامه استفاده نمایند. طبعاً از سمت مرکز توسعه فرهنگ و هنر امکان تجویز نسخه واحد و شرح مشترکی برای موضوعات وجود نداشت. به عنوان مثال نشاط اجتماعی در استان کردستان و اصفهان تفاوت بسیاری دارد و بحث اقوام در همدان و ایلام بسیار متفاوت است.

در ابتدا بنا بود که همه استان‌ها در برگزاری پوییش‌ها مشارکت کنند اما به دو دلیل این امر میسر نشد: اول آن‌که برخی استان‌ها پوییش‌های باز و نیمه‌تمامی از گذشته داشتند که باید به انجام می‌رساندند و یا عملکرد اجرایی خوبی در سنوات گذشته در رویدادهای مشابه نداشتند و دوم آن‌که مرکز توسعه فرهنگ و هنر با محدودیت‌های منابع مالی نیز مواجه بود. از این رو تعداد ۲۲ استان برای برگزاری پوییش برگزیده شدند.

پس از انتخاب موضوعات به استان‌های همجوار که موضوعات نزدیک به هم انتخاب کرده بودند پیشنهاد شد که پوییش را به صورت منطقه‌ای برگزار کنند و منابع مالی نیز به تعداد استان‌های مشارکت‌کننده افزوده می‌شد. چند استان برای همکاری با یکدیگر تا پای میز مذاکره نیز رفتند، اما در نهایت به توافق نرسیدند.

در برگزاری پوییش‌های استانی تصمیم بر آن شد که ادارات کل تنها به عنوان ناظر در پروژه حضور داشته باشند و یک مجری با معرفی و تایید آن اداره کل اجرای پوییش را بر عهده بگیرد. برای پیشگیری از بروز تخلفات مالی و تعارض منافع قرارداد به صورت مستقیم با واحد مجری منعقد شود و از آن جهت که بیشتر ادارات کل خود امور

اجرائی مربوط به رویدادها را انجام داده و بخشی از منابع خود را از این طریق تامین می نمودند تصور می کردند به حاشیه رانده شدند. همین مسئله باعث تاخیری حدود ۳ ماهه در انتخاب مجری و تنظیم و عقد قرارداد پیش آورد. به عنوان مثال برخی استان ها هنگامی که متوجه شدند قرارداد مستقیما با مجری بسته می شود، مجری خود را تغییر دادند. در هر صورت بنا بود مجری و ناظر در تعامل با یکدیگر پوییش را به پیش ببرند. گرچه در شیوه نامه، توصیه شده بود از برگزاری برنامه هایی مانند مراسم رونمایی از پوستر، برگزاری نشست ها و جلسات و هر آنچه کمکی به موفقیت و اجرای پوییش در فضای مجازی نمی کند پرهیز شود، اما در برخی استان ها به درخواست اداره کل این برنامه ها اجرا شده بود. البته این نکته نیز قابل ذکر است که گرچه تلاش شد که در ابتدا، مجریان پوییش ها در قالب موسسات حقوقی با معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارتخانه قرارداد ببندند ولی به دلیل پیچیدگی های اداری و اجرائی و لزوم طی شدن مراحل تاییدیه های حراستی و... که امری زمان بر و طولانی بود، با موافقت معاونت توسعه مدیریت و ادارات کل، برای رفع این مشکل که تاخیر زیادی را ایجاد کرده بود، قراردادها با افراد حقیقی وابسته به موسسات بسته شد. در سطح ملی نیز چهار پوییش متناظر با چهار معاونت و سازمان در دستور کار قرار گرفت. پوییش های ملی نیز از بسیاری جهات مانند شیوه نامه، انتخاب مجری و ارائه طرح اولیه مشابه پوییش های استانی بود ولی با توجه به گستره ملی اعتبار بیشتری به این پوییش ها اختصاص داده شد و مجری آنها موسسه ای وابسته به معاونت مربوطه است، چرا که تعامل مالی با موسسات خارج از وزارتخانه با چالش های بسیاری مواجه می شود. چهار معاونت سینمایی، قرآنی، فرهنگی و مطبوعاتی به عنوان متولی و مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی به عنوان ناظر پوییش ها در نظر گرفته شد. البته سهم معاونت ها در قرارداد به عنوان ناظر دیده شد و موسسه های وابسته به هر معاونت اجرای پوییش را به عهده گرفتند. یکی از چالش ها در این بخش نیز نوع نگاه تخصصی معاونت ها به ویژه سازمان سینمایی به مقوله برگزاری پوییش بود، چرا که معتقد بودند مخاطبان آنها تنها اصحاب سینما هستند و تعامل با عموم مردم در حیطه وظایف سازمانی آنها تعریف نشده است. از این رو در تلاش بودند که پوییش را در چارچوب های خود پیش ببرند. طرح های ارائه شده خارج از شیوه نامه پوییش و مشابه برگزاری جشنواره بود. پس از جلسات مکرر برگزاری پوییش را در حیطه وظایف روابط عمومی تشخیص دادند و بعد از آن در نهایت به یکی از موسسات وابسته و مورد تایید سازمان واگذار شد. البته چالش هایی نیز در معاونت هنری وجود داشت، اما همراهی بیشتری برای رسیدن به نقطه مشترک در این معاونت اتفاق افتاد و راهکارهایی برای حفظ مرجعیت تخصصی و رسمی معاونت در عین برگزاری پوییش مردمی صورت گرفت. در خصوص معاونت های قرآنی و فرهنگی به علت مردمی بودن بسیاری فعالیت های آنها این مشکلات کمتر مشاهده شد و طرح و اجرای پوییش با سهولت بیشتری پیش رفت.

ذکر این نکته در باره پوییش ها لازم است که در سال اول برگزاری این پروژه، از جهت تدوین دستورالعمل و مشخص شدن فرایند و شیوه برگزاری، موفقیت بزرگی به دست آمد، اما در میزان تحقق هدف پوییش که جریان سازی تولید محتوا با مشارکت عموم مردم است، موفقیتی حاصل نشد. به جز چند پوییش استانی و یک پوییش ملی، در بقیه پوییش ها میزان مشارکت در حد انتظار نبود و این امر به دلایل مختلفی مانند ضعف مجریان برگزاری پوییش ها در همکاری و مشارکت با فعالان برتر و تبلیغ و ترویج پوییش، عدم اشراف به موضوع انتخابی و جوانب مردمی آن جهت مشارکت عموم مردم، محدودیت منابع، مقاومت سازمان های متولی ملی و استانی و... مرتبط



بوده است. از این جهت در خردادماه ۱۴۰۰، مقرر شد گزارش دقیق ارزیابی پویش‌های تولید محتوا جهت بررسی نقاط قوت و ضعف برگزاری این پروژه و رفع اشکالات آن برای اجرای بهتر و اثربخش‌تر در سال ۱۴۰۰ انجام شود.

در برگزاری پویش بین‌الملل نیز ابتدا شیوه‌نامه و نظام موضوعات پویش تدوین و در جلسه مشترک با مسئولان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی مورد بحث و گفت‌وگو قرار گرفت اما درباره نحوه برگزاری، نحوه مشارکت، نحوه انتخاب مجری و انتخاب موضوع بین مرکز توسعه فرهنگ و هنر و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی اختلاف نظرها و ابهاماتی وجود داشت و به دلایل مختلفی مانند ضعف پیگیری در برخی موارد، ضعف انگیزه و رغبت برخی کارشناسان و مدیران جهت اجرایی شدن این پروژه و ضعف باورمندی نسبت به اثربخش بودن این اقدام، پیشرفت این پروژه بسیار با کندی انجام شد. در نهایت و پس از برگزاری چندین جلسه و ایجاد وقفه در اجرای این پروژه به دلیل ابهام در نحوه تامین مالی و نحوه عقد قرارداد، پروژه پویش بین‌الملل در خردادماه ۱۴۰۰ شروع شد.

لیست عناوین پویش‌ها به شرح زیر می‌باشد:

پویش‌های استانی		
ردیف	استان	عنوان پویش
۱	مرکزی	ازدواج، تجرد و فرزند آوردی
۲	ایلام	فضای مجازی و خانواده در دوره غلبه فضای مجازی بر روابط
۳	خراسان شمالی	
۴	خراسان رضوی	موفقیت‌های حوزه سلامت و سلول‌های بنیادی
۵	لرستان	تبیین هویت خانواده و سبک زندگی زنان
۶	گلستان	
۷	گیلان	ارتقاء اعتماد اجتماعی
۸	خراسان جنوبی	تصویرسازی از ظرفیت‌های نشاط و شادی مثبت درآمد و سنن اقوام و جامعه ایرانی
۹	اردبیل	
۱۰	همدان	
۱۱	کهگیلویه و بویر احمد	تبیین چالش‌ها و آسیب‌های طلاق و خشونت خانگی و اعتیاد
۱۲	فارس	
۱۳	چهارمحال و بختیاری	
۱۴	اصفهان	تقویت خانواده محوری و سبک زندگی
۱۵	هرمزگان	توفیقات دفاعی نظامی و هوافضا
۱۶	کردستان	مطالبه منطقی، پاسخگویی و قانونمند بودن

پویش های استانی		
ردیف	استان	عنوان پویش
۱۷	سیستان و بلوچستان	احساس تعلق به ایران اسلامی
۱۸	بوشهر	
۱۹	قشم	
۲۰	قزوین	پویش تولید محتوای رضوی
۲۱	جنوب کرمان	پویش سواد رسانه‌ای
۲۲	سمنان	مهر محرم
پویش های ملی		
۱	هنری	احساس تعلق به ایران اسلامی (هنر سرزمین من)
۲	قرآنی	تقویت خانواده محوری و سبک زندگی قرآنی (بخوان)
۳	فرهنگی	ظرفیت‌های نشاط و شادی در آداب و سنن اقوام و جامعه
۴	سینمایی	ظرفیت‌های نشاط و شادی در آداب و سنن اقوام و جامعه (هفت دقیقه هفت اقلیم)
پویش های بین المللی		
۱	سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی	از ایران بگو





## ● ۲-۳-۵. تشکیل کنسرسیوم ملی تولید و نشر محتوا در فضای مجازی

- (الف) گروه پروژه: شبکه‌سازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه و ناظر به اقدام شماره ۳۹ و ۴۰ برنامه تحول - کد پروژه: ۳۰۸-۹۹
- (الف) **ضرورت و جرایب اجرای پروژه:** گستردگی فضای مجازی و فراوانی تولیدکنندگان و ناشران محتوا در این فضا فرصتی کم‌نظیر برای فعالان و مخاطبان این حوزه فراهم کرده است. علی‌رغم وجود این فرصت، پراکندگی فعالان تولیدکننده و ناشران، عدم ارتباط نظام‌مند آن‌ها با یکدیگر و نبود هم‌افزایی ظرفیت‌ها سبب شده است از یک سو تولیدکنندگان محتوا با یکدیگر ارتباط نظام‌مندی نداشته باشند و از سوی دیگر به دلیل نبود ارتباط مستمر و هدفمند آن‌ها با ناشران و عرضه‌کنندگان محتوا، مردم و مصرف‌کنندگان از محتوای تولیدکنندگان استفاده کافی را نبرند. کنسرسیوم تولید و نشر محتوا به منظور رفع این مشکلات و تحقق اهداف زیر تشکیل خواهد شد:
- (۱) ایجاد هم‌افزایی میان تولیدکنندگان محتوا و ناشران در فضای مجازی با هدف دیده شدن آثار و تاثیرگذاری بر مخاطب
- (۲) ایجاد زمینه‌ی تعامل تولیدکنندگان محتوا و ناشران با دست اندرکاران حوزه حکمرانی با هدف مشارکت در تصمیم‌گیری (تصمیم‌سازی) و کمک در اجرای سیاست‌های حاکمیت
- (۳) افزایش سطح کمی و کیفی تولیدات در فضای مجازی متناسب با نیازهای مخاطب
- (ب) **معرفی پروژه:** کنسرسیوم تولید و نشر محتوا، نهادی برای توسعه همکاری‌های تولیدکنندگان و ناشران محتوا در فضای مجازی است که این فرصت را به اعضای خود می‌دهد که از ظرفیت‌های یکدیگر بهره‌مند شده و در جهت تاثیرگذاری بیشتر بر افکار عمومی، درآمدزایی بیشتر از فضای مجازی و تعامل بهتر با حاکمیت، فعالیت خود را باز تنظیم نمایند. ایجاد کنسرسیوم تولید و نشر محتوا، یک استراتژی برای ایجاد و توسعه یک خوشه و شبکه است. این کنسرسیوم یک اتحاد و همکاری با هدف ارتقای سطح تولیدات و انتشار بهتر آثار در میان مخاطبان هدف، افزایش درآمدهای ناشی از فعالیت در فضای مجازی و تعامل مناسب و سازنده با حاکمیت است.
- (ج) **خروجی عملیاتی:** خروجی اصلی و نهایی این پروژه ایجاد و استفاده از ظرفیت‌های «کنسرسیوم ملی تولید و نشر محتوا در فضای مجازی» خواهد بود.

④ — (د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تدوین پیش نویس اساسنامه کنسرسیوم	۱۰٪
۳	شناسایی موسسات و اشخاص حقیقی و حقوقی فعال (بر اساس اساسنامه) و رایزنی با آنها درباره اساسنامه و تشکیل کنسرسیوم	۱۰٪
۴	رایزنی و هماهنگی با مرکز ملی فضای مجازی	۱۰٪
۵	تصویب اساسنامه کنسرسیوم ملی تولید محتوا	۱۰٪
۶	برگزاری مجمع عمومی برای انتخاب هیئت مدیره کنسرسیوم تولید محتوا	۱۰٪
۷	ثبت کنسرسیوم و تعیین ساختار آن	۱۰٪
۸	ایجاد پلتفرم برای شبکه سازی موسسات و اشخاص مذکور	۱۰٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: ایجاد نهاد قدرتمندی در حوزه تولید و نشر محتوا در فضای مجازی دغدغه مشترک حاکمیت و برخی فعالان تولید و نشر محتوا است که باعث ایجاد پروژه کنسرسیوم تولید و نشر محتوا شد. این کنسرسیوم علاوه بر تمرکز در حوزه تولید و نشر محتوا می تواند راهگشای بخش خصوصی برای ایفای نقش در مقررات گذاری باشد و حاکمیت نیز به این وسیله به رده بندی سکوها، سامانه ها و بسترهای نشر محتوا بپردازد. گام نخست شناسایی فعالان تولید و نشر محتوا بود. مجموعه هایی که در فراخوان های پیشین مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی مشارکت جدی داشته اند، تشکل هایی که از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی یا دیگر سازمان ها برای فعالیت در فضای مجازی مجوز دریافت کرده اند، سامانه های ویدئوی درخواستی، پیام رسان ها، خبرگزاری ها، سکوها ی نشر محتوا، برگزیدگان تولید و نشر محتوا همه در لیستی گردآوری شد که تعداد آنها بیش از ۵۰ مورد بود. پس از گلچین تعدادی از این مجموعه ها بر اساس سوابق فعالیت، جلسه ای تشکیل شد و موضوع کنسرسیوم با آنها در میان گذاشته شد.

بررسی پیش نویس اساسنامه کنسرسیوم موضوع گفت و گوی بعدی بود. پس از تدوین این پیش نویس در معاونت محتوایی مرکز توسعه فرهنگ و هنر و دبیرخانه برنامه تحول، با تشکیل گروهی در فضای مجازی محل بحث و بررسی قرار گرفت و قرار شد نمایندگان از آن جمع در ارتباط فشرده تر با مسئولان پروژه کنسرسیوم تولید و نشر محتوا برای اصلاح و تکمیل نگارش اساسنامه همکاری کنند. پس از تصویب اساسنامه از متقاضیان عضویت در هیئت مدیره کنسرسیوم درخواست شد تا اطلاعات خود



را در سامانه ثبت مراکز فرهنگی ثبت کنند و این امر به منزله موافقت کامل آنها با عضویت تلقی می‌شد. از میان مدعوین تعدادی در بازه زمانی مشخص شده نتوانستند اطلاعات خود را ثبت کنند، عده‌ای تنها به عنوان عضوی از مجمع عمومی حاضر به همکاری بودند، بعضی بنا به نظر مخالف شرکای خود از عضویت و امضای اساسنامه امتناع ورزیدند و برخی نیز درخصوص تسهیم درآمد پرسش‌هایی داشتند که مانع از همکاری آنها می‌شد.

در نهایت هیئت مدیره کنسرسیوم با هفت عضو ثبت شد که اعضای آن از این قرار بودند: آقای انتظاری هروی مدیر عامل سایت خبر فوری، دکتر علوی مدیر عامل آخرین خبر، آقای مشهدی دبیر مجمع ناشران دیجیتال انقلاب اسلامی، دکتر کمیل خجسته مدیر عامل موسسه تبیان، خانم صدر رئیس مجمع ناشران دیجیتال کودک و نوجوان، دکتر مسعودی رئیس انجمن سواد رسانه ایران و آقای یزدیان رئیس مجمع ناشران دیجیتال بین‌الملل. به این صورت تاسیس کنسرسیوم در دبیرخانه هیئت نظارت بر موسسات و مراکز فرهنگی به عنوان «اتحادیه تولید و نشر محتوا در فضای مجازی» تصویب شد. «براساس اساسنامه کنسرسیوم، که به امضای هیئت مؤسس آن شامل مدیران تشکل‌های فعال در فضای مجازی و ناشران مطرح کشور در فضای مجازی رسیده است، طراحی و استقرار سامانه‌های اعتبارسنجی فعالان تولید و نشر محتوا، سکوها و نرم‌افزارها، جذب منابع و حمایت از فعالان تولید و نشر محتوا، ذائقه‌سنجی مخاطبان در بازار تولید محتوا، ثبت سفارش تولید و نشر محتوا، تصمیم‌سازی در حوزه مقررات‌گذاری برای مجلس شورای اسلامی، شورای عالی فضای مجازی و سایر نهادهای قانون‌گذار و سیاست‌گذار و مشاوره به نهادهای حاکمیتی و دستگاه‌های دولتی در حوزه تولید و نشر محتوا در فضای مجازی، هفت خدمتی است که این کنسرسیوم ارائه خواهد کرد.» البته در مسیر عملیاتی شدن کنسرسیوم، چالش‌های زیادی وجود داشته و همین امر سبب شد که اجرایی شدن این پروژه را در میدان عمل قدری با کندی مواجه کند. از یک‌سو برخی تصورات و تفاوت‌نظرها درباره مدل اجرایی فعالیت کنسرسیوم وجود داشت. برخی تصور می‌کردند که برای شروع کار باید ساختمان و دفتر و تشکیلات اداری ایجاد شود ولی در مقابل مدیران مرکز توسعه فرهنگ و هنر با این امر موافق نبوده و حمایت از کنسرسیوم را مقید به حمایت از فعالیت و برنامه می‌دانستند و امور اجرایی و اداری به تبع آن خواهد بود. در ادامه مسیر برای تعریف پروژه‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌های کنسرسیوم، چند جلسه کارشناسی برگزار شد ولی به دلیل فاصله‌های زمانی، نهایی شدن این پروژه‌ها با تاخیر صورت گرفت. علاوه بر این فعالیت برخی جریان‌ها و رقبا برای محقق نشدن این تشکل نیز درخور توجه می‌باشد. نکته آخر هم این‌که برای محقق شدن اهداف و شعارهای کنسرسیوم لازم است حضور، مشارکت و وقت‌گذاری و تمرکز اعضای هیات مدیره در دوران تولد این مجمع بیشتر شود.

## ● ۳-۳-۳-۵. سامانه مشاوره سواد رسانه و زیست مجازی (زی نو)

① گروه پروژه: شبکه‌سازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه و ناظر به اقدام شماره ۵۸ و ۶۰ برنامه تحول - کد پروژه: ۳۰۹-۹۹

② الف) ضرورت و جرایب اجرای پروژه: ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی، یکی از چالش‌های همیشگی مدیران حوزه فرهنگ و هنر کشور بوده است. تحولات دوران اخیر به‌ویژه در فضای مجازی، ضرورت ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه را نمایان ساخته است. این موضوع از جمله مواردی است که هماهنگی و همکاری بین دستگاهی برای تحقق آن ضروری است. لذا به استناد آیین‌نامه ساماندهی و توسعه رسانه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی دیجیتال مصوب هیات محترم وزیران (به ویژه ماده ۱۴) وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ایجاد سامانه مشاوره سواد رسانه‌ای و زندگی مجازی را در دستورکار قرار داده است. هدف از راه‌اندازی سامانه سواد رسانه‌ای و مصرف فرهنگی کشور دسترسی سریع شهروندان به پاسخ‌های منطقی در قبال شبهات و سوالات مربوط به فضای مجازی و دسترسی به مشاوره و یافتن تحلیل درست از محتواهای ارائه شده در فضای مجازی می‌باشد که با گذشت زمان این امر موجب ارتقای فهم و سواد رسانه‌ای مخاطبان و عموم مردم جامعه خواهد شد. به صورت کلی در خصوص ضرورت اجرای این طرح می‌توان به موارد زیر نیز اشاره کرد:

③ ارتقای سواد رسانه‌ای کاربران فضای مجازی و پیش‌گیری از بروز چالش‌های فکری و محتوایی در فضای مجازی؛

④ کمک به کاربران فضای مجازی در تجزیه و تحلیل محتواهای دریافتی در فضای مجازی؛

⑤ ارتقای شناخت کاربران فضای مجازی در خصوص ماهیت رسانه‌های فضای مجازی؛

⑥ پاسخگویی سریع به شبهات و سوالات کاربران فضای مجازی در حوزه فضای مجازی؛

⑦ ارتقای مهارت‌های زیست مجازی بر اساس چارچوب‌های سواد رسانه‌ای برای عموم شهروندان.

⑧ ب) معرفی پروژه: براساس درک این ضرورت و لزوم ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه اقدام «تشکیل کلینیک ملی سواد رسانه‌ای و مصرف فرهنگی» ابلاغ شد. کلینیک سامانه‌ای برای پاسخگویی و مشاوره در حوزه زیست فضای مجازی و آموزش سواد رسانه‌ای است که با مشارکت دستگاه‌ها و نهادهای ذیربط فعالیت خواهد کرد. طراحی و اداره امور زیرساختی این سامانه بر عهده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و اداره بخش‌های تخصصی آن برعهده دستگاه مربوطه خواهد بود. این کلینیک در ابعاد مختلف سواد رسانه‌ای مانند امنیت، حقوق، اخبار جعلی و شایعات، دین و خانواده به فعالیت خواهد پرداخت.<sup>۱</sup>

۱. ابعاد و محورهای ذکرشده پیشنهادی بوده و در حال اصلاح و تکمیل است



مسیرهای مشاوره و ارتقای سواد رسانه‌ای			محورهای کارشناسی پاسخگویی و مشاوره		حوزه موضوعی	
مشاورین (پاسخگویی صوتی و متنی)			محتوای مکتوب (سوالات پرتکرار و مقالات و...)	محتوای صوتی و تصویری		
از موسسات خاصه و دانشگاه	از دستگاه‌های رسمی	مشاورین (پاسخگویی صوتی و متنی)	اساتید حوزه و دانشگاه	صوتی و تصویری		
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- عضویت‌ها و دسترسی‌های سیستمی در فضای مجازی</li> <li>- محافظت از داده‌های شخصی</li> <li>- امور حقوقی زیست مجازی</li> </ul>	<p>حريم شخصي و امنيت فردي و اجتماعي در فضای مجازی</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحکیم بنیان خانواده و روابط درون خانوادگی</li> <li>- دسترسی به محتواهای آموزش مجازی برای کودک و نوجوان</li> <li>- دسترسی به محتواهای فرهنگی و تربیتی مجازی برای کودک و نوجوان</li> <li>- بازی‌های رایانه‌ای</li> </ul>	<p>خانواده و کودک و نوجوان در فضای مجازی</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- رمزهای بانکی</li> <li>- رمزارها</li> <li>- خرید و فروش‌های اینترنتی</li> </ul>	<p>امور مالی و بانکی در فضای مجازی</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابعاد اخلاقی حضور در شبکه‌های اجتماعی</li> <li>- مسائل شرعی انتشار داده‌ها و تصاویر در فضای مجازی</li> <li>- مسائل شرعی روابط زن و مرد در فضای مجازی</li> </ul>	<p>مسائل شرعی و اخلاقی زیست مجازی</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- روش‌های تشخیص شایعات و اخبار جعلی</li> <li>- منابع آموزشی برای مواجهه با اخبار جعلی</li> <li>- روش‌های بررسی اعتبار منبع خبر</li> <li>- تبلیغات و اخبار جعلی</li> <li>- مهارت‌های رفتاری مواجهه و مقابله با شایعات</li> </ul>	<p>اخبار جعلی و شایعات در فضای مجازی</p>

④ — **ج) خروجی عملیاتی:** سامانه جامع پاسخگویی (پلتفرم) که دارای ویژگی‌های ذیل خواهد بود:

کارشناسان زنده برای ارائه مشاوره و پاسخگویی به سوالات و شایعات در فضای مجازی

محتوای متنی، صوتی و تصویری

④ — **د) مراحل اجرایی پروژه:**

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	مذاکره و خرید سامانه مربوطه از مرکز ملی پاسخگویی به سوالات دینی	۱۵٪
۳	تدوین مدل مفهومی (ابعاد و بخش‌های) سامانه	۱۰٪
۴	تصویب مدل مفهومی	۵٪
۵	رایزنی با مرکز ملی فضای مجازی برای جلب مشارکت دستگاهها	۱۵٪
۶	رایزنی با دستگاهها و نهادهای مربوطه برای مشارکت در سامانه و معرفی کارشناس	۲۰٪
۷	اتصال سامانه به نهادهای مربوطه و نهایی کردن مراحل استقرار سامانه و شروع به کار آزمایشی	۲۰٪
۸	تبلیغ و معرفی سامانه به عموم مردم و شروع به کار رسمی	۱۰٪

④ — **توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی:** سامانه زی‌نو با دو رویکرد می‌توانست انجام شود: ۱) وزارت فرهنگ و ارشاد متصدی حوزه سواد رسانه‌ای به صورت

کامل باشد و ۲) وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بستری برای تجمیع ظرفیت دستگاه‌های حاکمیتی و بخش خصوصی در حوزه سواد رسانه باشد. اگرچه انتخاب رویکرد اول از حیث پیاده‌سازی فنی، انتخابی ساده‌تر و سهل‌الوصول‌تر بود اما بر اساس باورمندی‌مان به این‌که اولاً وزارت‌خانه نمی‌تواند متکفل سواد رسانه‌ای همه حوزه‌ها باشد و از سوی دیگر باید به دنبال هم‌افزایی ظرفیت‌ها باشیم، رویکرد دوم انتخاب شد.

مولفه دوم در طراحی سامانه زی‌نو، عدم انحصار بستر مشاوره به مشاوره تلفنی بود. ایجاد بستری برای ارائه محتوای چندرسانه‌ای در قالب‌های مختلف و نشر آثار منتخب سواد رسانه‌ای، مولفه دیگری است که در طراحی سامانه مورد تاکید قرار گرفت.



برای اجرای این پروژه با یک موسسه خارج از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توافق‌های اولیه انجام شده بود. پس از تنظیم قرارداد بنا شد که به منظور تامین بودجه از محل بودجه فصل ۵، قرارداد به تفاهم‌نامه تبدیل شود، اما با مخالفت معاونت توسعه مجدداً در قالب قرارداد تنظیم شد. قرارداد مجدد هم‌زمان شد با تغییر مدیریت و سیاست‌های موسسه مذکور و بی‌ثمر ماند. در نتیجه با شرکت دیگری در خصوص پیاده‌سازی و اجرای این سامانه گفت‌وگو شد. پس از انتخاب شرکت مجری برای پیاده‌سازی فنی، جلسات مشترک با نمایندگان دستگاه‌های مختلف در حوزه‌های موضوعی پنج‌گانه و همچنین برگزاری جلسات با موسسات و فعالان بخش خصوصی که در زمینه سواد رسانه‌ای ظرفیت ارائه مشاوره و تولید محتوا داشتند، در دستور کار قرار گرفت و تاکنون چندین جلسه با آنها برگزار شده است. علاوه بر این بر اساس شناخت‌های کسب‌شده مدیران سرویس‌های موضوعی پنج‌گانه از دستگاه‌های حاکمیتی و نهادها و موسسات بخش خصوصی انتخاب شدند تا بتوانند ظرفیت‌های موجود را به نحو بهتری راهبری کرده و در سامانه زی‌نو از آن استفاده کنند.

به‌منظور مدیریت و راهبری اجرایی این سامانه، تقسیم‌بندی وظایف به شرح زیر است:

- ① **راهبری و نظارت:** کارگروه مشترک دستگاه‌های مشارکت‌کننده و نماینده مرکز ملی فضای مجازی، با دبیری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ② **مسئول طراحی و حمایت از زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سامانه:** مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ③ **مسئول تأمین محتوایی و کارشناسی:** دستگاه‌های ذی‌ربط و موسسات فعال در حوزه سواد رسانه‌ای از طریق درگاه اختصاصی که بر بستر سامانه ارائه خواهد شد.

در مسیر اجرایی‌سازی پروژه برخی چالش‌ها وجود داشت که عبارتند از:

- ④ **جواب منفی مجری اول پروژه (در گام نهایی عقد قرارداد)** سبب شد تاخیر زیادی در اجرای پروژه به وجود بیاید. این بدان علت است که فرایند انتخاب مجری و نهایی‌شدن قرارداد مسیری نسبتاً طولانی را طی کرده بود. بررسی‌های کارشناسی جهت شناسایی ظرفیت و توانمندی، بررسی فنی و حقوقی قرارداد با حضور تیمی از کارشناسان داخلی و بیرونی، تدوین قرارداد و ...

- ⑤ **به منظور کاهش زمان اجرای پروژه در شناسایی مجری بعدی، یک نرم‌افزار مشاوره انتخاب شد.** اگرچه تصور می‌شد این مسیر ساده‌تر و سریع‌تر خواهد بود اما متناسب‌سازی این نرم‌افزار با سیاست‌های این پروژه (مانند وجود هم‌زمان محتوا و مشاور، افزایش نقش‌ها و...) زمان زیادی را از تیم فنی در دبیرخانه و شرکت مجری گرفت.

- ⑥ **یکی از چالش‌های کار اجرایی در کشورمان، ضعف کار تیمی و گروهی است.** مبنای زی‌نو، هم‌افزایی بین ظرفیت‌های بخش خصوصی و دولتی در حوزه سواد رسانه‌ای است. اگرچه این حرف شعار بسیار خوب و متینی است اما در حوزه اجرا به دلیل وجود برخی تفکرات (که هر بخش یا نهادی خود را جزیره‌ای مجزا و برتر می‌داند) و یا فقدان زیرساخت‌های لازم، اجرایی شدن این کار را با سختی مواجه می‌کند و از این جهت تلاش زیادی جهت اقناع بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی

انجام شد. آن چیزی که انجام این هدف را تسهیل می‌کرد این بود که مدیریت سامانه بر دو امر تاکید داشتند: اول این که مرکز توسعه فرهنگ و هنر و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نمی‌خواهد در تمام زمینه‌ها (مانند امور مالی) ورود پیدا کند بلکه صرفاً بستر و زیرساخت هم‌افزایی ظرفیت‌ها در حوزه سواد رسانه را فراهم می‌کند و دوم این که مدیریت هر موضوع به بخش مربوطه واگذار می‌شود.

در مسیر اجرایی‌سازی پروژه برخی چالش‌ها وجود داشت که عبارتند از:

① — جواب منفی مجری اول پروژه (در گام نهایی عقد قرارداد) سبب شد تاخیر زیادی در اجرای پروژه به وجود بیاید. این بدان علت است که فرایند انتخاب مجری و نهایی شدن قرارداد مسیری نسبتاً طولانی را طی کرده بود. بررسی‌های کارشناسی جهت شناسایی ظرفیت و توانمندی، بررسی فنی و حقوقی قرارداد با حضور تیمی از کارشناسان داخلی و بیرونی، تدوین قرارداد و....

② — به منظور کاهش زمان اجرای پروژه در شناسایی مجری بعدی، یک نرم‌افزار مشاوره انتخاب شد. اگرچه تصور می‌شد این مسیر ساده‌تر و سریع‌تر خواهد بود اما متناسب‌سازی این نرم‌افزار با سیاست‌های این پروژه (مانند وجود هم‌زمان محتوا و مشاور، افزایش نقش‌ها و...) زمان زیادی را از تیم فنی در دبیرخانه و شرکت مجری گرفت.

③ — یکی از چالش‌های کار اجرایی در کشورمان، ضعف کار تیمی و گروهی است. مبنای زی‌نو، هم‌افزایی بین ظرفیت‌های بخش خصوصی و دولتی در حوزه سواد رسانه‌ای است. اگرچه این حرف شعار بسیار خوب و متینی است اما در حوزه اجرا به دلیل وجود برخی تفکرات (که هر بخش یا نهادی خود را جزیره‌ای مجزا و برتر می‌داند) و یا فقدان زیرساخت‌های لازم، اجرایی‌شدن این کار را با سختی مواجه می‌کند و از این جهت تلاش زیادی جهت اقناع بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی انجام شد. آن چیزی که انجام این هدف را تسهیل می‌کرد این بود که مدیریت سامانه بر دو امر تاکید داشتند: اول این که مرکز توسعه فرهنگ و هنر و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نمی‌خواهد در تمام زمینه‌ها (مانند امور مالی) ورود پیدا کند بلکه صرفاً بستر و زیرساخت هم‌افزایی ظرفیت‌ها در حوزه سواد رسانه را فراهم می‌کند و دوم این که مدیریت هر موضوع به بخش مربوطه واگذار می‌شود.

هم اکنون این سامانه از طریق نشانی اینترنتی <http://zeenow.ir> در دسترس عموم مردم است.





## ● ۴-۳-۵. تولید و انتشار ۳۰۰ محصول چندرسانه‌ای در حوزه سواد رسانه‌ای و زیست مجازی

- ۱- گروه پروژه: شبکه‌سازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه و ناظر به اقدام شماره ۵۸ و ۶۰ برنامه تحول - کد پروژه: ۳۱۰-۹۹
- ۲- الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: اعتلای آگاهی‌های عمومی در زمینه‌های مختلف فرهنگی و هنری و حمایت از انجام فعالیت‌های فرهنگ‌سازی و ارتقای دانش و مهارت‌های تخصصی در حوزه رسانه‌ها در سطح جامعه، جزء اهداف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد. با این دیدگاه از جمله ضرورت‌های مهم در دوران معاصر تغییر و دگرگونی‌هایی است که در حوزه‌ی رسانه ایجاد شده است. هدف از حمایت تولید و انتشار ۳۰۰ محصول چند رسانه‌ای برای آموزش سواد رسانه‌ای در پلتفرم‌های و شبکه‌های اجتماعی، ایجاد مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل یادگیری است که به توانایی دسترسی، تجزیه و تحلیل در حوزه‌ی درک محتوای رسانه‌ای به شهروندان کمک خواهد کرد. چالش پیش‌رو سرعت تولید محتواهای نادرست و گمراه کننده در بستر فضای مجازی است که موجب چالش‌های فکری و عملی در بین آحاد جامعه می‌شود.
- ۳- ب) معرفی پروژه: بر اساس درک این ضرورت و لزوم ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه، محورهای اصلی و موضوعات سواد رسانه‌ای توسط تیم پژوهشی تدوین و تصویب خواهد شد. با عقد قرارداد با موسسات و مرکز دیجیتالی برتر کشور محصولات تولید شده در اختیار پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی جهت نشر قرار خواهند گرفت. محورهای اصلی جهت تولید و انتشار ۳۰۰ محصول چند رسانه‌ای عبارت است از (پیش نویس اولیه):

ابعاد	موضوعات	میزان تولید	بودجه	زمان تحویل	تولیدکننده
خانواده	فرهنگ استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محیط خانواده	۱۰			
	آموزش استفاده صحیح از فضای مجازی به کودکان و نوجوانان	۱۰			
	عوارض ناشی از نمایشی شدن زندگی روزمره	۱۰			
	اخلاق ارتباطات خانوادگی و اجتماعی در فضای مجازی	۱۵			
	آشنایی با رده‌بندی سنی مخاطبان و علائم و نشانه‌های آن	۱۰			

تولیدکننده	زمان تحويل	بودجه	میزان تولید	موضوعات	ابعاد
			۱۵	نقش و جایگاه رسانه در تحولات نوین عصر حاضر	مفاهیم سواد رسانه‌ای
			۱۵	شناخت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	
			۲۰	چیستی و مفهوم سواد رسانه‌ای و اطلاعاتی	
			۱۰	تفکر انتقادی در مصرف رسانه‌ای	
			۱۰	فنون اقناع و تبلیغ	
			۱۵	مدیریت مصرف رسانه‌ای	
			۱۰	ابعاد حقوقی زیست در فضای مجازی	حقوق و امنیت
			۲۰	ایمنی و امنیت در فضای مجازی (صیانت از حریم خصوصی، داده‌ها و حساب‌های بانکی، سایت‌های شخصی و...)	
			۱۵	فرصت‌ها و چالش‌های تحولات فضای سایبری بر فرهنگ	سواد رسانه‌ای ویژه مدیران و گروه‌های مرجع
			۱۰	ساختار مدیریت فضای سایبری	
			۱۰	نقش تحولات سایبری بر مدیریت و سازمان	
			۱۰	مناسبات دولت‌ها در تحولات فضای سایبری	
			۱۰	تحولات آینده در فضای سایبری	
			۱۰	حقوق، قوانین و مقررات رسانه‌ای در فضای سایبری	سواد رسانه‌ای ویژه اهالی رسانه
			۱۰	تحولات فضای سایبری در حوزه رسانه	
			۱۵	فرصت‌ها و چالش‌های رسانه در فضای سایبری	
			۱۰	خود تنظیم‌گری رسانه در فضای مجازی	



ابعاد	موضوعات	میزان تولید	بودجه	زمان تحویل	تولیدکننده
سواد رسانه‌ای و ویژه‌هالی رسانه	خود تنظیم‌گری رسانه در فضای مجازی	۱۰			
اخبار و شایعات	چگونگی تشخیص اخبار جعلی و شایعات در فضای مجازی	۱۰			
	روش‌های استفاده از اطلاعات غیرواقعی و واقعیت‌های دروغین برای دستیابی به مطامع سیاسی و اقتصادی	۵			
	حقایق جایگزین یا شیوه‌های اعتبارسنجی اخبار و اطلاعات در فضای مجازی	۵			
	تکنیک‌های تجزیه و تحلیل محتوا و اخبار	۵			
	فوروارد کردن	۵			

۱۳- ج) خروجی عملیاتی: خروجی نهایی این پروژه «تولید و انتشار ۳۰۰ محصول چند رسانه‌ای برای آموزش سواد رسانه‌ای در پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی» خواهد بود.

۱۴- د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تدوین موضوعات و محورهای تولید محتوا	۱۵٪
۳	تصویب محورها و موضوعات تولید محتوای سواد رسانه‌ای	۵٪
۴	شناسایی موسسات و مراکز واجد شرایط برای تولید محتوا	۵٪
۵	عقد قرارداد با موسسات	۱۰٪
۶	تولید، نشر و ارزیابی ۱۰۰ محصول رسانه‌ای	۲۰٪
۷	تولید، نشر و ارزیابی ۱۰۰ محصول رسانه‌ای	۲۰٪
۸	تولید، نشر و ارزیابی ۱۰۰ محصول رسانه‌ای	۲۰٪

## ۱۰ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی:

برای تولید ۳۰۰ موشن گرافی با موضوع سواد رسانه ای از ابتدا بنا بود علاوه بر همکاری با موسسات فعال در این عرصه از ظرفیت های استانی نهایت بهره برده شود. به این منظور فهرستی از موسسه های دارای نمونه اثر و آن دسته از ادارات استانی که ظرفیت تولید موشن گرافی از سناریو تا اجرا داشتند تهیه شد و با آنها ارتباط گرفته شد. از هر کدام یکی دو نمونه اثر موشن گرافی دریافت شد، تیم سه نفره ای از داوران به این آثار از لحاظ فنی امتیازی بین ۱ تا ۱۰ دادند و در نهایت مجموعه های با امتیاز بالاتر انتخاب شدند.

از سوی دیگر محورهای اصلی تولید موشن گرافی ها و زیر موضوعات آنها استخراج شد و در اختیار موسسه ها و ادارات استانی قرار گرفتند تا سه اولویت خود را انتخاب کنند. برخی موضوعات مانند مسائل حقوقی و امنیتی سواد رسانه با اقبال کمتری مواجه شد که سفارش آنها به موسسه های حرفه ای تری سپرده شد. واگذاری تولید همه ۳۰۰ اثر به یک مجموعه موجب اطاله روند تولید و نشر آنها می شد، از این رو با جمع بندی و شناختی که از موسسه ها و ظرفیت های استانی انجام شده بود تعداد ۱۷۰ اثر به استان ها و ۱۳۰ اثر به موسسه دیگری سپرده شد. هر مجموعه موظف بود در بازه زمانی مشخص شده سناریوهای مرتبط با موضوعات را ارسال کند، پس از ارزیابی توسط داوران و اعمال اصلاحات مد نظر آنها، وارد مرحله تولید اثر شوند و دوباره در فرایندهای رفت و برگشتی داوران به ارزیابی آثار بپردازند. به این شیوه تا پایان سال ۱۳۹۹ حدود ۱۷۰ اثر موشن گرافی تولید و تایید شد. این آمار تا پایان خردادماه ۱۴۰۰ به ۲۰۱ اثر رسید اما تولید ۹۹ اثر باقیمانده (که مختص موسسه ای می باشد که ۱۳۰ اثر به او واگذار شده است) به علت حجم بالای کار و درگیری سفارش گیرنده با بیماری کرونا در مدت زمانی بیشتری انجام خواهد گرفت و به درخواست موسسه مذکور برای کاهش زمان ارزیابی آثار، داوران معرفی شده از سمت مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی به طور مستقیم با آن موسسه در ارتباط هستند. این موضوع هم باعث کاهش رفت و برگشت ها و واسطه گری مرکز و صرفه جویی در زمان می شود و هم از سوی دیگر تا حدی مدیریت پیگیری پروژه را از دست مسئول پیگیری پروژه خارج می کند. انتشار این سیصد محصول سواد رسانه ای بر عهده دو تن از همکاران گذاشته شد که به طور متمرکز بر روند انتشار آن نظارت داشته باشند.

اما در مرحله دوم این پروژه، نشر آثار تولید شده در دستور کار قرار گرفت. متأسفانه در غالب موارد، بخش نشر و چگونگی انتشار آثار متناسب با مخاطبان و بسترهای مختلف بدون برنامه انجام می شود اما در این پروژه تلاش شد همانطور که فرایند تولید ۳۰۰ اثر با برنامه انجام شد، فرایند نشر آن نیز به صورت تدریجی و با استفاده از ظرفیت های مختلف رسانه ای انجام شود. بدین منظور بعد از برگزاری چندین جلسه کارشناسی، برنامه زیر به عنوان برنامه نشر در بازه زمانی ۱۰ ماهه مورد توافق قرار گرفت و با انتخاب یک نفر به عنوان مجری بخش نشر، مرحله دوم پروژه به ایشان واگذار شد. لازم به ذکر است در انتخاب مجری این مرحله، فردی انتخاب شد که ظرفیت و سابقه ارتباطی خوبی با رسانه ها و بسترهای نشر محتوا داشته و از حیث محتوایی در حوزه سواد رسانه از دانش کافی برخوردار باشد. تا زمان تدوین این گزارش، ۵۰ موشن گرافی در بسترهای نشر، منتشر شده و بیش از ۷ میلیون بار بازدید شده است.



جدول شیوه توزیع و انتشار محتوای ۳۰۰ محصول سواد رسانه‌ای

ظرفیت‌های سازمانی / صنفی / انجمن‌های تخصصی						سامانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی						تعداد محصول	ابعاد موضوعی
دستگاه‌ها	شهرداری‌ها	اشخاص و اماکن مذهبی	سینما و vod	صداوسیما	شبکه ارتباطی وزارتخانه	اینفلوئنسرها	سایت-پرتال	پیام‌رسانها	سامانه‌های خدماتی	کانال خبری	سامانه شاد		
پادگان‌ها، پایگاه بسیج، شبکه ارتباطی پلیس	فرهنگسرا- مترو-خانه فرهنگ- تلویزیون شهری	هیات‌های مذهبی- ائمه جمعه- وعظ- گروه‌های	سالن‌های سینما- vod	شبکه‌های تلویزیونی و پلتفرم‌های اختصاصی	پرتال‌ها- شبکه وفا- شورای اطلاع رسانی و کارگروه‌های	*		*	*	*	*	۷۳	خانواده
												۶۲	مفاهیم سواد رسانه‌ای
												۳۰	حقوق و امنیت
سازمان سراج، مرکز فضای مجازی ستاد کل و...		تبلیغی- کانون مساجد-	خانه سینما		استانی- نهاد کتابخانه- صفحات اجتماعی							۲۸	اخبار و شایعات
												۵۵	سواد رسانه‌ای ویژه مدیران و گروه‌های مرجع
					معاونت مطبوعاتی							۴۵	سواد رسانه‌ای ویژه اهالی رسانه

## ● ۵-۳-۳-۵. دستورالعمل الزامات ارتقای سواد فضای مجازی در سکوها، پلتفرمها و بسترهای عرضه و نشر

① گروه پروژه: شبکه‌سازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه و ناظر به اقدام شماره ۶۴ برنامه تحول - کد پروژه: ۳۱۱-۹۹

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: ارتقای سواد رسانه‌ای شهروندان، یکی از مسائل مهم مدیران حوزه فرهنگ و هنر کشور بوده است. امروزه سواد رسانه‌ای یکی از شاخصه‌های اصلی سواد بیان شده است؛ که هر فرد بداند محتوای کدام رسانه درست و کدام رسانه غلط می‌باشد. زندگی در دوران جدید باعث شده است انسان‌ها بسیاری از اوقات خود را در شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌ها بگذرانند و برای این‌که بدانند چه چیزی درست است و چه چیزی نادرست، رسانه‌های دیجیتال مانند پلتفرم، سایت، شبکه اجتماعی به عنوان یکی از محل‌های اصلی خود را ملزم بر این امر بدانند که سواد رسانه‌ای مخاطب را افزایش دهند. درخصوص ضرورت اجرای این طرح می‌توان به موارد زیر نیز اشاره کرد:

③ ارتقاء آگاهی شهروندان نسبت به رژیم مصرف رسانه‌ای

④ آموزش مهارت‌های مطالعه با نگاه انتقادی به محتوای رسانه‌ها.

⑤ تجزیه و تحلیل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی رسانه‌ها که در نگاه اول قابل مشاهده نیست.

براین اساس ضرورت دارد که پلتفرم‌ها در خصوص ایجاد بخش سواد رسانه‌ای به عنوان یک مسئولیت اجتماعی متحد شوند. هدف از راه‌اندازی، اجرای مقررات جهت ایجاد بخش سواد رسانه‌ای و انتشار ویدئوهای مدنظر در تمامی پلتفرم‌های اصلی این می‌باشد که فرد هوشمندانه قدرت تشخیص محتوای درست را خواهد داشت و مخاطب از حالت انفعالی و مصرف‌کننده صرف، خارج می‌شود.

⑥ ب) معرفی پروژه: بر اساس درک این ضرورت و لزوم ارتقای محتوایی فرهنگ و هنر در فضای مجازی و ارتقای سواد رسانه‌ای در جامعه، اقدام «تدوین دستورالعمل ایجاد بخش سواد رسانه‌ای در پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی عرضه و نشر در مرکز توسعه فرهنگ و هنر ها» ابلاغ شد. قلمرو این اقدام شامل کلیه‌ی پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی داخل کشور خواهد بود که طبق دستورالعمل موظف هستند بخش سواد رسانه‌ای را ایجاد نمایند. در بخش سواد رسانه‌ای، محتوای آموزشی (کلیپ، موشن گرافی، متن، پادکست، تصویر و ...) به صورت آفلاین، یا کارشناسانی به صورت برخط ارائه خدمت می‌نمایند. این دستورالعمل با ماهیت آگاهی‌بخشی و آموزش شهروندان در حوزه‌ی سواد رسانه‌ای از طریق پلتفرم‌های اصلی تدوین شده است. دستورالعمل از سوی مرکز ملی فضای مجازی به تمام پلتفرم‌های کشور جهت ایجاد بخش سواد رسانه‌ای ابلاغ خواهد شد.



۱- ج) خروجی عملیاتی: خروجی اصلی و نهایی این پروژه «دستورالعمل مسئولیت اجتماعی پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی در حوزه سواد رسانه» خواهد بود.

۲- د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تدوین دستورالعمل ایجاد بخش سواد رسانه‌ای در پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی عرضه و نشر در مرکز توسعه فرهنگ و هنر ها	۱۵٪
۳	رایزنی با مرکز ملی فضای مجازی برای نهایی کردن دستورالعمل	۵٪
۴	ابلاغ دستورالعمل از سوی مرکز ملی فضای مجازی	۵٪
۵	اجرایی سازی دستورالعمل	۱۰٪
۶	ارائه گزارش و بازخوردگیری از نتایج اجرایی شدن مقررات	۲۰٪

۳- توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: طبق سند «الزامات ارتقای سواد رسانه‌ای در حوزه محتوا و خدمات فرهنگی فضای مجازی» باید تمام بسترها اعم از سکوها (پلتفرم‌ها)، سامانه‌ها و کارافزارها در جهت ارتقای سواد رسانه‌ای کاربران ورود کرده و آنها را با حقوق، پیامدها، استفاده از خدمات و محتوای فضای مجازی و حتی جرائم آن آگاه کرده و به اطلاع کاربران خود برسانند که بستر آنها دارای چه ویژگی‌هایی است، برای چه سن‌هایی مناسب است و به عبارتی باید توافقنامه ای بین کاربر و بسترها ایجاد شود. همچنین لازم است تمام بسترها در زمینه استفاده از داده‌های شخصی و موقعیت مکانی و... کاربران، از آنها اجازه بگیرند. به عبارتی تمام بسترهای مذکور باید منشور حرفه‌ای خود را تدوین کرده و با انتشار، آن را در اختیار کاربران خود قرار دهند و از سوی دیگر باید امکان ثبت شکایت را برای کاربران مهیا کنند. ابتدا پیش‌نویس این سند در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و دبیرخانه طرح تحول نوشته شد. به عبارت دیگر، پیشنهاد و تدوین این سند در مرکز انجام شد و جهت طی مراحل بررسی و ابلاغ به مرکز ملی پیشنهاد شد. به منظور بررسی و ابلاغ این سند، جلسات کمیسیون عالی ارتقای محتوا در فضای مجازی مرکز ملی فضای مجازی برگزار شد. در این جلسات با حضور نمایندگان دستگاه‌های مختلف و بخش خصوصی (انجمن سواد رسانه ایران، سازمان سراج، اساتید ارتباطات و رسانه، نماینده دفتر تبلیغات معاونت مطبوعاتی، نماینده بنیاد ملی بازی‌های رایانه‌ای، نمایندگان مرکز ملی فضای مجازی و دیگر کارشناسان) محتوای سند پیشنهادی بررسی شد و بعد از جمع‌بندی در جلسه‌ای با حضور ۴ نفر از اعضای جلسه به نمایندگی از اعضای کمیسیون، متن نهایی شد. در فرایند ابلاغ، برخی کارشناسان مرکز ملی، نظراتی را ارائه کردند و مجدداً طرح جهت اصلاح به مرکز توسعه فرهنگ و هنر برگشت خورد. مجدداً جلساتی با کارشناس مربوطه برگزار شد و متن نهایی جهت ابلاغ در آذرماه

۹۹ به معاون محتوایی مرکز ملی ارسال شد. تغییرات مدیریتی در مرکز ملی فضای مجازی، سبب شد فرایند ابلاغ مجدداً به تاخیر افتد و با آمدن مدیر جدید، مجدداً درخواست انجام برخی اصلاحات در این دستورالعمل ارائه شد! بعد از برگزاری جلسات و انجام اصلاحات و پیگیری‌های مکرر دبیرخانه و مسئول پیگیری پروژه، نهایتاً در ۸ فروردین ۱۴۰۰ این سند از سوی رئیس مرکز ملی فضای مجازی ابلاغ شد. به منظور اجرایی شدن این سند در گام اول خبر مربوط به این سند در کانال‌ها و بسترهای خبری منتشر شد و سپس جلسات متعددی با اپ استورها، پلتفرم‌ها و سایت‌های مخاطب این سند برگزار شد و در خصوص پیاده‌سازی آن و همکاری‌های مشترک میان مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و آنها هم‌راستا با اهداف سند تصمیم‌هایی اتخاذ شد. به عنوان مثال انتشار سید اثر تولید شده توسط مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در سکوها، سامانه‌ها و کارافزارها از اقدامات قابل توجه در جهت عمل به سند الزام پلتفرم‌هاست.

همزمان با این اقدام، تشکیل جلسات کارگروه اجرایی‌سازی سند در دستور کار قرار گرفت و تا زمان تدوین این گزارش دو جلسه این کارگروه تشکیل شده است. طبق سند ابلاغی، اعضای این کارگروه عبارتند از:

- ① رییس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی
  - ② معاون ذی‌ربط مرکز (دبیر کارگروه)
  - ③ نماینده مرکز ملی فضای مجازی
  - ④ نماینده سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران
  - ⑤ نماینده نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
  - ⑥ نماینده سازمان تبلیغات اسلامی
  - ⑦ نماینده اشخاص مشمول سند به پیشنهاد آنها و تایید رییس مرکز
- در ماده ۵ این سند نیز وظایف و اختیارات زیر برای کارگروه در نظر گرفته شده است:
- ① شناسایی و معرفی فعالان برتر در ارتقای سواد فضای مجازی و اعطای نشان مسئولیت اجتماعی در گسترش سواد فضای مجازی
  - ② تدوین مقررات اجرایی اعطای تسهیلات و حمایت‌های مادی و معنوی برای تولید، انتشار محتوای سواد فضای مجازی و حمایت از توسعه کسب‌وکارهای برتر در ترویج سواد فضای مجازی به منظور هم‌افزایی و هماهنگی اقدامات دستگاه‌های عضو کارگروه
  - ③ ایجاد سازوکار پایش و ارزیابی فصلی فعالیت اشخاص مشمول موضوع ماده ۳
  - ④ پیگیری تحقق مصوبات کارگروه و ارائه گزارش عملکرد به مرکز ملی فضای مجازی در فواصل شش ماهه





- ۴-۳-۵. پروژه‌های کارگروه کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی
- ۱-۴-۳-۵. شبکه تعاملی هم‌افزایی و توانمندسازی کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال (پلتنار)

① گروه پروژه: شبکه‌سازی و توانمندسازی فعالان و ناظر به اقدام شماره ۳۴، ۳۸، ۴۰، ۴۲ و ۴۶ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۴۰۱

② **الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه:** علی‌رغم گسترش فعالیت‌های فضای مجازی و کاربران و فعالان این حوزه، اما بستری برای شبکه‌سازی و شناخت این ظرفیت‌ها از یکدیگر فراهم نشده است. ضرورت انجام این کار از آن جهت بسیار بدیهی است که از یک سو ظرفیت‌های بسیاری در کشور ناشناخته و گمنام است و از سوی دیگر تفاوت سطح توانمندی کنشگران با یکدیگر بسیار زیاد است. در کنار این مسائل، تغییرات فضای مجازی، نشان می‌دهد الگوهای سابق حکمرانی توسط نهادهای رسمی جوابگو نبوده و باید به سمت راهبری، توانمندسازی و شبکه‌سازی فعالان با استفاده از ظرفیت خود آنها حرکت کرد.

③ **ب) معرفی پروژه:** ظرفیت‌سازی، هم‌افزایی و توانمندسازی بین کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است که با ایجاد یک شبکه یک پارچه می‌توان ظرفیت‌های بالقوه‌ای که در کل کشور نمود بیرونی ندارند را به دیگران معرفی کرد تا از ظرفیت‌های یکدیگر استفاده نمایند.

④ **اهداف اصلی این پروژه عبارتند از:** واقعی‌سازی نقش حاکمیت: امروزه بر همگان ثابت شده است که لازم نیست حاکمیت به عنوان مجری در تمامی امور حضور داشته باشد. از سوی دیگر ورود و حضور حاکمیت در برخی عرصه‌ها مانند سیاست‌گذاری و نظارت لازم و ضروری است. بر اساس این اصل در بازطراحی تلاش شده است ضمن اصلاح تشکیلات و آیین‌نامه‌های موجود، تمرکز نهادهای حاکمیتی بر حوزه‌های سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت باشد و امور غیرحاکمیتی به مجامع و نهادهای غیردولتی واگذار شود.

⑤ **به اشتراک‌گذاری ظرفیت فعالان:** محدودیت‌های زمان، بودجه و نیروی انسانی در مقابل گسترش روزافزون نیازمندی‌ها، ما را به این اصل می‌رساند که لازم است تا حد امکان از انجام کارهای تصدی‌گری و موازی پرهیز کرده و به جای ساختن بناهای جدید از نقطه صفر، از تجارب و دانش یکدیگر استفاده کنیم. بر اساس این اصل، یکی از کارکردهای شبکه ملی فرهنگ محلی برای اطلاع از ایده‌ها، افکار، توانمندی‌ها، محصولات، فعالیت‌ها و... فعالان در عرصه مجازی خواهد بود.

⑥ **اطلاع‌رسانی فعالیت و آثار:** یکی از کارکردهای شبکه‌سازی، اطلاع به‌موقع و سریع از فعالیت‌ها، آثار و برنامه‌های موجود در سطح کشور به ویژه در میان نهادهای و سازمان‌های مسئول در آن موضوع می‌باشد. علاوه بر کارکرد اطلاع‌رسانی، این شبکه می‌تواند محلی برای بیان صریح و شفاف فعالیت‌ها و نقد و بررسی آنها در مسیر ارتقا و اعتلا باشد.

⑦ **توسعه کسب‌وکار:** استفاده از فضای مجازی برای تقویت فضای اشتغال و به ویژه کسب‌وکارهای فرهنگی از جمله ماموریت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در این دوره می‌باشد. توسعه کسب‌وکار به معنای تشکیل بنگاه اقتصادی در شبکه ملی فرهنگ نیست، بلکه منظور توجه به پیوند میان اقتصاد و فرهنگ است. از سوی

دیگر داشتن دغدغه کسب‌وکار به معنای کنار گذاشتن نظام ارزشی و اصالت بخشیدن به اقتصاد نیست، بلکه منظور آن است که محصول فرهنگی در فضای مجازی با استفاده از ظرفیت شبکه ملی فرهنگی به گونه‌ای تولید و عرضه شود که به رونق کسب‌وکار در این فضا کمک کند.

① — **توانمندسازی فعالان:** لازمه داشتن یک شبکه فعال، داشتن نیروی انسانی توانمند است. شبکه ملی فرهنگ بر اساس این اصل تلاش می‌کند هم توان تولید حرفه‌ای و با کیفیت فعالان فرهنگی را در محورهای منتخب افزایش دهد و هم دانش آنها را در جهت تجاری‌سازی محصولات تولید شده افزایش دهد.

② — **ایجاد مدیریت زنجیره ارزش:** مدیریت زنجیره ارزش به دنبال آن است که حلقه‌های شبکه ملی فرهنگی از تولید تا مصرف تکمیل و در کنار یکدیگر قرار گیرند و این به عنوان یک «مزیت» برای مصرف‌کنندگان قلمداد می‌شود. در یک سوی این زنجیره، تولیدکنندگان و فعالان مراتب ارتقا را طی خواهند کرد و در سوی دیگر محصول و خدمات ارائه شده تا رسیدن به مخاطب و مصرف مورد توجه و رصد قرار می‌گیرد تا زمینه رضایت ذی‌نفعان (تولیدکننده و مصرف‌کننده) فراهم شود.

③ — **خروجی عملیاتی:** ایجاد سامانه یک پارچه هم‌افزایی و توانمندسازی کنشگران و فعالان کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال با ویژگی‌های زیر:

④ — ایجاد و ارتباط بین فعالان فضای مجازی در کشور

⑤ — هم‌افزایی و معرفی ظرفیت‌ها فعالان فضای مجازی و تولید محتوای دیجیتال

⑥ — آموزش‌ها و مهارت‌های لازم جهت ارتقا فعالان فضای مجازی

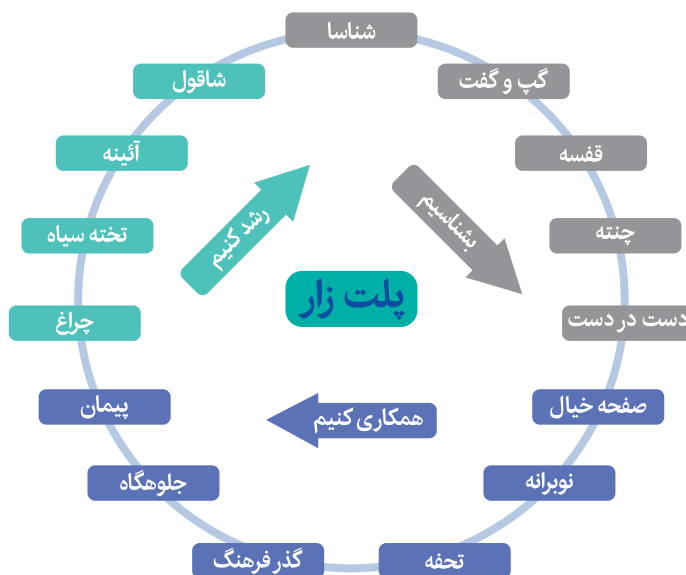
⑦ — اشتراک‌گذاری و توانمندسازی کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال

⑧ — **د مراحل اجرای پروژه:**

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تدوین طرح اولیه و تصویب آن	۱۰٪
۳	تحلیل فرایندهای ارتباطی کنشگران و بخش‌های سامانه	۱۵٪
۴	انتخاب مجری و عقد قرارداد	۱۰٪
۵	طراحی و استقرار سامانه (پلتفرم)	۲۰٪
۶	اعلام فراخوان و ثبت‌نام فعالان و کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی	۱۵٪
۷	بارگذاری و تکمیل اطلاعات فعالان و کسب‌وکارها در سامانه	۲۰٪
۸	رونمایی و گزارش خبری از راه‌اندازی سامانه	۵٪



① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: در اواخر سال ۹۸ طرحی به منظور هم‌افزایی فعالان شبکه ملی فرهنگ (خانه‌ها و مراکز دیجیتال وابسته به مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی) شکل گرفت تا این فعالان در جریان جدیدترین اخبار و اطلاعات در حوزه کسب‌وکار قرار بگیرند. در سال ۹۹ طرحی با وسعت بیشتر و بزرگتری تدوین شد تا در زمینه پشتیبانی، حمایت و شبکه‌سازی فعالان، علاوه بر ۲۸۰ نقطه جغرافیایی شبکه ملی فرهنگ، همه فعالان فضای مجازی را دربر بگیرد و به عبارتی دیگر بتوان فعالان حقیقی و حقوقی کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی را شناسایی کرد، توانمند ساخت و رشد داد. این طرح در قالب سامانه پلت زار<sup>۱</sup> به عنوان شبکه تعاملی هم‌افزایی و توانمندسازی کسب‌وکارهای فرهنگی دیجیتال ایران شکل گرفت. برای اجرایی شدن این طرح، در ابتدا شناسنامه پروژه و فرایندهای پیش‌رو تدوین شد. نظام مفهومی پلت‌زار به عنوان زیست بوم کسب‌وکارهای فرهنگی بر پایه سه شعار «بشناسیم»، «همکاری کنیم» و «رشد کنیم» طراحی شده است. تصویر زیر این نظام مفهومی را نشان می‌دهد. همانطور که در تصویر نظام مفهومی پلت زار مشاهده می‌کنید، این سامانه ۱۵ سرویس دارد که پس از مشخص شدن سرویس‌ها و خطی مشی پلت‌زار، در فاز نخست ۸ سرویس پایه و در فاز دوم ۷ سرویس دیگر تعریف شد. موضوع مهمی که در این پروژه در نظر گرفته شد و هیچ نهادی در کشور متولی آن نبود، این است که زمینه‌ای جهت شناسایی فعالان کسب‌وکارهای فرهنگی فراهم شود و حوزه قدرت و بازاریابی و سفارش محصولات تنها در شهر تهران متمرکز نباشد.



۱. پلت‌زار به معنای محل روبش کسب و کارهای فرهنگی دیجیتال ایران است. این واژه برگرفته از دو واژه «پلت» و «زار» است. پلت: زمین زراعی شیب دار (به زبان مازندرانی؛ مازندران نماد فرهنگ ایرانی) / گونه‌ای از درخت افرا در جنگل‌های خزر (جنگل‌های خزر نماد طبیعت ایران) / بخشی از کلمه پلت‌فرم (نمادی برای خروجی کسب و کارهای دیجیتال) / پسوند زار: مکان روئیدن و کثرت هر چیز

پس از اتمام مرحله طراحی و تدوین مدل مفهومی سامانه، فرایند شناسایی مجری به منظور پیاده‌سازی سامانه انجام شد. در این فرایند ۳ شرکت برتر شناسایی شد و نمونه کارها، فعالیت‌ها و سوابق فعالیتی آنها مورد بررسی قرار گرفت و بعد از برگزاری چندین جلسه کارشناسی و استعلامات مربوطه، فرایند تدوین قرارداد با شرکت انجام شد. در پایان این مرحله، الگوی فنی و حقوقی سامانه با حضور تیمی از مشاورین فنی و حقوقی وزارتخانه و شورای اجرایی فناوری اطلاعات دولت مورد بررسی قرار گرفت و پس از تایید این تیم، فرایند پیاده‌سازی طرح انجام شد. در این مسیر به دلیل شیوع بیماری کرونا و درگیری برخی از اعضای تیم مانند گروه طراحی، فرایند پیاده‌سازی با تاخیرهایی همراه شد اما با پیگیری‌های مستمر دبیرخانه و اهتمام جدی شرکت مجری در اواخر بهمن‌ماه ۹۹ فرایند پیاده‌سازی سامانه به اتمام رسید و نسخه آزمایشی سامانه به منظور بررسی و اصلاح در اختیار ۵۰ نفر از فعالان و موسسات فرهنگی هنری دیجیتال قرار گرفت. بعد از برگزاری جلسات کارشناسی و اصلاح نواقص، رونمایی رسمی از این سامانه با حضور وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی در ۲۵ اسفندماه ۹۹ انجام شد. از ابتدای سال ۱۴۰۰ نیز تصمیم بر این شد که معرفی سامانه به تدریج برای فعالان انجام شود. به منظور شناسایی فعالان فضای مجازی از بانک اطلاعاتی که در مرکز توسعه فرهنگ و هنر از کاربران حقیقی و حقوقی ثبت شده بود، استفاده شد. این اطلاعات بعضاً بسیار قدیمی و فاقد مشخصات کافی بودند. عدم ثبت شماره همراه، کد ملی، راکد بودن فعالیت و... موجب شد که از لیست ۱۲ هزار نفره‌ای که در ابتدا وجود داشت یک لیست حدود ۱۰۰۰ نفره بدست آید. این لیست میان سه نفر تقسیم شد و در فروردین‌ماه با همگی این افراد تماس گرفته شد، شماره تماس برخی تغییر یافته بود و یا در مواردی موسسات ثبت شده منحل شده یا تغییر کاربری داده بودند. در نهایت لیست ۴۰۰ الی ۵۰۰ نفره استخراج شد و از آنها برای عضویت در سامانه دعوت به عمل آمد و حدود ۲۰۰ نفر در سامانه پلتنزار ثبت شدند. در ۲۵ اردیبهشت‌ماه و همزمان با ایام عید فطر، دوازدهمین جشنواره ملی رسانه‌های دیجیتال به عنوان بزرگترین رویداد شناسایی و معرفی آثار و فعالان فرهنگی، هنری و رسانه‌ای دیجیتال در بستر پلتنزار برگزار شد. لازم به ذکر است کلیه مراحل جشنواره دوازدهم (اعم از دریافت اثر تا داوری و انتخاب آثار برتر) به صورت کاملاً فناورانه در بستر پلتنزار در حال انجام می‌باشد. تا لحظه تنظیم این متن، ۹۷۱ نفر و بیش از ۱۰۰۰ اثر در سامانه پلتنزار به آدرس [www.platzaar.ir](http://www.platzaar.ir) ثبت شده است. در ادامه این مسیر سه اقدام جدی در دستور کار قرار گرفته است:

۱. — معرفي بستر پلتنزار به موسسات و نهادهای مربوطه در حوزه فرهنگ و هنر و استفاده از ظرفیت این سامانه خصوصاً در حوزه برگزاری رویدادها

۲. — تعامل جدی با پارک‌های فناوری، کارخانه‌های نوآوری، صندوق‌های حمایتی و سرمایه‌گذاران به منظور حمایت از ایجاد و رشد کسب‌وکارهای فرهنگی بر بستر پلتنزار

۳. — استفاده از ظرفیت مجمع‌های تخصصی فعالان فضای مجازی برای راهبری و مدیریت سرویس‌های موضوعی در پلتنزار

به‌منظور مدیریت و راهبری اجرایی این سامانه، تقسیم‌بندی وظایف به شرح زیر است:

۴. — راهبری و نظارت: کارگروه مشترک مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و موسسه فرهنگ و هنر در محیط مجازی (فهم)

۵. — مسئول طراحی و حمایت از زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سامانه: مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

۶. — مدیریت اجرایی: اداره توسعه کسب‌وکارهای فرهنگی در موسسه فرهنگ و هنر در محیط مجازی (فهم) با همکاری مجمع تخصصی فعالان فرهنگی

هنری در فضای مجازی



## ● ۲-۴-۳-۵. سامانه نشان‌گذاری و صیانت از داده‌های فرهنگی هنری در فضای مجازی (صدف)

### ● ۱- گروه پروژه: صیانت صوت و تصویر و ناظر به اقدام شماره ۱۳ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۴۰۴

● ۱- الف) ضرورت و جرایب اجرای پروژه: سرعت تحولات در حوزه صنایع صوت و تصویر و دنیای وب به گونه‌ای رقم خورده است که دستیابی به هرگونه موزیک، فیلم و سریال در کسری از دقیقه صورت می‌گیرد و هر کاربر به محض اراده می‌تواند با دانلود آن از سایت‌های مختلف یا به مدد فناوری موسوم به VOD (سرویس ویدیوی درخواستی) از طریق تلفن همراه و کامپیوترهای خانگی، تلویزیون‌های هوشمند و نظیر آن، عناوین مورد نظر خود را جست‌وجو کند و با کیفیت مناسبی آن را تماشا کند. این در حالی است که انتظار می‌رود با ورود فیلم یا سریال جدیدی در نمایش خانگی یا انتشار آلبوم موسیقی جدید، بخشی از سرمایه فرهنگی با خرید این محصولات بازگردد. اما چند دقیقه بعد (و نه چند روز)، فیلم، آلبوم موسیقی و یا سریال مورد نظر به‌سادگی در وب‌سایت‌های مختلف برای دانلود قرار می‌گیرد و اکثر افراد به‌جای خرید به دانلود رایگان بدون صرف هزینه (به‌غیر از هزینه اینترنت) می‌پردازند و بدین سبب به خاطر نبود قوانین و بسترهای مناسب بازدارنده و نظارتی، اقتصاد فرهنگ در کشور از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. علاوه بر مسئله اقتصاد فرهنگ و هنر، یکی دیگر از چالش‌های مهم در این عرصه، مسائل مربوط به مالکیت مادی و احراز و صیانت از مالکیت آثار است که با توجه به تحولات، پیش‌بینی می‌شود در آینده‌ای نزدیک، پارادایم صیانت از آثار جایگزین پارادایم مجوز شود.

● ۱- ب) معرفی پروژه: به دلیل اهمیت موضوع اقتصاد فرهنگ، در برنامه تحول وزارت‌خانه اقدام «بازطراحی نظام ثبت، صدور مجوز و مالکیت معنوی در فضای مجازی» پیش‌بینی گردید و بر اساس آن با یکی از موسسات معتبر و دارای سابقه در این حوزه جهت پیاده‌سازی سامانه صیانت از آثار صوتی و تصویری مشارکت صورت پذیرفت. سامانه شناسایی، کنترل و صیانت از محتوای صوتی و تصویری در فضای مجازی، با محوریت ارج نهادن به حقوق مالکیت فکری و با هدف صیانت از حق مولف و پیشگیری از نقض حقوق تولیدکنندگان محتوا و صاحبان آثار سمعی و بصری در فضای مجازی ایجاد شده است. این سامانه منجر به نظم‌بخشی به زنجیره تولید و نشر آثار سمعی و بصری خواهد شد و با راه‌اندازی این سامانه امکان پیگرد حقوقی نقض حقوق مولفان و مصنفان نیز تسهیل خواهد شد. مهم‌ترین اهداف این پروژه عبارت است از:

● ۱- ۱. جلوگیری از بارگذاری غیرمجاز آثار در پلتفرم‌های بومی انتشار محتوای صوتی و تصویری

● ۱- ۲. کمک به احراز مالکیت آثار

● ۱- ۳. ایجاد داشبورد نظارت بر پلتفرم‌های بومی برای معاونت‌های تخصصی وزارت‌خانه

● ۱- ۴. امکان رهگیری نشر آثار در فضای مجازی توسط صاحبان اثر

● ۱- ۵. امکان کسب درآمد برای صاحبان محتوا از باز نشر محتوای رصد شده در فضای مجازی

۶. ایجاد پنل گزارش‌گیری از نحوه و میزان بازنشر محتوای صیانت شده در فضای مجازی قلمرو و شمولیت این سامانه، نسبت به آثار صوتی و تصویری در دو فاز، به شرح زیر خواهد بود:
۱. فاز اول: فایل‌های صوتی (فایل‌های دارای مجوز از معاونت هنری و فایل‌های به درخواست صاحب اثر)
۲. فاز دوم: فایل‌های تصویری (فایل‌های دارای مجوز از سازمان سینمایی و فایل‌های به درخواست صاحب اثر) لازم به ذکر است که در چشم‌انداز این پروژه، اتصال به بسترهای نشر بین‌المللی نیز در دستور کار می‌باشد.
- ج) خروجی عملیاتی: خروجی این پروژه سامانه‌ای است که ویژگی‌های زیر را دارا خواهد بود:
۴. امکان ثبت اثر انگشت آثار صوتی و تصویری
۵. جلوگیری از نشر غیرمجاز آثار در پلتفرم‌های انتشار محتوای صوتی و تصویری
۶. امکان رهگیری نشر آثار در فضای مجازی توسط صاحبان اثر
- د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	هماهنگی با معاونت‌های هنری و سینمایی و تدوین سازوکار و فرایندهای ارتباطی و حقوقی	۱۰٪
۳	تدوین پیوست‌های فنی، مالی و توجیهی طرح	۱۰٪
۴	تدوین مقررات مورد نیاز جهت الزام پلتفرم‌ها و... جهت بهره‌برداری از این سامانه	۵٪
۵	انعقاد قرارداد بین موسسه تارا و مجری	۵٪
۶	تدوین و تصویب مقررات و آیین‌نامه‌های مورد نیاز توسط وزارتخانه و مرکز ملی فضای مجازی	۵٪
۷	هماهنگی‌های بین دستگاهی (با وزارت ارتباطات و...)	۵٪
۸	هماهنگی با بازیگران و فعالان زیست‌بوم تولید و نشر آثار صوتی و تصویری جهت بهره‌برداری از سامانه	۱۰٪
۹	پیاپیاده‌سازی و تست سامانه ثبت اثر انگشت آثار صوتی در مرحله اول (آزمایشی با تعداد محدود)	۱۵٪
۱۰	رفع نواقص و استقرار و توسعه سامانه ثبت اثر انگشت آثار صوتی	۵٪
۱۱	پیاپیاده‌سازی و تصویری سامانه ثبت اثر انگشت آثار تصویری در مرحله اول (آزمایشی با تعداد محدود)	۱۵٪
۱۲	رفع نواقص و استقرار و توسعه سامانه ثبت اثر انگشت آثار تصویری	۵٪
۱۳	تیلیغات و اطلاع‌رسانی	۵٪



① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی‌سازی: درباره موضوع مالکیت معنوی از پیش از انقلاب، قوانین و ضوابطی تصویب شده، ولی این حق هیچ‌گاه در کشور ما جدی پنداشته نشد. از آنجا که ایران به عضویت کنوانسیون برن در نیامده، قوانین کپی‌رایت در کشور ما فاقد اعتبار هستند و اقتصاد فرهنگ آن‌گونه که باید شکل نیافته و امروزه به خصوص با گسترش و نفوذ فضای مجازی، حفظ حقوق معنوی اثر به مراتب دشوارتر از گذشته شده است. سه ضرورت و مسئله اصلی در این موضوع وجود دارد: نخست صیانت از حقوق مادی صاحب اثر، مسئله دوم فراهم آوردن امکانی برای رهگیری انتشار اثر و سوم سهم مالک محتوا از اثر منتشر شده و بحث ترافیک داده. از سوی دیگر این مسئله نه تنها صاحب اثر را که گاهی بسترهای منتشرکننده محتوا را نیز دچار چالش‌هایی می‌کند. چرا که ممکن بود اثری بدون رعایت حقوق مادی صاحب اثر منتشر شود و بستر انتشار محتوا را به پای میز محاکمه دادگاه بکشاند و ملزم به پرداخت جریمه نقدی شود.

به منظور حل این معضل در سال ۹۸ شرکت دانش‌بنیان تدارک نرم‌افزار پایتخت پاریسیان طرحی به منظور حفظ و ثبت مالکیت معنوی آثار هنری به مرکز ملی فضای مجازی ارائه داد. در فاز نخست این طرح آثار صوتی به وسیله شناسایی فرکانس‌ها و ثبت نشانه‌هایی از روی امواج، شناسنامه دار خواهند شد و فازهای بعدی این طرح به فایل‌های ویدئویی اختصاص خواهد یافت. معاونت امور محتوایی مرکز ملی فضای مجازی پس از بررسی و تایید این طرح، پیشنهاد داد که مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی حمایت از اجرایی‌سازی این پروژه را بر عهده بگیرد چرا که این مرکز ملی نمی‌تواند وارد بخش اجرا شود.

بر اساس تفاهم‌نامه‌ای که در شهریورماه ۹۹ بین مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و معاونت فرهنگی، اجتماعی و امور محتوایی مرکز ملی فضای مجازی منعقد شد، مرکز ملی وظیفه تصویب قوانین مورد نیاز جهت الزام استفاده پلتفرم‌های انتشار محتوای صوتی و تصویری از سامانه صدف و ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی بین دستگاهی جهت تسهیل و تسریع توسعه سامانه صدف را بر عهده گرفت و مرکز توسعه فرهنگ و هنر نیز متعهد شد اقدامات زیر را انجام دهد.

② — حمایت مالی از راه‌اندازی، استقرار و بهره‌برداری از سامانه صدف (با رایزنی مرکز، حمایت از این طرح در مرحله طراحی و ساخت از طریق موسسه فرهنگی هنری توسعه ارتباطات و اطلاعات (تارا) و در مرحله بهره‌برداری از طریق موسسه فرهنگی و هنر در محیط مجازی (فهم) انجام شد)

③ — ایجاد هماهنگی‌های لازم برای همکاری و مشارکت بخش‌های ذی‌ربط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در مراحل راه‌اندازی، استقرار و بهره‌برداری از سامانه صدف

④ — تهیه پیش‌نویس آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم به منظور اجرای عملیاتی سامانه در مقیاس ملی، و انجام تعاملات لازم به منظور ارائه آن به مراجع ذیصلاح با تلاش‌های انجام‌شده و برگزاری جلسات مستمر هفتگی در دی، بهمن و اسفند ۹۹، طراحی و تولید زیرساخت‌های فنی سامانه صدف در بخش موسیقی در هفته اول اسفند به سرانجام رسید و بلافاصله مراحل بررسی و ارزیابی با حضور کارشناسان و ذی‌نفعان پروژه آغاز شد و بر این اساس این سامانه برای گروه‌های زیر تا زمان تدوین گزارش ارائه شده است:

⑤ — کارشناسان و ناظران فنی پروژه (۹ اسفند ۱۳۹۹)

- ① — مدیران و کارشناسان معاونت امور هنری و دفتر موسیقی (۱۸ اسفند ۱۳۹۹)
  - ② — معاون توسعه مدیریت و منابع و مدیران و کارشناسان دفتر حقوقی و مالکیت معنوی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۲۰ اسفند ۹۹)
  - ③ — معاون فرهنگی، اجتماعی و امور محتوایی مرکز ملی فضای مجازی (۱۳ اسفند ۱۳۹۹)
  - ④ — چهل شرکت فعال در حوزه تولید و پخش موسیقی کشور (۸ خرداد ۱۴۰۰)
  - ⑤ — معاون حقوقی و امور مجلس مرکز ملی فضای مجازی و معاون دادستان کل کشور (۱۴ تیرماه ۱۴۰۰)
  - ⑥ — مدیران و کارشناسان بخش فضای مجازی در دادستانی (۲۲ تیرماه ۱۴۰۰)
- علاوه بر این پیش‌نویس آیین‌نامه صیانت از داده‌های فرهنگی و هنری در فضای مجازی با مشارکت و همفکری معاون امور حقوقی مرکز ملی فضای مجازی و دفتر حقوقی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به منظور اجرای عملیاتی سامانه در مقیاس ملی تدوین و برای ابلاغ به مرکز ملی فضای مجازی ارسال شد که به دلیل وجود برخی مشکلات مانند ابهامات وارد شده از سوی کارشناس این مرکز و نظرات تیم مدیریتی جدید در این مرکز، تصمیم گرفته شد این آیین‌نامه با انجام برخی اصلاحات توسط وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی ابلاغ شود. بر این اساس مجدداً به صورت فشرده چند جلسه کارشناسی با دفتر حقوقی وزارتخانه برگزار شد و متن نهایی با عنوان «آیین‌نامه نشان‌گذاری داده‌های فرهنگی و هنری در فضای مجازی» با تایید دفتر حقوقی برای ابلاغ از سوی وزیر آماده و در اواخر تیرماه از سوی ایشان ابلاغ شد.
- علاوه بر این در بهار ۱۴۰۰ دو اقدام دیگر نیز آماده شد. از آن جهت که پروژه صدف، یک پروژه متعلق به بخش خصوصی بوده و در مرحله طراحی و ساخت آن به صورت مشترک توسط دو شرکت تدارک‌نرم‌افزار پایتخت و موسسه تارا به سرانجام رسید. قرارداد دوره بهره‌برداری از این پروژه نیز با مشارکت تیم‌های حقوقی تدوین و نهایی شد. همچنین مدل کسب‌وکاری سامانه در افق بلندمدت با مشارکت طرفین و تایید ناظر پروژه تدوین شد.
- مهم‌ترین و پیچیده‌ترین چالش‌های پیش روی این پروژه عبارت بودند از:
- ① — تغییرات مدیریتی در مرکز ملی فضای مجازی و وجود نگاه‌های متفاوت نسبت به این پروژه، چالش‌های زیادی را در مسیر اجرایی‌سازی به وجود آورد و متأسفانه سبب شد زمان رونمایی از پروژه و همچنین ابلاغ آیین‌نامه با تاخیر بسیار زیادی انجام شود.
  - ② — دومین چالش در آینده پروژه، همراهی و مشارکت بسترهای عرضه و نشر محتوا در فضای مجازی می‌باشد. در عین حال همدلی و همراهی تولیدکنندگان محتوا (لازم به ذکر است در جلسه ارائه این سامانه به تولیدکنندگان بزرگ موسیقی، برخی از این فعالان، این روز را روز تاریخی برای سینمای کشور دانستند) و مدیران عالی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و همچنین کارشناسان دادستانی و معاون مربوطه و پشتکار و همت تیم اجرایی پروژه نوید روزهای خوب برای آینده را می‌دهد.





### ● ۳-۴-۳-۵. شبکه ارتباطی و همکاری فعالان فرهنگی هنری در عرصه بین‌الملل (صبا)

①- گروه پروژه: دیپلماسی فرهنگی مجازی و ناظر به اقدام شماره ۴۰، ۴۳ و ۵۴ برنامه تحول - کد پروژه: ۴۰۲-۹۹

②- **الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه:** فرایند جهانی شدن و جامعه شبکه‌ای، شکل‌گیری و قوت گرفتن مفهوم قدرت نرم، رقابت جهانی بر سر جذب سرمایه‌های اقتصادی، اجتماعی، انسانی و... فعال شدن هر چه بیشتر بازیگران دولتی و غیردولتی در عرصه جهانی در راستای منافع جامعه مبدا همگی اشاره به مفهوم دیپلماسی فرهنگی دارند. امروزه این مفهوم به یکی از عناصر جذاب برای دولت‌ها در سطح بین‌المللی بدل شده است. حتی مفهومی مانند دیپلماسی عمومی نوین در تعریف خود با تأکید بر «برنامه مبادلات فرهنگی و آموزشی»، «اقتناع، تعامل و گفت‌وگو»، «رسانه، تصویر و اعتبار خود» عملاً عرصه فرهنگ و تبادلات فرهنگی را به عنوان هسته سخت مفهومی خود برگزیده و از این حیث، ضرورت توجه و تسهیل‌گری ارتباطات نظام‌مند و هدفمند بین‌المللی جهت تقویت قدرت نرم جمهوری اسلامی در کشورهای مقصد بر کسی پوشیده نیست. رایزنی فرهنگی با توجه به بازتعریف مفهومی دیپلماسی از دیپلماسی سنتی به دیپلماسی عمومی نوین و توجه هر چه بیشتر به لبه‌های تعاملی و فرهنگی این مفهوم، با نیازهای جدید و روزآمد در عرصه فعالیت حرفه‌ای مواجه شده است. بی‌شک ضرورت توسعه تکنولوژیک فعالیت رایزن‌های فرهنگی و استفاده از ظرفیت فعالان غیردولتی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌هایی است که باید هر چه زودتر مورد توجه قرار گیرد چراکه تکنولوژی، امروزه در تمام سطوح خود در تعامل مستقیم با محتوا قرار دارد. به عبارت دیگر، در صورت باقی ماندن در سطح روابط سنتی، در طوفان تغییرات امروز، امکان شنیده شدن پیام فرهنگی کشور در عرصه بین‌الملل به صفر می‌رسد. با توجه به مختصات جهانی شدن و ضرورت توجه به دیپلماسی عمومی نوین، باید توجه داشت که در حال حاضر مدیریت فرهنگی کشور از یک نقصان جدی در این عرصه رنج می‌برد و آن، فقدان عبارت است از:

①- ۱. فقدان شناخت کافی فعالان فرهنگی ایرانی از ظرفیت‌ها و فرصت‌های بین‌المللی

②- ۲. فقدان شناخت کافی فعالان بین‌المللی از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فعالان و فرهنگ و هنر ایران

③- ۳. عدم نیازسنجی درخصوص نیازمندی‌های رایزن‌های فرهنگی در تعامل با فعالان داخلی و در مقابل، توانمندی‌های متقابل در جهت رفع آن نیاز

④- ۴. پیروی کردن رایزن‌های فرهنگی در برخی از کشورها از الگوهای سنتی دیپلماسی و کم‌توجهی به ظرفیت‌های غیردولتی

⑤- ۵. عدم ورود تسهیل‌گرانه برای معرفی فرهنگ و هنر ایران به جهانیان با استفاده از ظرفیت فعالان علاقه‌مند در خارج از کشور

در چنین شرایطی ایجاد پلتفرمی تخصصی برای ایجاد ارتباط میان فعالان فرهنگی هنری ایران با فعالان و علاقه‌مندان نسبت به فرهنگ و هنر ایران یک ضرورت ارتباطی برای پیشبرد مأموریت‌های دیپلماسی فرهنگی به شمار می‌رود. این پلتفرم به عنوان یک میانجی تکنولوژیک به تسهیل ارتباطات میان این دو گروه کمک شایان توجهی خواهد کرد و هدف اصلی آن معرفی بیشتر فرهنگ و هنر و علم تمدن ایران به آن جهان است.

۱- (ب) معرفی پروژه: پروژه «ایجاد شبکه ارتباطی و همکاری مجازی اهالی فرهنگ و هنر دارای ظرفیت فعالیت بین‌المللی با فعالان فرهنگی هنری در کشورهای مختلف» عملاً اشاره به ایجاد زیرساخت نرم‌افزاری برای ارتباط فعالان فرهنگی هنری ایران با فعالان فرهنگی هنری علاقه‌مند به ایران در سطح دنیاست که به بهترین شکل منجر به مدیریت محتوای این حوزه بر پایه وب و ایجاد پایگاه اطلاعاتی در خصوص ظرفیت‌های فرهنگی اعم از اطلاعات مربوط به محصولات و خدمات فرهنگی، فهرست فعالان این عرصه و... خواهد شد. به عبارت دیگر، طراحی «پلتفرم جهت تعامل دوسویه فعالان فرهنگی و فعالان عرصه فرهنگ و هنر در داخل و خارج کشور» باید براساس این چشم‌انداز تعریف شود که امکان ذخیره‌سازی و ایجاد انواع طبقه‌بندی‌های محتوایی برای معرفی فرهنگ و هنر و علم ایران را فراهم نماید. این پلتفرم در گام اول در شش موضوع «قرآن، عاشورا و اربعین، موسیقی، سینما و انیمیشن، کتاب و ادبیات، حکمت و فلسفه ایران» و با ارائه سرویس‌های «معرفی فعالان، معرفی محصولات و آثار، معرفی و برگزاری رویدادهای فرهنگی هنری، معرفی و برگزاری دوره‌های آموزشی و تالار گفت‌وگو» فعالیت خواهد کرد. پلتفرم برای ایجاد تعامل باید سه مسئله اصلی را مد نظر قرار دهد:

۱- تولیدکننده و مصرف‌کننده ارزش باید به سمت این پلتفرم جذب شوند و این فرایند جذب ثبات پذیرد. از این حیث، به دلیل تخصصی بودن و ارزش خلق شده در این پلتفرم که مهم‌ترین آنها امکان شناسایی ظرفیت‌های همکاری و تعامل در خارج از کشور است، خود بهترین انگیزه برای ورود فعالان فرهنگی به آن است و سطح بعدی، نگه داشتن کاربرها در پلتفرم است. بخشی از این امر را انگیزه اولیه افراد از ورود به آن تامین خواهد کرد اما در کنار آن لازم است از ابزارها و روش‌های نهفته در طراحی پلتفرم بهره گرفته شود تا کاربران نسبت به فعال ماندن و حتی عضویت خود در آن مایوس نشوند.

۲- نکته بعدی تسهیل‌گری بر بستر پلتفرم است. این امر به دو معنای عمده مد نظر است. نخست تسهیل فرایند خلق ارزش و تبادل آن برای تولیدکننده در پلتفرم از طریق ابزارهای چون اشتراک‌گذاری، بازنشر و... و دوم کاهش موانع برای کاربران در هنگام استفاده از پلتفرم. به طور مثال آسان کردن و حداقلی‌سازی فرایند تعامل مصرف‌کننده با تولیدکننده.

۳- نکته بعدی، همخوان‌سازی تولیدکننده و مصرف‌کننده از طریق اطلاعاتی است که استفاده می‌کنند. پلتفرم از اطلاعات مربوط به دو طرف بهره می‌گیرد تا آنها را به هم وصل کند. این اطلاعات باید به قدر کفایت متنوع و محدوده وسیعی از علاقه‌مندی‌ها را در برگیرد.

۲- (ج) خروجی عملیاتی: خروجی این پروژه طراحی پلتفرمی با قابلیت ارتباط‌گیری سریع و آسان میان فعالان فرهنگی هنری ایران که دارای ظرفیت فعالیت بین‌المللی هستند با فعالان فرهنگی هنری خارج کشور که علاقه‌مند به فرهنگ و هنر ایران هستند خواهد بود.



④ (د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	طراحی و تصویب مدل مفهومی سامانه ارتباطی	۲۰٪
۳	شناسایی مجری برای طراحی پلتفرم و عقد قرارداد	۱۰٪
۴	طراحی پلتفرم و راه اندازی آزمایشی آن	۲۰٪
۵	انجام هماهنگی‌های بین سازمانی و فعالان این حوزه	۲۵٪
۶	پیوست رسانه‌ای جهت حضور فعالان فرهنگی هنری در سامانه	۱۰٪
۷	رفع مشکلات و نواقص پلتفرم و استقرار نهایی سامانه	۱۰٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: پیچیدگی‌های ایجاد شبکه ارتباطی میان فعالان فرهنگی فضای مجازی بین الملل قاعدتا بسیار بیشتر از شبکه مشابه داخلی است و به جهت حیطه فعالیت سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، منطقی‌ترین روش همکاری مشترک با این سازمان بود. از تابستان ۹۹ چندین جلسه، حتی با پیگیری شخص وزیر، با مسئولان عالی رتبه سازمان برای تبیین این پروژه برگزار شد و طرح پروژه به شور و مشورت گذاشته و تکمیل شد. اما مانع اصلی آن بود که مسئولان سازمان فرهنگ و ارتباطات این پروژه را در حیطه کسب‌وکار و دور از وظایف سازمان خویش می پنداشتند. گویا فعالیت‌های فرهنگی هیچ پیوندی با عرصه اقتصاد ندارد و نمی‌تواند یا نباید که داشته باشد. پس از برگزاری چندین جلسه، توافق صورت گرفت که ضمن معرفی چند رایزن برتر سازمان در کشورهای مختلف، جلساتی مجازی برگزار شود و طرح این پروژه با آنها در میان گذاشته شود. در جلسه‌ای با رایزنان کشورهای لبنان، آذربایجان، یونان، هند، آلمان و... ضرورت این طرح و چگونگی اجرای آن مطرح شد. برخی افراد مانند رایزن لبنان همراهی خوبی با طرح داشتند و دیگران خرده گرفتند که این طرح اشکالات قابل توجهی دارد. پس از اعمال اصلاحات، جلسه دوم در اوایل دی ماه ۹۹ برگزار شد و این بار اجرای این پروژه را از حوزه ماموریتی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی مجزا دیدند و حاضر به همکاری نشدند. در این مدت حدودا شش الی هفت ماهه عملا پروژه به پیش نرفت و به علت درگیری دبیرخانه با دیگر پروژه‌ها و تلاش برای اتمام آنها تا زمان رونمایی پایان سال، یکی دو ماه دیگر پروژه پلتفرم بین الملل مسکوت ماند. پس از رونمایی از دیگر پروژه‌ها در اسفند ۹۹، بنا شد در سال ۱۴۰۰ تمرکز دبیرخانه برنامه تحول بر چهار پنج پروژه خاص باشد و دیگر پروژه‌هایی که به مرحله رونمایی رسیده بودند به بهره‌بردار واگذار شوند. در نتیجه فرصت دوباره‌ای دست داد که پروژه پلتفرم بین‌الملل

جان تازه‌ای بیابد. این بار تغییرات مجددی برای قابلیت عملیاتی شدن پروژه نیاز بود. افراد جدیدی به تیم پیگیری و پیشبرد پروژه پیوستند و بنا شد که این طرح مشابه پروژه پلتزار ولی در ابعاد بین الملل اجرا شود. به این منظور با شرکتی که اجرای سامانه پلتزار را به عهده گرفته بود مذاکره صورت گرفت. این موضوع تا آستانه عقد قرارداد با شرکت پیش رفت ولی به علت ابهامات جدی در خصوص تفاوت پلتفرم داخلی پلتزار و پلتفرم بین الملل به امضا نرسید. در ایام نوروز ۱۴۰۰ جلسات فشرده‌ای در دبیرخانه و همین‌طور با برخی فعالان بین الملل و رایزن‌های فرهنگی به صورت شخصی و دوستانه و همین‌طور با شرکت مجری برگزار شد و با تدوین مجدد طرح، از ابهامات آن کاسته شد و مقرر شد بر مبنای ده کشور اولویت‌دار، سرویس‌های شناسا، قفسه، رویدادها و دوره‌های آموزشی در آن پیاده‌سازی شود. مبنای انتخاب ده کشور هم این بود که جذابیت ارتباطی برای مخاطب داشته و از فرهنگ ایران چندان دور نباشند. این مسئله برای تیم پیگیری و پیشبرد پروژه بسیار حائز اهمیت بود تا آن افراد ضمن همدلی و همراهی با پروژه بتوانند پلی میان فعالان فرهنگی رسانه‌ای هر دو کشور باشند. جستجو برای یافتن چنین واسطه‌هایی از طریق شناخت فردی و با روش گلوله برفی پیش رفت و به این صورت از کشورهای عراق، یونان، چین، اوگاندا، لبنان، اسپانیا و تونس افرادی اعلام آمادگی کردند.

به صورت کلی مجموع جلساتی که تا کنون برای طراحی این پروژه برگزار شده است به شرح زیر می‌باشد:

- ① — چندین جلسه مشترک با مدیران و کارشناسان مربوطه در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
- ② — گفت‌وگو با گروهی از فعالان حوزه بین الملل (مستقر در کشورهای چین و ایتالیا)
- ③ — ارائه طرح و گفت‌وگو با جمعی از رایزنان و نمایندگان فرهنگی ایران در دیگر کشورها طی چندین جلسه به صورت اختصاصی و گروهی (کشورهای لبنان، عراق، افغانستان، هند، یونان، آذربایجان، آلمان، روسیه، ترکیه، اسپانیا، سوریه، تونس و اوگاندا). پس از برگزاری این جلسات، و کسب شناخت دقیق‌تر از فضای بین الملل، تصمیم مهمی در اصلاح طراحی سامانه اتخاذ شد. تصمیم اول این بود که مبنای طراحی سامانه از کشور به موضوع تغییر پیدا کند و بر این اساس وظیفه دبیرخانه و مسئول پیگیری پروژه شناسایی موضوعات دارای ظرفیت و قابلیت برای ارتباط بین المللی شد. تصمیم دوم نیز این بود که راهبری سامانه با تکیه بر ظرفیت‌های فعالان و مجامع بخش خصوصی انجام شود و بخش‌های حاکمیتی و دولتی صرفاً به عنوان پشتیبان، ایفای نقش نمایند. براین اساس در گام بعدی، انتخاب و گفت‌وگو با این فعالان در دستور کار قرار گرفت.

- ④ — گفت‌وگو با فعالان، نهادها و مجامع تخصصی فعال در حوزه بین الملل در داخل کشور (مجمع فعالان فضای مجازی بین الملل، انجمن بین المللی اربعین، بخش بین الملل جشنواره موسیقی فجر، بخش بین الملل نمایشگاه قرآن، معاونت امور بین الملل سازمان علمی و فرهنگی آستان قدس رضوی، موسسه خانه کتاب و ادبیات ایران، آژانس ادبی پل، بخش بین الملل جشنواره فیلم فجر، بخش بین الملل بنیاد بازی‌های رایانه‌ای و...). تلاش تیم طراحی سامانه بر این بود که پس از هر جلسه گفت‌وگو و بر اساس نظرات دریافت‌شده، طرح سامانه را اصلاح و تکمیل نماید تا متناسب با شرایط بین الملل، قابلیت پیاده‌سازی داشته و امکان موفقیت آن افزایش یابد. بر این اساس بیش از ده ویراست از این طرح آماده و بعد از نهایی شدن برای پیاده‌سازی در اختیار شرکت فنی قرار گرفت. همزمان با مراحل پیاده‌سازی



فنی، بخش محتوایی و انتخاب دبیران سرویس‌های موضوعی به منظور شناسایی فعالان، آثار و رویدادها و کارگاه‌های آموزشی در ذیل هر موضوع در حال انجام است و پیش‌بینی می‌شود نسخه آزمایشی سامانه در پایان تیرماه به بهره‌برداری برسد. این نکته نیز قابل ذکر است که در اواخر مراحل طراحی فنی سامانه، در جلسه گزارش‌دهی به وزیر محترم، نکات مهمی از سوی ایشان درباره مأموریت این سامانه ارائه شد. از نگاه ایشان «هدف اصلی این سامانه، احیا و تقویت ظرفیت ایران شناسی در مراکز علمی و فرهنگی ایران و نیز معرفی فرهنگ و تمدن ایران به علاقه‌مندان در سایر کشورها، باید تعریف شود» و بر این اساس مبنای انتخاب فعالان فرهنگی هنری در دیگر کشورها، وجود علاقه و تعلق خاطر نسبت به شناخت و معرفی فرهنگ و هنر ایرانی باید باشد. به عبارت دیگر، این سامانه، بستری برای ایران‌شناسی علاقه‌مندانی است که فرهنگ و هنر ایران را پیگیری می‌کنند. در موضوعاتی که جنبه دینی و اسلامی آن پررنگ است، تمرکز بر موسسات و فعالانی باشد که نسبت به اسلام‌شناسی ایرانی دغدغه دارند.» در مورد اسم سامانه نیز مقرر شد با الهام از «باد صبا»؛ پلتفرم روابط فرهنگی هنری صبا باشد. («Saba cultural & artistic» (sabacarp) relation platform) )

به‌منظور مدیریت و راهبری اجرایی این سامانه، همانند سامانه پلتنار تقسیم‌بندی وظایف به شرح زیر است:

- ① — راهبری و نظارت: کارگروه مشترک مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و موسسه فرهنگ و هنر در محیط مجازی (فهم)
- ② — مسئول طراحی و حمایت از زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سامانه: مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ③ — مدیریت اجرایی: اداره توسعه کسب‌وکارهای فرهنگی در موسسه فرهنگ و هنر در محیط مجازی (فهم) با همکاری فعالان و مجامع تخصصی فعالان فرهنگی

هنری بین‌الملل

۱. نامگذاری «صبا»، الهام گرفته از «باد صبا» است که به معنای رساندن فرهنگ و هنر از شرق به غرب عالم است.

## ● ۴-۳-۵. مراکز نوآوری و شتابدهی در حوزه منشورات مکتوب و سینما

● گروه پروژه: مراکز نوآوری و ناظر به اقدام شماره ۳۰ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۴۰۵

● الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: تغییرات سریع در فناوری‌های روز دنیا به ویژه در سال‌های اخیر، موجب شده است تا تغییرات شگرف و برهم زنده‌ای را در معادلات بازار و وضعیت فعالیت کسب‌وکارها شاهد باشیم. آینده با تمام آشفتگی‌ها، ابهام‌ها و عدم اطمینان‌های خود، بی‌تردید تنها فضایی است که فرصت‌های بزرگ پیشتازی را در خود نهفته دارد و طبیعتاً کسانی بیشترین شانس بهره‌مندی از این فرصت‌ها را دارند که از پیش در کمین آن‌ها نشسته و برای بهره‌برداری از وضعیت‌های گوناگون متصور، تمرین نموده و آمادگی‌های لازم را کسب کرده باشند. دنیای امروز، دنیای دیجیتال است؛ فناوری‌های گوناگون هر روزه تکامل می‌یابند و نیازهای جامعه را تغییر می‌دهند. با در نظر گرفتن این تغییرات از یک سو و فضای رقابتی فزاینده بازار از سوی دیگر، این امر ضروری می‌شود که شرکت‌ها نیز مدل‌های کسب‌وکار خود را تغییر دهند تا بتوانند در این فضای رقابتی به فعالیت خود ادامه دهند. در این شرایط، توانایی ایجاد فرهنگ نوآوری در شرکت‌ها و سازمان‌ها را باید از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت و رشد آن‌ها در دنیای به شدت رقابتی آینده دانست. مراکز نوآوری و شتابدهی با ایده جذب خلاقیت‌ها و نوآوری‌های افراد ایجاد شده‌اند و نقش مهمی در توسعه دانش بنیادی، تسریع فرآیند رشد شرکت‌های نوپا و در نهایت تبدیل یک ایده به ثروت ایفا می‌کنند. به همین دلیل، نقش شتاب‌دهنده‌ها پرننگ‌تر از پیش شده و به یک ضرورت در دنیای امروز تبدیل شده است.

● ب) معرفی پروژه: با در نظر گرفتن ضرورت و لزوم گسترش فعالیت کسب‌وکارهای فرهنگی متناسب با تحولات جدید، موضوع «حمایت از تأسیس مرکز جامع نوآوری محصولات فرهنگی، هنری و رسانه‌ای مستخرج از وزارتخانه» در برنامه تحول وزارتخانه، نیز مورد توجه قرار گرفت و مجموعه اقداماتی به منظور «تنظیم‌گری و گسترش فعالیت و کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی» ابلاغ شد. در این میان، یکی از پروژه‌های ذیل این اقدام «تأسیس مراکز نوآوری و شتابدهی» است. شتاب‌دهنده‌ها شرکت‌های خصوصی، منسجم و مشخصی هستند که در آن، افراد و تیم‌های دارای طرح‌های نوآورانه و فناورانه را انتخاب می‌کنند و در یک دوره چند ماهه به آنها خدماتی از قبیل فضای کاری تجهیز شده، آموزش، مشاوره، مربیگری، سرمایه اولیه و کانال‌های ارتباطی با شبکه سرمایه‌گذاران ارائه می‌کنند. هر تیمی که موفق به اتمام دوره شتابدهی شود، تبدیل به شرکتی نوپا می‌شود که شتاب‌دهنده به ازای خدمات ارائه شده، درصدی از سهام آن شرکت نوپا را از آن خود می‌کند. بر این اساس می‌توان گفت که شتاب‌دهنده‌ها حلقه واسط بین کسب‌وکارهای نوپا و سرمایه‌گذاران هستند. شتاب‌دهنده‌ها با ارائه این خدمات گاهی از ابتدای آغاز به کار یک استارت‌آپ و گاهی برای مراحل پیشرفته رشد یک شرکت، آن را تحت پوشش و حمایت خود در می‌آورند.

هدف اصلی این پروژه، «کسب‌وکار فرهنگی، آسان، خلاقانه و اقتصادی» است. ایجاد مرکزی به منظور حمایت از کسب‌وکارها برای عملیاتی ساختن ایده‌های نوآورانه، آغاز نقش‌آفرینی در بازار، تسهیل تجاری‌سازی، امکان رقابت با رقبای پاسخگویی مناسب به تحولات فناوری‌های دنیا، نقش بسزایی در ایجاد بستر رقابتی و عادلانه برای تولید و عرضه محصولات فرهنگی بومی در فضای مجازی دارد. مهم‌ترین اهداف این پروژه عبارت است از:



۱. ایجاد زمینه مناسب برای بروز خلاقیت و بستری برای رشد و پرورش ایده‌های نو بر مبنای دانش؛
  ۲. ترویج فرهنگ کارآفرینی و توسعه فضای استارت‌آپی کشور؛
  ۳. حمایت از طرح‌های پژوهشگران، محققان، و فعالان فرهنگی؛
  ۴. کمک به شکل‌گیری و حیات شرکت‌های نوپا در حوزه‌های مذکور؛
  ۵. ایجاد بستر مناسب برای کارآفرینی، اشتغال و تجاری‌سازی محصولات فرهنگی؛
  ۶. ایجاد ارتباط بین دانشگاه، صنعت و دولت؛
  ۷. ترغیب و تشویق به ایجاد شرکت‌های دانش بنیان؛
  ۸. تأمین سرمایه‌های مادی و معنوی و کمک به جذب سرمایه‌گذار برای شرکت‌ها؛
  ۹. گسترش فناوری و ایجاد بستر تجاری‌سازی در زمینه‌های مختلف.
- برای تحقق این هدف‌ها در سال ۹۹، تمرکز بر دو حوزه اصلی، به شرح زیر خواهد بود:

۱. تأسیس مراکز نوآوری و شتابدهی در حوزه سینما

۲. تأسیس مراکز نوآوری و شتابدهی در حوزه کتاب و منشورات مکتوب

با توجه به این‌که مراکز نوآوری و شتابدهی تحت حمایت و نظارت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تأسیس می‌شوند، همکاری با این معاونت و تشکیل یک کارگروه ویژه به منظور پیشبرد امور و تسهیل فرآیندها بسیار حائز اهمیت است.

ج) خروجی عملیاتی: خروجی اصلی و نهایی این پروژه ایجاد مرکزی است که خدمات زیر را به کسب‌وکارهای فرهنگی ارائه می‌نماید:

۱. تأمین سرمایه اولیه (Initial Investment)
۲. بررسی و گلچین ایده‌های نوآورانه (Innovative Ideas Selection)
۳. بهبود طرح کسب‌وکار (Business plan)
۴. خدمات مربی‌گری (Mentorship)
۵. ارائه فضای کار اشتراکی (Coworking)
۶. ارائه فضای کار تجهیز شده و سایر تجهیزات لازم (Equipment)

- ۷. آموزش و مشاوره (Training & Consultancy)
- ۸. سرمایه گذاری و ارتباط با شبکه سرمایه گذاران (Investors Network Links)
- ۹. طراحی فرآیند توسعه محصول و تسهیل فرآیند عرضه محصولات فرهنگی به بازار (Product Development)
- ۱۰. بازاریابی و تجاری - سازی (Marketing & Branding)
- ۱۱. شناسایی شرکتهای همکار (Corporate Companies)
- ۱۲. تشکیل تیمهای صنعتی یا مشارکت (Industrial Teams)
- ۱۳. ایجاد شرکتهای دانش بنیان (Knowledge Enterprise)

د) مراحل اجرایی پروژه:

وزن درپیشرفت	مراحل اجرایی سازی پروژه	ردیف
۲٪	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۱
۱۰٪	مذاکره و انجام هماهنگیهای لازم با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و تشکیل کارگروه مشترک	۲
۱۰٪	شناسایی ظرفیتها، اولویتها، معرفی و تخصیص فضای فیزیکی و اخذ تاییدیه	۳
۵٪	عقد قرارداد با معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری	۴
۵٪	شناسایی شتابدهندههای فعال در حوزههای مرتبط توسط اعضای کمیته مشترک	۵
۵٪	ارائه پروپوزال توسط شتابدهندهها و بررسی آن توسط کمیته مشترک	۶
۵٪	تصویب پروپوزال شتابدهندههای منتخب و عقد قرارداد با ایشان	۷
۱۰٪	آزادسازی و در اختیار گذاری فضاهای فیزیکی تخصیص یافته و انجام امور اداری و حقوقی لازم توسط مجری	۸
۱۵٪	بازسازی، ایجاد تغییرات لازم متناسب با نیاز شتابدندهها و تجهیز عمرانی فضاها توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	۹
۵٪	تجهیز اداری فضاها توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و تمهید مقدمات استقرار شرکتهای	۱۰
۱۵٪	افتتاح و راه اندازی مرکز نوآوری و شتابدهی	۱۱
۵٪	اخذ گزارش تاسیس، نظارت بر فعالیت مرکز شتابدهی و ارزیابی خروجی	۱۲





① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی‌سازی: در این پروژه قرار بود با همکاری مشترک وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری سه مرکز نوآوری ویژه کسب‌وکارهای دیجیتال، مراکز سینمایی و کتاب و منشورات مکتوب ایجاد شود. با توجه به تجربیات قبلی و به منظور هماهنگی بیشتر از ابتدای مسیر، جلسه مشترکی با حضور طرفین در معاونت علمی ریاست جمهوری برگزار شد و مقرر شد کارگروه مشترکی با حضور نمایندگان از معاونت علمی ریاست جمهوری، مرکز توسعه فرهنگ و هنر، سازمان سینمایی و معاونت فرهنگی وزارت‌خانه به عنوان تیم عملیاتی و اجرایی‌سازی این پروژه تشکیل شود. یکی از شرایط حمایت معاونت علمی از تشکیل مراکز نوآوری وجود زیرساخت مناسب (در تهران فضایی به اندازه ۵۰۰ مترمربع و در شهرستان‌ها ۷۰۰ متر مربع) و ظرفیت نیروی انسانی و تخصصی برای اجرای پروژه است. در بررسی‌های اولیه، امکان تحقق چنین فضایی برای مرکز نوآوری کسب‌وکارهای دیجیتال در تهران فراهم نبود و در مراکز استان‌ها ظرفیت تخصصی (وجود تعداد قابل توجهی شتابدهنده که در موضوع مربوطه از معاونت علمی مجوز گرفته باشند) وجود نداشت و بر این اساس، تشکیل مرکز نوآوری کسب‌وکارهای دیجیتال از دستور کار خارج شد. برای ایجاد مراکز نوآوری سینما و کتاب با همکاری بنیاد فارابی و خانه کتاب، دو مکان اختصاصی از سوی وزارت‌خانه برای این پروژه اختصاص داده شد و تاییدیه‌های لازم از معاونت علمی نیز اخذ شد. پس از آن در جلسه کارگروه مشترک، شاخص‌های مربوط برای شناسایی و انتخاب شتابدهنده برتر در دو موضوع کتاب و سینما به تصویب رسید. برای شناسایی شتابدهنده‌ها، ابتدا لیستی از سوی معاونت علمی ارائه شد و همین‌طور خانه کتاب و بنیاد فارابی نیز گزینه‌های مد نظر خود را اعلام کردند. بررسی‌های اولیه از ظرفیت و توانمندی هر کدام از این مجموعه‌ها با پیگیری دبیرخانه برنامه تحول و مسئول پیگیری پروژه انجام شد و پس از آن در جلسه کارگروه مشترک (با موضوع کتاب)، پس از بررسی ظرفیت چند مجموعه و ارائه توضیحات مدیران هر مجموعه، شتابدهنده برتر انتخاب شد. با تلاش دبیرخانه و همکاری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، متن تفاهم‌نامه و قرارداد همکاری با شتابدهنده فرا، نهایی شد. طبق توافقات مشترک، در قرارداد نهایی که بین سه طرف (معاونت علمی ریاست جمهوری، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و شتابدهنده (فرا)) منعقد می‌شود هر کدام تعهداتی را داشتند و وزارت‌خانه نیز تعهدات مالی خود را مشخص کرده بود. علی‌رغم پیگیری‌های بسیار زیاد، معاونت علمی ریاست جمهوری اعلام کرد به دلیل مشکلات بودجه‌ای نمی‌تواند از انجام این پروژه در حال حاضر حمایت کند و پروژه در این مرحله متوقف ماند. در بخش سینمایی نیز با وجود چالش‌های بسیار زیادی که در مسیر انتخاب شتابدهنده برتر وجود داشت، در نهایت دو شتابدهنده انتخاب شده و مقرر شد در قالب یک کنسرسیوم مشترک، مسئولیت این بخش را برعهده بگیرند. با توجه به وضعیت معاونت علمی ریاست جمهوری، پروژه مرکز شتابدهی سینما نیز در این مرحله متوقف ماند.

اهم عواملی که مانع موفقیت این پروژه شد عبارت بودند از :

۱. — اختلاف دیدگاه میان کارشناسان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و کارشناسان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در انتخاب شتاب‌دهنده‌ها و گرایش کارشناسان آن مجموعه به رویکردی خاص در حوزه صنعت سینما و انیمیشن
  ۲. — ضعف اجماع مدیریتی در سازمان سینمایی و بنیاد سینمایی فارابی در مورد الگوی انتخاب و مدیریت مرکز نوآوری سینما
  ۳. — در اولویت قرار نگرفتن ابلاغ بودجه حمایتی مطابق تعهد معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
- به هر حال عوامل مذکور و برخی عوامل اجرایی و بروکراسی سازمانی در اضلاع مختلف موضوع، پروژه را به مرور به سمت رکود و خمودی کشاند. از سوی دیگر در معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، آیین‌نامه یا دستورالعمل مشخصی برای در اولویت بودن مراکز نوآوری حوزه فرهنگ و هنر وجود نداشت و این موضوع منجر به آشفتگی و انتخاب‌های سلیقه‌ای می‌شد. کاغذبازی‌های اداری و رفت و برگشت‌های مکرر و تام‌الاختیار نبودن نمایندگان معرفی شده از هر مجموعه نیز مزید علت شد که این پروژه علی‌رغم پیگیری‌های مکرر از سمت مسئول پیگیری پروژه به خروجی نرسد.



## ● ۵-۴-۳-۵. کارگاه آموزشی بازاریابی و صادرات محصولات فرهنگی هنری در عرصه بین‌الملل

① گروه پروژه: دیپلماسی فرهنگی مجازی و ناظر به اقدام شماره ۵۵ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۴۰۳

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: صنایع خلاق و فرهنگی مفاهیمی هستند که هنوز در کشور به معنای واقعی عملیاتی نشده اما در سال‌های اخیر دولت تلاش کرده است در راستای کاهش وابستگی نفتی و حمایت از کسب‌وکارهای مولد به حمایت این حوزه بپردازد. از سوی دیگر، تولیدکنندگان و سرمایه‌گذاران عرصه فرهنگ نیز به تدریج تلاش می‌کنند به سمت رونق‌بخشی این حوزه حرکت کنند.

فعالیت فعالان و بازیگران این عرصه در دو جبهه داخلی و بین‌المللی قابل تعریف است و در فرایند شکل‌گیری و توسعه این مجموعه‌ها در گام نخست ضرورت دارد فرصت‌های بازار داخل شناسایی و تقویت شود. در کنار بازار داخل، بازار بین‌المللی باید در چشم‌انداز مجموعه‌ها تعریف شود. باید توجه داشت که بسیاری از محصولاتی که ممکن است در داخل تقاضای قابل قبول نداشته باشند، می‌تواند بازاری بسیار خوب در خارج از کشور داشته باشد. همچنین برخی کالاهایی که در داخل کشور گران قیمت هستند و بازار محدودی دارند، در برخی کشورهای خارجی تقاضای بالاتری داشته باشد. از این رو، شناخت فرصت‌های بازار منطقه، آسیا و اروپا یک ضرورت غیرقابل‌انکار به شمار می‌روند.

شناخت بازار بین‌الملل از جنبه‌های گوناگون به دلایل ذیل برای فعالان این عرصه دشوار و بعضاً غیرممکن است:

③ ۱. این مجموعه‌ها به دلیل نوپا بودن و جوان بودن ساختار مدیریتی فاقد ارتباطات عمیق بین‌المللی هستند. این کم‌توانی منجر به یک فقر اطلاعاتی در آنها می‌شود که عموماً طی تجربه سالیان مختلف در عرصه تجارت قابل رفع و در عین حال، برای تجارت یک ضرورت قطعی است. آشنایی تجار با محیط بین‌الملل عموماً از مسیر نمایشگاه‌های بین‌المللی، برقراری ارتباط با هم‌صنفان، توزیع‌کنندگان و فعالان بازار و... قابل حصول است که تمامی این موارد هیچ یک برای مجموعه‌های نوپا و جوان به سادگی امکان‌پذیر نیست و عدم شناخت مساوی با شکست مجموعه در قدم‌های نخست خواهد بود.

④ ۲. تفاوت‌های فرهنگی کشورها عامل اثرگذار بر عدم امکان یا دشواری قرابت فرهنگی است. لزوماً محصولات یک کشور در کشور مقصد قابل ترجمه نیستند، لزوماً فهم مشترکی از آنها حاصل نمی‌شود و تمامی این موارد لزوم اعمال تغییرات لازم در محصولات را مبتنی بر اقتضائات کشور مقصد ضروری می‌سازند. این مهم تنها با تعاملات طولانی‌مدت قابل حصول خواهد بود که این امر نیز از توان مجموعه‌های نوپا خارج است.

در نهایت شناخت فرصت‌ها در کشورهای مقصد، شناخت ملاحظات فرهنگی آنها و در مجموع شناخت ابعاد فعالیت و تعامل با این کشور یک ضرورت است. خلاهای یادشده، چالش‌هایی جدی در مسیر توسعه صنایع فرهنگی هستند. همانگونه که گفته شد، پرداختن به بازار بین‌الملل یک ضرورت برای توسعه صادرات غیرنفتی است و در این مسیر، ضعف شناخت کنشگران اصلی، یک مسئله جدی است که لازم است به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد. در این میان، نقش دولت با توجه به تجارب

پیشین موفق در سایر کشورها در این عرصه غیرقابل انکار است. دولت می‌تواند به عنوان یک تسهیل‌گر بازیگری کند. از یک سو، ظرفیت‌های رایزن‌های فرهنگی خود را برای شناخت عمومی از جوانب متعدد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و... با این هدف، فعال کند و از سوی دیگر، امکان ارتباط فعالان صنایع خلاق و فرهنگی را با ایشان از طریق رویدادها، نشست‌ها، نمایشگاه‌ها و کارگاه‌های آموزشی فراهم کند و از این مسیر به هم‌افزایی توان صنایع فرهنگی در عرصه صادرات و دیپلماسی فرهنگی بپردازد.

③ — **ب) معرفی پروژه:** با توجه به ضرورت‌های بیان‌شده، یکی از بهترین شیوه‌ها و مدل‌ها برای ارتقای دانش و توانمندسازی فعالان این حوزه، برگزاری کارگاه‌های عملیاتی و انتقال دانش‌های ضمنی بر اساس محورهای مشخص شده در قالب برنامه‌ای منظم است. بر اساس مطالعات و گفت‌وگوهای انجام‌شده در این حوزه با مسئولان مربوطه، در سال ۹۹ با تمرکز بر چند منطقه جغرافیایی خاص، مجموعه کارگاه‌های آموزشی طراحی می‌شود.

④ — **ج) خروجی عملیاتی:** خروجی این طرح، برگزاری مجموعه‌ای از نشست‌های تخصصی بر بستر فضای مجازی با هدف توانمندسازی فعالان این حوزه است. این برنامه آموزشی متناظر با محورهای مشخص، مناطق جغرافیایی معین، صنایع فرهنگی اولویت‌دار و به صورت ترکیبی از تجارب میدانی رایزنان فرهنگی، دانش اساتید و متخصصان این حوزه و فعالیت و نیازمندی‌های فعالان اجرا خواهد شد.

#### ⑤ — **د) مراحل اجرایی پروژه:**

ردیف	مراحل اجرایی‌سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	طراحی نظام مفهومی آموزش بازاریابی و تولید محصول باکیفیت در عرصه بین‌الملل	۲۰٪
۳	تصویب نظام مفهومی آموزش در کارگروه ارتقای محتوایی	۵٪
۴	انتخاب مجری و عقد قرارداد	۱۵٪
۵	تدوین و تصویب طرح دوره‌ها (ترکیب اساتید و نظام موضوعات بر حسب مناطق و...)	۲۵٪
۶	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	۱۵٪
۷	گزارش‌گیری از روند برگزاری طبق برنامه	۵٪



① — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی‌سازی: اجرای این پروژه به مانند پروژه پلتفرم بین‌الملل با مشکلات و چالش‌هایی پیش رو بود و تاکنون به مرحله علمیات نرسیده است. در ابتدای مسیر، در جلسات با سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی این پروژه نیز محل بحث و بررسی قرار گرفت اما رغبت و یا همت و تلاشی برای اجرای این پروژه وجود نداشت و استدلال این بود که برگزاری دوره‌هایی که مربوط به حوزه کسب‌وکار می‌باشد، ارتباطی با حوزه ماموریتی سازمان ندارد. بعد از مدتی مسکوت ماندن این طرح در بهمن ماه ۹۹ یکی از فعالان حوزه بین‌الملل شناسایی شده و برای اجرای این پروژه گفت‌وگوهای مفصلی طی چند جلسه با ایشان انجام شد. طرح مفهومی اجرای کارگاه‌ها در بستر مجازی به صورت زیر مورد توافق قرار گرفت.

ردیف	ابعاد	ابعاد	نوع اساتید	کشورهای پیشنهادی
۱	سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری	تشریح قواعد حقوقی و بایسته‌های قانونی حضور و صادرات محصولات فرهنگی هنری (خصوصاً محتوا و خدمات مجازی) در کشور هدف	- رایزن فرهنگی ایران در کشور هدف یا یک استاد (حقوقی) مسلط به قوانین فرهنگی و تجاری کشور هدف	
۲	منابع مالی و سرمایه‌گذاری	- معرفی مسیرهای همکاری حاکمیت و بخش خصوصی جهت تقویت تبادلات فرهنگی با کشورهای مقصد، - معرفی امکانات تسهیل‌گرانه در اختیار رایزن‌ها برای اتصال سرمایه‌گذاران به بازار مقصد	- یک یا دو کارشناس اقتصادی و مالی جهت آموزش شیوه‌های تامین مالی و سرمایه‌گذاری - یک مسئول رسمی جهت ارائه ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری حاکمیتی در داخل و خارج از کشور	
۳	بازاریابی، تبلیغات و کیفیت محصولات فرهنگی	- ارائه اطلاعات جامعه‌شناختی از کشورهای هدف، - تشریح ذائقه فرهنگی جامعه کشورهای هدف، - شناخت بازار صنایع فرهنگی جامعه مقصد و معرفی بسترهای عرضه و فروش در کشور مقصد، - شناخت رقبا در کشورهای هدف - غنای محتوایی و موضوعی آثار تولیدی، - استانداردهای فنی ارائه محصول در کشور هدف	- یک کارشناس یا مسئول رسمی از رایزنی جهت تشریح فرصت‌ها و موانع و بازاریابی - یک فعال تولیدکننده محتوا و خدمات فرهنگی هنری در کشور هدف	

اما به دو دلیل وارد مرحله اجرا نشد. اول آن که مجری پروژه اگرچه نسبت به فضای بین‌الملل آشنایی داشت اما نسبت به مسائل حوزه بازرگانی دانش متوسط و حداقلی داشت؛ و دوم آن که مبلغ تخصیص داده شده به پروژه با پیشنهاد مجری، فاصله داشت. در این جا نیز پروژه مدتی مسکوت ماند تا این که با اجرای موفق دوره آموزش حکمرانی، پیشنهاد شد اجرای این پروژه به عنوان متمم پروژه دوره آموزش حکمرانی به مجری این پروژه واگذار شود که دارای تخصص در حوزه بازرگانی بین‌الملل نیز می‌باشد. در تیرماه ۱۴۰۰ و به منظور اجرایی‌سازی این پروژه و بعد از انجام مرحله مطالعات اولیه و شناسایی تعدادی از اساتید، دو جلسه مفصل با مدیرعامل مجمع فعالان فضای مجازی بین‌الملل و با حضور مسئول پروژه سامانه بین‌الملل برگزار شد تا طراحی دوره متناسب با نیازها و واقعیت‌های میدانی و به عنوان مکمل سامانه بین‌الملل انجام شود. بر این اساس مقرر شد مولفه «موضوعات فرهنگی هنری متناسب با موضوعات انتخاب‌شده در سامانه بین‌الملل (مانند قرآن، کتاب و ادبیات داستانی، موسیقی و...)» در این دوره لحاظ شود.

اما به دلیل مقارن شدن این ایام با فضای تغییرات سیاسی از یک سو و تمرکز دبیرخانه بر تثبیت و استقرار پروژه‌های باقیمانده و از سوی دیگر به منظور تمرکز مجری پروژه بر اتمام مراحل باقیمانده از تولید و نشر پروژه آموزش حکمرانی، تصمیم بر این شد که برگزاری کارگاه‌های آموزشی بین‌الملل در اولویت دوم قرار گیرد.



## ● ۵-۳-۴-۶ طراحی الگوی احراز هویت محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی

① گروه پروژه تنظیم‌گری و کسب‌وکار و ناظر به قدام شماره ۲۶ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۴۰۶

② الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: برای هر نوع تعامل فنی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اداری میان اشخاص، گروه‌ها، اشیا، خدمات، محتواها و مکان‌ها به هویت معتبر نیاز بوده و شکل‌گیری نظام قابل اطمینان برای هویت در فضای مجازی کشور ضروری است. در این نظام برای حصول اطمینان، بسته به نوع تعامل دو دسته اطلاعات هویت ذاتی و اکتسابی موجودیت‌ها لازم بوده و برای تأیید آن‌ها نقش‌آفرینی دو نهاد معتبر نیاز است؛ ۱. تأمین‌کنندگان شناسه که مسئولیت تأمین اطلاعات پایه هویتی موجودیت‌ها را در قالب شناسه‌های دائم یا موقت و واقعی یا مستعار برعهده دارند و ۲. تأمین‌کنندگان صفت‌ها که مسئولیت اعتباربخشی به اطلاعات غیر پایه هویتی از قبیل مدرک تحصیلی و میزان اعتبار مالی را برعهده دارند و صفات ادعایی را تأیید یا رد می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های فعلی فعالیت در فضای مجازی کشور «عدم شفافیت و وجود گمنامی» است که این مسئله تاکنون مشکلات فراوانی را برای فعالان فرهنگی و اصحاب فرهنگ و هنر در حوزه‌های مختلف فرهنگی به وجود آورده است. عدم رعایت حقوق مالکیت مادی و معنوی نیز از دیگر چالش‌های فراوانی صاحبان آثار فرهنگی است که با روند گسترش فضای مجازی و گمنامی در این فضا طی سال‌های گذشته، آسیب‌های فراوانی برای فعالان فرهنگی به همراه داشته است. با توجه به موارد ذکر شده، در خصوص ضرورت اجرای این طرح می‌توان به موارد زیر نیز اشاره کرد:

① ۱. تأمین سطوح اعتبار و اعتماد در تأمین اطلاعات هویت دیجیتالی به تناسب نوع تعامل؛

② ۲. تناسب میان میزان اطلاعات ارائه شده از هر موجودیت با نوع تعامل با رعایت اختیار یا آگاهی موجودیت‌ها؛

③ ۳. رعایت امنیت اطلاعات هویت دیجیتالی و تناسب آن با نوع تعامل از طریق ایجاد چارچوب مبادله قابل اعتماد و اعطای گواهی موثق؛

④ ۴. انکاپذیری، تاب‌آوری، ماندگاری، کاربری آسان، ساده‌بودن ساختار و تعامل‌پذیری میان اجزاء زیست‌بوم؛

⑤ ۵. تضمین صحت، تمامیت، اعتبار، انکارناپذیری و استنادپذیری هویت موجودیت‌های فضای مجازی به تناسب نوع تعامل؛

⑥ ۶. افزایش شفافیت و کاهش گمنامی در فضای مجازی؛

⑦ ۷. ارتقاء و استمرار فرآیندهای احراز هویت در فضای مجازی؛

⑧ ۸. مرتبط بودن اطلاعات هویتی پایه فضای مجازی با فضای فیزیکی؛

⑨ ۹. صیانت از حریم خصوصی اشخاص و حقوق عمومی جامعه؛

⑩ ۱۰. تأمین ادله دیجیتال در ثبت و اعطای شناسه‌ها و گواهی‌ها و اعتباربخشی صفت‌ها.

**ب) معرفی پروژه:** پروژه طراحی الگوی احراز هویت محتوا و خدمات فرهنگی در فضای مجازی، در راستای اجرای سند نظام هویت معتبر در فضای مجازی و با هدف هویت بخشی به سایر موجودیت های فضای مجازی تعریف شده است.

مطابق این سند مفاهیم ذیل قابل تعریف است:

۱. **موجودیت:** هر شخص، گروه، شیء، خدمت، محتوا و مکان که به صورت مستقل قابل شناسایی باشد.
  ۲. **شناسه:** کدی که برای ارجاع به اطلاعات هویتی پایه یک موجودیت واحد استفاده می شود.
  ۳. **صفت:** مشخصه یا کیفیت انتسابی یا اکتسابی موجودیت که در طول زمان تغییر می کند.
  ۴. **اطلاعات پایه هویتی:** اطلاعات شناسنامه ای موجودیت ها شامل نسبت های پایه بین آن ها که به ندرت دچار تغییر می شوند.
  ۵. **هویت دیجیتالی:** مجموعه ای از اطلاعات پایه هویتی و صفت ها که معرف یک موجودیت واحد است.
  ۶. **تأمین کننده شناسه:** نهادی که برای انواع تعاملات، اطلاعات پایه هویتی قابل استنادی از موجودیت ها را گواهی می کند و مسئولیت ثبت و راستی آزمایی هویت واقعی موجودیت ها، تخصیص شناسه و صدور گواهی نامه هویت برای آن ها و در برخی تراکنش ها، احراز هویت آن ها را برعهده دارد.
  ۷. **تأمین کننده صفت ها:** موجودیتی که در تعاملات، اعتبار صفت های موجودیت ها را گواهی می کند.
  ۸. **چارچوب مبادله قابل اعتماد:** سازوکار ارتباط امن و قابل اعتماد بین موجودیت ها و تأمین کنندگان شناسه و صفت ها در زیست بوم است.
  ۹. **لایه کاربرد:** لایه ای که در آن خدماتی فراتر از خدمات ارتباطی ثابت و سیار و خدمات میزبانی ارائه می شود.
- ج) خروجی عملیاتی:** خروجی اصلی و نهایی این پروژه «شناسنامه دار کردن و هویت بخشی به همه موجودیت های زیست بوم وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» است. بر اساس این پروژه سایر موجودیت های وزارتخانه اعم از اشخاص، گروه ها، مجوزها، کسب و کارها و... برای فعالیت در فضای مجازی، دارای شناسه یکتا خواهد شد.

**د) مراحل اجرایی پروژه:**

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تنظیم جدول شناسایی هویت های فضای مجازی متناسب با معاونت های تخصصی وزارت ارشاد	۵٪
۳	مذاکره با معاونت های تخصصی و دریافت نظرات آن ها	۱۰٪





ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۴	ارائه پیش‌نویس به کارشناس مرکز ملی فضای مجازی و دریافت تاییدیه	۱۰٪
۵	طراحی الگو و الگوریتم احراز هویت بر اساس انواع موجودیت‌ها و صفات آن‌ها	۱۰٪
۶	تصویب الگوی احراز هویت	۱۰٪
۷	بررسی سامانه‌های احراز هویت و صدور مجوز وزارت ارشاد به منظور پیاده سازی الگوریتم و اعمال تغییرات در صورت نیاز	۱۰٪
۸	پیاده‌سازی الگو در قالب الگوریتم طراحی شده در سامانه‌های صدور مجوز	۲۰٪

② — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: این پروژه به مانند پروژه مراکز نوآوری و شتابدهی، اگرچه در مرحله شروع در درون وزارت‌خانه به خوبی پیش رفت

اما در هنگام مواجهه با نهادهای بیرون از وزارت‌خانه با چالش‌هایی مواجه شد و پروژه متوقف شد.

نظام هویت معتبر در فضای مجازی کشور، در تاریخ ۱۳۹۸/۰۶/۰۹ در جلسه شماره ۵۹ شورای عالی فضای مجازی به تصویب رسید و طی نامه شماره ۱۰۳۵۱۵/۹۸ در تاریخ ۱۳۹۸/۰۷/۱۵ توسط دبیر شورای عالی فضای مجازی به سایر دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد.

به گفته کارشناسان و مدیران مرکز ملی فضای مجازی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، از اولین دستگاه‌هایی بود که به اجرایی نمودن این سند اقدام کرد. منتها از آن جایی که اجرای کامل این سند نیاز به همکاری و هماهنگی همه دستگاه‌های کشور اعم از وزارت ارتباطات، وزارت صمت، سازمان ثبت احوال و... دارد، هنوز به نتیجه نرسده است. در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برای انجام مراحل اولیه این پروژه و بعد از پیگیری‌های مسئول پروژه و برگزاری جلسات متعدد با معاونت‌ها و سازمان‌های مربوطه در وزارت‌خانه، لیست کلیه محتواها و خدمات وزارت‌خانه به منظور خروج از گمنامی و به عبارتی شناسایی هویت‌ها انجام شد. در این مسیر، هماهنگی و پیگیری‌های زیادی خصوصا در ارتباط با سازمان‌های تابعه وزارت‌خانه انجام شد. پس از اتمام این مرحله، لیست این هویت‌ها برای مرکز ملی فضای مجازی ارسال شد و پس از عدم حصول نتیجه، جلسه‌ای با کارشناسان آن مرکز در این خصوص برگزار شد که حاصل آن معرفی یکی از موسسات بخش خصوصی بود که در این زمینه مطالعات و فعالیت‌هایی را انجام داده بودند. در ادامه با برگزاری جلسات کارشناسی با این تیم، طرح‌واره‌ای برای اجرای طرح هویت موجودیت‌های فرهنگی تهیه گردید که با بررسی‌های تکمیلی جمع بندی این شد که این موضوع در لایه‌های کارشناسی دستگاه‌های مسئول از جمله مرکز ملی فضای مجازی، وزارت ارتباطات و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به بلوغ کافی نرسیده است و زیرساخت‌های لازم فراهم نیست. لذا این پروژه به عنوان یک اقدام نیمه تمام باقی ماند. البته می‌توان گفت، پروژه نشان‌گذاری (و ثبت اثر انگشت) که قبلا معرفی و شرح آن گذشت، می‌تواند به عنوان قطعه‌ای از پازل کلان مسئله هویت موجودیت‌های فرهنگی در فضای مجازی در نظر گرفته شود.

## ● ۵-۳-۵. پروژه‌های کارگروه اطلاع رسانی و تبلیغات در فضای مجازی

### ● ۵-۳-۵-۱. دستورالعمل و سامانه رصد تبلیغات در فضای مجازی و پیام‌رسان‌ها

● (۱) گروه پروژه: مرجعیت خبری در فضای مجازی نظربه اقدام شماره ۲۳ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۵۰۱

● (۲) الف) ضرورت و جرای اجرای پروژه: صنعت تبلیغات دیجیتال در دنیا بخش بزرگی از درآمد صنعت تبلیغات را به خود اختصاص می‌دهد. بر اساس آمارها بیش از نیمی از درآمد تبلیغات متعلق به تبلیغات دیجیتال است. تنها در آمریکا در سال ۲۰۱۸ صنعت تبلیغات دیجیتال درآمدی بالغ بر ۱۰۷ میلیارد دلار داشته است. در ایران نیز سرعت استفاده از تبلیغات دیجیتال به واسطه افزایش نمایی استفاده از فضای مجازی و ابزارهای دیجیتال روبه افزایش است. در تحقیقی که سال ۱۳۹۶ در ایران انجام شد، حجم بازار تبلیغات ایران ۴۰۰۰ میلیارد تومان برآورد شده بود که ۱۰٪ آن متعلق به تبلیغات دیجیتال بود. با توجه به ضریب نفوذ و توسعه فضای مجازی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان متولی حوزه تبلیغات، ساماندهی و تنظیم فعالیت‌های تبلیغاتی در بازار تبلیغات دیجیتال را در دستور کار خود قرار داده است و در این ارتباط نظارت و رصد میدانی تبلیغات در فضای مجازی را ساماندهی و اجرا خواهد کرد. همچنین شفاف نبودن قوانین و مقررات تبلیغات در فضای مجازی، راه را برای سوءاستفاده برخی سودجویان فراهم نموده است که با طراحی و تعمیم قوانین و مقررات تبلیغات به فضای مجازی و نظارت و رصد میدانی تبلیغات در فضای مجازی و پیام‌رسان‌ها، تاحد امکان، موجب پالایش اتمسفر تبلیغاتی در فضای مجازی خواهد شد. در کنار طراحی این دستورالعمل، نیاز به وجود سامانه‌ای برای رصد وضعیت تبلیغات از ضرورت‌های این حوزه بوده است.

● (۳) ب) معرفی پروژه: این پروژه شامل دو بخش است. در بخش اول، خروجی پروژه تدوین و ابلاغ دستورالعمل تبلیغات در فضای مجازی است؛ و اما در بخش دوم که مربوط به رصد تبلیغات است باید گفت که با توجه به تجربه‌ی موفق موجود در معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی در خصوص رصد تبلیغات شبکه‌های ماهواره‌ای فارسی‌زبان، با ایجاد بخش رصد تبلیغات در فضای مجازی و پیام‌رسان‌ها، تجهیز سخت‌افزاری و هم‌چنین تولید نرم‌افزار مربوطه، امکان رصد و ساماندهی تبلیغات در فضای مجازی و پیام‌رسان‌ها تا حدودی میسر خواهد شد. این طرح شامل تمام تبلیغات در فضای مجازی خواهد بود که بر اساس دستورالعمل‌های منتشر شده در خصوص نحوه تبلیغات در فضای مجازی مورد بررسی قرار خواهند گرفت. (تعریف تبلیغات و علت رصد در این طرح، قبلاً در قوانین بالادستی شرح داده شده است)

● (۴) ج) خروجی عملیاتی: تهیه دستورالعمل تعمیم قوانین و مقررات تبلیغات به فضای مجازی و در پی آن ساماندهی و رصد تبلیغات در فضای مجازی خروجی این پروژه خواهد بود. این هدف از طریق ارائه گزارش از حذف تبلیغات غیرمجاز یا اصلاح آن در فضای مجازی و بازخوردهای صنفی و درون شبکه‌ای، تا حد زیادی حاصل خواهد شد. هم‌چنین نهادهای نظارتی در جریان اقدامات عملیاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی قرار خواهند گرفت.



## ④ — د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	تدوین و ابلاغ دستورالعمل تعمیم قوانین و مقررات تبلیغات به فضای مجازی	۲۵٪
۳	تامین زیرساخت (فضای فیزیکی، سخت افزار و نرم افزار) مورد نیاز برای استقرار آزمایشی رصد تبلیغات در یکی از بسترهای منتخب	۲۵٪
۴	تأمین و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز برای رصد فضای مجازی و پیام‌رسان‌ها	۱۵٪
۵	اجرا و بهره برداری از سامانه	۳۰٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: برخلاف تبلیغات در فضای عمومی و محیطی که دارای قوانین و مقررات و آیین نامه‌های روشن و مشخصی برای نظارت دارد، نظارت بر تبلیغات در فضای مجازی موضوع‌ها شده‌ای است و نظارتی بر تبلیغات در فضای مجازی صورت نمی‌گیرد. لذا در کارگروه تبلیغات و اطلاع‌رسانی، کمیته‌ای تشکیل شد تا ضمن بررسی قوانین و مقررات موجود، نسبت به تعمیم این قوانین به فضای مجازی و یا تدوین قوانین جدید اقدام نماید. پس از برگزاری جلسات مختلف، پیش نویس دستورالعمل نظارت بر تبلیغات در فضای مجازی با تکیه بر قوانین موجود با همکاری دفتر تبلیغات و اطلاع‌رسانی معاونت مطبوعاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهیه و آیین‌نامه ساماندهی تبلیغات و آگهی‌ها در فضای مجازی تدوین شد. این آیین‌نامه تمام حوزه تبلیغات در فضای مجازی را پوشش می‌دهد. بر اساس این آیین‌نامه تمامی تبلیغات در فضای مجازی باید تحت نظر یک شخصیت حقیقی یا حقوقی با عنوان کانون آگهی و تبلیغاتی در فضای مجازی باشد و مطابق شرایط و ضوابطی که کانون مشخص می‌کند، فعالیت کند.

این دستورالعمل توسط کمیته مرکزی سازمان‌های تبلیغاتی کشور ابلاغ و اطلاع‌رسانی شد. پس از ابلاغ، مخالفت‌هایی با این دستورالعمل از طرف دستگاه‌های مختلف صورت گرفت. از یک طرف، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری مکاتبه‌ای با وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، نگرانی‌های صنف کسب‌وکارهای اینترنتی و استارت‌آپ‌ها را از جهت ایجاد محدودیت بیان کرده بود. این صنف در نامه‌ای به وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی خواستار لغو یا اصلاح این دستورالعمل بودند. از سوی دیگر معاونت اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز خواستار اصلاح دستورالعمل و حذف الزام دریافت مجوز بود. این نامه از سمت مرکز ملی مطالعات، پایش و بهبود محیط کسب‌وکار برای مدیرکل حوزه وزارتی ارسال شد و بیان شد که با توجه به لزوم تسهیل‌گری برای فعالان اقتصادی رویکرد حذف مجوزها و کاهش کنترل پیشینی و تمرکز بر کنترل پسینی برای فعالان اقتصادی، این دستورالعمل باید مورد بازبینی قرار بگیرد. زیرا این دستورالعمل در شرایطی به تصویب رسیده که مقرر شده به منظور تسهیل کسب‌وکارها اقدامی برای مجوز جدید صورت نگیرد.

پاسخ ارسالی به این اعتراض‌ها این بوده که این دستورالعمل بدون وضع قانونی برای اخذ مجوز جدید، تنها به مجوزهای موجود استناد کرده تا اگر فرد یا مجموعه‌ای در صدد فعالیت در حوزه تبلیغات فضای مجازی است واجد صلاحیت‌های اولیه باشد و به واسطه کانون تبلیغاتی فضای مجازی موضوع تبلیغات در فضای مجازی سامان یابد. مسئله مهمی که در این فضا کاملاً مورد غفلت واقع می‌شود که این است که تسهیل کسب‌وکار به معنای عدم وجود هرگونه تنظیم‌گری و مقررات نیست. متأسفانه در فضای مجازی تبلیغات بدون ضابطه و قانون بوده و این دستورالعمل حداقل نقش حاکمیت برای مقررات‌گذاری و مشخص شدن حدود و ثغور مسئولیت و تکالیف کسب‌وکارها و تبلیغ‌کنندگان و بسترهای تبلیغ‌کننده در این فضا می‌باشد که خصوصاً در دعاوی بسیار کارا و گره‌گشا خواهد بود. البته طبیعی است که این دستورالعمل با توجه به ضرورت‌های موجود در جامعه و به‌رهمندی از نظرات فعالان این عرصه می‌تواند اصلاح و تکمیل شود.

در بخش دوم این پروژه، راه‌اندازی سامانه رصد تبلیغات در فضای مجازی در دستور کار بود. این سامانه بر اساس تجربه‌ای که قبلاً در موضوع رصد ماهواره وجود داشت و همچنین دستورالعمل ابلاغی، برنامه‌ریزی شد. ذی‌نفعان و مخاطبان مرتبط با این طرح به شرح زیر هستند؛

۱. دفتر تبلیغات و اطلاع‌رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

۲. کانون‌های آگهی و تبلیغاتی

۳. برندهای تبلیغاتی و صاحبان آن‌ها

۴. صفحاتی در فضای مجازی که اقدام به جذب و انتشار تبلیغات می‌کنند.

۵. چهره‌های موثری که بنا به درخواست صاحب کالا یا برند به تبلیغ آن کالا یا برند اقدام می‌نمایند.

در مرحله اول، این طرح، شامل نظارت بر تبلیغات منتشرشده در سایت‌های درج‌رایگان آگهی و شبکه‌های اجتماعی با تمرکز بر بستر اینستاگرام بوده و در مراحل بعدی با تقویت سامانه و هماهنگی‌های فرادستگاهی به‌ویژه در ابعاد نظارتی و برخورد‌های قانونی، وب‌سایت‌ها، اپلیکیشن‌ها و سایر بسترهای ارائه تبلیغات در فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی، رصد خواهند شد و در صورت مشاهده تخلف بر اساس معیارهایی که از قبل توسط اداره کل تبلیغات و اطلاع‌رسانی اعلام شده، اطلاعات و مستندات مربوط به آن تخلف اعم از «محل ارائه تبلیغ، نوع تبلیغ، زمان تبلیغ، برند تبلیغ‌دهنده، تصویر / فیلم تبلیغ، شرح تخلف تبلیغ» در سامانه‌ای تحت عنوان «رصد تبلیغات فضای مجازی» ثبت می‌شود. سپس واحد پیگیری مستقر در دفتر تبلیغات و اطلاع‌رسانی، موارد تخلف تبلیغاتی ثبت شده در سامانه را بررسی نموده و در صورت تأیید تخلف، موارد از طریق تماس تلفنی به برند تبلیغ‌دهنده اطلاع و مهلت حذف یا اصلاح تبلیغ، داده می‌شود. پس از زمان مقرر، مجدداً تبلیغ در محل ارائه شده، مورد بازبینی قرار گرفته که در صورت ادامه تخلف، از طریق مکاتبه با سازمان‌های ذیربط، با برند متخلف برخورد می‌شود. در نهایت در بازه‌های زمانی مشخص، گزارشی از وضعیت حذف یا اصلاح تخلفات تبلیغاتی رخ داده در فضای مجازی، تهیه و به مراجع ذی‌صلاح ارائه می‌شود. با توجه به ارتباط برندها با یکدیگر و اطلاع سایر برندها از نحوه برخورد با تخلف تبلیغاتی یک برند، دیگران نیز سعی در اصلاح تبلیغات خود نموده و با این همه‌گیری، تبلیغات در فضای مجازی با تکیه بر روش بازدارندگی



اصولی، تا حدود زیادی ساماندهی خواهد شد. تاکنون گزارش‌های متعددی بصورت هفتگی از وضعیت رصد تبلیغات در فضای مجازی تدوین و به بخش‌های مربوطه ارسال شده است. همچنین بخش فنی سامانه نیز به منظور متناسب‌سازی با قوانین و دستورات جدید در حال اصلاح می‌باشد.

با توجه به راه‌اندازی حداقلی سامانه و گستردگی فضای تبلیغات در فضای مجازی، برای رصد کامل شبکه‌های اجتماعی و فضای وب نیازمند طرح توسعه و تخصیص اعتبارات در خور چنین عملیات گسترده‌ای است. اکنون و بعد از گذشت ۶ ماه از راه‌اندازی این سامانه، می‌توان گفت فاز نخست سامانه مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. همچنین با عنایت به همکاری فراسازمانی برای برخورد قانونی با متخلفان، باید سازوکار همکاری‌های بین‌سازمانی و نقش دستگاه‌های مختلف تدوین شود. قطعاً نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، رصد دقیق و تذکر در مورد رعایت قوانین و مقررات است؛ پیگیری برای به نتیجه رسیدن تذکرات و اقدام مقتضی برای همراهی ویژه، نیازمند همکاری کامل نهادهای نظارتی و قضایی است.

## ● ۲-۵-۳-۵. سامانه پیشگیری و مقابله با نشر اطلاعات و اخبار جعلی و محتواهای آسیب رسان در فضای مجازی

①- گروه پروژه: مرجعیت خبری در فضای مجازی نظربه اقدام شماره ۶۷ برنامه تحول - کد پروژه: ۹۹-۵۰۲

②- الف) ضرورت و چرایی اجرای پروژه: خبرهای جعلی، خبرهای کذب و اثبات پذیری است که به طور عمدی و سهوی از سوی رسانه‌ها، افراد سرشناس و ناشناس برای گمراه ساختن و تحریک خواننده تولید و یا باز نشر می‌شوند و شامل اطلاعات مجعول، اغلب به ظاهر محرمانه و حساس است که تحت پوشش گزارش‌های خبری و در بسیاری از موارد شبه خبرهایی که عناصر اولیه خبرنگاری در آن کامل نیست، انتشار می‌یابد. اخبار جعلی شامل محتواهایی همچون فیلم، عکس، صوت، تصاویر مکاتبات و دستوره‌های دست‌کاری شده و جعلی یا ساختگی و تقلبی است که انتشار آن در زمانی که جامعه در انتظار کسب اطلاع از موضوعات مختلف است عطش جامعه برای آگاهی را تحریک و با سرعتی بیشتر از اخبار واقعی باز نشر می‌شود و یا محتواهایی غیر واقعی درباره یک پدیده مانند حوادث طبیعی و یا دستاوردهای علمی است. خبر جعلی اطلاعاتی نادرست و گاه حساس است که به شیوه واقعی‌نمایی، ارائه و از طریق اینترنت (بر بستر شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها) پخش می‌شود.

برای شناخت اخبار جعلی (فیک‌نیوزها) باید توجه داشت که خبرهای جعلی عمدتاً با دو هدف «مالی» و «سیاسی و ایدئولوژیک» منتشر می‌شوند. مؤلفان خبرهای جعلی، این خبرها را برای ترویج اهداف خاص خود یا حمایت از افرادی که به آن‌ها علاقه دارند ترویج داده و این موضوع اغلب همراه با تخریب و بی‌اعتبار کردن دیگران است. در کنار مولفان نقش نشردهندگان مطالب فیک نیز حائز اهمیت فراوان است، به همین منظور در این طرح تعیین وضعیت و نقش ناشران رسمی (رسانه‌های دارای مجوز) و شهروندان به عنوان نشردهندگان گسترده باید مشخص شود. وب‌سایت‌های اینترنتی، پیام‌رسان‌ها و شبکه‌های اجتماعی از بسترهای عمده نشر و باز نشر فراگیر اخبار جعلی هستند که به دلیل گسترش تلفن‌های همراه هوشمند، ضریب باز نشر بسیار بالایی به وسیله آن‌ها ایجاد می‌شود.

بر این اساس ظهور خبر جعلی در رسانه‌های اجتماعی، چالش‌های منحصر به فردی را به شرح ذیل همراه داشته است:

- ①- خبر جعلی برای فریب مخاطبان ساخته شده و باعث می‌گردد تا به سبب محتوای آن به راحتی مورد پذیرش قرار گیرد.
- ②- تولید داده‌های رسانه‌های اجتماعی، در مقیاس بزرگ، چندمنظوره، اغلب توسط کاربر، گاهی ناشناس و پرسروصدا انجام می‌شود.
- ③- کاربران رسانه‌های اجتماعی از پیشینه‌های مختلف، اولویت‌ها و نیازهای متفاوت برخوردار بوده و برای مقاصد مختلف از آن‌ها استفاده می‌کنند.
- ④- هزینه کم ایجاد حساب رسانه‌های اجتماعی و وجود نداشتن نظام هویت دیجیتال، موجب سهولت تشکیل حساب مخرب مانند ربات‌های اجتماعی، کاربران جعلی و ترول‌ها شده که هر کدام منبع قدرتمندی برای گسترش خبر جعلی به حساب می‌آید.



۱- (ب) معرفی پروژه: بر اساس درک این ضرورت و لزوم پیشگیری و مقابله با نشر اخبار جعلی، در برنامه تحول وزارت خانه، اقدام «شناسایی مستمر پدیده‌ها و جریان‌های فرهنگی فضای مجازی و طراحی اقدام فرهنگی مناسب» ابلاغ شد و یکی از پروژه‌های ذیل این اقدام «استقرار سامانه پاسخگویی، پیشگیری و مقابله با نشر اطلاعات و اخبار جعلی و محتوای آسیب‌رسان در فضای مجازی» است.

هدف اصلی این پروژه، راه‌اندازی و بهره‌برداری از سامانه‌ای به منظور مقابله با نشر اطلاعات و اخبار جعلی و محتوای آسیب‌رسان در فضای مجازی و نیز مرجعیت‌بخشی خبری در سطح جامعه و فضای مجازی به معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. از دیگر اهداف این پروژه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- ضرورت صحت‌سنجی اولیه توسط رسانه‌ها به منظور انتشار محتواها و نیز واکنش سریع نسبت به صحت‌سنجی اطلاعات و اخباری که احتمال غیرواقعی بودن آن می‌رود

۲- تعریف مجوزهای مرتبط با سامانه‌های صحت‌سنجی اخبار و اطلاعات

۳- تعریف سامانه و ساز و کار اجرایی به منظور جذب مشارکت عمومی و مسئولیت اجتماعی ذیل وظایف شهروندی برای شناسایی و رصد اخبار جعلی باتوجه به وظیفه‌ی محول شده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بر طبق مصوبات مرکز ملی فضای مجازی، در حوزه پیشگیری و مقابله با نشر اطلاعات و اخبار جعلی و محتوای آسیب‌رسان در فضای مجازی، این طرح در سطح ملی و با همکاری تمامی دستگاه‌های اجرایی در قوه مجریه و دیگر دستگاه‌ها در سایر قوا، با محوریت معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی وزارت خانه اجرا خواهد شد. مراحل اصلی سامانه‌ی مستقر بر اساس این طرح، عبارت است از:

۱- گزارش دهی و ثبت اطلاعات (اخبار جعلی و محتوای آسیب‌رسان) در سامانه

۲- ارجاع اطلاعات به دستگاه مربوطه به منظور صحت‌سنجی، راستی‌آزمایی و پاسخگویی

۳- ارائه پاسخ و توضیح نسبت به اطلاعات ثبت شده

۴- گزارش‌گیری، تحلیل و انجام اقدامات مقتضی

قلمرو این طرح فضای مجازی بوده و شامل وب سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌ها خواهد بود. این طرح با مشارکت و همکاری تمامی دستگاه‌ها عملیاتی خواهد شد.

۱- (ج) خروجی عملیاتی: خروجی این پروژه یک سامانه دوطرفه و تعاملی خواهد بود که در آن هر دستگاه و نهاد غیردولتی دارای صفحه مربوط به خود بوده و در زمان مشخص باید نسبت به خبر جعلی منتشر شده در رابطه با آن دستگاه، واکنش و پاسخ لازم و مناسب را ارائه نماید. این سامانه بصورت عمومی قابل مشاهده بوده و عموم مردم نیز می‌توانند از صحت و سقم اخبار منتشر شده در رابطه با دستگاه‌های اجرایی، قضایی، تقنینی، نظامی و امنیتی کشور اطلاع حاصل نمایند و نیز با بهره‌گیری از سامانه‌های صحت‌سنجی بخش خصوصی محتوای فضای مجازی ارزیابی و صحت‌سنجی مدام می‌شود.

④ (د) مراحل اجرایی پروژه:

ردیف	مراحل اجرایی سازی پروژه	وزن در پیشرفت
۱	رایزنی و پیگیری تشکیل تیم عملیاتی پروژه	۵٪
۲	نیازسنجی و امکان سنجی سامانه (تدوین و طراحی مدل مفهومی سامانه)	۲۵٪
۳	رایزنی و هماهنگی با مرکز ملی فضای مجازی و مراجع ذیصلاح	۱۰٪
۴	تصویب مدل مفهومی در کارگروه تبلیغات و اطلاع رسانی	۵٪
۵	انتخاب پیمانکار و عقد قرارداد	۲۵٪
۶	طراحی و راه اندازی آزمایشی سامانه	۳۰٪

④ — توضیحاتی پیرامون مراحل اجرایی سازی: پاسخگویی و پیشگیری از نشر اطلاعات و محتوای خبری خلاف واقع یکی از مواردی است که با توجه به سرعت گسترش فضای مجازی به شدت احساس نیاز می شود. در جامعه، همگان این انتظار را از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و بالاخص معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی دارند، از طرفی به دلیل گستردگی حوزههای خبری و عدم اشراف معاونت امور مطبوعاتی بر تمامی اتفاقات و اخبار رخ داده در سایر دستگاهها و ارگانها، امکان این پاسخگویی از سمت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی میسر نبود. تا این که مرکز ملی فضای مجازی در جلسه شصت و هشتم طرح «الزامات پیشگیری و مقابله با نشر اطلاعات، اخبار و محتوای خبری خلاف واقع در فضای مجازی» را در تاریخ ۱۶ دی ماه ۹۹ تصویب و ایجاد سازوکار مقابله و پاسخگویی به اخبار جعلی و شایعات در فضای مجازی را بر عهده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نهاد. (متن کامل مصوبه در سایت مرکز ملی فضای مجازی در دسترس است.)

بر همین اساس گفت وگوها و جلسات متعددی از ابتدای سال ۹۹ به منظور طراحی مدل مفهومی سامانه «پیشگیری و مقابله با نشر اطلاعات و اخبار جعلی و محتوای آسیب رسان در فضای مجازی» در معاونت مطبوعاتی و اطلاع رسانی تشکیل شد. بر اساس تجربیات گذشته و مدل های پیشنهادی، در نهایت مدل مفهومی مبتنی بر چهار مرحله زیر طراحی شد.

④ — ۱. گزارش دهی و ثبت اطلاعات توسط دستگاه های مسئول و شهروندان و مشخص کردن نهاد مربوطه

④ — ۲. ارجاع به نهاد مربوطه و راستی آزمایی

④ — ۳. ارائه اطلاعات و بیان توضیحات لازم توسط نهاد مورد پرسش

④ — ۴. گزارش گیری و تحلیل





در این مدل، تمامی دستگاه‌ها و ارگان‌ها دارای صفحه مربوط به خود می‌باشند و هر ارگان موظف به پاسخگویی در خصوص اخبار منتشر شده مرتبط با خود می‌باشد. مدیریت این سامانه به عهده معاونت مطبوعاتی و اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. اداره بخش‌های تخصصی بر دوش دستگاه مربوطه، و تشخیص و تعیین دستگاه و نهادهای عضو سامانه برحسب اولویت با پیشنهاد معاون مطبوعاتی و اطلاع رسانی و ابلاغ مرکز ملی فضای مجازی خواهد بود. الزامات اجرایی سازی این سامانه شامل طراحی، استقرار و توسعه توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. همه دستگاه‌ها به ویژه وزارت‌خانه‌های فرهنگ و ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، علوم تحقیقات و فناوری، بهداشت درمان و آموزش پزشکی و صداوسیما در فرهنگ سازی عمومی استفاده از این سامانه نقش بسیار پراهمیتی دارند. مشارکت و همراهی دستگاه‌ها به واسطه مرکز ملی فضای مجازی جلب می‌شود و آموزش نیروی انسانی نیز به عهده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی خواهد بود.

تا اواسط تابستان ۹۹ مدل مفهومی این سامانه تکمیل شد ولی به علت نبود شرکت پیمانکاری که قادر به پیاده سازی این سامانه باشد، مدتی وقفه افتاد. در دی ماه ۹۹ و پس از تصویب و ابلاغ مصوبه مرکز ملی فضای مجازی در این خصوص کاوش برای یافتن پیمانکار مناسب به جریان افتاد تا این‌که در اوایل اسفند ماه مرکز توسعه مدیریت و مطالعات راهبری وابسته به دانشگاه تربیت مدرس شناسایی شد. این مجموعه توان فنی، علمی و اجرایی لازم برای پیاده سازی این سامانه را داشت و در مدت ۵۰ روز با تلاش شبانه‌روزی نسخه اولیه آن ارائه گردید. این سامانه در کارگروه اخبار جعلی و شایعات شورای عالی فضای مجازی به نمایش گذاشته شد و با توجه به نظرات دریافتی تکمیل شده و در حال حاضر (تیرماه ۱۴۰۰)، طراحی فنی سامانه به صورت کامل به پایان رسیده است و در حال تکمیل اصلاحات است. البته در مسیر اجرای این پروژه پیشنهادات و نظراتی مطرح بود که این سامانه به عنوان یک سامانه غیرحاکمیتی طراحی شود و وزارت‌خانه وظیفه حمایت را بر عهده داشته باشد ولی این پیشنهاد مورد موافقت قرار نگرفت. در مجموع می‌توان گفت این پروژه هم اکنون در مرحله ورود به بهره‌برداری آزمایشی است. ذکر این نکته ضروری است که با توجه به اهمیت همکاری سایر دستگاه‌ها، موفقیت کامل سامانه در گرو این همکاری است.

## ۵-۴-۱. مدیریت نیروی انسانی پروژه‌ها

۱-۵-۴-۱. **انتخاب نیروی انسانی:** نیروی انسانی پروژه‌ها در سه گروه «دبیرخانه مرکزی»، «مسئول پیگیری پروژه» و «مسئول اجرای پروژه» طبقه‌بندی می‌شدند. همان‌گونه که در بخش چهارم بیان شد همه «مسئولان پیگیری» پروژه‌ها از اعضای مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی بودند چرا که این مرکز به عنوان پیشران وزارتخانه و دبیرخانه مرکزی پیگیری برنامه تعیین شده بود، اما «مسئولان اجرایی» پروژه‌ها در سه دسته جای می‌گیرند:

۱. مدیران اجرایی که هم زمان مسئولیت پیگیری پروژه‌ها را نیز به عهده دارند و از اعضای مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی هستند. در پروژه‌هایی مانند کنسرسیوم تولید و نشر محتوا مدیر اجرایی و مسئول پیگیری پروژه شخص واحدی بود.

۲. مدیران اجرایی که به فراخور محتوا و موضوع پروژه، از دیگر معاونت‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انتخاب شده‌اند. به عنوان مثال در پروژه‌های اخبار جعلی و رصد تبلیغات در فضای مجازی، معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی سهم بسزایی داشته و اجرای این پروژه‌ها نیز بر عهده همکاران این معاونت بوده است.

۳. گروه سوم مدیرانی بودند که به علت گستردگی پروژه یا عدم توان فنی نیروهای داخلی، موسسه یا شرکتی خارج از وزارتخانه انتخاب می‌شد. در این مدل نیز گونه‌های مختلفی وجود داشت. در برخی موارد، شرکت مجری صرفاً به عنوان پیمانکار پروژه وظیفه پیاده‌سازی طرح را برعهده داشت و در برخی موارد، شرکت مجری، در سهام پروژه نیز شریک می‌شد. این نکته قابل ذکر است که در این پروژه‌ها انتخاب پیمانکار بیرونی با حساسیت بالایی انجام می‌شد، چرا که پیمانکار در اتقان اجرای پروژه سهم زیادی داشت و از سوی دیگر دقت نظر در کیفیت اجرای پروژه‌ها و برون‌سپاری آنها در سال‌های پایانی دولت، اوج می‌گیرد. برای انتخاب پیمانکار تمام تلاش دبیرخانه برنامه تحول بر آن بود که شرکت‌ها و موسسه‌های توانمند در آن حوزه شناسایی شده و بعد بر اساس بررسی سوابق کاری، پروپوزال‌های ارائه شده، مصاحبه و امتیازدهی بر اساس شاخص‌های مشخص و روشن، پیمانکار برتر انتخاب شود. پس از انتخاب شرکت یا موسسه پیوست فنی پروژه زیر نظر تیمی از کارشناسان فنی تنظیم شده و به قرارداد ضمیمه می‌شد تا قالب قراردادها از حیث فنی و اجرایی استحکام لازم را پیدا کند و در صورت تداوم همکاری تا دولت‌های بعد جای شک و شبهه‌ای باقی نماند. تیم ناظران فنی متشکل از دو نفر کارشناس بیرونی و دو کارشناس از همکاران مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی بود که هم در زمان عقد قرارداد پیوست فنی را ارائه و تنظیم می‌کردند و هم حین اجرای پروژه نظارت آن را به عهده داشتند.

۲-۵-۴-۲. **ارزیابی نیروی انسانی:** یکی از مشکلات رایج در نظام اداری این است که نیروها فارغ از خروجی فعالیت‌ها، صرفاً به ثبت ساعات ورود و خروج بسنده می‌کنند و از این رو ممکن است در زمان حضور خود کارآمدی لازم را نداشته باشند. در اولین جلسه‌ای که با مسئولان پیگیری پروژه‌ها برگزار شد، علاوه بر تبیین شرح وظایف این نکته گوشزد شد که حمایت از مسئولان پیگیری پروژه‌ها منوط به ارزیابی تیم دبیرخانه از «خروجی» پروژه‌هاست. پرداخت پاداش و اعطای تشویق یا اعمال تنبیه بر اساس ارزیابی خروجی پروژه‌ها به صورت هفتگی یا ماهانه انجام می‌شد.



۱-۳-۴-۵. **حفظ انگیزه، تشویق و تنبیه:** برای حفظ انگیزه و تقویت توان نیروی انسانی که به صورت خاص در حال تلاش هستند دو نوع مشوق وجود دارد.

(۱) مشوق‌های مادی و (۲) مشوق‌های غیرمادی

در مسیر انجام پروژه‌های برنامه تحول مشوق‌های مادی، هم به عنوان یک عامل انگیزشی و هم به‌عنوان جبران مادی خدمات و زحمات انجام شده در نظر گرفته شده بود. مهم‌ترین شاخص‌هایی که در پرداخت ماهانه اثرگذار بودند عبارت بودند از:

۱- پیشرفت عینی و مشخص نسبت به ماه گذشته و مطابقت با گانت چارت پروژه

۲- حضور موثر در جلسات و ارتباط با مجریان پروژه‌ها

۳- مستندنگاری پروژه

۴- کمیت و کیفیت پروژه (کیفیت و حجم بعضی پروژه‌ها مانند تدوین دستورالعمل دورکاری با پروژه‌های دیگری مانند ایجاد و بهره‌برداری از پنجره واحد وزارتخانه یکسان نبوده و طبعا میزان تلاش مسئولان پیگیری این دو پروژه متفاوت خواهد بود).

در فرایند پرداخت‌های ماهانه، میزان پاداش‌های هر فرد در ماه‌های مختلف متناسب با تلاش او و پیشرفت پروژه تغییر می‌کرد و از اعطای یک مبلغ ثابت به صورت پیوسته پرهیز می‌شد. از سوی دیگر در کنار وجود این مشوق، اعمال تنبیه نیز وجود داشت. اگر پروژه‌ای پیشرفت محسوس نداشت، ابتدا تذکر از سوی دبیرخانه و سپس رئیس مرکز و در نهایت در صورت عدم توجه، «مسئول پیگیری پروژه» برکنار می‌شد. «برکناری مسئولان پیگیری پروژه» در ماه‌های اول در مورد دو پروژه رخ داد و همین امر نشان‌دهنده جدیت دبیرخانه در اعمال تشویق و تنبیه به صورت همزمان را نشان می‌داد. علاوه بر این دو پروژه نیز به علت چالش‌های جدی هماهنگی‌های برون دستگاہی از دستور کار خارج شدند تا انگیزه و توان نیروی انسانی از ثمربخش نبودن پروژه هدر نرود.

در کنار برخورد رسمی و سیستم امتیاز و پاداش و تنبیه، بین دبیرخانه و مسئولان پیگیری پروژه‌ها، عامل اصلی در نگهداری و تقویت انگیزه نیروی انسانی، ایجاد فضای همکاری دوستانه بود و این امر موجب می‌شد که پروژه‌ها نه‌تنها به عنوان وظیفه محوله شغلی بلکه به عنوان دغدغه‌ای شخصی نیز دیده شود. بسیاری اوقات مسئولان پیگیری پروژه‌ها خارج از زمان جلسات رسمی مسائل خود را با اعضای دبیرخانه در میان می‌گذاشتند و این تعامل خالی از تکلف زمینه همکاری موثرتری را فراهم می‌کرد. اگر فضای دوستانه و صمیمی وجود نمی‌داشت ممکن بود پس از مدتی همکاران دخیل در پروژه به علت فشار کار از ادامه همکاری سر باز بزنند. (حتی در خصوص پیگیری بسیاری از پروژه‌ها چه بسا روابط دوستانه و آشنایی‌های شخصی، موثرتر از ضوابط و شرایط اداری و سازمانی بوده‌اند).

## ۵-۵. الگوی برگزاری و اداره جلسات

معمولا در سازمان‌ها و نهادهای رسمی و دولتی، حضور در جلسه به نوعی امری دکوری و ویتروینی محسوب می‌شود. جلساتی چندین و چند ساعته با حضور تعداد زیادی از مدیران و کارشناسان مرتبط و نامرتب به موضوع و با خروجی‌های نامشخص. بسیاری از این جلسات آشفته هستند، زمان و توان بالایی از نیروها صرف می‌کنند و تاثیر قابل توجهی بر ارتقای کیفیت عملکرد سازمان ندارند. جلسات بی‌پایانی شبیه به گعده‌های گفت‌وگو که تنها مصوبه قابل اجرا و پیگیری آنها برگزاری جلسه دیگری است و این طنز تلخ، روالی مرسوم است.

در برگزاری و اداره جلسات پروژه‌های برنامه تحول تلاش شد که این روال مرسوم با رعایت چند نکته ساده در هم شکسته شود:

۱. «دستور جلسه» در حکم آب حیات جلسه است. یکی از چالش‌های جدی جلسات این است که به عنوان فرصتی برای گپ‌وگفت دیده شوند، در حالی که باید از پیش موضوعات مورد بحث در جلسه مشخص شده باشد و جلسه محل تصمیم‌گیری درباره آنها باشد. از این روی در جلسات برنامه تحول و پروژه‌های ذیل آن، تاکید بسیاری بر تدوین دستور جلسه و تمرکز بر محتوای آن در طول جلسه وجود داشت.

۲. تنها افرادی باید به جلسه دعوت شوند که نقش و اثر مستقیمی در تصمیم یا اجرای مصوبات دارند. اگر افراد نامرتب با موضوع دعوت شوند، مشارکت آنها در گفت‌وگوها تنها به هدر رفت زمان و دور شدن از موضوع منجر می‌شود و در فضای تعارفات جلسات، نمی‌توان از صحبت کردن آنها جلوگیری کرد. بنابراین در جلسات پروژه‌های برنامه تحول صرفا مسئولان اصلی عملیات حضور داشتند.

۳. نگارش «صورت‌جلسه» به صورت دقیق و منظم و تدوین مصوبات جلسه به صورت روشن. مصوبات جلسه باید مشخص کند که مسئولیت انجام هر مصوبه با چه کسی است و در چه بازه زمانی باید انجام شود.

۴. پیگیری «صورت‌جلسه»: علاوه بر درج گزارش‌های جلسات بایستی طبق زمان‌بندی پیگیری شود. در جلسات پروژه‌های برنامه تحول صورت جلسات در طول هفته پیگیری می‌شدند و در ابتدای جلسه بعد، صورت‌جلسه پیشین و اجرایی شدن موارد آن بررسی می‌شد و به این شکل، جلسات توانست به مرور به جایگاه واقعی خود بازگردد.

## ۵-۶. مستندنگاری پروژه‌ها

هر پروژه راه‌حلی در پاسخ به مسئله یا مسائلی چند است که ممکن است توسط اشخاص مختلف با روش‌های متفاوتی اجرا شود. مستندسازی فرایندهای اجرای پروژه، یعنی شناخت فرایند انجام کار، آنچنان که اجرا می‌شود، و به تصویر کشیدن آن از ابعاد مختلف، به نحوی که اطلاعات مورد نیاز برای شناسایی فرایند انجام کار را ارائه نماید. در تعریفی دیگر، مستندسازی عبارت است از ثبت کلیه اجزا و مراحل کار و نمودار ارتباط بین مراحل مختلف به نحوی که کاربران بتوانند به سهولت از نحوه



کار آشنایی حاصل کنند. مستندات فرایند روش انحصاری شخص مسئول پروژه را توصیف می‌کند، شیوه‌ای که خاص آن فرد یا گروه است، از زمینه‌های ذهنی، سوابق کاری، دانش فردی و روابط انسانی اثرمی‌پذیرد و توصیف آن در قالب‌های رسمی گزارش پروژه و مصوبات جلسات نمی‌گنجد. جواهری ارزشمند که تنها به دست مجری پروژه می‌تواند نگاشته شود، اما مخاطبان بیشتری دارد.

**مهم‌ترین مخاطبان مستندات پروژه سه گروه زیر هستند:** مسئول پروژه، کارفرما و دیگر همکاران.

**مسئول پروژه:** ما به طور مستمر از تجارب زندگی درس‌های بزرگی می‌آموزیم. ثبت و ضبط مستندات فرایند در وهله نخست مورد استفاده شخص مسئول پروژه است. به خصوص در پروژه‌هایی که بیش از یک ماه به طول می‌انجامد، ممکن است برخی خرده تجارب به دست فراموشی سپرده شود و بهره بردن از تجارب قبلی کار را با سرعت و کیفیت بیشتری به پیش ببرد.

**کارفرما:** مستندات فرایند، کارفرما یا مدیر پروژه را در جریان ناگفته‌های کار قرار می‌دهد و توجیه و سند مورد پذیرشی برای توضیح خلل‌های پیشبرد پروژه یا فرصتی برای شاخص شدن توانمندی‌های مسئولان پروژه فراهم می‌کند و چه بسا بتواند به عنوان بازوی مشورتی مدیر پروژه در یافتن راهکارهای خلاقانه حل مسئله کمک کند.

**همکاران:** پروژه‌های طولانی مدت ناگزیرند از تجدید نیرو و پیوستن و گسستن همکاران. آزمون وجود دارد به نام «آزمون تعطیلات» که می‌گوید مستندات پروژه باید به نحوی نوشته شود که اگر مسئول پروژه ناگهان به مرخصی طولانی مدتی بدون دسترسی به اینترنت برود، مستندات بتواند چراغ راه فردی شود که بدون آشنایی قبلی در لحظه به پروژه بپیوندد و آن را مطابق نظر مسئول پروژه پیش ببرد.

فایده ثبت مستندات چیست؟

1. مستندات فرایند کمک می‌کند تا با درک درستی از وضعیت فعلی یک پروژه، عواملی که موجب بهبود و پیشرفت آن می‌شود را به‌خوبی دریافت.
2. تسهیل آموزش همکاران و ارتقای سطح تعامل موثر بین همکاران یک پروژه، از فواید ثبت مستندات فرایند است. عاملی که سبب می‌شود دانش ضمنی حین انجام پروژه تدوین شده و پیوستن افراد جدید به پروژه با دشواری‌های کمتری مواجه شود.
3. با استفاده از ثبت مستندات فرایند، روند اجرای پروژه نه یک فرایند فرسایشی و ملالت‌بار، که حرکتی رو به جلو و هوشمندانه خواهد شد. هر فرایند به درس و تجربه‌ای برای بهبود فرایند پس از آن تبدیل می‌شود و کاهش هزینه، زمان و کاستی‌ها و نیز بهبود کیفیت و رضایت‌مندی همکاران و مخاطبان را در پی خواهد داشت.
4. ثبت صحیح مستندات فرایند در درک کارآمدی فرایندها و نیاز به حذف یا تجدید نظر در آنها به تیم مدیریت یاری می‌رساند. و مانع از ناکارآمدی و بلااستفاده بودن روندهای کاری به دلیل عدم درک درست می‌شود.
5. ثبت این مستندات مشوقی است برای بحث و گفت‌وگو میان همکاران یک پروژه یا مسئولین پروژه‌های متفاوت در مورد فرایندهای در حال اجرا.

با توجه به توضیحات فوق از مرداد ماه ۹۹ ثبت ماهانه مستندات فرایند پروژه‌های برنامه تحول در دستور کار قرار گرفت. به این منظور جلسه‌ای توجیهی برای مسئولان پیگیری پروژه‌ها برگزار شد و لزوم ثبت مستندات فرایند برای حاضران طرح شد. کارفرما در صورتی از مستندات ثبت شده بیشترین بهره را می‌برد که مولفه‌های مشخصی را شامل شود. مطابق گانت چارت پروژه‌ها جدولی طراحی شد و مسئولان پیگیری پروژه‌ها موظف شدند هر ماه پیشروی فرایندهای اصلی و فرعی و دیگر مولفه‌های درخواستی را در این جدول وارد کنند. گفتنی است که بخشی از حقوق ماهیانه مسئولان پیگیری پروژه‌ها بر اساس امتیازدهی آنها به ثبت مستندات فرایند محاسبه می‌شده. جدول طراحی شده پس از یک ماه ثبت مستندات و بازخورد مولفه‌های ضروری و غیرضرور از سمت مسئولان پیگیری پروژه‌ها به صورت زیر اصلاح شده است:

گروه پروژه: ...				کارگروه ...			
مسئول پیگیری پیشبرد پروژه: ...				مسئول اجرایی‌سازی: ...			
ایده‌ها و پیشنهادات	خروجی فرایند	تجارب تعاملات سازمانی	زمان انجام فرایند	راه‌حل‌های جایگزین	موانع	فرایندهای فرعی / تاریخ	مراحل اجرایی‌سازی پروژه (بر طبق شناسنامه پروژه)
							۱
							۲

هرکدام از مولفه‌های جدول در پاسخ به این پرسش‌ها تکمیل می‌شوند:

۱. **فرایندهای فرعی / تاریخ:** برای پیشبرد این فرایند اصلی چه فرایندهای فرعی و هر کدام در چه تاریخی انجام شده است؟
۲. **موانع:** چه موانع و مشکلاتی بر سر تکمیل هر کدام فرایندهای فرعی وجود داشته است؟
۳. **راه‌حل‌های جایگزین:** از طریق چه راه‌حل‌هایی موانع اجرای پروژه کاهش یافته است؟
۴. **تجارب مدیریت زمان:** این فرایند فرعی در چه مدت زمانی انجام شده و تفاوت آن با مدت زمان پیشنهادی اولیه چقدر است؟
۵. **تجارب تعاملات سازمانی:** چه برداشته‌ها و تجربی از تعاملات سازمانی در این مرحله برای همکاران سودمند خواهد بود؟
۶. **خروجی فرایند:** ماحصل این مرحله از فرایند چه بوده است؟
۷. **ایده‌ها و پیشنهادات:** چه ایده‌ها و پیشنهاداتی در این سطح از فرایند ثمربخش خواهد بود؟



با توجه به آن که قدرت انتقال مطالب به صورت مکتوب در همه افراد وجود ندارد و همیشه ناگفته‌هایی وجود دارد که در خانه‌های جدول فوق نمی‌گنجد، علاوه بر ثبت مستندات فرایند به صورت ماهانه، برای تکمیل اطلاع از روند پیشرفت پروژه‌ها و مشکلات پیش آمده، با هر کدام از مسئولان پروژه‌ها مصاحبه‌های حضوری و مجازی نیز صورت گرفته است. تلاش شده که فضای گفت‌وگو در این مصاحبه‌ها از گزارش‌های رسمی و اداری فاصله بگیرد و مسئول پروژه بدون چارچوب‌های معمول گزارش‌دهی و بی‌هیچ احساس نگرانی از انتقاد و بیان مشکلات، مسائل خود را در میان بگذارد تا در اثری که پیش رو دارید مورد استفاده قرار بگیرد.

### ۵-۷-۱. مشکلات و چالش‌های تصویب و اجرای برنامه تحول

از آذرماه ۹۷ که مقدمات تدوین برنامه تحول فراهم شد تا بهار ۱۴۰۰ بیش از دو سال می‌گذرد و در این مدت اجرای برنامه تحول با مشکلات و موانع بسیاری مواجه شده است. مشکلاتی که گاه به توقف یک پروژه انجامیده و گاه زمان اجرای آن را چند ماه یا سالی به تاخیر انداخته. گرچه در برخی موقعیت‌ها بازنگری در طرح یا پروژه موجب کاستن از شدت مشکل شده، اما به هر سو موانع اجرای چنین برنامه و پروژه‌هایی را باید شناخت و از بروز آنها تا جای ممکن پیشگیری کرد. این موانع در سطوح فراسازمانی، برون سازمانی یا درون سازمانی موجب اخلاص در روند پیشبرد پروژه‌ها می‌شدند که در این قسمت به اختصار برخی از مهم‌ترین مشکلات نام برده می‌شوند:

۵-۷-۱-۱. ضعف برخی حمایت‌ها در حوزه مقررات‌گذاری و سیاست‌گذاری: در لایه مقررات‌گذاری و سیاست‌گذاری چالش‌های جدی‌ای وجود دارد که مباحث آن ریشه‌ای‌تر و عمیق است و بسته به این امر است که نوع نگاه به تحولات فضای مجازی و مقررات‌گذاری این فضا تسهیل‌گرانه باشد یا ناشی از رویکرد تهدید انگارانه. متولی مقررات‌گذاری و سیاست‌گذاری مرکز ملی فضای مجازی است. پس از تصویب و ابلاغ طرح تحول، که مرکز ملی نیز اطلاع داشت، حمایت‌های خوبی از سوی این مرکز انجام شد اما در برخی مواقع نیز تاخیرهای مربوط به فرایندهای اداری یا جابه‌جایی مدیران در این مرکز سبب تاخیر یا توقف برخی پیشرفت برخی پروژه‌ها شد.

۵-۷-۲. ناهماهنگی‌های میان بخشی: میان دستگاه‌هایی که بایستی در حوزه فضای مجازی نقش‌آفرین باشند، چالش‌های بین دستگاهی وجود دارد و نمونه آن بسیار است. چالش‌های میان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و صداوسیما، وزارت ارتباطات، وزارت ارتباطات و دستگاه‌های دیگر و... این چالش‌ها بخش زیادی از توان مدیریتی و کارشناسی دستگاه‌ها را می‌کاهد، حال آن‌که اگر فضای تعامل و همکاری وجود داشت، این ظرفیت و توان مدیریتی می‌توانست به پیشبرد بهتری در برنامه‌ها منجر شود. به عنوان مثال در پروژه سامانه زی‌نو دستگاه‌های مختلف موظف هستند در حوزه سواد رسانه‌های نقش‌ای ایفا کنند. اطلاع‌رسانی این موضوع به دستگاه‌ها و وجود این نگرش در آنها که لازم است سطح سواد رسانه مخاطب را متناسب با موضوع خاص خود ارتقا دهند یا از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی چنین خدماتی درخواست کنند گاه دشوار بود. در این سامانه با وجود مهیا بودن بستر و درخواست همکاری از نهادها، در برخی موارد به دلیل ضعف شناختی، آن را چندان

ضروری ندانسته یا کار را به بخشی از سازمان خود مانند روابط عمومی (ارتباطی با این موضوع ندارد) ارجاع دادند که عملاً به معنای خارج کردن این کار از اولویت است.

⑤-④-⑤. **نامتناسب بودن ساختار:** تلاش برای متناسب‌سازی ساختار مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و وزارت‌خانه از سال ۹۸ با انواع و اقسام مکاتبات، رایزنی‌ها و گفت‌وگوها انجام شد که بخشی از پست‌ها و عناوین مدیریتی دست‌کم در دو لایه تغییر کند، اما با عدم همراهی سازمان‌های مربوطه این مسئله به درازا انجامید. بنابراین یک مانع جدی در بیرون از وزارت‌خانه ناهماهنگی ساختارهای رسمی دولتی با ساختارهای سیاست‌گذاری و برنامه-بودجه‌ای درون سازمانی است که مانع می‌شد تا اتفاق مهمی در داخل سازمان‌ها رخ دهد.

از سوی دیگر در اجرای پروژه‌های برنامه تحول، یکی از چالش‌های اساسی نامتناسب بودن ساختارهای معاونت‌های همکار در اجرای پروژه‌های مربوط به معاونت‌های مذکور بود. این مشکل، در بسیاری از پروژه‌ها شایع و مشترک بود. به عنوان مثال برای پروژه آموزش حکمرانی در معاونت‌هایی که تعامل با آنها صورت می‌گرفت هیچ فرد مشخصی مسئولیت تنظیم سرفصل‌هایی متناسب با ماموریت‌های آن معاونت و تحولات فضای مجازی را به عهده نداشت و همین امر مسئول پیگیری پروژه را دچار سردرگمی می‌کرد. در پروژه رصد نیز این مشکل بسیار پررنگ بود و مسئول پیگیری پروژه ناچار بود از افراد مختلفی در معاونت‌های مربوطه، پیگیری کند. در پروژه تاسیس مراکز نوآوری و شتابدهی هم این مسئله در تعامل با معاونت سینمایی در روند پیشبرد پروژه اخلال وارد کرد.

یکی از تبعات نامتناسب بودن ساختار آن است که نمایندگان معرفی شده از سوی هر معاونت اختیارات کافی را برای تصمیم‌گیری در موضوعات پروژه را ندارند و ناگزیر هستند به صورت مداوم با مسئولان بالادستی خود هماهنگی‌های مربوطه را انجام دهند و باعث تاخیر در پروژه شوند. این مشکل گریبان‌گیر بسیاری از پروژه‌ها بود. گرچه تغییر ساختار وزارت‌خانه متناسب با تحولات فضای مجازی از ابتدا در دستور کار بوده و در ابتدا با تغییر پست‌های بلا تصدی تا حدی پیش رفته، اما هنوز آشفتگی ساختاری برای تعامل مناسب مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی با معاونت‌ها و سازمان‌های وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دیده می‌شود. معاونت‌ها عمدتاً پروژه‌های برنامه تحول را خارج از ماموریت سازمانی خود می‌دانند و گاه آنها را برنامه‌های تحمیلی می‌پندارند، نه برنامه‌هایی که به آن معاونت برای همسو شدن و همراهی با تحولات فضای مجازی یاری برساند.

⑤-④-⑤. **محدودیت منابع مالی:** ناچیز بودن بودجه و مشکل در توزیع مناسب منابع مالی متناسب با ماموریت‌های هر سازمان از اهم مشکلات در حوزه تامین منابع مالی است. این مسئله مابه‌ازای درونی هم دارد که بایستی در بخش درونی سازمان به آن پرداخت. به عنوان مثال در پروژه آینده‌نگاری هزینه بالای پروپوزال‌های پیشنهادی، دبیرخانه را بر آن داشت تا با شکستن کل پروژه به چهار پروژه پژوهشی از قیمت کل بکاهد. همچنین فرآیند پیچیده قراردادهای مالی در پروژه‌های تحولی که غالباً پیشینه اداری و مدیریتی مشابه ندارند مانع جدی به حساب می‌آید. به عنوان مثال در پروژه سامانه اخبار جعلی حتی تا زمان نگارش این گزارش نیز وضعیت قرارداد این سامانه، علی‌رغم پیشرفت خیلی خوب آن، به نقطه نهایی نرسیده است.

⑤-④-⑤. **کمبود نیروی انسانی متخصص:** بخش دیگری که نیاز درونی سازمان است و مانع بیرونی دارد بحث نیروی انسانی است. مشکلات جدی بیرونی





برای جذب نیروی انسانی در وزارتخانه وجود دارد، زیرا از سویی امکان جذب نیرو به دستگاه‌های دولتی بسیار محدود یا از اساس مسدود است. نیروهای سابق مرکز نیز پیش از این با شیوه‌های سنتی مشغول به کار بودند یا پست سازمانی برخی با این موضوعات تناسب ندارد. نیروی انسانی متبخر هم مشکلی درون سازمانی است و هم در تعامل با دیگر دستگاه‌ها نیز این مشکل به چشم می‌خورد.

⑤-۶-۷-۵. **ضعف همدلی با برنامه تحول در برخی مواقع:** آن چیزی که می‌تواند همکاران یا مسئولان یک سازمان را در موفقیت یک پروژه دخیل کند، تنها مصوبه و الزام و ابلاغ نیست؛ بلکه احساس ضرورت برای ایجاد تحولی در وزارتخانه و باور درونی به این‌که اگر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با همین رویه پیش رود در آینده‌ای نه چندان دور کارکرد خود را از دست خواهد داد، مهم‌ترین عامل در اجرای هدفمند پروژه‌هاست. متأسفانه در برخی از بخش‌های وزارتخانه و حتی برخی همکاران مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی هنوز این ضرورت احساس نمی‌شود و پروژه‌های تعریف شده را به چشم یکی از ده‌ها وظایف سازمانی همیشگی می‌بینند. شاید در ساختار اداری، انگیزه‌های درونی خود فرد چندان دیده نشود، اما قطعاً همدلی وی با اهداف و ضرورت پروژه‌ها تأثیر بسیاری خواهد داشت.

⑤-۷-۷. **کاغذبازی‌های اداری:** درصد بالایی از مسئولان پیگیری پروژه‌ها از کاغذبازی‌های اداری در رنج بودند. این موضوع به خصوص در زمان تنظیم قراردادها با پیمانکار و مجری پروژه و ایجاد نارضایتی در پیمانکار به علت اطلاع روند اداری اهمیت بیشتری می‌یابد. به عنوان مثال در پروژه زینو و پلتازار زمان طولانی تنظیم و تایید قرارداد (و اساساً ابهام از روند تنظیم قرارداد) موجب دلسردی طرفین از ادامه پروژه شده بود. طولانی بودن زمان تاییدیه حراست سازمان را نیز بر این موضوع بیفزایید. همچنین یکی از عواملی که به طولانی شدن روندهای اداری دامن می‌زند تغییر مسئولان و مدیران مجموعه‌های همکار است.

## ⑤-۸. **مرحله تثبیت و استقرار پروژه‌ها**

پس از طی مدتی از پیشرفت پروژه‌ها، این نگرانی برای مسئولان درگیر در برنامه تحول پیش آمد که با تغییر دولت سرنوشت پروژه‌ها چه خواهد شد و آیا هزینه و نیروی انسانی صرف شده به‌سرمنزل مقصود خواهد رسید یا خیر. پس از اتمام پروژه‌ها و رونمایی از آنها بازه زمانی و برنامه‌های خاصی برای تثبیت نیاز بود تا ماندگاری هر پروژه ضمانت شود. نخستین بار در جلسه وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی با مسئولان پروژه‌ها در تاریخ ۲۶ آذر ماه ۹۹ مسئله تثبیت و استقرار پروژه‌ها مطرح شد و در اواخر سال ۹۹ با رونمایی از چندین پروژه این بحث به صورت جدی تری مطرح شد.

⑤-۸-۱. **استمرار نظارت همراه با تدوین الگوی جدید:** یکی از عوامل مهم در تثبیت پروژه، رها نکردن وضعیت نظارت بر پروژه است. به عبارت دیگر نباید این‌گونه تصور شود که با رونمایی از پروژه، فرایند نظارت و گزارش‌گیری هفتگی به اتمام رسیده و پروژه «به حال خود» رها شود. بر این اساس، دبیرخانه برنامه تحول، الگوی نظارتی برای این مرحله نیز طراحی کرد و مطابق جدول زیر برای هر پروژه، اقدامات لازم در مرحله تثبیت و ماندگاری آن تدوین و شاخص‌های آن اقدام و مسئول پیگیری آن اقدام مشخص می‌شد.

### جدول تدوین اقدامات لازم در مرحله تثبیت و استقرار پروژه

عنوان پروژه	معاونت/ مرکز <sup>۱</sup>	شرح اقدام (پروژه) <sup>۲</sup>	شاخص <sup>۳</sup>	مسئول پیگیری <sup>۴</sup>

۱-۸-۲. **پیوست رسانه‌ای:** در این مرحله برای هر پروژه یک پیوست رسانه‌ای تعریف شد تا علاوه بر اطلاع‌رسانی عمومی، به جامعه هدف هر پروژه اطلاع‌رسانی دقیق انجام شود. ساخت کلیپ و تیزرهای معرفی پروژه، برگزاری جلسات با گروه‌های هدف و مجامع و فعالان و... از جمله اقداماتی است که در این مرحله متناسب با هر پروژه انجام می‌شد. انتشار اخبار مربوط به پروژه‌ها و معرفی آنها به مخاطب عام از سویی باعث دلگرمی و قدردانی از مسئولان پیگیری و اجرای پروژه شده و به تثبیت کار کمک می‌کند و از سوی دیگر با اطلاع مخاطب از این پروژه‌ها، الزام به حفظ و نگهداری آنها و پاسخگویی نسبت به دستاوردهای آنها افزایش می‌یابد.

۲-۸-۳. **واگذاری پروژه به بهره‌بردار اصلی:** در مرحله شروع پروژه‌ها بنا بود هر پروژه زیر نظر یک نفر «مسئول پیگیری» و یک نفر «مسئول اجرایی» انجام شود، اما در مرحله تثبیت و استقرار، پروژه در محل و جایگاه سازمانی خود قرار می‌گیرد تا ثبات، استقرار و رسمیت یابد و تنها یک نفر به عنوان مسئول پیگیری پروژه بر روند تکاملی آن نظارت خواهد داشت. به عنوان مثال مسئولیت اجرایی پروژه‌هایی مانند پنجره واحد، سامانه وفا، و الگوی ساختاری آینده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بعد از رونمایی به معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارتخانه واگذار شد. مسئولیت اجرایی پروژه‌هایی مانند تولید و نشر ۳۰۰ اثر سواد رسانه‌ای، ادامه برگزاری پویش‌های استانی و ملی ذیل معاونت محتوایی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی تعریف شد. پروژه تبلیغات در فضای مجازی و اخبار جعلی به معاونت مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی که در واقع مجری این دو پروژه بود تحویل داده شد و برای پروژه‌های پلتنزار، پلتفرم بین‌الملل، زینو و صدف در موسسه فهم، ساختار متناسب تعریف شد. به این نحو پروژه‌ها پس از سامان یافتن، از حیطه مسئولیت مستقیم دبیرخانه برنامه تحول خارج می‌شوند و به عنوان یک وظیفه سازمانی به همکاران و بخش‌های مربوطه واگذار می‌شوند. دبیرخانه هنوز نظارت و گزارش‌های هفتگی پروژه‌های برنامه تحول را در دستور کار خود دارد.

۳-۸-۴. **طراحی ساختار موسسه فهم متناسب با پروژه‌ها:** درخصوص موسسه‌های اقماری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در بخش اول توضیحاتی بیان شد. این موسسه‌های کمکی با جذب بودجه فصل پنج و پیچیدگی‌های کمتر اداری و نظارتی، به سازمان متبوع در تحقق سریع‌تر اهداف و رسالات یاری می‌رسانند. از زمان تشکیل مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی، موسسه رسانه‌پرداز جم اولین موسسه‌ای بود که به یاری مرکز توسعه فرهنگ و هنر شتافت. اما به دلیل

۱. نام هر معاونت، اداره کل، واحد و سازمان داخلی یا خارجی که در ادامه‌ی مسیر استقرار، تثبیت و فرهنگ‌سازی پروژه تا ۸ ماه آینده دخیل هستند و وظایفی بر عهده دارند.  
 ۲. وظیفه و اقدام عملیاتی که باید انجام شود. اقدامات عملیاتی به صورت دقیق و مشخص و بدون ابهام نوشته شود.  
 ۳. واحد سنجش اقدامات اجرایی  
 ۴. مسئول پیگیری پروژه در واحد مربوطه. این بخش توسط بالاترین مقام مسئول در واحد مربوطه تکمیل می‌شود.



پاره‌ای مشکلات این موسسه منحل نشد و موسسه توسعه ارتباطات و اطلاعات (تارا) وظایف آن را بر عهده گرفت. موسسه تارا چند سالی به فعالیت خود ادامه داد تا آن‌که از آذرماه ۹۷ زمزمه‌هایی برای تدوین برنامه تحول و ایجاد تغییراتی در ساختار شنیده شد. موسسه تارا بایستی در جایگاه مهم‌ترین معین مرکز برای انجام پروژه‌ها قرار می‌گرفت. اما موسسه تارا به مرور زمان از یک موسسه انعطاف‌پذیر به موسسه‌ای سنتی و بروکراتیک تبدیل شده بود. به نوعی بقای موسسه تارا از اهداف آن مهم‌تر شده بود و بخش عمده‌ای از بودجه آن تنها برای حقوق کارمندان و نگهداری ساختمان هزینه می‌شد در کنار همه مشکلاتی که برای طرح و پیاده‌سازی برنامه تحول وجود داشت. وضعیت موسسه تارا نیز مشکلی بود که تلاش‌های اعضای دبیرخانه برای اصلاح درونی خیلی موثر واقع نشد. تارا به موسسه‌ای درون‌گرا تبدیل شده بود که ظرفیت اجرای پروژه‌های برنامه تحول در آن وجود نداشت. همه این مسائل برنامه‌ریزان تحول و پروژه‌های ذیل آن را بر آن داشت که موسسه جدیدی که پاسخگوی نیازهای وزارتخانه باشد و ایده مختصری از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ۲ را پیاده کند تاسیس شود. بر این اساس موسسه فرهنگ و هنر در محیط مجازی با هدف حمایت از توسعه فناوری‌های کاربردی، حمایت از گسترش تولید و نشر محتواهای ایرانی اسلامی در فضای مجازی، تامین نیازها و خدمات غیرحاکمیتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و تمهید زیرساخت‌ها و بسترهای مورد نیاز برای رشد کسب‌وکارهای فرهنگی در فضای مجازی تشکیل شد. یکی از تغییرات قابل توجه موسسه فهم نسبت به موسسه تارا این بود که ساختار موسسه بر اساس پلتفرم‌ها و پروژه‌های برنامه تحول است. بر این اساس چهار پلتفرم بسیار مهم «زی‌نو»، «پلت‌زار»، «صبا» (شبکه تعاملی فعالان فرهنگ و هنر بین‌الملل) و «صدف» به عنوان بخش‌های توسعه کسب‌وکار در موسسه فهم قرار گرفتند.



تحول سازمان‌های فرهنگی در عصر فضای مجازی

بخش هشتم



آورده، آتیه، الگو



## آورده، آتیه، الگو



در این بخش، سه فصل تحت عنوان «آورده»، «آتیه» و «الگو» خواهیم داشت. در «آورده»، به پیامدهای کوتاه مدت برنامه تحول و این‌که اگر به گذشته برگردیم، می‌پردازیم. در «آتیه»، پیامدهای بلندمدت و مشکلات احتمالی در آتیه مورد اشاره قرار می‌گیرد و در «الگو» به مزایای برنامه تحول و ملزومات تحول در سازمان خواهیم پرداخت.

### ۱-۶. آورده

#### ۱-۱-۶. پیامدهای کوتاه مدت

۱. افزایش تعامل مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی با بخش‌های مختلف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی: برنامه تحول، تعریف پروژه‌های مشترک با دیگر معاونت‌ها، جلسات مکرر با بخش‌های مختلف وزارتخانه، ارتباط با نماینده‌های تام‌الاختیار معاونت‌ها و... موجب شد مرکز توسعه فرهنگ و هنر از جزیره‌ای دورافتاده به بازیگری اثرگذار و در صحنه تبدیل شود. هویت مستقلی بیابد و ارتباطات دوسویه و هدفمندی با بدنه وزارتخانه ایجاد کند.

۲. پیشرانی مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در واحدهای متبوع وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی: رسالت مرکز توسعه فرهنگ و هنر در دوره اخیر، نه تنها ارتقاء جایگاه مرکز که کمک به کل وزارتخانه برای بازیابی نقش حقیقی خود در نسبت با تحولات فضای مجازی بود. در این میان مرکز نقش پیشرانی این تغییر رویکرد را به عهده گرفت و در تعامل سازنده با دیگر معاونت‌ها به آنها در درک مختصات فضای مجازی نوین و احصاء نقش و وظایف متناسب با این فضای یاری رساند. در این پروژه‌ها مرکز توسعه فرهنگ و هنر نه به عنوان رقیبی برای دیگر معاونت‌ها وارد عمل شد و نه قصد داشت وظایف مقرر خود را به دیگر معاونت‌ها بسپارد. بلکه نقشی تسهیل‌گر و راهنماگونه در پیوند دیگر معاونت‌ها با شرایط نوین تحولات فضای مجازی ایفا نمود.

۳. افزایش تخصیص بودجه مرکز: با گزارش دهی‌های مستمر و مشاهده عملکرد مثبت تیم برنامه تحول و پروژه‌های آن، مرکز توسعه فرهنگ و هنر توانست در سال ۹۹ اعتبار بودجه خود را از حیث کمی ارتقا دهد. بایستی توجه داشت که هر ساله بین اعتبار بودجه و تخصیص بودجه به نهادها و سازمان‌ها، حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد اختلاف وجود دارد، اما مرکز توسعه فرهنگ و هنر توانست ۱۰۰ درصد مبلغ اختصاص یافته را دریافت کند.

۴. ارتقای نیروی انسانی مرکز: سپردن پیگیری پروژه‌ها به همکارانی که تا آن زمان مسئولیت‌ها و اختیارات آنها تنها در حیطه امورات جاری مرکز بوده است، فرصتی برای کشف نیروهای مستعد و آموزش و پرورش توانمندی‌های آنها فراهم کرد. جلسات مداوم و مستمر با دبیرخانه و قدم به قدم پیش رفتن در پیگیری پروژه‌ها، باعث ارتقا و دانش‌افزایی بخشی از نیروی انسانی همکار مرکز توسعه فرهنگ و هنر شد و سرمایه انسانی را در این خصوص افزایش داد.

۵. تغییر نگاه مخاطبان رسمی و اداری به مرکز: مخاطبان مرکز توسعه فرهنگ و هنر به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول مردم و مخاطبان عام هستند که از طریق فضای مجازی و رسانه‌های عمومی در جریان تحولات و اقدامات مرکز قرار می‌گیرند و دسته دوم مخاطبان رسمی و اداری هستند که حین برگزاری جلسات و گزارش فعالیت‌ها و رونمایی از پروژه‌ها در جریان تحولات اخیر مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی قرار می‌گرفته‌اند. در طول این مدت بازخوردهای مثبت این گروه نخبگانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم به همکاران و اعضای دبیرخانه منتقل می‌شده و همین خود دستاورد مهمی برای ارتقای جایگاه مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در نگاه مخاطبان رسمی و اداری بوده است.

۶. رتبه نخست در ارزیابی درون وزارتخانه: مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی در سال ۹۹ توانست در گزارش تکمیلی ارزیابی عملکرد معاونت‌ها، سازمان‌ها و مراکز تابعه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با کسب ۹۰ امتیاز رتبه نخست را بدست آورد. این ارزیابی بر اساس پنج محور صورت گرفته است: فعالیت‌های مدیریتی، اطلاع‌رسانی، کلان‌برنامه، فضای مجازی و اقدامات شاخص فصلی. که در این میان تاثیر پروژه‌های برنامه تحول ارتقای جایگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی، در کسب امتیاز بالای اقدامات شاخص فصلی بسیار مشهود بوده و این موفقیت مرهون تلاش‌های دلسوزانه همه مسئولان و همکاران این مرکز بوده است.

۷. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تنها دستگاه عمل‌کننده به مصوبه شورای عالی فضای مجازی: همان‌طور که پیشتر ذکر شد، شورای عالی فضای مجازی ۸ دستگاه را مکلف به تدوین و اجرای برنامه تحول کرده است. اگرچه به اقتضای شرایط کرونایی، برخی دستگاه‌ها مانند آموزش و پرورش در اقداماتی مانند ایجاد سامانه شاد، توفیقات از پیش برنامه ریزی نشده‌ای را کسب کردند که البته درخورد تحسین و تقدیر است. اما باید گفت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تنها دستگاهی است که طبق برنامه‌ای مدون (مطابق آنچه در این اثر روایت گردید) نسبت به اجرای این مصوبه مهم شورای عالی فضای مجازی اقدام نمود.

۸. ارتقای رتبه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در شاخص‌های دولت الکترونیک: اگرچه برنامه‌های ناظر به دولت الکترونیک، بخشی از پروژه‌های برنامه تحول بود، اما اجرای اقدامات مذکور، از جمله کلان‌پروژه طراحی و اجرای پنجره واحد، منجر به رشد ۴۶ رتبه‌ای وزارتخانه در شاخص‌های مورد سنجش دستگاه‌های مربوطه گردید.

۱-۲-۶. اگر به گذشته بازگردیم: درخصوص رسانه‌ای شدن عملکرد برنامه تحول دو نگاه وجود داشت: نگاه نخست این بود که از ابتدا یک تیم حرفه‌ای تبلیغاتی و برندینگ در کنار کار حضور داشته باشد و با رسالت معرفی پروژه‌های برنامه تحول به مخاطب عمومی در کنار سایر پروژه‌ها فعالیت کند. نگاه دوم آن بود که پس از استقرار و بهره‌برداری از پروژه‌ها، فرایند خبررسانی و اطلاع‌رسانی آنها انجام شود. به نوعی در این رویکرد خود کار باید رسانه باشد و دیده شود، نه آن‌که رسانه دیگری تبلیغات آن را به عهده بگیرد. آنچه از سمت دبیرخانه پیگیری شد، نگاه دوم بود. اگرچه در صحت این تصمیم از جانب دبیرخانه تردیدی وجود ندارد اما «اگر به گذشته بازگردیم» نسبت به طراحی فرایند اطلاع‌رسانی و تبلیغ پروژه‌های انجام شده، دقت نظرهای بیشتری انجام می‌شد تا اطلاع‌رسانی بهتر و کامل‌تری انجام شود.



دومین نکته درباره این که اگر به گذشته بازمی‌گشتیم این است که در سال ۹۸ با مدل کارگروهی، اقلان مدیران کلان وزارتخانه به خوبی انجام گرفت و در خلال جلسات متعددی ضرورت برنامه تحول تبیین شد، اما فرصت مناسبی برای اقلان همه همکاران مرکز توسعه فرهنگ و هنر فراهم نشد. چرا که اگر زمان زیادی صرف این موضوع می‌شد ممکن بود کار به خروجی و بهره‌برداری نرسد. گذشت زمان نشان داد که اگر در ابتدای پروژه‌ها جلسات بیشتری به منظور همفکری و همراهی همکاران در فضایی دوستانه و غیررسمی تشکیل می‌شد سهم موثری در اقلان آنها نسبت به اصل برنامه تحول و انگیزه مشارکت در پیشرفت پروژه‌های برنامه تحقق رقم می‌خورد که متأسفانه به دلیل فرصت بسیار محدود این اقدام به صورت کامل انجام نشد.

### ۶-۲. آتیه

۶-۲-۱. پیامدهای بلندمدت مورد انتظار: درخصوص بسیاری از پروژه‌های برنامه تحول بایستی به ثمر نشستن آن را در طولانی مدت به انتظار بنشینیم. پنج گروه مخاطب برای دستاوردهای آینده این پروژه‌ها وجود دارد.

جامعه هدف اول، مخاطبان و فعالان فضای مجازی هستند. پروژه‌هایی مانند صدف، پلتزارو و پروژه پلتفرم بین الملل به ساماندهی فعالیت آنها و تسریع و رونق کسب‌وکار در آینده یاری خواهد رساند.

گروه دوم عموم مردم هستند که امید می‌رود آگاهی و توانمندی آنها برای زیست مجازی ارتقا پیدا کند. پروژه‌های زینو، دستورالعمل الزام پلتفرم‌ها، تولید ۳۰۰ اثر سواد رسانه‌ای و... آتیه روشنی در این باره رقم خواهد زد.

جامعه هدف سوم، وزارتخانه است. متصور است برنامه تحول و بهره‌برداری از پروژه‌های آن باعث اصلاح وزارتخانه در دو جهت شود. اول آن که توانمندی نیروی انسانی با پروژه‌هایی نظیر آموزش حکمرانی و استقرار پست‌های جدید ارتقا یابد و وزارتخانه به جایگاهی برسد که بتواند به عنوان یک دستگاه حاکمیتی در حوزه فضای مجازی حرف‌های موثرتری برای گفتن داشته باشد و دوم آن که ساختار سازمانی و چینش پست‌های سازمانی در وزارتخانه متناسب با تحولات فضای مجازی اصلاح شود.

جامعه هدف چهارم، مدیران و کارشناسان سایر دستگاه‌های فرهنگی، علمی و خدماتی هستند. به نظر می‌رسد، طراحی و اجرای برنامه تحول وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و به ویژه تجربه نگاری این مهم، این امکان را برای مدیران و کارشناسان سایر دستگاه‌های مشابه فراهم خواهد آورد تا آنها از این تجربه برای کاربست در دستگاه‌های مربوطه استفاده کنند. امید آن که شاهد شکل‌گیری جریان‌های تحول در سازمان‌های فرهنگی برای مواجهه با تحولات فضای مجازی باشیم.

جامعه هدف پنجم، مراکز علمی و پژوهشی هستند. امید می‌رود مطالعه این تجربه نگاری و آثار و پیامدهای این پروژه‌ها (چه از حیث موفقیت‌ها و چه از حیث کاستی‌ها و شکست‌های اقدامات این برنامه)، در حوزه نظر و مباحث علمی، دستاورد قابل بهره‌برداری برای مراکز علمی و پژوهشی فراهم آورد.

۲-۲-۶. مشکلات احتمالی در آتیه: خواه ناخواه با پایان یافتن هر دولت، تحولات سیاسی قابل توجهی در کشور اتفاق خواهد افتاد و مدیران عالی و میانی از وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی گرفته تا رئیس مرکز تغییر خواهند کرد. تداوم پیشرفت و استمرار پروژه‌ها منوط به باور مدیران جدید به ادامه این مسیر است. تجربه نشان داده است حتی اگر حمایت‌های بودجه‌ای وجود داشته باشد ولی مدیران ارشد، حمایت معنوی و سیاسی لازم را از پروژه‌ها و نتایج آنها نداشته باشند، نمی‌توان به تحقق دستاوردهای بلندمدت آنها امید بست.

از سوی دیگر با تغییر مدیران، ممکن است نیروی انسانی به روال سابق خود و فرهنگی که سالیان سال به آن عادت کرده بودند بازگردند و تداوم پروژه‌ها را به نوعی اضافه کاری عبث ببینند و تنها به رتق و فتق امورات جاری مرکز و ثبت ساعات حضور بسنده کنند. چالش سوم ناظر به هویت پروژه‌هاست. تصور مادام‌العمر بودن این پروژه‌ها خود آفت دیگری برای حیات آنهاست. همان‌طور که تحولات فضای مجازی باعث پیدایش برنامه تحول و پروژه‌های ذیل آن شد، این تحولات کماکان با شتاب بسیاری به پیش می‌روند و متوقف ماندن و اکتفا به پروژه‌های تعریف شده فعلی، به نوعی درجا زدن و جا ماندن از تحولات آتی است. بت‌سازی و قدسیت بخشی به این پروژه‌ها موجب می‌شود گرفتار قید زمان شوند و در حالی که امروز به عنوان الگویی پیش‌رونده و به‌روز محسوب می‌شوند، تا چند سال آینده برچسب تحجر براننده آنها باشد.

### ۳-۳-۶. الگو

۳-۳-۱-۶. مزایای برنامه تحول در مقایسه با گونه‌های مواجهه دستگاه‌ها: فرایند تدوین برنامه تحول گرچه از حیث اجرایی و محتوایی بسیار درهم تنیده هستند، اما بیان مراحل آنها به تفکیک می‌تواند تصویر روشن‌تری از شیوه تدوین برنامه را باز نمایاند. از این رو تفکیک این بخش به روند اجرایی و محتوایی تدوین برنامه نه از حیث زمانی، بلکه به فراخور تفکیک قالب و محتوا یا ارائه الگوی اجرایی تدوین یک برنامه و الگوی تدوین مضمون نظری برنامه صورت می‌گیرد. عموماً در سازمان‌ها از ایجاد تحول و ارائه برنامه‌های جدید، بسیار سخن به میان می‌آید و همین مسئله و ناکارآمد بودن برنامه‌ها یا عملیاتی نشدن آنها، بدنه سازمان را نسبت به ایجاد تحولات سازمانی دلسرد می‌کند. از سوی دیگر با توجه به این‌که اتخاذ سمت مدیریتی در اثنای هر دولت به معنای کوتاهی عمر آن است، و طبعاً مدیران جدید خود داعیه‌دار ارائه برنامه‌های متفاوتی هستند، از این رو تلاش‌های مدیر سابق ابرتر می‌ماند و این مسئله نیز در دلسردی بدنه سازمان از ثمربخش بودن ارائه و عملیاتی سازی برنامه تحول مزید بر علت است. از این‌رو برنامه تحولی که می‌بایست در راستای ارتقای نقش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در فضای مجازی ارائه شود، باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱. سرعت در تدوین برنامه: تدوین برنامه همواره بایستی به سرعت انجام شود. زیرا تحولات آنقدر به سرعت اتفاق می‌افتد که اگر ما بخواهیم تدوین و اجرای یک برنامه را در طولانی مدت به سرانجام برسانیم، تغییر و تحولات شرایط، از برنامه‌ی تدوین‌شده پیشی می‌گیرد. از سوی دیگر بدنه نیروی اجرایی سازمان تاب فرایند طولانی تدوین برنامه را ندارد.





② — ۲. **عملیاتی بودن برنامه:** برخی برنامه‌های نگاشته شده در کشور به غایت انتزاعی است و لازم است پس از تدوین برنامه، زمان قابل توجهی صرف تدوین لیست اقدامات مجزایی شود. اما اگر برنامه به نحوی ارائه شود که بر اساس آن وظایف و اقدامات نیز مشخص شوند، هم از یک سو نسبت نظریات انتزاعی و برنامه عملیاتی در خود برنامه روشن می‌شود و هم از سوی دیگر بر سرعت و احتمال اجرای کامل آن می‌افزاید. در تدوین برنامه تحول، محیط‌شناسی عامل مهمی در توجه به مسائل عینی و انضمامی بوده است.

③ — ۳. **تناظر مسئله و اقدام:** یکی از تمایزات جدی روشی این برنامه با سایر طرح‌های مشابه در این بود که اقدامات در تناظر با مسائل مطرح می‌شدند. در بسیاری طرح‌ها پس از بیان مسئله‌ای در مقدمه، لیستی از سیاست‌ها یا اقدامات طرح می‌شود که روشن نیست در پاسخ به کدام مسئله است و اقدامات نسبت به یکدیگر از چه اولویتی برخوردارند. در صورت روشن نبودن مسئله‌ی ناظر به هر اقدام، اولویت‌بندی اقدامات و ضرورت و هدف عملیاتی‌سازی اقدامات ممکن است در حین اجرای برنامه مورد تردید قرار گرفته و مخدوش شود. لذا در تدوین برنامه تحول دقیقاً روشن است که هر بسته اقدام برای حل کدام مسائل در نظر گرفته شده و مجری آن چه فرد یا معاونتی است.

④ — ۴. **مشارکت مجریان در تدوین و حضور تدوین‌کنندگان در اجرا:** یکی از مشکلاتی که عمدتاً در عملیاتی‌کردن اسناد تحول کشور وجود دارد این است که عده‌ای در جلسات خصوصی، برنامه‌ای را تدوین کرده و آن را برای اجرا ابلاغ می‌کنند. اما مجری که از فرایند تصمیم‌گیری به دور بوده حاضر به اجرای برنامه نمی‌شود و آن را به عهده فرد یا سازمان مدون برنامه می‌داند. بسیاری اوقات فرد یا گروه تدوین‌گر طرح و برنامه به الزامات اجرایی در میدان عمل آگاهی و اشراف ندارد. به همین سبب در تدوین برنامه تحول، هم‌زمان نیروی اجرایی و نیروی کارشناسی با هم مشارکت داشتند. اعضای تیم تدوین برنامه تحول تلفیقی از مدیران مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی که مجری طرح بودند و کارشناسان بیرونی بودند.

⑤ — ۵. **تاخر ساختار از محتوا:** یکی از مباحث مدیریت این است که آیا استراتژی ساختار را می‌سازد یا ساختار استراتژی را تعیین می‌کند؟ گاهی مرکزی تاسیس می‌شود و افراد را در مسئولیت‌های از پیش تعیین شده قرار می‌دهیم و بعد از تشکیل ساختار به تدوین استراتژی و اهداف اقدام می‌کنیم. اما در این شیوه‌ی سیاست‌نویسی و سندنویسی، ساختار متاخر از استراتژی است. به این معنا که ابتدا اهداف و استراتژی کار مشخص می‌شود، سپس بایستی روشن شود که برای اجرای این اقدامات به چه ساختاری نیاز است.

⑥ — ۶. **برنامه مبتنی بر چارچوب مفهومی:** سنگ بنا و مبنای فکری و نظری بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌هایی که در کشور اجرا می‌شوند روشن نیست. به این معنا که نه تنها برای تدوین آن برنامه رجوع به مضامین نظری، اسناد بالادستی و داده‌های علمی صورت نمی‌گیرد، بلکه در صوت استخراج این مفاهیم، خط و ربطی میان چارچوب مفهومی و برنامه عملیاتی برقرار نمی‌شود. در این برنامه تحول تلاش شده که با شروع از نقطه مستحکم و قابل اتکایی، الزامات و اهداف و اقدامات همگی در راستای همان چارچوب مفهومی تدوین شود.

③ — ۲-۳-۶. **ملزومات تحول در سازمان‌ها:** مهم‌ترین اصل و لازمه ایجاد تحول در سازمان‌ها «همراهی اذهان و باورمندی افکار» است. تا باور و ذهنیت‌های سابق افراد عوض نشود، اصلاحات و تغییراتی رخ نمی‌دهد. مهم‌ترین ملزوم تحول در سازمان‌ها نیز تغییر افکار است. تا مدیران بالادستی به این باور نرسند که بی‌توجهی به سیل خروشان تحولات فضای مجازی، موجب ویرانی سازمان خواهد شد، حمایتی نیز صورت نخواهد گرفت. و تا نیروی انسانی سازمان به این ضرورت نرسد که اگر نگرش و مهارت‌های او به‌روز نشود موقعیت شغلی او در خطر خواهد بود، به تحول تن نخواهد داد. با شور و فعالیت رسانه‌ای، اصلاحی اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه تغییر در باورها و نگرش‌ها کلیدی‌ترین عامل در موفقیت تحول سازمانی است.

دومین لازمه ایجاد تحول در دست داشتن برنامه مدون است. تا برنامه مشخص و مدونی وجود نداشته باشد، مسیر حرکت و آینده مشخص نیست. فقدان این برنامه در میان مدت و بلندمدت سبب خواهد شد از یکسو نیروهای درون سازمان دچار سردرگمی شوند و از سوی دیگر امکان ارزیابی وجود نداشته باشد. در پیشبرد برنامه تحول وزارت‌خانه، دو مولفه نقش بسزایی داشت، نخست «پشتیبانی‌های معنوی مدیران بالادستی» و دیگر «پشتیبانی اداری و بودجه‌ای». به نحوی که می‌توان گفت بدون این دو مولفه ایجاد تحول در سازمان‌ها تقریباً امر محالی است. اگر حمایت شخص وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی جناب آقای دکتر صالحی، از پروژه‌های برنامه تحول وجود نداشت، با میلیاردها بودجه هم، اقدامی به ثمر نمی‌نشست.

همچنین اگر مدیر مجموعه‌ای تکیه‌گاه و نیروی محرک تحولی باشد، اما فرایندهای اداری و مسائل بودجه‌ای همراهی نکنند باز هم تحولی رخ نخواهد داد. در ایجاد برنامه تحول همراهی وزیر محترم و رئیس مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی وجود داشت، اما فرایندهای اداری، سنتی بودند و ظرفیت همراهی در آنها کمتر دیده می‌شد. از این رو سیستم جدیدی برای اجرایی‌سازی طرح‌ریزی شد. معاونت‌های وزارت‌خانه سهم قابل توجهی در اجرای پروژه‌ها داشتند و پس از استقرار برخی پروژه‌ها به معاونت‌های مربوطه منتقل شد. با اعطای اختیار کامل به مسئولان پیگیری پروژه‌ها و شکستن سلسله مراتب اداری، فرایندهای اداری سابق به چالش کشیده شد و فصل متفاوتی در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی رقم خورد. فصلی که هیچ‌گاه با بخش‌نامه و الزام و اجبار صرف به دست نمی‌آمد و چه بسا ممکن بود تاثیر مخرب و معکوس داشته باشد. از این روست که جمله پایانی این اثر را، پس از شکرگزاری به درگاه احدیت، باید سپاس و قدردانی از یکایک برادران و خواهران گرامی در خانواده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، همکاران محترم در مرکز ملی فضای مجازی و سایر دستگاه‌های همکار و به ویژه سپاس و قدردانی از همه عزیزان همکار در مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی و موسسه تارا و فهم قرار داد.



جمهوری اسلامی ایران

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی



مرکز توسعه فرهنگ و هنر در فضای مجازی

[www.saramad.ir](http://www.saramad.ir)  
[www.farhang.gov.ir](http://www.farhang.gov.ir)