

Providing appropriate media strategies for the Supreme Council for
Cyberspace

Roya Siddiqui¹

Received: 15 March 2024

Akbar Nasrallahi²

Reception: 14 May2024

Mastoreh Ezzatzadeh³

Abstract

Today, media has become a major part of people's lives and today's man cannot be imagined without the presence of media. On the other hand, with the emergence of the media space, it has acquired a different nature and a more active role. The development of appropriate media strategies for the Supreme Council of Cyberspace is based on the results of an applied research, based on the purpose of a descriptive research, and based on the type of data, a mixed research. The model used in the research is a mixed model for developing strategies that was carried out in two phases: first, developing desired objectives and second, developing desired paths. Findings of the first phase; The desired objectives include mission statements, vision and values and 25 strategic goals. In the second phase, 6 main strategies were initially determined for the Supreme Council of Cyberspace through the SWOT matrix, and then selected media strategies for the Supreme Council of Cyberspace were developed and prioritized to achieve the desired paths, which resulted in a total of 20 strategies.

Keywords: Media strategy, strategic planning, cyberspace, desired goals and paths,

1 Specialized Doctorate in Media Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2 Corresponding author, Associate Professor, Department of Social Communication Sciences, Faculty of Social Sciences, Communication and Media, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3 Assistant Professor, Department of Social Communication Sciences, Faculty of Social Sciences, Communication and Media, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<http://doi.org/10.30510/pscci.2025.497107.1190>

ارائه استراتژی‌های رسانه‌ای مناسب برای شورای عالی فضای مجازی

رویاصدیقی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۸

اکبر نصرالهی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۵

مستوره عزت‌زاده^۳

چکیده

تدوین راهبردهای رسانه‌ای مناسب برای شورای عالی فضای مجازی، بر اساس نتیجه یک تحقیق کاربردی، بر اساس هدف یک تحقیق توصیفی و بر اساس نوع داده یک تحقیق ترکیبی می‌باشد. الگوی مورد استفاده در پژوهش یک الگوی ترکیبی برای تدوین استراتژی‌ها است که در دو فاز انجام شد: نخست، تدوین مقاصد مطلوب و دوم، تدوین مسیرهای مطلوب است. یافته‌های فاز اول؛ مقاصد مطلوب شامل بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها و ۲۵ هدف استراتژیک می‌شود. در فاز دوم از طریق ماتریس سوات ابتدا ۶ راهبرد اصلی برای شورای عالی فضای مجازی، تعیین شد و سپس در رسیدن به مسیرهای مطلوب راهبردهای رسانه‌ای انتخابی برای شورای عالی فضای مجازی تدوین و اولویت‌بندی شدند که در مجموع ۲۰ راهبرد نهایی شد.

واژگان کلیدی: استراتژی رسانه، مقاصد و مسیرهای مطلوب، فضای مجازی، برنامه‌ریزی استراتژیک

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ نویسنده مسئول، دانشیار گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ استادیار گروه علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، ارتباطات و رسانه، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

امروزه رسانه جز اصلی زندگی مردم شده است و انسان امروز را نمی‌توان بدون حضور رسانه متصور شد، از سویی دیگر با ظهور فضای مجای رسانه ماهیتی متفاوت و نقش فعال‌تری یافته است. انسان که همواره در تلاش برای غلبه بر ابعاد زمان و مکان بود و علاقمند بود در لحظه به اخبار و اطلاعات دستیابی یابد و سرعت دریافت اطلاعات دغدغه او بود با ظهور دنیای مجاز توانست بر این چالش فائق آید. اما نکته قابل توجه در این میان حد و مرز این فضا است، چالشی که برای تمامی مردم از خانواده‌ها تا مسئولین و هر دغدغه‌مند اجتماعی مطرح است آیا این فضا چون مجاز است نباید قانون داشته باشد؟ سواد زیست در این فضا چگونه است؟ و از این رو سازمان‌های مختلفی در دنیا با ماهیت‌ها و وظایف گوناگون تشکیل شد تا به مسائل، فرصت‌ها و چالش‌های فضای مجازی بپردازند. شورای عالی فضای مجازی به منظور صیانت از آسیب‌های ناشی از فضای مجازی و استفاده حداکثری از فرصت‌ها در جهت ارائه خدمات گسترده و مفید به مردم تشکیل شده است. این مقاله به ارائه استراتژی‌های رسانه‌ای مناسب برای شورای عالی فضای مجازی می‌پردازد.

پرسش اصلی اول: مقاصد آرمانی شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی اول: ماموریت شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی دوم: چشم‌انداز شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی سوم: ارزش‌های شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی چهارم: اهداف استراتژیک شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش اصلی دوم: مسیرهای مطلوب (استراتژی‌های) شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی پنجم: نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی ششم: موقعیت استراتژیک شورای عالی فضای مجازی چیست؟

پرسش فرعی هفتم: استراتژی‌های شورای عالی فضای مجازی چیست؟

مبانی نظری

برای شناخت و رسیدن به مقصد دانستن نقشه راه ضروری است. برای رسیدن به هدف نهایی نیز باید از نقشه راه استفاده کرد. این نقشه راه در واقع همان استراتژی است. استراتژی یک اصل مهم و کلی با چندین جزء مرتبط به یکدیگر است و نکته مهم و اساسی در استراتژی، نحوه ترکیب اجزاء و اقدامات گوناگون است.

استراتژی

استراتژی‌ها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد سازمان می‌تواند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول؛ رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های گوناگون باشد. (دیوید؛ ۲۰۱۱)

تاریخچه استراتژی

استراتژی از گذشته‌های بسیار دور عهد باستان آمده است و به پیروزی در جنگ‌ها اشاره داشته است.

واژه استراتژی یا راهبرد از لغت یونانی استراتگوس یا استراتژیا به معنای «مدیریت نظامی» گرفته شده است.

اما مفهوم و معنی استراتژی از یونان به وجود نیامده است.

سون تزو^۴ در کتابی با عنوان «هنر جنگ» حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح این مفهوم را آورده است.

این کتاب به عنوان اولین کتاب در مورد استراتژی شناخته می‌شود.

⁴ Sun Tzu

تعاریف استراتژی

جانسون و شولز^۵: دامنه‌ی فعالیت و مسیر حرکت سازمان در درازمدت که با خلق مزیت‌ها، منابع لازم را برای تامین نیازهای بازار و انتظارات ذینفعان در محیطی چالش‌برانگیز به دست می‌آورد.

ایگور آنسوف^۶: تعریف استراتژی را «قواعد تصمیم‌گیری» می‌داند. آنسوف همچنین بین استراتژی و خط‌مشی تفاوت قائل می‌شود. خط‌مشی، تصمیمات کلی است که به شیوه مشابه در یک‌زمان و شرایط مشابه گرفته می‌شود. استراتژی از اصول مشابهی استفاده می‌کند اما تصمیمات متفاوتی در شرایط مختلف اتخاذ می‌کند.

آلفردچندلر^۷: تعیین اهداف بلندمدت شرکت و مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف.

مینتزبرگ^۸: تعریف استراتژی را به چهار صورت بیان می‌کند: استراتژی به‌عنوان یک برنامه، الگو، موقعیت و دورنما و حيله. اصطلاح پنج‌پی^۹ را هنری مینتزبرگ، در سال ۱۹۸۷ برای تعریف استراتژی معرفی کرد. این کلمات که شامل می‌باشند در تعریف کامل از استراتژی به زبان ساده بسیار کمک کرده است. این ۵ مولفه به هر سازمانی کمک می‌کند تا استراتژی مؤثرتری را اتخاذ کنند.

- برنامه^{۱۰}: یعنی جهت‌گیری یا هدایت اقدامات در آینده
- الگو^{۱۱}: یعنی تداوم رفتار در طول زمان و نگاه به رفتار گذشته
- موقعیت^{۱۲}: یعنی تبیین کردن جای محصولات ویژه در بازارهای ویژه
- دورنما^{۱۳}: یعنی روشی اساسی در انجام کارهای سازمان
- ترفند^{۱۴} یعنی مانور ویژه‌ای با هدف غلبه بر دشمن یا رقیب

⁵ Johnson and Schulz

⁶ Igor Ansoff

⁷ Alfred Chandler

⁸ Henry Mintzberg

⁹ 5P

¹⁰ Plan

¹¹ Pattern

¹² Position

¹³ Perspective

¹⁴ Ploy

هایکل پورتر^{۱۵}: استراتژی خلق موقعیتی منحصر به فرد و متمایز است که مجموعه‌ای متفاوت از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد. فعالیت‌ها در این مورد باید به صورت سیستمی سازگار با یکدیگر تناسب داشته باشند.

بروس اندرسون^{۱۶}: استراتژی، جستجوی سنجیده برای یک برنامه عملی است تا مزیت رقابتی ایجاد شود.

استراتژی، برنامه‌ای یکپارچه، جامع، منسجم و هماهنگ است که مزیت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد. استراتژی برای ایجاد اطمینان از اینکه هدفهای اساسی سازمان از طریق اقدامات مناسب تأمین خواهند شد، طراحی می‌گردد.

استراتژی، الگو یا برنامه‌ای است که هدف‌های بنیادی، سیاست‌ها و زنجیره اقدام‌های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم نظام می‌بخشد.

استراتژی شامل ارتباط با محیط خارجی، مأموریت کلی و اهداف سازمان می‌شود. هر دو رویکرد استراتژیک سه ویژگی عمده دارد: بیان اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، تدوین یک طرح اجرایی که محیط و سازمان را به هم مربوط سازد و طراحی شیوه‌ای اثر بخش برای اجرا (۱۹۹۰، ۴۲۳۲ Bozeman & Strassman)

استراتژی شامل جهانی شدن، مدل‌های چندوجهی و جامع کسب و کار، اشتراک مساعی، مشتری مداری است.

(۲۰۰۶، ۱۲۳، Davenport)

اهمیت استراتژی

با داشتن استراتژی مشخص می‌توان از همسویی تصمیمات روزمره با منافع بلندمدت سازمان مطمئن شد. بدون استراتژی ممکن است تصمیمات امروز بر نتایج آتی تأثیر منفی داشته باشند. همچنین، استراتژی افراد را به همکاری با یکدیگر در جهت دستیابی به اهداف مشترک ترغیب می‌کند. اکثر سازمان‌ها در بالاترین سطح خود از برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کنند. وجود استراتژی

¹⁵ Michael Porter

¹⁶ Bruce Henderson

روشن در ارائه خدمات به مخاطبین خارج از سازمان و داخل سازمان (کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف سازمان) به یک اندازه دارای اهمیت است.

(Bruce & Langdon) ۲۰۰۰، ۱۵۳

تفاوت استراتژی با سیاست‌گذاری

سیاست‌گذاری ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت محصول از سیاست رهنمودها مقررات و رویه‌هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند هنگام تصمیم‌گیری از سیاست‌ها به عنوان رهنمود استفاده می‌شود و همچنین سیاست‌ها تعیین‌کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می‌باشد. (دیوید؛ ۲۰۱۱، ۳۵۵)

اهداف بلند مدت

می‌توان هدف‌های بلند مدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد تعریف نمود مقصود از دوره بلند مدت مدت زمانی است که بیشتر از یک سال می‌باشد از آن نظر این هدف‌ها برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند که تعیین‌کننده مسیر سازمان می‌باشند آنها به سازمان کمک می‌کنند ارزیابی‌ها را انجام دهد هم افزایی کند اولویت‌ها را تعیین نماید را هماهنگ کند و برای برنامه‌ریزی سازماندهی ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت‌های سازمان به شیوه‌ای اثربخش عمل نماید هدف‌های بلند مدت می‌توانند چالشگر، قابل‌سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند. (دیوید؛ ۲۰۱۱، ۵۴۳)

اهداف سالانه

هدف‌های سالانه هدف‌های کوتاه‌مدت هستند سازمان برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت باید به آنها دست یابد هدف‌های سالانه مانند هدف‌های بلندمدت باید قابل‌سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر اهداف و اولویت‌بندی شده باشند. (دیوید؛ ۲۰۱۱، ۳۲۲)

استراتژی جامع

یک استراتژی جامع ارزش‌های اساسی سازمان را نشان می‌دهد. به این منظور، گروه طراح استراتژی باید بتواند توانایی‌ها، منابع و روحیات افراد سازمان را بسنجد و بر اساس آن هدف‌گذاری کند. استراتژی‌ها باید واقع‌بینانه و عملیاتی

باشند. در طراحی استراتژی جامع، تمرکز باید بر نتیجه نهایی و هدف اصلی باشد. چون استراتژی پایه و اساس کلیه فعالیت‌های درون سازمانی خواهد بود. شکل زیر ویژگی‌های کلی یک استراتژی جامع را نشان می‌دهد.

موضوع استراتژی

در رسانه یکی از زیر مجموعه‌های مدیریت رسانه محسوب می‌شود. هدف اصلی مدیریت رسانه، ساختن پلی میان نظریه‌ها، اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه است. (گئونگ؛ 2008) هدف اصلی مدیریت رسانه، ساختن پلی میان نظریه‌ها و اصول مدیریت و خصوصیات صنعت رسانه است. آنچه صنعت رسانه نامیده می‌شود، گستره وسیعی از ابزار ارتباطی گوناگون را در بر می‌گیرد که از نظر ارتباط با مشتری یا مخاطب، نحوه ارائه محتوا، حیطه فعالیت و ... بسیار گسترده و متفاوت است.

رسانه را می‌توان صنعتی دانست که در آن ورودی‌های خبری، هنری و ... پردازش شده و به صورت محصولات قابل فروش و تأثیرگذار به بازار ارائه می‌شوند. صنعت رسانه در مقایسه با سایر صنایع، صنعت نوینی است و در حال معرفی مراحل اولیه چرخه حیات خود است، شرکت‌ها محصولات متنوعی را معرفی می‌کنند نرخ نوآوری محصولات بالا است و سهم بازار در این صنعت به سرعت در حال تغییر است. صنعت رسانه مجموعه‌ای از بخش‌های مختلف را تشکیل می‌دهد که هر یک از آنها در حالی که وجوه مشترکی با دیگر بخش‌ها دارند و تغییرات محیطی یکسانی را تجربه می‌کنند اما محیط رقابتی آنها بسیار متفاوت است.

انواع مختلف استراتژی‌ها مانند یکپارچگی، تملک، ورشکستگی، خرید و ... همواره در صنعت رسانه مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در سال‌های اخیر رشد بیشتری داشته است.

مفاهیم استراتژیک در رسانه

به دو عامل سرمایه و نوآوری بستگی دارد.

ماهیت سرمایه در صنعت رسانه، نقش محوری در تمام

نوآوری‌هایی که در صنعت رسانه صورت پذیرفته، خط
مشی‌های آن را تغییر داده است.

شکل ۱- مفاهیم استراتژیک در رسانه

شورای عالی فضای مجازی

شورای عالی فضای مجازی در تاریخ ۱۷ اسفند ۱۳۹۰ و با دستور رهبر معظم انقلاب به منظور سامان‌دهی و مدیریت تحولات فضای مجازی تشکیل شد؛ شورایی که اعضای آن را دو گروه حقوقی و حقیقی تشکیل می‌دهد و در سال‌های گذشته در بسیاری از تغییر و تحولات فضای مجازی تأثیر گذار بوده اند.

بخشی از متن رهبر معظم انقلاب برای تشکیل شورای عالی فضای مجازی همانطور که اشاره شد، رهبر انقلاب طی حکمی دستور تشکیل این شورا را صادر کردند. در بخشی از حکم ایشان در رابطه با تشکیل شورای عالی فضای مجازی آمد: گسترش فزاینده فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی به‌ویژه شبکه جهانی اینترنت و آثار چشمگیر آن در ابعاد زندگی فردی و اجتماعی و لزوم سرمایه‌گذاری وسیع و هدفمند در جهت بهره‌گیری حداکثری از فرصت‌های ناشی از آن در جهت پیشرفت همه‌جانبه کشور و ارائه خدمات گسترده و مفید به قشرها گوناگون مردم و همچنین ضرورت برنامه‌ریزی و هماهنگی مستمر به منظور صیانت از آسیب‌های ناشی از آن اقتضا می‌کند که نقطه‌کانونی متمرکزی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و هماهنگی در فضای مجازی کشور به وجود آید. به این مناسبت شورای عالی فضای مجازی کشور با اختیارات کافی به ریاست رئیس‌جمهور تشکیل می‌گردد و لازم است به کلیه مصوبات آن ترتیب آثار قانونی داده شود.

در ادامه این حکم آمد: شورا وظیفه دارد «مرکز ملی فضای مجازی کشور» را درست کند تا کامل و به روز بر فضای مجازی درونی و بیرونی اشراف داشته و

درباره نحوه رویارویی با آسیب‌های اینترنت تصمیم بگیرد. همچنین ایشان همه دستگاه‌های کشور را موظف به همکاری با مرکز کردند.

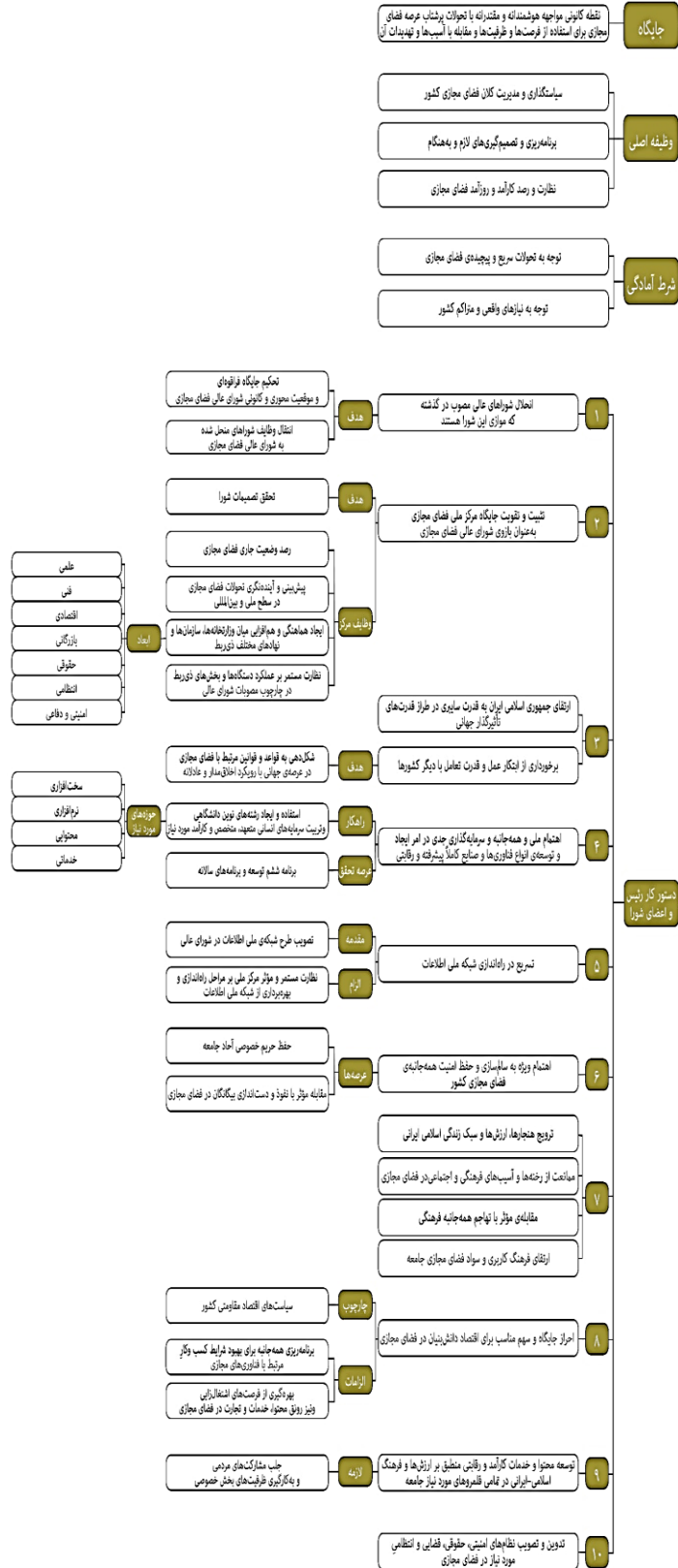
نخستین جلسه شورای عالی فضای مجازی در تاریخ ۲۷ اسفند ۱۳۹۰ تشکیل شد.

اعضای شورای عالی فضای مجازی دو نوع است:

○ اعضای حقوقی

○ اعضای حقیقی

ارائه استراتژی‌های رسانه‌ای مناسب برای شورای عالی فضای مجازی



شورای عالی فضای مجازی

شکل ۲؛ شورای عالی فضای مجازی منبع: دفتر حفظ و نشر آثار حضرت
آیت‌الله العظمی خامنه‌ای. khamenei.i

مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شورای عالی فضای مجازی
مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شورای عالی فضای مجازی در جدول انمایش
داده شده است.

جدول ۱؛ مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شورای عالی فضای مجازی

فاز	مراحل	توضیحات
نخست: شناسایی مقاصد مطلوب	مرحله‌ی اول: تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	مطالعات: مطالعه اسناد بالادستی / مطالعات تطبیقی / مطالعات میدانی
	تدوین مأموریت و تهیه‌ی بیانیه‌ی مأموریت	
	تدوین چشم‌انداز	
	تدوین ارزش‌های شورای عالی فضای مجازی	
مرحله‌ی دوم: شناسایی اهداف راهبردی	مرحله‌ی دوم: تدوین اهداف راهبردی ارزش‌های شورای عالی فضای مجازی	
	مرحله‌ی سوم: ورودی‌ها	تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
مرحله‌ی چهارم: مقایسه‌ها	تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	
	تعیین موقعیت راهبردی با توجه به ماتریس داخلی و خارجی (IF)	

تهیه‌ی ماتریس فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)		
تدوین استراتژی‌های منتخب با انطباق بر الگوهای دویعدی نتیجه‌ای	مرحله‌ی پنجم: تصمیم‌گیری	دوم: شناسایی مسیرهای مطلوب
اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب		

بر اساس جدول ۱، ابتدا مقاصد مطلوب توسط انجام مطالعات مختلف تدوین می‌شود. سپس در فاز دوم و به منظور تدوین استراتژی‌ها، در مرحله‌ی اول به تعیین ورودی‌ها با عنوان تجزیه و تحلیل عوامل محیط داخلی و محیط خارجی از طریق تهیه‌ی ماتریس‌های تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی پرداخته و در نهایت به دستیابی به خروجی‌هایی تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها نائل می‌شویم.

۱. الگوی تدوین برنامه استراتژیک شورای عالی فضای مجازی
الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک (اعرابی؛ ۱۳۹۶) در دو فاز تدوین می‌شود. در فاز اول برنامه‌ریزی استراتژیک، مقاصد مطلوب تعیین می‌شوند. مقاصد مطلوب شامل شناسایی مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و همچنین اهداف است. شکل ۳ الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. در کنار مقاصد مطلوب، مسیرهایی نیز در راستای آنها باید ترسیم شوند. در این پژوهش از الگوی ترکیبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده شده است.

مرحله‌ی دوم از مسیرهای مطلوب تحت عنوان مقایسه‌ها می‌باشد که در این مرحله از یکسو به مقایسه نمرات عوامل داخلی و خارجی و تعیین موقعیت استراتژیک و همچنین مقایسه‌ی عوامل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های قابل قبول از طریق ماتریس SWOT پرداخته شده و از سوی دیگر به تعیین گونه‌های استراتژیک هر یک از زیرسیستم‌های شورای عالی

فضای مجازی شامل زیرسیستم‌های مطالعات و مسئولیت اجتماعی، ارتباطات با ذینفعان، ارتباط با رسانه‌ها، ارتباط با فضای مجازی، فرهنگی و هنری، نشر مطالب و ... پرداخته شده و ترکیب راهبردهای قابل قبول با الگوهای نتیجه‌ای انجام می‌شود. در مرحله‌ی تصمیم‌گیری که آخرین مرحله از مسیرهای مطلوب و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است، مقایسه‌ی راهبردهای پیشنهادی با موقعیت استراتژیک و انتخاب استراتژی‌ها با در نظر گرفتن گونه‌ی استراتژیک هر یک از زیرسیستم‌ها انجام شده است.

۲. نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک

۳-۱ مقاصد آرمانی شورای عالی فضای مجازی

۳-۱-۱ ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شورای عالی فضای مجازی

به منظور تدوین مقاصد مطلوب شورای عالی فضای مجازی سه دسته مطالعه انجام شد. نخست اسناد بالادستی که در این پژوهش تعداد اسناد ۳ سند بالادستی شورای عالی فضای مجازی مورد بررسی قرار گرفت. دوم، مطالعات تطبیقی که سیاست‌های نظارتی ۱۴ کشور در فضای مجازی مورد مطالعه قرار گرفت و در بخش مطالعه میدانی از ابزار مصاحبه به نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که یکی از کاربردی‌ترین نوع مصاحبه محسوب می‌شود که در شیوه کیفی از آن استفاده می‌شود. جریان مصاحبه درباره این تجربه تا مرحله اشباع، یعنی تا جایی که اطلاعات جدیدی از مصاحبه بدست نیاید، ادامه یافت. تحقیق پس از ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری دست یافت و در نهایت با جمع‌بندی اسناد بالادستی، مطالعه تطبیقی و مطالعه میدانی بیانیه‌ی ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک شورای عالی فضای مجازی تدوین شد. جدول ۲ بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شورای عالی فضای مجازی را نشان می‌دهد.

جدول ۲ بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های شورای عالی فضای مجازی

بیانیه ماموریت	شورای عالی فضای مجازی به عنوان یک شورای تخصصی در زمینه فضای مجازی کشور با تکیه بر مؤمن‌ترین، و با تجربه‌ترین سرمایه‌های انسانی در راستای ارزش‌های انقلاب اسلامی، اسناد بالا دستی و راهبردهای کلان نظام جمهوری
----------------	---

<p>اسلامی ایران با اشراف کامل و به‌روز بر فضای مجازی نسبت به تصمیم‌گیری در نحوه مواجهه فعال و خردمندانه کشور بر فضای مجازی در سطح داخلی و جهانی از ابعاد سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و محتوایی، همچنین در راستای ارتباط بلندمدت با سازمان‌ها، نهادها و مراکز ملی و بین‌المللی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی درباره نحوه رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات فضای مجازی از طریق مرکز ملی فضای مجازی گام برداشته و در این جهت از منابع متخصص و فناوری‌های نوین بهره گرفته و با انجام مطالعات و تحقیقات لازم برای بهبود مستمر در حوزه فضای مجازی به ارائه نظر مشورتی به نهادها و سازمان‌های فرهنگی و اجرایی کشور مبادرت می‌ورزد.</p>	
<p>شناسایی و جذب متخصصین مومن، متعهد، انقلابی در جهت انجام مطالعات و تحقیقات لازم و مستمر در حوزه فضای مجازی</p> <p>توجه به توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی</p> <p>ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی در کارکنان جهت ایجاد بهره‌وری</p> <p>ارائه آموزش‌های روزآمد و اثربخش مورد نیاز به کارکنان مرکز ملی فضای مجازی جهت توسعه آنها در تمامی تخصص‌های اولویت‌دار مهم فضای مجازی</p> <p>اصلاح ساختار و فرایندهای اداری به منظور دستیابی به ساختار چلبیک و دانش محور و توجه به زیرساخت‌ها در راستای استقرار نظام برنامه‌ریزی راهبردی .</p> <p>گسترش همکاری‌های علمی، آموزشی و پژوهشی در حوزه فضای مجازی با مراکز علمی در سطح جهان اسلام</p> <p>دستیابی به مرجعیت علمی و سرعت عمل در پاسخ به نیازهای روز و پیشرفت‌های تکنولوژیکی حوزه فضای مجازی</p>	<p>چشم‌انداز</p>
<p>خدمات محوری، عدالت‌مداری و التزام فکری و عملی به اصل ولایت فقیه</p> <p>اعتلای فرهنگ ایرانی - اسلامی</p> <p>ترویج هنجارها، ارزش‌ها و سبک زندگی اسلامی ایرانی</p> <p>ارتقای فرهنگ کاربری و سواد فضای مجازی جامعه</p>	<p>بیانیه‌ی ارزش‌ها</p>

<p>سالم‌سازی و حفظ امنیت همه‌جانبه فضای مجازی کشور حفظ حریم خصوصی آحاد جامعه مقابله موثر با نفوذ و دست‌اندازی بیگانگان و ممانعت از رخنه‌ها و آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی در این عرصه و مقابله موثر با تهاجم همه‌جانبه فرهنگی حضور فعال، تأثیرگذار و سازنده در فضای مجازی کشور، منطقه و جهان اسلام</p>	
---	--

اهداف استراتژیک شورای عالی فضای مجازی
اهداف استراتژیک، خلاصه‌ای از مقاصد آرمانی را نشان داده و آنها را عملی می‌کند. آنها رهنمودی ارائه می‌کنند مبنی بر اینکه چگونه مأموریت و چشم‌انداز را محقق سازد. این اهداف به طور مستقیم توسط شاخص‌هایی که از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های موردانتظار از اجرای استراتژی‌های هستند. بنابراین اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط هستند. اهداف استراتژیک شورای عالی فضای مجازی در جدول 3 ارائه شده است.

جدول 3؛ اهداف استراتژیک شورای عالی فضای مجازی

<ul style="list-style-type: none"> • ارتقای سرمایه‌ی اجتماعی • ارتقای ارتباط بلندمدت با سازمان ها، نهادها و مراکز ملی و بین‌المللی • ارتقای میزان اعتبار تحلیل‌های محتوا • نظارت و ارزیابی در همه ابعاد فضای مجازی کشور • ارتقای ارتباطات با ذینفعان بیرونی • تولید و انتقال مطالب به رسانه‌ها • ارتقای ایران به قدرت سایبری در طراز قدرت‌های تأثیرگذار جهانی • انجام مستمر مطالعات راهبردی و آینده پژوهی در جهت مواجهه عالمانه و پیش‌تاز با تحولات فضای مجازی ایران و جهان • ارتقای بکارگیری فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی 	<p>اهداف راهبردی</p>
--	--------------------------

- سرآمدی ایران در مدیریت فضای مجازی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
- شناسایی و جذب متخصصین مومن، متعهد، انقلابی در جهت انجام مطالعات و تحقیقات لازم و مستمر در حوزه فضای مجازی
- توجه به توسعه منابع و سرمایه‌های انسانی
- ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی در کارکنان جهت ایجاد بهره‌وری
- ارائه آموزش‌های روزآمد و اثربخش مورد نیاز به کارکنان مرکز ملی فضای مجازی جهت توسعه آنها در تمامی تخصص‌های اولویت‌دار مهم فضای مجازی
- اصلاح ساختار و فرایندهای اداری به منظور دستیابی به ساختار چابک و دانش‌محور و توجه به زیرساخت‌ها در راستای استقرار نظام برنامه‌ریزی راهبردی.
- گسترش همکاری‌های علمی، آموزشی و پژوهشی حوزه فضای مجازی با مراکز علمی در سطح جهان اسلام
- دستیابی به مرجعیت علمی و سرعت عمل در پاسخ به نیازهای روز و پیشرفت‌های تکنولوژیکی حوزه فضای مجازی
- سرمایه‌گذاری جدی در امر ایجاد و توسعه انواع فناوری‌ها
- ارتقای جمهوری اسلامی ایران به قدرت سایبری در طراز قدرت‌های تاثیرگذار جهانی
- تدوین و تصویب نظام‌های امنیتی و حفظ امنیت همه جانبه فضای مجازی کشور
- حفظ حریم خصوصی آحاد جامعه
- تقویت جایگاه مرکز ملی فضای مجازی و تسریع در راه اندازی شبکه ملی اطلاعات
- ترویج هنجارها، ارزش‌ها و سبک زندگی اسلامی ایرانی
- احراز جایگاه و سهم مناسب برای اقتصاد دانش بنیان در فضای مجازی
- توسعه محتوا و خدمات کارآمد و رقابتی منطبق بر ارزش‌های و فرهنگ اسلامی ایرانی

--	--

۲-۳ مسیر آرمانی (استراتژی‌های) شورای عالی فضای مجازی

۳-۲-۱. ورودی‌ها

به منظور تدوین استراتژی‌های شورای عالی فضای مجازی، مطالعه کانونی صورت گرفت. مطالعه کانونی در پاسخ به این سوال انجام شد که با توجه به سه مطالعه فوق نظر صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه فضای مجازی در خصوص مقاصد آرمانی چیست و نقطه نظرات صاحب‌نظران در این مقطع از پژوهش اخذ شد. گروه مطالعه کانونی شامل ۶ نفر بود که نتایج مطالعه اسناد بالادستی، تطبیقی و میدانی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. و سپس با جمع‌بندی نظرات اعضا از طریق تجزیه و تحلیل آنها محیط داخلی و خارجی شورای عالی فضای مجازی شناسایی شدند که نتایج تجزیه و تحلیل آن در جدول ۴ و ۵ ارائه شده است

جدول ۴. ماتریس ارزیابی محیط خارجی (EFE)

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	رتبه	نمره
1	ترویج گفتمان لنقلاب اسلامی از طریق حضور در فضای مجازی جهانی	10%	4	0/4
2	تولید محتوا و خدمات محتوایی در فضای مجازی	10%	4	0/4
3	توجه به ساماندهی و توسعه اینترنت اشیاء	5%	4	0/2

0/15	3	%10	4	ترویج سواد رسانه‌ای
0/3	3	%5	5	توجه به ساماندهی و توسعه هوش مصنوعی
0/6	3	%2	6	توجه به بالاترین سطح تأمین امنیت همه جانبه فضای مجازی کشور
0/6	3	%2	7	توجه به نیازهای مردم و توسعه خدمات و رفاه عمومی؛
1/57		%44		مجموع

ردیف	تهدیدات	ضریب	رتبه	نمره
1	مدیریت و تصمیم‌گیری رقبای قوی از بیرون	%15	1	0/15
2	عدم تثبیت جایگاه حکمرانی	%3	2	0/06
3	عدم استفاده از برخی امکانات سخت افزاری و نرم افزاری و تحریم‌های ظالمانه	%15	1	0/15
4	تهدیدات و حملات سایبری	%10	1	0/1

0/02	2	%1	توجه و استفاده مردم به استفاده از شبکه‌های اجتماعی خارجی و استفاده از فیلتر شکن‌ها	5
0/64		%56	مجموع	

2/21	%100	مجموع فرصت‌ها و تهدیدات (EFE)
------	------	-------------------------------

جدول ۵. ماتریس ارزیابی محیط خارجی (IFE)

ردیف	قوت‌ها	ضریب	رتبه	نمره
1	توجه به ارزش‌های اسلامی ایرانی	%12	4	0/52
2	توجه حداکثری به ظرفیت‌های بخش خصوصی و دانش بنیان	%16	4	0/60
3	تکمیل و اجرای شبکه ملی اطلاعات	%9	4	0/36
4	افزایش استفاده و اقبال به پیام‌رسان‌های داخلی	%2	3	0/06
5	احاطه دقیق، کامل و به‌روز بر فضای مجازی داخلی و بین‌المللی	%5	3	0/15

0/40	4	%10	توجه به داده‌های ملی و اشتراک داده‌ها با حفظ حریم خصوصی	6
0/06	3	%2	ارتباطات گسترده با دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، اندیشه‌ها و مراکز علمی	7
2/15		%56		مجموع

آزانه استراتژی‌های رسانه‌ای مناسب برای شورای عالی فضای مجازی

ردیف	ضعف‌ها	ضریب	رتبه	نمره
۱	عدم توجه ابعاد اقتصاد دیجیتال	٪۷	1	0/05
۲	عدم تأمین حقوق، امنیت و منافع ملی در فضای مجازی	%5	2	0/2
۳	عدم چابک‌سازی مدیریت فرایندها و ساختارها با توجه به ضروریات و بایسته‌های فضای مجازی	%10	1	0/1

0/1	1	%10	۴ نبود قانون دقیق در حوزه تنظیم‌گری فضای مجازی
0/12	1	%12	۵ عدم استفاده و شناخت کافی از نخبگان حوزه فضای مجازی در کشور
0/46		%44	مجموع

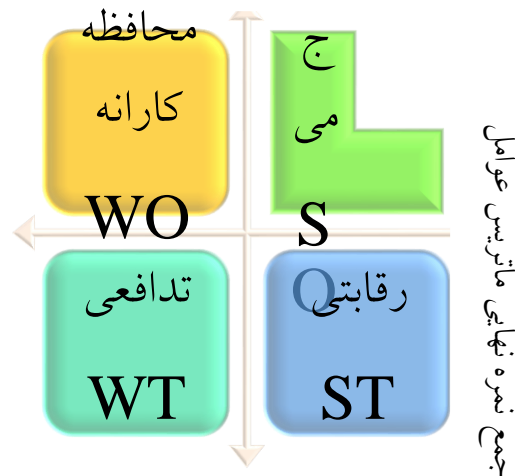
2/61	%100	مجموع نقاط قوت و نقاط ضعف (IFE)
------	------	---------------------------------

۲-۲-۳ مقایسه‌ها

تعیین موقعیت استراتژیک شورای عالی فضای مجازی بر اساس مقایسه امتیاز نهایی عوامل داخلی و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی انجام می‌شود. جدول ۶ ماتریس ماتریس SWOT شورای عالی فضای مجازی را نشان می‌دهد. بر اساس شکل ۴ موقعیت استراتژیک تمامی زیرسیستم‌ها در ناحیه ۴ قرار دارد، بدین ترتیب استراتژی‌ها متناظر با موقعیت ناحیه ۴ تدوین شدند. در این پژوهش برای شناسایی استراتژی‌های قابل قبول از تجزیه و تحلیل سوات استفاده می‌شود. استراتژی‌های قابل قبولی که از طریق تناظر با ماتریس موقعیت استراتژیک و گونه‌های نتیجه‌ای حاصل می‌شوند.



جمع نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی



شکل ۴؛ ماتریس تعیین استراتژی اصلی

بر اساس این ماتریس و با توجه به قرارگیری در منطقه SO ، استراتژی تهاجمی تدوین استراتژی‌های رسانه‌ای شورای عالی فضای مجازی مجازی انتخاب می‌شود.

۳-۲-۳- تصمیم‌گیری

در این بخش به مقایسه‌ی استراتژی‌های قابل قبول SWOT با گونه‌ها و ترکیب استراتژی‌های قابل قبول با الگوهای نتیجه‌ای پرداخته می‌شود. الگوهای نتیجه‌ای، الگوهایی هستند که سعی کرده‌اند گونه‌های راهبردی را شناسایی کنند. آگاهی از گونه‌های راهبردی به خبرگان کمک می‌کند با

توجه به موقعیت استراتژیک، وجود انسجام و هماهنگی در تدوین استراتژی‌ها، به اجرایی شدن آنها کمک کند.

اولویت بندی استراتژی‌ها

آخرین مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، اولویت بندی استراتژی‌ها می‌باشد. به منظور تعیین اولویت استراتژی‌های منتخب شورای عالی فضای مجازی، از ماتریس اولویت‌بندی استراتژی‌ها استفاده شد. در این ماتریس نمره‌ی جذابیت هر یک از استراتژی‌ها تعیین شده است که نتایج آن در قالب جدول ۷ به تفکیک زیرسیستم‌ها ارائه شده است.



شکل ۵. راهبردهای منتخب برای شورای عالی فضای مجازی

تصمیم‌گیری و تدوین راهبردهای رسانه‌ای منتخب برای شورای عالی فضای مجازی

جدول ۷. راهبردهای رسانه‌های منتخب برای شورای عالی فضای مجازی

راهبردهای کلی	راهبرد رسانه‌ای
تکمیل و راه‌اندازی اینترنت ملی	استفاده از راهبرد جهاد تبیین در ضرورت راه‌اندازی اینترنت ملی برای جامعه از طریق رسانه‌ها
گسترش استفاده پیام رسانی داخلی	اقناع افکار عمومی در استفاده از پیام رسانی داخلی عدالت رسانه‌ای در ترفیع رسانه‌ها
تأمین امنیت همه‌جانبه فضای مجازی کشور در بالاترین سطح	اطلاع رسانی سریع و به موقع آگاهی‌بخشی به جامعه آسیب‌شناسی فضای مجازی آموزش اصولی سواد رسانه‌ای به عنوان یکی از راهبردهای مهم تأمین و حفظ امنیت
ارتباط با رسانه	ارائه دقیق و سریع واقعیت‌های مرتبط با فضای مجازی از طریق برگزاری نشست‌های مشترک خبری با رسانه‌های جمعی پایش و تحلیل مطالب مرتبط با شورای عالی فضای مجازی در رسانه‌ها کسب مرجعیت رسانه‌ای در فضای مجازی و رفع محاصره تبلیغاتی کشور مدیریت انتقال مطالب به رسانه‌ها

تقویت توان پاسخگویی متمرکز و واکنش سریع به اخبار منتشر شده در رسانه‌های داخلی و خارجی	
توسعه هماهنگی و ایجاد وحدت رویه در انتقال مطالب به رسانه	
تشکیل کارگروه رسانه‌ای برای بررسی چگونگی وضع قوانین	تدوین و تصویب قانون
طراحی نشست‌های رسانه‌ای برای بررسی چالش‌های حاکمیت فضای مجازی	تنظیم‌گری فضای مجازی
تولید محتوای تعاملی با مشارکت سازمان‌ها و نهادهای مختلف	تولید محتوا و خدمات
پیاده‌سازی استراتژی‌های تولید محتوا	محتوایی در فضای مجازی
استفاده از قالب‌های مختلف رسانه‌ای برای تولید محتوا در جهت اثرگذاری بر روی مخاطب	
توسعه و بهره‌گیری از روش‌های نوین و خلاقانه در تولید محتوای تعاملی با بهره‌گیری از کلیه‌ی ذینفعان	
صداقت مبنای تولید و انتشار محتوا	

نتیجه‌گیری

به منظور پاسخگویی به دو سوال اصلی پژوهش، یعنی مقاصد مطلوب و مسیر مطلوب شورای عالی فضای مجازی، ابتدا مقاصد آرمانی شامل بیانیه‌های ماموریت چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف استراتژیک شورای عالی فضای مجازی از طریق مطالعات اسناد بالادستی، مطالعه تطبیقی، مطالعه میدانی و در نهایت مطالعه کانونی تدوین شد. سپس ورودی‌ها که شامل شناسایی و بررسی عوامل محیط داخلی و خارجی مورد تحلیل قرار گرفت در بررسی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف و در بررسی محیط خارجی فرصت‌ها و تهدیدات شناخته شد. به این ترتیب ورودی‌ها جهت تدوین استراتژی‌ها تعیین شد و بر اساس آن مقایسه از طریق ماتریس سوات انجام شد و موقعیت استراتژیک بدست آمد و پس از شناخت آن استراتژی‌های برتر و منتخب تعیین شد. شکل ۵ راهبردهای منتخب برای شورای عالی فضای مجازی و شکل ۶ بر اساس راهبردهای منتخب راهبردهای رسانه‌ای مناسب برای شورای عالی فضای مجازی را نمایش می‌دهد.

منابع

- ۱) ابویی اردکانی، محمد و لبافی، سمیه و فروزبخش، محمود، ۱۳۸۹، تدوین استراتژی برای سازمان رسانه‌ای با رویکرد نوپسید: تجربه یک شرکت فرهنگ در استان اصفهان، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران
- ۲) احمدزاده کرمانی، ر. (۱۳۹۰). درآمدی بر پدیدار شناسی فضای مجازی. مطالعات رسانه ای، ۶(۱۲)، ۴۷-۷۴.
- ۳) استلنه، م.، و تقی پور، ف.، و دوازده امامی، ح. (۱۳۹۹). ارائه مدل مبنی بر استراتژی رسانه به منظور سازگاری با کم آبی. آب و فاضلاب، ۳۱(۳)، ۲۶-۴۲.
- ۴) اسن هرمن، ادوارد، چامسکی، نوام؛ فیلترهای خبری، ترجمه: میرفخرایی، انتشارات ایران، چاپ دوم ۱۳۹۱
- ۵) اعرابی محمد؛ دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۸۷
- ۶) اعرابی محمد؛ راهنمای برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۹۵
- ۷) اعرابی، س.، و هدایتی، س. (۱۳۸۸). آرایه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ - مورد ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱(۳)، ۱۲۷-۱۴۵.
- ۸) اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۶) راهنمای برنامه ریزی استراتژیک (گام به گام)، چاپ دوم، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۶۶(۱۸)، ۱۰۳-۱۲۴.
- ۹) اکبری احمد، نعیم الدین خانی علی (۱۴۰۰) رهنمودها و مطالبات رهبر معظم انقلاب اسلامی در حوزه فضای مجازی، ره آورد نور سال بیستم تابستان ۱۴۰۰ شماره ۷۵ (پیاپی ۹۲)
- ۱۰) امیری، عبدالرضا. (۲۰۱۱). مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای. پژوهش های ارتباطی، ۶۶(۱۸)، ۱۰۳-۱۲۴.

- (۱۱) انصاری، باقر و الوندنژاد، روح اله (۱۳۹۹) ماهیت و جایگاه نهاد تنظیم مقررات در حوزه فضای مجازی در ایران، <https://civilica.com/doc/1262314>
- (۱۲) بخشی‌پور، معصومه. «شبکه ملی اطلاعات، نقطه ایده‌آل حکمرانی سایبری». وبگاه خبرگزاری مهر، گروه دانش و فناوری، دسترسی: ۲۰/۰۴/۱۳۹۹، نشانی: www.mehrnews.com
- (۱۳) برتون، ریچارد ام و همکاران. طراحی سازمان (مترجم: دکتر سید محمد اعرابی و رضا آرمانپور) چاپ دوم، شرکت چاپ. و نشر بازرگانی، ۱۳۹۰
- (۱۴) البرزی دعوتی. تاثیر اینترنت بر استراتژی‌ها و ساختارهای سازمان رسانه ای. فصلنامه علوم خبری، ۱(۲)، ۱۸۱-۲۱۷.
- (۱۵) بلیک رید، هارولدسن ادوین، طبقه بندی مفاهیم در ارتباطات، ترجمه: اوحدی، انتشارات سروش، چاپ چهارم ۱۳۹۷
- (۱۶) تهران، نشر نی، ۱۳۹۳
- (۱۷) جی .دیوید هانگر و توماس ال. ویلن، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود . ایزدی، چاپ سوم ، انتشارات : دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶
- (۱۸) حبیب زاده ملکی، ا.، و جوادیان، ر. (۱۳۸۹). راهبردهای رسانه ای در مدیریت بحران. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۵(۱۸)، ۱۰۳-۱۲۳.
- (۱۹) حسن نژاد کاشانی، ب.، و نصرالهی کاسمانی، ا. (۱۳۹۶). شناسایی و طبقه بندی زمینه های سیاستگذاری عمومی فضای مجازی. پژوهش‌های ارتباطی (پژوهش و سنجش)، ۲۴(۴) (پیاپی ۹۲)، ۲۷-۵۳.
- (۲۰) حمزه، حبیب، ۱۳۹۵، اثر بخشی کاربرد نظریه های استراتژی در سازمان های رسانه‌ای، کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم، شیراز
- (۲۱) حمیدی زاده ، محمد رضا، برنامه ریزی استراتژیک ، چاپ سوم ، انتشارات سمت، ۱۳۸۴
- (۲۲) حیدری، ا. (۲۰۲۱). رسانه های نوین و استراتژی های تحقق اهداف سند چشم انداز توسعه گردشگری. مطالعات رسانه‌های نوین، ۷(۲۸).

- ۲۳) خاشعی، وحید، (۱۳۹۱)، *ارایه الگوی مطلوب تدوین سیاست‌های رسانه‌ای*، <https://civilica.com/doc/793154>
- ۲۴) خانیکی، ه.، و خجیر، ی. (۱۳۹۸). *ظرفیت‌ها و چالش‌های شبکه‌های اجتماعی مجازی برای جامعه مدنی ایران*. مطالعات رسانه‌های نوین، ۵(۱۷)، ۳۵-۶۹.
- ۲۵) خدادادشهری. (۲۰۱۵). *استراتژی در فرهنگ و رسانه*. فصلنامه نقد کتاب اطلاع‌رسانی و ارتباطات، ۲(۶)، ۲۳۱-۲۴۰.
- ۲۶) خواجه‌سروی، غ.، و بیات، م. (۱۳۹۶). *سیاست‌گذاری رسانه مطلوب در جمهوری اسلامی ایران*. دین و ارتباطات، ۲۴(۲) (پیاپی ۵۲)، ۱۰۵-۱۳۱.
- ۲۷) دیوید، فرد آر، خلاصه‌مدیریت استراتژیک مفاهیم و یافته‌ها، مترجم وجه‌الله قربانی زاده، چاپ دوم، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۵
- ۲۸) دیوید السون، رسانه‌ها و نمادها - صورت‌های بیان، ارتباط و آموزش، ترجمه محبوبه مهاجر، انتشارات سروش، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۲۹) دیوید هانگر جی، ویلن توماس ال، (۱۳۹۶) *مبانی مدیریت استراتژیک داود ایزدی و اعرابی (مترجم)*، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۳۰) دیوید، فرد آر. *مدیریت استراتژیک* (دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی)، سی و پنجم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۶
- ۳۱) رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳) *مدیریت راهبردی (استراتژیک)* در اندیشه نظریه پردازان، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۳۲) رونالد دی. اسمیت. (۱۳۹۸) *برنامه‌ریزی استراتژیک روابط عمومی اعرابی و جلالی (مترجم)*، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی،
- ۳۳) شفیعیان، نازیلا. (۲۰۱۵). *مدیریت استراتژیک با نگاهی به نقاط قوت، ضعف و تهدید و فرصت سازمان‌های رسانه‌ای*. مدیریت رسانه، ۱۱(۳)، ۴۷-۵۴.
- ۳۴) طاهری، افسانه. (۲۰۱۵). *استراتژی موردنیاز رسانه ملی*. مدیریت رسانه، ۱۱(۳)، ۷-۱۶.

- ۳۵) طاهریان، مریم و ابوحمزه، احمد و گیاه پور، هادی، (۱۳۹۵)، استراتژی های رسانه ای و نقش مدیران رسانه در مدیریت بحران، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حقوق و علوم انسانی، شیراز، <https://civilica.com/doc/663102>
- ۳۶) عابدی جعفری، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن، شیخزاده. (۲۰۱۱). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*, ۵(۲), ۱۵۱-۱۹۸.
- ۳۷) علوی پور، سیدمحسن، عسکری، سیداحمد، خسروی، علیرضا، سروی زرگر، محمد. (۱۳۹۹). سیاست گذاری سواد رسانه ای در ایران: چالش ها و ظرفیت ها. *مطالعات بین رشته ای در رسانه و فرهنگ*, ۱۰(۱), ۱۶۵-۱۸۸. doi: 10.30465/ismc.2020.5601
- ۳۸) علی عسگری، مکبری، سید امیرحسین. (۲۰۱۱). مدیریت استراتژیک رسانه و ارائه مدل مفهومی جدید (ملاحظات بر کاربست مدل های مرسوم در سازمان های رسانه ای). *پژوهش های ارتباطی*, ۱۸(۶۵), ۴۱-۷۱.
- ۳۹) غفاریان وفا، کیانی غلامرضا، استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، چاپ اول ۱۳۸۰
- ۴۰) کریپندورف، کلوس؛ تحلیل محتوا: مبانی روش شناسی، ترجمه هوشنگ نایی، چاپ هفتم،
- ۴۱) کولیس دیوید جی؛ راهبرد، ترجمه: ملک زاده، محمدی خواه، نشر جهان فردا، چاپ اول ۱۳۸۷
- ۴۲) گروسین ریچارد، بولتر جی دیوید، منطق تحول رسانه ای، ترجمه: رحیم قاسمیان، انتشارات دانشکده صدا و سیما، چاپ اول ۱۳۸۸
- ۴۳) گریفندر، رینر؛ جافی، ماریلا؛ نیومن، ارین؛ شوارتز، نوربرت؛ روانشناسی اخبار جعلی، ترجمه: خزای، انتشارات سروش، چاپ اول ۱۴۰۲
- ۴۴) محمدی، ح.، و نصرالهی، ا. (۱۴۰۰). راهبردهای شورای عالی فضای مجازی در سیاست گذاری رسانه های نوین ارتباطی. *راهبرد اجتماعی فرهنگی*, ۱۰(۳۸), ۱۲۷-۱۵۶.

- (۴۵) مرادخانی فردین، تکلو سمیه، تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران، مطالعات حقوقی معاصر سال دوازدهم بهار ۱۴۰۰ شماره ۲۲
- (۴۶) الوانی، سید مهدی؛ خنیفر، حسین؛ حاجی ملامیرزایی، حامد (۱۳۹۳)، تدوین الگوی خط‌مشی‌گذاری فضای مجازی کشور، مجله راهبرد اجتماعی فرهنگی
- (۴۷) الوندی م، و سلیمانی، ن. (۱۳۹۵). تحلیل ارزشیابی بیانات رهبر معظم انقلاب در مورد فضای مجازی پس از تشکیل شورای عالی فضای مجازی. مطالعات رسانه ای، ۱۱(۳۲-۳۳)، ۴۱-۵۷.
- (۴۸) هاتف، مهدی. ۱۳۸۸. «چالش‌ها و چشم‌اندازهای امنیت در فضای مجازی». دوماه‌نامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱.
- (۴۹) همتی، م، و میرابی، و، و فروغی، م. (۱۳۹۰). ارائه یک مدل جهت تدوین استراتژی با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به منظور برتری رقابتی در محیط پویا. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (مدیریت پرتفوی)، ۲(۶)، ۶۱-۸۴.

- 50) Alzaabi, J. H., & Al-Dhaafri, H. S. (2017). Strategy Control effect on Project Success. Project Management, 9(3.)
- 51) Ansoff H.Igor, Strategic Management, 1990, McMillan, LTD.
- 52) Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, 1(3), 385-405.
- 53) Bench, Suzanne; & Day, Tina. (۲۰۱۰). The user experience of critical care discharge: a metasynthesis of qualitative research. International journal of nursing studies, ۴۷(۴), ۴۱۱-۴۶۷.
- 54) Braun, V., Clarke, V., & Terry, G. (2021). Thematic Analysis: A Practical Guide. SAGE Publications Ltd.
- 55) David, Fred . R , (1997) , "Strategic Management " , Prentice Hall International ,Inc.
- 56) David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2014). Mission Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. International Journal of Business, Marketing, & Decision Science, 7(1).

- 57) Digman, A. Lester (1990) Strategic Management Concepts, Decision, Cases. Richard D. Irvin, Inc., 2nd edn.
- 58) Fredrickson, J. The Strategic Decision Process and Organizational Structure. Academy of Management Review, 1986, 11, 280-297).
- 59) Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). Strategic management and business policy. McGraw-Hill.
- 60) Pierce, J., & Robinson, R. K. (1997). Strategic Planning and Management, translated by Khalili Shurini. Tehran: Samt. (in persian).
- 61) Sandelowski, Margarete; & Barroso, Julie. (۲۰۰۷). Handbook for synthesizing qualitative research. New York and London: Springer.
- 62) Akbarian, M. & Najafi, A. (2009). Integration between the EFQM Excellence Model and Strategic Management for Improving Organizational Performance. Journal of Industrial Management, 1(2), 19-34.
- 63) Chang, H. H. & Hung, W. C. (2006). Application of quantification SWOT analytical method. Mathematical and Computer Modeling, 43(1-2), 158-169.
- 64) Manteghi, N. & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 2068-2073.
- 65) Kuo-Liang, L. & Shu-Chen, L. (2008). A fuzzy quantified SWOT procedure for environmental evaluation of an international distribution center. Information Science, 178(2), 531-549.
- 66) Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. Human Communication Research, 28(4), 587-604.
- 67) Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley