پژوهشگاه
فضای مجازی

دفتر خاکستری ۲۵

پاسخ سریع
شهریورماه ۱۴۰۴

استعلامات بین دستگاهی و اجرای مؤثر قانون دوام

پاسخ به سوال مطرح شده از سوی معاونت امور اقتصادی و تنظیم مقررات


بسم الله الرحمن

استعلامات بین دستگاهی و اجرای مؤثر قانون دوام

پاسخ به سوالات مطرح شده از کمیسیون تنظیم مقررات

دفتر خاکستری (Quick Answer) **شمارهٔ بیست و پنجم**

گردآورنده: سامان مطلبی

تمام حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به پژوهشگاه فضای مجازی است و استفاده از آن تنها با ذکر منبع مجاز است.
همچنین محتوای منتشرشده در این گزارش بیانگر دیدگاه رسمی مرکز ملی فضای مجازی نیست.

نشانی: تهران، سعادت آباد، خیابان علامه شمالی، کوچه هجدهم غربی، پلاک ۱۷
تلفن: ۲۲۷۳۰۳۱-۰۲۱
کد پستی: ۱۹۹۷۹۸۷۶۲۹

میزگرد بررسی «قانون مدیریت داده و اطلاعات ملی» و پاسخ به دغدغه‌های مربوطه

باحضور:

- **احمد تقوایی نجیب**، رئیس مرکز فناوری اطلاعات، امنیت فضای مجازی و اقتصاد هوشمند وزارت امور اقتصادی و دارایی
- **مهران محرمیان**، معاون سابق فناوری‌های نوین بانک مرکزی
- **حمیدرضا هادی‌پور**، سرپرست معاونت دولت الکترونیک سازمان فناوری اطلاعات (IT)

در راستای بررسی مسائل مربوط به مصوبات شورای‌عالی فضای مجازی و چالش‌های اجرایی مرتبط با تبادل داده‌ها و سرویس‌های اطلاعاتی، مصاحبه‌ای با متخصصان و نخبگان این حوزه انجام گرفت. در این مصاحبه، سه نفر از کارشناسان برجسته و مجرب، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های خود را ارائه کردند و به بررسی ابعاد گوناگون موضوع، از جمله مشکلات اجرایی، الزامات استانداردسازی، و ملاحظات حکمرانی پرداختند.

تحلیل‌ها و تجربیات این کارشناسان به درک بهتر وضعیت موجود کمک کرده و راهکارهای عملی و مؤثری را برای ارتقای کارایی، شفافیت و هماهنگی در سطح سازمان‌ها و دستگاه‌ها پیشنهاد می‌دهد. با بررسی نکات مطرح‌شده توسط هر یک از مصاحبه‌شوندگان، می‌توان به پاسخی شفاف و جامع به شش پرسش اصلی موردبحث دست‌یافت.

چالش‌های اصلی و مشکلات اجرایی

در پاسخ به پرسش نخست، بحث‌ها به‌صورت مستقل و بر اساس وضعیت فعلی پیش رفت. ازآنجاکه تاکنون تغییر قابل‌توجهی در معماری سیستم رخ نداده است، به نظر می‌رسد بزرگ‌ترین چالش در ساختار سیستم‌های تعامل‌پذیر، فقدان یک استاندارد و شاخص مشخص است. در واقع، طی سال‌های گذشته هیچ پروژه‌ی منسجمی برای طراحی چنین معماری‌ای اجرا نشده است. تلاش‌های پراکنده‌ی برخی دستگاه‌ها و اقدامات انجام‌شده در سطح وزارتخانه‌ها، هرچند مفید بوده‌اند، اما برای پیشبرد عملیاتی روند کافی نبوده‌اند. ایراد اصلی همچنان پابرجاست: «نبود طراحی الگو و استاندارد مشخص که به طولانی‌شدن زمان اجرای پروژه‌ها منجر می‌شود».

کیفیت و موانع دسترسی به داده‌ها

در برخی دستگاه‌ها، دلیل محدودیت در ارائه‌ی داده، عدم تمایل به‌اشتراک‌گذاری نیست، بلکه به دلیل زیرساخت‌های ناکارآمد و شلوغ است. این دستگاه‌ها اولویت‌های دیگری دارند و ناچارند ابتدا اقدامات زیربنایی لازم را انجام دهند تا بتوانند داده‌ها را با سایر سازمان‌ها به اشتراک بگذارند. در موضوع صحت‌سنجی داده، نگرانی اصلی این است که داده‌های برخی دستگاه‌ها اصطلاحاً «کثیف» یا پاک‌سازی نشده هستند. علت این مشکل به معماری نادرست پایگاه‌های داده بازمی‌گردد که در موارد زیر توضیح داده شده است:

تناقض در داده‌های گمرک: داده‌های ارائه‌شده‌ی توسط گمرک بعضاً دارای تناقض هستند، به همین دلیل ترجیح می‌دهند داده‌ای ارائه ندهند.

پایگاه‌داده‌های ناقص: در سازمان‌هایی مانند ثبت‌اسناد، قوه‌ی قضائیه، ثبت‌احوال و وزارت صمت، مشکلات جدی در پایگاه‌های داده وجود دارد. بسیاری از داده‌های پایه‌ی کشور (مانند پایگاه مشاغل، املاک و اسکان) ناقص یا به‌روز نشده‌اند. به‌عنوان‌مثال، حدود ۲۰ درصد از اصناف حتی ثبت‌نام یا مجوز رسمی ندارند.

استفاده ناکارآمد از داده‌ها: داده‌ها صرفاً جمع‌آوری می‌شوند؛ اما به‌درستی به کار گرفته نمی‌شوند. این وضعیت شبیه فردی است که ثروت جمع می‌کند؛ اما نه خودش از آن استفاده می‌کند و نه آن را در اختیار دیگران قرار می‌دهد.

تجمیع پرخطر داده‌ها: تلاش برای جمع‌آوری تمامی داده‌ها (هویتی، بانکی، مالکیتی و تراکنش‌ها) در یک پروفایل، از نظر امنیتی و حاکمیتی بسیار پرخطر است. باوجوداینکه هیچ نهادی مجوز رسمی برای چنین تجمیعی صادر نکرده است، برخی پروژه‌ها عملاً در این مسیر حرکت کرده‌اند.

معماری تبادل داده و پیشنهادهای راهبردی

۱. توپولوژی ستاره‌ای

در این مدل، یک هاب یا مرکز تبادل داده در مرکز قرار گرفته و سایر دستگاه‌ها از طریق آن متصل می‌شوند. این طراحی هرچند در ظاهر قابل‌قبول است، اما آسیب‌پذیری‌های خاص خود را دارد.

۲. مزیت‌ها

این ساختار دارای یک سیستم غیرمتمرکز با مدیریتی متمرکز است که به افزایش تاب‌آوری کمک می‌کند. در شرایط بحرانی (مانند جنگ یا حملات سایبری)، این سیستم می‌تواند به فعالیت خود ادامه دهد.

۲. وضعیت فعلی

طراحی معماری موجود به‌گونه‌ای است که ظرفیت به‌روزرسانی و تاب‌آوری را داراست. در حال حاضر نیازی به بازنگری اساسی در این معماری وجود ندارد، اما به‌روزرسانی‌ها و تغییرات جزئی ضروری است.

مصادیق و چالش‌های موجود

تجربه‌ی عملی در این زمینه، چالش های زیر را نشان می دهد:

- **شبکه‌ی بانکی:** به‌جای تکمیل داده‌های خود، برخی نهادها از بانک‌ها درخواست می‌کردند که نقطه‌ی کنترل ایجاد کنند (مثلاً بدون فلان داده، سرویس ندهند) که این امر با مقاومت جدی روبه‌رو شد.

- **کارت سوخت و کارت‌بانکی:** تلاش برای تجمیع یک جای داده‌ها در این پروژه‌ها، پیچیدگی و نگرانی‌های امنیتی قابل توجهی ایجاد کرد.

- **قاچاق سوخت:** داده‌های تراکنش‌ها برای سال‌ها موجود بود، اما مورد بررسی قرار نگرفته بود. پس از تحلیل این داده‌ها، حجمی غیرطبیعی از تراکنش‌ها کشف شد.

جمع‌بندی و پیشنهادها

با توجه به موارد مطرح‌شده، به نظر می‌رسد مشکل اصلی در نقص‌های گسترده‌ی پایگاه‌های داده‌ی پایه‌ی کشور و استفاده نادرست و غیرحرفه‌ای از داده‌های موجود است. براین‌اساس، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. تکمیل و پاک‌سازی اصولی پایگاه‌های داده‌ی پایه (مانند ثبت، اصناف و املاک).

۲. استفاده‌ی فعال از داده‌های موجود به‌جای ذخیره‌سازی صرف.

۳. پرهیز از تجمیع غیرمجاز داده‌ها در یک نقطه و حرکت به سمت تبادل مدیریت‌شده.

۴. تقویت و به‌روزرسانی معماری فعلی (توپولوژی ستاره‌ای).

چالش‌ها و موانع پیش روی اصلاح معماری تبادل داده

در مسیر اصلاح معماری فعلی تبادل داده، چالش‌ها و موانع متعددی وجود دارد که به شرح زیر است:

۱. منافع سازمانی و شخصی

برخی دستگاه‌ها به‌دلیل **منافع مالی و رقابت‌های سازمانی**، مانع از یکپارچه‌سازی داده‌ها می‌شوند. به‌عنوان نمونه، اختلاف میان **سازمان ثبت احوال و وزارت راه** بر سر «محل اقامت»، بیشتر به منافع مالی مرتبط است تا دغدغه‌های حکمرانی.

۲. قانون‌گرایی ابزاری

هر دستگاه برای کسب اختیار و بودجه‌ی بیشتر، تلاش می‌کند **احکام خاصی** را در قالب تبصره‌های بودجه یا قوانین به تصویب برساند. این رویکرد، موجب **تداخل و موازی‌کاری** میان نهادها می‌شود.

۱. فروش و تعرفه‌گذاری غیرقانونی داده‌ها

سازمان ثبت احوال برای ارائه‌ی استعلام‌های هویتی و مکانی، از دستگاه‌های دولتی **هزینه دریافت می‌کند**، در حالی که بر اساس قوانین متعدد (مانند قانون برنامه‌ی ششم، احکام دائمی، و قانون ۵۴) این خدمات باید رایگان ارائه شوند.

۳. بی‌عملی در اجرای قوانین

با وجود ابزارهای قانونی (مانند ماده‌ی ۱۰ برنامه‌ی هفتم، **جرم‌انگاری عدم همکاری، و انفصال از خدمت**)، این قوانین عملاً به‌کار گرفته نمی‌شوند. دستگاه‌های دولتی معمولاً از پیگیری حقوقی یکدیگر اجتناب می‌کنند.

۳. ناپایداری سرویس‌ها

فرهنگ **پایداری سرویس** به درستی نهادینه نشده و سازمان‌ها کیفیت سرویس‌دهی را در اولویت قرار نمی‌دهند. شاخص‌های جهانی پایداری (۴ تا ۹) در ایران رعایت نمی‌شود و فاصله‌ی زیادی با استانداردهای بین‌المللی وجود دارد. نگاه غالب در سازمان‌ها این است که «اگر کاربر نتوانست از سرویس استفاده کند، چند ساعت بعد دوباره تلاش خواهد کرد»، در حالی که این نگرش با نیازهای کاربران و زندگی روزمره‌ی آنها در تضاد است. نمونه‌ی بارز این مشکل، **اختلال اخیر شبکه‌ی بانکی**

کشور بود که با یک راه اندازی مجدد ساده (Restart) قابل حل بود.

۱. **نبود استاندارد کیفیت سرویس**

در **طراحی، نگهداری، وارزیابی سرویس‌ها،** استانداردهای جهانی لحاظ نمی‌شود.

۲. ریسک بحران و حملات سایبری

در صورت آسیب‌دیدن هم‌زمان **مرکز داده‌ی اصلی و نسخه‌های پشتیبان،** برنامه‌ی مشخصی برای جایگزینی وجود ندارد.

۳. انتقال غیرکارشناسی سرویس‌ها

جابه‌جایی پایگاه‌های داده به دلایل مدیریتی یا فشارهای سازمانی، باعث **قطعی چندهفته‌ای سرویس‌ها** می‌شود (مانند پایگاه‌داده‌ی دانشجویان).

درواقع، مشکل اصلی ما به **داده‌های ناقص و سرویس‌های ناپایدار** بازمی‌گردد. در کشور ما، فرهنگ پایداری سرویس هنوز به درستی نهادینه نشده و کیفیت خدمات فاصله‌ی زیادی با استانداردهای لازم دارد. برای رفع این مشکلات، ضروری است استانداردهای جهانی خدمات الزام‌آور شوند و **سازوکارهای عملیاتی و تاب‌آور پشتیبان (بک‌آپ)** برای شرایط بحرانی طراحی گردد. بسیاری از چالش‌های موجود، ریشه در **ضعف اجرا و تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی** دارند، نه در فقدان قانون یا معماری مناسب. در این میان، **منافع سازمانی و شخصی** نیز مزید بر علت شده و این مشکلات را تشدید می‌کنند.

عملکرد کارگروه و موانع پیش‌رو

بررسی عملکرد کارگروه

۱. **ضعف در پیگیری:** کارگروه تنها به ارائه‌ی گزارش و مکاتبه اکتفا کرده و وارد چالش عملی با دستگاه‌های متخلف نشده است. مصوبات و مکاتبات ارسالی به مجلس

و دبیرخانه‌ی شورا، فاقد ضمانت اجرایی واقعی بوده‌اند.

۲. **وابستگی به تغییر دولت و مدیران:** تغییر وزرا و رؤسای کارگروه باعث تأخیرهای طولانی و افت چشمگیر کارایی می‌شود. گاهی اوقات، آشنایی افراد جدید با حوزه‌ی فعالیت و سرویس‌ها تا شش یا هفت ماه به طول می‌انجامد.

۳. **مشکل در تشکیل جلسات منظم:** جلسات کارگروه باید حداقل هر دو هفته یک‌بار برگزار شود، اما تعویق‌های مکرر باعث شده است که خود کارگروه به گلوگاهی برای حل مشکلات تبدیل شود.

باتوجه‌به موارد فوق، چنین به نظر می‌رسد که ریشه‌ی مشکلات تنها در فقدان قانون یا معماری نیست، بلکه **تعارض منافع، انگیزه‌های مالی و عدم اجرای قوانین** نیز نقش مهمی دارند. بزرگ‌ترین ضربه زمانی وارد می‌شود که داده‌ها به‌جای در اختیار حاکمیت و سازمان‌ها قرارگرفتن، یا فروخته می‌شوند یا به‌صورت انحصاری نگه داشته می‌شوند.

البته ذکر این موارد به معنای نبود راه‌حل و بن‌بست نیست. با اجرای راهکارهای زیر، می‌توان تغییرات مثبتی ایجاد کرد:

۱. **استفاده‌ی واقعی از ابزارهای قانونی:** به‌کارگیری جدی ابزارهایی مانند جرم‌انگاری، انفصال‌ازخدمت و پیگیری‌های حقوقی.

۲. **کاهش وابستگی کارگروه:** کاهش وابستگی عملکرد کارگروه به تغییرات دولت‌ها و مدیران.

۳. **الزام به تشکیل منظم جلسات:** نظارت بر تشکیل منظم جلسات و اجرای دقیق مصوبات.

۴. **شفاف‌سازی و حذف انگیزه‌های مالی:** شفاف‌سازی منافع و حذف انگیزه‌های مالی

دستگاه‌ها برای نگهداری انحصاری داده‌ها.

تشریح وضع موجود تبادل‌پذیری و استعلامات

۱. بین دستگاه‌های دولتی

تبادل داده‌ها میان دستگاه‌های دولتی عمدتاً به‌صورت **موردی و جزیره‌ای** انجام می‌شود. اغلب وقت جلسات کارگروه به **اختلافات دستگاه‌ها بر سر دسترسی به داده‌ها** می‌گذرد. مصوبات کارگروه نیز ضعیف و پراکنده است و گاهی برخی جلسات بدون جمع‌بندی به پایان می‌رسند. علاوه بر این، **کارشناسی دبیرخانه و پیش‌پردازش موضوعات** ضعیف شده است که این امر در گذشته دقیق و منظم بود. در مجموع، چالش‌های متعددی در این حوزه وجود دارد.

۲. بین دولت و بخش خصوصی

بر اساس قوانین موجود (مانند آیین‌نامه‌ی ۵۴ و قانون دوم)، هیچ تفاوتی میان نهادهای دولتی و غیردولتی قائل نشده است؛ ازاین‌رو، **اپراتورها و شرکت‌های خصوصی** نیز مشمول این قوانین هستند. باوجوداینکه دو اپراتور خصوصی به مرکز تبادل متصل شده و سرویس ارائه می‌دهند، اما **نقش بخش خصوصی هنوز کم‌رنگ است** و اغلب این شرکت‌ها در صف انتظار دستگاه‌های دولتی قرار می‌گیرند. حجم مصوبات مرتبط با بخش خصوصی در یک سال اخیر بسیار اندک بوده که می‌تواند آسیب‌زا باشد. در جلسات کارگروه، زمان زیادی صرف **اختلافات میان دستگاه‌ها** می‌شود و برخی موضوعات نیز به‌صورت ناقص طرح می‌شوند که اصلاً نباید وارد جلسه شوند. نتیجه‌ی این فرایند آن است که بخش خصوصی همواره در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد و فرصت کمتری برای مشارکت پیدا می‌کند.

تشریح وضع مطلوب تبادل‌پذیری و استعلامات

۱. یکپارچگی و تمرکز

تبادل داده نباید به‌صورت جزیره‌ای انجام شود، بلکه باید در چارچوبی متمرکز و با **حکمرانی واحد** عمل

کند.

۲. الگوی مشخص برای سرویس‌دهی

همه‌ی دستگاه‌ها باید سرویس‌های خود را به‌صورت **API-based** و از طریق یک درگاه مشخص ارائه دهند. همچنین، بخش خصوصی نیز باید همانند دستگاه‌های دولتی، **دسترسی قانونی و شفاف** به این داده‌ها داشته باشد.

۳. تقویت نقش تنظیم‌گری

کارگروه نباید وقت خود را صرف حل اختلافات میان دستگاه‌ها کند. در عوض، باید به **سیاست‌گذاری کلان و تعریف الگوهای فنی و حقوقی** بپردازد.

۴. شفافیت و اولویت‌بندی

اولویت‌بندی نباید تنها با دستگاه‌های دولتی باشد؛ بخش خصوصی نیز باید **سهمی واقعی در دسترسی به داده‌ها** داشته باشد.

طرح مسئله

آیا کارگروه می‌تواند قاعده‌ای بگذارد که همه‌ی استعلام‌ها مجاز باشند مگر اینکه نهادی امنیتی یا مرجع قانونی محدودیت تعیین کند؟

این پرسش مطرح می‌شود که آیا کارگروه می‌تواند قاعده‌ای تعیین کند که تمامی استعلام‌ها مجاز باشند، مگر اینکه نهاد امنیتی یا مرجع قانونی محدودیتی را اعمال کند؟

به نظر می‌رسد این ایده با روح **مصوبه‌ی ۲۲** همخوانی ندارد، چرا که اساساً کارگروه برای **تنظیم‌گری داده** تشکیل شده است. راه‌حل بهتر این است که کارگروه به‌جای مجاز دانستن همگانی، سرویس‌ها را **دسته‌بندی** کند. به‌عنوان مثال، اگر یک دستگاه یا بانک برای سرویسی درخواست داد و نیاز آن در کارگروه تأیید شد، همان سرویس برای تمامی نهادهای مشابه نیز مصوب شود. این رویکرد به **رعایت عدالت** و **پوشش سریع‌تر نیازهای مشترک** کمک می‌کند.

درغیر این صورت، اگر دسترسی برای همه آزاد باشد، سوءاستفاده افزایش می‌یابد؛ به‌عنوان‌مثال، ممکن است فردی بخواهد مدارک تحصیلی افراد را برای مقاصد شخصی (مانند ازدواج) یا موارد غیرمرتبط بررسی کند؛ بنابراین، بهترین راه، **قاعده‌گذاری بر اساس کارکرد و دسته‌بندی نیازها** است تا از چنین انحراف‌هایی جلوگیری شود.

قاعده‌ی «همه مجاز هستند مگر خلافش ثابت شود» نه با شرایط امنیتی سازگار است و نه با واقعیت نیازهای دستگاه‌ها. اگر قرار بود همه چیز آزاد باشد، نیازی به تشکیل کارگروه و جلسات نبود.

مشکل اصلی، نبود یک معماری کلان داده در کشور است که باعث می‌شود دستگاه‌ها همواره با یکدیگر اختلاف داشته باشند. راه‌حل، ارائه‌ی بی‌قاعده‌ی داده‌ها نیست، بلکه باید **قاعده‌گذاری بر اساس حوزه‌های مشخص** انجام شود. حوزه‌هایی مانند بانک، بیمه یا صنعت که بازیگران محدود و نهادهای تنظیم‌گر قوی دارند، می‌توانند مدل‌های مشخصی برای اشتراک‌گذاری داده‌ها تعریف کنند، اما در سایر بخش‌ها شرایط پیچیده‌تر است.

جلسات کارگروه باید دقیق‌تر و منظم‌تر برگزار شوند و در صورت لزوم، طولانی‌تر باشند تا به‌جای باز کردن دسترسی‌های بی‌حساب، یک **سازوکار منطقی و کنترل‌شده** ایجاد شود. علاوه بر این، سازمان‌ها باید از نظر فنی نیز آماده باشند؛ برای مثال، راه‌اندازی یک **App Store داده** برای مدیریت درخواست‌ها و کنترل دسترسی‌ها. این اقدام موجب می‌شود داده‌ها بر اساس پروتکل‌های مشخص و شفاف در اختیار متقاضیان قرار گیرد، نه به‌صورت رها و پرخطر.

بررسی موانع اجرای کامل مصوبه‌ی ۵۴ شورای‌عالی فضای مجازی

در رابطه با ضرورت اصلاح **مصوبه ۵۴ شورای‌عالی فضای مجازی**، این مصوبه یک بار در سال ۱۳۸۸ (با تصویب قانون مربوط به داده‌های مالی) اصلاح شده است. تجربه نشان می‌دهد که تغییرات زودهنگام به صلاح نیست و معمولاً پس از چند سال بررسی عملکرد، در صورت نیاز اصلاحات انجام می‌شود؛ بنابراین، در حال حاضر، **ضرورت اصلاح فوری** این مصوبه دیده نمی‌شود، مگر آنکه

پژوهش یا تجربه‌ای خاص، ضعف آن را به وضوح نشان دهد.

موانع اجرایی

موانع اصلی در مسیر تحقق کامل این مصوبه به شرح زیر است:

- **اجرای ضعیف:** ما از نظر **قانون و مصوبه** مشکلی نداریم، اما چالش اصلی در **مرحله‌ی اجرا** است.
- **عدم همکاری دستگاه‌ها:** دستگاه‌ها همکاری لازم را ندارند یا تعهدات خود را به‌روز نمی‌کنند.
- **ضعف در لایه‌ی حکمرانی:** در لایه‌ی حکمرانی، داده‌ها به دلیل **عدم توانایی یا تمایل برخی سازمان‌ها** تکمیل نمی‌شوند.
- **مشکل در لایه‌ی تعامل‌پذیری:** با وجود ابلاغ مصوبات، **پیاده‌سازی و هماهنگی** میان دستگاه‌ها به طول می‌انجامد.
- **بهانه‌های رایج:** بهانه‌هایی مانند «نبود بودجه» یا «مسائل امنیتی» رایج است، درحالی‌که همین سازمان‌ها هنگامی که خودشان به سرویسی نیاز دارند، به‌سرعت اقدام می‌کنند.

بنابراین، مشکل اصلی، نه ضعف قانون یا مصوبه بلکه **اجرای ناقص و مقاومت سازمان‌ها** است.

بررسی تأثیر تفکیک نقش «ریاست کارگروه» و «دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات»

این پرسش مطرح است که آیا تفکیک نقش **«ریاست کارگروه»** از **«دبیر شورای اجرایی فناوری اطلاعات»** می‌تواند به نظارت‌پذیری بیشتر و تحقق اهداف مصوبه کمک کند؟

در حال حاضر، دبیر شورا با حکم رئیس جمهور منصوب می‌شود. این انتصاب باعث می‌شود

جایگاه‌اودر دولت دارای **اعتبار بیشتری** باشد ودسترسی مستقیم به رئیس جمهور ووزرا داشته باشد.

اگر نقش ریاست کارگروه از دبیر شورا جدا شود و فرد دیگری (غیر از رئیس جمهور یا منصوب او) این مسئولیت را بر عهده بگیرد، عملاً **قدرت و اثرگذاری آن مقام جدید کاهش می‌یابد.**

مزیت وضعیت فعلی این است که دبیر شورا هم **حمایت شورای‌عالی فضای مجازی** را دارد و هم **پشتوانه حکم رئیس‌جمهور** را. این ترکیب، نفوذ و **ضمانت اجرایی بیشتری** به او می‌دهد. تفکیک این دو نقش به‌احتمال زیاد باعث می‌شود مقام جدید در عمل، نفوذ کمتری داشته باشد و پیگیری مسائل سخت‌تر شود.

در یک جمله، **تفکیک این دو نقش لزوماً نظارت‌پذیری را افزایش نمی‌دهد، بلکه به‌احتمال زیاد قدرت اجرایی و دسترسی‌ها را کاهش خواهد داد.**

راهکارهای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب در استعلام‌ها

این پرسش مطرح است که برای رسیدن از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب در استعلام‌ها، چه تمهیدات اجرایی، مصوبات و ملاحظاتی لازم است.

تجربه نشان می‌دهد که عملکرد کارگروه‌ها تا حد زیادی به فرد دبیر شورا یا رئیس کارگروه بستگی دارد و طرز فکر و رویکرد شخصی آن‌ها در نحوه‌ی اجرا و پیگیری بسیار تعیین‌کننده است.

بااین‌حال، برای حفظ پایداری و بهبود روندها، نباید به افراد وابسته بود. در همین راستا، لازم است:

دبیرخانه تقویت شود: با تقویت نیروی انسانی دبیرخانه، تکمیل پست‌های سازمانی، و جذب افراد متخصص و آشنا به حوزه، می‌توان عملکرد آن را بهبود بخشید.

کیفیت کارشناسی افزایش یابد: کیفیت کارشناسی و آماده‌سازی مصوبات (که اصطلاحاً «پخت‌وپز درست» نامیده می‌شود) از اهمیت بالایی برخوردار است. یک دبیرخانه‌ی حرفه‌ای، می‌تواند مصوبات بهتری را تدوین و اجرای آن‌ها را تسهیل کند.

در نهایت، تحقق وضعیت مطلوب در استعلام‌ها، بیش از هر چیز به **کارآمدی دبیرخانه و انسجام فرایند**

کارشناسی بستگی دارد، نه صرفاً به تغییر مدیران یا تصویب مصوبات جدید.

تجربه‌ی مدیریت جلسات و نقش دبیرخانه

در جلسات کارگروه‌ها، شیوه‌ی مدیریت رئیس کارگروه بسیار تعیین‌کننده است. برخی رؤسا اجازه‌ی مشارکت بیشتر اعضا و دستگاه‌ها را می‌دهند که این رویکرد به بهبود کیفیت خروجی منجر می‌شود، درحالی‌که برخی دیگر بیشتر شخصاً تصمیم‌گیری می‌کنند.

هرچه **بدنه‌ی کارشناسی دبیرخانه** قوی‌تر باشد، کارگروه اثربخش‌تر و خروجی مصوبات باکیفیت‌تر خواهد بود. ضعف کارشناسی، به‌طور مستقیم، کیفیت خروجی را نیز تضعیف می‌کند.

پیشنهادهایی برای تقویت فرایند مدیریت و پایش

برای بهبود فرایند مدیریت و پایش، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. **تدوین و الزام استانداردها:** سازمان‌ها باید به‌اخذ حداقل برخی **۱.** استانداردهای مدیریتی و کیفی (مانند ایزو ۹۰۰۱) ملزم شوند تا سطح کار ارتقا یابد و قابل اعتماد شود. در این مورد، نیازی به اجرای کامل تمام بندها نیست و تمرکز بر بخش‌های کلیدی استانداردها کافی است.

۲. **مانیتورینگ و رصد سرویس‌ها:** یک سامانه‌ی دقیق برای پایش سرویس‌ها باید فعال باشد تا در صورت بروز اختلال، مبدإ و مقصد به سرعت مطلع شوند. در حال حاضر، بسیاری از سرویس‌ها دچار مشکل می‌شوند و تنها کاربران از آن باخبر می‌شوند، نه سازمان‌ها که این امر باعث نارضایتی و بی‌اعتمادی می‌شود.

۴. **تعیین مهلت زمانی برای تکمیل پایگاه‌های داده:** سازمان‌ها باید مکلف شوند در بازه‌ی زمانی مشخص (به‌عنوان مثال ۶ ماه تا ۲ سال)، پایگاه‌های داده‌ی اطلاعاتی خود را تکمیل کنند. نمی‌توان پروژه‌ها را برای سال‌ها نیمه‌کاره رها کرد و در جلسات، صحبت‌های تکراری را مطرح کرد. تجربه نشان داده است که نبود زمان‌بندی دقیق

باعث افزایش چندبرابری هزینه‌ها و عدم دستیابی به خروجی مناسب شده است.

۴. برآورد زمان و هزینه برای سازمان‌ها: اجرای این اقدامات (مانند استانداردسازی، مانیتورینگ و تکمیل پایگاه داده) نیازمند زمان و بودجه مشخص است. باید برای هر سازمان تخمین زده شود که با چه مدت و چه هزینه‌ای می‌تواند این کار را انجام دهد.

۵. مدیریت ظرفیت سیستم‌ها: سیستم‌ها نباید تا لحظه بحران پیش بروند. قاعده این است که وقتی ظرفیت سیستم به ۸۰ درصد رسید، باید برای ارتقا اقدام شود. از آنجایی که فاصله تصمیم‌گیری تا اجرای ارتقا زمان‌بر است، اقدام دیرهنگام موجب اختلال در سرویس‌ها می‌شود.

۶. اطلاع‌رسانی تغییرات و قطعی‌ها: هرگونه تغییر یا عملیات روی سرویس‌ها باید ۷۲ ساعت قبل از طریق پیامک و اطلاع‌رسانی رسمی اعلام شود (سه روز، دو روز و یک روز قبل). این الزام از غافلگیری سازمان‌ها و مردم جلوگیری می‌کند.

جمع‌بندی و پیشنهادها برای دستیابی به وضعیت مطلوب

برای رسیدن به وضعیت مطلوب، **اولویت اصلی، مدیریت ظرفیت و پایش دقیق سرویس‌ها است.** باید استانداردها به‌صورت مرحله‌ای و اولویت‌بندی شده اجرا شوند و هر سازمان زمان و هزینه‌ی مشخصی برای این اقدامات در اختیار داشته باشد. همچنین، **اطلاع‌رسانی شفاف و به‌موقع** در مورد تغییرات، به‌عنوان یکی از الزامات حیاتی، باید رعایت شود.

تجربه نشان می‌دهد که پیش از راه‌اندازی سامانه پایش پیامکی، مشخص نبود چه کسی پاسخگوی مشکلات است. پس از اجرای این سامانه، همه از مسئول پیگیری مطلع شدند و تماس‌های غیرضروری کاهش یافت. این امر نشان می‌دهد که شفافیت و اطلاع‌رسانی، چالش‌ها را به حداقل می‌رساند.

به نظر می‌رسد که نقش کارگروه باید بیشتر در **قاعده‌گذاری و استانداردسازی** باشد، نه ورود به جزئیات فنی سازمان‌ها. برای مثال، کارگروه می‌تواند الزام کند که همه مراکز تبادل، سامانه‌های پایش سرویس داشته باشند و استانداردهایی مانند **ITIL و مدیریت تغییر (Change Management)** را رعایت کنند. ضعف در مدیریت تغییر، در برخی سازمان‌ها باعث بروز اختلال‌های جدی شده است؛ بنابراین، مهم‌تر از زمان‌بندی، **تعهد سازمان‌ها به اجرای برنامه‌هایشان** است.

در سطح کلان نیز باید توجه داشت که موضوعات جلسات بیشتر ماهیت **اجرایی** دارند تا حکمرانی. برای حل مسائل اجرایی، بهترین مدل این است که کارگروه همچنان زیر نظر شورا فعالیت کند، اما **در دولت مستقر شود** تا از قدرت اجرایی و ضمانت لازم برخوردار باشد. اگر این کارگروه تنها در مرکز ملی باقی بماند، به دلیل خارج بودن از بدنه‌ی قوه‌ی مجریه، ابزارهای کافی برای اجرا در اختیار نخواهد داشت.

خلاصه و نتیجه‌گیری

- **شفافیت و پایش سرویس‌ها** الزامی است.
- **استانداردهایی** مانند **ITIL و Change Management** باید اجرا شوند.
- **سازمان‌ها** باید به زمان‌بندی‌های خود متعهد باشند.
- **ساختار کارگروه** باید با حفظ اتصال به شورا، در دولت مستقر شود تا ضمانت اجرایی داشته باشد.

QUICK
ANSWER

دفترهای خاکستری

این دفترها برای پاسخ علمی سریع، مختصر و دقیق به مسئله‌ها و نیازهایی تهیه و تَولید می شود که در حین فعالیت مرکز ملی فضای مجازی و سایر دستگاه ها پیش آمده و به بررسی دقیق و در عین حال سریع نیاز دارند.



پژوهشگاه
فضای مجازی