



## Evaluation indicators for research units in the field of culture: Providing a new framework

**Mohammadhossein Shoaee** , Assistant professor and faculty member of the Department of Media and Communication, Faculty of Islamic Studies, Culture and Communication at Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Email: shoaee@isu.ac.ir

**Poorya Assar** , Master student in Culture and Communication at Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: p.assar@isu.ac.ir

### Abstract

**Introduction:** Culture, with its extensive components and profound capacity for stability and transformation, has emerged as a pivotal concept in public policy, particularly evident in the "cultural turn" that underscores its influence across social, economic, and political domains. In the Islamic Republic of Iran, cultural research units—including institutes, think tanks, and research centers—play a critical role in generating cultural knowledge and shaping policy-making processes. Over 60 such units operate in specialized cultural domains, yet the absence of a standardized and comprehensive framework for evaluating their performance has led to challenges such as fragmented activities, parallel efforts, inefficient resource allocation, and failure to fully realize their potential in addressing the needs of cultural governance. This study aims to address this gap by proposing a novel evaluation framework for cultural research units, focusing on their performance and contribution to cultural policy-making. The research question guiding this study is: What is the comprehensive framework for evaluating cultural research units? By integrating theoretical insights from social sciences and cultural studies, this study seeks to provide a systematic approach to assess these units, ensuring alignment with Islamic-Iranian principles and enhancing their role in cultural governance.

**Method:** This study employs a qualitative methodology, conducting semi-structured interviews with 11 Iranian elites and research managers, including former deputy ministers, research institute presidents, and university administrators, until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed through thematic analysis, adhering to Braun and Clarke's (2006) six-phase framework: familiarization with the data, generating initial codes, identifying potential themes, reviewing and refining themes, defining and naming themes, and producing the final report. The coding process encompassed open, interpretive, and selective stages, culminating in the identification of 66 basic themes, 9 organizing themes, and 2 overarching themes. This analytical approach facilitated the recognition of key patterns and the extraction of central concepts from the qualitative data, thereby establishing a solid basis for the development of the evaluation framework.

**Results:** The thematic analysis revealed two overarching themes: the framework for evaluating cultural research units and strategies for their enhancement. The



evaluation framework is structured around four main categories of indicators. The first, individual-centric indicators, focus on the competencies and commitment of researchers, including expertise, educational qualifications, work ethic, adherence to the political system, and alignment with cultural values. The second, quantitative indicators, encompass measurable outputs such as the number of published books, policy reports, organized seminars, available budget, physical infrastructure, and human resources. The third, cultural indicators, emphasize alignment with Islamic-Iranian principles, the development of indigenous cultural theories, responsiveness to societal needs, promotion of social cohesion, and production of reference books in cultural domains. The fourth, general indicators, include managerial efficiency, financial transparency, alignment with organizational objectives, and the adoption of research technologies.

Additionally, the framework underscores the necessity of designing indicators based on the unit's charter, establishment context, and a balanced integration of qualitative and quantitative measures, while avoiding overly generalized metrics. The second overarching theme, strategies for enhancement, proposes several recommendations, such as strengthening collaborations with policy-making and implementing institutions, establishing a central coordinating body to minimize redundancies, forming research secretariats within cultural organizations, and fostering systematic partnerships with universities. Key challenges identified include structural fragmentation, insufficient issue identification, and detachment from decision-making bodies, all of which impede the units' effectiveness in cultural governance.

**Discussion:** The proposed framework transcends traditional methodological dichotomies-individual versus society, structure versus agency, and quantitative versus qualitative methodologies-by adopting a systemic and multi-level approach informed by Giddens' (1984) structuration theory and post-structuralist cultural studies. At the systemic level, the framework incorporates universal indicators applicable to all research units, ensuring adherence to managerial and ethical standards. At the cultural level, it emphasizes context-specific indicators that align with Islamic-Iranian values and prioritize strategic cultural outcomes. Quantitative indicators enhance objectivity, mitigating the subjectivity inherent in cultural research, while individual-level indicators recognize researchers as active agents in shaping cultural discourse. The framework's strength lies in its integration of micro and macro perspectives through a network-based approach and its emphasis on context-specificity. To enhance the performance of cultural research units, the study recommends fostering closer collaboration with policy-making bodies, establishing a regulatory organization to streamline efforts, and redefining the role of universities in cultural research. These measures aim to address identified challenges, such as excessive fragmentation, lack of market demand for research, and weak issue identification, ultimately optimizing the contribution of cultural research units to Iran's cultural governance system. This framework can serve as a foundation for evidence-based policy-making in institutions such as the Ministry of Culture and Islamic Guidance and the Supreme Council of the Cultural Revolution.

**Keywords:** Evaluation, Performance Evaluation, Indicator, Research Unit, Research Units in the Field of Culture, Cultural Governance



## شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ: ارائه چارچوبی نوین

محمدحسین شعاعی<sup>۱</sup>، پوریا عصارا<sup>۲</sup>

### چکیده

فرهنگ به دلیل گستردگی مؤلفه‌ها و ظرفیت بالای ثبات و تغییر، به یکی از کانونی‌ترین مفاهیم در سیاست‌گذاری عمومی تبدیل شده و نمود بارز آن در «چرخش فرهنگی» قابل مشاهده است که بر تأثیرگذاری فرهنگ بر حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تأکید دارد. با این حال، فقدان چارچوبی استاندارد و جامع برای ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ در جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان بازوی کلیدی تولید دانش فرهنگی و جریان‌سازی در عرصه سیاست‌گذاری، منجر به پراکندگی فعالیت‌ها، موازی‌کاری، ناکارآمدی در تخصیص منابع و عدم تحقق کامل ظرفیت این واحدها در پاسخ‌گویی به نیازهای نظام حکمرانی فرهنگی شده است. این پژوهش با هدف ارائه چارچوبی نوین برای ارزیابی عملکرد این واحدها، با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۱ نفر از نخبگان و مدیران پژوهشی کشور را تحلیل کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ در چهار دسته اصلی شامل شاخص‌های فردمحور (مانند شایستگی و تعهد پژوهشگران)، کمی (مانند تعداد مقالات و گزارش‌های سیاستی)، فرهنگی (مانند انطباق با مبانی اسلامی-ایرانی و جریان‌سازی فرهنگی) و عمومی (مانند کارایی مدیریتی و مالی) طبقه‌بندی می‌شوند. طراحی این شاخص‌ها باید با توجه به اساس‌نامه واحد پژوهشی، زمان تأسیس، پرهیز از کلی‌گویی و توازن بین معیارهای کمی و کیفی انجام شود. برای ارتقای این واحدها، تقویت ارتباط با نهادهای سیاست‌گذار و مجری، ایجاد سازمان بالادستی هماهنگ‌کننده برای کاهش موازی‌کاری، تأسیس دبیرخانه پژوهشی در نهادهای فرهنگی و پیوند نظام‌مند با دانشگاه‌ها پیشنهاد شده است. این پژوهش با احصای مسائل کلیدی مانند ضعف در مسئله‌شناسی فرهنگی، پراکندگی ساختاری و دوری از نهادهای تصمیم‌گیر و ارائه راهکارهایی نظیر تخصصی‌سازی واحدها و چابک‌سازی نظام پژوهش، گامی در جهت بهینه‌سازی نظام حکمرانی فرهنگی برمی‌دارد. یافته‌ها می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری در نهادهایی مانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی مورد استفاده قرار گیرند.

### واژگان کلیدی

ارزیابی، ارزیابی عملکرد، شاخص، واحد پژوهشی، واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ، حکمرانی فرهنگی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۶

۱. استادیار گروه ارتباطات و رسانه دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

Shoae@isu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Passar@isu.ac.ir

## مقدمه

در عصر حاضر، پژوهشگاه‌های فرهنگی به عنوان نهادهای پیشرو در تولید دانش و پژوهش‌های فرهنگی، نقش به‌سزایی در توسعه و ارتقای فرهنگ جامعه ایفا می‌کنند. جمهوری اسلامی ایران با دارا بودن پیشینه غنی فرهنگی و تمدنی، دارای واحدهای پژوهشی متعدد فرهنگی است که با در نظر گرفتن موسسه، اندیشکده، پژوهشکده و پژوهشگاه به بیش از ۶۰ مورد می‌رسند (تارنمای جامعه اندیشکده‌ها) که هر یک در حوزه‌های تخصصی خود به فعالیت می‌پردازند. با این حال، فقدان یک چارچوب جامع و استاندارد برای ارزیابی عملکرد این پژوهشگاه‌ها، چالشی اساسی در مسیر بهبود و ارتقای کیفیت فعالیت‌های آن‌ها محسوب می‌شود.

گسترده‌گی و شمولیت مصداقی فرهنگ از سوی مبنایی- داخلی و چرخش فرهنگی در نظام کنونی جهانی از سوی سیاستی- خارجی سبب شده است که توصیف و تحلیل فرهنگ در سطوح مختلف امری سهل و ممتنع بنماید. از یک منظر می‌توان سطوح مختلف را به صورت کلی در سه سطح جایابی نمود؛ در سطح اول، فهم انتزاعی فرهنگ که ریشه در بنیادهای فلسفی و فلسفه علوم اجتماعی دارد، مدنظر واقع می‌شود. سطح دوم، فهم سیاستی و ناظر به آرایش سازمان‌ها و اسناد سیاستی می‌باشد که از منظری خوانش تلفیق انتزاع در سطح بالاتر و کاربرد در سطح پایین‌تر را با محوریت حل مسئله عهده‌دار خواهد بود. در سطح سوم، فهم کاربردی ناظر به حوزه‌ها و قلمروهای فرهنگی است که تجسم کامل دو سطح پیشین می‌باشد.

با این مقدمه، به نظر می‌رسد با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در نخستین دیدار دولت سیزدهم، کشور نیازمند یک بازسازی انقلابی در ساختار فرهنگی خود است. یکی از مصادیق این مسئله را بی‌شک می‌توان در لزوم توصیف عمیق و تجویز دقیق واحدهای پژوهشی اعم از پژوهشکده و پژوهشگاه ساری و جاری دانست. صرف‌نظر از عنایت به چرایی توجه به واحدهای پژوهشی در جهان و بالطبع کارکردهای گوناگون آن‌ها، وجود پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌های مختلف در جمهوری اسلامی ایران نشان از اهمیت موضوع دارد. بررسی ساختاری- سازمانی این واحدهای پژوهشی عموماً ما را به نهادهای مختلف حاکمیتی و دولتی یا نهادهایی که مشمول بودجه سالیانه می‌شوند، رهنمون می‌سازد.

این مسئله علاوه بر نشان دادن جایگاه و اثرگذاری این واحدها، حداقل در قلمروی

مرتبط با سازمان حامی خویش و مخاطبان و محصولاتشان، دلالتی بر اهمیت طراحی شاخص‌ها و حرکت به سمت مدل مطلوب ارزیابی که مسئله این پژوهش است، دارد. با مروری بر آیین‌نامه تشکیل واحدهای پژوهشی وزارت علوم که به تصویب شورای گسترش و برنامه‌ریزی آموزش عالی نیز رسیده است، درمی‌یابیم که واحدهای پژوهشی بر اساس تعداد پژوهشگران از کوچک به بزرگ، به ترتیب هسته/گروه پژوهشی، پژوهشکده و پژوهشگاه است. این سازوکار، مبتنی بر حضور نیروی انسانی دارای مدرک دکترا و به‌صورت تمام‌وقت است. توضیح آن‌که پژوهشکده حداقل دارای سه گروه پژوهشی و پژوهشگاه نیز حداقل دارای سه پژوهشکده باید باشد.

واحدهای پژوهشی موجود در عرصه فرهنگ در جمهوری اسلامی که هم متعدد و هم متنوع هستند، لاجرم باید تکلیف خویش را از منظر مفهوم‌شناسی، بنیان‌شناسی و جریان‌شناسی در دامنه مبانی و اصول اسلامی-ایرانی از سویی و بر اساس چشم‌انداز، مأموریت و خروجی‌های خویش مشخص و بیان نمایند. طبعاً قالب و محتوای موضوع با این نگاه، دستخوش تغییر گشته و اغراض دیگری نیز ملحوظ می‌شود. چراکه فرهنگ که امروز یکی از کانونی‌ترین مفاهیم در عرصه سیاست‌گذاری شده و نمود بارز این محوریت را می‌توان به‌راحتی در چرخش فرهنگی<sup>۱</sup> یافت. چکیده این چرخش را می‌توان این‌چنین مطرح کرد که فرهنگ به دلیل گستردگی مؤلفه‌ها از سویی و ظرفیت ثبات و تغییر در راستای انواع سیاست‌گذاری عمومی<sup>۲</sup> در حوزه‌های گوناگون اجتماعی، اقتصادی و سیاسی از سویی دیگر مورد اقبال سیاستمداران و سیاست‌گذاران واقع شده است. پارادایم غالب در فضای علوم اجتماعی با ابتناء بر فرهنگ پی‌ریزی می‌شود که البته هر یک مبانی و مبادی خاص خود را دارا هستند. برای مثال، در مبنای تیلوری، فرهنگ کاملاً عینی، توصیفی، اکتسابی و فردگرایانه قلمداد شده است. رأس بندیکت فرهنگ را الگویی فکری- رفتاری کم‌وبیش مستحکم می‌داند که به بنیان‌های عقلانی و عاطفی یک جامعه وابسته است. (Baldwin, 2006: 6)

واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ با چالش‌های ساختاری و عملکردی متعددی مواجه‌اند که اثربخشی آن‌ها در سیاست‌گذاری فرهنگی را محدود کرده است. پراکندگی و تکثر این واحدها، همراه با موازی‌کاری، مانع از هم‌افزایی و هماهنگی لازم می‌شود. فقدان ارتباط منسجم بین نهادهای پژوهشی و سیاست‌گذاری فرهنگی، مسائل و راه‌حل‌های ارائه‌شده را از واقعیت‌های اجتماعی دور کرده و کارایی پژوهش‌ها را کاهش

1. Cultural Turn  
2. Public Policy

داده است. همچنین، عدم تخصصی سازی واحدهای پژوهشی متناسب با مسائل روز فرهنگی و وابستگی به تقسیم بندی های سنتی دانشگاهی، توانایی آن ها در پاسخگویی به نیازهای جاری را تضعیف کرده است. نقش دانشگاه ها در پژوهش فرهنگی مغفول مانده و فقدان سازوکاری برای برون سپاری پژوهش به این مراکز، نظام پژوهشی را از پویایی محروم کرده است. نبود سازمان بالادستی تنظیم گر برای هدایت و هماهنگی نهادهای پژوهشی و اجرایی، این چالش ها را تشدید می کند. در نتیجه، واحدهای پژوهشی نتوانسته اند به عنوان بازوی مؤثر حکمرانی فرهنگی عمل کنند که این امر ضرورت بازنگری در ساختار و فرآیندهای پژوهشی، تقویت پیوند با سیاست گذاری و ارتقای جایگاه این واحدها از طریق مسئله شناسی مستمر و پاسخ گویی سریع به نیازهای فرهنگی را برجسته می سازد.

به بیانی دیگر، اهمیت این پژوهش از بُعد نظری این چنین خواهد بود که چارچوب کلی شاخص ها در ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ، ما را به مسیری رهنمون می سازد که خواسته یا ناخواسته، آگاهانه یا ناآگاهانه، مبانی و مبادی نظری (چه در قالب مفهومی و چه در قالب نظری) مشخصی وجود دارد که می تواند در گونه شناسی وضع موجود مهم و مؤثر قلمداد شود و هم چنین این چارچوب به عنوان مبنایی برای سیاست گذاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری در حوزه مدیریت پژوهشگاه های فرهنگی مورد استفاده قرار گیرد. چه بسا با نگاه به مبانی معرفتی رهبران انقلاب، بتوان در تشریح کامل وضع موجود، میزان انطباق ساختار موجود با آن مبانی نیز مورد توجه واقع شود. به بیانی دیگر، چارچوب کلی طراحی شاخص در این عرصه می تواند گامی سترگ در بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف نهادهای مختلف و متعدد موجود داشته باشد و خود به خود نظام حکمرانی مرتبط با این نهادها را دستخوش تغییر مثبت نماید و در راستای بهینه سازی ظرفیت های گوناگون این نهادها در تشخیص و حل مسئله مورد استفاده واقع شود.

ترسیم نقشه وضع موجود پژوهشگدهایی که در عرصه فرهنگ و رسانه در جمهوری اسلامی ایران فعالیت دارند، جزء اولین نیازهای نهادهای مرتبط با فضای فرهنگی است. «وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی»، «شورای عالی انقلاب فرهنگی» و «شورای عالی فضای مجازی» و «سازمان تبلیغات اسلامی» از جمله نهادهای مهمی هستند که دستاوردهای این پژوهش کاربردی می تواند پاسخگوی نیازهایشان باشد. بدین ترتیب پرسش اصلی پژوهش را می توان این گونه صورت بندی کرد:

چارچوب کلی شاخص‌ها در ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ چیست؟

### پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌هایی که بیشترین قرابت را با موضوع پژوهش حاضر دارند حاکی از آن است که یا به ارزیابی عملکرد یک واحدهای پژوهشی خاص به عنوان مطالعه موردی پرداخته‌اند، یا به ارائه یک مدل ارزیابی به شیوه‌ای مدیریتی منتهی شده‌اند و یا به آسیب‌شناسی و توجه به نقش واحدهای پژوهشی توجه داشته‌اند. به برخی از این پژوهش‌ها در ادامه توجه می‌شود.

شعبانی بهار و همکاران در مقاله «ارزیابی عملکرد پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۷۷-۱۳۸۷» با استفاده از شاخص‌هایی چون برگزاری همایش و کارگاه، پاسخگویی به سؤالات مراجعان و میزان رعایت مسائل اخلاقی، احترام متقابل توسط کارکنان اداری، تولید نشریه، امور مالی و رضایتمندی اعضای هیئت‌علمی با استفاده از پرسشنامه و روش کمی به ارزیابی عملکرد یک واحد پژوهشی پرداخته است (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲).

فهودی و بسته‌نگار در مقاله «ارائه مدل ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی دارای مجوز قطعی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» در پی دستیابی به عوامل اصلی موفقیت در واحدهای پژوهشی، ویژگی‌های سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر در واحدهای پژوهشی، مؤلفه‌های اصلی و معیارهای کلان ارزیابی عملکرد پژوهشی بوده و در نهایت مدل جامعی را در جهت ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی مذکور ارائه می‌دهد (فهودی و بسته‌نگار، ۱۳۸۳).

در مقاله «ارائه چارچوب ارزیابی واحدهای فناور مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس با استفاده از روش اقدام‌پژوهشی» ۴۵ واحد فناور مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش رویکردی جامع در شناسایی عوامل ارزیابی واحدهای فناور و ارزیابی واحدهای فناور با تکیه بر مشاهده مستقیم اتخاذ شده است. در نهایت توانمندی فناورانه به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و در طرف مقابل مسائل سازمانی و مدیریتی خصوصاً در موضوعاتی نظیر راهبرد تأمین مالی، طرح کسب‌وکار، تقسیم کار، سازمان‌دهی و ساختار سازمانی، توسعه توانمندی منابع انسانی، توانایی بازاریابی و حفاظت از مالکیت فکری و دانش فنی به عنوان نقاط ضعف واحدهای فناور معرفی شدند (فرتاش و همکاران، ۱۳۹۹).

مقاله پژوهشی «طراحی و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظام پژوهش در آموزش و پرورش؛ مورد مطالعه پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش» به‌طور خاص ارزیابی عملکرد در پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش را محور قرار داده و با روش تحلیل محتوا به این امر می‌پردازد و در نهایت شاخص‌های ارزیابی عملکرد این پژوهشگاه را صورت‌بندی می‌نماید (یوسلیانی، بهرنگی، آراسته و عبدالهی، ۱۳۹۵).

مقاله «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس شاخص‌های تعالی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها» در پی آن است که الگویی را ارائه دهد که علاوه بر ارزیابی وضعیت موجود واحدهای دانشگاهی و تشخیص نقاط قوت، ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنایی صحیح جهت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نماید و در ذیل این پژوهش به واحدهای پژوهشی به‌عنوان جزئی از مجموع واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی توجه می‌شود لکن الگوی ارزیابی به‌صورت کل‌نگر برای مجموعه دانشگاه است و نه خاص‌تر پرداختن به واحدهای پژوهشی (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۹).

جنوی و عبدی در «ارزیابی عملکرد موسسه‌های پژوهشی غیردولتی: مطالعه تطبیقی حوزه علوم انسانی و حوزه فنی و مهندسی» به مقایسه عملکرد دو موسسه غیردولتی دارای مجوز از شورای گسترش آموزش عالی می‌پردازد که یکی از آن‌ها در حوزه علوم انسانی و دیگری در حوزه علوم مهندسی فعالیت می‌نماید و در بین همتایان خود از عملکرد بهتری برخوردار بوده‌اند. این پژوهش با رویکرد علم‌سنجی صورت پذیرفته و نتیجه مقایسه خود را به سایر مؤسسات متناظر تعمیم می‌بخشد (جنوی و عبدی، ۱۴۰۱).

شیخان و بختیاری‌نژاد در اثر پژوهشی «مدل ارزیابی کارکرد اعضای هیئت علمی واحدهای پژوهشی» به‌عنوان نمونه واحدهای تحقیقاتی در دانشگاه صنعتی امیرکبیر را مورد بررسی قرار داده است و با شاخص‌هایی چون دستاوردهای فناوری (ثبت اختراع، نوشتن پروپوزال و...)، دستاوردهای پژوهشی (داوری مقالات، سخنرانی کلیدی و...)، تدریس و مسئولیت‌های اجرایی به ارزیابی اعضای هیئت علمی آن مجموعه پرداخته است (شیخان و بختیاری‌نژاد، ۱۳۹۴).

مقاله پژوهشی «نقش اندیشکده‌ها در سیاست‌گذاری خارجی؛ مطالعه موردی انگلستان» بیشتر تمرکز بر جایگاه و کارکرد واحد اندیشه‌ورز دارد. به‌عنوان نمونه بر روی اندیشکده‌های انگلستان در حوزه سیاست خارجی بررسی‌های لازم را انجام داده و در نهایت معتقد است در فرایند سیاست‌گذاری عمومی با تأکید بر سیاست‌گذاری

خارجی باید توجه ویژه‌ای به جایگاه اندیشکده‌ها نمود که آن‌ها با همکاری‌های گسترده علمی و ایفای نقش دانشگاهی با فعالیت‌هایی چون پژوهش، سفرهای مطالعاتی، مشاوره، تجزیه و تحلیل و برگزاری گردهمایی تأثیر به‌سزایی در فرایند سیاست‌گذاری عمومی در حوزه خارجی داشته‌اند (کریمی و سلطانی، ۱۳۹۹).

کریمی و سلطانی در اثر «آسیب‌شناسی نقش اندیشکده‌ها در سیاست‌گذاری خارجی جمهوری اسلامی ایران»، عدم استقلال مالی و اداری، دولتی و شبه دولتی بودن، فقدان پیوند ساختاری با سیاست خارجی و بی‌توجهی به کارشناسان را مهم‌ترین موانع نقش‌آفرینی اندیشکده‌ها در حوزه سیاست‌گذاری خارجی قلمداد نموده‌اند (کریمی و سلطانی، ۱۳۹۹). بررسی پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که در هیچ یک از آثار ارزیابی واحدهای پژوهشی، به‌طور متمرکز بر واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ تمرکز نشده و همچنین هیچ‌یک به ارائه چارچوبی در حوزه شاخص‌های ارزیابی نپرداخته‌اند. پس این اثر پژوهشی به دلیل تمرکز بر واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ، عدم توجه به یک واحد پژوهشی خاص و توجه به شاخص در فرایند ارزیابی و همچنین استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته در گردآوری داده و روش تحلیل مضمون در تجزیه تحلیل داده‌ها حائز نوآوری در پژوهش است.

## چارچوب مفهومی

مفهومی کلیدی این مقاله، ارزیابی عملکرد است که در دل خود به شاخص‌ها می‌پردازد. لذا در این بخش، ابتدا به مفهوم ارزیابی عملکرد و در ادامه به صورت خاص ناظر به واحدهای پژوهشی خواهیم پرداخت.

## ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد از بهترین روش‌های به دست آوردن اطلاعات، جهت تصمیم‌گیری در سازمان است (فارس‌سیجانی، جلالیون و مردانی، ۱۳۹۶: ۳۹). در این فرایند، مدیران ارشد سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات یا نهادها، رفتار و عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود را مورد بررسی و مشاهده قرار می‌دهند تا بازخوردهای لازم را در خصوص نقاط قوت و ضعف عملکرد آن‌ها ارائه نمایند. به عبارت ساده‌تر، ارزیابی عملکرد به فرایند سنجش نسبی عملکرد نیروی انسانی در ارتباط با چگونگی انجام وظایف محوله در یک بازه زمانی مشخص، در مقایسه با استانداردهای تعیین‌شده برای انجام آن وظایف، اطلاق

می‌گردد. این فرایند به عنوان ابزاری کلیدی در بهبود مستمر عملکرد فردی و سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Thompson, 2007: 28).

فرایند ارزیابی عملکرد در هر مدل و الگویی که باشد پنج مرحله را به صورت متوالی طی نماید؛ این مراحل به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها؛

۲. تعیین وزن شاخص‌ها به لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازهای مربوط؛

۳. استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص؛

۴. سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده؛

۵. استخراج و تحلیل نتایج (زرین کلاه، رزمجو و هرمزی‌زاده، ۱۴۰۲: ۱۸۹).

در فرایند ارزیابی عملکرد، فرض بر این است که شاخص‌های ارزیابی از پیش مشخص شده باشند و نتیجه ارزیابی با این هدف به فرد ارائه می‌شود که انگیزه وی را برانگیزاند؛ بر این اساس، فرد یا نقاط ضعف خود را اصلاح می‌کند و یا همچون گذشته، عملکرد عالی خود را تداوم می‌بخشد (Dessler, 2008: 212).

آرتلی و استرو شاخص‌های ارزیابی عملکرد را در هفت دسته کلی طبقه‌بندی کرده‌اند و بر این باورند که موفقیت هر نظام ارزیابی عملکرد، به وجود شاخص‌های مناسب و کارآمد وابسته است؛ به عبارت دیگر، شاخص‌های ارزیابی عملکرد به عنوان چارچوب‌هایی عمل می‌کنند که محتوای عملکرد سازمان را در قالب‌های مشخصی ارائه می‌دهند. از این رو، یکی از مراحل کلیدی و اساسی در طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد، تعریف دقیق و مناسب شاخص‌های آن سیستم است. شاخص‌های ارزیابی عملکرد با توجه به اهدافی که برای آن‌ها تعیین شده‌اند، می‌توانند انواع مختلفی داشته باشند و هر یک به جنبه‌های خاصی از عملکرد سازمان توجه می‌کنند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: شاخص‌های اثربخشی، شاخص‌های کارایی، شاخص‌های بهره‌وری، شاخص‌های کیفیت، شاخص‌های به هنگام بودن و شاخص‌های ایمنی (آراسته و حسین پور، ۱۳۸۸: ۷).

ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهشی به عنوان یکی از مباحث کلیدی در مدیریت دانش و نوآوری، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کیفیت پژوهش‌ها، تخصیص بهینه منابع و پاسخگویی به نیازهای جامعه دارد. این حوزه از ادبیات، با ترکیبی از رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی و همچنین توجه به زمینه‌های فرهنگی و نیازهای بومی، توسعه یافته است. به صورت کلی، مبانی نظری ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی را می‌توان در دو دسته زیر جای داد.

رویکردهای کلاسیک: در این رویکردها، ابتدا مدل‌های کمی مانند شاخص‌های علم‌سنجی (تعداد مقالات، استنادات، h-index و ضریب تأثیر مجلات (بر اساس پایگاه‌هایی مانند Scopus و Web of Science مطرح می‌شود. نادیده گرفتن تأثیر اجتماعی و کیفیت پژوهش‌های کیفی، از جمله انتقادها به چنین رویکردهایی است. در ادامه، رویکردهای کیفی، به سان ارزیابی همتایان (Peer Review) تحلیل عمیق محتوای پژوهش‌ها توسط متخصصان و نیز مطالعات موردی (Case Studies) بررسی تأثیر پژوهش‌ها بر حل مسائل واقعی (مثلاً سیاست‌گذاری عمومی) مطرح شده است. رویکردهای نوین: در رویکرد نوین، نظریه شبکه‌های علمی (Latour, 2005) مطرح می‌شود که سازمان‌های پژوهشی را به عنوان گره‌هایی در شبکه دانش تحلیل می‌کنند که تعامل آن‌ها با صنعت، دولت و جامعه، عملکردشان را شکل می‌دهد. همچنین، چارچوب نهادی (Scott, 2001) نیز تأثیر قواعد رسمی (قوانین) و غیررسمی (هنجارهای فرهنگی) بر جهت‌گیری پژوهش‌ها را بررسی می‌کند.

چارچوب مفهومی ارزیابی واحدهای پژوهشی فرهنگ البته با تکیه بر نظریه‌های علوم اجتماعی و فرهنگی مدنظر خواهد بود که در ادامه می‌آید. به نظر می‌رسد به اقتضای خود فرهنگ که سیالیت و تنوع و پیچیدگی مفهومی و مصداقی دارد، بررسی ارزیابی واحدهای پژوهشی ناظر به فرهنگ نیز از دشواری خاصی برخوردار است. واحدهای پژوهشی فرهنگ به عنوان گره‌های فعال در شبکه‌ای از کنشگران (پژوهشگران، نهادهای دولتی، جامعه مدنی و نهادهای بین‌المللی) تحلیل می‌شوند. این شبکه تحت تأثیر جریان‌های دانش، منابع مالی و ارزش‌های نمادین قرار دارد. شاید بتوان مبتنی بر نظریه شبکه کنشگران (Latour, 2005) و ساختاریابی گیدنز (۱۹۸۴) به این چارچوب رسید: ساختارها (قوانین، بودجه) و عاملیت (خلاقیت پژوهشگران) در تعاملی دیالکتیکی، عملکرد واحدها را شکل می‌دهند و بر همین اساس نیز مورد توجه واقع شوند. استلزام این توجه، عبور از دوگان‌هایی است که در برخی از اندیشه‌ها و تفکرات فرهنگی-اجتماعی مطرح شده‌اند. طبعاً با عبور از این دوگان‌ها، خروجی چارچوب، شاخص‌های مناسب و متناسب‌تری به خود می‌گیرد. نویسندگان مقاله، دررفت و برگشت میان چارچوب مفهومی ارزیابی عملکرد و عملکرد واحدهای پژوهشی فرهنگ به سه دوگان ذیل دست پیدا کرده‌اند که به نظر اساسی می‌رسد:

۱. فرد/جامعه: پژوهشگران نه موجوداتی منفعل، بلکه سازندگان فعال گفتمان‌های فرهنگی هستند که هم‌زمان تحت تأثیر و تأثیرگذار بر هویت جمعی‌اند (بوردیو، ۱۹۸۶).

۲. ساختار/عاملیت: قوانین نهادی (مانند سند مهندسی فرهنگی) چارچوبی برای کنش فراهم می‌کنند، اما پژوهشگران می‌توانند از طریق نوآوری، این چارچوب‌ها را بازتعریف و یا بازتولید کنند.
۳. کمیت/کیفیت: توازن بین خروجی‌های ملموس (مقالات) و اثرات ناملموس (به سان: تقویت هویت ملی) با الهام از مدل پیام‌دگرایی پژوهش برقرار می‌شود.
۴. بنابراین، برای ارائه شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ، ضروری است ضمن عنایت به ادبیات موضوعی ارزیابی عملکرد، به اقتضاء موضوع فرهنگ نیز که خود را در عبور از دوگان‌های فوق نمایان می‌سازد، توجه شود. دستاورد این چارچوب در ارائه اولیه موضوع و سؤالات در مصاحبه با نخبگان است.

### روش پژوهش

در این پژوهش گردآوری داده‌ها با استفاده از روش مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته انجام شده و در تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در طی گردآوری داده‌ها از ۱۱ نفر از نخبگان عرصه پژوهشی کشور که در بین آن‌ها سابقه مدیریت پژوهشگاه، معاونت پژوهشی دانشگاه، سابقه مدیریتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت طرح و برنامه و بودجه دانشگاه و مدیریت کلان در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی دیده می‌شود و از این حیث می‌توان گفت که پژوهش به اشباع نظری رسیده است. جدول پیش رو حاوی سوابق و مشخصات مصاحبه‌شوندگان پژوهش است.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	شناسه مصاحبه‌شونده	سابقه‌های مدیریتی - علمی
۱	A	معاون اسبق وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی - رئیس اسبق پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات - معاون علوم انسانی اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی
۲	B	معاون اسبق مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی - مشاور فرهنگی رئیس مجلس شورای اسلامی - مشاور فرهنگی وزیر سابق اقتصاد و امور دارایی
۳	C	معاون آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه امام صادق (ع) - معاون اسبق طرح، برنامه و بودجه دانشگاه امام صادق (ع) - مدیرکل اسبق حوزه ریاست معاونت بین‌الملل قوه قضائیه

ردیف	شناسه مصاحبه‌شونده	سابقه‌های مدیریتی - علمی
۴	D	مدیرکل اسبق وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - مدیرکل امور فرهنگی - اجتماعی دانشگاه تهران
۵	E	دکترای سیاست‌گذاری فرهنگی پژوهشگاه مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - مدیر حوزه ریاست و روابط عمومی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات
۶	F	مدیرکل سابق فرهنگی اجتماعی نهاد ریاست جمهوری
۷	G	پژوهشگر گروه فرهنگی اجتماعی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
۸	H	دکترای سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران و پژوهشگر فرهنگی
۹	I	عضو هیئت‌علمی دانشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع)
۱۰	J	عضو هیئت‌علمی دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین (ع) و مدیر یک مرکز علوم انسانی در دانشگاه امام صادق (ع)
۱۱	K	مدیرکل کتابخانه و فناوری اطلاعات دانشگاه امام صادق (ع) - عضو هیئت‌علمی و مدیر گروه در دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

تحلیل مضمون یکی از روش‌های پرکاربرد در تحقیقات کیفی است که برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (مضامین) در داده‌ها استفاده می‌شود. این روش به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا از داده‌های متنی، معانی و مفاهیم عمیق‌تری را استخراج کنند.

علیشیری روش تحلیل مضمون را این‌گونه تعریف می‌کند: «تحلیل مضمون، روشی برای پردازش داده‌های کیفی است که شامل تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی و استنتاج اطلاعات می‌شود. این روش مفاهیم کلیدی را از مجموعه داده‌ها استخراج می‌کند. این رویکرد توصیفی، شناسایی الگوهای تجربی در داده‌های کیفی را تسهیل می‌کند و نتیجه آن، توصیف و طراحی بر اساس این الگوهاست. کدگذاری مضامین، فرآیند تقسیم دسته‌بندی داده‌ها برای تحلیل است. برخلاف روش‌های کدگذاری باز و محوری در تحقیقات داده‌بنیاد که داده‌ها را پیچیده‌تر و غنی‌تر می‌کنند، تحلیل مضمون بر استخراج و ساده‌سازی مفاهیم اصلی تمرکز دارد» (علیشیری، ۱۳۹۴: ۱۳۶). از این روش «می‌توان به‌خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. تحلیل قالب مضامین و تحلیل شبکه مضامین نیز از ابزارهایی هستند که معمولاً در تحلیل مضمون به کار می‌روند. قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به‌صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما نشان می‌دهد» (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۵۱).

به عقیده خنیفر مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش تحلیل مضمون را به ترتیب این‌گونه بیان می‌کند: ۱. آشنا شدن با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری؛ ۳. جستجو و شناخت مضامین؛ ۴. ترسیم شبکه مضامین؛ ۵. تحلیل شبکه مضامین؛ ۶. ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷: ۵۶).

همچنین براون و کلارک این روش را در ۶ مرحله صورت‌بندی می‌کنند که در جدول پیش رو درج شده‌اند.

جدول ۲. مراحل ۶ گانه تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006: 87)

مرحله	فرایند	نتیجه
۱	آشنایی با داده‌ها	رونویسی داده‌ها (در صورت لزوم)؛ خوانش و بازخوانی داده‌ها؛ ذکر ایده‌های اولیه.
۲	تولید کدهای اولیه	کدگذاری ویژگی‌های حالت داده به روشی نظام‌مند در کل مجموعه داده‌ها؛ جمع‌آوری داده‌های مرتبط با هر کد.
۳	در جستجوی مضامین	ساماندهی کدها در قالب مضامین بالقوه؛ جمع‌آوری تمام کدهای مرتبط با هر مضمون بالقوه.
۴	مرور مضامین	بررسی اینکه کدها در رابطه با خلاصه‌های کدگذاری شده (مرحله ۱) و کل مجموعه داده‌ها (مرحله ۲) درست کار کند؛ تولید «نقشه» مضمونی از کل تحلیل.
۵	تعریف و نام‌گذاری مضامین	تحلیل مداوم برای تصحیح مشخصات هر مضمون و داستان‌کلی که این تحلیل بیان می‌کند؛ تولید تعاریف مشخص و نام‌گذاری هر مضمون.
۶	تهیه گزارش	فرصت نهایی برای تحلیل. انتخاب درخشان، نمونه خلاصه‌های قانع‌کننده، تحلیل نهایی از خلاصه‌های منتخب، بازگشت از تحلیل به سؤال و ادبیات پژوهش، تهیه گزارش علمی از تحلیل.

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته، مراحل روش تحلیل مضمونی از آشنایی با داده‌ها و شناخت مضامین تا رسیدن به مضامین فراگیر طی شد. در طی این فرایند و همچنین کدگذاری باز، تفسیری و گزینشی، داده‌ها در ۶۶ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر صورت‌بندی شدند.

### تحلیل داده‌های پژوهش

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش با توجه به توضیحات ذکر شده در قالب جدول‌های زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری اولیه

مضمون پایه	گزاره
طراحی شبکه جامع پژوهشگاه‌های فرهنگی با هدف جلوگیری از موازی‌کاری	یک شبکه جامع پژوهشگاه‌های فرهنگی نیاز داریم که کار تنظیم‌گری پژوهشگاه‌های فرهنگی را انجام دهد تا از موازی‌کاری جلوگیری کند و هم اینکه آن‌ها را به هم‌افزایی برساند.
تولید نظریه بومی در پژوهشگاه‌های فرهنگی	از طریق یافته‌ها باید هر سیاست‌گذاری انجام شود. نظریه اقتصادی مثلاً ما نداریم. در فرهنگ هم این‌طور است که نظریه متناسب با بوم خودمان نداریم. هسته اندیشمند سیاست‌گذاری درست عمل نمی‌کند.
کنار هم قرارگرفتن پژوهشگاه و نهاد سیاست‌گذار	وضع مطلوب هم این است که پژوهشگاه باید کنار سیاست‌گذار باشد. باید مبتنی بر اولویت‌های سیاست‌گذار عمل کنند. سیاست‌گذار باید اولویت تعیین کند. ایجاد ارتباط بین سیاست‌گذار باید خوب باشد.
توجه به اهداف واحد پژوهشی	در کل باید پژوهشگاه را با شاخص مأموریت و هدف ایجادش سنجد که چه میزان با همه فعالیت‌هایش توانسته مأموریتش را پیش ببرد.
لزوم اتخاذ نگاه پیوستاری	در نظام ارزیابی باید نگاه پیوستاری داشته باشیم. یک‌وقتی باید از سمت مسئله حرکت کنیم و یک‌وقت از سمت ارزش‌ها و آرمان‌هایمان. وقتی این اتفاق بیفتد این را متوجه می‌شویم که نظریات مورد استفاده به درد نمی‌خورد و باید در آن بررسی شود.

جدول ۴. نتایج تحلیل مضمون داده‌های پژوهش (کدگذاری تفسیری و گزینشی)

مضمین پایه	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین فراگیر
تنوع در قالب و محتوا	شاخص‌های عمومی	شاخص‌های ارزیابی پژوهشگاه‌های فرهنگی
پژوهش بر اساس نیازهای واقعی جامعه		
همسویی با اسناد بالادستی		
توسعه اهداف سازمان		
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و میان‌مدت		
میزان کاربست پاسخ‌های پژوهشی برای نهادهای تصمیم‌گیر یا مجری		
خلاقیت در ارائه راهکار سیاستی		
توجه به اهداف واحد پژوهشی		
بهره‌وری بالای سازمان		

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
نظافت محیط	شاخص های عمومی	شاخص های ارزیابی پژوهشگاه های فرهنگی
لزوم استفاده از فناوری های پژوهشی		
تناسب خروجی ها با نظام ارزشی		
خلق نظریه فرهنگی	شاخص های فرهنگی	
ارتباط اجتماعی در برابر فاصله اجتماعی		
میزان موفقیت در کنترل تهدیدهای اجتماعی		
توجه به فرصت های فرهنگی - اجتماعی		
توسعه جایگزین های نظریات فرهنگی خارجی		
موفقیت در حل مسئله اجتماعی		
تولید نظریه بومی در پژوهشگاه های فرهنگی		
لحاظ بوم ایرانی مانند مذهب و سنت در ارائه راه حل		
مبتنی بر نیازهای (واقعی - عینی) جامعه؛ نه مسائل انتزاعی		
تولید کتاب مرجع در حوزه فرهنگ		
تخصص	شاخص های فردمحور	
التزام به نظام سیاسی		
وجدان کاری		
اخلاق مداری		
میزان تحصیلات		
تجربه کاری		
سازگاری با نظام ارزشی		
تعداد کتاب های تولید شده		شاخص های کمی
نشست های برگزار شده		
تعداد نیروی انسانی مستقر		
میزان بودجه		
فضای فیزیکی در اختیار		
امکانات رفاهی		
توجه به اساس نامه واحد پژوهشی در طراحی شاخص به عنوان اصلی ترین منبع	بایسته های طراحی شاخص	

شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه [...] ]

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شاخص‌های ارزیابی پژوهشگاه‌های فرهنگی	بایسته‌های طراحی شاخص	لزوم طراحی شاخص فرهنگی بر اساس گونه‌شناسی فرهنگی
		عنایت به تحولات واحدهای پژوهشی
		توجه به بستر زمانی تأسیس واحد پژوهشی
		اتخاذ نگاه پیوستاری
		توجه هم‌زمان به شاخص‌های کیفی و کمی در ارزیابی
جایگاه واحدهای پژوهشی	احصاء مسائل و دریافت از نهادهای تصمیم‌گیر و حل آن‌ها	مشارکت مستقیم پژوهشگاه‌ها در امر تصمیم‌گیری
		دنبال نمودن فرایند پایدار مسئله‌شناسی
		بازوی نهادهای سیاستگذار
		کنار هم قرارگرفتن پژوهشگاه و نهاد سیاستگذار-مجری
تلازم نظام پژوهش فرهنگی و حکمرانی فرهنگی	لزوم به اشتراک رسیدن معنایی پژوهشگاه‌های حوزه فرهنگی برای حکمرانی فرهنگ	لزوم وجود قوه فرهنگی در کنار قوای سه‌گانه جهت تنظیم‌گری نهادهای فرهنگی
		لزوم هماهنگی میان سازمان‌های مداخله‌گر فرهنگی
		لزوم وجود یک سازمان هماهنگ‌کننده در عرصه پژوهش
		لزوم تخصصی شدن پژوهشگاه‌های فرهنگی
		طراحی شبکه جامع پژوهشگاه‌های فرهنگی با هدف جلوگیری از موازی‌کاری
		ایجاد دبیرخانه پژوهشی در سازمان‌ها و تکمیل پژوهش در دانشگاه
		لزوم جدی‌تر شدن نقش دانشگاه و کوتاه شدن مناسبات در آرایش فرهنگی کشور
تلازم پژوهش و دانشگاه	ایجاد مقسم جدید برای واحدهای پژوهشی بر اساس مسئله و متفاوت از مقسم رشته‌ای دانشگاه	توجه کم نهادهای تصمیم‌گیر به پژوهش
		تکثر در حوزه پژوهشگاه‌های فرهنگی
آسیب‌های واحدهای پژوهشی	توجه کم نهادهای تصمیم‌گیر به پژوهش	توجه کم نهادهای تصمیم‌گیر به پژوهش
		تکثر در حوزه پژوهشگاه‌های فرهنگی

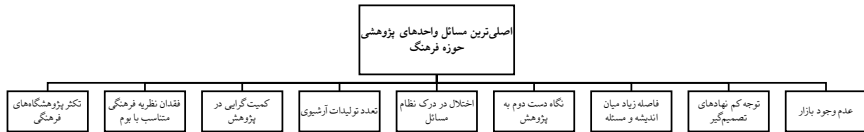
مضامین فرآگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
چارچوب ارتقاء واحدهای پژوهشی	آسیب‌های واحدهای پژوهشی	عدم وجود بازار برای پژوهش و فقدان متقاضیان حرفه‌ای
		وجود فاصله زیاد میان اندیشه و مسئله
		نگاه دست دوم و کم‌اهمیت به پژوهشگاه
		اختلال در درک نظام مسائل
		تعدد تولیدات آرشویی در پژوهشگاه‌ها
		فقدان مسئله عمیق در پژوهشگاه
		فقدان نظریه فرهنگی متناسب با بوم

در نهایت تحلیل داده‌های پژوهش، همه مقولات را می‌توان ذیل دو مضمون فراگیر چارچوب شاخص‌های ارزیابی پژوهشگاه‌های فرهنگی و چارچوب ارتقای واحدهای پژوهشی دسته‌بندی نمود. مضمون چارچوب شاخص‌های ارزیابی شامل مضامین سازمان دهنده شاخص‌های عمومی، شاخص‌های فرهنگی، شاخص‌های فردمحور، شاخص‌های کمی و بایسته‌های طراحی شاخص می‌شود که در واقع هسته اصلی و مرکزی چارچوب کلی شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی فرهنگی را تشکیل می‌دهند. دومین مضمون فراگیر با عنوان ارتقای واحدهای پژوهشی، آن دسته از مواردی است که توجه به آن‌ها در جریان طراحی شاخص و همچنین ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ ناگزیر است و شامل جایگاه واحدهای پژوهشی، بایسته‌های نظام پژوهش و حکمرانی فرهنگی، تلازم پژوهش و دانشگاه و آسیب‌های واحدهای پژوهشی می‌شوند. این مضمون فراگیر دوم در واقع مکمل مضمون فراگیر پیشین بوده و در چارچوب کلی شاخص‌های ارزیابی، در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد.

## نتیجه‌گیری

اصلی‌ترین و تأثیرگذارترین مقوله در فرایند ارزیابی هر مجموعه، سازمان و نهاد شاخص است و توجه به شاخص‌ها اولین مراحل ارزیابی را تشکیل می‌دهند. در ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ نیز این اهمیت دوچندان می‌شود چراکه محل تخصیص بودجه‌های پژوهشی بوده و نتایج کارشان مبنای بسیاری از تصمیم‌ها و سیاست‌های فرهنگی است که با زندگی روزمره مردم سروکار دارد و حتی می‌تواند نتایج این تصمیم‌گیری‌ها اثرات بلندمدت و عمیقی از خود برجای گذارد. در وهله اول در مسیر دستیابی به چارچوب کلی شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه

فرهنگ، ضروری است مسائل واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ احصاء گردد. بر اساس فرایند تحلیل داده‌های پژوهش، مسائلی که در نمودار پیش رو ارائه می‌شود شامل اصلی‌ترین موارد مورد نیاز این حوزه است.



### نمودار ۱. اصلی‌ترین مسائل واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ

در راستای حل مسائل مذکور، بایسته‌هایی وجود دارد که به کارگیری آن‌ها نیازمند تلازم و قرابت بیش‌ازپیش نظام پژوهش فرهنگی و نظام حکمرانی و سیاست‌گذاری فرهنگی در کشور است؛ چراکه در کشور ما اغلب نهاد سیاست‌گذار و نهاد پژوهشی به‌طور خاص در حوزه فرهنگ از یکدیگر دور بوده و این امر سبب غیرواقعی شدن مسائل و همچنین راه‌حل‌های ارائه شده می‌گردد. از طرف دیگر تکثر واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ نیازمند رسیدگی است که در این امر وجود یک سازمان بالادستی تنظیم‌گر که از موازی‌کاری جلوگیری کرده و برهم‌افزایی بیفزاید، ضروری است. حتی می‌توان به دلیل تکثر نهادهای تصمیم‌گیر و مجری حوزه فرهنگ و ترکیب آن با تکثر واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ، فراتر از یک سازمان سخن گفت و تعبیر قوه فرهنگی را با هدف تنظیم و هدایت تمام نهادهای مربوط به سیاست‌گذاری و اجرای حوزه فرهنگ به کار برد. همچنین تخصصی شدن واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ و ایجاد مقسمی جدید سوای از مقسم رشته‌های دانشگاهی و متناسب با مسائل روز حوزه فرهنگ می‌توان مسیری دیگر در جهت حل مسئله مذکور باشد. در کنار مسئله واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ بایستی به نقش دانشگاه‌ها نیز توجه نمود که به راستی در عرصه پژوهش کشور، جایگاه آن‌ها مغفول واقع می‌شود. با ایجاد یک دبیرخانه بررسی و احصاء مسائل فرهنگی در سازمان‌های تصمیم‌گیر و مجری و برون‌سپاری امر پژوهش به دانشگاه توسط این دبیرخانه، عملیات چابک‌سازی نظام پژوهش و تقویت امر پژوهش در دانشگاه‌ها در قالب مقالات، پایان‌نامه، گزارش سیاستی و... صورت می‌پذیرد.

علاوه بر موارد مذکور در راستای ارتقاء واحدهای پژوهشی بایستی به ارتقاء جایگاه این واحدها توجه داشت. این مهم از طریق دنبال نمودن فرایند پایدار و به‌روز

مسئله‌شناسی فرهنگی، دریافت مسائل از نهادهای تصمیم‌گیر و مجری، رسیدن به پاسخ سریع منطقی به‌عنوان بازوی واقعی و تسهیل‌گر نهادهای سیاستگذار فرهنگ حاصل می‌شود. در این صورت می‌توان واحدهای پژوهشی را دارای مشارکت مستقیم در فرایند حکمرانی فرهنگی کشور دانست.

چارچوب به دست آمده از فرایند پژوهش می‌کوشد تا با رویکردی نظام‌مند از دوگان‌های مرسوم گفته شده در ادبیات علوم اجتماعی عبور نماید. در این مسیر، دوگان‌های «فرد-جامعه؛ ساختار-عاملیت؛ کمیت و کیفیت» مدنظر بوده است. بر این اساس، چارچوب مفهومی در وهله اول، ناظر به شاخص‌های ارزیابی در سطح عمومی خواهد بود. شاخص‌ها در این سطح، مشترک با سایر واحدها و قابل استفاده برای همه سازمان‌ها است. در وهله دوم، به اقتضای فرهنگی بودن واحدها، شاخص‌ها به‌صورت خاص بر روی فرهنگ تمرکز می‌کنند. طبیعی است که رویکرد در این مرحله از جنس پژوهش خواهد بود و نوعی از نگاه کیفی و لحاظ شاخص‌ها به‌مثابه اموری راهبردی را در نظر دارد. در مرحله سوم، در راستای عینی‌سازی و دفع اشکالات ناظر به کیفی بودن محض، شاخص‌های کمی-إحصاء و معرفی شده است. در آخرین مرحله، نیز با توجه به رویکرد فرهنگی و اهمیت کنش و کشگری افراد، شاخص‌های مربوط به فرد، به‌صورت خاص و جزئی مطرح شده است.

چارچوب مفهومی به‌دست‌آمده در این پژوهش که از تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از نخبگان و مدیران پژوهشی کشور استخراج شده است، تلاش می‌کند با اتخاذ رویکردی سیستمی و چندسطحی، از تقابل دوگان‌های کلاسیک در علوم اجتماعی- از جمله «فرد-جامعه»، «ساختار-عاملیت» و «کمیت-کیفیت»- فراتر رود. این چارچوب با الهام از نظریه ساختاریابی گیدنز (۱۹۸۴) که تعامل دیالکتیکی ساختار و عاملیت را برجسته می‌کند و هم‌چنین با تکیه بر پارادایم پساساختارگرایی در مطالعات فرهنگی، در چهار لایه مفهومی طراحی شده است:

#### ۱. سطح عمومی (فراسازمانی و سازمانی)

شاخص‌های این سطح، فرابخشی و جهان‌شمول هستند و برای ارزیابی عملکرد کلیه واحدهای پژوهشی- صرف نظر از حوزه تخصصی- قابل استفاده‌اند. این شاخص‌ها شامل معیارهایی مانند کارایی مدیریتی، شفافیت مالی و انطباق با استانداردهای اخلاق پژوهشی می‌شوند. این لایه، با تکیه بر چارچوب‌های نهادی (Scott, 2001)، بر نقش ساختارهای کلان در شکل‌دهی به عملکرد واحدها تأکید دارد.

## ۲. سطح فرهنگی (ویژه‌گرا)

با توجه به ماهیت هویت‌محور و زمینه‌مند پژوهش‌های فرهنگی، شاخص‌های این سطح بر انطباق با مبانی اسلامی-ایرانی و جریان‌سازی گفتمانی متمرکز است. در این لایه، پژوهش نه به مثابه یک فرآیند خنثی، بلکه به عنوان کنشی راهبردی برای تولید، بازتولید یا دگرگونی ارزش‌های فرهنگی تحلیل می‌شود.

## ۳. سطح کمتی (عینیت‌بخش)

برای پاسخ به چالش‌های مرتبط با ذهنیت‌گرایی ذاتی حوزه فرهنگ، این سطح شاخص‌های ملموسی مانند تعداد مقالات منتشرشده در مجلات معتبر، گزارش‌های سیاستی تأثیرگذار و نرخ تبدیل پژوهش به محصولات کاربردی را وارد مدل می‌کند. این شاخص‌ها، با الهام از الگوی پیامدگرایی پژوهش (Nutley et al. 2007)، تلاش می‌کنند تا اثربخشی واحدها را در چارچوبی عینی سنجش کنند.

## ۴. سطح فردی (عاملیت‌محور)

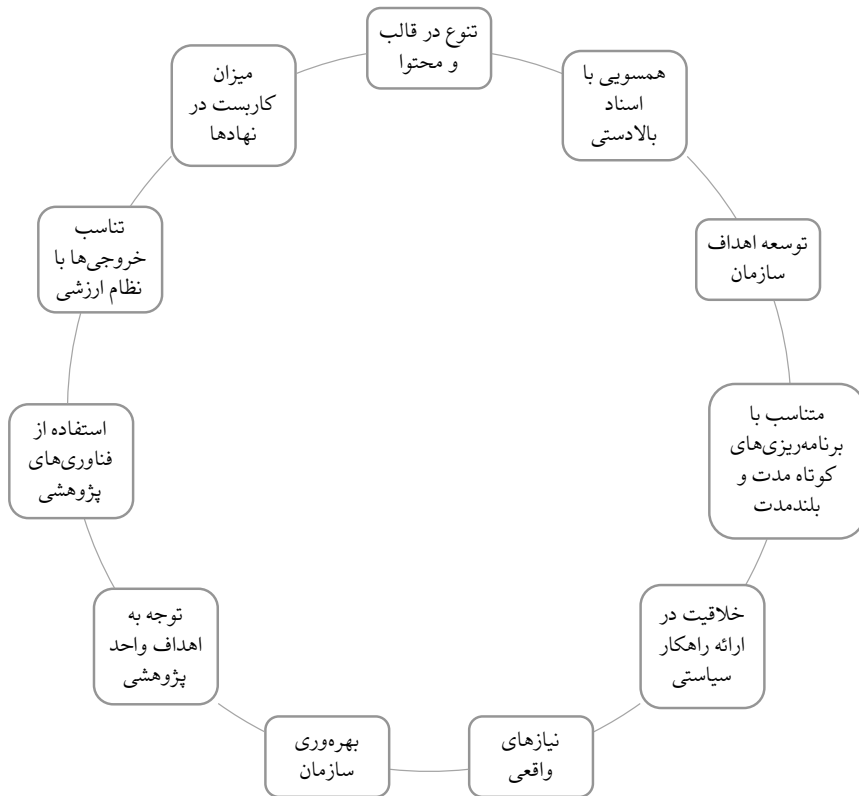
در این لایه، با تکیه بر شاخص‌هایی مانند شایستگی تخصصی پژوهشگران، تعهد به ارزش‌های فرهنگی مورد توجه قرار می‌گیرند. این سطح، کنشگران پژوهشی را نه به عنوان ابزارهای منفعل، بلکه به عنوان سازندگان فعال معنا در شبکه فرهنگی بازمی‌شناسد. سازوکار تعامل سطوح چهارگانه و عبور از دوگان‌ها لذا خود را این چنین نشان می‌دهد: فرد-جامعه: تعامل بین شاخص‌های فردی (مهارت پژوهشگران) و فرهنگی (تأثیر بر هویت جمعی) که از طریق مفهوم سرمایه نمادین بورديو (۱۹۸۶) قابل تبیین است. ساختار-عاملیت: شاخص‌های عمومی (ساختارهای نهادی) و فردی (عاملیت پژوهشگران) که در چارچوب نظریه ساختاریابی گیدنز (۱۹۸۴) به هم پیوند می‌خورند. کمیت-کیفیت: توازن بین شاخص‌های کمتی (تعداد مقالات) و فرهنگی (کیفیت تأثیرگذاری) که با الهام از مدل مثلی پژوهش ردیابی می‌شود. بر این اساس، چارچوب به دست آمده با عبور از تقلیل‌گرایی روش‌شناختی، دو ویژگی کلیدی دارد:

۱. تلفیق سطوح خرد و کلان از طریق رویکرد شبکه‌ای.

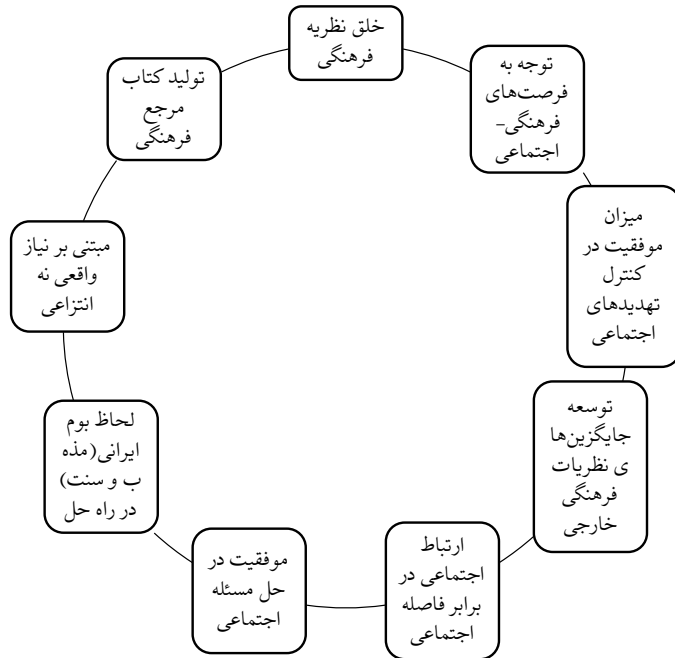
۲. سازگاری بومی‌محور با تأکید بر شاخص‌های اسلامی-ایرانی.

موارد مذکور را می‌توان بستری اولیه در جهت طراحی شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ دانست که شش ارزیاب با عنایت به این زمینه‌ها و کاربست شاخص‌های ارزیابی می‌تواند فرایند ارزیابی را به‌طور دقیق تکمیل نماید.

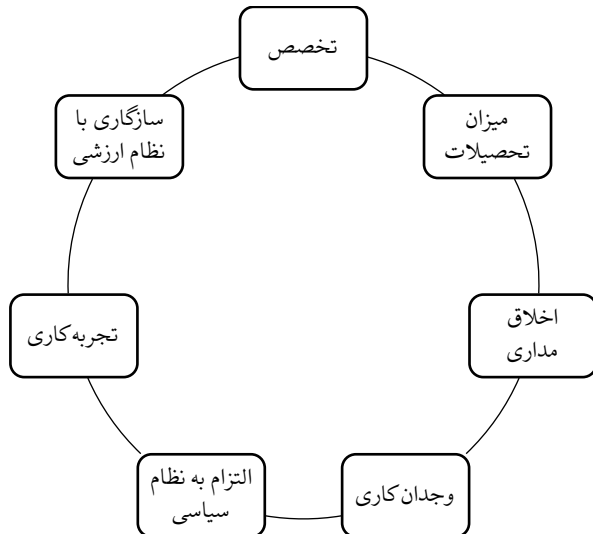
در طراحی شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ باید به عدم کلی بودن شاخص‌ها، همسویی با اساس‌نامه واحد پژوهشی، توجه به بستر زمانی تأسیس واحد پژوهشی و اتخاذ نگاه پیوستاری توجه داشت. نمودارهای زیر شاخص‌های ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ را نشان می‌دهند.



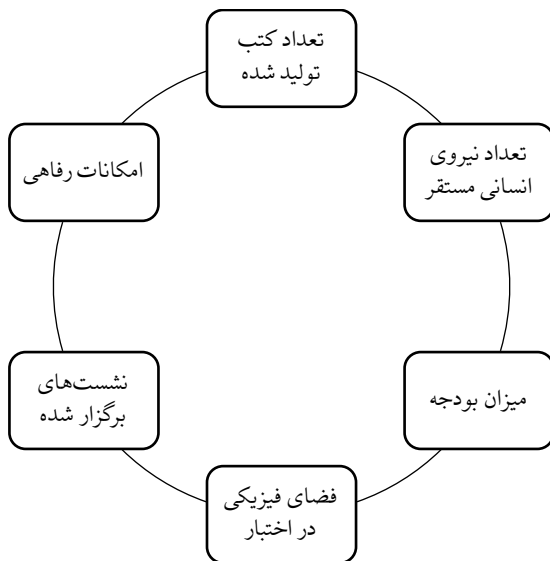
نمودار ۲. شاخص‌های عمومی در ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ



نمودار ۳. شاخص‌های فرهنگی-اجتماعی در ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ



نمودار ۴. شاخص‌های فردمحور ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ



نمودار ۵. شاخص‌های کمی در ارزیابی واحدهای پژوهشی حوزه فرهنگ

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## منابع و مأخذ

- آراسته، حمیدرضا و رضا حسین‌پور (۱۳۸۸). تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۴)، ۱۱۵-۱۳۶.
- جنوی، المیرا و عبدی، ساجده (۱۴۰۱). ارزیابی عملکرد مؤسسه‌های پژوهشی غیردولتی: مطالعه تطبیقی حوزه علوم انسانی و حوزه فنی و مهندسی. مدیریت اطلاعات، ۸(۲)، ۱۰۲-۱۳۰.
- doi: 10.22034/aimj.2023.190225
- خنجر، حسین و ناهید مسلمی (۱۳۹۷). اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی، رویکردی نو و کاربردی. نگاه دانش: تهران.
- زرین کلاه، علیرضا و رزمجو، علی اکبر و محمدعلی هرمزی‌زاده (۱۴۰۳). شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شبکه‌های سیمای جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی رسانه، ۳۵(۲)، ۱۷۹-۲۱۱.
- doi: 10.22034/bmsp.2023.397284.1875
- شعبانی بهار، غلامرضا و پورسلطانی زرنندی، حسین و حسین زارعیان (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۸۷-۱۳۷۷. مطالعات مدیریت ورزشی، ۵(۲۰)، ۳۷-۶۲.
- شیخان، ناهید و فیروز بختیاری نژاد (۱۳۹۴). مدل ارزیابی کارکرد اعضای هیأت علمی واحدهای پژوهشی. رهیافت، ۲۵(۵۸)، ۱-۱۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و محمد شیخ‌زاده (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه راهبردی، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- doi: 10.30497/smt.2011.163
- علیشیری، محمدمهدی (۱۳۹۴). طراحی چارچوب توسعه منابع انسانی ملی مبتنی بر آرای حکمت متعالیه شیعه امامیه مبتنی بر آرای آیت الله جوادی آملی (پایان‌نامه منتشر نشده دکتری مدیریت). پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
- فارس‌جان، حسن و جلالیون، ندا و محسن مردانی (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت کلاس جهانی. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۷(۱)، ۳۷-۶۶.
- فرتاش، کیارش و خیاطیان، محمدصادق و مرادیان، محسن و صارمی، محمدصادق و مصطفی محسنی کیاسری (۱۳۹۹). ارائه چارچوب ارزیابی واحدهای فناور مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس با استفاده از روش اقدام پژوهی. مدیریت توسعه فناوری، ۸(۳)، ۱۵۱-۱۸۴.
- doi: 10.22104/jtdm.2021.4580.2680
- فرویدی، رزیتا و مهنوش بسته‌نگار (۱۳۸۳). ارائه مدل ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی دارای مجوز قطعی از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. مدیریت سازه، ۷(۱)، ۱۵-۵۳.
- قورچیان، نادرقلی و جعفری، پروش و حسن رهگذر (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی براساس شاخص‌های تعالی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها. دومانه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۱۰۱-۱۱۶.
- doi: 10.22034/ipsa.2020.415
- کریمی، عظیم و علیرضا سلطانی (۱۳۹۹). آسیب شناسی نقش اندیشکده‌ها در سیاست‌گذاری خارجی جمهوری اسلامی. پژوهشنامه علوم سیاسی، ۱۶(۱)، ۱۳۷-۱۶۳.

کریمی، عظیم و علیرضا سلطانی (۱۳۹۹). نقش پژوهشکده‌ها در سیاست‌گذاری خارجی؛ مطالعه موردی انگلستان. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰ (۴۱)، ۶۴-۳۹. doi: 20.1001.1.24234621.1399.10.41.2.8

کوشی، حمید (۱۳۹۱). اصول تدوین برآورد اطلاعاتی. دفتر اول، تهران، پژوهشکده اطلاعات.

یوسلیانی، غلامعلی و بهرنگی، محمدرضا و آراسته، حمیدرضا و بیژن عبدالهی (۱۳۹۵). طراحی و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد نظام پژوهش در آموزش و پرورش (مورد مطالعه: پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش با رویکردی کیفی). *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۶ (۱۴)، ۶۹-۱۰۹.

Abedi Jafari, H. Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzadeh, M. (2011). Thematic analysis and theme networks: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Thought*, (5), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163 [In Persian]

Alishiri, M. M. (2015). Designing a framework for national human resource development based on the views of transcendent philosophy of Shia Imamia according to Ayatollah Javadi Amoli (Unpublished doctoral dissertation in management). Farabi Campus of the University of Tehran, Qom, Iran. [In Persian]

Arasteh, H., & Hosseinpour, R. (2009). Determining the performance evaluation indicators of defense research centers. *Human Resource Management Research Journal of Imam Hossein University*, 1(4), 115-136. [In Persian]

Baldwin, J. (2006). *Redefining culture : perspectives across disciplines*. New York :Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. In *Qualitative research in psychology* 3(2) (pp. 77-101). Doi:10.1191/1478088706qp063oa

Dessler, Gary, (2008). *Fundamentals of Human Resource Management Content, Competencies, and Applications*, Florida International University, Peason International Edittion,.

Farhoodi, R., & Basteh Negar, M. (2004). Presenting a model for evaluating the performance of research units with definitive licenses from the Ministry of Science, Research and Technology. *Modirsaz*, (33), 15-53. [In Persian]

Farsijani, H., Jalaliyoon, N., & Mardani, M. (2017). Identifying and explaining performance evaluation indicators of world-class management. *Industrial Management Perspective*, 7(1), 37-66. [In Persian]

Fartash, K., Khayatian, M. S., Moradian, M., Saremi, M. S., & Mohseni Kiasari, M. (2020). Providing an evaluation framework for technological units located in the Science and Technology Park of Tarbiat Modares University using action research method. *Technology Development Management*, 8(3), 151-184. doi: 10.22104/jtdm.2021.4580.2680 [In Persian]

Ghorchian, N., Jafari, P., & Rahgozar, H. (2010). Designing a performance evaluation model for Islamic Azad University units based on organizational excellence indicators using data envelopment analysis. *New Approach in Educational Management Bi-Monthly Scientific-Research Journal*, 1(3), 101-116. doi: 20.1001.1.20086369.1389.1.3.5.8 [In Persian]

Janavi, E., & Abdi, S. (2022). Performance evaluation of non-governmental research institutes: A comparative study of humanities and technical-engineering fields. *Information Management*, 8(2), 102-130. doi: 10.22034/aimj.2023.190225 [In Persian]

- Karimi, A., & Soltani, A. (2020). Pathology of the role of think tanks in foreign policy-making of the Islamic Republic. *Political Science Research Journal*, 16(1), 137-163. doi: 10.22034/ipsa.2020.415 [In Persian]
- Karimi, A., & Soltani, A. (2020). The role of research institutes in foreign policy-making: A case study of the UK. *Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, 10(41), 39-64. doi: 10.1001.1.24234621.1399.10.41.2.8 [In Persian]
- Khanifar, H., & Moslemi, N. (2018). Principles and foundations of qualitative research methods: A new and applied approach. *Negah Danesh: Tehran*. [In Persian]
- Koosari, H. (2012). Principles of compiling intelligence assessments (Vol. 1). Tehran: Institute of Intelligence Studies. [In Persian]
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford university press.
- Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. (2007). *Using evidence. How research can inform public services*.
- Scott, W. R. (2001). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484.
- Shabani Bahar, G., Poursoltani Zarandi, H., & Zareian, H. (2013). Performance evaluation of the Institute of Physical Education and Sports Sciences of the Ministry of Science, Research and Technology from 1998 to 2008. *Sports Management Studies*, 5(20), 37-62. [In Persian]
- Sheikhan, N., & Bakhtiarinejad, F. (2015). A model for evaluating the performance of faculty members of research units. *Rahyaft*, 25(58), 1-12. [In Persian]
- Thompson, JB Thrasher, G AUS, Arthur L Burnett. Edith D Canby, (2007). *The Journal of Urology*, 177(28), 2106\_2131.
- Yousefiani, G., Behrangi, M., Arasteh, H., & Abdollahi, B. (2016). Designing and developing performance evaluation indicators for the research system in education (Case study: The Institute of Educational Studies of the Ministry of Education with a qualitative approach). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 6(14), 69-109. [In Persian]
- Zarin Kalah, A., Razmjoo, A. A., & Hormozi Zadeh, M. A. (2024). Identifying performance evaluation indicators for managers of Islamic Republic of Iran Broadcasting networks. *Media Scientific Quarterly*, 35(2), 179-211. doi: 10.22034/bmsp.2023.397284.1875 [In Persian]
- <https://iranthinktanks.com/culture-and-media-think-tanks/>

