

۱۴۵۶۵۰۷
۹۵/۱۲/۲۲



سند راہبردی

پژوہ شدہ مباحث فرهنگی و کرد و شگری

بہ کمیشن:

عبدالکریم شانامی

معاونت اداری، مالی و اقتصادی، مدیریت

با مشاورہ:

مہدی الیاسی

زمستان ۱۳۹۴



سرشناسه	: شادمهر، عبدالکریم، ۱۳۳۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری/ به کوشش عبدالکریم شادمهر؛ برای معاونت اداری، مالی و توسعه مدیریت؛ با مشاوره مهدی الیاسی.
مشخصات نشر	: تهران: پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ج۱: مصور، جدول، نمودار
شابک	: 978-600-8412-12-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری -- برنامه‌ریزی
موضوع	: سازمان‌های دولتی -- ایران -- برنامه‌ریزی
موضوع	: Administrative agencies -- Iran -- planning
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic planning
شناسه افزوده	: الیاسی، مهدی، مشاور طرح
شناسه افزوده	: سند راهبردی میراث فرهنگی و گردشگری
شناسه افزوده	: پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، معاونت اداری و مالی و توسعه مدیریت
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ س۹م/د۵
رده بندی دیویی	: ۱/۵۵۰۱۶۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۰۰۷۷۸۶



عنوان: سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

به کوشش: عبدالکریم شادمهر، معاونت اداری، مالی و توسعه مدیریت

ناشر: انتشارات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

طراح و گرافیت: مهندس هادی کیبادی

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

نویت چاپ: اول / ۱۳۹۵

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۱۲-۱۲-۰

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، خیابان امام خمینی (ره)، ابتدای خیابان می‌تیر، خیابان پروفیسور رولن،

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، تلفن ۶۶۷۳۶۴۵۲-۶۰

نشانی اینترنتی: www.ichtobook.ir رایانامه: ch.publish@yahoo.com

کلیه حقوق محفوظ و متعلق به پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری است.

سخن ناشر

فرهنگ ایرانی، فرهنگی مانا و پایدار است و سبب این ماندگاری، سه ویژگی انعطاف‌پذیری، تعامل فرهنگی و در نهایت هویت ملی است که علی‌رغم تنوع و تکرر موجود در جامعه امروزی به انسجام ملی کمک نموده است. شناخت فرهنگ گذشته این سرزمین کهن‌سال، تنها راه شناخت هویت ملی است و آن نیز عزت ملی را به همراه می‌آورد. عزت ملی از سیخ‌تگی فرهنگی ممانعت نموده و سرانجام انسجام و قدرت ملی را فراهم می‌سازد.

در ارتباط با «موارد» مذکور، فعالیت هر پژوهشکده پژوهشگاه میراث فرهنگی بر بخشی از فرهنگ گسترده ایرانی حسب تکلیف تعیین شده. بر آن، متمرکز است. عظمت این گستردگی فرهنگ و تمدن به گونه‌ای است که برای شناخت دقیق آن باید در فرایند پژوهش‌ها، رهیافت‌های مستقل کنونی استقرار یافته در منطقه نیز تأمل نمود.

با نگرش سریع بر ابعاد وسیع پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری و در راستای تحقق آن و فراهم ساختن بستری مناسب برای ارتقای کیفی فعالیت‌های پژوهشی مرتبط و قدرت بخشیدن و پررنگ ساختن حلقه‌های فرهنگی فراموش شده و احیای هنرهای از دست رفته این حوزه و بوم و همچنین در راستای انجام ششمین وظیفه برشمرده برای پژوهشگاه، گام مصمم این است که با انجام تحقیقات معمول شده در هر یک از پژوهشکده‌ها به ویژه آثاری که حاصل تتبعات مشترک پژوهشگاه و مؤسسات تحقیقاتی و آموزشی هم‌طراز بین‌المللی به صورت ممکن در وضعیت نشر قرار گیرند که ماحصل آن طریقه‌ای است برای ترویج و گسترش آگاهی و دانش به منظور رفع نیاز جامعه و تحقق اهداف برنامه استراتژی پژوهشگاه در راستای سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران.

بار دیگر اذعان می‌نمائیم پژوهش‌های عامل و مبنای پیشرفت و توسعه مستقیم و پایدار در جامعه امروزی و به بیان ساده اصل حاکم بر جوامع قرن بیست و یکم است؛ لذا برای ایجاد برایندها، نیاز به تحلیل یافته‌های مرتبط با آن، تدوین و انتشار یافته‌ها و دانش مرتبط با آن و مستندات مربوطه می‌تواند عاملی برای شناخت وضعیت حاضر و ابزاری برای بهینه‌سازی برنامه‌های دست انجام و نیز راهنمایی برای سنجش و ارزیابی در راستای شناسایی و معرفی و هویت‌بخشی ایران باشد.

به علت گستردگی حوزه فرهنگ و تعدد عوامل تأثیر گذار بر آن حرکت در جهت معرفی و شناسایی فرهنگ ملی و میراث مرتبط با آن می‌تواند اولین گام باشد لذا پژوهشگاه بر آن است با همکاری پژوهشگران و استادان این رسالت را انجام دهد و امیدوار است با حرکت در این مسیر دست‌های همیاری و همراهی شما را در دست گرفته تا بتواند گام موثری در این راستا بردارد.

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

فهرست مطالب

دییباچه

پیشگفتار

فصل اول: متدولوژی انجام طرح و خلاصه مطالعات پشتیبان

۱۰	مقدمه
۱۱	۱. فعالیت پشتیبان: تشکیل کمیته راهبری، آموزش و فرهنگسازی
۱۶	۲. فعالیت پشتیبان دو: تحلیل اسناد بالادستی و تبیین هویت و نقش پژوهشگاه
۲۲	۳. فعالیت پشتیبان سه: تعیین تعالیات و عارضه‌یابی نگاشت نهادی
۲۵	۴. فعالیت پشتیبان چهار: مطالعات تطبیقی و بررسی الزامات موفقیت پژوهشگاه‌ها
۳۲	۵. فعالیت پشتیبان پنج: مدعانات نظری و بررسی روندهای میراث فرهنگی در کشورهای منتخب
۳۶	۶. فعالیت پشتیبان شش: تحلیل محورها و خلاصه عملیاتی فعالیت‌های پژوهشگاه
۴۳	فعالیت اصلی یک - تدوین ارکان جهت‌ساز
۴۴	فعالیت اصلی دو - ترسیم ماتریس SWOT و تفکیک حوزه‌های کارکردی
۴۵	فعالیت اصلی سه - تدوین نقشه استراتژی و برنامه‌های راهبردی

فصل دوم: ارکان جهت‌ساز

۴۶	مقدمه
۴۶	۱. مدل مفهومی تحلیل راهبردی پژوهشگاه
۴۹	۲. ارکان جهت‌ساز پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

فصل سوم: تحلیل راهبردی محیط‌کلان و عملیاتی فعالیت‌های پژوهشگاه

۵۲	مقدمه
۵۲	۱. تحلیل راهبردی و تعیین نقاط قوت و ضعف پژوهشگاه
۵۸	۲. تحلیل محیط خارجی پژوهشگاه
۶۰	۳. جمع‌بندی نقاط قوت و ضعف پژوهشگاه به تفکیک نقش‌ها و وظایف

فصل چهارم: تعیین حوزه‌ها و موضوعات راهبردی

۶۸	مقدمه
۷۱	۱. راهبردها و برنامه‌های اقدام به تفکیک کارکردهای پنج‌گانه پژوهشگاه

پیوست ۱: متدولوژی تدوین سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

۸۱. برنامه ریزی
۸۷. استراتژی
۹۵. مروری بر مهم ترین مدل های تدوین استراتژی
۱۱۰. جمع بندی و نتیجه گیری

پیوست ۲: لیل اسناد بالادستی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

۱۱۷. مقدمه - متدولوژی تحلیل اسناد بالادستی
۱۱۸. ۱. شناسایی اسناد بالادستی
۱۱۹. ۲. مرور جامع اسناد بالادستی موارد مربوط به لایه های اصلی مدل مفهومی طرح
۱۵۲. ۳. دسته بندی مفاهیم کلیدی در لایه های اصلی مدل مفهومی
۱۵۷. ۴. جمع بندی

پیوست ۳: گزارش تحلیل تعاملات و فرسایش نداشت نهادهای پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

۱۶۲. مقدمه
۱۶۳. ۱. نداشت و انواع آن
۱۶۴. ۲. نداشت نهادهای
۱۶۵. ۳. تحلیل ذینفعان
۱۶۵. ۴. بررسی تعاملات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری با نهادهای ذینفع

پیوست ۴: مطالعات تطبیقی و بررسی نهادهای منتخب

۲۰۷. پیشگفتار
۲۰۹. فصل اول: بررسی پژوهشگاه ها و پژوهشکده های منتخب
۲۰۹. ۱. مقدمه
۲۰۹. ۲. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
۲۲۵. ۳. پژوهشگاه مطالعات فناوری
۲۳۱. ۴. پژوهشگاه استاندارد
۲۳۹. ۵. پژوهشگاه مطالعات فناوری های نوین
۲۴۵. ۶. پژوهشگاه مواد و انرژی
۲۵۷. ۷. پژوهشگاه نیرو
۲۸۲. ۸. پژوهشگاه صنعت نفت

۲۹۲
۲۹۲
۲۹۳
۲۹۹
۲۹۹
۳۰۰

فصل دوم: جمع‌بندی گزارش تطبیقی

مقدمه

۱. ارزیابی و مقایسه پژوهشگاه‌ها با یکدیگر
۲. جمع‌بندی مطالعات تطبیقی (ساختار سازمانی)
۳. جمع‌بندی مطالعات تطبیقی (چشم‌انداز و برنامه‌ها)
۴. جمع‌بندی مطالعات تطبیقی (ذینفعان و تعاملات)

www.ketab.ir

دیباچه

تغییر در شرایط محیط، سیاست‌های کلان ملی، نگرش‌ها، ساختارها، نظام‌ها و سایر عوامل تاثیرگذار باعث می‌شوند تا آرمان‌ها و اهداف سازمان‌ها دچار تحول شده و متناسب با شرایط جدید تغییر کنند. برای اطمینان از تطابق آرمان‌ها و جهت‌گیری‌های کلی سازمان با شرایط محیطی لازم است تا در دوره‌های زمانی مشخص و در قالب تدوین سندهای راهبردی، چشم‌اندازها و اهداف مورد بازنگری قرار گیرد. در سال ۱۳۹۲، بوجه ۱، گذشت حدود ۱۰ سال از زمان استقلال معاونت پژوهشی از سازمان میراث فرهنگی (سابق) و رئیس پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، موضوع بازنگری دیدگاه‌های راهبردی بلند مدت ضروری تشخیص داده شد. و لذا تدوین سند راهبردی در افق ۱۴۰۴ در دستور کار دومین نشست هیات رئیسه در سال ۱۳۹۲ قرار گرفت. این مطالعات در پایان سال ۱۳۹۴ نهایی و سند راهبردی پژوهشگاه با تصویب هیات محترم انابلاغ گردید.

مطابق سند مذکور پژوهشگاه ارتباطات مجموعه علمی و درون‌نگر به مجموعه‌ای برون‌گرا تبدیل خواهد شد که علاوه بر توجه ویژه به تولید علم در حوزه‌های مربوطه، ارتباطات تخصصی خود را در تعامل با دنیای بیرون توسعه خواهد داد. این تعاملات شامل تقویت ارتباط با سازمان متبوع به عنوان متولی امور میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، مشارکت با نهادهای بالادستی و سیاستگذار برای بهبود زمینه‌های تصمیم‌گیری در حوزه‌های مربوطه و تسهیل اجرای کشوری، همچنین توسعه همکاری با نهادهای علمی داخلی و خارجی در زمینه‌های بین رشته‌ای و تسهیل توسعه ارتباطات با ساختارهای مردمی جهت ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه مشارکت مردمی و نوآوری در حوزه میراث فرهنگی خواهد بود.

با توجه به تحولات صورت گرفته در چشم‌انداز بلند مدت پژوهشگاه، این است کلیه پژوهشکده‌ها، گروه‌های پژوهشی مستقل، پایگاه‌های پژوهشی موضوعی و سایر واحدهای علمی و پشتیبانی پژوهشگاه سند راهبردی حاضر را مبنای کار خود قرار داده و در تدوین برنامه‌های سالانه و عملیاتی به عنوان سند بالادست در نظر گیرند.

سید محمد بهشتی

رئیس پژوهشگاه

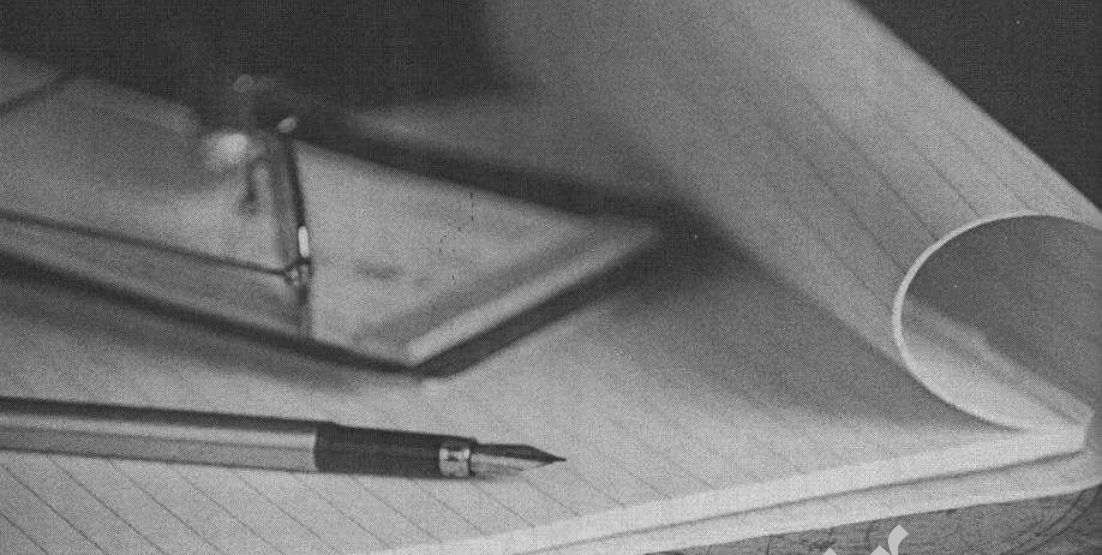
پیشگفتار

میراث فرهنگی، از مهمترین دارایی‌های هر کشور و نماد هویت و تمدن آن می‌باشد. این میراث منحصر به فرد، غیر قابل جایگزین و در میان نسل‌ها از ارزش و احترام بسیاری برخوردار است و یکی از اساسی‌ترین ارکان تحکیم هویت، ایجاد خلاقیت و خودباوری ملی است که پژوهش در زمینه‌های مختلف آن موجب روشن شدن ابهامات تاریخی، شناخت ارزش‌های حاصل از حیات طولانی جامعه و تسری ارزش‌های نهفته در میراث فرهنگی به حیات امروزی جامعه می‌شود. ر بالقوه قادر به تعیین مرزهای فرهنگی جوامع بشری بوده و حداقل یکی از عوامل اصلی بازشناسی ملت‌ها و کشورها از یکدیگر است. کشور ایران نیز با توجه به پیشینه تاریخی ارزشمندی که دارد، دارای میراث گرانبهایی از نسل‌ها گذر کرده است که هیچ قیمتی نمی‌توان برای آن تعیین نمود. بنابراین لزوم توجه به پژوهش‌های مورد نیاز جهت شناخت، تعیین شیوه‌های حفظ، احیاء، ترویج و بهره‌برداری از یافته‌های پژوهش در این زمینه، امری غیر قابل انکار محسوب می‌گردد.

با توجه به مراتب فوق‌الذکر و به استناد ماده ۳۴/۶۳۲۳/۲۸۸۴۳ شماره ۳۴/۶۳۲۳/۲۸۸۴۳ مورخ ۱۳۶۹/۲/۲۱ شورای گسترش آموزش عالی و به منظور حسن اجرای قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور مصوب مجلس شورای اسلامی، این امر خطیر را سازمان میراث فرهنگی بعنوان «پژوهشگاه» عهده‌دار بوده است، که پس از قانون ادغام دو سازمان میراث فرهنگی «پژوهشگاه» و ایرانگردی و جهانگردی در سال ۱۳۸۲ و با تفسیر مراجع ذیصلاح نظارتی (دیوان محاسبات کشور) عنوان پژوهشگاه از سازمان جدیدالتاسیس حذف گردیده و برای جبران این کاستی‌های پژوهشی و امکان تداوم مطالعات و پژوهش‌های مورد نیاز تشکیلاتی مستقل با عنوان «پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری» ایجاد و اساسنامه جدید در تاریخ ۱۳۸۱/۱۰/۱۰ مورد تایید شورای گسترش آموزش عالی قرار گرفت و سپس نمودار تشکیلاتی خود را در اولین جلسه هیأت امضاء پژوهشگاه در تاریخ ۱۳۸۴/۵/۱ مصوب و طی نامه شماره ۱۴۰۵/۸۱۰۴۱ مورخ ۱۳۸۵/۱۰/۵ از سوی سازمان به ریاست و برنامه‌ریزی کشور (سابق) جهت اجرا ابلاغ گردید.

آنچه که در آن برهه از زمان حائز اهمیت بود جدایی شتاب‌زده پژوهشگاه و دیدار لحاظ مکانی با حداقل فضای ممکن و تشکیلاتی مستقل بدون ایجاد ردیف مستقل بوده است.

در این شرایط که مصادف بود با سال‌های پایانی برنامه چهارم توسعه ج.ا.ا. مس. این وقت پژوهشگاه نسبت به تدوین سند توسعه پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی ج.ا.ا. ۱۳۹۳-۱۳۸۹ اقدام نموده‌اند، که متأسفانه بدلیل تعدد این برنامه اجرا نگردید که از مهمترین دلایل می‌توان به تخصیص حداقل اعتبار (صرفاً در حد امکان پرداخت حقوق و مزایای پرسنلی) در زمان استقلال مالی پژوهشگاه در سال ۱۳۸۷ و کاهش قابل توجه آن نسبت به سال‌های قبل و متعاقب آن انتقال پژوهشگاه به استان‌های فارس و اصفهان که منجر به خروج قابل توجه کارشناسان مجرب و اعضای هیأت علمی از پژوهشگاه گردید که این خود به معنی از دست‌دادن سرمایه انسانی که مهمترین سرمایه هر دستگاه پژوهشی و علمی محسوب می‌شود.



بنابر این بحث، رفتن از شرایط نامناسب پس از بازگشت به تهران و رسیدن به نقطه تعالی سازمانی و امکان مدیریت بلیه فعالیت‌ها در حوزه مرتبط با اهداف، لزوم اقدام بر اساس برنامه‌ای مشخص و مدون تحت عنوان سند راهبردی رهبری می‌باشد. چرا که علاوه بر تکالیف قانون طبق «آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، پژوهش و فناوری مصوب ۱۳۸۹»، بر طبق رویکرد جدید مسئولین پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، مسأله‌ای متبوع، این پژوهشگاه، با توجه به وظایف حاکمیتی در حوزه میراث فرهنگی و گردشگری و نقش‌آلای آن، حوزه توسعه و تحقیق (R&D) سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، می‌بایست در مدیریت کلیه فعالیت‌های پژوهشی حوزه مرتبط به خوبی ایفای نقش نماید.

از این رو لزوم تدوین سند راهبردی پژوهشگاه، بنا به دستور جناب آقای گلشن ریاست محترم وقت پژوهشگاه در دستور کار دومین نشست هیات رئیس در تاریخ ۹۲/۱/۸ قرار گرفت و با توجه به بند ۸ مصوبه فوق مقرر گردید اینجانب نسبت به تدوین سند راهبردی با بهره‌گیری از مشاور صاحب نظر اقدام نمایم. در این راستا اقدامات آغازین انجام شده و شروع پروژه با حضور جناب آقای مهندس بهشتی ریاست محترم فعلی پژوهشگاه با جدیت بیشتر دنبال گردید. جهت مشارکت کلیه صاحب نظران و بهره‌مندی از کارشناسان ساختار اجرایی این طرح به صورت شورای راهبری و کارگروه‌های تخصصی و نشست‌های دورانی با همکاران پژوهشکده‌ها و گروه‌های پژوهشی مستقل به عنوان بازوهای مشورتی طراحی و اجرا شد. لذا نتایج حاصل از اجرای این طرح که در این سند متبلور شده حاصل همکاری صمیمانه کلیه مدیران و همکاران محترم پژوهشگاه بوده و متعلق به تمامی آنها می‌باشد. از اولین دستاوردهای این سند می‌توان به اصلاح ساختار شکارتمی، ایجاد حلقه مفقوده ارتباط یافته‌های پژوهشی حوزه میراث فرهنگی و گردشگری با جامعه در قالب «میراث فناوری و کاربردی‌سازی» و امکان ایجاد مراکز پژوهشی و پایگاه‌های پژوهش موضوعی اشاره کرد. امید است سایر راهبردهای تعیین شده در سند ارائه شده سرمشق مدیران و همکاران پژوهشگاه قرار گیرد؛ نکته پایانی اینکه می‌بایست متناسب با شرایط روز، حداقل هر دو سال سند حاضر مورد بازنگری قرار گیرد و اصلاحات ضروری در آن اعمال گردد.

در خاتمه کمال تشکر خود را از حمایت ریاست محترم پژوهشگاه، معاون محترم پژوهشی، رؤسای محترم پژوهشکده‌ها و گروه‌های پژوهشی مستقل، مدیران محترم صفی و ستادی، همکاران گرامی اعضای هیات علمی و پژوهشگران، اعضای محترم کمیته راهبری و همچنین تلاش مجدانه کلیه همکاران مدیریت برنامه‌ریزی و آمار و مشاور محترم طرح جناب آقای دکتر مهدی الیاسی ابراز می‌دارم.

عبدالکریم شادمهر

معاون اداری مالی و توسعه مدیریت