

بهمن 1401  
مسلسل: 1459



## ارزیابی عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری



دفتر مطالعات فرهنگ و آموزش

## شناسنامه گزارش

کد موضوعی:  
شماره تایپی: 1459

عنوان گزارش: ارزیابی عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

نام دفتر: معاونت پژوهش‌های اجتماعی و فرهنگی - دفتر مطالعات فرهنگ و آموزش (گروه میراث فرهنگی و گردشگری)  
تهیه و تدوین کنندگان: سعید شفیعا، عبدالمهدی همت‌پور  
ناظران علمی: موسی بیات، سیاوش صابری کاخکی، حامد وحدتی‌نسب، کاظم عرب  
اظهار نظر کننده داخل مرکز: یوسف زراعت‌کیش، ندا زرن‌دیان، حسین نصیری  
اظهار نظر کنندگان خارج مرکز: حکمت‌الله ملاصالحی، سیدمحمد بهشتی، مصیب امیری، علی‌رضا انیسی، جلیل گلشن بافتی، مصطفی ده‌پهلوان، مژگان اسماعیلی، رضا رحمانی، ناصر رضایی، سیدعبدالمجید شریف‌زاده، نوروز رجبی، محمداسماعیل اسماعیلی، سیدمهدی موسوی کوهپیر، علیرضا حسن‌زاده، فریار اخلاقی، کوروش روستایی  
ویراستار ادبی: شیوا امین اسکندری

### واژه‌های کلیدی:

۱. پژوهشگاه میراث فرهنگی، گردشگری
۲. وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی
۳. نظارت بر پژوهشگاه

تاریخ انتشار:

به نام خدا

## فهرست مطالب

4.....	چکیده
5.....	مقدمه
6.....	اهداف و وظایف پژوهشگاه
6.....	تغییرات پژوهشگاه از انقلاب اسلامی تاکنون
8.....	چالش تحقیق و توسعه در میراث فرهنگی
9.....	عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نسبت به اسناد بالادستی
13.....	مناسبات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نسبت به نهادهای دیگر
15.....	تحلیل و بررسی وضعیت پژوهشگاه
27.....	سند راهبردی و آمارها
29.....	نتیجه‌گیری و پیشنهادها
32.....	منابع و مأخذ

## ارزیابی عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

### چکیده

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به‌عنوان بازوی پژوهشی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی طی مجوز 22/6503 شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تاریخ 1383/8/20 با هدف ارتقای فعالیت‌های پژوهشی و توسعه تحقیق در زمینه میراث فرهنگی و گردشگری با تأکید بر آشکارسازی حلقه گم شده فرهنگی، تاریخی و طبیعی تأسیس شده است. دو مسئله راهبردی نبود سند بالادستی برنامه‌ای مختص پژوهشگاه (با تأکید بر مسئله محوری، توجه به ذی‌نفعان اصلی و کمیت‌پذیر) و نبود نظام آماری (برای رصد و شفافیت اجرای برنامه‌های تدوین شده) موجب آسیب‌های ثانویه‌ای مثل عدم ایفای نقش مؤثر پژوهشگاه در برآوردسازی اهداف اسناد بالادستی، عدم تعامل هدفمند و سازمان‌محور با سایر دستگاه‌های ملی و بین‌المللی و عدم نظام هدفمند در تعریف و توزیع پژوهش‌ها در کشور شد. نتایج گزارش نشان از انحراف قابل توجه فعالیت‌های پژوهشگاه از اهداف تعریف شده در اساسنامه و اسناد بالادستی (ملی) دارد که باید تا با تأکید بر ظرفیت‌های هیئت امناء، لایحه اهداف و وظایف وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و همچنین تدوین و پایش سند راهبردی پژوهشگاه نسبت به آن اقدام‌های لازم را صورت داد.

### خلاصه مدیریتی

نتایج گزارش نشان می‌دهد حدود 27 درصد اهداف تعریف شده در اساسنامه محقق نشده و نزدیک به 13 درصد دیگر از اهداف به‌طور مشروط محقق شده است، لذا صرفاً در مورد تحقق‌پذیری حدود 53 درصد از اهداف این اساسنامه قابلیت اظهار نظر وجود دارد. همچنین 87 درصد اهداف تعریف شده در اسناد بالادستی (ملی) - که مرتبط با اساسنامه پژوهشگاه است - محقق نشده یا در فرایند اجرا ارزیابی می‌شود، لذا معادل 13 درصد از اهداف این اسناد محقق شده است. این ارزیابی نشان از انحراف نسبتاً بالای این پژوهشگاه نسبت به اهداف تأسیس دارد. این شرایط به دلیل عدم تمرکز منابع، ضعف برنامه‌محوری، حاکم شدن سلیقه‌های مدیریتی متفاوت و عدم توزیع متناسب مطالعات و موضوع‌ها در سطح استان‌ها رخ داده است. همچنین مناسبات با سایر دستگاه‌ها در وضعیت نظام‌مند و مسئله‌محور قرار ندارد که نیاز است برای خروج از تعامل جزیره‌ای با وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، بی‌ارتباطی (یا ارتباط کم) با مراکز استانی این وزارتخانه و وابستگی به اختیاراتی که به موجب مجوزهای حاکمیتی در اختیار این پژوهشگاه قرار داده شده است، اقدام‌های مناسبی صورت گیرد.

افزایش سهم جبران خدمت کارکنان در بودجه‌های ۱۰ ساله اخیر از 18 به 43 درصد و کاهش سهم هزینه استفاده از کالا و خدمات از 56 به 43 درصد، نشان از محدود شدن توانایی بودجه‌ای پژوهشگاه برای انجام هزینه‌های جانبی و خدمات ثانویه مورد نیاز پژوهش دارد که تأثیرات انکارناپذیری در کفایت پژوهش‌ها داشته است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود دو موضوع راهبردی **تدوین سند بالادستی مسئله‌محور و استقرار نظام آماری مبتنی بر برنامه** (برای ایجاد شفافیت و نظارت) در دستور قرار گیرد. همچنین لازم است تا از ظرفیت‌های فعال نشده مدیریت به صورت هیئت امنایی پژوهشگاه به درستی استفاده شود و موضوع با اهمیت آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی پژوهشگاه، متناسب با ماهیت فعالیت‌های پژوهشی و مأموریت این مرکز تدوین و به تصویب این هیئت برسد. برای برطرف‌سازی مسائل ساختاری و تشکیلاتی موجود در پژوهشگاه، **لایحه اهداف و وظایف وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی** که در کمیسیون‌های دولت در حال بررسی است، دارای ظرفیت‌های بالایی است که باید مورد بهره‌برداری قرار گیرد. همچنین تکلیف دستگاه‌های اجرایی توسعه‌محور (مثل وزارت راه و شهرسازی) به همکاری با پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به‌عنوان ناظر علمی، جایگاه مرجعیت این دستگاه در حوزه تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی را تثبیت خواهد کرد. گفتنی است برای دستیابی به این هدف، تقویت منابع انسانی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری ضروری است.

## مقدمه

تحقیق و پژوهش پایه و اساس حرکت رو به جلو و ترسیم افق‌های روشن است. نیاز به پژوهش در بخش میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری امری بدیهی است که به ماهیت همگام بنیادین و توسعه‌ای آن مربوط است. اهمیت پژوهش و تحقیق در این حوزه باعث شده تا در هنگام تشکیل سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و ارتقای آن به سطح یک مرکز اجرایی و سیاستگذار، مجوزی برای تأسیس پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری صادر شود.

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری علاوه بر وظایف حاکمیتی در حوزه میراث فرهنگی، مرکز تحقیق و توسعه فعالیت‌های پژوهشی در راستای تحقق اهداف وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور است. از آنجاکه میراث فرهنگی از مهم‌ترین دارایی‌های هر کشور و نمادی از هویت و تمدن است و به دلیل غیرقابل جایگزین بودن در میان نسل‌ها از ارزش و احترام بسیاری برخوردار است و یکی از اساسی‌ترین ارکان تحکیم هویت، ایجاد خلاقیت و خودباوری ملی است. بنابراین پژوهش در زمینه‌های مختلف آن موجب روشن شدن ابهام‌های تاریخی، شناخت ارزش‌های حاصله از حیات طولانی جامعه در سرزمین‌ها و تسری ارزش‌های نهفته در میراث فرهنگی به زندگی امروزین جامعه می‌شود.

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به‌عنوان نهادی دولتی و حاکمیتی در حوزه میراث فرهنگی و گردشگری بازوی پژوهشی و کانون پژوهش و تفکر علمی وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ظرفیت ایفای نقش دارد. لذا دارای سه هویت متمایز در حوزه‌های میراث فرهنگی، هنرهای سنتی و گردشگری و به‌عنوان نهاد علمی و

پژوهشی در این سه حوزه است. ضمناً به‌عنوان نهاد تخصصی و دانشی (خدمات تخصصی، مشاوره، ارزیابی و ...) نیز شناخته می‌شود که در قبال ذی‌نفعان بخشی و فرابخشی، در سطح ملی و بین‌المللی دارای نقش است.<sup>1</sup> لذا نهادهای توسعه‌ای و وزارتخانه‌ها، شهرداری‌ها، نهادهای تخصصی بین‌المللی و ذی‌نفعانی از این دست به‌عنوان مخاطبان پژوهشگاه این نهاد را مرکزی تخصصی و دانشی دانسته که می‌توانند از خدمات تخصصی و مشاوره‌ای آن استفاده می‌کنند.

## اهداف و وظایف پژوهشگاه

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به استناد مجوز 22/6503 شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم تحقیقات و فناوری در 1383/8/20 وابسته به وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کسب مجوز کرد. اساسنامه این مرکز در سال 1384 به تصویب شورای مذکور رسید و در آخرین اصلاحیه در سال 1394 به تصویب هیئت امنا رسید. اهداف این پژوهشگاه براساس ماده یک اساسنامه به پژوهش‌های مرتبط با شناخت سیر تکوین تاریخی و تحولات فرهنگ ایران زمین، گسترش پژوهش‌های میراث فرهنگی و گردشگری به‌منظور کمک به وفاق ملی و تفاهم بین ملت‌ها و صلح و آسایش جهانی و ایجاد زمینه مناسب برای ارتقای فعالیت‌های پژوهشی و توسعه فناوری و نوآوری در زمینه میراث فرهنگی و گردشگری تمرکز دارد. وظایف و اختیارات پژوهشگاه نیز براساس ماده دو اساسنامه به شرح ذیل است:

1. بررسی و شناسایی نیازهای پژوهشی در زمینه شناخت آثار ارزشمند فرهنگی تاریخی ایران در جهان شامل آثار مادی (منقول و غیرمنقول) و غیرمادی که به‌نحوی دلالت بر هویت فرهنگی تاریخی جوامع، اقوام و دوره‌های تاریخی کند،
2. اجرای طرح‌های پژوهشی، کاربردی و توسعه‌ای به‌منظور تحقق اهداف پژوهشگاه،
3. فراهم آوردن امکانات لازم و متناسب با فعالیت‌های پژوهشی مرتبط،
4. همکاری پژوهشی با دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی داخل و خارج کشور به‌منظور ارتقای کیفیت فعالیت‌های پژوهشی در زمینه میراث فرهنگی و گردشگری با رعایت قوانین و مقررات مربوط،
5. ارائه خدمات مشاوره‌ای به اشخاص حقیقی و حقوقی براساس نتایج فعالیت‌های علمی و پژوهشی انجام شده در پژوهشگاه،
6. انتشار مجله، کتاب علمی، جزوه آموزشی، تولید نرم‌افزار و برنامه‌های رایانه‌ای متناسب با اهداف پژوهشگاه طبق ضوابط و مقررات مربوط،
7. برگزاری همایش‌های علمی و ارائه دستاوردهای پژوهشی در قالب کارگاه‌های آموزشی با رعایت ضوابط و مقررات مربوط.

## تغییرات پژوهشگاه از انقلاب اسلامی تاکنون

1. مطابق بند «۴» ماده (2) و بند «۲» ماده (1) اساسنامه پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری مصوب 1394.

پس از انقلاب اسلامی و در سال 1358 «وزارت فرهنگ و آموزش عالی» تشکیل شد و «سازمان ملی حفاظت آثار باستانی» ذیل این وزارتخانه قرار گرفت. در ادامه به موجب مصوبه 1360/8/27 هیئت وزیران واحدهای فرهنگی و استانی مرتبط با امور میراث فرهنگی از این وزارت جدا و در «وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» ادغام شدند. تا زمان تشکیل «سازمان میراث فرهنگی» در سال 1364 عملاً دو وزارتخانه «فرهنگ و آموزش عالی» و «فرهنگ و ارشاد اسلامی»، هم‌زمان متولی امور مربوط به میراث فرهنگی بودند. در سال 1364 دستگاه‌های اجرایی و پژوهشی متولی امور میراث فرهنگی که شامل 11 اداره کل و ادارات استانی در سه وزارتخانه بودند در «سازمان میراث فرهنگی» وابسته به «وزارت فرهنگ و آموزش عالی» ادغام شدند. با تصویب قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی در سال 1367 اهداف و وظایف سازمان قانوناً تعیین و فعالیت‌های مربوط به میراث فرهنگی از انسجام لازم برخوردار شد. شکل‌گیری سازمان میراث فرهنگی را می‌توان گامی مهم در جهت تخصصی‌سازی مدیریت و حفاظت بناها و بافت‌های تاریخی فرهنگی ایران دانست. در این دوره تلاش‌هایی برای شناسایی و ثبت بناهای تاریخی و برنامه‌ریزی و حفاظت از آن صورت گرفت اما این تلاش‌ها نتوانست حفاظت از مراکز و بافت‌های تاریخی شهرها را به درجه مطلوب و مؤثری ارتقا دهد. پس‌از این در سال 1375 شورای گسترش آموزش عالی، اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور که زیر نظر «وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» فعالیت می‌کرد را به‌عنوان یک پژوهشگاه تصویب کرد. تبدیل شدن به پژوهشگاه موجب شد تا سختی جذب نیروی جدید به بدنه سازمان با استفاده از الگوی جذب هیئت علمی ساده شود.<sup>1</sup>

خروج سازمان میراث فرهنگی (با عنوان کلی پژوهشگاه) از ذیل «وزارت فرهنگ و ارشاد» و ادغام آن با «سازمان ایرانگردی و جهانگردی» موجب شد تا جنبه توسعه‌ای این سازمان تقویت شود، لذا جایگاه آن به‌عنوان نهادی توسعه‌ای در برنامه‌های توسعه مستحکم شد. گرچه سازمان میراث فرهنگی کشور به‌خودی‌خود با توجه به وظایف سنگینی که برعهده داشت می‌توانست به‌عنوان نهادی مستقل و غیروابسته فعالیت کند ولی دو قطب فرهنگی-زیست‌محیطی (ترغیب‌کننده ادغام با سازمان حفاظت محیط زیست)<sup>2</sup> و اقتصادی (ترغیب‌کننده ادغام با سازمان ایرانگردی و جهانگردی) جهت‌دهنده‌های اصلی برای شکل‌گیری ادغام بودند.

از آنجاکه محور برنامه توسعه سوم کشور براساس نگرش‌های اقتصادی تدوین شد، ادغام سازمان میراث فرهنگی و سازمان ایرانگردی و جهانگردی جزء اهداف راهبردی آن قرار گرفت. لذا مشخص است که ادغام دو سازمان میراث فرهنگی و محیط زیست که ماهیتاً با تأکید بر حفاظت از دارایی‌های ارزشمند شکل گرفته بود، نمی‌توانست مطلوب برنامه توسعه باشد.<sup>3</sup> بنابراین ابتدا موضوع ادغام دو سازمان میراث فرهنگی و ایرانگردی و جهانگردی با توجه به اهداف

---

1. دو نگاه نسبت به نیات اصلی برای تغییر وضعیت سازمان به پژوهشگاه توسط اظهارنظرکنندگان نقل شده است. برخی معتقدند تقویت وضعیت فنی و تخصصی برای جذب نیروی جوان و نخبه در قالب هیئت علمی یکی از انگیزه‌های این تغییر بوده است. برخی دیگر بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و فرصت‌های مالی فعالیت در قالب پژوهشگاه را محرک این تغییر دانسته‌اند. آنچه به‌عنوان پیامد ملموس این تصمیم مشهود است، موجی از جذب اعضای هیئت علمی در این سازمان است که بدنه علمی و پژوهشی ارزشمندی برای حوزه‌های مختلف میراث فرهنگی ایجاد کرد.

2. حفاظت محیط زیست به‌طور کلی با مقوله حفاظت از میراث فرهنگی متفاوت است و لفظ حفاظت و ارتباط آنها با یکدیگر قیاس مع‌الفارق است.

3. اساساً ماهیت حفاظتی که حفاظت محیط زیست به آن مشغول است با ماهیت حفاظتی مربوط به میراث فرهنگ دارای تفاوت است. این استدلال که چون این دو سازمان در حال حفاظت از موضوعی حاکمیتی هستند، لذا بایستی ادغام شوند از آن جهت غیرقابل پذیرش است که سایر دستگاه‌های اجرایی مثل وزارت اطلاعات نیز از موضوعات حاکمیتی حفاظت می‌کنند. ولی این دلیل بر ادغام این وزارت با تشکیلات میراث فرهنگی نمی‌شود. هرچند در مورد ادغام موضوع‌های گردشگری با میراث

برنامه سوم توسعه مطرح شد و طی دو سال از برنامه سوم این مسئله بین «سازمان میراث فرهنگی کشور»، «وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی»، «سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور»، کمیسیون‌های ویژه هیئت دولت و مجلس شورای اسلامی مورد بحث و بررسی قرار گرفت. نهایتاً قانون تشکیل «سازمان میراث فرهنگی و گردشگری» در تاریخ 1382/11/13 به تأیید شورای نگهبان رسید و اجرای آن به دولت ابلاغ شد. در ادامه برای الصاق هرچه بیشتر حوزه‌های فرهنگی به صنعت گردشگری، سازمان صنایع دستی کشور نیز به این سازوکار اضافه شد. با تصویب شورای عالی اداری در مورخ 1385/1/16 به منظور تقویت و توسعه صنایع دستی کشور و ایجاد هماهنگی با سیاست‌های توسعه صنعت گردشگری، سازمان صنایع دستی ایران با تمام وظایف، اختیارات، مسئولیت‌های قانونی، دارایی‌ها، تعهدات، اعتبارات، امکانات و نیروی انسانی از وزارت صنایع و معادن منتزع و در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری ادغام شد که این موضوع موجب شکل‌گیری «سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی» شد. در تاریخ 1396/1/29 طرح تشکیل «وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی» در مجلس شورای اسلامی اعلام وصول شد که هدف آن تغییر ساختار «سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری» و در راستای نظارت‌پذیر شدن عملکرد این نهاد در مقابل مجلس شورای اسلامی و همچنین اجرای حاکمیت قانون به‌نحو مناسب بود. این مهم در جلسه علنی مورخ 1397/5/10 به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در همه دوران تغییرات ساختاری و سیاسی شرح داده شده، پژوهشگاه به‌عنوانی بخشی از ساختار داری نقش و جایگاه بود.<sup>1</sup>

### چالش تحقیق و توسعه در میراث فرهنگی

یکی از چالش‌های مهم در حوزه میراث فرهنگی، متفاوت بودن ماهیت تحقیق و توسعه است. یعنی جایگاه تحقیق و توسعه در این حوزه را نمی‌توان از یکدیگر جداگانه دانست یا به زبان ساده‌تر، مفهوم تحقیق و توسعه آن‌گونه که در سایر حوزه‌ها مطرح است در حوزه میراث فرهنگی قابل طرح و تعریف نیست. میراث فرهنگی دارای سه مأموریت اصلی حفاظت، پژوهش و معرفی است که نمی‌توان این سه را از یکدیگر مستقل دانست. به بیانی هر سه مأموریت مورد بحث، خصوصیات یکپارچه و مترادفی هستند که نمی‌توان از یکدیگر به‌صورت جداگانه و مستقل درک شوند. پژوهش و اکتشاف در میراث فرهنگی کاملاً با موضوع حفاظت و معرفی دستاوردهای آن در یک جایگاه قرار دارد. جدا شدن پژوهشگاه میراث فرهنگی از بدنه اجرایی سازمان سابق یا وزارتخانه فعلی به‌مثابه جدا کردن مقوله‌هایی درهم آمیخته و نیازمند مراوده مستمر از بدنه اجراست. بنابراین ادغام‌ها و جداسازی‌های ساختاری صورت گرفته در پژوهشگاه عملاً به کارایی این مرکز صدمه وارد کرد، چراکه پژوهشگاه کارکرد خود به‌عنوان عنصری چابک و در تعامل با سایر فعالیت‌های میراث فرهنگی را از دست داده است. ضمناً فلسفه شکل‌گیری پژوهشگاه مبتنی بر نیازهای میراث فرهنگی بود که با ضمیمه شدن حوزه‌های گردشگری و هنرهای سنتی (صنایع دستی)، این پژوهشگاه از هدف اولیه

---

فرهنگی نیز استدلال‌های دیگری وجود دارد و مخالفان بسیاری در این حوزه نیز وجود دارند که این ادغام را موجب تضعیف تمرکز تخصصی برای میراث فرهنگی و عدم توسعه‌یافتگی گردشگری دانسته‌اند.

1. باید توجه شود که پژوهشگاه فعلی از نظر ماهیت اداری ادامه سازمان میراث فرهنگی دهه 1370 که به‌دلیل مصوبه شورای عالی اداری در 1375/6/10 کلیت سازمان میراث فرهنگی تبدیل به پژوهشگاه شده بود نیست. این پژوهشگاه در سال 1383 پس از تغییرات و ادغام‌های صورت گرفته با سازمان میراث فرهنگی تأسیس شده است.



خود فاصله گرفته است. همچنین تغییرات فضایی و مکانی پژوهشگاه که موجب کوچک شدن و محدود شدن حوزه فعالیت پژوهشکده‌ها شد، این مرکز را در موقعیت حفظ وضع موجود، به‌جای توسعه و تحقیق مستمر قرار داده است. گفتنی است یکی از آسیب‌هایی که حوزه میراث فرهنگی را تحت تأثیر قرار داده است، به‌کارگیری مدیران غیرمتخصص و یا اداری در این حوزه است. این موضوع در کنار آفت‌ها و آسیب‌های طبیعی و بالقوه‌ای که به‌دلیل تصمیمات غیرفنی به همراه دارد، به ضعف در اثرگذاری برای توجیه خواسته‌های میراثی در تعامل با سایر دستگاه‌های اجرایی می‌انجامد. نمود عینی این موضوع خود را در ناتوانی پژوهشگاه برای چانه‌زنی و جذب اعتبارات لازم نمایان می‌کند که در صورت وجود مدیران تخصصی احتمال قوت گرفتن دغدغه‌های فنی و توانایی استدلال مدیران ارشد را بالا می‌برد.<sup>1</sup>

### عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نسبت به اسناد بالادستی

با توجه به جایگاه حاکمیتی و با اهمیت پژوهشگاه در حوزه‌های میراث فرهنگی و گردشگری، لازم است تا عملکرد این نهاد نسبت به اسناد بالادستی فرهنگی مورد بررسی قرار گیرد. دو سند نقشه جامع علمی کشور و نقشه مهندسی فرهنگی دارای گزاره‌های مرتبط با اساسنامه پژوهشگاه هستند که امکان ارزیابی عملکرد و ارائه ارزیابی را فراهم می‌کند. جدول 1 نمایشی از این بررسی است.

---

1. مبتنی بر مصاحبه با مدیر سابق سازمان میراث فرهنگی در تاریخ 1401/3/18.

## جدول 1. بررسی عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نسبت به اسناد بالادستی<sup>۱</sup>

ردیف	عنوان سند	موضوع	ارتباط با اسانامه	عملکرد	ارزیابی <sup>۲</sup>
1		<b>راهبرد کلان 8:</b> تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقی، کارآفرین، خودباور و خلاق، نوآور و توانا متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه.	بند های 7، 8 و 10 از ماده (2)	به دلیل آنکه مرکز آموزش میراث فرهنگی به دلیل مصوبه شورای عالی اداری دیگر مجوز فعالیت ندارد <sup>۳</sup> و همچنین پژوهشگاه به صورت مستقل در مباحث آموزشی ورود جدی نداشته است <sup>۴</sup> ، دستاورد قابل توجهی در این موضوع قابل گزارش نیست. همچنین در بحث آموزش برای کارشناسان ادارات استانی و ستاد پژوهشگاه به صورت آموزش ضمن خدمت می‌تواند گام‌های مؤثری بردارد. <sup>۵</sup>	عدم تحقق
2	نقشه جامع علمی کشور	<b>راهبرد 9 ملی از راهبرد کلان 10:</b> حمایت از توسعه آموزش و پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در حوزه هنر متعهد.	بند 4 از ماده (2)	اقدامات صورت گرفته در گروه مستقل هنرهای سنتی در مورد توسعه آموزش استاد شاگردی، طرح احیای هنرهای سنتی فراموش شده مثل مخمل هفت رنگ در دهه اخیر مصداق پژوهش‌های بنیادین و کاربردی هنر است. هرچند در مورد ادامه روند این‌گونه پژوهش‌ها با توجه به فقدان نظام برنامه‌محور اظهار نظر نمی‌توان کرد. <sup>۶</sup> اما هنر متعهد اساساً دارای سرچشمه‌های دینی، انقلابی و دفاع مقدس دارد و این هنر برای تأمین سبک زندگی، با دین، اخلاق و سیاست در تعامل است <sup>۷</sup> که با توجه به این تعریف راهبرد مذکور به دلیل نبود نشانه‌های تحقق کامل آن، در فرایند در نظر گرفته می‌شود.	در فرایند

1. تطابق با اسانامه پژوهشگاه معیار شناسایی محورهای این جدول است اما هیچکدام از این اسناد، پژوهشگاه را مستقیماً مسئول تحقق این موارد نکرده است.

2. واژگان به کار گرفته شده در این ارزیابی شامل این موارد است:

عدم تحقق: موضوع مورد نظر به طور قاطع محقق نشده است و مدرکی در راستای تأیید اقدام مؤثر درباره آن وجود ندارد.

در فرایند: هرچند موضوع مورد بررسی به طور کامل محقق نشده اما در راستای آن اقدام‌هایی صورت گرفته است.

محقق شده مشروط: هرچند اقدام‌های قابل توجهی در مورد موضوع مشاهده شده است اما به دلیل عدم استمرار یا عدم دستیابی به نتیجه مدنظر یا مشروط شدن نتیجه مطلوب به اقدام‌های دیگر، تحقق آن مشروط در نظر گرفته می‌شود.

3. در سال ۱۳۶۸ سازمان میراث فرهنگی، با مجوز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری وقت اقدام به تأسیس مرکز آموزش عالی میراث فرهنگی برای تربیت نیروی انسانی متخصص کرد که شامل رشته‌های مرتبط با میراث فرهنگی شامل هنرهای سنتی، موزه‌داری، مردم‌شناسی، باستان‌شناسی، مرمت آثار تاریخی، مرمت بناهای تاریخی، راهنمای موزه‌ها و محوطه‌های تاریخی بود. که به واسطه تصویب‌نامه مصوب جلسه مورخ 1396/10/02 شورای عالی اداری در خصوص «تعیین تکلیف مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاه‌های اجرایی و چگونگی تأمین نیازهای آموزشی مهارتی کارکنان دستگاه‌های یادشده»، با شماره 1682488 مورخ 1396/۱۱/۱۷ که توسط رئیس‌جمهور (رئیس شورای عالی اداری) ابلاغ شد، مراکز مجری آموزش‌های علمی - کاربردی دولتی دستگاه‌های اجرایی، مجاز به پذیرش دانشجوی جدید در هیچ‌یک از رشته‌های آموزش عالی مقطع دار منجر به مدرک تحصیلی از جمله دوره‌های پودمانی نمی‌باشند. بنابراین این مرکز تخصصی دیگر به فعالیت خود ادامه نداد.

4. هرچند با افزایش واحدهای دانشگاهی و پذیرش شمار کثیری از دانشجویان که حتی بازار کار متناسب با تعدادشان تعریف نشده بود، آموزش دانشجویان در رشته‌های مرتبط با سازمان میراث فرهنگی عملاً بر طرف شد و به دانشگاه‌ها واگذار شد. برچیده شدن «مرکز آموزش میراث فرهنگی» نتیجه تحولات نظام دانشگاهی بود که با توجه به تعدد مراکز آموزشی بالاخص حوزه باستان‌شناسی، مرمت و مردم‌شناسی، دیگر به مرکز آموزش عالی حوزه میراث فرهنگی نیاز نیست.

5. در برنامه‌های سند راهبردی پژوهشگاه، برنامه کلی با عنوان برگزاری نشست‌ها و دوره‌های توانمندسازی با ذی‌نفعان بیرونی و همچنین توانمندسازی، به‌روزرسانی دانش، خلق فرصت‌های همکاری از طریق نیروی انسانی موجود در سطوح مختلف پژوهشگاه مطرح است و در مورد تعداد کارگاه‌ها و نشست‌ها هدف‌گذاری مشخصی صورت گرفته است. اما در گزارش عملکردهای ارائه شده توسط پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به صورت تفکیکی در این‌باره اطلاعات تکمیلی در اختیار قرار نگرفت.

6. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با رئیس سابق پژوهشگاه هنرهای سنتی در تاریخ 29 شهریور 1401 در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و متن میزگرد نیازسنجی و مسئله‌شناسی پژوهش در هنرهای معاصر با تمرکز بر هنرهای سنتی که در آذر 1397 پژوهشگاه هنر پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات برگزار کرد.

7. به مقاله پژوهشی غلامرضا جلالی با عنوان هنر متعهد، سبک زندگی اسلامی در اندیشه رهبری، از نشریه پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی در دوره 31 شماره 174 دی ماه 1393 ص 1۹۵- 1۳۵ مراجعه شود.

ردیف	عنوان سند	موضوع	ارتباط با اساسنامه	عملکرد	ارزیابی <sup>۲</sup>
3		<b>اهداف کلان فرهنگی: 3:</b> تعمیق خودباوری ملی و پاسداشت میراث‌های ارزشمند ایرانی-اسلامی و توسعه و ترویج زبان و ادبیات فارسی	بند: «11»، «13» و «14» از ماده (۲)	با توجه به جریان بودن سه اطلس باستان‌شناسی، زبان و گویش و مردم‌شناسی در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری بسترهای لازم این هدف مهیاست. هرچند تکمیل اطلس‌های مذکور نیازمند بودجه، پیگیری فرایند مستمر و استفاده از تجهیزات نوین دارد که در مورد آن آسیب‌هایی گزارش شده است. <sup>۱</sup>	در فرایند
	نقشه مهندسی فرهنگی	<b>راهبرد ملی 9 از راهبرد کلان 2:</b> ارتقای جایگاه و گسترش زبان و ادبیات فارسی با توجه به زبان‌های محلی و قومی.	بند: «1» و بند «1» از ماده (2)	بررسی طرح‌های موظفی از سال 1393 تا 1401 پژوهشکده زبان و گویش نشان می‌دهد که تنها دو استان سیستان و بلوچستان و کرمان عناوین مطالعاتی زبان‌های در خطر داشته‌اند (معادل 28 درصد از کل مطالعات این حوزه). <sup>۲</sup> درحالی‌که در گستره استانی و تنوع زبان‌های محلی در معرض خطر فراموشی، پوشش مناسبی صورت نگرفته است. همچنین از پژوهشگاه انتظار می‌رود در مورد تهیه پرونده‌های جهانی برای ثبت میراث ناملموس زبان و ادبیات فارسی اقدام‌هایی صورت دهد که متأسفانه در این حوزه نیز کارکرد مطلوبی گزارش نشده است.	در فرایند

1. مبتنی بر جلسه کارشناسی با مدیران سابق پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در تاریخ 13 تیرماه 1401.
2. تدوین واژه‌نامه گویش شه‌میرزادی در سال 1393، واژه‌نامه گویش مشهدی 1396، گردآوری نمونه‌هایی از صورت‌های روایی در گفتار مردم شهر قزوین 1397، بررسی نظام‌آوایی، ساخت واژه و نحوه گویش آبادی‌های اطراف بیرجند 1398، شناسایی و مستندسازی زبان‌های در خطر ایران (استان‌های سیستان و بلوچستان) 1398، شناسایی و مستندسازی زبان‌های در خطر ایران (استان‌های سیستان و بلوچستان و کرمان) 1398، تدوین اطلس زبانی استان سیستان و بلوچستان (شهرستان چابهار، خاش، زابل، زاهدان و سراوان) 1400.

ردیف	عنوان سند	موضوع	ارتباط با اساننامه	عملکرد	ارزیابی <sup>۲</sup>
4		<p><b>راهبرد ملی 10 از راهبرد کلان 2:</b>  بازشناسی، حفظ و ترویج مواریت تمدنی و سنن ملی و قومی و تقویت تعامل فرهنگ‌های قومی با محوریت فرهنگ اسلامی- ایرانی و حفظ وحدت ملی.</p> <p><b>اقدام ملی 17:</b> حمایت از فعالیت‌های فرهنگی، میراث فرهنگی و تولیدات هنری و ادبی اقوام ایرانی <u>حول ارزش‌های اسلامی- ایرانی</u> به‌ویژه در <u>مناطق مرزی</u> مبتنی بر آمایش سرزمینی، تدوین فرهنگ و تاریخ اقوام ایرانی با تأکید بر وحدت ملی و شخصیت‌های فرهنگی و دینی در حوزه تمدن اسلامی- ایرانی.</p>	پند: «از مله (2)	فعالیت‌های پژوهشگاه - و به‌طور خاص پژوهشکده مردم‌شناسی- در این مورد متمرکز بر فعالیت‌های ترویجی <sup>۱</sup> است و در مواردی با تأکید بر اقدامات مشترک بین‌المللی <sup>۲</sup> و دغدغه‌های کاربردی ملی <sup>۳</sup> صورت گرفته است. به‌نظر می‌رسید انجام پژوهش‌های میدانی مردم‌شناسی، با تأکید بر مستندسازی زندگی مادی و معنوی جوامع دست‌نخورده‌تر از جمله زمینه‌هایی است که بایستی توسط پژوهشکده مردم‌شناسی بیشتر مورد توجه قرار گیرد. بررسی طرح‌های موظفی پژوهشگاه از سال 1393 تا 1401 نشان می‌دهد که مطالعات مردم‌شناسی با تأکید بر فرهنگ قومی و مباحث بومی صورت گرفته است. <sup>۴</sup> اما از آنجاکه راهبردها و اقدام مذکور تحقق موارد مهمی مثل تقویت تعامل فرهنگی قومی یا تأکید بر وحدت ملی یا توجه به شخصیت‌های فرهنگی و دینی حوزه تمدن اسلامی-ایرانی را مد نظر قرار داده است و نتیجه‌محور است، اقدامات گزارش شده از پژوهشکده‌های مذکور سندی در راستایی تحقق این موارد در اختیار قرار نداد. بنابراین ارزیابی این بخش «در فرایند» در نظر گرفته می‌شود.	در فرایند
5		<b>راهبرد ملی 2 از راهبرد کلان:</b> توسعه و حمایت از آفرینش آثار و محصولات فرهنگی و صنایع هنری بومی و ملی برای تبیین و ترویج ارزش‌های اسلامی- ایرانی و دفاع مقدس.	پند: «از مله (2)	درخصوص دفاع مقدس پژوهشگاه و پژوهشکده‌های آن می‌بایست به تولید محتوا و پژوهش مردم‌شناسی جنگ، مرمت اشیای موزه‌های جنگ و مشاوره باستان‌شناسی معاصر مشغول شوند. در حوزه تولید محتوا و پژوهش دفاع مقدس می‌توان به انتشار کتاب تخصصی در موضوع مردم‌شناسی جنگ تحمیلی <sup>۵</sup> ، تعریف طرح پژوهشی برگزارای یک همایش میراث دفاعی ایران با همکاری بنیاد حفظ آثار و نشر ارزش‌های دفاع مقدس و متعاقباً تشکیل پایگاه پژوهشی دفاع مقدس اشاره کرد. <sup>۶</sup> اما تقاضا و اقدام عملیاتی در مورد مرمت اشیای موزه‌های جنگ و مشاوره های باستان‌شناسی دفاع مقدس به شکل مؤثری وجود ندارد و در این مورد پژوهشگاه نیز اقدام پژوهشی مستمر و مؤثری صورت نداده است.	محقق شده می‌شود مشروط

1. مثل برگزاری ده‌ها همایش و نشست علمی با موضوع‌های مرتبط با سنت‌های ایرانی از جمله برپایی چهارمین و پنجمین همایش نوروز، برگزاری اولین و دومین همایش یلدا؛ برگزاری همایش فرهنگ عاشورا، برگزاری اولین همایش رمضان.
2. همکاری در ثبت جهانی اثر میراث ناملموس با عنوان نوروز و ثبت جهانی دو تار، همچنین همکاری مؤثر در پرونده‌های در حال بررسی مهرگان به‌صورت مشترک با تاجیکستان، سده مشترک با تاجیکستان و زیارت رضوی در یونسکو.
3. مثل انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه میراث آب.
4. از موارد گزارش شده می‌توان به طرح حافظه قومی و راه‌های دریایی ایران: افسانه‌ها و روایت‌های دریا در خلیج فارس (جزیره قشم) سال 1393، راه‌های فرهنگی ایران: حافظه قومی و راه‌های دریایی در حوزه فرهنگی خلیج فارس، قشم 1394، مردم‌شناسی تصویری و تفسیری جنگ، نمونه موردی شهرستان سرپل ذهاب و قصر شیرین 1395، مردم‌نگاری غذا در استان مازندران و بارگذاری اطلاعات در اطلس 1398، مردم‌نگاری اطلس غذای آیینی در استان فارس و بارگذاری اطلاعات در اطلس 1398، مردم‌شناسی غذا در فرهنگ ترکمن، مطالعه موردی: گنبد کاووس 1398، اشاره کرد.
5. کتاب «مردم‌شناسی روایت‌های زنانه از دوران دفاع مقدس» در سال 1396 تألیف مینو سلیمی از انتشارات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری منتشر شد.
6. کد خبر 81667127 خبرگزاری جمهوری اسلامی در تاریخ 10 تیر ماه 1394.

ردیف	عنوان سند	موضوع	ارتباط با اساسنامه	عملکرد	ارزیابی <sup>۲</sup>
6		<b>راهبرد ملی 6 از راهبرد کلان 11:</b> گسترش خط، زبان و ادبیات فارسی.	بند «۱» از ماده (۲)، بند «۶» از ماده (۲)	طرح ملی اطلس زبانی ایران که پس از انقلاب اسلامی متوقف شده بود در دهه 1380 احیا شد و فاز جدید مستندسازی، بررسی و ترسیم نقشه زبانی آن از سال 1394 فعال شد. <sup>۱</sup> نتیجه این بخش از مستندسازی انتشار مجموعه مقالات گروه زبان و گویش رایج، پژوهشگاه زبان‌شناسی، کتیبه‌ها و متون در قالب کتابی در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال 1394 است. همچنین در سال‌های اخیر در مورد زبان‌های در خطر استان‌های سیستان و بلوچستان و آذربایجان غربی اقدام‌هایی در حال انجام است. <sup>۲</sup>	در فرایند

از مجموع اهداف تعریف شده در اسناد بالادستی، یک مورد عدم تحقق (حدود 14 درصد)، پنج مورد در فرایند<sup>۳</sup> (حدود 72 درصد) و یک مورد محقق شده مشروط (حدود 14 درصد) گزارش شده است. به دلیل عدم تمرکز منابع، فقدان برنامه‌محوری و سلیقه‌های مدیریتی متفاوت، بخش مهمی از اقدام‌های پژوهشگاه در فرایند باقی مانده است. گفتنی است مهم‌ترین محصولات قابل تولید پژوهشگاه به‌عنوان نقشه و اطلس ملی در حوزه‌های باستان‌شناسی، زبان و گویش و مردم‌شناسی که در جایگاه «در فرایند» قرار گرفته است، باید با سازوکاری منسجم و برنامه‌محور به نتیجه برسد، چراکه سند بالادستی سایر اقدام‌های توسعه در کشور خواهد بود. عدم توفیق در ارائه کامل و جامع این اسناد- به‌غیراز ملاحظات مربوط به زمان‌بر بودن و وابستگی به بودجه بالا- به‌علت توقف پروژه‌ها در طول زمان، عدم استفاده از رویه فنی ثابت در دوره‌های مختلف تولید محتوا و همچنین عدم بهره‌برداری از تکنولوژی‌های به‌روز برای سرعت بخشیدن به فعالیت‌های اجرایی است.

حدود 14 درصد دیگر از اهداف به‌صورت مشروط محقق شده است<sup>۴</sup> که به‌طور نمونه می‌توان به مطالعات حول دفاع مقدس اشاره کرد. هرچند در این باره برگزاری نشست‌ها، انتشار کتاب و تعریف طرح گزارش شده است اما ظرفیت‌های قابل استفاده برای مرمت و احیای اشیای موزه‌ای مرتبط با دفاع مقدس و جنگ تحمیلی به‌کار گرفته نشده است.<sup>۵</sup>

### مناسبات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نسبت به نهادهای دیگر

با توجه به کارکردهای مطرح شده برای پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، نهادها و دستگاه‌هایی مثل وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، واحدهای استانی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، موزه

1. مبتنی بر اظهار نظر یکی از اعضای هیئت علمی پژوهشگاه زبان‌شناسی کتیبه‌ها و متون پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در تاریخ 20 شهریور 1401.  
2 شناسایی و مستندسازی زبان‌های در خطر ایران (استان‌های سیستان و بلوچستان) 1398، شناسایی و مستندسازی زبان‌های در خطر ایران (استان‌های سیستان و بلوچستان و کرمان) 1398، تدوین اطلس زبانی استان سیستان و بلوچستان (شهرستان چابهار، خاش، زابل، زاهدان و سراوان) 1400.  
3 در فرایند قرار داشتن به‌معنای ناتمام بودن در عین رخداد مجموعه اقدام‌هایی در جهت آن است.  
4 مشروط بودن به‌معنای دستیابی به نتایجی است که به توسعه و استمرار نیاز دارد اما با بررسی نتایج به‌دست آمده تا به‌حال می‌توان نتایج به‌دست آمده را مطلوب ارزیابی کرد.  
5 در حال حاضر بخش مهمی از سازه‌های دست‌ساز دفاع مقدس مثل بیمارستان‌های صحرایی یا پل‌های معلق که با توجه به شرایط و امکانات موجود برای نیاز جنگی ساخته و مورد استفاده قرار گرفته بود و به‌عنوان میراث فرهنگی دفاع مقدس نیازمند صیانت و حفاظت است، مورد توجه قرار نگرفته است و در میان گزارش عملکردهای پژوهشگاه نیز در این باره مستندی یافت نشد.

ها، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و نهادهای توسعه‌ای در تعامل و ارتباط با این مرکز می‌باشند. بررسی این رابطه به شرح جدول ذیل است:

**جدول 2. تعامل پژوهشگاه با نهادها و سازمان‌ها**

ردیف	عنوان نهاد یا سازمان	نوع ارتباط	وضعیت	ارزیابی
1	وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	پژوهشگاه تابعه وزارت است	این وزارت نهادی حاکمیتی، نظارتی و تحقیقاتی در زمینه‌های مربوط به آثار تاریخی و باستانی، صنایع دستی و گردشگری است. پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری با هدف اصلی تأمین نیازهای پژوهشی وزارت (سازمان) میراث فرهنگی و صنایع دستی و گردشگری ایجاد شده اما در حال حاضر به دلیل تغییرات ساختاری و اداری از آن فاصله گرفته است و اساساً بر مبنای فلسفه تشکیل، اداره نمی‌شود. <sup>1</sup> همچنین عدم ارتباطات دوجانبه و شناخت ظرفیت‌های این پژوهشگاه، تعاملات پژوهشی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و پژوهشگاه را در سطح غیرمطلوبی قرار داده است. <sup>2</sup>	جزیره‌ای <sup>3</sup>
2	شاخه‌های استانی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (ادارات کل)	مشورتی و همکار	شاخه‌های استانی وزارت میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری به‌منزله نمایندگان وزارت در هر استان می‌باشند. ظرفیت‌های استانی متنوع موجب شده تا اهمیت تعامل با شاخه‌های استانی وزارت دارای اهمیت شوند. تعامل پژوهشگاه با این واحدها در مواردی محدود مثل انجام پروژه‌های مشترک، ارائه خدمات مشاوره‌ای و ارائه خدمات آزمایشگاهی تعریف شده است. یکی از دلایل محدودیت ارتباط با شاخه‌های استانی وزارت، مربوط به عدم پایگاه واسط برای برقراری ارتباط بین پژوهشگاه با واحدهای استانی است؛ این موضوع در عدم نظارت پژوهشگاه یا تعامل پژوهشگاه با فعالیت‌های پژوهشی استانی نقش داشته است و از آن به‌عنوان یکی از مسائل مرتبط با ساختار و تشکیلات این نهاد یاد می‌شود.	ارتباط محدود و ناچیز
3	موزه‌ها	مشورتی و همکار	به دلیل وجود ظرفیت‌های مشاوره‌ای، تجهیزات آزمایشگاهی مناسب و نیازهای پژوهشی پژوهشگاه در کنار نیازهای عملیاتی موزه‌ها، موزه‌ها و پژوهشگاه همکاران مکمل و راهبردی به حساب می‌آیند. در حال حاضر صرفاً ارتباط با موزه‌های شهر تهران در حد رضایت‌بخش و دوطرفه‌ای توصیف می‌شود و رابطه با موزه‌های استانی به توجه بیشتر نیازمند است.	ارتباط مؤثر در شهر تهران
4	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	پیروی پژوهشگاه از آیین‌نامه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	به دلیل اینکه پژوهشگاه‌ها زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هستند، پیروی از آیین‌نامه‌های این وزارت برای آنها الزام‌آور است.	ارتباط از بالا به پایین
5	دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی	همکاران بالقوه	ارتباطات بین دانشگاه‌ها و پژوهشگاه با پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به‌طور بالقوه‌ای قابل‌تعریف است. نبود نظامی برنامه‌محور و سیستماتیک بین این نهادها موجب شده تا شاکله این تعاملات به‌خوبی صورت‌بندی نشود. بنابراین در حال حاضر ارتباطات فردی به‌جای برنامه‌های تعریف شده سازمانی، تعیین‌کننده کمیت و کیفیت این همکاری‌هاست.	ارتباط مبتنی بر فرد
6	نهادهای توسعه‌ای (وزارت)	الزام نهادی	به دلیل مجوز حاکمیتی تعلق گرفته به پژوهشگاه باستان‌شناسی در مورد	ارتباط

1. مبتنی بر جلسه کارشناسی با مدیران سابق پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در تاریخ 13 تیرماه 1401.

2. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با رئیس وقت پژوهشگاه در تاریخ 28 تیرماه 1401 در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

3. در گزارش 124 اقدام دی‌ماه 1401 در مورد عملکرد یک‌ساله وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی این وزارت مدعی تغییر رویکرد پژوهشگاه از پژوهش‌های بنیادین به مطالعات و پژوهش‌های کاربردی مرتبط با مأموریت‌های وزارت است که در صورت تحقق، موجب بهبود رابطه این دو دستگاه خواهد شد.

ردیف	عنوان نهاد یا سازمان	نوع ارتباط	وضعیت	ارزیابی
	نیرو، راه و شهرسازی و (...)	توسعه‌ای به همکاری	مجوز کاوش و همچنین ظرفیت تعریف شده در جزء 1 از ماده (100) برنامه ششم توسعه (که بلا تکلیف مانده) نهادهای مذکور درخواست‌هایی در قالب پروژه‌های نجات‌بخشی و پیوست‌های میراثی تعریف می‌نمایند که از سوی پژوهشگاه انجام می‌شود. <sup>۱</sup>	نهادهای توسعه مبتنی بر الزام

بررسی ارتباطات بین پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نشان می‌دهد که تنها دو رابطه با موزه‌ها و نهادهای توسعه‌ای دارای وضعیت مطلوبی است. ارتباط با موزه‌ها به سطح محلی و شهر تهران خلاصه شده است و دلیل عملکرد مطلوب آن نیاز دو طرف به خدمات و فعالیت‌های قابل استفاده است. نهادهای توسعه نیز به دلیل الزام قانونی و نیازهای اجرایی با این مرکز همکاری می‌کنند.

در حال حاضر به دلیل تغییرات حادث شده بر ساختار و تشکیلات پژوهشگاه در دهه‌های اخیر تعاملات پژوهشی با وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در سطح مطلوب ارزیابی نمی‌شود.<sup>۲</sup> این ارتباط در سطح استانی نیز با ادارات کل استانی وزارت مذکور برقرار نیست و در بسیاری از موارد (مثل انجام پروژه‌های مشترک، ارائه خدمات مشاوره‌ای و ارائه خدمات آزمایشگاهی) به صورت مزایده‌ای یا استانی صورت می‌گیرد.<sup>۳</sup>

تعامل با دانشگاه‌ها و نهادهای پژوهشی نیز ماهیتاً از نوع هم‌افزا و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه نیست و عموماً مبتنی بر فردمحوری و تعاملات شخصی صورت گرفته است. بنابراین به نظر می‌رسد ارتباط پژوهشگاه با نهادهای ذی ربط مطلوب نیست و در سطح محلی، وابسته به فرد و بر مبنای الزامات و اجبارهای قانون جاری است نه خلاقیت‌ها و مزیت‌های دو و چند جانبه.

### تحلیل و بررسی وضعیت پژوهشگاه

تعیین و دسته‌بندی نقاط قوت و ضعف پژوهشگاه: دسته‌بندی نقاط قوت و ضعف پژوهشگاه با تأکید بر اساسنامه و عملکرد اجرایی این مرکز منتهی به استخراج جدول 3 به شرح ذیل شد:

#### جدول ۳. بررسی وضعیت پژوهشگاه با تطبیق بر اساسنامه

ردیف	وظایف محول شده بر اساس اساسنامه مصوب 1394	ارزیابی	توضیحات	جمع‌بندی
------	---	---------	---------	----------

1. بر اساس جزء «1» از ماده (100) قانون برنامه ششم توسعه اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کشور ارائه مجوزهای لازم برای انجام هرگونه عملیات عمرانی توسط دستگاه‌های ذی‌ربط، منوط به تهیه پیوست تخصصی میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی می‌باشد. یکی از نهادهای متولی در تهیه پیوست فرهنگی و ارائه مجوز، پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری می‌باشد. این مهم پس از انجام مطالعات میدانی در حوزه میراث فرهنگی با صدور مجوز ممکن می‌شود. لذا نهادهای توسعه‌ای (وزارت نیرو و وزارت راه و شهرسازی، شهرداری‌ها و ...) به صورت پیش‌فرض در تعامل دائمی با پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری تنظیم‌گری شده‌اند. لازم به ذکر است مطابق مصوبه ماده واحده دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ 1400/4/12 با عنوان «تجمع و یکپارچه‌سازی اجرای پیوست‌های حوزه فرهنگ در طرح‌ها و برنامه‌های مهم و کلان، به دلیل رفع همپوشانی و کاهش تکالیف موازی دستگاه‌ها، تدوین پیوست‌های فرهنگی، اجتماعی، خانواده، میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در پیوست واحدی با عنوان پیوست فرهنگی و اجتماعی جمع‌گردید. وضعیت آیین‌نامه اجرایی این ماده‌واحد همچنان نامشخص است و در مورد عملیاتی شدن این تکلیف برنامه ششم توسعه کشور اظهار نظر دقیقی نمی‌توان نمود. لذا هر چند رابطه بین پژوهشگاه با نهادهای توسعه به واسطه برنامه ششم توسعه مشخص شده اما به لحاظ اجرایی اقدام مؤثری در این باره صورت نگرفته است.

2. هر چند در دولت سیزدهم در مورد بهره‌برداری از ظرفیت‌های پژوهشگاه تأکیدی صورت گرفته است اما به واسطه نبود بودجه کافی و استقرار سازوکارهای مزایده و مناقصه در مورد پروژه‌های پژوهشی، همچنان ارزیابی از کفایت این تعامل ممکن نیست.

3. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با رئیس وقت پژوهشگاه در تاریخ 28 تیر ماه 1401 در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و مصاحبه انجام شده با معاونت پژوهشی پژوهشگاه در تاریخ 30 مرداد ماه 1401 در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری.

ردیف	وظایف محول شده براساس اساسنامه مصوب 1394	ارزیابی	توضیحات	جمع بندی
1	بررسی و شناسایی نیازهای پژوهشی برای مطالعه و تحقیق در آثار باقی مانده از گذشتگان که مشتمل بر پژوهش در زمینه شناخت آثار ارزشمند فرهنگی، تاریخی و طبیعی ایران شامل میراث ملموس (منقول و غیرمنقول) و ناملموس که به نحوی دلالت بر هویت فرهنگی، تاریخی، طبیعی جوامع، اقوام و دوره های تاریخی ایران نماید.	عدم تحقق	به دلیل وجود نظام مسنجم نیازسنجی پژوهشی این وظیفه محقق نشده است. <sup>1</sup> چراکه اساساً مقوله ای به نام اولویت به صورت نظام مند، گزارش نشد و آنچه به عنوان اقدام مشاهده می شود براساس نظر شخصی مدیران در دوره های مختلف <sup>2</sup> یا تقاضای سایر دستگاه ها بر مبنای نیازهای عملی و خارج از برنامه (در حوزه نجات بخشی) تنظیم شده است. همچنین در مورد پراکنش پژوهش ها در سطح استان ها <sup>3</sup> و همچنین توزیع عناوین پژوهشی بین گروه های پژوهشی، <sup>4</sup> الگوی مشخص و قابل استنادی مشاهده نشد.	عدم تحقق
2	اجرای طرح های پژوهشی بنیادین، کاربردی و توسعه ای به منظور تحقق اهداف پژوهشگاه	طرح های پژوهشی بنیادین موجود است	به عنوان مثال: به دلیل مسئولیت حاکمیتی پژوهشکده باستان شناسی در مورد مجوز کاوش و فعالیت های مستمر پژوهشگاه باستان شناسی در این حوزه.	تحقق (طرح های پژوهشی انجام شده که در راستای اهداف پژوهشگاه است، اما میزان محقق سازی اهداف مذکور غیر قابل ارزیابی است.)
	طرح های پژوهشی کاربردی موجود است	به عنوان مثال: به دلیل درخواست های سایر دستگاه ها در مورد پژوهش های نجات بخشی که همواره در جریان است.		
	طرح های پژوهشی توسعه ای موجود است	به عنوان مثال: به دلیل اقدامات گروه هنرهای سنتی در دهه اخیر برای بازسازی و احیای هنرهای سنتی فراموش شده مثل		

- رئیس پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری طی نامه داخلی شماره 40132211 در تاریخ 1401/5/11 نکات هشتمگانه ای را به پژوهشکده ها و گروه های پژوهشگاه ارسال نمود که در آن به مسئله محوری، بحران آب، تقاضا محوری، اتمام پروژه های نیمه کاره، توجه به نیازهای پژوهشی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی مورد تأکید قرار گرفت. همچنین جدول 3 در این نامه داخلی عنوان شد که محورهای مربوط به کمیسیون هنر و معماری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در بازه 1401 - 1405 است که مدیران گروه ها ملزم به توجه به آن شدند.
- مبتنی بر اسناد و مصاحبه های انجام شده در دوره های، مدیران ارشد نسبت به جهت گیری پژوهش ها نظرات شخصی خود را معیار برنامه ای قرار داده اند که هیچ مستند و پشتوانه قابل تأییدی برای آن علمی بودن آن وجود ندارد. به طور مثال در دوره ای تمرکز مطالعات روی استان های کرمان و سیستان و بلوچستان بوده است. برای کسب اطلاعات بیشتر به سالنامه آماری وزارت میراث فرهنگی و گردشگری سال 1399 صفحه 189 مراجعه نمایید.
- مبتنی بر مصاحبه انجام شده کد 1346745 تسنیم با رئیس سابق پژوهشکده باستان شناسی و تأییدات انجام شده در عناوین پژوهشی تحویل شده به مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی طی نامه شماره 5869 تاریخ 1401/4/26 از پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در مورد عملکرد سالانه 1393 تا 1401. در یک نمونه مشخص است که برخی استان ها مثل بوشهر و یزد دارای پژوهش باستان شناسی کمتری هستند در حالی که استانی مثل لرستان بیشترین عناوین باستان شناسی را دارند. استدلال معاون پژوهشی پژوهشگاه در جلسه تاریخ 30 مرداد 1401 این بود که توزیع پژوهش به درخواست های استانی یا دستگاهی وابسته است و این موضوع به صورت تجمعی بایستی مورد بررسی قرار گیرد. بررسی تکمیلی نشان در مورد عناوین تحویل شده به مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی طی نامه 5869 تاریخ 1401/4/26 نشان داد که به دلیل عدم پیروی از الگوی مشخص راهبردی مثل سند مصوب سال 1394 این پژوهشگاه، نظام توزیع پژوهش در سطح استان ها فاقد الگو و برنامه است.
- مبتنی بر نامه شماره 5869 تاریخ 1401/4/26 پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در مورد عملکرد سالانه 1393 تا 1401 به مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی.
- جزء «2» از ماده (1) اساسنامه پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری مصوب 1392: گسترش پژوهش های میراث فرهنگی و گردشگری به منظور کمک به توسعه پایدار، وفاق ملی و تفاهم بین ملت ها و صلح و آسایش جهانی.



ردیف	وظایف محول شده براساس اساسنامه مصوب 1394	ارزیابی	توضیحات	جمع بندی
			مخمل هفت رنگ و اینجا تحول و بهینه سازی روش و رویکرد تولید <sup>۱</sup> .	
3	فراهم آوردن امکانات لازم و متناسب با فعالیت های پژوهشی و فناوری مرتبط	بخشی از عوامل عدم تحقق خارج از کنترل و اختیار است.	به دلیل مسائل بین المللی بخش مهمی از تجهیزات و امکانات آزمایشگاه ها غیر قابل تهیه یا بازسازی است. <sup>۲</sup> هرچند در مورد بومی سازی و استفاده از شرکت های دانش بنیان داخلی برای برطرف سازی نیاز مذکور نیز اقدام مؤثری گزارش نشده است.	عدم تحقق
4	همکاری پژوهشی و فناوری با دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی داخل و خارج از کشور به منظور ارتقای کیفیت فعالیت های پژوهشی در زمینه میراث فرهنگی و گردشگری در چارچوب سیاست های کلی نظام به نحوی که حجم فعالیت پژوهشی برون سپاری شده با رعایت ضوابط و مقررات در برگیرنده بخشی از فعالیت پژوهشی انجام شده در انجام پژوهشکده باشد.	به صورت غیر نظام مند محقق شده است	ارتباط با دانشگاه و مراکز پژوهشی داخلی و خارجی به صورت فرد محور و مبتنی بر ارتباطات شخصی در جریان است. <sup>۳</sup> بخش مهمی از گزارشات موجود، مربوط به تعداد توافق نامه های منعقد شده با دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی صرفاً در قالب امضا باقی مانده است و به فعالیت خاصی منجر نشده است. هرچند در سال های اخیر درخواست های زیادی (و به طور خاص خارجی) در این حوزه وجود ندارد. <sup>۴</sup> در مورد برون سپاری پژوهش ها رویکرد ثبت پژوهش در سامانه ستاد <sup>۵</sup> و ایجاد رقابت و مناقصه، به افت کیفیت پژوهش منتهی شده است. <sup>۶</sup> چراکه در این شیوه هر فرد با پایین ترین نرخ پیشنهادی امکان برنده شدن مناقصه را دارد و عملاً احتمال واگذاری پژوهش به افرادی با کیفیت پایین پژوهشی بدون توجه به رزومه یا سابقه حرفه ای ممکن می شود. <sup>۷</sup>	تحقق مشروط
5	ارایه خدمات پژوهشی به اشخاص حقیقی و حقوقی بر اساس نتایج فعالیت های علمی و پژوهشی و فناوری انجام شده در پژوهشگاه	محقق نشده است	سازوکاری برای تولید و ترویج محتویات کاربردی و قابل استفاده برای اشخاص حقیقی و حقوقی گزارش نشده است. در این بخش انتظار می رود محتویات پژوهشی به عنوان داده های اولیه و خام، برای تولید محتویات تفسیری و تحلیلی تر با جهت گیری نسبت به	عدم تحقق

1. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با رئیس سابق پژوهشکده هنرهای سنتی در تاریخ 29 شهریور 1401 در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی و همچنین مصاحبه با کد خبری 83480968 خبرگزاری جمهوری اسلامی در مورد اجرای 10 طرح احیای هنرهای سنتی با مدیر سابق پژوهشکده هنرهای سنتی.
2. مبتنی بر مصاحبه انجام با معاونت پژوهشی پژوهشگاه در تاریخ 30 مرداد ماه 1401 در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری و مصاحبه با یکی از مدیران فعلی پژوهشگاه در تاریخ 25 تیرماه 1401 در مورد مشکلات آزمایشگاه های پژوهشگاه.
3. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با رئیس وقت پژوهشگاه در تاریخ 28 تیرماه 1401 در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی و مصاحبه با یکی از مدیران سابق پژوهشگاه در تاریخ 29 شهریور 1401 در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی و مصاحبه با یکی از مدیران فعلی پژوهشگاه در تاریخ 25 تیرماه 1401 در مورد مشکلات آزمایشگاه های پژوهشگاه.
4. مبتنی بر مصاحبه انجام با معاونت پژوهشی پژوهشگاه در تاریخ 30 مرداد ماه 1401 در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری و همچنین مستند به گزارش دستاوردها و اقدامات هشت ساله پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در اردیبهشت 1400، تعداد تفاهم های منعقد شده بین المللی از سال 1394 تا 1399 از 10 مورد به 1 مورد کاهش داشته است. لازم به ذکر است در مورد اجرایی شدن این تفاهم نامه اطلاعاتی در دسترس نیست.
5. سامانه ستاد ایران به نشانی اینترنتی [setadiran.ir](http://setadiran.ir) از جمله سامانه هایی است که می تواند برای افراد حقیقی و حقوقی مورد استفاده قرار گیرد. این سامانه از سوی وزارت صنعت، معدن و تجارت راه اندازی شده است و خدمات مختلفی را در حوزه مزایده، مناقصه و خرید ارائه می کند.
6. مبتنی بر مصاحبه های انجام شده با مدیر کل سابق سازمان میراث فرهنگی و معاون سابق میراث فرهنگی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در تاریخ 1401/4/7 در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی.
7. پژوهش های حوزه میراث فرهنگی که به حفاظت و مرمت آثار متعلق به نسل های آینده مربوط می شود، موضوعی دارای حساسیت و نیازمند کیفیت است و نیابستی مقوله صرفه جویی و هزینه محوری موجب لطمه زدن به آن شود. احیا و مرمت میراث فرهنگی به مثابه درمان بیماری عضوی از خانواده است. در چنین مواقعی عنصر با اهمیت تجویز مناسب تر و مؤثرتر است نه تأکید بر ارزیابی درمان و دارو.

ردیف	وظایف محول شده براساس اساسنامه مصوب 1394	ارزیابی	توضیحات	جمع بندی
			نیازهای خارج پژوهشگاه به کار گرفته شود.	
6	انتشار مجله، کتاب، جزوه آموزشی، تولید نرم افزار و اطلس باستان شناسی، مردم شناسی، زبان و گویش و <u>متناسب</u> با اهداف پژوهشگاه طبق <u>ضوابط و مقررات مربوط</u>	انتشار مجله و کتاب محقق شده است	گزارشات سالانه موجود است <sup>۱</sup>	تحقق (هرچند در مورد میزان برآورده سازی اهداف پژوهشگاه نمی توان اظهار نظر کرد)
		اطلس های تخصصی در فرایند است	اطلس <sup>۲</sup> های سه گانه (باستان شناسی <sup>۳</sup> ، زبان و گویش <sup>۴</sup> و مردم شناسی <sup>۵</sup> ) با فرازوفرودهایی در طول زمان همچنان در فرایند تولید است اما نهایی نشده است.	عدم تحقق (در جریان است اما از آن جهت که دستیابی به اطلس های تخصصی مورد نظر است، عدم تحقق ارزیابی می شود)
7	برگزاری همایش های علمی و ارائه دستاوردهای پژوهشی و فناوری در قالب کارگاه های آموزشی با رعایت <u>ضوابط و مقررات مربوط</u>	محقق شده است	با توجه به وضعیت بودجه ای پژوهشگاه و شرایط همه گیری کرونا، نشست های حضوری و مجازی در دوران مختلف صورت گرفته است. هرچند مبتنی بر معیارهای تعریف شده در سند راهبردی پژوهشگاه که برای هر سال تعداد مشخصی از همایش و کارگاه آموزشی را	تحقق

- مبتنی بر گزارش عملکردهای پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال های پژوهشی 1395-1394/1396-1395/1397-1396-1398/1397-1399-1398/1399-1400/1398.
- نقشه جامع میراث فرهنگی از سال های دور مورد توجه مجلس شورای اسلامی و دولت بوده در بند «۲» ماده (3) قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی کشور مصوب 1367/2/1 و حتی در قوانین بودجه سال های 1384 و 1385 (که البته به دلیل گذشت زمان منسوخ شده در نظر گرفته می شوند). موضوع تهیه نقشه جامع باستان شناسی و فهرست میراث فرهنگی مورد تأکید قرار گرفته است و اقدامات جسته و گریخته ای در این خصوص صورت گرفته ولی حداقل در این مراحل هیچگاه یک نقشه قابل بهره برداری فراهم نشده است. از آنجاکه کشور ایران، آثار باستانی و میراثی بی شماری دارد و پیش زمینه حفاظت هدفمند، داشتن شناخت از موقعیت مکانی دقیق این آثار است، تحقق نقشه مذکور موضوعی زمان بر و نیازمند اقدام مستمر است. تهیه نقشه باستان شناسی ایران به صورت رسمی در حدود 55 سال پیش مطرح شده. برای تکمیل داده ها فیش برداری و تهیه بایگانی پیش نیازهای غیر قابل انکاری بود که نیازمند تجهیزات پیشرفته بود. در سال 1386 گروه نقشه باستان شناسی تصمیم به اجرای طرح نقشه باستان شناسی با استفاده از تکنولوژی به روز و کارآمد گرفتند و در مورد چگونگی نقشه تهیه باستان شناسی، قابلیت ها، ویژگی ها و برخی موارد دیگر بررسی هایی انجام گرفت. ریاست پژوهشگاه باستان شناسی در مرداد 1398 لزوم برطرف سازی کاستی های موجود در مورد تولید سامانه ای برخط، امکان درج کامل داده های باستان شناسی با کیفیت نقشه ای مطلوب را مورد توجه قرار داد و تا برطرف نشدن این کاستی ها، تکمیل نقشه مذکور را غیرممکن دانست.
- به گفته رئیس سابق پژوهشکده باستان شناسی اطلس باستان شناسی به واسطه ناکافی بودن بودجه و مشکلات در امکان درج داده های باستان شناسی در نقشه با کیفیت، به سادگی قابل اتمام نیست (مراجعه به کد خبر 98052010030 ایسنا). همچنین به گفته یکی از مدیرکل های سابق سازمان میراث فرهنگی (سابق) در تاریخ 12 شهریور ماه 1401، به دلیل عدم استفاده از تکنولوژی های روزآمد برای شناسایی پهنه های با اهمیت میراثی، پروژه اطلس باستان شناسی همواره در دست اقدام باقی خواهد ماند مگر جدیتی برای نهایی سازی آن صورت گیرد. همچنین به گفته رئیس فعلی پژوهشکده باستان شناسی در سال 1401، به دلیل نبود کنترل های لازم برای دقت بررسی های باستان شناسی، کیفیت داده های سابق گردآوری شده قابل قبول نیست و نمی توان مدعی شد که برنامه های بررسی و شناسایی انجام شده در دهه های گذشته به طور کامل انجام شده اند. با شرایط فعلی و سرعت فعلی برنامه های میدانی طی یک فصل کاری 30 تا 40 روزه صرفاً مساحتی 50 تا 60 کیلومتر مربع پوشش داده می شود که نسبت به مساحت کشور اندک است. بنابراین نقشه باستان شناسی (به طبع آن اطلس باستان شناسی) تا چند ده سال دیگر نیز آماده نخواهد شد (مراجعه به کد خبر 5611736 خبرگزاری مهر).
- به گفته مدیر گروه سابق زبان و گویش در تاریخ 15 مرداد 1401 طرح ملی اطلس زبانی ایران که پس از انقلاب اسلامی متوقف شده بود در دهه 1380 احیا شد که در سال 1394 فاز بررسی و ترسیم نقشه آن به جریان افتاد، اما همچنان این نقشه نهایی نشده است.
- به گفته مدیر سابق پژوهشکده مردم شناسی در تاریخ 5 مرداد 1401 اقدامات مردم نگاری به واسطه طولانی بودن و ملاحظات فنی نیازمند بودجه بالایی است که متأسفانه تأمین نشده است. در این مورد پیشرفت اطلس مردم شناسی متأثر از شرایط حاضر است.
- مبتنی بر گزارش عملکردهای پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال های پژوهشی 1395-1394/1396-1395/1397-1396-1398/1397-1399-1398/1399-1400/1398.

ردیف	وظایف محول شده براساس اساسنامه مصوب 1394	ارزیابی	توضیحات	جمع بندی
			هدف گذاری نموده است، داده های آماری قابل استنادی - برای ارزیابی عملکرد- وجود ندارد <sup>1</sup> اما از آنجاکه در این بخش صرفاً رعایت ضوابط و مقررات مدنظر قرار گرفته است، تحقق این هدف تأیید می شود.	
8	برگزاری دوره های تخصصی کوتاه مدت و دوره های تحصیلی تکمیلی پژوهش محور در راستای اهداف پژوهشگاه با اخذ مجوز و طبق ضوابط و مقررات	از اولویت خارج است	به واسطه مصوبه شورای عالی اداری در سال 1396 در مورد تعیین تکلیف مؤسسات آموزشی و پژوهشی دستگاه های اجرایی و چگونگی تأمین نیازهای آموزشی مهارتی کارکنان دستگاه های یاد شده، پژوهشگاه مجوز برگزاری چنین دوره هایی را ندارد.	حذف
9	ارائه نتایج کسب شده در راستای تصمیم سازی مسئولان عالی رتبه کشور	تا حدودی محقق شده است	به دلیل عدم وجود رابطه دوسویه بین پژوهشگاه و وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، تعامل با دستگاه سیاستگذار به صورت جزیره ای است و این حوزه نیازمند تقویت و بهبود است. <sup>2</sup> همچنین به دلیل انجام پروژه های نجات بخشی و الزام اعلام بازخورد در این باره به دستگاه های ذی ربط قابلیت تأیید وجود دارد.	تحقق
10	مشارکت در تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور در زمینه میراث فرهنگی و گردشگری طبق ضوابط و مقررات	محقق شده براساس توانایی ها و علایق فردی/ عدم مجوز برای تربیت مستقیم نیروی انسانی	تعامل با دانشگاه ها و مراکز پژوهشی براساس ارتباطات شخصی رخ می دهد و ارتباط نظام مندی در این حوزه گزارش نشده است. <sup>3</sup> همچنین در این باره هیچ برنامه مدون و مشخصی برای تربیت نیروی انسانی متخصص خارج از پژوهشگاه مشاهده نشده است. اما از آنجاکه موضوع مشارکت در تربیت نیروی انسانی مطرح است و این فعل به صورت های مختلفی مثل برگزاری کارگاه و ... بدون نیاز به داشتن مجوز آموزشی قابل انجام است، پژوهشگاه در این راستا اقدامات قابل ذکری صورت داده است.	تحقق
11	توسعه، ترویج و معرفی نتایج پژوهش های میراث فرهنگی، طبیعی و گردشگری به منظور هدایت و حفاظت مناسب از آنها	محقق شده است	با ارائه گزارش های دوره ای، انتشار کتاب، مقاله و برگزاری نشست های تخصصی در این حوزه فعالیت هایی صورت گرفته است.	تحقق
12	حمایت از توسعه فناوری و نوآوری در زمینه پژوهش های مرتبط با میراث فرهنگی و گردشگری	از نوع و میراث حمایت اطلاعاتی در دست نیست	هر چند اقدام عملیاتی صریحی گزارش نشده <sup>4</sup> اما در مواردی مثل اطلاع رسانی و تأسیس مرکزی برای حمایت از شرکت های دانش بنیان، خلاق، کسب و کارهای نوپا، مرکز نوآوری پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری اقدام ها و اطلاع رسانی هایی صورت داده است. <sup>5</sup>	تحقق

1. سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، زمستان 1394، ص 68.
2. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با معاونت پژوهشی پژوهشگاه در تاریخ 30 مرداد ماه 1401 در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری و همچنین سخنرانی وزیر سابق در مورد لزوم بازنگری برای نتیجه بخشی پژوهش ها و کیفی سازی انتشارات پژوهشگاه در آذر ماه 1398 در موزه ملی ایران.
3. مبتنی بر مصاحبه انجام شده با رئیس وقت پژوهشگاه در تاریخ 28 تیرماه 1401 در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی.
4. مبتنی بر درخواست نامه 5193 تاریخ 1401/4/12 مرکز پژوهش های مجلس به پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری و پاسخ 5869 تاریخ 1401/4/26 این پژوهشگاه به مرکز و همچنین نامه بدون پاسخ شماره 8356 تاریخ 1401/6/9 مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی در مورد اطلاعات تکمیلی.
5. به طور مثال می توان به مرمت خانه تاریخی سرهنگ ایرج (ثبت شده در فهرست آثار ملی)، واقع در محله عودلاجان تهران به عنوان اولین مرکز نوآوری این پژوهشگاه اشاره کرد.

ردیف	وظایف محول شده براساس اساسنامه مصوب 1394	ارزیابی	توضیحات	جمع بندی
13	گسترش فرهنگ مستندسازی آثار و صیانت از میراث فرهنگی و گردشگری	تحقق	در حوزه مستندسازی آثار و پژوهش‌های مرتبط با صیانت از میراث فرهنگی طرح‌های موظفی گزارش شده مؤید عناوین مرتبط است. <sup>۱</sup>	تحقق
14	ایفای نقش مرجعیت علمی و مدیریت پژوهشگاه مرتبط در زمینه میراث فرهنگی و طبیعی در سطح کشور	محقق نشده است	به‌غیراز مجوز حاکمیتی در حوزه باستان‌شناسی که به پژوهشگاه مرجعیت داده است، فاقد نقش مرجعیت است.	تحقق مشروط

از مجموع اهداف تعریف شده در اساسنامه هشت بند محقق (حدود 53 درصد)، دو بند تحقق مشروط (13 درصد) شده است که جمعاً معادل 66 درصد است. همچنین چهار بند عدم تحقق (معادل 27 درصد) و یک بند حذف شده است (معادل 7 درصد). بنابراین حدود 40 درصد از اهداف اساسنامه به شکل مشروط یا بدون عملکرد باقی‌مانده است که این موضوع ریشه در فقدان برنامه‌محوری، تأکید بر فردمحوری و سلیقه‌های مدیریتی، عدم الگوی مشخص در توزیع پژوهش در سطح استان و حوزه‌های پژوهشی و عدم ارتباط کارآمد با دستگاه اصلی سیاستگذار دارد. همچنین از آنجاکه معیارهای ارزیابی اهداف منوط به تحقق قیود عملکردی مثل «دستیابی به هدایت و حفاظت» یا «حصول وفاق ملی و تفاهم بین‌المللی» دارد و برای این موارد نتایج و پیامدهایی گزارش نشده است، امکان ارزیابی و اظهارنظر در این موارد غیرممکن است.<sup>۲</sup> یا بررسی کمی و پراکنش پژوهش‌های انجام شده در پژوهشگاه نشان از توزیع نامتوازن انواع پژوهش در کلیه استان‌ها دارد. اقدام‌های در دست اجرای عمرانی و توسعه‌ای سایر دستگاه‌ها یا پژوهش‌های پیشین انجام شده در استان‌ها (و بی‌نیاز بودن آن استان از تحقیقات مشابه) می‌تواند دلیلی برای این شکل از توزیع پژوهش‌ها به حساب آید اما تمایلات مدیران ارشد به تمرکز در برخی استان‌ها و تقاضامحوری به جای مسئله‌محوری دلیل اصلی این وضعیت است.

بدنه اجرایی و پژوهشی، پژوهشگاه را نسبت به صنایع دستی مسئول نمی‌دانند<sup>۳</sup> اما تولیدات مربوط به هنرهای سنتی نیز متناسب با موضوع‌های سایر معاونت‌ها - مثل میراث فرهنگی - مورد توجه نبوده است. چراکه تولیدات این گروه پژوهشی در حکم الگو برای جامعه صنایع دستی ایران است و از طرفی گروه هنرهای سنتی علاوه بر الگوسازی نسبت به پژوهش، احیا و معرفی هنرهای ملی (سنتی) می‌پردازد.<sup>۴</sup>

1. مبتنی بر نامه شماره 5869 تاریخ 1401/4/26 از طرف ریاست پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری به مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در مورد اطلاعات عملکرد سالانه پژوهشگاه و سالنامه آماری وزارت میراث فرهنگی و گردشگری سال 1399، ص 177.

2. به دلیل تعاریف اهداف موجود در اساسنامه پژوهشگاه که کلی است، مقید به قیود نتیجه‌محور است و نیازمند سنجش در مقیاس ملی و بین‌المللی دارد، اصلاح این اساسنامه لازم به نظر می‌رسد. نیاز پژوهشگاه دستیابی به اساسنامه‌ای است که در کنار دارا بودن اهداف شفافیت، مسئله‌محوری و تأکید بر ذی‌نفعان و اسناد بالادستی، موجبات تولید معیار و شاخص قابل سنجش باشد.

3. مطابق اساسنامه مصوب سال 1394، این پژوهشگاه هیچ مسئولیتی در قبال مطالعات صنایع دستی ندارد و با همین فقدان، نسبت به این حوزه خود را مسئول نمی‌داند. ولی در این پژوهشگاه پژوهشکده هنرهای سنتی فعال است و خروجی‌های تولید شده آن باید به‌عنوان ورودی در معاونت صنایع دستی استفاده شود.

4. گروه مستقل پژوهشی هنرهای سنتی (ملی) یکی از مراکز فعال در پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری است. مطابق بند «5» از ماده (3) قانون اساسنامه سازمان میراث فرهنگی مصوب 1367، پژوهش در زمینه هنرهای سنتی و فراهم آوردن امکانات لازم برای حفظ، احیا و رشد آن از جمله وظایف سازمان میراث فرهنگی است. همچنین مطابق اساسنامه پژوهشگاه تحقیق و مطالعه در زمینه آثار ارزشمند فرهنگی کشور که به‌نحوی دلالت بر هویت فرهنگی کشور داشته باشد، جزء وظایف این مرکز است. هنرهای سنتی اشاره به مجموعه هنرهای اصیل، محلی و مردمی دارد که ریشه در فرهنگ جامعه دارد و در سالیان بسیار شکل گرفته و از نسلی به نسل دیگر منتقل شده است. اقدام‌های مورد انتظار از پژوهشگاه در حوزه هنرهای سنتی مثل حفاظت گلخانه‌ای از گیاهی است که درگیر شرایط نامساعد و خشکسالی است، چراکه عموماً این هنرها به‌صورت استاد-شاگردی آموزش داده می‌شوند و قطع ارتباط استاد با شاگرد در هر دوره‌ای می‌تواند موجبات فراموشی یک هنر سنتی را فراهم سازد.

## بودجه و هزینه‌های پژوهشگاه

پژوهشگاه به صورت سالانه و مستمر از ردیف بودجه دولتی برخوردار است که یک امتیاز محسوب می‌شود اما هر ساله این بودجه به دلیل عدم توجیه تصمیم‌گیران نسبت به ماهیت پژوهشگاه متناسب با اهداف و وظایف پژوهشگاه افزایش نیافته است. در عین حال اطمینان خاطر از وجود همین ردیف بودجه باعث شده پژوهشگاه انگیزه چندانی برای عقد قراردادهای پروژه‌ای با خارج پژوهشگاه نداشته باشند، چراکه در هر حال با اندکی نوسان اعتبارات هزینه‌ای (حقوق و مزایا) بدون توجه با سطح عملکردی آنها تخصیص می‌یابد. این در حالی است که یکی از روش‌های پویاسازی اعضای هیئت علمی در سایر کشورها، منوط کردن بخشی از حقوق آنها به ارتباط با صنعت و حل مسائل اجرایی است.<sup>1</sup> جدول 4 نشان از اعتبارات هزینه‌ای پژوهشگاه دارد.

جدول 4. اعتبارات هزینه‌ای پژوهشگاه از سال 1397 تا 1400

سال	پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری		
	عمومی	اختصاصی	جمع
1400	633000	100000	733000
	278200	56000	344200
	32300	37000	36000
	31800	7000	38800
1399	400000	90000	490000
	183524	49091	232615
	197419	31909	229328
	19057	9000	28057
1398	449000	110000	559000
	213000	60000	273000
	215300	39000	254300
	20700	11000	31700
1397	396000	11000	506000
	164000	49500	213500
	215300	45500	260800
	16700	15000	31700
1396	340000	110000	450000
	138000	49500	187500

بنابراین تلاش می‌شود تا با ابزارهای حفظ، احیا، مرمت، تحقیق، پژوهش و ابداع برای نگهداشت و تکثیر بهتر و پایدار این گنجینه اقدام عملیاتی انجام شود. هنرهای سنتی به هفت گروه موسیقی سنتی، نقاشی سنتی، خوشنویسی و کتابت، نمایش‌های آیینی و سنتی، معماری سنتی، ادبیات و هنرهای صناعی (صنایع دستی) تقسیم می‌شود. بنابراین صنایع دستی به عنوان زیرمجموعه‌ای از هنرهای سنتی است که از ترکیب صنعت و هنر شکل گرفته است. بنابراین هر محصول تولیدی با دست را نمی‌توان صنایع دستی دانست بلکه محصول باید ویژگی‌های فرهنگی و سنتی خاص منطقه‌ای داشته باشد.

جایگاه هنرهای سنتی در برابر صنایع دستی را می‌توان با مثالی تبیین کرد. مخمل هفت رنگ یکی از هنرهای سنتی ایرانی است که دوران شکوفایی آن به دوره صفویه باز می‌گردد. از آنجاکه هنرهای سنتی -مثل مخمل‌بافی- به صورت استادشاگردی از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، عدم انتقال دانش فنی به نسل بعد مساوی با فراموش شدن این هنر سنتی است. موضوعی که از پژوهشکده هنرهای سنتی برای مهندسی معکوس و احیای دانش فنی آن انتظار می‌رود. به کارگیری صنعتی و تولید محصول از هنر سنتی احیا شده باید توسط معاونت صنایع دستی و ساختارهای مدیریتی آن صورت گیرد. بنابراین پژوهشکده هنرهای سنتی را می‌توان مغز خلاق و نوآوری دانست که معاونت صنایع دستی از دستاوردهای آن استفاده صنعتی و توسعه‌ای نماید.

1. مبتنی بر جمع‌بندی جلسه برگزار شده مشترک بین معاونت پژوهشی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری با نماینده شورای عالی علوم تحقیقات و فناوری در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در تاریخ 22 آبان 1401.

221500	45500	186000	برنامه پژوهش‌های کاربردی در زمینه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی
31000	15000	16000	برنامه توسعه فن آفرینی

بررسی روند بودجه سال 1397 تا 1400 نشان می‌دهد که سه برنامه توسعه فن آفرینی، پژوهش‌های کاربردی و اکتشاف باستان‌شناسی و تاریخی، اهم اعتبارات هزینه‌ای مبتنی بر برنامه را به خود اختصاص داده است که رقابت در مورد تعیین اعتبار بین برنامه‌های اکتشاف و برنامه‌های پژوهش‌های کاربردی بوده است. اما بررسی اعتبارات هزینه‌ای برحسب فصول هزینه در جدول 5 مورد بررسی قرار گرفته است.

**جدول 5. اعتبارات هزینه‌ای پژوهشگاه برحسب فصول هزینه از سال 1390 تا 1400**

سال	اعتبارات هزینه‌ای برحسب فصول هزینه						
	جبران خدمت کارکنان	درصد از کل	رفاه اجتماعی	درصد از کل	استفاده از کالا و خدمات	درصد از کل	جمع
1400	270000	43	85000	13	268000	42	633000
1398	165715	37	62109	14	219676	49	449000
1397	131600	33	43515	11	220885	56	396000
1396	114000	34	0	0	0	0	340000
1395	87300	34	0	0	0	0	257000
1394	55900	28	0	0	0	0	200000
1393	42704	32	0	0	0	0	133000
1392	36000	30	0	0	0	0	121709
1391	33198	26	0	0	0	0	125950
1390	23620	18	0	0	0	0	127800

جدول نشان می‌دهد که جبران خدمت کارکنان به صورت پیوسته در حال رشد است و از سال 1390 تاکنون از 18 درصد به 43 درصد از جمع کل هزینه‌های اعتباری پژوهشگاه را شامل می‌شود. پرداخت به نیروی انسانی به عنوان جبران خدمت، مهم‌ترین بخش از هزینه‌های مراکز تحقیق و پژوهش است و به‌تنهایی مؤلفه‌ای قابل‌تحلیل به حساب نمی‌آید. اما در وضعیتی که هزینه استفاده از کالا و خدمات از 56 درصد در سال 1396 به 42 درصد در سال 1400 کاهش پیدا کرده است، روند کاهش دسترسی پژوهشگران به کالا و خدمات را نشان می‌دهد. بنابراین روند فعلی بودجه با کاهش توانایی پژوهشگاه برای تخصیص هزینه انجام فعالیت‌ها و خدمات جانبی<sup>1</sup> مورد نیاز امور پژوهشی همراه است.<sup>2</sup> این به معنای محدود شدن پژوهشگاه به پرداخت حقوق اعضای هیئت علمی و باز نبودن میدان برای هزینه‌های جانبی برای انجام پژوهش است (مثل محدودیت برای رفت و آمد به سایر شهرها یا برگزاری گردهمایی‌های حضوری) که نتیجه آن کاهش کیفیت پژوهش خواهد بود.

### سرمایه انسانی پژوهشگاه

1. مثل تأمین مکان برای استراحت یا اقامت یا تهیه بلیت هواپیما برای جابه‌جایی پژوهشگران و اعضای هیئت علمی برای حضور در شهرهای دیگر به‌عنوان مأموریت.  
2. مبتنی بر نظر مدیر سابق پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در جلسه تاریخ 1401/4/12.

نیروی انسانی پژوهشگاه به دو دسته اعضای هیئت علمی/ پژوهشگر و کارشناسان تقسیم شده است. تخصص اعضای هیئت علمی موجود با مأموریت‌های پژوهشگاه تناسب دارد و این افراد در ایجاد شبکه‌های علمی و همچنین حضور فعال در کمیته‌ها و انجمن‌های علمی و اجرایی کشور به صورت فردی نقش پررنگی دارند. درحالی‌که در ساختار مصوب پژوهشگاه 262 نفر ظرفیت دارد تعداد 85 نفر در استخدام این مرکز است. این به معنای 177 نفر کمبود نیروی هیئت علمی نسبت به پیش‌بینی مطلوب است. در حال حاضر تعداد 139 عضو غیرهیئت علمی در صف (پژوهشکده‌ها و گروه‌های مستقل پژوهشی) مشغول به خدمت هستند درحالی‌که مبتنی بر ساختار مصوب 185 نفر ظرفیت در نظر گرفته شده است که نشان از 46 نفر اختلاف با سقف پیش‌بینی شده دارد. همچنین تعداد 115 نفر در بخش ستادی مشغول به فعالیت هستند درحالی‌که در ساختار مصوب تعداد 149 نفر پیش‌بینی شده که تعداد 34 نفر با ایدئال در نظر گرفته شده فاصله دارد. لذا هرچند دارایی منابع انسانی پژوهشگاه دارای کیفیت و تنوع مناسبی است اما به دلیل عدم دستیابی به اهداف کمی تعریف شده و بازنشستگی نیروهای موجود طی سال‌های آتی، بحران کمبود نیروهای متخصص در آینده نزدیک متصور است. مطابق مصوبات هیئت امناء، امکان تبدیل کارشناسان داخلی پژوهشگاه به هیئت علمی فراهم نیست<sup>۱</sup> و این موضوع نیز موجب محدود شدن فرصت جذب از داخل پژوهشگاه به شمار می‌آید.

از طرفی ارزیابی و ارتقای اعضای هیئت علمی پژوهشگاه براساس معیارها و آیین‌نامه‌های ارزیابی اعضای هیئت علمی دانشگاهی سنجیده می‌شود. اما دلیل ماهیت پژوهشی متفاوت و کاربردی اعضای هیئت علمی پژوهشگاه موجب اجحاف در حق این افراد شده است.<sup>۲</sup> در شرایطی که آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها با آسیب‌های جدی مثل عرضه محوری و عدم حل مسائل کاربردی کشور درگیر است<sup>۳</sup> و پیشنهادهایی برای شخصی سازی آن با توجه به جنبه‌های مختلفی مثل رشته، گروه علمی، مأموریت دانشگاه، منطقه جغرافیایی، دولتی یا غیرانتفاعی دانشگاه مطرح است،<sup>۴</sup> معیار قرار دادن آن برای پژوهشگاهی با وظایف حاکمیتی و مطالعات علمی- کاربردی صحیح نیست. به نظر می‌رسد ظرفیت‌های قانونی موجود برای برطرف‌سازی این مشکل که در ماده (۱) قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور مصوب 1396 قرار دارد نیازمند توجه است.<sup>۵</sup>

1. تصویب تبصره «2» ماده (10) آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، موضوع مصوبه پنجم صورتجلسه هشتمین نشست از دوره دوم هیئت امنای مورخ 1397/8/1 و مصوبه هفتم صورتجلسه دهمین نشست از دوره دوم هیئت امنای مورخ 1398/12/3 و تصویب آن در وزارت علوم و فن‌آوری.
2. اعضای هیئت علمی دانشگاه با تدریس درس در دانشگاه و راهنمایی یا مشاوره پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی فرایند ارتقا را به صورت گام‌به‌گام طی می‌نمایند یا حداقل این فرصت را دارا می‌باشند. در صورتی‌که این شرایط برای اعضای پژوهشگاه در حالت عادی فراهم نمی‌باشد و ماهیت پژوهش‌های میدانی و زمینه‌ای محول شده به آنها گاهی موجب شده تا چند سال امکان انتشار مقالات علمی-پژوهشی را به دست نیاورند.
3. برای کسب اطلاعات بیشتر به گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی با عنوان واکاوی رویکرد مقاله‌محوری در تحقیقات دانشگاهی و غفلت از نیازها و مسائل کشور با شماره مسلسل 17886 مراجعه نمایید.
4. برای کسب اطلاعات بیشتر به گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی با عنوان الزامات کارآمدسازی نظام ارتقای اعضای هیئت علمی با شماره مسلسل 17599 مراجعه نمایید.
5. ماده (۱)- دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فرهنگستان‌ها و پارک‌های علم و فناوری که دارای مجوز از شورای گسترش آموزش عالی وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر مراجع قانونی ذی‌ربط هستند، بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی به‌ویژه قانون محاسبات عمومی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و اصلاحات و الحاقات بعدی آنها و فقط در چهارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیئت امناء که حسب مورد به تأیید وزیران علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و در مورد فرهنگستان‌ها به تأیید رئیس‌جمهور و در مورد دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و تحقیقاتی وابسته به نیروهای مسلح به تأیید رئیس ستاد کل نیروهای مسلح می‌رسد، عمل می‌کنند.

## هیئت امنای پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری

برخورداری از هیئت امنای یکی از ظرفیت‌هایی است که می‌تواند قابلیت‌های بسیاری در اختیار پژوهشگاه قرار دهد. عدم برگزاری جلسات هیئت امنای در بازه‌های زمانی متعدد موجب شده تا بخش مهمی از اقدام‌های تحولی و عملیاتی پژوهشگاه راکد و مسکوت بماند (به‌طور مثال عدم برگزاری جلسات از 1399/11/15 تاکنون). چراکه بسیاری از رویه‌های جاری پژوهشگاه مثل استخدام اعضای هیئت علمی، غیر هیئت علمی منوط به تشکیل و تصمیم‌گیری‌های هیئت امنای شده و عدم تشکیل جلسات موجب معطل ماندن آنها شده است. جدول 6 خلاصه‌ای از جلسات پنج سال اخیر هیئت امنای پژوهشگاه به تفکیک موضوع مصوبات، تعداد هر موضوع به تفکیک مقوله‌هاست.

جدول 6. خلاصه‌ای از جلسات پنج سال اخیر هیئت امنای پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری<sup>1</sup>

تاریخ	موضوع	تعداد دستور	مقوله‌ها
1396/7/18	بررسی و تصویب بودجه تفصیلی سال 1396 بررسی و تصویب اصلاحیه بودجه تفصیلی سال 1395 بررسی و تصویب گزارش حسابرسی سال 1395	3	حسابرسی و بودجه
	اصلاح برخی از مواد آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی	1	اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدام هیئت علمی)
	تمدید دوره رسمی-آزمایشی اعضای هیئت علمی تمدید دوره پیمانی و رسمی آزمایشی اعضای هیئت علمی پس از مأموریت آموزشی اخذ مجوز مأموریت تحصیلی عضو هیئت علمی رسمی-آزمایشی اخذ مجوز تقسیط خسارت وارده به پژوهشگاه ناشی از عدم تعهد دو عضو هیئت علمی پیمانی	4	اداری (هیئت علمی)
	ارتقای گروه پژوهشی هنرهای ملی به پژوهشکده	1	اصلاح ساختاری
1396/12/12	بررسی و تصویب اصلاحیه بودجه تفصیلی سال 1394 بررسی و تصویب اصلاحیه بودجه تفصیلی سال 1395 تمدید دوره حسابرس پژوهشگاه برای سال 1396	3	حسابرسی و بودجه
	تغییر نصاب‌های معاملات، موضوع ماده (29) آیین‌نامه مالی و معاملاتی	1	اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه مالی و معاملاتی)
	مرخصی تشویقی زایمان همسران مادران شاغل دریافت ضمانت حسن انجام معامله و ضمانت استرداد پیش‌پرداخت جذب و به‌کارگیری یک نفر نیروی قراردادی در حراست پژوهشگاه مجوز اهدای کتب منتشر شده و..	4	اداری (غیر هیئت علمی)
1397/8/1	اخذ مجوز مأموریت تحصیلی عضو هیئت علمی رسمی-آزمایشی مجوز پرداخت بازخرید سنوات خدمت قراردادی استخدام بیست نفر عضو هیئت علمی در مرتبه استادیاری صدور مجوز فعالیت کبر سن (سالخوردگی) برای جذب هیئت علمی پیمانی تمدید دوره رسمی آزمایشی هیئت علمی اعطای پایه‌های مأموریت آموزشی اعضای هیئت علمی پیمانی پس از تبدیل وضعیت به رسمی آزمایشی صدور مجوز معافیت کبر سن (سالخوردگی) برای جذب هیئت علمی پیمانی	7	اداری (هیئت علمی)
	بررسی و تصویب اصلاحیه بودجه تفصیلی سال 1396	4	حسابرسی و بودجه

1. مبتنی بر مستندات تحویل شده روابط عمومی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در تاریخ 11 آبان 1401 به مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.



مقوله‌ها	تعداد دستور	موضوع	تاریخ
		بررسی و تصویب بودجه تفصیلی سال 1397 ارائه گزارش حسابرسی سال 1396 تعرفه ارائه خدمات کارگاهی و آموزشی گروه پژوهشی هنرهای سنتی	
اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه مالی و معاملاتی)	1	اخذ مجوز استفاده از اعتبارات خارج از شمول آیین‌نامه مالی معاملاتی	
اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدام هیئت علمی)	1	بررسی و تصویب اصلاحیه آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی	
عملکردی	1	تأیید عملکرد موارد تفویض شده به کمیسیون دائمی و هیئت‌رئیس پژوهشگاه	
اداری (غیرهیئت علمی)	2	جذب و به‌کارگیری سه نفر کارشناس قراردادی در معاونت فناوری و کاربردی‌سازی تبدیل وضعیت عضو هیئت علمی رسمی آزمایشی به عضو غیرهیئت علمی (کارشناس)	
اصلاح ساختاری	1	ارتقای گروه مستقل گردشگری به پژوهشکده گردشگری	
حسابرسی و بودجه	2	بررسی و تصویب اصلاحیه بودجه تفصیلی سال 1397 بررسی و تصویب بودجه تفصیلی سال 1398	
هیئت امانا	1	انتخاب اعضای کمیسیون دائمی هیئت امانا پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری	1398/3/29
خرید	1	درخواست پژوهشگاه برای مجوز فروش هفت دستگاه خودروی سواری فرسوده و اسقاطی و خرید دو دستگاه خودروی ساخت داخل	
حسابرسی و بودجه	4	تعیین اعتبارات خارج از شمول در اختیار پژوهشگاه در سال 1398 انتخاب مجدد حسابرس منتخب هیئت امانا برای بررسی صورت‌های مال سال 1397 و 1398 پژوهشگاه تعیین نصاب معاملات پژوهشگاه در سال 1398 تعیین تعرفه ارائه خدمات مرکز اسناد و کتابخانه پژوهشگاه	
اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدام غیرهیئت علمی)	1	بررسی و تصویب آیین‌نامه جدید استخدامی اعضای غیرهیئت علمی پژوهشگاه	
هیئت امانا	1	انتخاب اعضای کمیسیون دائمی هیئت امانا پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری	
اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدام هیئت علمی)	1	بررسی و تصویب اصلاح برخی از مواد آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی پژوهشگاه	
اداری (هیئت علمی)	6	درخواست مجوز استخدامی پیمانی 10 نفر به‌عنوان عضو هیئت علمی در مرتبه استادیاری تمدید مدت خدمت پیمانی عضو هیئت علمی پژوهشگاه مجوز پرداخت حقوق و مزایای مازاد بر شش ماه تا سقف ۹ ماه مرخصی زایمان عضو هیئت علمی و غیرهیئت علمی پژوهشگاه درخواست مجوز برخورداری اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی رزمنده با حداقل ۶ ماه حضور داوطلبانه در دفاع مقدس از حقوق و مزایای یک مقطع تحصیلی بالاتر درخواست پژوهشگاه برای معافیت دو نفر از متقاضیان جذب به‌عنوان عضو هیئت علمی از شرط سنی مندرج در بند «م» ماده (4) آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی درخواست تمدید مأموریت آموزشی ۶ ماه دوم سال پنجم چهار نفر از اعضای هیئت علمی پژوهشگاه	1398/12/3
اداری (غیرهیئت علمی)	1	مجوز پرداخت تسهیلات رفاهی به اعضای غیرهیئت علمی	
اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدام هیئت علمی)	2	اصلاح تبصره «1» ماده (58) آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی درخصوص فوق‌العاده جذب اصلاح آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت علمی	1399/4/15
اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدام غیرهیئت علمی)	2	اصلاح ماده (20) آیین‌نامه استخدامی اعضای غیرهیئت علمی اصلاح آیین‌نامه استخدامی اعضای غیرهیئت علمی	
حسابرسی و بودجه	6	بررسی و تصویب اصلاحیه بودجه تفصیلی سال 1398	

تاریخ	موضوع	تعداد دستور	مقوله‌ها
	بررسی و تصویب بودجه تفصیلی سال 1399 ارائه گزارش حسابرسی سال 1397 انتخاب حسابرس پژوهشگاه برای سال مالی 1399 تعیین اعتبارات خارج از شمول در اختیار رئیس پژوهشگاه در سال 1399 تعیین نصاب معاملات پژوهشگاه در سال 1399		
	بررسی و تصویب اصلاحیه آیین‌نامه مالی و معاملاتی	1	اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه مالی و معاملاتی)
	خرید خودرو و وانت دوکابین ساخت داخل برای پژوهشگاه	1	خرید
1399/11/1	تعیین ضریب فوق‌العاده جذب اعضای هیئت علمی مستقر در استان‌ها تمدید مهلت دوره خدمت عضو هیئت علمی رسمی آزمایشی به رسمی قطعی	2	اداری (هیئت علمی)
1399/11/15	اصلاح آیین‌نامه استخدامی اعضای غیرهیئت علمی	1	اصلاح آیین‌نامه (آیین‌نامه استخدامی غیرهیئت علمی)

بررسی تجمیعی مصوبات این بازه زمانی نشان می‌دهد که مصوبات اداری 38/8 درصد (که 28/4 در مورد اعضای هیئت علمی و 10/6 درصد اعضای غیرهیئت علمی است)، مصوبات حسابرسی و بودجه‌ای 32/8 درصد و مصوبات مربوط به اصلاح آیین‌نامه استخدامی 13/5 درصد (که 7/5 درصد در مورد اعضای هیئت علمی و 6 درصد در مورد اعضای غیرهیئت علمی است) از کل مصوبات اداری را شامل می‌شود. نکته قابل توجه اینکه آیین‌نامه‌های اصلاح شده در این جلسات شامل آیین‌نامه‌های استخدامی و مالی-معاملاتی است و موضوع با اهمیت آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی یا آیین‌نامه جذب هیئت علمی متناسب با مأموریت‌های پژوهشگاه هیچ‌گاه مدنظر قرار نگرفته است.

### اختیارات و مجوزهای ویژه پژوهشگاه

مطابق ماده (11) قانون درباره حفظ آثار ملی مصوب 1309، حفر اراضی و کاوش برای استخراج آثار ملی منحصراً حق دولت است و دولت مختار است که به این حق مستقیماً عمل کند یا به مؤسسات علمی یا به اشخاص یا شرکت‌ها واگذار نماید و گذاری این حق از طرف دولت به موجب اجازه‌نامه مخصوص باید باشد که محل کاوش و حدود و مدت آن را تعیین کند و نیز دولت حق دارد در هر مکان که آثار و علائمی ببیند و مقتضی بداند برای کشف و تعیین نوع و کیفیات آثار ملی اقدام‌های اکتشافی کند.<sup>1</sup> این مجوز در حال حاضر از طرف وزیر به رئیس پژوهشگاه واگذار شده است.

پژوهشگاه با داشتن اختیار صدور مجوزهای حفاری و باستان‌شناسی -به‌عنوان یک مجوز حاکمیتی- دارای تکلیف قانونی و جایگاه حاکمیتی است. این مجوز در اختیار پژوهشگاهی است که همه باستان‌شناسان ایران را نمایندگی نمی‌کند<sup>2</sup> و مبتنی بر شرایط یا دیدگاه‌های حاکم بر آن، صدور یا عدم صدور مجوز برای افراد یا گروه‌های خاص را متأثر می‌کند. این مجوز در بعضی موارد می‌تواند انحصار در پژوهشگاه ایجاد کند و موجب شود روابط بر

1. این مجوز در دوره‌هایی به مدیران کل استانی تفویض اختیار شده بود. اما بعد از آن این تفویض در اختیار معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و بعدها از طرف وزیر به رئیس پژوهشگاه واگذار شده بود.

2. که البته این امری طبیعی است که پژوهشگاهی خاص در دوره‌هایی نمایندگی تمامی جامعه پژوهشی حوزه تخصصی خود را نکند.

ضوابط غلبه کند. در دوره‌هایی از مدیریت پژوهشکده باستان‌شناسی، باستان‌شناسان غیرشاغل در پژوهشکده باستان‌شناسی برای انجام کاوش از فرصت برابر با باستان‌شناسان شاغل در پژوهشکده مذکور برخوردار نبوده‌اند. این موضوع لزوم تدوین سازوکاری برای کاهش تعارض منافع در مورد مجوز کاوش و حفاری تحقیقاتی و مطالعاتی را مشخص می‌کند.<sup>۱</sup>

مطابق مصوبه شماره 29690/57849 مورخ 1382/12/4 هیئت وزیران همه وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات دولتی موظفند قبل از اجرای پروژه‌های عمرانی و در مرحله امکان‌سنجی و مکان‌یابی نسبت به مطالعات فرهنگی - تاریخی (میراث فرهنگی) اقدامات لازم را صورت دهند. ضمناً سازمان برنامه و بودجه مکلف است تا بودجه مورد نیاز این پروژه‌ها را تأمین کند. از آنجاکه در حوزه میراث فرهنگی، پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری عموماً مسئولیت این بخش را برعهده دارد، پروژه‌هایی با عنوان نجات‌بخشی تعریف و اجرا می‌کند. متأسفانه برخلاف مصوبه مذکور و روند جاری کشورهای جهان، درخواست مطالعه نجات‌بخشی توسط دستگاه‌ها عموماً در مرحله قبل از بهره‌برداری صورت می‌گیرد. پژوهشگاه در این موارد - به‌عنوان محل درآمدی - عموماً هم به‌عنوان متولی و هم به‌عنوان مجری، در این پروژه‌ها نقش‌آفرینی می‌کند و معمولاً مجوز مطالعه با همکاری کارشناسان و اعضای هیئت علمی پژوهشگاه صورت می‌گیرد. این موضوع موجب شده تا پژوهشکده باستان‌شناسی در خصوص مطالعات نجات‌بخشی (مثلاً در حوزه سدها) دچار انحراف شود و از جایگاه نظارتی عدول کند. بنابراین به‌جای برون‌سپاری مطالعات نجات‌بخشی بعضاً در جایگاه مجری نیز ایفای نقش می‌کند.<sup>۲</sup> گفتنی است تا برای پرهیز از موقعیت تعارض (اتحاد ناظر - مجری) از ظرفیت کارشناسان خارج از پژوهشگاه، بهره‌برداری هدفمند صورت گیرد.

## سند راهبردی و آمارها

مهم‌ترین چارچوب قابل استفاده برای ارزیابی عملکرد پژوهشگاه،<sup>۳</sup> سند راهبردی است که نسخه نهایی آن در زمستان 1394 منتشر شد و تا پایان سال 1399 دارای اعتبار بود. بنابراین در حال حاضر از حیث زمانی موعد اجرای آن به اتمام رسیده است و غیرقابل اجراست.<sup>۴</sup> در این سند علاوه بر راهبردها و برنامه‌های اقدام، شاخص‌هایی تدوین شده است که امکان پایش عملکرد پژوهشگاه در دوره‌های زمانی سالانه را فراهم می‌سازد. مأموریت‌های تعریف شده در سند مذکور شامل 6 محور زیر است:

- انجام طرح‌های پژوهشی، بنیادین، کاربردی و توسعه‌ای در حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری،
- فعالیت برای رسیدن به مرجعیت علمی در حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری،
- کاربردی‌سازی پژوهش‌ها و دانش فنی تخصصی و ارائه خدمات مشاوره‌ای و تخصصی،
- افزایش بهره‌وری و توانمندسازی نیروی انسانی در حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری،

1. مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با کارشناسان و هیئت علمی‌های پژوهشکده باستان‌شناسی در روزهای 27 شهریور 1401 و 9 مهرماه 1401.

2. همان.

3. البته با توجه به اینکه بازه زمانی معتبر بودن این سند راهبردی به اتمام رسیده است و یکی از مهم‌ترین مشکلات پژوهشگاه ناهماهنگی با سایر دستگاه‌ها و فردمحوری در تعریف پژوهش‌هاست، تدوین سند برنامه‌ای مسئله‌محور با تأکید بر پاسخ‌های قابل‌نگاشت در قالب برنامه لازم به‌نظر می‌رسد.

4. سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری، زمستان 1394، انتشارات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری.

- شبکه‌سازی و انجام همکاری‌های ملی و بین‌المللی،
- انجام فعالیت‌های ترویجی در حوزه میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و معرفی ارزش‌ها و حفظ مصادیق آن.

این سند با 52 شاخص برای همه محورهای مذکور امکان سنجش و ارزیابی دوره‌ای را فراهم کرده است. امتیاز این شاخص‌شناسی را می‌توان در تعریف اهداف کمی به تفکیک عملکرد 1395 تا 1399 دانست. به‌طور مثال در مورد جذب نیروی انسانی توانمند برای فعالیت در ایجاد دپارتمان تخصصی برای تدوین قوانین و مقررات، اهداف کمی 65، 50، 35، 20 و 80 بین سال 1395 تا 1399 مشخص شده است.

برای بررسی و تطبیق داده‌های آماری با سند راهبردی لازم است تا گزارش عملکردهای انتشار یافته سازمان سابق میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و وزارت فعلی مورد توجه قرار گیرد. بررسی آمارهای موجود در سالنامه‌های رسمی منتشر شده نشان می‌دهد که تنها دو شاخص «تعداد کتب چاپی» و «مقالات چاپ شده» دارای اعداد قابل تطبیق با اهداف تعریف شده است که به شرح جدول 7 است.<sup>۱</sup>

جدول 7. شاخص‌های سند راهبردی موجود در آمارنامه‌های رسمی<sup>۲</sup>

سال								شاخص	
1399	1398	1397	1396	1395	1394	1393	1392		
25	58	31	37	41	33	24	8	آمارهای موجود	تعداد کتب چاپ شده
100	80	60	45	30	20	0	0	هدف سند راهبردی	
270	195	198	225	217	179	125	85	آمارهای موجود	مقالات چاپ شده
500	450	410	375	350	336	0	0	هدف سند راهبردی	

تعداد شاخص‌های قابل تطبیق بسیار کم و غیرقابل اتکا است. دو شاخص قابل بررسی که کمتر از 4 درصد از گویه‌های قابل ارزیابی در سند راهبردی است - و نمی‌توان معیار مناسبی برای سنجش فعالیت‌های کلی پژوهشگاه دانست - نشان از انحراف زیاد با اهداف تعریف شده و نبود روند مستمر رشد در طول زمان دارد.

نکته قابل تأمل دیگر اینکه برخی از داده‌های تعریف شده در سند راهبردی در آمارنامه‌های رسمی پژوهشگاه و وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی به‌شکلی غیرقابل انطباق و متفاوت موجود است. به‌طور مثال در سند راهبردی، برگزاری نشست‌ها و دوره‌های توانمندسازی با ذی‌نفعان در قالب چهار شاخص مختلف دوره‌های آموزشی تخصصی، دوره‌های توانمندسازی شبکه همکار، برگزاری کارگاه‌های ترویج و فرهنگسازی عمومی و برگزاری نشست‌های تخصصی و هم‌اندیشی با نهادهای مختلف همکار در شبکه تعریف شده است.<sup>۳</sup> این در حالی است که تنها شاخص گزارش شده (به تفکیک سال‌ها) مربوط به تعداد همایش‌های برگزار شده است و مشخص نیست این همایش‌ها در کدام بخش و با چه رویکردی برنامه‌ریزی شده است. یا در سند راهبردی برای برنامه تدوین نظامات و

1. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی برای دستیابی به داده‌های قابل بررسی و تطبیق با معیارهای سند راهبردی پژوهشگاه طی نامه شماره 8356 در تاریخ 1401/6/9 از رئیس پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری داده‌های سال 1394 تاکنون را درخواست کرد که متأسفانه پاسخی دریافت نشد.  
2. مبتنی بر اعداد استخراج شده از گزارش دستاوردها و اقدام‌های هشت‌ساله پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری انتشار یافته در اردیبهشت 1400 و سالنامه آماری وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی سال 1399.  
3. جدول 2 در صفحه 70 از سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری سال 1394.

فرایندهای مدیریت پژوهش سه شاخص «انجام پژوهش برای نیاز نهادهای مرتبط با حوزه‌های مأموریتی پژوهشگاه»، «انجام مطالعات آینده‌پژوهشی» و «پژوهش در حوزه‌های تخصصی و با رویکرد پژوهش‌های بنیادین و علمی تخصصی» تعیین شده است. درحالی‌که مبتنی بر آمارنامه‌ها صرفاً تعداد مستندسازی‌های انجام شده در حوزه‌های تخصصی پژوهشکده‌ای (مثل مردم‌شناسی، باستان‌شناسی و ...) بدون توجه به تقسیم‌بندی مذکور ارائه شده است. یا در نمونه‌ای دیگر در سند راهبردی تأکید بر تعداد تفاهم‌نامه‌های ملی و فراملی در حال اجرا با بازیگران و فعالان بخشی و فرابخشی شده است. درحالی‌که در آمارنامه انتشار یافته صرفاً تعداد تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی و داخلی بدون توجه به وضعیت اجرایی آنها، گزارش شده است.<sup>۱</sup> این عدم تطابق بین آمارها و شاخص‌های تعریف شده، کیفیت ارزیابی و سنجش وضعیت فعالیت‌های پژوهشگاه را با چالش روبه‌رو کرده است و نمی‌توان قضاوت قابل‌اتکایی از فعالیت مدیریت‌های مختلف را در دوره‌های قبل قابل تطبیق نمود.<sup>۲</sup>

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری کشور به‌عنوان پژوهشگاه تخصصی در حوزه میراث فرهنگی و گردشگری باید بازوی فعال و مغز متفکر وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی باشد و اینکه چنین کارکردی نداشته است، مورد بررسی قرار گرفت. ادغام‌ها در حوزه‌های فعالیتی و همچنین تغییرات ساختاری در طول زمان موجب شده تا کارکردهای مطلوب اولیه از این دستگاه حاصل نشود، چراکه ماهیت فعلی پژوهشگاه با آنچه در بدو تأسیس مدنظر قرار داشت، متفاوت است. همچنین موضوع تحقیق و توسعه در حوزه میراث فرهنگی به‌دلیل فعالیت‌های محوری حفاظت، پژوهش و معرفی باید به‌صورت همگام و همراه با بخش اجرایی وزارتخانه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی صورت گیرد و جدایی‌گزینی از بدنه اجرایی، کارکرد پژوهشگاه را با خطر مواجه کرده است. شواهد حاکی از آن است که حدود 27 درصد اهداف تعریف شده در اساسنامه و حدود 85 درصد اهداف مدنظر اسناد بالادستی محقق نشده است. همچنین مناسبات با دستگاه‌های همکار به‌صورت غیرکارآمد و نیازمند بازسازی است و فردمحوری و سلايق شخصی عامل اصلی ارتباطات خارج سازمانی به حساب می‌آید.

بنابراین مسائل راهبردی ذیل به‌عنوان کلیدی‌ترین موارد مسبب وضعیت فعلی شناسایی می‌شود:

- فقدان سند راهبردی و برنامه مشخصی که اقدام‌ها و فعالیت‌های پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری را مبتنی بر آن راهبردی و مورد سنجش قرار داد نیازمند اقدام عاجل است. با توجه به وظایف و اختیارات تعریف شده برای این پژوهشگاه، نبود چنین سند بالادستی مسئله‌محوری که موجب پاسخ‌های برنامه‌محور در قبال تمام ذی‌نفعان مرتبط با پژوهشگاه شود آسیب جدی به حساب می‌آید.
- عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های مدیریت هیئت امنایی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری موجب شده تا بخش مهمی از مشکلات کلیدی این پژوهشگاه بدون راه‌حل باقی بماند.

1. سالنامه آماری وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی سال 1399، فصل هفتم در صفحه 177.  
2. گفتنی است برای دستیابی به تطبیقی مطلوب و استخراج داده‌های مبتنی بر نیاز سند راهبردی طی مکاتباتی از پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری درخواست مستندات شد، اما پاسخی دریافت نگردید.

## پیشنهادها در راستای بهبود عملکرد

- به منظور شفاف‌سازی و نظارت‌پذیری فعالیت‌های پژوهشگاه لازم است تا مسائل ذی‌نفعان اصلی حوزه‌های فعالیت پژوهشگاه (حاکمیت، دستگاه‌های اجرایی، مردم و...) و اولویت‌های اسناد بالادستی شناسایی شود و طبق سازوکاری مشخص، پاسخ‌های مورد انتظار از پژوهشگاه در قالب برنامه (افق‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت) و اقدام مبتنی بر زمان تدوین شود. این برنامه باید قابلیت کمی‌سازی و رصدپذیری فعالیت‌های پژوهشگاه را فراهم سازد و نقشه راه قابل‌رصد و پیگیری به حساب آید که چرایی و چگونگی فعالیت‌های پژوهشگاه‌های این پژوهشگاه را توجیه‌پذیر کند. شاید بتوان این فقدان را گره اول راهبردی مسائل پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری دانست.
- به منظور بهره‌برداری از ظرفیت‌های هیئت امنای پیشبرد فعالیت‌های پژوهشگاه، لازم است تا ترکیبی کاربردی، فراگیر و تخصصی در جهت بهبود وضعیت عملکرد این هیئت در نظر گرفته شود. برای این موضوع پیشنهاد می‌شود ترکیب اعضا به شرح زیر باشد:
  - وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی به‌عنوان رئیس،
  - رئیس پژوهشگاه به‌عنوان دبیر،
  - رئیس یا نماینده از سازمان برنامه و بودجه،
  - رئیس یا نماینده از سازمان اداری و استخدامی کشور،
  - وزیر یا نماینده از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری،
  - رئیس یا نماینده از معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری،
  - سه نفر از اعضای هیئت علمی خارج پژوهشگاه با درجه حداقل دانشجویی و تحصیلات مرتبط (با معرفی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و تأیید وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی)،
  - سه نفر از شخصیت‌های علمی-فرهنگی کشور که نقش مؤثری در توسعه و پیشرفت حوزه‌های میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی داشته‌اند (با معرفی رئیس پژوهشگاه و تأیید وزیر میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی).
- برای شفافیت فعالیت‌های نجات‌بخشی نهادهای توسعه‌ای پیشنهاد می‌شود شورایی فراسازمانی متشکل از پژوهشکده باستان‌شناسی و نماینده گروه‌های باستان‌شناسی از دانشگاه‌های سراسر کشور برای انتخاب سرپرست تیم‌های باستان‌شناسی تشکیل شوند و واگذاری فعالیت‌های باستان‌شناسی از انحصار خارج گردد. نقش پژوهشگاه (و به‌طور خاص پژوهشکده باستان‌شناسی) در قبال پروژه‌های نجات‌بخشی باید صرفاً در قالب نظارتی در نظر گرفته شود و امور اجرایی مربوطه به‌صورت برون‌سپاری پیگیری شود. تصمیم‌گیری برای این برون‌سپاری‌ها نیز می‌تواند در قالب نظارت شورای فراسازمانی پیشنهاد شده پیگیری شود. بنابراین پروژه‌های نجات‌بخشی به دور از هر ملاحظه سازمانی و پرهیز از موقعیت تعارض (اتحاد ناظر-مجرى)، مقوله ای فنی و قابل‌رصد خواهد شد و کمیت و کیفیت انجام آن از سوی پژوهشگاه مطالبه می‌شود.

- به منظور ایجاد انگیزه و بالا بردن بهره‌وری اعضای هیئت علمی پژوهشگاه لازم است تا آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی پژوهشی مختص به پژوهشگاه متناسب با شرایط و خصوصیات این نهاد تهیه و تدوین شود. گفتنی است آیین‌نامه مذکور باید در کنار توجه به ماهیت فعالیت‌های کاربردی و بنیادین اعضای هیئت علمی موجبات انگیزه برای پیوند نظام‌مند پژوهشگاه و دانشگاه را فراهم سازد.

### پیشنهادها در راستای بهبود ساختار و تشکیلات

- در جهت برآورده‌سازی نیازهای حوزه‌های میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی کشور لازم است تا شرح وظایف، ساختار و تشکیلات پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری مورد بازبینی قرار گیرد و اساسنامه این پژوهشگاه مورد بازبینی قرار گیرد. اهداف تعریف شده در اساسنامه باید به‌دور از کلی‌گویی و دارای قابلیت ارزیابی باشد. مهم‌ترین هدف از فعالیت‌های پژوهشگاه ایجاد مرجعیت و برطرف‌سازی نیازهای پژوهشی دستگاه‌های اجرایی (و به‌طور خاص وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی) در حوزه پژوهش‌های میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در سطوح ملی و بین‌المللی است که باید در متن این اساسنامه نیز تشریح شود. همچنین استفاده از قیود کلی و غیرقابل سنجشی مثل «ایجاد زمینه مناسب برای ...» یا «گسترش پژوهش‌های ...» در تعریف اهداف این پژوهشگاه غیرکارآمد و غیرقابل سنجش است. به‌طور جایگزین پیشنهاد می‌شود تا از مفاهیمی مثل «انجام پژوهش‌های مسئله‌محور در سطوح ملی و بین‌المللی»، و «دستیابی به مرجعیت در پژوهش‌های کاربردی حوزه میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی» به‌عنوان اهداف تأسیس این پژوهشگاه یاد شود. گفتنی است، کمی‌سازی این اهداف در قالب سندی راهبردی و عملیاتی، برای تکمیل این اساسنامه شرط کافی برای اطمینان از تحقق این تغییرات است.
- لایحه اهداف و وظایف وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی که به‌صورت پیش‌نویس در کمیسیون‌های دولت است، دارای ظرفیت‌های قانونی است که امکان برطرف‌سازی بخشی از مشکلات مرتبط با پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری را داراست. در این لایحه لازم است تا بن‌بست‌های ارتباطی پژوهشگاه با استان‌ها، وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و همچنین سایر دستگاه‌های توسعه محور مورد توجه قرار گرفته و برای آن پیش‌بینی‌هایی صورت گیرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود در این لایحه نکات ذیل مورد نظر قرار گیرد:
  - به نقش مرجعیت علمی پژوهشگاه در حوزه‌های میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی تأکید شود و این نقش در قالب تأییدات نظارتی پژوهشگاه در مورد اقدام‌های اجرایی و توسعه‌ای دستگاه‌های ذی‌ربط (وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، وزارت راه و شهرسازی و...) قابلیت اجرا پیدا کند.
  - واحدهای استانی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و موزه‌های ذیل این دستگاه و سایر دستگاه‌ها مکلف به همکاری و دریافت تأییدات در مورد کفایت فعالیت‌های پژوهشی حوزه‌های میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی از پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری شوند،

یعنی پژوهشگاه به‌عنوان ناظر (نه یکی از رقبا و بدور از هرگونه تعارض منافع) از جایگاه مرجعیت علمی و پژوهشی به انجام پژوهش‌های کاربردی و اجرایی نظارت داشته باشد.

○ نحوه به‌کارگیری منابع انسانی نخبه خارج از پژوهشگاه در مطالعات برون‌سپاری و چگونگی تکمیل

تشکیلات سازمانی منابع انسانی پژوهشی مورد نیاز پژوهشگاه با قیود زمانی مشخص رفع ابهام

شود.

### منابع و مآخذ

1. سالنامه آماری سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری در سال 1396.
2. سالنامه آماری وزارت میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی در سال 1397.
3. سالنامه آماری وزارت میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی در سال 1398.
4. گزارش عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال پژوهشی 1394-1395.
5. گزارش عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال پژوهشی 1395-1396.
6. گزارش عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال پژوهشی 1396-1397.
7. گزارش عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال پژوهشی 1397-1398.
8. گزارش عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال پژوهشی 1398-1399.
9. گزارش عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری در سال پژوهشی 1399-1400.
10. سند راهبردی پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری 1394.
11. گزارش عملکرد سال اول برنامه ششم 1396.
12. گزارش عملکرد سال دوم برنامه ششم 1397.
13. مجموعه قوانین، آیین‌نامه‌های مربوط به پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری 1394.
14. مجموعه فعالیت‌های پژوهشگاه سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری در سال 1388.
15. مجموعه فعالیت‌های پژوهشگاه سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری در سال 1387.
16. مجموعه فعالیت‌های پژوهشگاه سازمان میراث فرهنگی صنایع دستی و گردشگری در سال 1387.
17. گزارش عملکرد وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (124 اقدام) در دی ماه 1401.

### گزیده سیاستی / مدیریتی

انحراف بالای عملکرد پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری نسبت به اهداف تعریف شده در اساسنامه و اسناد بالادست، منتج از فقدان سند بالادستی اختصاصی و نبود نظام آماری قابل تطبیق است. برای حل مسائل ارتباطی و ساختاری باید از ظرفیت هیئت امنای این پژوهشگاه و لایحه اهداف و وظایف وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استفاده بهینه صورت گیرد.