

## شناخت عوامل موفقیت مدیریت پژوهشی (R&D) دستگاه‌های اجرایی کشور

ناصر علی عظیمی \*

عضو هیئت علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۱۲

### چکیده

توسعه علمی کشور مستلزم نهادینه شدن ساختارهای مدیریتی و برنامه‌ریزی مناسب برای این ساختارها است. اگر مهم‌ترین عنصر و وجه مشخصه مدیریت، تصمیم‌گیری باشد؛ مطمئناً الگوهای تصمیم‌گیری بدون استفاده از پژوهش نمی‌توانند توسعه علمی کشور را به صورت پایدار و گسترده پشتیبانی کنند. الگوی تصمیم‌گیری علمی و مبتنی بر گفتگو، نیاز به مدیریتی ریسک‌پذیر و مشارکت‌جو دارد. وضعیت موجود در ساختارهای مدیریتی و برنامه‌ریزی کشور که چه بسا مدیریت و پژوهش دستگاه‌های اجرایی، سمبل آن‌ها باشند، هنوز به دلایلی مانند عدم ضرورت توجه به علم در سیاست‌گذاری، عدم جدی گرفتن پژوهش، عدم وجود رهبری علمی و ... با چشم‌انداز مطلوب فاصله دارد. سیستم‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به دلیل عدم تبادل اطلاعات با محیط، سیستم‌هایی کم‌ویس بسته تلقی می‌گردند. تمرکزگرایی بر تفویض اختیار سایه انداخته و دیوان‌سالاری پیچیده و پرهزینه و ناکارآمد بر نظام علمی و اجرایی کشور سنگینی می‌کند. به جای آنکه وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری ملی بر مبنای پژوهش‌های توسعه علمی به وجود آید، به هر سازمان سهمی از سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی علمی داده‌اند؛ بدون آنکه خروجی‌های آن منجر به توسعه علمی شده باشد. این‌ها مسایلی هستند که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته‌اند تا ضرورت یابد که سازمان‌های مسئول برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری نظام علمی و اجرایی کشور، بر اساس رویکرد علمی تعریف و طراحی شده و دستگاه‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، مهم‌ترین جایی باشد که در آن‌ها به دانشمندان، به جای دیوان‌سالاران، نقش اصلی سپرده می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه پژوهش، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، واحدهای پژوهشی، توسعه علمی

## ۱. مقدمه

توسعه علمی کشور به دو زیرمجموعه که عبارتند از: توسعه آموزش عالی و توسعه پژوهش، تقسیم می‌شود. در این مقاله به زیرمجموعه دوم یعنی توسعه پژوهش در دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته می‌شود.

معمولاً خدمات دانشگاهی در کشورهای در حال توسعه دچار کمبود منابع بوده و معمولاً بودجه کافی در اختیار آن‌ها قرار نمی‌گیرد و فرار مغزها از نمودهای رایج در این کشورها است، که خود موجب افت کیفیت علمی نظام دانشگاهی شده و بیشتر درآمد دانشگاه‌ها در این کشورها از منابع عمومی تأمین می‌شود، بنابراین حمایت دولتی همراه با کنترل دولتی بوده و وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر موجب مدیریت غیرمنعطف در دانشگاه‌ها می‌شود. بنابراین دانشگاه‌ها در این کشور از فرایند توسعه ملی جدا بوده و اغلب دولتی هستند؛ لذا علاقه‌مند به حمایت آموزش عالی و پژوهش نمی‌باشند. یا توانایی آن را نداشته و یا قوانین و مقررات دست‌وپاگیر برای آنان وجود دارد. این مسئله باعث می‌شود که دانشگاه‌ها در این کشور برون‌گرا باشند تا درون‌گرا [۶].

از طرف دیگر، این، دستگاه‌های اجرایی کشور هستند که اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف دولت را بر عهده دارند و در صورتی که ظرفیت و توان کافی در پیشبرد تصمیمات برنامه‌ریزی شده را نداشته باشند، هیچ برنامه‌ای، هر چند کامل و بی‌نقص طراحی شده باشد، به مقصود نخواهد رسید. از این رو، شناخت دقیق مسایل و مشکلات مدیریتی و اصلاح و بازسازی سازمان‌های دولتی بدون شناخت دقیق مشکلات آن‌ها میسر نیست. لازمه این امر، پژوهش می‌باشد تا تصمیمات مدیریتی، متصل به افراد نبوده و با اتمام دوره مدیریت افراد در یک سازمان، تمام دستاوردها قبلی زیر سؤال نرود؛ بلکه برنامه‌های اجرایی بر اساس تحقیقات علمی صورت گرفته و بتوان میزان اثربخشی و کامیابی آن را اندازه‌گیری نمود. ضمن این که دستگاه‌های دولتی در مقایسه با دانشگاه‌ها، با کمبود منابع مالی، به خصوص در قسمت واحدهای پژوهشی مواجه نیستند. در کشور ما دولت در بررسی تحقق اهداف توسعه کشور به

موازات تقویت بخش‌های مختلف نسبت به بخش پژوهش نیز توجه نموده است. اگر روند سهم کل اعتبارات پژوهشی کشور از تولید ناخالص ملی از سال ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ را دنبال کنیم، مشاهده می‌شود که این رقم از ۰٫۴۱ درصد سال ۷۹ تا حدود ۱٫۲ درصد برای سال ۸۳ افزایش یافته است. بنابراین برای حل مسائل و مشکلات جامعه، ضرورت دارد تا تحقیقات لازمه توسط دستگاه‌های اجرایی انجام گرفته و نتایج آن جهت پیشبرد اصلاحات و پیشبرد اهداف برنامه‌های توسعه کشور مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا انجام پژوهش‌های هدفمند نیاز به مدیریت پژوهش، کارآمد و مؤثر دارد. هدف از این مقاله، بررسی و مطالعه عوامل کارآمدی مدیریت پژوهش در دستگاه‌های اجرایی کشور می‌باشد.

## ۲. پایه‌های تیوریک

برای انجام پژوهش‌های موفق، کارآمد و مؤثر می‌توان سه عامل نیروی انسانی، میدان مناسب پژوهش و مسیر پژوهش را مورد واکاوی قرار داد که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.

### ۲-۱. نیروی انسانی موردنیاز پژوهش

در انجام پژوهش، نیروی مورد نیاز به طور معمول از دو منبع تهیه می‌گردند: یکی نیروهای دانشگاهی، دیگری نیروهای پژوهشی موجود در سازمان‌ها و نهادهای دولتی است. استفاده از منبع دوم، استفاده از منبع اول را منتفی نمی‌سازد. چرا که از یک طرف دانشگاه‌ها و پژوهشگران دانشگاهی منابع تئوریک غنی و ارزشمندی هستند که دسترسی به آن‌ها برای پژوهشگران سازمان‌ها، حداقل در ظرف زمان کوتاه میسر نبوده و از طرف دیگر نیروهای پژوهشی دانشگاه‌ها بدون ارتباط با میدان‌های کاربردی پژوهشی که معمولاً زمینه آن‌ها در سازمان‌ها وجود دارد، هرز رفته و مجال تجلی و تجسم پیدا نمی‌کند.

لازم به توضیح است که برای استفاده از نیروهای دانشگاهی در پژوهش، عموماً ممکن است با مشکلات زیر مواجه شویم:

بر عکس در فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت بیشتر، افراد بالا دست و پایین دست یکدیگر را به طور نابرابری نگاه می‌کنند. در چنین سازمان‌هایی با نظام سلسله‌مراتبی، علایم مشخصی از نظر منزلتی وجود دارد و تماس‌های بین رؤسا و زیردستان بنابه پیشنهاد رؤسا و افراد مافوق صورت می‌گیرد. افراد زیردست نیز معتقد به نوعی احترام بر امتیازات مافوق می‌باشند».

مفهوم بعدی مورد نظر هافستد عبارت از پرهیز از عدم قطعیت است. یا به عبارت دیگر فرار از عدم اطمینان<sup>۲</sup>. این مفهوم بدین معنی است که فقدان تحمل‌پذیری افراد در مقابله با ابهام و نیاز به قواعد رسمی بودن است. او ذکر می‌کند که اشتغال مادام‌العمر ویژگی مشترک کشورهای دارای روحیه پرهیز از عدم قطعیت زیاد مثل ژاپن، پرتغال و یونان وجود دارد، در حالی که ترک شغل در کشورهای مثل سنگاپور، هنگ‌کنگ و امریکا روی می‌دهد که دارای روحیه پرهیز از عدم قطعیت ضعیف‌تری هستند و از عدم قطعیت خیلی گریزان نیستند. با توجه به تقسیم‌بندی هافستد، ایران تقریباً در گروه اول قرار گرفته و چنین وضعیتی عملکرد نیروهای پژوهشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## ۲-۲. میدان پژوهش

یکی از مسایل دیگری که می‌تواند مورد بحث قرار گیرد، مسئله زمینه مساعد پژوهش در سازمان‌های دولتی و در بخش R&D آن‌ها است. این حقیقت وجود دارد که سازمان‌های اداری جامعه ما فاقد فرهنگ پژوهشی هستند. به همین جهت، شناخت کافی نسبت به امر پژوهش و ارزش آن وجود ندارد. شناسایی علل و عوامل این فقر فرهنگ پژوهشی در سازمان‌ها تابعی از مسایل مختلف است که خود در جای دیگر مورد پژوهش قرار گرفته است. طایفی (۱۳۸۰) در کتاب موانع توسعه تحقیق در ایران، مدل تحلیلی روابط بین موانع فرهنگی مؤثر بر عدم توسعه تحقیق در کشور را مطرح نموده است. تعدادی از عوامل استخراج شده در تحقیق‌های طایفی مربوط به عواملی است

۱. فقدان انگیزه، پژوهش در میان اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشگران؛
۲. کمبود اطلاعات و آمار مورد نیاز برای پژوهش؛
۳. کمبود پژوهشگر دانشگاهی؛
۴. کمبود اعتبارات و مشکلات مربوط به تأمین آن‌ها؛
۵. بی‌نتیجه بودن نتایج پژوهش‌ها؛
۶. فقدان ارتباط علمی و منطقی پژوهشگران با سازمان‌ها و نهادهای.

باید در نظر داشت که بازدهی و کیفیت کارهای پژوهشی در دانشگاه‌ها که برای سازمان‌های پژوهشی دستگاه‌های اجرایی کار می‌کنند، تحت تأثیر مجموعه شرایطی است که کار علمی در آن انجام می‌گیرد، جملگی در ارتباط با کارکرد سازمان علمی آن است. چگونگی تعیین اهداف، پژوهشگران در یک رشته علمی و فعالیت کمی و کیفی آنان محصول شرایط درون نهاد علم است؛ و فعالیت علمی جلوه ظاهری کارکرد ارتباط علمی و شرایط لازم برای تأثیر فرایند پاداش‌دهی در نظام علمی تلقی می‌گردد. هافستد (۱۹۹۶) ضمن شناسایی عوامل فرهنگی ملیت‌های مختلف بر چند خصیصه فرهنگی برخورد می‌کند که کارکنان حدود ۵۰ ملیت مختلف را بر اساس آن طبقه‌بندی می‌کند. او در بررسی خود به مفهوم‌سازی خصایص فرهنگی مورد نظر پرداخته و یکی از مفاهیم را فاصله قدرت<sup>۱</sup> می‌نامند. این شاخص مربوط به حدی از نابرابری است که واقعیت‌گریزناپذیر زندگی به شمار می‌رود.

در این شرایط فرد شاغل قبول دارد که رییس او دارای قدرت بیشتری نسبت به اوست و نظرات و تصمیم‌های مدیران او به دلیل این که رییس او می‌باشند، درست است. موقعیت سازمانی با فاصله قدرت کمتر، جایی است که افراد شاغل قبول دارند که رییس آن‌ها دارای قدرت بیشتری است و تنها زمانی درست می‌گوید و حق با اوست که بهترین روش انجام کار را دانسته و پاسخ‌های صحیح ارائه دهد.

2. Uncertainty Avoidance

1. Power Distance

که هافستد برای بررسی فرهنگ‌های مختلف مردم جهان انجام داده است که بر اساس آن دلایل عدم توسعه تحقیق در ایران را می‌توان به شرح زیر در نظر گرفت:

۱. پنهان کاری و پوشیده‌گویی

بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها در کشور، به دلایل گوناگون - از جمله آشکار نشدن نقاط ضعف و عدم کارایی سازمان مسئول و کارفرمای پژوهش مربوطه - در معرض اطلاع سایر محققان قرار نمی‌گیرد.

۲. فردگرایی و عدم اعتماد افراد به یکدیگر

انجام تحقیقات در عمل مستلزم برخورداری از مجموعه‌ای از اطلاعات و دانش‌ها در عرصه‌های مختلف اجتماعی است. به دلیل ضرورت مشارکت در انجام تحقیقات است که امروزه در اکثر کشورهای پیشرفته سخن از تحقیقات بین رشته‌ای می‌شود. فقدان روحیه فعالیت‌های جمعی و مشترک در تحقیقات را از یک طرف می‌توان ناشی از نگرش پژوهشگران و بی‌توجهی آنان به تحقیقات بین رشته‌ای (Interdisciplinary) و فردگرایی (Individuality) بیش از حد در انجام پژوهش دانست.

۳. فاصله از قدرت در جامعه علمی کشور

در جامعه ایرانی ابزار قدرت سیاسی، عواملی به جز علم، تخصص و شایستگی است و بیشتر از روابط خویشاوندی، قومی و قبیله‌ای برخوردار است. در چنین جامعه‌ای فاصله موجود بین صاحبان قدرت سیاسی با صاحبان علم و از طرفی وجود صرف خدمت‌گیری اصحاب قدرت از علما و دانشمندان، موجب بروز مشکلات اجتماعی بین این دو گروه شده است.

۴. تقلیدگرایی و پذیرش آنچه که هست

تصویر قدیم از علم چنین است که علم در جایی وجود دارد و باید آن را کسب کرد. این تصویری ایستا و سنتی از علم دوران گذشته است که در آن، تحقیق یا معنا ندارد و یا نقش بسیار کم‌رنگی پیدا می‌کند. اما شرط باقی‌ماندن در جامعه علمی کنونی، صرف دانش‌اندوزی و کسب علم نیست، بلکه برتری در خلاقیت و کارآفرینی است.

۵. دنیاگرایی و آخرت جویی

در سلوک دینی مردم جامعه ما، گرایش‌های اعتقادی به جهان آخرت روحیه‌ای را فراهم آورده است که نوک پیکان فعالیت‌هایشان معطوف به سود و زیانی می‌شود که در ترازوی آخرت‌گرایی می‌نهند و بر اساس آن تصمیم می‌گیرند. در تبیین عوامل مؤثر بر پیشرفت علم نیز همواره فعالیت‌های دنیوی در برابر فعالیت‌های اخروی، و ارزش‌های عقلانیت در مقابل سنت‌گرایی از زمره نظام‌های ارزشی محسوب می‌شود که در توسعه علم و تحقیق مؤثر است [۳].

۶. تقواگرایی در برخی از پدیده‌های محیطی

در جامعه علمی ایران انتقاد نکردن از یکدیگر و عدم پذیرش انتقاد از خصایص مهم فرهنگی به شمار می‌رود. نتیجه وجود این ویژگی فرهنگی، شکل‌نگرفتن گروه انتقادکننده و خالی‌بودن تحقیقات انتقادی، ریشه‌ای و بنیادی است.

۷. تعصب و غلبه برخی عقاید قالبی

جامعه علمی ایران فاقد عناصر تساهل و تسامح است. این امر عرصه را برای نقادی تنگ کرده، به گونه‌ای که پژوهشگران، تحقیقات خود را چنان در نظر می‌گیرند که گویی مندرجات آن وحی منزل است. در چنین وضعیتی روحیه انتقاد و تردید به نتایج پژوهشی وجود نخواهد داشت.

۸. پول‌محوری در مسئله شناسی و انجام تحقیقات

مؤسسات و ادارات دولتی در صورتی از یک طرح تحقیقاتی حمایت مالی به عمل می‌آورد که آن طرح در ایجاد تصویر مطلوب سازمانی و همچنین جذب اعتبار بیشتر برای سرمایه‌گذاری به نفع آن مفید واقع شود. در چنین وضعیتی، محافظه‌کاری به عنوان یک هنجار مسلط بر تحقیق در مؤسسات آموزش عالی درآمده و بسیاری از پژوهشگران را از تحقیق در مورد مباحث اصولی و موضوعات جدی دور می‌سازد.

۹. مبهم بودن جایگاه تحقیق و محقق در ایران

در جامعه سنتی و در حال گذار ایران، نقش محقق از ارزش کافی و لازم برخوردار نیست، اعتماد به کار محقق وجود ندارد و از تحقیقات دفاع نمی‌شود. لذا عدم شرایط

آموزش‌های مبتنی بر خلاقیت، اندیشه‌ورزی و تحقیق، دانش‌آموختگان جامعه نیز به طرح مسائل واقعی نمی‌پردازند و دل‌مشغولی آنان پاسخگویی به مسائل و موضوع‌های بدون چالش است.

۱۳. غلبه خاص‌گرایی در جامعه علمی کشور خاص‌گرایی به معنای زندگی فرد در حصارهای بسیار کوچکی از تعلقات عاطفی و منطقی است که حلقه‌های کوچک نخست در خانواده فرد، سپس در روابط خویشاوندی و مناسبات اهالی یک قوم و در نهایت در سطح ملی شکل می‌گیرد. از این رو، انتخاب افراد به منظور انجام تحقیقات، بر اساس ارزش‌هایی همچون در گروه بودن و همفکری‌بودن انجام می‌شود و نه ارزش‌هایی چون تخصص و تجربه پژوهشی. بررسی وضعیت تحقیقات علمی در ایران، حاکی از آن است که در اکثر موارد، برخورد با محقق و تحقیق در چارچوب قاعده خاص‌گرایی صورت گرفته است.

### ۲-۳. مسیر پژوهش

در این قسمت بحث این است که پژوهش در ایران مسیر کاربردی و مورد نیاز جامعه اداری کشور را پیدا کرده و دنبال کند و یا به آن مسیر هدایت شود. در جامعه، حافظه‌ها را انباشتی از تئوری‌ها، تکنولوژی، اطلاعات علمی و یافته‌های مربوط به پژوهش‌های کشورهای پیشرفته پر کرده است بدون کاربرد عینی و مستقیم، آن‌ها را در سازمان‌های خود به کار می‌گیریم. این خود یک دلیل عمده ضعف مدیریت و عدم کفایت سازمان‌های اداری در کشور است.

بنابراین پژوهش‌ها باید به سمت مسایل علمی حرکت کند تا بتواند مشکلات سازمان‌ها را حل کند. جهت تحقق چنین امری اول باید مشکلات را شناخت، سپس با انجام پژوهش در اصلاح آن کوشش نمود. باید توجه داشت که در این بررسی‌ها باید به نقش و تأثیر عوامل تعیین‌کننده و محیطی نیز توجه نمود.

یکی از مسائل مهم و قابل توجه در پژوهش داشتن یک استراتژی است که مرکز ثقل کلیه فعالیت‌های علمی و پژوهشی کشور حول آن انجام گیرد. چرا که با تکیه بر آن ابتدا نظام سیاست‌گذار مشخص شده و به دنبال آن

مناسب علمی و تحقیقی، محققان کارآمد و ورزیده پرورش نمی‌دهد ادامه این روند به ایجاد شرایط علمی و فضای تحقیق کمک نمی‌کند [۴].

۱۰. کم‌ارزش بودن محقق و جایگاه آن در کشور موضوع قابل توجه در این زمینه، رفتار سازمانی است. سازمان‌ها و ادارات و وزارتخانه‌هایی که تمایل به انجام فعالیت‌های پژوهشی دارند، عمدتاً به دلیل مشکلاتی که در ساختار اداری و مالی خود دارند، نقش محقق را با نقش کارمند اداری یکسان پنداشته و انتظار حضور پژوهشگر را در محل کار دارند و پرداخت‌های حق‌الزحمه محقق را نه بر اساس فعالیت تحقیق انجام شده، بلکه بر مبنای ساعت‌های حضور در محل کار پرداخت می‌کنند که این امر باعث رواج روحیه دیوانسالاری بین پژوهشگران شده است. منصوری (۱۳۷۷) معتقد است در فرهنگ سازمانی ایران، اصولاً دنباله‌روی پیشاهنگان همواره ساده و پیشاهنگی و یافتن راه‌های جدید همواره دشوار است. با انتخاب پساهنگی هر گونه خلاقیت از بین می‌رود- انواع حسادت‌های شغل و حرفه‌ای زندگی نوین و در جامعه علمی ناشی از همین رفتار پساهنگی است. پیشاهنگی کاری دشوار و پرهزینه است، پیشاهنگان از این که دیگران را در راه خود ببینند، لذت می‌برند.

۱۱. عدم شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی در ساختار فرهنگی ایران، تأکید عمده بر رابطه‌گرایی است تا ضابطه‌گرایی؛ و عملکرد ادارات دولتی (از جمله سازمان‌های دست‌اندرکار امور علمی و پژوهشی مثل R&D) وابسته به نظر اشخاصی است که در مقامات اداری قرار می‌گیرند، نه بر قوانین غیرشخصی که مافوق اراده افراد عمل می‌کند. در چنین جوی و با توجه به عدم نهادینه‌شدن فعالیت‌های پژوهشی، گرایش‌ها به سمت هر چه وابسته‌تر شدن به قدرت و نفوذ متعددی و نظر مثبت وی به تحقیق است تا تکیه بر قوانین محکم و اصولی و شرایط نوشته شده در کتاب‌ها و مصوبات حقوقی [۵].

۱۲. ضعف روحیه و اخلاق جستجوگری و پرسشگری در روش‌شناسی تحقیق، طرح مسئله مهم‌ترین و نخستین گام علمی محسوب می‌شود. اما به دلیل خلاء

۲-۳-۱. تقسیم‌بندی پژوهش بر حسب سهم R&D  
این تقسیم‌بندی در سال ۱۹۹۱ توسط راسل فیلیپ و دیگران<sup>۶</sup> در امریکا پیشنهاد شده است. در این تقسیم‌بندی اگر سهم پژوهش زیاد باشد آن را با R و اگر کم باشد آن را با I نمایش می‌دهند به همین ترتیب در مورد توسعه اگر سهم آن زیاد باشد آن را با D و اگر کم باشد آن را با d نمایش می‌دهند. این وضعیت در نمودار ۱ نشان داده شده است.

۱- R&D توسعه‌ای: (r کوچک و D بزرگ r&D)

۲- R&D اصلاحی: (R بزرگ و D بزرگ R&D)

۳- R&D بنیادی: (R بزرگ بدون D)

نمودار ۱. وضعیت مراکز تحقیقاتی R&D

در سال ۱۹۸۷ بتز<sup>۷</sup> مدلی را تحت عنوان مدل موفق برای مراکز تحقیقاتی ارائه داد [۹]. این مدل عیناً در نمودار ۲ نشان داده شده است.

نهادهای اجرایی شکل می‌گیرند. بر اساس چنین نظامی، برنامه‌ریزی و مدیریت نظام پژوهشی، سه نوع مشخص از پژوهش را دنبال می‌کند. این سه نوع پژوهش نیز به نوبه خود می‌تواند در نظام اداری مراکز پژوهشی سه نوع سازمان را نشان دهد [۸].

۱. پژوهش‌های پایه<sup>۱</sup> یا بنیادی<sup>۲</sup> یا ناب<sup>۳</sup>: هر گونه کار تجربی یا نظری که عمدتاً به منظور کسب آگاهی‌های جدید از منشأ پدیده‌ها یا واقعیت‌های مشاهده‌پذیر انجام می‌شود، بدون این‌که هیچ کاربرد ویژه یا دقیقی برای آن در نظر گرفته شده باشد [۱۰].

۲. پژوهش‌های کاربردی<sup>۴</sup>: هر گونه پژوهش اصیل که به منظور کسب آگاهی‌های جدید انجام گیرد، اما چنین پژوهشی عمدتاً در جهت اهداف و مقاصد عمل خاصی است.

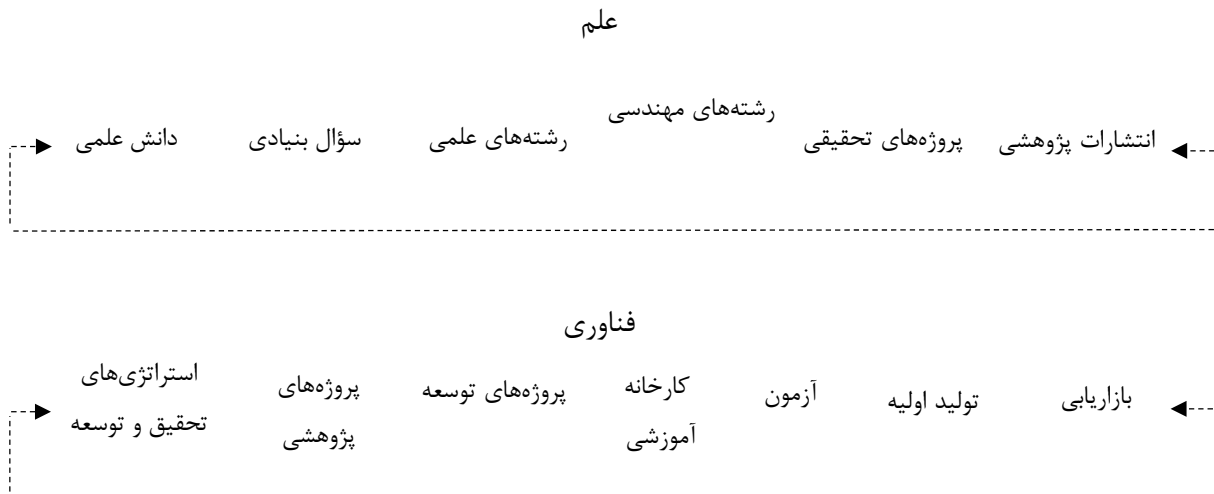
۳. پژوهش‌های توسعه تجربی<sup>۵</sup>: هر گونه کار نظام‌مندی که با استفاده از آگاهی‌های حاصل از تحقیقات یا تجربه عملی در جهت تولید موارد، فرآورده‌ها یا تمهیدات جدید، ابلاغ یا استقرار فرایندها، نظام‌ها یا خدمات جدید انجام می‌شود و در آنچه قبلاً تولید شده یا معمول است اصلاحات اساسی به عمل آورد.

مهم‌ترین معیار تمایز توسعه تجربی از پژوهش (بنیادی یا کاربردی) بدین صورت است که پژوهش‌های بنیادی و کاربردی عمدتاً در جهت گسترش علمی و فنی هستند، در حالی که توسعه تجربی به منظور کاربردهای جدید است (مواد یا فناوری‌های جدید).

بنابراین آنچه که در سازمان‌های اجرایی کشور انجام می‌گیرد، پژوهش‌هایی از نوع کاربردی هستند. درست در نقطه مقابل دانشگاه‌ها که می‌توانند در پژوهش‌های بنیادی هم سهم داشته باشند.

1. Basic- Research
2. Fundamantal
3. Pure- Research
4. Applied- Research
5. Experimental Development

6. Rousset- Philip  
7. Betz



### نمودار ۲. مدل موفق مراکز پژوهشی R&D

۳. سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛  
 ۴. بخش خصوصی.

در این مطالعه، فقط بند سوم به لحاظ مطابقت با عنوان مقاله، مورد استفاده قرار گرفته است. طبق این کتاب کلاً ۳۵ سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به مطالب مطروحه پرسشنامه‌ای تهیه گردید که در آن، ۳۰ سؤال با توجه به منابع تیوریک که در مباحث قبلی و منابع مختلف به دست آمده است که اینجا ذکر نشدند. در ارتباط با عوامل موفقیت دستگاه‌های اجرایی در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد ارزیابی قرار گرفت. در وضعیت موجود مدیران دستگاه‌های پژوهشی دولتی باید وضعیت سازمان‌های خود را به لحاظ عوامل ذکر شده ارزیابی نموده و در وضعیت مطلوب میزان اهمیت هر یک از آن‌ها را مشخص کند. چون ممکن بود که اطلاعات واقعی منعکس نگردد. در این مدل توان جذب نیروی انسانی، توان جذب پژوهشگر، توان فعالیت پژوهشی، توان مدیریت مالی، توان مبادلات علمی-پژوهشی مورد بررسی قرار می‌گیرد. از ۳۶ پرسشنامه ارسال شده برای مدیران پژوهشی دستگاه‌های اجرایی فقط ۲۳ پرسشنامه تکمیل شده، برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. سؤالات پرسشنامه به صورت طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت از ارزش کاملاً کم تا کاملاً زیاد ارزش‌گذاری شده است. برای تجزیه و تحلیل در این مقاله ارزش گزینه ۱ و ۲

همان‌طور که نمودار ۳ نشان می‌دهد برای پژوهش موفق، نخست باید استراتژی پژوهشی مشخص شده باشد تا بر مبنای آن منافع محدود انسانی، مالی-منابع طبیعی و دیگر منابع را به صورت بهینه‌سازی، برنامه‌ریزی و از آن‌ها استفاده نمود. مسئله دیگر آن که، نگرش پژوهشی باید به سمت جنبه‌های تجاری باشد. به عبارت دیگر مسائل منابع و مصارف باید در آن‌ها لحاظ گردد.

### ۳. روش پژوهش

جهت انجام یک کار میدانی از روش توصیفی-پیمایشی که بررسی وضعیت موجود می‌پردازد، استفاده می‌شود. به دلیل بی‌علاقگی و عدم همکاری پاره‌ای از مسئولین واحدهای پژوهشی، جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش با مشکل روبه‌رو شد. لذا برای تعیین جامعه آماری مورد مطالعه به کتابی تحت عنوان «معرفی واحدهای پژوهشی دارای موافقت قطعی از وزارت علوم و تحقیقات و فناوری» که توسط معاونت پژوهشی وزارتخانه فوق‌الذکر تهیه گردیده، مراجعه شده است. در این کتاب واحدهای پژوهشی به چهار دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی شده است:

۱. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
۲. دانشگاه‌ها؛

و ۳ ارزش کم و ۴ و ۵ ارزش متوسط و ۶ و ۷ ارزش زیاد را به خود اختیار داده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی با میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. در جداول ۱ و ۲ وضعیت سازمان‌های پژوهشی در دو حالت موجود و مطلوب مورد سؤال و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در جدول ۱ موقعیت مطلوب آمده است. وضعیت ۲۹ سؤال پرسشنامه به طور کلی نشان می‌دهد که بیشترین درصد مربوط به گزینه زیاد و درصد کمتری گزینه متوسط را انتخاب کرده‌اند. بالاترین نمره مربوط به سؤال یکم با میانگین ۶٫۶۹ و کمترین نمره نیز متعلق به سؤال هجدهم با میانگین ۵٫۱۳ است. گزینه اول مربوط به ایجاد ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی برای انجام تحقیقات است و گزینه هجدهم وضعیت ارزشیابی همه‌جانبه در اثربخشی و مرتبط بودن تحقیقات انجام شده را مورد سؤال قرار داده میزان اهمیت آن را مشخص نموده‌اند.

همچنین در تمامی سؤالات مربوط به وضعیت مطلوب بیش از ۵۰ درصد انتخاب شده است، که حکایت از اهمیت آن‌ها برای مدیریت پژوهشی دستگاه‌های اجرایی است.

برای ارزیابی از وضعیت موجود نیز مدیران دستگاه‌های پژوهشی به همان ۲۹ سؤال پاسخ داده‌اند که در این حالت بیشترین درصد نمرات به وضعیت نمره ۴ و ۵ که در این بررسی به عنوان گزینه متوسط انتخاب شده‌اند، تعلق دارد. فقط در دو مورد دو سؤال گزینه بیش از ۵۰ درصد متعلق به وضعیت زیاد است و در بقیه موارد از ۳۰ تا ۶۹ درصد سؤالات گزینه متوسط را به خود اختصاص داده‌اند. به استثنای سه سؤال برای ۲۷ سؤال بقیه بین ۶۷ تا ۵۶ درصد گزینه کم را انتخاب نموده‌اند (به جدول ۲ مراجعه کنید).

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد. بیشترین نمره با میانگین ۵٫۳۴ مربوط به سؤال هشت است که به لحاظ ارزشیابی کمی از متوسط بیشتر است، کمترین نمره نیز متعلق به سؤال دوم با میانگین ۳٫۱۳ است. با مراجعه به جدول ۱ و ۲ می‌توان به جزئیات بیشتری پیرامون وضعیت هر سؤال پرسشنامه پی برد.

#### ۵. نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله شناخت عواملی بوده است که منجر به موفقیت مدیریت پژوهشی دستگاه‌های اجرایی در راستای توسعه پژوهش می‌شود. از طریق پرسشنامه توانستیم به دیدگاه‌های آن‌ها تا حد زیادی رسیده و از این طریق عوامل موفقیت مدیریت‌های پژوهشی دستگاه‌های اجرایی را بشناسیم.

با توجه به جدول ۲، عواملی که در موفقیت دستگاه‌های پژوهشی اجرایی اهمیت دارند به ترتیب الویت، عوامل زیر می‌باشند:

۱. ایجاد ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی برای انجام تحقیقات مورد نظر؛
۲. ایجاد جو مناسب برای تحقیق و حمایت معنوی از محققین؛
۳. تهیه تجهیزات و وسایل مناسب برای انجام تحقیقات؛
۴. مدیریت کارآمد؛
۵. برطرف کردن مسائل و مشکلات معیشتی؛
۶. تجهیز منابع علمی (کتابخانه‌های تخصصی، مجلات علمی و ...)
۷. مسلط بودن محققان به زبان خارجی جهت استفاده از منابع اصلی؛
۸. فراهم‌شدن زمینه آرامش و فراغ خاطر برای محققان؛
۹. برنامه‌ریزی جامع تحقیقات؛
۱۰. تخصیص بودجه مناسب و کافی برای پژوهش؛
۱۱. تنظیم برنامه تحقیقات در مراکز پژوهشی؛
۱۲. میزان استفاده از اینترنت؛
۱۳. ایجاد ارتباط علمی با مجامع علمی داخلی و خارج از کشور؛
۱۴. متناسب‌شدن درآمد حاصل از تحقیقات و پژوهش نسبت به سایر درآمدها؛
۱۵. سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های صحیح تحقیقاتی؛



۱۶. مشخص شدن ارزش و اهمیت و جایگاه تحقیق و محقق در جامعه؛
  ۱۷. ساختار سازمانی مناسب تحقیقاتی؛
  ۱۸. برنامه‌ریزی تحقیقاتی؛
  ۱۹. شرکت محققان در دوره‌های بازآموزی در داخل و خارج از کشور؛
  ۲۰. تعیین ضوابط مشخص و معین برای پرداخت حق‌التحقیق؛
  ۲۱. آشنا بودن با روش‌های تحقیق و روش‌های آماری؛
  ۲۲. تلاش مسئولین مراکز پژوهشی برای ایجاد ارتباط تحقیقاتی با سایر مراکز؛
  ۲۳. مقالات منتشر شده؛
  ۲۴. به‌کارگیری نتایج تحقیقات؛
  ۲۵. تشکیل گروه‌های تحقیقاتی در مراکز پژوهشی؛
  ۲۶. سهیم‌شدن محقق در پیامدهای مالی؛
  ۲۷. تثبیت جایگاه مراکز پژوهشی در نظام اداری کشور؛
  ۲۸. فراهم‌شدن فضای فیزیکی مناسب نظیر اتاق کار برای مطالعه و پژوهش؛
  ۲۹. ارزشیابی همه‌جانبه از اثربخشی و مرتبط‌بودن تحقیقات انجام شده.
- نتیجه‌گیری از ارزیابی فعالیت‌های فعلی به ترتیب الویت بر حسب میانگین محاسبه شده به شرح زیر است (ارزیابی در حد متوسط و کم می‌باشد):
۱. میزان استفاده از اینترنت؛
  ۲. مسلط بودن محققان به زبان خارجی جهت استفاده از منابع اصلی؛
  ۳. تشکیل گروه‌های تحقیقاتی در مراکز پژوهشی؛
  ۴. مدیریت کارآمد؛
  ۵. ایجاد ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی برای انجام تحقیقات مورد نظر؛
  ۶. تهیه تجهیزات و وسایل مناسب برای انجام تحقیقات؛
۷. سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های صحیح تحقیقاتی؛
  ۸. متناسب‌شدن درآمد حاصل از تحقیقات و پژوهش نسبت به سایر درآمدها؛
  ۹. تلاش مسئولین مراکز پژوهشی برای ایجاد ارتباط تحقیقاتی با سایر مراکز؛
  ۱۰. آشنا بودن با روش‌های تحقیق و روش‌های آماری؛
  ۱۱. برنامه‌ریزی تحقیقاتی؛
  ۱۲. تنظیم برنامه تحقیقات در مراکز پژوهشی؛
  ۱۳. مقالات منتشر شده؛
  ۱۴. ساختار سازمانی مناسب تحقیقاتی؛
  ۱۵. فراهم‌شدن زمینه آرامش و فراغ خاطر برای محققان؛
  ۱۶. ایجاد ارتباط علمی با مجامع علمی داخلی و خارج از کشور؛
  ۱۷. ایجاد جو مناسب برای تحقیق و حمایت معنوی از محققین؛
  ۱۸. به‌کارگیری نتایج تحقیقات؛
  ۱۹. فراهم‌شدن فضای فیزیکی مناسب نظیر اتاق کار برای مطالعه و پژوهش؛
  ۲۰. برنامه‌ریزی جامع تحقیقات؛
  ۲۱. مشخص شدن ارزش و اهمیت و جایگاه تحقیق و محقق در جامعه؛
  ۲۲. ارزشیابی همه‌جانبه از اثربخشی و مرتبط‌بودن تحقیقات انجام شده؛
  ۲۳. تعیین ضوابط مشخص و معین برای پرداخت حق‌التحقیق؛
  ۲۴. تخصیص بودجه مناسب و کافی برای پژوهش؛
  ۲۵. متناسب‌شدن درآمد حاصل از تحقیقات و پژوهش نسبت به سایر درآمدها؛
  ۲۶. برطرف‌کردن مسائل و مشکلات معیشتی؛
  ۲۷. تثبیت جایگاه مراکز پژوهشی در نظام اداری کشور؛
  ۲۸. شرکت محققان در دوره‌های بازآموزی در داخل و خارج از کشور؛

۲۹. سهیم شدن محقق در پیامدهای مالی.

همان طور که نمره‌های به‌دست آمده از ارزیابی وضعیت فعلی عامل‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد، ضعف زیادی در دستگاه‌های پژوهشی اجرایی به لحاظ عامل‌های مورد مطالعه وجود دارد. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان عوامل موفقیت مدیریت پژوهشی را به کمک نتایج به‌دست آمده در زیر بیان نمود:

الف: ایجاد جو مناسب برای تحقق و تجهیز امکانات فیزیکی جهت برطرف کردن مسائل و مشکلات مالی برای محققان و مدیریت کارآمد و سهیم کردن محققان در درآمدهای تحقیقاتی؛

ب: توجه به زبان خارجی و ایجاد ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی و مراکز پژوهشی؛

پ: تهیه و تنظیم برنامه‌ریزی جامع برای پژوهش‌ها از طریق سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های صحیح پژوهشی؛

ت: ساختار سازمانی مناسب و تعیین ضوابط مشخص و معین برای پرداخت‌های حق‌التحقیق؛

ث: درج نتایج در مجلات علمی و همچنین به‌کارگیری نتایج پژوهش‌ها برای کارهای عملی؛

ح: مشخص نمودن ارزش و اهمیت و جایگاه پژوهش و پژوهشگری در جامعه.

\* این مقاله حاصل از طرح پژوهشی «دلایل موفقیت و عدم موفقیت مدیریت پژوهشی دستگاه‌های اجرایی» با پشتیبانی معاونت پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور توسط نویسندگان مقاله است.

## References

## منابع

- [۱] علی، طایفی «موانع فرهنگی توسعه تحقیق در ایران» انتشارات آزاداندیشان، تهران، ۱۳۸۰.
- [۲] رضا، منصوری «عزم ملی برای توسعه علمی و فرهنگی ایران ۱۴۲۷» طرح نو، تهران، ۱۳۷۷.
- [۳] محمد، توکل «اقتراح: جامعه‌شناسی و فرهنگ» نشریه کلمه، شماره ۱۳۷۳، ۱۲.
- [۴] مرتضی، کتبی «نگرش‌های مزاحم و مناسب تحقیقات اجتماعی» مجموعه مقاله‌های سمینار جامعه‌شناسی و توسعه، سمت، تهران، ۱۳۷۲.
- [۵] عبدالعلی، لهسایی‌زاده «موانع پژوهش علوم اجتماعی در ایران» مجله رهیافت، شماره چهاردهم، ۱۳۷۵.
- [6] Chitnis, M. "Higher Education in the 21<sup>st</sup> century: Global Challenges and national Response." MD II Ebook, 1999.
- [7] Eshiwani, G.S. "Higher education in Africa: Challenges and strategies for the 21st century." Higher education in the 21st century: Global challenge and national response, 1999, 31-38.
- [8] Frascati- Maunal. National Research Institute for Science Policy, OECD, 2002.
- [9] Hofstede, G. "Culture and Organization." USA; McGrawhill, 1996.
- [10] Philip, R. and Kamaln, S. "third Generation R&D." Nolo, 1994.

## پیوست

جدول ۱. عوامل حائز اهمیت در موفقیت دستگاه‌های پژوهشی (میزان ارزش به درصد)

نام عوامل	کم	متوسط	زیاد	میانگین	انحراف معیار
۱- ایجاد ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی برای انجام تحقیقات	-	۱۳,۱	۸۶,۹	۶,۶۹	۰,۷۱۴
۲- سهیم شدن محقق در پیامدهای مالی نتایج تحقیقات	-	۴۲,۸۲	۵۲,۱۸	۵,۶۰۸	۱,۱۳
۳- برطرف کردن مسائل و مشکلات معیشتی محققان	-	۱۳	۸۷	۶,۳۹	۰,۷۰۶
۴- ایجاد ارتباط علمی با مجامع علمی داخل و خارج از کشور	-	۲۶,۱	۷۳,۹	۶,۱۷۳	۱,۰۰۶
۵- تهیه تجهیزات و وسایل مناسب برای انجام تحقیقات	-	۱۷,۴	۸۲,۶	۶,۴۳۱	۰,۸۷۵
۶- تعیین ضوابط مشخص و معین برای پرداخت حق‌التحقیق	-	۳۰,۵	۶۹,۵	۶,۰۰	۰,۹۷۷
۷- ایجاد جو مناسب برای تحقیق و حمایت معنوی از محققین	-	۱۳	۸۷	۶,۴۷۸	۰,۷۱۵
۸- میزان استفاده از اینترنت	-	۲۱,۱	۷۸,۹	۶,۱۸	۱,۰۵
۹- فراهم شدن زمینه آموزش و فراغ خاطر برای محققان	-	۲۶,۱	۷۳,۹	۶,۲۶	۰,۸۴
۱۰- تجهیز منابع علمی (کتابخانه‌های تخصصی- مجلات علمی و ...)	-	۱۳	۷۷	۶,۳۴	۰,۷۳۲
۱۱- متناسب شدن درآمد حاصل از تحقیقات یا پژوهش نسبت به سایر درآمدها	-	۲۰,۸	۷۹,۲	۶,۱۴	۱,۱۷۳
۱۲- تنظیم برنامه تحقیقات در مراکز پژوهشی	-	۲۶,۱	۷۳,۹	۶,۲۰۷	۱,۰۲۱
۱۳- مشخص شدن ارزش و اهمیت و جایگاه تحقیق و محقق در جامعه	۴,۳	۱۷,۳	۷۹,۳	۶,۰۸۷	۱,۲۱۲
۱۴- برنامه‌ریزی جامع تحقیقات	-	۱۷,۶	۸۲,۴	۶,۲۷	۰,۸۶
۱۵- مسلط بودن محققان به زبان خارجی جهت استفاده از منابع اصلی	-	۱۳	۰,۸۷	۶,۳۰۴	۰,۶۸۸
۱۶- فراهم شدن فضای فیزیکی مناسب نظیر اتاق کاربردی مطالعه و پژوهش	۴,۳	۳۴,۸	۶۰,۹	۵,۵۲	۱,۲۸
۱۷- آشنا بودن با روش‌های تحقیق و آماری متنوع	۴,۳	۲۱,۷	۷۴	۵,۹۵۶	۱,۱۵۹۷
۱۸- ارزشیابی همه‌جانبه از اثربخشی و مرتبط بودن تحقیقات انجام شده	-	۲۱,۷	۷۸,۳	۵,۱۳	۲,۰۲۱
۱۹- تخصیص بودجه مناسب و کافی برای پژوهش	۴,۳	۱۳	۸۲,۷	۶,۲۱۷	۱,۳۱۷
۲۰- شرکت محققان در دوره‌های بازآموزی در داخل و خارج از کشور جهت آشنایی با یافته‌های نوین علمی	۴,۳	۲۶	۶۹,۷	۶,۰۴۳	۱,۲۶۸
۲۱- تثبیت جایگاه مراکز پژوهشی در نظام اداری کشور	۴,۳	۱۳	۸۲,۷	۵,۵۹	۱,۶۶۴
۲۲- تلاش مسئولین مراکز پژوهشی برای ایجاد ارتباط تحقیقاتی با سایر مراکز	۴,۳	۲۶,۱	۶۹,۶	۵,۸۶	۱,۳۵
۲۳- تشکیل گروه‌های تحقیقاتی در مراکز پژوهشی	۴,۳	۲۶,۱	۶۹,۶	۵,۷۸۹	۱,۱۹۶
۲۴- مدیریت کارآمد	۴,۳	۴,۳	۹۱,۴	۶,۴۳	۰,۸۸
۲۵- ساختار سازمانی مناسب تحقیقاتی	۴,۳	۱۳	۸۲,۷	۶,۰۸۱	۱,۲۹
۲۶- سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های صحیح تحقیقاتی	۴,۳	۱۳	۸۲,۷	۶,۱۳	۱,۲۶
۲۷- برنامه‌ریزی تحقیقاتی	۴,۳	۲۱,۷	۷۴	۶,۰۸	۱,۳۶
۲۸- به‌کارگیری نتایج تحقیقات	۴,۳	۴۱,۱	۵۴,۶	۵,۷۸	۱,۱۲۶۹
۲۹- مقالات منتشر شده	۴,۳	۳۰,۴۳	۶۵,۲۶	۵,۸۲	۱,۱۲۶۹

جدول ۲. ارزیابی وضعیت موجود مدیریت پژوهشی دستگاه‌های اجرایی (میزان ارزش به درصد)

نام عوامل	کم	متوسط	زیاد	میانگین	انحراف معیار
۱- ایجاد ارتباط با بانک‌های اطلاعاتی برای انجام تحقیقات	۲۶,۱	۳۹,۱	۳۴,۸	۴,۷۳	۱,۴۶۶
۲- سهیم شدن محقق در پیامدهای مالی نتایج تحقیقات	۵۶,۵۲	۳۰,۴۳	۱۳,۴	۳,۱۳	۱,۴۵
۳- برطرف کردن مسایل و مشکلات معیشتی محققان	۴۷,۸۲	۴۷,۸۲	۴,۳۶	۳,۴۳	۱,۲۷۹
۴- ایجاد ارتباط علمی با مجامع علمی داخل و خارج از کشور	۴۳,۴۸	۳۹,۱۳	۱۷,۳۹	۴,۰۴۳	۰,۷۲
۵- تهیه تجهیزات و وسایل مناسب برای انجام تحقیقات	۲۶,۰۹	۴۳,۴۸	۳۰,۴۳	۴,۶۹	۱,۶۴
۶- تعیین ضوابط مشخص و معین برای پرداخت حق‌التحقیق	۳۹,۱۳	۳۹,۱۳	۲۱,۷۴	۳,۸۲	۱,۷۸
۷- ایجاد جو مناسب برای تحقیق و حمایت معنوی از محققین	۳۰,۴۳	۴۳,۴۸	۲۶,۰۹	۴,۰۴۷	۱,۶۲۷
۸- میزان استفاده از اینترنت	۱۷,۳۹	۲۶,۰۹	۵۶,۵۲	۵,۳۴	۱,۷۴۶
۹- فراهم شدن زمینه آموزش و فراغ خاطر برای محققان	۳۰,۴۳	۵۶,۵۲	۱۳,۰۴	۴,۰۶۸	۱,۱۷۸
۱۰- تجهیز منابع علمی (کتابخانه‌های تخصصی- مجلات علمی و ...)	۱۳,۰۴	۶۵,۲۲	۲۱,۷۴	۴,۶۵	۱,۶۲
۱۱- متناسب شدن درآمد حاصل از تحقیقات یا پژوهش نسبت به سایر درآمدها	۵۲,۱۷	۳۴,۷۸	۱۳,۴	۳,۶۷	۱,۲۴
۱۲- تنظیم برنامه تحقیقات در مراکز پژوهشی	۲۶,۰۹	۶۰,۸۷	۱۳,۰۴	۴,۲۲۷	۱,۱۷۸
۱۳- مشخص شدن ارزش و اهمیت و جایگاه تحقیق و محقق در جامعه	۳۰,۴۳	۶۰,۸۷	۸,۷	۳,۹	۱,۳۳۵
۱۴- برنامه‌ریزی جامع تحقیقات	۴۳,۴۸	۴۳,۴۸	۱۳,۰۴	۳,۹۲	۱,۲۱۶
۱۵- مسلط بودن محققان به زبان خارجی جهت استفاده از منابع اصلی	۸,۷	۴۷,۸۳	۴۳,۴۷	۵,۰۴۳	۱,۳۹۹
۱۶- فراهم شدن فضای فیزیکی مناسب نظیر اتاق کاربردی مطالعه و پژوهش	۳۹,۱۳	۴۳,۴۸	۱۷,۳۹	۳,۹۱	۱,۴۸۹
۱۷- آشنا بودن با روش‌های تحقیق و آماری متنوع	۲۱,۷۴	۶۰,۸۷	۱۷,۳۹	۴,۳۹	۱,۲۰۴
۱۸- ارزشیابی همه‌جانبه از اثربخشی و مرتبط بودن تحقیقات انجام شده	۲۶,۹	۶۰,۸۷	۱۳,۰۴	۳,۸۷	۱,۲۲۵
۱۹- تخصیص بودجه مناسب و کافی برای پژوهش	۳۹,۱۳	۵۲,۱۷	۹,۷۰	۳,۶۹	۱,۳۳۲
۲۰- شرکت محققان در دوره‌های بازآموزی در داخل و خارج از کشور جهت آشنایی با یافته‌های نوین علمی	۵۶,۵۲	۴۳,۴۸	-	۳,۱۷۴	۱,۲۷۳
۲۱- تثبیت جایگاه مراکز پژوهشی در نظام اداری کشور	۳۹,۱۳	۵۶,۵۲	۴,۳۵	۳,۳۰	۱,۳۶۷
۲۲- تلاش مسئولین مراکز پژوهشی برای ایجاد ارتباط تحقیقاتی با سایر مراکز	۲۱,۷۴	۶۰,۸۷	۱۷,۳۹	۴,۴۳	۲,۳۵
۲۳- تشکیل گروه‌های تحقیقاتی در مراکز پژوهشی	۱۷,۳۹	۳۴,۷۸	۴۷,۸۳	۵	۱,۰۵۶
۲۴- مدیریت کارآمد	۴,۳	۶۹,۵۷	۲۶,۱۳	۴,۷۳۵	۱,۲۰۴
۲۵- ساختار سازمانی مناسب تحقیقاتی	۱۷,۳۹	۶۹,۵۷	۱۳,۰۴	۴,۲۱	۱,۳۹
۲۶- سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های صحیح تحقیقاتی	۲۶,۰۹	۳۹,۱۳	۳۴,۷۸	۴,۶۶۵	۱,۳۷
۲۷- برنامه‌ریزی تحقیقاتی	۲۶,۰۹	۴۳,۴۸	۶۹,۵۷	۴,۳۳	۱,۳۹
۲۸- به‌کارگیری نتایج تحقیقات	۳۰,۴۳	۳۹,۱۳	۳۰,۴۴	۴,۰۴	۱,۷۳
۲۹- مقالات منتشر شده	۳۹,۱۳	۴۷,۸۳	۱۳,۰۴	۴,۲۱۷	۱,۴۷

---

## **Identification of Factors for Successful Research Management in Administrative Organizations**

Nasserali Azimi\*

Received: 03, Nov. 2017

Accepted: 13, Feb. 2018

### **Abstract**

The scientific development of any country is dependent on having optimal planning and management structures. If we accept that the most important factor for management is decision-making, then decision-making plans that are not research-based will be unable to support or maintain a continuous process of scientific development. A scientific decision-making method that is based on dialogue must take account risk and participatory approaches toward management. However, the management and planning structures currently prevail in Iran, of which research management can be taken as a symbol, do not take research seriously for a number of reasons; e.g., a failure to see the need for scientific input into policy-making. Consequently, there is no effective scientific leadership and the country remains far from reaching its goals. The planning and management systems in Iran should be seen as closed systems since they do not communicate with the rest of the country's institutional structures. Moreover, decision-making and policy development in each discrete area is dominated by a single governmental organization, which results in an expensive, complex, and inefficient bureaucracy governing the country's scientific and administrative structures. Rather than creating a unified national policy- and decision-making system based on scientific research, this role is broken up and divided among several different organizations, which lead to unsuccessful scientific development in Iran. Examples of this phenomenon are presented in this study to demonstrate the responsible organizations necessary for supporting Iran's scientific and administrative policy-making and planning systems.

**Keywords:** Research Development, Policy- and Decision-making, Planning, Research Units, Scientific Development

---

\* naazimi5@yahoo.co.uk