


# Evaluation of Change Management in the Supreme Council of the Cultural Revolution: A Case Study of the Resolution on the Transformation of the Supreme Council of the Cultural Revolution

## Seyed Ali Fatemi Khorasgani

Assistant Professor, Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution, Tehran, Iran (Corresponding Author)


Email: fatemi@sccr.ir

 0009-0003-3826-0692

## Karim Zahedi Khoozani

Assistant Professor, Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution, Tehran, Iran


Email: k.zahedi@sccr.ir

 0000-0002-7493-6771

## Mohammad Hosain Shojaei

Assistant Professor, Innovation Policy & Foresight Department, Technology Studies Institute, Tehran, Iran


Email: shojaei@tsi.ir

 0000-0001-5074-8947

## Meysam Narimani

Associate Professor, Science & Technology Policy Making, Technology Studies Institute, Tehran, Iran


Email: narimani@tsi.ir

 0000-0002-4204-3565

## Seyed Mohammad Sahebkar Khorasani

Assistant Professor, Mechanical Engineering, Technology Studies Institute, Tehran, Iran

Email: sahebkar@tsi.ir

 0000-0003-3790-740X

## Abstract

Change management in public institutions is a complex and challenging process due to their broad mandates, multiple stakeholders, and the influence of socio-political dynamics. The Supreme Council of the Cultural Revolution (SCCR) occupies a unique position in the country's governance system, and in recent years, the necessity of its transformation has been emphasized by the Supreme Leader. Following the approval of the SCCR's Transformation Resolution in 2022 and its implementation over the past three years, this research seeks to identify the main axes of change in the SCCR and analyze their status after the implementation of this resolution. To this end, after reviewing the SCCR's resolutions related to this issue, a qualitative approach based on semi-structured interviews with experts and qualitative content analysis was employed. The findings indicate that the transformation of the SCCR can be categorized into nine main axes: the legal and governance position of SCCR resolutions; the scope of missions and level of engagement of the SCCR; attention to the full policy cycle; the incorporation of resolutions into national laws and regulations; the relationship between the SCCR and the Islamic Parliament of Iran; monitoring the Council's performance; the structural arrangement of the SCCR secretariat units; the process of setting priorities and agendas; and the relationship between affiliated councils and the secretariat. An integrated analysis of these axes suggests that the approval and implementation of the Transformation Resolution have created new capacities in three dimensions—the SCCR's position and mission; its internal structures and processes; and its institutional relations—thereby contributing to the goals of enhancing the efficiency and effectiveness of the SCCR. Nevertheless, further attention is needed to issues such as the appropriate reflection of SCCR resolutions in laws and regulations; the organizational alignment of secretariat units and affiliated councils; strengthening implementation and monitoring mechanisms; and establishing clearer processes for setting priorities and agendas.

**Keywords:** Change Management, Transformation Resolution, Public Institution, Supreme Council of the Cultural Revolution

## Extended Abstract

### Purpose

This study aims to identify, analyze, and evaluate the main axes of organizational change in the Supreme Council of the Cultural Revolution (SCCR), a central institution in Iran's science and cultural policymaking system. Following the emphasis of the Supreme Leader on the necessity of comprehensive and proportionate transformation within the SCCR, and the subsequent approval of the Council's Change Resolution in 2022, the study assesses the trajectory and outcomes of this transformation after more than three years of implementation. The research seeks not only to map the key dimensions of change but also to evaluate their current status and propose corrective and complementary measures to strengthen the ongoing change process.

### Design/methodology/approach

The study adopts a qualitative and descriptive research design. In the first phase, official SCCR documents related to institutional change—including the Change Resolution and associated regulations—were systematically reviewed. In the second phase, empirical data were collected through semi-structured interviews with 16 key informants, including permanent members of the SCCR, representatives of relevant governmental institutions (such as the Islamic Consultative Assembly, the Ministry of Science, Research and Technology, and the Ministry of Culture and Islamic Guidance), as well as senior managers and experts from the SCCR Secretariat. Data were analyzed using qualitative content analysis based on a three-stage process of coding, conceptualization, and interpretive analysis. To enhance research validity, strategies such as prolonged engagement with the data and peer review were employed.

### Findings

The qualitative analysis generated approximately 300 initial codes, which were refined into 30 core categories and ultimately consolidated into nine unifying axes of change: (1) the legal and governance status of SCCR resolutions within the national system, (2) the scope of the Council's mission and level of involvement, (3) attention to the full policy cycle, (4) incorporation of resolutions into laws and regulations, (5) the relationship between the SCCR and the Islamic Consultative Assembly, (6) mechanisms for monitoring the Council's performance, (7) the organizational structure of the SCCR Secretariat, (8) processes of priority-setting and agenda formulation, and (9) the relationship between affiliated councils and the Secretariat. These axes were further analyzed across three substantive dimensions—position and mission, internal structures and processes, and institutional relations—and in relation to two overarching objectives: improving efficiency and enhancing effectiveness.

### Research limitations/implications

As a qualitative case study, the findings are not statistically generalizable. In addition, access to certain senior decision-makers posed practical limitations. Nevertheless, the use of triangulated data sources, theoretical saturation, and rigorous validation procedures supports the analytical credibility of the study. Future research could apply quantitative methods or comparative designs to test

and refine the proposed framework, particularly through cross-sectoral or cross-national comparisons in science and cultural governance.

### **Practical implications**

The study provides SCCR policymakers and managers with a structured analytical map for monitoring and evaluating institutional change. It helps identify priority axes requiring greater attention and investment, clarifies areas of ambiguity in existing resolutions and regulations, and offers a conceptual foundation for strengthening the Secretariat's role in guiding and institutionalizing change. These insights can support more targeted interventions and more coherent implementation of reform measures.

### **Social implications**

Effective implementation of change within the SCCR has significant macro-level and social consequences. Clarifying institutional roles and strengthening coordination can enhance coherence within Iran's governance system and improve policymaking outcomes in science and culture. Strengthening accountability and monitoring mechanisms can also contribute to increased public trust in high-level governing institutions. Moreover, the SCCR's change experience may serve as a model for institutional reform and innovation in other public organizations.

### **Originality/value**

This study represents the first comprehensive and focused examination of organizational change in the SCCR as an independent, macro-level phenomenon. Unlike prior research that has addressed legal or functional aspects in isolation, this study integrates analysis of change axes before and after the Change Resolution and evaluates them across multiple dimensions of institutional transformation. Its originality also lies in combining perspectives from three key stakeholder groups—Council members, related governmental institutions, and the Secretariat—to present a multidimensional and in-depth understanding of change management in one of Iran's most influential policymaking bodies.

E-ISSN: 2588-6525 / Center for Strategic Research / The Scientific Journal of Strategy

Journal of "The Scientific Journal of Strategy" © 11 years by Center for Strategic research is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



 10.22034/rahbord.2025.535623.1834



## ارزیابی مدیریت تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی: مطالعه موردی مصوبه سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی

سیدعلی فاطمی خوراسگانی

استادیار دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: fatemi@sccr.ir

0009-0003-3826-0692

کریم زاهدی خوزانی

استادیار دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران، ایران

Email: k.zahedi@sccr.ir

0000-0002-7493-6771

سید محمدحسین شجاعی

استادیار گروه سیاست نوآوری و آینده‌نگاری، پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران

Email: shojaei@tsi.ir

0000-0001-5074-8947

میشم نریمانی

دانشیار سیاست‌گذاری علم و فناوری، پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران

Email: narimani@tsi.ir

0000-0002-4204-3565

سیدمحمد صاحب‌کار خراسانی

استادیار مهندسی مکانیک، پژوهشکده مطالعات فناوری، تهران، ایران

Email: sahebkar@tsi.ir

0000-0003-3790-740X

### چکیده

تحول سازمانی در نهادهای عمومی و حاکمیتی به دلیل گسترده‌ی مأموریت‌ها، تعدد ذی‌نفعان و تأثیرپذیری از شرایط سیاسی و اجتماعی، فرایندی پیچیده و دشوار است. شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان قرارگاه فرهنگی کشور، جایگاهی ویژه در نظام حکمرانی کشور دارد و طی سال‌های اخیر ضرورت تحول آن مورد تأکید مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) قرار گرفته است. با توجه به تصویب سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۴۰۱ و پیگیری اجرای آن طی نزدیک به سه سال اخیر، این پژوهش با هدف شناسایی محورهای اصلی تحول در شورای عالی و تحلیل وضعیت آن‌ها پس از اجرای سند انجام شده است. در این پژوهش پس از بررسی مصوبات شورای عالی مرتبط با تحول شورا، از روش تحقیق کیفی مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته یا خبرگان و تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تحول شورا در ۹ محور اصلی قابل صورت‌بندی است: جایگاه مصوبات در نظام حکمرانی، دامنه مأموریتی و سطح ورود شورا، توجه به چرخه کامل سیاست، امتداد مصوبات در قوانین و مقررات، نسبت شورا با مجلس شورای اسلامی، نظارت بر عملکرد شورا، چیدمان ستادهای دبیرخانه، فرایند تعیین اولویت‌ها و دستورکارگذاری مصوبات، نسبت شوراهای وابسته و دبیرخانه. با توجه به تحلیل یکپارچه وضعیت این محورهای تحولی، می‌توان نتیجه گرفت که تصویب و اجرای سند تحول در سه بُعد جایگاه و مأموریت شورای عالی، ساختارها و فرایندهای داخلی و ارتباطات نهادی، ظرفیت‌هایی را برای تحقق دو هدف ارتقای کارایی و اثربخشی شورای عالی فراهم کرده است. باین‌حال، ضروری است حوزه‌های همچون بازتاب متناسب مصوبات در قوانین و مقررات، ساماندهی ساختاری ستادها و شوراهای وابسته، راهبری اجرای مصوبات و نظارت بر آن‌ها و سازوکارهای تعیین اولویت‌ها و دستورکارگذاری، مورد توجه بیشتر قرار گیرند.

**کلیدواژه‌ها:** سند تحول، شورای عالی انقلاب فرهنگی، مدیریت تحول، نهاد عمومی

## مقدمه و بیان مسئله

علی‌رغم این‌که تغییر و تحول به‌عنوان امری اجتناب‌ناپذیر و فرایندی مستمر مورد پذیرش قرار گرفته است (Chemengich, 2013)؛ همچنان بیشتر فعالیت‌های متمرکز بر تحول در سازمان‌ها، نتایج مورد انتظار را به‌طور کامل محقق نمی‌کنند. بنابراین برنامه‌ریزی و اجرایی‌سازی فرایند تحول کار ساده‌ای نیست و با چالش‌های متعدد و متنوعی مواجه است (Somerville, 2008). این چالش‌ها در سازمان‌های عمومی و حاکمیتی پیچیدگی بیشتری نیز دارند؛ چراکه در کنار مقاومت بیشتر در برابر تغییر، برنامه‌ریزی‌ها و زمان‌بندی‌های عملکردی این سازمان‌ها کمتر قابل چهارچوب‌بندی هستند و تحولات سیاسی-اجتماعی نیز بر بستر تحول آن‌ها تأثیرات زیاد و بعضاً غیرقابل پیش‌بینی می‌گذارند (Al-Alawi et al., 2019).

یکی از نهادهای حاکمیتی کشور که تحول آن در سال‌های اخیر مورد توجه بیشتری قرار گرفته است؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی بوده است. این شورا به‌عنوان یکی از نهادهای مولود انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۹ به فرمان امام خمینی<sup>۱</sup> تحت عنوان ستاد انقلاب فرهنگی شکل گرفت و بنابر فرمان ایشان در سال ۱۳۶۳ به شورای عالی انقلاب فرهنگی ارتقا پیدا کرد. مطابق آخرین حکم مقام معظم رهبری، برای اعضای «شورای عالی»، مأموریت این شورا از آغاز تاکنون، ساماندهی به وضعیت فرهنگ و دانش در کشور، سیاست‌گذاری در این دو مقوله و هدایت دستگاه‌های متصدی آن‌ها به سمت ارزش‌ها و هدف‌های انقلاب بوده است. از این‌رو ایشان از شورا به‌عنوان قرارگاه فرهنگی کشور نام برده‌اند (حسینی و سمعی، ۱۴۰۳).

با توجه به این‌که مدیریت تحول به هردو شکل واکنشی یا فعالانه قابل پیگیری است (Barcan, 2010)؛ مقام معظم رهبری، در آخرین حکم اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، هر دو جنبه واکنشی و فعالانه بودن تحول در شورا را از حیث مصون‌سازی فرهنگ عمومی کشور در برابر هجوم فرهنگی برنامه‌ریزی‌شده بیگانگان و اتخاذ نگاهی نو و روزآمدساز به مقوله فرهنگ، مورد توجه قرار داده‌اند. بر همین اساس ایشان در پیوست حکم اعضای جدید «شورای عالی»<sup>۲</sup>، تأکید کرده‌اند به سرانجام رسیدن وظایف شورا بدون تحول متناسب و همه‌جانبه در شورا، امکان‌پذیر نخواهد بود. ایشان مبتنی بر تشخیص ضرورت تحول شورای عالی، در سال ۱۴۰۰ از اعضای جدید شورای عالی

۱. در بخش‌های مختلف متن برای اشاره به شورای‌های انقلاب فرهنگی به اختصار از عبارت «شورای عالی» استفاده شده است.

۲. برگرفته از مقدمه سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی

مطالبه کرده‌اند که برای برداشته شدن اولین گام تحول، طرح تحول در شورا تدوین و تصویب شده و جهت تأیید نهایی به ایشان گزارش شود.

مبتنی بر این حکم، فرایند برنامه‌ریزی برای تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی و تدوین سند تحول، از آبان‌ماه ۱۴۰۰ در دستور کار شورای عالی قرار گرفت. طی یک فرایند فشرده کارشناسی با ایجاد ۴ گروه کاری و برگزاری جلسات متعدد، سند تحول شورای عالی تدوین شد و پس از یک مرحله ارائه به مقام معظم رهبری و دریافت نظرات ایشان، نهایتاً در تاریخ ۳ خرداد ۱۴۰۱ به تصویب شورای عالی رسید و در تاریخ ۳۰ آذر ۱۴۰۱ توسط رئیس وقت شورای عالی ابلاغ شد.

با گذشت نزدیک به سه سال از ابلاغ سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی، بررسی محورهای اصلی تحول در شورای عالی و بازخوانی وضعیت آن‌ها پس از اجرای سند، به منظور اصلاح و تکمیل مسیر تحول شورای عالی ضروری است. بدین منظور پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که محورهای اصلی تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی چه بوده؛ این محورها چگونه در سند تحول شورا بازتاب یافته‌اند و وضعیت آن‌ها پس از اجرای سند تحول چگونه است. اهمیت و ضرورت پاسخ به این پرسش‌ها از منظر نظری، کاربردی و راهبردی قابل تبیین است:

- ❖ از منظر نظری، با وجود مطالعاتی درباره شورای عالی انقلاب فرهنگی (در موضوعاتی مانند ماهیت وظایف و تعاملات نهادی شورا)، موضوع مدیریت تحول در این نهاد مورد توجه پژوهش‌ها قرار نگرفته است.
  - ❖ از منظر کاربردی، ارزیابی دقیق روند تحول در شورای عالی می‌تواند زمینه شناخت نقاط ضعف و قوت سند تحول و اجرای آن را برای مدیران فراهم نماید تا مبتنی بر آن اقدامات اصلاحی و تکمیلی در دستور کار قرار گیرد.
  - ❖ از منظر راهبردی، با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری بر جایگاه شورای عالی به عنوان قرارگاه فرهنگی کشور و اکاوی تحول در این شورا با هدف ارتقای اثربخشی این نهاد کلیدی در تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی حائز اهمیت است.
- از همین رو در این پژوهش شناسایی و تبیین محورهای اصلی تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی، بررسی وضعیت انعکاس این محورها در سند تحول شورا و تحلیل وضعیت آن‌ها پس از اجرایی‌سازی سند تحول هدف‌گذاری شده است. برای تحقق این هدف پس از انجام مرور پیشینه و تعیین چهارچوب مفهومی تحقیق، با بهره‌گیری از روش کیفی با اتکا به مرور اسناد مرتبط و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان،

تصویری جامع از اهداف و محتوای تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی و ارزیابی وضعیت آن‌ها ارائه شده است.

### ۱. پیشینه پژوهش

در یک تعریف عمومی، مدیریت تحول عبارت است از اجرای کنترل شده تغییرات مورد نیاز یا مطلوب در یک سیستم (Baker, 2007)؛ اما چنان‌که بارکان (۲۰۱۰) می‌گوید، شناسایی مسائل پیش‌روی سازمان پیش‌نیاز آغاز فرایند تحول است. از آنجاکه شناخت محورهای تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی مستلزم درک مسائل، چالش‌ها وضعیت موجود و مطلوب، روندها و راهکارهای احتمالی از دیدگاه پژوهشگران و صاحب‌نظران است، بررسی مطالعات پیشین «درباره» این شورا در دستور کار این پژوهش قرار گرفت. در این راستا، پژوهش‌های پیشین را می‌توان در پنج گروه دسته‌بندی کرد: ۱. مطالعه ماهیت قانونی و اعتبار حقوقی مصوبات شورا بررسی آن‌ها از منظر جایگاه و مشروعیت، امکان نظارت و امکان پیگیری‌های حقوقی؛ ۲. بررسی وظایف و مأموریت‌های شورا؛ ۳. بررسی و تحلیل مصوبات و عملکرد شورا، به‌صورت کلی، در بخش‌های مشخص یا در برخی مصوبات خاص؛ ۴. مطالعه جایگاه نهادی شورا و تعامل آن با سایر نهادها و بررسی همکاری‌ها و تعارض‌های عملکردی این نهادها با یکدیگر؛ ۵. بررسی الگوی اداره و نحوه طراحی راهبردها و برنامه‌های شورا. جدول (۱)۳، سرفصل‌های جزئی‌تر موضوعات پژوهش در هریک از گروه‌های مذکور را به همراه نمونه‌هایی از مطالعات منتشرشده در هر دسته نمایش می‌دهد.

جدول ۱: دسته‌بندی موضوعی پژوهش‌های پیشین درباره شورای عالی انقلاب فرهنگی

(منبع: یافته‌های پژوهش مبتنی بر ادبیات موضوع)

ردیف	موضوع	سرفصل‌های مطالعاتی	نمونه مطالعات
۱	ماهیت و مبنای مشروعیت مصوبات شورا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبار قانونی مصوبات شورا</li> <li>- جایگاه مصوبات شورا از منظر قانون اساسی</li> <li>- حق دادخواهی در قبال مصوبات شورا</li> <li>- امکان نظارت بر مصوبات شورا</li> </ul>	(شریف، ۱۳۸۴)؛ (حسینی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ (جلالی و سازگاری، ۱۳۹۹)؛ (سلطانی، ۱۳۹۹)؛ (درویشوند و همکاران، ۱۳۹۷)؛ (صدقاتی و امیرآفتابی، ۱۳۸۸)؛

ردیف	موضوع	سرفصل‌های مطالعاتی	نمونه مطالعات
			(کاویانی و مهدوی‌زاهد، ۱۳۹۹)؛ (درویشوند، ۱۴۰۲)؛ (عبداللهی و جوشیار نجف آبادی، ۱۴۰۳).
۲	وظایف و مأموریت‌های شورا	- نظارت، پیگیری و ارزیابی عملکرد سازمان‌های مجری سیاست‌ها و مصوبات شورا	(علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۶)
۳	بررسی و تحلیل مصوبات و عملکرد شورا	- تحلیل کمی و کیفی مصوبات شورا - تحلیل برخی سیاست‌های موضوعی در عملکرد و مصوبات شورا - تحلیل برخی مفاد نقشه جامع علمی کشور - مصوبات شورا به‌عنوان پیوست فرهنگی	(سلطانی‌مقدم و هراتی، ۱۴۰۲)؛ (نورآبادی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ (سوادی و فیاض‌بخش، ۱۴۰۱)؛ (باهنر و چایکی، ۱۳۹۳)؛ (اسماعیلی‌گیوی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ (هوشنگی و سلیمی‌زاده، ۱۴۰۱)؛ (باقری، ۱۳۸۶)؛ (مخیمر و همکاران، ۱۴۰۰)؛ (طاهری‌اصل و مختاریان‌پور، ۱۳۹۹)
۴	جایگاه نهادی و ارتباط و تعامل شورا با سایر نهادهای ج.ا.ایران	- جایگاه حقوقی شورا در ساختار حاکمیت - ارتباط شورا با قوای سه‌گانه - تقسیم کار، تعامل و تعارض با مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان، دیوان عدالت اداری و مجمع تشخیص مصلحت نظام - مطالعه تطبیقی و بررسی تجربیات نهادی سایر کشورها	(خورشیدی و مرادخانی، ۱۳۸۷)؛ (درویشوند و همکاران، ۱۳۹۷)؛ (بنایی اسکویی، ۱۳۹۴)؛ (الهام و میرمحمدی، ۱۳۹۲)؛ (یوسفی، ۱۴۰۱)؛ (اشراقی، ۱۴۰۳)
۵	الگوی اداره و نحوه طراحی راهبردها و برنامه‌های شورا		(مخبر دزفولی و فارسی، ۱۳۹۷)

در میان تحقیقاتی که به ماهیت و مبنای مشروعیت مصوبات شورا پرداخته‌اند، مطالعه شریف (۱۳۸۴) یکی از پژوهش‌های قدیمی است که به موضوع تعدد نهادهای قانون‌گذار - در کنار مجلس شورای اسلامی - انتقاد کرده و ضرورت تعیین جایگاه مصوبات نهادهایی مانند شورای انقلاب فرهنگی در سلسله‌مراتب منابع حقوقی را گوشزد می‌کند. در پژوهش دیگری که توسط حسینی و همکاران (۱۳۹۴) انجام شده است، این موضوع از زاویه ماهیت مصوبات شورا مورد بررسی قرار گرفته است. محققان با برشمردن ویژگی‌های «ذاتی» قانون، خصوصیات مصوبات شورا را با این ویژگی‌ها مقایسه می‌کنند و نتیجه می‌گیرند این مصوبات واجد همه ویژگی‌های ذاتی قانون نیستند. همچنین مصوبات شورا را فاقد تمام ویژگی‌های لازم برای اطلاق سیاست و مقرر می‌دانند. با این حال، جلالی و سازگاری (۱۳۹۹) معتقدند که جایگاه شورای انقلاب فرهنگی، سیاست‌گذاری است؛ لیکن شورا از این قلمرو خارج شده و به محدوده قانون‌گذاری و مقررگذاری نیز ورود کرده است و این موضوع موجب ورود به حوزه صلاحیت قوای سه‌گانه کشور و عدول از اصل تفکیک و استقلال قوا شده است. در مقابل، سلطانی (۱۳۹۹) با استناد به نظریه حقوق اساسی، شورای انقلاب فرهنگی را مصداق یک «اصل نانوشته قانون اساسی» می‌داند و برای تثبیت جایگاه حقوقی آن استدلال می‌نماید. سایر تحقیقات این دسته به حق دادخواهی در قبال مصوبات شورا و امکان نظارت بر مصوبات آن می‌پردازند (درویشوند، ۱۴۰۲؛ کاویانی و مهدوی‌زاهد، ۱۳۹۹؛ صداقتی و امیرآفتابی، ۱۳۸۸).

فارغ از مباحثاتی که در خصوص مشروعیت و جایگاه حقوقی مصوبات شورا وجود دارد، پس‌از آنکه موضوعی در شورای انقلاب فرهنگی به تصویب رسید، چه سازوکارهایی برای پایش و ارزیابی اجرای این مصوبات وجود دارد؟ علی‌احمدی و همکاران (۱۳۸۶) تلاش کرده‌اند با تحلیل فرایندها و اتخاذ یک رویکرد سیستمی، الگویی را برای نظارت، پیگیری و ارزیابی عملکرد سازمان‌های مجری مصوبات شورا ارائه نمایند.

سلطانی‌مقدم و هراتی (۱۴۰۲) با تحلیل مصوبات شورای انقلاب فرهنگی در یک مقطع تاریخی خاص، پس از تغییر ترکیب اعضای شورا، هماهنگی مصوبات این دوره را با مأموریت‌های مشخص شده برای شورا توسط مقام معظم رهبری مقایسه می‌نمایند و با تحلیل داده‌های کمی و کیفی نتیجه می‌گیرند بیشترین توجه شورا به موضوع دانشگاه و آموزش عالی بوده است و توجه بیشتر به موضوع فرهنگ ضرورت داشته است. سوادی و فیاض‌بخش (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت مصوبات شورا در حوزه فرهنگ تأکید کرده و پیشنهاد می‌کنند که این مصوبات به‌طور شایسته به مدیران اجرایی و

نهادهای فرهنگی اطلاع‌رسانی شود. این مطالعه همچنین سازوکارهایی ساختاری برای همکاری شورای انقلاب فرهنگی با مجلس شورای اسلامی و قوه قضائیه به‌منظور ایجاد ضمانت‌های اجرایی پیاده‌سازی مصوبات شورا ارائه می‌نماید. ایده اصلی این پژوهش، در نظر گرفتن مصوبات شورا به‌عنوان پیوستی فرهنگی برای کلیه طرح‌ها و برنامه‌های کلان کشور است. هوشنگی و سلیمی‌زاده (۱۴۰۱) نیز از زاویه موضوع هویت ملی به بُعد فرهنگی مصوبات شورا توجه داشته‌اند. در تحقیق آنان جایگاه هویت ملی در مصوبات دهه ۱۳۹۰ شورا و میزان توجه به ابعاد مختلف این هویت بررسی شده است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد ابعاد فرهنگی، ادبی و دینی هویت ملی و پس از آن ابعاد سیاسی، اجتماعی و تاریخی مورد اهتمام شورا بوده، لیکن بُعد سرزمینی نیازمند توجه بیشتری است. اسماعیلی‌گیوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز به ابعاد و الزامات فرهنگی اقتصاد مقاومتی پرداخته‌اند و با استخراج مؤلفه‌های فرهنگی تأثیرگذار بر تحقق اقتصاد مقاومتی مجموعه‌ای از سیاست‌ها را برای عملکرد بهینه این مؤلفه‌ها به شورای انقلاب فرهنگی پیشنهاد می‌دهند.

نورآبادی و همکاران (۱۳۹۷) با اشاره به سابقه طولانی مدت توجه شورای عالی انقلاب فرهنگی به موضوع میان‌رشته‌ای‌ها، مروری تاریخی بر مصوبات شورا در این خصوص دارد و فعالیت‌های اجرایی صورت‌گرفته توسط نهادهای اجرایی را با این مصوبات مقایسه می‌کند. یکی از پژوهش‌های دیگر در دستة تحلیل مصوبات شورای انقلاب فرهنگی، به‌مرور و بررسی مصوبات شورا در زمینه سواد رسانه‌ای می‌پردازد. این مطالعه با دسته‌بندی مؤلفه‌های سواد رسانه‌ای براساس یک چهارچوب بین‌المللی، به تحلیل اسناد مصوب شورا در هر مؤلفه می‌پردازد و نتیجه می‌گیرد تمرکز مصوبات بر ابعاد دسترسی و استفاده بیش از ابعاد درک انتقادی و توانایی ارتباطی است (باهنر و چابکی، ۱۳۹۳).

درویشوند و همکاران (۱۳۹۷) به بهانه بررسی جایگاه مصوبات شورای انقلاب فرهنگی در نظرات شورای نگهبان، مروری تفصیلی بر ارتباط حقوقی مصوبات شورا با برخی نهادهای دیگر مانند مجلس شورای اسلامی و دیوان عدالت اداری داشته‌اند. این مطالعه ضمن بیان نبود وحدت رویه شورای نگهبان نسبت به جایگاه مصوبات شورای انقلاب فرهنگی، بر ضرورت اتخاذ یک رویه واحد تأکید می‌کند. جایگاه حقوقی و ارتباط و تعامل شورا با سایر نهادهای کشور مورد توجه سایر پژوهشگران نیز قرار گرفته است. الهام و میرمحمدی (۱۳۹۲) تداخل مصوبات شورای انقلاب فرهنگی با مصوبات مجلس، دولت و مجمع تشخیص مصلحت نظام را بررسی کرده‌اند و نتیجه می‌گیرند

مصوبات شورا در امور فرهنگی و در چهارچوب اختیارات شورا، از مصوبات سایر نهادها برتر است. با این وجود، اذعان می‌دارند مصوباتی که وفق بند ۸ اصل ۱۱۰ قانون اساسی توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام تصویب می‌گردد، از شأن بالاتری نسبت به مصوبات شورا برخوردارند. تقسیم کار، تعامل و تعارض با مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان، دیوان عدالت اداری و مجمع تشخیص مصلحت نظام در تحقیقات دیگری مانند خورشیدی و مرادخانی (۱۳۸۷) و بنایی اسکویی (۱۳۹۴) نیز مورد توجه قرار گرفته است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات اندکی در حوزه‌های مربوط به راهبردها و مدیریت شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان یک نهاد ارشد سیاست‌گذاری علم و فرهنگ در کشور صورت گرفته است. همچنین خلأ مطالعات عمیق برای بررسی روندها، تغییرات و تحولات شورا در زمینه اداره و محتوای مصوبات به چشم می‌خورد. این پژوهش تلاش می‌کند برای این حوزه از مطالعات نوری بیفکند و به بررسی محورهای تحول در شورا بپردازد. در ادامه، به‌منظور دستیابی به یک چهارچوب مفهومی اولیه برای تحقیق، به‌مرور پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت تحول با تمرکز بر مدیریت تحول در «نهادهای عمومی»<sup>۱</sup> پرداخته شده است.

تغییر و تحول، اجتناب‌ناپذیر و فرایندی مستمر است (Chemengich, 2013)؛ با این وجود تکمیل فرایند تحول و دستیابی به نتایج مدنظر از آن، کار آسانی نیست و به‌گفته پژوهشگران، بیشتر پروژه‌های تحول در نهایت به ظرفیت مورد انتظار خود در دستیابی به نتایج نائل نمی‌شوند (Somerville, 2008). این مسئله در مورد سازمان‌های عمومی و حاکمیتی پیچیده‌تر نیز می‌شود؛ زیرا این سازمان‌ها عموماً فاقد مقیاس زمانی و مقیاس برنامه‌ریزی قابل‌مذاکره هستند و بسترهای سیاسی-اجتماعی نیز در پیاده‌سازی تحول در آنها تأثیرگذار است. همچنین مقاومت در برابر تغییر در این سازمان‌ها بیشتر است؛ زیرا بسیاری از این سازمان‌ها به‌جای جست‌وجوی راه‌کارهای جدید بر انجام کارها تمرکز می‌کنند (Al-Alawi et al., 2019).

مدیریت تحول عبارت است از: ایجاد، حفظ و ارزیابی نظام‌مند تغییرات در یک سازمان. تحول عاملی است با تأثیر قوی بر کارکردهای مدیریت، به‌ویژه بر طرح‌ریزی و سازمان‌دهی؛ مدیریت تحول می‌تواند واکنشی یا فعالانه باشد. در رویکرد واکنشی مدیریت به تغییرات در محیط کلان (منبع خارجی تغییر) عکس‌العمل نشان می‌دهد

و در رویکرد فعالانه مدیریت شروع‌کننده تغییر برای دستیابی به یک هدف است (Barcan, 2010). بنابراین، مدیریت تحول از یک‌سو به ایجاد تغییرات به شیوه‌ای طرح‌ریزی‌شده و نظام‌مند اشاره دارد و از سوی دیگر می‌تواند به معنای پاسخ به رویدادهای خارجی و تغییراتی باشد که سازمان کنترل محدود یا اندکی بر آن‌ها دارد (Al-Alawi et al., 2019; Hornstein, 2010).

از میان عوامل کلان محیطی که در سطوح جهانی و ملی نهادهای بخش عمومی را ملزم به حرکت به سوی تحول می‌کنند، می‌توان به روند اصلاحات بخش عمومی، بحران‌های اقتصادی، تغییر وضعیت‌های امنیتی، تکامل نظام‌های سیاسی و حقوقی، توسعه اقتصاددانش‌بنیان و نوآوری‌ها، مهاجرت و چالش‌های تغییر ارزش‌های جمعیتی اشاره کرد (Rakšnyš et al., 2024). در سال‌های اخیر، در سراسر جهان انتظارها از نهادهای عمومی برای بهبود خدمات و ارتقای کارایی برای حرکت به سوی پیشرفت افزایش یافته است (Chemengich, 2013). سازمان‌های عمومی اغلب با ساختارهای صلب، پیچیدگی رویه‌ها و بوروکراسی شناخته می‌شوند؛ باین‌حال، تغییرات مداوم محیطی با ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فناورانه و ... این سازمان‌ها را برای اجرای برنامه‌های تحول تحت فشار قرار داده است. هدف این برنامه‌ها معمولاً افزایش عملکرد و استفاده از فرصت‌های جدید است (Barodi et al., 2024).

بنابر نظر «کروکفسکی»<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پیچیدگی و ابهام فرایند مدیریت تحول در نهادهای عمومی بیش از بخش خصوصی است (Krukowski et al., 2021). به‌منظور افزایش احتمال موفقیت مدیریت تغییرات پایدار در بخش عمومی باید به چند نکته توجه کرد: حمایت سیاسی و پیگیری و جدیت مدیران ارشد؛ در جریان قرار گرفتن و مشارکت کارکنان؛ در نظر گرفتن موارد مقاومت در برابر تغییر و واکنش مناسب در برابر آن؛ اطلاع‌رسانی مناسب و به‌هنگام؛ شنیدن صدای ذی‌نفعان و مشارکت دادن آن‌ها در فرایند؛ ارائه آموزش‌های مناسب به کارکنان و توانمندسازی مدیران (Fernandez & Rainey, 2017; Hornstein, 2010).

«کیکرت»<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) پس از مرور عوامل موفقیت مدیریت تحول در بخش عمومی و با استناد به شواهد تجربی، این عوامل را این‌گونه دسته‌بندی می‌کند: ایجاد احساس فوریت، اطمینان از نیاز به تحول، ارائه چشم‌انداز و راهبرد تحول، به اشتراک‌گذاری و اطلاع‌رسانی تغییرات، در اختیار قراردادن اختیارات لازم برای اجرای تحول، اطمینان

1. Krukowski  
2. Kickert

از حمایت و تعهد مدیریت ارشد، ایجاد حمایت بیرونی، تأمین منابع کافی، نهادینه کردن تغییر و تثبیت آن در فرهنگ سازمانی.

برای تبیین و تحلیل تحول سازمانی و مدل‌سازی مدیریت تحول، الگوهای مختلفی در پژوهش‌های پیشین ارائه شده است که الگوهای «لِوین»<sup>۱</sup>، «کاتر»<sup>۲</sup>، «آدکار»<sup>۳</sup> و «۷-اس مک‌کینزی»<sup>۴</sup> از مشهورترین آن‌ها هستند (طاهری و همکاران، ۱۴۰۲). در الگوی «لِوین» تحول از منظر دو نیرو تحلیل می‌شود: نیروهایی که تغییر را تشویق می‌کنند و نیروهایی که آن را مهار می‌کنند. براساس این الگو، برای اجرای کارآمد و اثربخش تحول نهادی باید عوامل مشوق را تقویت کرد و عوامل بازدارنده را به حداقل رساند. در این الگو فرایند تحول شامل سه مرحله است: ۱. خارج شدن از حالت انجماد نسبت به رفتار نهادی فعلی؛ ۲. حرکت به سمت یک رفتار جدید مطلوب و ۳. انجماد مجدد و تثبیت رفتار جدید (Amjad & Rehman, 2018; Cummings et al., 2016).

الگوی «کاتر» هشت مرحله برای برنامه تحول سازمان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب معرفی می‌کند: ۱. احساس فوریت برای ایجاد تحول؛ ۲. ایجاد ائتلاف میان کسانی که معتقد به تحول هستند؛ ۳. ایجاد یک چشم‌انداز روشن و واقع‌بینانه نسبت به اهداف نهایی مطلوب؛ ۴. استفاده از رسانه‌های ارتباطی مختلف برای ارتقای بینش؛ ۵. استفاده از همه ابزارها برای توانمندسازی و عمل به چشم‌انداز؛ ۶. ایجاد شتاب و انگیزه با کسب پیروزی‌های کوتاه‌مدتی که تغییرات مداوم را تسریع می‌کند؛ ۷. تقویت دائمی برنامه تحول براساس ارزیابی مجدد و رسیدگی به مشکلات به وجود آمده و ۸. قدرتمندتر کردن برنامه تحول از طریق نشان دادن تأثیر تلاش‌های انجام‌شده برای تحول در موفقیت‌های کسب‌شده (Kotter, 2007).

الگوی «آدکار» مدیریت تحول را شامل پنج عنصر می‌داند: ۱. آگاهی از نیاز به تغییر؛ ۲. تمایل به مشارکت و حمایت از تحول؛ ۳. دانش در مورد چگونگی تحول؛ ۴. توانایی اجرای مستمر تحول و ۵. تقویت برای حفظ تحول (Hiatt, 2006).

الگوی ۷-اس، سازمان را از هفت منظر تحلیل می‌کند: استراتژی، ساختار، سیستم، مهارت‌ها، کارکنان، سبک و ارزش‌های مشترک. سه مورد اول به‌عنوان عوامل سخت و چهار مورد بعدی به‌عنوان عوامل نرم معرفی شده‌اند. این الگو یک ابزار تحلیل مؤثر

1. Lewin, Kurt

2. Kotter

3. ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)

4. McKinsey 7-S

برای تعیین سطح سازگاری بین ابعاد اصلی سازمان ارائه کرده و به تشخیص تغییر و تحول مورد نیاز کمک می‌کند (Baishya, 2015).

در مجموع، مدیریت تحول حداقل دارای سه جنبه مختلف است: سازگاری با تحول، کنترل تحول و تحقق تحول. انطباق و سازگاری ممکن است نیازمند ایجاد یک روش ساختارمند برای پاسخ به تغییرات محیط یا ایجاد سازوکارهایی جدید درون سازمان باشد (Chemengich, 2013). پس از اجرای هر تحول نیز ارزیابی برای تعیین نتایج تغییرات اجرا شده و ارائه بازخورد برای بهبود راهبردهای درپیش‌گرفته شده ضروری است (Barcan, 2010; Bottani et al., 2023).

## ۲. چهارچوب مفهومی پژوهش

از بررسی پیشینه پژوهش می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که یک عامل اساسی در مدیریت و تحلیل تحول، هدف تحول است. هدف تحول با توجه به نتایج نهایی که از تحول به دست می‌آید انتخاب می‌شود و ممکن است از تغییر نگرش نسبت به یک جنبه خاص مدیریت تا بازنگری کلی خروجی‌ها را در برگیرد؛ با این وجود در تحقیقات پیشین به موارد مشترکی مانند کارایی، اثربخشی، شفافیت و توجه به ارزش‌های مخاطبان اشاره شده است. همچنین آگاهی از تأثیراتی که تحول بر اثربخشی اجتماعی دارد، برای آغاز (یا ادامه) تحول لازم است (Barcan, 2010; Kuipers et al., 2014). العلوی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند هرچند رویکرد و شیوه اجرای مدیریت تحول در الگوهای مختلف مدیریت تحول متفاوت است، اما هدف نهایی مشترک این الگوها تغییر نگرش و ارزش‌ها و عملکرد سازمان (و افراد) است. «استوارت»<sup>۱</sup> و کرینگاس (۲۰۰۳) از عملکرد به‌عنوان نتیجه و دستاورد تحول یاد می‌کنند و آن را شامل سه بُعد کارایی، اثربخشی و به‌هنگام بودن می‌دانند. «بیکر»<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز هدف از تحول سازمانی را ارتقای سرعت، پایداری، انسجام، کارایی یا اثربخشی سازمان در مأموریت‌های خود می‌داند.

از سوی دیگر، مدیریت تحول شامل محتوا یا موضوع تحول است (Barcan, 2010). کوپرس و همکاران (۲۰۱۴) نیز از محتوای تحول به‌عنوان یکی از عوامل مدیریت تحول نام می‌برند. همان‌گونه که قبلاً بیان شد، مطالعات پیشین به پیچیدگی و ابهام مدیریت تحول در بخش عمومی و به‌تبع آن، لزوم توجه به محیط خاص هر سازمان

1. Stewart

2. Baker

اشاره کرده‌اند. از این رو، برای این سازمان‌ها اتخاذ یک الگوی تحول که در کنار توجه به هدف سازمان و موقعیت آن، تمرکز بیشتری بر محتوای تحول داشته باشد، توصیه شده است. از سوی دیگر، در الگوی تحول این سازمان‌ها نباید میان هدف و سازوکارها جدایی و ناهماهنگی وجود داشته باشد (Stewart & Kringas, 2003).

با توجه به آنچه بیان شد، می‌توان به یک چهارچوب مفهومی اولیه برای پاسخ به پرسش این پژوهش دست یافت. برای شناسایی محورهای تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی به منظور آغاز و یا ارزیابی فرایند مدیریت تحول در این نهاد عمومی، لازم است به سؤال‌های چرایی، چه چیزی و چگونه در خصوص تحول پاسخ داد. این پرسش‌ها معادل هدف، محتوا و سازوکار تحول در شورای عالی است.

چه چیزی (محتوا)				
...	بعد ۲	بعد ۱		
			هدف ۱	چرایی (اهداف)
	چگونگی (سازوکارها و راهکارها)		هدف ۲	
			...	

شکل ۱: چهارچوب مفهومی اولیه پژوهش  
(منبع: یافته‌های پژوهش مبتنی بر مرور پیشینه)

همان گونه که شکل (۱)، نشان می‌دهد، انتظار می‌رود فرایند پژوهش بتواند مبتنی بر تحلیل اسناد و مصاحبه با خبرگان، اولاً اهداف مدیریت تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی را روشن سازد؛ ثانیاً محتوای تحول و آنچه باید تغییر کند را مشخص کند و در نهایت با مشخص کردن راهکارها و سازوکارهای تغییر، چگونگی تحقق اهداف تحول و دستیابی به وضع مطلوب را در هر یک از ابعاد تحول تعیین نماید.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش شناسایی و تحلیل محورهای اصلی تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی است؛ بنابراین سطح تحلیل پژوهش، سطح کلان است و پژوهش نوع توصیفی است که با رویکرد کیفی طراحی و اجرا شده است. جهت اجرای این رویکرد پس از بررسی

پیشینه موضوع، به‌منظور شناسایی و تحلیل محورهای اصلی تحول در شورای عالی، روش پژوهش کیفی مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش ابتدا متن مصوبات اصلی شورای عالی در خصوص تحول این «شورا»<sup>۱</sup> به شرح جدول ۲ (۲)، مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲: مصوبات اصلی شورای عالی انقلاب فرهنگی در خصوص تحول شورا

(منبع: تارنمای دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی)<sup>۲</sup>

ردیف	عنوان مصوبه	تاریخ تصویب
۱	سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی	خرداد ۱۴۰۱
۲	آیین‌نامه داخلی شورای عالی انقلاب فرهنگی	مهر ۱۴۰۲
۳	آیین‌نامه ستاد راهبری و نظارت تعلیم و تربیت	شهریور ۱۴۰۲
۴	آیین‌نامه شورای فرهنگی و اجتماعی خانواده و زنان (ستاد راهبری و نظارت خانواده و زنان)	شهریور ۱۴۰۲
۵	آیین‌نامه شورای ستاد راهبری و نظارت علم، فناوری و نوآوری	مهر ۱۴۰۳
۶	آیین‌نامه ستاد راهبری و نظارت سلامت	بهمن ۱۴۰۳

سپس از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. مطابق ادبیات موضوع برای بررسی تحول در یک نهاد عمومی می‌بایست علاوه بر ارکان داخلی آن نهاد، مجموعه ذی‌نفعان و نهادهای مرتبط نیز مورد توجه قرار گیرند. از این‌رو جامعه خبرگان هدف برای مصاحبه در این پژوهش در ۳ دسته قرار می‌گیرند: ۱. اعضای حقیقی شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ ۲. افراد فعال در دستگاه‌های مرتبط با شورای عالی؛ ۳. افراد فعال در دبیرخانه شورای عالی.

انتخاب مصاحبه‌شوندگان از جامعه خبرگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است. در این روش با توجه به تنوع دستگاه‌های مرتبط با شورای عالی و همچنین طیف مسئولیت‌ها و تخصص‌های موجود در اعضای شورای عالی و دبیرخانه، گزینش خبرگان به‌گونه‌ای صورت گرفته است که از هر دست، خبرگان به تعداد کافی با سمت و سابقه کاری مرتبط مورد مصاحبه قرار گیرند. اطلاعات خبرگان در جدول ۳ (۳)، ارائه شده است.

۱. در تاریخ نگارش این مقاله، آیین‌نامه یکی از ستادهای پنج‌گانه دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی هنوز به تصویب شورای عالی نرسیده است.

جدول ۳: اطلاعات کلی مصاحبه‌شوندگان (منبع: یافته‌های تحقیق)

کد مصاحبه‌شونده	نقش	نهاد / جایگاه مرتبط	سابقه فعالیت مرتبط (سال)
A1	عضو حقیقی شورای عالی	عضو کمیته تدوین سند	۲۸
A2			۸
A3			۱۱
A4			۱۲
B1	دستگاه‌های مرتبط	مجلس شورای اسلامی	۷
B2		معاونت علمی و فناوری	۱۸
B3		وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۱۷
B4		وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۲۴
B5		وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۲۶
B6		نهاد ریاست جمهوری	۲۸
C1	دبیرخانه شورا	ستاد فرهنگی و اجتماعی	۹
C2			۱۰
C3			۹
C4		ستاد علم و فناوری	۱۳
C5			۷
C6			۸

برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، روش تحلیل محتوای کیفی با تمرکز بر تحلیل عمیق محتوای متنی حاصل از مصاحبه‌ها، مورد استفاده قرار گرفته است. برای تحلیل محتوا گام‌های سه‌گانه مدنظر «بابی»<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مبنا قرار گرفتند:

۱. کدگذاری: تبدیل داده‌های خام به عبارات‌های استاندارد و قابل تحلیل براساس چهارچوب تحلیل، با توجه به محتوای ظاهری و نهفته داده‌ها؛
۲. مفهوم‌سازی و دسته‌بندی: تطبیق محتواهای گذشته با مفاهیم، ارائه قضاوت مفهومی از داده‌ها، دسته‌بندی داده‌ها با توجه به قربت‌های مفهومی؛
۳. تحلیل: ارائه تحلیل و قضاوت کیفی از دسته‌ها.

برای اعتبارسنجی پژوهش نیز دو راهبرد درگیری عمیق و مستمر دو نفر از پژوهشگران و ارزیابی همتایان (با مشارکت پژوهشگر مدعو) استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های متنی حاصل از پیاده‌سازی ۱۶ مصاحبه، منجر به استخراج نزدیک به سیصد کد اولیه شد. با مفهوم‌سازی، دسته‌بندی و تحلیل این کدها، ۳۰ مقوله محوری شناسایی شد و در قالب ۹ مقوله یکپارچه‌ساز تنظیم گردید. در جدول ۴ (۴)، مقولات محوری و یکپارچه‌ساز به همراه نمونه نقل قول‌های مرتبط با هریک به نمایش درآمده است.

جدول ۴: نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده به همراه نمونه نقل قول مرتبط با هر

مقوله (منبع: یافته‌های تحقیق)

ردیف	مقولات یکپارچه‌ساز	مقولات محوری	توضیح / نقل قول
۱	جایگاه مصوبات شورای عالی در نظام حکمرانی کشور	مبنای حقوقی تشکیل شورای عالی	A1: گرچه عنوان شورای عالی در قانون اساسی وجود ندارد اما شورا مبتنی بر وظایف و اختیارات ولی فقیه مصرح در اصول مربوطه قانون اساسی تشکیل شده است.
		لازم‌الاجرا بودن مصوبات شورا	B6: امامین انقلاب بارها و در برهه‌های مختلف بر لازم‌الاجرا بودن مصوبات شورا تأکید کرده‌اند و بدین‌شکل نسبت به ابهامات مطرح شده موضع‌گیری کردند.
		جایگاه مصوبات شورا در سلسله‌مراتب قانونی کشور	C2: در قانون اساسی تصویری از نهادهای اصلی حکمرانی کشور ارائه شده که نسبت مصوبات شورا با این تصویر مبهم است.
۲	دامنه مأموریتی و سطح ورود شورا عالی	میزان پوشش گستره مسائل حوزه علم و فرهنگ	B3: حکمرانی صحیح در حوزه علم کشور نیازمند آن است که کل زنجیره علم تا ثروت مورد توجه قرار گیرد و به سیاست‌های سمت عرضه علم بسنده نشود.

ردیف	مقولات یکپارچه‌ساز	مقولات محوری	توضیح / نقل قول
		میزان ورود به سطوح مختلف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی	A3: جایگاه قرارگاهی شورا ایجاب می‌کند در برخی موضوعات به لایه سیاست‌گذاری کلان بسنده نکند و وارد لایه‌های برنامه‌ریزی و تقسیم کار نیز بشود.
		نسبت بین ظرفیت‌های شورا و دامنه و سطح اقدامات	C6: گسترده شدن دامنه مأموریتی و همچنین سطح ورود شورا به موضوعات مختلف باعث می‌شود با افزایش حجم فعالیت‌ها، کیفیت اقدامات کاهش پیدا کند.
		میزان پذیرش ذی‌نفعان در خصوص اقدامات شورا	B4: ورود شورا به برخی از لایه‌های قاعده‌گذاری و تنظیم‌گری، دستگاه‌های اجرایی را با چالش مواجه می‌کند و دامنه اختیارات آن‌ها را محدود می‌نماید.
۳	توجه شورای عالی به کل چرخه سیاست	اهمیت راهبری اجرای مصوبات و نظارت بر آن‌ها	B2: پیگیری راهبری اجرا و نظارت بر مصوبات به‌منظور دریافت بازخوردهای لازم و بازنگری و ارتقای سیاست‌ها، امری ضروری است.
		ضرورت نقش‌آفرینی صحن شورا در راهبری اجرا و نظارت	C4: راهبری اجرا و نظارت صرفاً به دبیرخانه شورا محدود نمی‌شود و صحن شورای عالی و اعضای شورا نیز بدین حوزه ورود کنند.
		گرایش بیشتر به تصویب در مقایسه با راهبری اجرا و نظارت	C3: سوابق دستور جلسات صحن شورای عالی نشان می‌دهد مصوب نمودن اسناد و سیاست‌ها سهم بسیار بالایی نسبت به راهبری اجرا و نظارت دارد.
۴	امتداد مصوبات شورای عالی در قوانین و مقررات کشور	اهمیت هدایت منابع و ظرفیت‌ها مبتنی بر مصوبات	B5: سیاست‌های کلان و برنامه‌های راهبردی می‌بایست در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و همچنین بودجه‌های سالانه به‌نحو مناسب بازتاب پیدا کنند.

ردیف	مقولات یکپارچه‌ساز	مقولات محوری	توضیح / نقل قول
۵	نسبت شورای عالی با مجلس شورای اسلامی	ایجاد سازوکارهای نظارتی لازم برای مصوبات	A1: از مکانیسم‌های نظارتی موجود در کشور به منظور حصول اطمینان از اجرایی شدن مصوبات شورا می‌بایست باجدیت بیشتری استفاده کرد.
		شباهت مصوبات دو نهاد از حیث لازم‌الاجرا بودن	B1: مجلس شورای اسلامی نزدیک‌ترین نهاد به شورای عالی از حیث صدور احکام لازم‌الاجرا است و از این حیث پتانسیل وقوع تعارض وجود دارد.
		نبود مرز موضوعی مشخص	A2: در حوزه‌های علم و فرهنگ مرز موضوعی مشخص بین این دو نهاد وجود ندارد و در سوابق هردو قوانین و مصوباتی وجود دارد که ناظر به موضوعات یکسان هستند.
۶	نظارت بر عملکرد شورای عالی	متضرر شدن دستگاه‌ها در صورت وقوع تعارض	C1: اگر بین مصوبات شورا و قوانین مجلس تعارضی ایجاد شود، دستگاه‌های مخاطب مصوبات و حتی عموم مردم دچار سردرگمی می‌شوند.
		سازوکارهای نظارت نهاد فرادست شورا	A4: شورای عالی نهاد منتسب به مقام معظم رهبری است و به همین دلیل سازوکارهایی برای نظارت ایشان بر تحقق وظایف شورا می‌بایست وجود داشته باشد.
		پاسخ‌گویی به دستگاه‌ها و نهادهای مرتبط	C5: ریل‌گذاری‌های انجام‌شده توسط شورای عالی می‌بایست به گونه‌ای باشد که زمینه را برای ارتقای اثربخشی نهادهای حوزه علم و فرهنگ فراهم سازد.
		پاسخ‌گویی به مجامع تخصصی و عمومی	B4: مجامع تخصصی مرتبط با حوزه‌های کاری شورای عالی می‌بایست ارزیابی عملکرد سیاست‌های مصوب شورا را به صورت تخصصی دنبال نمایند.

ردیف	مقولات یکپارچه‌ساز	مقولات محوری	توضیح / نقل قول
		نظارت‌پذیر شدن شورا از طریق ارائه برنامه	C4: خود شورا اگر بخواهد قابل رصد و نظارت باشد، می‌بایست برای فعالیت‌های خود برنامه و نقشه راه ارائه دهد و همچنین شاخص‌های عملکردی شفاف داشته باشد.
		تطابق ترکیب ستادها با مطالبات و تحولات	A3: در سال‌های اخیر مطالبات مقام معظم رهبری از شورا در حوزه‌های زنان و خانواده، تعلیم و تربیت و مسائل اجتماعی افزایش یافته است.
		ضرورت ایجاد ظرفیت‌های کارشناسی تخصصی	C3: برای راهبری بهتر حوزه‌های مأموریتی، نیاز است ظرفیت‌های کارشناسی تخصصی و متمرکز در دبیرخانه ایجاد شود.
۷	چیدمان ستادهای دبیرخانه شورای عالی	افراز منطقی مأموریت‌ها و وظایف ستادهای دبیرخانه	B2: در گذشته مأموریت بین دو ستاد علم و فرهنگ شفاف بود؛ اما در چهار ستاد فعلی، نقاط ابهام وجود دارد و فضایی برای درخواست ستادهای جدید و تجزیه مأموریت‌ها نیز ایجاد شده.
		اهمیت تقویت توان کارشناسی هر یک از ستادها	C5: با افزایش تعداد ستادها و همچنین اضافه شدن یک لایه به سلسله‌مراتب مدیریتی، تعداد پست‌های مدیریتی افزایش یافته. این اتفاق در کنار کاهش ۵۰ درصدی نیروی انسانی دبیرخانه، منجر به تورم ساختاری و کاهش توان کارشناسی ستادها شده است.
۸	فرایند تعیین اولویت‌های شورای عالی و دستورکار گذاری مصوبات	نقش صحن شورای عالی در اولویت‌گذاری	A4: خرد جمعی اعضای حقیقی شورا با توجه به میزان خبرگی و تجربه آن‌ها و همچنین عدم وابستگی نهادی، برای تعیین اولویت‌های کاری قابل استفاده است.

ردیف	مقولات یکپارچه‌ساز	مقولات محوری	توضیح / نقل قول
۹	نسبت شوراهای وابسته و دبیرخانه شورای عالی	اهمیت نهایی‌سازی پیش‌نویس‌ها به صورت مستقل	C2: پیشنهادهایی که از طرف دستگاه‌ها برای دستورکارهای شورای عالی ارائه می‌شود باید توسط یک ظرفیت کارشناسی مستقل نهایی‌سازی شود.
		ایجاد اشراف محتوایی در ستادها	C6: اگر همه موضوعات مرتبط با یک ستاد به آن ستاد ارجاع داده نشود، ایجاد اشراف لازم به منظور تحقق حکمرانی همه‌جانبه در آن حوزه با اخلال مواجه می‌شود.
		دشواری راهبری شوراهای متعدد	A2: وجود شوراهای متعددی که با مصوبات شورای عالی ایجاد شده‌اند، باعث می‌شود سازوکارهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری با ابهام مواجه شود.
		هم‌پوشانی مأموریت‌های برخی شوراها	B3: در مواردی یک موضوع به بیش از یک شورا مرتبط می‌شود که ایجاد هماهنگی و رفع تعارض در خصوص این هم‌پوشانی‌ها مسئله جدی است.
		جایگاه شوراهای وابسته به‌عنوان هسته فکری	B4: این که یک شورای وابسته صرفاً هسته فکری است یا می‌تواند مستقیماً برای شورای عالی دستورکارگذاری کند، بر کیفیت تشکیل شوراها مؤثر است.
		نسبت شوراهای وابسته با ستادهای چهارگانه	C1: بخشی از وظایف ستادهای دبیرخانه به شوراهای وابسته واگذار شده و مکانیسم‌های ارتباطی مشخصی نیز بین ستادها و این شوراها وجود ندارد.

در ادامه با توجه به محتوای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، هریک از ۹ مقوله یکپارچه‌ساز تبیین‌شده و نسبت آن‌ها با مصوبه سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی تحلیل شده است:

۱. جایگاه مصوبات شورای عالی در نظام حکمرانی کشور: شورای عالی انقلاب فرهنگی طبق اصول ۵۷، ۱۰۷ و ۱۱۰ قانون اساسی و با دستور ولی فقیه ایجاد شده است. از این رو در قانون اساسی نامی از شورا و جایگاه مصوبات نیامده و استفساری نیز در این خصوص از شورای نگهبان نشده است. این مسئله باعث شده است جایگاه شورای عالی در نظام حکمرانی کشور و نسبت مصوبات آن با سایر نهادهایی که مصوبات لازم‌الاجرا دارند محل ابهام باشد. این در حالی است که در خصوص اصل لازم‌الاجرا بودن مصوبات شورا احکام صریحی توسط امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) وجود دارد. اولین و مهم‌ترین حکم مربوط به سال ۱۳۶۲ است. در آن سال رئیس‌جمهور وقت در استفسار از امام خمینی (ره) مطرح می‌کنند که شورای عالی به جهت انجام موارد مدنظر امام ناچار به وضع ضوابط و قواعد است و اگر قوه قضائیه بخواهد در موارد لازم دخالت کند، منوط به این است که مصوبات شورا از اعتباری در حد قانون برخوردار باشد؛ امام خمینی (ره) در پاسخ می‌فرمایند که ضوابط و قواعدی که شورا وضع می‌نمایند «باید ترتیب آثار داده شود». مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز مبتنی بر همین دیدگاه امام خمینی (ره)،<sup>(۵)</sup> در موقعیت‌های مختلف بر لازم‌الاجرا بودن مصوبات شورا تأکید کرده‌اند.<sup>۱</sup> البته امامین انقلاب در سخنان خود از به کار بردن کلمه «قانون» خودداری می‌کنند اما بر لازم‌الاجرا بودن مصوبات شورا تأکید دارند. بر همین اساس در سند تحول نیز در خصوص جایگاه شورا در ماده ۱ به اصل ۵۷ قانون اساسی و احکام صادره توسط امامین انقلاب اشاره شده و بیان شده «مصوبات این شورا به‌عنوان اسناد بالادستی در فرایند تصمیم‌گیری‌های کلان و اجرایی متناظر در حوزه فرهنگ و دانش برای نهادها و دستگاه‌ها؛ لازم‌التابع و لازم‌الاجرا است». بالاین حال در خصوص ابهام‌زدایی از جایگاه شورا و نسبت آن با سایر احکام لازم‌الاجرا اقدامی صورت نگرفته است.

۲. دامنه مأموریتی و سطح ورود شورای عالی: در خصوص این که شورای عالی انقلاب فرهنگی در دو حوزه مأموریتی علم و فرهنگ، چه سطحی از دامنه موضوعات را تحت پوشش قرار دهد، اختلاف دیدگاه‌هایی وجود دارد. در یک‌سر طیف، دیدگاه بسیار محدود دامنه مأموریتی را به ساماندهی آموزش عالی از حیث علمی و فرهنگی محدود می‌کند. در سر دیگر طیف دیدگاه گسترده، کل زنجیره علم تا

۱. برای مثال می‌توان به بیانات ایشان در دیدار با اعضای شورای عالی در تاریخ ۱۳۸۶/۰۹/۱۷ اشاره کرد.

ثروت و طیف مسائل فرهنگ عمومی و آسیب‌های اجتماعی را در چهارچوب دامنه مأموریتی شورا در نظر می‌گیرد. در خصوص ورود شورا به سطوح مختلف سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی نیز عده‌ای معتقدند شورای عالی می‌بایست صرفاً در سطح سیاست‌گذاری کلان و برنامه‌ریزی راهبردی بماند و لایه‌های بعدی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اجرایی را به سطوح نهادی بعدی واگذار نماید. در سمت مقابل عده‌ای معتقدند جایگاه قرارگاهی شورای عالی ایجاب می‌کند که این نهاد در ورود به سطوح مختلف با محدودیتی مواجه نباشد و مبتنی بر نیاز مسئله به سطوح کلان و اجرایی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ورود نماید. در ماده‌های ۲ و ۳ سند تحول، اهداف و عرصه‌های مأموریتی شورای عالی منطبق با دیدگاه گسترده به دامنه مأموریتی ترسیم شده است و در ماده ۴ نیز وظایف شورای عالی سطوح مختلف تصمیم‌گیری شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، طراحی اقدامات، ساماندهی، تقسیم کار، زمان‌بندی، هماهنگی و هم‌افزایی را تحت پوشش قرار داده است. استقرار این رویکرد گرچه دست شورای عالی برای نوع ورود را باز نگه می‌دارد؛ اما در همراهی ذی‌نفعان مختلف با اقدامات شورا و ایجاد ظرفیت‌های متناسب در دبیرخانه شورا جهت پیگیری با کیفیت مأموریت‌ها و اجتناب از سلیقه‌ای شدن کارها، چالش‌هایی به همراه دارد.

۳. توجه شورای عالی به کل چرخه سیاست: چرخه سیاست شامل سه جزء تصویب سیاست، راهبری اجرا و نظارت و ارزیابی است. یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر موفقیت نهاد سیاست‌گذار، توجه متوازن به هر سه جزء این چرخه است. در صورتی که تمرکز اصلی نهاد سیاست‌گذار بر تصویب سیاست باشد و لایه‌های راهبری اجرا، نظارت و ارزیابی به‌خوبی دنبال نشود؛ بیم آن می‌رود که مصوبات در مقام اجرا رها شوند و با عدم نظارت و ارزیابی، بازخوردهای لازم برای بازنگری در سیاست دریافت نشود. اهمیت این موضوع در شورای عالی انقلاب فرهنگی با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> بر پیگیری اجرای مصوبات و نظارت و مطالبه‌گری<sup>۱</sup>، دوچندان می‌شود. در این خصوص شورای عالی عموماً تمرکز و انرژی زیادی را صرف نهایی‌سازی و تصویب سیاست می‌کند؛ اما بعد از آن در راهبری اجرا، نظارت و ارزیابی اثرگذاری شورای عالی با وضعیت مطلوب

۱. برای مثال می‌توان به بیانات ایشان در خصوص لزوم مطالبه‌گری شورای عالی برای اجرایی‌شدن سند نخبگان در دیدار با نخبگان در ۱۳۹۸/۰۷/۱۷ اشاره کرد. ایشان همچنین در بیانات خود در دیدار با اعضای شورای عالی در تاریخ ۱۳۹۲/۰۹/۱۹ تأکید کرده‌اند که شورا نباید پس از تصویب خود را کنار بکشد و بایستی نظارت خود را بر کیفیت اجرا و اجرایی‌شدن ادامه دهد.

فاصله دارد و صحن شورا نیز توان کمی را به این گام‌ها اختصاص می‌دهد. با کاهش نقش راهبری و نظارتی شورای عالی، توان اجرایی دستگاه‌های مجری نیز کمتر معطوف به اجرای سیاست می‌شود و ممکن است بعد از مدتی سیاست مربوطه به حاشیه رانده شود. در این خصوص ماده ۱ سند تحول راهبری، نظارت و ارزیابی را به‌عنوان مأموریت‌های شورای عالی برشمرد و در بند ۷ ماده ۴ این سند وظیفه «نظارت مستمر، ارزیابی و پایش عملیات، اثرسنجی و اثربخشی اقدامات، ارجاع تخلفات و ترک فعل مدیران ارشد به مراجع ذی‌صلاح» برای شورا ذکر شده است.

۴. امتداد مصوبات شورای عالی در قوانین و مقررات کشور: با توجه به این‌که اکثر مصوبات شورای عالی در لایه سیاست‌گذاری کلان و برنامه‌ریزی راهبردی است؛ پیگیری امتداد مناسب مصوبات در قوانین و مقررات کشور، نقش مهمی در اجرایی شدن مصوبات دارد. یکی از اصلی‌ترین جلوه‌های امتداد مصوبات، لحاظ شدن مفاد مصوبات در لوایح مرتبط با برنامه‌بودجه - برنامه‌های پنج‌ساله پیشرفت و بودجه‌های سالانه- است. در صورت عدم بازتاب مناسب مصوبات در برنامه‌بودجه، هدایت منابع و ظرفیت‌های دستگاه‌های اجرایی به سمت سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی مصوب شورای عالی در نسبت با فعالیت‌های جاری دستگاه‌ها، با چالش‌هایی مواجه خواهد شد. بُعد دیگر امتداد مصوبات شورای عالی در لایه‌های قاعده‌گذاری و نظارتی، ایجاد سازوکارهای نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورای عالی با استفاده از ظرفیت نهادهای نظارتی کشور است. در این خصوص در ماده ۸ سند تحول، شورای عالی موظف شده مواردی که دارای تعارض با قوانین و مقررات موجود بوده یا فاقد قانون یا مقرر متناسب هستند را حسب مورد به مجلس شورای اسلامی، هیئت‌وزیران و قوه قضائیه اعلام نماید تا اقدامات لازم در خصوص آن‌ها صورت گیرد. همچنین در ماده ۱۰ سند تحول به شورای عالی مأموریت داده شده اولویت‌ها و سیاست‌های فرهنگی، علمی، فناوری و نوآوری را جهت لحاظ شدن در لوایح قانونی مرتبط با برنامه‌بودجه، تصویب و اعلام نماید. در ماده ۱۲ سند نیز برای دستگاه‌های نظارتی کشور از جمله سازمان بازرسی و دیوان محاسبات مأموریت نظارت بر عملکرد دستگاه‌های مجری اسناد و سیاست‌ها و سایر مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین شده است.
۵. نسبت شورای عالی با مجلس شورای اسلامی: با توجه به جایگاه مجلس شورای اسلامی در قانون‌گذاری، تعیین نسبت بین شورای عالی و مجلس شورای اسلامی

حائز اهمیت فراوانی است. در شرایط فقدان تعیین نسبت شفاف و مورد توافق، همواره بیم وقوع تعارض بین این دو نهاد در عرصه علم و فرهنگ وجود دارد. این تعارض‌ها در حالت حاد خود می‌تواند به تلاش هریک از دو نهاد برای نقض مصوبه دیگری منجر شود. نتیجه این قبیل اقدامات، تعیین جهت‌گیری متفاوت یا تعیین تکالیف معارض برای یک دستگاه است که دستگاه‌های اجرایی و در مواردی عموم مردم را دچار سردرگمی می‌کند. با توجه به این که ضرورت دارد مجلس شورای اسلامی در عرصه‌های علم و فرهنگ به قانون‌گذاری بپردازد؛ تعیین مرز موضوعی بین این دو نهاد امکان‌پذیر نیست. بنابراین یک رویکرد، تعیین مرز برای نوع و سطح ورود دو نهاد به مسائل علم و فرهنگ است؛ به گونه‌ای که مجلس و شورای عالی مسائل عرصه علم و فرهنگ را به صورت هماهنگ اما در چهارچوب‌های مختص به خود دنبال کنند. رویکرد دیگر برای ساماندهی نسبت بین این دو نهاد، ایجاد سازوکارهایی برای هماهنگی بین آن‌ها است. ذیل این رویکرد هر نهاد مبتنی بر سوابق فعالیت نهاد دیگر در یک مسئله خاص، ترجیحاً به آن مسئله ورود نمی‌کند و در صورت نیاز به ورود، کلیه اقدامات را در هماهنگی با نهاد دیگر دنبال می‌کند. در سند تحول در خصوص این موضوع رویکرد ایجاد سازوکارهای هماهنگی انتخاب شده است. در ماده‌های ۶، ۷ و ۸ سند تحول سازوکارهایی برای ایجاد هماهنگی بین شورای عالی و مجلس (مانند کمیسیون مشترک هماهنگی شورای عالی و قوا) تدارک دیده شده و در ماده ۸ سند نیز تصریح شده است که در موارد اختلاف نظر هریک از قوا - از جمله مجلس شورای اسلامی - با دستور شورای عالی، شورای عالی در مورد مرجع تصویب رأی‌گیری می‌کند و رأی اکثریت لازم‌الاجراست.

۶. نظارت بر عملکرد شورای عالی: شورای عالی به عنوان یک نهاد سیاست‌گذار می‌بایست نسبت به عملکرد خود نیز پاسخ‌گو باشد و مکانیسم‌هایی برای نظارت بر این نهاد وجود داشته باشد. در لایه اول نظارت و پاسخ‌گویی، جایگاه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به عنوان جایگاه حقوقی رسمیت‌بخشی به شورای عالی و صادرکننده احکام اعضای شورای عالی قرار دارد. در لایه بعدی شورای عالی می‌بایست نسبت به کفایت ریل‌گذاری‌های انجام‌شده برای ارتقای اثربخشی دستگاه‌های اجرایی مرتبط پاسخ‌گو باشد. در لایه عمومی نیز شورای عالی از حیث ارتقای شرایط عمومی عرصه‌های علم و فرهنگ کشور می‌بایست به مجامع تخصصی و افکار عمومی پاسخ‌گو باشد. پیش‌نیاز اصلی پاسخ‌گویی و نظارت‌پذیر

شدن هر نهادی از جمله شورای عالی وجود برنامه و نقشه راه فعالیت آن نهاد است. اگر در یک برنامه و نقشه راه مأموریت‌ها و وظایف اصلی شورای عالی به صورت شفاف و قابل فهم برای طیف مخاطبان تبیین شده باشد و هدف‌گذاری‌ها و شاخص‌های عملکردی شورا در یک افق زمانی مشخص تعیین شده باشد؛ در آن صورت مخاطبین مختلف می‌توانند به نظارت بر عملکرد شورای عالی بپردازند. در سند تحول در خصوص مکانیسم پاسخ‌گویی شورای عالی و نظارت بر عملکرد آن در سطوح مختلف محتوایی تصریح نشده است. همچنین خود این سند به ابعاد تحول در شورای عالی پرداخته است و محتوایی که به نظارت‌پذیرتر شدن شورای عالی کمک کند در آن مشاهده نمی‌شود.

۷. چیدمان ستادهای دبیرخانه شورای عالی: با توجه به جایگاه شورای عالی به عنوان نهاد سیاست‌گذار فرادستگاهی، این شورا در دبیرخانه خود می‌بایست از ظرفیت‌های کارشناسی تخصصی، متمرکز و چابکی برخوردار باشد که بتوانند نسبت به تصمیم‌سازی برای صحن شورای عالی و همچنین بررسی و نهایی‌سازی پیشنهادهای دریافتی اقدام نمایند. این نقش در دبیرخانه شورای عالی توسط ستادها دنبال می‌شود. تا پیش از سند تحول، برای دو حوزه مأموریتی علم و فرهنگ دو ستاد در دبیرخانه شورا وجود داشت که ضمن نهایی‌سازی پیش‌نویس مصوبات برای شورای عالی، پیگیری اقدامات لازم برای راهبری اجرا و نظارت بر مصوبات را نیز عهده‌دار بود. با توجه به مطالبه مقام معظم رهبری <sup>(مدظله‌العالی)</sup> برای نگاه ویژه شورای عالی به حوزه‌های تعلیم و تربیت، خانواده و زنان در دو عرصه مأموریتی «علم و فرهنگ»<sup>۱</sup>، اصلی‌ترین پاسخ سند تحول به این موضوع در لایه ظرفیت کارشناسی، تبدیل دو ستاد دبیرخانه شورا به چهار ستاد فرهنگی و اجتماعی، علم، فناوری و نوآوری، زنان و خانواده و تعلیم و تربیت بود. این تغییر منجر به ایجاد چهار ظرفیت اداری و کارشناسی مستقل جهت تمرکز بر حوزه‌های مأموریتی شورای عالی شده است. با این حال در مقایسه با حالت دو ستاد علم و فرهنگ، منطقی‌افراز و تقسیم کار بین چهار ستاد ابهامات و هم‌پوشانی‌هایی دارد. همچنین با افزایش تعداد ستادها به تناسب حوزه‌های مأموریتی، مطالبه‌هایی برای تجزیه بیشتر مأموریت‌ها و ایجاد ستادهای جدید شکل گرفته است که اولین اثر آن، تشکیل ستاد پنجمی تحت عنوان ستاد سلامت (مصوبه ۲۷ آذر ۱۴۰۳

۱. برای مثال می‌توان به تأکید ایشان بر مسائل خانواده، زن، تعلیم و تربیت در دیدار با اعضای شورای عالی در تاریخ ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ اشاره کرد.

شورای عالی) و واگذاری مأموریت‌های چهار ستاد دیگر در حوزه سلامت به این ستاد، بود. افزایش تعداد ستادها بدین‌شکل و تجزیه مسائل حوزه‌های علم و فرهنگ بین ستادها، پیگیری یکپارچه مأموریت‌ها را با چالش مواجه می‌کند. ضمن این‌که افزایش پست‌های مدیریتی ناشی از افزایش ستادها در کنار کاهش نیروی انسانی دبیرخانه، منجر به وقوع نوعی از تورم ساختاری و ضعیف شدن بنیه کارشناسی ستادها می‌شود.

۸. فرایند تعیین اولویت‌های شورای عالی و دستورکارگذاری مصوبات: با توجه به بیانات مختلف مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، شورای عالی می‌بایست به اولویت‌های اصلی عرصه‌های علم و فرهنگ بپردازد.<sup>۱</sup> در خصوص تعیین اولویت‌های کاری شورای عالی، صحن شورا می‌تواند نظرات کارشناسی و پیشنهادها را دریافت نموده و با تکیه بر خرد جمعی به‌صورت فعالانه نسبت به تصویب اولویت‌ها و ابلاغ آن‌ها به دبیرخانه و دستگاه‌های مسئول اقدام نماید. در این رویکرد جایگاه اعضای حقیقی شورا و استفاده از انباشت تخصص و تجربه آن‌ها برای تعیین اولویت‌های کاری حائز اهمیت فراوانی است؛ اما در غیاب این رویکرد فعالانه، عملاً صحن شورا نسبت به تعیین اولویت‌های کاری منفعل بوده و پیشنهادهای دستگاهی یا اقتضائاتی که از محیط پیرامونی تحمیل می‌شوند، اولویت‌های شورا را تعیین می‌کنند. در خصوص این مسئله در سند تحول تصریح خاصی نشده است. در خصوص نهایی‌سازی و دستورکارگذاری پیش‌نویس مصوبات دریافتی از دستگاه‌ها و شوراها وابسته که خارج از دبیرخانه شورا قرار دارند؛ منوط شدن ارائه دستورکارگذاری موضوع در شورای عالی و شورای معین به بررسی و نهایی‌سازی پیش‌نویس در ستادهای چهارگانه، باعث می‌شود ستادهای چهارگانه به‌عنوان ظرفیت کارشناسی مستقل پیش‌نویس‌ها را از حیث محتوایی و ساختاری مورد بررسی قرار داده و اجماع بین‌دستگاهی را قبل از ارائه به شورای عالی ایجاد نمایند. در نقطه مقابل، در صورتی که این پیش‌نویس‌ها مستقیماً دستورکارگذاری شوند، سرعت عمل تعیین دستور برای شورای عالی افزایش خواهد یافت؛ با این حال فرایند کارشناسی خاصی برای حصول اطمینان از تطابق پیش‌نویس با مصالح عمومی و منافع ملی وجود نخواهد داشت و همچنین اشراف ستادهای چهارگانه بر کلیه موضوعات مرتبط با حوزه مأموریتی‌شان با

۱. برای مثال می‌توان به بیانات ایشان در دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی در ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ اشاره کرد که در آن بر پرداختن به مسائل دارای اولویت ذیل نقشه مهندسی فرهنگی کشور تأکید شده است.

چالش مواجه خواهد شد. در خصوص فرایند نهایی‌سازی و دستورکارگذاری پیش‌نویس مصوبات در سند تحول تصریح خاصی صورت نگرفته است.

۹. نسبت شوراهای وابسته و ستادهای شورای عالی: به‌موجب مصوبات شورای عالی، به‌مرور شوراهای وابسته‌ای شکل گرفته‌اند. این شوراها از حیث محل استقرار دبیرخانه (داخل دبیرخانه شورا یا در دستگاه‌های مرتبط) و شأن تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری (مستقلاً شأن تصویب و ابلاغ داشته باشند یا صرفاً تصمیم‌ساز باشند)، گونه‌های متنوعی دارند. تعدد و تنوع این شوراها عملاً راهبری و ایجاد هماهنگی در سازوکارهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را با چالش‌هایی مواجه می‌سازد. در این خصوص ایجاد هماهنگی بین شوراهای وابسته و ستادهای دبیرخانه حائز اهمیت فراوانی است و اختلال در این هماهنگی، جامعیت فعالیت‌های ستادها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در پیوست حکم اعضای شورای عالی در سال ۱۴۰۰، بر تبدیل شوراهای وابسته به هسته‌های واقعی فکری با مأموریت‌های روشن و مشخص تأکید کرده‌اند. تحقق این امر مستلزم آن است که جایگاه هسته‌های فکری و فرایندهای ارتباطی آنها با کارکردهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در شورای عالی، شورای معین و ستادهای دبیرخانه تعیین شود. همچنین تعیین مأموریت‌های روشن و مشخص برای شوراهای وابسته می‌بایست به‌گونه‌ای انجام شود که هم‌پوشانی‌های مأموریتی و اقدامات موازی یا معارض به حداقل رسیده و یکپارچگی و جامعیت اقدامات شورای عالی در مسائل اصلی عرصه علم و فرهنگ خدشه‌دار نشود. در ماده ۲۳ سند تحول موضوع شرح وظایف شوراهای وابسته و نسبت و ارتباط آنها با سایر ارکان به‌ویژه ستادهای دبیرخانه، به دبیر شورای عالی واگذار شده تا طرح خود را ظرف مدت ۳ ماه جهت تصویب به شورای عالی ارائه نماید.

جمع‌بندی محورهای تحول ۹ گانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، مشتمل بر تبیین محور تحول، محتوای مرتبط در سند تحول و تحلیل وضعیت پس از سند تحول، در جدول ۵/۵، ارائه شده است.

جدول ۵: جمع‌بندی محورهای تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی (منبع: یافته‌های تحقیق)

محتوای سند تحول	محور تحول	تحلیل وضعیت پس از سند تحول
در ماده ۱ سند با استناد به اصل ۵۷ قانون اساسی و احکام امامین انقلاب، لازم‌الاتباع و لازم‌الاجرا بودن مصوبات شورا تصریح شده است.	جایگاه مصوبات شورا در نظام حکمرانی: با توجه به عدم ذکر شورای عالی در قانون اساسی، جایگاه مصوبات شورا در نظام حکمرانی از حیث لازم‌الاجرا بودن چیست.	همچنان در خصوص جایگاه مصوبات شورای عالی ابهاماتی در فضای کشور مطرح می‌شود.
در ماده ۳ سند دو حوزه علم و فرهنگ با دامنه‌ای گسترده به‌عنوان عرصه‌های مأموریتی شورا در نظر گرفته‌شده و در ماده ۴ سند سطح ورود گسترده شامل سیاست‌گذاری کلان تا اجرایی (از قبیل برنامه‌ریزی، تقسیم کار، زمان‌بندی، تأسیس نهاد) به‌عنوان وظایف شورا برشمرده شده است.	دامنه مأموریتی و سطح ورود شورا: شورا چه دامنه‌ای از دو حوزه مأموریتی علم و فرهنگ را تحت پوشش قرار دهد و تا چه میزان به لایه‌های مختلف سیاست‌گذاری (از کلان و راهبردی تا اجرایی) ورود نماید.	در دو حوزه علم و فرهنگ نگاه گسترده به انتخاب موضوعات وجود دارد و در ورود به لایه‌های سیاست‌گذاری نیز مبتنی بر رویکرد قرارگاهی، سطح ورود به مسئله مشخص می‌شود. این رویکرد کاملاً گسترده علی‌رغم این‌که دست شورای عالی را برای ورود به موضوعات مختلف باز می‌گذارد، در برخی از موارد، پذیرش مصوبات و اجرای آن‌ها را دچار چالش می‌کند.
در ماده‌های ۱ و ۴ سند تحول، راهبری، نظارت و ارزیابی نیز در مأموریت و وظایف شورا مورد توجه قرار گرفته‌اند.	توجه شورا به کل چرخه سیاست: در کنار تصویب سیاست، دو رکن دیگر چرخه سیاست یعنی راهبری اجرا و نظارت و ارزیابی، چه سهمی از تمرکز شورای عالی را به خود اختصاص می‌دهند.	علی‌رغم تصریح سند تحول بر راهبری اجرا، نظارت و ارزیابی افزایش اقدامات دبیرخانه در این حوزه‌ها؛ هنوز سازوکارهای مشخصی برای راهبری اجرا و نظارت در سطح شورا و دبیرخانه مستقر نشده است. در نتیجه در مواردی اجرایی شدن مصوبات و استقرار نظارت مؤثر بر دستگاه‌ها، با سطح مطلوب فاصله دارد.
نقش شورا در اعلام موارد تعارض یا فقدان قوانین و مقررات و موارد نیازمند	امتداد مصوبات شورا در قوانین و مقررات کشور: مکانیسم امتداد پیدا	در خصوص ماده‌های ۸ و ۱۰ سند سازوکاری مستقر نشده و برای تشخیص موارد تعارض قوانین

تحلیل وضعیت پس از سند تحول	محتوای سند تحول	محور تحول	
<p>مجلس با مصوبات شورا نیز سازوکاری وجود ندارد. از این رو امتداد مصوبات شورا در قوانین و مقررات و امور برنامه‌بودجه دچار ابهام است.</p> <p>در لایه نظارت بر اجرای مصوبات ارتباط پیوسته‌ای بین دبیرخانه شورا و سازمان بازرسی شکل گرفته و تلاش می‌شود ظرفیت نظارتی قوه قضائیه بیش از گذشته در خدمت اجرای مصوبات شورا قرار گیرد.</p>	<p>لحاظ شدن در لوایح قانونی مرتبط با برنامه‌بودجه، در ماده‌های ۸ و ۱۰ سند مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین در ماده ۱۲ سند، نقش مراجع نظارتی در نظارت بر عملکرد دستگاه‌های مجری مصوبات شورا تعیین شده است.</p>	<p>کردن مصوبات شورا در برنامه‌های توسعه، قوانین، مقررات و نظام بودجه‌ریزی چیست و مراجع نظارتی در نظارت بر اجرایی شدن این مصوبات چه نقشی دارند.</p>	
<p>مکانیسم‌های هماهنگی در اکثر مواقع می‌توانند هماهنگی‌های لازم را ایجاد کرده و از وقوع تعارض یا موازی‌کاری جلوگیری کنند. با این حال همچنان در تعداد اندکی از موضوعات مورد پیگیری شورای عالی، مواردی از تعارض در فضای سیاسی کشور مشاهده می‌شود. پیش‌بینی می‌شود با گذشت زمان، موارد تعارض کاهش یافته و هدف سند تحول محقق گردد.</p>	<p>در سند تحول مرز مشخصی ترسیم نشده و در ماده‌های ۵ تا ۹ مکانیسم‌هایی برای ایجاد هماهنگی طراحی شده است.</p>	<p>نسبت شورای عالی با مجلس شورای اسلامی: مرز بین شورای عالی و مجلس شورای اسلامی در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری در موضوعات مشترک چگونه تعیین شود.</p>	۵
<p>علی‌رغم در نظر گرفتن سازوکارهایی برای گزارش‌دهی به فرادست و همچنین تعامل با جوامع تخصصی و عموم مردم در آیین‌نامه داخلی، عدم ارائه برنامه و نقشه راه مشخص و قابل ارزیابی توسط شورا، نظارت بر عملکرد شورا را با چالش مواجه می‌کند.</p>	<p>در خصوص نظارت توسط مقامات فرادست و پاسخ‌گویی عمومی و تخصصی، سند تحول محتوایی ندارد اما مواردی در آیین‌نامه داخلی شورا مورد اشاره قرار گرفته است.</p>	<p>نظارت بر عملکرد شورا: چه سازوکارهایی برای پاسخ‌گویی شورای عالی در قبال وظایف خود نزد مقامات فرادست و همچنین پاسخ‌گویی عمومی و تخصصی وجود دارد.</p>	۶

تحلیل وضعیت پس از سند تحول	محتوای سند تحول	محور تحول	
برای طیف مأموریت‌های شورا ۴ ظرفیت کارشناسی مستقل و متمرکز ایجاد شده است. باین حال افزاز مأموریتی ۴ ستاد دچار ابهام است. همچنین مطالبه برای تجزیه بیشتر مأموریت‌ها و ایجاد ستادهای جدید ایجاد شده که در اولین اقدام، ستاد سلامت ایجاد شده است. تعدد ستادها و تجزیه فعالیت‌ها، پیگیری یکپارچه مسائل اصلی را با چالش مواجه می‌کند.	طبق ماده ۲۱ سند، ۲ ستاد به ۴ ستاد «فرهنگی و اجتماعی»، «علم، فناوری و نوآوری»، «خانواده و زنان» و «تعلیم و تربیت» تبدیل شد.	چیدمان ستادهای دبیرخانه شورا: با توجه به مطالبات رهبری از شورا و تحولات حوزه علم و فرهنگ، چیدمان ستادهای دبیرخانه شورا چگونه باشد.	۷
صحن شورای عالی عموماً بر بررسی و تصویب پیش‌نویس‌های سیاستی متمرکز است و فرایند مشخصی برای تعیین اولویت‌های سیاست‌گذاری توسط صحن شورا وجود ندارد. در فقدان اولویت‌گذاری، اولویت‌ها عملاً به صورت پایین به بالا تعیین می‌شوند. همچنین نقش دبیرخانه در فرایند دستورکار گذاری مصوبات به صورت اقتضائی تعیین می‌شود که اشراف ستادها نسبت به حوزه مأموریتی و یکپارچگی و انسجام در سیاست‌گذاری را با ابهام مواجه می‌کند.	در سند تعیین اولویت‌های کاری به عنوان یکی از وظایف صحن شورا مورد تصریح قرار نگرفته است و در خصوص فرایند دستورکارگذاری مصوبات نیز محتوایی وجود ندارد.	فرایند تعیین اولویت‌های شورا و دستورکارگذاری مصوبات: نقش صحن شورای عالی در تعیین اولویت‌های سیاست‌گذاری عرصه علم و فرهنگ و نقش دبیرخانه شورا در نهایی‌سازی محتوایی و دستورکارگذاری مصوبات چیست.	۸
با ارجاع راهبری شوراهای وابسته به دبیر شورا، ابهام در نسبت بین شوراهای وابسته و ستادهای چهارگانه دبیرخانه وجود دارد و	در سند محتوایی در خصوص این محور وجود ندارد!	نسبت شوراهای وابسته و دبیرخانه شورا: راهبری شوراهای وابسته در دبیرخانه چگونه باشد و	۹

۱. طبق ماده ۴۴ آیین‌نامه داخلی شوراهای وابسته زیر نظر دبیر شورا هستند و با ستادهای ذی‌ربط ارتباط منقطع و موضوعی دارند.

تحلیل وضعیت پس از سند تحول	محتوای سند تحول	محور تحول	
این ابهام پتانسیل پراکنده‌کاری یا موازی‌کاری در تعیین اولویت‌های کاری و دستور کارگذاری خروجی‌ها را دارد.		نسبت این شوراها با ستادهای چهارگانه در تعیین موضوعات و دستور کارگذاری چیست.	

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

جایگاه ویژه شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان قرارگاه فرهنگی کشور، ایجاب می‌کند که این شورا متناسب با ارزش‌ها و اهداف والای انقلاب اسلامی و تحولات فرهنگی و اجتماعی جامعه (قربانی و مصطفی‌پور، ۱۴۰۱) و محیط جهانی، فرایندهای تحولی لازم را دنبال نماید تا بتواند به منویات مقام معظم رهبری در خصوص بازآرایی مداوم «جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی»<sup>۱</sup> جامعه عمل ببوشاند. این ضرورت در سال ۱۴۰۰ مورد توجه مقام معظم رهبری قرار گرفت و مبتنی بر دستور ایشان، فرایند تدوین، تصویب و اجرایی‌سازی سند تحول شورای عالی انقلاب فرهنگی در دستور کار این شورا قرار گرفت. با گذشت نزدیک به سه سال از ابلاغ و آغاز اجرایی‌سازی این سند، بازخوانی و تحلیل تحول شورای عالی در پژوهش حاضر صورت گرفته است.

مجموعه یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارزیابی چگونگی تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی منوط به بررسی وضعیت ۹ محور اصلی شناسایی شده در این تحقیق (جدول ۵)، هستند. تطابق این محورهای نُه‌گانه با چهارچوب مفهومی تحقیق (شکل ۱) نشان می‌دهد که از زاویه هدف تحول (چرایی تحول)، با توجه به افزایش انتظارات نسبت به ارتقای کارایی نهادهای عمومی (Chemengich, 2013) و ضرورت ارتقای اثربخشی اجتماعی این نهادها (Kuipers et al., 2014)، تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی می‌بایست هم‌زمان دو هدف ارتقای کارایی و ارتقای اثربخشی را دنبال نماید و محورهای تحولی نُه‌گانه ظرفیت‌های قابل توجهی را برای این دو اهداف فراهم می‌نمایند.

همچنین از زاویه چیستی تحول، یافته‌های این پژوهش در ادامه و تکمیل مطالعات پیشین قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که محتوای تحول شورای عالی می‌بایست شامل سه رکن اساسی باشد:

۱. حکم آغاز دوره جدید شورای عالی انقلاب فرهنگی در سال ۱۳۹۳

۱. جایگاه و مأموریت‌های شورای عالی: در ادامه مطالعاتی چون شریف (۱۳۸۴)، درویشوند و همکاران (۱۳۹۷) و سلطانی (۱۳۹۹)، در این مطالعه نیز بر جایگاه مصوب شورای عالی در نظام حکمرانی کشور تأکید شده است و در راستای مطالعه علی‌احمدی و همکاران (۱۳۸۶)، بر ضرورت تکمیل چرخه سیاست در شورای عالی اشاره شده است. همچنین ایجاد شفافیت و اجماع در خصوص دامنه مأموریتی و سطح ورود شورای عالی می‌تواند به‌عنوان محور تکمیل‌کننده مطالعات پیشین، نقش قابل‌توجهی در اثربخشی شورای عالی در حکمرانی و سیاست‌گذاری کشور داشته باشد.
  ۲. ارتباطات نهادی شورای عالی: در ادامه مطالعاتی چون یوسفی (۱۴۰۱)، کاویانی و مهدوی‌زاهد (۱۳۹۹) و الهام و میرمحمدی (۱۳۹۲)، در این مطالعه نیز نسبت شورای عالی با مجلس شورای اسلامی به‌عنوان یک ارتباط نهادی مهم در راستای کارایی شورای عالی تأکید شده و نظارت بر عملکرد شورای عالی انقلاب فرهنگی به‌عنوان دیگر محور نیازمند تحول در ارتباطات نهادی معرفی شده است. همچنین تدبیر و استقرار سازوکارهای لازم برای امتداد پیدا کردن مصوبات شورای عالی در قوانین و مقررات کشور به‌ویژه قوانین مرتبط با برنامه‌بودجه، دیگر عامل کلیدی در ارتباطات نهادی است که مطالعات پیشین در این خصوص را تکمیل می‌کند.
  ۳. ساختار و فرایندهای داخلی شورای عالی: در اصلی‌ترین مطالعه مرتبط با این رکن (مخبر دزفولی و فارسی، ۱۳۹۷) الگوی اداره و نحوه طراحی راهبردها و برنامه‌های شورای عالی مورد بررسی قرار گرفته است. به‌منظور تکمیل این ادبیات، مطالعه حاضر فرایندهای اولویت‌گذاری و دستورکارگذاری را به‌عنوان محور تحولی مؤثر در الگوی اداره معرفی می‌کند. دیگر پیشنهاد تکمیلی این مطالعه در خصوص الگوی اداره، توجه ویژه به چیدمان ستادها و نسبت شوراهای وابسته و دبیرخانه ذیل تنظیمات ساختاری شورای عالی است تا سازوکارهای داخلی دبیرخانه بتوانند با انسجام و هماهنگی بیشتری در خدمت کارایی کل دبیرخانه قرار گیرند. پیگیری این محورهای تحولی باعث می‌شود مطابق الگوی ۷-اس (Baishya, 2015)، عوامل سخت و نرم با یکدیگر هم‌راستا شده و در خدمت تحول سازمانی قرار گیرند.
- چهارچوب‌بندی ۹ محور تحولی مبتنی بر هدف و محتوای تحول در جدول ۶(۶)، ارائه شده است.

جدول ۶: چهارچوب‌بندی محورهای تحول در شورای عالی انقلاب فرهنگی (منبع: یافته‌های تحقیق)

محتوای تحول			جایگاه و مأموریت شورای عالی	ساختار و فرایندهای داخلی شورای عالی	ارتباطات نهادی شورای عالی
هدف تحول	کارایی	- جایگاه مصوبات شورای عالی در نظام حکمرانی کشور			
	اثربخشی	- دامنه مأموریتی و سطح ورود شورای عالی - توجه شورای عالی به کل چرخه سیاست	- فرایند تعیین اولویت‌های شورای عالی و دستورکار گذاری مصوبات	- نظارت بر عملکرد شورای عالی	

جدول فوق، چهارچوبی یکپارچه برای تحلیل محورهای تحول شورای عالی اداری ارائه می‌دهد که در آن محورهای ناظر به چگونگی تحول در تقاطع اهداف تحول و محتوای تحول دسته‌بندی شده‌اند. این چهارچوب نشان می‌دهد که محورهای مرتبط با هدف ارتقای کارایی عمدتاً بر بهبود ساختارها، فرایندها و روابط نهادی متمرکز هستند تا زمینه اجرای بهینه مأموریت‌ها فراهم شود. همچنین محورهای مرتبط با هدف ارتقای اثربخشی بر ارتقای کیفیت خروجی‌ها و نتایج اقدامات شورا در راستای تحقق چشم‌اندازها و اهداف کلان تأکید دارند.

براساس این چهارچوب تحلیلی یکپارچه می‌توان نتیجه گرفت که در بعد جایگاه و مأموریت‌های شورای عالی، ابهامات در خصوص جایگاه مصوبات شورا در نظام حکمرانی و ضمانت لازم‌الاجرا بودن این مصوبات همچنان وجود دارد که طرح بحث نوبه‌ای این ابهام در کشور، کارایی شورای عالی را به‌طور مقطعی تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و ممکن است برخی از مصوبات شورا را به حاشیه براند. در لایه اثربخشی نیز گرچه نگاه گسترده به دامنه مأموریتی و سطح ورود شورا به‌عنوان لازمه ایفای نقش قرارگاهی در سند تحول مورد تأکید قرار گرفته است؛ این نگاه گسترده با توجه به ظرفیت‌های شورا، در مواردی منجر به پراکندگی، کاهش پذیرش دستگاه‌ها و کاهش

کیفیت کارها شده و بر اثربخشی اقدامات شورا تأثیرگذار بوده است. بنابراین ضروری است تدابیر لازم برای حفظ انسجام اقدامات و تمرکز پیوسته بر حل مسائل اصلی حوزه مأموریتی شورا صورت گیرد. همچنین در راستای توجه سند تحول به ضرورت تکمیل چرخه سیاست، ارتقای نقش‌های راهبری اجرا و نظارت بر مصوبات می‌بایست بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گیرد و ساختارها و فرایندهای لازم جهت تحقق این نقش‌ها طراحی و پیاده‌سازی شود.

در بُعد ساختار و فرایندهای داخلی شورای عالی، اتخاذ هم‌زمان دو تدبیر افزایش ستادهای دبیرخانه و ساماندهی شفاف نسبت ستادها با شوراهای وابسته به‌عنوان هسته‌های فکری، می‌توانست زمینه افزایش کارایی ساختار دبیرخانه در مسیر تحقق وظایف را فراهم سازد. باین‌حال علی‌رغم افزایش ستادها به چهار عدد و اضافه شدن ستاد پنجم در ادامه، در خصوص تدقیق جایگاه شوراهای وابسته در نسبت با ستادها اقدامات تکمیلی انجام نشده است و ضروری است به‌منظور اجتناب از هم‌پوشانی و تداخل بین واحدهای اداری مختلف و تجزیه شدن مسائل اصلی بین چندین واحد، ساماندهی شوراهای وابسته به‌عنوان هسته‌های فکری مورد پیگیری بیشتر قرار گیرد. مکمل این اقدامات در لایه اثربخشی نیز، ارتقای فرایندهای تعیین اولویت و دستورکارگذاری است. در این فرایندها می‌بایست از ظرفیت خرد جمعی صحن شورا به‌منظور شناسایی مسائل اصلی حوزه‌های علم و فرهنگ و تمرکزبخشی بر آن‌ها استفاده گردد و جایگاه دبیرخانه به‌عنوان یک ظرفیت کارشناسی مستقل در تصمیم‌سازی‌های جامع و فرادستگاهی تثبیت شود.

بعد سوم تحول شورا ارتباطات نهادی شورای عالی است. در این بعد پیرو اجرای سند تحول شورای عالی، سازوکارهای هماهنگی در حد قابل قبولی توانسته‌اند نسبت بین این شورا و مجلس شورای اسلامی را به‌صورت اقتضائی تدبیر نمایند و از ایجاد تعارض و تداخل در اکثر موضوعات کاری جلوگیری کنند. باین‌حال برای امتداد مصوبات شورای عالی در قوانین و مقررات کشور، سازوکارهای مشخصی طراحی و تثبیت نشده و ضروری است برای تدبیر سند تحول مبنی بر بازتاب مصوبات شورای عالی در قوانین و مقررات مربوطه به‌ویژه لوایح قانونی مرتبط با برنامه‌بودجه، طراحی‌های لازم در هماهنگی با دستگاه‌های مسئول صورت گیرد. مکمل این اقدامات در لایه کارایی، تدبیر در خصوص ارتقای پاسخ‌گویی شورای عالی است که تأثیر بسزایی بر افزایش اثربخشی شورا خواهد داشت. لازمه اصلی پاسخ‌گویی شورا و نظارت بر عملکرد آن، نظارت‌پذیر شدن شورا در قالب ارائه نقشه راه و برنامه‌های مشخص و قابل

ارزیابی است. بدین منظور پیشنهاد می‌شود در بازبینی سند تحول بر تقویت بخش‌های ناظر به هدف‌گذاری‌های عملکردی شورا توجه شود تا سند تحول مبنا و سنجه‌ای در خصوص نظارت بر عملکرد شورای عالی برای ذی‌نفعان مختلف ایجاد کند.

به‌منظور انجام مطالعات آتی در راستای موضوع این مقاله، پیشنهاد می‌شود اقدامات موردی انجام‌شده پس از ابلاغ سند تحول در حوزه‌های تصویب، راهبری اجرا و نظارت، با موارد مشابه در دوره قبل از سند تطبیق داده شوند تا اثر محورهای تحولی شناسایی شده بر ارتقای کارایی و اثربخشی شورا در موضوعات مورد پیگیری، به‌صورت دقیق‌تر بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود محورهای تحولی شورا با توجه به اقتضانات اختصاصی دو حوزه مأموریتی علم و فرهنگ، به‌صورت مجزا در این دو حوزه مورد بررسی عمیق‌تر قرار گیرند تا شدت و ضعف اثرگذاری هر یک از عوامل بر توفیق شورای عالی انقلاب فرهنگی در این دو حوزه مأموریتی، تعیین شود.

## References

- Abdollahi, M., and Joshyar Najafabadi, L. (2024). Criticism and examination of the resolution, excluding the decisions of the Supreme Council of the Cultural Revolution from the jurisdiction of the Administrative Court of Justice. Paper presented at the First International Conference on the Revolution of Islamic Humanities. (in Persian)
- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112-148.
- Ali-Ahmadi, A., Navab Esfahani, M., Masoudi Nadushan, H., & Nasr Esfahani, M. (2007). Re-engineering the system for monitoring and following up on the approvals of the Supreme Council of the Cultural Revolution with a cultural engineering approach. *Management of Tomorrow*, 5(17), 89-99. (in Persian)
- Amjad, A., & Rehman, M (2018). Resistance to change in public organization: Reasons and how to overcome it. *European Journal of Business Science and Technology*, 4(1), 56–68.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au.
- Bagheri, M. (2007). Content analysis of the cultural policies of the Supreme Council of the Cultural Revolution. Paper presented in the proceedings of the First National Conference on Cultural Engineering. (in Persian)
- Bahonar, N. & Chaboki Darzabi, R. (2015). Media literacy analysis based on European Commission (EC) model; The policies of Supreme council of Cultural Revolution: a case study). *Journal of Culture-Communication Studies*, 15(28), 7-34. (in Persian)
- Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 1(1), 165-168.
- Baker, D. (2007). *Strategic change management in public sector organisations*: Elsevier.
- Banayi Oskuyi, M. (2016). Demarcating the competence of administrative justice court by the supreme council of the cultural revolution. *Public Law Studies Quarterly*, 45(4), 631-665. (in Persian)
- Barcan, L. (2010). New concepts in the change management within public organizations. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*(14 spec), 93-97.
- Barodi, M., Hachimi, Y., El Ghali, H., Ryahi, A., Rguibi, K., & Lalaoui, S. (2024). Assessing the relevance of change management strategy in Moroccan public sector reform. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 12(3), 447-471.
- Bottani, E., Monferdini, L., Lysova, N., & Bocelli, M. (2023). Change management in public sector: a preliminary analysis. Paper presented at the Proceedings of the 28th Summer School "Francesco Turco."
- Chemengich, M. K. (2013). Managing strategic change in public sector. *Standard Research Journal of Business Management*, 1(1), 1-40.

- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
- Darvishvand, A., Fazaeli, A., & Esmaili Givi, H. (2018). Status of the Supreme Cultural Revolution Council's Enactments in the Decisions of the Guardian Council. *Public Law Knowledge Quarterly*, 7(21), 25-50. (in Persian)
- Dervishvand, A. (2024). Jurisdiction of the general board of the Court of Justice in dealing with complaints against the Supreme Council of the Cultural Revolution and the Supreme Council of Cyberspace. *Quarterly Journal of Government and Law (QGL)*, 4(2), -96. (in Persian)
- Elham, G. H. & Mirmohammadi mibodi, S. M. (2013). A Study of the Overlapping of Acts of the Supreme Council of Cultural Revolution with Those of the Islamic Consultative Assembly, Executive Branch and Expediency Council. *The Journal of Islamic Law Research*, 14(1), 155-179. (in Persian)
- Eshraghi, M. (2024). The position of the Federal Council of Arts and Humanities in relation to Congress in the United States of America, a comparative study of the relationship between the Supreme Council of the Cultural Revolution and the Islamic Consultative Assembly. Paper presented at the Third National Conference on Society, Wisdom and Governance. (in Persian)
- Esmaili Givi, H. R., Nazar Mansouri, A., Porang, H. & fazaeli, A. (2019). Developing and prioritizing policies for the realization of the cultural context of the formation of a resilient economy of the Islamic Republic of Iran. *Basij Strategic Studies*, 21(81), 5-38. (in Persian)
- Fernandez, S., & Rainey ,H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7-26): Routledge.
- Ghorbani, M. and Mostafapour, E. (2022). Future Studies of the Islamic Revolution through the Analysis of the Socio-Cultural Developments of Contemporary Iran. *Strategy*, 31(3), 533-562.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*: Prosci.
- Hornstein, H. (2010). Successes and potential obstacles to change management in the public service. *Ivey Business Journal*, 74(6), 1-25.
- Hosseini, S. and Samiee, M. A. (2024). The components of basic culture governance in Ayatollah Khamenei's thought. *Strategy*, 33(2), 247-288.
- Hosseini, S. M., Bayatkomitki, M. & Balavi, M. (2021). Analytical study of the nature of the regulations of the Supreme Council of Cultural Revolution. *Legal Research Quarterly*, 24(94), 191-215. (in Persian)
- Houshangi, H. & salimizadeh, R. (2022). The Position of National Identity in the Approvals of the Supreme Council of Cultural Revolution (Study Case: 2011 to 2021 Approvals). *National Studies Journal*, 23(91), 57-80. (in Persian)
- Jalali, M., & Sazgari, S. (2020). Adherence of policymaker institutions to the conceptual limits of policy by looking at the feasibility of judicial review (case study: Supreme Councils of the Cultural Revolution and

- cyberspace). *Quarterly Journal of Administrative Law*, 8(24), 49-72. (in Persian)
- Kaviani, H., & Mahdavi-Zahed, M. (2019). The possibility and refusal of judicial supervision over the decisions of the Supreme Council of the Cultural Revolution; A sociological approach to the role of judges in the procedure of the Administrative Court of Justice. *Administrative Law*, 7(23), 177-200. (in Persian)
  - khorshidi, H. & moradkhani, F. (2009). The Legal Status of the Supreme Council of Cultural Revolution in the Context of Iranian Government and Its Relationship with Triple Powers and Other Institutions. *Basic Rights*, 5(10), 67-90. (in Persian)
  - Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, 44(6), 693-717.
  - Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29): Routledge.
  - Krukowski, K., Raczyńska, M., & Escher, J. (2021). Change management success factors in Polish public administration. *European Research Studies*, 24, 303-318.
  - Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
  - Mokhber Dezfooli, M. and Farsi, M. (2018). A Strategic Model in the Administration of the Supreme Council of the Cultural Revolution in terms of the Imam of the Islamic Revolution. *National Security*, 8(28), 155-178. (in Persian)
  - Mukhimer, A., Siahi, A., Norouzi, P., & Amini, Sh. (1400). The position of the Supreme Council of the Cultural Revolution in improving educational quality. Paper presented at the 1st National Conference on Applied Ideas in Educational Sciences, Psychology, and Cultural Studies. (in Persian)
  - Nourabadi, S., Sobhaninejad, M., & Fannakhosrow, M. (2018). Reflection of Position and Importance of Interdisciplinaries in Supreme Council of the Cultural Revolution Ratifications and Development Plans of the country. *Research in Curriculum Planning*, 15(56), 1-15. (in Persian)
  - Rakšnys, A. V., Žilinskienė, D., & Guogis, A. (2024). Particularities of Change Management in Public Sector Institutions. *Central European Political Science Review: Quarterly of Central European Political Science Alliance*, 25(95).
  - Sawadi, E., & Fayyaz Bakhsh, N. (2023). Cultural annexation, a practical solution in the resolutions of the Supreme Council of the Cultural Revolution (with emphasis on resolutions in the field of women and family). *Islamic Studies of Women and Family*, 9(17), 231-254. (in Persian)

- Sedaghati, K. & Amir Aftabi, Z. (2009). Restraining Academicians' Right to Access to Court by the Supreme Council of Cultural Revolution!?. *Journal of Legal Research*, 8(15), 419-433. (in Persian)
- Sharif, M. (2005). The legal status of the Supreme Council of the Cultural Revolution and the status of its approvals. *Public Law Research*, 7(16), 213-249. (in Persian)
- Soltani Moghadam, S. & Harati, M. J. (2024). Strategic policy of the Supreme Council of Cultural Revolution in 1996-97. *Epistemological studies in Islamic University*, 27(97), 7-30. (in Persian)
- Soltani, S. N. (2020). Supreme Council of the Cultural Revolution as an Example of Unwritten Article of Constitution. *Public Law Studies Quarterly*, 50(4), 1463-1485. (in Persian)
- Somerville, K. A. (2008). The key drivers of organizational culture change in the public sector: An analysis of the Canadian federal government. (PhD). Carleton University, Ottawa, Canada.
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change management—strategy and values in six agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review*, 63(6), 675-688.
- Taheri Asl, H., & Mokhtarianpour, M. (2019). Identifying the underlying weaknesses of the Supreme Council of the Cultural Revolution's performance in the field of cultural policy-making. Paper presented at the 3rd International Congress of Interdisciplinary Research in Islamic Humanities, Jurisprudence, Law, and Psychology. (in Persian)
- Taheri, S. A., Tabatabaeian, S. H., Shojaei, M. H. & Behazin, F. (2023). The architecture of the comprehensive organizational change management model based on the combined review of content. *Innovation Management Journal*, 12(3), 171-206. (in Persian)
- Yousefi Hashjin, M. Y. (2022). Analysis of the legal and regulatory status of the Cultural Revolution Council and the investigation of the interactions of its resolutions with other legislative bodies. Paper presented at the 3rd International Conference on Fundamental Research in Law and Judicial Sciences. (in Persian)