

Research Paper

A Grounded Theory-Based Model of Smart Governance of Public Relations and International Affairs in Scientific Diplomacy Institutions

Neda Shafiei¹

Received: Jun. 1. 2020; Accepted: Aug. 19. 2026

Abstract

This study aimed to develop a governance model for Public Relations and International Affairs in scientific diplomacy institutions. In the contemporary knowledge-based world, scientific diplomacy has become an important mechanism for strengthening international scientific cooperation, enhancing soft power, and improving the global visibility of scientific institutions. Accordingly, the effectiveness of public relations and international affairs units increasingly depends on their ability to integrate strategic communication, knowledge management, digital transformation, and international engagement. Despite the growing importance of this field, a comprehensive and context-sensitive governance model for managing public relations and international affairs in scientific diplomacy institutions has remained underexplored.

This study adopted a qualitative research design based on the Grounded Theory methodology of Strauss and Corbin. Data were collected through 30 semi-structured interviews with experts, senior managers, and practitioners involved in public relations, international affairs, scientific diplomacy, and international scientific cooperation. Participants were selected through purposive sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding.

The findings identified “Smart, Data-Driven, and Learning-Oriented Governance of Public Relations and International Affairs” as the core category of the study. Based on

¹ Member of the faculty of the Scientific and Industrial Research Organization of Iran
Corresponding Author; shafiei_n77@irost.ir

this central phenomenon, a comprehensive governance model was developed consisting of six interrelated dimensions: communication governance and strategic leadership, data-driven management and intelligent evaluation, digital transformation and communication intelligence, human capital and professional competencies, knowledge management and organizational learning, and scientific diplomacy and international image management.

The findings suggest that effective governance of public relations and international affairs requires a transition from traditional, operational, and reactive practices toward a strategic, intelligent, data-driven, and learning-oriented framework. The proposed model provides an indigenous and evidence-based framework for strengthening scientific diplomacy, enhancing international reputation, improving organizational learning, and supporting informed decision-making in scientific institutions.

Keywords: Public Relations and International Affairs; Scientific Diplomacy; Communication Governance; Grounded Theory; Organizational Learning.

Background and Introduction

In recent decades, science, technology, and innovation have increasingly transcended their conventional role as sources of knowledge and academic development and have become important components of national power, international influence, and global reputation. In the contemporary international environment, scientific capacity is not determined solely by the production of scientific publications, technological innovation, or research outputs. It is also reflected in the ability of countries and scientific institutions to transform knowledge and scientific achievements into diplomatic, communicative, and symbolic capital. From this perspective, scientific capacity can contribute to soft power by influencing international perceptions, facilitating transnational cooperation, and supporting broader foreign policy objectives (Melissen, 2005; Nye, 2004).

International scientific cooperation, joint research programs, academic exchanges, and transnational scientific networks have therefore acquired functions that extend beyond conventional academic and educational activities. Such interactions can create opportunities for dialogue, trust-building, multilateral engagement, and the strengthening of international relationships (Flink & Schreiterer, 2010). Within this context, the concept of **science diplomacy** has gained increasing importance at the intersection of science and technology policy, foreign affairs, international cooperation, and public diplomacy.

Science diplomacy is commonly understood through the complementary dimensions of *science for diplomacy*, *diplomacy for science*, and *science in diplomacy*. The report *New Frontiers in Science Diplomacy* emphasizes that scientific capabilities can become instruments of international engagement when they are appropriately organized through institutional, communicative, and policy mechanisms (Royal Society & AAAS, 2010). Consequently, science diplomacy cannot be reduced to signing memoranda of understanding, organizing scientific meetings, or implementing individual cooperation programs. Its effectiveness depends substantially on institutional architecture, coordination mechanisms, decision-making processes, information flows, communication capacities, and the ability to construct credible scientific narratives.

Recent international scholarship has similarly emphasized the governance dimension of science diplomacy. Science diplomacy is a multidimensional and multi-actor phenomenon involving scientific communities, governmental institutions, international organizations, policymakers, universities, research institutions, and other stakeholders. The governance framework developed within the S4D4C project, for example, highlights the importance of coordination, institutional arrangements, information flows, and governance mechanisms in enabling science diplomacy to address complex international challenges (Aukes et al., 2019; S4D4C Consortium, 2021). Amoretti and Fracchiolla (2023) likewise emphasize the relationship between governance and science diplomacy in the context of global public policy.

At the same time, the field of public relations has undergone a significant conceptual transformation. Public relations is no longer adequately understood as a primarily operational function concerned with news dissemination, media relations, event organization, or ceremonial activities. Strategic approaches to public relations emphasize its role in organizational decision-making, stakeholder management, environmental scanning, relationship building, and the development of long-term organizational legitimacy and trust. Grunig (1992) argues that effective public relations should have a strategic position within organizations and contribute to decision-making and stakeholder relationships. The Excellence perspective further emphasizes the managerial and strategic dimensions of public relations and communication management (Grunig & Grunig, 2008).

This transformation becomes particularly significant in institutions operating within scientific diplomacy. Such institutions interact simultaneously with universities, research centers, governmental agencies, embassies, international organizations, scientific networks, specialized media, researchers, and domestic and international

audiences. Accordingly, public relations and international affairs in these institutions cannot be restricted to the dissemination of information or the coordination of formal events. Rather, they need to function as an integrated mechanism for scientific communication governance, international engagement, organizational coordination, reputation management, and support for science diplomacy.

Digital transformation has further intensified these requirements. Social media, digital platforms, networked communication, large-scale data, and intelligent technologies have transformed the environment in which international communication and public diplomacy operate. Digital diplomacy has increased the speed and complexity of information flows while simultaneously creating new opportunities for interaction, monitoring, narrative construction, and audience engagement (Bjola & Holmes, 2015; Cull, 2019). More recent scholarship has emphasized that digitalization has fundamentally altered the concepts, practices, and challenges of public diplomacy (Manor & Huang, 2022; Manor, 2024). Consequently, international public relations increasingly requires continuous environmental monitoring, data analysis, digital content management, international image monitoring, interactive communication, and organizational learning.

In Iran, the growing importance of science and technology in national policy has also increased attention to science diplomacy and international scientific relations. The *Comprehensive Document on the International Scientific Relations of the Islamic Republic of Iran* emphasizes the need to organize international scientific relations and utilize scientific and technological capacities to strengthen the country's international position (Supreme Council of the Cultural Revolution, 1396). Previous Iranian studies have also examined the role of science and technology diplomacy in national interests and foreign policy (Ghadimi, 1396), Iran's science diplomacy in Central Asia (Koulai, 1397), and Iran's scientific relations with Georgia (Koulai & Azizi, 1396). Other research has addressed the factors affecting international scientific cooperation from the perspective of experts in science and technology diplomacy (Vaziri et al., 1401) and the relationship between science and technology diplomacy and Iran's regional development (Yazdanpanah et al., 1402).

Despite these contributions, the existing literature has paid comparatively less attention to the organizational and communicative mechanisms through which a national institution can effectively govern public relations and international affairs in support of science diplomacy. In particular, there remains a need for a context-sensitive and evidence-based model that integrates communication governance, digital transformation, data-driven evaluation, human capital, knowledge

management, organizational learning, science diplomacy, and international image management. The present study addresses this gap by focusing on the Center for International Science and Technology Studies and Cooperation, an institution positioned at the interface between Iran's scientific system and international scientific networks.

Research Objective

The main objective of this study was to develop a comprehensive model for the governance of public relations and international affairs at the Center for International Science and Technology Studies and Cooperation using a Grounded Theory approach. More specifically, the study sought to identify the dimensions, components, conditions, strategies, and consequences associated with effective governance of public relations and international affairs in a scientific diplomacy institution.

The central research problem was not simply how to increase the volume of communication activities, but how to establish an integrated governance system capable of connecting communication decision-making, data, technology, human capital, knowledge management, organizational learning, and science diplomacy. The study therefore conceptualized public relations and international affairs as a strategic organizational capability rather than as a purely operational or media-oriented function.

Methodology

The study employed a qualitative research design and used the systematic Grounded Theory methodology developed by Strauss and Corbin (1998). This methodological approach was selected because the purpose of the research was to develop a conceptual and explanatory model grounded in the experiences and perceptions of individuals directly involved in public relations, international affairs, scientific diplomacy, and international scientific cooperation.

The participants consisted of three main groups: academic and professional experts, managers and policymakers, and practitioners working in areas related to public relations, international communication, science diplomacy, and international scientific cooperation. Participants were selected through purposive sampling based on their relevant professional knowledge, experience, or managerial responsibilities. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. In total, **30 semi-structured interviews** were conducted.

The interview data were analyzed through three systematic stages of Grounded Theory coding: open coding, axial coding, and selective coding. During open coding, concepts were extracted from the interview data. During axial coding, related concepts were grouped into broader categories and subcategories. Finally, selective coding was employed to identify the core category and integrate the major categories into an explanatory model.

Findings

The findings demonstrated that governance of public relations and international affairs at the Center is a multidimensional and interdisciplinary phenomenon that cannot be adequately explained through conventional notions of information dissemination, ceremonial activities, or administrative coordination. Analysis of the interviews revealed a central challenge: the absence of an integrated system capable of connecting communication governance, data and technology, human capital, knowledge management, science diplomacy, and international image management.

The open coding stage demonstrated important differences in emphasis among the three groups of participants. Experts primarily interpreted public relations and international affairs from the perspectives of scientific governance, soft power, perception management, and science diplomacy. Managers and policymakers emphasized organizational position, communication policymaking, decision-making mechanisms, delegation of authority, performance indicators, and international image management. Practitioners focused more heavily on operational realities, including process ambiguity, bureaucratic procedures, manual coordination, data fragmentation, weak documentation, insufficient practical training, workload, and the need for integrated technological systems. Despite these differences, the three groups converged around a common issue: the existing strategic capacities of public relations and international affairs have not been fully realized because of weaknesses in governance structures, data systems, technology, documentation, evaluation, and organizational processes.

Axial coding resulted in eight major categories: (1) governance and structural arrangements of international communication; (2) data management, evaluation, and organizational learning; (3) human capital and professional competencies; (4) digital transformation and communication intelligence; (5) science diplomacy and international image management; (6) interdepartmental coordination and operational processes; (7) strategic policymaking and foresight; and (8) organizational culture and communication coherence.

The first category, communication governance and structural leadership, revealed problems associated with ambiguity of responsibilities, overlapping decision-making, bureaucratic procedures, limited executive authority, managerial instability, and the gap between policymaking and implementation. These findings indicate that public relations and international affairs have not yet been fully institutionalized as strategic components of organizational governance.

The second category, data management, evaluation, and organizational learning, highlighted the predominance of activity-oriented and quantitative reporting. The findings showed that indicators such as the number of news items, meetings, correspondence, or agreements cannot, by themselves, demonstrate the quality of trust-building, the sustainability of scientific cooperation, the impact of international narratives, or changes in international image. Fragmented data, inadequate databases, weak feedback mechanisms, insufficient documentation, and repeated mistakes were identified as barriers to institutional learning.

The third category, human capital and professional competencies, emphasized the need for multidisciplinary and multi-skilled personnel. According to the participants, effective international public relations requires competencies in intercultural communication, specialized language, data analysis, media literacy, negotiation, crisis management, international content production, and digital technologies. At the same time, insufficient practical training, excessive workload, multitasking, occupational exhaustion, and weaknesses in incentive systems were identified as constraints on human-capital development.

The fourth category, digital transformation and communication intelligence, demonstrated that effective governance increasingly depends on integrated technological infrastructures. The participants identified the absence of integrated systems, limited automation, manual media monitoring, fragmented information, inadequate data analysis, lack of managerial dashboards, and insufficient use of artificial intelligence as major barriers. These findings are consistent with the broader literature on digital diplomacy, which emphasizes the growing significance of digital communication technologies, networked media, and data analysis in international engagement (Bjola & Holmes, 2015; Cull, 2019; Manor & Huang, 2022).

The fifth category, science diplomacy and international image management, represented the international and strategic communication dimension of the model. The findings indicated that the organization needs to transform scientific achievements into credible, understandable, and audience-sensitive international narratives. Weak narrative construction, literal translation of messages, difficulties in

building international trust, and the importance of the experience of foreign audiences were among the principal issues identified.

The sixth category concerned interdepartmental coordination and operational processes. Fragmented organizational structures, duplication of activities, dependence on interpersonal relationships, insufficiently standardized procedures, and weaknesses in crisis management were identified as important constraints. These findings suggest that the strategic role of public relations and international affairs depends partly on effective information exchange and coordination across organizational units.

The seventh category, strategic policymaking and foresight, reflected the need to move beyond short-term and reactive decision-making toward greater attention to global trends, future communication developments, forward-looking indicators, and realistic strategic planning. The eighth category, organizational culture and communication coherence, demonstrated that fragmented organizational thinking, weak transparency, inadequate information sharing, organizational distrust, and multiple external voices can undermine the coherence of international communication.

Core Category and Emergent Model

Selective coding demonstrated that the major categories were conceptually integrated around the core category of “Smart, Data-Driven, and Learning-Oriented Governance of Public Relations and International Affairs.” This core category possessed the greatest explanatory power for integrating the challenges, requirements, strategies, and expected consequences associated with governance of the field.

The emergent model consists of six interconnected dimensions: communication governance and strategic leadership; data-driven management and intelligent evaluation; digital transformation and communication intelligence; human capital and professional competencies; knowledge management and organizational learning; and science diplomacy and international image management.

The first dimension, communication governance and strategic leadership, emphasizes the strategic position of public relations and international affairs, participation in organizational decision-making, coordination of external communication, delegation of authority, reduction of bureaucracy, and transparent decision-making processes.

The second dimension, data-driven management and intelligent evaluation, requires a transition from activity-based reporting to impact-oriented evaluation. Data should not merely document activities; rather, it should support the analysis of cooperation networks, monitoring of international image, assessment of interaction quality, and strategic decision-making.

The third dimension, digital transformation and communication intelligence, includes integrated systems, managerial dashboards, intelligent media monitoring, databases of international partners, and the use of artificial intelligence for data analysis and communication management. The fourth dimension, human capital and professional competencies, emphasizes the development of multi-skilled personnel capable of managing intercultural communication, specialized languages, data analysis, negotiation, crisis management, media literacy, international narrative construction, and technological tools.

The fifth dimension, knowledge management and organizational learning, emphasizes documentation of experiences, recording lessons learned, transforming tacit knowledge into institutional knowledge, and establishing continuous feedback and improvement mechanisms. The sixth dimension, science diplomacy and international image management, represents the strategic international outcome of the model and focuses on scientific narrative construction, scientific branding, international trust-building, management of foreign audiences' experiences, scientific networking, and organizational soft power.

Paradigmatic Structure of the Model

The findings were further organized according to the paradigmatic logic of Grounded Theory. The central phenomenon was identified as smart, data-driven, and learning-oriented governance of public relations and international affairs.

The causal conditions included weaknesses in communication governance, bureaucratic structures, the absence of effective data and evaluation systems, insufficient coordination, international environmental pressures, technological changes, and weaknesses in international narrative construction. The contextual conditions included fragmented organizational culture, resource limitations, managerial instability, insufficient human capital, traditional administrative structures, and the absence of a shared organizational language.

The intervening conditions included political developments, international restrictions and sanctions, managerial changes, communication crises, cultural differences, and the sensitivities associated with science diplomacy. The principal strategies included communication intelligence, establishment of data-driven systems, development of organizational learning, strengthening science diplomacy, specialized training, integration of information systems, delegation of authority, and development of knowledge management. The expected consequences included greater communication agility, improved international credibility, enhanced organizational

coordination, more intelligent decision-making, stronger soft power, increased international trust, and improved effectiveness of external communication.

Discussion

The findings provide evidence that public relations and international affairs in scientific diplomacy institutions should be repositioned from a predominantly operational and reactive function to a strategic governance capability. This finding is consistent with the strategic perspective of public relations, particularly the Excellence perspective, which emphasizes the participation of public relations in organizational decision-making, stakeholder management, and strategic communication (Grunig, 1992; Grunig & Grunig, 2008).

A central implication of the study is that public relations should participate in decision-making **before** organizational decisions are finalized rather than merely communicating decisions after they have been made. Such participation is particularly important in scientific diplomacy institutions because organizational decisions can have scientific, cultural, media, and international consequences. Therefore, the strategic contribution of public relations and international affairs involves not only communicating organizational decisions but also anticipating and managing their communicative and reputational implications.

The findings also support the need to move from activity-based evaluation toward impact-oriented and data-driven evaluation. Counting news items, meetings, correspondence, or formal agreements does not necessarily demonstrate the quality of international relationships, trust, reputation, scientific networks, or narrative influence. This perspective is compatible with the broader understanding of science diplomacy as a mechanism whose effectiveness depends on the quality and consequences of international engagement rather than merely on the number of formal activities (Royal Society & AAAS, 2010).

The importance of digital transformation identified in this study is also consistent with the literature on digital diplomacy. Digital communication technologies have altered the speed, structure, and dynamics of international communication and have increased the importance of networked interaction, data analysis, audience understanding, and narrative construction (Bjola & Holmes, 2015; Cull, 2019). The findings therefore suggest that international public relations without integrated digital infrastructure and data capabilities is likely to remain reactive rather than becoming anticipatory and decision-supportive.

Another significant finding concerns human capital. The multidimensional nature of science diplomacy requires personnel who can combine communication, intercultural, linguistic, analytical, technological, negotiation, and crisis-management competencies. In this respect, human capital should not be understood simply in terms of staff numbers but in terms of the professional capabilities required to operate in a complex international and scientific environment.

The study further demonstrates the central importance of knowledge management and organizational learning. Experiences associated with negotiations, international events, foreign partners, crisis situations, and interactions with international audiences represent valuable organizational knowledge. If these experiences are not documented, analyzed, and incorporated into institutional memory, organizations may become dependent on individuals and repeatedly encounter similar problems. Accordingly, knowledge management should be regarded as an integral component of strategic international public relations rather than as a separate administrative function.

Finally, the findings reinforce the significance of science diplomacy and international image management as strategic outcomes. Scientific achievements do not automatically generate international reputation. They need to be translated into credible narratives, communicated in culturally and contextually appropriate ways, and supported by sustained interaction and trust-building. This finding is compatible with the broader literature on science diplomacy and soft power, which emphasizes the importance of trust, credibility, sustained engagement, and international relationships (Melissen, 2005; Nye, 2004; Royal Society & AAAS, 2010).

Theoretical and Practical Contributions

The study makes three principal theoretical contributions. First, it reconceptualizes public relations and international affairs within scientific diplomacy institutions as components of organizational governance rather than as merely operational communication functions. Second, it establishes a conceptual relationship among strategic public relations, communication governance, digital transformation, science diplomacy, and international image management. Third, it incorporates knowledge management and organizational learning into the governance model, demonstrating that sustainable international communication requires institutional memory, documentation, feedback, and continuous learning.

From a practical perspective, the model suggests that the Center for International Science and Technology Studies and Cooperation should pursue simultaneous

changes at several levels. These include strengthening the strategic position of public relations in decision-making, establishing impact-oriented evaluation mechanisms, developing integrated data systems and managerial dashboards, strengthening specialized and intercultural training, documenting organizational experiences, improving international scientific narrative construction, and establishing effective mechanisms for interdepartmental coordination. Such changes can help transform public relations and international affairs from a reactive operational unit into a strategic organizational capability supporting science diplomacy.

Conclusion

The findings demonstrate that effective governance of public relations and international affairs in scientific diplomacy institutions requires a transition from an activity-oriented and reactive logic toward a strategic, smart, data-driven, and learning-oriented governance model. The proposed model indicates that communication governance, data and intelligent evaluation, digital transformation, human capital, knowledge management, and science diplomacy should not be treated as isolated components. Their effectiveness depends on their systematic integration within an organizational governance framework.

The core category—Smart, Data-Driven, and Learning-Oriented Governance of Public Relations and International Affairs—therefore provides an integrated explanation of the conditions, strategies, and consequences identified through the Grounded Theory analysis. The model suggests that the strategic effectiveness of public relations and international affairs depends not simply on increasing communication activities, but on improving the quality of decision-making, data utilization, technological infrastructure, professional competencies, institutional learning, international narrative construction, and trust-building.

Accordingly, the proposed model can provide an evidence-based and context-sensitive framework for strengthening the governance of public relations and international affairs at the Center for International Science and Technology Studies and Cooperation and potentially in comparable scientific diplomacy institutions. Its principal contribution is to demonstrate that international public relations can function as a strategic bridge connecting scientific capacity with international communication, institutional credibility, scientific diplomacy, organizational learning, and soft power.

References

- Aggestam, K. (2023). Advancing a new research agenda on digital disruption and diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 19(1), 1–16.
- Amoretti, F., & Fracchiolla, D. (2023). Governance of global public policies and science diplomacy. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Aukes, E., Ordóñez-Matamoros, G., & Kuhlmann, S. (2019). S4D4C's science diplomacy governance framework. In E. Aukes, G. Ordóñez-Matamoros, & S. Kuhlmann (Eds.), *Science diplomacy in the making: Case-based insights from the S4D4C project* (pp. 15–34). S4D4C Project.
- Bjola, C., & Holmes, M. (2015). *Digital diplomacy: Theory and practice*. Routledge.
- Center for International Science and Technology Studies and Cooperation. (n.d.). Introduction and History of the Center. Ministry of Science, Research and Technology. [In Persian]
- Cull, N. J. (2019). *Public diplomacy: Foundations for global engagement in the digital age*. Polity Press.
- Flink, T., & Schreiterer, U. (2010). Science diplomacy at the intersection of S&T policies and foreign affairs: Toward a typology of national approaches. *Science and Public Policy*, 37(9), 665–677.
- Ghadimi, A. (2017 [1396]). The Functions of Science and Technology Diplomacy in the Islamic Republic of Iran and the United States of America. *Politics Quarterly*, 47(4), 1045–1064. [In Persian]
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (pp. 327–347). VS Verlag.
- Koulaei, E. (2018 [1397]). Iran's Science Diplomacy in Central Asia. *International Relations Research*, 12(3). [In Persian]
- Koulaei, E., & Azizi, H. (2017 [1396]). Iran's Science Diplomacy in Relations with Georgia. *Politics Quarterly*, 47(4), 1045–1064. [In Persian]
- Manor, I. (Ed.). (2024). *The Oxford Handbook of Digital Diplomacy*. Oxford University Press.
- Manor, I., & Huang, Z. A. (2022). Digitalization of public diplomacy: Concepts, trends and challenges. *Communication and the Public*, 7(4), 167–175.
- Melissen, J. (Ed.). (2005). *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. Palgrave Macmillan.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Royal Society & AAAS. (2010). *New frontiers in science diplomacy: Navigating the changing balance of power*. The Royal Society.

- S4D4C Consortium. (2021). Using science diplomacy for addressing global challenges: The New Protocol for Science Diplomacy (Policy Brief). EU Science Diplomacy Alliance.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Supreme Council of the Cultural Revolution. (2017 [1396]). Comprehensive Document on the International Scientific Relations of the Islamic Republic of Iran. Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. [In Persian]
- University of Tehran. (2020). Report/Information on International Scientific Cooperation Programs. University of Tehran Information Portal. [In Persian]
- Vaziri, M., et al. (2022 [1401]). Factors Affecting International Scientific Cooperation from the Perspective of Experts in the Field of Science and Technology Diplomacy in Iran. Library and Information Studies and Organization, 35(2), 25–48. [In Persian]
- Yazdanpanah, M., Moradi, M., & Asgar-Khani, A. (2023 [1402]). Science and Technology Diplomacy and Iran's Regional Development. International Relations Research, 13(4), 175–191. [In Persian]

مقاله پژوهشی

رهبری روابط عمومی نهادهای دیپلماسی علمی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۱

ندا شفیع^۲

تاریخ دریافت: ۰۵/۳/۱۱، تاریخ تایید: ۰۵/۵/۱۷

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل راهبری روابط عمومی و بین‌الملل مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. مسئله اصلی پژوهش، فقدان الگوی بومی و منسجم برای راهبری روابط عمومی و بین‌الملل در نهادی است که در نقطه اتصال نظام علم کشور با شبکه‌های علمی بین‌المللی قرار دارد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است. داده‌ها از طریق ۳۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با سه گروه خبرگان، مدیران و کارشناسان حوزه روابط عمومی، ارتباطات بین‌الملل و دیپلماسی علمی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها بر اساس رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد روابط عمومی و بین‌الملل مرکز با چالش‌هایی مانند ضعف حکمرانی ارتباطی، پراکندگی داده‌ها، ارزیابی فعالیت‌محور، بروکراسی سازمانی، ضعف مدیریت دانش، محدودیت زیرساخت‌های هوشمند، کمبود سرمایه انسانی چندمهارتی و ضعف روایت‌سازی بین‌المللی مواجه است. مقوله هسته پژوهش «حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل» شناسایی شد. مدل نهایی در شش بعد شامل حکمرانی و راهبری ارتباطی، داده‌محوری و ارزیابی هوشمند، تحول دیجیتال، سرمایه انسانی و شایستگی‌های تخصصی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، و دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی طراحی شد. نتایج نشان می‌دهد ارتقای روابط عمومی و بین‌الملل مستلزم گذار از رویکرد اجرایی و واکنشی به نظامی راهبردی، هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده است. این مدل می‌تواند مبنایی برای تقویت دیپلماسی علمی، اعتمادسازی و ارتقای اعتبار بین‌المللی مرکز باشد.

کلیدواژه‌ها: روابط عمومی بین‌الملل؛ دیپلماسی علمی؛ حکمرانی ارتباطی؛ نظریه داده‌بنیاد؛ تحول دیجیتال.

این مقاله برگرفته از نتایج طرح پژوهشی با عنوان «ارتقا تدوین مدل راهبری روابط عمومی و بین‌الملل مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی» است که به سفارش و حمایت مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده است.

^۲استادیار عضو هیئت علمی سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران؛ نویسنده مسئول

shafiei_n77@irost.ir

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، علم، فناوری و نوآوری از سطح منابع صرفاً دانشی و دانشگاهی فراتر رفته و به یکی از مؤلفه‌های اثرگذار قدرت، نفوذ و اعتبار کشورها در نظام بین‌الملل تبدیل شده‌اند. در چنین فضایی، توان علمی کشورها نه تنها در تولید مقاله، ثبت اختراع یا توسعه فناوری معنا می‌یابد، بلکه در ظرفیت آن‌ها برای تبدیل دانش به سرمایه نمادین، دیپلماتیک و ارتباطی نیز اهمیت پیدا می‌کند. از این منظر، «قدرت علمی» بخشی از قدرت نرم دولت‌هاست؛ زیرا می‌تواند در شکل‌دهی تصویر کشورها، گسترش همکاری‌های فراملی و پشتیبانی از اهداف سیاست خارجی نقش‌آفرینی کند (Nye, 2004; Melissen, 2005). در همین چارچوب، همکاری‌های علمی بین‌المللی، برنامه‌های مشترک پژوهشی، تبادلات دانشگاهی و شبکه‌های علمی فرامرزی، تنها فعالیت‌هایی آموزشی یا پژوهشی نیستند، بلکه به سازوکارهایی برای اعتمادسازی، تعاملات چندجانبه و تقویت جایگاه بین‌المللی کشورها تبدیل شده‌اند (Flink & Schreiterer, 2010).

برآمده از این تحولات، مفهوم «دیپلماسی علمی» در ادبیات سیاست‌گذاری علم و روابط بین‌الملل جایگاه ویژه‌ای یافته است. دیپلماسی علمی بر این فرض استوار است که علم می‌تواند هم ابزار سیاست خارجی باشد، هم موضوع همکاری‌های بین‌المللی، و هم بستری برای گفت‌وگو میان کشورها در مواجهه با مسائل مشترک جهانی. گزارش Royal Society و AAAS با طرح سه سطح «علم برای دیپلماسی»، «دیپلماسی برای علم» و «علم در دیپلماسی»، نشان داد که ظرفیت علمی کشورها زمانی به سرمایه بین‌المللی تبدیل می‌شود که در قالب سازوکارهای نهادی، ارتباطی و سیاستی سازمان‌دهی شود (Royal Society & AAAS, 2010). از این منظر، دیپلماسی علمی صرفاً با امضای تفاهم‌نامه، برگزاری نشست یا اجرای چند برنامه همکاری تحقق نمی‌یابد؛ بلکه نیازمند معماری نهادی، سازوکارهای تصمیم‌گیری، نظام ارتباطی شفاف و توان روایت‌سازی علمی است. بر این اساس، دیپلماسی علمی بدون برخورداری از سازوکارهای حکمرانی، هماهنگی نهادی و مدیریت ارتباطات، به مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده و کم‌اثر تقلیل می‌یابد (Amoretti & Fracchiolla, 2023).

در سال‌های اخیر، پروژه‌ها و چارچوب‌های بین‌المللی مرتبط با دیپلماسی علمی نیز بر همین نکته تأکید کرده‌اند (Aukes, Ordóñez-Matamoros, & Kuhlmann, 2019; S4D4C Consortium, 2021). برای نمونه، رویکردهای مطرح‌شده در پروژه C4D4S نشان می‌دهند که دیپلماسی علمی پدیده‌ای چندسطحی، میان‌رشته‌ای و چندبازیگری است و بدون طراحی

سازوکارهای حکمرانی، هماهنگی نهادی و جریان مؤثر اطلاعات، به مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده و کم‌اثر تبدیل می‌شود. بنابراین، در ادبیات جدید، مسئله اصلی فقط گسترش همکاری‌های علمی نیست، بلکه چگونگی حکمرانی این همکاری‌هاست؛ یعنی اینکه نقش بازیگران، مسیرهای تصمیم‌گیری، سازوکارهای ارتباطی، شیوه تولید و گردش داده، و شاخص‌های ارزیابی اثربخشی چگونه تعریف و سازمان‌دهی می‌شوند.

هم‌زمان با برجسته شدن دیپلماسی علمی، ادبیات روابط عمومی نیز از یک رویکرد اجرایی و رسانه‌محور به سمت رویکردی راهبردی و حکمرانی‌محور حرکت کرده است. در الگوهای سنتی، روابط عمومی عمدتاً با اطلاع‌رسانی، انتشار خبر، برگزاری رویداد و ارتباط با رسانه‌ها شناخته می‌شد؛ اما نظریه‌های جدید، به‌ویژه نظریه ممتاز روابط عمومی، تأکید دارند که روابط عمومی زمانی اثربخش است که در سطح راهبردی سازمان مستقر شود و در فرآیند تصمیم‌گیری، مدیریت ذی‌نفعان، تنظیم روابط سازمان با محیط و شکل‌دهی اعتماد عمومی نقش فعال داشته باشد (Grunig, 1992; Grunig & Grunig, 2008). از این منظر، روابط عمومی فقط بازتاب‌دهنده تصمیمات سازمان نیست، بلکه باید در مرحله پیشینی تصمیم‌سازی نیز حضور داشته باشد و پیامدهای ارتباطی، رسانه‌ای و ذی‌نفعی تصمیمات را تحلیل کند.

این تحول در نهادهای علمی و بین‌المللی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این نهادها با ذی‌نفعانی متکثر و چندسطحی مواجه‌اند: دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، وزارتخانه‌ها، سفارتخانه‌ها، سازمان‌های بین‌المللی، شبکه‌های علمی، رسانه‌های تخصصی، پژوهشگران و مخاطبان عمومی در محیط داخلی و خارجی. در چنین شرایطی، روابط عمومی و بین‌الملل نمی‌تواند به انتشار خبر یا هماهنگی رویدادها محدود بماند، بلکه باید به بخشی از نظام راهبری ارتباطات علمی تبدیل شود. این حوزه باید قادر باشد اهداف علمی سازمان را به زبان قابل فهم برای مخاطبان خارجی ترجمه کند، تصویر و اعتبار سازمان را در محیط بین‌المللی پایش و مدیریت نماید، ارتباط دوسویه با شرکای خارجی را تسهیل کند، از چندصدایی سازمانی جلوگیری نماید و از ظرفیت ابزارهای دیجیتال برای تقویت حضور بین‌المللی بهره گیرد.

تحول دیجیتال نیز این الزامات را تشدید کرده است. گسترش رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی، پلتفرم‌های دیجیتال، کلان‌داده‌ها و فناوری‌های هوشمند، منطق دیپلماسی عمومی و روابط عمومی بین‌الملل را دگرگون ساخته است. در محیط دیجیتال، سازمان‌ها با سرعت بالای گردش اطلاعات، حساسیت مخاطبان، امکان شکل‌گیری سریع بحران‌های اعتباری و ضرورت

پاسخ‌گویی چندزبانه و چندرسانه‌ای مواجه‌اند. بنابراین، روابط عمومی بین‌الملل در عصر دیجیتال باید از سطح ارتباطات واکنشی فراتر رفته و بر رصد محیط، تحلیل داده، روایت‌سازی هدفمند، مدیریت تصویر، تعامل دوسویه و یادگیری مستمر تکیه کند (Cull, ۲۰۱۵; Bjola & Holmes, ۲۰۱۹; Manor & Huang, ۲۰۲۲).

در عصر دیجیتال، دیپلماسی عمومی بیش از گذشته به توانایی نهادها در تولید روایت، مدیریت تصویر و تعامل مستمر با مخاطبان جهانی وابسته شده است (Manor, ۲۰۲۴). در چنین وضعیتی، روابط عمومی بین‌الملل به «حکمرانی هوشمند ارتباطات» نزدیک می‌شود؛ الگویی که در آن داده، فناوری، سرمایه انسانی و مدیریت دانش در خدمت تصمیم‌سازی ارتباطی قرار می‌گیرند.

در ایران نیز، با افزایش اهمیت علم و فناوری در اسناد سیاستی و رشد همکاری‌های علمی فرامرزی، توجه به دیپلماسی علمی گسترش یافته است. سند جامع روابط علمی بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران، ضرورت سامان‌دهی روابط علمی بین‌المللی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های علم و فناوری برای ارتقای جایگاه کشور را برجسته کرده است (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۶). همچنین پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که تعاملات علمی می‌توانند به‌عنوان پیش‌رانی برای ارتقای منافع ملی، بهبود تصویر ایران، توسعه روابط منطقه‌ای و افزایش ظرفیت‌های سیاست خارجی عمل کنند (قدیمی، ۱۳۹۶؛ کولایی، ۱۳۹۷؛ کولایی و عزیزی، ۱۳۹۶). با این حال، برخی مطالعات نیز تأکید کرده‌اند که اگر تعاملات علمی به‌صورت هدفمند، ساختارمند و نهادی مدیریت نشوند، لزوماً به منافع ملموس سیاست خارجی یا توسعه منطقه‌ای منجر نخواهند شد (یزدان‌پناه، مرادی و عسگرخانی، ۱۴۰۲).

در این میان، مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به‌عنوان یکی از نهادهای مهم در عرصه همکاری‌های علمی بین‌المللی کشور، جایگاهی خاص دارد. این مرکز در نقطه اتصال نظام آموزش عالی و پژوهش کشور با شبکه‌های علمی جهانی قرار گرفته و از اواخر دهه ۱۳۷۰ با هدف تسهیل و سازمان‌دهی همکاری‌های علمی میان دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی داخل و خارج کشور فعالیت خود را آغاز کرده است. برنامه‌هایی مانند جندی‌شاپور، پیترو دلاواله، سیمرغ، و برنامه‌های مشترک ICRP و ICARD نمونه‌هایی از نقش این مرکز در شبکه‌سازی علمی و پیوند دادن دانشگاه‌های ایران با جامعه علمی بین‌المللی محسوب می‌شوند (مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی، بی‌تا؛ دانشگاه تهران، ۲۰۲۰).

بنابراین، روابط عمومی و بین الملل این مرکز، صرفاً واحدی برای پوشش خبری یا انجام مکاتبات اداری نیست، بلکه نقطه تماس میان ذی نفعان داخلی و خارجی، و یکی از سازوکارهای آشکار دیپلماسی علمی ایران به شمار می آید.

با وجود اهمیت این جایگاه، مرور ادبیات نظری و تجربی نشان می دهد که هنوز درباره «مدل راهبری روابط عمومی و بین الملل» در نهادهای واسط دیپلماسی علمی، چارچوب های بومی، منسجم و مبتنی بر شواهد کافی توسعه نیافته است. بخش عمده مطالعات موجود یا در سطح کلان سیاست گذاری دیپلماسی علمی باقی مانده اند، یا به بررسی برنامه ها، جوایز، همکاری های علمی و مناطق جغرافیایی خاص پرداخته اند. برای مثال، پژوهش های مربوط به دیپلماسی علمی ایران در آسیای مرکزی یا روابط با گرجستان، بیشتر بر ظرفیت دیپلماسی علمی در روابط منطقه ای متمرکز بوده اند (کولایی، ۱۳۹۷؛ کولایی و عزیزی، ۱۳۹۶). همچنین پژوهش هایی مانند مطالعه وزیری و همکاران، عوامل مؤثر بر همکاری های علمی بین المللی را بررسی کرده اند، اما به طراحی ساختار مطلوب روابط عمومی و حکمرانی ارتباطات علمی در یک نهاد ملی نپرداخته اند (وزیری و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین، همچنان این پرسش اساسی باقی است که روابط عمومی و بین الملل یک نهاد مرکزی هماهنگ کننده چگونه باید طراحی، سازمان دهی، راهبری و ارزیابی شود تا بتواند به صورت پایدار از مأموریت دیپلماسی علمی حمایت کند.

این خلأ از دو جهت اهمیت دارد. از نظر نظری، پیوند میان روابط عمومی راهبردی، حکمرانی ارتباطی و دیپلماسی علمی هنوز به صورت کافی در ادبیات داخلی صورت بندی نشده است. از نظر کاربردی نیز، نبود مدل روشن برای راهبری روابط عمومی و بین الملل می تواند به پراکندگی فعالیت ها، وابستگی به تجربه های فردی، ضعف حافظه سازمانی، ناهماهنگی بین بخشی، ضعف ارزیابی اثربخشی و کاهش ظرفیت مدیریت تصویر بین المللی منجر شود. در چنین شرایطی، مسئله اصلی فقط افزایش تعداد فعالیت های ارتباطی نیست، بلکه طراحی نظامی است که بتواند این فعالیت ها را در چارچوبی حکمرانی شده، داده محور، یادگیرنده و راهبردی سازمان دهی کند.

بر این اساس، مقاله حاضر درصدد پاسخ به این مسئله است که مدل راهبری روابط عمومی و بین الملل در مرکز مطالعات و همکاری های علمی بین المللی باید دارای چه ابعاد، مؤلفه ها و سازوکارهایی باشد تا بتواند کارآمدی ارتباطات علمی فراملی، انسجام سازمانی، مدیریت تصویر بین المللی، یادگیری نهادی و تصمیم سازی هوشمند را ارتقا دهد؟

۲. مرور نظری و پیشینه پژوهش

دیپلماسی علمی در ادبیات معاصر، به مثابه یکی از صورت‌های نوین دیپلماسی عمومی و قدرت نرم، در نقطه تلاقی علم، سیاست خارجی و ارتباطات بین‌المللی قرار دارد. در این رویکرد، علم صرفاً ابزار تولید دانش یا توسعه فناوری نیست، بلکه می‌تواند به سازوکاری برای اعتمادسازی، کاهش فاصله‌های سیاسی، توسعه همکاری‌های فراملی و ارتقای اعتبار کشورها در نظام بین‌الملل تبدیل شود. گزارش «مرزهای نوین دیپلماسی علمی» با تفکیک سه سطح «علم برای دیپلماسی»، «دیپلماسی برای علم» و «علم در دیپلماسی»، نشان می‌دهد که ظرفیت‌های علمی زمانی می‌توانند در خدمت تعاملات بین‌المللی قرار گیرند که از طریق سازوکارهای نهادی، ارتباطی و سیاستی مناسب سازمان‌دهی شوند (Royal Society & AAAS, 2010). در همین راستا، فلینک و شرایتر دیپلماسی علمی را در مرز میان سیاست علم و فناوری و سیاست خارجی تحلیل می‌کنند و بر این نکته تأکید دارند که کارآمدی آن وابسته به نحوه سازمان‌دهی ارتباطات میان بازیگران علمی، سیاسی و نهادی است (Flink & Schreiterer, 2010).

اهمیت نهادهای واسط در دیپلماسی علمی از همین نقطه آغاز می‌شود. نهادهای واسط، حلقه اتصال میان دانشگاه‌ها، دولت‌ها، پژوهشگران، نهادهای بین‌المللی و مخاطبان عمومی و تخصصی در سطح جهانی هستند. این نهادها صرفاً مجری برنامه‌های علمی یا هماهنگ‌کننده تبادلات دانشگاهی نیستند، بلکه در ترجمه ظرفیت‌های علمی به زبان همکاری، اعتبار، اعتماد و تصویر بین‌المللی نقش دارند. تجربه نهادهایی مانند DAAD، Campus France و British Council نشان می‌دهد که مزیت رقابتی این سازمان‌ها تنها در شبکه گسترده یا منابع مالی آن‌ها نیست، بلکه در معماری ارتباطی، انسجام نهادی، راهبری روابط عمومی و توان آن‌ها در تبدیل فعالیت علمی به روایت معتبر بین‌المللی نهفته است. از این منظر، روابط عمومی و بین‌الملل در نهادهای دیپلماسی علمی، یک واحد پشتیبان یا صرفاً اجرایی نیست، بلکه بخشی از زیرساخت حکمرانی علمی و ارتباطی سازمان محسوب می‌شود.

این برداشت با تحولات نظری روابط عمومی نیز هم‌خوان است. روابط عمومی در رویکردهای کلاسیک غالباً با اطلاع‌رسانی، ارتباط با رسانه‌ها، انتشار خبر و مدیریت رویدادها شناخته می‌شد؛ اما نظریه‌های جدید، به‌ویژه نظریه ممتاز روابط عمومی، بر نقش راهبردی این حوزه در تصمیم‌سازی، مدیریت ذی‌نفعان و تنظیم رابطه سازمان با محیط تأکید دارند. گرونیک روابط عمومی اثربخش را روابط عمومی‌ای می‌داند که در سطح عالی سازمان حضور داشته باشد، در تصمیم‌گیری مشارکت

کند و ارتباطی دوسویه، بلندمدت و مبتنی بر اعتماد با ذی‌نفعان برقرار سازد (Grunig, ۱۹۹۲). از این منظر، روابط عمومی نه پس از تصمیم‌گیری، بلکه پیش از آن و در فرایند تحلیل پیامدهای ارتباطی، رسانه‌ای و اجتماعی تصمیمات سازمانی باید نقش‌آفرینی کند.

در نهادهای فعال در همکاری‌های علمی بین‌المللی، این نقش راهبردی اهمیت مضاعف پیدا می‌کند؛ زیرا این سازمان‌ها در محیطی چندذی‌نفعی و چندفرهنگی فعالیت می‌کنند. روابط عمومی و بین‌الملل در چنین بستری باید بتواند میان دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، وزارتخانه‌ها، سفارتخانه‌ها، سازمان‌های بین‌المللی، شبکه‌های علمی، رسانه‌ها و مخاطبان خارجی پیوند برقرار کند. این امر مستلزم آن است که روابط عمومی از سطح تولید و انتشار پیام فراتر رود و به سازوکاری برای تحلیل محیط، هماهنگی نهادی، مدیریت تصویر، تسهیل گفت‌وگو، پاسخ‌گویی حرفه‌ای و پشتیبانی از دیپلماسی علمی تبدیل شود. بنابراین، مفهوم «حکمرانی ارتباطی» برای توضیح این وضعیت اهمیت می‌یابد.

حکمرانی ارتباطی ناظر بر مجموعه سازوکارهایی است که از طریق آن‌ها جریان اطلاعات، پیام‌ها، روابط، مسئولیت‌ها، فرایندهای تصمیم‌گیری و شاخص‌های ارزیابی در سازمان تعریف و هدایت می‌شوند. در این معنا، روابط عمومی و بین‌الملل زمانی می‌تواند در خدمت دیپلماسی علمی قرار گیرد که از جایگاه سازمانی روشن، اختیار کافی، فرایندهای هماهنگ، نظام داده‌محور، سازوکار ارزیابی و ظرفیت یادگیری نهادی برخوردار باشد. نبود چنین سازوکاری موجب می‌شود فعالیت‌های ارتباطی پراکنده، شخصی، واکنشی و گزارش‌محور باقی بمانند و نتوانند به شکل پایدار به مدیریت اعتبار و تصویر بین‌المللی سازمان کمک کنند.

تحول دیجیتال نیز ضرورت بازاندیشی در راهبری روابط عمومی و بین‌الملل را تشدید کرده است. دیپلماسی عمومی دیجیتال نشان داده است که فناوری‌های ارتباطی، رسانه‌های اجتماعی، کلان‌داده‌ها و سامانه‌های هوشمند، منطق ارتباطات بین‌المللی را دگرگون کرده‌اند. در محیط دیجیتال، سازمان‌ها با سرعت بالای گردش اطلاعات، امکان شکل‌گیری بحران‌های لحظه‌ای، مخاطبان فعال و شبکه‌ای، و ضرورت پاسخ‌گویی چندزبانه و چندرسانه‌ای مواجه‌اند. در چنین شرایطی، روابط عمومی بین‌الملل نمی‌تواند صرفاً به ابزارهای سنتی اطلاع‌رسانی تکیه کند؛ بلکه باید به قابلیت‌هایی مانند رصد مستمر رسانه‌ای، تحلیل داده، مدیریت محتوای دیجیتال، پایش تصویر بین‌المللی و ارتباط دوسویه با مخاطبان مجهز شود (Cull, ۲۰۱۵; Bjola & Holmes, ۲۰۲۲; Manor & Huang, ۲۰۱۹).

در کنار داده و فناوری، مدیریت دانش نیز یکی از مؤلفه‌های اساسی راهبری روابط عمومی و بین‌الملل در نهادهای علمی است. تعاملات بین‌المللی معمولاً واجد تجربه‌هایی پیچیده و تکرارشونده‌اند: مذاکره با شرکای خارجی، مدیریت رویدادهای بین‌المللی، مواجهه با تفاوت‌های فرهنگی، پیگیری تفاهم‌نامه‌ها، مدیریت تجربه مهمانان خارجی و پاسخ به موقعیت‌های بحرانی. اگر این تجربه‌ها مستندسازی و تحلیل نشوند، دانش سازمانی در سطح افراد باقی می‌ماند و با جابه‌جایی نیروها یا مدیران، بخشی از حافظه نهادی از بین می‌رود. از این رو، روابط عمومی و بین‌الملل در معنای راهبردی آن باید بتواند داده‌ها، تجربه‌ها و بازخوردها را به دانش سازمانی تبدیل کند و از طریق چرخه یادگیری، کیفیت تصمیم‌سازی و عملکرد آینده را بهبود بخشد.

پیشینه پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که در ایران نیز مسئله دیپلماسی علمی مورد توجه قرار گرفته است. برخی پژوهش‌ها بر نقش دیپلماسی علم و فناوری در ارتقای منافع ملی و سیاست خارجی تأکید کرده‌اند (قدیمی، ۱۳۹۶)، برخی دیگر دیپلماسی علمی ایران را در مناطق جغرافیایی خاص مانند قفقاز جنوبی و آسیای مرکزی بررسی کرده‌اند (کولایی و عزیزی، ۱۳۹۶؛ کولایی، ۱۳۹۷)، و برخی مطالعات نیز به عوامل مؤثر بر همکاری‌های علمی بین‌المللی پرداخته‌اند (وزیری و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین پژوهش یزدان‌پناه، مرادی و عسگرخانی نشان می‌دهد که تعاملات علمی در صورتی می‌توانند به توسعه منطقه‌ای و منافع سیاست خارجی منجر شوند که به‌صورت هدفمند و ساختارمند مدیریت شوند (یزدان‌پناه، مرادی و عسگرخانی، ۱۴۰۲).

با وجود اهمیت این مطالعات، بخش عمده آن‌ها در سطح کلان سیاست‌گذاری دیپلماسی علمی یا تحلیل همکاری‌های علمی باقی مانده‌اند و کمتر به سازوکارهای ارتباطی و روابط عمومی در سطح نهادی پرداخته‌اند. به بیان دقیق‌تر، هنوز روشن نیست روابط عمومی و بین‌الملل یک نهاد واسطه در دیپلماسی علمی چگونه باید طراحی، سازمان‌دهی، راهبری و ارزیابی شود تا بتواند به‌طور پایدار از مأموریت‌های علمی و بین‌المللی سازمان پشتیبانی کند. همین خلأ موجب می‌شود پیوند میان روابط عمومی راهبردی، حکمرانی ارتباطی، تحول دیجیتال، مدیریت دانش و دیپلماسی علمی به‌صورت یکپارچه مورد مطالعه قرار نگیرد.

۳. روش انجام

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی است. با توجه به اینکه هدف پژوهش، طراحی مدل راهبری روابط عمومی و بین‌الملل در مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی

بین‌المللی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط میان آن‌ها بود، روش نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان راهبرد پژوهش انتخاب شد. نظریه داده‌بنیاد یکی از روش‌های نظام‌مند پژوهش کیفی است که با هدف تولید نظریه از دل داده‌های تجربی به‌کار می‌رود و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به‌جای آزمون نظریه‌های از پیش موجود، مفاهیم و الگوهای نظری را از تجربه‌ها و ادراکات مشارکت‌کنندگان استخراج کند (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸).

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان شاغل در سازمان‌ها و نهادهای مرتبط با حوزه روابط عمومی، ارتباطات بین‌الملل، دیپلماسی علمی و همکاری‌های علمی بین‌المللی بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و بر مبنای اصل کفایت نظری انجام شد. در این راستا، افرادی انتخاب شدند که از دانش تخصصی، تجربه حرفه‌ای یا مسئولیت اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش برخوردار بودند. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که در مراحل پایانی، داده‌های جدید منجر به ظهور مفهوم یا مقوله جدیدی نشد. در مجموع، ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که در ادامه در قالب جداول سه‌گانه مشخصات ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات صاحب‌نظران و خبرگان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	جایگاه علمی/حرفه‌ای	مدت مصاحبه
1	P1	استاد ارتباطات و مشاور سیاست‌گذاری روابط عمومی بین‌الملل در نهادهای علمی	حدود ۷۵ دقیقه
2	P2	مدیر پیشین همکاری‌های بین‌الملل یکی از دانشگاه‌های بزرگ دولتی و پژوهشگر حوزه دیپلماسی علمی و ارتباطات دانشگاهی	حدود ۹۰ دقیقه
3	P3	پژوهشگر ارشد سیاست‌گذاری علم و فناوری و مشاور پیشین ارتباطات بین‌الملل در یکی از نهادهای حاکمیتی حوزه علم و نوآوری	حدود ۱۰۰ دقیقه
4	P4	مدیر سابق روابط عمومی بین‌الملل یکی از نهادهای ملی علم و فناوری و مدرس ارتباطات راهبردی و دیپلماسی عمومی	حدود ۱۱۰ دقیقه
5	P5	استاد سیاست‌گذاری ارتباطات و پژوهشگر حوزه دیپلماسی عمومی دیجیتال و حکمرانی رسانه‌ای	حدود ۱۲۰ دقیقه
6	P6	عضو هیئت علمی رشته ارتباطات و پژوهشگر حوزه حکمرانی علم، دیپلماسی عمومی و مدیریت ارتباطات راهبردی؛ دارای سابقه مشاوره در پروژه‌های ملی	حدود ۱۳۰ دقیقه

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	جایگاه علمی/حرفه‌ای	مدت مصاحبه
7	P7	استاد تمام ارتباطات بین‌الملل و مشاور پیشین سیاست‌گذاری رسانه‌ای در حوزه علم و فناوری؛ دارای سابقه همکاری با شبکه‌های دانشگاهی منطقه‌ای و بین‌المللی	حدود ۱۴۰ دقیقه
8	P8	مدیر اسبق روابط بین‌الملل یکی از پژوهشگاه‌های ملی و پژوهشگر حوزه دیپلماسی علم، ارتباطات سازمانی و سیاست‌گذاری فناوری	حدود ۱۵۰ دقیقه
9	P9	پژوهشگر ارشد ارتباطات راهبردی و مدیر پیشین همکاری‌های رسانه‌ای و بین‌الملل در یکی از نهادهای ملی سیاست‌گذاری علم و فناوری	حدود ۱۵۵ دقیقه
10	P10	استاد ارتباطات و سیاست‌گذاری علم و فناوری، مشاور ارشد دیپلماسی علمی و عضو سابق شورای راهبری همکاری‌های علمی بین‌المللی	حدود ۱۶۵ دقیقه

جدول ۲. مشخصات مدیران و سیاست‌گذاران

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	سمت/حوزه فعالیت	سابقه مدیریتی
1	M1	مدیر ارشد حوزه روابط عمومی و همکاری‌های علمی بین‌المللی در یکی از نهادهای سیاست‌گذار علم و فناوری	۱۸ سال
2	M2	معاون پیشین برنامه‌ریزی و همکاری‌های بین‌المللی در یکی از نهادهای کلان علمی و سیاست‌گذاری کشور	۲۲ سال
3	M3	رئیس پیشین مرکز همکاری‌های علمی و ارتباطات بین‌الملل یکی از نهادهای حاکمیتی حوزه علم و فناوری	۲۵ سال
4	M4	مدیرکل پیشین روابط عمومی و امور بین‌الملل یکی از سازمان‌های کلان حوزه آموزش عالی و پژوهش	۲۰ سال
5	M5	معاون ارتباطات و همکاری‌های راهبردی یکی از نهادهای ملی سیاست‌گذاری علم، فناوری و نوآوری	۲۳ سال
6	M6	عضو هیئت‌مدیره و مدیر ارشد سیاست‌گذاری ارتباطات بین‌الملل در یکی از نهادهای ملی توسعه علم و فناوری	۲۷ سال
7	M7	مدیر ارشد پیشین همکاری‌های علمی بین‌المللی و مشاور سیاست‌گذاری ارتباطات راهبردی در یکی از نهادهای فرادست حوزه آموزش عالی	۳۰ سال
8	M8	معاون پیشین بین‌الملل و ارتباطات راهبردی یکی از نهادهای ملی پژوهش و فناوری	۲۴ سال
9	M9	رئیس پیشین مرکز دیپلماسی علمی و ارتباطات بین‌الملل یکی از نهادهای ملی پژوهشی	۲۸ سال
10	M10	دبیر پیشین شورای راهبری ارتباطات و همکاری‌های علمی بین‌المللی	۲۲ سال



فصلنامه انجمن ایرانی
مطالعات فرهنگی و ارتباطات

۳۶۱

رهبری روابط عمومی
نهادهای دیپلماتی
علمی ...

جدول ۳. مشخصات کارشناسان

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	سمت / حوزه فعالیت	سابقه فعالیت
1	E1	کارشناس اجرایی روابط عمومی و همکاری‌های بین‌الملل در یکی از نهادهای علمی و پژوهشی وابسته به دولت	۹ سال
2	E2	کارشناس ارشد اجرایی همکاری‌های علمی و بین‌المللی و مسئول هماهنگی پروژه‌های مشترک خارجی در یکی از مراکز پژوهشی ملی	۱۲ سال
3	E3	کارشناس رسانه و ارتباطات بین‌الملل و مسئول تولید و مدیریت محتوای چندزبانه در یکی از مراکز علمی و فناوریانه کشور	۸ سال
4	E4	کارشناس هماهنگی برنامه‌های بین‌المللی، امور هیئت‌های خارجی و پشتیبانی اجرایی رویدادهای علمی بین‌المللی در یکی از نهادهای ملی پژوهشی	۱۴ سال
5	E5	کارشناس برنامه‌ریزی و پشتیبانی همکاری‌های علمی بین‌المللی و مسئول پیگیری تفاهم‌نامه‌ها و پروژه‌های مشترک دانشگاهی	۱۰ سال
6	E6	کارشناس ارشد فناوری اطلاعات و پشتیبانی سامانه‌های ارتباطات بین‌الملل در یکی از مراکز علمی و همکاری‌های بین‌المللی	۱۱ سال
7	E7	کارشناس ارشد امور رسانه‌ای و افکار عمومی بین‌الملل، مسئول پایش بازتاب‌های خارجی و مدیریت ارتباط با رسانه‌های علمی بین‌المللی	۱۳ سال
8	E8	کارشناس ارشد امور دانشجویان و پژوهشگران بین‌المللی و مسئول هماهنگی خدمات ارتباطی و پشتیبانی علمی مهمانان خارجی	۹ سال
9	E9	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی عملکرد در حوزه همکاری‌های علمی و روابط عمومی بین‌الملل	۱۵ سال
10	E10	کارشناس ارشد تشریفات، هماهنگی دیپلماسی علمی و مدیریت رویدادهای بین‌المللی	۱۷ سال

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این شیوه به پژوهشگر امکان داد ضمن حفظ انسجام محتوایی مصاحبه‌ها، درک عمیق‌تری از تجربه‌ها، برداشت‌ها و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان درباره وضعیت موجود و مطلوب روابط عمومی و بین‌الملل به دست آورد. سؤالات مصاحبه پیرامون موضوعاتی همچون جایگاه روابط عمومی و بین‌الملل، چالش‌های ساختاری و اجرایی، سازوکارهای حکمرانی ارتباطی، دیپلماسی علمی، تحول دیجیتال، مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد و الزامات توسعه این حوزه طراحی شد.

تحلیل داده‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری اطلاعات و بر اساس رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین انجام گرفت. مطابق این رویکرد، تحلیل در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و

کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸). در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها خط به خط بررسی و مفاهیم اولیه استخراج شد. در ادامه، طی فرایند کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند و روابط میان آن‌ها شناسایی گردید. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله هسته تعیین و سایر مقوله‌ها پیرامون آن یکپارچه شدند تا چارچوب نظری پژوهش شکل گیرد.

فرایند تحلیل مبتنی بر اصل مقایسه مستمر انجام شد؛ بدین معنا که داده‌های جدید به‌طور مداوم با داده‌های پیشین، کدهای استخراج‌شده و مقوله‌های در حال شکل‌گیری مقایسه شدند تا دقت مفهومی، انسجام درونی و کفایت نظری مدل افزایش یابد. حاصل این فرایند، شناسایی مقوله هسته «حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل» و تبیین روابط میان ابعاد اصلی مدل بود.

به‌منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از راهبردهایی نظیر بازبینی مستمر داده‌ها، کنترل فرایند کدگذاری، مقایسه مداوم داده‌ها، بررسی نتایج توسط برخی مشارکت‌کنندگان و بهره‌گیری از نظر متخصصان حوزه ارتباطات و روش تحقیق کیفی استفاده شد. همچنین تمامی مراحل گردآوری، ثبت، کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌صورت نظام‌مند مستندسازی شد تا قابلیت پیگیری و ارزیابی فرایند پژوهش فراهم شود.

۴. یافته‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران و کارشناسان نشان داد که راهبری روابط عمومی و بین‌الملل مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی، پدیده‌ای چندبعدی و میان‌رشته‌ای است که نمی‌توان آن را صرفاً در قالب فعالیت‌های اطلاع‌رسانی، تشریفاتی یا اجرایی توضیح داد. یافته‌ها نشان دادند که مسئله اصلی این حوزه، فقدان یک نظام منسجم برای پیوند دادن حکمرانی ارتباطی، داده و فناوری، سرمایه انسانی، مدیریت دانش، دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی است. در فرایند کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد؛ سپس در کدگذاری محوری، مفاهیم هم‌خانواده در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی سازمان‌دهی شدند و در نهایت، در کدگذاری انتخابی، مقوله هسته و مدل نهایی پژوهش شکل گرفت.

الف) یافته‌های حاصل از کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، مصاحبه‌ها به صورت تفکیکی و بر اساس سه گروه مشارکت‌کنندگان تحلیل شدند. بررسی داده‌های مربوط به خبرگان نشان داد که این گروه روابط عمومی و بین‌الملل را عمدتاً از منظر حکمرانی علمی، قدرت نرم، مدیریت ادراک و دیپلماسی علمی تحلیل می‌کنند. در دیدگاه خبرگان، روابط عمومی بین‌الملل تنها ابزار اطلاع‌رسانی نیست، بلکه سازوکاری برای تولید معنا، مدیریت تصویر سازمان در محیط جهانی، تقویت اعتماد نهادی و تبدیل ظرفیت علمی به سرمایه ارتباطی و دیپلماتیک است. از این منظر، مفاهیمی مانند «حکمرانی ارتباطی»، «مدیریت ادراک جهانی»، «روایت‌سازی بین‌المللی»، «قدرت نرم علمی»، «اعتمادسازی»، «رقابت روایت‌ها»، «چابکی سازمانی»، «حکمرانی داده» و «هوشمندسازی روابط عمومی» از مضامین برجسته مصاحبه‌های نخبگانی بودند.

در مصاحبه‌های مدیران و سیاست‌گذاران، یافته‌ها بیشتر بر سطح نهادی، ساختاری و تصمیم‌سازی متمرکز بود. مدیران، روابط عمومی و بین‌الملل را در نسبت با جایگاه سازمانی، سیاست‌گذاری ارتباطی، سازوکارهای تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، شاخص‌های موفقیت و نقشه راه اجرایی تحلیل کردند. در این سطح، مفاهیمی مانند «جایگاه راهبردی روابط عمومی»، «حضور در تصمیم‌سازی»، «پیوست ارتباطی تصمیمات»، «نهادینه‌سازی ارتباطات خارجی»، «هماهنگی بین‌بخشی»، «کاهش بروکراسی»، «شاخص‌های ارزیابی عملکرد»، «ثبات مدیریتی» و «مدیریت تصویر بین‌المللی» برجسته شد. این یافته‌ها نشان دادند که از منظر مدیران، روابط عمومی زمانی می‌تواند در خدمت دیپلماسی علمی قرار گیرد که از جایگاه حاشیه‌ای و پسینی خارج شده و در چرخه تصمیم‌سازی راهبردی سازمان قرار گیرد.

در سطح کارشناسان اجرایی و عملیاتی، داده‌ها بیشتر بر واقعیت‌های میدانی، فرایندهای کاری و چالش‌های اجرایی متمرکز بود. کارشناسان، تجربه روزمره روابط عمومی و بین‌الملل را با مفاهیمی مانند «ابهام فرایندها»، «وابستگی به تجربه فردی»، «هماهنگی دستی»، «بروکراسی»، «دوباره‌کاری»، «کمبود اختیار اجرایی»، «رصد دستی رسانه‌ها»، «پراکندگی داده‌ها»، «ضعف مستندسازی»، «کمبود آموزش کاربردی»، «فشار کاری»، «فرسودگی شغلی»، «مدیریت تجربه مهمانان خارجی» و «ضرورت سامانه‌های یکپارچه» توصیف کردند. اهمیت این سطح از داده‌ها در آن است که نشان می‌دهد هر مدل راهبری اگر با اقتضائات میدانی و ظرفیت اجرایی سازمان هماهنگ نباشد، در حد الگوی نظری باقی خواهد ماند.

برآیند کدگذاری باز نشان داد که هر سه گروه مشارکت‌کنندگان، با وجود تفاوت در جایگاه و تجربه، بر یک مسئله مشترک تأکید دارند: روابط عمومی و بین‌الملل مرکز در وضعیت فعلی واجد ظرفیت‌های راهبردی است، اما این ظرفیت‌ها به دلیل ضعف ساختار راهبری، پراکندگی داده‌ها، ناپایداری فرایندها، محدودیت فناوری، ضعف مستندسازی و نبود نظام ارزیابی اثرمحور، به‌طور کامل بالفعل نشده است.

ب) یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز هم‌معنا و مرتبط در قالب مقوله‌های کلان‌تر سازمان‌دهی شدند. بررسی تطبیقی داده‌ها نشان داد که علی‌رغم تفاوت جایگاه مشارکت‌کنندگان، بخش قابل توجهی از مضامین حول چند محور مرکزی شکل گرفته‌اند و همین محورها مبنای مدل نهایی پژوهش قرار گرفتند. در این مرحله، هشت مقوله اصلی استخراج شد که عبارت‌اند از: حکمرانی و ساختار راهبری ارتباطات بین‌الملل؛ مدیریت داده، ارزیابی و یادگیری سازمانی؛ سرمایه انسانی و شایستگی‌های تخصصی؛ تحول دیجیتال و هوشمندسازی ارتباطات؛ دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی؛ هماهنگی بین‌بخشی و فرایندهای اجرایی؛ سیاست‌گذاری راهبردی و آینده‌پژوهی؛ و فرهنگ سازمانی و انسجام ارتباطی.

جدول ۴. مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل از کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز مرتبط
حکمرانی و ساختار راهبری ارتباطات بین‌الملل	ضعف ساختار تصمیم‌گیری؛ بروکراسی و کندی سازمانی؛ ضعف اختیار اجرایی؛ ناپایداری مدیریتی؛ ضعف مشارکت سازمانی؛ نبود انسجام راهبردی	ابهام مسئولیت؛ تداخل تصمیم‌گیری؛ نبود مرجع واحد؛ تأخیر تأییدها؛ محدودیت اختیار؛ گسست سیاست‌گذاری و اجرا؛ فقدان زبان مشترک
مدیریت داده، ارزیابی و یادگیری سازمانی	ضعف نظام داده؛ ارزیابی صوری و کمی‌گرا؛ فقدان نظام بازخورد؛ ضعف مدیریت دانش؛ نبود حافظه سازمانی؛ یادگیری سازمانی ضعیف	پراکندگی داده‌ها؛ فقدان بانک اطلاعاتی؛ گزارش محوری؛ ضعف ارزیابی پسینی؛ مستندسازی ضعیف؛ تکرار خطاها؛ عدم تبدیل تجربه به دانش راهبردی
سرمایه انسانی و شایستگی‌های تخصصی	کمبود نیروی متخصص؛ ضعف آموزش تخصصی؛ ضعف مهارت بین‌فرهنگی؛ ضعف مهارت‌های فناورانه؛ فرسودگی شغلی؛ ضعف نظام انگیزشی	فشار کاری؛ چندوظیفگی؛ آموزش نظری؛ کمبود آموزش کاربردی؛ ناتوانی در مدیریت تفاوت فرهنگی؛ ضعف تحلیل داده؛ دیده‌نشدن تلاش‌ها
تحول دیجیتال و	نبود سامانه‌های یکپارچه؛ ضعف تحلیل داده	هماهنگی دستی؛ ضعف اتوماسیون؛ رصد

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نمونه کدهای باز مرتبط
هوشمندسازی ارتباطات	و رسانه؛ نیاز به هوش مصنوعی؛ ضعف زیرساخت فناوریانه؛ نبود نظام هوشمند ارزیابی	دستی رسانه؛ تحلیل ناکافی؛ ترجمه هوشمند؛ داشبورد مدیریتی؛ ضعف زیرساخت آنلاین
دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی	ضعف روایت‌سازی؛ مدیریت تصویر بین‌المللی؛ دیپلماسی علمی؛ ضعف بومی‌سازی پیام؛ اعتمادسازی بین‌المللی؛ مدیریت تجربه مخاطب	ضعف معرفی دستاوردها؛ پیام نامفهوم؛ اعتبار بین‌المللی؛ نقش تشریفات؛ قدرت نرم سازمان؛ ترجمه صرف؛ تجربه مهمان؛ تجربه انسانی ارتباط
هماهنگی بین‌بخشی و فرایندهای اجرایی	ضعف هماهنگی سازمانی؛ موازی‌کاری؛ وابستگی به روابط فردی؛ ضعف فرایندهای استاندارد؛ ضعف مدیریت بحران؛ ضعف چابکی سازمانی	اختلال بین‌بخشی؛ جزیره‌ای بودن واحدها؛ تکرار فرایندها؛ شخصی‌بودن فرایندها؛ ابهام فرایند؛ تأخیر واکنش؛ عدم انعطاف عملیاتی
سیاست‌گذاری راهبردی و آینده‌پژوهی	نبود نگاه آینده‌نگر؛ ضعف برنامه‌ریزی راهبردی؛ نبود شاخص‌های آینده‌نگر؛ نیاز به آینده‌پژوهی؛ عدم واقع‌گرایی برنامه‌ها	تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت؛ شکاف برنامه و اجرا؛ فقدان تحلیل روند؛ بلندپروازی غیرواقع‌بینانه؛ ضعف پیش‌بینی
فرهنگ سازمانی و انسجام ارتباطی	نگاه جزیره‌ای؛ ضعف فرهنگ همکاری؛ ضعف شفافیت سازمانی؛ ضعف اعتماد درون‌سازمانی؛ فقدان هویت ارتباطی مشترک؛ ضعف انسجام پیام	عدم اشتراک اطلاعات؛ ابهام تصمیم‌ها؛ چندصدایی سازمانی؛ تناقض پیام‌های خارجی؛ محدودیت دسترسی اطلاعات

مقوله نخست، یعنی «حکمرانی و ساختار راهبری ارتباطات بین‌الملل»، نشان‌دهنده ضعف در جایگاه سازمانی و سازوکارهای تصمیم‌گیری روابط عمومی و بین‌الملل است. داده‌ها نشان داد که بسیاری از ناهماهنگی‌ها و تأخیرها ناشی از ابهام مسئولیت‌ها، تداخل تصمیم‌گیری، نبود مرجع واحد، بروکراسی، محدودیت اختیار و شکاف میان مدیریت و اجراست. این مقوله بیانگر آن است که روابط عمومی و بین‌الملل هنوز به‌طور کامل به‌عنوان یک نهاد راهبردی در ساختار تصمیم‌سازی تثبیت نشده است.

مقوله دوم، «مدیریت داده، ارزیابی و یادگیری سازمانی»، یکی از پرتکرارترین محورهای داده‌ها بود. یافته‌ها نشان دادند که فعالیت‌های متعددی در حوزه روابط عمومی و بین‌الملل انجام می‌شود، اما سنجش اثربخشی آن‌ها بیشتر بر شاخص‌های کمی و گزارش‌محور استوار است. ضعف بانک اطلاعاتی، پراکندگی داده‌ها، فقدان نظام بازخورد، ضعف مستندسازی و تکرار خطاها نشان می‌دهد که سازمان هنوز از ظرفیت تجربه‌های گذشته برای یادگیری نهادی و تصمیم‌سازی راهبردی بهره کافی نمی‌برد.

مقوله سوم، «سرمایه انسانی و شایستگی‌های تخصصی»، بر این نکته دلالت دارد که روابط عمومی و بین‌الملل نیازمند نیروهای چندمهارتی است. مشارکت‌کنندگان بر اهمیت مهارت‌هایی مانند ارتباطات بین‌فرهنگی، تحلیل داده، زبان تخصصی، مدیریت بحران، مذاکره، تولید محتوای بین‌المللی و سواد دیجیتال تأکید کردند. در عین حال، کمبود آموزش کاربردی، فشار کاری، چندوظیفگی، فرسودگی شغلی و ضعف نظام انگیزشی از موانع مهم توسعه سرمایه انسانی در این حوزه شناسایی شد.

مقوله چهارم، «تحول دیجیتال و هوشمندسازی ارتباطات»، نشان‌دهنده آن است که راهبری روابط عمومی و بین‌الملل بدون زیرساخت فناوریانه و سامانه‌های هوشمند امکان‌پذیر نیست. ضعف اتوماسیون، نبود سامانه یکپارچه، رصد دستی رسانه‌ها، فقدان داشبورد مدیریتی، ضعف تحلیل داده و نیاز به هوش مصنوعی از مهم‌ترین مضامین این مقوله بود. این یافته نشان می‌دهد که روابط عمومی بین‌الملل برای حرکت از وضعیت واکنشی به وضعیت پیش‌نگر، نیازمند تحول دیجیتال و هوشمندسازی فرایندهاست.

مقوله پنجم، «دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی»، ناظر بر خروجی ارتباطی و بین‌المللی مدل است. داده‌ها نشان دادند که روابط عمومی و بین‌الملل باید بتواند دستاوردهای علمی را به روایت‌های معتبر، قابل فهم و متناسب با مخاطبان خارجی تبدیل کند. ضعف روایت‌سازی، ترجمه صرف پیام‌ها، دشواری اعتمادسازی، نقش تجربه مهمانان خارجی و اهمیت تشریفات به‌عنوان بخشی از قدرت نرم سازمان از مضامین اصلی این مقوله بود.

مقوله ششم، «هماهنگی بین‌بخشی و فرایندهای اجرایی»، نشان‌دهنده مسئله جزیره‌ای بودن واحدها، موازی‌کاری، دوباره‌کاری، وابستگی به روابط فردی و ضعف فرایندهای استاندارد است. این یافته روشن می‌کند که روابط عمومی و بین‌الملل برای ایفای نقش راهبردی، نیازمند همکاری و تبادل اطلاعات با سایر واحدهاست و بدون هماهنگی بین‌بخشی، انسجام پیام و کیفیت تعاملات بین‌المللی تضعیف می‌شود.

مقوله هفتم، «سیاست‌گذاری راهبردی و آینده‌پژوهی»، بر ضعف نگاه آینده‌نگر و غلبه تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت دلالت دارد. مشارکت‌کنندگان بر ضرورت تحلیل روندهای جهانی، پیش‌بینی تحولات ارتباطی، طراحی شاخص‌های آینده‌نگر و واقع‌گرایی در برنامه‌ریزی تأکید کردند. این مقوله نشان می‌دهد که روابط عمومی و بین‌الملل باید از مدیریت روزمره فعالیت‌ها فراتر رفته و در سطح تحلیل آینده و سیاست‌گذاری ارتباطی ایفای نقش کند.

مقوله هشتم، «فرهنگ سازمانی و انسجام ارتباطی»، نشان داد که بخشی از ناکارآمدی‌ها ریشه در فرهنگ سازمانی دارد. نگاه جزیره‌ای، ضعف شفافیت، چندصدایی سازمانی، عدم اشتراک اطلاعات و فقدان هویت ارتباطی مشترک باعث می‌شود پیام‌های خارجی انسجام لازم را نداشته باشند و تصمیم‌سازی ارتباطی با تأخیر یا عدم قطعیت مواجه شود.

ج) یافته‌های حاصل از کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های محوری با هدف شناسایی هسته مرکزی مدل بررسی شدند. تحلیل روابط میان مقوله‌ها نشان داد که همه مقوله‌های اصلی به‌نوعی حول یک مفهوم بنیادین سازمان یافته‌اند: «حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل». این مقوله به‌عنوان مقوله هسته انتخاب شد؛ زیرا بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را برای توضیح چالش‌ها، الزامات، راهبردها و پیامدهای راهبری روابط عمومی و بین‌الملل دارد.

مقوله هسته نشان می‌دهد که مسئله اصلی روابط عمومی و بین‌الملل مرکز، صرفاً ضعف منابع، کمبود نیرو یا نارسایی ابزارها نیست؛ بلکه نبود یک نظام حکمرانی ارتباطی هوشمند است که بتواند میان تصمیم‌سازی، داده، فناوری، سرمایه انسانی، مدیریت دانش و دیپلماسی علمی پیوند برقرار کند. بر همین اساس، مدل نهایی پژوهش بر محور حکمرانی هوشمند روابط عمومی و بین‌الملل شکل گرفت؛ مدلی که در آن روابط عمومی نه یک واحد اجرایی صرف، بلکه نظامی راهبردی برای مدیریت ادراک، شبکه‌سازی علمی، یادگیری سازمانی و تقویت قدرت نرم بین‌المللی تلقی می‌شود.

ج) عناصر پارادایمی پژوهش

بر اساس منطق کدگذاری انتخابی و الگوی پارادایمی، روابط میان مقوله‌ها در قالب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شد. در این الگو، «حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل» به‌عنوان پدیده محوری در مرکز مدل قرار گرفت.

جدول ۵. عناصر پارادایمی راهبری روابط عمومی و بین‌الملل

پارادایمی مؤلفه	یافته‌های پژوهش
پدیده محوری	حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل
شرایط علی	ضعف حکمرانی ارتباطی؛ ساختار بروکراتیک؛ نبود نظام داده و ارزیابی؛ ضعف هماهنگی؛ فشار محیط بین‌المللی؛ تحولات فناوری؛ ضعف روایت‌سازی
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی جزیره‌ای؛ محدودیت منابع؛ ناپایداری مدیریتی؛ ضعف سرمایه انسانی؛ ساختار اداری سنتی؛ فقدان زبان مشترک سازمانی
شرایط مداخله‌گر	تغییرات سیاسی؛ تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی؛ تغییر مدیران؛ بحران‌های ارتباطی؛ تفاوت‌های فرهنگی؛ حساسیت‌های دیپلماسی علمی
راهبردها	هوشمندسازی ارتباطات؛ ایجاد نظام داده‌محور؛ توسعه یادگیری سازمانی؛ تقویت دیپلماسی علمی؛ آموزش تخصصی؛ یکپارچه‌سازی سامانه‌ها؛ تفویض اختیار؛ توسعه مدیریت دانش
پیامدها	چابکی ارتباطی؛ ارتقای اعتبار بین‌المللی؛ افزایش هماهنگی سازمانی؛ تصمیم‌سازی هوشمند؛ تقویت قدرت نرم؛ افزایش اعتماد بین‌المللی؛ بهبود اثربخشی ارتباطات خارجی

این عناصر نشان می‌دهد که شکل‌گیری حکمرانی هوشمند روابط عمومی و بین‌الملل، واکنشی به مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری و محیطی است. ضعف حکمرانی ارتباطی، بروکراسی، نبود داده‌های معتبر، ضعف ارزیابی و فشارهای محیط بین‌المللی، ضرورت تحول را ایجاد کرده‌اند. با این حال، تحقق مدل در بستریهایی مانند فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، منابع و ثبات مدیریتی رخ می‌دهد و عواملی همچون محدودیت‌های سیاسی، تحریم‌ها، بحران‌های ارتباطی و تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند در مسیر اجرای آن نقش مداخله‌گر داشته باشند.

راهبردهای استخراج‌شده نشان می‌دهند که پاسخ به این وضعیت، اصلاح یک مؤلفه منفرد نیست؛ بلکه نیازمند مجموعه‌ای از اقدامات هم‌زمان است: استقرار نظام داده‌محور، توسعه سامانه‌های هوشمند، تقویت مدیریت دانش، آموزش نیروی انسانی، تفویض اختیار، چابک‌سازی فرایندها، طراحی شاخص‌های ارزیابی و تقویت روایت‌سازی بین‌المللی. پیامدهای مورد انتظار نیز نشان می‌دهد که اجرای مدل می‌تواند روابط عمومی و بین‌الملل را به بازوی راهبردی مدیریت سازمان در حوزه دیپلماسی علمی تبدیل کند. در داده‌های پژوهش نیز پیامدهایی مانند افزایش اعتبار و اعتماد بین‌المللی، بهبود هماهنگی، کاهش موازی‌کاری، ارتقای سرعت تصمیم‌گیری، افزایش کیفیت تعاملات علمی بین‌المللی و تقویت قدرت نرم سازمان گزارش شده است.

ز) مدل نهایی پژوهش

بر اساس نتایج کدگذاری محوری و انتخابی، مدل نهایی پژوهش در شش بعد اصلی طراحی شد. این ابعاد عبارت‌اند از: حکمرانی و راهبری ارتباطی؛ داده‌محوری و ارزیابی هوشمند؛ تحول دیجیتال و هوشمندسازی ارتباطات؛ سرمایه انسانی و شایستگی‌های تخصصی؛ مدیریت دانش و یادگیری سازمانی؛ و دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی.

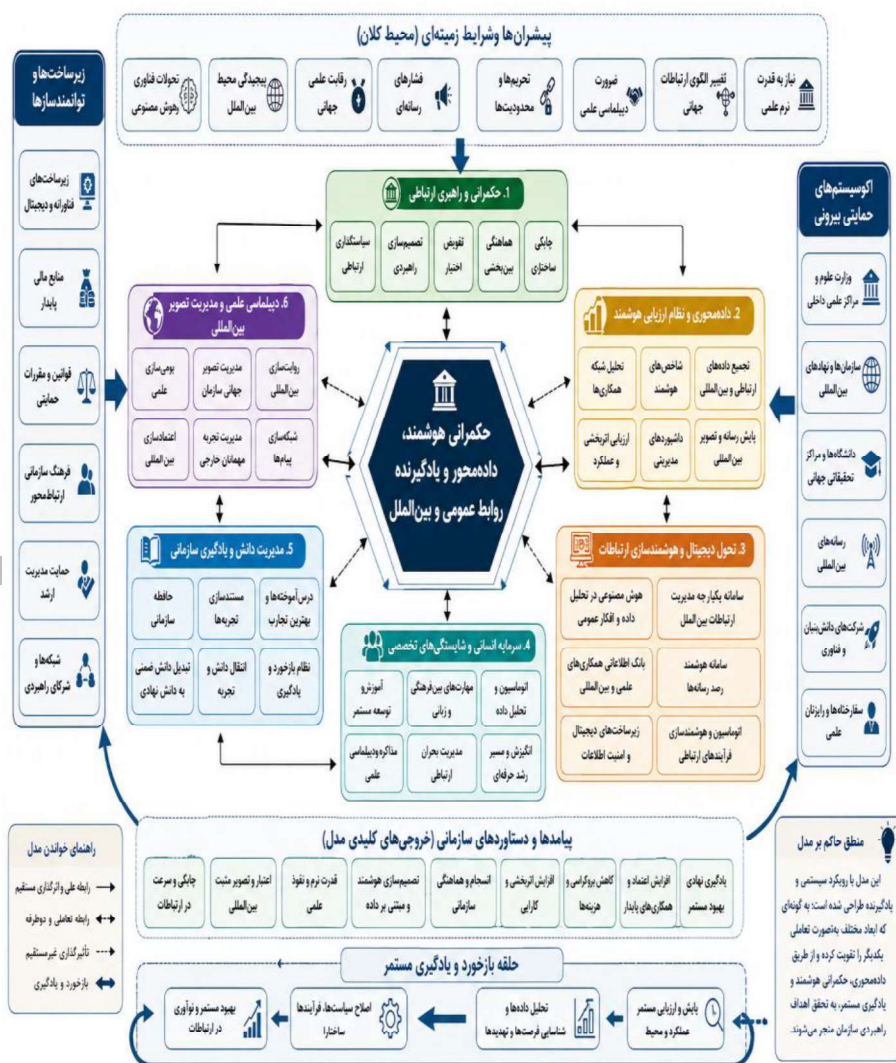
نخستین بعد، «حکمرانی و راهبری ارتباطی»، هسته ساختاری مدل را تشکیل می‌دهد. این بعد بر جایگاه راهبردی روابط عمومی و بین‌الملل، حضور در تصمیم‌سازی، مرجعیت هماهنگی ارتباطات خارجی، تفویض اختیار، کاهش بروکراسی و طراحی چرخه تصمیم‌گیری شفاف تأکید دارد.

دومین بعد، «داده‌محوری و ارزیابی هوشمند»، بر ضرورت عبور از گزارش‌محوری و حرکت به سمت ارزیابی اثرمحور دلالت دارد. در این بعد، داده‌ها نه صرفاً برای ثبت فعالیت‌ها، بلکه برای تحلیل شبکه همکاری‌ها، پایش تصویر بین‌المللی، سنجش کیفیت تعاملات و پشتیبانی از تصمیم‌سازی راهبردی به کار گرفته می‌شوند.

سومین بعد، «تحول دیجیتال و هوشمندسازی ارتباطات»، شامل سامانه‌های یکپارچه، داشبورد مدیریتی، رصد هوشمند رسانه‌ها، بانک اطلاعاتی شرکا و بهره‌گیری از هوش مصنوعی در تحلیل داده و مدیریت ارتباطات است.

چهارمین بعد، «سرمایه انسانی و شایستگی‌های تخصصی»، بر توسعه نیروهای چندمهارتی تأکید دارد. مهارت‌های ارتباطات بین‌فرهنگی، تحلیل داده، زبان تخصصی، مذاکره، مدیریت بحران، سواد رسانه‌ای، روایت‌سازی و کار با ابزارهای فناورانه از مؤلفه‌های این بعد هستند.

پنجمین بعد، «مدیریت دانش و یادگیری سازمانی»، بر مستندسازی تجربه‌ها، ثبت درس‌آموخته‌ها، تبدیل دانش ضمنی به دانش نهادی و ایجاد چرخه بازخورد و اصلاح مستمر تأکید دارد.



شکل ۱. مدل راهبری هوشمند روابط عمومی و بین‌الملل مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی

ششمین بعد، «دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین‌المللی»، خروجی راهبردی مدل محسوب می‌شود. این بعد بر روایت‌سازی علمی، برند علمی، اعتمادسازی بین‌المللی، مدیریت تجربه مخاطبان خارجی، شبکه‌سازی علمی و تقویت قدرت نرم سازمان تمرکز دارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبری روابط عمومی و بین‌الملل در مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی، نیازمند گذار از الگوی سنتی، اجرایی و واکنشی به الگوی حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده است. در این الگو، روابط عمومی و بین‌الملل نه صرفاً مسئول انتشار خبر، هماهنگی رویدادها یا انجام امور تشریفاتی، بلکه بخشی از نظام راهبردی سازمان برای مدیریت ادراک، تولید اعتماد، شبکه‌سازی علمی، یادگیری نهادی و تقویت قدرت نرم بین‌المللی است. بر این اساس، مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت روابط عمومی و بین‌الملل تنها زمانی محقق می‌شود که میان حکمرانی ارتباطی، داده و فناوری، سرمایه انسانی، مدیریت دانش و دیپلماسی علمی پیوندی منسجم برقرار شود.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، طراحی مدل راهبری روابط عمومی و بین‌الملل مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد بود. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که روابط عمومی و بین‌الملل در نهادهای فعال در حوزه دیپلماسی علمی، پدیده‌ای صرفاً اجرایی، رسانه‌ای یا تشریفاتی نیست، بلکه ماهیتی راهبردی، حکمرانی‌محور و چندبعدی دارد. بر اساس نتایج کدگذاری انتخابی، مقوله هسته پژوهش با عنوان «حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل» شناسایی شد. این مقوله توانست سایر مقوله‌های اصلی پژوهش، شامل حکمرانی و راهبری ارتباطی، داده‌محوری و ارزیابی هوشمند، تحول دیجیتال، سرمایه انسانی، مدیریت دانش و دیپلماسی علمی را در یک چارچوب منسجم توضیح دهد.

نخستین نتیجه مهم پژوهش آن است که روابط عمومی و بین‌الملل در نهادهای دیپلماسی علمی باید از جایگاه یک واحد پشتیبان و پسینی خارج شود و به بخشی از ساختار حکمرانی و تصمیم‌سازی سازمان ارتقا یابد. این یافته با نظریه ممتاز روابط عمومی همخوان است. گرونیک تأکید می‌کند که روابط عمومی زمانی می‌تواند کارکرد اثربخش داشته باشد که در سطح راهبردی سازمان حضور یابد و در تصمیم‌گیری، مدیریت ذی‌نفعان و تنظیم رابطه سازمان با محیط مشارکت کند (Grunig, ۱۹۹۲). یافته‌های این پژوهش نشان داد که بسیاری از مشکلات موجود، از جمله تأخیر در تصمیم‌گیری، چندصدایی سازمانی، گسست میان سیاست‌گذاری و اجرا و ضعف مدیریت پیامدهای ارتباطی، ناشی از آن است که روابط عمومی و بین‌الملل در بسیاری از موارد پس از اتخاذ تصمیم‌ها وارد عمل می‌شود. بنابراین، نتیجه پژوهش حاضر، نظریه

روابط عمومی راهبردی را در بستر نهادهای دیپلماسی علمی تأیید و بسط می‌دهد؛ زیرا نشان می‌دهد که در چنین نهادهایی، روابط عمومی نه تنها باید در مدیریت ارتباطات، بلکه در تحلیل پیامدهای علمی، فرهنگی، رسانه‌ای و بین‌المللی تصمیم‌ها نیز نقش داشته باشد.

دومین نتیجه پژوهش، ضرورت حرکت از ارزیابی فعالیت‌محور به ارزیابی اثرمحور و داده‌محور است. یافته‌ها نشان داد که در وضعیت موجود، بخشی از ارزیابی‌های روابط عمومی و بین‌الملل بر شاخص‌های کمی و شکلی مانند تعداد اخبار، نشست‌ها، مکاتبات یا تفاهم‌نامه‌ها استوار است؛ در حالی که این شاخص‌ها به تنهایی نمی‌توانند کیفیت اعتمادسازی، پایداری همکاری‌ها، اثرگذاری روایت‌ها، تغییر تصویر بین‌المللی یا عمق شبکه‌های علمی را نشان دهند. این نتیجه با ادبیات روابط عمومی راهبردی و برنامه‌ریزی ارتباطی همسو است که بر ضرورت پژوهش، تحلیل محیط، ارزیابی پیامدها و تصمیم‌سازی مبتنی بر داده تأکید دارد. همچنین، با رویکردهای جدید دیپلماسی علمی نیز سازگار است؛ زیرا دیپلماسی علمی صرفاً با افزایش تعداد همکاری‌ها سنجیده نمی‌شود، بلکه باید میزان اثرگذاری این همکاری‌ها بر اعتماد، اعتبار، شبکه‌سازی و حل مسائل مشترک نیز بررسی شود (Royal Society & AAAS, ۲۰۱۰).

سومین نتیجه به تحول دیجیتال و هوشمندسازی روابط عمومی و بین‌الملل مربوط است. تحولات فناوریانه و دیجیتالی، شیوه‌های سنتی ارتباطات بین‌المللی را دگرگون کرده و دیپلماسی را به سوی الگوهای شبکه‌ای، داده‌محور و تعاملی سوق داده است (Aggestam, ۲۰۲۳). یافته‌ها نشان داد که نبود سامانه‌های یکپارچه، ضعف اتوماسیون، رصد دستی رسانه‌ها، پراکندگی داده‌ها، نبود داشبورد مدیریتی و محدودیت در تحلیل هوشمند داده‌ها از موانع اصلی راهبری این حوزه است. این نتیجه با ادبیات دیپلماسی عمومی دیجیتال هم‌راستا است. بیولا و هولمز معتقدند که دیپلماسی در عصر دیجیتال به شدت تحت تأثیر فناوری‌های ارتباطی، رسانه‌های شبکه‌ای و قابلیت تحلیل داده قرار گرفته است (Bjola & Holmes, ۲۰۱۵). کال نیز بر این نکته تأکید دارد که دیپلماسی عمومی در محیط جدید نیازمند تعامل مستمر، فهم مخاطب، روایت‌سازی و سازوکارهای ارتباطی چندلایه است (Cull, ۲۰۱۹). یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این منطق در سطح روابط عمومی و بین‌الملل نهادهای علمی نیز صادق است. به بیان دیگر، روابط عمومی بین‌الملل بدون زیرساخت دیجیتال و داده‌محور، نمی‌تواند از وضعیت واکنشی به وضعیت پیش‌نگر و تصمیم‌یار ارتقا یابد.

چهارمین نتیجه پژوهش، نقش تعیین کننده سرمایه انسانی چندمهارتی در کارآمدی روابط عمومی و بین الملل است. داده ها نشان دادند که روابط عمومی بین الملل در نهادهای دیپلماسی علمی نیازمند نیروهایی است که همزمان از مهارت های ارتباطات بین فرهنگی، زبان تخصصی، تحلیل داده، سواد رسانه ای، مذاکره، مدیریت بحران، تولید محتوای بین المللی و شناخت سیاست گذاری علمی برخوردار باشند. این یافته با ادبیات روابط عمومی راهبردی همسو است؛ زیرا در رویکردهای جدید، روابط عمومی نه فعالیتی صرفاً اجرایی، بلکه حرفه ای تحلیلی، مشورتی و مدیریتی تلقی می شود. همچنین، این نتیجه با مطالعات مربوط به نهادهای واسط دیپلماسی علمی نیز سازگار است؛ زیرا این نهادها در محیطی چندفرهنگی، چندزبانی و چندذی نفعی فعالیت می کنند و بدون سرمایه انسانی متخصص، قادر به مدیریت تعاملات پیچیده علمی و بین المللی نخواهند بود.

پنجمین نتیجه پژوهش به مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مربوط می شود. یافته ها نشان داد که ضعف مستندسازی تجربه ها، وابستگی دانش به افراد، از بین رفتن بخشی از حافظه سازمانی با تغییر مدیران یا کارشناسان، و تکرار خطاها از چالش های مهم روابط عمومی و بین الملل است. این نتیجه نشان می دهد که روابط عمومی بین الملل فقط به مدیریت پیام نیاز ندارد، بلکه به مدیریت دانش ارتباطی نیز وابسته است. اگر تجربه های مذاکرات، رویدادهای بین المللی، تعامل با شرکای خارجی، مدیریت بحران ها و تجربه مهمانان خارجی ثبت و تحلیل نشود، سازمان از یادگیری نهادی بازمی ماند. این یافته، ادبیات سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش را به حوزه روابط عمومی بین الملل پیوند می دهد و نشان می دهد که مدل مطلوب در این حوزه باید واجد چرخه بازخورد، مستندسازی و تبدیل تجربه به دانش راهبردی باشد.

ششمین نتیجه، تأکید بر دیپلماسی علمی و مدیریت تصویر بین المللی به عنوان پیامد راهبردی روابط عمومی و بین الملل است. داده ها نشان دادند که ضعف روایت سازی، ترجمه صرف پیام ها، ناتوانی در بومی سازی پیام برای مخاطبان خارجی، دشواری اعتمادسازی و اهمیت تجربه انسانی مخاطبان خارجی، از مسائل اصلی این حوزه است. این نتیجه با ادبیات دیپلماسی علمی همخوانی دارد که علم را نه فقط ابزار تولید دانش، بلکه بستری برای گفت و گو، اعتمادسازی و تعامل بین المللی می داند (Royal Society & AAAS, ۲۰۱۰). همچنین با دیدگاه ملینسن درباره دیپلماسی عمومی و قدرت نرم سازگار است؛ زیرا اعتبار بین المللی کشورها و سازمان ها فقط از

طریق اعلام رسمی دستاوردها شکل نمی‌گیرد، بلکه از طریق تجربه‌های ارتباطی، روایت‌های معتبر، تداوم تعامل و اعتمادسازی تدریجی ساخته می‌شود (Melissen, ۲۰۰۵).

مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات داخلی نیز نشان می‌دهد که نتایج این مقاله ضمن تأیید اهمیت دیپلماسی علمی، از سطح کلان سیاست‌گذاری فراتر می‌رود و به سطح سازمانی و ارتباطی می‌رسد. مطالعاتی مانند قدیمی (۱۳۹۶)، کولایی و عزیزی (۱۳۹۶)، کولایی (۱۳۹۷) و یزدان‌پناه، مرادی و عسگرخانی (۱۴۰۲) بر نقش دیپلماسی علمی در سیاست خارجی، توسعه منطقه‌ای و ارتقای منافع ملی تأکید کرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر با این مطالعات همسو است؛ زیرا نشان می‌دهد تعاملات علمی می‌توانند به اعتبار، اعتماد و قدرت نرم کمک کنند. با این حال، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که نشان می‌دهد تحقق این ظرفیت‌ها در سطح سازمانی نیازمند سازوکار مشخص راهبری روابط عمومی و بین‌الملل است. به بیان دیگر، اگر مطالعات پیشین بیشتر به اهمیت دیپلماسی علمی پرداخته‌اند، این پژوهش نشان می‌دهد که روابط عمومی و بین‌الملل چگونه می‌تواند به زیرساخت اجرایی و ارتباطی دیپلماسی علمی تبدیل شود.

همچنین، یافته‌های پژوهش با مطالعات مربوط به همکاری‌های علمی بین‌المللی نیز ارتباط دارد. پژوهش‌هایی مانند وزیری و همکاران (۱۴۰۱) بر عوامل مؤثر بر همکاری‌های علمی بین‌المللی تمرکز داشته‌اند. یافته‌های مقاله حاضر این بحث را تکمیل می‌کند و نشان می‌دهد که همکاری علمی بین‌المللی تنها به وجود ظرفیت علمی، توافق رسمی یا اراده مدیریتی وابسته نیست، بلکه به کیفیت حکمرانی ارتباطی، نظام داده، هماهنگی بین‌بخشی، مدیریت دانش و روایت‌سازی بین‌المللی نیز بستگی دارد. از این منظر، روابط عمومی و بین‌الملل می‌تواند حلقه واسط میان ظرفیت علمی و اثرگذاری بین‌المللی باشد.

برآیند یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل مطلوب راهبری روابط عمومی و بین‌الملل در مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی باید ماهیتی چندبعدی، شبکه‌ای و یادگیرنده داشته باشد. این مدل نمی‌تواند صرفاً با اصلاح ساختار سازمانی، افزایش تعداد نیروها یا خرید سامانه‌های فناورانه تحقق یابد. تحول واقعی زمانی رخ می‌دهد که میان شش بعد اصلی مدل، یعنی حکمرانی و راهبری ارتباطی، داده‌محوری و ارزیابی هوشمند، تحول دیجیتال، سرمایه انسانی، مدیریت دانش و دیپلماسی علمی، پیوندی منسجم برقرار شود. به همین دلیل، مقوله هسته پژوهش یعنی «حکمرانی هوشمند، داده‌محور و یادگیرنده روابط عمومی و بین‌الملل» توانست منطق درونی داده‌ها را توضیح دهد.

از نظر نظری، پژوهش حاضر سه دستاورد اصلی دارد. نخست، روابط عمومی و بین‌الملل را در بستر نهادهای دیپلماسی علمی بازتعریف می‌کند و نشان می‌دهد که این حوزه باید بخشی از نظام حکمرانی علمی و ارتباطی سازمان تلقی شود. دوم، میان سه حوزه نسبتاً جداگانه یعنی روابط عمومی راهبردی، دیپلماسی علمی و حکمرانی هوشمند ارتباطات پیوند برقرار می‌کند. سوم، مفهوم یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را به مدل راهبری روابط عمومی بین‌الملل وارد می‌کند و نشان می‌دهد که پایداری ارتباطات بین‌المللی بدون حافظه سازمانی و چرخه بازخورد امکان‌پذیر نیست.

از نظر کاربردی نیز پژوهش نشان می‌دهد که مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی برای ارتقای روابط عمومی و بین‌الملل خود نیازمند اقداماتی هم‌زمان در چند سطح است: بازتعریف جایگاه روابط عمومی در ساختار تصمیم‌سازی، طراحی نظام ارزیابی اثربخشی، ایجاد سامانه یکپارچه داده، توسعه داشبورد مدیریتی، تقویت آموزش‌های تخصصی و بین‌فرهنگی، مستندسازی تجربه‌ها، تقویت روایت‌سازی علمی و ایجاد سازوکار هماهنگی بین‌بخشی. چنین تحولاتی می‌تواند روابط عمومی و بین‌الملل را از واحدی اجرایی و واکنشی به بازوی راهبردی مدیریت سازمان در عرصه دیپلماسی علمی تبدیل کند.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که کارآمدی روابط عمومی و بین‌الملل در نهادهای دیپلماسی علمی، در گرو عبور از منطق فعالیت‌محور و حرکت به سمت منطق حکمرانی ارتباطی است. در منطق فعالیت‌محور، موفقیت روابط عمومی با تعداد اخبار، نشست‌ها، رویدادها یا مکاتبات سنجیده می‌شود؛ اما در منطق حکمرانی ارتباطی، موفقیت با معیارهایی مانند کیفیت اعتمادسازی، عمق همکاری‌های علمی، انسجام پیام، قدرت روایت‌سازی، توان تحلیل داده، یادگیری نهادی و ارتقای تصویر بین‌المللی سنجیده می‌شود. بنابراین، مدل پیشنهادی پژوهش می‌تواند چارچوبی بومی و شواهدبنیاد برای ارتقای روابط عمومی و بین‌الملل در مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی و سایر نهادهای مشابه فراهم آورد.

منابع

- دانشگاه تهران. (۲۰۲۰). گزارش اطلاع‌رسانی مرتبط با برنامه‌های همکاری علمی بین‌المللی. پایگاه اطلاع‌رسانی دانشگاه تهران.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۶). سند جامع روابط علمی بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

- قدیمی، ا. (۱۳۹۶). کارکرد دیپلماسی علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران و ایالات متحده آمریکا. فصلنامه سیاست، ۴۷(۴)، ۱۰۶۴-۱۰۴۵.
- کولایی، ا. (۱۳۹۷). دیپلماسی علمی ایران در آسیای مرکزی. پژوهش‌های روابط بین‌الملل، ۱۲(۳).
- کولایی، ا. و عزیزی، ح. (۱۳۹۶). دیپلماسی علمی ایران در روابط با گرجستان. فصلنامه سیاست، ۴۷(۴)، ۱۰۶۴-۱۰۴۵.
- مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی. (بی‌تا). معرفی و تاریخچه مرکز. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- وزیری، م. و همکاران. (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر همکاری‌های علمی بین‌المللی از دیدگاه صاحب‌نظران عرصه دیپلماسی علم و فناوری کشور. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۳۵(۲)، ۴۸-۲۵.
- یزدان‌پناه، م.، مرادی، م. و عسگرخانی، ا. (۱۴۰۲). دیپلماسی علمی و فناوری و توسعه منطقه‌ای ایران. پژوهش‌های روابط بین‌الملل، ۱۳(۴)، ۱۷۱-۱۷۵.
- Aggestam, K. (2023). Advancing a new research agenda on digital disruption and diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 19(1), 1–16.
- Amoretti, F., & Fracchiolla, D. (2023). *Governance of global public policies and science diplomacy*. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Aukes, E., Ordóñez-Matamoros, G., & Kuhlmann, S. (2019). *S4D4C's science diplomacy governance framework*. In E. Aukes, G. Ordóñez-Matamoros, & S. Kuhlmann (Eds.), *Science diplomacy in the making: Case-based insights from the S4D4C project (pp. 15–34)*. S4D4C Project.
- Bjola, C., & Holmes, M. (2015). *Digital diplomacy: Theory and practice*. Routledge.
- Cull, N. J. (2019). *Public diplomacy: Foundations for global engagement in the digital age*. Polity Press.
- Flink, T., & Schreiterer, U. (2010). *Science diplomacy at the intersection of S&T policies and foreign affairs: Toward a typology of national approaches*. *Science and Public Policy*, 37(9), 665–677.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). *Excellence theory in public relations: Past, present, and future*. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research: European and international perspectives and innovations (pp. 327–347)*. VS Verlag.
- Manor, I. (Ed.). (2024). *The Oxford Handbook of Digital Diplomacy*. Oxford University Press.
- Manor, I., & Huang, Z. A. (2022). *Digitalization of public diplomacy: Concepts, trends and challenges*. *Communication and the Public*, 7(4), 167–175.
- Melissen, J. (Ed.). (2005). *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. Palgrave Macmillan.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Royal Society & AAAS. (2010). *New frontiers in science diplomacy: Navigating the changing balance of power*. The Royal Society.

- S4D4C Consortium. (2021). Using science diplomacy for addressing global challenges: The New Protocol for Science Diplomacy (Policy Brief). EU Science Diplomacy Alliance.*
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- Koulaei, E. (2018). Iran's scientific diplomacy in Central Asia. *International Relations Research*, 12(3). [in Persian]
- Supreme Council of the Cultural Revolution. (2017). *Comprehensive Document on the International Scientific Relations of the Islamic Republic of Iran*. Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. [In Persian]
- University of Tehran. (2020). Report/information on international scientific cooperation programs. *University of Tehran Information Portal*. [In Persian]
- Vaziri, M., et al. (2022). Factors influencing international scientific cooperation from the perspective of experts in the field of science and technology diplomacy in the country. *Library and Information Organization Studies*, 35(2), 25–48. [In Persian]
- Yazdanpanah, M., Moradi, M., & Asgarkhani, A. (2023). Science and technology diplomacy and Iran's regional development. *International Relations Research*, 13(4), 175–191[in Persian]
- Aukes, E., Ordóñez-Matamoros, G., & Kuhlmann, S. (2019). S4D4C's science diplomacy governance framework. In E. Aukes, G. Ordóñez-Matamoros, & S. Kuhlmann (Eds.), Science diplomacy in the making: Case-based insights from the S4D4C project (pp. 15–34). S4D4C Project.*
- Bjola, C., & Holmes, M. (2015). Digital diplomacy: Theory and practice. Routledge.*
- Center for International Scientific Studies and Cooperation. (n.d.). Introduction and history of the Center. Ministry of Science, Research and Technology. [In Persian]
- Cull, N. J. (2019). Public diplomacy: Foundations for global engagement in the digital age. Polity Press.*
- Flink, T., & Schreiterer, U. (2010). Science diplomacy at the intersection of S&T policies and foreign affairs: Toward a typology of national approaches. Science and Public Policy*, 37(9), 665–677.
- Ghadimi, A. (2017). The role of science and technology diplomacy in the Islamic Republic of Iran and the United States of America. *Politics Quarterly*, 47(4), 1045–1064. [In Persian]
- Grunig, J. E. (1992). Excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum Associates.*
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Eds.), Public relations research: European and international perspectives and innovations (pp. 327–347). VS Verlag.*
- Manor, I., & Huang, Z. A. (2022). Digitalization of public diplomacy: Concepts, trends and challenges. Communication and the Public*, 7(4), 167–175.
- Melissen, J. (Ed.). (2005). The new public diplomacy: Soft power in international relations. Palgrave Macmillan.*
- Nye, J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. PublicAffairs.*
- Royal Society & AAAS. (2010). New frontiers in science diplomacy: Navigating the changing balance of power. The Royal Society.*
- S4D4C Consortium. (2021). Using science diplomacy for addressing global challenges: The New Protocol for Science Diplomacy (Policy Brief). EU Science Diplomacy Alliance.*
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- Koulaei, E., & Azizi, H. (2017). Iran's scientific diplomacy in relations with Georgia. *Politics Quarterly*, 47(4), 1045–1064. [In Persian]