



Proposing a Three-Level Framework for the Evaluation of Public Diplomacy

Saeed Sasanian

Faculty Member of the Tehran International Studies & Research Institute, Research Institute for Security & Development Studies, Tehran, Iran.

Email: Sasanian65@gmail.com

 0000-0003-3672-9998

Abstract

In recent years, public diplomacy has acquired a prominent position in the foreign policy of states. Accordingly, contemporary diplomats are expected not only to engage with official governmental representatives but also to actively interact with the societies in which they are stationed. On a broader level, governments are now required to establish relations with other nations through non-governmental organizations or directly with foreign publics as part of their foreign affairs strategies. Some governments have formally adopted this approach as a core element of their agenda, turning it into a foundation for international competition. However, these practical imperatives must also be addressed at the theoretical level. It appears that a research gap concerning public diplomacy still persists.

The growing significance of public diplomacy underscores the increasing necessity of its evaluation. Neglecting this aspect can obscure the extent to which goals are achieved and may compromise the benefits sought through such efforts. Accordingly, this article, recognizing the importance of evaluating public diplomacy and its role in understanding the extent to which its intended objectives are met, seeks to answer the central question: How can the public diplomacy of one state in another country be evaluated? The hypothesis proposed in response to this question is based on a results-oriented evaluation framework, as articulated in strategic management and planning literature. Consequently, the study focuses on output, outcome, and impact, aiming to define indicators for efficiency, effectiveness, and utility—concepts tailored to the nature and literature of public diplomacy—to enable the assessment of this form of diplomacy. These indicators can be adjusted in accordance with the objectives pursued by each government's public diplomacy activities in a given target country. The methodology employed in this article is descriptive-analytical, relying on qualitative data collected through documentary and library-based research.

This article, while noting that the essence and rationale of public diplomacy have thus far constituted the primary focus of related studies, shifts attention

to its operational dimensions, particularly one of its final and most critical stages—evaluation. The assessment of public diplomacy strategies and programs is vital because it reveals the difference between effective and ineffective policies. Yet, when evaluation is attempted, many assessors fail to clearly distinguish between "outputs" and "impacts." They often merely tally activities and the investments made to implement public diplomacy programs, paying insufficient attention to real impacts aligned with stated objectives.

Furthermore, within the framework of strategic management and planning literature, evaluation is situated after the design and implementation phases and plays a crucial role in achieving set goals. The absence of evaluation risks the perpetuation of errors and deviations that may distance the public diplomacy practitioner from intended objectives. In such a scenario, human and financial resources may be squandered, and in some cases, the prestige of a country may suffer. The consequence of these disruptions is the failure to realize national interests, which can in turn weaken the commitment of officials and policymakers to public diplomacy and diminish its perceived value. Therefore, evaluating public diplomacy—which remains underdeveloped and lacks systematic academic literature—is essential.

In the context of strategic management and planning, various approaches to evaluation exist. This article, focusing on the centrality of objectives in public diplomacy, adopts a results-oriented evaluation framework. Within this framework, the concepts of output, outcome, and impact are paired with the corresponding evaluative dimensions of efficiency, effectiveness, and utility:

Efficiency assessment evaluates the outputs of public diplomacy, referring to the tangible products generated through the planning and execution of public diplomacy practitioners—such as television programs, newspapers, conferences, and similar initiatives designed and implemented for the targeted foreign audience. Evaluating outputs and measuring efficiency is an internal, system-focused process, assessing how well the public diplomacy apparatus produces goal-aligned outputs. Thus, indicators such as the number of films, books, conferences, news and analytical websites, and the issuance of academic scholarships for foreign audiences become significant.

Effectiveness assessment pertains to evaluating the outcomes, focusing on how impactful the outputs have been in engaging the environment or target society. Given the audience-centered nature of public diplomacy, this evaluation concentrates on the recipients and seeks to determine whether the intended messages were received and had any influence. Relevant indicators include the number of foreign applications for academic programs, tourist arrivals from the target country, purchases of books intended for foreign audiences, and the number of foreign followers of official social media accounts.

The third and most critical tier of public diplomacy evaluation—with strategic importance—is the assessment of utility, measuring the extent to

which public diplomacy achieves its overarching objectives based on its effects on the target society. At this level, the goal becomes a fundamental focus, as evaluators seek to answer whether the intended outcomes have been realized. If the objective is to bring about political change in the target country, then public support for candidates aligned with the public diplomacy—conducting government becomes a key metric. Political demands and even protests may also serve as indicators under the goal of political transformation within a public diplomacy framework, though such assessments must be approached with considerable sensitivity. Alternatively, if the objective is to foster cultural relations, then metrics assessing the target public's affinity for the cultural values and ideas promoted by the executing government become relevant.

In conclusion, considering the evident theoretical and operational shortcomings in evaluating public diplomacy on the one hand, and the expansion of public diplomacy due to widespread transformations in the field of communications on the other, there is a pressing need for more concentrated research in this domain. Such efforts could help move public diplomacy beyond a trial-and-error phase and toward a more systematic implementation that effectively serves national interests. Case studies evaluating the public diplomacy practices of various countries may significantly contribute to the development of relevant academic literature. While it is evident that evaluation can be complex—particularly due to the challenges of survey-based research—and may sometimes be questioned by certain observers, it appears unavoidable. Limited resources on one hand and the rapid pace of change and the necessity of influencing foreign audiences to secure national interests on the other, compel the adoption of robust evaluation measures for public diplomacy. Based on recent case studies, it is likely that in the coming years, both theoretical and practical advances in the evaluation of public diplomacy will emerge, thereby enabling this pathway to national interest to progress beyond trial and error.

Keywords: Public diplomacy, Evaluation, Result-based, Efficiency, Effectiveness, Usefulness

E-ISSN: 2588-6541 / Center for Strategic Research / Quarterly of Foreign Relations

Quarterly of Foreign Relations is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



10.22034/fr.2025.461076.1537

ارائه یک چهارچوب سه سطحی برای ارزیابی دیپلماسی عمومی

سعید ساسانیان

عضو هیئت علمی پژوهشکده ابرار معاصر تهران، پژوهشگاه مطالعات امنیت و پیشرفت، تهران، ایران.
Email: Sasanian65@gmail.com

 0000-0003-3672-9998

چکیده

طی سال‌های اخیر، به دلیل تحولات گسترده در حوزه ارتباطات، دیپلماسی عمومی از جایگاه مهم‌تری در سیاست خارجی دولت‌ها برخوردار شده است. این اهمیت و تأکید باعث می‌شود تا ارزیابی دیپلماسی عمومیِ عملی یک دولت بر مردم کشور دیگر، بیشتر از گذشته مورد توجه قرار گیرد، چراکه در صورت غفلت از آن، عملاً میزان دستیابی به اهداف مبهم خواهد ماند و کسب منافع از این طریق، مخدوش خواهد شد. بر این اساس این مقاله با توجه به اهمیت ارزیابی دیپلماسی عمومی و نقش آن در فهم میزان برآورده شدن اهداف مورد نظر از دیپلماسی عمومی، در پی پاسخ به این سؤال اصلی است که ارزیابی دیپلماسی عمومی یک دولت در کشور دیگر، چگونه انجام می‌شود؟ فرضیه در نظر گرفته شده برای پاسخ به این سؤال، با اتکا به ارزیابی نتیجه محور که در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک تشریح شده، قوام یافته است و بر همین اساس با تمرکز بر خروجی، پیامد و تأثیر، تلاش شده تا سه‌گانه کارایی، اثربخشی و سودمندی متناسب با ماهیت و ادبیات دیپلماسی عمومی، شاخص‌گذاری شود تا امکان سنجش و ارزیابی این نوع از دیپلماسی حاصل آید. این شاخص‌ها می‌تواند متناسب با اهداف هر دولت از دیپلماسی عمومیِ عملی بر کشور دیگر، تغییر کند. روش مورد استفاده در این مقاله، توصیفی-تحلیلی، داده‌ها کیفی و روش جمع‌آوری داده‌ها نیز کتابخانه‌ای و اسنادی است.

کلیدواژه‌ها: دیپلماسی عمومی، ارزیابی، ارزیابی نتیجه محور، کارایی، اثربخشی، سودمندی

شایای الکترونیک: ۶۵۴۱-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه روابط خارجی

 10.22034/fr.2025.461076.1537



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه پژوهشکده تحقیقات راهبردی و مجمع تشخیص مصلحت نظام نیست.

مقدمه و بیان مسئله

دیپلماسی عمومی که در مقابل دیپلماسی سنتی، معنابخشی و صورت‌بندی شده، سال‌ها است که به یکی از حوزه‌های مطالعاتی در رشته‌های علوم سیاسی و روابط بین‌الملل تبدیل شده است. پاسخ به چرایی بهره‌برداری دولت‌ها از دیپلماسی عمومی، از جمله سؤالات مهمی است که در مطالعات صورت گرفته پیرامون این نوع از دیپلماسی، طرح و بررسی شده است. بر همین اساس در تلاش برای پاسخ به چرایی استفاده از دیپلماسی عمومی، عمدتاً آن را ذیل رویکرد همگرایی برای توسعه روابط جای داده‌اند. برخی در پاسخ به این سؤال و به صورت موضوعی، به کارکردهای دیپلماسی عمومی نگریسته‌اند. مطالعات جدید به‌ویژه با عنوان دیپلماسی عمومی نوین نیز که ماهیتی دوسویه و ارتباط محور دارد، عملاً این دیپلماسی را ذیل ارتباطات و دیپلماسی فرهنگی طرح کرده است که خود، محل تمرکز پژوهشی است (Kheirkhah & et al, 2023 & Tabesh & et al, 2023).

از سوی دیگر، چیستی این نوع از دیپلماسی، دیگر سؤالی است که مورد توجه و محور بسیاری از مطالعاتی بوده که در این خصوص انجام شده است؛ جمع‌بندی حاصل، بر روابط «دولت الف» با «ملت ب» در این چهارچوب تأکید دارد. البته پاسخ به چیستی، نه تنها ماهیت دیپلماسی عمومی بلکه انواع آن را نیز پوشش می‌دهد که در یک تقسیم کلان، شامل دو نوع دیپلماسی عمومی سنتی (یک‌سویه یا اطلاع محور) و نوین (دوسویه یا ارتباط محور) می‌شود.

هم‌زمان با دو تلاش علمی چیستی محور و چرایی محور، آنچه در ادبیات علمی مرتبط با دیپلماسی عمومی کمتر به آن توجه شده، پاسخ به چگونگی پیاده‌سازی آن است. این سؤال کارکردگرایانه البته بی‌پاسخ نبوده، اما پاسخ داده‌شده به آن، عمدتاً تقلیل‌گرایانه بوده است؛ تمرکز بر معرفی و تشریح روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده در دیپلماسی عمومی، اصلی‌ترین پاسخ به چگونگی در تمام این سال‌ها بوده است. تأکید همیشگی بر رسانه‌های صوتی، تصویری، صوتی-تصویری، مکتوب و مجازی به همراه برنامه‌های مبادلات آموزشی و فرهنگی، خواهرخواندگی شهرها و همایش‌ها (Zaharna, 2011, p. 252-260) در متون مرتبط با دیپلماسی عمومی، از این حیث است؛ اما چنین پاسخ‌هایی به سؤال چگونگی پیاده‌سازی دیپلماسی عمومی، همچنان ناکافی به نظر می‌رسند، چراکه عمدتاً بر روش‌های مورد استفاده در دیپلماسی عمومی تأکید دارند و کمتر به مراحل انجام دیپلماسی عمومی ورود می‌کنند. بنابراین چنین پاسخ‌هایی، اگرچه به چگونگی پیاده‌سازی دیپلماسی عمومی ارتباط دارند، اما یک دستورالعمل

اجرایی برای انجام دیپلماسی عمومی ارائه نمی‌دهند. همین باعث می‌شود تا برخی دولت‌ها، در حوزه اجرای دیپلماسی عمومی، با آزمون و خطا پیش روند. از سوی دیگر، نداشتن یک دستورالعمل و نقشه راه برای اجرای دیپلماسی عمومی، عملاً شناسایی برخی خطاهای صورت گرفته را نیز دشوار می‌سازد. بنابراین می‌توان گفت که ارزیابی دیپلماسی عمومی نیز به دلیل ماهیتش، در نهایت، ذیل چگونگی اجرای دیپلماسی عمومی جای می‌گیرد، چراکه بخش مهمی از ارزیابی، درواقع بر اقداماتی متمرکز است که انجام شده‌اند.

تمرکز بر ارزیابی دیپلماسی عمومی، از دو حیث ضرورت دارد؛ نخست اینکه ورود جدی به حوزه چگونگی دیپلماسی عمومی و مشخصاً ارزیابی آن، فقدان یا کمبود آثار پژوهشی در این حوزه را رفع و عملاً تمرکز پژوهشی بر این موضوع، زمینه طرح و تضارب آرای علمی در این خصوص را فراهم می‌کند. دوم اینکه ارائه چهارچوبی برای ارزیابی دیپلماسی عمومی، نتایج این حوزه کارکردی در سیاست خارجی را از فضای مبهم و آزمون‌ناپذیر خارج می‌سازد. بنابراین ارائه چهارچوبی برای ارزیابی دیپلماسی عمومی می‌تواند مانع از اتلاف منابع شده و دستیابی به نتیجه مطلوب را با اخذ بازخوردهای مثبت و منفی، تسریع کند. بر این اساس، تمرکز بر مسئله این مقاله، قابل اعتنا بوده و می‌تواند در مقام نظر و عمل دارای اهمیت تلقی شود.

در مجموع، ارتباط مفهومی اجرا - ارزیابی و پیوند این دو، بر اساس آنچه در خصوص فقدان یا کمبود تمرکز پژوهشی بر حوزه ارزیابی دیپلماسی عمومی آمد، این سؤال را به ذهن متبادر می‌سازد که اساساً ارزیابی دیپلماسی عمومی چگونه انجام می‌شود. این سؤال اصلی مقاله حاضر است. فرضیه ارائه شده در قالب رویکردهای نتیجه‌گرا در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، بر این اساس استوار است که می‌توان با ارائه شاخص‌هایی مبتنی بر خروجی‌ها، پیامدها و تأثیرات دیپلماسی عمومی، این ارزیابی را انجام داد. این مقاله از حیث هدف، کاربردی و از منظر نوع داده، کیفی است. روش جمع‌آوری داده در این مقاله، اسنادی و کتابخانه‌ای بوده و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با رویکرد توصیفی و تحلیلی، مبتنی بر تحلیل استنباطی است.

۱. پیشینه پژوهش

کال در کتاب خود با عنوان «دیپلماسی عمومی: بنیان‌هایی برای تعامل جهانی در عصر دیجیتال»، پنج روش اساسی را برای دیپلماسی عمومی بیان می‌کند. روش نخست او، «گوش دادن» است که عملاً به کسب شناخت از نوع نگاه افکار عمومی کشور هدف

به کشور اعمال‌کننده دیپلماسی عمومی اشاره دارد. فارغ از اینکه آیا گوش دادن با این معنا، می‌تواند یک روش دیپلماسی عمومی باشد یا اساساً زیرساختی برای طراحی دیپلماسی عمومی تلقی می‌شود، کال ذیل مفهوم گوش دادن، تا حدی به حوزه ارزیابی نزدیک شده است (Cull, 2022, p. 77-79). او به سوگیری‌های شناختی که باعث می‌شود تصور از نتایج دیپلماسی عمومی دچار خطا شود نیز ورود کرده است و البته در بیان دیپلماسی فرهنگی، به صورت مصداقی، مواردی را در ارزیابی آن بیان کرده است (Cull, 2022, p. 166-168).

گلد اسمیت و همکارانش در مطالعه ارزیابانه دیپلماسی عمومی ناشی از سفرهای سطح بالای رهبران ملی به کشورهای دیگر با عنوان «آیا دیپلماسی عمومی، افکار عمومی خارجی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ شناسایی تأثیر دیدارهای سطح بالا»، به تأثیر این سفرها بر افکار عمومی کشورهای میزبان پرداخته‌اند. نویسندگان این پژوهش، داده‌هایی از سفرهای بین‌المللی ۱۵ رهبر از ۹ کشور را طی ۱۱ سال، با نظرسنجی‌هایی در ۳۸ کشور میزبان جمع‌آوری کرده‌اند. آن‌ها به طور موفقیت‌آمیزی رابطه علی میان این سفرها و افزایش سطح تأیید عمومی رهبران بازدیدکننده را در میان مردم محلی اثبات کردند. افزون بر این، آن‌ها دریافتند که فعالیت‌های دیپلماسی عمومی دولت‌های این ۱۵ رهبر، نقش قابل توجهی در کسب این دستاوردها داشته است. این تحقیق به این دلیل دارای اهمیت است که یک مورد عینی از دیپلماسی عمومی را ارزیابی کرده و با استفاده از داده‌های آماری کمی، رابطه احتمالی علی میان اقدام دیپلماسی عمومی و نتیجه مورد نظر را آزموده است (Goldsmith & et al, 2021).

بنکس در کتاب خود با عنوان «راهنمایی برای ارزیابی دیپلماسی عمومی» کوشیده است تا به بیان مزایا و چالش‌های عمده ارزیابی دیپلماسی عمومی بپردازد. از نظر بنکس، ارزیابی دیپلماسی عمومی، ضرورتی است که هنوز مورد توجه پژوهش‌های آکادمیک قرار نگرفته و به همین دلیل کمتر آثاری در خصوص آن تولید شده است. بنکس، این ارزیابی را در نهایت، یاری‌رسان مجریان دیپلماسی عمومی می‌داند چراکه زمینه تمرکز بیشتر و نیز تخصیص بودجه مناسب‌تر را فراهم خواهد ساخت. او البته مطالعاتی موردی در خصوص دیپلماسی عمومی و ارزیابی برخی دولت‌ها از آن را نیز در کتاب خود، آورده است (Banks, 2011).

مرکز تحلیل مشترک و درس‌آموخته‌های ناتو^۱ در سال ۲۰۱۳، دستورالعملی را با عنوان «چهارچوبی برای برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی دیپلماسی عمومی» منتشر کرد. این دستورالعمل، چهارچوبی ساختارمند و گام‌به‌گام برای برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های دیپلماسی عمومی ارائه می‌دهد. این چهارچوب، شامل تعریف اهداف، شناسایی مخاطبان، انتخاب روش‌های پژوهش، طراحی ابزارهای گردآوری داده و تحلیل نتایج دیپلماسی عمومی است. همچنین این مرکز راهکارهایی برای بازخوردگیری و بهبود مستمر برنامه‌ها پیشنهاد می‌کند (NATO, 2013).

ویلدینگ در مقاله خود با عنوان «اندازه‌گیری اثر دیپلماسی عمومی: یک رویکرد انگلیسی» کوشیده است تا مدل منطقی این ارزیابی و اندازه‌گیری را مبتنی بر رویکرد سیستمی که شامل ورودی، فرایند، خروجی و نهایتاً اهداف است، ترسیم کند. او به‌صورت بسیار مختصر به ارزیابی عملکرد شبکه بی.بی.سی نیز پرداخته است. ویلدینگ در مقاله خود به برخی چالش‌های ارزیابی دیپلماسی عمومی نیز پرداخته است، از جمله اینکه به‌دلیل پیچیدگی‌های حاکم، در برخی مواقع، کشور اعمال‌کننده دیپلماسی عمومی به‌دلیل آنکه نمی‌داند تغییر صورت گرفته الزاماً حاصل دیپلماسی عمومی او بوده یا خیر، صرفاً باید بگوید در شکل‌گیری وضعیت جدید، مؤثر بوده است (Wilding, 2007, p. 4).

به نظر می‌رسد ادعای بنکس معتبر است، چراکه آثار پژوهشی که تمرکز ویژه خود را بر ارزیابی دیپلماسی عمومی قرار داده باشند، همچنان در دسترس نیستند. پژوهش‌هایی که در اینجا بررسی شدند نیز اگرچه کوشیده‌اند تا چهارچوب‌هایی برای ارزیابی دیپلماسی عمومی ارائه دهند، اما این چهارچوب‌ها فاقد شاخص‌های لازم هستند. از این منظر، مقاله حاضر دارای نوآوری تلقی می‌شود.

۲. چهارچوب مفهومی

در این بخش، ابتدا دیپلماسی عمومی، به‌صورت مختصر تعریف و سپس ارزیابی نتیجه محور به‌عنوان یکی از رویکردهای مطرح در حوزه ارزیابی تشریح می‌شود تا چهارچوب ارزیابی دیپلماسی عمومی را فراهم سازد.

۲-۱. دیپلماسی عمومی

جوزف نای در طرح و توسعه مفهومی قدرت نرم، نقشی مهم ایفا کرده است. نای معتقد است که نه زور و تهدید و نه تشویق و تنبیه، نمی‌توانند تمامی وجوه قدرت را تشریح کنند. او از «قدرت متقاعد کردن» یاد می‌کند (Nye, 2010, p. 46). اگر قدرت نرم را توانایی تغییر رفتار دیگران با تکیه بر جاذبه بدانیم، آنگاه باید گفت که دیپلماسی عمومی ابزاری برای تولید این قدرت است. تأمل در منابع قدرت نشان می‌دهد که بعضی از آن‌ها بالفعل و به‌صورت آماده‌ای قابل ترجمه به قدرت نرم و برخی دیگر نیازمند پردازش، معرفی و توضیح برای افکار بیرونی هستند. دیپلماسی عمومی می‌تواند در فرایند پردازش یادشده وارد عمل شود و منابع خام قدرت نرم را به قدرت بالفعل تبدیل کند (Hosseini, 2011, p. 114).

طی سال‌های اخیر، دیپلماسی عمومی جایگاهی ویژه در سیاست خارجی کشورها یافته است. بر این اساس، از دیپلمات‌های امروزی انتظار می‌رود که علاوه بر مقامات دولتی، به‌طور فعال با جامعه‌ای که در آن مستقر هستند نیز تعامل داشته باشند. در چهارچوبی کلان، دولت‌ها اکنون باید در روابط خارجی خود، با واسطه سازمان‌های مردم‌نهاد و یا به‌طور مستقیم، با ملت‌های دیگر ارتباط برقرار کنند. اکنون برخی دولت‌ها دقیقاً این رویکرد را در دستور کار خود داده‌اند (Sevin, 2017, p. 26) و این، مبنایی برای رقابت آن‌ها با یکدیگر شده است (Jafari, 2024, p. 42)؛ اما این ضرورت‌های عملی، باید در عرصه نظری نیز مورد پردازش قرار گیرند.

تلاش برای یافتن نظمی مفهومی، جهت‌گیری روشن و دستور کاری پژوهشی در حوزه دیپلماسی عمومی، همواره فرایندی دشوار بوده، چرا که اصطلاحات، تعاریف، روش‌شناسی‌ها و پرسش‌های پژوهشی متعدد و البته بدون اجماع نظر در آن نهفته است. این وضعیت برای یک حوزه علمی چندرشته‌ای نوظهور، غیرعادی نیست، چرا که چنین حوزه‌ای باید نظریه‌ها، الگوها و ایده‌هایی را از چندین رشته مختلف در خود ادغام کند؛ اما در مورد دیپلماسی عمومی، به نظر می‌رسد که این آشفتگی مفهومی بسیار شدیدتر و چالش‌برانگیزتر از روندهای مشابهی است که در دیگر حوزه‌ها یا زیررشته‌های علوم اجتماعی قرار دارند (Gilboa, 2023, p. 2). با این حال، برای پیشبرد هم‌زمان پژوهش و عمل در هر حوزه علمی، تعریفی مشخص از مفهوم محوری که مورد پذیرش اکثریت پژوهشگران باشد، ضروری است. تعاریف متعددی برای دیپلماسی عمومی ارائه شده است. بر اساس کارکرد آن، می‌توان گفت در دیپلماسی عمومی، تلاش می‌شود تا با نفوذ بر نحوه نگرش مردم، اهداف سیاست خارجی دنبال شود؛ اما

با استفاده از برخی تعاریف ارائه شده می توان دیپلماسی عمومی را این گونه تعریف کرد: «دیپلماسی عمومی عبارت است از تلاش یک دولت برای مدیریت محیط خارجی خود، از طریق کار با مردم کشور هدف و ارتباط گیری با آن ها از طریق توضیح ارزش ها، فرهنگ ها، سیاست ها و عقاید خود، به گونه ای که در نهایت به بهبود و ترمیم وجهه و شهرت خود در نزد آن جامعه منجر خواهد شد» (Taylor, 2006 & Cull, 2007).

طبیعی است که با تأکید بر اجزای تعریفی که آمد، نیاز است تا در نهایت دیپلماسی عمومی اعمال شده از سوی دولت «الف» بر مردم کشور «ب»، مورد ارزیابی قرار گیرد تا میزان دستیابی به اهداف مشخص شود. این ارزیابی به دلایلی، واجد مزایا و البته چالش هایی است. «بنکس»^۱ در پژوهشی، به این مزایا و چالش ها پرداخته است. از جمله مزایای ارزیابی دیپلماسی عمومی از نظر او این است که دستیابی به هدف تسهیل می شود و تخصیص منابع برای انجام دیپلماسی عمومی نیز با هدفمندی بیشتری صورت می گیرد. از سوی دیگر، اثرگذاری بلندمدت دیپلماسی عمومی و دشواری ارزیابی آثار آن، پیچیدگی اندازه گیری مفاهیم ذهنی و نیز پیچیدگی فهم رابطه علی میان دیپلماسی عمومی و تغییرات صورت گرفته در جامعه مخاطب، از جمله چالش های مطرح شده برای ارزیابی دیپلماسی عمومی هستند (Banks, 2011, pp. 11-14).

«کال»^۲، چالش دیگری را با عنوان سوگیری در ارزیابی مطرح کرده است. او بر این باور است که ممکن است ارزیاب دیپلماسی عمومی، برای فعالیت هایی که در کوتاه مدت، تغییرات محسوس و قابل مشاهده را به دنبال دارند، ارزش فوق العاده ای قائل شود و در مقابل، فعالیت هایی را که به راحتی قابل مدیریت و اندازه گیری نیستند، کلاً نادیده بگیرد (Cull, 2022, p. 78).

پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۲-۲. ارزیابی نتیجه محور

یکی از دغدغه های اصلی اندیشمندان حوزه مدیریت راهبردی، ارائه الگوهای طراحی راهبرد و چرخه های برنامه ریزی استراتژیک است. در این خصوص، الگوهای مختلفی ارائه شده که وجه مشترک تمامی آن ها، تأکید بر ارزیابی است. برخی از این الگوها در ادامه به اجمال تشریح می شود.

1. Banks

2. Cull

در الگوی «پیرس و رایبنسون»^۱، مأموریت سازمان بر اساس تحلیل مستمر محیط بیرونی و سیمای سازمان و نتایج بازخوردگیری، تدوین می‌شود. بر اساس تحلیل و تعیین مطلوبیت‌های محیطی، راهبردهای مناسب گزینش شده و سپس راهبرد اصلی و اهداف عملیاتی دوربرد و سپس اهداف عملیاتی سالانه مشخص و احصا می‌شود. راهبرد اساسی و اهداف عملیاتی سالانه، منجر به دستیابی به راهبرد کارویژه و خط‌مشی شده و سپس سامانه، اقدام به نهاده‌سازی راهبرد می‌کند. در نهایت نیز سامانه کنترلی، راهبردهای نهاده‌شده چرخه مدیریت را به‌طور مستمر مورد ارزیابی و پایش قرار می‌دهد (Rahman-Sarasht, 2004, p. 7).

از دیگر الگوهای مشهور و متداول راهبردی در مدیریت، مدل «دیوید»^۲ است. دیوید مدل خود را با تعیین مأموریت آغاز نموده و سپس با تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، تدوین اهداف بلندمدت، تدوین و انتخاب راهبردها، تدوین اهداف و سیاست‌های سالانه، تخصیص منابع، تداوم داده و در نهایت با محاسبه و ارزیابی عملکرد خاتمه می‌دهد (David, 2003, p. 56).

الگوی «ولز»^۳ نیز با عنوان الگوی راهبردی دپارتمان رهبری کیفیت فراگیر، شامل پنج مرحله برنامه‌ریزی مقدماتی، برنامه‌ریزی راهبردی، استقرار، اجرا و در نهایت ارزیابی است (Wells, 2002, p. 23).

بررسی این الگوها و موارد مشابه نشان می‌دهد که ارزیابی در گام نهایی الگوهای راهبردی، همواره مورد تأکید بوده است؛ اما این ارزیابی از چه جوهی انجام می‌شود؟ این سؤال، از آنجا کلیدی است که هرگونه پاسخ به آن، می‌تواند جهت‌گیری ارزیابی را تغییر دهد. بنابراین طراحی شاخص‌های ارزیابی، نیازمند فهم طبقه‌بندی‌های مختلف در این حوزه است. آنچه در این مقاله مورد تمرکز است، رویکرد «نتیجه محور»^۴ است. این رویکرد، مشخصاً بر «تمایز خروجی»^۵، پیامد (نتایج)^۶ و تأثیر^۷ تأکید دارد (Gertler & et al, 2018, pp. 7-9) و متناسب با این سه، «کارایی»^۸، «ثر بخشی»^۹ و «سودمندی»^{۱۰} را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

1. Pearce & Robinson

2. David

3. Wells

4. Result-Based

5. Output

6. Outcome

7. Impact

8. Efficiency

9. Effectiveness

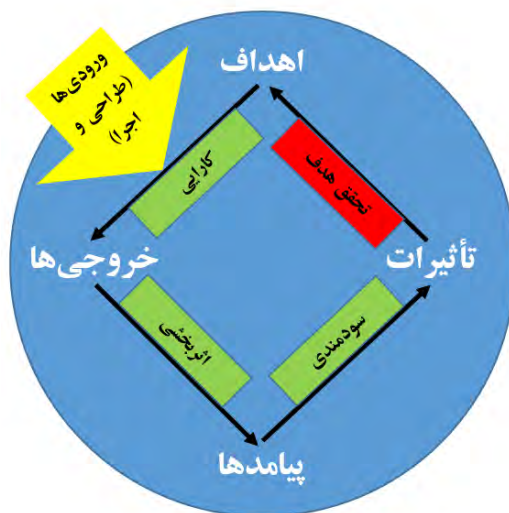
10. Usefulness

کارایی به اندازه‌گیری ارتباط داده‌ها و ستانده‌ها یا موفقیت در تبدیل داده‌ها به ستانده‌ها می‌پردازد (Low, 2000, p. 6). بر این اساس کارایی به تولید بیشتر با نهاده‌های معین یا با حفظ تولید در یک سطح مشخص و کاهش دادن نهاده‌های مورد نیاز اشاره دارد. البته در مفهوم وسیع‌تر کارایی، تأکید بر دستیابی به خروجی درست با در نظر گرفتن استفاده بهینه از نهاده‌ها است (Mimicopoulos & et al, 2007, p. 7). در مجموع، سنجش و ارزیابی کارایی، متمرکز بر خروجی‌ها است و خروجی نیز نتایج بلادرنگ اقدامات یک پروژه محسوب می‌شود، فارغ از اینکه چه پیامد و تأثیری بر جامعه هدف داشته است.

اما اثربخشی، معطوف به سنجش پیامدها است و پیامدها نیز به معنای تغییراتی است که در گروه مخاطب انجام می‌شود. اثربخشی دارای مفهوم گسترده‌تری نسبت به کارایی است، به گونه‌ای که به تعامل ستانده (تولید و خروجی) با محیط (جامعه هدف) می‌پردازد (Bartuseviciene & Sakalyte, 2013, p. 7).

سنجش تأثیرات نهایی، ذیل مفهوم سودمندی انجام می‌شود. در واقع، تأثیرات با محوریت دستیابی به اهداف استراتژیک، سنجش می‌شود تا سودمندی اقدامات انجام‌شده ارزیابی شود. اگر هدف، اثرگذاری بر جامعه در یک موضوع خاص بوده یا دستیابی به یک منفعت ملی در سیاست خارجی، تأثیرات نهایی اقدامات انجام‌شده ذیل این اهداف، ارزیابی می‌شود. ارزیابی تأثیر، میزان بهبودهای حاصل از یک برنامه را در شرایط اجتماعی مورد نظر می‌سنجد (Rossi & Lipsey, 2004, p. 60).

هریک از این موارد سه‌گانه، برای ارزیابی نیازمند طراحی شاخص هستند. به بیان دیگر برای خروجی، پیامد و تأثیر، باید شاخص‌هایی تعریف کرد تا با سنجش آن‌ها، عملاً بتوان نتایج پیاده‌سازی یک پروژه، اقدام، سیاست، راهبرد و ... را ارزیابی کرد. در مجموع می‌توان مدل ارزیابی نتیجه محور را متناسب با خروجی، پیامد، تأثیر و ذیل کارایی، اثربخشی و سودمندی، به شکل زیر ترسیم کرد.



مدل ارزیابی نتیجه محور (Ghazinoori & Farazkish, 2018, p. 217)

۳. ارزیابی نتیجه‌محور دیپلماسی عمومی

ارزیابی راهبردها و برنامه‌های دیپلماسی عمومی موضوعی مهم است، چراکه تفاوت میان سیاست‌های مؤثر و نامؤثر، بر اساس این ارزیابی آشکار می‌شود؛ اما زمانی که برای ارزیابی تلاش می‌شود، اغلب ارزیابان بین «خروجی‌ها» و «تأثیرات» تمایز روشنی قائل نمی‌شوند. آن‌ها صرفاً به شمارش فعالیت‌ها و میزان سرمایه‌گذاری‌هایی می‌پردازند که برای اعمال دیپلماسی عمومی طراحی و اجرا شده‌اند و کمتر به تأثیرات واقعی متناسب با اهداف، توجه می‌کنند (Gilboa, 2023, pp.13-14). برای ارزیابی دیپلماسی عمومی با رویکرد نتیجه‌محور که پیش‌تر تشریح شد، نیاز است تا سه‌گانه خروجی، پیامد و تأثیر مورد ارزیابی قرار گیرند. ارزیابی هریک از این سه، نیازمند شاخص‌هایی است که بتوان آن‌ها را اندازه‌گیری کرد، اگرچه این اندازه‌گیری در خصوص تأثیر، با دشواری‌ها و ابهاماتی روبه‌رو خواهد شد. بنابراین در ارزیابی نتیجه‌محور، سه حوزه باید بررسی شود؛

❖ خروجی که همان محصولات و برون‌دادهای دیپلماسی عمومی است و می‌تواند کارایی اقدامات صورت گرفته در دیپلماسی عمومی را نشان دهد؛

- ❖ پیامد که همان نتایج حاصل از خروجی‌ها و محصولات دیپلماسی عمومی بوده و به واکنش مخاطب مرتبط می‌شود و بنابراین اثربخشی دیپلماسی عمومی را نشان می‌دهد؛
- ❖ تأثیرات که تحقق هدف را نشان می‌دهد و بیانگر سودمندی دیپلماسی عمومی است.

۳-۱. اهمیت اهداف دیپلماسی عمومی در ارزیابی نتیجه محور

مهم‌ترین مسئله، هدف‌گذاری در دیپلماسی عمومی است و خروجی‌ها باید در نسبتی وثیق با اهداف باشند. اگر دیپلماسی عمومی کشور «الف»، به‌طور عمده برای برندینگ (نمانام‌سازی) یک محصول خاص در حوزه اقتصاد طراحی شده باشد؛ ارزیابی آن متفاوت خواهد بود با ارزیابی دیپلماسی عمومی کشور «ب» که جهت کسب حمایت از اهداف سیاست خارجی‌اش اقدام می‌کند (Banks, 2011, p. 25). به همین دلیل یکی از روش‌های ارزیابی دیپلماسی عمومی، سنجش آن با تکیه بر اهداف کشور اعمال‌کننده آن است (Schneider, 2006, p. 196). چنین رویکردی، ماهیت ارزیابی نتیجه محور را تشکیل می‌دهد. در واقع، هدف، مبنایی برای سنجش خروجی، پیامد و تأثیر خواهد بود.

۳-۲. ارزیابی خروجی (سنجش کارایی)

خروجی دیپلماسی عمومی، بر اساس آنچه آمد، همان محصولاتی است که به مخاطب عرضه می‌شود. وقتی دیپلماسی عمومی یک کشور برای اثرگذاری بر مردم کشوری دیگر فعال می‌شود، در واقع به ارائه محصولاتی می‌پردازد تا بتواند پیام خود را در چهارچوب این محصولات، به مخاطب برساند. این محصولات مواردی چون برنامه‌های آموزش و تبادل فرهنگی، نشست‌ها، همایش‌ها، کتاب‌ها، فیلم‌ها، برنامه‌های تبادل علمی، شبکه‌ها و بسترهای اطلاع‌رسانی به مخاطب و موارد مشابه را شامل می‌شود (Matwiczak, 2010, p. 31). در صورتی که تعداد این محصولات، با هدف تعیین‌شده تناسبی نداشته باشد، باید برای افزایش یا کاهش آن اقدام کرد.

ارزیابی خروجی در پی پاسخ به سؤالاتی از این قبیل است؛ چه تعداد خروجی تولید شده است؟ آیا این تعداد و این انواع خروجی‌ها، طبق برنامه‌ریزی اتفاق افتاده

است؟ (NATO, 2013, p. 23). «متویکزاک»^۱ معتقد است در گام نخست دیپلماسی عمومی، انتشار اطلاعات صورت می‌گیرد و بنابراین ارزیابان دیپلماسی عمومی در این مرحله که نسبتی وثیق با خروجی دارد، باید در پی این باشند که چه تعداد از محصولات در انواع مختلف آن، در قالب دیپلماسی عمومی به مخاطب ارائه شده است (Matwiczak, 2010, p. 30). بر این اساس این ارزیابی را می‌توان نوعی نظارت نیز تلقی کرد. در صورتی که خروجی‌ها مطابق با برنامه‌ریزی صورت گرفته انجام نشده باشد، باید رویکرد اصلاحی به انجام فعالیت‌های منتج به خروجی‌ها در دستور کار قرار گیرد. این ارزیابی نظارت‌گونه، مستمر است و ضمن تمرکز بر خروجی‌ها، می‌تواند با پیشگیری از اقدامات نادرست، زمینه کارایی بیشتر را فراهم سازد. بر اساس آنچه آمد و با احتساب محوریت هدف‌گذاری انجام‌شده، برخی شاخص‌ها برای ارزیابی خروجی‌های یک دیپلماسی عمومی، می‌تواند موارد زیر باشد:

- ❖ تعداد تولید محتوا در شبکه‌های اجتماعی؛
- ❖ تعداد اکانت‌های جدید در شبکه‌های اجتماعی؛
- ❖ تعداد وبگاه‌های خبری و تحلیلی خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد خبر، یادداشت، گزارش خبری، تحلیلی و تصویری و ... در وبگاه‌های خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد تألیف کتاب به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد ترجمه کتاب از زبان خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد دوبله یا زیرنویس کردن فیلم سینمایی خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد دوبله یا زیرنویس کردن سریال خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد کلیپ‌های تولیدی تبلیغی و تبیینی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد شبکه‌های ماهواره‌ای برون‌مرزی خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد محتواهای تولیدی در شبکه‌های ماهواره‌ای برون‌مرزی خودی به زبان کشور هدف؛
- ❖ تعداد رویدادهای فرهنگی خودی در کشور هدف (مانند هفته فیلم ایران در ایتالیا، نمایشگاه صنایع دستی ایران در فرانسه و ...)
- ❖ تعداد رویدادهای فرهنگی در کشور خودی با حضور نخبگان کشور هدف؛
- ❖ تعداد فرصت‌های تحصیلی طراحی‌شده در کشور خودی برای افراد کشور هدف؛

❖ تعداد دوره‌های طراحی‌شده برای آموزش زبان خودی در کشور هدف و غیره . این‌ها، بخشی از شاخص‌های بررسی خروجی‌های دیپلماسی عمومی هستند (NATO, 2013, p. 50-51). این شاخص‌ها می‌توانند در حوزه‌های موضوعی مختلف متناسب با اهداف طراحی‌شده، مورد بررسی قرار گیرند. به‌عنوان مثال، کلیپ‌های تبلیغی و تبیینی، می‌توانند با هدف جذب گردشگر خارجی، تشریح و تبیین مواضع کشور خودی در قبال یک جنگ مهم در جهان، تبلیغ یک کالای اقتصادی خاص و ... انجام شوند.

۳-۳. ارزیابی پیامدها و نتایج (سنجش اثربخشی)

ارزیابی پیامدها و نتایج، بر اساس آنچه آمد، عملاً سنجش اثربخشی خروجی‌ها است. اگر ارزیابی خروجی‌ها، ماهیت درون‌سیستمی دارد و به این می‌پردازد که نظام برنامه‌ریزی و اجرای دیپلماسی عمومی، چقدر در تولید محصول‌های متناسب با هدف، کارایی دارد، ارزیابی پیامدها و نتایج به این مهم می‌پردازد که تولیدات و خروجی‌ها، در تعامل با محیط یا همان جامعه هدف، تا چه میزان اثرگذار است. در واقع همان‌گونه که گفته شود، عملاً اثربخشی به تعامل ستانده (تولید و خروجی) با محیط (جامعه هدف) می‌پردازد (Bartuseviciene & Sakalyte, 2013, p. 7).

در این ارزیابی، باتوجه به ماهیت مخاطب‌محور دیپلماسی عمومی، تمرکز بر مخاطب بوده سعی می‌شود پاسخ داده شود که آیا مخاطب پیام را دریافت کرده و تحت تأثیر آن قرار گرفته است؟ (NATO, 2013, p. 23).

پس از ارزیابی پیامدها و نتایج حاصل از خروجی‌ها، در صورتی که خروجی‌ها بر مخاطب اثرگذار نبوده باشند، مراحل برنامه‌ریزی و اجرا باید بررسی شوند تا ضعف‌ها، نقص‌ها یا انحراف‌های احتمالی که به بی‌اثری یا اثربخشی محدود خروجی‌ها منجر شده، شناسایی شوند. برخی از شاخص‌های ارزیابی پیامدها و نتایج، می‌تواند موارد زیر باشد:

اظهارات نخبگان و مقام‌های مسئول: اینکه نخبگان و مقام‌های مسئول در کشور «ب» به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم، به اثرپذیری خود یا بخشی از مردم از پیام‌های انتقال‌یافته به آن‌ها در قالب دیپلماسی عمومی «الف» اذعان کنند، می‌تواند در ارزیابی پیامدها و نتایج دیپلماسی عمومی «الف» حائز اهمیت باشد.

رتبه و آمارهای مرتبط با وبگاه‌ها: داده‌های کمی، از جمله شاخص‌هایی هستند که می‌توانند در شناخت پیامدهای دیپلماسی عمومی مؤثر باشند (NATO, 2013, p. 32). این

داده‌ها برای وبگاه‌ها، معمولاً در دسترس است. تعداد مخاطب، میزان بازدید به ازای هر مخاطب، زمان صرف شده توسط هر مخاطب و رتبه‌های کشوری و جهانی، از جمله مؤلفه‌هایی است که برای هر وبگاه، می‌توان از سایت‌هایی چون «گوگل آنالیتیک»^۱ به دست آورد. اگرچه برخی از مدیران وبگاه‌ها در تلاش هستند تا با استفاده از تاکتیک‌هایی، این آمارها را بیشتر از فضای رقابتی واقعی با دیگر سایت‌ها نشان دهند، اما حدی از آن، بیانگر واقعیت است. از این منظر، می‌توان با بررسی رتبه‌های وبگاه‌های متعلق به کشور «الف» در حوزه‌های خبری، تحلیلی، فرهنگی، سرگرمی و ... در کشور «ب»، میزان مشاهده تولیدات مجازی «الف» را در قالب دیپلماسی عمومی این کشور در «ب» فهم کرد. یک مثال بارز در این خصوص، وبگاهی متعلق به ترکیه است که صرفاً با زیرنویس عربی، سریال‌های ترکی را منتشر می‌کند. وبگاه «قصه‌العشق» به آدرس 33sk.tv در دهه نود شمسی، در مدت کوتاه فعالیت خود، در ۱۴ کشور عربی رتبه الکسای زیر ۱۰۰ داشت که این رتبه در شش کشور عربی، زیر ۵۰ بود. البته آمار به‌زور الکسا اکنون در دسترس نیست، چرا که این وبگاه آماری و تحلیلی، فعالیت‌های خود را متوقف کرده است.

تعداد مخاطبان شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی: رادیوها و شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ای که به‌عنوان بنگاه‌های پخش بین‌المللی از آن‌ها یاد می‌شود، از جمله متداول‌ترین و پرتاریخ‌ترین ابزارهایی هستند که در دیپلماسی عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند (Cull, 2022, p. 235). اگر به‌لحاظ فنی، پخش این شبکه‌ها در کشور هدف میسر شده باشد، امکان سنجش تعداد افرادی که این شبکه‌ها را می‌بینند یا می‌شنوند، به‌صورت برآوردی، وجود دارد. طبیعی است که همه این بینندگان و شنوندگان، هم‌راستا با محتوای شبکه‌ها نباشند.

تعداد فالوورها و بیننده‌ها در شبکه‌های اجتماعی: شبکه‌های اجتماعی همچون توئیتر^۲، اینستاگرام^۳، فیس‌بوک^۴ و ...، امروزه از جمله مهم‌ترین بسترهای انتقال پیام در دیپلماسی عمومی هستند. پیوند دیپلماسی عمومی با شبکه‌های اجتماعی تا جایی است که برخی از اصطلاح «دیجیتالی شدن دیپلماسی عمومی»^۵ استفاده کرده‌اند (Manor, 2019). بر این اساس، هر قدر مردم بیشتری از کشور «ب»، دنبال‌کننده

1. Google Analytics

2. Twitter

3. Instagram

4. Facebook

5. Digitalization of Public Diplomacy

اکانت‌های رسمی دولت «الف» یا نخبگان و سلبریتی‌های آن باشند، می‌توان به این جمع‌بندی رسید که پیگیری محتواهای منتشرشده توسط این اکانت‌ها توسط مردم «ب» بیشتر است. البته تعداد مشاهده، «پسندها»^۱ و بازنشرهای این محتواها از سوی مردم «ب»، می‌تواند مبنایی دقیق‌تر برای سنجش اثربخشی قلمداد شود.

تعداد یادداشت‌ها و مقالات منتشرشده در کشور هدف: تعداد یادداشت‌ها، مقالات و گزارش‌های تمجیدآمیز و همدل که در خصوص ایده‌ها، ارزش‌ها، مواضع، اقدامات و سیاست‌های دولت «الف» در فضای رسانه‌ای «ب» منتشر می‌شود، شاخصی مهم در ارزیابی اثربخشی دیپلماسی عمومی «الف» در قبال «ب» است.

تعداد درخواست‌ها برای تحصیل: در صورتی که «الف»، شرایط مساعدی برای ادامه تحصیل جوانان «ب» در خود فراهم کرده باشد، تعداد درخواست‌های رسیده به او از سوی این جوانان، می‌تواند شاخصی برای ارزیابی اثربخشی دیپلماسی عمومی «الف» باشد. به عنوان مثال باوجود سال‌ها اجرای طرح فولبرایت در آمریکا که به پذیرش دانشجویان خارجی اختصاص دارد، اما با ریاست جمهوری ترامپ در سال ۲۰۱۷، این تعداد کاهش یافت که یکی از دلایل آن، مخدوش شدن تصویر آمریکا به دلیل رویکردهای ترامپ بود (Institute of International Education, 2021).

میزان جذب توریست: جذب توریست کشور «الف» از کشور «ب»، همیشه بیانگر معنای خاصی در دیپلماسی عمومی نیست. اما برخی مواقع می‌تواند به عنوان بستری برای کسب محبوبیت، همدلی یا هم‌سوئی تلقی شود. علاوه بر تعداد توریست‌ها، برخی توریست‌ها که درواقع از نخبگان «ب» محسوب می‌شوند، اثر قابل توجه‌تری در این چهارچوب خواهند داشت. اگر این نخبگان به شرح سفر خود به کشور «الف» پرداخته و در ساخت تصویر از آن برای مردم «ب» اقدام کنند، اقدام مؤثرتری در حوزه دیپلماسی عمومی صورت گرفته است. بر این اساس، علاوه بر تعداد توریست‌های «ب» که به «الف» سفر کرده‌اند، تعداد گزارش‌های منتشر شده از سوی آنان در خصوص این سفر نیز می‌تواند مبنایی برای سنجش اثربخشی دیپلماسی عمومی باشد. یک نمونه از این موارد، گزارش عادل السنه‌وری، روزنامه‌نگار مصری است که با همتایانش در قالب یک هیئت و به دعوت جمهوری اسلامی ایران، در سال ۱۳۹۲، به ایران آمد و هشت روز به گشت‌وگذار و دیدارهای مختلف پرداخت. او وقتی به مصر بازگشت، در گزارشی با عنوان «۸ ایام فی ایران» در روزنامه مشهور البوم السابع، به شرح سفرش

1. Like

پرداخت و پیشرفت‌های ایران تحت تحریم‌های متعدد و شدید را عجیب و ستودنی دانست (Al-Sanhouri, 2014, January 4).

برندشدن کالاها: برندسازی، بحثی مفصل در دیپلماسی عمومی دارد (Olinz, 2010, p. 303) و یکی از مهم‌ترین وجوه آن، برند شدن یک ملت است. اما آنچه در اینجا مد نظر است، برند شدن یک یا چند کالا از «الف» در «ب» است، به‌گونه‌ای که در رقابت با محصول مشابه از سوی کشور ثالث، همواره مورد اقبال مردم «ب» باشد. بسته به ماهیت و کاربری آن کالا، تصویری که از «الف» در «ب» ساخته می‌شود، متفاوت است.

تیراژ کتاب‌ها و بازتاب‌های آن: در صورتی که از «الف» در «ب»، کتابی ترجمه و چاپ شده باشد، تیراژ کتاب، میزان فروش، دفعات چاپ، جلسات نقد و ارزیابی و گزارش‌های منتشر شده حول آن، می‌تواند مبنایی برای سنجش اثربخشی دیپلماسی عمومی باشد.

موارد متعدد دیگری از جمله تعداد شرکت‌کنندگان در هفته‌های فیلم «الف» در «ب»، تعداد شرکت‌کنندگان از مردم و نخبگان «ب» در برنامه‌های سفارت «الف»، میزان اقبال نخبگان علمی «ب» برای شرکت در همایش‌های «الف» و ... از دیگر شاخص‌هایی است که می‌توان برای ارزیابی پیامدهای دیپلماسی عمومی و سنجش اثربخشی آن در نظر گرفت.

۳-۴. ارزیابی تأثیرات (سنجش سودمندی)

اگر در ارزیابی خروجی‌ها، کارایی عملکرد نظام دیپلماسی عمومی مورد بررسی قرار گرفت و در ارزیابی پیامدها، اثربخشی خروجی‌ها در مخاطبان مورد سنجش قرار گرفت، در ارزیابی تأثیرات، سنجش سودمندی مجموعه اقدامات انجام‌شده ذیل دیپلماسی عمومی در دستور کار قرار می‌گیرد. اما سؤال اساسی این است که شاخص و معیار سنجش سودمندی چیست؟ پاسخ به این سؤال، عمیقاً نیازمند مرور اهداف کلان دیپلماسی عمومی در محیط هدف است، چرا که اساساً این ارزیابی صورت می‌گیرد تا مشخص شود که دولت «الف» در دیپلماسی عمومی خود در قبال مردم کشور «ب»، موفق شده است به اهدافش دست یابد یا خیر. به بیان دیگر، بعد از سنجش اثربخشی که در گام دوم صورت گرفت، اکنون باید دید این اثربخشی در چهارچوب اهداف، سودمند بوده است یا خیر.

همان‌گونه که در تعریف دیپلماسی عمومی آمد، «مدیریت محیط خارجی»، هدف کلان دیپلماسی عمومی است که می‌تواند به فراخور موقعیت کشورها، افزایش همگرایی با سایر بازیگران بین‌الملل، کاهش حساسیت‌های خارجی نسبت به اقدامات و مواضع، اثرگذاری و جریان‌سازی فرهنگی برای بهره‌برداری‌های سیاسی و امنیتی و غیره را شامل شود. بنابراین متناسب با چنین اهدافی، باید سودمندی مورد نظر ارزیابی شود؛ آیا اقدامات انجام‌شده ذیل دیپلماسی عمومی، هدف طراحی‌شده را محقق ساخته است؟

واقعیت این است که سنجش سودمندی، از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار است و باید روش‌های متقنی برای آن مورد استفاده قرار گیرد. اما با وجود این روش‌ها، باز هم نمی‌توان با قطعیت بالا از ارتباط تأثیرات صورت گرفته در مخاطب، با دیپلماسی عمومی اعمال‌شده بر وی سخن گفت، چرا که متغیرهای مؤثر دیگر بر وی که خارج از دیپلماسی عمومی اعمالی باشد، معمولاً محتمل هستند. این پیچیدگی و دشواری، محدود به ارزیابی سودمندی دیپلماسی عمومی نیست، چه اینکه ذیل مفهوم ارزیابی، همواره به این محدودیت‌ها اشاره می‌شود (Rossi & Lipsey, 2004). بنابراین کشور اعمال‌کننده دیپلماسی عمومی بعضاً به‌جای اینکه مدعی باشد اثر رخ داده بر مخاطب ناشی از اقدامات اوست، باید بگوید که در این راستا، نقش مثبت داشته است، حتی اگر اندازه اثر را دقیقاً نتواند اندازه‌گیری کند (Wilding, 2007, p. 4).

البته این پیچیدگی قطعاً به‌معنای بن‌بست در ارزیابی تأثیرات نیست. روش‌هایی چون نظرسنجی‌های دقیق و هدفمند، افکارسنجی، مصاحبه‌های عمیق با مخاطبان نخبه و تحلیل محتوای آثار مرتبط منتشرشده از سوی آنان، تحلیل محتوای رسانه‌ها، مطالعه گروه‌های کانونی (Matwiczak, 2010, p. 33؛ Cull, 2022, p. 78) حضور میدانی در میان مخاطبان و بهره‌برداری از روش‌هایی چون قوم‌نگاری با رویکرد تفهیمی و غیره می‌تواند طراحان و مجریان دیپلماسی عمومی را در ارزیابی تأثیرات و سودمندی آن‌ها متناسب با هدف مورد نظر یاری دهد. در ادامه برخی شاخص‌های ارزیابی تأثیرات دیپلماسی عمومی و سنجش سودمندی آن می‌آید:

نتایج انتخابات: یکی از اهدافی که می‌تواند ذیل دیپلماسی عمومی پیگیری شود، تحکیم روابط با مردم کشور دیگر برای هم‌سوسازی آن‌ها در سطوح فرهنگی و اجتماعی و سپس کسب دستاوردهای سیاسی از این رابطه است. یکی از مظاهر این امر، انتخاباتی است که در کشور مخاطب برگزار می‌شود. اگر در انتخابات مختلف اعم از شهرداری، پارلمان و ریاست جمهوری در کشور «ب»، نامزد همسو/ناهمسو با گفتمان و ارزش‌های

کشور «الف» حضور داشته باشد، میزان اقبال مردم «ب» به وی می‌تواند شاخصی برای ارزیابی سودمندی دیپلماسی عمومی «الف» باشد. البته در سنجش سودمندی دیپلماسی عمومی متناسب با این شاخص، همواره باید به سایر ویژگی‌های کاندیدها توجه داشت، چراکه ممکن است آن‌ها دارای ویژگی باشند که اقبال یا گریز مردم از آن‌ها، ناشی از آن ویژگی باشد نه هم‌سویی/ناهم‌سویی آن‌ها با کشور «الف». نای با اشاره به مخالفت پارلمان ترکیه با انتقال نیروهای نظامی آمریکا از طریق این کشور به عراق در سال ۲۰۰۳، عملاً به مقبولیت پایین سیاست‌های آمریکا در پارلمان ترکیه اشاره می‌کند (Nye, 2010, p. 59)، درحالی‌که اگر دیپلماسی عمومی آمریکا در ترکیه سودمند و موفق بود و این کشور واجد قدرت نرم محسوب می‌شد، افرادی در پارلمان ترکیه حاضر می‌شدند که با همراهی با آمریکا، مانع از این مخالفت می‌شدند.

جهت مطالبات و اعتراضات مردمی: یکی از اهدافی که کمتر ذیل دیپلماسی عمومی طرح شده اما سابقه‌ای قابل توجه در دیپلماسی عمومی کشورها دارد، تغییر در سبک زندگی و ارزش‌های فرهنگی جامعه هدف برای بهره‌برداری‌های سیاسی و امنیتی است. این مهم، عملاً باعث می‌شود تا دیپلماسی عمومی، به‌عنوان نوعی عملیات ادراکی از سوی کشورها دنبال شود. از جمله مظاهر پیگیری این هدف در دیپلماسی عمومی، مطالبات و اعتراضات مردمی است. بر این اساس، جهت و محتوای مطالبات و اعتراضات صنفی و قشری مردم در کشور «ب»، می‌تواند شاخصی برای ارزیابی سودمندی دیپلماسی عمومی کشور «الف» باشد. اگر مطالبات مردم یا شعارهایی که آن‌ها در اعتراضات خود سر می‌دهند، هم‌راستا با گفتمان، ارزش‌ها، سیاست‌ها و اقدامات کشور «الف» باشد، احتمالاً دیپلماسی عمومی «الف» بر مخاطبانش در «ب» مؤثر واقع شده است. ساندرز در کتاب «جنگ سرد فرهنگی: سیا در عرصه فرهنگ و هنر»، کوشیده است تا اقدامات سازمان مرکزی اطلاعات آمریکا را برای اثرگذاری بر رفتارهای واگرایانه مردم کشورهای بلوک شرق از حاکمانشان، تشریح کند (Saunders, 2004)؛ اما یک نمونه عینی از تلاش یک دولت خارجی برای اثرگذاری بر تمایل مردم برای مشارکت در یک جنگ را می‌توان در جنگ جهانی دوم مشاهده کرد. انگلیس در جنگ جهانی دوم، از این روش بهره برد. مقامات این کشور به این جمع‌بندی رسیدند که برای پیروزی در جنگ، باید آمریکا در حمایت از آن‌ها وارد جنگ شود. بر اساس ارزیابی‌ها، یکی از موانع حضور آمریکا، گرایش منفی افکار عمومی و مشخصاً زنان به این جنگ بود. رادیو بی.بی.سی انگلیس موظف شد تا برنامه‌ای را با محوریت دشواری‌های زندگی خانواده‌های انگلیسی در زیر بمباران ارتش نازی آلمان، تهیه کند که زنان و مادران

آمریکایی را مخاطب قرار می‌دهد. چنین برنامه‌ای تهیه و حتی از برخی رسانه‌های آمریکایی نیز پخش شد. نتیجه این شد که رویکرد منفی زنان آمریکایی تعدیل شد (Cull, 2007, pp. 39-41).

برایند تمایلات فرهنگی مردم: از دیگر اهدافی که ذیل دیپلماسی عمومی، قابل پیگیری است، تاجایی که عمدتاً آن را نوعی کارویژه و مأموریت اصلی دیپلماسی عمومی نیز تصور می‌کنند، افزایش گرایش‌های مردم کشور هدف به کشور اعمال‌کننده دیپلماسی عمومی است. در این چهارچوب، برای سنجش سودمندی دیپلماسی عمومی «الف» نسبت به مردم «ب»، عملاً برایند حاصل از چندین شاخص، محل تمرکز و تأکید خواهد بود؛ میزان گردشگران «ب» که وارد «الف» می‌شوند، تیراژ کتاب‌ها و میزان بازدید از فیلم‌های «الف» در «ب»، میزان همراهی و همدلی مردم «ب» با رویدادها، مناسبت‌ها، شخصیت‌ها و آثار فرهنگی «الف» در فضای مجازی و غیره. در واقع اگر در چهارچوب ارزیابی اثربخشی در بخش پیشین، این شاخص‌ها به صورت مجزا از یکدیگر و ناظر به «خروجی» های دیپلماسی عمومی بررسی می‌شدند، ذیل ارزیابی سودمندی، برایند این شاخص‌ها ذیل هدف توسعه روابط فرهنگی یا اثرگذاری و جریان‌سازی فرهنگی سنجش می‌شوند.

به این موارد می‌توان متناسب با اهداف دیپلماسی عمومی، عناوین دیگری را نیز افزود. فارغ از مشاهدات عینی روشمند که می‌تواند ارزیابان دیپلماسی عمومی را در اندازه‌گیری این شاخص‌ها - با احتساب ملاحظات و پیچیدگی‌ها - یاری رساند، بهره‌گیری از نظرسنجی‌ها و افکارسنجی‌های معتبر نیز در ارزیابی سودمندی دیپلماسی عمومی، مهم است. سال‌ها است که در جهان، نهادها و مراکزی فعال هستند که تمرکز اصلی آن‌ها بر نظرسنجی و افکارسنجی جامعه هدف است. بسته به اینکه سؤالاتی در خصوص نوع نگاه آن جامعه به کشور دیگر طرح شده باشد، می‌توان به ارزیابی سودمندی دیپلماسی عمومی پرداخت. به عنوان مثال، اگر به صورت سالانه، در جامعه «ب» افکارسنجی صورت گیرد و محتوای این افکارسنجی نیز شامل پرسش‌هایی باشد که میزان محبوبیت کشور «الف» را در جامعه «ب» سنجش کند، می‌توان با مقایسه تطبیقی یافته‌های این افکارسنجی‌ها در طول چندسال، سودمندی دیپلماسی عمومی «الف» را حول موضوع مورد نظر فهم کرد. هر قدر پرسش‌های طرح‌شده، مرتبط‌تر به نوع نگاه مردم «ب» به ارزش‌ها، ایده‌ها، سیاست‌ها، مواضع و اقدامات کشور «الف» باشد، ارزیابی سودمندی دیپلماسی عمومی «الف» متناسب با اهداف آن در قبال «ب»، دقیق‌تر خواهد بود.

یکی از افکارسنجی‌هایی که معمولاً به صورت سالانه در جهان عرب انجام می‌شود، از سوی «المركز العربی للأبحاث و دراسة السياسات» در دوحه قطر است (Arab Center for Research and Policy Studies, 2022). این مؤسسه هرساله سؤال‌های ثابت و متفاوتی را از شهروندان بیش از ۱۵ کشور عربی می‌پرسد. یکی از این سؤالات مربوط به تلقی این شهروندان از میزان دشمن بودن برخی بازیگران است؛ ایران، آمریکا و رژیم صهیونیستی. اگر یکی از اهداف دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در کشورهای عربی، کاهش آثار سوء ایران‌هراسی باشد، سؤال مذکور اهمیت خواهد یافت. نمونه دیگر، طرح ارزیابانه شورای فرهنگی بریتانیا در سال ۲۰۱۲ است که به دنبال یافتن پاسخ‌هایی برای دو سؤال مهم بود؛ اول اینکه آیا گسترش پوشش دیپلماسی عمومی (فرهنگی) و مواجهه مردم با فعالیت‌های بریتانیا، باعث افزایش اعتماد اتباع خارجی به این کشور شده است یا نه؟ و دوم اینکه آیا ارتباط متقابلی میان مواجهه مردم با فعالیت‌های مرتبط با دیپلماسی عمومی و احتمال مراوده اقتصادی آن‌ها با بریتانیا و یا سرمایه‌گذاری آن‌ها در این کشور وجود دارد یا خیر؟ حدود هزار نفر از ۱۰ کشور مختلف در این نظرسنجی شرکت کردند. یکی از نتایج نشان می‌داد کسانی که در معرض برنامه‌های فرهنگی این شورا قرار داشته‌اند، ۱۶ درصد بیشتر از دیگران، به بریتانیا اعتماد دارند و از سوی دیگر، میان اعتماد به این کشور و تمایل به سرمایه‌گذاری در آن نیز رابطه مستقیمی وجود داشت (Cull, 2022, p. 167).

نمونه سوم، پژوهشی است که گلداسمیت و همکارانش در سال ۲۰۲۱ در خصوص سفرهای رهبران ۹ کشور جهان به ۳۸ کشور دیگر انجام دادند تا میزان اثرگذاری این سفرها بر افکار عمومی کشورهای میزبان را بیابند. آن‌ها توانستند بر اساس یک روش کمی و آماری، نشان دهند که پس از یک دیدار سطح بالا توسط رهبر یکی از این ۹ کشور، در میزان تأیید عمومی او در افکار عمومی میزبان، تغییر قابل توجهی رخ داده است. آن‌ها البته شواهدی نیز ارائه داده‌اند که نشان می‌دهد دیپلماسی عمومی کشور مهمان، باعث شده تا این میزان از تأیید عمومی رهبر آن کشور حاصل شود (Goldsmit & et al, 2021, p. 32). این پژوهشگران، عملاً با یک نظرسنجی و فعالیت آماری، براینده تمایلات فرهنگی افکار عمومی کشورهای میزبان را نسبت به سفر رهبران آن ۹ کشور که به همراه مجموعه‌ای از اقدامات دیپلماسی عمومی بوده است، ارزیابی کرده‌اند. این پژوهش، به‌طور مناسبی نشان می‌دهد که فعالیت‌های پیمایشی می‌توانند در ارزیابی تأثیرات نهایی دیپلماسی عمومی، مفید واقع شوند.

نتیجه‌گیری

این مقاله با طرح این مسئله که تاکنون چیستی و چرایی دیپلماسی عمومی، محور عمده مطالعات صورت گرفته در این خصوص بوده است، بر چگونگی دیپلماسی عمومی و مشخصاً یکی از مهم‌ترین گام‌های پایانی آن یعنی ارزیابی متمرکز شد. در واقع متناسب با ادبیاتی که ذیل مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح شده است، ارزیابی پس از طراحی و اجرا، قرار می‌گیرد و سهمی مهم در دستیابی به اهداف دارد. در صورت عدم ارزیابی آنچه انجام شده، امکان تداوم خطاها و انحرافات که اعمال کننده دیپلماسی عمومی را از اهداف خود دور می‌سازد، کاملاً فراهم خواهد بود. در چنین وضعیتی، عملاً منابع انسانی و مالی دچار هدر رفت شده و در برخی مواقع، سطح پرستیژی یک کشور نیز دچار آسیب خواهد شد؛ براینکه این اختلالات، محقق نشدن منافع ملی است و چنین زبانی می‌تواند رویکرد مقامات و دولتمردان آن کشور را به دیپلماسی عمومی، تضعیف کرده و از اهمیت این نوع از دیپلماسی در نظر آنان، بکاهد. بر این اساس، ارزیابی دیپلماسی عمومی که در فضای دانشگاهی، فاقد ادبیات جدی و نظام‌مند است، امری ضروری به نظر می‌رسد.

در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی با چندین رویکرد انجام می‌شود. آنچه در اینجا و با توجه به محوریت اهداف در دیپلماسی عمومی مورد تمرکز قرار گرفت، ارزیابی نتیجه محور است. ذیل این رویکرد، خروجی، پیامد و تأثیر طرح می‌شود که مابه‌ازای آن‌ها ذیل ارزیابی، سه‌گانه کارایی، اثربخشی و سودمندی است؛

♦ در واقع در سنجش کارایی، خروجی‌های دیپلماسی عمومی ارزیابی می‌شوند که همان محصولات حاصل از برنامه‌ریزی و اجرای فعالان دیپلماسی عمومی هستند، مانند برنامه‌های تلویزیونی، روزنامه‌ها، همایش‌ها و ... که برای مخاطب خارجی هدف، طراحی و اجرا شده‌اند. ارزیابی خروجی‌ها و سنجش کارایی، ماهیت درون‌سیستمی دارد و به این می‌پردازد که نظام برنامه‌ریزی و اجرای دیپلماسی عمومی، چقدر در تولید محصول‌های متناسب با هدف، کارایی دارد. بر این اساس، تعداد فیلم‌ها، کتاب‌ها، همایش‌ها، وبگاه‌های خبری و تحلیلی، مجوزهای بورس‌های تحصیلی و ... برای مخاطب خارجی، اهمیت دارد؛

♦ ارزیابی پیامدها و نتایج، عملاً سنجش اثربخشی خروجی‌ها است. ارزیابی پیامدها و نتایج به این مهم می‌پردازد که تولیدات و خروجی‌ها، در تعامل با محیط یا همان جامعه هدف، تا چه میزان اثرگذار بوده است. در واقع در این ارزیابی، با

توجه به ماهیت مخاطب محور دیپلماسی عمومی، تمرکز بر مخاطب بوده و سعی می شود پاسخ داده شود که آیا مخاطب پیام را دریافت کرده و تحت تأثیر آن قرار گرفته است؟ بر این اساس، میزان درخواست ها برای تحصیل از سوی مخاطب خارجی، میزان جذب توریست از کشور هدف، میزان خرید کتاب های نوشته شده برای مخاطب خارجی، تعداد دنبال کنندگان خارجی اکانت های رسمی در شبکه های اجتماعی و ... دارای اهمیت است؛

❖ سومین و مهم ترین بخش ارزیابی دیپلماسی عمومی که اهمیت راهبردی دارد، سنجش سودمندی دیپلماسی عمومی متناسب با اهداف اصلی از آن و بر اساس تأثیراتی است که در جامعه هدف برجای می گذارد. اهمیت هدف در این سطح از ارزیابی، بسیار اساسی است چراکه در این مرحله، ارزیابان به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که آیا اهداف محقق شده است یا خیر. اگر هدف از دیپلماسی عمومی، ایجاد تغییر سیاسی در کشور هدف است، میزان گرایش مردم به نامزدهای انتخاباتی هم سو با دولت اعمال کننده دیپلماسی عمومی دارای اهمیت است. مطالبات و حتی اعتراضات سیاسی نیز شاخص دیگری است که می تواند ذیل هدف تغییر سیاسی در چهارچوب دیپلماسی عمومی معنا شود، اگرچه حساسیت های بسیاری در این سنجش باید لحاظ شود. از سوی دیگر، اگر هدف توسعه روابط فرهنگی باشد، طبیعی است که شاخص های سنجش گرایش مردم کشور هدف به ارزش ها و ایده های فرهنگی دولت اعمال کننده دیپلماسی عمومی، موضوعیت خواهند یافت.

در مجموع به نظر می رسد با توجه به ضعف نظری و عملیاتی مشهود در خصوص ارزیابی دیپلماسی عمومی از یک سو و توسعه دیپلماسی عمومی با توجه به تحولات گسترده در حوزه ارتباطات از سوی دیگر، نیاز است تا تمرکز پژوهشی بیشتری بر این حوزه صورت گیرد تا دیپلماسی عمومی از فضای آزمون و خطا خارج شده و امکان پیاده سازی نظام مند آن در راستای کسب منافع ملی، بیشتر از قبل فراهم شود.

References

- Al-Sanhouri, A. (2014, January 4). Eight days in Iran. Youm7: <https://www.youm7.com/story/2014/1/4/1433250>
- Arab Center for Research and Policy Studies. (2022). Arab index 2021/2022: <https://arabindex.dohainstitute.org/AR/Documents/AOI-2022-Full-report.pdf>
- Banks, Robert (2011). A Resource Guide to Public Diplomacy Evaluation, Los Angeles: Figueroa Press, Pp. 11-14.
- Bartuseviciene, I., & Sakalyte, E. (2013). Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1(1), 45-53.
- Cull, N. J. (2022). Public diplomacy: Foundations for global engagement in the digital age (M. Mirzaei, Trans.). Tehran: Juyandeh Publications. (Original work published 2022)
- Cull, Nicholas J. (2007). *Public Diplomacy: Lessons from the past*, University of Southern California.
- David, F. R. (2003). *Strategic management* (5th ed., A. Parsaeian & S. A'rabi, Trans.). Tehran: Cultural Research Office. (Original work published 2003)
- Gertler, Paul J. & Others (2018). *Impact Evaluation in Practice*, Washington DC: World Bank Publications.
- Ghazinoori, S., & Farazkish, M. (2018). A national evaluation model for science, technology, and innovation based on efficiency, effectiveness, and utility indicators. *Strategic Studies of Public Policy*, 27, 205-229.
- Gilboa, Eytan (2023), *A Research Agenda for Public Diplomacy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Goldsmith, B., Horiuchi, Y., & Matush, K. (2021). Does public diplomacy sway foreign public opinion? Identifying the effect of high-level visits. *American Political Science Review*, 115(4).
- Hosseini, S. (2011). *Persuasive communication: From practical teachings to scientific findings*. Tehran: Imam Hossein Comprehensive University Press.
- Institute of International Education (2021), *Open Doors Project*, Available at: <https://opendoorsdata.org/open-doors-2021-annual-data-release/>
- Jafari, A. A., Maleki, M., & Shafaghat-Niaabad, J. (2024). Cultural diplomacy of Iran's rival powers in Central Asia and its upcoming challenges. *Foreign Relations Quarterly*, (64), 29-58.
- Kheirkhah, S., Tabatabaei-Panah, S. A., & Soltani, A. (2023). Pathology of cultural and media diplomacy capacities in Iran's economic and trade relations with neighboring countries. *Foreign Relations Quarterly*, (57), 143-172.
- Low J. (2000). The Value Creation Index, *Intellectual Capital*. 1(3), 252-262
- Manor, Ilan (2019), *The Digitalization of Public Diplomacy* (Palgrave Macmillan Series in Global Public Diplomacy), Palgrave Macmillan.
- Matwiczak, Kenneth (2010). *Public Diplomacy: Model for the Assessment of Performance*, Texas: LBJ School of Public Affairs.

- Mimicopoulos, M. G., Kyj, L., Sormani, N., Bertucci, G., & Qian, H. (2007). Public Governance Indicators: A Literature Review. United Nations, 1-55.
- NATO's Joint Analysis and Lessons Learned Center (2013). A Framework For the Strategic Planning and Evaluation of Public Diplomacy, Lisbon.
- Nye, J. (2010). Soft power: The means to success in world politics (S. M. Rouhani & M. Zolfaghari, Trans.). Tehran: Imam Sadegh University Press. (Original work published 2010)
- Olinz, W. (2010). Designing national branded marks as an act in the field of cultural diplomacy. In R. Kalaher & S. M. Rouhani (Trans.), New public diplomacy; The application of soft power in international relations. Tehran: Imam Sadegh University Press. (Original work published 2010)
- Rahman-Sarasht, H. (2004). Strategic management in the thought of theorists. Tehran: Allameh Tabataba'i University Press.
- Rossi, Peter H. & Lipsey, Mark W. (2004). EVALUATION: A systematic Approach, London: Sage Publications.
- Saunders, F. S. (2004). Cultural cold war: The CIA and the world of arts and letters (Translation group of West-Studies Cultural Research Foundation, Trans.). Tehran: West-Studies Cultural Research Foundation Press. (Original work published 2004)
- Schneider, Cynthia P (2006). Cultural diplomacy: hard to difine, but tou'd know it if you saw it, Journal of World Affairs, V.13, N.1.
- Sevin, Efe (2017). Palgrave MacmillanPublic Diplomacy and the Implementation of Foreign Policy in the US, Sweden and Turkey, Palgrave Macmillan
- Tabesh, M., Rashidpour, A., & Salehi-Amiri, S. (2023). Presenting a model of cultural diplomacy of the Islamic Republic of Iran based on grounded theory. Foreign Relations Quarterly, (58), 159-186.
- Taylor, Humphrey (2006).The Practice of Public Diplomacy, in Public Diplomacy: Practitioners, Policy Makers and Public Opinion, A report of the Public Diplomacy and Word Public Opinion forum.
- Wells, Lindsey D. (2002). Strategic Management for Senior Leader, A Handbook for Implementation of the Navy TQL Office.
- Wilding, Colin M. (2007). Measuring the Effectiveness of Public Diplomacy: the UK Approach, presented to the Annual Conference of International Radio Broadcasters.
- Zaharna, R. S. (2011). Mapping the spectrum of public diplomacy: Information and relational communication frameworks. In E. Snow & P. M. Taylor (Trans. R. Talebi Arani), The reference book of public diplomacy. Tehran: Imam Sadegh University Press. (Original work published 2011)