

# فراگرد مدیریت توسعه

نمایه در ISC

دوره ۳۶ - تابستان ۱۴۰۲ - شماره ۲ - پیاپی ۱۲۴



موسسه عالی آموزش و پژوهش  
مدیریت و برنامه‌ریزی

## هیأت تحریریه به ترتیب حروف الفبا:

**دکتر سلیمان ایرانزاده** / استاد دانشکده مدیریت اقتصاد و حسابداری  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

**دکتر فرج‌اله رهنورد** / استاد گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش  
مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر عبدالحمید شمس** / دانشیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و  
پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر حبیب‌الله طاهرپور کلانتری** / دانشیار گروه مدیریت موسسه عالی  
آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر اکبر عالم تبریز** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

**دکتر غلامرضا معمارزاده طهران** / دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

**دکتر عباس منوریان** / استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**دکتر رضا واعظی** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

**صاحب امتیاز:** موسسه عالی آموزش و  
پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**مدیر مسئول:** دکتر عادل آذر

**سر‌دبیر:** دکتر فرج‌اله رهنورد

**مدیر اجرایی:** میترا اولیایی

**برگردان چکیده به انگلیسی:**  
دکتر محمد صائبی

**ویراستار علمی و ادبی:** مازیار چایک

**کارشناس دبیرخانه مقاله‌ها:**  
ناهد جلی

**طراح گرافیک:** مریم روشن‌فکر

نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال‌آباد، خیابان شهید مختار عسگری،  
شماره ۶، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، طبقه پنجم  
کدپستی ۱۹۷۸۹۱۱۱۱۴

تلفن دفتر نشریه: ۲۶۱۱۶۹۰۴ | تلفن اشتراک: ۲۶۱۱۶۹۷۳

وبسایت موسسه: <http://www.imps.ac.ir>

وبسایت نشریه: <http://www.jmdp.ir>

شاپا (چاپی): ۰۷۱۹-۱۷۳۵

شاپا (الکترونیکی): ۰۰۷۴-۲۲۵۲

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

چاپ: انتشارات کهن

- فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه در ویرایش مقاله‌ها، به ترتیبی که آرا و عقاید نویسندگان تغییر نکند، آزاد است.
- درج مطالب در این نشریه لزوماً منعکس‌کننده نظر نشریه فرایند مدیریت و توسعه نیست.
- نقل و اقتباس مطالب فصلنامه با ذکر مأخذ مجاز است.

بر اساس نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شماره ۳/۸۱۹۹۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۴، نشریه فرایند مدیریت و توسعه دارای اعتبار علمی است و چاپ مقاله در آن برای ارتقای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزشی و پژوهشی موثر است.

## فهرست مندرجات

- ۳ پدیدارشناسی سیاه‌چاله‌سازی: سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش /  
مهدی محمدرضایی، بهروز رضایی‌منش، رضا واعظی و وجهاله قربانی‌زاده
- ۳۱ طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های فناوری اطلاعات برنامه ششم توسعه با رویکرد  
شبکه عصبی /  
نازیلا محمدی، غلامرضا معمارزاده طهران و صدیقه طوطیان اصفهانی
- ۶۱ بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی /  
محمدحسین قاسم‌زاده و محمد فاریابی
- ۸۹ تحلیل آثار بازنشستگی و ارائه راهکارهای سازگاری با آن /  
مهدی نخعی‌نژاد، علی جم و محمدمهدی میرجلیلی
- ۱۲۳ مدل توسعه فرهنگ ملی در اسناد بالادستی /  
حبیب‌اله طاهرپور کلانتری
- ۱۶۷ شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی در راستای اثربخشی  
دانشگاهی با استفاده از رویکرد دلفی فازی /  
علی‌اکبر زمندی، محمد حسنی و حسن قلاوندی

---

### داوران این شماره:

دکتر ناصر بامداد  
دکتر محمد تابان  
دکتر علی جهانگیری  
دکتر علی جوکار  
دکتر مهدی خیراندیش  
دکتر سیدمحمد زاهدی  
دکتر حبیب‌الله طاهرپور کلانتری  
دکتر بابک فرهنگ مقدم  
دکتر زهره مقدس

# عنوان مقاله: پدیدارشناسی سیاه‌چاله‌سازمانی: سیاست‌زدگی

## نظام آموزش و پرورش<sup>۱</sup>

مهدی محمدرضایی<sup>۲</sup>، بهروز رضایی‌منش<sup>۳</sup>، رضا واعظی<sup>۴</sup>، وجه‌اله قربانی‌زاده<sup>۵</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۲

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۶

### چکیده:

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر، شناخت ماهیت سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش و شناسایی علل و پیامدهای آن است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: رویکرد این پژوهش کیفی و راهبرد مورد استفاده پدیدارشناسی است. در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها از ادارها و سازمان‌های وابسته به وزارت آموزش و پرورش استفاده شده است. بدین منظور با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران آموزش و پرورش مصاحبه صورت گرفت و کدگذاری داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام پذیرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاضر به ارائه ساختاری حاوی معنا و مفهوم، عوامل، و پیامدهای سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش منجر گردید. معنا و مفهوم پدیده شامل سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، نفوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در نظام و محتوای آموزشی، و مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های اداری و آموزشی؛ عوامل ایجاد پدیده شامل عوامل سازمانی و عوامل زمینه‌ای؛ و پیامدهای پدیده شامل پیامدهای فردی، سازمانی، و محیطی است.

ارزش/ اصالت پژوهش: سهم این پژوهش در نظام آموزش و پرورش کشور، گسترش قلمرو مفهومی پدیده‌سیاست‌زدگی و شناسایی سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی و ارائه پیشنهادها و راهکارهای عملی و کمک به برطرف نمودن این سیاه‌چاله است. همچنین، پژوهش حاضر با شناسایی عوامل (اقدامات و رفتارها) ایجاد سیاه‌چاله‌سیاست‌زدگی به جلوگیری از بروز این پدیده کمک خواهد کرد.

کلیدواژه‌ها: سیاه‌چاله سازمانی، سیاست‌زدگی، آموزش و پرورش،

نظام اداری، پدیدارشناسی

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران است.  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول).  
rezaeemanesh@atu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
vaezi@atu.ac.ir

۵. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
ghorbanizadeh@atu.ac.ir

سازمان‌ها به قدری در همه ابعاد و جنبه‌های گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند که شناخت آن‌ها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی، بلکه به عنوان پدیده‌ای جداناپذیر از زندگی اجتماعی ما اجتناب‌ناپذیر است (اسکات، ۱۳۸۷). در سازمان‌ها کژکارکردهایی<sup>۱</sup> وجود دارند که موجب صدمه و آسیب به سازمان می‌شوند (Pasieczny, 2017). آسیب‌شناسی سازمانی نقایص در ساختار، موقعیت‌ها یا مشکلاتی است که بر عملکرد عادی بخش‌های مختلف سازمان تاثیر می‌گذارد. سازمان‌های زیادی وجود دارند که تحت تاثیر عادات، امور غیرمهم و روزمرگی‌هایی هستند که باعث کاهش توان بالقوه این سازمان‌ها می‌شوند و فرایندهای سازمانی را از طریق رفتارهای مزمن و مسدودکننده، که جریان کار را در سازمان کند می‌کنند، مختل می‌سازند. این‌ها سیاه‌چاله‌های سازمانی<sup>۲</sup> هستند (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۶). در متون مدیریتی این مفهوم در کتاب «سیاه‌چاله‌ها در سازمان» نوشته لوتکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و سپس توسط هوبارد و پاکوئت<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در کتاب «سیاه‌چاله اداره امور عمومی» به کار برده شد. پس از آن نیز رهنورد (۲۰۲۰)، نظریه سیاه‌چاله سازمانی را مطرح کرد. در نتیجه، این مفهوم به‌تازگی مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است (Nieth, 2019; Azar & Amirkhani, 2017; Isran & Isran, 2014; Wanberg et al., 2012). آسیب در سازمان را می‌توان در قالبی تحت عنوان سیاه‌چاله سازمانی تصور کرد (Rahnavard, 2020). سیاه‌چاله‌های سازمانی مستقیماً قابل مشاهده نیستند، ولی در سازمان وجود دارند و دارای نقشی تخریبی در سازمان هستند (Lutka, 2007). سیاه‌چاله‌ها را از روی آثار و پیامدهایش می‌توان شناخت و برای تبیین بسیاری از پدیده‌های مختلف در سازمان می‌توان از مفهوم سیاه‌چاله سازمانی استفاده کرد. برای مثال، پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری<sup>۵</sup> در اغلب سازمان‌های دولتی وجود دارد که دارای پیامدهایی از قبیل تزلزل مدیریت و تغییرات مداوم مدیران و بی‌اثر شدن و ناکارآمدی برنامه‌هاست و از آن‌جایی که سیاستمداران در تصمیم‌گیری‌ها نقش زیادی دارند، تصمیمات مطابق با واقعیت‌ها نخواهد بود، که یکی دیگر از پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری است. این پدیده به عنوان سیاه‌چاله سازمانی باعث بلعیده و تلف شدن منابع سازمانی می‌شود و مانع بزرگی در دستیابی به اهداف سازمانی است. در این پژوهش نیز برای

1. Dysfunctions
2. Organizational Black Holes (OBH)
3. Lutka
4. Hubbard & Paquet
5. Politicization of Administrative System

شناخت این پدیده از استعاره سیاه‌چاله سازمانی استفاده شده است، زیرا روش استعاره‌ای روشی رایج در مدیریت است و استعاره برای توضیح یا فراهم کردن اطلاعات در مورد چگونگی کارکرد دو پدیده، که یکی از آن‌ها را از پیش می‌شناسیم، سودمند است (رابینز، ۱۴۰۰).

امروزه محیط سازمانی پویا و تقاضاهای عمومی برای ارتقای کیفیت خدمات، چالش‌هایی برای سازمان‌های دولتی که به دنبال سازگاری با تغییرات هستند، ایجاد کرده است. در پاسخ به این چالش‌ها، تغییر سازمانی یکی از روش‌هایی است که سازمان‌های دولتی باید انجام دهند (Maulana, 2022). از این‌رو، شناسایی سیاه‌چاله‌های سازمانی در بخش دولتی<sup>۱</sup>، یکی از مهم‌ترین موضوعات در تحول نظام اداری کشور است، چرا که اگر سیاه‌چاله‌های سازمانی در این بخش به شکل صحیح تشخیص داده نشوند، تحول و اثربخشی نظام اداری حاصل نخواهد شد. از طرف دیگر، یکی از اصلی‌ترین تفاوت‌های جوامع در حال توسعه و جوامع توسعه‌یافته، خصوصیات نظام اداری و مدیریتی است. همچنین، بر اساس گزارش برنامه توسعه ملل متحد، از آن جایی که مدیریت دولتی یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که به وسیله آن رابطه بین دولت و جامعه مدنی و بخش خصوصی برقرار می‌شود، پشتیبانی و حمایت از اصلاحات اداره امور عمومی<sup>۲</sup> ابزاری برای دستیابی به اهداف توسعه بالاتر، به‌ویژه رشد عادلانه، فقرزدایی و ایجاد صلح و ثبات است<sup>۳</sup>. علی‌رغم اصلاحات زیادی که توسط دولت‌ها برای دور نگه داشتن سیاست از اداره صورت پذیرفته است، اما ارزش‌های سیاسی همچنان توانایی کشورها را برای مدیریت موثر خود در معرض خطر قرار می‌دهند (Fuenzalida & Riccucci, 2019). پدیده سیاست‌زدگی به مفهوم کارکرد و عمل بوروکراسی بر اساس منافع حزب سیاسی حاکم است که از دو سمت وجود دارد: یکی از سمت دخالت‌های حزب سیاسی در بوروکراسی، و دیگری از سمت خود قوه مجریه که بوروکراسی را برای منافع و قدرت خود سیاسی می‌کند، و هر دو منافع یکسانی دارند، یعنی تداوم قدرت (Martini, 2010).

هم‌اکنون، کشور ایران جامعه‌ای در حال توسعه است که به منظور دستیابی به اهداف و خط‌مشی‌های خود نیازمند یک نظام اداری سالم و کارآمد است، زیرا در صورت فقدان نظام اداری و مدیریتی کارآمد و اثربخش، خط‌مشی‌های کلان و اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران در جهت توسعه و پیشرفت کشور تحقق نخواهد یافت، زیرا بهترین خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها با وجود نظام اداری و مدیریتی ناکارآمد شکست خواهند خورد. آموزش و پرورش نیز به عنوان یک نظام اداری و آموزشی، یکی از نظام‌های مهم در دستیابی به پیشرفت و توسعه هر کشوری است و در نظر گرفتن کمیّت و کیفیت آموزش و پرورش از مهم‌ترین عواملی است که در استمرار و تسریع

1. Public Sector
2. Public Administration Reform (PAR)
3. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PARPN\\_English](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PARPN_English)

پیشرفت جوامع در جنبه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی تاثیرگذار است. اما امروزه مسائل متعددی وزارت آموزش و پرورش را تهدید می‌کند که همین بر وضعیت موجود سیستم آموزش و پرورش کشور تاثیرات فراوانی داشته است و سبب ایجاد سیاه‌چاله‌هایی در این سیستم شده است. سیاست‌زدگی اداری یکی از مهم‌ترین آن‌هاست، که اگر تداوم یابد، پیامدهای از قبیل عدم وضع و اجرای صحیح قوانین، عدم رضایت مخاطبان وسیع این وزارتخانه، و دلسردی و سرخوردگی کارکنان را به دنبال خواهند داشت و در نهایت، سبب ایجاد هزینه‌های بسیار زیادی در سیستم آموزش و پرورش خواهد شد. از این‌رو، لازم است ضمن شناسایی این پدیده، برای رفع آن‌ها عمل شود. بنابراین، پژوهش حاضر مدیران آموزش و پرورش را در شناسایی پدیده سیاست‌زدگی در وزارت آموزش و پرورش و برطرف کردن آن یاری خواهد رساند.

مهم‌ترین قدم در تحول نظام اداری کشور، به‌ویژه وزارت آموزش و پرورش، بررسی و شناسایی سیاه‌چاله‌های سازمانی و اداری است، چرا که اگر سیاه‌چاله‌های اداری به‌طور صحیح شناخته نشوند، به احتمال زیاد تغییر و تحول مطلوبی ایجاد نخواهد شد. از سوی دیگر، تشخیص سیاه‌چاله‌ها در سازمان‌های دولتی و تلاش برای برطرف کردن آن‌ها می‌تواند کارایی و اثربخشی اقدامات اداری و به تبع آن، رشد و شکوفایی جامعه را ارتقا دهد و عموم شهروندان را از مزایای آن منتفع کند (Azar & Amirkhani, 2017). با توجه به مباحث مطرح‌شده، از آن‌جایی که به دانش و آگاهی بیش‌تری در مورد پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش و تجربیات مشترک افراد درباره آن نیاز است، از این‌رو پژوهش فعلی به بررسی و شناخت فهم حاصل از تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش از این پدیده پرداخته است. بنابراین، پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت است از: فهم حاصل از تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش از سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش چیست؟ بر اساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، چه عواملی بر سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش موثر است؟ بر اساس تجارب زیسته مدیران و خبرگان آموزش و پرورش، پیامدهای سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری در وزارت آموزش و پرورش کدام‌اند؟

سهام این پژوهش در نظام آموزش و پرورش کشور، گسترش قلمرو مفهومی پدیده سیاست‌زدگی و شناسایی سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و ارائه پیشنهادها و راهکارهای عملی و کمک به رفع این سیاه‌چاله است. همچنین، پژوهش حاضر با شناسایی عوامل (اقدامات و رفتارها) ایجاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی به جلوگیری از بروز این پدیده کمک خواهد کرد و از آن‌جایی که این پژوهش برای اولین بار با نگاهی جامع به موضوع سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و شناخت چیرستی و علل و پیامدهای آن در وزارت آموزش و پرورش پرداخته است، برای مدیران آموزش و پرورش قابل بهره‌برداری خواهد بود.

## مبانی نظری پژوهش

### سیاه‌چاله

سیاه‌چاله مکانی در فضا است که دارای میدان گرانشی فوق‌العاده بالایی است، به صورتی که هیچ شیئی، حتی نور، قادر به گریز از میدان گرانشی آن نیست. در سیاه‌چاله‌ها مکانی به اسم افق رویداد وجود دارد که هیچ شیئی بعد از ورود به آن توانایی بازگشت ندارد. در حقیقت، سیاه‌چاله آن شیء را می‌بلعد و این یکی از اسرار سیاه‌چاله‌هاست که دانشمندان در مورد چگونگی آن پژوهش می‌کنند (شهبازی و همکاران، ۱۳۹۳). از آنجایی که نوری از سیاه‌چاله‌ها بیرون نمی‌آید، آن‌ها نامرئی هستند، ولی می‌توانند بودن خود را از راه کنش و واکنش با ماده اطراف خودشان نشان دهند (Tull et al., 2016). شکل (۱)، یک سیاه‌چاله کیهانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: سیاه‌چاله کیهانی

### سیاه‌چاله سازمانی

سیاه‌چاله‌های سازمانی مناطقی هستند که نیروی جاذبه بسیار زیادی دارند و می‌توانند به تدریج و با گذشت زمان به سازمان صدمه بزنند که اکثراً برای مدیران سازمان‌ها شناخته شده نیستند (Lutka, 2007). سیاه‌چاله سازمانی مکانی در فضای سازمانی است که کارکرد تخریبی نسبت به محیط پیرامون خود دارد. سیاه‌چاله قابل مشاهده نیست، اما وجود دارد و وجود آن از روی کنش‌ها و واکنش‌های آن با موجودیت‌های اطراف قابل شناسایی است (Rahnavard, 2020). غفلت از ستون‌های اساسی (بخش‌هایی از سازمان که باعث دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود)

#### 1. Event Horizon

باعث به وجود آمدن سیاه‌چاله‌ها می‌شود. اگر نسبت به این ستون‌های اساسی سازمان غفلت شود، در نهایت اهداف سازمانی محقق نخواهند شد (دورانی و جلیلی، ۱۳۹۵). در سازمان‌ها هرچقدر رفتارهای مزمن، مانع، و مناطق ناشناخته بیش‌تر باشد، احتمال شدت یافتن الگوریتم سیاه‌چاله<sup>۱</sup> سازمانی وجود خواهد داشت که این کار در پایان باعث شکست اهداف سازمانی می‌شود. الگوریتم سیاه‌چاله نیز الگوریتمی بر مبنای جمعیت است که به جذب تعداد ستارگان محیط پیرامون خودش بستگی دارد (مشبکی و ممتاز، ۱۳۹۸). برخی از سیاه‌چاله‌ها پایدار هستند؛ موقعیت‌های مداومی که نتیجه ناسازگاری فنی هستند، برای مثال، کمبود مهارت‌های گزارشگری مالی. نوع دیگری از سیاه‌چاله‌ها مربوط به نااطمینانی کارکنان است، هنگامی که افراد در حالت نااطمینانی قرار دارند، در مقایسه با زمانی که اعتماد به نفس دارند، به صورت متفاوتی رفتار می‌کنند. وقتی آن‌ها دچار نااطمینانی هستند، تلاش خود را به جای آماده شدن برای آینده، صرف حفاظت از خود می‌کنند (Lutka, 2010).

## سیاست‌زدگی نظام اداری

از نظر تاریخی، اندیشه تفکیک قوا مقدم بر تمایز سیاست و اداره است. بدون تردید تمایز سیاست از اداره نخست مستلزم تمایز قدرت قانون‌گذاری و قدرت اجرای قانون است که در اندیشه‌های افرادی مانند منتسکیو و روسو منعکس شده است. از این‌رو، باید گفت تمایز سیاست و اداره ریشه در تمایز کلاسیک دیگری میان قوای حاکم دارد؛ هرچند از آن فراتر می‌رود و از آن فاصله می‌گیرد. با این حال، باید در نظر داشت که تفکیک قوا ضرورتاً باعث جدایی سیاست و اداره به عنوان دو قلمرو کارکردی جدا از هم نمی‌شود (Ranjbar, 2021). بررسی رابطه بین سیاست و اداره در سیستم‌های اداری جوامع مختلف یکی از موضوعات چالش‌برانگیز است که سرآغاز ارائه این موضوع را می‌توان به مقاله ارزشمند ویلسون در سال ۱۸۸۷ با عنوان «مطالعه اداره» نسبت داد. ویلسون ضمن تمایز قائل شدن میان مسائل سیاسی و اداری اعتقاد داشت که سیاست به هیچ عنوان نباید اداره را تحت تاثیر قرار دهد (Wilson, 1887). از نظر ویلسون، اگرچه وظایف اداره به وسیله سیاست مشخص می‌شود، اما نباید به واسطه تغییر سیاسی سمت‌های خود دچار آسیب شود. ویلسون معتقد بود که نظام تاراج<sup>۲</sup> زائیده ادغام مسائل اداری در مسائل سیاسی است، بنابراین باید در حوزه سیاست موضوعات کلان و اساسی مورد بررسی قرار گیرند و در حوزه اداره موضوعات جزئی و فنی تاکید شوند و خط‌مشی‌ها باید توسط یک بوروکراسی بی‌طرف و حرفه‌ای

1. Black Hole Algorithm (BHA)
2. Spoils System



اجرا شوند. ولی در انتخاب روش‌های مناسب برای اجرای ختامشی اتخاذشده از سوی مافوق‌شان، باید دارای تخصص و شایستگی لازم باشند (طهماسبی، ۱۳۹۰). همچنین، اهداف خدمات مدیریت دولتی و نیز اهداف فعالیت‌های سیاسی و غیرسیاسی، دستیابی به اهداف جمعی است. به همین دلیل، مرزبندی دقیق این دو از نظر اقدامات و اهداف دشوار است. در واقع، رابطه بین سیاست و کارکنان دولتی همیشه وجود خواهد داشت و بررسی‌ها نشان می‌دهد که پیوند بین سیاست و اداره پدیده پیچیده‌ای است که در آن فعالیت‌های حزبی، رهبران سیاسی، سازوکارهای استخدام و آشکال مشارکت در اداره امور عمومی نقش مهمی ایفا خواهند کرد (Gavriliuță & Dalban, 2020). بنابراین، گاهی اوقات سیاستگذاران از طریق برخوردهای سیاسی و مداخلات غیرضروری خود در نظام اداری موجب سیاست‌زدگی شدید همه نهادهای دولتی می‌شوند و اداره جامعه را مبتلا به مسائل مهمی مانند فقدان حاکمیت قانون، تضعیف نظام اداری و حکمرانی، خشونت و فساد می‌کنند (Haghshenas Gorgabi & Nargesian, 2018). پژوهشگران و اندیشمندان مدیریت دولتی و علوم سیاسی به شکل‌های مختلفی سیاست‌زدگی نظام اداری را تعریف کرده‌اند که برخی از این تعاریف در جدول (۱) مشاهده می‌شود.

جدول ۱: تعاریف مختلف سیاست‌زدگی در مدیریت دولتی و علوم سیاسی

| منبع                   | تعریف   |
|------------------------|---|
| Cooper (2021)          | سیاست‌زدگی نظام اداری به معنای هرگونه نفوذ سیاست در اداره امور عمومی و وارد شدن سیاست در قلمرو بی‌طرف بوروکراسی است.  |
| Vaezi (2021)           | سیاست‌زدگی در عمل نمایانگر فرایند غیرحرفه‌ای دخالت نمایندگان سیاسی در روندهای داخلی بوروکراسی و نظام اداری است.   |
| Martini (2010)         | سیاست‌زدگی به معنای کارکرد و عمل بوروکراسی بر اساس خواسته و منافع حزب سیاسی حاکم است.   |
| Rouban (2004)          | مفهوم سیاست‌زدگی عمدتاً به سه صورت نگریسته می‌شود: مشارکت سیاسی کارمندان دولت در تصمیم‌گیری‌های سیاسی دولت‌ها، به عنوان مشارکت سیاسی آن‌ها، و به عنوان کنترل حزبی بر بوروکراسی. |
| Pierre & Peters (2004) | سیاست‌زدگی به معنای توجه به معیارهای سیاسی و نادیده گرفتن معیارهای مبتنی بر شایستگی در انتخاب، حفظ، ارتقا، پاداش، و نظم و انضباط کارکنان خدمات عمومی است.                       |

شناسایی مشخصه‌ها و ابعاد سیاست‌زدگی نظام اداری توسط پژوهشگران بررسی شده است. اما این پدیده تک‌بعدی نیست تا به وسیله الگوهای یکسان تشریح و با استفاده از ابزار سیاسی-اجرایی مشابه پیاده‌سازی شود (Maostafazadeh et al., 2018). بنابراین، پژوهش پیرامون چیستی این پدیده، مشخصه‌ها، عوامل و پیامدهای آن به علت عدم برخورداری از ویژگی ایستایی و امکان تکامل بر مبنای تجارب زیسته متفاوت به ارائه چارچوبی مجزا در این زمینه منجر خواهد شد، که هدف این پژوهش است و می‌تواند به گسترش قلمرو مفهومی در این زمینه کمک کند. همچنین، از آنجایی که پدیده سیاست‌زدگی نظام اداری ادامه دارد و حکمرانی و مدیریت دولتی را تهدید می‌کند، نیاز به درک بیش‌تر این پدیده و علل و پیامدهای آن احساس می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی است. پژوهش زمانی توسعه‌ای است که جنبه نظری دارد و پژوهشگر قصد دارد یک نظریه را بسط و توسعه دهد. پژوهش کاربردی نیز با هدف توسعه دانش کاربردی و حل یک مشکل خاص علمی یا اجتماعی صورت می‌پذیرد. همچنین، پژوهش حاضر با روش کیفی و راهبرد پدیدارشناسی<sup>۱</sup> انجام شده است. بنا به روش اجرایی موستاکاس<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، تلاش شد مراحل آن تا پیش از مصاحبه انجام شود. فرایند تحلیل داده‌های پدیدارشناسی که توسط موستاکاس (۱۹۹۴) تبیین شده است، شامل مشخص کردن پدیده مورد پژوهش، تعلیق تجارب پژوهشگر و جمع‌آوری داده‌ها از افرادی است که پدیده را تجربه کرده‌اند (Ghorbanizadeh et al., 2021). به‌طور کلی، هدف از پدیدارشناسی، بررسی دقیق پدیده‌های مورد پژوهش برای کشف دنیای پیچیده تجربیات زیسته از دیدگاه بازیگران (کسانی که آن را زندگی می‌کنند) است (Qutoshi, 2018). همچنین، در رویکرد کیفی، که ریشه در پارادایم‌های تفسیری و انتقادی دارد، ورود به واقعیت از یک روش یکسان و واحد برخوردار نیست، بلکه همیشه روش‌های متعددی وجود دارد. از آنجایی که پژوهش حاضر کیفی است و ما نیازمند فهم پدیده سیاه‌چاله سیاست‌زدگی و شناخت عوامل موثر بر آن و پیامدهای آن از تجارب زیسته مدیران آموزش و پرورش هستیم، از راهبرد پدیدارشناسی استفاده شده است. تجربه زیسته فقط به وسیله مصاحبه با افرادی صورت می‌گیرد که خودشان این تجربه را داشته‌اند. از این‌رو، در پژوهش حاضر علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای (کتب، مقالات و مجلات و اسناد)، از روش مصاحبه

1. Phenomenology
2. Moustakas

نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و خبرگان وزارت آموزش و پرورش تشکیل می‌دهند. نحوه نمونه‌گیری نیز در پژوهش‌های کیفی، میدانی، نمونه‌گیری هدفمند یا نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> است. بنابراین، نمونه پژوهش حاضر متشکل از مدیران و مسئولان وزارت آموزش و پرورش است که در وزارت آموزش و پرورش دارای تجارب زیسته هستند و بر اساس معیارهای زیر انتخاب شده‌اند: ۱- دارای سابقه مدیریت و فعالیت در وزارت آموزش و پرورش هستند؛ و ۲- شناخت پژوهشگر از مشارکت‌کنندگان با توجه به فعالیت نزدیک به بیست سال در وزارت آموزش و پرورش. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و ترسیم شبکه مضامین استفاده شده است.

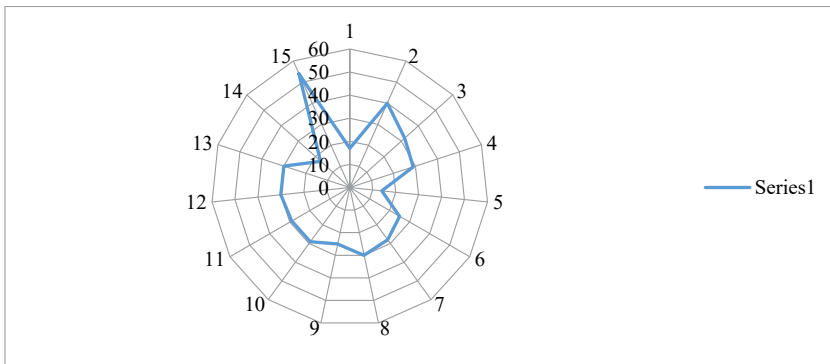
تحلیل مضمون یکی از محبوب‌ترین تکنیک‌های تحلیل داده‌های کیفی در علوم اجتماعی و روان‌شناسی و بهداشتی است (Clarke & Braun, 2021). این روش فرایندی است که برای تحلیل اطلاعات کیفی به کار می‌رود. همچنین، تحلیل مضمون موجبات تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌آورد (Vaezi et al., 2018). همچنین، در تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA<sub>2020</sub> استفاده شده است. پس از مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، با استفاده از روش اجرایی **موستاکاس (۱۹۹۴)** از پدیدارشناسی، پژوهشگر به مشخص نمودن مفروض‌های فلسفی پدیدارشناسی پرداخت. مهم‌ترین مفهوم پدیدارشناسی هوسرل، مفهوم تعلیق (اپوخه) است. از این‌رو، تجربه پیشین و دانش پژوهشگر و باورهای وی باید در تعلیق می‌ماندند. در ادامه، پژوهشگر پس از طراحی پرسش‌ها، پنج مصاحبه اکتشافی را انجام داد و پس از دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان، تغییری در پرسش‌های اولیه صورت گرفت. تحلیل داده‌ها نیز همزمان با جمع‌آوری داده‌ها آغاز شد. تمامی مصاحبه‌ها به صورت عمیق انجام شدند و طول مصاحبه‌ها از ۳۰ دقیقه تا ۷۰ دقیقه بود و تمامی مصاحبه‌ها به‌طور کامل ضبط و کلمه‌به‌کلمه تایپ و تحلیل شدند. همچنین، در طول مصاحبه نکات مهم نیز توسط پژوهشگر یادداشت شدند. با توجه به این‌که در پژوهش فعلی از نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شد، از مشارکت‌کنندگان در هر مصاحبه تقاضا می‌شد که مشارکت‌کننده بعدی را معرفی کنند. روند مصاحبه نیز درباره این تجربه تا زمان اشباع، یعنی تا زمانی که اطلاعات جدیدتری گزارش نشد، ادامه یافت. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در **جدول (۲)** مشاهده می‌شود.

## 1. Theoretical Sampling

جدول ۲: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش

| ویژگی       | عنوان         | فراوانی | درصد |
|-------------|---------------|---------|------|
| جنسیت       | مرد           | ۱۳      | ۸۶   |
|             | زن            | ۲       | ۱۴   |
| سن (سال)    | کمتر از ۴۰    | ۲       | ۱۴   |
|             | ۴۰-۵۰         | ۱۱      | ۷۲   |
| سابقه (سال) | بالای ۵۰      | ۲       | ۱۴   |
|             | کمتر از ۲۰    | ۴       | ۲۶   |
| تحصیلات     | ۲۰-۲۵         | ۲       | ۱۴   |
|             | بالای ۲۵      | ۹       | ۶۰   |
| کارشناسی    | کارشناسی      | ۱       | ۷    |
|             | کارشناسی ارشد | ۵       | ۳۳   |
|             | دکتری         | ۹       | ۶۰   |

از آن جایی که در راهبرد پدیدارشناسی تجارب زیسته مشارکت کنندگان بسیار مهم هستند، در این پژوهش سعی شده است از افرادی که دارای سوابق تجربی بالا در آموزش و پرورش هستند، استفاده شود. میانگین سابقه تجربی ۲۶ سال بود. این موضوع در شکل (۲) نمایان است:



شکل ۲: میانگین سابقه تجربی مشارکت کنندگان

پایایی و روایی پژوهش: پژوهش‌های کیفی در صورتی دقیق هستند که قابل اعتماد و معتبر باشند (Enworo, 2023). در این پژوهش، به منظور اطمینان از اعتبار پژوهش، با توجه به نظرات موستاکاس (۱۹۹۴) و کرسول و پات (۲۰۱۶)<sup>۱</sup>، در عمل اقدامات زیر صورت گرفت:

پرسش‌های مصاحبه به صورت باز طراحی شدند تا از هر نوع ذهنیتی به دور باشند. همواره در زمان مصاحبه‌ها پژوهشگر تلاش کرد که در دریافت داده‌ها از مشارکت‌کنندگان، پیش‌فرض‌های ذهنی خود را با انجام براکتینگ به حالت تعلیق درآورد.

از یک دفترچه یادداشت برای ثبت فرایند اجرای پژوهش و استفاده از آن در تحلیل استفاده شد. به مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد که تمامی اطلاعات اخذشده به صورت محرمانه خواهد ماند و از مصاحبه‌ها تنها کدهایی به منظور بررسی موضوع پژوهش استخراج خواهد شد.

پیاپاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها و خوشه‌بندی آن‌ها به صورت همزمان انجام شد تا امکان بررسی مداوم توسط پژوهشگر وجود داشته باشد.

یکی از استادان رشته مدیریت دولتی، که به عنوان وزیر در وزارت آموزش و پرورش دارای سابقه بود، به عنوان ممیز بیرونی همکاری کرد.

کثرت‌گرایی نظری از طریق سنجش اعتبار یافته‌ها در ارتباط با مبانی نظری محقق شد. از دیدگاه‌های استادان راهنما و مشاور در ارتباط با روند اجرای مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

نتیجه پژوهش به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال شد و مورد تایید قرار گرفت. تلاش شد تا حد امکان از افرادی که در سطوح مختلف مدیریتی دارای تجربه زیسته بودند، برای مشارکت در پژوهش استفاده شود. این افراد در سمت‌های خاصی سابقه فعالیت داشته‌اند یا در حال فعالیت هستند (مانند وزیر، مدیران کل حوزه وزارتی، مدیران کل استانی و معاونان، مدیران و معاونان نواحی، مدیران مدارس).

زمان کافی برای انجام پژوهش صرف شد و هر مصاحبه از ۳۰ تا ۷۰ دقیقه طول کشید و فرایند پژوهش نیز توسط استادان راهنما و مشاور تایید شد.

با توجه به موارد ذکر شده و با توجه به این‌که در پایان پژوهش نظر استادان راهنما و مشاور و همچنین چند نفر از مشارکت‌کنندگان برای تایید نتایج دریافت شد و نتایج نیز مورد تایید قرار گرفت، بنابراین، اعتباریابی پژوهش محقق شد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که بیان شد، در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. از نظر بویاتزیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های متنی و گوناگون و پراکنده استفاده می‌شود که موجب تبدیل این داده‌ها به داده‌های غنی و تفصیلی می‌شود. این فرایند متشکل از دو بخش کدگذاری و تحلیل مضامین است. در مرحله کدگذاری، تمام منابع بررسی شدند و پس از مشخص شدن منابع مرتبط با موضوع، کدگذاری شروع شد و در مرحله تحلیل مضامین، کدهای شبیه به هم در کنار یکدیگر قرار گرفتند و مضامین مشخص شدند. از این‌رو، برای استخراج و نمایش یافته‌ها، نخست کدهای اولیه از متون مصاحبه برای درک عمیق‌تر استخراج شدند. در این مرحله، حدود ۳۵۰ کد از متون مصاحبه استخراج شد. در مرحله بعدی، کدگذاری برای شناسایی مضامین پایه شروع شد. برای این کار، مفاهیم اولیه طبقه‌بندی و مضامین پایه از آن حاصل شدند. پس از آن، پژوهشگر با استفاده از اصطلاحات تخصصی حاصل از پیشینه نظری و با در نظر گرفتن یافته‌های مراحل قبلی، مضامین سازمان‌دهنده را گزینش نمود و به‌طور نظام‌مند آن‌ها را به مقوله‌های مربوطه پیوند داد. پس از چندین بار رفت و برگشت بین مفاهیم اولیه، مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده، یک مضمون بیش‌تر از همه آن‌ها نمود پیدا کرد و بقیه مضامین را به یکدیگر ربط داد که با عنوان مضمون فراگیر شناسایی شد. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها در **جدول (۳)** قابل مشاهده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

| کدهای اولیه                                     | جمله‌های کلیدی   |
|---|--|
| رابطه‌مداری<br>(مصاحبه شماره ۱)                 | هرچه در سطوح سازمانی بالاتر می‌رویم، آدم‌هایی که در موقعیت‌های سازمانی در سطح ستادی قرار گرفته‌اند و با رابطه آمده‌اند، بیش‌تر می‌شود.   |
| تشکیل باند و گروه<br>(مصاحبه شماره ۲)           | باندبازی، گروه‌بازی، تشکیل باند. این‌که گروه‌هایی را تشکیل دهیم و منافع این گروه‌ها و اشخاص در اولویت قرار بگیرد، عامل مسدودکننده یا عامل چالشی برای وزارت آموزش و پرورش می‌تواند باشد.  |
| سیاسی شدن برنامه‌های آموزشی<br>(مصاحبه شماره ۳) | برنامه سازمان، برنامه سیاسی شهرستان می‌شود نه برنامه تخصصی آموزش و پرورش. اصلاً نگاه و رویکرد می‌شود آنچه که در سیاست استان و شهرستان دارد اجرا می‌شود.                                  |
| بی‌ثباتی مدیریت<br>(مصاحبه شماره ۴)             | یکی از مهم‌ترین مشکلات بی‌ثباتی مدیریت است که خیلی آسیب زده است. وقتی تغییری ایجاد می‌شود، کارشناسان هم تغییر می‌کنند و تا نیروی جدید بخواهد کار را یاد بگیرد انرژی و زمان زیادی می‌برد. |

1. Boyatzis

### ادامه جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

| کدهای اولیه   | جمله‌های کلیدی  |
|---|---|
| کوتاه فکری مدیران و فراموشی برنامه‌های بلندمدت (مصاحبه شماره ۵) | به خاطر تزلزل مدیریت، بیش از چهار سال نمی‌توان فکر کرد و این افق فکری را کوتاه می‌کند؛ قد فکر کوتاه شده است. بنابراین، کسی سراغ برنامه‌های بلندمدت نمی‌رود.   |
| دخالت‌های افراد تاثیرگذار در انتصاب‌ها (مصاحبه شماره ۶)         | هنوز این بحث‌های سیاسی و دخالت‌های گاه افراد تاثیرگذار در استان، ستاد و نمایندگان مجلس، متأسفانه در انتصاب‌ها وجود دارد. گاهی مواقع افرادی می‌آیند که فقط وابستگی دارند و مسئول می‌شوند. این خود به خود آسیب به سیستم می‌زند و خروجی آن هم نارضایتی خلق خداست.  |
| نادیده گرفتن ارتقای زیردستان (مصاحبه شماره ۷)                   | در کشوری مثل مالزی، پس از وزیر معاونش می‌آید جای او. ما می‌رویم هرکسی را برمی‌داریم و می‌آوریم در آموزش و پرورش، که اصلاً هیچ آشنایی با آموزش و پرورش ندارد.  |
| حذف تمام کارهای مدیران قبلی (مصاحبه شماره ۸)                    | باید زمانی که مدیر سیاسی تغییر می‌کند، تاثیری بر مدیریت سازمانی نداشته باشد و اگر هم مدیر سازمان تغییر کرد، مدیر جدید در راستای مدیر قبلی حرکت کند، نه این که تمام موارد گذشته را فرو بریزد و دوباره از اول برنامه‌نویسی کند. مدیر جدید تمام کارهای مدیر قبلی را زیر سوال می‌برد یا می‌خواهد از نگاه خودش دوباره آن را ترمیم کند. در واقع، ما به نقطه صفر برمی‌گردیم. |

تعداد کدهای استخراج‌شده از هر مصاحبه در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: فراوانی کدهای اولیه استخراج‌شده از هر مصاحبه

| مصحبه   | فراوانی کدها | مصحبه    | فراوانی کدها |
|---------|--------------|----------|--------------|
| شماره ۱ | ۲۹           | شماره ۹  | ۱۹           |
| شماره ۲ | ۲۱           | شماره ۱۰ | ۱۶           |
| شماره ۳ | ۳۳           | شماره ۱۱ | ۱۴           |
| شماره ۴ | ۲۳           | شماره ۱۲ | ۱۶           |
| شماره ۵ | ۳۹           | شماره ۱۳ | ۱۴           |
| شماره ۶ | ۳۴           | شماره ۱۴ | ۱۵           |
| شماره ۷ | ۳۳           | شماره ۱۵ | ۲۲           |
| شماره ۸ | ۲۴           | جمع کدها | ۳۵۲          |

در جدول (۵)، مضامین استخراج شده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

| مضمون فراگیر  | مضمون سازمان‌دهنده              | مضمون پایه    | مفهوم   |
|---------------|---------------------------------|---------------|---|
|               | سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی  | انتصاب        | انتصاب افراد بر اساس سلايق                                      |
|               |                                 |               | تاكيد بر وفاداری سیاسی  |
|               |                                 |               | بی‌توجهی به صلاحیت و توانایی                                    |
|               |                                 |               | انتصاب بر اساس تفکرات سیاسی                                     |
|               |                                 | ارتقا         | ارتقای کارکنان با معیارهای سیاسی                                |
|               |                                 |               | متاثر شدن مدیران از سیاستمداران در ارتقای کارکنان               |
|               |                                 |               | عدم ارتقای کارکنان به خاطر مسائل سیاسی                          |
|               |                                 | حقوق و مزایا  | تبعیض در پرداخت مزایا   |
|               |                                 |               | کم‌بینی و حسادت در تخصیص بودجه                                  |
|               |                                 |               | تصویب افزایش حقوق در صورت ذی‌نفع بودن خود و همپالگیان           |
|               |                                 |               | مقاومت در برابر رتبه‌بندی معلمان به علت ذی‌نفع نشدن مدیران عالی |
|               | نفوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک | اهداف         | تخیلی و ژولورنی بودن اهداف                                      |
|               |                                 |               | انتخاب اهداف مبهم و نادرست                                      |
|               |                                 |               | علمی نبودن اهداف  |
|               |                                 |               | قابل‌باور و قابل‌دسترس نبودن اهداف                              |
|               |                                 | محتوای آموزشی | محتوای آموزشی با کیفیت پایین                                    |
|               |                                 |               | مطابق نداشتن محتوای آموزشی با نیازهای جامعه                     |
|               |                                 |               | ورود بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در محتوای آموزشی                |
|               |                                 |               | وجود مفاهیم انتزاعی   |
| مداخلات سیاسی | مداخلات در برنامه‌ها            |               | نفوذ القائات و تفکرات سیاسی در برنامه‌ها                        |

ماهیت سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش



## ادامه جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

| مضمون فراگیر  | مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه             | مفهوم   |
|---|--------------------|------------------------|---|
|   |                    |                        | فراموشی و حذف طرح‌ها و برنامه‌های گذشته به علت مسائل سیاسی          |
|   |                    |                        | سیاسی شدن برنامه‌های آموزشی   |
| ماهیت سیاه‌چاله                                       |                    |                        | دخالت نهادهای دیگر در امور آموزشی و تربیتی                          |
| سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش                         |                    |                        | مداخلات در ساختار اختصاص دادن سمت‌های مدیریتی به افراد مورد نظر خود |
|   |                    |                        | وضع قوانین متعدد از سوی دولت و نمایندگان مجلس                       |
|   |                    |                        | تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و غیرعلمی و سیاسی                        |
|   | سازمانی            | ویژگی‌های فردی         | وجود رفتارهای غیراخلاقی   |
|   |                    |                        | زیاده‌خواهی افراد و سیاستمداران                                     |
|   |                    |                        | تامین منفعت شخصی  |
|   |                    |                        | خودکامگی و خودرأیی تصمیم‌گیرندگان                                   |
|   |                    | همسویی ساختاری         | به چنگ‌آوری و تصاحب سمت‌های مدیریتی                                 |
|   |                    |                        | نفوذ در ساختار سازمانی برای کنترل قدرت                              |
|   |                    |                        | چینش افراد مطابق خواست خود در گلوگاه‌ها و همراه کردن دیگران با خود  |
| عوامل موثر بر سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش |                    |                        | تاثیرگذاری بر سیستم سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها مطابق نظر خود           |
|   | زمینه‌ای           | عدم پابندی به قوانین   | ابهام در قوانین و اسناد بالادستی، به‌ویژه سند تحول                  |
|   |                    |                        | تفسیر و فهم متفاوت از قوانین و اسناد بالادستی                       |
|   |                    |                        | عدم تطبیق قوانین و اسناد با واقعیت‌های جامعه                        |
|   |                    |                        | وجود قوانین ناقص و ضعیف   |
|   |                    | تمایلات نامطلوب فرهنگی | حاکم شدن فرهنگ خودمحوری و مشارکت‌گریزی                              |
|   |                    |                        | باور به کامل بودن رأی و نظر شخصی                                    |
|   |                    |                        | نگاه سیاسی حاکم بر بدنه دولتی و جامعه                               |

ادامه جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

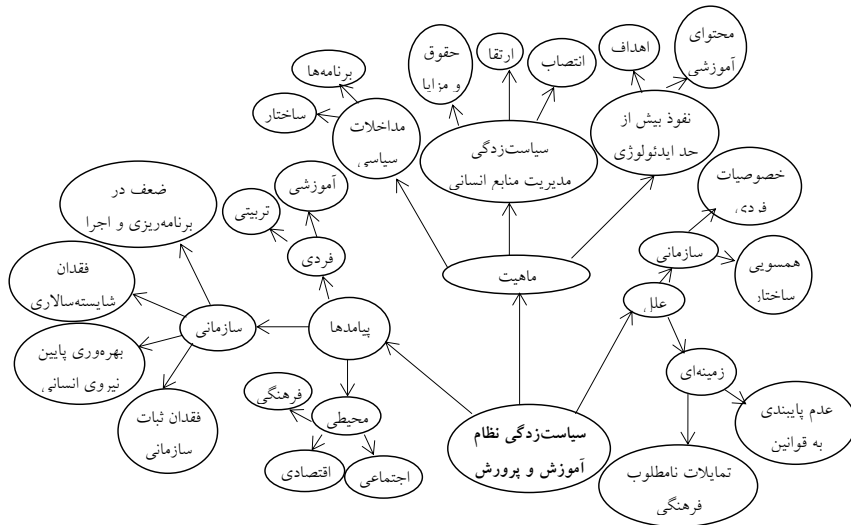
| مضمون فراگیر | مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه                  | مفهوم  |
|--------------|--------------------|-----------------------------|--|
|              | فردی               | آموزشی                      | عدم موفقیت در آزمون‌های بین‌المللی                   |
|              |                    |                             | بی‌ثمر بودن آموزش افراد                              |
|              |                    |                             | مقاومت در برابر برنامه‌های رسمی درسی                 |
|              |                    |                             | متضرر شدن مخاطبان                                    |
|              |                    | تربیتی                      | تربیت نادرست افراد و انجام منکرات توسط آنها          |
|              |                    |                             | بروز رفتارهای نابهنجار و ضداجتماعی                   |
|              |                    |                             | عدم تغییر در رفتار افراد                             |
|              |                    |                             | ایجاد تعارض در افراد به علت عدم درک درست از زندگی    |
|              | سازمانی            | ضعف در برنامه‌ریزی و اجرا   | روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت                  |
|              |                    |                             | عدم استقلال مدیران در برنامه‌ریزی                    |
|              |                    |                             | کیفیت پایین برنامه‌ریزی آموزشی                       |
|              |                    |                             | ناتوانی در اجرای برنامه‌ها                           |
|              |                    | فقدان شایسته‌سالاری         | عدم توجه به شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری |
|              |                    |                             | برکناری مدیران مستعد به خاطر مسائل سیاسی             |
|              |                    |                             | حاکم شدن پدیده کوتوله‌پروری                          |
|              |                    |                             | ارادت‌سالاری و توجه به روابط دوستانه                 |
|              |                    | عدم ثبات سازمانی            | تزلزل مدیریت   |
|              |                    |                             | تغییرات زیاد در برنامه‌ها و سیاست‌های آموزشی         |
|              |                    |                             | تعدد تغییرات در کارشناسان                            |
|              |                    | بهره‌وری پایین نیروی انسانی | نادیده گرفتن خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان        |
|              |                    |                             | بی‌تجربگی و مهارت پایین مدیران                       |
|              |                    |                             | کاهش کارایی و اثربخشی                                |
|              |                    |                             | انگیزه پایین و نارضایتی کارکنان                      |

پیامدهای  
سیاه‌چاله  
سیاست‌زدگی  
نظام آموزش و  
پرورش

### ادامه جدول ۵: تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج مضامین

| مضمون فراگیر                  | مضمون سازمان‌دهنده | مضمون پایه | مفهوم   |
|-------------------------------|--------------------|------------|---|
|                               |                    |            | عدم توجه به شرح شغل و شرایط احراز مشاغل                                 |
|                               |                    |            | تورم کارکنان ستادی  |
|                               | محیطی              | اجتماعی    | آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد به مواد مخدر و ...                        |
|                               |                    |            | سلب اعتماد عمومی  |
| پیامدهای سیاه‌چاله            |                    |            | تضعیف سرمایه اجتماعی  |
| سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش |                    |            | نارضایتی شهروندان   |
|                               |                    | اقتصادی    | مهاجرت ژن خوب و از بین رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده برای تحصیل آن‌ها |
|                               |                    |            | افزایش فاصله طبقاتی   |
|                               |                    |            | عدم توسعه و پیشرفت اقتصادی جامعه  |
|                               |                    | فرهنگی     | بی‌هویتی فرهنگی در مخاطبان  |
|                               |                    |            | ایجاد آشفتگی فرهنگی در جامعه  |
|                               |                    |            | حاکم شدن فرهنگ تنبلی و ناکارآمدی  |
|                               |                    |            | نهادینه شدن باورهای غلط در افراد  |

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، مضامین مربوط به ماهیت و چیستی، عوامل به‌وجودآورنده و پیامدهای حاصل از پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش نشان داده شده است. مضمون فراگیر از چند مضمون سازمان‌دهنده تشکیل می‌شود و هر یک از مضامین سازمان‌دهنده نیز دارای مضامین پایه مربوط به خود هستند.



شکل ۳: ابعاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش

## بحث و نتیجه‌گیری

سیاست‌زدگی به عنوان یک سیاه‌چاله مفهومی است که توسط پژوهشگران مدیریت دولتی و علوم سیاسی مورد پژوهش قرار گرفته است. اهداف اصلی پژوهش حاضر، شناخت ماهیت سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش و شناسایی عوامل به‌وجودآورنده و پیامدهای حاصل از این پدیده است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، سیاست‌زدگی به عنوان یک سیاه‌چاله باعث ایجاد مشکلات و آسیب‌های متعددی در سازمان و باعث تلف شدن منابع می‌شود. سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، نقوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در نظام و محتوای آموزشی، و مداخلات سیاسی در ساختار و برنامه‌های اداری و آموزشی می‌شود. مجموعه‌ای از عوامل (رفتارها و اقدامات) سازمانی و زمینه‌ای باعث ایجاد این پدیده می‌شود که آثار و پیامدهایی از قبیل پیامدهای فردی، سازمانی و محیطی دارد.

**بخش ماهیت پدیده:** بنابر نتایج پژوهش، سیاست‌زدگی نظام وزارت آموزش و پرورش عبارت است از سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی در فرایندهای انتصاب، ارتقا و حقوق و مزایا؛ نقوذ بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در سیستم آموزشی و محتوای آموزشی؛ و مداخلات در

ساختار و برنامه‌های وزارت آموزش و پرورش. با توجه به یافته‌ها، در سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، انتصاب و ارتقای افراد بیش‌تر بر اساس سلاقی و معیارهای غیرعلمی است و به صلاحیت و توانایی افراد توجهی ندارد و داشتن تفکرات سیاسی و وفاداری سیاسی از عوامل کلیدی در این انتصاب‌هاست. این کار باعث می‌شود که از لیاقت‌ها و توانایی‌های افراد غفلت شود و افراد اصلح و توانمند کنار گذاشته شوند و نظام شایسته‌سالاری استقرار نیابد. **فرهادی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲)**، به بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش آن‌ها بیانگر این بود که علل تاثیرگذار بر انتصاب مدیران شامل توجه به روابط به‌جای توجه به ضوابط، ترجیح دادن وابستگی‌های حزبی، اولویت دادن به همسویی افراد با مدیر و فشارهای سیاسی برای انتصاب است. همچنین، نفوذهای خارج از سازمان، وابستگی‌های جناحی، فرمان مقام‌های بالاتر و داشتن فعالیت سیاسی و اجرایی از عوامل موثر بر دستیابی به گزینه‌های مدیریت هستند. **رهنورد و همکاران (۲۰۱۳)** نیز با انجام پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سه عامل پارتی‌بازی، عدم برابری فرصت، و سطحی‌نگری عوامل بازدارنده در استقرار نظام شایسته‌سالاری هستند. در این پژوهش، پارتی‌بازی در رتبه اول، عدم برابری فرصت در رتبه دوم، و سطحی‌نگری در رتبه سوم اهمیت قرار گرفتند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، ورود بیش از حد مباحث ایدئولوژیک در نظام آموزش و پرورش سبب می‌شود که محتوای آموزشی و برنامه‌های درسی تحت حاکمیت ایدئولوژی قرار گیرد و فرایندهای آموزش و پرورش بر اساس نیازهای واقعی و عینی جامعه نباشد و آموزش افراد بی‌ثمر شود. پژوهش **امینی (۲۰۲۱)**، بیانگر آن است که سیستم آموزش و پرورش ایدئولوژیک، شخصیت و هویت دانش‌آموزان را به عنوان افراد دارای ابعاد چندگانه و واجد خصوصیات و توانمندی‌های گوناگون به حساب نمی‌آورد و بر صورت‌بخشی آن‌ها در ساختارهای از پیش مشخص شده اصرار می‌کند. چنین آموزش و پرورش با فطرت وجودی انسان‌ها و گوناگونی ذاتی آن‌ها چندان تطابقی ندارد و به همین خاطر قادر به تحقق بخشیدن هدف اصلی آموزش و پرورش نیست. **موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)** نیز میزان دخالت‌های خارج از نظام آموزشی را در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بسیار می‌دانند و اعتقاد دارند این سازمان با جهت‌گیری‌های خاصی به تولید محتوا می‌پردازد و یکی از واضح‌ترین نمونه‌های دخالت در نظام آموزش و پرورش، مداخله سازمان‌های حاکمیتی تصمیم‌گیرنده در انتصابات و فعالیت‌های این نهاد است، در حالی که محتوای آموزشی مدارس، مهم‌ترین رکن برنامه‌های نظام آموزش و پرورش است.

دخالت بیش از حد سیاستمداران در فعالیت‌های اداری باعث می‌شود که مدیران دولتی تحت

تأثیر فضای سیاسی ایجادشده قرار گیرند و نتوانند مستقل عمل کنند. در این وضعیت، مدیران ارشد دولتی، مدیران میانی و عملیاتی خود را بیش‌تر با توصیه‌های افراد سیاسی انتخاب می‌کنند و به‌ندرت از مدیران شایسته و اصلح استفاده می‌شود. از این‌رو، کارایی کارکنان خدمات عمومی در ارائه خدمات خدشه‌دار می‌شود که آن هم به دلیل بی‌تجربگی و بی‌کفایتی آنان است. در نتیجه، کارکنان سازمان انگیزه خود را از دست می‌دهند و این موضوع باعث اعتراض و عدم رضایت در آنان می‌شود. **کیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)**، با استفاده از داده‌های یک نظرسنجی در مقیاس بزرگ، که در اروپا انجام شد، نشان دادند هنگامی که مقامات ارشد دولتی در کار کارکنان دخالت می‌کنند و بازیگران سیاسی دست به مداخله سیاسی در فعالیت‌های اداری کارکنان خدمات عمومی می‌زنند، کارکنان نگرش‌های کاری منفی از خود نشان می‌دهند.

**بخش علل ایجاد پدیده:** بر اساس نتایج عوامل به‌وجودآورنده، پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل سازمانی مانند خصوصیات فردی و همسویی ساختاری و عوامل زمینه‌ای مانند عدم پایداری به قانون و قانون‌گریزی و تمایلات نامطلوب فرهنگی است. گروه‌ها و افرادی که در نظام آموزش و پرورش دخالت می‌کنند، به دنبال تصاحب سمت‌های مدیریتی و قدرت در نظام آموزش و پرورش کشور هستند و از این‌رو در سمت‌های حساس و کلیدی، افراد مورد نظر خود را مطابق خواسته‌های خود و در جهت تحقق اهداف و منفعت شخصی می‌چینند تا از این طریق کنترل قدرت را در دست بگیرند و بر خط‌مشی‌ها و تصمیمات سازمانی تأثیر بگذارند. در واقع، مدیران مداخله منافع سیاسی گروه، حزب یا خانواده را در تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌ها و انجام فعالیت‌ها و اقدامات اداری دنبال می‌کنند. **موحدی‌نیا و همکاران (۲۰۲۲)**، نمایندگان مجلس را گروهی از مداخله‌گران می‌دانند که در همه سطوح آموزش و پرورش به دخالت وسیع می‌پردازند و تسلط کامل خود را بر این سیستم اعمال می‌کنند تا بدین وسیله بتوانند به اهداف خود برسند. از طرفی دیگر، مدیران و مسئولان آموزش و پرورش نیز برای استمرار مسئولیت خود نیازمند حمایت نمایندگان مجلس هستند. این موضوع سبب می‌شود که عوامل آموزشی در برابر عاملان سیاسی تمکین کنند و آموزش مانند اسبی تحت انقیاد عاملان سیاسی جلوه خواهد کرد.

طبق یافته‌های پژوهش، زمانی که قوانین مطابق با واقعیت‌ها و نیازهای جامعه نباشند و در مقررات و قوانین بالادستی ابهام وجود داشته باشد، افراد مختلف برداشت‌های متفاوتی از قوانین خواهند داشت و امکان تفسیر به رأی وجود خواهد داشت و همین موضوع باعث خواهد شد که افراد پایبند به قوانین نباشند و از اجرای آن خودداری کنند. در این حالت، افراد بر اساس منافع مالی

1. Kim

و سیاسی یا به خاطر کسب قدرت، اقدام به دور زدن قانون می‌کنند. **دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۸)**، به‌طور کلی بی‌توجهی به عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی-فرهنگی را از علل قانون‌گریزی افراد در جامعه بیان کرده‌اند. همچنین، مبهم بودن و همه‌فهم نبودن قوانین و عدم مطابقت قوانین با واقعیات و اخلاقیات جامعه و روزآمد نبودن قوانین نیز از دلایل قانون‌گریزی عنوان شده است.

**بخشی پیامدهای پدیده:** پیامدهای پدیده سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش شامل عوامل فردی، سازمانی، و محیطی است. یکی از مشکلات مهم در سازمان‌های دولتی کوتوله‌پروری است. زمانی که این پدیده در سازمان وجود داشته باشد، مدیران ضعیف به علت برخی ملاحظه‌ها اقدام به جذب و به‌کارگیری افراد ضعیف‌تر از خود می‌کنند و افراد مستعد از کار برکنار خواهند شد، که در این حالت افراد شایسته و کارکنان دانشی از سازمان خارج خواهند گردید. **رزنجو و همکاران (۲۰۲۳)**، نشان دادند که عوامل تاثیرگذار بر کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران شامل سیاست‌زدگی مدیریت منابع انسانی، عدم ثبات سازمانی، ستیز مدیران با گذشته، و مدیریت ویتربینی می‌شود.

نادیده گرفتن نظرات کارشناسی و تخصصی بوروکرات‌ها از سوی سیاستمداران تاثیر بسیار مهمی بر نگرش کاری بوروکرات‌ها خواهد داشت و این کار نوعی بی‌احترامی به بوروکرات‌ها به حساب می‌آید. **فتونزالیدا و ریکوچی (۲۰۱۹)**، ادعا می‌کنند که مقامات سیاسی به وسیله تحت فشار قرار دادن مقامات اداری و بی‌توجهی به توصیه‌های فنی و کارشناسی کارکنان و حتی دستکاری اطلاعات عینی که ایجاد می‌کنند، به شکل غیررسمی بر رفتار و تصمیمات اداری در مورد وظایف اصلی سازمان‌ها تاثیر می‌گذارند.

در سیاست‌زدگی، خلاقیت و نوآوری مدیران مورد غفلت قرار می‌گیرد و بیش‌تر مدیران و منصوبان سیاسی دارای تجربه و مهارت کافی نیستند، که این ضعف باعث کاهش کارایی و اثربخشی و پایین آمدن میزان بهره‌وری در سازمان‌های دولتی خواهد شد. بنابراین، می‌توان گفت که سیاست‌زدگی دارای تاثیر منفی و مستقیمی بر عملکرد مدیران و کارکنان و نیروی انسانی است، زیرا عواملی که باعث عملکرد مطلوب نیروی انسانی می‌شوند شامل دانش، تجربه، مهارت، انگیزش و خلاقیت می‌شود و افرادی که با معیارهای سیاسی سمت‌ها را در اختیار گرفته‌اند، فاقد این معیارها هستند و عملکرد ضعیفی دارند. **سالارکیا (۲۰۱۹)**، بیان می‌کند که سیاست‌گذارانی که به قدرت رسیده‌اند سعی می‌کنند کنترل سیستم اجرایی را به‌دست آورند. این سیاستمداران به مدیران گذشته سازمان‌ها اعتماد ندارند و این بی‌اعتمادی یک دیوار کارکردی بین بوروکرات‌ها و

سیاستمداران به وجود می‌آورد و این موضوع باعث تحت تاثیر قرار گرفتن کارآمدی نظام اداری و اجرایی می‌شود.

کیفیت و مدیریت خطامشی عمومی در پدیده سیاست‌زدگی دچار اختلال می‌شود. تمرکز بر خطامشی‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت و زودبازده از جانب سیاستمداران به قیمت نادیده گرفتن خطامشی‌های عمومی بلندمدت تمام می‌شود. در واقع، مدیران در نظام اداری سیاست‌زده دوره عمر کوتاهی دارند و دائماً تغییرات مدیریتی وجود دارد که باعث می‌شود مدیران سازمان‌ها بیش‌تر برنامه‌های کوتاه‌مدت و مقطعی را مورد توجه قرار دهند و برنامه‌های بلندمدت روی زمین بماند و عملیاتی نشود. **دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۸)**، به بررسی پیامدهای منفی و مثبت ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اجرای برنامه‌ها و خطامشی‌های بلندمدت از مهم‌ترین پیامدهای مثبت ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران است که باعث می‌شود اعتماد شهروندان به سازمان دولتی بیش‌تر شود. همچنین، ارزشیابی عملکرد سبب می‌شود که ارزش‌هایی همچون مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی تحقق یابد و اعتماد مردم بیش‌تر شود و مشارکت سیاسی بالا برود. **رضایی منش و همکاران (۲۰۱۹)**، به بررسی ثبات مدیریت بر حرفه‌ای‌گرایی کارکنان با رویکرد شایسته‌سالاری پرداخته‌اند و در نهایت آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که زمانی که شایسته‌سالاری در سازمان حاکم باشد، ثبات مدیریت تاثیر حداکثری بر حرفه‌ای‌گرایی کارکنان خواهد داشت.

سیاه‌چاله‌های سازمانی، مانند سیاست‌زدگی نظام اداری، وجود دارند ولی می‌توان از طریق برخی از اقدامات و اصلاحات اداره امور عمومی مانع پیشرفت آن‌ها شد. با توجه به نتایج پژوهش و به منظور استفاده از آن‌ها در وزارت آموزش و پرورش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- بازنگری و به‌روزرسانی اسناد بالادستی، به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مطابق با واقعیت‌ها و ایجاد شفافیت در آن، به‌نحوی که درک و فهم مشترک برای همگان حاصل شود.
- در نظر گرفتن معیارهای تخصصی و علمی و مبتنی بر ضابطه به‌جای معیارهای سیاسی و مبتنی بر رابطه؛ گزینش باید بر اساس اصل شایستگی باشد نه رأی و نظر شخصی یا روابط خانوادگی.

- ایجاد سیستم شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی و انجام ترفیع و ارتقا بر اساس همین سیستم. ارتقا باید بر اساس صلاحیت‌ها و ارزیابی عملکرد و خلاقیت و بدون در نظر گرفتن روابط و معیارهای سیاسی صورت پذیرد و این کار باید توسط افراد بی‌طرف انجام شود.

- وجود سیستمی که بتوان به وسیله آن کارکنان و مدیران متخصص را شناسایی کرد و به‌کار گرفت و بر اساس همین سیستم آن‌ها را ارزیابی کرد.



- ایجاد این نگرش در کارکنان که آن‌ها خادمان مردم هستند و باید به مردم جامعه به‌طور منصفانه و بدون تبعیض خدمت کنند.
  - نظارت و کنترل سیاسی بر نتایج کار بوروکرات‌ها باشد نه فرایندهای کاری آنان؛ سیاستمداران نباید وارد جزئیات کاری بوروکرات‌ها شوند و نباید در انتصابات اداری دخالت کنند.
  - با تغییر سیاستمداران، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی نباید تغییر کنند؛ مدیران دولتی باید فرصت کافی برای برنامه‌ریزی و اجرا داشته باشند.
  - برای مقابله با کوتوله‌پروری و قرار گرفتن افراد ضعیف در سمت‌های مدیریتی، باید به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به منظور تربیت نیروی انسانی در سازمان مبادرت گردد. جانشین‌پروری یکی از این روش‌هاست که اجازه رشد و ارتقا به کارکنان را می‌دهد و باعث می‌شود که کارکنان با انگیزه و توان بیش‌تری کار کنند و هزینه‌های استخدام را کاهش دهند و مانع از خروج کارکنان شایسته و مجرب از سازمان شوند.
  - حدود و ثغور و میزان ورود مباحث ایدئولوژیک به سیستم و محتوای آموزشی مشخص باشد و نباید به اندازه‌ای پررنگ باشد که کل سیستم آموزشی را تحت تاثیر قرار دهد.
  - به منظور افزایش بهره‌وری و کاستن از نیروهای ستادی، آموزش مدیران و کارکنان، استقبال از ایده‌های خلاق و فعالیت‌های نوآورانه، توجه به تجربه و تخصص در انتخاب مدیران و کارکنان و در نظر گرفتن شرح شغل و شرایط احراز مشاغل هنگام واگذاری مشاغل پیشنهاد می‌گردد.
- برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که ماهیت و ابعاد سیاه‌چاله سیاست‌زدگی نظام اداری را در سازمان‌های دیگر شناسایی کنند و مدل سیاه‌چاله سیاست‌زدگی را در بخش دولتی بررسی و کشف کنند. علی‌رغم وجود مفروضات غنی و بنیادی در راهبرد پدیدارشناسی و استفاده از آن در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود با استفاده از دیگر روش‌های کمی و کیفی، بر غنی شدن مبانی نظری این پژوهش بیافزایند.
- این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها محدودیت‌هایی دارد، مانند شناسایی افراد خبره و افرادی که دارای تجارب زیسته در وزارت آموزش و پرورش باشند؛ هماهنگی با خبرگان و انجام مصاحبه با آن‌ها؛ خودداری برخی افراد از انجام مصاحبه یا خودداری از دادن اطلاعات بیش‌تر؛ و با توجه به این‌که همه خبرگان و مدیران در یک محدوده جغرافیایی نبودند، بُعد مسافت نیز به عنوان محدودیت موثر بود.

## الف) انگلیسی

- Amini, M. (2021). Rethinking the Relationship between Ideology and Educational System. *Journal of Social Sciences Ferdowsi University of Mashhad*, 17(2), 189-163. [In Farsi] <https://doi.org/10.22067/social.2021.69289.1021>
- Azar, A., & Amirkhani, T. (2017). Black Hole of Budgeting in Public Budgeting System of Iran. *Journal of Public Administration*, 8(4), 571-590. <https://doi.org/10.22059/jipa.2017.62177>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage Publications.
- Clarke, V., & Braun, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications.
- Cooper, C. A. (2021). Politicization of the Bureaucracy across and within Administrative Traditions. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 564-577. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1739074>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Sage Publications.
- Danaee Fard, H., Feizi, A., & Ahmadi, H. (2016). Consequences of Managerial Stability in Iranian Public Organizations. *Military Management Quarterly*, 16(62), 1-22. [In Farsi]
- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's Parallel Criteria to Assess Trustworthiness of Qualitative Research on Indigenous Social Protection Systems. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 372-384. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116>
- Farhadinejad, M., Leilidoost, F., & Hassani, M. (2022). Examining the Current Situation and Drawing the Desired Situation of the Appointment System in Iranian Government Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 12(2), 85-110. [In Farsi] <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-57556-fa.html>
- Fuenzalida, J., & Ricucci, N. M. (2019). The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544-569. <https://doi.org/10.1177/0734371X18758378>
- Gavriluță, C., & Dalban, M. (2020). The Phenomenon of the Politicization of Public Administration in Romania. *Journal of Public Administration, Finance And Law*, 17(1), 81-92.
- Ghorbanizadeh, V., Roodsaz, H., Said naghavi, M. a., & Mohammadi, H. (2021). *The Phenomenology of Inter-Organizational Learning in Conducting*

- Shared Projects*. 25(4), 46-66. [In Farsi]
- Haghshenas Gorgabi, M., & Nargesian, A. (2018). Study of Policy - Administration of the Islamic Republic of Iran (Case Study: The Relationship between Executive and Legislative Authorities in the Years 2009-2013). *Management and Development Process*, 30(4), 69-96. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-2939-fa.html>
- Hubbard, R., & Paquet, G. (2010). *The Black Hole of Public Administration*: University of Ottawa Press. <https://doi.org/10.1353/book1562>
- Isran, M. A., & Isran, S. (2014). Karachi: The Administrative Black Hole of Pakistan. *Journal of South Asian Studies*, 2(3), 217-226.
- Kim, H., Jung, H., & Kim, S. Y. (2022). Does Politicization Influence Senior Public Officials' Work Attitudes? Different Forms and Effects of Politicization in the Civil Service. *Public Management Review*, 24(7), 1100-1123. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1883099>
- Lutka, R. (2007). *Black Holes in Organizations: Define Dissect Diffuse*: iUniverse Publishing.
- Lutka, R. (2010). Identifying and Resolving Black Holes. *Sydney Morning Post*, May 17.
- Maostafazadeh, M., Amiri, A., Danaeefard, H., & Yazdani, H. (2018). Understanding the Dimensions of Public Administration Politicization from Citizens' Perspectives. *Iranian Journal of Public Policy*, 4(4), 79-104. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.65592>
- Martini, R. (2010). The Politicization of the Bureaucracy in Indonesia. *POLITIKA Journal of Political Science MIP*, 1(1), 67-74.
- Maulana, A., Indriati, F., & Hidayah, K. (2022). Analysis of Bureaucratic Reform Through Delaying of Government Institutions in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 155-170. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i2.1003>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Movahedinia, H., Boustani, D., & Moslemi Mehni, Y. (2022). Underlying Policy Interference in Education of Kerman Province. *Social Problems of Iran*, 12(2), 239-258. [In Farsi] <http://jsp.i.khu.ac.ir/article-1-3288-fa.html>
- Nieth, L. (2019). Understanding the Strategic 'Black Hole' in Regional Innovation Coalitions: Reflections from the Twente Region, Eastern Netherlands. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 203-216. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1578259>
- Pasieczny, J. (2017). Organisational Pathologies under Conditions of Economic Downswing. *Economics and Culture*, 14(1), 21-30. <https://doi.org/10.1515/jec-2017-0002>
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2004). *Politicization of the Civil Service in Comparative*

- Perspective: The Quest for Control*. Routledge.
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: A Philosophy and Method of Inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215-222. <https://doi.org/10.22555/joeed.v5i1.2154>
- Rahnavard, F. (2020). Organizational Black Hole Theory. *Management and Development Process*, 33(1), 27-56. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-3885-en.html>
- Rahnavard, F. A., Shirazi, M., & Gheisari, F. (2013). Recognizing Factors Preventing the Establishment of Meritocracy System at the level of Management of Government Organizations in the City of Ahwaz. *The Journal of Productivity Management*, 7(2(25)), 15-32. [In Farsi]
- Ranjbar, A. (2021). Politics and Administration: Distinction and Overlapping. *The Journal of Modern Research on Administrative Law*, 3(9), 143-164. [In Farsi] <https://doi.org/10.22034/mral.2021.530860.1150>
- Razmjou, M., Beikzad, J., Nejad Haji Ali Irani, F., & Dadash Karimi, Y. (2023). Designing a Dwarfism Pattern in Iranian Government Organizations. *Public Administration Perspective*, 14(1), 77-98. [In Farsi] <https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103107>
- Rezaemanesh, B., Sarabi, O., & Abbaspour, J. (2019). Study of Management Stability's Effects on Staff Professionalism Towards an Approach to Meritocracy Target Group. *Journal of Development & Evolution Management*, 11(36), 67-77. [In Farsi]
- Rouban, L. (2004). Politicization of the Civil Service. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control* (Vol. 7, pp. 81-100). Routledge. <https://doi.org/10.4135/9781446200506.n25>
- Salarkia, G. (2019). Politicization and Efficiency in Executive System. *Strategic Studies Quarterly*, 21(82), 35-60. [In Farsi]
- Tull, R. G., Tull, D. L., Hester, S., & Johnson, A. M. (2016). *Dark Matters: Metaphorical Black Holes that Affect Ethnic Underrepresentation in Engineering*. ASEE Annual Conference & Exposition,
- Vaezi, R. (2021). Criticism of Public and Development Administrations in Iran. *Governance and Development Journal*, 1(1), 31-43. [In Farsi] <https://doi.org/10.22111/jipaa.2018.82910>
- Vaezi, R., Chekin, M., & Aslipour, H. (2018). Policy-Making Challenges in the Field of Health Tourism in Iran. *Tourism Management Studies*, 13(41), 1-40. [In Farsi] <https://doi.org/10.22054/tms.2018.19752.1548>
- Wanberg, C., Basbug, G., Van Hooff, E. A., & Samtani, A. (2012). Navigating the Black Hole: Explicating Layers of Job Search Context and Adaptational Responses.

*Personnel Psychology*, 65(4), 887-926. <https://doi.org/10.1111/peps.12005>  
Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*,  
56(4), 481-506. <https://doi.org/10.2307/2143644>

## ب) فارسی

اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه و اقتباس حسن میرزایی  
اهرنجانی، انتشارات سمت.  
داناوی فرد، حسن؛ آذر، عادل، و صالحی، علی (۱۳۸۸). قانون‌گریزی در ایران: تبیین نقش عوامل سیاسی،  
اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی-فرهنگی. دانش انتظامی، ۱۱(۴۴)، ۶۵-۷۷.  
دورانی، امیر، و جلیلی، سودابه (۱۳۹۵). بررسی تاثیر سیاه‌چاله‌های سازمانی بر توسعه منابع انسانی مورد  
مطالعه: شرکت ملی نفت ایران. دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.  
رابینز، استیفن پی. (۱۴۰۰). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن داناوی  
فرد، چاپ پنجاه و دوم، انتشارات صفار.  
شهبازی، احمد؛ خاکساری مهابادی، احمد، و مختاری موغاری، بهرام (۱۳۹۳). سیاه‌چاله چیست؟ همایش  
ملی الکترونیکی دستاوردهای نوین در علوم مهندسی و پایه.  
طهماسبی، رضا (۱۳۹۰). *درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی*. انتشارات سمت.  
مشبکی، اصغر، و ممتاز، حسین (۱۳۹۸). *مفاهیم نوین در مدیریت و سازمان*. انتشارات ادیبان روز.  
مشبکی، اصغر؛ خائف الهی، احمدعلی؛ متقی، پیمان، و سبط، محمدوحید (۱۳۸۶). کاوش سیاه‌چاله‌ها در  
سازمان‌های مجازی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

## نحوه ارجاع به مقاله:

محمدرضایی، مهدی؛ رضایی منش، بهروز؛ واعظی، رضا، و قربانی‌زاده، وجه‌اله (۱۴۰۲). پدیدارشناسی سیاه‌چاله سازمانی: سیاست‌زدگی نظام آموزش و پرورش. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۶(۲)، ۳۰-۳.   
 Mohammadreza'i, M., Rezaeemanesh, B., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2023). Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of Education System. *Management and Development Process*, 36(2). 3-30.   
 DOI: [10.52547/jmdp.36.2.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.2.3)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



# عنوان مقاله: طراحی مدل اجرای خطمشی‌های فناوری

اطلاعات برنامه ششم توسعه با رویکرد شبکه

عصبی

نازیلا محمدی<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>، صدیقه  
طوطیان اصفهانی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

## چکیده:

**هدف:** این پژوهش به منظور ارائه مدل اجرای خطمشی‌های فناوری اطلاعات در برنامه ششم توسعه به کمک روش مدلسازی شبکه عصبی انجام شده است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر بر مبنای هدف، کاربردی و به صورت پیمایشی است. گردآوری داده‌ها با ابزار پرسشنامه صورت گرفته است. جامعه آماری در بخش شناسایی عوامل، مدیران شرکت مخابرات ایران هستند که ۱۵ نفر به عنوان پنل خبرگان انتخاب شدند. نمونه آماری در بخش آزمون ۲۶۰ نفر از کارشناسان فناوری اطلاعات بودند.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها عوامل موثر بر اجرا در دو بُعد اصلی ساختار و کارکرد و ده بُعد فرعی (محیط، خطمشی، اندازه سازمان، فرهنگ، فناوری، توسعه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، توسعه برنامه‌ها، توسعه بخش خصوصی، و تامین محتوا) قابل بررسی هستند. طبق یافته‌های شبکه عصبی بهترین ساختار اجرا دارای ۱ لایه ورودی با ۵ متغیر ورودی، ۱ لایه پنهان با ۱۰ نرون، و ۱ لایه خروجی با ۱ متغیر خروجی است.

**ارزش / اصالت پژوهش:** از نظر مفهوم‌شناسی، برای اولین بار با رویکردی ترکیبی، عوامل موثر بر اجرای خطمشی‌های فناوری اطلاعات شامل ساختار و کارکرد (هر دو متغیر) تبیین شده و از نظر روش‌شناسی، مدلسازی با استفاده از روش شبکه عصبی در این زمینه، از دیگر سهم‌های پژوهش حاضر است. از نظر ارزش کاربردی، در این پژوهش روشن می‌شود که بهترین ترکیب توسعه زمانی است که تمام متغیرهای ورودی به صورت همزمان در نظر گرفته شوند و ضعیف‌ترین حالت نیز زمانی است که توسعه زیرساخت نادیده گرفته شود.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه ششم توسعه، خط‌مشی، اجرا، فناوری اطلاعات و ارتباطات، شبکه عصبی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. n.mohammadi@tci.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). memarzadeh@srbiau.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

فراگرفت بوم

دوره ۳۶ - تابستان ۱۴۰۲ - شماره ۲  
پیاپی ۱۲۴ - صص: ۶۰-۳۱  
DOI: 10.52547/jmqp.36.2.31

اجرای خط‌مشی فرایند انجام برنامه دولتی توأم با اثربخشی است. برنامه، فرایند کامل تبدیل یک حکم قانونی، اعم از دستور اجرایی یا یک قانون مصوب مجلس، به برنامه‌ها و ساختارهای مناسب برای ارائه خدمات یا تهیه کالاهاست (شفریتز و راسل، ۱۳۹۴). اجرا بخش عملی فرایند اداره امور دولتی است و ذاتاً فرایندی سیاسی است. معماران می‌گویند: «همه‌چیز در نقشه تفصیلی است»؛ اجرا نیز این‌گونه است (هیل و هوپه، ۱۳۹۷). نظام اداری هر کشور مجری سیاست‌های توسعه‌ای است و طراحی درست آن اهمیت ویژه‌ای دارد (Babaei et al., 2023).

شاخص آمادگی شبکه (NRI)<sup>۱</sup>، میزان آمادگی کشورها را برای بهره‌برداری از فرصت‌های ایجادشده از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات در مقاطع سالیانه ارزیابی می‌کند. شاخص NRI به دنبال ایجاد درک بهتر از تاثیر فناوری اطلاعات بر رقابت‌پذیری ملل، نه تنها به عنوان یک صنعت، بلکه به عنوان موتور محرکه صنایع و بستر اصلی هر حرکت اقتصادی است. این شاخص در چهار بخش و هر بخش در سه زیربخش<sup>۲</sup> تعریف شده است که متشکل از بخش‌های فناوری (شامل دسترسی، میزان محتوای بومی و فناوری‌های آتی)، استفاده جامع (شامل افراد، کسب‌کارها و دولت)، حکمرانی (شامل امنیت شبکه، تنظیم مقررات و فراگیری شبکه‌های ارتباطی)، و اثرگذاری<sup>۳</sup> (شامل اثر فناوری بر اقتصاد، کیفیت زندگی و اهداف توسعه پایدار<sup>۴</sup>) است. جدیدترین گزارش مجمع جهانی اقتصاد<sup>۵</sup> از رتبه‌بندی کشورهای مختلف در شاخص آمادگی شبکه‌ای سال ۲۰۲۲ نشان می‌دهد که ایران با ۳ رتبه کاهش و با کسب امتیاز ۴۶/۰۷ در جایگاه ۸۲ از میان ۱۳۱ کشور ایستاده است، در حالی که طی سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ جایگاه ۷۹ را داشته است. ضعیف‌ترین عملکرد ایران در این شاخص مربوط به بخش اثرگذاری با رتبه ۱۰۷ است که این بخش تاثیر فناوری بر تسهیل در رسیدن به توسعه را بررسی می‌کند.

از سوی دیگر، بررسی شاخص توسعه فناوری اطلاعات در داخل کشور نیز نشان از وجود شکاف دیجیتالی در استان‌های مختلف دارد. شاخص توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، مطابق آخرین نسخه از گزارش اتحادیه بین‌المللی مخابرات در سال ۲۰۱۹ به عنوان شاخصی مرکب از سه زیرشاخص دسترسی، مهارت، و استفاده و شامل چهارده نشانگر تعریف شده است (مرکز برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی فناوری اطلاعات، ۱۴۰۰).

1. Network Readiness Index

2. Sub-Pillar

3. Impact Pillar

4. Sustainable Development Goals

5. [https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/nri\\_2022.pdf](https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/reports/nri_2022.pdf)



با توجه به نقش موثر فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه جوامع (UNDP, 2015)، ضروری است که فناوری اطلاعات و ارتباطات از منظر برنامه ششم توسعه و نیز اجرای آن مورد مطالعه قرار گیرد و نسبت آن با تحولات جهانی و نیازهای جامعه ایرانی سنجیده شود. فناوری اطلاعات و ارتباطات آثار گسترده‌ای بر اقتصاد جوامع در سطح خرد و کلان دارد (Skarica, 2018) و خط‌مشی‌گذاران اقتصادی باید توجهی ویژه به فناوری اطلاعات و ارتباطات داشته باشند (Wu et al., 2017). بر اساس این، یکی از مهم‌ترین بخش‌های قانون برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران، بخش سیزدهم یعنی ارتباطات و فناوری اطلاعات است که به لحاظ راهبردی جایگاهی ویژه دارد و اجرای خط‌مشی‌های عمومی در این حوزه یکی از پایه‌های اصلی این بخش است.

هرچند پیرامون اجرای خط‌مشی‌های عمومی پژوهش‌های قابل توجهی صورت گرفته است (Kantamaturapoj et al., 2022; Nargesian et al., 2021; Esmail Asadi & Goodarzi, 2018) اما به تحلیل عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های توسعه‌ای در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخته نشده است. قانون برنامه ششم توسعه به عنوان یکی از اسناد بالادستی کشور، خط‌مشی‌های کلی را مشخص کرده است (Rahnavard, 2022). سهم این پژوهش رسیدن به مدل اجرای خط‌مشی‌های کشور در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات است تا بر اساس آن تلاش‌های سازمان‌ها و مدیران بخش‌های عمومی در جهت اجرای اثربخش این خط‌مشی‌ها به نتیجه برسد و شکاف بین نتایج حاصل از اجرا و نتایج مورد انتظار در زمان تدوین خط‌مشی و خط‌مشی‌گذاری کاهش یابد. پس این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که مدل اجرای خط‌مشی‌های کشور در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات چه مولفه‌هایی دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

### قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

سند چشم‌انداز<sup>۱</sup> بالاترین سند راهنمای سیاست‌گذاری کشور ایران در افق ۱۴۰۴ است که برای دستیابی به این چشم‌انداز سیاست‌های کلی برنامه‌های توسعه ابلاغ و بر اساس آن، برنامه‌های چهارم، پنجم، و ششم توسعه تدوین شده‌اند (Rahnavard, 2022). در راستای تحقق اهداف سند

1. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/132295>

چشم‌انداز بیست‌ساله و اجرای سیاست‌های کلی، لایحه برنامه ششم توسعه و اقتصاد مقاومتی<sup>۱</sup>، برای سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰، به منظور دستیابی به رشد اقتصادی متوسط سالیانه ۸ درصد و ضریب جینی ۳۴ درصد در سال پایانی برنامه ارائه گردید؛ ضمن این‌که طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط با برنامه‌ها و طرح‌های مصوب ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی در بودجه‌ریزی سالانه و نیز صرفه‌جویی در هزینه‌های عمومی، اصلاح نظام درآمدی دولت و همچنین قطع وابستگی در بودجه سال پایانی برنامه ششم از اولویت برخوردار خواهند بود. اولویت‌های برنامه عبارت‌اند از: ۱- موضوعات خاص راهبردی شامل آب و محیط‌زیست؛ ۲- موضوعات خاص مکان‌محور شامل توسعه سواحل مکران و حاشیه شهرها؛ و ۳- موضوعات خاص بخشی پیشاروی اقتصاد شامل معدن و صنایع معدنی، گردشگری، ترانزیت و حمل‌ونقل ریلی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و انرژی (Esmail Asadi & Goodarzi, 2018). بخش ۱۳ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مربوط به حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات است که به همراه دو ماده، که در این پژوهش به عنوان مسیر اصلی در شناسایی عوامل در نظر گرفته شده، آورده شده است:

ماده ۶۷: افزایش پهنای باند، توسعه زیرساخت‌های خدمات الکترونیکی در مناطق محروم، الکترونیکی کردن کلیه فرایندها و خدمات (تکمیل بانک‌های اطلاعاتی)، واگذاری خدمات و برون‌سپاری به دفاتر پیشخوان و ICT، ایجاد اقلام اطلاعاتی و آمار ثبتی موضوع قانون مرکز آمار بر بستر شبکه ملی اطلاعات، تبادل الکترونیکی اطلاعات، و پاسخگویی الکترونیکی به استعلام‌های مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی.

ماده ۶۸: انجام استعلامات هویت اشخاص، کالا و خدمات، دارایی‌ها و نشانی مکان‌محور به صورت الکترونیکی، توسعه و تکمیل نظام پایش شاخص‌های توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک، توسعه محتوا و خدمات الکترونیک، اتخاذ تمهیدات لازم برای کاهش مراجعات حضوری به دستگاه‌های اجرایی، رشد سالانه الکترونیکی کردن معاملات و تجارت کالا و خدمات و صادرات فناوری اطلاعات، پیش‌بینی اعتبار لازم در بودجه‌های سنواتی برای افزایش محتوای مناسب دیجیتال، تاکید بر الکترونیکی کردن فرایندهای بورسی، بهره‌برداری از سامانه‌های معاملات دولتی الکترونیکی، مالیات الکترونیکی و سلامت الکترونیکی، و افزایش خدمات و فعالیت دفاتر ICT روستایی.

1. <https://dolat.ir/detail/281959>

## مدل‌های مرتبط با بستر اجرای خط‌مشی

### مدل ساخت‌یابی گیدنز<sup>۱</sup>

گیدنز در دهه ۱۹۷۰ نظریه ساخت‌یابی<sup>۲</sup> را ارائه کرد. در خصوص این نظریه، آنچه در خط‌مشی‌گذاری به‌وضوح قابل‌تامل و کاربردی است، مفهوم ساختار است. طبق نظر گیدنز، مصداق ساختار، تخصیص منابع و گذاشتن قانون است (Giddens, 1986). طبق مدل گیدنز، خط‌مشی‌گذاری چیزی جز اهداف و ابزار در ساختار و کارکرد آن نیست. انتخاب اهداف، اطمینان از رابطه هدف و ابزار، و در نهایت امکان‌سنجی فراهم کردن ابزار سه پرسش اساسی در مطالعات اجرا هستند. نظریه ساخت‌یابی گیدنز با نگاهی نو به مفاهیم فوق و ارائه تعاریف جدید از آن‌ها، تحولات اجتماعی را به صورت توأمان متأثر از این دو مفهوم می‌داند (Whittington, 2015).

### مدل اقتضای فناوری تامسون

تامسون<sup>۳</sup> نظریه فناوری خود را حول سه نوع کلی فناوری نامگذاری کرد: ۱- پیوسته-طولانی، ۲- واسطه‌ای، و ۳- متمرکز. ایده‌های تامسون در مورد فناوری ریشه در مدل سیستم‌های باز و فرایندمحور سازمان دارد. برخی فناوری‌ها دارای استانداردهایی بیش از حد در پردازش نهاده به ستاده‌ها بودند، در حالی که به نظر می‌رسید برخی دیگر از فناوری‌ها دارای فرایندهای استانداردشده بسیار کم‌تری هستند. رویکرد سیستم‌های باز، تامسون را بر آن داشت که نسبت به مشخصه‌های موادی که درون فرایندی فنی وارد می‌شوند و ستاده‌هایی که آن سیستم تولید می‌کند نیز حساس باشد (Thompson, 2003).

### مدل اقتضای محیط امری و تریست<sup>۴</sup>

امری و تریست با انتخاب دو بُعد تغییرپذیری (شدت تغییرات محیطی از ایستا تا پویا) و پیچیدگی (تعداد عناصر خارجی که می‌توانند عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار دهند)، محیط‌های چهارگانه‌ای را مشخص ساختند که هر کدام به‌ترتیب از پیچیدگی بیش‌تری برخوردارند: محیط ثابت با اجزای به‌هم غیرمرتبط، محیط ثابت با اجزای به‌هم مرتبط، محیط متغیر واکنشی، و محیط با عناصر کاملاً متغیر (Emery & Trist, 1965).

1. Giddens
2. Structuration Theory
3. Thompson
4. The Emery-Trist Levels of Organizational Environments

## مدل اندازه سازمان بلاو<sup>۱</sup>

بلاو در نظریه اندازه سازمان خود معتقد بود که اندازه سازمان مهم‌ترین عامل ساختار سازمان‌هاست. در واقع، با افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری سازمان افزایش می‌یابد، اما با نرخی کاهنده (یعنی در ابتدا سرعت آن زیاد می‌شود و بعد به تدریج کم می‌شود) (رابینز، ۱۴۰۰). بلاو ساختارهای اجتماعی مد نظر خود را همان پدیده‌های اجتماعی واقعی می‌داند و می‌گوید که این ساختارها جنبه‌های مشاهده‌پذیر زندگی اجتماعی هستند. دو عامل مهم در تعریف ساختار اجتماعی از نظر بلاو، جایگاه‌ها و جمعیت است. او در بحث تمایز اجتماعی دو نوع عامل ساختاری عمده را تشخیص داد: الف) عوامل اسمی (مانند جنسیت و نژاد)، و ب) منزلت اجتماعی (مانند درآمد و ثروت). بلاو بر اساس جایگاه‌های اجتماعی دو نوع تمایز قائل می‌شود: الف) ناهمگونی (توزیع جمعیت در میان گروه‌های گوناگون برحسب عوامل اسمی)، و ب) نابرابری (توزیع منزلتی بر اساس درجه‌بندی). بلاو می‌گوید هر جامعه‌ای می‌تواند نابرابری‌های فراوانی را تحمل کند ولی نمی‌تواند ناهمگونی‌های بیش از اندازه را تحمل کند (Blau, 1970).

## مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوین<sup>۲</sup>

مدل شناخت فرهنگ سازمانی کامرون و کوین به صورت تکاملی در نتیجه تحقیقات متعدد در سال ۱۹۹۹ ارائه شده است. چارچوب ارزش‌های رقابتی یکی از موفق‌ترین رویکردهای مورد استفاده در ارزش‌آفرینی سازمانی است که اکنون به عنوان چارچوب عام و قابل استفاده در حوزه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. منظور از چارچوب ارزش‌های رقابتی این است که سازمان‌ها همزمان درصدد دستیابی به شاخص‌های پارادوکس هستند. ضمن آن‌که می‌خواهند سازمان‌شان منعطف و انطباق‌پذیر باشند، در عین حال خواهان ثبات و قابل کنترل بودن هستند، یا ضمن تاکید بر ارزش منابع انسانی، بر برنامه‌ریزی و هدفگذاری نیز تاکید می‌کنند (Quinn & Cameron, 1999). برای روشن شدن ابعاد موضوع، خلاصه‌ای از پژوهش‌های خارجی و داخلی در جدول (۱) ارائه شده است:

1. Blau
2. Cameron & Quinn

## جدول ۱: پیشینه پژوهش

| متغیرها  | نتایج  | پژوهشگران(ان)                   |
|--|--|---------------------------------|
| تعهد مجریان و بازیگران؛ خط مشی؛ چشم انداز؛ ارزیابی خط مشی ها                 | به بررسی رویکردهای مبتنی بر عمل به عنوان جایگزین رویکردهای مرسوم مبتنی بر تغییر رفتارهای فردی و راه حل های فنی پرداخته اند. ایشان در نتایج خود مدلی فرایندی شامل چشم انداز، ارزیابی و جایگزینی بازیگران بخش سیاستگذاری سیستم شهری را ارائه دادند و معتقدند که توسعه خط مشی های آینده نگر مبتنی بر عمل مسیر را برای به رسمیت شناختن ایده خط مشی گذاری باز یکپارچه در حکمرانی هموار می سازد.   | Kantamaturapoj et al. (2022)    |
| بهره وری نیروی انسانی؛ منابع؛ نوآوری؛ زیرساخت قوی فناوری اطلاعات             | دنیای دیجیتال و به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در این دوران می تواند بهره وری کسب و کارها را افزایش دهد و در نتیجه سبب رشد تولید ناخالص داخلی کشورها شود. مورد مطالعه در پژوهش کشور آفریقای جنوبی است و پژوهشگران با بررسی موانع پشتیبانی و همچنین توانمندسازهای فرایند تجارت کسب و کارها و استخراج متغیرهای مرتبط از ادبیات و پیشینه پژوهش، مدل پویای جریان بایرداری عملکرد اقتصادی را ارائه دادند. ایشان معتقدند که زیرساخت قوی فناوری اطلاعات برای توسعه پایدار و حفظ رشد اقتصادی، به ویژه در شرایط بحران جهانی کرونا، ضروری و اجتناب ناپذیر است. | Viswanathan & Telukdarie (2021) |
| نبود آینده نگری؛ در مدیریت؛ ساختار غیر منطقی سازمان ها                       | او در پژوهش خود فرایند اجرای خط مشی های توسعه مدیریت دولتی را مورد تحلیل قرار داده است و طی آن، ضمن پرداختن به چالش های اصلی مدیریت دولتی، کاستی ها و مشکلاتی را که اجرای صحیح خط مشی را به شدت به خطر می اندازد شناسایی نموده و پیشنهاد های لازم را برای مدرن سازی مدیریت دولتی کشور کرواسی ارائه داده است.   | Skarica (2018)                  |
| هزینه بازار حمل و نقل سبزی؛ هزینه بازار حمل و نقل سبزی؛ فراوانی حمل و نقل ها | پژوهشگران در قالب الگویی جامع، تاثیرات خط مشی های عمومی ابلاغی بر سیستم لجستیک شهری را با تمرکز بر ترویج حمل و نقل سبزی و با به کارگیری رویکرد شبکه عصبی نشان داده اند و به این نتیجه رسیده اند که دولت های محلی با خط مشی گذاری هوشمندانه و افزایش ظرفیت شبکه های جاده ای سبزی می توانند به بهبود اثربخشی اجرای خط مشی های حمل و نقل و لجستیک شهری کمک شایانی کنند.   | Zenezini & Marco (2020)         |
| موانع مدیریتی؛ موانع مربوط به منابع مالی؛ موانع ساختاری                      | در اجرای خط مشی عمومی، سیستم پاداش و تنبیه، تنظیم و بهینه سازی ساختار صنعتی (گسترش صنعت با فناوری بالا)، سرمایه گذاری مالی و اجرای پروژه های کلیدی، سرمایه گذاری در فناوری، اجرای قانون، سیستم هدف گذاری و ظرفیت کنترل و هماهنگی از بالا به پایین (عمودی) تاثیر گذار هستند.  | Wu et al. (2017)                |
| ظرفیت و زیرساخت های فناورانه   | ارتقای ظرفیت فناوری، آموزش فناوری جدید، تضمین خط مشی های عمومی ابلاغی از سوی مقامات بالادستی خط مشی گذار و افزایش تعهد نمایندگان دولت در اجرای بهینه خط مشی های عمومی موثرند و احتمال شکست اجرای خط مشی ها را کاهش می دهند.  | Barbosa et al. (2016)           |

## ادامه جدول ۱: پیشینه پژوهش

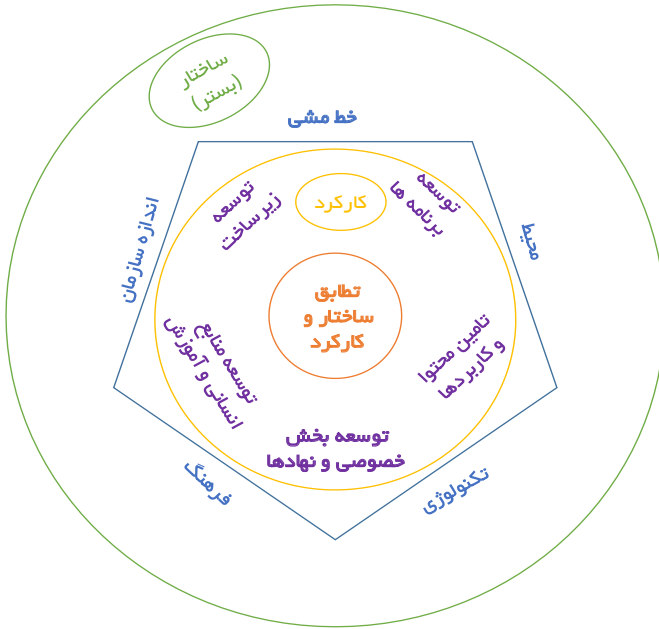
| متغیرها   | نتایج   | پژوهشگر(ان)                  |
|---|---|------------------------------|
| ارتباط بین سازمان‌ها در سطوح مختلف؛ سیستم کنترل و نظارت                               | با تحلیل مطالعات انجام شده در زمینه توسعه حوزه آموزش عالی، به این نتیجه رسیده است که اهداف مشخص و روشن، روابط علی و داشتن مبنای نظری، رهبری با مهارت سیاسی و مدیریتی، حمایت خطمشی از سوی قانونگذاران و مقامات، مراجع قضایی و گروه‌های هدف، و توجه به شرایط اجتماعی، سیستم کنترل و اقتصادی و بین‌المللی بر اجرای کارا و اثربخش این خطمشی‌ها تأثیرگذار است.   | Kohoutek (2013)              |
| ظرفیت‌های بخش دولتی و غیردولتی  | پژوهشگران متغیرهای تقاضا و ظرفیت‌های بخش دولتی و غیردولتی را در کنار منابع مالی برای تحلیل خطمشی‌های عمومی و تجزیه و تحلیل کارکرد نظام آموزش عالی در کشور برزیل به کار گرفته‌اند و جذابیت‌های بخش دولتی و غیردولتی را در آموزش عالی مورد مقایسه قرار داده‌اند.  | Strauss & Borenstein (2010)  |
| توسعه منابع انسانی؛ فرایندهای سازمانی؛ دستورالعمل‌ها                                  | این پژوهش با روش آمیخته متوالی انجام شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، کدگذاری مصاحبه‌ها و در بخش کمی، استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی) بوده است. مدل خطمشی شبکه‌ای طراحی شده دارای ۹ بُعد و ۴۵ شاخص است که ابعاد آن اهداف، راهبردها، فرهنگ شبکه، قوانین و دستورالعمل‌ها، فناوری، رهبری، فرایندهای سازمانی، نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت، توسعه و رشد حرفه‌ای منابع انسانی است.  | Jalali et al. (2022)         |
| فرهنگ سازمانی؛ رهبری؛ ساختار سازمانی  | مطابق با نتایج پژوهش انجام شده، ابعاد رهبری، فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش در وضعیت مناسبی قرار داشته‌اند، در حالی که ابعاد منابع انسانی، ساختار سازمانی و راهبرد مدیریت دانش مستلزم بهبود بوده‌اند و بُعد فناوری اطلاعات و ارتباطات تنها بُعدی است که انجام تعدیل فعالیت‌ها در آن ضروری بوده است.  | Ganji Bidmeshk et al. (2022) |
| توسعه منابع انسانی؛ مدیریت دانش؛ بستر قوانین و مقررات مناسب؛ وجود فرهنگ و ظرفیت آگاهی | پژوهشگران با استفاده از روش داده‌بنیاد کوربین و استراوس، الگوی پارادایمی بخش اجرای خطمشی‌های فضای مجازی را ارائه داده‌اند. طبق یافته‌ها، اجرای خطمشی‌های فضای مجازی در محیطی ایستا فعالیت نمی‌کند و باید به صورت پویا یا سازماندهی شده شکل داده شود. بنابراین، شورای عالی فضای مجازی و دستگاه‌های دولتی ذی‌نفع نیازمند آن هستند که اجرای خطمشی‌های فضای مجازی خود را بر اساس ویژگی‌هایشان تنظیم کنند و نظام‌های بازخورد و ارزیابی برای آن تاسیس کنند. در اجرای خطمشی‌ها باید چارچوب زمانی و بودجه مناسب در نظر گرفته شود. | Nargesian et al. (2021)      |
| شفافیت مفهوم خطمشی؛ تعهد مجریان خطمشی؛ ابزار فناوری اطلاعات                           | طبق نتایج، موانع مربوط به تدوین خطمشی (۶ مولفه)، مجریان خطمشی (۴ مولفه)، مدیریتی (۶ مولفه)، ساختاری (۸ مولفه)، منابع مالی، اطلاعاتی و فناورانه (۴ مولفه)، و محیطی (۷ مولفه) از مهم‌ترین موانع اجرا در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند. شاخص‌های تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای نظری مناسب برای خطمشی، فناوری اطلاعات ضعیف، ویژگی‌های شخصی مجریان، ابزار اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب، و هماهنگی ناکافی در اجرا بیش‌ترین ضریب اهمیت را دارند.   | Rangriz et al. (2018)        |

در این پژوهش بر اساس اسدی فرد و همکاران (۲۰۱۶)، فرایند اجرای خط‌مشی متشکل از دو بُعد اصلی الزامات اجرایی (مدیریتی) و مدیریت محیط خط‌مشی در نظر گرفته شده، که مولفه‌های مربوط به هر بُعد در متن برنامه ششم توسعه به صورت ماتریس در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲: مولفه‌های فرایند اجرا

| محورهای فاوا               | اجرای خط‌مشی   | الزامات اجرایی   | مدیریت محیط خط‌مشی |
|----------------------------|--|--|--------------------|
| تامین محتوا و کاربرد       | توسعه دولت الکترونیک؛ توسعه محتوای فضای مجازی؛ توسعه خدمات نوین پستی؛ توسعه خدمات پست بانک؛ تولید محتوای دیجیتال                                   | حمایت از محتوای بومی مبتنی بر فرهنگ ایرانی-اسلامی؛ حفظ کرامت و حقوق انسان در جامعه دیجیتالی؛ جلوگیری از اشاعه یا دسترسی به محتوای غیراخلاقی و مغایر با امنیت ملی |                    |
| توسعه زیرساخت              | توسعه زیرساخت‌های تعامل بین‌سازمانی؛ گسترش سطح دسترسی و ضریب نفوذ کاربران اینترنت و اینترنت در کشور  | ایمن‌سازی فضای تبادل اطلاعات و امنیت داده در کشور؛ توسعه زیرساخت شبکه در مناطق محروم   |                    |
| توسعه بخش خصوصی و نهادها   | ارتقای سطح توانمندی فنی بخش خصوصی؛ حمایت و ارتقای توان مالی بخش خصوصی؛ توسعه اشتغال و کارآفرینی؛ طرح توسعه صادرات فاوا                             | افزایش و جذب سرمایه در زمینه فاوا؛ ساماندهی وضعیت صنف فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور   |                    |
| توسعه برنامه‌ها            | افزایش تعداد و سطح عملیاتی طرح‌ها و برنامه‌های مدون فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ برنامه‌ریزی نظام‌مند در خصوص چالش‌های مربوط به تحریم‌های بین‌المللی | رصد و پایش مستمر روندهای بازار و فناوری؛ الکترونیکی کردن فرایندها و خدمات  |                    |
| توسعه منابع انسانی و آموزش | تربیت و تامین نیروی متخصص فاوا در کشور؛ ارتقای سطح دانش سازمان در مورد الزامات اجرایی مورد نیاز  | ارتقای کمی و کیفی سطح آموزش و فرهنگ استفاده از رایانه و خدمات الکترونیکی؛ توسعه نظام پایش شاخص‌های توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات                        |                    |

بر اساس مدل ساخت‌یابی گیدنز (لازمه توسعه تطابق ساختار و کارکرد است) و همچنین برنامه توسعه ملل متحد (۲۰۱۵) که اهداف کلی در فناوری اطلاعات و ارتباطات را در پنج محور تامین محتوا و کاربرد، توسعه زیرساخت، توسعه بخش خصوصی و نهادها، توسعه برنامه‌ها، منابع انسانی و آموزش طبقه‌بندی نموده است، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) ارائه می‌گردد.



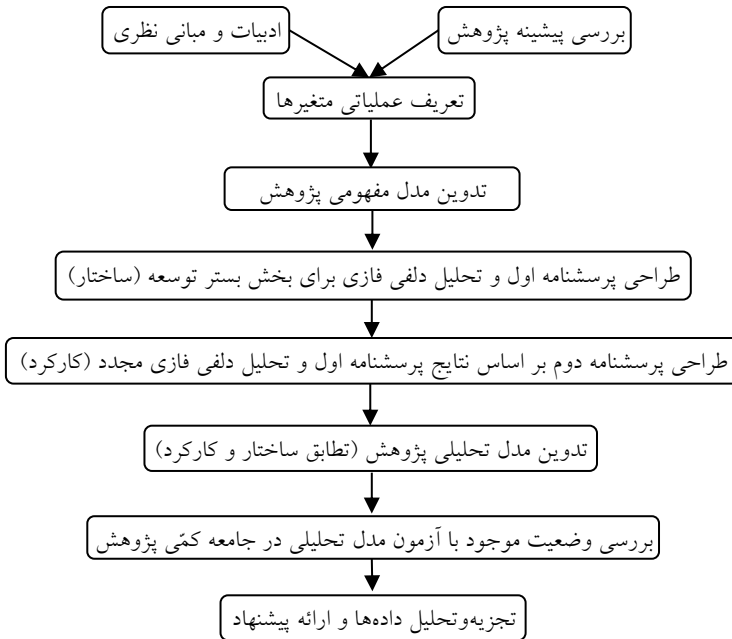
شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است زیرا سعی دارد که از نتایج پژوهش در مجموعه وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و شرکت مخابرات ایران بهره‌برداری کند. روش پژوهش به صورت توصیفی - پیمایشی و روش گردآوری اطلاعات، به صورت کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار گردآوری، پرسشنامه محقق ساخته است. جامعه آماری در خصوص شناسایی عوامل و استخراج مدل تحلیلی، مدیران شرکت مخابرات ایران هستند. به منظور شناسایی عوامل، با روش گلوله برفی



۱۵ نفر از خبرگان ارتباطات بر اساس شرایط احراز خبرگی، به عنوان پنل انتخاب شدند و نظرات ایشان مورد تحلیل قرار گرفت. برای یافتن مولفه‌های اجرا، پس از استخراج شاخص‌ها و گویه‌ها از مبانی نظری، به منظور جمع‌بندی عوامل از روش دلفی فازی استفاده گردید. برای تهیه پرسشنامه به منظور شروع اجرای فرایند دلفی فازی از نتایج پژوهش‌های پیشین و مدل‌های ارائه‌شده در این زمینه و متن بخش ۱۳ برنامه ششم توسعه (فناوری اطلاعات و ارتباطات) بهره‌برداری شد، که دو پرسشنامه تهیه شد و پرسشنامه اول در دو دور و پرسشنامه دوم در سه دور دلفی به انجام رسید. در این پژوهش، برای اولویت‌بندی مولفه‌ها، داده‌های جمع‌آوری‌شده از دو پرسشنامه ساختار و کارکرد (نظرات خبرگان) مورد تحلیل قرار گرفت و با محاسبه میانگین هندسی (تابع GEOMEAN در برنامه اکسل) اعداد فازی زبانی به اعداد قطعی تبدیل شدند. بدین صورت که بر اساس حد بالا، حد متوسط و حد پایین برای هر کدام از پاسخ‌ها، حد نهایی هر یک از مولفه‌ها به صورت میانگین موزون سه حد بالا، وسط و پایین محاسبه گردید و بر این مبنا شاخص‌ها اولویت‌بندی شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارشناسان رسمی و قراردادی ستاد شرکت مخابرات ایران و منطقه تهران است که تعداد آنان حدوداً ۸۱۰ نفر است و برای تعیین تعداد نمونه مورد نیاز از این جامعه آماری بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۲۶۰ نفر به‌دست آمد و توزیع پرسشنامه و سپس تحلیل بر این تعداد پرسشنامه انجام شد. در این پژوهش، مدلسازی شبکه عصبی مصنوعی به کمک نرم‌افزار متلب، با توجه به مدل تحلیلی پژوهش با پنج متغیر ورودی بر اساس محورهای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و یک لایه پنهان و یک لایه خروجی (هدف)، که همان توسعه است، در نظر گرفته شد. مراحل اجرای این پژوهش به صورت شماتیک در شکل (۲) آورده شده است.



شکل ۲: مراحل اجرای پژوهش

## یافته‌های پژوهش

در شرایط فعلی با توجه به تحلیل داده‌های حاصل از نظرات پنل خبرگان در دو بخش ساختار و کارکرد، اولویت‌بندی عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های فناوری اطلاعات به شرح **جدول (۳)** و **(۴)** است:

جدول ۳: اولویت‌بندی مولفه‌های ساختار (بستر)

| رتبه | مولفه‌های مربوط به ساختار  |
|------|--|
| ۱    | شفافیت خط‌مشی‌های ابلاغی   |
| ۲    | تعهد مجریان خط‌مشی   |
| ۳    | الکترونیکی کردن فرایندها و خدمات   |
| ۴    | ساختارهای بوروکراتیک و متمرکز  |
| ۵    | توسعه نظام پایش شاخص‌های توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات          |
| ۶    | توسعه زیرساخت‌های شبکه در مناطق محروم                                    |
| ۷    | ارتقای کمی و کیفی سطح آموزش و فرهنگ استفاده از رایانه و خدمات الکترونیکی |

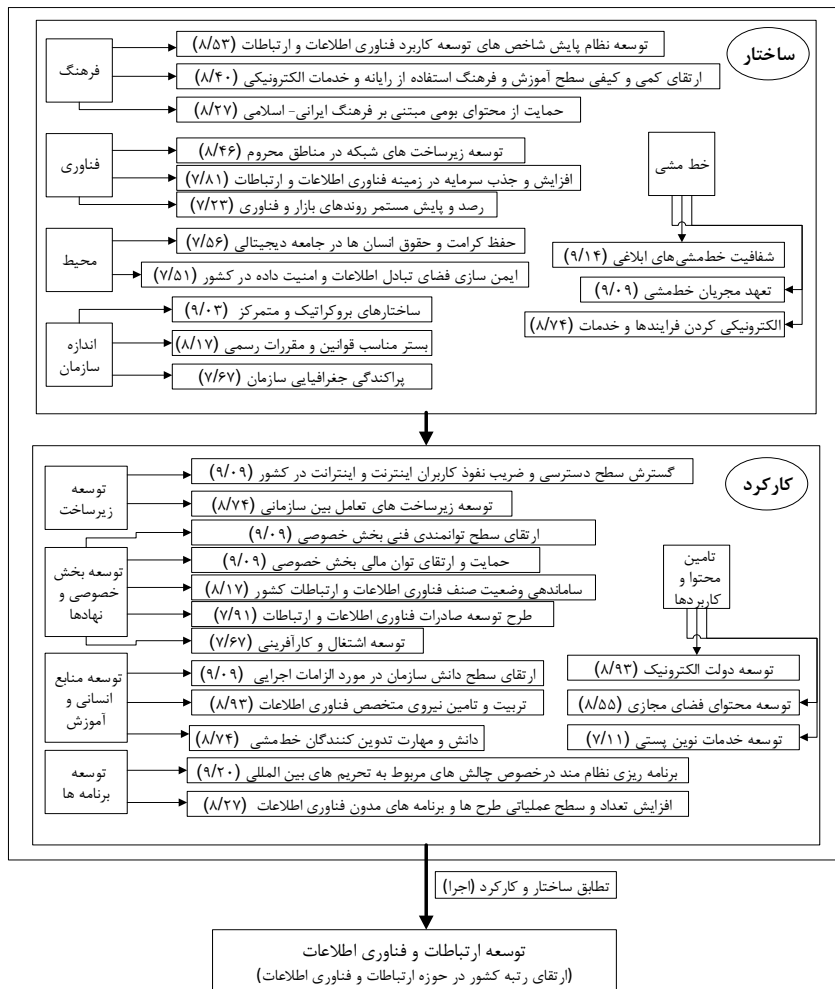
### ادامه جدول ۳: اولویت‌بندی مولفه‌های ساختار (بستر)

| رتبه | مولفه‌های مربوط به ساختار                              |
|------|--|
| ۸    | حمایت از محتوای بومی مبتنی بر فرهنگ ایرانی - اسلامی    |
| ۹    | بستر مناسب قوانین و مقررات رسمی                        |
| ۱۰   | افزایش و جذب سرمایه در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۱۱   | پراکندگی جغرافیایی سازمان                              |
| ۱۲   | حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها در جامعه دیجیتالی            |
| ۱۳   | ایمن‌سازی فضای تبادل اطلاعات و امنیت داده در کشور      |
| ۱۴   | رصد و پایش مستمر روندهای بازار و فناوری                |

### جدول ۴: اولویت‌بندی مولفه‌های کارکرد

| رتبه | مولفه‌های مربوط به کارکرد   |
|------|---|
| ۱    | برنامه‌ریزی نظام‌مند در خصوص چالش‌های مربوط به تحریم‌های بین‌المللی           |
| ۲    | ارتقای سطح توانمندی فنی بخش خصوصی   |
| ۳    | حمایت و ارتقای توان مالی بخش خصوصی  |
| ۴    | ارتقای سطح دانش سازمان در مورد الزامات اجرایی مورد نیاز                       |
| ۵    | گسترش سطح دسترسی و ضریب نفوذ کاربران اینترنت و اینترنت در کشور                |
| ۶    | توسعه دولت الکترونیک  |
| ۷    | تربیت و تامین نیروی متخصص فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور                   |
| ۸    | دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی   |
| ۹    | توسعه زیرساخت‌های تعامل بین‌سازمانی   |
| ۱۰   | توسعه محتوای فضای مجازی   |
| ۱۱   | افزایش تعداد و سطح عملیاتی طرح‌ها و برنامه‌های مدون فناوری اطلاعات و ارتباطات |
| ۱۲   | ساماندهی وضعیت صنف فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور                             |
| ۱۳   | طرح توسعه صادرات فناوری اطلاعات و ارتباطات                                    |
| ۱۴   | توسعه اشتغال و کارآفرینی  |
| ۱۵   | توسعه خدمات نوین پستی   |

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌های توزیع شده در دو بخش ساختار و کارکرد، و برنامه توسعه ملل متحد (۲۰۱۵) که اهداف کلی فناوری اطلاعات و ارتباطات را در پنج محور طبقه‌بندی کرده است، و مصادیق توسعه در این حوزه در قانون برنامه ششم توسعه و طبق مدل ساختاریی گیدنز، مدل تحلیلی به صورت شکل (۳) ارائه می‌شود:



شکل ۳: مدل تحلیلی اجرای خط‌مشی‌های فناوری اطلاعات با تمرکز بر برنامه ششم توسعه

اطلاعات کلی شبکه عصبی مصنوعی مدل پژوهش در **جدول (۵)** نمایش داده شده است. نوع ترکیب داده از نوع تصادفی و الگوریتم آموزشی از نوع لوبنبرگ - مارکوارت<sup>۱</sup> و تشخیص عملکرد شبکه بر اساس معیار میانگین مربعات خطا است. الگوریتم لوبنبرگ - مارکوارت یکی از قدرتمندترین روش‌ها و الگوریتم‌ها برای آموزش شبکه‌های عصبی مصنوعی چندلایه است و به همین دلیل است که بسیاری از دستورات و امکانات نرم‌افزار متلب در ارتباط با شبکه‌های عصبی به‌طور پیش‌فرض از این روش برای آموزش شبکه‌های عصبی از نوع MLP استفاده می‌کنند.

**جدول ۵: اطلاعات شبکه با پنج ورودی**

| ورودی   | لایه پنهان        | لایه خروجی | نوع ترکیب | الگوریتم آموزش     | تشخیص عملکرد               |
|---|-------------------|------------|-----------|--------------------|----------------------------|
| پنج ورودی (توسعه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، توسعه برنامه، تامین محتوا، توسعه بخش خصوصی) | ۱ لایه با ۱۰ نرون | توسعه      | رندوم     | Levenberg-Marquart | بر اساس میانگین مربعات خطا |

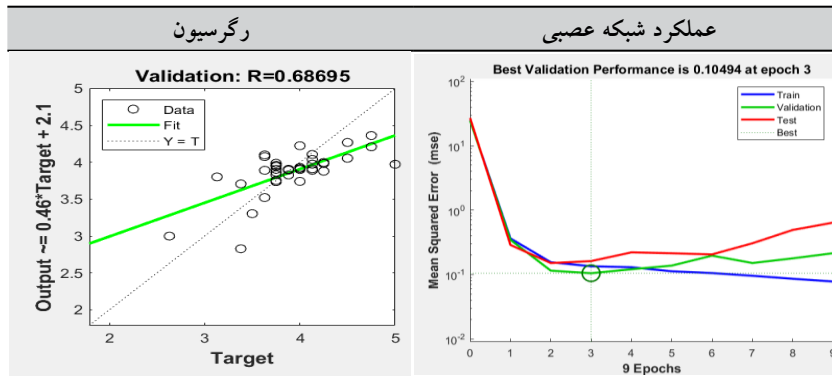
در **جدول (۶)**، نتایج خروجی آموزش شبکه عصبی مصنوعی مدل نشان داده شده است. بر اساس نتایج آموزش شبکه عصبی با ۹ تکرار متوالی از ۱۰۰۰ تکرار با عملکرد ۰/۰۷۸۱ پایان یافته است و با استناد به داده‌های اعتبار مشخص است که میانگین مربعات خطا<sup>۲</sup> ۱۰ درصد و مقدار همبستگی<sup>۳</sup> ۰/۶۶۳ است.

**جدول ۶: خروجی آموزش شبکه عصبی مدل**

| انتخاب ترکیب               | MSE     | R          | جریان پیشرفت  |
|----------------------------|---------|------------|---|
| داده‌های آموزش (۱۸۵ نمونه) | ۷۰ درصد | ۱-۱e/۳۴۵۸۸ | <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p><b>Algorithms</b></p> <p>Data Division: Random (dividerand)</p> <p>Training: Levenberg-Marquardt (trainlm)</p> <p>Performance: Mean Squared Error (mse)</p> <p>Calculations: MEX</p> <hr/> <p><b>Progress</b></p> <p>Epoch: 0   9 iterations   1000</p> <p>Time: 0:00:00</p> <p>Performance: 24.7   0.0781   0.00</p> <p>Gradient: 39.3   0.242   1.00e-07</p> <p>Mu: 0.00100   0.000100   1.00e+10</p> <p>Validation Checks: 0   6   6</p> </div> |
| داده‌های اعتبار (۳۹ نمونه) | ۱۵ درصد | ۱-۱e/۰۴۹۴۰ |   |
| داده‌های آزمون (۳۹ نمونه)  | ۱۵ درصد | ۱-۱e/۶۱۷۸۹ |   |

1. Levenberg-Marquart
2. Mean Squared Error (MSE)
3. Regression (R)

در شکل (۴)، عملکرد شبکه عصبی و همبستگی بین خروجی و هدف نشان داده شده است، که سمت راست مربوط به عملکرد شبکه عصبی است. داده‌های اعتبار که با خط سبز نشان داده شده‌اند، پس از تکرار سوم هیچ‌گونه بهبودی در شبکه ایجاد نکرده‌اند و بعد از شش گام متوالی فرایند آموزش شبکه به اتمام رسید. در سمت چپ شکل (۴) نیز مشخص است که میزان همبستگی بین داده‌های اعتبار با خط فرضی ترسیم‌شده به وسیله سیستم  $0.46 \cdot \text{Target} + 2.1$  است. در صورتی که داده‌های اعتبار به صورت کامل روی خط فرضی منطبق می‌شد، حاکی از کارایی ۱۰۰ درصد شبکه بود، که در این‌جا با خطای میانگین مربعات خطای ۱۰ درصد همراه است.



شکل ۴: عملکرد شبکه و رگرسیون خروجی و اهداف

در مجموع، با توجه به مقادیر کم میانگین مربعات خطای به‌دست‌آمده و همچنین ضریب همبستگی مناسب بین خروجی مدل و خروجی هدف، می‌توان نتیجه گرفت که شبکه عصبی طراحی‌شده در این پژوهش به‌طور مطلوبی قادر به مدلسازی داده‌های پژوهش هستند و از اعتبار لازم برای تحلیل داده‌ها برخوردار است. در ادامه، در پنج مرحله عملکرد شبکه عصبی با حذف تک تک پارامترها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت تا داده‌های خروجی در صورت نبود هر یک از پارامترهای پنج‌گانه ورودی به‌دست آید و اثر و حساسیت هر یک بر خروجی مدل مشخص گردد و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در جدول (۷)، نتایج حاصل از ترکیب‌های مختلف متغیرهای مستقل پژوهش (شش ترکیب شامل همه متغیرها به عنوان ورودی و حذف جداگانه هر یک از متغیرها از ورودی شبکه) نشان داده شده است.

جدول ۷: مقایسه نتایج حاصل از ترکیب‌های متفاوت ورودی‌ها

| رتبه | R      | MSE      | خروجی | ترکیب‌های متفاوت ورودی‌ها   |
|------|--------|----------|-------|---|
| ۱    | ۶/۸۶۹۵ | ۰/۱۰۴۹۴۰ | توسعه | توسعه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، توسعه برنامه، تامین محتوا و کاربرد، توسعه بخش خصوصی و نهادها             |
| ۴    | ۵/۹۷۶۶ | ۰/۱۲۶۸۵۸ | توسعه | توسعه زیرساخت، توسعه برنامه، تامین محتوا و کاربرد، توسعه بخش خصوصی و نهادها (بدون متغیر توسعه منابع انسانی) |
| ۶    | ۶/۶۱۸۷ | ۰/۱۵۳۵۶۷ | توسعه | توسعه منابع انسانی، توسعه برنامه، تامین محتوا و کاربرد، توسعه بخش خصوصی و نهادها (بدون متغیر توسعه زیرساخت) |
| ۳    | ۴/۹۹۱۳ | ۰/۱۰۹۹۳۵ | توسعه | توسعه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، تامین محتوا و کاربرد، توسعه بخش خصوصی و نهادها (بدون متغیر توسعه برنامه) |
| ۲    | ۳/۱۰۱۸ | ۰/۱۰۷۹۵۵ | توسعه | توسعه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، توسعه برنامه، توسعه بخش خصوصی و نهادها (بدون متغیر تامین محتوا و کاربرد) |
| ۵    | ۵/۸۲۸۷ | ۰/۱۱۶۰۵۲ | توسعه | توسعه منابع انسانی، توسعه زیرساخت، توسعه برنامه، تامین محتوا و کاربرد (بدون متغیر توسعه بخش خصوصی و نهادها) |

بهترین ترکیب برای توسعه زمانی حاصل می‌شود که تمام متغیرهای ورودی همزمان در شبکه عصبی در نظر گرفته شوند. در این حالت، میانگین مربعات خطا در کم‌ترین حالت است و همچنین ضریب همبستگی بین خروجی و هدف نیز بیش‌ترین حالت را دارد. بدترین حالت نیز مربوط به زمانی است که متغیر توسعه زیرساخت به عنوان ورودی در شبکه نادیده گرفته شود.

به منظور بررسی اهمیت متغیرهای مستقل از روش تحلیل حساسیت شبکه‌های عصبی استفاده شده است. در این روش، شبکه عصبی برای تعیین اهمیت نسبی داده‌های ورودی اجرا می‌گردد و مشخص می‌کند که خروجی شبکه به چه مقدار تحت تاثیر داده‌های ورودی انتخابی قرار می‌گیرد. این تکنیک اطلاعات مفیدی در رابطه با تاثیر هر یک از داده‌های ورودی مدل بر داده خروجی ارائه می‌دهد. در این مرحله، متغیرهای ورودی شبکه عصبی بر اساس تاثیر آن‌ها بر توسعه، اهمیت‌سنجی و اولویت‌بندی می‌شوند. برای این کار، نرم‌افزار متلب تمامی ورودی‌ها را در مقدار میانگین خود ثابت نگه داشته و یکی از ورودی‌ها را از حداقل مقدار تا حداکثر مقدار خود افزایش داده و تغییرات ایجاد شده در خروجی شبکه عصبی مصنوعی را ثبت کرده است. این عمل برای تمامی ورودی‌ها تکرار می‌شود و از این طریق، اهمیت نسبی هر یک از ورودی‌های شبکه عصبی مصنوعی در پیش‌بینی خروجی شبکه محاسبه می‌شود. در واقع، از طریق ثبت حساسیت خروجی نسبت به هر یک از ورودی‌های شبکه، اهمیت یا نقش آن ورودی در پیش‌بینی خروجی

هدف توسعه) مشخص می‌شود. **جدول ۸**)، نتایج تحلیل حساسیت شبکه عصبی، یعنی اهمیت محاسبه‌شده برای هر یک از متغیرهای موجود در مجموعه را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، این خروجی‌ها کاملاً با خروجی آموزش شبکه در شش حالت، که پیش‌تر نتایج آن اعلام شد، همخوانی دارد.

جدول ۸: رتبه و اهمیت متغیرهای ورودی شبکه

| رتبه | ابعاد                    | اهمیت |
|------|--------------------------|-------|
| ۳    | توسعه منابع انسانی       | ۰/۲۵۵ |
| ۱    | توسعه زیرساخت            | ۰/۳۸۹ |
| ۴    | توسعه برنامه             | ۰/۱۷۰ |
| ۵    | تامین محتوا و کاربرد     | ۰/۱۴۱ |
| ۲    | توسعه بخش خصوصی و نهادها | ۰/۳۷۱ |

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های **کانتامانورایو و همکاران (۲۰۲۲)** و **رنگریز و همکاران (۲۰۱۸)** همخوانی دارد، زیرا مولفه دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خطمشی از بُعد فرعی توسعه منابع انسانی و آموزش در بُعد اصلی کارکرد مدل، اهمیت این موضوع را بر اجرای موفق خطمشی‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، طبق نتایج خروجی مدلسازی بر اساس نظرات کارشناسان آشکار می‌سازد و تایید می‌نماید. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های **کاهوتک (۲۰۱۳)** همخوان است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر برای اجرای موفق خطمشی و دستیابی به اهداف خطمشی، به خطمشی‌گذاران و مجریان توصیه می‌شود بیش‌ترین توجه خود را به عوامل دارای اولویت معطوف دارند. با کاهش ابهام در خطمشی و افزایش شفافیت مفهوم خطمشی ابلاغی، اجرای خطمشی به‌نحو مطلوب‌تری انجام می‌پذیرد. در واقع، وجود ابهام در تعریف خطمشی ابلاغی و نبود شفافیت، به عنوان مانع مهم اجرای خطمشی شناسایی شد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های **ویسواناتان و تلاکدری (۲۰۲۱)** و **سکاریکا (۲۰۱۸)** همخوانی دارد.

دنیای دیجیتال و به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در این دوران می‌تواند بهره‌وری کسب‌وکارها را افزایش دهد و در نتیجه سبب رشد تولید ناخالص داخلی کشورها شود. زیرساخت قوی فاوا برای توسعه پایدار و حفظ رشد اقتصادی، به‌خصوص در شرایط تحریم‌های اقتصادی، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. عوامل بخش ساختار، در واقع، بستر و زیرساخت توسعه را فراهم



می‌کنند و عوامل کارکرد از عوامل سطح ساختار اثرپذیری دارند و تحقق آن‌ها به عوامل ساختاری وابسته است و این سطح زیربنایی شامل محیط، خط‌مشی، فرهنگ، اندازه سازمان و فناوری بسیار مهم به‌شمار می‌روند که با یافته‌های وو و همکاران (۲۰۱۷)، کاستاباریاسا و همکاران (۲۰۱۶)، و اشتراوس و بورن‌شتاین (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

یافته‌های این پژوهش با جلالی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد، زیرا فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر بر بخش ساختار (بستر) و توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از ابعاد در بخش کارکرد، طبق تحلیل شبکه عصبی مورد تایید قرار گرفت. همچنین در خصوص عوامل ساختاری، نظیر ایمن‌سازی فضای تبادل اطلاعات و امنیت داده در کشور، تعهد مجریان، شفافیت خط‌مشی‌های ابلاغی، بستر مناسب قوانین و مقررات، حمایت از محتوای بومی مبتنی بر فرهنگ ایرانی-اسلامی، ارتقای کمی و کیفی سطح آموزش و فرهنگ استفاده از رایانه و خدمات الکترونیکی، توسعه نظام پایش شاخص‌های توسعه فاوا و افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت فاوا، با توجه به این‌که در بسترسازی اجرای موفق خط‌مشی‌ها نقش بسزایی دارند، به عنوان پیشران و نیروی محرکه در اجرا قلمداد می‌شوند.

عوامل کارکردی نظیر توسعه دولت الکترونیک، ارتقای توان مالی بخش خصوصی، توسعه کارآفرینی، توسعه صادرات فاوا، گسترش سطح دسترسی و ضریب نفوذ کاربران اینترنت در کشور و برنامه‌ریزی نظام‌مند در خصوص چالش‌های مربوط به تحریم‌های بین‌المللی در اجرای مدل اجرای خط‌مشی‌های کشور در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات و هدف توسعه کلی شاخص‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات موثر هستند که با یافته‌های کاستاباریاسا و همکاران (۲۰۱۶) و نرگسیان و همکاران (۲۰۲۱) همخوان است.

نتایج پژوهش حاضر مشخص نمود که تعهد مجریان خط‌مشی از اهمیتی ویژه برخوردار است، بنابراین مدیران واحدهای مختلف باید در وحدت رویه در فعالیتهای مشابه و مرتبط توجه داشته باشند و با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب، فعالیتهای را در چارچوب برنامه علمی و مدون انجام دهند. در واقع، خط‌مشی‌ها را به برنامه‌های عملیاتی اثربخش و کارا تبدیل نمایند. الکترونیکی کردن فرایندها و خدمات نیز بر اساس نتایج این پژوهش باید مورد توجه قرار گیرد. پس تقویت سازوکار تصمیم‌گیری در خصوص نحوه اجرای فعالیتهای و بهینه‌سازی فرایندها به کمک قابلیت‌های فاوا و تلاش در راستای استفاده از این ظرفیت برای هماهنگی و یکپارچگی فرایندی باید در اولویت قرار گیرد که این موضوع با یافته‌های کانتامانوراپو و همکاران (۲۰۲۲)، رنگریز و همکاران (۲۰۱۸)، و وو و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

همچنین در بخش کارکرد، نتایج پژوهش نشان داد که با توجه به اولویت عواملی نظیر ارتقای سطح توانمندی فنی بخش خصوصی و ارتقای سطح دانش سازمان در مورد الزامات اجرایی مورد نیاز، ضروری است که اقدام لازم برای سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی و تقویت پیمانکاران به عنوان گروهی از مجریان ختمشی و توسعه حرفه‌ای مهارت مجریان ختمشی‌ها، که به‌طور عمده شامل مدیران میانی و کارشناسان ارشد می‌شوند، صورت پذیرد. بنابراین، بالا بردن قدرت باورپذیری مدیران نسبت به اهمیت اجرای یکپارچه و هماهنگ ختمشی‌ها در قالب برنامه‌های عملیاتی از طریق برگزاری آموزش‌های تخصصی حیطة مدیریت اجتناب‌ناپذیر است. همچنین، این نتایج با یافته‌های **ویسواناتان و تلاکدري (۲۰۲۱)** همخوان است.

مطابق با یافته‌های **گنجی و همکاران (۲۰۲۲)** و **جلالی و همکاران (۲۰۲۲)**، تامین و تخصیص منابع مالی و سرمایه‌گذاری هدفمند نقش اثرگذاری در اجرای موفق ختمشی‌های توسعه‌ای فاوا دارند که باید با نیازسنجی دقیق برای تامین اعتبارات و تهیه تجهیزات مورد نیاز و نیز جلب حمایت‌های دولتی اقدام لازم انجام شود و سازوکار آن در دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی مدون لحاظ گردد.

## بحث و نتیجه‌گیری

عملکرد واقعی دولت‌ها که حاصل اجرای ختمشی‌های عمومی است، با آنچه که در زمان تدوین ختمشی‌ها وعده داده می‌شود، تفاوت دارد و بسیاری از ختمشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند (**Jamshidi et al., 2021**). هدف این پژوهش، شناسایی مولفه‌های تاثیرگذار بر اجرای ختمشی فناوری اطلاعات و ارتباطات است تا بتوان به مدل اجرای مناسبی دست یافت. بر اساس خروجی مدل شبکه عصبی، بعد توسعه زیرساخت بیش‌ترین اهمیت را داراست که اولویت‌بندی مولفه‌های این بعد به صورت **جدول (۹)** است:

جدول ۹: رتبه و اهمیت مولفه‌های توسعه زیرساخت

| رتبه | مولفه‌ها   | بُعد فرعی |
|------|--|-----------|
| ۱    | گسترش سطح دسترسی و ضریب نفوذ کاربران اینترنت و اینترنت در کشور | توسعه     |
| ۲    | توسعه زیرساخت‌های تعامل بین‌سازمانی                            | زیرساخت   |

گسترش سطح دسترسی کاربران و بهبود تعامل بین‌سازمانی، در وهله اول نیازمند توسعه زیرساخت‌های شبکه ارتباطی کشور به صورت توسعه زیرساخت شبکه امن باسیم و بی‌سیم، به‌ویژه بستر فیبر نوری، افزایش پهنای باند و تسریع توسعه و به‌کارگیری شبکه ملی اطلاعات است. ضروری است که توجه بیش‌تری به توسعه زیرساخت‌های کلیدی در بخش هسته شبکه و گسترش پوشش دسترسی پهنای باند، به‌ویژه دسترسی به پهنای باند سیار نسل چهارم و پنجم شود و تکمیل پروژه‌های مرتبط با زیرساخت مخابراتی، از جمله شبکه فیبر نوری کشور، در اولویت قرار گیرد. توجه به لزوم توسعه ضریب نفوذ اینترنت و افزایش تعداد کاربران اینترنت، امری اجتناب‌ناپذیر است. در راستای تحقق این امر، به‌کارگیری راهکارهایی مانند توسعه سیستم‌های نوین تجاری و توسعه کسب‌وکارها بسیار مفید خواهد بود. با توجه به مزایای بسیار توسعه کسب‌وکارهای نوین و دیجیتال در کشور، فراهم کردن عوامل زیرساختی در گسترش تجارت الکترونیک لازم است. برخی از عوامل مورد نیاز در خصوص این موضوع عبارت‌اند از: ایجاد بسترهای مناسب ارتباطات، افزایش ضریب نفوذ اینترنت و ارتقای دانش و فرهنگ افراد در زمینه تجارت الکترونیک. همچنین، افزایش ضریب نفوذ اینترنت می‌تواند به افزایش سطح دانش، فرهنگ، اقتصاد و سلامت جامعه منجر شود. بنابراین، سرمایه‌گذاری و توسعه این بخش می‌تواند به ارتقای رفاه عمومی جامعه منجر گردد. توسعه زیرساخت‌های تعامل بین‌سازمانی با الکترونیکی کردن خدمات دولتی و وب‌سرویس کردن و توسعه دولت الکترونیک همراه خواهد بود که ایجاد بستر ارتباط امن بین‌سازمانی و همچنین، به‌کارگیری ابزارهای برنامه‌ریزی و هماهنگی بیش‌تر بین دستگاه‌های اجرایی، رسیدن به این هدف را تسهیل و کارایی و اثربخشی تعاملات را بیش‌تر می‌کند. بُعد توسعه بخش خصوصی و نهادها رتبه دوم اهمیت را داراست که اولویت‌بندی مولفه‌های این بُعد در **جدول (۱۰)** آمده است:

**جدول ۱۰: رتبه و اهمیت مولفه‌های توسعه بخش خصوصی**

| رتبه | مولفه‌ها  | بُعد فرعی                |
|------|---|--------------------------|
| ۱    | ارتقای سطح توانمندی فنی بخش خصوصی                 |                          |
| ۲    | حمایت و ارتقای توان مالی بخش خصوصی                |                          |
| ۳    | ساماندهی وضعیت صنف فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور | توسعه بخش خصوصی و نهادها |
| ۴    | طرح توسعه صادرات فناوری اطلاعات و ارتباطات        |                          |
| ۵    | توسعه اشتغال و کارآفرینی                          |                          |

با توجه به اهمیت مولفه‌های توسعه بخش خصوصی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی لازم و تخصیص بودجه و منابع مالی برای ارتقای سطح توانمندی فنی بخش خصوصی و حمایت و ارتقای توان مالی بخش خصوصی انجام شود و با هماهنگی و یکپارچگی بستر ارتباطی بنگاه‌های خصوصی و سازمان‌های دولتی، امکان توسعه بخش خصوصی و توسعه اشتغال و کارآفرینی در این بخش بیش‌تر فراهم گردد. در این رابطه، پیشنهاد می‌شود با سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی در بخش خصوصی، به رشد انواع خدمات به صورت بومی و داخلی در بستر فضای مجازی، با به‌کارگیری ظرفیت‌های بخش دولتی و خصوصی و توجه به شرکت‌های دانش‌بنیان واقعی کمک شود تا فضای کسب‌وکار جذاب برای مشارکت در تولید محتوای مناسب و مورد نیاز مبتنی بر پیوست‌های فرهنگی و مذهبی کشور فراهم گردد. همچنین، بومی‌سازی فناوری اطلاعات کمک شایانی به بحث امنیت داده‌ها و امنیت محتوای فضای مجازی می‌کند.

تامین امنیت فضای مجازی و ایجاد فضایی امن برای کسب‌وکارهای مجازی امری ضروری است. پیشنهاد می‌شود متولیان این موضوع نظیر مرکز ملی فضای مجازی و دستگاه‌های اجرایی در راستای تحقق این امر و همراستا با مصوبات شورای عالی فضای مجازی، تلاش و تمرکز بیش‌تر پیرامون پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود سیستم مدیریت امنیت اطلاعات، اجرای آزمون نفوذ و مانور، ایجاد سازوکار ثبت وقایع و رویدادهای سایبری و تهیه دستورالعمل‌ها و آگاهی‌رسانی‌های امنیتی آموزشی در سطح ملی داشته باشند. بُعد توسعه منابع انسانی و آموزش درجه سوم اهمیت را داراست که اولویت‌بندی مولفه‌های این بُعد در **جدول (۱۱)** آمده است:

**جدول ۱۱: رتبه و اهمیت مولفه‌های توسعه منابع انسانی**

| رتبه | مولفه‌ها  | بُعد فرعی                  |
|------|---|----------------------------|
| ۱    | ارتقای سطح دانش سازمان در مورد الزامات اجرایی مورد نیاز     | توسعه منابع انسانی و آموزش |
| ۲    | تربیت و تامین نیروی متخصص فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور |                            |
| ۳    | دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی                           |                            |

با توجه به اهمیت منابع انسانی متخصص و شایسته در عرصه اجرایی خط‌مشی‌های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، و همچنین پیاده‌سازی زیرساخت اجرای این خط‌مشی‌ها، پیشنهاد می‌شود نهادهای مجری در این حوزه نسبت به جذب منابع انسانی متخصص و دارای دانش تخصصی، به‌ویژه در بدنه کارشناسی خود، تلاش بیش‌تری داشته باشند و زمینه را برای توسعه

و تعالی کارکنان فعلی خود در زمینه علم اجرای خط‌مشی و پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات فراهم کنند.

از طرفی، با توجه به اهمیت مولفه سوم، یعنی دانش و مهارت تدوین‌کنندگان خط‌مشی، پیشنهاد می‌شود در حوزه خط‌مشی‌گذاری ارتباطات و فناوری اطلاعات، از افراد صاحب‌نظر و دارای تجربه و تخصص و دانش روز استفاده شود و در فرایندهای رشد و ارتقای مدیران این مورد مد نظر قرار گرفته شود تا با تقویت عوامل وابسته به منابع انسانی، اجرای خط‌مشی‌ها به‌نحو مطلوب‌تری صورت پذیرد.

یکی از مسائل اساسی که در حال حاضر شرکت‌های فناوری با آن مواجه هستند، مهاجرت نیروهای انسانی است. ایجاد امکانات رفاهی و استانداردهای بین‌المللی برای کار کردن در شرکت‌های فناوری و ایجاد جذابیت با افزایش زمینه شکوفایی و خلاقیت در این صنعت می‌تواند حتی به بازگشت نیروهای متخصص کمک شایانی کند. همچنین، تدوین دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی برای استفاده درست فناوری اطلاعات در مراکز دولتی با هدف افزایش راندمان کاری و کاهش ضریب خطای انسانی و کاهش زمان انجام فرایندها و فعالیت‌های اداری ضروری به نظر می‌رسد. بُعد توسعه برنامه‌ها درجه چهارم اهمیت را داراست که اولویت‌بندی مولفه‌های این بُعد در جدول (۱۲) آمده است:

جدول ۱۲: رتبه و اهمیت مولفه‌های توسعه برنامه‌ها

| رتبه | مولفه‌ها  | بُعد فرعی |
|------|---|-----------|
| ۱    | برنامه‌ریزی نظام‌مند در خصوص چالش‌های مربوط به تحریم‌های بین‌المللی           | توسعه     |
| ۲    | افزایش تعداد و سطح عملیاتی طرح‌ها و برنامه‌های مدون فناوری اطلاعات و ارتباطات | برنامه‌ها |

با توجه به کمبود سیستم نظارتی مشخص بر تدوین و اجرای خط‌مشی‌های این حوزه، پیشنهاد می‌شود نهادهای خط‌مشی‌گذار در زمان تدوین خط‌مشی، نحوه نظارت و ارزیابی اجرای آن و همچنین نهاد نظارت‌کننده را هم مشخص کنند تا ضمانت اجرایی این خط‌مشی‌ها افزایش یابد. ایجاد نظام بازخورد و ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، نیازمند در نظر گرفتن چارچوب زمانی و بودجه مناسب است. اساس پاسخگویی بر دادن گزارش و اطلاعات است. دستگاه‌های ذی‌نفع بایستی آزادی عمل لازم را به مجریان خود در ارائه گزارش مستقیم و بهبود بخشیدن گزارش‌ها بدهند تا بدین ترتیب با درک اهمیت پاسخگویی به دلیل مسئولیت ابلاغی،

تعهد مجریان خطامشی نیز افزایش یابد. البته محدودیت‌هایی نیز در آزادی اطلاعات و شفافیت امور وجود دارد که سازمان‌های دولتی باید درصدد رفع این مشکل برآیند. ایجاد پایگاه داده جامع و به‌روز یکی دیگر از نیازهای تقویت اجرای سطح عملیاتی طرح‌ها و برنامه‌های مدون در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات به‌طور خاص است تا بدین طریق تمامی مصوبات رگولاتوری و نهادهای مختلف از سطح خرد تا کلان به لحاظ تناسب و همراستایی اهداف رصد شوند. این پایگاه داده و نهادهای که به‌روز بودن و صحت اطلاعات آن را مدیریت می‌کند، می‌تواند به عنوان اتاق فکری برای تمامی نهادهای مجری در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات باشد و به ارتقای کیفیت اجرای خطامشی‌های تدوین‌شده در این حوزه کمک کند. برای بهره‌مندی از نظرات فنی و کارشناسی متخصصان به منظور رسیدن به اهداف در شرایط تحریم و پشت سر گذاشتن محدودیت‌های ناشی از تحریم از منظر فناورانه و روابط با سازمان‌های فناوری‌محور خارجی، ایجاد واحدی تخصصی و کاملاً مستقل به عنوان اندیشکده فناوری، متشکل از کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات، با هدف ارائه مدل‌های توسعه بومی‌شده و راهکارهای قابل اجرا نقش کلیدی ایفا می‌کند. به عبارتی، باید سازوکاری اندیشیده شود که خطامشی‌گذاران را ملزم به بهره‌گیری از توصیه‌های آن واحد تخصصی نماید.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود مسئولان عالی‌رتبه کشور در قوای سه‌گانه از اجرای خطامشی‌های حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات حمایت کنند تا از یک‌سو با تامین منابع مورد نیاز برای اجراء امور مربوطه تسهیل گردد و این خطامشی‌ها ضمانت اجرایی داشته باشند و از سوی دیگر، گروه‌های فشار به‌راحتی نتوانند نظرات خود را بر خطامشی‌گذاران و مجریان تحمیل کنند. بُعد تامین محتوا و کاربردها درجه پنجم اهمیت را داراست که اولویت‌بندی مولفه‌های این بُعد در **جدول (۱۳)** آمده است:

**جدول ۱۳: رتبه و اهمیت مولفه‌های تامین محتوا و کاربردها**

| رتبه | مولفه‌ها                | بُعد فرعی            |
|------|-------------------------|----------------------|
| ۱    | توسعه دولت الکترونیک    |                      |
| ۲    | توسعه محتوای فضای مجازی | توسعه محتوا و کاربرد |
| ۳    | توسعه خدمات نوین پستی   |                      |

دولت الکترونیک را می‌توان مجموعه‌ای از سازوکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات دانست که توسط سازمان‌های دولتی با هدف ارائه خدمات و اطلاعات به ذی‌نفعان خود شامل شهروندان، نهادهای خصوصی و غیردولتی، سایر سازمان‌های دولتی و کارکنان مجموعه دولت به کار گرفته می‌شود. پیشنهاد می‌شود به مقوله توسعه و ارائه خدمات الکترونیکی مبتنی بر دولت الکترونیک با امکان دسترسی مردم در سراسر کشور در جهت کاهش شکاف دیجیتالی، در برنامه‌های عملیاتی مجریان حوزه فناوری اطلاعات اهمیت ویژه‌ای داده شود. حمایت پست‌بانک از شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فاوا و ارائه خدمات به این شرکت‌ها به عنوان بانک تخصصی این حوزه و همکاری با آن‌ها می‌تواند در زمینه کمک به بهبود شاخص‌های کارکردی نظیر حمایت و ارتقای مالی بخش خصوصی، ساماندهی وضعیت صنف فاوا و توسعه اشتغال و کارآفرینی بسیار اثرگذار باشد. سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به عنوان نهاد حاکمیتی قانونگذار با ابلاغ مصوبات و تعرفه‌گذاری‌های نوآورانه، نقش مهمی در کمک به توسعه فضای فعالیت شرکت‌ها و انحصارزدایی از این صنعت و شکل‌گیری شرکت‌های بزرگ دارد و پیشنهاد می‌شود مدیریت رگولاتوری با تلاش در تسهیل قوانین مربوط به ارائه خدمات فناوری گام موثری در خلق ارزش از طریق کمک به توسعه محصولات جدید مبتنی بر نیاز مشتری بردارد. پشتیبانی و حمایت کردن از جریان امن و سیال اطلاعات در راستای توسعه محتوای فضای مجازی، نکته‌ای اساسی است. اگر خط‌مشی‌گذاران منابع لازم را در اختیار مجریان خود قرار دهند، مجریان مهارت‌های خود را افزایش خواهند داد، اعتماد به نفس بالاتری خواهند یافت و حس مالکیت خواهند داشت و در نهایت اجرای خط‌مشی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با موفقیت عملیاتی همراه خواهد شد.

از مقایسه اولویت‌بندی عوامل شناسایی‌شده از ادبیات پژوهش (که با تشکیل پتل خبرگی و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده بر اساس نظرات خبرگان مورد بررسی قرار گرفت) با مقادیر اهمیت کسب‌شده توسط عوامل به کمک تحلیل حساسیت شبکه عصبی مصنوعی در بخش آزمون مدل، تفاوت مقادیر و میزان اهمیت سه مولفه تحلیل‌پذیر و تامل‌برانگیز است که این موارد موضوعات قابل‌ارائه به عنوان پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی هستند. دو مولفه «برنامه‌ریزی نظام‌مند در خصوص چالش‌های مربوط به تحریم‌های بین‌المللی» و «توسعه دولت الکترونیک» از نظر خبرگان برای موفقیت در اجرای خط‌مشی‌های حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مهم هستند که این دو مولفه بر اساس داده‌های وضعیت موجود اهمیت کم‌تری دارند. از طرفی، مولفه «طرح توسعه صادرات فناوری اطلاعات و ارتباطات» از نظر خبرگان درجه اهمیت پایینی دارد، در حالی که بر اساس داده‌های وضعیت موجود از اهمیت زیادی برخوردار است. این تفاوت‌ها دارای دلایل متعددی

است که در پژوهش‌های آتی می‌توان به بررسی آن‌ها پرداخت. در واقع، خلأهای موجود در ادبیات بدین‌گونه است: (۱) آسیب‌شناسی تحریم‌های بین‌المللی بر اجرای خط‌مشی‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ (۲) تاثیر تحریم‌های بین‌المللی بر توسعه صنعت ارتباطات و فناوری اطلاعات در کشور؛ (۳) نقش توسعه دولت الکترونیک بر تسهیل اجرای خط‌مشی‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ (۴) شناسایی موانع ساختاری توسعه صادرات فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ و (۵) آینده‌پژوهی راهبردی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.

در نهایت، به عنوان آخرین پیشنهاد دو نکته قابل‌تامل است: اول این‌که این پژوهش نحوه‌ی تاثیر و اثر مولفه‌های اجرای خط‌مشی‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات بر یکدیگر را بررسی نکرده است. در این راستا، ارائه مدلی که روابط میان مولفه‌ها را نشان دهد، می‌تواند نتایج پژوهش‌های آتی را غنی‌تر سازد؛ در این خصوص می‌توان از تکنیک سیستم‌های پویا و یافتن جریان عوامل استفاده نمود. دوم این‌که در این پژوهش، مدل اجرای خط‌مشی‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات صرفاً برای شرکت مخابرات ایران ارائه شده است، به طوری که برای سایر سازمان‌های بخش عمومی قابلیت تعمیم ندارد. از این‌رو، با طراحی و ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌ها در سایر سازمان‌های عمومی و مقایسه تطبیقی آن‌ها با یکدیگر می‌توان به مدلی جامع برای موضوع دست یافت و بر تعمیم‌پذیری پژوهش افزود.

در زمینه محدودیت‌های پژوهش حاضر گفتنی است که استفاده از شبکه‌های عصبی محدودیت‌هایی دارد که از جمله می‌توان به نیاز به حجم فراوان اطلاعات برای آموزش و آزمایش شبکه، نیاز به زمان زیاد برای انتخاب ساختار مناسب شبکه از راه آزمایش و خطا، و طبیعت مبهم شبکه‌های عصبی در ارتباط با روابط داخلی بین لایه‌ها اشاره کرد. در واقع، به کمک داده‌های بیش‌تر و صرف زمان بیش‌تر برای آزمون و خطای مدل (یافتن عدد بهینه تعداد نرون‌ها و ساختار ورودی و خروجی بهینه) می‌توان به نتایج دقیق‌تری دست یافت.

## اظهاریه قدردانی

از همکاری خبرنگان، حمایت معنوی داوران ناشناس، و ویراستار علمی (مازیار چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه تشکر و قدردانی می‌گردد.



## الف) انگلیسی

- Asadifard, R., Fani, A. A., Azar, A., & Alvani, S. M. (2016). Public Policy Analysis Model in Iran. *Journal of Public Administration*, 8(2), 255-276. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jipa.2016.59879>
- Babaei, S., Vaezi, R., Pourezat, A. A., & Hosseinpour, D. (2023). A Model of Iranian Administrative System Based on Academic and Professional Experts' Outlook. *Management and Development Process*, 35(4), 3-38. [In Farsi] <https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.3>
- Barbosa, M. C., Alam, K., & Mushtaq, S. (2016). Water Policy Implementation in the State of São Paulo, Brazil: Key Challenges and Opportunities. *Environmental Science & Policy*, 60(1), 11-18. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.02.017>
- Blau, P.M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218. <https://doi.org/10.2307/2093199>
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Esmail Asadi, R., & Goodarzi, M. (2018). Impact of United Nations Development Plans on Development Programs of Iran. *Research Letter of International Relations*, 11(43), 9-47. [In Farsi]
- Ganji Bidmeshk, O., Mehraeen, M., & Ghaffari, K. (2022). Providing a Framework for Measuring Knowledge Management Maturity in Public Organizations: A Case Study of Ferdowsi University. *The Journal of Productivity Management*, 16(2), 23-49. [In Farsi] <https://doi.org/10.30495/qjopm.2021.1930028.3146>
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration (Vol. 349)*: University of California Press.
- Jalali, S. M., Shafizadeh, H., & Soleymani, N. (2022). Causal Relationship Model of Network Policy in Non-Formal Skill Training. *Skill Training*, 11(41), 165-180. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/irtvto.11.41.8>
- Jamshidi, S. H., Amini Sabbegh, Z., Sadeh, E., & Sheykholeslam Kandelooosi, N. (2021). Developing a Model for Implementing Public Policies in State-Owned, Project-Oriented Oil Companies. *Management and Development Process*, 34(2), 127-150. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.2.127>
- Kantamaturapoj, K., McGreevy, S. R., Thongplew, N., Akitsu, M., Vervoort, J., Mangnus, A., Ota, K., Rupprecht, C. D., Tamura, N., & Spiegelberg, M. (2022). Constructing Practice-Oriented Futures for Sustainable Urban Food Policy in Bangkok. *Futures*, 139(1), 102949. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102949>

- Kohoutek, J. (2013). Three Decades of Implementation Research in Higher Education: Limitations and Prospects of Theory Development. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 56-79. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2012.00531.x>
- Nargesian, A., Pirannejad, A., Haji Molla Mirzaei, H., & Ghorbian, A. (2021). Presentation of a Model of Implementation of Cyberspace Policies in Iran. *National Security*, 11(39), 161-198.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Rahnavard, F. (2022). Mega-Policies of The Development Plan: A Case Study of Iran. *Management and Development Process*, 35(3), 3-56. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.3.3>
- Rangriz, H., Kheirandish, M., & Latifi Jaliseh, S. (2018). Exploring of Public Policies Implementation Obstacles in Governmental Organizations Using the Meta Synthesis Method. *Iranian Journal of Public Policy*, 4(1), 123-138. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852>
- Skarica, M. (2018). *Implementation of the Strategy for Public Administration Development in Croatia (2015-2020): a Mid-Term Evaluation*. 31st International Scientific Conference on Economic and Social Development.
- Strauss, L. M., & Borenstein, D. (2010). *Analyzing the Brazilian Higher Education System Using System Dynamics*. Proceedings of the 45th Annual Conference of the ORSNZ.
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*: Transaction Publishers.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2015). *Sustainable Development Goals*. Available from: [https://www.dev-practitioners.eu/media/key\\_documents/SDGs\\_Booklet\\_Web\\_En.pdf](https://www.dev-practitioners.eu/media/key_documents/SDGs_Booklet_Web_En.pdf)
- Viswanathan, R., & Telukdarie, A. (2021). A Systems Dynamics Approach to SME Digitalization. *Procedia Computer Science*, 180(1), 816-824. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.331>
- Whittington, R. (2015). *Giddens, Structuration Theory and Strategy as Practice*. In (pp. 145-164). Cambridge Handbook of Strategy as Practice. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.009>
- Wu, J., Zuidema, C., Gugerell, K., & de Roo, G. (2017). Mind the Gap! Barriers and Implementation Deficiencies of Energy Policies at the Local Scale in Urban China. *Energy Policy*, 106(1), 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.057>
- Zenezini, G., & De Marco, A. (2020). City Logistics Policy Evaluation with System Dynamics. *Transportation Research Procedia*, 46(1), 253-260. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.188>

## (ب) فارسی

رایینز، استفن (۱۴۰۰). *تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی. انتشارات صفار. شفریتز، جی. ام، و راسل، ادوارد دبلیو. (۱۳۹۴). *مبانی مدیریت دولتی*. ترجمه غلامرضا معمارزاده طهران، انتشارات اندیشه‌های گوهریار.

مرکز برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی فناوری اطلاعات (۱۴۰۰). *گزارش تحلیلی وضعیت شاخص توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات*. سازمان فناوری اطلاعات ایران.

هیل، مایکل جیمز، و هوپه، پتر ال. (۱۳۹۷). *اجرای خط‌مشی عمومی: حکمرانی در نظریه و عمل به انضمام میحث ارزیابی خط‌مشی عمومی*. ترجمه جواد معدنی و نیما خدایی، انتشارات آذرین مهر.

**نحوه ارجاع به مقاله:**

محمدی، نازیلا؛ معمارزاده طهران، غلامرضا، و طوطیان اصفهانی، صدیقه (۱۴۰۲). طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های فناوری اطلاعات برنامه ششم توسعه با رویکرد شبکه عصبی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۲)، ۳۱-۶۰.

Mohammadi, N., Memarzadeh Tehran, G., & Tootian Esfehani, S. (2023). Designing a Model for the Implementation of Information Technology Policies of the Sixth Development Plan by Neural Network Approach. *Management and Development Process*, 36(2). 31-60.

DOI: [10.52547/jmdp.36.2.31](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.2.31)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



# عنوان مقاله: بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی

محمدحسین قاسم‌زاده<sup>۱</sup>، محمد فاریابی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۲۲

مقاله پژوهشی

## چکیده:

**هدف:** هدف این پژوهش، بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نوع کمی و به شکل توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت پخش اطلس دینا (منطقه شمال غرب) بوده است. نحوه نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای - تصادفی و قابل دسترس از جامعه آماری بوده است. در این پژوهش، از ابزار پرسشنامه و از نظرات ۱۸۶ نفر از جامعه آماری برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی روابط بین متغیرها نیز چندین فرضیه ارائه شده است که به روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفته است. همچنین، از ابزارهای SPSS و SmartPLS برای نتایج و تفسیر فرضیه‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** حمایت سازمانی بر عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی اثر مثبت و معنادار داشته است. از سوی دیگر، عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنادار داشته است. در نهایت، خروجی‌ها نشان دادند که عزت نفس سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی را به صورت مثبت و معنادار میانجی‌گری می‌کند. همچنین، در میان ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیش‌ترین اثرپذیری را از متغیرهای عزت نفس و حمایت سازمانی داشته است. به‌طور کلی، حمایت و عزت نفس سازمانی به بهبود تعهد در شرکت پخش اطلس دینا منجر می‌شود. **ارزش / اصالت پژوهش:** بررسی نقش میانجی عزت نفس سازمانی در رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی که پیش از این مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته بود، دیدگاه جدیدی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند که در این پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است و از این طریق می‌توان تعهد را در شرکت‌ها و سازمان‌ها توسعه بخشید.

**کلیدواژه‌ها:** حمایت سازمانی، عزت نفس، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

faryabi@tabrizu.ac.ir

سازمان به عنوان نهاد اجتماعی و نظام کوچکی است که کارکنان در آن عرف اجتماعی، شیوه‌های ارتباط با دیگران، نگرش‌ها، قواعد اخلاقی و مهارت‌های شغلی را می‌آموزند. از سوی دیگر، همه مدیران و کارکنان می‌خواهند در فضای سازمانی متعهد و برانزده به فعالیت بپردازند تا در فعالیت‌های خود توسعه و بهبود یابند، که عوامل مختلفی بر آن اثرگذار است. این پژوهش به‌طور خاص از جهات حمایت سازمانی<sup>۱</sup> و عزت نفس سازمانی<sup>۲</sup> به بررسی تعهد سازمانی<sup>۳</sup> پرداخته است تا شکاف‌ها و مسائل مقابل این موضوع را برای حل و ارائه راهکار آن بررسی کند.

در دهه‌های اخیر، تعهد سازمانی مورد توجه پژوهشگران زیادی قرار گرفته است که در جهت یافتن عوامل موثر بر تعهد سازمانی گام برداشته‌اند (Rahmani & Hidary, 2019; Ahmadi Zahrani & Barat, 2021; Hadi et al., 2023; Lie et al., 2022). تعهد سازمانی از منظر مدیران در جهت دستیابی به موفقیت سازمانی بررسی شده است. امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران در جستجوی راه‌هایی برای افزایش تعهد کارکنان هستند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند (Darami et al., 2013). در حال حاضر، یکی از ویژگی‌هایی که سازمان‌های موفق را از سایر سازمان‌ها جدا می‌کند، نیروی انسانی متعهد است، زیرا افراد متعهد خود را به شکل بهتری با اهداف و ارزش‌های سازمان همسو می‌کنند. از این‌رو، توجه به مقوله تعهد سازمانی برای همه سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و به پژوهش‌های مختلف نیاز دارد. تعهد سازمانی ساختاری کلیدی در پژوهش‌های سازمانی محسوب می‌شود. رایج‌ترین مدلی که در پژوهش‌های تعهد سازمانی یافت می‌شود شامل سه بُعد است: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، و تعهد مستمر (Meyer et al., 1993). میپر و همکاران (۱۹۹۳)، معتقدند که تعهد حالتی روان‌شناختی است که رابطه کارکنان با سازمان را مشخص می‌کند، به‌ویژه در مورد تعهد عاطفی که دلالت بر پیوندهای عاطفی با سازمان دارد. در این راستا، یکی از عواملی که توانایی تاثیر بسیاری بر تعهد سازمانی دارد و موجب تقویت ستون‌های تعهد از جانب کارکنان به سازمان می‌شود، حمایت سازمانی است (Malik et al., 2016). از این‌رو، حمایت سازمانی می‌تواند به عنوان متغیر پیش‌بین اصلی مورد توجه پژوهش حاضر باشد.

حمایت سازمانی به عنوان عاملی در سازمان‌ها شناخته می‌شود که به ایجاد اعتماد و کاهش

1. Organizational Support
2. Organizational Self-Esteem
3. Organizational Commitment

استرس شغلی کارکنان منجر می‌شود و کارکنان را در جهت متعهد کردن به سازمان تقویت و تشویق می‌کند (Zandi et al., 2020). ادبیات نشان می‌دهد که حمایت سازمانی رابطه‌ی نزدیکی با اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی دارد (Bahrami & Sarihi Asfestani, 2015). از سوی دیگر، بررسی‌ها نشان می‌دهد که افراد با عزت نفس پایین سطح بالایی از استرس شغلی را درک می‌کنند، اما افزایش حمایت سازمانی نه تنها عزت نفس سازمانی را افزایش می‌دهد، بلکه به کاهش استرس شغلی نیز منجر می‌شود (Masoom, 2021). قابل ذکر است که با تقویت تناسب بین فرد و سازمان، حمایت سازمانی تقویت می‌شود و موجب بهبود تعهد عاطفی در سازمان می‌گردد (Ranji Jafroodi & Nasrollahi Moghaddam, 2020). همچنین، کارکنانی که از سوی سازمان خود حمایت بالایی ادراک می‌کنند، خود را مدیون سازمان می‌دانند و سعی می‌کنند به سازمان در قالب رفتارهای مثبت، شکل‌دهی نگرش‌ها و پشتیبانی از اهداف سازمان پاسخ دهند. در این بین، عزت نفس یکی از ویژگی‌های شخصیتی است که بر رفتارهای سازمانی به‌گونه‌ای پیش‌بینی‌پذیر و پایدار اثر می‌گذارد.

عزت نفس سازمانی به عنوان درجه‌ای از ادراک کارکنان در مورد خودشان است و فرد خود را به‌گونه‌ای درک می‌کند که برای سازمان تا چه اندازه مهم، موثر و ارزشمند است (Piercy et al., 2006). بهبود عزت نفس سازمانی در کارکنان یکی از عوامل مهم پیش‌بینی‌کننده برای ارائه خدمات بهتر به همکاران، مشتریان و کارفرمایان، کاهش ترک خدمت افراد، و بهبود زمانی افراد برای انجام و تدویم کار است (Hemmati Nodoust Guilani et al., 2015). همچنین، شواهد حاکی از آن است که بهبود عزت نفس می‌تواند رویکردهای تعهد سازمانی را توسعه دهد (Hadi et al., 2023). از این‌رو، می‌توان عزت نفس سازمانی را به عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی قبول کرد که در مطالعات پیشین مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته بود. در نتیجه، انجام این پژوهش می‌تواند در پر کردن شکاف‌های موجود بین این روابط و افزایش ادبیات کمک کند.

به‌طور کلی، متغیرهای پژوهش در مطالعات پیشین داخلی (Rahmani & Hidary, 2019; Hosseini kohkamari et al., 2015; Shahriyari et al., 2020) و مطالعات خارجی (Malik et al., 2016; Minibas-Poussard et al., 2017; Zandi et al., 2020; Masoom, 2021) مورد ارزیابی قرار گرفته بود. نکته‌ی مورد توجه این است که هر یک از این مطالعات روابط دوجه‌دوی متغیرهای این پژوهش را با مباحث و عوامل مختلف مورد ارزیابی قرار داده‌اند. اما این پژوهش به‌طور خاص در مجموعه‌ای سه‌جانبه شامل حمایت سازمانی، عزت نفس، و تعهد سازمانی (تعهد

عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری) اقدام به بررسی این روابط کرده است که مورد توجه پژوهشگران پیشین نبوده و پژوهش حاضر با ارائه الگویی جدید در پر کردن شکاف‌های موجود و افزایش ادبیات این حیطه بسیار موثر بوده است.

بنابراین، پرسش اصلی پژوهش این است که آیا حمایت سازمانی با میانجی‌گری عزت نفس می‌تواند بر تعهد سازمانی موثر واقع شود؟

## مبانی نظری پژوهش

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی شدت حالت روانی احساس‌شده توسط کارکنان در مورد سازمانی است که در آن کار می‌کنند یا به آن تعلق دارند. به عبارت دیگر، کارکنانی که به اهداف و ارزش‌های سازمان اعتماد می‌کنند و قدردان آن هستند و مایل‌اند که عضو آن سازمان نیز باقی بمانند (Porter et al., 1974). همچنین، تعهد سازمانی نگرشی است که در آن کارمندان از طریق سازمان، هویت خود را تعیین می‌کنند (Keykha et al., 2020). اگرچه تعهد سازمانی اغلب با شناسایی سازمانی مقایسه می‌شود، اما برخی از پژوهشگران استدلال می‌کنند که آن‌ها ایده‌های متفاوتی هستند. برای مثال، هویت سازمانی را می‌توان به عنوان ادراک فرد از هویت با سازمان تعریف کرد، در حالی که تعهد سازمانی به نگرش کارکنان نسبت به آن اشاره دارد (Stinglhamber et al., 2015). همچنین، اگرچه شناسایی سازمانی مبتنی بر ادراک ذهنی یک کارمند از شباهت ادراک‌شده با سازمان است، تعهد سازمانی را می‌توان به عنوان فرایندی مبادله‌ای در نظر گرفت که در آن، اعضا مختص به سازمان خود هستند و سازمان، کار را با کیفیت بالا برای آن‌ها ارائه می‌کند (Marique & Stinglhamber, 2011). در نهایت، تعهد سازمانی دارای سه بُعد کلیدی تعهد عاطفی، مستمر، و هنجاری است: تعهد عاطفی منعکس‌کننده ادراکات دل‌بستگی و پیوندهای عاطفی به سازمان است؛ تعهد مستمر منعکس‌کننده تعهدی است که از هزینه‌های ادراک‌شده (اقتصادی و اجتماعی) خروج از سازمان ناشی می‌شود؛ و تعهد هنجاری منعکس‌کننده ادراکات تعهد نسبت به سازمان است (Meyer et al., 1993).

### حمایت سازمانی

حمایت سازمانی شامل احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد است، به طوری که سازمان برای مساعدت، همکاری و حمایت اعضای خود، ارزش قائل می‌شود و نگران آینده آن‌هاست (Shahzad et al., 2020).



با استفاده از نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> می‌توان به درک مفهوم حمایت سازمانی اقدام کرد که اغلب از آن در جهت درک ارتباط بین کارکنان و مدیران استفاده می‌شود (Fields et al., 2000). از سوی دیگر، ریشهٔ درک حمایت سازمانی بر پایه دل‌بستگی، کوشش و تعهد به سازمان است و به عنوان سازه‌ای از مبادله اجتماعی شناخته می‌شود (Allen, 2008). در این راستا، نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان از خود عقایدی کلی به‌وجود می‌آورند و سازمان از نیازها و ارزش‌های آن‌ها حمایت می‌کند که بر طبق روابط مدیران با نمایندگان سازمانی شکل می‌گیرد. ادراک حمایت توسط مدیریت این امکان را فراهم می‌کند که از طریق تامین نیازهای عاطفی - اجتماعی مانند تعلق و حمایت عاطفی، تعهد و وفاداری عاطفی نیز بهبود یابد. همچنین، اقدامات هدفمند در بهبود ادراک از حمایت سازمانی نه‌تنها باعث بهبود ارتباطات امن می‌شود، بلکه ارزیابی عقلایی از علل حوادث نیز در سازمان انجام می‌گیرد (Rhoades & Eisenberger, 2002). وقتی افراد درمی‌یابند که سازمان برای سهم آن‌ها ارزش قائل است و به منافع آن‌ها توجه می‌کند، فرد متعهدتر می‌شود و این تعهد از طریق تلاش‌های کاری تعریف می‌شود و به این طریق، زمانی که کارمند با علایق سازمان آشنا می‌گردد، نتایج مثبتی به همراه خواهد داشت (Khattak et al., 2014).

### عزت نفس سازمانی

عزت نفس ارزیابی مثبت کلی و مفهوم‌سازی توصیفی است که افراد در مورد خود می‌سازند و حفظ می‌کنند (Pierce & Gardner, 2004). این احساس نوعی خود-ارزشی و تمایل به داشتن احساس مثبت نسبت به خود است (Baumeister et al., 2003). از آن‌جایی که افراد دارای عزت نفس بالا خود را ارزشمند می‌دانند (Pierce & Gardner, 2004)، بسیاری از سازمان‌ها آن را عامل مهمی در موفقیت شرکت و کارکنان قلمداد می‌کنند. از سوی دیگر، عزت نفس مبتنی بر سازمان به ارزیابی کارمند از ارزش ادراکی، کفایت شخصی، شایستگی و قابلیت خود به عنوان یک عضو سازمانی در زمینهٔ سازمان اشاره دارد (Minibas-Poussard et al., 2017). در محل کار، عزت نفس سازمانی کارمند به عنوان عامل تولیدکنندهٔ عملکرد انتقادی و ثابت در نظر گرفته می‌شود و درجه‌ای است که کارمند به خود به عنوان عضوی شایسته و ارزشمند شرکت باور دارد (Wang & Huang, 2019). کارکنانی که دارای سطح بالایی از عزت نفس هستند، عموماً به توانایی‌های خود اطمینان بیشتری دارند و اغلب توسط همسالان خود به عنوان افراد ماهر، بانگیزه و مجاز در نظر گرفته می‌شوند (Gardner & Pierce, 1998).

#### 1. Social Exchange Theory

## ایجاد و توسعه فرضیه‌ها

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، و تعهد مستمر تحت تاثیر حمایتی هستند که از سازمان درک می‌شود. پس حمایت سازمانی می‌تواند به بهبود تعهد سازمانی منجر شود (Malik et al., 2016). پژوهشگران در یک بررسی نشان دادند که استرس شغلی تحت تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت اجتماعی است؛ از این رو، اگر کارکنان مورد حمایت دوجانبه قرار گیرند، می‌توان تعهد کارکنان را نسبت به سازمان تقویت کرد (Zandi et al., 2020). رحمانی و حیدری (۲۰۱۹)، نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده از طریق اعتماد سازمانی می‌تواند موجب تقویت تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، و تعهد مستمر شود. در پژوهشی دیگر، نشان داده شد که تعهد عاطفی میانجی‌گر مناسبی در روابط بین حمایت سازمانی ادراک شده و نتایج کار (تعامل کاری و رفتار شهروندی سازمانی) است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت ادراکی توسط کارکنان نسبت به سازمان تاثیر مثبتی بر پیامدهای مرتبط با کار می‌گذارد و اهمیت در نظر گرفتن زمینه‌های سازمانی، مانند برداشته‌های مربوط به نقض قرارداد روان‌شناختی، هنگام درک تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد عاطفی، درگیری کاری و رفتارهای شهروندی را برجسته می‌کند (Gupta et al., 2016). از این رو، از این مطالعات می‌توان دریافت که حمایت سازمانی یکی از محرک‌های اصلی تعهد است:

$H_1$ : حمایت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عزت نفس سازمانی دارد.

یک بررسی نشان می‌دهد که حمایت سازمانی به عنوان متغیر میانجی رابطه بین عزت نفس و استرس شغلی را میانجی می‌کند. در این بررسی مشاهده می‌شود که حمایت سازمانی در زمانی که استرس شغلی قابل کنترل باشد، می‌تواند عزت نفس را تقویت کند و بهبود بخشد (Masoom, 2021). مهداد و همکاران (۲۰۱۵)، به این نتیجه دست یافتند که حمایت ادراک شده از سوی کارکنان نسبت به سازمان از طریق عزت نفس می‌تواند خودکارآمدی کارکنان را تقویت کند؛ پس حمایت سازمانی عاملی برای بهبود عزت نفس و خودکارآمدی است. همچنین، در یک بررسی که توسط شهریاری و همکاران (۲۰۲۰) انجام پذیرفت، نتایج حاکی از آن بود که حمایت سازمانی به عنوان عامل کلیدی و اثرگذار برای بهبود رضایت شغلی و عزت نفس است. در پژوهشی دیگر، عزت نفس مبتنی بر سازمان تحت تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان است که در صورت مطلوب بودن شرایط حمایتی کارکنان از سوی سازمان، عزت نفس می‌تواند تقویت شود و تعهد عاطفی را برانگیزاند (Khattak et al., 2014). از این رو، این مطالعات نشان می‌دهند که حمایت

سازمانی می‌تواند عاملی موثر برای عزت نفس در سازمان باشد.

H<sub>2</sub>: حمایت سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

در سوی دیگر، ادبیات نشان می‌دهد که عدالت سازمانی، عزت نفس سازمانی، تعهد سازمانی و کانون کنترل کار در ارتباط با یکدیگر هستند. نتایج یک بررسی نشان داد که عدالت سازمانی موجب تقویت تعهد سازمانی می‌شود، اما زمانی که عزت نفس سازمانی و کنترل کار در سطح مطلوبی باشند، این اثر تقویت می‌شود و تعهد سازمانی بهبود می‌یابد (Minibas-Poussard et al., 2017).  
**حسینی کوکمری و همکاران (۲۰۱۵)**، نشان دادند که حمایت سازمانی با تقویت عزت نفس به بهبود تعهد عاطفی و خشنودی شغلی منجر می‌شود. در پژوهشی دیگر، بررسی‌ها حاکی از آن بود که هویت نقش کارکنان در سازمان در ارتباط با عزت نفس، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که عزت نفس در ارتباط با تعهد سازمانی است و بر آن اثر می‌گذارد (Op den Buijs et al., 2019). پژوهشگران نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی شرکت موجب بهبود شناخت سازمانی می‌شود و به تبع آن عزت نفس و تعهد سازمانی بهبود می‌یابد (Kang et al., 2021). این بررسی‌ها نشان می‌دهند که عزت نفس می‌تواند بر تعهد سازمانی اثر قابل توجه داشته باشد.

H<sub>3</sub>: عزت نفس سازمانی اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

در نهایت، با توجه به شواهد ممکن بر اثرگذاری حمایت سازمانی بر عزت نفس سازمانی (Masoom, 2021; Mehdad et al., 2015) و همچنین، اثرگذاری عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی (Ahmadi Zahrani & Barat, 2021; Hadi et al., 2023)، می‌توان ادعا کرد که عزت نفس سازمانی می‌تواند رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری کند.  
H<sub>4</sub>: عزت نفس سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی را به شکل مثبت و معناداری میانجی‌گری می‌کند.

جدول (۱)، پیشینه تجربی پژوهش را نشان می‌دهد.

### جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

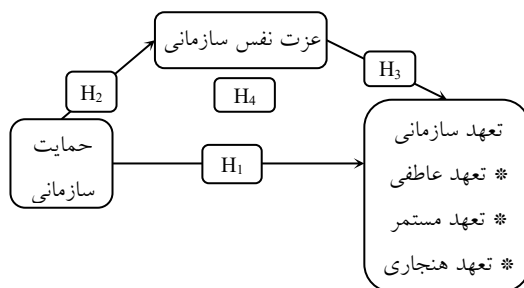
| پژوهشگران          | نتیجه  |
|--------------------|--|
| Deschênes (2023)   | انزوای حرفه‌ای بر رضایت از تجربه دورکاری تأثیر منفی می‌گذارد، اما بر تعهد سازمانی عاطفی تأثیری نداشته است. رابطه بین رضایت از دورکاری و انزوای حرفه‌ای با حمایت سازمانی ادراک‌شده، و رابطه بین تعهد سازمانی عاطفی و انزوای حرفه‌ای با حمایت سرپرستی ادراک‌شده تعدیل می‌گردد.   |
| Hadi et al. (2023) | تعادل زندگی کاری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. عزت نفس تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. انگیزه کاری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، نقش تعدیل‌گری عدالت سازمانی در رابطه بین تعادل زندگی کاری و تعهد سازمانی تعدیل شده، در رابطه بین عزت نفس و تعهد سازمانی تعدیل شده، و در رابطه بین انگیزه کاری بر تعهد سازمانی تعدیل شده تأیید شده است. |
| Wang et al. (2023) | حمایت سازمانی ادراک‌شده با عزت نفس و مزایای حرفه‌ای ادراک‌شده در میان پرستاران همبستگی مثبت داشته است. در حالی که عزت نفس به‌طور مثبت مزایای حرفه‌ای ادراک‌شده پرستاران را پیش‌بینی کرده است. نقش میانجی عزت نفس در رابطه بین حمایت سازمانی و مزایای حرفه‌ای معنادار است.  |
| Lie et al. (2022)  | حمایت سازمانی ادراک‌شده و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار دارد. همچنین، نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که تعهد سازمانی تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی نداشته است. علاوه بر این، حمایت سازمانی ادراک‌شده قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده برای رفتار شهروندی سازمانی است.   |
| Kurniawan (2022)   | شایستگی کارکنان بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد. بین متغیرهای حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی اثر مثبت حاکم است. نقش میانجی عملکرد کارکنان در رابطه بین متغیرهای شایستگی کارکنان و تعهد سازمانی مثبت و معنادار است. تأثیر تعهد سازمانی ادراک‌شده بر حمایت سازمانی با نقش میانجی عملکرد کارکنان معنادار است.   |
| Masoom (2021)      | معلمان با عزت نفس پایین سطح بالایی از استرس شغلی را درک کرده‌اند. در حالی که معلمان که حمایت سازمانی بالایی را درک کرده‌اند، استرس شغلی پایینی احساس کرده‌اند. همچنین، افزایش حمایت سازمانی نه تنها عزت نفس سازمانی را افزایش می‌دهد، بلکه رابطه بین عزت نفس و استرس شغلی را واسطه می‌کند.   |
| Kang et al. (2021) | مسئولیت اجتماعی شرکتی اخلاقی، اقتصادی و بشردوستانه و سلامت و ایمنی عمومی به‌طور مثبت با هویت سازمانی در ارتباط هستند و همه این متغیرها با عزت نفس و تعهد سازمانی مهمانداران هواپیما ارتباط معنادار دارند. تأثیر مسئولیت اجتماعی حقوقی-شرکتی بر هویت سازمانی قابل توجه نبود.  |

### ادامه جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

| پژوهشگران                                     | نتیجه  |
|---|--|
| Ahmadi Zahrani & Barat (2021)                 | عزت نفس بر تعهد سازمانی اثر معنادار و مثبت داشته است. همچنین، نقش تعدیل‌گر حس همدمی در بین متغیرهای عزت نفس و تعهد سازمانی مورد تایید قرار گرفته است.  |
| Ranji Jafroodi & Nasrollahi Moghaddam, (2020) | هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده توانایی اثرگذاری مثبت را بر تعهد عاطفی کارکنان دارند. همچنین، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده ارتباط بین تناسب فرد-سازمان و تعهد عاطفی کارکنان را میانجی‌گری می‌کنند.  |
| Rahmani & Hidayr (2019)                       | حمایت سازمانی ادراک شده به شکلی مستقیم و مثبت بر تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی اثرگذار است. همچنین، تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنادار با اعتماد سازمانی دارد. از سوی دیگر، نقش میانجی اعتماد بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی نیز مثبت و معنادار است. |
| Bahrami & Sarihi Asfestani (2015)             | اعتماد سازمانی و حمایت ادراک شده با تعهد سازمانی در ارتباط است. همچنین، اعتماد سازمانی نقش موثری در حمایت سازمانی ادراک شده دارد.  |
| Hosseini kohkamari et al. (2015)              | حمایت سازمانی ادراک شده الگو و عاملی مهم و اثرگذار برای ارتقای عزت نفس سازمانی در محیط کار است که به نوبه خود به بهبود خشنودی شغلی و تعهد عاطفی در پرستاران منجر می‌شود.   |

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به رویکرد پژوهش حاضر که به صورت مدلسازی معادلات ساختاری بوده و همچنین، با توجه به شفاف‌سازی روابط بین متغیرها و نوع فرضیه‌ها، می‌توان از متغیر عزت نفس سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی استفاده کرد. از این‌رو، با توجه به ادبیات (Kang et al., 2021; Masoom, 2021; Malik et al., 2016)، مدل پژوهش حاضر در شکل (۱) ارائه می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

این پژوهش یکی از مطالعات کمی است که به لحاظ هدف از انواع بررسی‌های کاربردی و به لحاظ روابط بین متغیرها به صورت فرضیه‌ای - استنتاجی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان منطقه غرب شرکت اطلس دینا (چی‌توز) است که در هفت شعبه پخش (تبریز، اردبیل، ارومیه، قزوین، سنندج، زنجان، و سفز) حضور دارند. شرکت پخش اطلس دینا یک شرکت سهامی خاص است که در سال ۱۳۸۸ ثبت شده و به صورت حرفه‌ای در صنعت پخش کشور فعال بوده است. این شرکت هولدینگ‌های متفاوتی دارد که در بخش‌های مختلف فعالیت می‌کنند. تعداد کل کارکنان این شرکت برابر با ۳۶۰ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان، نمونه‌ای به حجم ۱۸۶ نفر برای پژوهش حاضر انتخاب شد. همچنین، لازم است اشاره شود که از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی و قابل دسترس از جامعه آماری استفاده شده است. همچنین، از روش کتابخانه‌ای و به کمک کتاب‌ها و مقالات معتبر در پیشینه و ادبیات استفاده شده است. گردآوری داده‌های لازم برای بررسی فرضیه‌های مطرح‌شده در این پژوهش به روش میدانی از طریق پرسشنامه ساختاریافته و استاندارد به عمل آمده است، که در مجموع تعداد ۱۸۱ داده جمع‌آوری شد. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. این پرسشنامه مشتتمل بر دو بخش بود که بخش نخست شامل مشخصات فردی و متغیرهای جمعیت‌شناختی، و بخش دوم نیز شامل پرسش‌های مربوط به سنجش هر کدام از متغیرها بود. متغیرها به شکل زیر اندازه‌گیری شده است:

**حمایت سازمانی:** منظور این متغیر این است که کارکنان نسبت به شرکت پخش اطلس دینا از احساس و باوری برخوردار شوند که این شرکت نسبت به همکاری، مساعدت و حمایت کارکنان خود ارزش قائل است و نسبت به خوشبختی و آینده کارکنان نگرانی دارد و در مواقع لزوم دست به حمایت می‌زند. برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۸ سنجه‌ای **آیزن‌برگر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۶)** استفاده شده است. از سوی دیگر، قابل‌ذکر است به منظور اطمینان بیش‌تر این پرسش‌ها برای جامعه آماری، آزمون‌های روایی و پایایی انجام پذیرفت. نتایج روایی نشان داد که یک سنجه از این متغیر روایی مناسبی ندارد. در نتیجه، متغیر حمایت سازمانی با تعداد ۷ سنجه اندازه‌گیری شده است. همچنین، نتیجه پایایی برای این متغیر نشان داد که مقدار پایایی حاصل برابر با ۰/۸۷ است که نشان‌دهنده پایایی مناسب این متغیر است.

**عزت نفس سازمانی:** منظور از این متغیر این است که کارکنان به چه میزانی بر این باورند که عضوی توانا، مهم و ارزشمند برای شرکت پخش اطلس دینا هستند. برای سنجش این متغیر

1. Eisenberger

از پرسشنامه ۱۰ سنجهای پیرس و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شده است. نتایج آزمون روایی نشان دادند که تعداد ۴ سنجه روایی مناسبی نداشته‌اند، پس متغیر عزت نفس سازمانی با ۶ سنجه اندازه‌گیری شده است. همچنین، نتیجه پایایی حاصل برای این متغیر نشان داد که مقدار پایایی برابر با ۰/۷۶ است که نشان‌دهنده پایایی مناسب این متغیر است.

**تعهد سازمانی:** این متغیر به وفاداری کارکنان به شرکت پخش اطلس دینا اشاره دارد که در آن کارکنان به حالتی می‌رسند که خود را با شرکت پیوند می‌دهند و به آن اعتقاد می‌آورند. برای سنجش این متغیر از پرسشنامه ۲۴ سنجه‌ای آلن و میپر (۱۹۹۰) استفاده شده است. نتایج آزمون روایی نشان داد که تعداد ۵ سنجه روایی مناسبی ندارند. بنابراین، تعداد ۱۹ سنجه برای اندازه‌گیری این متغیر انتخاب گردید؛ به ترتیب تعهد عاطفی با ۶ سنجه، تعهد مستمر با ۶ سنجه، و تعهد هنجاری با ۷ سنجه مورد ارزیابی قرار گرفتند. همچنین، نتیجه پایایی برای این متغیر نشان داد که مقدار پایایی برابر با ۰/۸۰ (برای تعهد عاطفی برابر با ۰/۸۱، تعهد مستمر برابر با ۰/۷۷ و تعهد هنجاری برابر با ۰/۷۹) است که نشان‌دهنده پایایی مناسب این متغیر است.

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS<sub>23</sub> و SmartPLS<sub>3</sub> استفاده شده است. ترتیب انجام تحلیل‌ها به این صورت است که ابتدا با استفاده از SPSS<sub>23</sub> آمار ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بررسی می‌شود. سپس آمار توصیفی متغیرها از جمله میانگین و انحراف معیار مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه، با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS<sub>3</sub> برازش‌های مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری بررسی می‌شود و در نهایت، با استفاده از خروجی مدل و نتایج فرضیه‌ها به بررسی تایید و عدم تایید هر یک از مسیرها و فرضیه‌های مطرح‌شده این پژوهش اقدام می‌شود.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

این بخش با توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از جمله جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان ارائه شده است. قابل ذکر است که گردآوری داده‌ها با همه روش‌ها با مشکلاتی مواجه بوده است. در پژوهش حاضر که گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه انجام شده است، برای این که داده‌ها یا پاسخ‌های نمونه آماری تحت تاثیر موقعیت قرار نگیرند و سوءگیری نداشته باشند، ابتدا در مورد متغیرهای مورد نظر اطلاعات اولیه مانند توضیح تعاریف متغیر و اشاره توصیفی از آن‌ها برای پاسخ‌دهندگان ارائه گردید تا پاسخ‌دهندگان آشنایی کلی از متغیرها داشته باشند و بدون سوءگیری و با آگاهی به پرسش‌های مطالعه پاسخ دهند. کل داده‌های گردآوری شده از

جامعه مورد نظر برابر با ۱۸۱ مورد بود. نتایج آمار توصیفی در بخش جنسیت نشان می‌دهد که تعهد ۱۶۹ پاسخ‌دهنده آقا، تعداد ۵ نفر خانم و ۷ نفر نامشخص بود. نتایج بخش تحصیلات نشان می‌دهد که تعداد ۲۲ پاسخ‌دهنده زیردیپلم، تعداد ۷۱ نفر دیپلم، تعداد ۳۱ نفر فوق‌دیپلم، تعداد ۴۶ نفر کارشناسی، تعداد ۵ نفر در سطح کارشناسی ارشد، و تعداد ۶ نفر نیز مقطع تحصیلی نامشخص داشته‌اند. در نهایت، نتایج بخش سابقه خدمت برای پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که تعداد ۱۰۴ نفر سابقه‌ای با بازه زمانی ۱ تا ۵ سال، تعداد ۴۶ نفر سابقه‌ای با بازه زمانی ۶ تا ۱۰ سال، تعداد ۱۷ نفر سابقه‌ای با بازه زمانی ۱۱ تا ۱۵ سال، تعداد ۳ نفر سابقه‌ای با بازه زمانی ۱۶ تا ۲۰ سال و در آخر، تعداد ۱۱ نفر نیز سابقه‌ای نامشخص داشته‌اند.

از آنجایی که این پژوهش با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بررسی شده است، مقادیر میانگین در بازه ۱ تا ۵ قرار می‌گیرد. انحراف معیار نشان‌دهنده نحوه پراکندگی داده‌هاست. چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع است. برای یک توزیع کاملاً متقارن، چولگی صفر، برای توزیع نامتقارن با کشیدگی به سمت مقادیر بالاتر چولگی مثبت، و برای توزیع نامتقارن با کشیدگی به سمت مقادیر کوچک‌تر مقدار چولگی منفی است. کشیدگی نیز نشان‌دهنده ارتفاع توزیع است. به عبارت دیگر، کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطهٔ بیشینه است. کشیدگی مثبت به این معناست که قله توزیع مورد نظر از توزیع نرمال بالاتر و کشیدگی منفی نشان‌دهندهٔ پایین‌تر بودن قله از توزیع نرمال است. طبق نظر بیش‌تر نظریه‌پردازان، دامنه ۲- تا ۲+ برای چولگی و کشیدگی نشان‌دهندهٔ توزیع نرمال است (مؤمنی و قیومی فعال، ۱۳۹۱). قابل‌ذکر است که تحلیل داده‌ها در این پژوهش به روش واریانس‌محور انجام می‌شود و یکی از مزیت‌های این روش عدم وابستگی به نرمال بودن داده‌ها و اندازه داده‌هاست (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج آمار توصیفی متغیرها در جدول (۲) آمده که نتایج نشان‌دهندهٔ حد مطلوب برای هر یک از معیارهاست.

جدول ۲: نتایج آمار توصیفی متغیرها

| متغیر                 | میانگین | انحراف معیار | چولگی  | کشیدگی |
|-----------------------|---------|--------------|--------|--------|
| حمایت سازمانی         | ۲/۸۵۴   | ۰/۹۳۰        | -۰/۰۱۹ | -۰/۳۹۱ |
| تعهد سازمانی (عاطفی)  | ۳/۶۸۹   | ۰/۷۹۴        | -۰/۲۲۸ | -۰/۷۰۶ |
| تعهد سازمانی (مستمر)  | ۳/۵۹۵   | ۰/۸۱۲        | ۰/۰۳۹  | -۰/۵۷۵ |
| تعهد سازمانی (هنجاری) | ۳/۲۲۸   | ۰/۹۶۱        | -۰/۳۱۶ | -۰/۲۰۹ |
| عزت نفس سازمانی       | ۳/۵۳۹   | ۰/۷۸۹        | -۰/۱۹۷ | -۰/۵۸۹ |



**ارزیابی مدل اندازه‌گیری:** در این پژوهش ارزیابی مدل اندازه‌گیری از طریق بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده است. بارهای عاملی بیانگر سطح ارتباط بین متغیر آشکار و پنهان است. طبق جدیدترین نظرات، برای تحلیل‌های عاملی تاییدی مقدار بار عاملی مناسب بهتر است بالای ۰/۷ باشد، اما مقدار قابل قبول بار عاملی بالای ۰/۴ است (Hulland, 1999). همچنین، برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز مقدار بالای ۰/۷ را پیشنهاد کرده‌اند که آلفای کرونباخ به عنوان حد پایین پایایی و پایایی ترکیبی به عنوان حد بالای پایایی شناخته می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج هر یک از این معیارها در جدول (۳) آمده است که نشان‌دهنده بارهای عاملی و پایایی مطلوب متغیرهاست.

**جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تاییدی و پایایی**

| متغیرها         | شاخص‌ها و بارهای عاملی   | $\alpha$ | پایایی ترکیبی |
|-----------------|--|----------|---------------|
| حمایت سازمانی   | سنجه ۱) مسئولان شرکت به نظرات و عقاید کارکنان توجه و علاقه فراوانی نشان می‌دهند (۰/۸۵۰). سنجه ۲) مسئولان شرکت واقعاً به رفاه و آسایش زندگی کارکنان اهمیت فراوانی می‌دهند (۰/۷۹۷). سنجه ۳) مسئولان شرکت اهداف و ارزش‌های کارکنان را به شدت مورد توجه خود قرار می‌دهند (۰/۸۳۹). سنجه ۴) هر زمان که کارکنان شرکت با مشکلی روبه‌رو می‌شوند، مسئولان برای کمک به حل مشکل آن‌ها آماده هستند (۰/۸۵۳). سنجه ۵) مسئولان شرکت اشتباه‌های صادقانه و سهوی کارکنان را نادیده می‌گیرند (۰/۴۵۵). سنجه ۶) اگر فرصتی در شرکت پیش آید، مدیران می‌کوشند از آن فرصت به نفع کارکنان استفاده نمایند (۰/۶۸۰). سنجه ۷) مسئولان شرکت توجه و علاقه بسیار زیادی به کارکنان خود دارند (۰/۸۴۹). | ۰/۸۸۳    | ۰/۹۱۰         |
| عزت نفس سازمانی | سنجه ۱) از سوی اعضای شرکت این پیام به من القا می‌شود که فردی مهم هستم (۰/۷۶۷). سنجه ۲) من در این شرکت خود را فردی مهم می‌دانم (۰/۷۶۰). سنجه ۳) در این شرکت به من و کارم اعتماد دارند (۰/۷۴۸). سنجه ۴) نبودن من بر سرکار می‌تواند در انجام وظایف خلل ایجاد نماید (۰/۶۱۱). سنجه ۵) من در این شرکت یک عضو باارزش به حساب می‌آیم (۰/۷۵۳). سنجه ۶) من در شرکت فردی کمک‌کننده و مفید هستم (۰/۷۱۹).   | ۰/۸۲۳    | ۰/۸۷۱         |

### ادامه جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تاییدی و پایایی

| متغیرها     | شاخص‌ها و بارهای عاملی   | $\alpha$ | پایایی ترکیبی |
|-------------|--|----------|---------------|
| تعهد عاطفی  | سنجه ۱) خیلی خوشحال می‌شوم که باقی دوران کارم را در شرکت پخش اطلس دینا بگذرانم (۰/۶۲۷). سنجه ۲) از این‌که درباره محیط کار خود با دیگران صحبت کنم لذت می‌برم (۰/۷۵۱). سنجه ۳) واقعا احساس می‌کنم مشکلات شرکت مشکلات خود من است (۰/۷۶۰). سنجه ۴) فکر می‌کنم که به همان راحتی که به این شرکت وابسته شده‌ام، به مراکز و شرکت‌های دیگر نیز وابستگی پیدا کنم (۰/۶۴۰). سنجه ۵) احساس می‌کنم که در شرکت پخش اطلس دینا عضوی از خانواده هستم (۰/۸۲۳). سنجه ۶) احساس تعلق شدیدی به شغلم دارم (۰/۷۰۷).   | ۰/۸۱۳    | ۰/۸۶۶         |
|             | سنجه ۱) از این‌که در صورت ترک کارم چه پیش می‌آید، تاسف نمی‌خورم، حتی اگر شغل دیگری در انتظارم نباشد (۰/۶۶۲). سنجه ۲) اگر همین الان کارم را ترک کنم، برایم گران تمام نخواهد شد (۰/۷۴۶). سنجه ۳) اگر همین الان تصمیم بگیرم که شغلم را ترک کنم، بسیاری از امور زندگی من از هم گسسته خواهد شد (۰/۷۲۹). سنجه ۴) در حال حاضر ماندن در کارم به همان اندازه که خواست قلبی من است، یک ضرورت نیز است (۰/۷۲۵). سنجه ۵) به فکر ترک شغلم نیستم، چون برای انتخاب شغل دیگر شانس بسیار کمی دارم (۰/۷۰۹). سنجه ۶) یکی از دلایل اصلی ادامه کار این است که ترک شغل نیاز به از خودگذشتگی دارد (۰/۷۳۸).   | ۰/۸۱۳    | ۰/۸۶۵         |
| تعهد هنجاری | سنجه ۱) فکر می‌کنم که این روزها افراد بیش از اندازه از این شرکت به شرکت دیگر منتقل می‌شوند (۰/۷۵۱). سنجه ۲) باور ندارم که فرد باید همیشه به شرکتی که در آن کار می‌کند، وفادار باشد (۰/۸۰۴). سنجه ۳) به نظر من انتقال از این شرکت به شرکت دیگر خلاف اخلاق نیست (۰/۸۵۵). سنجه ۴) گمان می‌کنم درست باشد که در صورت پیشنهاد شغلی بهتری در شرکت دیگر، شرکت پخش اطلس دینا را ترک کنم (۰/۸۰۴). سنجه ۵) به وفادار ماندن به کار و شرکت خود به عنوان یک اصل اعتقاد دارم (۰/۵۰۶). سنجه ۶) در گذشته که مردم بیشتر دوران اشتغال خود را در یک شرکت سپری می‌کردند، اوضاع بهتر بود (۰/۷۶۲). سنجه ۷) فکر می‌کنم به یک مهره سازمانی تبدیل شدن منطقی نباشد (۰/۷۳۷). | ۰/۸۶۹    | ۰/۹۰۰         |

تعهد سازمانی  
(۰/۸۵۵: ۰/۸۸۰)

دوره ۳۶ - تابستان ۱۴۰۲ - شماره ۲ - پیاپی ۱۲۴

فرازاد نادرزاده

روایی مدل اندازه‌گیری شامل روایی همگرا و واگرا است. برای روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده کرده‌ایم. این معیار میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و طبق نظر پژوهشگران، مقدار آن باید بالای ۰/۵ باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). برای روایی واگرا هم از معیار فورنل-لاکر بهره‌مند شدیم. این ماتریس نشان می‌دهد که ضرایب به‌دست آمده در قطر اصلی باید بیش‌تر از اعداد کناری و زیرین خود باشند. در این صورت، ماتریس نشان می‌دهد که همبستگی عوامل نسبت به خود متغیرها از سایر عوامل بیش‌تر است و روایی واگرا تایید می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج مطلوب روایی همگرا و واگرا در جدول (۴) برای هر یک از متغیرها قابل مشاهده است. باید اشاره شود که مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای تعهد سازمانی به‌طور دستی محاسبه می‌شود و برابر با مجموع مجذور ضرایب مسیرهای تعهد به مولفه‌های آن (تعهد عاطفی، مستمر، و هنجاری) تقسیم بر تعداد مولفه‌ها (۳ مورد) است، که مقدار آن ۰/۵۳۵ به‌دست آمد و نشان از نتیجه بسیار مطلوب روایی همگرا برای این متغیر دارد.

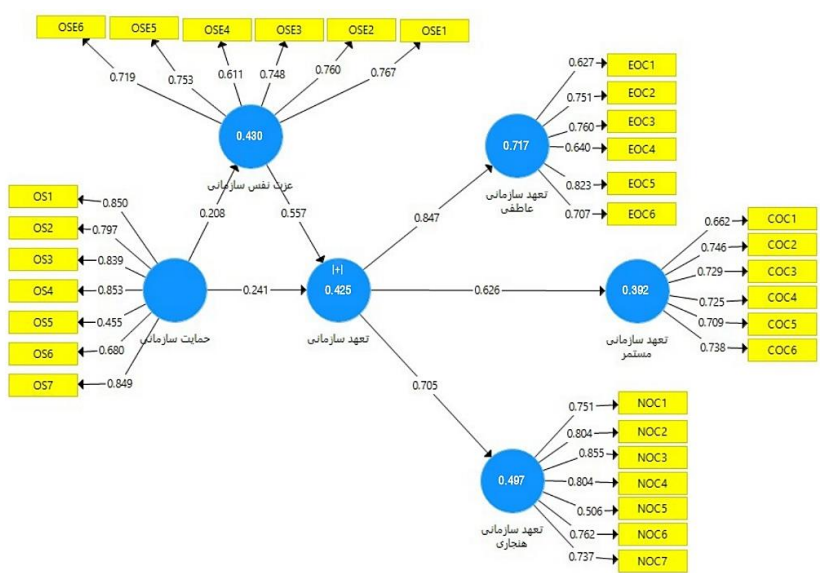
جدول ۴: ارزیابی مدل ساختاری و روایی مدل اندازه‌گیری

| متغیر                  | R <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> | AVE   | معیار فورنل-لاکر |       |       |       |       |
|------------------------|----------------|----------------|-------|------------------|-------|-------|-------|-------|
|                        |                |                |       | ۱                | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     |
| تعهد سازمانی           | ۰/۴۲۵          | ۰/۲۰۹          | ۰/۵۳۵ |                  |       |       |       |       |
| ۱. حمایت سازمانی       | -              | -              | ۰/۵۹۷ | ۰/۷۳۳            |       |       |       |       |
| ۲. عزت نفس سازمانی     | ۰/۴۳۰          | ۰/۱۷۰          | ۰/۵۳۱ | ۰/۲۰۸            | ۰/۷۲۸ |       |       |       |
| ۳. تعهد سازمانی عاطفی  | ۰/۷۱۷          | ۰/۳۴۷          | ۰/۵۲۰ | ۰/۱۶۰            | ۰/۵۰۰ | ۰/۷۲۱ |       |       |
| ۴. تعهد سازمانی مستمر  | ۰/۳۹۲          | ۰/۱۸۷          | ۰/۵۱۷ | ۰/۱۰۲            | ۰/۵۰۵ | ۰/۴۶۲ | ۰/۷۱۹ |       |
| ۵. تعهد سازمانی هنجاری | ۰/۴۹۷          | ۰/۲۵۸          | ۰/۵۶۷ | ۰/۶۳۱            | ۰/۳۴۴ | ۰/۳۷۲ | ۰/۰۵۸ | ۰/۷۵۳ |

**ارزیابی مدل ساختاری:** برای ارزیابی مدل ساختاری از سه معیار ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص افزونگی ( $Q^2$ )، و اعداد معناداری (t) بهره برده‌ایم. ضریب تعیین نشان از تاثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است. شاخص افزونگی نیز شدت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و مقادیر آن برای سازه‌های درون‌زا به ترتیب برای ضعیف، متوسط، و قوی سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵، و ۰/۳۵ تعیین شده است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج این دو معیار در جدول (۴)

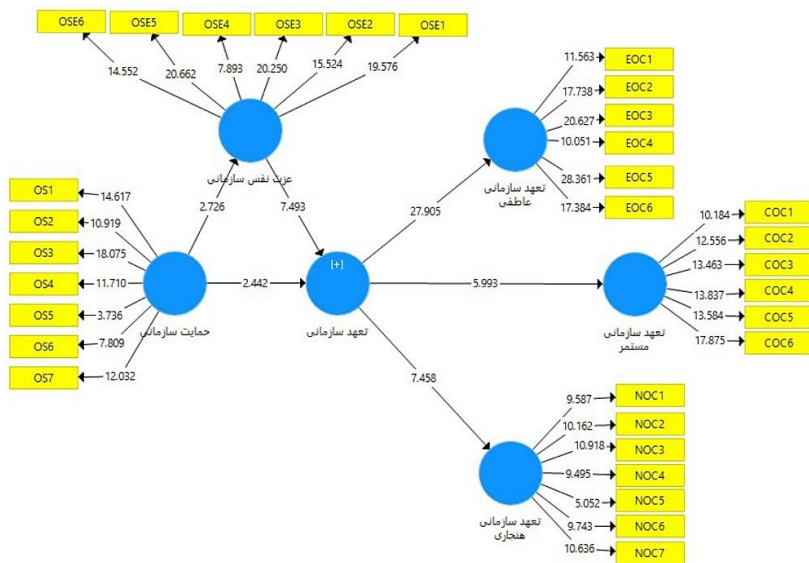
آمده که نشان دهنده برازش و شدت پیش‌بینی بسیار مطلوب مدل است. همچنین، مقدار ضریب تعیین برای تعهد سازمانی ۰/۴۲۵ حاصل شده است و نشان از نتیجه بسیار مطلوب این معیار دارد.

**آزمون فرضیه‌ها:** در این بخش مسیرهای مطرح‌شده در مدل برای فرضیه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در بررسی اثرات مستقیم به بررسی اثرات متغیرهای برون‌زا بر درون‌زا اقدام می‌شود. در بخش اثرات میانجی نیز به بررسی آن دسته از مسیرهایی اقدام می‌شود که یک متغیر از متغیر دیگر اثر می‌پذیرد و بر متغیر دیگر اثر می‌گذارد. از اعداد معناداری  $t$  برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل ساختاری استفاده کرده‌ایم. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیش‌تر شود، صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش را در سطوح اطمینان مختلف بیان می‌کند. اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۹، ۹۹ و ۹۹ درصد به ترتیب برابر با ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷ است. برای به‌دست آوردن اعداد معناداری  $t$  دقیق‌تر در نرم‌افزار از فرمان بوتسترپینگ<sup>۱</sup> با تعداد ۵۰۰۰ استفاده کرده‌ایم (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، در این بخش به ارائه خروجی مدل پژوهش در دو حالت ضرایب مسیر و اعداد معناداری در شکل‌های (۲) و (۳) اقدام شده است که تایید اثرات بین متغیرها و معیارهای مطرح‌شده را می‌رسانند.



شکل ۲: خروجی مدل به همراه ضرایب مسیر، بارهای عاملی و ضرایب تعیین

1. Bootstrapping



شکل ۳: خروجی مدل به همراه ضرایب معناداری t

همچنین، برای اطمینان بخشی از سطوح معناداری برای نتیجه فرضیه میانجی‌گری، علاوه بر بررسی خود نرم‌افزار، از آزمون سوپل نیز برای برآورد مقادیر معناداری استفاده شده است و نتایج به شکل مقایسه‌ای در **جدول (۵)** آمده است. بنابراین، **جدول (۵)** نتایج هر یک از فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد که در سطوح اطمینان مختلف همه فرضیه‌های پژوهش تایید شده‌اند. نتایج میانجی‌گری هر دو روش بوتسترپینگ (با ضریب t) و آزمون سوپل (با ضریب Z) نشان از تایید نقش میانجی‌گری عزت نفس سازمانی دارد.

جدول ۵: نتایج فرضیه‌ها

| نتایج | Z | T         | $\beta$  | فرضیه‌ها  |
|-------|---|-----------|----------|---|
| تایید | - | * ۲/۴۴۲   | ۰/۲۴۱    | ۱. حمایت سازمانی ← تعهد سازمانی                   |
| تایید | - | ** ۲/۷۲۶  | ۰/۲۰۸    | ۲. حمایت سازمانی ← عزت نفس سازمانی                |
| تایید | - | *** ۷/۴۹۳ | ۰/۵۵۷    | ۳. عزت نفس سازمانی ← تعهد سازمانی                 |
| تایید | - | * ۲/۵۵۳   | ** ۰/۲۷۰ | ۴. حمایت سازمانی ← عزت نفس سازمانی ← تعهد سازمانی |

نکته: \*\*\* در سطح معناداری ۰/۰۰۱، \*\* در سطح معناداری ۰/۰۱، \* در سطح معناداری ۰/۰۵

## بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پرقاب‌ت امروزی همه سازمان‌ها به‌طور پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدید برای بیشینه کردن عملکرد و تلاش کارکنان خود هستند. به همین دلیل، سازمان‌ها به منظور رقابت در سطوح جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با تغییرات سریع شغلی در تلاش هستند تا کارکنانی داشته باشند که فراتر از وظیفه تعیین شده در شرح شغل خود عمل کنند. به عبارت دیگر، کارکنانی که تعهد به سازمان را جزو اولویت‌های اصلی خود قلمداد می‌کنند، خود را متعلق به سازمان می‌دانند و اهداف سازمان را در جهت اهداف خود برنامه‌ریزی می‌کنند و برای تحقق آن‌ها از هیچ تلاش و کوششی دریغ نمی‌کنند.

از سوی دیگر، کارکنان متعهد نسبت به سازمان وابسته هستند و خود را با سازمان هویت می‌بخشند که علاوه بر بالندگی خود، در جهت عظمت و ترقی سازمان گام برمی‌دارند و به این شیوه سازمان در نزدیک‌تر شدن به مأموریت و فلسفه وجودی خود توانا می‌شود (Vedady et al., 2013). بنابراین، تعهد سازمانی موضوع بسیار مهمی در ادبیات سازمانی محسوب می‌شود که پژوهش‌های مختلف را طلب می‌کند. این پژوهش نیز بدین منظور انجام شد که مشخص شود با بهبود عواملی چون حمایت سازمانی و عزت نفس سازمانی، شرکت‌ها می‌توانند کارکنان خود را نسبت به سازمان متعهدتر سازند.

نتیجه فرضیه نخست نشان داد که حمایت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. در حقیقت، مقدار ضریب مسیر  $0/241$  نشان‌دهنده مقدار تبیین‌پذیری تعهد از طرف حمایت سازمانی است. این نتیجه می‌تواند همراستا با مطالعات رحمانی و حیدری (2019) و مالیک و همکاران (2016) باشد. این نشان می‌دهد که شرکت پخش اطلس دینا باید دقت کند که حمایت سازمانی عاملی کلیدی در جهت بهبود تعهد کارکنان است. همچنین، از طرف شرکت باید برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری در جهت بهینه‌سازی این مبحث صورت پذیرد. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی که در مقابل رفتارهای حمایتی مطرح شده است، شرکت باید به اقدامات حمایتی مانند ارتقا، افزایش حقوق، آموزش و توسعه کارکنان روی آورد. این کار موجب افزایش اعتماد کارکنان می‌شود و کیفیت روابط آن‌ها با مدیریت را بهتر می‌کند.

فرضیه دوم نشان داد که حمایت سازمانی اثر قابل‌توجهی بر عزت نفس سازمانی دارد. مقدار حاصل برای ضریب مسیر در این فرضیه نشان داد که عدد  $0/208$  نشان از مقدار قابل‌توجه تبیین متغیر عزت نفس از طریق حمایت سازمانی است. این یافته با مطالعات مهداد و همکاران (2015)،

شهریاری و همکاران (۲۰۲۰)، و معصوم (۲۰۲۱) همسوست. این نتیجه نشان می‌دهد که کارکنان هرچقدر که از طرف شرکت پخش اطلس دینا مورد حمایت قرار گیرند، خود را نسبت به سازمان ارزشمند می‌بینند، در نتیجه، عملکرد بهتری از خود بروز می‌دهند. یکی از ویژگی‌های محیط کاری که عزت نفس سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، شیوه عمل ادراکی و مورد حمایت بودن کارکنان از سوی شرکت اطلس دینا است که باعث می‌شود کارکنان به این مفهوم برسند که در شرکت از ارزش و احترام بالایی برخوردار هستند و عضو موثری برای شرکت اطلس دینا محسوب می‌شوند. نتیجه فرضیه سوم نشان داد که عزت نفس سازمانی تاثیر مستقیم بر تعهد سازمانی دارد. حاصل شدن ضریب مسیر ۰/۵۵۷ نشان می‌دهد که عزت نفس یک متغیر پیش‌بین قوی و تبیین‌گذار موثر برای تعهد سازمانی در این پژوهش است. این یافته می‌تواند در راستای مطالعات مینیاس-پوسارد و همکاران (۲۰۱۷) و کانگ و همکاران (۲۰۲۱) باشد. بنابراین، طبق نتیجه می‌توان بیان کرد که کارکنانی که عزت نفس بالایی نسبت به شرکت اطلس دینا دارند، از آنجایی که احساس شایستگی و خود-ارزشمندی بیشتری به عنوان یک عضو توانای سازمانی دارند، ارزش بیشتری برای عضویت سازمانی خود قائل خواهند بود. در نتیجه، حس تعلق و تعهد آنان نسبت به شرکت اطلس دینا نیز بیشتر می‌شود.

هدف اصلی این پژوهش مربوط به فرضیه چهارم بود و نتیجه این فرضیه نیز نشان داد که عزت نفس سازمانی رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. از این نتیجه می‌توان دریافت که تعهد سازمانی تحت تاثیر عزت نفس است که با حمایت سازمان مقذور می‌شود. از آنجایی که حمایت سازمانی به عنوان شاخصی از شایستگی و ارزشمندی کارکنان نسبت به سازمان است، این ادراک به خود-ارزیابی‌های مثبت فرد به عنوان عضو سازمانی توانا و بالارزش منجر می‌شود که به ایجاد عزت نفس قوی‌تر می‌انجامد. در این شرایط، طبق نظریه ثبات شناختی، فرد ارزش بیشتری را برای حفظ عضویت در شرکت قائل می‌شود و تعهد به شرکت نیز بیشتر می‌شود.

در نهایت، قابل‌ذکر است که از میان ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی از ضریب بالاتری در اثربرداری از متغیرهای عزت نفس سازمانی و حمایت سازمانی برخوردار بوده است و نشان می‌دهد که عواطف کارکنان در شکل‌گیری تعهد و اعتماد به شرکت اطلس دینا از اهمیت بالایی برخوردار است.

به‌طور کلی، این پژوهش از طریق نظریه مبادله اجتماعی نشان داد که روابط بین کارکنان و شرکت اطلس دینا (چی‌توز) از لحاظ حمایت سازمانی قابل‌بررسی است. همان‌طور که در بخش

ادبیات پژوهش بیان شد، پیروی از این نظریه نشان می‌دهد که شرکت اطلس دینا اگر به عنوان یک نهاد اجتماعی در نظر گرفته شود، رفتارهای میان کارکنان و مدیران و تفاوت آن‌ها، صرفاً در این است که نهادها، شبکه‌ای از روابط بسیار پیچیده را تشکیل می‌دهند که به پیچیدگی فعالیت‌ها و روابط غیرمستقیم مبادله اثرگذار هستند و به حمایت سازمان نیاز دارند که در این پژوهش نوع عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی از سوی حمایت سازمانی اطلس دینا مد نظر قرار گرفت و نتایج آن گزارش شد. بر اساس این، سهم پژوهش حاضر در افزایش ادبیات پژوهش، علاوه بر مرتبط کردن نظریه مبادله اجتماعی در رفتارهای بین کارکنان و مدیران شرکت با ارائه یک مدل مفهومی جدید، نشان دادن این نتیجه است که عزت نفس سازمانی می‌تواند رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی را به شکل مثبت میانجی‌گری کند.

در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی برای مدیران و مسئولان شرکت اطلس دینا (چی‌توز) ارائه می‌گردد:

۱. ترویج حمایت سازمانی در شرکت با ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک و رابطه‌مند: بر اساس نتیجه فرضیه نخست، بهبود تعهد سازمانی بستگی زیادی به حمایت سازمانی در شرکت اطلس دینا دارد. مدیران شرکت اطلس دینا باید به موضوع حمایت از کارکنان اهمیت دهند و زمینه‌هایی را برای ارزیابی مثبت کارکنان از خود ایجاد کنند تا کارکنان مطمئن شوند مورد حمایت واقع می‌شوند. در این راستا، مدیران این شرکت باید تلاش کنند ساختار سازمانی ارگانیک و رابطه‌مندی ایجاد کنند و از آن پیروی نمایند، زیرا این ساختار ارگانیک باعث تقویت عزت نفس و تعهد کارکنان خواهد داشت.

۲. راه‌اندازی ارزیابی‌های نظام‌مند در شرکت: بر اساس فرضیه دوم، عزت نفس عاملی مهم برای توسعه تعهد سازمانی در شرکت اطلس دینا است. مدیران شرکت باید توجه کنند که کارکنان متعهد برای سازمان مهم و ارزشمند هستند و با زمینه‌سازی برای ارائه شرایط مطلوب شغلی کارکنان، تعهد آنان را افزایش دهند. بنابراین، راه‌اندازی ارزیابی نظام‌مند برای بررسی میزان رضایت کارکنان از شرکت می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد و مسائل موجود را شفاف کند.

۳. ارائه پاداش‌های معنوی و تکریم کارکنان: بر اساس نتیجه فرضیه سوم، عزت نفس به عنوان عامل اثرگذار در ارتقای سطح تعهد سازمانی در شرکت اطلس دینا شناسایی شده است. مدیران اطلس دینا می‌توانند از طریق ارائه پاداش به کارکنان متعهد، آنان را تشویق و از آنان تقدیر نمایند. در نهایت، زمینه‌سازی برای اجرای فرایندهای منصفانه شرکت و حمایت و مورد تکریم واقع شدن کارکنان از سوی مسئولان از وظایف مهم مدیران شرکت اطلس دینا باید باشد، زیرا



موجبات بهبود عزت نفس سازمانی را فراهم می‌کند که به عنوان عاملی اثرگذار برای تعهد سازمانی شناسایی شده است.

۴. حمایت‌گری همکاران و تامین امنیت شغلی از سوی شرکت: بر اساس فرضیه چهارم، عزت نفس به عنوان متغیر میانجی و حمایت سازمانی به عنوان متغیر مستقل باعث بهبود شرایط تعهد سازمانی در شرکت اطلس دینا می‌شوند. بنابراین، به مدیران این شرکت توصیه می‌شود که با ایجاد شرایط دوستانه میان همکاران مانند ایجاد جلسات هم‌فکری در شرکت، حمایت‌گری همکاران را ترویج دهند. این مورد باعث بهبود حس همکاری و عزت نفس کارکنان در جهت اهداف و فعالیت‌های شرکت می‌شود و احساس مسئولیت و تعهد را بهبود می‌بخشد. همچنین، شرکت می‌تواند با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و سهیم کردن آن‌ها نقش حمایت‌گری شرکتی را بهبود بخشد. قابل ذکر است که وجود همکاران حامی در شرکت، فرصت موفقیت شغلی را نیز بهبود می‌بخشد و این مورد عزت نفس سازمانی را توسعه و ارتقا می‌دهد که به عنوان عاملی اثرگذار بر تعهد سازمانی است.

در پایان، این پژوهش پیشنهادهایی را برای بررسی در پژوهش‌های آینده ارائه می‌کند. با توجه به بررسی ادبیات، خوشنودی شغلی می‌تواند عاملی اثرگذار در ارتقای عزت نفس و تعهد سازمانی باشد. بنابراین، این متغیر می‌تواند در مطالعات آتی به عنوان متغیر وابسته مورد ارزیابی قرار گیرد. از سوی دیگر، شرکت‌ها دوست دارند از افرادی شایسته حمایت بیشتری کنند، پس شایستگی کارکنان می‌تواند به عنوان متغیر تعدیلگر در رابطه بین حمایت سازمانی و تعهد سازمانی در مطالعات آینده به کار گرفته شود. پژوهش حاضر فقط بر کارکنان یک شرکت متمرکز بود و انجام پژوهش‌های بیشتر در جوامع آماری دیگر می‌تواند در تعمیم دقیق‌تر و اطمینان‌بخشی نتایج اثرگذار باشد.

## اظهاریه قدردانی

از داوران محترم و ناشناس نشریه فرایند مدیریت و توسعه بابت نظرهای ارزشمندشان سپاسگزاریم.

## الف) انگلیسی

- Ahmadi Zahrani, M., & Barat, M. (2021). Investigating the Relationship between Self-Esteem and Organizational Commitment with regard to the Mediating Variable of Empathetic Sense among Staff Members in the General Department of Technical and Vocational Education in Isfahan Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(3), 169-186. [In Farsi] <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.20792.4255>
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors Impacting the Perceived Organizational Support of IT Employees. *Information & Management*, 45(8), 556-563. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.003>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bahrami, A., & Sarihi Asfestani, R. (2015). The Relationship between Organizational Trust, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support at the Ministry of Economic Affairs And Finance. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 1-16. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2015.1799>
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44. <https://doi.org/10.1111%2F1529-1006.01431>
- Darami, Z., Nouri, A., & Molavi, H. (2013). Relationship of Perceived Organizational Support and Corporate Culture with Organizational Commitment among Nurses in Private and Public Hospitals. *Health Information Management*, 9(6), 908-918. [In Farsi]
- Deschênes, A.-A. (2023). Professional Isolation and Pandemic Teleworkers' Satisfaction and Commitment: The Role of Perceived Organizational and Supervisor Support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fields, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong

- Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 547-562. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<547::AID-JOB41>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<547::AID-JOB41>3.0.CO;2-I)
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177%2F1059601198231004>
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The Relationships between Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Contract Breach, Organizational Citizenship Behaviour and Work Engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806-2817. <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hadi, S., Pebrianti, E., & Kirana, K. C. (2023). Analysis of the Effect of Work-Life Balance, Self-Esteem and Work Motivation on Organizational Commitment Moderated by Organizational Justice on Workers in Yogyakarta. *Journal of Education, Teaching, and Learning*, 8(1), 7-14. <https://doi.org/10.26737/jetl.v8i1.3313>
- Hemmati Nodoust Guilani, M., Hasanzadeh, M. S., & Monzavi, F. (2015). Investigating the Relationship between Workplace Spirituality and Organization-Based Self-Esteem. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(1), 74-51. [In Farsi]
- Hosseini kohkamari, P., Mashallahi, A., & bagaie, R. (2015). Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem on the Relationship of Perceived Organizational Support with Job Satisfaction and Affective Commitment. *Nursing and Midwifery Journal*, 13(1), 55-63. <http://unmf.umsu.ac.ir/article-1-1851-fa.html>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SM-J13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SM-J13>3.0.CO;2-7)
- Kang, S.-E., Lee, C.-K., Moon, Y.-J., Park, Y.-N., & Sues, C. (2021). Impact of CSR on Organizational Behavior during a Pandemic: Highlighting Public Health and Safety in the Airline Industry. *Sustainability*, 13(17), 9704. <https://doi.org/10.3390/su13179704>
- Keykha, A., Mirkamali, S. M., & Ebrahimi, B. (2020). Impact of Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment on Social Responsibility. *Management and Development Process*, 32(4), 93-118. [In Farsi] <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.4.93>
- Khattak, K., Inderyas, S., Hassan, Z., & Raza, A. A. (2014). Relationship between Perceived Organization Support and Affective Commitment of

- Hospital Nurses in Pakistan: A Mediational Model. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 7(4), 1465-1474.
- Kurniawan, H. (2022). Effect of Employee Competence and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment Mediated by Employee Performance. *AFEBI Management and Business Review*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.47312/amb.v7i01.514>
- Lie, D., Agustina, T., Susanti, D., Basriani, A., & Sudirman, A. (2022). Reflection on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Antecedents of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 36-43. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38701>
- Malik, S.Z., Kazmi, S.Z., & Nadeem, N. (2016). The Effect of Perceived Organizational Support on Doctors' Organizational Commitment in Pakistan. *Lahore Journal of Business*, 4(2), 73-92. <https://doi.org/10.35536/ljb.2016.v4.i2.a4>
- Marique, G., & Stinglhamber, F. (2011). Identification to Proximal Targets and Affective Organizational Commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107-117. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000040>
- Masoom, M. R. (2021). Educators' Self-Esteem: The Effect of Perceived Occupational Stress and the Role of Organizational Support. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1000-1015. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0550>
- Mehdad, A., Adibi, Z., & Ezati Abarghani, M. (2015). Mediating Role of Self-Esteem on the Relationship of Perceived Organizational Support and Self-Efficacy. *Journal of Applied Psychological Research*, 6(2), 181-195. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/japr.2015.61428>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The Moderating Role of Individual Variables in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635-1650. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0311>
- Op den Buijs, T., Broesder, W., Goldenberg, I., Resteigne, D., & Kivirähk, J. (2019). Warrior and Peacekeeper Role Identities: Associations with Self-Esteem, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Military Studies*, 8(2019), 3-15. <https://doi.org/10.2478/jms-2019-0002>
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem within the Work and

- Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jm.2003.10.001>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648. <https://doi.org/10.2307/256437>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/0092070305280532>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rahmani, S., & Hidary, M. (2019). Investigate the Mediating Role of Organizational Trust on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in Islamic Azad University of Fars. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(36), 171-190. [In Farsi]
- Ranji Jafroodi, N., & Nasrollahi Moghaddam, P. (2020). The Impact of Perceived Social Responsibility on Emotional Commitment Based on the Mediating Role of Employee-Organization Compatibility, Organizational Identity and Perceived Organizational Support. *Management and Development Process*, 33(3), 71-93. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.3.71>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Shahriyari, H., Keykha, A., Khalili Hoseinabadi, H., & Haddadi, E. (2020). Structural Equation Modeling Relationship between Organizational Support with Self-Esteem and Job Satisfaction. *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 703-719. [In Farsi]
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., & Yasmin, N. (2020). Career Growth Opportunities as Non Financial Compensation-A New Induction: Reciprocation of Performance by Combining Social Exchange Theory & Organizational Support Theory. *TES Engineering & Management*, 83(1), 16905-16920.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *PLoS*

- One, 10(4), e0123955. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955>
- Vedady, A., Rezaee zadeh, M., Mirhashemi, A., & Najafi, H. A. (2013). An Investigation into the Impact of Organizational Commitment upon Turnover Staff in M.C.P.Co. *Future Study Management*, 24(99), 41-54. [In Farsi]
- Wang, H., & Huang, Q. (2019). The Dark Side of Feeling Trusted for Hospitality Employees: An Investigation in Two Service Contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.001>
- Wang, M., Wang, L., & Lu, C. (2023). Nurses' Sense of Organizational Support, Self-Esteem and Perceived Professional Benefits: A Mediating Model. *Nursing Open*, 10(4), 2098-2106. <https://doi.org/10.1002/nop2.1457>
- Zandi, G., Shahzad, I., Farrukh, M., & Kot, S. (2020). Supporting Role of Society and Firms to COVID-19 Management among Medical Practitioners. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7961. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217961>

## ب) فارسی

- حسینی، سیدصمد؛ کرمی، اژدر، و نیکخواه تکمه‌داز، یونس (۱۳۹۷). *مدلسازی معادلات ساختاری با Smart PLS V3: رویکرد پایان‌نامه‌نویسی و مقاله‌نویسی*. انتشارات اندیشه فاضل.
- مؤمنی، منصور، و قیومی فعال، علی (۱۳۹۱). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS*. چاپ یازدهم، انتشارات گنج شایگان.

نحوه ارجاع به مقاله:

قاسم‌زاده، محمدحسین، و فاریابی، محمد (۱۴۰۲). بررسی تاثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی. نشریه فرابند مدیریت و توسعه، ۳۶(۲)، ۸۷-۶۱.  
Ghasemzadeh, M. H., & Faryabi, M. (2023). The Effect of Organizational Support on of Organizational Commitment with Mediating Role of Organizational Self-Esteem. *Management and Development Process*, 36(2). 61-87.  
DOI: [10.52547/jmdp.36.2.61](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.2.61)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.







# عنوان مقاله: تحلیل آثار بازنشستگی و ارائه راهکارهای سازگاری با آن

مهدی نخعی نژاد<sup>۱</sup>، علی جم<sup>۲</sup>، محمدمهدی میرجلیلی<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

## چکیده:

**هدف:** هدف این پژوهش بررسی آثار ناشی از بازنشستگی و ارائه راهکارهایی به منظور سازگاری کارکنان با شرایط جدید است. برای این منظور، پژوهشی به صورت میدانی در شرکت توزیع برق استان یزد صورت گرفته است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** در این پژوهش، ابتدا آثار و مشکلاتی که به عدم تمایل افراد به بازنشستگی منجر می‌شود، استخراج شده است. سپس متناسب با آثار استخراج‌شده، راهکارهای سازگاری با بازنشستگی ارائه شده است. آثار ناشی از بازنشستگی و راهکارهای سازگاری با آن بر اساس نمونه کارهای مشابه و برگزاری جلسات متعدد با کارکنان شرکت توزیع برق استان یزد استخراج شده است. در ادامه، به کمک تحلیل‌های آماری، هر کدام از ابعاد و زیرابعاد مربوط به آثار و راهکارهای سازگاری با بازنشستگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. **یافته‌ها:** ارائه و مقایسه دیدگاه‌های کارکنان با جنسیت‌های متفاوت، سمت‌های سازمانی مختلف و سوابق خدمتی متنوع از جمله یافته‌های این پژوهش است. علاوه بر این، رتبه‌بندی آثار بازنشستگی و ارائه راهکارهای سازگاری با آن، با توجه به میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان، از دیگر نتایج پژوهش حاضر است.

**ارزش / اصالت پژوهش:** استخراج عوامل در دو دسته آثار و راهکارها از جمله سهم‌های این پژوهش است. علاوه بر این، بررسی تفاوت دیدگاه‌های کارکنان با موقعیت‌های مختلف از طریق تجزیه و تحلیل‌های آماری از دیگر نقاط متمایز پژوهش حاضر است.

**پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی:** رتبه‌بندی آثار و راهکارهای سازگاری با بازنشستگی این امکان را برای شرکت توزیع برق استان یزد فراهم می‌کند که برای تخصیص زمان و هزینه برای اجرایی شدن راهکارها تا حد امکان اولویت‌بندی صورت گیرد. علاوه بر این، سایر سازمان‌ها نیز می‌توانند با الگو گرفتن از این پژوهش، گامی موثر در جهت کاهش چالش‌های بازنشستگان بردارند.

**کلیدواژه‌ها:** بازنشستگی، سازگاری، آثار، راهکارها، تحلیل آماری، توزیع برق

۱. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول).  
m.nakhaeinejad@yazd.ac.ir

۲. کارشناس مهندسی برق، مدیر عامل شرکت توزیع نیروی برق استان یزد.  
۳. کارشناس ارشد مهندسی برق، مدیر دفتر تحقیقات شرکت توزیع نیروی برق استان یزد.

یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان، نیروی انسانی آن است. سازمان‌ها موظف‌اند در قبال نیروی انسانی خود احساس مسئولیت داشته باشند و در ارتقای کیفیت زندگی آنان بکوشند. بخش عمده‌ای از این نیروی انسانی، بازنشستگان سازمان هستند که گنجینه‌ای از دانش و تجربه ناشی از سال‌ها کار محسوب می‌شوند. سازمان باید شرایطی را فراهم آورد که از این گنجینه استفاده کند و برای جبران سال‌ها خدمت آن‌ها، شرایطی را فراهم کند تا در دوران بازنشستگی، فرد توانایی سازگاری با شرایط جدید را پیدا کند.

موضوع بازنشستگی با توجه به تغییرات وسیعی که در زندگی فرد ایجاد می‌کند، همراه با فرصت‌ها، تهدیدها، انتظارات، آرزوها و نگرانی‌هاست. بازنشستگی یکی از مهم‌ترین تغییرات زندگی و از پدیده‌های پذیرفته‌شده اجتماعی و از فرایندهای بسیار مهم تغییر نقش فردی است. بازنشستگی به معنای جدا شدن فرد از نقشی است که سال‌های متمادی همراه با تحرک و فعالیت حرفه‌ای در آن فعالیت داشته است (Nobahar et al., 2013). بنابراین، این مقوله می‌تواند آثار مهمی در سازگاری از نظر مالی، اجتماعی و هیجانی در فرد ایجاد نماید.

از جمله راهکارهای موثر بر سازگاری بازنشستگی، فراهم نمودن مقرری بازنشستگی به عنوان حقوق بازنشستگی است. بازنشستگی مرحله‌ای است که سازمان به خدمت کارکنان، با افزایش سن و سنوات خدمت خاتمه می‌دهد و با رعایت خدمات گذشته برای او مستمری ثابتی به صورت مادام‌العمر مقرر می‌کند. بازنشستگی برای اولین بار در کشور آلمان توسط Bismark در قرن نوزدهم مقرر شد و هدف آن بهبود زندگی کارکنان بازنشسته بود (Nobahar et al., 2013). در ایران اولین مواد قانونی در زمینه تأمین آینده کارکنان، در قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ خورشیدی آورده شده بود که می‌توان آن را مبدأ پیدایش نظام بازنشستگی در ایران دانست (Eshaghi Gorji et al., 2019).

سازمان تأمین اجتماعی به منزله بزرگ‌ترین سازمان دربرگیرنده هر دو بخش عمومی و خصوصی کشور، بیش از یک میلیون بازنشسته دارد. سازمان بازنشستگی کشور دارای ۱/۵۷ میلیون نفر شاغل در بخش دولتی و ۶۰۰۰۰۰ بازنشسته دستگاه‌های دولتی است (Nobahar et al., 2013) که لزوم پرداختن به مسئله بازنشستگی را پررنگ‌تر می‌کند.

در حال حاضر، در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد، مانند بسیاری از سازمان‌ها، علی‌رغم مشمول بودن شرایط بازنشستگی در بسیاری از کارکنان، این افراد با توجه به نگرانی از وضعیت

جدید، تمایلی به بازنشستگی ندارند. این پژوهش با استخراج شاخص‌های موثر بر سازگاری با بازنشستگی و تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای آن‌ها، سعی در فراهم کردن شرایط بهتر برای بازنشستگی و ایجاد دوران بازنشستگی پویاتر برای افراد مشمول بازنشستگی دارد. نتایج به دست آمده از اجرای این پژوهش در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد، راهکارهایی را ارائه می‌کند که بر اساس آن‌ها، افراد مشمول بازنشستگی در این سازمان در پذیرش شرایط جدید حاصل از بازنشستگی و سازگاری با آن انعطاف بیشتری به دست خواهند آورد.

پرسشی که در پژوهش حاضر مطرح است این است: زمانی که کارکنان شرکت توزیع برق در سطوح مختلف با بازنشستگی روبرو می‌شوند، چگونه با این دوران و مسائل و آثار آن کنار بیایند، یا به عبارتی سازگار شوند. در حقیقت، این پرسش مطرح است که پیامدها یا آثار ناشی از بازنشستگی چه مواردی هستند که موجب عدم تمایل کارکنان به بازنشسته شدن می‌شود. از طرف دیگر، پرسش دیگری که این پژوهش در صدد پاسخگویی به آن است ماهیت، ساختار و روند سازگاری با بازنشستگی در کارکنان چگونه می‌تواند روی دهد و عوامل موثر بر آن چیست؟

تحقیقات صورت گرفته در حوزه بازنشستگی نشان می‌دهد که مبحث سازگاری با بازنشستگی و گذار از این مرحله از زندگی اهمیت بالایی دارد. مرور ادبیات این مبحث نشان می‌دهد، اگرچه در این حوزه تحقیقات زیادی صورت گرفته، اما در این تحقیقات به بررسی «آثار» و «راهکارها» به تفکیک پرداخته نشده، و از طرف دیگر، ارائه راهکارها بر اساس آثار شناسایی شده صورت نگرفته است. همچنین، در این پژوهش‌ها بررسی تفاوت دیدگاه‌های کارکنان با موقعیت‌های مختلف نیز بررسی نشده است. بر اساس این، پژوهش فعلی به بررسی آثار بازنشستگی و راهکارهای سازگاری با آن در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد می‌پردازد. استخراج عوامل در دو دسته «آثار» و «راهکارها»، و از طرف دیگر، تعیین راهکارهای سازگاری با بازنشستگی بر اساس آثار ناشی از بازنشستگی، از وجوه تمایز این پژوهش نسبت به کارهای مشابه است. همچنین، بررسی تفاوت دیدگاه‌های کارکنان با موقعیت‌های مختلف (جنسیت‌های متفاوت، سمت‌های سازمانی مختلف، و سوابق خدمتی متنوع) از طریق تجزیه و تحلیل‌های آماری، از دیگر سهم‌های این پژوهش است. در نهایت، انجام این پژوهش در شرکت توزیع برق و تعیین اولویت و اهمیت آثار بازنشستگی و راهکارهای سازگاری با بازنشستگی، با توجه به میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان، از دیگر سهم‌های پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین است.

## مبانی نظری پژوهش

بازنشستگی، دورانی است که در حیات شغلی هر کارمند پدیدار خواهد شد. بازنشستگی فرایندی است که مستلزم پذیرش تغییرات، مقتضیات و نقش‌های جدیدی است و دارای معانی ضمنی و روانی مختلف است. در پژوهش‌های صورت‌گرفته، بازنشستگی را از دیدگاه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند. فصل مشترک تمامی تعاریف این است که بازنشستگی به عنوان قطع روابط کاری فرد و سازمان و شروع زندگی جدید است (DanaceeFard et al., 2012). در این بخش به نمونه‌هایی از پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه سازگاری با بازنشستگی پرداخته می‌شود. این پژوهش‌ها در سازمان‌های مختلف و همچنین در کشورهای مختلف صورت گرفته‌اند که نشان‌دهنده اهمیت این موضوع است. بررسی این پژوهش‌ها به استخراج شاخص‌های اولیه موثر بر سازگاری با بازنشستگی (آثار و راهکارها) کمک می‌کند.

**دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۲)**، به مطالعه تجربه بازنشستگی کارکنان بازنشسته در بخش دولتی پرداخته‌اند. آن‌ها داده‌ها را از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با سیزده نفر از بازنشستگان گردآوری کرده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که پدیده بازنشستگی دو درون‌مایه فرعی «رهایی» و «طرشدگی» است و پیامدهایی نظیر «افزایش مشکلات اقتصادی»، «کاهش منزلت اجتماعی»، «نقصان سلامتی و از کارافتادگی» و «افزایش اوقات فراغت» را به همراه دارد. آن‌ها همچنین نشان دادند که بازنشستگان از راهبردهایی نظیر «ارتباط با خدا»، «یافتن شغل به منظور تامین هزینه‌های زندگی» و «فعالیت‌های غیرشغلی» برای مواجهه با پیامدهای بازنشستگی استفاده می‌کنند. **نوبهار و همکاران (۲۰۱۳)**، مروری نظام‌مند بر منابع و مطالعات انجام‌شده طی سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۱ در زمینه بازنشستگی و سازگاری با بازنشستگی انجام داده‌اند. بر اساس پژوهش آن‌ها، مفاهیم کلیدی در سازگاری با بازنشستگی شامل «حمایت» و «هویت‌یابی»، «سلامتی»، و «آمادگی» است و سازگاری با بازنشستگی از طریق ایجاد آمادگی برای بازنشستگی، هویت‌یابی افراد بازنشسته، حفظ سلامتی و برخورداری از حمایت‌های خانواده، مسئولان و سازمان‌ها و جامعه امکان‌پذیر است. **اسحاقی گرگی و همکاران (۲۰۱۹)**، ۱۱ نفر از مردان بازنشسته آموزش و پرورش شهرستان بهشهر را به روش نمونه‌گیری در دسترس و هدفمند برگزیدند و با استفاده از مصاحبه مطالعه نمودند. بر اساس پژوهش آن‌ها، آثاری که بازنشستگان مرد در نتیجه بازنشستگی با آن روبه‌رو می‌شوند به چهار مضمون اصلی آثار مالی، آثار مربوط به سلامت، آثار زمان اضافی، و احساس بیهودگی طبقه‌بندی شده‌اند. راهبردهایی را که افراد برای مواجهه با این آثار گزارش کرده‌اند شامل

چهار مضمون اصلی (اتکا به خود، معنویت‌گرایی، فعالیت‌های جایگزین، و مثبت‌نگری) و یازده مضمون فرعی است. رایج‌ترین راهبرد مورد استفاده افراد در دوران بازنشستگی، اشتغال مجدد و معنویت‌گرایی است که با توجه به در نظر گرفتن عوامل فرهنگی و نقش برجسته دین در جامعه ایران و زندگی افراد، می‌توان به تفاوت شرایط بازنشستگان در ایران با بازنشستگان جوامع دیگر از طریق راهبردهای به‌کاررفته پی برد. **علوی و همکاران (۲۰۲۱)**، به شناسایی پیامدهای روانی-اجتماعی، موانع و تسهیل‌کننده‌های سازگاری با بازنشستگی در ایران پرداختند. نمونه استفاده‌شده در پژوهش آن‌ها شامل ۲۲ نفر باتجربه یا متخصص در زمینه بازنشستگی بود. در پژوهش آن‌ها ۴ دسته اصلی و ۱۳ زیرمجموعه استخراج شد که جنبه‌های مختلف روانی-اجتماعی و سازگاری با بازنشستگی را پوشش می‌دهند، از جمله: چالش‌های روانی-اجتماعی (محرومیت عاطفی، کاهش تاب‌آوری روان‌شناختی، از دست دادن نقش، انزوای اجتماعی و چالش‌های خانوادگی)، توسعه پس از بازنشستگی (توسعه علایق و فعالیت‌ها، و احساس آزادی)، موانع سازگاری با بازنشستگی (مشکلات بهداشتی، فقدان برنامه بازنشستگی، و کمبودهای کلان‌ساختاری)، و تسهیل‌کننده‌های زمینه‌ای/حمایت‌کننده (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شغلی، و سیستم‌های حمایت اجتماعی).

**توپا و پرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)**، نشان دادند که کیفیت تعدیل بازنشستگی علاوه بر نتیجه مستقیم دسترسی فرد به منابع ارزشمند در طول انتقال و در مرحله پس از بازنشستگی، به سوابق فرد نیز بستگی دارد. هدف پژوهش آن‌ها بررسی این مطلب است که چگونه سوابق دور، ویژگی‌های گرایشی و متغیرهای انگیزشی بر انباشت منابع کارگران مسن‌تر و در نهایت، چگونه بر کیفیت تعدیل بازنشستگی تاثیر می‌گذارد. این پژوهش بر اساس نمونه‌ای ۴۵۵ نفری از کارگران اسپانیایی انجام شده است. **هنکنز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)**، به این نکته اشاره کردند که چشم‌انداز کنونی بازنشستگی به‌طور چشمگیری در حال تغییر است، زیرا افزایش سن جمعیت به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. آن‌ها به بررسی (الف) تغییر معانی بازنشستگی، (ب) تاثیر فناوری، (ج) نقش مسکن در بازنشستگی، (د) راهبردهای منابع انسانی، (ه) تعدیل در تغییر سیاست‌های بازنشستگی، (و) صنعت بازنشستگی، و (ز) نقش تنوع قومی در دوران بازنشستگی پرداخته‌اند. **فرویدواکس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸)**، به تعدیل بازنشستگی از طریق فرایندهای انتقال هویت پرداختند. عدم تطابق هویت، مذاکره انتقال هویت، و تنوع روابط مبادله با کیفیت بالا، عوامل کلیدی را نشان می‌دهند که تجربیات مختلف را در کیفیت تعدیل بازنشستگی توضیح می‌دهند. آن‌ها مدلی نظری ارائه نمودند که تغییرات پویا در ناسازگاری

1. Topa & Pra
2. Henkens
3. Froidevaux

هویت در طول زمان و همزیستی احتمالی هویت مرتبط با کار و هویت بازنشسته را برجسته می‌کند. **بونکه و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، اثرات بازنشستگی پیش از موعد را بر رفتار بازنشستگی، رفاه فردی، حقوق بازنشستگی، و بودجه عمومی بررسی کردند. آن‌ها از داده‌های بازنشستگی اداری و مدل دقیقی از سیستم مالیاتی و تامین اجتماعی کشور آلمان برای تخمین مدل بازنشستگی پویا ساختاری استفاده نمودند و نشان دادند که رفتار بازنشستگی به شدت تحت تاثیر سطح بازدارنده‌هاست. علاوه بر این، مشوق‌ها به قیمت افزایش نابرابری و زیان‌های رفاه فردی است. **اسلیم**<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، تاثیر گسترش قانون‌های مراقبت مقرون به صرفه را بر تصمیم بازنشستگی افراد با تحصیلات پایین در محدوده سن ۵۵ تا ۶۴ ساله بررسی کرده است. برآوردها حاکی از آن است که این گسترش به بازنشستگی زودهنگام زنان منجر می‌شود، در حالی که هیچ تغییر قابل توجهی در رفتار بازنشستگی مردان وجود ندارد. **هَنسُن و همکاران**<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) به بررسی اثرات متقابل عزت نفس، خودمختاری، حمایت اجتماعی، سلامت جسمانی، توانایی شناختی و منابع مالی پایه بر سطوح و تغییرات رضایت از زندگی در دوران گذار بازنشستگی پرداختند. آن‌ها ۱۹۲۴ فرد در دوره گذار به بازنشستگی را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که اثرات منفی سلامت ضعیف و کمبود منابع مالی اولیه بر رضایت از زندگی بازنشستگان ممکن است با سطوح بالاتر استقلال، حمایت اجتماعی، و توانایی شناختی درک شده جبران شود. **بویسونیولت و بیر**<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، توانایی کاری افراد در مسیر بازنشستگی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها نشان دادند که کاهش توانایی افراد به بازنشستگی زودرس منجر می‌شود و کارگران با توانایی پایین و رو به کاهش بیش‌تر در معرض خطر بیکاری، ناتوانی و عدم فعالیت قبل از بازنشستگی قرار دارند. **بایرولیا**<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، به بررسی نقش تغییرات سیاست تامین اجتماعی و تغییر در برنامه‌های بازنشستگی مبتنی بر مستمری بر بازنشستگی می‌پردازد. در این پژوهش به ارائه مدلی ساختاری متشکل از بازنشستگی، مصرف، پس‌انداز، تامین اجتماعی، بیمه درمانی و طرح بازنشستگی پرداخته شده است.

**هورتادو و توپا**<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، به بررسی گذار به بازنشستگی و میزان درک بازنشستگان از سود و زیان خود در هنگام نزدیک شدن به بازنشستگی و اثر آن بر رفاه آن‌ها پس از بازنشستگی پرداختند. پژوهش آن‌ها با نمونه‌ای شامل ۲۴۴ کارگر اسپانیایی انجام شد. آن‌ها رابطه بین

1. Bönke
2. Aslim
3. Hansson
4. Boissonneault & de Beer
5. Bairoliya
6. Hurtado & Topa

رفتارهای آماده‌سازی افراد پیش از بازنشستگی و کیفیت زندگی و سلامت آن‌ها پس از بازنشستگی را با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای سود و زیان درک‌شده در بازنشستگی بررسی نمودند. **هنسن و همکاران (۲۰۲۰)**، ارتباط مستقیم و غیرمستقیم بین پنج ویژگی شخصیتی بزرگ و رضایت از زندگی را در دوران گذار بازنشستگی بررسی نمودند. آن‌ها اثرات غیرمستقیم را از طریق نقش شخصیت برای سطوح و تغییرات در عزت نفس، خودمختاری، حمایت اجتماعی، سلامت جسمانی خود - رتبه‌بندی، توانایی شناختی خود، و رضایت مالی مورد ارزیابی قرار دادند. همچنین، آن‌ها نشان دادند که بازنشستگان با سطوح بالاتر روان‌رنجوری در فرایند گذار آسیب‌پذیرتر هستند و احتمال بیشتری دارد که مشکلات سازگاری ناشی از تغییرات منفی در منابع کلیدی را تجربه کنند. **چن و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)**، نشان دادند که در مقایسه با افراد با اولویت‌های نمایی، افرادی که ترجیحات هذلولی دارند، ترجیح می‌دهند به دلیل اولویت‌های فعلی زودتر بازنشسته شوند، اما بازنشستگی را برای نرخ ترجیح زمانی اولیه به تاخیر بیاندازند. آن‌ها نشان دادند که نسبت مصرف به سرمایه ممکن است تأثیر کمی بر افزایش امید به زندگی پیش از بازنشستگی داشته باشد، اما تأثیر مثبت و معناداری بر آن پس از بازنشستگی دارد. **هنینگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)**، به بررسی ماهیت تغییرات فعالیت‌های تفریحی در دوران گذار بازنشستگی و ارتباط آن‌ها با سلامت روان پرداختند. آن‌ها بر اساس موج سالانه مطالعه «سلامت، پیری و دوران بازنشستگی در سوئد»، ارتباط طولی فعالیت‌های اوقات فراغت و علائم افسردگی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها ضرورت توجه به نقش تغییرات شیوه زندگی در سازگاری با بازنشستگی و سلامت روانی را نشان دادند. **کساویو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)**، به بررسی این‌که تا چه اندازه افراد، بازنشستگی خود را پیش‌بینی می‌کنند و در طول زمان با آن سازگار می‌شوند، پرداختند. در این پژوهش، متغیر سن بازنشستگی به عنوان متغیری برون‌زا در نظر گرفته شده است. آن‌ها نشان دادند که بازنشستگی رضایت از میزان اوقات فراغت را تا دو سال پیش از بازنشستگی افزایش می‌دهد. پس از بازنشستگی، افراد رضایت بیشتری از درآمد و اوقات فراغت خود گزارش کردند. این یافته‌ها شواهد تجربی جدیدی را در مورد ارتباط علی بین بازنشستگی و رفاه ارائه می‌کنند و نشان می‌دهند که چنین پیوندی ممکن است به عنوان فرایندی سه‌مرحله‌ای که در پیش، حین و پس از بازنشستگی اتفاق می‌افتد، بهتر درک شود. **پرینسیپی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)**، نقش برنامه‌ریزی و تحقق برنامه برای رضایت از

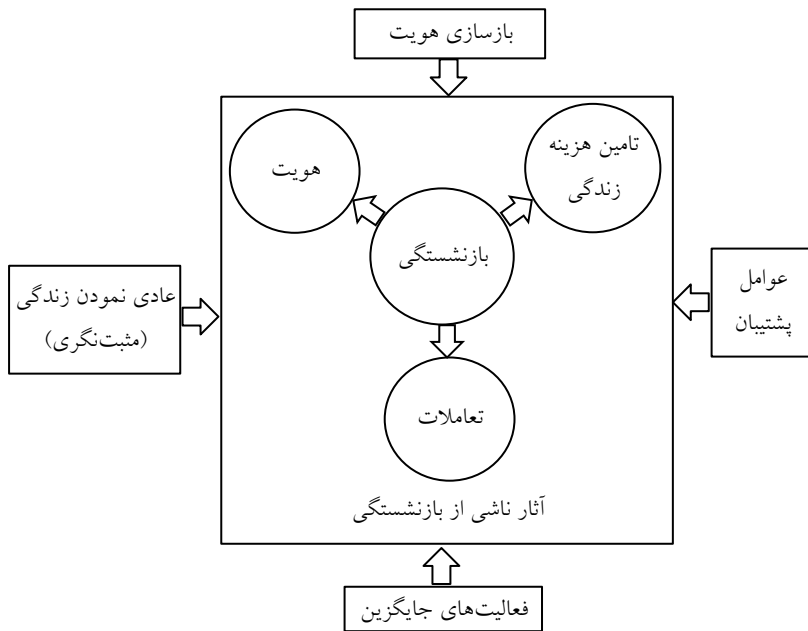
1. Chen & Li
2. Henning
3. Kesavayuth
4. Principi

بازنشستگی را با استفاده از رویکرد نظریه منابع پویا<sup>۱</sup> بررسی نمودند. آن‌ها با نمونه‌ای شامل ۴۱ نفر از انگلستان، ۴۰ نفر از ایتالیا و ۳۰ نفر از ایالات متحده نشان دادند که تحقق برنامه‌ها با رضایت از بازنشستگی مرتبط است. آن‌ها همچنین نشان دادند که رضایت از بازنشستگی همچنین با ادغام اجتماعی، پذیرش نقش‌های اجتماعی جدید و فرصت‌هایی برای فعال بودن در حوزه خصوصی و فراتر از آن، مانند داوطلب شدن یا شرکت در باشگاه‌ها یا فعالیت‌های اوقات فراغت مرتبط است. همچنین، صرف نظر از برنامه‌ریزی، کیفیت روابط خانوادگی عنصر مهمی برای رضایت یا نارضایتی دوران بازنشستگی است. **آموریم و دی‌فریتاس پینهو فرانچا<sup>۲</sup>** (۲۰۲۲)، با تمرکز بر زمان و منابع موجود، مدلی از رضایت در بازنشستگی را پیشنهاد و آزمایش کردند که منابع فردی را واسطه بین برنامه‌ریزی بازنشستگی و رضایت از بازنشستگی فرض می‌کند. نتایج تاکید می‌کند که برای برنامه‌ریزی بازنشستگی مهم است که بر توسعه منابع فردی ضروری برای رفاه، به‌ویژه منابع مرتبط با سلامت، امور مالی و روابط تمرکز کند. **هینینگ و همکاران (۲۰۲۱)**، به بررسی فعالیت‌های اوقات فراغت در دوران گذار بازنشستگی و ارتباط آن‌ها با سلامت روان پرداختند. آن‌ها ارتباط فعالیت‌های اوقات فراغت و علائم افسردگی را با استفاده از مدل‌های امتیاز تغییر دومتغیره بررسی نمودند و مشارکت فکری-اجتماعی و فعالیت فیزیکی را متمایز کردند. آن‌ها نقش تغییرات سبک زندگی برای سازگاری دوران بازنشستگی و سلامت روان را برجسته نمودند. **لو و شلی<sup>۳</sup>** (۲۰۲۱)، با مقایسه تفاوت میان کشورها و گروه‌های سنی، ارتباط بازنشستگی با مستمری‌های دولتی و خصوصی و علائم افسردگی بزرگسالان را بررسی نموده‌اند. آن‌ها کشورهای چین، انگلیس، مکزیک و ایالات متحده را در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ مورد بررسی قرار دادند.

با توجه به مطالعات صورت‌گرفته، چارچوب نظری و مدل ارائه‌شده این پژوهش به صورت **شکل (۱)** استخراج شده است. در این مدل، تامین هزینه زندگی، هویت و تعاملات فرد تحت تاثیر بازنشستگی فرد قرار می‌گیرد که تحت عنوان آثار ناشی از بازنشستگی معرفی شده‌اند. برای رفع این چالش‌ها که در اثر بازنشستگی فرد اتفاق می‌افتد (آثار ناشی از بازنشستگی)، این پژوهش به ارائه راهکارهایی پرداخته که در چهار طبقه بازسازی هویت، عوامل پشتیبان، عادی نمودن زندگی (مثبت‌نگری)، و فعالیت‌های جایگزین دسته‌بندی شده‌اند.

1. Dynamic Resource Theory
2. Amorim & De Freitas Pinho França
3. Lu & Shelley





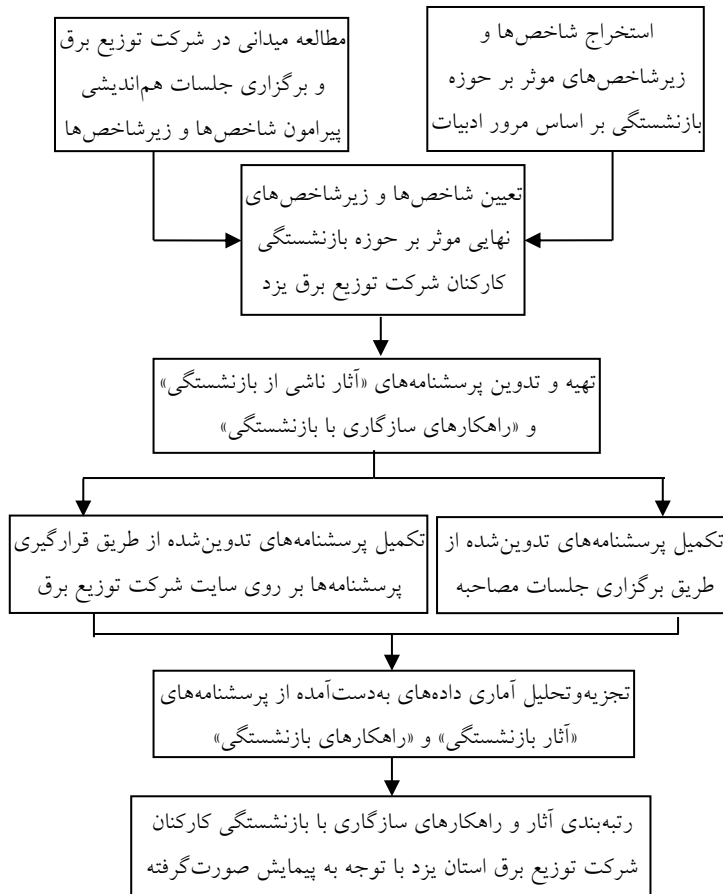
شکل ۱: مدل مفهومی آثار ناشی از بازنشستگی و راهکارهای سازگاری با آن

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش آثار ناشی از بازنشستگی که به نوعی به عدم تمایل افراد به بازنشستگی منجر می‌شود، به صورت ابعاد و زیرابعاد استخراج می‌شوند و بر اساس آثار بازنشستگی شناسایی شده، راهکارهای موثر بر سازگاری با بازنشستگی در کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان یزد تعیین می‌گردند. برای این منظور، ابتدا بر اساس مطالعات مشابه انجام شده در ادبیات موضوع، معیارهای موثر در دو موضوع «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» استخراج شده‌اند. سپس بر اساس مطالعات میدانی در شرکت توزیع برق استان یزد و همچنین برگزاری جلسات متعدد با کارشناسان این شرکت، شاخص‌ها متناسب با ساختار این شرکت بومی‌سازی شده‌اند. در نهایت، پرسشنامه‌های پژوهش در دو موضوع «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» نهایی شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها هم به صورت مصاحبه‌ای و هم به صورت تکمیل از طریق شبکه اینترنت داخلی این شرکت به صورت الکترونیکی اجرا شده است. برای رعایت حداکثر تنوع مشارکت‌کنندگان، کارکنان از هر دو جنس (خانم‌ها و آقایان)، سابقه

کارهای مختلف و سمت‌های سازمانی متنوع انتخاب شده‌اند. به منظور صحت و استحکام این پژوهش، از روش‌های مشاهده مداوم، حضور طولانی‌مدت در میدان پژوهش، اختصاص زمان کافی برای بررسی جزئیات داده‌ها، یادداشت در عرصه و بررسی تاییدپذیری یافته‌ها توسط همکاران و مشارکت‌کنندگان استفاده شده است.

پس از استخراج شاخص‌ها و زیرشاخص‌های موثر بر سازگاری با بازنشستگی، بر اساس مرور ادبیات و مطالعات میدانی در شرکت توزیع برق استان یزد و همچنین جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه‌ها صورت گرفته است. در جمع‌آوری داده‌ها، ۵۶ پرسشنامه از طریق مصاحبه با افراد در طیف‌های مختلف شرکت، که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، تکمیل شد که در نهایت ۵۳ پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. برای هر مصاحبه زمانی حدود ۴۵ دقیقه در نظر گرفته شد. در ضمن، ۳۵ پرسشنامه نیز از طریق قرارگیری بر روی سایت داخلی شرکت و ارسال فراخوان برای تکمیل آن به دست آمد، که ۲۵ عدد از آن‌ها مورد تایید قرار گرفتند. ۷۸ پرسشنامه تکمیل شده (۵۳ مورد از طریق مصاحبه و ۲۵ مورد از طریق تکمیل به صورت الکترونیکی) حدود سه ماه به طول انجامید. بعد از جمع‌آوری داده‌ها، در تجزیه و تحلیل آماری به بررسی آمار توصیفی و همچنین بررسی تفاوت دیدگاه‌های کارکنان پرداخته شده است. در تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته، بر اساس میانگین نظرات به دست آمده امکان تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای آثار بازنشستگی و راهکارهای سازگاری با آن فراهم شده است. تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای شاخص‌ها برای شرکت این امکان را فراهم می‌آورد تا منابع و زمان کافی را با توجه به درجه اهمیت هر شاخص برای سازگاری کارکنان خود با مقوله بازنشستگی اختصاص دهد. خلاصه مراحل انجام این پژوهش در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲: راهنمای روش پژوهش

## یافته های پژوهش

این بخش به ارائه یافته های پژوهش پرداخته است. ابتدا ابعاد و زیرابعاد مربوط به «آثار بازنشستگی» و همچنین «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» شناسایی شده اند. سپس از طریق تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه ها، تفاوت دیدگاه های گروه های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت، تجزیه و تحلیل مقایسه ای زیرشاخص های مربوط به آثار بازنشستگی و همچنین راهکارهای سازگاری با بازنشستگی، با توجه به تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته ارائه شده است.

## ابعاد و زیرابعاد «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی»

برای ایجاد سازگاری با بازنشستگی در کارکنان شرکت توزیع برق استان یزد، ابتدا باید مشکلات مربوط به بازنشستگان را شناسایی نمود و سپس به دنبال راهکارهایی برای آن‌ها بود. عمده مشکلات بازنشستگان پس از بازنشستگی، که در این پژوهش با عنوان «آثار بازنشستگی» در نظر گرفته شده است، شامل ابعاد و زیرابعاد مطرح شده در **جدول (۱)** است. این ابعاد (طبقات) و زیرابعاد (زیرطبقات) در حقیقت علت چسبندگی کارکنان به اشتغال، علی‌رغم مشمول بودن شرایط بازنشستگی در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد را نشان می‌دهد.

جدول ۱: عوامل و زیرعوامل آثار بازنشستگی

| ردیف | طبقات                 | زیرطبقات  |
|------|-----------------------|---|
| ۱    | عدم تامین هزینه زندگی | Q <sub>1</sub> : کاهش حقوق و مزایای دریافتی                       |
|      |                       | Q <sub>2</sub> : مسائل و مشکلات مالی و مشکلات اقتصادی خانواده     |
|      |                       | Q <sub>3</sub> : عدم افزایش حقوق بازنشستگی متناسب با تورم سالیانه |
|      |                       | Q <sub>4</sub> : قطع دریافت مزایا                                 |
|      |                       | Q <sub>5</sub> : تامین آتیه مسکن                                  |
|      |                       | Q <sub>6</sub> : هزینه‌های درمان                                  |
| ۲    | تهدید هویتی           | Q <sub>7</sub> : حس ناکارآمدی                                     |
|      |                       | Q <sub>8</sub> : شوک و ناباوری                                    |
|      |                       | Q <sub>9</sub> : ابهامات شرایط پس از بازنشستگی                    |
|      |                       | Q <sub>10</sub> : کاهش منزلت اجتماعی                              |
| ۳    | تعاملات منفی          | Q <sub>11</sub> : کاهش ارتباطات                                   |
|      |                       | Q <sub>12</sub> : کم‌ارزش‌انگاری برای تجربیات                     |
|      |                       | Q <sub>13</sub> : فراموش شدن                                      |
|      |                       | Q <sub>14</sub> : حس کاهش سلامتی یا از کارافتادگی                 |

با توجه به آثار بازنشستگی (**جدول ۱**)، می‌بایست راهکارهایی برای رفع این آثار ارائه شود. این راهکارها در حقیقت هدف این پژوهش در مورد سازگاری با بازنشستگی را محقق می‌سازد. به عبارت دیگر، ایجاد سازگاری با بازنشستگی در کارکنان شرکت توزیع برق یزد با این راهکارها محقق خواهد شد. بنابراین، **جدول (۲)** راهکارهای سازگاری با بازنشستگی را نشان می‌دهد. این راهکارها در چهار بُعد (طبقه) در نظر گرفته شده‌اند که هر کدام از ابعاد شامل زیرطبقاتی هستند.

جدول ۲: راهکارهای سازگاری با بازنشستگی

| ردیف | طبقات                              | زیر طبقات  |
|------|------------------------------------|--|
| ۱    | بازسازی<br>هویت                    | Q <sub>1</sub> : توانایی در حل چالش‌ها   |
|      |                                    | Q <sub>2</sub> : ایجاد فرصت‌های جدید (تمرکز بر سایر جنبه‌های زندگی، تعامل و صرف وقت بیش‌تر با خانواده، رشد فردی) |
|      |                                    | Q <sub>3</sub> : حرفه‌آموزی (مهارت‌آموزی) در طول سال‌های اشتغال برای استفاده در دوران بازنشستگی                  |
|      |                                    | Q <sub>4</sub> : عدم واگذاری سمت سازمانی مهم در سال‌های انتهایی خدمت   |
|      |                                    | Q <sub>5</sub> : به‌کارگیری تجارب و دانش بازنشستگان در طول دوران بازنشستگی                                       |
|      |                                    | Q <sub>6</sub> : پس‌انداز و مدیریت سرمایه‌گذاری قبل از بازنشستگی   |
|      |                                    | Q <sub>7</sub> : مشارکت در امور عام‌المنفعه و فعالیت‌های اجتماعی   |
| ۲    | عوامل<br>پشتیبان                   | Q <sub>8</sub> : مشاوره و پشتیبانی در انجام فعالیت‌های جدید  |
|      |                                    | Q <sub>9</sub> : برنامه‌ریزی برنامه‌های سلامت برای بازنشستگان  |
|      |                                    | Q <sub>10</sub> : بهبود خدمات درمانی   |
|      |                                    | Q <sub>11</sub> : افزایش امکانات رفاهی   |
|      |                                    | Q <sub>12</sub> : صندوق‌های حمایتی   |
|      |                                    | Q <sub>13</sub> : برگزاری گردهمایی‌های بازنشستگان  |
|      |                                    | Q <sub>14</sub> : ایجاد تشکل‌های بازنشستگی   |
| ۳    | عادی نمودن<br>زندگی<br>(مثبت‌نگری) | Q <sub>15</sub> : همسان‌سازی تسهیلات بیمه‌ای و پوشش بیمه‌ای مناسب برای بازنشستگان                                |
|      |                                    | Q <sub>16</sub> : تسهیلات مسکن برای بازنشستگان   |
|      |                                    | Q <sub>17</sub> : بازنشستگی تدریجی (کاهش زمان‌بندی‌شده ساعات کار در سال‌های آخر عادی نمودن اشتغال)               |
|      |                                    | Q <sub>18</sub> : مشاوره قبل از بازنشستگی  |
|      |                                    | Q <sub>19</sub> : برگزاری دوره‌های انگیزشی قبل از بازنشستگی  |
|      |                                    | Q <sub>20</sub> : بررسی دغدغه‌های بازنشستگان در مشاوره‌های بعد از بازنشستگی                                      |
|      |                                    | Q <sub>21</sub> : افزایش تعاملات اجتماعی   |
| ۴    | فعالیت‌های<br>جایگزین              | Q <sub>22</sub> : شرکت در فعالیت‌های تفریحی، ورزشی، مذهبی، مطالعه، مسافرت و ...                                  |
|      |                                    | Q <sub>23</sub> : اشتغال و فراهم آوردن منبع درآمدی جدید  |
|      |                                    | Q <sub>24</sub> : انعقاد قراردادهای مشاوره با بازنشستگان   |

لازم است توضیح داده شود که موارد مطرح‌شده در **جدول (۱)** و **(۲)**، شاخص‌هایی هستند که با توجه به روش پژوهش (**شکل ۲**)، ابتدا بر پایه ادبیات این موضوع استخراج شده‌اند و سپس طی جلسات متعددی که با کارشناسان شرکت توزیع برق استان یزد برگزار شد، بومی‌سازی شده‌اند.

## تجزیه و تحلیل آمار توصیفی پرسشنامه‌ها

در این بخش، آمار توصیفی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این پژوهش برای استفاده از نظرات افراد مختلف، کارکنان با جنسیت‌های متفاوت، با سمت‌های سازمانی متنوع و افراد با سوابق کاری مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند. **جدول (۳)**، توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۳: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان

| معیار طبقه‌بندی | زیرطبقات | فراوانی | درصد | فراوانی تراکمی | درصد تراکمی |
|-----------------|----------|---------|------|----------------|-------------|
| جنسیت           | زن       | ۱۶      | ۲۰/۵ | ۱۶             | ۲۰/۵        |
|                 | مرد      | ۶۲      | ۷۹/۵ | ۷۸             | ۱۰۰         |
| سمت سازمانی     | سطح ۱    | ۲۵      | ۳۲/۱ | ۲۵             | ۳۲/۱        |
|                 | سطح ۲    | ۳۵      | ۴۴/۹ | ۶۰             | ۷۶/۹        |
|                 | سطح ۳    | ۱۸      | ۲۳/۱ | ۷۸             | ۱۰۰         |
| سابقه کاری      | سطح ۱    | ۱۱      | ۱۳/۹ | ۱۱             | ۱۳/۹        |
|                 | سطح ۲    | ۳۱      | ۳۹/۲ | ۴۴             | ۵۳/۲        |
|                 | سطح ۳    | ۳۷      | ۴۶/۸ | ۷۸             | ۱۰۰         |

در **جدول (۳)**، برای جایگاه و سمت سازمانی افراد در شرکت توزیع برق، سه سطح در نظر گرفته شده است:

سطح ۱: معاون، مدیر و رییس گروه/ اداره

سطح ۲: کارشناس مسئول و کارشناس

سطح ۳: تکنسین، کمک کارشناس و کارگر

همچنین، بر اساس سابقه خدمتی نیز سه دسته در نظر گرفته شده است که به شرح زیر هستند:

سطح ۱: بازنشسته

سطح ۲: در شرف بازنشستگی

سطح ۳: مشغول به کار

کارکنان بازنشسته افرادی را شامل می‌شوند که در حال حاضر بازنشسته هستند و با سازمان ارتباط کاری ندارند. کارکنان در شرف بازنشستگی شامل افرادی هستند که کم‌تر از پنج سال دیگر

بازنشسته می‌شوند و افراد مشغول به کار کارکنانی هستند که زمان بازنشستگی آن‌ها بیش تر از پنج سال دیگر است.

### تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه آثار بازنشستگی

در این بخش، تجزیه و تحلیل آماری پرسش‌های مطرح شده در پرسشنامه «آثار بازنشستگی» صورت می‌گیرد. این پرسشنامه، همان‌طور که در **جدول (۴)** آمده است، در سه بُعد «عدم تامین هزینه زندگی»، «تهدید هویتی» و «تعاملات منفی» تنظیم شده که برای هر کدام از ابعاد، پرسش‌هایی در نظر گرفته شده است.

**جدول ۴: ابعاد و تعداد پرسش‌های پرسشنامه آثار بازنشستگی**

| ابعاد پرسشنامه        | تعداد پرسش‌ها | شماره پرسش‌ها     |
|-----------------------|---------------|-------------------|
| عدم تامین هزینه زندگی | ۶ پرسش        | $Q_1 - Q_6$       |
| تهدید هویتی           | ۵ پرسش        | $Q_7 - Q_{11}$    |
| تعاملات منفی          | ۳ پرسش        | $Q_{12} - Q_{14}$ |

پیش از هر گونه پردازش آماری، باید نشان داد که پرسشنامه «آثار بازنشستگی» از پایایی و روایی لازم برخوردار است. در این پژوهش، روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات کارکنان شرکت توزیع برق، که در تیم علمی این پژوهش مشارکت داشته‌اند، مورد تایید قرار گرفت. در حقیقت، کلیه ابعاد و زیرابعاد تعیین شده در پرسشنامه‌ها با همفکری و نظرخواهی از این افراد طی جلسات متعدد مشخص شده و بنابراین، روایی پرسشنامه با توجه به نظرات خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش مورد تایید است. اما برای سنجش پایایی از محاسبه آلفای کرونباخ کمک گرفته شده است. چنانچه ضریب آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ محاسبه گردد، پایایی پرسشنامه مطلوب ارزیابی می‌شود. میزان آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۸۱۷ به دست آمده است که نشان دهنده پایایی بالای این پرسشنامه است.

### بررسی اهمیت ابعاد «آثار بازنشستگی» با آزمون t تک‌نمونه

پرسشی که در این بخش مطرح می‌شود این است که آیا ابعاد مطرح شده در این پرسشنامه از نظر کارکنان شرکت توزیع برق موضوعیت دارند یا خیر. برای این منظور، از طریق آزمون t

تک‌نمونه بررسی شده است که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازهای افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه از عدد معینی که معمولاً برابر میانگین امتیازهاست، بیش‌تر است یا خیر. برای این منظور، آزمون فرض در نظر گرفته‌شده به صورت **جدول (۵)** است.

**جدول ۵: آزمون t تک‌نمونه برای ابعاد پرسشنامه «آثار بازنشستگی»**

| فرضیه‌های پژوهش       | مقدار t | میانگین  | مقدار معناداری |          |
|-----------------------|---------|----------|----------------|----------|
|                       |         |          | حد بالا        | حد پایین |
| عدم تامین هزینه زندگی | ۴/۱۵۲   | ۰/۴۱۸۸۰  | <۰/۰۰۱         | ۰/۲۱۸۰   |
| تهدید هویتی           | ۰/۱۷۶   | ۰/۰۲۰۲۵۱ | ۰/۸۶۱          | -۰/۲۱۱۹  |
| تعاملات منفی          | ۰/۴۹۰   | ۰/۰۵۱۲۸  | ۰/۶۲۶          | -۰/۱۵۷۱  |

در بُعد «عدم تامین هزینه زندگی»، مقدار معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ به‌دست آمده است که کوچک‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) است و چون t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و همچنین، حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگ‌تر از صفر (مثبت) محاسبه شده، ادعای آزمون تایید می‌شود. بنابراین، «عدم تامین هزینه زندگی» یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های افراد در مسئله بازنشستگی محسوب می‌شود. اما در دو بُعد دیگر، یعنی «تهدید هویتی» و «تعاملات منفی»، برای ادعای آزمون در سطح خطای ۰/۰۵ با توجه به مقادیر معناداری و t امکان اظهار نظر وجود ندارد. در حقیقت، این دو بُعد به عنوان «آثار بازنشستگی» برای افراد در جایگاه بعدی، پس از مسئله «عدم تامین هزینه زندگی» مطرح می‌گردند.

### **بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد پرسشنامه «آثار بازنشستگی» با آزمون t مستقل بر اساس جنسیت**

در این بخش با آزمون t مستقل به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که آیا اختلاف معناداری در نظر خانم‌ها و آقایان در موارد مطرح‌شده در پرسشنامه آثار بازنشستگی وجود دارد یا خیر. برای این منظور برای کل موارد مطرح‌شده در پرسشنامه و همچنین، برای هر کدام از ابعاد پرسشنامه به صورت مجزا این بررسی صورت گرفته است. آزمون فرض در این مورد به صورت **جدول (۶)** است:



جدول ۶: آزمون t مستقل در بررسی معنادار بودن اختلاف نظر خانم‌ها با آقایان در آثار بازنشتگی

| گروه | تعداد نمونه | میانگین | انحراف معیار | خطا از میانگین |
|------|-------------|---------|--------------|----------------|
| زن   | ۱۶          | ۳/۱۹۲۰  | ۰/۶۷۴۴۷      | ۰/۱۶۸۶۲        |
| مرد  | ۶۲          | ۳/۱۹۹۳  | ۰/۶۶۲۱۷      | ۰/۰۸۴۱۰        |

| آزمون t مستقل بر اساس جنسیت  | F    | Sig.  | مقدار t | میانگین  | مقدار معناداری | فاصله اطمینان ۹۵ درصد حد بالا | حد پایین |
|------------------------------|------|-------|---------|----------|----------------|-------------------------------|----------|
| با فرض برابری واریانس‌ها     | ۰/۱۱ | ۰/۹۱۷ | -۰/۰۳۹  | -۰/۰۰۷۳۴ | ۰/۹۶۹          | -۰/۳۷۸۵۲                      | ۰/۳۶۳۸۳  |
| با فرض عدم برابری واریانس‌ها |      |       | -۰/۰۳۹  | -۰/۰۰۷۳۴ | ۰/۹۶۹          | -۰/۳۹۰۷                       | ۰/۳۸۲۴۰  |

همان‌طور که **جدول نخست (۶)** نشان می‌دهد، میانگین نظر خانم‌ها در مورد موارد مطرح‌شده در پرسشنامه آثار بازنشتگی ۳/۱۹۲۰ و میانگین نظر آقایان ۳/۱۹۹۳ به‌دست آمده است. در آزمون t مستقل بررسی می‌شود که آیا این اختلاف میانگین معنادار است یا خیر. با توجه به این که مقدار معناداری ۰/۹۱۷ از سطح خطای آزمون یعنی ۵ درصد بزرگ‌تر است، بنابراین فرض تساوی واریانس‌ها رد می‌شود. بنابراین، برای بررسی اختلاف تفاوت باید از داده‌های فرض عدم تساوی واریانس‌ها (سطر دوم) استفاده کرد. در **جدول دوم (۶)**، در سطر مربوط به عدم برابری واریانس‌ها، مقدار معناداری ۰/۹۶۹ به‌دست آمده است که از سطح خطای آزمون یعنی ۵ درصد بزرگ‌تر است. همچنین، مقدار آماره t نیز ۰/۰۳۹- به‌دست آمده که نسبت به مقدار بحرانی ۱/۹۶- کوچک‌تر است. بنابراین، دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین نظرات کارکنان مرد و زن در پرسشنامه آثار بازنشتگی اختلاف معناداری وجود ندارد.

### بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد «آثار بازنشتگی» با آزمون ANOVA مستقل بر اساس سمت سازمانی و سابقه خدمتی

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، در این پژوهش برای سمت و جایگاه فعالیت کارکنان در شرکت توزیع برق، سه سطح (سطح ۱: معاون، مدیر و رییس گروه/ اداره؛ سطح ۲: کارشناس مسئول و کارشناس؛ و سطح ۳: تکنسین، کمک کارشناس و کارگر) و برای سابقه خدمتی افراد سه سطح (سطح ۱: مشغول به کار؛ سطح ۲: در شرف بازنشتگی؛ و سطح ۳: بازنشسته) در نظر

گرفته شده است. جدول (۷)، بررسی می‌کند که آیا بین سطوح مختلف شغلی شرکت توزیع برق و همچنین، بین افراد با سوابق خدمتی متفاوت اختلاف دیدگاه در مورد هر کدام از ابعاد مطرح شده در پرسشنامه «آثار بازنشستگی» وجود دارد یا خیر. در حقیقت، آزمون فرضی که بررسی می‌شود به صورت زیر است:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

جدول ۷: بررسی اختلاف دیدگاه‌های کارکنان در ابعاد پرسشنامه «آثار بازنشستگی» بر اساس سمت و سابقه

| Sig.  | F     | Mean Square | .d.f | Sum of Squares | سمت و جایگاه سازمانی |
|-------|-------|-------------|------|----------------|----------------------|
| ۰/۰۹۷ | ۲/۴۱۱ | ۱/۸۴۵       | ۲    | ۳/۶۹۰          | Between Groups       |
|       |       | ۰/۷۶۵       | ۷۵   | ۵۷/۴۰۷         | Within Groups        |
|       |       |             | ۷۷   | ۶۱/۰۹۷         | Total                |
| ۰/۴۰۰ | ۰/۹۲۷ | ۰/۹۸۷       | ۲    | ۱/۹۷۳          | Between Groups       |
|       |       | ۱/۰۶۴       | ۷۵   | ۷۹/۸۳۴         | Within Groups        |
|       |       |             | ۷۷   | ۸۱/۸۰۷         | Total                |
| ۰/۳۵۳ | ۱/۰۵۵ | ۰/۹۰۰       | ۲    | ۱/۸۰۰          | Between Groups       |
|       |       | ۰/۸۵۳       | ۷۵   | ۶۳/۹۹۵         | Within Groups        |
|       |       |             | ۷۷   | ۶۵/۷۹۵         | Total                |
| Sig.  | F     | Mean Square | .d.f | Sum of Squares | سابقه خدمت           |
| ۰/۳۵  | ۱/۰۶۶ | ۰/۸۴۴       | ۲    | ۱/۶۸۸          | Between Groups       |
|       |       | ۰/۷۹۲       | ۷۵   | ۵۹/۴۰۹         | Within Groups        |
|       |       |             | ۷۷   | ۶۱/۰۹۷         | Total                |
| ۰/۰۵۶ | ۲/۹۹۰ | ۳/۰۲۰       | ۲    | ۶/۰۴۱          | Between Groups       |
|       |       | ۱/۰۱۰       | ۷۵   | ۷۵/۷۶۶         | Within Groups        |
|       |       |             | ۷۷   | ۸۱/۸۰۷         | Total                |
| ۰/۰۶۱ | ۲/۹۰۵ | ۲/۳۶۵       | ۲    | ۴/۷۳۱          | Between Groups       |
|       |       | ۰/۸۱۴       | ۷۵   | ۶۱/۰۶۴         | Within Groups        |
|       |       |             | ۷۷   | ۶۵/۷۹۵         | Total                |

در هر سه بُعد مطرح شده در پرسشنامه «آثار بازنشستگی»، مقدار معناداری هم برای افراد در سمت و جایگاه سازمانی مختلف و هم برای افراد با سابقه خدمتی متفاوت، از سطح خطا بزرگ‌تر است. بنابراین،

دلیلی برای رد فرض صفر نیست. آماره فیشر نیز از مقدار بحرانی  $F_{0.05}$  کوچکتر است که باز هم نشان می‌دهد دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد. بنابراین، برای دیدگاه افراد با سمت‌های مختلف و همچنین، سوابق متفاوت در سه بُعد مطرح شده در پرسشنامه «آثار بازنشستگی»، تفاوت معناداری وجود ندارد.

### تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه راهکارهای سازگاری با بازنشستگی

پرسشنامه دومی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» است. در این پرسشنامه، راهکارهایی که می‌توانند در حل آثار مطرح شده در پرسشنامه «آثار بازنشستگی» موثر باشند، ارائه شده است. این راهکارها بر اساس نظر خبرگان شرکت توزیع برق، که در تیم علمی این پژوهش مشارکت داشته‌اند، طی جلسات متعدد استخراج شده است. در ارتباط با «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» چهار بُعد در نظر گرفته شده که این ابعاد در **جدول (۸)** نشان داده شده است. برای هر بُعد، زیرابعادهایی لحاظ شده است که به صورت پرسش‌هایی در پرسشنامه از کارکنان مختلف نظرخواهی شده است.

جدول ۸: ابعاد پرسشنامه راهکارهای سازگاری با بازنشستگی

| ابعاد پرسشنامه               | تعداد پرسش‌ها | شماره پرسش‌ها     |
|------------------------------|---------------|-------------------|
| بازسازی هویت                 | ۷ پرسش        | $Q_1 - Q_7$       |
| عوامل پشتیبان                | ۹ پرسش        | $Q_8 - Q_{16}$    |
| عادی نمودن زندگی (مثبت‌نگری) | ۴ پرسش        | $Q_{17} - Q_{20}$ |
| فعالیت‌های جایگزین           | ۴ پرسش        | $Q_{21} - Q_{24}$ |

روایی پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» نیز مانند پرسشنامه «آثار سازگاری با بازنشستگی» بر اساس نظرات کارکنان شرکت توزیع برق مورد تایید قرار گرفته است. در حقیقت، کلیه ابعاد و زیرابعاد تعیین شده با همفکری و نظرخواهی از این افراد طی جلسات متعدد مشخص شده و بنابراین، روایی پرسشنامه با توجه به نظرات خبرگان مورد تایید بوده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» نیز مانند پرسشنامه «آثار بازنشستگی»، آلفای کرونباخ محاسبه شده است. میزان آلفای کرونباخ  $0.957$  نشان‌دهنده میزان پایایی بسیار بالای این پرسشنامه است. این مطلب نشان می‌دهد که راهکارهای استخراج شده مورد پذیرش عموم کارکنان شرکت توزیع برق است.

## بررسی اهمیت ابعاد «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» با آزمون t تک‌نمونه

برای بررسی این که آیا ابعاد مطرح‌شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» از نظر کارکنان شرکت توزیع برق موضوعیت دارند یا خیر، از آزمون t تک‌نمونه استفاده شده است. در این آزمون، بررسی می‌شود که آیا میانگین دیدگاه یا امتیازهای افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه، از عدد معینی که معمولاً برابر میانگین امتیازهاست، بیش‌تر است یا خیر. آزمون فرض در نظر گرفته‌شده به صورت **جدول (۹)** است.

جدول ۹: آزمون t تک‌نمونه برای ابعاد پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی»

| فرضیه‌های پژوهش              | مقدار t | میانگین | مقدار    |                       |
|------------------------------|---------|---------|----------|-----------------------|
|                              |         |         | معداری   | فاصله اطمینان ۹۵ درصد |
|                              |         |         | حد پایین | حد بالا               |
| بازسازی هویت                 | ۴/۷۵۵   | ۰/۳۸۰۹۵ | <۰/۰۰۱   | ۰/۲۲۱۴                |
| عوامل پشتیبان                | ۵/۶۸۷   | ۰/۵۹۲۵۹ | <۰/۰۰۱   | ۰/۳۸۵۱                |
| عادی نمودن زندگی (مثبت‌نگری) | ۴/۳۶۴   | ۰/۴۳۵۹۰ | <۰/۰۰۱   | ۰/۲۳۷۰                |
| فعالیت‌های جایگزین           | ۴/۷۹۰   | ۰/۵۰۶۴۱ | <۰/۰۰۱   | ۰/۲۹۵۹                |

در هر چهار بُعد مطرح‌شده برای پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی»، مقدار معناداری کم‌تر از ۰/۰۰۱ به‌دست آمده است که از سطح خطا (۰/۰۵) کوچک‌تر است. از طرف دیگر، مقدار t نیز در هر چهار بُعد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به‌دست آمده است. همچنین، در هر چهار بُعد، حد بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگ‌تر از صفر (مثبت) محاسبه شده است. بنابراین، هر چهار بُعد مطرح‌شده در این پرسشنامه از نظر کارکنان شرکت توزیع برق به عنوان ابعاد موثر بر سازگاری با بازنشستگی مناسب هستند.

## بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» با آزمون t مستقل بر اساس جنسیت

در این بخش با آزمون t مستقل بررسی شده است که آیا اختلاف معناداری در نظر خانم‌ها و آقایان در موارد مطرح‌شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» وجود دارد یا خیر. همان‌طور که **جدول نخست (۱۰)** نشان می‌دهد، میانگین نظر خانم‌ها در مورد موارد مطرح‌شده در پرسشنامه راهکارهای سازگاری با بازنشستگی ۳/۷۳۱۸ و میانگین نظر آقایان ۳/۴۲۸۱ به‌دست آمده است. در آزمون t مستقل بررسی می‌شود که آیا این اختلاف میانگین معنادار است یا خیر.

جدول ۱۰: آزمون t مستقل در بررسی معنادار بودن اختلاف نظر خانم‌ها با آقایان در راهکارهای سازگاری با بازنشستگی

| گروه | تعداد نمونه | میانگین | انحراف معیار | خطا از میانگین |
|------|-------------|---------|--------------|----------------|
| زن   | ۱۶          | ۳/۷۳۱۸  | ۰/۷۱۹۹۲      | ۰/۱۷۹۹۸        |
| مرد  | ۶۲          | ۳/۴۲۸۱  | ۰/۸۰۴۹۲      | ۰/۱۰۲۲۲        |

| فاصله اطمینان ۹۵ درصد        | مقدار t | مقدار F | Sig.    | میانگین | مقدار معناداری | حد پایین | حد بالا |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------|----------|---------|
|                              | ۱/۳۷۳   | ۰/۳۰۳۶۸ | ۰/۷۴۴۲۵ | ۰/۱۳۶۸۹ | ۰/۱۷۴          | ۰/۷۴۴۲۵  | ۰/۱۳۶۸۹ |
| با فرض برابری واریانس‌ها     | ۰/۲۰۲   | ۱/۶۵۶   | ۰/۷۲۹۴۸ | ۰/۱۲۲۱۲ | ۰/۱۵۵          | ۰/۷۲۹۴۸  | ۰/۱۲۲۱۲ |
| با فرض عدم برابری واریانس‌ها | ۱/۴۶۷   | ۰/۳۰۳۶۸ |         |         |                |          |         |

با توجه به این که مقدار معناداری ۰/۲۰۲ از سطح خطای آزمون یعنی ۵ درصد بزرگ‌تر است، بنابراین فرض تساوی واریانس‌ها رد می‌شود. بنابراین، برای بررسی اختلاف تفاوت باید از داده‌های فرض عدم تساوی واریانس‌ها (سطر دوم) استفاده کرد. در **جدول دوم (۱۰)** در سطر مربوط به عدم برابری واریانس‌ها، مقدار معناداری ۰/۱۵۵ به دست آمده است که از سطح خطای آزمون، یعنی ۵ درصد بزرگ‌تر است. همچنین، مقدار آماره t نیز ۱/۴۶۷ به دست آمده که نسبت به مقدار بحرانی ۱/۹۶ کوچک‌تر است. بنابراین، دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد. به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین نظرات کارکنان مرد و زن در ابعاد مطرح شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» اختلاف معناداری وجود ندارد.

### بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» با آزمون ANOVA مستقل بر اساس سمت سازمانی و سابقه خدمت

برای «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» نیز مانند «آثار بازنشستگی» در سه سطح سمت سازمانی و همچنین سه سطح سابقه خدمت بررسی می‌شود که آیا اختلاف دیدگاه در مورد هر کدام از ابعاد مطرح شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» وجود دارد یا خیر.

جدول ۱۱: بررسی اختلاف دیدگاه کارکنان در ابعاد پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنستگی» بر اساس سِمَت و سابقه

| Sig.   | F     | Mean Square | d.f. | Sum of Squares | سِمَت و جایگاه سازمانی |
|--------|-------|-------------|------|----------------|------------------------|
| ۰/۰۰۱  | ۸/۳۲۳ | ۳/۵۰۲       | ۲    | ۷/۰۰۴          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۴۲۱       | ۷۵   | ۳۱/۵۵۴         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۳۸/۵۵۸         | Total                  |
| ۰/۰۰۳  | ۶/۴۰۵ | ۴/۷۵۶       | ۲    | ۹/۵۱۱          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۷۴۳       | ۷۵   | ۵۵/۶۹۰         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۶۵/۲۰۲         | Total                  |
| ۰/۰۳۵  | ۳/۵۲۰ | ۲/۵۷۲       | ۲    | ۵/۱۴۳          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۷۳۰       | ۷۵   | ۵۴/۷۸۶         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۵۹/۹۲۹         | Total                  |
| ۰/۰۰۴  | ۶/۰۸۱ | ۴/۶۸۳       | ۲    | ۹/۳۶۶          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۷۷۰       | ۷۵   | ۵۷/۷۵۶         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۶۷/۱۲۲         | Total                  |
| Sig.   | F     | Mean Square | d.f. | Sum of Squares | سابقه خدمت             |
| <۰/۰۰۱ | ۷/۷۸۵ | ۳/۳۱۴       | ۲    | ۶/۶۲۹          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۴۲۶       | ۷۵   | ۳۱/۹۲۹         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۳۸/۵۵۸         | Total                  |
| ۰/۰۰۷  | ۵/۳۵۹ | ۴/۰۷۶       | ۲    | ۸/۱۵۲          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۷۶۱       | ۷۵   | ۵۷/۰۵۰         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۶۵/۲۰۲         | Total                  |
| ۰/۲۱۲  | ۱/۵۸۱ | ۱/۲۱۲       | ۲    | ۲/۴۲۵          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۷۶۷       | ۷۵   | ۵۷/۵۰۵         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۵۹/۲۹۲         | Total                  |
| ۰/۰۲۴  | ۳/۹۲۲ | ۳/۱۷۸       | ۲    | ۶/۳۵۶          | Between Groups         |
|        |       | ۰/۸۱۰       | ۷۵   | ۶۰/۷۶۶         | Within Groups          |
|        |       |             | ۷۷   | ۶۷/۱۲۲         | Total                  |

در هر چهار بُعد مطرح شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنستگی» در جدول (۱۱) مقدار معناداری برای سِمَت‌های سازمانی متفاوت از سطح خطا کوچک‌تر است. همچنین، آماره فیش

در این آزمون برای هر چهار بُعد از مقدار بحرانی  $F_{0.05}$  کوچکتر است که نشان می‌دهد دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد. بنابراین، در دیدگاه افرادی با سمت‌های مختلفی که در شرکت توزیع برق وجود دارند، در چهار بُعد مطرح‌شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی»، تفاوت معناداری وجود ندارد. اما برای افرادی با سابقه خدمتی متفاوت در سه بُعد «بازسازی هویت»، «عوامل پشتیبان»، و «فعالیت‌های جایگزین» مقدار معناداری از سطح خطا کوچکتر است. همچنین، آماره فیشر در این آزمون برای این سه بُعد از مقدار بحرانی  $F_{0.05}$  بزرگتر است که نشان می‌دهد دلیلی برای پذیرش فرض صفر در این دو بُعد وجود ندارد. بنابراین، در دیدگاه افراد در سطوح مختلف، سابقه کاری که در شرکت توزیع برق در نظر گرفته شده است، در سه بُعد «بازسازی هویت»، «عوامل پشتیبان»، و «فعالیت‌های جایگزین» تفاوت معنادار وجود دارد. اما در بُعد «عادی نمودن زندگی (مثبت‌نگری)» مقدار معناداری ( $0/212$ ) از سطح خطا ( $0/05$ ) بزرگتر است و آماره فیشر نیز از مقدار بحرانی  $F_{0.05}$  کوچکتر است. بنابراین، دلیلی بر رد فرض صفر وجود ندارد و اختلاف معناداری در دیدگاه افراد مختلف در سطوح متفاوت سابقه کاری در بُعد «عادی نمودن زندگی (مثبت‌نگری)» وجود ندارد.

### تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای «آثار» و «راهکارهای سازگاری» با بازنشستگی

برای تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای عوامل استخراج‌شده در این پژوهش، در دو حوزه «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی»، می‌توان بر اساس برآیند نظر تکمیل‌کنندگان عمل کرد. در جدول (۱۲)، آمار توصیفی پرسش‌های مطرح‌شده در پرسشنامه «آثار بازنشستگی» ارائه شده است. مقدار کمینه، بیشینه، میانگین و واریانس پاسخ به هر کدام از پرسش‌ها نشان داده شده است.

جدول ۱۲: آمار توصیفی پرسش‌های پرسشنامه «آثار بازنشستگی»

| رتبه | واریانس | میانگین | بیشینه | کمینه | تعداد نمونه | زیرمعیارها |
|------|---------|---------|--------|-------|-------------|------------|
| ۴    | ۱/۱۸۰   | ۳/۴۴    | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_1$      |
| ۵    | ۱/۲۲۱   | ۳/۴۱    | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_2$      |
| ۱    | ۱/۲۳۶   | ۳/۶۵    | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_3$      |
| ۳    | ۱/۱۲۵   | ۳/۵     | ۵      | ۲     | ۷۸          | $Q_4$      |
| ۱۱   | ۱/۰۳۲   | ۲/۸۸    | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_5$      |
| ۲    | ۱/۱۸۶   | ۳/۶۳    | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_6$      |
| ۷    | ۱/۳۴۸   | ۳       | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_7$      |
| ۹    | ۱/۳۹۱   | ۲/۹۶    | ۵      | ۱     | ۷۸          | $Q_8$      |



ادامه جدول ۱۲: آمار توصیفی پرسش‌های پرسشنامه «آثار بازنشستگی»

| رتبه | واریانس | میانگین | بیشینه | کمینه | تعداد نمونه | زیرمعیارها      |
|------|---------|---------|--------|-------|-------------|-----------------|
| ۷    | ۱/۲۲۷   | ۳       | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>9</sub>  |
| ۱۰   | ۱/۳۲۷   | ۲/۹۲    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>10</sub> |
| ۶    | ۱/۱۴۷   | ۳/۲۲    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>11</sub> |
| ۸    | ۱/۲۲۲   | ۲/۹۹    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>12</sub> |
| ۶    | ۱/۱۰۱   | ۳/۲۲    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>13</sub> |
| ۱۲   | ۱/۱۹۴   | ۲/۶۵    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>14</sub> |

ستون میانگین نظرات کارکنان در **جدول (۱۲)** می‌تواند بیانگر تحلیل مقایسه‌ای آثار مطرح‌شده برای بحث آثار بازنشستگی باشد. هرچقدر میانگین نظرات برای یک زیرمعیار بزرگ‌تر باشد، رتبه بیش‌تری را به خود اختصاص می‌دهد. اثر سوم یعنی «عدم افزایش حقوق بازنشستگی متناسب با تورم سالیانه» با امتیاز ۳/۶۵ مهم‌ترین اثر ناشی از بازنشستگی، و مورد چهاردهم یعنی «حس کاهش سلامتی یا از کارافتادگی» با امتیاز ۲/۶۵ کم‌اهمیت‌ترین اثری است که کارکنان شرکت توزیع برق یزد در رویارویی با موضوع بازنشستگی با آن روبه‌رو هستند. سایر آثار ناشی از بازنشستگی با توجه به میانگین کسب‌شده در پیمایش صورت‌گرفته رتبه‌بندی می‌شوند. در **جدول (۱۳)** نیز آمار توصیفی پرسش‌های مطرح‌شده در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» ارائه شده است. مقدار کمینه، بیشینه، میانگین و واریانس پاسخ به هر کدام از پرسش‌ها نشان داده شده است.

جدول ۱۳: آمار توصیفی پرسش‌های پرسشنامه «راهکارهای بازنشستگی»

| رتبه | واریانس | میانگین | بیشینه | کمینه | تعداد نمونه | زیرمعیارها     |
|------|---------|---------|--------|-------|-------------|----------------|
| ۸    | ۱/۰۳۶   | ۳/۶     | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>1</sub> |
| ۱۹   | ۱/۰۶۰   | ۳/۳۸    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>2</sub> |
| ۶    | ۱/۱۱۶   | ۳/۶۴    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>3</sub> |
| ۲۴   | ۱/۲۰۳   | ۲/۵     | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>4</sub> |
| ۱۲   | ۱/۰۵۴   | ۳/۵۱    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>5</sub> |
| ۶    | ۱/۱۷۳   | ۳/۶۴    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>6</sub> |
| ۱۹   | ۰/۹۵۷   | ۳/۳۸    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>7</sub> |
| ۱۷   | ۱/۰۵۰   | ۳/۴۱    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>8</sub> |



ادامه جدول ۱۳: آمار توصیفی پرسش‌های پرسشنامه «راهکارهای بازنشستگی»

| رتبه | واریانس | میانگین | بیشینه | کمینه | تعداد نمونه | زیرمعیارها      |
|------|---------|---------|--------|-------|-------------|-----------------|
| ۵    | ۱/۱۲۶   | ۳/۶۵    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>9</sub>  |
| ۱    | ۱/۲۲۱   | ۳/۸۳    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>10</sub> |
| ۲    | ۱/۲۰۲   | ۳/۷۸    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>11</sub> |
| ۱۴   | ۱/۰۶۶   | ۳/۵     | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>12</sub> |
| ۱۰   | ۱/۰۹۹   | ۳/۵۸    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>13</sub> |
| ۱۱   | ۱/۰۸۹   | ۳/۵۴    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>14</sub> |
| ۳    | ۱/۱۹۷   | ۳/۷۶    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>15</sub> |
| ۲۲   | ۱/۲۲۶   | ۳/۲۸    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>16</sub> |
| ۲۳   | ۱/۳۰۶   | ۳/۲۷    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>17</sub> |
| ۹    | ۱/۰۷۴   | ۳/۵۹    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>18</sub> |
| ۱۹   | ۱/۰۲۲   | ۳/۳۸    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>19</sub> |
| ۱۴   | ۱/۰۴۱   | ۳/۵     | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>20</sub> |
| ۱۶   | ۱/۱۱۲   | ۳/۴۴    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>21</sub> |
| ۴    | ۱/۲۰۲   | ۳/۶۷    | ۵      | ۲     | ۷۸          | Q <sub>22</sub> |
| ۱۲   | ۱/۱۱۴   | ۳/۵۱    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>23</sub> |
| ۱۷   | ۱/۰۶۲   | ۳/۴۱    | ۵      | ۱     | ۷۸          | Q <sub>24</sub> |

بر اساس میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان، می‌توان راهکارهای شناسایی شده در سازگاری با بازنشستگی را تحلیل مقایسه‌ای نمود. هرچقدر میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان بزرگ‌تر باشد، شاخص مد نظر در رتبه بالاتری قرار می‌گیرد. همان‌طور که در ستون «رتبه» در جدول (۱۳) نشان داده شد، راهکار «بهبود خدمات درمانی» بالاترین اولویت با امتیاز ۳/۸۳ و راهکار «عدم واگذاری سمت سازمانی مهم در سال‌های انتهایی خدمت» با امتیاز ۲/۵ کم‌ترین اولویت را به خود اختصاص می‌دهد. سایر راهکارها نیز بر اساس ستون میانگین جدول (۱۳) رتبه‌بندی می‌شوند.

با توجه به اهمیت موضوع بازنشستگی به عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های کارکنان هر سازمان، نتایج و یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهگشای مناسبی در رفع این مشکل باشد. «آثار بازنشستگی» در شناسایی دغدغه‌های کارکنان در ارتباط با موضوع بازنشستگی به سازمان کمک می‌کند و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» نیز سازمان را در حل مشکل کارکنان در ارتباط با موضوع بازنشستگی یاری می‌دهد.

به‌طور خلاصه، یافته‌های پژوهش شامل سه مورد اصلی زیر است:  
 (۱) ارائه ابعاد و زیرابعاد «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی».  
 (۲) ارائه و مقایسه دیدگاه‌های کارکنان با جنسیت‌های متفاوت، سمت‌های سازمانی مختلف، و سوابق خدمتی متنوع در هر دو بحث «آثار ناشی از بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی».

(۳) تعیین میزان اهمیت هر کدام از موارد مطرح‌شده در «آثار بازنشستگی» و همچنین «ارائه راهکارهای سازگاری با آن» با توجه به میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان.  
 یافته‌ها در ارتباط با مورد اول در **جدول (۱)** و **(۲)** ارائه شده است. یافته‌های مربوط به مورد دوم در بحث «آثار ناشی از بازنشستگی» بر اساس **جدول (۶)** و **(۷)** و در بحث «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» بر اساس **جدول (۱۰)** و **(۱۱)** استنباط شده‌اند. یافته‌های مربوط به مورد سوم نیز که در حقیقت میزان اهمیت «آثار ناشی از بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» را مطرح می‌کند در **جدول (۱۲)** و **(۱۳)** ارائه شده است.

در حقیقت، استخراج عوامل در دو دسته «آثار» و «راهکارها»، و از طرف دیگر تعیین راهکارهای سازگاری با بازنشستگی بر اساس آثار ناشی از بازنشستگی، از وجوه تمایز این پژوهش نسبت به کارهای مشابه است. علاوه بر آن، بررسی تفاوت دیدگاه‌های کارکنان با موقعیت‌های مختلف از طریق تجزیه و تحلیل‌های آماری، از دیگر سهم‌های پژوهش است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی دلایل چسبندگی کارکنان شرکت توزیع برق یزد به کار و ارائه راهکارهایی به منظور سازگاری هر چه بیشتر تر آن‌ها با مبحث بازنشستگی ارائه شده است. برای این منظور، مطالعه ادبیات در هر دو حوزه «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» به منظور تعیین ابعاد و زیرابعاد هر کدام صورت گرفت. ابعاد و زیرابعاد استخراج‌شده از ادبیات، طی جلسات متعدد با کارکنان این شرکت مورد بررسی قرار گرفت و متناسب با شرایط شرکت توزیع برق استان یزد اصلاح و نهایی گردید. در نهایت، دو پرسشنامه طراحی و تدوین شد که شامل «شناسایی آثار بازنشستگی» و «شناسایی راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» می‌شود.

در مرحله تحلیل آماری، آزمون‌های مختلفی صورت گرفت. در آزمون  $t$  تک‌نمونه نشان داده شد که کلیه ابعادی که در هر دو پرسشنامه «شناسایی آثار بازنشستگی» و «شناسایی راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» مطرح شده‌اند، از نظر کارکنان شرکت توزیع برق موضوعیت دارند.

تحلیل آماری صورت گرفته با آزمون t مستقل در بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد پرسشنامه‌های «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» بر اساس جنسیت نشان می‌دهد که اختلاف معناداری در دیدگاه‌های خانم‌ها و آقایان در ارتباط با ابعاد این دو پرسشنامه وجود ندارد. همچنین تحلیل آماری صورت گرفته با آزمون ANOVA در بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد پرسشنامه‌های «آثار بازنشستگی» و «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» بر اساس سطوح مختلف شغلی نشان می‌دهد که اختلاف معناداری در دیدگاه‌های کارکنان با سمت‌های مختلف وجود ندارد.

تحلیل آماری صورت گرفته با آزمون ANOVA در بررسی تفاوت دیدگاه‌ها در ابعاد پرسشنامه «آثار بازنشستگی» بر اساس سابقه کار نشان می‌دهد که اختلاف معناداری در دیدگاه‌های کارکنان مشغول به کار، در شرف بازنشستگی، و بازنشسته در ارتباط با ابعاد پرسشنامه «آثار بازنشستگی» وجود ندارد. اما در پرسشنامه «راهکارهای سازگاری با بازنشستگی» در سه بُعد «بازسازی هویت»، «عوامل پشتیبان» و «فعالیت‌های جایگزین» تفاوت دیدگاه‌ها در کارکنان مشغول به کار، در شرف بازنشستگی، و بازنشسته معنادار است، ولی در بُعد «عادی نمودن زندگی (مثبت‌نگری)» تفاوت معناداری در دیدگاه کارکنان مشغول به کار، در شرف بازنشستگی، و بازنشسته وجود ندارد.

در ادامه این پژوهش، رتبه‌بندی راهکارهای سازگاری با بازنشستگی صورت گرفت. برای انجام این مهم از متوسط نظرات افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه‌ها استفاده شد. رتبه‌بندی راهکارها این امکان را برای شرکت توزیع برق استان یزد فراهم می‌کند که تخصیص زمان و هزینه برای انجام این راهکارها بر اساس اولویت و درجه اهمیت استخراج شده برای هر راهکار بر اساس پژوهش صورت گرفته در این پژوهش باشد. این راهکارها بر اساس میانگین نظرات (جدول ۱۴ و ۱۵) رتبه‌بندی شده‌اند. پیامد «عدم افزایش حقوق بازنشستگی متناسب با تورم سالیانه» کم‌اهمیت‌ترین و «حس کاهش سلامتی یا از کارافتادگی» پراهمیت‌ترین پیامد ناشی از بازنشستگی است که از نظر کارکنان شرکت توزیع برق استان یزد شناسایی شده‌اند. در مورد راهکارها نیز «بهبود خدمات درمانی» بالاترین اولویت و «عدم واگذاری سمت سازمانی مهم در سال‌های انتهایی خدمت» پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند.

اهمیت نتایج این پژوهش در کمک به بازنشستگان به عنوان نیروهای انسانی‌ای است که گنجینه‌ای از دانش و تجربه از سال‌ها کار در سازمان محسوب می‌شوند. این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند که شناخت جامع و مناسب‌تری از دغدغه‌های کارکنان در بازنشسته شدن (آثار ناشی از بازنشستگی) داشته باشند و بر اساس این، راهکارهای ارائه شده در این پژوهش پیرامون

سازگاری با این مبحث می‌تواند کمک موثری به حل چالش‌ها و آثار شناسایی‌شده در ارتباط با بازنشستگی باشد. علاوه بر آن، بررسی دیدگاه‌های کارکنان با جنسیت‌های متفاوت، سمت‌های سازمانی مختلف و سوابق خدمتی متنوع، و تحلیل‌های صورت‌گرفته در این رابطه اهمیت این موضوع را بیش از پیش نشان می‌دهد.

**جدول (۱۴)**، مقایسه سهم‌های این پژوهش را با مقالات معتبر پیشین نشان می‌دهد. همان‌طور که نشان داده شد، استخراج عوامل در دو دسته «آثار» و «راهکارها» و تعیین راهکارهای سازگاری با بازنشستگی بر اساس آثار ناشی از بازنشستگی از وجوه تمایز این پژوهش نسبت به کارهای مشابه پیشین است.

جدول ۱۴: مقایسه سهم پژوهش حاضر با مقالات معتبر پیشین

| ردیف | پژوهشگران (سال)                    | زمینه پژوهش                         | مطالعه موردی | تجزیه و تحلیل آماری | بررسی آثار بازنیستگی | ارائه راهکارهای سازگاری با بازنیستگی | بررسی دیدگاه‌های کارکنان با شرایط متفاوت | اولویت بندی آثار و راهکارها |
|------|------------------------------------|-------------------------------------|--------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------|
| ۱    | Danaeifard <i>et al.</i> (2012)    | سازمان‌های دولتی ایران              | ✓            |                     | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۲    | Nobahar <i>et al.</i> (2013)       | ایران                               |              |                     | ✓                    | ✓                                    |  |                             |
| ۳    | Eshaghi Gorji <i>et al.</i> (2019) | ایران (آموزش و پرورش شهرستان بهشهر) | ✓            |                     | ✓                    | ✓                                    |  |                             |
| ۴    | Alavi <i>et al.</i> (2021)         | ایران                               | ✓            | ✓                   | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۵    | Henkens <i>et al.</i> (2018)       | هلند                                |              |                     | ✓                    | ✓                                    |  |                             |
| ۶    | Topa & Pra (2018)                  | اسپانیا                             | ✓            | ✓                   |                      | ✓                                    |  |                             |
| ۷    | Kesavayuth <i>et al.</i> (2020)    | تایلند                              |              | ✓                   | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۸    | Froidevaux <i>et al.</i> (2018)    | آمریکا                              |              |                     | ✓                    |                                      | ✓  |                             |
| ۹    | Bönke <i>et al.</i> (2018)         | آلمان                               |              |                     | ✓                    |                                      |  | ✓                           |
| ۱۰   | Hansson <i>et al.</i> (2019)       | سوئد                                | ✓            | ✓                   | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۱۱   | Chen & Li (2019)                   | چین                                 |              |                     | ✓                    |                                      | ✓  |                             |

ادامه جدول ۱۴: مقایسه سهم پژوهش حاضر با مقالات معتبر پیشین

| ردیف | پژوهشگران (سال)                         | زمینه پژوهش                        | مطالعه موردی | تجزیه و تحلیل آماری | بررسی آثار بازنشستگی | ارائه راهکارهای سازگاری با بازنشستگی | بررسی دیدگاه‌های کارکنان با شرایط متفاوت | اولویت بندی آثار و راهکارها |
|------|---|------------------------------------|--------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------|--|-----------------------------|
| ۱۲   | Henning <i>et al.</i> (2021)            | سوئد                               | ✓            | ✓                   | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۱۳   | Lu & Shelley (2021)                     | چین، انگلیس، مکزیک، و ایالات متحده | ✓            | ✓                   | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۱۴   | Aslim (2019)                            | آمریکا                             | ✓            |                     | ✓                    |                                      | ✓  |                             |
| ۱۵   | Bairoliya (2019)                        | آمریکا                             | ✓            |                     | ✓                    | ✓                                    |  |                             |
| ۱۶   | Hurtado & Topa (2019)                   | اسپانیا                            | ✓            |                     | ✓                    | ✓                                    |  |                             |
| ۱۷   | Boissonneault & de Beer (2018)          | آمریکا                             | ✓            | ✓                   |                      | ✓                                    |  |                             |
| ۱۸   | Principi <i>et al.</i> (2020)           | انگلیس، ایتالیا و آمریکا           | ✓            | ✓                   | ✓                    |                                      |  |                             |
| ۱۹   | Amorim & De Freitas Pinho França (2022) | برزیل                              | ✓            |                     |                      | ✓                                    |  |                             |
| ۲۰   | پژوهش حاضر                              | شرکت توزیع برق استان یزد           | ✓            | ✓                   | ✓                    | ✓                                    | ✓  | ✓                           |

پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی دیگر آثار و راهکارهای سازگاری با بازنشستگی در کارکنان سایر سازمان‌ها یا شرکت‌ها بپردازند. از طرف دیگر، استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه از دیگر موضوعات مناسب برای ادامه این پژوهش به منظور رتبه‌بندی راهکارهای سازگاری با بازنشستگی است. همچنین، استفاده از تکنیک معادلات ساختاری به منظور ارائه مدل مفهومی مناسب برای بررسی ارتباط بین ابعاد مطرح‌شده در آثار بازنشستگی نیز می‌تواند موضوع جذابی برای انجام پژوهش‌های آتی باشد.

### اظهاریه قدردانی

از شرکت توزیع برق یزد برای حمایت و همکاری در انجام این پژوهش قدردانی می‌شود. بی‌شک، بدون حضور فعال و همراهی بی‌نظیر کارکنان این شرکت در تامین اطلاعات و امکانات مورد نیاز، انجام پژوهش حاضر امکان‌پذیر نبوده است. تلاش و درک عمیق این شرکت از اهمیت نیروی انسانی، از جمله بازنشستگان، ستودنی است.

### منابع

- Alavi, Z., Alipour, F., & Rafiey, H. (2021). Psychosocial Issues of Retirement in Iran: A Qualitative Study. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 15(4), 396-409. [In Farsi] <https://doi.org/10.32598/sija.15.4.2879.1>
- Amorim, S. M., & De Freitas Pinho França, L. H. (2022). Health, Financial and Social Resources as Mediators to the Relationship between Planning and Satisfaction in Retirement. *Current Psychology*, 41(6), 3510-3524. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00836-8>
- Aslim, E. G. (2019). The Relationship between Health Insurance and Early Retirement: Evidence from the Affordable Care Act. *Eastern Economic Journal*, 45(1), 112-140. <https://doi.org/10.1057/s41302-018-0115-8>
- Bairoliya, N. (2019). Pension Plan Heterogeneity and Retirement Behavior. *European Economic Review*, 116(1), 28-59. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2019.03.005>
- Boissonneault, M., & de Beer, J. (2018). Work Ability Trajectories and Retirement Pathways: A Longitudinal Analysis of Older American Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), e343. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001353>
- Bönke, T., Kemptner, D., & Lüthen, H. (2018). Effectiveness of Early Retirement

- Disincentives: Individual Welfare, Distributional and Fiscal Implications. *Labour Economics*, 51(1), 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.11.004>
- Chen, S., & Li, G. (2019). Time-Inconsistent Preferences, Retirement, and Increasing Life Expectancy. *Mathematical Problems in Engineering*, 2019(1), 1-9. <https://doi.org/10.1155/2019/8681471>
- Danaeifard, H., Khaef Elahi, A., & Khodashenas, L. (2012). Understanding the Essence of Retirement Experience of Employees in the Public Sector: A Phenomenological Research. *Strategic Management Thought*, 6(2), 153-176. [In Farsi] <https://doi.org/10.30497/smt.2013.1325>
- Eshaghi Gorji, M., Kasaei, A., & Mohsenzadeh, F. (2019). Retirement Adjustment Strategies (A Phenomenological Research). *Cultural Psychology*, 3(1), 147-174. [In Farsi]
- Froidevaux, A., Hirschi, A., & Wang, M. (2018). Identity Incongruence and Negotiation in the Transition from Work to Retirement: A Theoretical Model. *Organizational Psychology Review*, 8(4), 228-255. <https://doi.org/10.1177/2041386619830754>
- Hansson, I., Buratti, S., Johansson, B., & Berg, A. I. (2019). Beyond Health and Economy: Resource Interactions in Retirement Adjustment. *Aging & Mental Health*, 23(11), 1546-1554. <https://doi.org/10.1080/13607863.2018.1506745>
- Hansson, I., Henning, G., Buratti, S., Lindwall, M., Kivi, M., Johansson, B., & Berg, A. I. (2020). The Role of Personality in Retirement Adjustment: Longitudinal Evidence for the Effects on Life Satisfaction. *Journal of Personality*, 88(4), 642-658. <https://doi.org/10.1111/jopy.12516>
- Henkens, K., Van Dalen, H. P., Ekerdt, D. J., Hershey, D. A., Hyde, M., Radl, J., Van Solinge, H., Wang, M., & Zacher, H. (2018). What We Need to Know About Retirement: Pressing Issues for the Coming Decade. *The Gerontologist*, 58(5), 805-812. <https://doi.org/10.1093/geront/gnx095>
- Henning, G., Stenling, A., Bielak, A. A., Bjälkebring, P., Gow, A. J., Kivi, M., Muniz-Terrera, G., Johansson, B., & Lindwall, M. (2021). Towards an Active and Happy Retirement? Changes in Leisure Activity and Depressive Symptoms During the Retirement Transition. *Aging & Mental Health*, 25(4), 621-631. <https://doi.org/10.1080/13607863.2019.1709156>
- Henning, G., Stenling, A., Tafvelin, S., Hansson, I., Kivi, M., Johansson, B., & Lindwall, M. (2019). Preretirement Work Motivation and Subsequent Retirement Adjustment: A Self-Determination Theory Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 5(2), 189-203. <https://doi.org/10.1093/workar/way017>
- Hurtado, M. D., & Topa, G. (2019). Quality of Life and Health: Influence of Preparation for Retirement Behaviors through the Serial Mediation of Losses and Gains. *International Journal of Environmental Research and Public*



- Health*, 16(9), 1539. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091539>
- Kesavayuth, D., Rosenman, R. E., & Zikos, V. (2020). The Dynamic Effects of Retirement on Well-Being. *Applied Economics*, 52(54), 5921-5935. <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1781770>
- Lu, P., & Shelley, M. (2021). Retirement, Pensions, and Depressive Symptoms among Older Adults in China, England, Mexico, and the United States. *The International Journal of Aging and Human Development*, 92(1), 40-64. <https://doi.org/10.1177/0091415019868227>
- Nobahar, M., Ahmadi, F., Alhani, F., & Fallahi-khosknab, M. (2013). Coping to Retirement: A Review Article. *Iranian Journal of Psychiatric Nursing*, 1(2), 38-53. [In Farsi] <http://ijpn.ir/article-1-42-en.html>
- Principi, A., Smeaton, D., Cahill, K., Santini, S., Barnes, H., & Socci, M. (2020). What Happens to Retirement Plans, and Does This Affect Retirement Satisfaction? *The International Journal of Aging and Human Development*, 90(2), 152-175. <https://doi.org/10.1177/0091415018796627>
- Topa, G., & Pra, I. (2018). Retirement Adjustment Quality: Optimism and Self-Efficacy as Antecedents of Resource Accumulation. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 1015-1035. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9571-2>

#### نحوه همکاری و میزان مشارکت نویسندگان

| ردیف | نویسنده            | درصد مشارکت | نحوه مشارکت   |
|------|--------------------|-------------|---|
| ۱    | مهدی نخعی نژاد     | ۶۰          | تنظیم عنوان، طراحی پرسشنامه، جمع‌آوری داده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، حضور در کلیه جلسات مربوط به انجام پژوهش، جمع‌بندی و ارائه نتایج، نوشتن و ویرایش مقاله، انجام اصلاحات مدنظر همکاران مقاله و داوران. |
| ۲    | علی جم             | ۲۰          | تنظیم عنوان، مشارکت در جمع‌آوری داده، حضور در کلیه جلسات مربوط به انجام پژوهش، ارائه پیشنهادها، اصلاحی، بازبینی مقاله.  |
| ۳    | محمد مهدی میرجلیلی | ۲۰          | تنظیم عنوان، مشارکت در جمع‌آوری داده، حضور در کلیه جلسات مربوط به انجام پژوهش، ارائه پیشنهادها، اصلاحی، بازبینی مقاله.  |

## نحوه ارجاع به مقاله:

نخعی نژاد، مهدی؛ جم، علی، و میرجلیلی، محمدمهدی (۱۴۰۲). تحلیل آثار بازنشستگی و ارائه راهکارهای سازگاری با آن. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۲)، ۸۹-۱۲۲.

Nakhaeinejad, M., Jam, A., & Mirajalili, M. M. (2023). Analyzing the Effects of Retirement and Presenting Solutions to Adapt to Them. *Management and Development Process*, 36(2). 89-122.

DOI: [10.52547/jmdp.36.2.89](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.2.89)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



## عنوان مقاله: مدل توسعه فرهنگ ملی در اسناد بالادستی

حبیب‌اله طاهرپور کلانتری<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۸

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۳۱

مقاله پژوهشی

### چکیده:

**هدف:** فرهنگ در همه ابعادش عنصر بنیادین توسعه پایدار است. هدف این پژوهش ارائه مدل مفهومی توسعه فرهنگ ملی در اسناد بالادستی است.

**طرح پژوهش/روش‌شناسی/رویکرد:** روش پژوهش به صورت موردپژوهی و تحلیل محتوا به روش دستی است. در این پژوهش، ابتدا با استفاده از مبانی نظری، مولفه‌های نظری و مفهومی توسعه فرهنگ ملی به‌دست آمده است. سپس با مطالعه اسناد بالادستی (الگوی پایه اسلامی - ایرانی پیشرفت، بیانیه گام دوم انقلاب، سیاست‌های کلی برنامه دوم تا ششم توسعه، و تمامی بندهای مربوط به حوزه‌های فرهنگ در سیاست‌های کلی در موضوعات مختلف مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام) مشخص شد.

**یافته‌ها:** در پایان مدل توسعه فرهنگ ملی برای سیاست‌های کلی مصوب ارائه شده است. مدل به‌دست آمده پیشنهاد می‌کند که برای تقویت و ایجاد عناصر مثبت فرهنگ و تضعیف و حذف عناصر منفی فرهنگ، چه مراجعی مسئول اند و از چه سازوکارهایی می‌توان استفاده نمود.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه فرهنگ، توسعه فرهنگی، فرهنگ، توسعه، مد، جو.

فراغد فرهنگ علوم

شماره ۲ - دوره ۳۶ - تابستان ۱۴۰۲ - شماره ۲  
پیاپی ۱۲۴ - صص: ۱۶۶-۱۲۳  
DOI: 10.52547/jmdp.36.2.119

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.  
h.taherpour@imps.ac.ir

فرهنگ در گسترده‌ترین معنای آن، مجموعه‌ای از ویژگی‌های متمایز معنوی، مادی، فکری و عاطفی است که مشخصهٔ یک جامعه یا گروه اجتماعی است. این نه تنها شامل هنرها و ادبیات است، بلکه شیوه‌های زندگی، حقوق اساسی انسان، نظام‌های ارزشی، سنت‌ها و باورها را نیز دربر می‌گیرد. فرهنگ است که به انسان این توانایی را می‌دهد در مورد خودش فکر کند. فرهنگ است که ما را به‌طور خاص انسان و موجودات عاقل و دارای یک قضاوت انتقادی و احساس تعهد اخلاقی می‌سازد. از طریق فرهنگ است که ما ارزش‌ها را تشخیص می‌دهیم و انتخاب می‌کنیم. از طریق فرهنگ است که انسان خود را بیان می‌کند، از خود آگاه می‌شود، ناقص بودن خود را می‌شناسد، دستاوردهای خود را زیر سوال می‌برد، به‌طور خستگی‌ناپذیر به دنبال معانی جدید می‌گردد و آثاری خلق می‌کند که از طریق آن‌ها از محدودیت‌های خود فراتر می‌رود (UNESCO, 1982).

فرهنگ بعد اساسی روند توسعه را تشکیل می‌دهد و به تقویت استقلال، حاکمیت و هویت ملت‌ها کمک می‌کند. برخی فرهنگ را ابزاری برای توسعه کشور می‌دانند، برخی به فرهنگ به عنوان هدف توسعه می‌نگرند، و برخی هم سهمی برابر برای فرهنگ در کنار سایر ابعاد اقتصادی، سیاسی، صنعتی، و اجتماعی توسعه قائل‌اند (Sakalasooriya, 2020). برخی توسعه را تغییر خوب تعریف می‌کنند و برخی توسعه را فرایند بلندمدت تغییر ساختاری و اجتماعی می‌دانند (Sumner & Tribe, 2008).

توسعه، فرایند چندبعدی تجدید سازمان و جهت‌دهی مجدد نظام‌های اقتصادی و اجتماعی است. توسعه، فرایند بهبود کیفیت زندگی بشر به‌طور برابر در سه جنبه مهم است: (۱) بالا رفتن سطح زندگی مردم از قبیل سطح درآمد، مصرف، غذا، خدمات بهداشت و درمان، و تحصیل؛ (۲) ایجاد شرایط مساعد برای رشد عزت نفس مردم از طریق ایجاد نظام‌ها و نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی که موجب ارتقای کرامت و احترام انسانی می‌شود؛ و (۳) افزایش آزادی انتخاب مردم با افزایش دامنه متغیرهای انتخابی آن‌ها، برای مثال، تنوع کالاها و خدمات.

توسعهٔ فرهنگ یا توسعهٔ فرهنگی یک فرایند است. توسعهٔ فرهنگی هم معلول و هم زمینه‌ساز توسعه است، به‌گونه‌ای که در پرتو آن، سایر ابعاد توسعه نیز زمینهٔ بروز و ظهور پیدا می‌کنند و جامعه به سوی رشد و کمال رهنمون می‌گردد. مقصود از توسعهٔ فرهنگی، ایجاد شرایط و امکانات مادی و معنوی مناسب برای افراد جامعه به منظور شناخت جایگاه آنان و رشد و افزایش علم و دانش و معرفت انسان‌ها و همچنین، آمادگی برای تحول و پیشرفت و پذیرش اصول کلی توسعه

نظیر قانون‌پذیری، نظم و انضباط، بهبود روابط اجتماعی و انسانی، و افزایش توانایی‌های علمی و اخلاقی و معنوی برای همهٔ افراد جامعه است (Malaki et al., 2015).

بدون توجه به فرهنگ جامعه، ایدهٔ توسعه محکوم به فناست و برای پایداری و ماندگاری توسعه، بایسته است که به فرهنگ هر جامعه نظر داشت. برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مجموعه برنامه‌های میان‌مدتی است که به صورت پنج‌ساله و توسط دولت وقت تنظیم می‌شود و برای اجرا به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد. آمارها نشان می‌دهد که در برنامه‌های توسعه یکم، دوم، سوم، و چهارم اهداف برنامه‌ها محقق نشده است. مقایسه عملکرد شاخص‌های برنامه‌های توسعه یکم تا چهارم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نشان می‌دهد که فقط در موارد معدودی توانسته‌ایم به اهداف کلان پیش‌بینی شده در برنامه‌ها دست پیدا کنیم (خبرگزاری بصیرت، ۱۳۹۵).

برای مثال، موضوع «تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن» در بند ۲۵ سیاست‌های کلی برنامه دوم توسعه، بند ۲۴ و ۲۵ برنامه سوم توسعه، بند ۱۴ برنامه چهارم توسعه، بند ۱۲ برنامه پنجم توسعه، و در بند ۴۶ برنامه ششم مطرح شده است. هر برنامه پنج یا شش سال طول کشیده است. تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن ابتدا و انتهای هر یک از برنامه‌های توسعه چه وضعیتی داشته است؟ ۲۶ یا ۲۸ سال قبل وضعیت آن چگونه بوده است؟ و اکنون چگونه است؟ چرا در پنج برنامه تکرار شده است؟ صرف نظر از بودجهٔ تخصیص‌یافته، با توجه به مفهوم توسعه، آیا بین وضع موجود و وضع مطلوب تفاوتی مثبت وجود دارد؟ اگر نقصی وجود دارد، در کجاست؟ علت یا علل آن چه می‌تواند باشد؟ مجری یا مجریان مسئول اجرای هر بند چه کسانی هستند؟ آیا برای هر یک از موضوعات مربوط به فرهنگ سنجهٔ مربوط تهیه شده است؟

همین مثال برای موضوع «تقویت هویت ملی جوانان» و سایر بندهای مطرح‌شده در سیاست‌های کلی برنامه‌های یکم تا ششم توسعه، اسناد بالادستی ابلاغ‌شده از سوی رهبری، الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، و بیانیه گام دوم انقلاب قابل طرح است. شاید یکی از دلایل عدم موفقیت برنامه‌های پنج‌ساله کشور در بحث توسعهٔ فرهنگی، نبودِ مدل مفهومی مناسب برای این موضوع است. با توجه به موارد فوق، پرسشی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که مدل توسعهٔ فرهنگی و عناصر تشکیل‌دهندهٔ آن در اسناد بالادستی کدام است.

در فرهنگ معین، فرهنگ به معنای علم و دانش؛ تربیت و ادب؛ واژه‌نامه و کتاب لغت؛ عقل و خرد؛ و تدبیر و چاره آمده است.<sup>۱</sup> در فرهنگ کیمبریج، فرهنگ راه زندگی مخصوصاً رسوم و باورهای خاص گروهی از مردم در یک زمان خاص تعریف شده است.<sup>۲</sup> **جعفری تبریزی (۱۳۷۹)**، حدود ۱۶۴ تعریف از فرهنگ را جمع‌آوری کرده است. در پژوهش حاضر، پس از بررسی و نقد مهم‌ترین تعریف‌های فرهنگ، این تعریف مد نظر است: «فرهنگ عبارت است از: کیفیت یا شیوه بایسته یا شایسته برای آن دسته از فعالیت‌های حیات مادی و معنوی انسان‌ها که مستند به طرز تعقل سلیم و احساسات تصعیدشده آنان در حیات تکاملی باشد». به‌طور کلی، فرهنگ پدیده‌ای دوقطبی است، یعنی هم جنبه درون‌ذاتی دارد و هم جنبه برون‌ذاتی. از سویی، پدیده فرهنگ مربوط به ساختمان مغزی و نظام روانی انسان است و سایر موجودات از دریافت آن ناتوان‌اند و از سوی دیگر، فرهنگ دارای نمودهای عینی است، یعنی «رفتارها و نمودهای آن‌هاست که در عرصه جسم و جسمانیات بروز می‌کند و قابل مشاهده است». فرهنگ عبارت است از ارزش‌هایی که اعضای یک گروه معین دارند، هنجارهایی که از آن پیروی می‌کنند، و کالاهای مادی که تولید می‌کنند. فرهنگ الگوهای رفتار، نمادها و ارزش‌هاست. فرهنگ، مجموعه‌ای از ایده‌ها، باورها، ارزش‌ها و دانش متمایز یک جامعه است. فرهنگ راه‌هایی است که انسان‌ها محیط خود را تفسیر می‌کنند (Serrat, 2017). ارزش‌ها آرمان‌های انتزاعی هستند، در حالی که هنجارها اصول و قواعد معینی هستند که از مردم انتظار می‌رود آن‌ها را رعایت کنند. هنجارها نشان‌دهنده بایدها و نبایدها در زندگی اجتماعی هستند.

هنگامی که از فرهنگ صحبت می‌کنیم، اغلب فراورده‌های متعالی ذهن مانند هنر، ادبیات، موسیقی، نقاشی و ... را در نظر داریم. اما مفهوم فرهنگ، علاوه بر موارد فوق، به مجموعه شیوه زندگی اعضای یک جامعه اطلاق می‌شود مانند چگونگی لباس پوشیدن آن‌ها، رسم‌های ازدواج، زندگی خانوادگی، الگوهای کارشان، مراسم مذهبی، و سرگرمی‌های اوقات فراغت، همه را دربر می‌گیرد. همچنین، شامل «کالاهایی می‌شود که تولید می‌کنند و برای آن‌ها مهم است مانند تیر و کمان، کارخانه، ماشین، رایانه، کتاب و مسکن» (گیدنز، ۱۳۹۹: ۵۶-۵۵).

1. <https://abadis.ir/fatofa/%D9%81%D8%B1%D9%87%D9%86%DA%AF/>
2. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture> (Culture: The way of life, especially the general customs and beliefs, of a particular group of people at a particular time)

نکته‌هایی که باید در تعریف فرهنگ و در تمایز با سایر مفاهیم مرتبط با فرهنگ به آن توجه داشت، از این قرار است: الف) فرهنگ اختیاری و ارادی است؛ ب) فرهنگ در طول زمان (بلندمدت) شکل می‌گیرد؛ ج) فرهنگ باید تکرار شود؛ د) فرهنگ در جمع مطرح می‌شود. این که گفته می‌شود فلانی فردی بی‌فرهنگ است بیان غلطی است. معادل فرهنگ برای فرد شخصیت است؛ ه) فرهنگ خاص انسان است؛ و) واحد تحلیل فرهنگ جمع است؛ و ز) فرهنگ با ذهن ناخودآگاه انجام می‌شود، و پذیرش آن جنبهٔ اقناعی دارد، ولی نیازمند بحث و استدلال نیست.

برای درک بهتر این که فرهنگ چه هست و چه نیست، تعریف برخی از مفاهیم آن لازم به نظر می‌رسد: **جو:** جو توصیفی تجربی است از آنچه مردم در یک موقعیت «می‌بینند» و گزارش می‌دهند که اتفاق افتاده است. جو شامل ادراک کارکنان از نحوهٔ عملکرد سازمان از نظر اقدامات، خطمشی‌ها، رویه‌ها، روال‌ها و پاداش‌هاست. از این‌رو، تمرکز جو بر «وضعیت» و پیوند آن با ادراکات، احساسات و رفتار کارکنان است (Weiner et al., 2012). می‌توان آن را موقت، ذهنی و احتمالاً در معرض سوء استفادهٔ صاحبان قدرت در نظر گرفت (Denison, 1996). در فرهنگ آکسفورد، واژه‌ی جو از حیث لغوی به نگرش یا احساس عمومی، وضع و حالت در یک مکان خاص اشاره دارد. جو سازمانی اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار سازمان اطلاق شده است. جو سازمانی را به عنوان مجموعهٔ نسبتاً پایداری از ادراک اعضای سازمان دربارهٔ ویژگی‌های فرهنگ سازمان است. فرهنگ در مقایسه با جو مانند فصل است. جو مانند شرایط آب‌وهواست و نسبت به فرهنگ سریع‌تر تغییر می‌کند. جو می‌تواند تبدیل به فرهنگ شود.

**مد:** مد محدود به پوشش، لباس و آرایش مو یا تزئین منزل می‌شود (Arnold, 2009). مد یا فشن [Fashion =] اصطلاح کلی در زمینهٔ هنر طراحی پوشاک است که تحت تاثیر اوضاع فرهنگی و اجتماعی جامعه در یک دوره زمانی مشخص انجام می‌پذیرد. محصولات این صنعت شامل پوشاک، پافزار، کیف، لوازم آرایشی و اثاث می‌شود. مد عبارت است از شیوه‌های نسبتاً زودگذر کنش در آرایش شخصی یا طرز گفتار و بسیاری دیگر از رفتارها. تفاوت مد با رسم در آن است که مد برخلاف رسم، که دوام و دیرپایی ویژگی آن است، تازه است و تبعیت از آن بیش‌تر به خاطر تازگی آن است. در جامعه‌شناسی، به رفتار جمعی نوظهوری که به قدر رسم اجتماعی تثبیت نشده باشد، مد اجتماعی می‌گویند (رفعت‌جاه، ۱۳۸۶). مراحل مختلف چرخه حیات مد به این شرح است: معرفی، رشد، نقطه اوج، نزول، و منسوخ شدن (Babu & Arunraj, 2019: 2-3). مد می‌تواند در بلندمدت به فرهنگ تبدیل شود.

1. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/atmosphere>

**اخلاق:** در فرهنگ دهخدا اخلاق عبارت است از دانش بدخوبی‌ها و نیک‌خوبی‌ها<sup>۱</sup>. اخلاق شامل شناخت صحیح از ناصحیح و آنگاه انجام صحیح از ترک ناصحیح است. اخلاق در اصل، واژه‌ای عربی است که مفرد آن «خُلُق» و «خُلُق» است. در لغت به معنای «سرشت و سَجِيه» به کار رفته است؛ اعم از این که سَجِيه و سرشتی نیکو و پسندیده باشد مانند جوانمردی و دلیری، یا زشت و ناپسند باشد مثل فرومایگی و بزدلی. لغت‌شناسان عموماً آن را با واژه «خَلْق» هم‌ریشه دانسته‌اند. وقتی گفته می‌شود فلان کس خُلُق زیبایی دارد، یعنی نیرو و سرشت یا صفت معنوی و باطنی زیبا دارد. در مقابل، هنگامی که می‌گویند فلان کس خَلْق زیبایی دارد، به معنای آن است که دارای آفرینش و ظاهری زیبا و اندامی سازگار است (مصباح یزدی، ۱۳۸۱).

منشأ اخلاق در جوامع سکولار عرف است. عرف یعنی انجام یا ترک مکرر و مستمر کاری در جامعه، به گونه‌ای که مردم بدون هیچ‌گونه الزام قانونی یا قراردادی خود را به انجام یا ترک آن ملزم می‌دانند. منشأ اخلاق در جوامع دینی وحی است.

شهید مطهری معتقد است طرفداران نظریه نسبیت اخلاق مفهوم واقعی اخلاق را درست درک نکرده‌اند و به عبارتی، آنچه در باب حق و عدالت و اخلاق متغیر است، شکل اجرایی و مظهر عملی آن‌هاست نه حقیقت و ماهیت‌شان. اصول اولیه اخلاق و معیارهای اولیه انسانیت مطلق است، ولی معیارهای ثانوی نسبی است. اخلاق ثابت است، ولی آداب نسبی است. اخلاق مطلق است، ولی رفتار و فعل اخلاقی نه. مثلاً سیلی زدن به یتیم اگر برای تربیت او باشد، خوب است، ولی اگر برای اذیت کردن او باشد، ضداخلاقی است (مطهری، ۱۳۷۲). اخلاق جزو فرهنگ است. فرهنگ برای جمع مطرح می‌شود، ولی اخلاق برای فرد هم مطرح می‌شود.

**نهاد:** نهاد نظامی به‌نسبت پایدار و سازمان‌یافته از الگوی اجتماعی است که برخی از رفتارهای نظارت‌شده و یکسان را با هدف برآوردن نیازهای اساسی جامعه دربر می‌گیرد مانند نهاد خانواده، آموزش و پرورش، دین، اقتصاد، و حکومت. هر نهاد کارکرد و مسئولیت خاصی دارد که به آن نهاد اختصاص یافته است. نهادی شدن فرایند توسعه سامانه‌ای از هنجارها، پایگاه‌ها و نقش‌های مشخص و به‌هم پیوسته است که جامعه آن را پذیرا شده است. از طریق نهادی شدن، رفتارهای خودانگیخته و پیش‌بینی‌ناپذیر جای خود را به رفتار نظام‌یافته و پیش‌بینی‌پذیر می‌دهد (کوئن، ۱۳۹۱).

**تمدن:** در فارسی به معنای شهرنشینی، اخلاق شهری پیدا کردن و انتقال از حالت خشونت، توحش و جهل به ظرافت، انس و معرفت، و در مقابل بادیه‌نشینی و بربریت به کار رفته است. واژه‌های المَدَنِيَّة، الحَضَر، الحضارة و Civilization به‌ترتیب در عربی و لاتین برای رساندن مفهوم تمدن به کار می‌روند.

1. <https://vajehyab.com/dehkhoda/%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82>



تمدن، که از ریشهٔ مدینه و مدنیت می‌آید با آثار شهرنشینی همراه است. تمدن یا شهرآیینی به هر جامعهٔ پیچیده که دارای ساختارهای یکجانشینی، طبقه‌بندی اجتماعی، شکلی از مدیریت اجتماعی و سامانه نمادین ارتباطی مثل دستگاه نوشتاری باشد، گفته می‌شود. در تمدن باید چهار رکن و عنصر اصلی را تشخیص داد که عبارت‌اند از: ساختار اقتصادی، سازمان سیاسی، سنن اخلاقی، و فرهنگ. در دانشنامه اسلامی، تمدن مجموعه دستاوردهای مادی و معنوی بشر در یک منطقه، کشور یا عصر معین یا حالات پیشرفته و سازمان‌یافتهٔ فکری و فرهنگی هر جامعه است که نشان آن پیشرفت در علم و هنر و ظهور نهادهای اجتماعی و سیاسی است<sup>۱</sup>. تمدن عبارت است از «مجموعه دانش‌ها، هنرها، فنون، آداب و رسوم، تاسیسات و نهادهای اجتماعی که در پرتو ابداعات، اختراعات و فعالیت‌های افراد و گروه‌های انسانی طی قرون و اعصار گذشته توسعه و تکامل یافته و در تمام قسمت‌های یک جامعه یا چند جامعه، که با هم ارتباط دارند، رایج شده است، مثل تمدن مصر، ایران، یونان و ... که هر کدام دارای ویژگی‌هایی است که عوامل جغرافیایی و تاریخی و فنی خاص خود را دارد» (قرایی مقدم، ۱۳۷۴: ۱۵۲).

**عُرف:** عرف در لغت به معنای معروف مقابل منکر به کار رفته است، و به معنای خصلت نیکو و پسندیده است. عرف در لغت به معنای «معرفت و شناخت» و «پی در پی بودن چیزی» به کار رفته است، در اصطلاح، عرف شیوه و روشی است که مردم آن را می‌پذیرند و بر اساس آن حرکت می‌کنند؛ خواه در گفتار باشد یا در کردار. از عرف به عادت نیز تعبیر کرده‌اند. به معنای روش و شیوهٔ مستمر عملی یا گفتاری است که در میان همه یا بیش‌تر مردم، یا قوم یا گروه خاصی شناخته شده و مرسوم بوده است. عرف انجام یا ترک مکرر یا مستمر کاری در جامعه است، به‌گونه‌ای که مردم بدون هیچ الزام قانونی یا قراردادی خود را به انجام یا ترک آن ملزم می‌دانند (دانش‌پژوه، ۱۳۹۰).

## اهمیت فرهنگ

فرهنگ برای جامعه‌داری و سرمایه است. فرهنگ نقش هوا را برای جامعه بازی می‌کند. به فرد و جامعه هویت می‌دهد. بدون فرهنگ انسان به پوچی و سرخوردگی می‌رسد. فرهنگ یکی از دلایل و ابزارهای ایجاد نظم و رفتار انسان‌هاست. فرهنگ یک ملت است که می‌تواند آن ملت را پیشرفته، عزیز، توانا، عالم، فناور، نوآور و دارای آبروی جهانی کند. اگر فرهنگ در کشوری دچار انحطاط شد و هویت فرهنگی خودش را از دست داد، حتی پیشرفت‌هایی که دیگران به آن کشور تزریق کنند، نخواهد توانست آن کشور را از جایگاه شایسته‌ای در مجموعه بشریت برخوردار کند و منافع آن ملت را محفوظ دارد.

1. [https://wiki.ahlolbait.com/%D9%81%D8%B1%D9%87%D9%86%DA%AF\\_%D9%88\\_%D8%AA%D9%85%D8%AF%D9%86\\_%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85](https://wiki.ahlolbait.com/%D9%81%D8%B1%D9%87%D9%86%DA%AF_%D9%88_%D8%AA%D9%85%D8%AF%D9%86_%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85)

## ارتباط فرهنگ با جامعه

فرهنگ را می‌توان از حیث مفهومی از جامعه متمایز نمود، اما ارتباط نزدیکی بین این دو مفهوم وجود دارد. فرهنگ به شیوه زندگی اعضای یک جامعه معین، عادات و رسوم آن‌ها، همراه با کالاهای مادی که تولید می‌کنند، مربوط می‌شود. جامعه به روابط متقابلی اطلاق می‌شود که افرادی را که دارای فرهنگ مشترکی هستند، به همدیگر مربوط می‌سازد. هیچ فرهنگی بدون جامعه و هیچ جامعه‌ای بدون فرهنگ وجود ندارد (گیدنز، ۱۳۹۹). جامعه به گروهی از انسان‌ها اطلاق می‌شود که در طول هزاران سال با یکدیگر زندگی کرده و در سرزمینی معینی سکن گزیده‌اند، و سرانجام خود را به عنوان یک واحد اجتماعی متمایز از دیگر گروه‌ها سازمان داده‌اند؛ افراد هر جامعه نیز فرهنگ مشترکی دارند (کوئن، ۱۳۹۱).

## اصول چهارگانه فرهنگ

جعفری تبریزی (۱۳۷۹)، در تعریفی که از فرهنگ ارائه می‌نماید، معتقد است که باید اصول چهارگانه زیر مورد لحاظ قرار گیرد:

(۱) بایستگی و شایستگی مستند به تعقل سلیم و احساسات تصعیدشده مردم. یعنی هر یک از عناصر فرهنگی باید مبتنی بر عقل سلیم و احساسات عالی انسانی باشد و موجبات رشد و کمال افراد را فراهم آورد و اگر اموری که در جامعه به نام فرهنگ نامیده می‌شوند، در مسیر رشد و تعالی انسان‌ها نباشد و احساسات عالی آن‌ها را تحریک نکند، عنصر ضدفرهنگی خواهد بود. فرهنگ واژه‌ای است که حامل ارزش‌هاست؛ نمودها و پدیده‌هایی نظیر شهرت، پرستیژ یا قدرت‌طلبی، خودخواهی و لذت‌گرایی را نباید از امور فرهنگی تلقی کرد.

(۲) حیات انسانی بدون فرهنگ به معنای فوق، شایسته بقا نیست، زیرا زندگی بدون فرهنگ بی‌معنا و بی‌مفهوم و عاری از عقل و احساسات عالی انسانی است.

(۳) هر اندازه که فرهنگ جامعه‌ای بیش‌تر بر اصول ثابت‌ه معقول و دریافت‌های عالی انسانی مبتنی باشد، فرهنگ آن جامعه از بقای بیش‌تری برخوردار خواهد بود.

(۴) فرهنگ دارای دو بُعد است: بُعد نسبی و بُعد مطلق. مراد از بُعد مطلق، بُعد فراگیر و کلی فرهنگ است، مانند فرهنگ توجه به زیبایی‌ها، احترام به انسان‌ها، حق‌شناسی، علم‌جویی که همه جوامع بشری را دربر می‌گیرد. بُعد نسبی فرهنگ نیز ناشی از طرز تفکر و احساسات و رفتارهای خاص هر جامعه‌ای است. در ادامه به تشریح عناصر مدل مفهومی توسعه فرهنگ ملی در اسناد بالادستی پرداخته می‌شود.

## یکم: عناصر فرهنگ

قرایی مقدم (۱۳۷۴)، عناصر فرهنگ را به دو بخش تقسیم می‌کند: (۱) فرهنگ مادی که به مجموعه‌ای از پدیده‌هایی اطلاق می‌شود که محسوس و ملموس و قابل اندازه‌گیری با موازین کمی و علمی است. فرهنگ مادی شامل اشیایی است که به دست اعضای پیشین جامعه ساخته شده و به ارث به اعضای حاضر جامعه رسیده است مانند ابزارهای کار، وسایل کشاورزی و صنعتی، لباس، لوازم خانه، داروها، فنون پزشکی و دست‌ساخته‌های دیگر انسان‌ها؛ و (۲) فرهنگ معنوی یا غیرمادی که مشتمل بر موضوعاتی است که جنبه کیفی دارد، با موازین کمی قابل اندازه‌گیری نیست و به‌آسانی نمی‌توان آن‌ها را مقایسه نمود مانند آداب و رسوم، معتقدات، اخلاقیات، باورها، آثار ادبی و هنری، فکری و دانستی‌های عامه و غیره که عمدتاً به وسیله زبان یا خط فرا گرفته می‌شوند. برای رعایت اختصار، عناصر فرهنگ از دیدگاه سایر صاحب‌نظران در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: عناصر فرهنگ

| عناصر فرهنگ                                   | پژوهشگران (سال)            |
|---|----------------------------|
| ارزش‌ها، هنجارها، باورها، نگرش‌ها و نمادها    | فنادان و همکاران (۱۳۹۵)    |
| باورهای قوی، ارزش‌ها، هنجارها و مصنوعات       | Schein (2010)              |
| عقاید و باورها، ارزش‌ها، هنجارها              | سعادت (۱۳۸۹)               |
| مصنوعات، باورها و هنجارها، مفروضات اساسی      | Newton & Knight (2022)     |
| اشیای مادی، ارزش‌ها و نگرش‌ها، الگوهای رفتاری | Andreatta & Ferraro (2012) |

## دوم: انواع فرهنگ

**فرهنگ آرمانی و فرهنگ موجود:** فرهنگ موجود فرهنگی است که عملاً حاکم بر جامعه است. فرهنگ آرمانی فرهنگی است که رسماً تأیید می‌شود مانند فرهنگ سیگار نکشیدن در مکان‌های عمومی، در حالی که فرهنگ موجود این را نادیده می‌گیرد (کوئن، ۱۳۹۱).

**فرهنگ پیرو:** آن نوع کیفیت و شیوه زندگی است که تابع هیچ اصل و قانون اثبات‌شده‌ای نیست، بلکه ملاک درستی و نادرستی آن، تمایلات و خواسته‌های مردم است. این قسم فرهنگ، از هوی و هوس‌ها و تمایلات طبیعی انسان است. این نوع فرهنگ، شامل زیبایی‌ها و پدیده‌های خوشایند و تجملات غیرحیاتی می‌شود نه خواسته‌های جدی مردم. در واقع، نمودهای مبتذل و

صداخلاق‌ی فرهنگ نام می‌گیرد. فرهنگ عصر و زمان ما، فرهنگ پیروست نه فرهنگ پیشرو. فرهنگ پیشرو یا هدفدار و پویا: این نوع فرهنگ از اصول ثابت‌ه‌ی حیات تکاملی انسان ریشه می‌گیرد. عامل محرک این فرهنگ، ابعاد اصیل انسانی است و هدف آن عبارت است از آرمان‌هایی که آدمی را در جاذبه هدف‌اعلای حیات به تکاپو درمی‌آورد. این نوع فرهنگ می‌تواند تمدن انسانی اصیل را برای بشریت به ارمغان آورد و بشریت را از چنگال خودخواهان رها سازد. فعالیت‌های فرهنگی نیز در مسیر ارزش‌های متعالی انسانی قرار دارد. اگر فرهنگی خلاق و هدفدار و پیشرو باشد، دچار سقوط و زوال نخواهد شد. فرهنگ پیشرو از دو عامل اولی و ثانوی ریشه می‌گیرد. عامل اولی این فرهنگ، آن عنصر فعال روانی است که می‌خواهد جهان هستی را به کمک ابعاد سازنده‌ی انسانی به صورت آشیانه‌ای آرمانی درآورد. ریشه‌ی ثانوی فرهنگ پویا نیز عوامل درونی و بیرونی خاص بر قوم و ملت‌ی است که شئون مختلف زندگی را رنگ‌آمیزی و توجیه می‌کند. برای آن‌که فرهنگ پیشرو در جوامع انسانی حاکم شود، باید انسان‌ها هدف‌اعلای زندگی را به عنوان یکی از عناصر اساسی فرهنگ خود تلقی کنند (جعفری تبریزی، ۱۳۷۹).

### سوم: فرهنگ ضعیف- فرهنگ قوی

شاخص‌های مطرح در تمایز بین فرهنگ قوی از فرهنگ ضعیف عبارت‌اند از: (۱) تعداد افراد پیرو یک فرهنگ، و (۲) عمق اعتقاد افراد پیرو. به عبارت دیگر، فرهنگی قوی است که اکثریت افراد جامعه پایبند به موضوع فرهنگ باشند و این افراد اعتقاد بسیار بالایی نسبت به موضوع فرهنگ داشته باشند. در این‌جا باید به عناصر و اجزای فرهنگ توجه داشت (رایبیز، ۱۳۹۹).

### چهارم: خرده‌فرهنگ

گروه کوچک‌تری از فرهنگ جامعه است. خرده‌فرهنگ‌ها منسوب به فرهنگ وسیع‌تری است، زیرا هنجارها و موازین فرهنگ بزرگ‌تر را می‌پذیرند، اما از سویی خرده‌فرهنگ‌ها از فرهنگ کل جامعه متمایز هستند (کونن، ۱۳۹۱). بخشی از فرهنگ که در عین حال دارا بودن ویژگی‌های کلی فرهنگ، مشخصات مخصوص به خود را داشته باشد که موجب تمایز آن از سایر بخش‌ها می‌شود، فرهنگ خاصی است که در داخل فرهنگ کلی به‌وجود آمده است و آن را خرده‌فرهنگ می‌نامند. به عبارت دیگر، خرده‌فرهنگ‌ها هر کدام دارای مبانی مشترک با فرهنگ کلی هستند و در عین حال با آن فرق دارند (سازگارا، ۱۳۷۷). خرده‌فرهنگ‌ها بر اساس حرفه‌ی شغلی، سازمان، قومیت، موضوع و... شکل می‌گیرند مانند فرهنگ حسابداران، فرهنگ سازمان بیمه تامین اجتماعی در مقابل فرهنگ سازمان بیمه خدمات درمانی، فرهنگ کردی، و فرهنگ مالیاتی.

## پنجم: سطوح فرهنگ

منظور از سطوح فرهنگ، سطوح مورد مطالعه و مدیریت‌پذیر فرهنگ است که کل جامعه یا بخش قابل‌توجهی از آن را تحت پوشش قرار می‌دهد. در نقشهٔ مهندسی فرهنگی کشور، فرهنگ در سه سطح مورد شناسایی، بررسی، تحلیل و برنامه‌ریزی قرار می‌گیرد:

۱. فرهنگ ملی (اسلامی - ایرانی): نظام‌وارهٔ باورها و عقاید اساسی، ارزش‌ها، آداب و الگوهای رفتاری باثبات و ریشه‌دار و نمادها و مصنوعات مردم مسلمان ایران و عموماً در مرزهای جغرافیایی یک کشور است که طی قرن‌ها و هزاره‌ها ایجاد و تثبیت شده و به یک ملت هویت بخشیده است (نقشه مهندسی فرهنگی). ارزش‌های فرهنگی ملی ایده‌های مشترکی هستند که در یک جامعه خوب، درست و مطلوب‌اند. آن‌ها ترجیحات یک جامعه ملی برای مدیریت چالش‌های مربوط به سازگاری خارجی و انسجام داخلی هستند که بقای آن را تهدید می‌کند.
۲. فرهنگ عمومی: نظام‌وارهٔ باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌ها، الگوهای رفتاری و نمادها و مصنوعاتی که فضای عمومی و مشترک فرهنگی جامعه را شکل می‌دهد.
۳. فرهنگ حرفه‌ای (فرهنگ معلمان، بازاریان، روحانیان، سیاستمداران، پزشکان، قضات و...).

## ششم: مدیریت، دگرگونی یا تغییر فرهنگ

هرچند مردم نسبت به رها کردن سنت‌ها و آداب و رسوم خود برای قبول سنت‌ها و آداب و رسوم تازه انعطاف‌ناپذیر و سخت‌گیرند، اما کم‌تر فرهنگی است که در طول تاریخ دچار دگرگونی‌هایی نشده باشد. بدیهی است روش‌ها و میزان این دگرگونی متفاوت است. هر جا که عناصر جدید و مجموعه‌هایی نو در فرهنگ ظاهر شود و بدین‌سان محتوا و ساخت فرهنگ را تغییر دهد، دگرگونی فرهنگی رخ می‌دهد (کوئن، ۱۳۹۱).

تبیین این نکته به نظر مناسب می‌رسد، که وقتی بحث از مدیریت فرهنگ به میان می‌آید، آن را تغییر (دادن) فرهنگ معنا می‌کنیم. این تعریف بسیار متداول شده است، با وجود این، همان‌طور که گفته می‌شود: «مدیریت کردن فرهنگ لزوماً همان تغییر فرهنگ نیست». برای مثال، ممکن است در مرحله انتقال مدیریت کردن فرهنگ به‌جای تغییر فرهنگ به تثبیت آن اقدام کند. بنابراین، گاهی مواقع مدیریت فرهنگ ممکن است فرهنگ کنونی را تثبیت نماید، به همان اندازه که ممکن است آن را تغییر دهد. در نتیجه، تغییر فرهنگ بخشی از مدیریت فرهنگ است.

برای مدیریت (کردن) فرهنگ، به راهبردی جامع و هماهنگ‌شده نیاز است. بهترین نقطهٔ

شروع اقدامات لازم برای مدیریت فرهنگ، تجزیه و تحلیل فرهنگ است. این تجزیه و تحلیل می‌تواند شامل بررسی فرهنگ برای ارزیابی فرهنگ فعلی، مقایسه بین فرهنگ‌های فعلی در برابر آنچه مطلوب است، و ارزیابی شکاف موجود بین آن دو به منظور تعیین این که چه عناصر فرهنگی به تغییر نیاز دارند. مرحله بعدی در تجزیه و تحلیل فرهنگ، مستلزم این است که ارزش‌هایی که در فرهنگ جدید باید اشاعه داده شوند، تعیین و مشخص شوند. فرهنگ جدید چه چیزی را ترجیح می‌دهد، که در جستجوی آن باشد. این فرهنگ مطلوب را باید با ارزش‌های موجود مقایسه کرد. مرحله نهایی در تجزیه و تحلیل فرهنگی، تعیین ابعاد و ارزش‌های فرهنگی نامناسب و غیرضروری و نیازمند تغییر است. احتمال نمی‌رود که همه ارزش‌های غالب غیرقابل قبول تلقی شوند. بنابراین، این توجه مرحله نهایی فقط متمرکز بر ارزش‌های خاص فعلی است که به اصلاح نیاز دارند. بعد از این که شکاف‌ها تشخیص داده شدند، باید توجه اقدامات ویژه متمرکز بر اصلاح این اختلاف‌ها شود (رایبیز، ۱۳۹۹). مدیریت فرهنگ می‌تواند فعالیت‌های زیر را دربر گیرد:

(۱) اداره فرهنگ داخلی که خود شامل حفظ و تثبیت فرهنگ، تقویت فرهنگ، تضعیف فرهنگ، حذف فرهنگ، ایجاد فرهنگ، و سنجش فرهنگ می‌شود.

(۲) امنیت فرهنگی: احترام به حقوق فرهنگی، ارزش‌ها و باورها و انتظارات مردم بومی. به عبارت دیگر، حفاظت از نظام شهروندی یک جامعه. وظیفه اصلی امنیت فرهنگی تضمین حاکمیت فرهنگی و رفع تهدیدهای پنهان فرهنگی است (Madouni, 2021).

(۳) دفاع فرهنگی: دفاع فرهنگی عبارت است از ارتقای عزم ملی، باور و فرهنگ عمومی و سازمانی در خصوص رعایت اصول دفاع و مدیریت بحران‌های ناشی از تهدیدات فرهنگی دشمن. اصول بنیادین دفاع فرهنگی عبارت‌اند از: هوشیاری و مراقبت فرهنگی، کاهش تاثیرپذیری عملیات روانی دشمن و ایمن‌سازی جامعه، نفوذناپذیری فرهنگی در برابر ستون پنجم دشمن، خنثاسازی عملیات روانی دشمن، و کاهش آسیب‌پذیری‌های زیرساخت‌های عرصه فرهنگی جامعه (Basiri et al., 2021).

(۴) هجوم فرهنگی: در تهاجم فرهنگی، یک نظام سیاسی یا اقتصادی سعی در تضعیف بنیان‌های فرهنگی یک ملت برای وابسته ساختن آن و در نتیجه رسیدن به اهداف خود دارد و از این طریق مجموعه‌ای متفاوت از ارزش‌ها را برای جایگزینی ارزش‌ها و فرهنگ ملی آن ملت وارد می‌کند (Panahi, 2015b). اصطلاح «تهاجم یا هجوم فرهنگی» توسط افرادی در اروپا و ایالات متحده مطرح شده است که شروع به تاکید بر تسلط فرهنگی و نه اقتصادی یا سیاسی غرب دارند. تهاجم فرهنگی یعنی سلطه فرهنگی یک فرهنگ و تحمیل شیوه زندگی خود بر فرهنگ دیگر (Zhang, 2018).

## هفتم: توسعه فرهنگ یا توسعه فرهنگی

**توسعه:** فرایند ارتقا و اعتلای مادی و غیرمادی جامعه در راستای اهداف و مقاصد مطلوب است که زمینه‌های مناسب را برای تعالی همه‌جانبه انسان‌ها فراهم می‌سازد. باید توجه داشت که توسعه، فرایندی مستمر و همیشگی است. بنابراین، جامعه‌ای که به مرحله نهایی توسعه رسیده باشد، وجود ندارد. توسعه جریانی چندبُعدی است و باید تمام ابعاد حیات انسان (اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، روانی، اجتماعی، و...) را دربر گیرد. توسعه ابزاری است در جهت بهبود زندگی مادی و غیرمادی انسان، پس انسان محور توسعه است (امام جمعه، ۱۳۹۵).

توسعه فرهنگ فرایندی است که طی آن فرهنگ با تاکید بر حفظ اصالت خود و با توجه به اقتضات زمانی و مکانی مورد بازبینی و بازتولید قرار می‌گیرد تا با رد الگوهای بیگانه و عناصر کژکارکرد یا فاقد کارکرد زمینه، پیشرفت و ترقی را فراهم نماید. در فرایند توسعه فرهنگ، فرهنگ جامعه از حالت رکود و خمودگی به حالت بالنده، زنده، فعال و مشارکت‌پذیر تبدیل می‌شود. توسعه عبارت است از فرایندی که طی آن با ایجاد تغییراتی در حوزه‌های ادراکی، شناختی، ارزشی، و گرایشی انسان‌ها، قابلیت‌ها، و باورها، شخصیت ویژه‌ای را در آن‌ها به‌وجود می‌آورد که حاصل این باورها و قابلیت‌ها، رفتارها و کنش‌های خاصی است که مناسب توسعه است. توسعه فرهنگی خاصیت ملی است و در درون هر کشور و جامعه خاص انجام می‌شود. بنابراین، توسعه فرهنگی با جهانی شدن فرهنگ متفاوت است. توسعه فرهنگ نیازمند برنامه‌ریزی و سیاستگذاری فرهنگی، پژوهش‌های ژرف و تطبیقی است. توسعه فرهنگ مبتنی بر ارزش‌ها و اخلاق خاصی است (سعادت، ۱۳۸۹).

منظور از توسعه فرهنگ، به معنایی که امروزه از آن استفاده می‌شود، دو نوع سیاستگذاری است: یکی این‌که سیاست‌هایی اتخاذ شود که محصولات فرهنگی از انواع گوناگون در دسترس همه افراد جامعه قرار گیرد، تا همگان بتوانند حد مناسبی از مصرف کالاهای فرهنگی را تجربه کنند. در واقع، این به معنای جلوگیری از نخبه‌گرایی در حوزه فرهنگی و گرایش به توزیع کالاهای فرهنگی در میان همه اقشار و طبقات اجتماعی است، تا آن‌ها در دسترس همه شهروندان جامعه قرار گیرند. از این سیاستگذاری با مفهومی دموکراتیزه کردن فرهنگ نیز نام برده می‌شود. برای سنجش این نوع از توسعه فرهنگ، معمولاً شاخص‌هایی از قبیل تیراژ روزنامه‌ها، مطبوعات، کتاب‌ها، میزان مطالعه، تعداد کتابخانه‌ها، رادیو و تلویزیون‌ها، سینماها، گالری‌ها، تعداد آموزشگاه‌ها، مساجد، مدارس، ورزشگاه‌ها، و سایر کالاهای فرهنگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به تعریف ارائه‌شده از فرهنگ، چنین تلقی می‌شود که دسترسی وسیع‌تر مردم به کالاهای فرهنگی مناسب سبب ارتقای

کیفیت زندگی آنان خواهد شد. این نوع از توسعه فرهنگ را توسعه کمی فرهنگ می‌نامند. نوع دیگری از توسعه فرهنگ، به صورت کیفی است که اهمیت فراوانی دارد. در این نوع توسعه، افزایش تولید و توزیع صرف کالاهای فرهنگی مد نظر نیست، بلکه مباحثی از قبیل کیفیت تولیدات فرهنگی، انسجام درونی نظام فرهنگی، رابطه میزان تولید و مصرف کالاهای فرهنگی با قوت و ضعف هویت انسان، چگونگی جامعه‌پذیری و درونی شدن فرهنگ، میزان انطباق تولید و توزیع کالاهای فرهنگی با حفظ محیط‌زیست، محتوای پیام‌ها و تولیدات رسانه‌ای، و به‌طور کلی رابطه میزان تولید و مصرف کالاهای فرهنگی با رشد و تعالی انسان و کیفیت زندگی مادی و معنوی مورد توجه است. از این دیدگاه است که می‌توان گفت هر نوع تولید و توزیع کالاهای فرهنگی، و دسترسی به هر نوع کالاهای فرهنگی لزوماً نمی‌تواند سبب رشد و تعالی و خودشکوفایی انسانی گردد، بلکه باید هماهنگی آن با نیازهای واقعی مادی و معنوی انسان مورد توجه قرار گیرد. در تهیه و تنظیم برنامه هفتم کدام مد نظر است؟

توسعه فرهنگی با دو معنای کاملاً متفاوت به کار برده می‌شود: در یک معنا ترکیب توسعه فرهنگی به صورت اضافی است و واژه «فرهنگی» مضاف‌الیه توسعه است. هنگامی که از توسعه فرهنگی سخن می‌گوییم و قصد می‌کنیم که با گزینش‌های معینی امکانات دسترسی مردم به فرهنگ را فراهم بیاوریم، در عمل از نوعی فرهنگ که ویژه نخبگان است، دوری می‌جوئیم و می‌خواهیم قابلیت‌ها و شیوه‌هایی را بیروانیم و بگسترانیم که متکی به مفهوم گسترده‌تر از فرهنگ باشد، یعنی فرهنگ را برای مردم عادی هر جامعه سازمان بدهیم و تدارک ببینیم. توسعه فرهنگی تمام مردمان را هدف می‌گیرد، نه فقط نخبگان را. هدف توسعه فرهنگی فراهم آوردن اسباب دسترسی توده‌های مردم به فرهنگ و مشارکت آنان در زندگی فرهنگی است. بدین ترتیب، دو عامل در این‌جا اهمیت می‌یابد: دسترسی و مشارکت. با توجه به دو جنبه دسترسی و مشارکت در حوزه فرهنگ، در واقع توسعه فرهنگی فرایندی خواهد بود که در آن رشد و توسعه فرهنگی و رشد و تعالی انسانی همزمان و دست به دست هم قابل تحقق است. بدین‌سان، انسان در تلاش برای توسعه فرهنگی سبب رشد و تعالی و خودشکوفایی خودش می‌گردد.

اما در ترکیب دیگر توسعه فرهنگی، واژه «فرهنگی» صفت توسعه است، و نه مضاف‌الیه. در نتیجه، توسعه فرهنگی به این معناست که توسعه باید فرهنگی باشد، و ماهیت فرهنگی داشته باشد، یا توسعه باید مبتنی بر فرهنگ باشد. به عبارت دیگر، همه انواع توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باید مبتنی بر فرهنگ باشد، و ماهیت فرهنگی داشته باشد. با این رویکرد، در دهه هفتاد میلادی به بعد فرهنگی توسعه توجه شده بود، به این معنا که استفاده از داده‌های فرهنگی یکی از



شرایط و عوامل اصلی موفقیت برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی متوازن است. با این نگرش، پیشنهاد شد که در برنامه‌های توسعه اقتصادی به بُعد فرهنگی آن‌ها توجه داشته باشیم، یعنی باید به پیامدهای فرهنگی برنامه‌های توسعه اقتصادی توجه داشته باشیم، که از الگوهای توسعه اقتصادی نامناسب، وارداتی و تخریب‌کننده فرهنگ و هویت مردم استفاده نشود؛ و هم به این معنا که فرهنگ سهم بسزایی در رشد اقتصادی دارد، به طوری که بدون هماهنگی برنامه‌های توسعه اقتصادی با وضعیت و شرایط فرهنگی موجود جامعه، توسعه اقتصادی نمی‌تواند در بلندمدت موفق باشد. توسعه اقتصادی پایدار مستلزم در نظر گرفتن فرهنگ جامعه مورد نظر و ویژگی‌های آن است (Panahi, 2015a). در تهیه و تنظیم برنامه هفتم کدام مد نظر است؟

### دیدگاه‌های توسعه فرهنگ

فرهنگ متأثر از دگرگونی‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و همزمان تأثیرگذار بر اقتصاد، اجتماع، و تحولات سیاسی است (اینگلهارت، ۱۳۷۳). یک دیدگاه معتقد است که فرهنگ ربناست و در توسعه ملی، فرهنگ در کنار سایر ابعاد توسعه مانند اجتماعی، سیاسی، فناوری، قضایی، زیست‌محیطی، و... همه و همه باید کمک کنند تا توسعه اقتصادی به بهترین وجه اتفاق بیافتد. بر اساس این نگاه، فرهنگ باید شرایطی را مهیا سازد که توسعه اقتصادی بتواند به اهداف خود نایل شود. به عبارت دیگر، فرهنگ تابع توسعه اقتصادی است. در دیدگاه دیگر، اعتقاد بر این است که فرهنگ زیربناست. اگر قرار است توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، زیست‌محیطی، قضایی، فناوری، و... برای کشور انجام شود، باید بر مبنای اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و در یک کلام، فرهنگ جامعه انجام شود. به بیان احمدی علی‌آبادی (۱۳۸۴)، فرهنگ منبعی برای تجدید حیات توسط خویش خواهد بود که حامل ارزش‌های اخلاقی، زیباشناختی و معنوی است و می‌تواند فعالیت‌های اقتصادی را با اهدافی والاتر از انگیزه سودجویی بیاراید، مردم را از فقر و نادانی برهاند، و اشکال نوینی از همبستگی بین افراد و ملت‌ها و نوع بشر و طبیعت ایجاد کند.

اغلب نظریه‌های توسعه در دهه هفتاد میلادی از طرف دانشمندان غربی یا وابسته به غرب و نظام استکباری حاکم بر جهان ارائه شده است. در نتیجه، برخی نظریه‌های توسعه به طور آگاهانه و عمد و گاهی غیرعمد، عقب‌ماندگی و وابستگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورهای جهان سوم را به آمریکا و چند قطب صنعتی دیگر جهان به دنبال داشته است؛ گاهی نیز آشکارا ارزش‌های معارض با نظام ارزشی جهان سوم را که پذیرش آن‌ها در اصل رهاورد دیگری جز بی‌هویتی و پوچی این ملت‌ها در پی ندارد، تبلیغ کرده است.

الگوی نوسازی عقیدهٔ کسانی است که اندیشهٔ دوگانگی جامعه سنتی و جامعه مدرن را مطرح ساخته‌اند. طرفداران این عقیده آشکارا در جهت نفی هویت فرهنگی ملت‌های جهان سوم تلاش کرده‌اند. فرض بر این است که تمام جوامع در مرحله سنتی شبیه به هم بوده‌اند و این جوامع همان دگرگونی‌هایی را از سر خواهند گذراند که در غرب اتفاق افتاده است و به صورت جوامع مدرن در خواهند آمد. این گذر از طریق اشاعه فرهنگ، فناوری، نظام ارزشی سرمایه‌داری یا گسترش نظام‌های اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی از نوع غربی به وجود می‌آید. طرفداران این روش، غربی شدن را در نهایت تنها راه توسعه قلمداد کرده‌اند.

اما ویژگی‌های توسعه فرهنگی از دیدگاه امام خمینی(ره) عبارت‌اند از: ۱) جامعیت مفهوم توسعه، به نحوی که کلیه ابعاد انسان را فرا می‌گیرد، ۲) اساس توسعه مبتنی بر فرهنگ است، ۳) استقلال فرهنگی عامل اصلی توسعه و وابستگی فرهنگی عامل اصلی توسعه نیافتگی است، ۴) فرهنگ اسلامی اساس و هدف توسعه فرهنگی است، و ۵) تربیت و تعالی انسان شرط توسعه و غایت آن است (ضمیری، ۱۳۹۴). امام خمینی(ره) بیان می‌کند: «بی‌شک بالاترین و والاترین عنصری که در موجودیت هر جامعه دخالت اساسی دارد فرهنگ آن جامعه است. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد و با انحراف فرهنگ، هر چند جامعه در بُعدهای اقتصادی، سیاسی، صنعتی، و نظامی قدرتمند و قوی باشد، ولی پوچ و پوک و میان تهی است. اگر فرهنگ جامعه‌ای وابسته و مرتزق از فرهنگ مخالف باشد، ناچار دیگر ابعاد آن جامعه به جانب مخالف گرایش پیدا می‌کند و بالاخره در آن مستهلک می‌شود و موجودیت خود را در تمام ابعاد از دست می‌دهد» (امام خمینی، ۱۳۸۵: ۲۴۳).

### هشتم: مراجع مسئول در امر فرهنگ

منظور از عاملان یا کارگزاران فرهنگی، افرادی است که در زمینهٔ فرهنگ فعالیت می‌کنند، شامل خط‌مشی‌گذاران، پدیدآورندگان، مجریان، مدیران و متخصصان مرتبط با فعالیت‌های فرهنگی. در رابطه با مسائل فرهنگی جامعه وظایفی متوجه دولت است، وظایفی هم بر عهدهٔ نهادهای انقلابی گذاشته شده است. در بخش دستگاه‌های دولت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان فرهنگ و ارتباطات و به‌نوعی وزارت تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش، و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی عهده‌دار آن هستند. در بخش نهادهای انقلابی نیز نهادهایی همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی، سازمان صدا و سیما، سازمان تبلیغات اسلامی، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم و... بر اساس اهداف و وظایف مصوب مشغول انجام امور فرهنگی هستند. با توجه به متون

قانونی، مراجع دولتی دارای نقش در فرهنگ به این شرح هستند: شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ سازمان فرهنگ و ارتباطات؛ وزارت آموزش و پرورش؛ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی؛ سازمان صدا و سیما؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم؛ وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح؛ وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ سازمان بورس اوراق بهادار؛ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ وزارت صنعت، معدن و تجارت؛ گمرک جمهوری اسلامی ایران؛ وزارت امور اقتصاد و دارایی؛ وزارت ورزش و جوانان؛ وزارت راه و شهرسازی؛ وزارت جهاد کشاورزی؛ وزارت امور خارجه؛ وزارت دادگستری؛ وزارت کشور؛ وزارت نفت؛ وزارت نیرو؛ و سازمان حفاظت از محیط‌زیست.

### نهم: عوامل موثر بر فرهنگ

**جامعه و فرهنگ‌پذیری: اژه‌ای (۱۳۹۸)**، جامعه و فرهنگ‌پذیری را فرایند کنش متقابل اجتماعی می‌داند که در آن فرد عناصر اجتماعی و فرهنگی محیط خود را فرا می‌گیرد. در این فرایند: (۱) زمینه انتقال فرهنگ جامعه از یک نسل به نسل بعد فراهم می‌شود و بدین ترتیب، بقای جامعه و استمرار آن از یک نسل به نسل دیگر تضمین می‌گردد. (۲) شخصیت فرد از طریق توسعه توانایی‌های شناختی (درک کردن، به خاطر سپردن، استدلال کردن، محاسبه کردن، باور داشتن، و ...) و همچنین توسعه استعدادهای عاطفی (یعنی احساساتی از قبیل عشق، تنفر، همدردی، اعتماد، و حسد) شکل می‌گیرد و کمال می‌یابد. (۳) رسوم و عادات و همچنین آرزوهای افراد شکل می‌یابد. (۴) فرد با شیوه‌های پذیرفته‌شده زندگی اجتماعی آشنایی و سازگاری می‌یابد. (۵) ارزش‌ها و اعتقادات اساسی جامعه را در ذهن خود متمرکز می‌کند و آن‌ها را درونی می‌سازد. (۶) مهارت‌هایی را که برای زندگی در جامعه ضروری است کسب می‌کند. (۷) با دیگران به‌گونه‌ای موثر ارتباط برقرار می‌کند و نقش‌های اجتماعی، نگرش‌ها، انتظارها و گرایش‌های وابسته به آن و همچنین هنجارها، ارزش‌ها، زبان‌ها، عقاید و الگوهای فکر و عمل را فرا می‌گیرد.

در فرایند جامعه‌پذیری و فرهنگ‌پذیری چهار عامل خانواده، مدرسه، گروه همسالان، وسایل ارتباط جمعی به خاطر آثار مداوم و مستمر، و موثر بر افراد حایز اهمیت و دارای نقش اساسی هستند. موسسه‌های دینی، مساجد، موسسه‌های اقتصادی، احزاب سیاسی و... در این رابطه نقش مهمی را ایفا می‌کنند. چهار عمل اصلی تکرار، تشویق و تنبیه، تقلید، و آزمایش و خطا محور اصلی دو سازوکار یادگیری و درونی کردن در فرایند فرهنگ‌پذیری است.

**نظارت اجتماعی:** نظارت اجتماعی دنباله فرایند اجتماعی شدن است. نظارت اجتماعی به ابزارها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که برای وادار کردن فرد به انطباق او با انتظارات جمع معین یا کل جامعه به کار می‌رود. هرگاه نظارت اجتماعی در عمل تحقق یابد، رفتار فرد یا نوع رفتار مورد انتظار هماهنگ می‌شود. نظارت اجتماعی به صورت متقابل نیز میان افراد اعمال می‌شود، یعنی ما بر رفتار دیگران تاثیر می‌گذاریم و در مقابل، دیگران نیز بر رفتار ما تاثیر می‌گذارند. در صورتی که اجتماعی کردن اعضا تحقق نیابد، فرایند نظارت اجتماعی مناسب و خاصی را باید در جامعه فعال کرد تا نظم لازم آن جامعه تامین و حفظ شود.

هر جامعه، نوعی نظام پاداش و مجازات را تعبیه کرده است تا بتواند اعضا را وادار کند که خود را با هنجارهای موجود تطبیق دهند. پاداش یا تضمین مثبت پاسخ‌هایی است که به فرد وقتی خود را با موازین انطباق می‌دهد داده می‌شود. پاسخ‌های منفی تنبیه‌هایی است که هر فرد، وقتی در انطباق با موازین شکست می‌خورد، بر او اعمال می‌شود.

نظارت اجتماعی ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. نظارت اجتماعی غیررسمی غالباً در گروه‌های نخستین (خانواده، گروه همسالان، گروه‌های همکار، دیگر گروه‌های اجتماعی و ...) آشکار می‌شود. طیف وسیع سازوکارهای غیررسمی برای نظارت اجتماعی غیررسمی عبارت‌اند از: تمسخر، خندیدن، زخم زبان زدن، شایعه‌پراکنی، طرد و غیره. نظارت اجتماعی رسمی ممکن است به وسیله تعداد زیادی از سازمان‌ها و موسسه‌های مختلف از قبیل پلیس، زندان، دادگاه‌ها، موسسه‌های رفاهی و مددکاری اجتماعی و در قالب زندان، جریمه، التزام و آزادی مشروط، یا محکومیت به مرگ انجام شود (کوئن، ۱۳۹۱).

لی و کاراکوفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، بیان می‌کنند که خط‌مشی‌های دولت بر فرهنگ ملی تاثیرگذار است. شمال-کلودن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، بیان می‌کنند که فناوری، آموزش، موسیقی، توسعه اقتصادی، فضای مجازی، ارتباطات، تبلیغات، رسانه‌ها، و قوانین بر فرهنگ تاثیر می‌گذارند. پارک<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، اظهار می‌دارد که رهبری، تغییر در خط‌مشی، رشد خرده‌فرهنگ‌ها، رسوایی، تغییر جمعیت‌شناختی، جهانی شدن، فناوری، و جامعه دانشی بر فرهنگ اثرگذار است.

درگاه اطلاعات زمینه‌ای مدیریت پروژه‌های بین‌المللی بیان می‌کند که اقدامات مدیریت، تاریخ، نظام اقتصادی، نظام سیاسی، نظام آموزشی، زبان، دین، جو و جغرافیا بر فرهنگ ملی

1. Li & Karakowsky  
2. Small-Clouden  
3. Park

تاثیر گذارند. کاینکارا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸). علاوه بر موارد بیان شده از سوی درگاه اطلاعات زمینه‌ای مدیریت پروژه‌های بین‌المللی، استحکام حکومت را موثر بر فرهنگ می‌داند. بروکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) عوامل زبان، نظام قضایی و حقوقی، دین، نظام سیاسی (فاصله قدرت)، و آموزش را بر شکل‌دهی فرهنگ موثر می‌داند.

## دهم: فرهنگ در اسناد بالادستی

سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در مورد «شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای»؛ سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در مورد منابع طبیعی؛ سیاست‌های کلی قضایی؛ سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در بخش مشارکت اجتماعی؛ سیاست‌های کلی بخش شهرسازی؛ سیاست‌های کلی مسکن؛ چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری خورشیدی؛ سیاست‌های کلی نظام در بخش مالی؛ سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی؛ سیاست‌های کلی در مورد پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از سوانح طبیعی و حوادث غیرمترقبه؛ سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت؛ سیاست‌های کلی نظام برای ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار و جهاد و ساماندهی امور ایثارگران؛ سیاست‌های کلی مبارزه با مواد مخدر؛ ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری؛ سیاست‌های کلی پدافند غیرعامل؛ سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف؛ سیاست‌های کلی امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات (افتا)؛ سیاست‌های کلی اشتغال؛ سیاست‌های کلی آمایش؛ سیاست‌های کلی نظام در خصوص موضوع خودکفایی دفاعی و امنیتی؛ سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور؛ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی؛ سیاست‌های کلی سلامت؛ سیاست‌های کلی جمعیت؛ سیاست‌های کلی محیط‌زیست؛ سیاست‌های کلی خانواده؛ سیاست‌های کلی انتخابات؛ سیاست‌های کلی نظام قانون‌گذاری؛ سیاست‌های کلی برنامه دوم؛ سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله دوم؛ سیاست‌های کلی برنامه سوم توسعه؛ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه؛ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه؛ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه؛ متن الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت؛ و بیانیه گام دوم انقلاب.

## چارچوب نظری و مدل مفهومی

برای توسعه فرهنگ، یعنی تغییر فرهنگ پیرو به فرهنگ پیشرو (جعفری تبریزی، ۱۳۷۹)، یا فرهنگ موجود به فرهنگ مطلوب و آرمانی (کوئن، ۱۳۹۱)، که در اسناد بالادستی از سوی مراجع خط‌مشی‌گذار به تصویب رسیده است، باید عناصر فرهنگ یعنی ارزش‌ها، باورها، هنجارها، و نمادها و سمبل‌ها (قنادان و همکاران، ۱۳۹۵؛ سعادت، ۱۳۸۹) که منفی هستند، تضعیف یا حذف (کاهش تعداد افراد و کاهش عمق اعتقاد و باور به عناصر فرهنگ (رابینز، ۱۳۹۹)) شود و عناصر فرهنگ یعنی ارزش‌ها، باورها، هنجارها، و نمادها و سمبل‌هایی که مثبت هستند، ایجاد یا تقویت (افزایش تعداد افرادی که عمیقاً به عناصر فرهنگ باور و اعتقاد دارند (رابینز، ۱۳۹۹)) گردد. این کار بر عهده مدیریت فرهنگ (کوئن، ۱۳۹۱؛ رابینز، ۱۳۹۹) با استفاده از عوامل موثر بر فرهنگ و از طریق مراجع فرهنگی ذی‌ربط است. در شکل (۱)، مدل مفهومی ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی، موردپژوهی، و تحلیل محتوا و به روش دستی انجام شده است. در این‌جا موضوع توسعه فرهنگ مد نظر است. تمامی محتوای اسناد بالادستی ذکرشده مورد بررسی

قرار گرفته و تمامی بندهای مربوط به فرهنگ در هر زمینه به‌دست آمده است، که خلاصه آن در جدول (۲) گزارش شده است. همچنین، از متون و مقالات و کتب مربوطه، عوامل موثر بر فرهنگ به‌دست آمده که برای اختصار در جدول (۲)، در بخش بحث و نتیجه‌گیری ارائه شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

با مطالعه کلیه سیاست‌های کلی مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام<sup>۱</sup>، کلیه مفاهیم مربوط به عناصر فرهنگ در حوزه‌های مختلف استخراج شد و با توجه به مدل مفهومی (شکل ۱)، برای مثال، بر اساس بند ۴ سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران<sup>۲</sup> در مورد «شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای» بر ترویج فرهنگ و اندیشه اسلامی تاکید شده است. اولین کار این است که باید دید در وضع موجود وضعیت عناصر فرهنگ و اندیشه اسلامی در جامعه چه میزان است. برای این کار باید ابزار و سنجه مناسب طراحی و تهیه شود. سپس ضعف یا قوت آن را در جامعه سنجید و مطالعه کرد. در صورت وجود ضعف در هر یک از عناصر فرهنگ و اندیشه اسلامی، با استفاده از فنون مدیریت فرهنگ و با همکاری و هماهنگی مراجع ذی‌ربط، باید در جهت تقویت آن تلاش نمود. این کار در دوره‌های زمانی تکرار خواهد شد.

1. <https://maslahat.ir/00011v>
2. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/99709>

جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | دوره گذار   | فرهنگ هست                |
|--|---|--------------------------|
| فرهنگ مطلوب  |   | فرهنگ موجود              |
| فرهنگ پیشرو  |   | فرهنگ پیرو               |
| قوت و ایجاد عناصر                                    |   | ضعف عناصر فرهنگ          |
| فرهنگ مثبت و ضعف با                                  | مراجع فرهنگی  | مدیریت                   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی                                 | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ                    |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد                             |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد |
| ترویج فرهنگ و اندیشه اسلامی                          |   | تقویت فرهنگی             |
| فرهنگ عمومی  | صدوا و سیما؛ سینما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛   | تقویت فرهنگی             |
| شایستگی اخلاقی                                       | آستان قدس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛  | تقویت فرهنگی             |
| فرهنگ حقوقی و قضایی                                  | فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت گرای؛   | تقویت فرهنگی             |
| فرهنگ مشارکت   | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشنده‌گان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشنده‌گان و ارائه‌کننده‌گان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکننده‌گان پوشاک؛ تولیدکننده‌گان پارچه؛ واردکننده‌گان پوشاک؛ وزارت جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشنده‌گان و ...   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در فعالیت‌های مساجد                    | نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مد؛ جزو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در اماکن دینی                          |   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در هیئات مذهبی                         |   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در نماز جمعه                           |   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در تظاهرات و راهپیمایی‌های عمومی مردمی |   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در وقف                                 |   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در انفاق                               |   | تقویت فرهنگی             |
| مشارکت همگانی در موسسه‌های عام‌المنفعه و خیریه       |   | تقویت فرهنگی             |



## ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | دوره گذار  | فرهنگ هست   |
|---|--|---|
| فرهنگ مطلوب   |  | فرهنگ موجود   |
| فرهنگ پیشرو   |  | فرهنگ پیرو  |
| قوت و ایجاد عناصر   |  | ضعف عناصر فرهنگ   |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا   | مراجع فرهنگی   | مدیریت مثبت و قوت عناصر   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ  | فرهنگ منفی  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |  | تعداد افراد + عمق اعتقاد  |
| مشارکت همگانی در  |  | تقویت مشارکت همگانی در  |
| بسیج مردمی  |  | فرهنگی بسیج مردمی   |
| مشارکت اجتماعی زنان   | صدا و سیما؛ سینما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛ آستان قدس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛ وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشنده‌گان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشنده‌گان و ارائه‌کننده‌گان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکننده‌گان پوشاک؛ تولیدکننده‌گان پارچه؛ واردکننده‌گان پوشاک؛ وزارت جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشنده‌گان؛ و ... | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...)؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...)؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...)؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پادشاهی؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مُد؛ جزو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...)؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی |
| مشارکت اجتماعی زنان با صیانت از استحکام نهاد خانواده              |  | مشارکت اجتماعی زنان با صیانت از استحکام نهاد خانواده  |
| مشارکت اجتماعی جوانان و آموزش و ترویج فرهنگ و روحیه مسئولیت‌پذیری |  | مشارکت اجتماعی جوانان و آموزش و ترویج فرهنگ و روحیه مسئولیت‌پذیری   |
| امر به معروف و نهی از منکر  |  | امر به معروف و نهی از منکر  |
| همبستگی ملی و وحدت ملی  |  | همبستگی ملی و وحدت ملی  |
| تاکید بر هویت ایرانی-اسلامی                                       |  | تاکید بر هویت ایرانی-اسلامی   |
| حفظ هویت تاریخی در توسعه موزون شهر و روستا                        |  | حفظ هویت تاریخی در توسعه موزون شهر و روستا  |
| حفظ هویت تاریخی و معنوی قم و مشهد                                 |  | حفظ هویت تاریخی و معنوی قم و مشهد   |
| رعایت ارزش‌های فرهنگی و حفظ حرمت و منزلت خانواده در معماری مسکن   |  | رعایت ارزش‌های فرهنگی و حفظ حرمت و منزلت خانواده در معماری مسکن   |
| مردم‌سالاری دینی  |  | مردم‌سالاری دینی  |
| عدالت اجتماعی   |  | عدالت اجتماعی   |
| آزادی‌های مشروع   |  | آزادی‌های مشروع   |

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بادی                                       | دوره گذار  | فرهنگ هست  |
|--|--|--|
| فرهنگ مطلوب                                      |  | فرهنگ موجود  |
| فرهنگ پیشرو                                      |  | فرهنگ پیرو   |
| قوت و ایجاد عناصر                                |  | ضعف عناصر فرهنگ  |
| فرهنگ مثبت و ضعف با                              | مراجع فرهنگی   | مدیریت   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی                             | عوامل موثر بر فرهنگ  | فرهنگ  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد                         |  | تعداد افراد + عمق اعتقاد                               |
| حفظ کرامت و حقوق                                 |  | حفظ کرامت و حقوق                                       |
| انسان‌ها   |  | فرهنگی   |
| بهره‌مندی از امنیت اجتماعی و قضایی               | صدوا و سیما؛ سینما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛  | تقویت بهره‌مندی از امنیت اجتماعی و قضایی               |
| فعال   | استان قدس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛   | تقویت فعال   |
| مسئولیت‌پذیر                                     | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت مسئولیت‌پذیر                                     |
| ایثارگر  | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت ایثارگر  |
| مؤمن   | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت مؤمن   |
| برخوردار از وجدان و انضباط کاری                  | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت برخوردار از وجدان و انضباط کاری                  |
| روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی                    | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی                    |
| جامعه اخلاقی، نواندیش و با پویایی فکری و اجتماعی | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت جامعه اخلاقی، نواندیش و با پویایی فکری و اجتماعی |
| فرهنگ مالیاتی                                    | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت فرهنگ مالیاتی                                    |
| تربیت نیروی انسانی کارآمد و مؤمن                 | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت تربیت نیروی انسانی کارآمد و مؤمن                 |
| زبان و ادب فارسی                                 | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت زبان و ادب فارسی                                 |
| خودباوری دانشجویان و پژوهشگران                   | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت خودباوری دانشجویان و پژوهشگران                   |
| تحکیم پیوند حوزه و دانشگاه                       | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ... | تقویت تحکیم پیوند حوزه و دانشگاه                       |

## ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | دوره گذار  | فرهنگ هست  |
|--|--|--|
| فرهنگ مطلوب  |  | فرهنگ موجود  |
| فرهنگ پیشرو  |  | فرهنگ پیرو   |
| قوت و ایجاد عناصر  |  | ضعف عناصر فرهنگ  |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا  | مراجع فرهنگی   | مدیریت مثبت و قوت عناصر  |
| حذف عناصر فرهنگ منفی   | عوامل موثر بر فرهنگ  | فرهنگ منفی   |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد   |  | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| پرورش، جذب و به‌کارگیری استعدادها  |  | پرورش، جذب و به‌کارگیری استعدادها  |
| درخشان و پیشگیری از مهاجرت نخبگان  |  | درخشان و پیشگیری از مهاجرت نخبگان  |
| فرهنگ ایمنی  | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مُد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | فرهنگ ایمنی  |
| گسترش صنایع دستی با محتوای فرهنگی و هنری و بهره‌گیری از صنعت گردشگری                         |  | گسترش صنایع دستی با محتوای فرهنگی و هنری و بهره‌گیری از صنعت گردشگری                         |
| گسترش صنعت گردشگری   |  | گسترش صنعت گردشگری   |
| فرهنگ جهاد، شهادت و تفکر بسیجی   |  | فرهنگ جهاد، شهادت و تفکر بسیجی   |
| ارزش‌ها، حماسه‌ها و تجارب انقلاب اسلامی و دفاع مقدس  |  | ارزش‌ها، حماسه‌ها و تجارب انقلاب اسلامی و دفاع مقدس  |
| پیشگیری از مواد مخدر و روانگردان با تاکید بر تقویت باورهای دینی مردم و اقدامات فرهنگی و هنری |  | پیشگیری از مواد مخدر و روانگردان با تاکید بر تقویت باورهای دینی مردم و اقدامات فرهنگی و هنری |
| جلوگیری از تغییر الگوی مصرف از مواد کم‌خطر به مواد پرخطر                                     |  | جلوگیری از تغییر الگوی مصرف از مواد کم‌خطر به مواد پرخطر                                     |
| نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی                           |  | نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی                           |

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | دوره گذار   | فرهنگ هست   |
|---|---|---|
| فرهنگ مطلوب   |   | فرهنگ موجود   |
| فرهنگ پیشرو   |   | فرهنگ پیرو  |
| قوت و ایجاد عناصر   |   | ضعف عناصر فرهنگ   |
| فرهنگ مثبت و ضعف با   | مراجع فرهنگی  | مدیریت  |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ   |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد  |
| دانش‌گرای و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی                               | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | دانش‌گرای و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی                               |
| استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد                           | دانش‌بنیان کردن نظام اداری با ابتنای بر ارزش‌های اسلامی   | استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد                           |
| دانش‌بنیان کردن نظام اداری با ابتنای بر ارزش‌های اسلامی                       | قانون‌گرایی اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، ارباب رجوع و شهروندان  | دانش‌بنیان کردن نظام اداری با ابتنای بر ارزش‌های اسلامی                       |
| قانون‌گرایی اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، ارباب رجوع و شهروندان  | فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، ارباب رجوع و شهروندان  | قانون‌گرایی اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، ارباب رجوع و شهروندان  |
| امانتداری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال                              | تنظیم روابط و مناسبات اداری   | امانتداری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال                              |
| تنظیم روابط و مناسبات اداری   | فرهنگ سلامت نظام اداری  | تنظیم روابط و مناسبات اداری   |
| فرهنگ نوآوری و ابتکار و اشاعه و بهبود مستمر فرهنگ پدافند غیرعامل در بخش دولتی | فرهنگ نوآوری و ابتکار و اشاعه و بهبود مستمر فرهنگ پدافند غیرعامل در بخش دولتی   | فرهنگ نوآوری و ابتکار و اشاعه و بهبود مستمر فرهنگ پدافند غیرعامل در بخش دولتی |

## ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | دوره گذار  | فرهنگ هست  |
|--|--|--|
| فرهنگ مطلوب  |  | فرهنگ موجود  |
| فرهنگ پیشرو  |  | فرهنگ پیرو   |
| قوت و ایجاد عناصر  |  | ضعف عناصر فرهنگ  |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا  | مدیریت   | مثبت و قوت عناصر   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی   | عوامل موثر بر فرهنگ  | فرهنگ منفی   |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد   |  | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| فرهنگ صرفه‌جویی و قناعت و مقابله با اسراف، تبذیر، تجمل‌گرایی و مصرف کالای خارجی        | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...؛ آموزش مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مُد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...)؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | فرهنگ صرفه‌جویی و قناعت و مقابله با اسراف، تبذیر، تجمل‌گرایی و مصرف کالای خارجی        |
| فرهنگ بهره‌وری   |  | فرهنگ بهره‌وری   |
| الگوی مصرف آب  |  | الگوی مصرف آب  |
| فرهنگ نان در پخت و مصرف  |  | فرهنگ نان در پخت و مصرف  |
| فرهنگ حراست از حریم خصوصی  |  | فرهنگ حراست از حریم خصوصی  |
| فرهنگ‌سازی در حوزه امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات (افتا)                             |  | فرهنگ‌سازی در حوزه امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات (افتا)                             |
| فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی  |  | فرهنگ کار، تولید، کارآفرینی  |
| فرهنگ تعاونی و رقابت   |  | فرهنگ تعاونی و رقابت   |
| محیط کسب‌وکار متناسب با فرهنگ  |  | محیط کسب‌وکار متناسب با فرهنگ  |
| تربیت انسان‌های سالم، بالانگیزه، شاداب، متدین، وطن‌دوست، جمع‌گرا، نظم‌پذیر و قانون‌گرا |  | تربیت انسان‌های سالم، بالانگیزه، شاداب، متدین، وطن‌دوست، جمع‌گرا، نظم‌پذیر و قانون‌گرا |

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | دوره گذار   | فرهنگ هست  |
|--|---|--|
| فرهنگ مطلوب  |   | فرهنگ موجود  |
| فرهنگ پیشرو  |   | فرهنگ پیرو   |
| قوت و ایجاد عناصر  |   | ضعف عناصر فرهنگ  |
| فرهنگ مثبت و ضعف با  | مراجع فرهنگی  | مدیریت مثبت و قوت عناصر  |
| حذف عناصر فرهنگ منفی   | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ منفی   |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد   |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| تقویت همگرایی، یکپارچگی ملی، وحدت و پیوندهای اجتماعی با ارتقای سطح توسعه‌یافتگی مناطق مختلف کشور | رفتار رهبران جامعه (انتم جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاستگذاری فرهنگی؛ نداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | تقویت همگرایی، یکپارچگی ملی، وحدت و پیوندهای اجتماعی با ارتقای سطح توسعه‌یافتگی مناطق مختلف کشور<br>حوزه تمدن ایرانی - اسلامی با تقویت نقش آفرینی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و امنیتی کشور در جهت تأمین منافع ملی یا مشترک<br>تقویت نهادها و تشکل‌های منطقه‌ای در زمینه‌های گوناگون به‌ویژه علمی، فرهنگی، اقتصادی، و زیست‌محیطی با بهره‌گیری از عناصر هویت ایرانی - اسلامی<br>فرهنگ تفکر، خودباوری، خودکفایی، نوآوری و خلاقیت در تمام سطوح و ابعاد دفاعی و امنیتی<br>ترویج نهضت نرم‌افزاری، تولید و توسعه علوم و فناوری و تحقیقات دفاعی و امنیتی و حرکت در مرزهای دانش با تأکید بر بومی‌سازی و روزآمدی |
| تقویت همگرایی، یکپارچگی ملی، وحدت و پیوندهای اجتماعی با ارتقای سطح توسعه‌یافتگی مناطق مختلف کشور | رفتار رهبران جامعه (انتم جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاستگذاری فرهنگی؛ نداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | تقویت همگرایی، یکپارچگی ملی، وحدت و پیوندهای اجتماعی با ارتقای سطح توسعه‌یافتگی مناطق مختلف کشور<br>حوزه تمدن ایرانی - اسلامی با تقویت نقش آفرینی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و امنیتی کشور در جهت تأمین منافع ملی یا مشترک<br>تقویت نهادها و تشکل‌های منطقه‌ای در زمینه‌های گوناگون به‌ویژه علمی، فرهنگی، اقتصادی، و زیست‌محیطی با بهره‌گیری از عناصر هویت ایرانی - اسلامی<br>فرهنگ تفکر، خودباوری، خودکفایی، نوآوری و خلاقیت در تمام سطوح و ابعاد دفاعی و امنیتی<br>ترویج نهضت نرم‌افزاری، تولید و توسعه علوم و فناوری و تحقیقات دفاعی و امنیتی و حرکت در مرزهای دانش با تأکید بر بومی‌سازی و روزآمدی |
| تقویت همگرایی، یکپارچگی ملی، وحدت و پیوندهای اجتماعی با ارتقای سطح توسعه‌یافتگی مناطق مختلف کشور | رفتار رهبران جامعه (انتم جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاستگذاری فرهنگی؛ نداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | تقویت همگرایی، یکپارچگی ملی، وحدت و پیوندهای اجتماعی با ارتقای سطح توسعه‌یافتگی مناطق مختلف کشور<br>حوزه تمدن ایرانی - اسلامی با تقویت نقش آفرینی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و امنیتی کشور در جهت تأمین منافع ملی یا مشترک<br>تقویت نهادها و تشکل‌های منطقه‌ای در زمینه‌های گوناگون به‌ویژه علمی، فرهنگی، اقتصادی، و زیست‌محیطی با بهره‌گیری از عناصر هویت ایرانی - اسلامی<br>فرهنگ تفکر، خودباوری، خودکفایی، نوآوری و خلاقیت در تمام سطوح و ابعاد دفاعی و امنیتی<br>ترویج نهضت نرم‌افزاری، تولید و توسعه علوم و فناوری و تحقیقات دفاعی و امنیتی و حرکت در مرزهای دانش با تأکید بر بومی‌سازی و روزآمدی |

## داده جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | فرهنگ مطلوب  | فرهنگ هست  | فرهنگ موجود  | فرهنگ پیرو   |
|--|--|--|--|--|
| قوت و ایجاد عناصر  | فرهنگ مثبت و ضعف یا  | ضعف عناصر فرهنگ  | مثبت و قوت عناصر   | فرهنگ منفی   |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| تنظیم نقش نهادهای مردمی و عمومی  | تنظیم نقش نهادهای مردمی و عمومی  | تنظیم نقش نهادهای مردمی و عمومی  | تنظیم نقش نهادهای مردمی و عمومی  | تنظیم نقش نهادهای مردمی و عمومی  |
| غیر دولتی اقتصادی در جهت تولید ملی   | غیر دولتی اقتصادی در جهت تولید ملی   | غیر دولتی اقتصادی در جهت تولید ملی   | غیر دولتی اقتصادی در جهت تولید ملی   | غیر دولتی اقتصادی در جهت تولید ملی   |
| فرهنگ حمایت از سرمایه، کار، کالاها و خدمات ایرانی  | فرهنگ حمایت از سرمایه، کار، کالاها و خدمات ایرانی  | فرهنگ حمایت از سرمایه، کار، کالاها و خدمات ایرانی  | فرهنگ حمایت از سرمایه، کار، کالاها و خدمات ایرانی  | فرهنگ حمایت از سرمایه، کار، کالاها و خدمات ایرانی  |
| تربیت انسان‌های مؤمن، پرهیزکار، متخلق به اخلاق اسلامی، بلندهمت، امیدوار، خیرخواه، بانشاط، حقیقت‌جو، آزادمنش، مسئولیت‌پذیر، قانون‌گرا، عدالت‌خواه، خردورز، خلاق، وطن‌دوست، ظلم‌ستیز، جمع‌گرا، خودباور | تربیت انسان‌های مؤمن، پرهیزکار، متخلق به اخلاق اسلامی، بلندهمت، امیدوار، خیرخواه، بانشاط، حقیقت‌جو، آزادمنش، مسئولیت‌پذیر، قانون‌گرا، عدالت‌خواه، خردورز، خلاق، وطن‌دوست، ظلم‌ستیز، جمع‌گرا، خودباور | تربیت انسان‌های مؤمن، پرهیزکار، متخلق به اخلاق اسلامی، بلندهمت، امیدوار، خیرخواه، بانشاط، حقیقت‌جو، آزادمنش، مسئولیت‌پذیر، قانون‌گرا، عدالت‌خواه، خردورز، خلاق، وطن‌دوست، ظلم‌ستیز، جمع‌گرا، خودباور | تربیت انسان‌های مؤمن، پرهیزکار، متخلق به اخلاق اسلامی، بلندهمت، امیدوار، خیرخواه، بانشاط، حقیقت‌جو، آزادمنش، مسئولیت‌پذیر، قانون‌گرا، عدالت‌خواه، خردورز، خلاق، وطن‌دوست، ظلم‌ستیز، جمع‌گرا، خودباور | تربیت انسان‌های مؤمن، پرهیزکار، متخلق به اخلاق اسلامی، بلندهمت، امیدوار، خیرخواه، بانشاط، حقیقت‌جو، آزادمنش، مسئولیت‌پذیر، قانون‌گرا، عدالت‌خواه، خردورز، خلاق، وطن‌دوست، ظلم‌ستیز، جمع‌گرا، خودباور |
| اعتلای منزلت اجتماعی معلمان  | اعتلای منزلت اجتماعی معلمان  | اعتلای منزلت اجتماعی معلمان  | اعتلای منزلت اجتماعی معلمان  | اعتلای منزلت اجتماعی معلمان  |
| فرهنگ و معارف اسلامی و یادگیری قرآن و سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع)   | فرهنگ و معارف اسلامی و یادگیری قرآن و سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع)   | فرهنگ و معارف اسلامی و یادگیری قرآن و سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع)   | فرهنگ و معارف اسلامی و یادگیری قرآن و سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع)   | فرهنگ و معارف اسلامی و یادگیری قرآن و سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع)   |
| فرهنگ نماز   | فرهنگ نماز   | فرهنگ نماز   | فرهنگ نماز   | فرهنگ نماز   |
| ارتقای معرفت، بصیرت دینی و اخلاقی معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها   | ارتقای معرفت، بصیرت دینی و اخلاقی معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها   | ارتقای معرفت، بصیرت دینی و اخلاقی معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها   | ارتقای معرفت، بصیرت دینی و اخلاقی معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها   | ارتقای معرفت، بصیرت دینی و اخلاقی معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها   |

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | فرهنگ مطلوب  | فرهنگ پیشرو  | دوره گذار  | فرهنگ هست  | فرهنگ موجود  | فرهنگ پیرو   |
|--|--|--|--|--|--|--|
| قوت و ایجاد عناصر  | فرهنگ مثبت و ضعف با  | حذف عناصر فرهنگ منفی   | مراجع فرهنگی   | عوامل موثر بر فرهنگ  | مدیریت   | ضعف عناصر فرهنگ  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| وطن دوستی  | وطن دوستی  | وطن دوستی  | وطن دوستی  | وطن دوستی  | وطن دوستی  | وطن دوستی  |
| فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          | فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          | فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          | فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          | فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          | فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          | فرهنگ جهادی در<br>ایجاد ارزش افزوده،<br>تولید ثروت، بهره‌وری،<br>کارآفرینی، سرمایه‌گذاری<br>و اشتغال مولد                          |
| نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی | نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی | نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی | نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی | نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی | نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی | نهاده‌سازی ارائه<br>خدمات آموزشی،<br>پژوهشی، بهداشتی،<br>درمانی و توان‌بخشی<br>سلامت بر اساس اصول<br>و ارزش‌های انسانی -<br>اسلامی |
| رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  | رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  | رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  | رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  | رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  | رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  | رشد معنویت و اخلاق<br>اسلامی در جامعه  |
| سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  | سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  | سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  | سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  | سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  | سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  | سبک زندگی اسلامی -<br>ایرانی و تحکیم بنیان<br>خانواده  |
| نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  | نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  | نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  | نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  | نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  | نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  | نهاده‌سازی نمودن طب<br>سستی ایران  |
| مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  | مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  | مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  | مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  | مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  | مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  | مقابله با ابعاد نامطلوب<br>سبک زندگی غربی  |
| فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   | فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   | فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   | فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   | فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   | فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   | فرهنگ احترام و تکریم<br>سالمندان   |



## ۱۴ ماهه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | دوره گذار   | فرهنگ هست  |
|---|---|--|
| فرهنگ مطلوب   |   | فرهنگ موجود  |
| فرهنگ پیشرو   |   | فرهنگ پیرو   |
| قوت و ایجاد عناصر   |   | ضعف عناصر فرهنگ  |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا   | مراجع فرهنگی  | مدیریت مثبت و قوت عناصر  |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ منفی   |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| هویت بخش ملی (ایرانی، اسلامی، انقلابی) و ارتقای وفای و همگرایی اجتماعی در پهنه سرزمینی به ویژه در میان مرز نشینان و ایرانیان خارج از کشور   | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...)؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...); الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...)؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مُد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...)؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی افقی، داخلی، و خارجی | هویت‌بخش ملی (ایرانی، اسلامی، انقلابی) و ارتقای وفای و همگرایی اجتماعی در پهنه سرزمینی به ویژه در میان مرز نشینان و ایرانیان خارج از کشور  |
| ارتقای علوم انسانی، به ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی  | ارتقای علوم انسانی، به ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی  | ارتقای علوم انسانی، به ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی   |
| حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری و تحقق دانشگاه اسلامی                                     | حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری و تحقق دانشگاه اسلامی   | حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری و تحقق دانشگاه اسلامی                                    |
| تربیت استادان و دانشجویان مؤمن به اسلام، برخوردار از مکارم اخلاقی، عامل به احکام اسلامی و متعهد به انقلاب اسلامی و علاقه‌مند به اعتلای کشور | تربیت استادان و دانشجویان مؤمن به اسلام، برخوردار از مکارم اخلاقی، عامل به احکام اسلامی، متعهد به انقلاب اسلامی و علاقه‌مند به اعتلای کشور  | تربیت استادان و دانشجویان مؤمن به اسلام، برخوردار از مکارم اخلاقی، عامل به احکام اسلامی، متعهد به انقلاب اسلامی و علاقه‌مند به اعتلای کشور |
| حفظ موازین اسلامی و ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در استفاده از علم و فناوری  | حفظ موازین اسلامی و ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در استفاده از علم و فناوری  | حفظ موازین اسلامی و ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی در استفاده از علم و فناوری   |



## ۱۰۱۴۱۵ جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی  | دوره گذار  | فرهنگ هست  |
|--|--|--|
| فرهنگ مطلوب  |  | فرهنگ موجود  |
| فرهنگ پیشرو  |  | فرهنگ پیرو   |
| قوت و ایجاد عناصر  |  | ضعف عناصر فرهنگ  |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا  | مراجع فرهنگی   | مدیریت   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی   | عوامل موثر بر فرهنگ  | فرهنگ  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد   |  | تعداد افراد + عمق اعتقاد   |
| ممنوعیت نشر برنامه‌های   | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر  | ممنوعیت نشر برنامه‌های خانواده   |
| مخل ارزش‌های خانواده   | صداء و سیما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛   | مخل ارزش‌های خانواده   |
| پرزنگ کردن ارزش‌های اخلاقی و زدودن پیرایه‌های باطل از آن   | فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مُد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | پرزنگ کردن ارزش‌های اخلاقی و زدودن پیرایه‌های باطل از آن   |
| مبارزه با اشرافیت و تجمل‌گرایی و مظاهر فرهنگ غرب   | آستان قلبس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛ وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب‌وکارها؛ مردم؛ فروشنده‌گان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشنده‌گان و ارائه‌کننده‌گان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ وزارت جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشنده‌گان و ...   | مبارزه با اشرافیت و تجمل‌گرایی و مظاهر فرهنگ غرب   |
| حمایت از عزت و کرامت همسر، نقش مادری و خانه‌داری زنان و نقش پدری و اقتصادی مردان و مسئولیت تربیتی و معنوی زنان و مردان |  | حمایت از عزت و کرامت همسر، نقش مادری و خانه‌داری زنان و نقش پدری و اقتصادی مردان و مسئولیت تربیتی و معنوی زنان و مردان |
| فرهنگ‌سازی کراهت طلاق  |  | فرهنگ‌سازی کراهت طلاق  |
| حمایت فرهنگی از خانواده‌هایی با سرپرستی زنان و تشویق و تسهیل ازدواج آنان   |  | حمایت فرهنگی از خانواده‌هایی با سرپرستی زنان و تشویق و تسهیل ازدواج آنان   |
| ترویج هنجارهای انتخاباتی و نهادینه کردن آن در فرهنگ عمومی  |  | ترویج هنجارهای انتخاباتی و نهادینه کردن آن در فرهنگ عمومی  |



## داده جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | فرهنگ مطلوب   | فرهنگ هست   | فرهنگ موجود   | فرهنگ پیرو  |
|---|---|---|---|---|
| قوت و ایجاد عناصر   | فرهنگ مثبت و ضعف یا   | ضعف عناصر فرهنگ   | مدیریت مثبت و قوت عناصر   | فرهنگ منفی  |
| تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن  | تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن  | تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن  | تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن  | تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن  |
| ارائه تصویر روشن از انقلاب اسلامی و تبیین دستاوردها و تجربیات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری اسلامی و معرفی فرهنگ غنی و هنر و تمدن ایرانی و مردمسالاری دینی به جهان اسلام | ارائه تصویر روشن از انقلاب اسلامی و تبیین دستاوردها و تجربیات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری اسلامی و معرفی فرهنگ غنی و هنر و تمدن ایرانی و مردمسالاری دینی به جهان اسلام | ارائه تصویر روشن از انقلاب اسلامی و تبیین دستاوردها و تجربیات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری اسلامی و معرفی فرهنگ غنی و هنر و تمدن ایرانی و مردمسالاری دینی به جهان اسلام | ارائه تصویر روشن از انقلاب اسلامی و تبیین دستاوردها و تجربیات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری اسلامی و معرفی فرهنگ غنی و هنر و تمدن ایرانی و مردمسالاری دینی به جهان اسلام | ارائه تصویر روشن از انقلاب اسلامی و تبیین دستاوردها و تجربیات سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جمهوری اسلامی و معرفی فرهنگ غنی و هنر و تمدن ایرانی و مردمسالاری دینی به جهان اسلام |
| تقویت و تسهیل حضور فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در مجامع جهانی و سازمان‌های فرهنگی بین‌المللی   | تقویت و تسهیل حضور فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در مجامع جهانی و سازمان‌های فرهنگی بین‌المللی   | تقویت و تسهیل حضور فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در مجامع جهانی و سازمان‌های فرهنگی بین‌المللی   | تقویت و تسهیل حضور فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در مجامع جهانی و سازمان‌های فرهنگی بین‌المللی   | تقویت و تسهیل حضور فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در مجامع جهانی و سازمان‌های فرهنگی بین‌المللی   |
| تقویت هویت اسلامی-ایرانی ایرانیان خارج از کشور و کمک به ترویج زبان فارسی در میان آنان   | تقویت هویت اسلامی-ایرانی ایرانیان خارج از کشور و کمک به ترویج زبان فارسی در میان آنان   | تقویت هویت اسلامی-ایرانی ایرانیان خارج از کشور و کمک به ترویج زبان فارسی در میان آنان   | تقویت هویت اسلامی-ایرانی ایرانیان خارج از کشور و کمک به ترویج زبان فارسی در میان آنان   | تقویت هویت اسلامی-ایرانی ایرانیان خارج از کشور و کمک به ترویج زبان فارسی در میان آنان   |
| اجرای طرح مهندسی فرهنگی کشور و تهیه پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم   | اجرای طرح مهندسی فرهنگی کشور و تهیه پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم   | اجرای طرح مهندسی فرهنگی کشور و تهیه پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم   | اجرای طرح مهندسی فرهنگی کشور و تهیه پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم   | اجرای طرح مهندسی فرهنگی کشور و تهیه پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم   |
| مقابله با جریان‌های انحرافی در حوزه دین و زدودن خرافات و موهومات  | مقابله با جریان‌های انحرافی در حوزه دین و زدودن خرافات و موهومات  | مقابله با جریان‌های انحرافی در حوزه دین و زدودن خرافات و موهومات  | مقابله با جریان‌های انحرافی در حوزه دین و زدودن خرافات و موهومات  | مقابله با جریان‌های انحرافی در حوزه دین و زدودن خرافات و موهومات  |
| هویت‌بخشی به سیمای شهر و روستا، بازآفرینی و روزآمدسازی معماری ایرانی-اسلامی   | هویت‌بخشی به سیمای شهر و روستا، بازآفرینی و روزآمدسازی معماری ایرانی-اسلامی   | هویت‌بخشی به سیمای شهر و روستا، بازآفرینی و روزآمدسازی معماری ایرانی-اسلامی   | هویت‌بخشی به سیمای شهر و روستا، بازآفرینی و روزآمدسازی معماری ایرانی-اسلامی   | هویت‌بخشی به سیمای شهر و روستا، بازآفرینی و روزآمدسازی معماری ایرانی-اسلامی   |

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام‌شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | دوره گذار   | فرهنگ هست   |
|---|---|---|
| فرهنگ مطلوب   |   | فرهنگ موجود   |
| فرهنگ پیشرو   |   | فرهنگ پیرو  |
| قوت و ایجاد عناصر   |   | ضعف عناصر فرهنگ   |
| فرهنگ مثبت و ضعف با   | مراجع فرهنگی  | مدیریت مثبت و قوت عناصر   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ منفی  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد  |
| جهت‌دهی جریانات   |   | جهت‌دهی جریانات   |
| سیاسی به پایبندی به   |   | سیاسی به پایبندی به   |
| ارزش‌های اسلامی -   |   | ارزش‌های اسلامی -   |
| انقلابی، دفاع از منافع ملی، دشمن‌ستیزی، قانون‌پذیری و اصول اخلاقی   | صد و سیما؛ سینما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛   | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزراء، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...)؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر |
| سازمان‌دهی تلاش مشترک برای ایجاد مناسبات و نظامات جدید اقتصادی، سیاسی و فرهنگی  | آستان قدس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛ وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب‌وکارها؛ مردم؛ فروشنده‌گان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشنده‌گان و ارائه‌کننده‌گان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت؛ نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکننده‌گان پوشاک؛ تولیدکننده‌گان پارچه؛ | تقویت رفتارهای اسلامی، فرهنگی انقلابی، دفاع از منافع ملی، دشمن‌ستیزی، قانون‌پذیری و اصول اخلاقی   |
| منطقه‌ای و جهانی با هدف تامین عدالت، صلح و امنیت جهانی  | سازمان‌دهی تلاش مشترک برای ایجاد مناسبات و نظامات جدید اقتصادی، سیاسی و فرهنگی منطقه‌ای و جهانی با هدف تامین عدالت، صلح و امنیت جهانی   | سازمان‌دهی تلاش مشترک برای ایجاد مناسبات و نظامات جدید اقتصادی، سیاسی و فرهنگی منطقه‌ای و جهانی با هدف تامین عدالت، صلح و امنیت جهانی                                   |
| حضور فعال و هدفمند در سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای و تلاش برای ایجاد تحول در رویه‌های موجود بر اساس ارزش‌های اسلامی | حضور فعال و هدفمند در سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای و تلاش برای ایجاد تحول در رویه‌های موجود بر اساس ارزش‌های اسلامی   | حضور فعال و هدفمند در سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای و تلاش برای ایجاد تحول در رویه‌های موجود بر اساس ارزش‌های اسلامی   |
| تقویت تعامل فرهنگی با جهان به‌ویژه حوزه تمدن اسلامی - ایرانی  | تقویت تعامل فرهنگی با جهان به‌ویژه حوزه تمدن اسلامی - ایرانی  | تقویت تعامل فرهنگی با جهان به‌ویژه حوزه تمدن اسلامی - ایرانی  |
| مقابله با عوامل بروز گسست‌های هویتی، اجتماعی، فرهنگی و اعتقادی  | مقابله با عوامل بروز گسست‌های هویتی، اجتماعی، فرهنگی و اعتقادی  | مقابله با عوامل بروز گسست‌های هویتی، اجتماعی، فرهنگی و اعتقادی  |
| فرهنگ‌سازی برای تحقق سیاست‌های کلی جمعیت  | فرهنگ‌سازی برای تحقق سیاست‌های کلی جمعیت  | فرهنگ‌سازی برای تحقق سیاست‌های کلی جمعیت  |

## داده جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | دوره گذار  | فرهنگ هست   |
|---|--|---|
| فرهنگ مطلوب   |  | فرهنگ موجود   |
| فرهنگ پیشرو   |  | فرهنگ پیرو  |
| قوت و ایجاد عناصر   |  | ضعف عناصر فرهنگ   |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا   | مراجع فرهنگی   | مدیریت مثبت و قوت عناصر   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ  | فرهنگ منفی  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |  | تعداد افراد + عمق اعتقاد  |
| صیانت از میراث فرهنگی کشور  |  | تقویت فرهنگی  |
| فرهنگ‌سازی درباره اصلاح الگوی مصرف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی   | رفتار رهبران جامعه (انتم جمعاعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده-جامعه‌پذیری؛ کثرت‌گرایی؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مله؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | فرهنگ‌سازی درباره اصلاح الگوی مصرف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی   |
| حمایت مادی و معنوی از هنرمندان، نوآوران، پژوهشگران و تولیدکنندگان آثار و محصولات فرهنگی و هنری مقوم اخلاق، فرهنگ و هویت اسلامی-ایرانی   |  | حمایت مادی و معنوی از هنرمندان، نوآوران، پژوهشگران و تولیدکنندگان آثار و محصولات فرهنگی و هنری مقوم اخلاق، فرهنگ و هویت اسلامی-ایرانی   |
| حضور موثر نهادهای فرهنگی دولتی و مردمی در فضای مجازی به منظور توسعه و ترویج فرهنگ، مفاهیم و هویت اسلامی-ایرانی و مقابله با تهدیدات توسعه و تجلی مفاهیم، نمادها و شاخص‌های هویت اسلامی-ایرانی در ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور |  | حضور موثر نهادهای فرهنگی دولتی و مردمی در فضای مجازی به منظور توسعه و ترویج فرهنگ، مفاهیم و هویت اسلامی-ایرانی و مقابله با تهدیدات توسعه و تجلی مفاهیم، نمادها و شاخص‌های هویت اسلامی-ایرانی در ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور |
| تبیین و ترویج اسلام ناب محمدی (ص)   |  | تبیین و ترویج اسلام ناب محمدی (ص)   |
| متناسب با مقتضیات روز   |  | متناسب با مقتضیات روز   |

ادامه جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بادی  | دوره گذار   | فرهنگ هست   |
|---|---|---|
| فرهنگ مطلوب   |   | فرهنگ موجود   |
| فرهنگ پیشرو   |   | فرهنگ پیرو  |
| قوت و ایجاد عناصر   |   | ضعف عناصر فرهنگ   |
| فرهنگ مثبت و ضعف با   | مراجع فرهنگی  | مدیریت مثبت و قوت عناصر   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ منفی  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد  |
| تقویت و تعمیق فرهنگ   |   | تقویت و تعمیق فرهنگ   |
| توحیدی و معادباور و ایمان به غیب  |   | تقویت و توحیدی و معادباور و ایمان به غیب  |
| زنده نگه داشتن فرهنگ عاشورا و انتظار بدون انحراف و بدعت   | صدوا و سیما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛  | زنده نگه داشتن فرهنگ عاشورا و انتظار بدون انحراف و بدعت   |
| توسعه نمادهای اسلامی ایرانی، به‌ویژه در پوشش، معماری و شهرسازی با حفظ تنوع فرهنگی در پهنه سرزمین                                    | آستان قدس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛ وزارت آموزش و پرورش؛   | توسعه نمادهای اسلامی ایرانی، به‌ویژه در پوشش، معماری و شهرسازی با حفظ تنوع فرهنگی در پهنه سرزمین                                    |
| گسترش نهضت کسب و کار هنرهای نمایشی و کاربردهای فضای مجازی با استفاده از میراث فرهنگی و ادبی ایرانی - اسلامی و قابلیت‌های ملی و محلی | وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛   | گسترش نهضت کسب و کار هنرهای نمایشی و کاربردهای فضای مجازی با استفاده از میراث فرهنگی و ادبی ایرانی - اسلامی و قابلیت‌های ملی و محلی |
| مخاطب منطقه‌ای و جهانی التزام به رعایت اصول و قواعد اسلامی در غایت و ساختار تصمیمات، سیاست‌گذاری‌ها و نهادسازی‌های اقتصادی و مالی   | وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب و کارها؛ مردم؛ فروشندگان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشندگان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ وزارت جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشندگان؛ و ...  | مخاطب منطقه‌ای و جهانی التزام به رعایت اصول و قواعد اسلامی در غایت و ساختار تصمیمات، سیاست‌گذاری‌ها و نهادسازی‌های اقتصادی و مالی   |
| گسترش قطب‌های گردشگری طبیعی، فرهنگی، مذهبی و سلامت با محوریت مناطق و مراکز هویت‌ساز   | فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی‌کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | گسترش قطب‌های گردشگری طبیعی، فرهنگی، مذهبی و سلامت با محوریت مناطق و مراکز هویت‌ساز   |



## داده جدول ۲: نتایج تحلیل محتوای انجام شده با توجه به مدل مفهومی

| فرهنگ بایدی   | دوره گذار   | فرهنگ هست   |
|---|---|---|
| فرهنگ مطلوب   |   | فرهنگ موجود   |
| فرهنگ پیشرو   |   | فرهنگ پیرو  |
| قوت و ایجاد عناصر   |   | ضعف عناصر فرهنگ   |
| فرهنگ مثبت و ضعف یا   | مراجع فرهنگی  | مدیریت مثبت و قوت عناصر   |
| حذف عناصر فرهنگ منفی  | عوامل موثر بر فرهنگ   | فرهنگ منفی  |
| تعداد افراد + عمق اعتقاد  |   | تعداد افراد + عمق اعتقاد  |
| پیشگیری از جرم و افزایش آگاهی و اخلاق   | رفتار رهبران جامعه (ائمه جماعات، سخنرانان)؛ رفتار مدیران (وزرا، معاونان، مدیران)؛ رفتار نمایندگان (مجلس، شورای شهر، و ...)؛ آموزش (مدارس، عالی، غیررسمی، سازمانی)؛ نشر فضای مجازی؛ هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و ...)؛ الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و ...)؛ قوانین و مقررات؛ کنترل و نظارت؛ خانواده؛ جامعه‌پذیری؛ کثرت گرای؛ نظام سیاسی؛ نظام حقوقی؛ نظام پاداش؛ عدم درک صحیح مدیران فرهنگی از تحولات محیط فرهنگی؛ فقدان ثبات در مدیریت فرهنگی؛ عدم انسجام میان نهادهای فرهنگی؛ فقدان کارایی نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاری فرهنگی؛ تداخل وظایف نهادهای فرهنگی؛ سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی؛ ضعف مدیریت در حوزه فرهنگ؛ انفعال و تسلیم فرهنگی؛ عدم توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ؛ وجود موازی کاری فرهنگی؛ فقدان نگرش مناسب در سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ؛ وجود ساختار نامناسب در حوزه فرهنگ؛ فقدان راهبردها و اهداف کلان فرهنگی؛ مَد؛ جو؛ عوامل بین‌المللی (یونسکو، هالیوود، ...)؛ جهانی شدن؛ ایجاد شرایط لازم برای اجرای قوانین مربوط؛ هماهنگی عمودی، افقی، داخلی، و خارجی | حذف و پیشگیری از جرم و تقویت افزایش آگاهی و اخلاق فرهنگی اجتماعی و تقوای عمومی گزینش مسئولان و مدیران بر مبنای التزام عملی آنان به حد کفاف در معیشت و اهتمام ایشان به هنجارهای عدالت، صداقت، راستگویی، اعتماد، فداکاری و پاسخگویی برجسته کردن ارزش‌های معنوی از قبیل اخلاص، ایثار، توکل، ایمان در خود و در جامعه، و اخلاق به معنای رعایت فضیلت‌هایی چون خیرخواهی، گذشت، کمک به نیازمند، راست‌گویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس و دیگر خلقیات نیکو |
| پیشگیری از جرم و افزایش آگاهی و اخلاق   |   | حذف و پیشگیری از جرم و تقویت افزایش آگاهی و اخلاق فرهنگی اجتماعی و تقوای عمومی گزینش مسئولان و مدیران بر مبنای التزام عملی آنان به حد کفاف در معیشت و اهتمام ایشان به هنجارهای عدالت، صداقت، راستگویی، اعتماد، فداکاری و پاسخگویی برجسته کردن ارزش‌های معنوی از قبیل اخلاص، ایثار، توکل، ایمان در خود و در جامعه، و اخلاق به معنای رعایت فضیلت‌هایی چون خیرخواهی، گذشت، کمک به نیازمند، راست‌گویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس و دیگر خلقیات نیکو |
| اجتماعی و تقوای عمومی صدا و سیما؛ سینما؛ روزنامه‌ها و مجلات؛ خانواده؛ مسجد؛ شورای انقلاب فرهنگی؛ وزارت ارشاد اسلامی؛ آستان قدس رضوی، تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی؛ سازمان تبلیغات اسلامی؛ دانشگاه‌ها؛ مدارس؛ وزارت آموزش و پرورش؛ وزارت علوم؛ مجلس شورای اسلامی؛ صنایع تولیدی؛ کسب‌وکارها؛ مردم؛ فروشنده‌گان لباس؛ شهرداری‌ها؛ فروشنده‌گان و ارائه‌کنندگان محصولات فرهنگی؛ معلمان و استادان مدارس و دانشگاه‌ها؛ حوزه؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ نهاد نماز جمعه؛ تولیدکنندگان پوشاک؛ تولیدکنندگان پارچه؛ واردکنندگان پوشاک؛ وزارت جوانان؛ طراحان بازی‌های رایانه‌ای؛ طراحان مد؛ فروشنده‌گان؛ و ... |   | حذف مبارزه با کانون‌های ضدمعنویت و اخلاق آزادی نباید در تقابل با اخلاق و قانون و ارزش‌های الهی تعریف شود  |

به مسئولان حوزه فرهنگی و پژوهشگرهای قوه مجریه مرتبط با هر یک از سیاست‌های کلی مصوب مجمع تشخیص مصلحت یا سایر مراجع ذی‌ربط توصیه می‌شود، سنجه یا سنجه‌های مناسب مربوط به حوزه فرهنگی هر سیاست را طراحی کنند و به‌طور مستمر در دوره‌های زمانی لازم توزیع و جمع‌آوری نمایند. همچنین، ایجاد پایگاه داده لازم برای پایش ضعف یا قوت فرهنگی لازم و ضروری است.

به سازمان‌های مسئول حوزه فرهنگ پیشنهاد می‌شود با استفاده از نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه فرهنگ، و با اجرای دوره‌های آموزشی نوین در عرصه مدیریت فرهنگ، دفاع فرهنگی، و هجوم فرهنگی در جهت عملی ساختن سیاست‌های کلی و اسناد بالادستی تلاش نمایند.

موضوع فرهنگ بسیار مهم، حیاتی، پیچیده، و حساس است. بنابراین، حکمرانی خاص خود را می‌طلبد. حکمرانی بومی مطلوب در حوزه فرهنگ موضوع بسیار مهمی است که باید دغدغه مسئولان فرهنگی کشور باشد. در این راستا، قاعده و خط‌مشی‌گذاری مطلوب و اثربخش، ایجاد شرایط و عوامل موثر بر اجرای اسناد بالادستی، ایجاد نظام هماهنگی مطلوب و اثربخش، و ایجاد نظام کنترل مطلوب و اثربخش بسیار حائز اهمیت است.

همچنین، مسئولان حوزه فرهنگ باید با استفاده از رفتار رهبران جامعه، ائمه جماعات، سخنرانان، مدیران، وزراء، معاونان، نمایندگان مجلس، شورای شهر، و... آموزش (مدارس، آموزش عالی، غیررسمی، ضمن خدمت سازمانی)، نشر، هنر (سینما، تئاتر، موسیقی، و...)، الگوها و چهره‌های جامعه (هنرپیشه‌ها، ورزشکاران، و...) و ظرفیت‌سازی آن‌ها، قوانین و مقررات، خانواده و ظرفیت‌سازی آن، فرایند جامعه‌پذیری، نظام سیاسی، حقوقی، پاداش، درک صحیح فرهنگ و تحولات آن، ایجاد ثبات در مدیریت فرهنگ، ممانعت از تداخل وظایف نهادهای فرهنگی، ممانعت از سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی، جلوگیری از انفعال و تسلیم فرهنگی، توجه لازم به پژوهش در حوزه فرهنگ، سرمایه‌گذاری در عرصه فرهنگ، ایجاد ساختار مناسب در حوزه فرهنگ، ایجاد راهبردها و اهداف کلان مناسب فرهنگی، مدیریت مُد، مدیریت جو، مدیریت فضای مجازی و عوامل بین‌المللی و سایر عوامل موثر بر فرهنگ، سیاست‌های کلی و اسناد بالادستی را در حوزه فرهنگ عملی نمایند (هر یک از عوامل فوق‌الذکر قابل‌بحث و به مقاله یا مقالات خاص خود نیازمند است).

به سایر پژوهشگرها توصیه می‌شود برای هر موضوع فرهنگی در بندها یا ردیف‌های جدول (۲)، سنجه‌های مناسب را طراحی نمایند. همچنین، به پژوهشگرها توصیه می‌شود پژوهش‌هایی برای تقویت و ایجاد عناصر فرهنگی مثبت و تضعیف یا حذف عناصر فرهنگ منفی انجام دهند. نقد

عملکرد دستگاه‌های مسئول مطرح‌شده در **جدول (۲)** موضوع دیگری است که پژوهشگران می‌توانند طرح‌های پژوهشی را برای آن پیشنهاد دهند.

## اظهاریه قدردانی

از نظرات داوران محترم و ناشناس نشریه فرایند مدیریت و توسعه قدردانی می‌شود.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Andreatta, S., & Ferraro, G. (2012). *Elements of Culture: An Applied Perspective*. Cengage Learning.
- Arnold, R. (2009). *Fashion: A Very Short Introduction*. OUP Oxford. <https://doi.org/10.1093/actrade/9780199547906.001.0001>
- Babu, V. R., & Arunraj, A. (2019). *Fashion Marketing Management*: Woodhead Publishing India.
- Basiri, M., Shahsavari, M., Nasri, F., & Seed Esmaeeli, M. (2021). Developing AJA Cultural Defense Strategies Against Cultural Aggression. *Defensive Future Studies*, 6(21), 155-186. [InFarsi] <https://doi.org/10.22034/dfs.2021.534192.1518>
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Pearson Education.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Kainikara, S. (2008). *A Fresh Look at Air Power Doctrine*. Air Power Development Centre Tuggeranong, ACT.
- Li, J., & Karakowsky, L. (2002). Cultural Malleability in an East Asian Context: An Illustration of the Relationship between Government Policy, National Culture, and Firm Behavior. *Administration & Society*, 34(2), 176-201. <https://doi.org/10.1177/0095399702034002003>
- Madouni, A. (2021). The Cultural Invasion and Its Impact on Security Breakthroughs of the Nation. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(8), 843-863.
- Malaki, H., Hashemian, F., & Aghamohammadi, J. (2015). Cultural

- Development Strategies from the Viewpoint of Imam Ali: Dimensions and Components. *Socio-Cultural Development Studies*, 4(2), 9-34. [In Farsi] <http://journals.sabz.ac.ir/scds/article-1-164-fa.html>
- Newton, C., & Knight, R. (2022). *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788976268>
- Panahi, A. (2015a). Cultural Invasion and Moral Insecurity in Thoughts of Imam Khamenei. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 3449-3457.
- Panahi, M. H. (2015b). Cultural Development, a Requirement For Economic, Social and Political Development. *Social Development & Welfare Planning*, 6(22), 1-23. <https://doi.org/10.22054/qjsd.2015.1469>
- Park, J. (2019). *The Influence of Authoritarian Organizational Culture in the South Korean Civil Service: Organization of Land Management, Organization Management, Human Resource Management, Healthcare and Social Welfare*. University of Birmingham.
- Sakalasooriya, N. (2020). The Concept of Development Definitions, Theories and Contemporary Perspectives. *University of Kelaniya*, 1(1), 1-35.
- Schein, E. (2010). *Organisation Culture and Leadership*: Jossey-Bass.
- Serrat, O. (2017). Culture Theory. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 31-34). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_7)
- Small-Clouden, L. (2015). *Globalization, Assimilation, Culture Erasure: A Review of Trinidad and Tobago*. Capella University.
- Sumner, A., & Tribe, M. (2008). International Development Studies: Theories and Methods in Research and Practice. In Ø. Jensen, H. M. Haugen, & D. Brommesson (Eds.), *Internasjonal Politikk* (pp. 687-690). Norsk Utenrikspolitisk Institutt. <https://doi.org/10.4135/9781446279397>
- UNESCO. (1982). *Mexico City Declaration on Cultural Policies*. World Conference on Cultural Policies.
- Weiner, I. B., Graham, J. R., & Naglieri, J. A. (2012). *Handbook of Psychology, Assessment Psychology* (Vol. 10). John Wiley & Sons.
- Zhang, Y. (2018). Views on the Cultural Invasion. *2018 International Conference on Sports, Arts, Education and Management Engineering (SAEME 2018)*. <https://doi.org/10.2991/saeme-18.2018.30>

## ب) فارسی

احمدی علی‌آبادی، کاوه (۱۳۸۴). تبیین چشم‌انداز توسعه فرهنگی در ایران، فرهنگ و توسعه. انتشارات

- موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. اژه‌ای، جواد (۱۳۹۸). *آسیب‌شناسی اجتماعی*. انتشارات سمت.
- امام جمعه، فرهاد (۱۳۹۵). *جامعه‌شناسی فرهنگی*. انتشارات بهمن برنا.
- امام خمینی، سیدروح‌اله (۱۳۸۵). *صحیفه امام خمینی*. چاپ دهم، انتشارات موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.
- اینگلهارت، رونالد (۱۳۷۳). *تحول فرهنگی در جامعه پیشرفته صنعتی*. ترجمه مریم وتر، انتشارات کویر.
- جعفری تبریزی، محمدتقی (۱۳۷۹). *فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو*. انتشارات موسسه تدوین و نشر آثار استاد علامه محمدتقی جعفری.
- خبرگزاری بصیرت (۱۳۹۵). *مقایسه برنامه پنجم و ششم توسعه*. ۸ تیر. <https://basirat.ir/fa/news/292928>
- دانش پژوه، مصطفی (۱۳۹۰). *مقدمه علم حقوق: با رویکرد حقوق ایران و اسلام*. انتشارات سمت و پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- رایینز، استیون پی. (۱۳۹۹). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار.
- رفعت‌جاه، مریم (۱۳۸۶). *هویت انسانی زن در چالش آرایش و مد*. *نشریه شورای فرهنگی اجتماعی زنان*، ۱۰(۳۸)، ۱۳۵-۱۷۹.
- سازگارا، پروین (۱۳۷۷). *نگاهی به جامعه‌شناسی با تاکید بر فرهنگ*. انتشارات کویر.
- سعادت، عوضعلی (۱۳۸۹). *نقش اسلام در توسعه فرهنگی*. انتشارات پژوهشگاه فرهنگ، هنر، و ارتباطات.
- ضمیری، محمدرضا (۱۳۹۴). *جامعه‌شناسی فرهنگ*. انتشارات مرکز بین‌المللی ترجمه و نشر المصطفی (ص).
- قزایی مقدم، امان‌اله (۱۳۷۴). *مبانی جامعه‌شناسی*. انتشارات ابجد.
- قنادان، منصور؛ مطیع، ناهید، و ستوده، هدایت‌اله (۱۳۹۵). *جامعه‌شناسی (مفاهیم کلیدی)*. انتشارات آوای نور.
- کوئن، بروس (۱۳۹۱). *مبانی جامعه‌شناسی*. ترجمه غلامعباس توسلی و رضا فاضل، چاپ بیست و چهارم، انتشارات سمت.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۹۹). *جامعه‌شناسی*. ترجمه منوچهر صبوری، انتشارات نی.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۸۱). *فلسفه اخلاق*. تحقیق و نگارش احمدحسین شریفی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۲). *فلسفه اخلاق*. انتشارات صدرا.

نحوه ارجاع به مقاله:

طاهرپور کلانتری، حبیب‌اله (۱۴۰۲). مدل توسعه فرهنگ ملی در اسناد بالادستی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۶(۲)، ۱۶۶-۱۲۳.

Taherpour Kalantari, H. (2023). National Culture Development Model in Upstream Policies. *Management and Development Process*, 36(2).123-166.

DOI: [10.52547/jmdp.36.2.123](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.2.123)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



## عنوان مقاله:

شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی در راستای اثربخشی دانشگاهی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

علی اکبر زمندی<sup>۱</sup>، محمد حسنی<sup>۲</sup> و حسن قلاوندی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۳۰  
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

مقاله پژوهشی

## چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی در راستای اثربخشی دانشگاه‌های دولتی ایران انجام پذیرفت.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر روش ترکیبی است. جامعه آماری اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر، با استفاده از ترکیب روش کمی و کیفی، ابتدا با استفاده از مصاحبه، مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه مشخص شدند. سپس از طریق پرسشنامه، و روش دلفی فازی مولفه‌های شناسایی‌شده رتبه‌بندی شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن‌ها با استفاده از شاخص روایی محتوای نسبی و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شدند. داده‌های کیفی با روش کدگذاری و نرم‌افزار Maxqda و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش مشتمل بر دو بخش است، که در بخش نخست، مجموعه‌ای از مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه شناسایی و در بخش دوم، میزان اهمیت و اولویت این مولفه‌ها مشخص شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی، فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی، شفافیت تصمیم‌گیری، مطالبه‌گری، فرهنگ‌سازی آکادمیک، و تصحیح علم‌سنجی از اهمیت بیش‌تری برخوردار هستند.

**ارزش / اصالت پژوهش:** استفاده از روش ترکیبی در پژوهش حاضر باعث شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های جدیدی از مسئولیت دانشگاه به عنوان سازمان و نهاد اجتماعی پیشران توسعه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مسئولیت اجتماعی دانشگاه، اثربخشی، پاسخگویی اجتماعی دانشگاه، تعامل جامعه و دانشگاه.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. znmidi1372@ut.ac.ir

۲. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول). mhassani@urmia.ac.ir

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. h.ghalavandi@urmia.ac.ir

در سال‌های اخیر افزایش فشارهای عوامل مختلف و نهادهای اجتماعی و دولت‌ها باعث شده که مسئولیت اجتماعی<sup>۱</sup> سازمان‌ها، از یک ایدئولوژی صرف به واقعیتی عملیاتی تغییر یابد (Weber *et al.*, 2014). از دانشگاه نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادها، انتظار می‌رود که مسئولیت اجتماعی را با تعهد بیش‌تر و به جامع‌ترین وجه ممکن پیگیری کند (Rahman *et al.*, 2019). در همین راستا، دانشگاه‌ها می‌توانند از طریق توجه به شایستگی‌های هیئت علمی، نهادینه‌سازی تعامل با ذی‌نفعان، توجه به مسائل محیط پیرامونی و ایفای مسئولیت اجتماعی به ارتقای سرمایه اجتماعی<sup>۲</sup> و اثربخشی<sup>۳</sup> خود اقدام نمایند (Huang & Do, 2021). اثربخشی سازمانی مرحله‌ای است که سازمان هدف‌هایش را تشخیص می‌دهد و به آن‌ها دست می‌یابد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۵). ارتقای اثربخشی سازمان‌ها (از جمله دانشگاه‌ها)، وابسته به مقوله‌ها و متغیرهایی است که با رفتار افراد سازمان مرتبط است. آن‌ها در ارتباط با یکدیگر، رفتار افراد سازمان را به صورت مطلوب‌تری شکل می‌دهند که در نهایت به اثربخشی سازمان منجر می‌شود (Hassani *et al.*, 2014). اثربخشی دانشگاه به چیزی بستگی دارد که جامعه انتظار دارد به عنوان یک هدف از طریق آموزش عالی به آن دست یابد (Brint & Clotfelter, 2016). یکی از اهداف و کارکردهای نظام دانشگاهی، ایفای مسئولیت اجتماعی است (Karami *et al.*, 2017) و اعتقاد به مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های دولتی (از جمله دانشگاه)، سنگ بنای مدیریت دولتی است (Alvani & Ahmadi, 2013).

هرچند مسئولیت اجتماعی دانشگاه مجموعه‌ای از سیاست‌ها، راهبردها و اقداماتی است که توافق و اجماعی در خصوص آن، به دلیل تفاوت شرایط اجتماعی، اقتصادی و محیطی وجود ندارد (Moghadam *et al.*, 2021). اما دانشگاه به عنوان سیستم اجتماعی باز نمی‌تواند بدون پیوند مستقیم با سایر زمینه‌های اجتماعی حیات داشته باشد (Giuffré & Ratto, 2014) و از آن انتظار می‌رود که به بهبود کیفیت زندگی مردم کمک کند و به عنوان بازیگر تغییرات اجتماعی و محرک توسعه اجتماعی نقش خود را به‌خوبی ایفا نماید (Leoński, 2021). از این‌رو، مسئولیت اجتماعی دانشگاه به موضوعی مهم و راهبردی در آموزش عالی تبدیل شده است (شفایی پامچلو و همکاران، ۱۳۹۶) که حکایت از اهمیت توجه دانشگاه‌ها به ایفای مسئولیت اجتماعی، به عنوان فرایندی تفکیک‌ناپذیر در سیاست‌ها، روش‌های مدیریتی، فعالیت‌های تخصصی

1. Social Responsibility
2. Social Capital
3. Effectiveness



آموزشی و پژوهشی آن‌ها دارد (Ali *et al.*, 2021). بر این مبنا دانشگاه‌ها، در سرتاسر دنیا، با اتخاذ سیاست‌های مربوط به پایداری، به توسعه ارزش‌های اخلاقی و روابط با ذی‌نفعان بیرونی پرداخته‌اند (Wigmore-Álvarez *et al.*, 2020).

مسئولیت اجتماعی دانشگاه عبارت است از پاسخگویی دانشگاه‌ها در ابعاد و زمینه‌های گوناگون، که ناظر بر تعریف و تقویت نقش اجتماعی آنان در قبال جامعه اعم از جامعه محلی، ملی و جهانی است (Meseguer-Sánchez *et al.*, 2020) و نوعی حرکت به سمت اهداف انسانی، و به معنای تغییر سازمان و عملکرد دانشگاه‌ها (Saiz, 2019)، و عاملی برای جلب اعتماد و رضایت ذی‌نفعان (Latif *et al.*, 2021)، بهبود برند دانشگاه (Ahmad, 2012) و ابزار مطلوبی برای تحقق پایداری است (Huang & Do, 2021). مسئولیت اجتماعی دانشگاه از مهم‌ترین عوامل و ظرفیت‌های کنش‌های ارتباط تعاملی موثر با جامعه، آزادسازی و عمومی‌سازی دانش است که اثربخشی اجتماعی آن عامل تغییر نگرش، دیدگاه‌ها و گفتمان‌ها در جامعه است و کیفیت و نوع روابط با کارکنان، اعضای هیئت علمی، دانشجویان، و آزمون‌ها (Kövér & Franger, 2019)، همدلی در سازمان (Lemos Lourenço *et al.*, 2022) و توسعه عملکرد حرفه‌ای دانشگاهیان را تقویت می‌کند (آدمش و همکاران، ۱۴۰۱). مسئولیت اجتماعی نوعی راهنمای عملی در راستای اشتغال پایدار و بهره‌وری در جامعه محسوب می‌شود (Ahumada-Tello *et al.*, 2018). مشروعیت دانشگاه با ایفای مسئولیت اجتماعی آن حاصل می‌شود و انتظار می‌رود که نقشی در پایداری زیست‌بوم، پاسخگویی، و فهم سفارش‌های اجتماعی داشته باشد (Hazelkorn, 2020). دانشگاه دارای مسئولیت اجتماعی همواره متعهد به رفع مشکلات جامعه از طریق تولید دانش جدید، پرورش شهروندان مسئولیت‌پذیر، و ارائه خدمات با کیفیت به جامعه است (Santos *et al.*, 2020). بی‌توجهی دانشگاه به مسئولیت اجتماعی در هر یک از ابعاد آن نتایجی مخرب به دنبال دارد، از جمله نبود آموزش‌های اخلاقی و شهروندی، فقدان پژوهش مبتنی بر نیاز اجتماع، پاسخگویی به اجتماع، دموکراسی و شفافیت، و سوء استفاده در اقدامات زیست‌محیطی (Vallaey, 2014).

شواهد زیادی درباره اهمیت آموزش عالی در توسعه اجتماعی وجود دارد. دانشگاه به دلیل ضریب تاثیر بالایی که دارد، دارای توانایی کافی برای شروع حرکتی اساسی به سمت توسعه پایدار و پیشرفت جوامع به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع توسعه اجتماعی است (Oliver & Jorre de St Jorre, 2018). توسعه اجتماعی نیز به‌طور مستقیم از مسئولیت اجتماعی تاثیر می‌پذیرد (Maqbool & Zameer, 2018). بنابراین، سیاست اصولی جوامع برای دستیابی به توسعه همه‌جانبه، سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش عالی است (Keykha & Abili, 2020). اما

نظام دانشگاهی ایران، در دهه‌های اخیر کم‌تر توانسته است با جامعه ارتباط تعاملی مناسبی ایجاد کند و بی‌توجهی به مسئولیت اجتماعی و عدم پاسخگویی به نیازهای جامعه، توانمندی آنان را برای هر نوع تحول درونی و تغییرات اثربخش محیطی ناچیز کرده است (مهدی و شفیعی، ۱۳۹۸). با توجه به آنچه گفته شد و اهمیت روزافزون مسئولیت اجتماعی دانشگاه، گفتنی است که ضعف مطالعاتی در پژوهش‌های داخلی در زمینه مسئولیت اجتماعی دانشگاه به‌وضوح نمایان است و با وجود پژوهش‌های خارجی انجام‌شده در این زمینه، در داخل کشور چندان مورد توجه قرار نگرفته است. بدون تردید، مسئولیت اجتماعی دانشگاه و ایفای موفقیت‌آمیز این نقش، می‌تواند جان تازه‌ای به دانشگاه بدمد و موجب اثربخشی آن شود. با این تفاسیر و خلأ پژوهشی موجود، پژوهش حاضر بر آن است که مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه را با استفاده از رویکرد دلفی فازی شناسایی و اولویت‌بندی کند.

## مبانی نظری پژوهش

### مسئولیت اجتماعی دانشگاه

مسئولیت اجتماعی به اولویتی اجتناب‌ناپذیر (Kuo et al., 2021)، برای نیل به پایداری کسب‌وکار (Bian et al., 2021) و مشارکت در توسعه جوامع محلی، اقدامات مدیریتی زیست‌محیطی، اجتماعی و توانمندسازی کارکنان اشاره دارد (Arenia et al., 2019) و به معنای مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان‌ها و افراد باید در راستای تامین رفاه (Amadi & Bayo, 2020) و رشد و تعالی جامعه انجام دهند (Wang et al., 2020) و گستره آن شامل موضوعات مختلفی چون امور اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و حفاظت از محیط‌زیست (Fordham & Robinson, 2018) و فعالیت‌های بشردوستانه است (Luhmann & Theuvsen, 2016). در دانشگاه‌های پیشرو نیز امروزه مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از کارکردها و وظایف دانشگاهی تاکید شده است (Sharma & Sharma, 2019)، چون دانشگاه به عنوان نهادی اجتماعی نمی‌تواند بدون ارتباط با محیط خود و حمایت نظام‌های کلان توسعه یابد. دانش و بینشی که افراد در دانشگاه پیدا می‌کنند و به صورت قابلیت‌ها و توانایی‌های فنی و تخصصی در آنان ظاهر می‌شود، عامل موثری بر شکل‌گیری منش اجتماعی و سوء‌گیری سیاسی آن‌هاست و در حقیقت، آینده اجتماعی را پی‌ریزی می‌کند (Zulu et al., 2020). به دلیل بروز بحران‌ها و چالش‌های اجتماعی، بنا بر نظر یونسکو، چرخش پارادایمی در سیاست‌ها و اقدامات دانشگاه‌ها، به عاملی در فرایند

توسعه این نهادها تبدیل شده و سبب شده که به‌طور جدی در نقش و اهداف دانشگاه‌ها تجدیدنظر شود (Grau, 2017) و ایفای مسئولیت اجتماعی آن‌ها به‌سرعت به یکی از مهم‌ترین موضوعات راهبردی دانشگاه‌های جهان تبدیل شده است (Moubed & Nadizadeh, 2022).

نتایج پژوهش **الکسار و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، نشان داد که سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی دانشگاه از نظر فرهنگی، تجربه خوبی برای موسسه‌های آموزش عالی است، زیرا استفاده از آن، نه تنها تکمیل‌کننده اهداف آموزشی و پژوهشی آنان است، بلکه به الزامات و انتظارات ذی‌نفعان پاسخ می‌دهد، رقابت‌پذیری را افزایش می‌دهد و عملکرد پایدار را تضمین می‌کند و باعث رضایت دانشجو و وفاداری دانش‌آموختگان می‌شود. **سانچز - هرناندز و مایناردز**<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، استدلال می‌کنند که مسئولیت اجتماعی دانشگاه پیوندی قوی با زمینه آن، یعنی بیانیه مأموریت آموزش حرفه‌ای، نوآوری و توسعه دانش دارد و ضرورت دارد که جزئی از دستورالعمل‌ها و سیاست‌های دانشگاه قرار گیرد و فراتر از مقامات و استادان، دانشجویان نیز مسئولیت اجتماعی را به عنوان یک چشم‌انداز مد نظر خود داشته باشند. **ربابه**<sup>۳</sup> و **همکاران** (۲۰۲۱)، اظهار داشتند که مسئولیت اجتماعی یکپارچه دانشگاه به برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها، به‌ویژه در زمان بحران جهانی منجر می‌شود. نتایج پژوهش **سانتوس و همکاران** (۲۰۲۰)، نیز نشان داد که ایفای مسئولیت اجتماعی بر کیفیت آموزش عالی اثر مثبت و معنادار دارد. البته در پرداختن به این مقوله در کشورهای توسعه‌یافته، بیش‌تر بر ارزش‌های اصلی در بلندمدت تاکید می‌شود، در حالی که در کشورهای در حال توسعه، بیش‌تر به فعالیت‌های کوتاه‌مدت، با تمرکز بر ذی‌نفعان مطرح است (Huang & Do, 2021).

مسئولیت اجتماعی دانشگاه از منظر و دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. **کیزل**<sup>۴</sup> و **همکاران** (۲۰۲۱)، از مسئولیت اجتماعی دانشگاه به عنوان رویکرد اخلاقی حامی توسعه پایدار اقتصادی، اکولوژیکی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فنی جامعه یاد می‌کنند. بنابراین، آگاهی و نگرش دانشجویان از این مفهوم را برای درک روابط فعلی و آینده دانشگاه با محیط‌زیست، به عنوان مدیران آینده، ضروری می‌دانند. برای تحقق این امر، دانشگاه‌ها باید به بروزرسانی برنامه‌های آموزشی خود برای شکل دادن به نگرش‌های مسئولیت اجتماعی اقدامات اساسی انجام

1. El-Kassar
2. Sánchez-Hernández & Mainardes
3. Rababah
4. Kiežel

دهند. لارن جُرگه و آندرادِس پنا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، معتقدند که مسئولیت اجتماعی دانشگاه از این قرار است: (۱) در آموزش، با استفاده از درج مسائل اجتماعی، اخلاقی و زیست‌محیطی در برنامه‌های درسی برای پاسخگویی به خواسته‌های جامعه، یا اصول آموزش مسئولانه؛ (۲) در پژوهش، با استفاده از انتقال دانش به جامعه؛ (۳) در مدیریت، با استفاده از اجرای شیوه‌های حکمرانی خوب و پاسخگویی؛ و (۴) فعالیت‌های تعامل با جامعه، که از طریق ارتقای مشارکت‌های شهروندی، ارزش‌های مدنی و کمک به محیط اقتصادی اجتماعی آن‌ها تعریف می‌شود. دانشگاه از یک‌سو باید مشابه با سایر سازمان‌ها در برابر جامعه احساس مسئولیت کند و از سوی دیگر، آموزش‌دهنده و مروج فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سطح سازمان‌ها و شهروندان و جامعه باشد و به این ترتیب در تحولات اقتصادی و اجتماعی تاثیرگذار باشد (شفایی پامچلو و همکاران، ۱۳۹۶). گومز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، مسئولیت اجتماعی را مدیریت اخلاقی و شفاف فرایندهای اداری، آموزشی، شناختی و اجتماعی می‌دانند که توسط دانشگاه انجام می‌شود. ارتقای سطح تعهد مسئولیت اجتماعی دانشگاه، اثرات و نتایج مثبتی مانند افزایش تاثیر دانشگاه در جامعه و کمک به مقابله با چالش‌های اجتماعی، افزایش درک جامعه از ماهیت و مقاصد پژوهش‌های دانشگاهی و تاثیر آن بر زندگی اجتماعی و فرهنگی جامعه محلی، مشارکت دانشگاه در سیاست‌های کلان جامعه و فراهم‌سازی فرصت برای حضور کنشگران نهادهای علمی در همه عرصه‌های جامعه را دربر خواهد داشت.

**محمدی و همکاران (۲۰۲۲)**، مسئولیت اجتماعی را یکی از اساسی‌ترین موارد مطرح‌شده در حوزه اخلاق حرفه‌ای و مقوله‌ای مهم در گفتمان دانشگاه‌های نسل چهارم با محوریت تعهد مسئولیت آن‌ها نسبت به محیط پیرامونی از جمله نقش مشارکت در توسعه اجتماعی تعهد در قبال محیط‌زیست، شفافیت شایسته‌سالاری، و رعایت حقوق عامه مختلف با هدف بازطراحی اخلاقی محیط‌های فعالیت خود ذکر کرده‌اند. **تینگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)**، خاطر نشان کردند که اختصاص دانش و استعداد دانشگاه‌ها در جهت توسعه محلی از طریق ترویج برنامه مسئولیت اجتماعی دانشگاه، به افزایش صلاحیت بینارشته‌ای و آگاهی دانشجویان دانشگاه از مسئولیت اجتماعی نیاز دارد. **فان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱)**، مسئولیت اجتماعی را رعایت اصول اخلاقی و توجه به نیازهای ذی‌نفعان دانشگاه می‌دانند که بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌های دانشگاه است و باعث ارتقا و بهبود قابل توجه تصویر برند دانشگاه، رضایت دانشجویان، کیفیت تدریس و پژوهش، قابلیت‌های

1. Larrán Jorge & Andrades Peña
2. Gomez
3. Ting
4. Phan

بازار کار و توانایی دانشجویان می‌شود. **زبانه و همکاران (۲۰۲۱)**، خلاقیت مدیریت دانشگاه، ارتباط موثر با مردم و ذی‌نفعان، کیفیت فرایند آموزشی و توسعه فعالیت‌های علمی را محرک مسئولیت اجتماعی ذکر کرده‌اند که باید به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی راهبردی فعالیت‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در پارادایم جدید مسئولیت اجتماعی دانشگاه، دانشجویان و اعضای هیئت علمی به عنوان بازیکنان کلیدی دانشگاه هستند که با عناصر محیطی، آگاهی اجتماعی، احترام متقابل، مسئولیت مشترک، هویت دانشگاه و آموزش همراه است (**Ayala-Rodríguez et al., 2019**). ابعاد مسئولیت اجتماعی دانشگاه نیز بر چهار حوزه اساسی فعالیت دانشگاه، یعنی ارتباطات خارجی با محیط و ذی‌نفعان خارجی آن، ارتباطات داخلی اعضای دانشگاه، انجام پژوهش، و آموزش تاکید می‌کند (**Brdulak, 2020**). **تترووا و سابولوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)**، مولفه‌های کلیدی مسئولیت اجتماعی دانشگاه را شامل پنج بُعد اقتصادی، اخلاقی، اجتماعی، محیط‌زیست، و بشردوستانه برشمرده‌اند. **دیماس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)**، پروژه‌های دانش‌آموختگان محور، همکاری بین‌دانشگاهی، همکاری دانشگاه با دبیرستان‌ها و سایر موسسه‌ها، محیط کسب‌وکار جامعه‌محور، همکاری بین‌المللی جامعه‌محور، و پروژه‌های اجتماعی - فرهنگی و زیست‌محیطی را مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه ذکر کرده‌اند. **بنورت و فیتجار<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)**، در پژوهش خود اذعان داشتند که دانشگاه‌های پیشرو از طریق مشارکت در مهارت‌افزایی بازار کار، توسعه شبکه‌های نوآوری منطقه‌ای با استفاده از دانش به‌روز و جهانی، حمایت از مشارکت منطقه‌ای دانشگاهیان و بالا بردن کیفیت فرایندهای راهبردی نوآوری منطقه‌ای و دارایی‌های نوآوری جمعی می‌توانند در توسعه منطقه‌ای تاثیرگذار باشند.

**مارتینز - ویرتو و پرز - اِرانسوس<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)**، مسئولیت اجتماعی دانشگاه را تلاش برای آموزش حرفه‌ای و شبکه‌سازی هماهنگ حرفه‌ای با همکاری ذی‌نفعان و الگوهایی برای پایان دادن به فقر در منطقه از طریق قراردادهای تجاری و صنعتی، ایجاد صندوق کمک مالی داخلی برای جلوگیری از ترک تحصیل دانشجویان فقیر، و آموزش‌های لازم در راستای تقویت عدالت اجتماعی و رفاه شهروندان می‌دانند. علاوه بر این، باید چارچوب و سازوکارهای فرابخشی را برای ارزیابی مسئولیت اجتماعی دانشگاه در سطوح نهادی و هیئت علمی ایجاد و تثبیت کرد. **باپتیسته<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲)**، مسئولیت اجتماعی دانشگاه را شامل مسئولیت توسعه جامعه؛ مسئولیت مددکاری

1. Tetřevová & Sabolova
2. Dima
3. Bennenworth & Fitjar
4. Martínez-Virto & Pérez-Eransus
5. Baptiste

اجتماعی و مدیریت بلایا؛ مسئولیت توسعه سرمایه انسانی (از طریق کلاس‌های دیجیتال برخط، به‌ویژه برای کودکانی که از نظر اقتصادی محروم هستند، و دوره‌های آزاد انبوه برخط، دوره‌های کوتاه در رابطه با برنامه‌های هدایت شغلی و توسعه اشتغال به عنوان دوره‌های «مستقل» برای دانشجویانی که به دنبال ورود به بازار کار هستند، و ارائه انواع آموزش‌های توسعه توانمندی‌ها بدون در نظر گرفتن سن شرکت‌کنندگان)؛ و مسئولیت اثرات زیست‌محیطی (از طریق ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع در سطوح کارشناسی، ارشد و دکتری به مدیران، مهندسان و پژوهشگران محلی، ترویج آگاهی زیست‌محیطی، استفاده کارآمد از منابع و فرهنگ زیست‌محیطی سبز) می‌داند. **یوروابایهو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)**، توسعه حرفه‌ای مستمر گواهی‌شده برای آموزش، ارتقا و توسعه ظرفیت دانش رهبران جامعه محلی از طریق همکاری دانشگاه و دولت‌ها را از مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه ذکر کرده‌اند. **لئونسکی (۲۰۲۱)**، اقدامات حفاظتی و ارتقای خودمراقبتی در میان دانشجویان و مدیریت دانش را از مولفه‌های دانشگاه‌های متعهد به مسئولیت اجتماعی در شرایط بحران‌های جهانی، منطقه‌ای و ملی و جوامع پس از جنگ در راستای حفاظت از زندگی ذکر کرده‌اند.

هرچند به دلیل شرایط متفاوت اجتماعی، فرهنگی، محیطی و سیاسی (Ali et al., 2020) و نوظهور بودن مفهوم مسئولیت اجتماعی، دگردیسی‌های فراوان و چندتباری بودن آن سبب دشواری در تعریف این مفهوم شده است (Green & Pelozo, 2011)، اما آنچه از درک همگرایی این مفهوم وجود دارد، این است که مسئولیت اجتماعی مفهومی درهم‌تنیده با اعمال جمعی است که با بر عهده گرفتن مسئولیت‌های مدنی فردی با افق‌های جهانی، به پیامدهای جمعی منتهی می‌شود (Ayala-Rodriguez et al., 2019). **والایس (۲۰۱۴)**، مسئولیت اجتماعی دانشگاه را خط‌مشی کیفیت اخلاقی در فعالیت‌های جامعه دانشگاهی (دانشجو، مربی و مدیر) در خلال مدیریت پاسخگو در قبال اثرهای آموزشی، شناختی، کاری و محیطی دانشگاه، که در گفتگویی فعال با جامعه برای ارتقای توسعه انسانی پایدار است تعریف می‌کند که دارای چهار گام تعهد<sup>۲</sup>، خودتشخیصی<sup>۳</sup>، تطابق<sup>۴</sup> و پاسخگویی<sup>۵</sup> است. در تعریف دیگری، مسئولیت اجتماعی دانشگاه به معنای پاسخگویی در قبال جامعه در ابعاد و زمینه‌های گوناگون و ناظر بر تعریف و تقویت نقش اجتماعی دانشگاه در جامعه

1. Uworwabayeho
2. Commitment
3. Self-Diagnosis
4. Compliance
5. Accountability

اعم از جوامع محلی، ملی و جهانی ذکر شده است (Meseguer-Sánchez *et al.*, 2020). از مسئولیت اجتماعی دانشگاه به عنوان عامل کلیدی ایجاد تغییر در جامعه یاد می‌شود (Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016) که طی آن دانشگاه، در نقش یک سازمان اجتماعی و مرکز دانش اجتماعی، می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی مردم کمک کند و به عنوان بازیگر تغییرات اجتماعی، محرک بهبود اجتماعی (Phan *et al.*, 2021) و پرچمدار ترویج مسئولیت اجتماعی در جامعه و تقویت‌کننده هویت‌های مسئولیت‌پذیر و اخلاق‌مدار در برابر هم‌نوعان و متعهد در برابر محیط‌زیست واقعی و مجازی باشد (Vallaey, 2014)، و محرک مهمی برای دانشگاه‌های مدرن، در تغییر فرهنگ دانشگاه به فرهنگ مسئولیت‌پذیری (Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016) از طریق اصلاح جهت‌گیری آموزش و پژوهش‌های دانشگاهی، از تحقیقات بی‌معنا و فاقد ارزش اجتماعی و صرفاً ارزشمند برای نویسندگان آن (Aitkenhead, 2013) به سمت کیفیت، اثربخشی، مسئولیت‌پذیری و توجه به تولید دانش با معیارهای معنادار اجتماعی (Alvesson *et al.*, 2017).

لزوم پرداختن به مسئولیت اجتماعی دانشگاه را می‌توان با دلایل متعددی تبیین نمود: (۱) تربیت نیروی انسانی مورد نیاز آینده جامعه؛ (۲) ایفای نقش مهم آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها در اجتماعات محلی؛ (۳) کمک به مردم در برقراری تعادل بین نیازهای فردی و اجتماعی آن‌ها؛ (۴) لزوم برقراری روابط راهبردی با ذی‌نفعان برای باقی ماندن در شرایط رقابتی؛ (۵) دارا بودن نقش دائمی در آموزش و استخدام منطقه‌ای؛ (۶) مداخله بیش‌تر شرکت‌ها در دانشگاه‌ها، به واسطه بازاری شدن خدمات آموزش عالی؛ (۷) لزوم پیشرو بودن در حوزه مسئولیت اجتماعی به واسطه رشد آگاهی جمعی دانشجویان و اعضای هیئت علمی؛ و (۸) انتظار از دانشگاه برای گنج‌آیدن موضوعات پایداری در برنامه‌های آموزشی برای رفع چالش‌های زیست‌محیطی به واسطه نقش کلیدی آن‌ها در پرورش شهروندان جهانی مسئول در دنیای پسامدرن (بوک و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، موضوع مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از مصادیق اثربخشی باید مورد توجه جدی مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه قرار گیرد. از این‌رو، روند پژوهش در خصوص مسئولیت اجتماعی دانشگاه، به‌ویژه در سال‌های اخیر، رشد قابل‌توجهی داشته است (Meseguer-Sánchez *et al.*, 2020).

## دانشگاه اثربخش

در سال‌های اخیر، تمرکز اندیشمندان سازمانی به‌طور روزافزون به موضوع اثربخشی جلب شده است. اثربخشی اگرچه ابزاری رایج برای ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌ها محسوب

می‌شود، ولی همچنان در قالب مسئله پیچیده مدیریتی و تربیتی به تفکر و پژوهش نیاز دارد (Sandu *et al.*, 2014). برای سنجش اثربخشی، هیچ‌گونه اقدامات ساده‌الهامیت، معتبر و با قابلیت اطمینان و هیچ شاخص منحصر به فردی وجود ندارد، بلکه برخی از شاخص‌ها (در میان تمام موارد معتبر)، مسئله را بهتر از سایرین توصیف می‌کنند (Martini & Fabbris, 2017). **کوان و واکر**<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، شاخص‌های دانشگاه اثربخش را رضایت شغلی، توسعه حرفه‌ای و کیفی اعضای هیئت علمی، سیستم باز و ارتباطات تعاملی، توانایی جذب منابع، رضایت تحصیلی دانشجویان، توسعه آکادمیک دانشجویان، توسعه مسیر شغلی دانشجویان، و توسعه فردی دانشجویان ذکر کرده‌اند. شهرت آکادمیک دانش‌آموختگان، نگهداشت منابع انسانی، بهگزینی دانشجویان، منابع مالی، نرخ کارایی دانش‌آموختگان و رضایت آن‌ها از شاخص‌های دانشگاه اثربخش است (Costley, 2015). **پاندیا و سریواستاوا**<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) سلامت سازمانی، رضایت از کیفیت زندگی دانشگاهی، فعالیت‌های دانشجویی، و منافع ادراک‌شده از تحصیلات تکمیلی را جزو ویژگی‌های دانشگاه اثربخش برشمرده‌اند. مدیریت آموزشی، خدمات دانشگاهی برای جامعه، حفظ هنر و فرهنگ، مدیریت و توسعه سازمانی، و توسعه در جهت تعالی نیز از شاخص‌های دانشگاه اثربخش محسوب می‌شوند (Kraipetch *et al.*, 2013). **آلن**<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) نیز به رضایت شرکت‌کنندگان، دانش به‌دست‌آمده، مهارت‌های فنی کسب‌شده، تغییر در نگرش و ادراک، تغییر رفتار فردی با توجه به کاربرد دانش جدید، تغییر انبوه بحرانی، و تغییر فرهنگ به عنوان ابعاد دانشگاه اثربخش اشاره کرده‌اند.

### پیشینه تجربی پژوهش

در مطالعات پیشین به مسئولیت اجتماعی دانشگاه از منظرهای مختلف پرداخته شده است. **برادران حقیر و همکاران** (۲۰۱۹)، به تعریف و مفهوم‌سازی مسئولیت اجتماعی دانشگاه به عنوان نهادی اجتماعی پرداختند و نتایج پژوهش خود را در قالب الگویی شامل ابعاد (فردی و سازمانی)، شرایط علی (درون‌دانشگاهی، برون‌دانشگاهی و عوامل نهادی بیرونی) و متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر (زمینه تاریخی، کمیت‌گرایی، موانع فرهنگی، موانع شناختی، انگیزشی، ساختاری و قانونی) و پیامدهایی چون کاهش مرارت‌های بشری و افزایش سرمایه‌ها از جمله سرمایه اجتماعی ارائه دادند. **کابرا**<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، نشان داد که مدیران دانشگاه مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاه را

1. Kwan & Walker
2. Pandya & Srivastava
3. Allen
4. Cabrera



با فعالیت‌های ارتباط با جامعه، پیشنهادهای علمی، و پاسخگویی مرتبط می‌کنند، در حالی که دانشجویان این مفهوم را با تدریس در ارزش‌ها و فعالیت‌های بشردوستانه، و کارکنان اداری این مفهوم را با مزایای کار مد نظر دارند. نتایج چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی از طریق رفتار شفاف و اخلاقی به توسعه پایدار، سلامت و رفاه جامعه کمک می‌کند.

**نجاتی و همکاران (۲۰۱۱)**، به مواردی چون حکمرانی سازمانی، حقوق بشر، شیوه‌های انجام کار شرایط محیطی، ترویج عدالت، مسائل دانشجویان، و مشارکت اجتماعی اشاره کرده‌اند. چن و وانگلی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، نشان دادند که رابطه بین دانشگاه‌ها و جوامع میزبان آن‌ها نیز باید مورد توجه جدی قرار گیرد، زیرا دانشگاه‌ها معمولاً تأثیرات اجتماعی خود را مدیریت نمی‌کنند و عموماً مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی و جنبه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی فعالیت‌های خود را در نظر نمی‌گیرند. برای ارتقای وضعیت فعالیت‌های خود و برآوردن انتظارات پیرامون در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی، دانشگاه باید اصول کلیدی بین‌المللی و استانداردهای حقوق بشر، رویه‌های موثر کاهش آسیب‌ها، ارائه مزایای محلی (تسهیم منافع)، نظارت، مدیریت و اجرای سازوکار رسیدگی به شکایات را رعایت کند. دی‌تولیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، نشان دادند که دانشگاه‌ها به‌سختی از فناوری‌های ارتباطی مانند رسانه‌های اجتماعی برای ایجاد گفتگو با ذی‌نفعان خود در مورد مسئولیت اجتماعی و پایداری استفاده می‌کنند. دانشگاه‌هایی که تجربه طولانی‌مدت و مستمر گزارش‌دهی در این زمینه دارند، از رسانه‌های اجتماعی برای تقویت ارتباطات، تعامل با ذی‌نفعان و در نتیجه بهبود شیوه‌های گزارش‌دهی فعالیت‌های خود استفاده می‌کنند. استفاده از ظرفیت رسانه‌های اجتماعی توسط دانشگاه نیز به عنوان یک ابزار آموزشی برای آگاه کردن مردم و پرورش فرهنگ پایداری می‌تواند در جامعه به‌خوبی استفاده شود. نتایج هرماندز گارسیا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، نشان داد که ارتباط اجتماعی دانشگاه با جامعه در راستای نیل به کیفیت زندگی و پیشرفت پایدار انسانی از طریق بررسی مشکلات، نیازها و الزامات محیط اجتماعی با مدیریت موثر کارکردهای دانشگاهی به شیوه‌های متعهدانه، آموزش متخصصان منطبق با نیازهای اجتماعی، توجه به پایداری ناشی از توسعه انسانی و اجتماعی - اقتصادی از طریق خلاقیت‌ها، ظرفیت‌ها و نوآوری‌های بومی جامعه، و همزیستی بین جامعه و دانشگاه به نفع رشد درون‌زا مورد نیاز است. پرتوگوئز کاسترو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، نشان دادند که دانشگاه‌های پیشرو

1. Chen
2. Chen & Vanclay
3. Di Tullio
4. Hernández García de Velazco
5. Portuguez Castro

از طریق ارائه آموزش‌های نوین و نوآور مبتنی بر ایجاد مهارت کارآفرینی در دانشجویان، سهم مهمی در حل مشکلات اقتصادی منطقه‌ای دارند و از آن‌ها به عنوان سرمایه‌های اجتماعی یاد می‌کنند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش آمیخته و از نوع پژوهش‌های قیاسی - استقرایی است. از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات جزو پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، خیرگان متشکل از اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی هستند که نمونه‌گیری آن با بهره‌مندی از منطق نمونه‌گیری نظری و روش هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری است؛ تعداد ۲۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. خصوصیات مورد نظر برای خیره بودن افراد، مواردی چون دارای تسلط نظری، اشراف بر مباحث آموزش عالی و مسائل اجتماعی، راهنمایی پایان‌نامه و رساله و تالیفات در زمینه پژوهش، در دسترس بودن و همچنین تمایل مشارکت در پژوهش بود. در بخش کیفی، برای تعیین روایی پژوهش از روش‌های چندسویه‌نگری منابع داده‌ها<sup>۱</sup>، بازبینی توسط همکاران<sup>۲</sup> و بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود. چون پژوهش حاضر به صورت آمیخته و با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. پس با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی، مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه مشخص شدند. میانگین زمان هر مصاحبه ۳۰ دقیقه و به صورت حضوری و تلفنی انجام شد. پس از شناسایی مصاحبه‌شوندگان و تعیین زمان و مکان مصاحبه، دستورالعملی تهیه شد و پیش از تشکیل جلسه، خلاصه‌ای از طرح و اهداف پژوهش برای آمادگی اولیه مصاحبه‌شوندگان ارائه گردید. مصاحبه‌های حضوری در دفتر کار مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت. سپس در بخش کمی، با استفاده از پرسشنامه، و روش دلفی فازی، مولفه‌های شناسایی شده اولویت‌بندی شدند. برای سنجش روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش در بخش کمی، از روش روایی محتوای نسبی و پایایی بازآزمون استفاده شد. داده‌های کیفی با استفاده از روش کدگذاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda<sub>2020</sub> و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شدند. پیش از آن که به یافته‌های پژوهش پرداخته شود، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در **جدول (۱)** ارائه می‌شود.

1. Data Source Triangulation
2. Peer Debriefing

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه

| ویژگی‌ها  | شاخص‌ها          | تعداد | سهم نسبی (درصد) |
|-----------|------------------|-------|-----------------|
| شغل       | هیئت علمی        | ۱۸    | ۹۰              |
|           | مدیر گروه        | ۲     | ۱۰              |
| جنسیت     | زن               | ۱     | ۵               |
|           | مرد              | ۱۹    | ۹۵              |
| سابقه کار | کم‌تر از ۱۰ سال  | ۱۴    | ۷۰              |
|           | ۱۰-۲۰ سال        | ۴     | ۲۰              |
|           | بیش‌تر از ۲۰ سال | ۲     | ۱۰              |

## یافته‌های پژوهش

پرسش نخست پژوهش: مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه خبرگان کدام‌اند؟

پس از انجام مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری، ابتدا برای تحلیل داده‌ها، مفاهیم و کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. فرایند شناسایی کدها به صورت رفت‌وبرگشتی بود، بدین گونه که ابتدا با بررسی پیشینه موضوع، مفاهیم اولیه و کلی دربارهٔ مسئولیت اجتماعی دانشگاه استخراج شد. سپس با مصاحبه و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به پیشینه مراجعه شد تا معادل‌های مناسبی برای این مفاهیم جستجو شود. در نهایت، ۸۹ کد منحصر به فرد شناسایی شدند. یافته‌های حاصل از کدگذاری در قالب جدولی مدون دسته‌بندی و طراحی شده‌اند که به دلیل کثرت، از ارائه جزئیات آن‌ها صرف نظر شده و صرفاً ۲۰ مقوله اصلی مسئولیت اجتماعی دانشگاه در **جدول (۲)** ارائه شده است.

جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده مسئولیت اجتماعی حاصل از کدگذاری محوری

| مولفه‌ها                  | مولفه‌ها         |
|---------------------------|------------------|
| پژوهش مسئله‌محور          | ارزیابی و نظارت  |
| آموزش هدفمند              | تعامل‌گرایی      |
| کارآمدی اجتماعی           | نوآوری           |
| تصحیح علم‌سنجی            | استقلال دانشگاهی |
| فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی | حمایت سازمانی    |

ادامه جدول ۲: مولفه‌های شناسایی شده مسئولیت اجتماعی حاصل از کدگذاری محوری

| مؤلفه‌ها                   | مؤلفه‌ها            |
|----------------------------|---------------------|
| شفافیت تصمیم‌گیری          | ظرفیت‌سازی رسانه‌ای |
| مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی | شبکه‌سازی           |
| فرهنگ‌سازی آکادمیک         | مطالبه‌گری          |
| تکثرگرایی                  | توسعه محلی          |
| گفتمان‌سازی                | توسعه فردی          |

مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از مطالعات پیشین و مصاحبه‌های اکتشافی در شکل (۱) به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱: مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی در دانشگاه اثربخش

برخی از پژوهشگران معتقدند که بحث درباره اعتبار و روایی داده‌ها و نتایج پژوهش به‌طور سنتی مربوط به پژوهش‌های کمی است (Johnson & Christensen, 2019). اما در پژوهش‌های کیفی نیز صحت و اعتبار داده‌ها و یافته‌ها اهمیت بالایی دارند (Creswell, 2012). پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای اصلاحی مصاحبه‌شوندگان و مشاوره با استادان راهنما، ویرایش‌های لازم صورت گرفت و مدل نهایی ارائه شد.

## یافته‌های بخش کمی پژوهش

### روش دلفی فازی

پرسش دوم پژوهش: اولویت‌بندی مولفه‌های شناسایی شده چگونه است؟ در پاسخ به این پرسش، برای غربال‌گری و حصول اطمینان از اهمیت شاخص‌های شناسایی شده و انتخاب شاخص‌های نهایی از روش دلفی فازی استفاده شده است. کافمن و گوپتا<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، روش دلفی فازی را ابداع کردند. کاربرد این روش به منظور تصمیم‌گیری و اجماع بر سر مسائلی که در آن اهداف و پارامترها به‌صراحت مشخص نیستند، به نتایج ارزنده‌ای منجر می‌شود (Mirsepassi *et al.*, 2010). در واقع، این روش بررسی کامل عقاید خبرگان با سه ویژگی اصلی است: پاسخ بی‌نام به پرسش‌های پرسشنامه، تکرار دفعات ارسال پرسشنامه، بازخورد کنترل شده، و پاسخ گروهی آماری. در این روش داده‌های ذهنی خبرگان با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های آماری، به داده‌های عینی تبدیل می‌شوند و به اجماع در تصمیم‌گیری منجر می‌شود (Montazer & Jafari, 2008). این روش ترکیبی از روش دلفی و نظریه مجموعه‌های فازی است که ایشیکوا و لوفتوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) ارائه کردند. گام‌های روش دلفی فازی (Mousavi *et al.*, 2015) عبارت‌اند از:

**شناسایی شاخص‌های پژوهش:** در پژوهش حاضر، شاخص‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی شناسایی شدند که این شاخص‌های به‌دست‌آمده در قالب جدول (۲) ارائه شده است. جمع‌آوری نظرهای متخصصان تصمیم‌گیرنده: در این مرحله پس از تعیین مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به مولفه‌های مسئولیت اجتماعی از طریق مصاحبه، مولفه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان، راجع به میزان موافقت آن‌ها طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت و خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد

1. Kaufmann & Gupta
2. Ishikawa & Loftus

میزان موافقت خود را ابراز کردند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنان نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، پس با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسش‌ها پاسخ دادند. متغیرها با توجه به جدول (۳)، برای بیان اهمیت هر شاخص به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

جدول ۳: عبارات زبانی و اعداد دلفی فازی (Mirsepassi et al., 2010; Mousavi et al., 2015)

| عبارات زبانی | اعداد فازی مثلثی (درصد) |
|--------------|-------------------------|
| خیلی کم      | (۰, ۰, ۲۵)              |
| کم           | (۰, ۲۵, ۵)              |
| متوسط        | (۲۵, ۵, ۷۵)             |
| زیاد         | (۵, ۷۵, ۱)              |
| خیلی زیاد    | (۷۵, ۱, ۱)              |

**تایید و غربال‌گری شاخص‌ها:** این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه  $\bar{g}$  صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و مستقیم بر تعداد عواملی که غربال می‌شوند تاثیر خواهد داشت. هیچ راه ساده و قانونی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد. در این پژوهش مقدار  $0/7$  به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است (Rahdary & Nasr, 2017). برای این کار ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شود، سپس برای محاسبه میانگین نظرات  $n$  پاسخ‌دهنده، میانگین فازی آن‌ها محاسبه گردد. محاسبه عدد فازی برای هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روابط زیر صورت می‌گیرد (Rahdary & Nasr, 2017; Saifoddin Asl et al., 2017).

$$\bar{t}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (1)$$

$$a_j = \sum \frac{a_{ij}}{n} \quad (2)$$

$$b_j = \sum \frac{b_{ij}}{n} \quad (3)$$

$$c_j = \sum \frac{c_{ij}}{n} \quad (4)$$

در روابط بالا، اندیس  $i$  به فرد خبره و اندیس  $j$  به شاخص تصمیم‌گیری اشاره دارد. همچنین،

مقدار فازی زدایی شده میانگین عدد فازی از رابطه (۵) به دست می آید.

$$Crisp = a + \frac{c-b}{4} \quad (۵)$$

مرحله اجماع و اتمام دلفی فازی: در این مرحله، چنانچه اختلاف میانگین دو دور متوالی دلفی فازی از ۰/۱ کم تر باشد، دلفی فازی به اتمام می رسد (Cheng & Lin, 2002).

### نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله، پرسشنامه ای شامل ۲۰ شاخص در اختیار اعضای گروه خبره قرار گرفت و از آنان درخواست شد که نظرشان را درباره هر معیار در قالب متغیرهای کلامی مندرج در پرسشنامه بیان کنند. نتایج اولیه از نظرات خبرگان در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: نظرسنجی مرحله اول مولفه های مسئولیت اجتماعی دانشگاه

| میزان اهمیت |      |       |    |         | مولفه ها            | میزان اهمیت |      |       |    |         | مولفه ها                   |
|-------------|------|-------|----|---------|---------------------|-------------|------|-------|----|---------|----------------------------|
| خیلی زیاد   | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |                     | خیلی زیاد   | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |                            |
| ۱۷          | ۱    | ۲     | ۰  | ۰       | شفافیت تصمیم گیری   | ۱۵          | ۱    | ۱     | ۲  | ۱       | فرهنگ سازی آکادمیک         |
| ۱۴          | ۱    | ۲     | ۱  | ۲       | پژوهش مسئله محور    | ۱۶          | ۱    | ۱     | ۱  | ۱       | مطالبه گری                 |
| ۱۵          | ۲    | ۱     | ۱  | ۱       | توسعه فردی          | ۱۷          | ۲    | ۰     | ۱  | ۰       | فهم پذیری مسئولیت اجتماعی  |
| ۱۵          | ۱    | ۲     | ۱  | ۱       | ظرفیت سازی رسانه ای | ۱۳          | ۳    | ۲     | ۱  | ۱       | شبکه سازی                  |
| ۱۵          | ۳    | ۰     | ۱  | ۱       | ارزیابی و نظارت     | ۱۵          | ۲    | ۱     | ۲  | ۰       | آموزش هدفمند               |
| ۱۷          | ۱    | ۱     | ۰  | ۱       | تصحیح علم سنجی      | ۱۶          | ۲    | ۲     | ۰  | ۰       | استقلال دانشگاهی           |
| ۱۲          | ۳    | ۳     | ۱  | ۱       | کارآمدی اجتماعی     | ۱۴          | ۲    | ۱     | ۲  | ۱       | تعامل گرایی                |
| ۱۶          | ۱    | ۱     | ۱  | ۱       | تکثرگرایی           | ۱۵          | ۱    | ۲     | ۱  | ۱       | گفتمان سازی                |
| ۱۴          | ۳    | ۱     | ۱  | ۱       | نوآوری              | ۱۴          | ۲    | ۳     | ۱  | ۰       | حمایت سازمانی              |
| ۱۳          | ۲    | ۳     | ۱  | ۱       | توسعه محلی          | ۱۷          | ۲    | ۱     | ۰  | ۰       | مسئله مندی مسئولیت اجتماعی |

در جدول (۴)، شمارش نظرات خبرگان به شاخص های پژوهش آورده شده است. برای فازی سازی اعداد، ابتدا باید بر اساس طیف جدول (۳)، به عدد فازی تبدیل شوند. سپس بر اساس

روابط (۲) تا (۴)، میانگین فازی از امتیازها اخذ می‌شود و سپس توسط رابطه (۵)، میانگین فازی به عدد قطعی تبدیل می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مولفه‌ها به شرح جدول (۵) است.

جدول ۵: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

| امتیاز قطعی | امتیاز فازی           | مولفه‌ها               | امتیاز قطعی | امتیاز فازی           | مولفه‌ها                        |
|-------------|-----------------------|------------------------|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| ۰/۶۹۷       | (۰/۶۸۸، ۰/۹۳۸، ۰/۹۷۵) | شفافیت<br>تصمیم‌گیری   | ۰/۶۱۶       | (۰/۶، ۰/۸۳۸، ۰/۹)     | فرهنگ‌سازی<br>آکادمیک           |
| ۰/۵۹۴       | (۰/۵۷۵، ۰/۸، ۰/۸۷۵)   | پژوهش<br>مسئله‌محور    | ۰/۶۵۰       | (۰/۶۳۸، ۰/۸۷۵، ۰/۹۲۵) | مطالبه‌گری                      |
| ۰/۶۴۱       | (۰/۶۲۵، ۰/۸۶۳، ۰/۹۲۵) | توسعه فردی             | ۰/۶۹۷       | (۰/۶۸۸، ۰/۹۳۸، ۰/۹۷۵) | فهم‌پذیری<br>مسئولیت<br>اجتماعی |
| ۰/۶۲۸       | (۰/۶۱۳، ۰/۸۵، ۰/۹۱۳)  | ظرفیت‌سازی<br>رسانه‌ای | ۰/۶۰۹       | (۰/۵۸۸، ۰/۸۲۵، ۰/۹۱۳) | شبکه‌سازی                       |
| ۰/۶۵۳       | (۰/۶۳۸، ۰/۸۷۵، ۰/۹۳۸) | ارزیابی و نظارت        | ۰/۶۴۱       | (۰/۶۲۵، ۰/۸۷۵، ۰/۹۳۸) | آموزش هدفمند                    |
| ۰/۶۸۴       | (۰/۶۷۵، ۰/۹۱۳، ۰/۹۵)  | تصحیح<br>علم‌سنجی      | ۰/۶۸۸       | (۰/۶۷۵، ۰/۹۲۵، ۰/۹۷۵) | استقلال<br>دانشگاهی             |
| ۰/۵۸۸       | (۰/۵۶۳، ۰/۸، ۰/۹)     | کارآمدی<br>اجتماعی     | ۰/۶۰۶       | (۰/۵۸۸، ۰/۸۲۵، ۰/۹)   | تعامل‌گرایی                     |
| ۰/۶۵۰       | (۰/۶۳۸، ۰/۸۷۵، ۰/۹۲۵) | تکثرگرایی              | ۰/۶۲۸       | (۰/۶۱۳، ۰/۸۵، ۰/۹۱۳)  | گفتمان‌سازی                     |
| ۰/۶۳۱       | (۰/۶۱۳، ۰/۸۵، ۰/۹۲۵)  | نوآوری                 | ۰/۶۳۱       | (۰/۶۱۳، ۰/۸۶۳، ۰/۹۳۸) | حمایت سازمانی                   |
| ۰/۵۹۷       | (۰/۵۷۵، ۰/۸۱۳، ۰/۹)   | توسعه محلی             | ۰/۷۰۹       | (۰/۷، ۰/۹۵، ۰/۹۸۸)    | مسئله‌مندی<br>مسئولیت‌اجتماعی   |

پس از اتمام نظرسنجی در مرحله اول، ضروری است که نظرسنجی مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج به‌دست‌آمده از هر دو مرحله با هم مقایسه شوند و نتیجه مشخص گردد. در نظرسنجی مرحله دوم نیز نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده به مولفه‌ها در جدول (۶) نشان داده شده است.



## نظرسنجی مرحله دوم

جدول ۶: نظرسنجی مرحله دوم مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه

| میزان اهمیت |      |       |    |          | مولفه‌ها            | میزان اهمیت |      |       |    |          | مولفه‌ها                   |
|-------------|------|-------|----|----------|---------------------|-------------|------|-------|----|----------|----------------------------|
| بسیار زیاد  | زیاد | متوسط | کم | بسیار کم |                     | بسیار زیاد  | زیاد | متوسط | کم | بسیار کم |                            |
| ۱۶          | ۳    | ۰     | ۰  | ۱        | شفافیت تصمیم‌گیری   | ۱۶          | ۲    | ۰     | ۰  | ۱        | فرهنگ‌سازی آکادمیک         |
| ۱۴          | ۱    | ۳     | ۲  | ۰        | پژوهش مسئله‌محور    | ۱۵          | ۳    | ۲     | ۱  | ۱        | مطالبه‌گری                 |
| ۱۶          | ۱    | ۱     | ۰  | ۲        | توسعه فردی          | ۱۸          | ۱    | ۰     | ۱  | ۰        | فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی  |
| ۱۳          | ۲    | ۳     | ۰  | ۲        | ظرفیت‌سازی رسانه‌ای | ۱۴          | ۱    | ۲     | ۲  | ۱        | شبکه‌سازی                  |
| ۱۳          | ۲    | ۲     | ۲  | ۱        | ارزیابی و نظارت     | ۱۵          | ۱    | ۱     | ۱  | ۲        | آموزش هدفمند               |
| ۱۷          | ۱    | ۰     | ۰  | ۲        | تصحیح علم‌سنجی      | ۱۵          | ۳    | ۱     | ۱  | ۰        | استقلال دانشگاهی           |
| ۱۲          | ۲    | ۲     | ۲  | ۲        | کارآمدی اجتماعی     | ۱۶          | ۲    | ۰     | ۱  | ۱        | تعامل‌گرایی                |
| ۱۵          | ۲    | ۰     | ۲  | ۱        | تکنرگرایی           | ۱۵          | ۱    | ۰     | ۲  | ۲        | گفتمان‌سازی                |
| ۱۲          | ۳    | ۲     | ۲  | ۱        | نوآوری              | ۱۴          | ۲    | ۲     | ۱  | ۱        | حمایت سازمانی              |
| ۱۳          | ۲    | ۱     | ۲  | ۲        | توسعه محلی          | ۱۸          | ۲    | ۰     | ۰  | ۰        | مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی |

در این مرحله، پرسشنامه مرحله اول دلفی به همراه شاخص‌هایی که از نظرات خبرگان استخراج شده است، در پرسشنامه‌ای جدید طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین در این دور، میانگین قطعی دور اول نیز قرار داده شده است تا خبرگان از میزان میانگین هر شاخص در مرحله قبل نیز مطلع شوند. نتایج مرحله دوم دلفی فازی در **جدول (۷)** آورده شده است. در این دور نیز به طریق مشابه با استفاده از روابط (۱) تا (۳)، میانگین فازی امتیازها و توسط رابطه (۴) امتیازهای قطعی محاسبه می‌شود.

جدول ۷: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم و اختلاف میانگین فازی زدایی‌شده مرحله اول و دوم

| شاخص‌ها                    | میانگین فازی مرحله دوم | میانگین قطعی مرحله دوم | میانگین قطعی مرحله اول | اختلاف |
|----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------|
| فرهنگ‌سازی آکادمیک         | (۰/۶۶۳، ۰/۹، ۰/۹۵)     | ۰/۶۷۵                  | ۰/۶۱۶                  | ۰/۰۵۹  |
| مطالبه‌گری                 | (۰/۶۶۳، ۰/۹۱۳، ۰/۹۷۵)  | ۰/۶۷۸                  | ۰/۶۵۰                  | ۰/۰۲۸  |
| فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی  | (۰/۷، ۰/۹۵، ۰/۹۷۵)     | ۰/۷۰۶                  | ۰/۶۹۷                  | ۰/۰۰۹  |
| شبکه‌سازی                  | (۰/۵۷۵، ۰/۸۱۳، ۰/۸۸۸)  | ۰/۵۹۴                  | ۰/۶۰۹                  | ۰/۰۱۶  |
| آموزش هدفمند               | (۰/۶، ۰/۸۲۵، ۰/۸۸۸)    | ۰/۶۱۶                  | ۰/۶۴۱                  | ۰/۰۲۵  |
| استقلال دانشگاهی           | (۰/۶۵، ۰/۹، ۰/۹۶۳)     | ۰/۶۶۶                  | ۰/۶۸۸                  | ۰/۰۲۲  |
| تعامل‌گرایی                | (۰/۶۵، ۰/۸۸۸، ۰/۹۳۸)   | ۰/۶۶۳                  | ۰/۶۰۶                  | ۰/۰۵۶  |
| گفتمان‌سازی                | (۰/۵۸۸، ۰/۸۱۳، ۰/۸۷۵)  | ۰/۶۰۳                  | ۰/۶۲۸                  | ۰/۰۲۵  |
| حمایت سازمانی              | (۰/۶، ۰/۸۳۸، ۰/۹۱۳)    | ۰/۶۱۹                  | ۰/۶۳۱                  | ۰/۰۱۳  |
| مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی | (۰/۷۲۵، ۰/۹۷۵، ۱)      | ۰/۷۳۱                  | ۰/۷۰۹                  | ۰/۰۲۲  |
| شفافیت تصمیم‌گیری          | (۰/۶۷۵، ۰/۹۱۳، ۰/۹۶۳)  | ۰/۶۸۸                  | ۰/۶۹۷                  | ۰/۰۰۹  |
| پژوهش مسئله‌محور           | (۰/۵۸۸، ۰/۸۳۸، ۰/۹۱۳)  | ۰/۶۰۶                  | ۰/۵۹۴                  | ۰/۰۱۳  |
| توسعه فردی                 | (۰/۶۳۸، ۰/۸۶۳، ۰/۹۱۳)  | ۰/۶۵۰                  | ۰/۶۴۱                  | ۰/۰۰۹  |
| ظرفیت‌سازی رسانه‌ای        | (۰/۵۷۵، ۰/۸، ۰/۸۸۸)    | ۰/۵۹۷                  | ۰/۶۲۸                  | ۰/۰۳۱  |
| ارزیابی و نظارت            | (۰/۵۶۳، ۰/۸، ۰/۸۸۸)    | ۰/۵۸۴                  | ۰/۶۵۳                  | ۰/۰۶۹  |
| تصحیح علم‌سنجی             | (۰/۶۶۳، ۰/۸۸۸، ۰/۹۲۵)  | ۰/۶۷۲                  | ۰/۶۸۴                  | ۰/۰۱۳  |
| کارآمدی اجتماعی            | (۰/۵۲۵، ۰/۷۵، ۰/۸۵)    | ۰/۵۵۰                  | ۰/۵۸۸                  | ۰/۰۳۸  |
| تکثرگرایی                  | (۰/۶۱۳، ۰/۸۳۸، ۰/۹)    | ۰/۶۲۸                  | ۰/۶۳۱                  | ۰/۰۰۳  |
| نوآوری                     | (۰/۵۵، ۰/۷۸۸، ۰/۸۸۸)   | ۰/۵۷۵                  | ۰/۶۳۱                  | ۰/۰۵۶  |
| توسعه محلی                 | (۰/۵۵، ۰/۷۷۵، ۰/۸۶۳)   | ۰/۵۷۲                  | ۰/۵۹۷                  | ۰/۰۲۵  |

در جدول (۷)، میانگین فازی و قطعی مرحله دوم دلفی فازی آورده شده است همچنین، در این مرحله تفاوت میانگین قطعی مرحله دوم و اول نیز آورده شده است. چنانچه اختلاف بین دو مرحله نظرسنجی کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود، یعنی به اجماع رسیده‌ایم (Cheng Lin, 2002). جدول (۷)، نشان می‌دهد که اختلاف میانگین تمامی شاخص‌ها کم‌تر از ۰/۱ شده است، پس فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود. این بدان معناست که خبرگان به مولفه‌ها و ابعاد شناسایی‌شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

برای اولویت‌بندی مولفه‌ها، از میانگین فازی‌زدایی‌شده مرحله‌نهایی دلفی فازی استفاده می‌شود و مولفه‌هایی که دارای میانگین فازی‌زدایی‌شده بیش‌تری باشند، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند. رتبه‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه در **جدول (۸)** نشان داده شده است. بر اساس این، مولفه‌های مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی، فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی، شفافیت تصمیم‌گیری، مطالبه‌گری، فرهنگ‌سازی آکادمیک، و تصحیح علم‌سنجی از اهمیت بیش‌تری برخوردارند.

**جدول ۸: رتبه‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه بر مبنای رویکرد دلفی فازی**

| رتبه‌ها | مولفه‌ها            | رتبه‌ها | مولفه‌ها                   |
|---------|---------------------|---------|----------------------------|
| یازدهم  | حمایت سازمانی       | اول     | مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی |
| دوازدهم | آموزش هدفمند        | دوم     | فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی  |
| سیزدهم  | پژوهش مسئله‌محور    | سوم     | شفافیت تصمیم‌گیری          |
| چهاردهم | گفتمان‌سازی         | چهارم   | مطالبه‌گری                 |
| پانزدهم | ظرفیت‌سازی رسانه‌ای | پنجم    | فرهنگ‌سازی آکادمیک         |
| شانزدهم | شبکه‌سازی           | ششم     | تصحیح علم‌سنجی             |
| هفدهم   | ارزیابی و نظارت     | هفتم    | استقلال دانشگاهی           |
| هجدهم   | نوآوری              | هشتم    | تعامل‌گرایی                |
| نوزدهم  | توسعه محلی          | نهم     | توسعه فردی                 |
| بیستم   | کارآمدی اجتماعی     | دهم     | تکنترگرایی                 |

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه انجام شد. دانشگاه به عنوان نهادی اجتماعی و عنصری اساسی از سیستم‌های اجتماعی کلان کشور است که در صورت توجه به نیازها و مشکلات جامعه می‌تواند اثربخشی خود را نمایان سازد. دانشگاه مسئول درباره‌چگونگی کمک به توسعه اجتماعی و حل مسائل آن از خود پرسش می‌کند که در این راستا چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟ توجه به مسئولیت اجتماعی و توسعه هرچه بیش‌تر این مفهوم، از محورهای اثربخشی دانشگاه است. اثربخشی سازمانی یعنی انجام کارهای درست و این‌که در یک افق زمانی مشخص به کجا خواهیم رسید.

در بخش کیفی پژوهش، مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه در قالب ۲۰ مولفه مشخص شد. در این مرحله از پژوهش با استفاده از مصاحبه و گفتگو با خبرگان در دانشگاه شهید بهشتی سعی شد و مولفه‌های اصلی مسئولیت اجتماعی شناسایی و دسته‌بندی شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی، فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی، شفافیت تصمیم‌گیری، مطالبه‌گری، فرهنگ‌سازی آکادمیک، تصحیح علم‌سنجی، استقلال دانشگاهی، تعامل‌گرایی، توسعه فردی، تکثرگرایی، حمایت سازمانی، آموزش هدفمند، پژوهش مسئله‌محور، گفت‌وگو، ظرفیت‌سازی رسانه‌ای، شبکه‌سازی، ارزیابی و نظارت، نوآوری، توسعه محلی، و کارآمدی اجتماعی مهم‌ترین مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه هستند. همچنین، در بخش کمی پژوهش، با استفاده از فن دلفی فازی، به تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه پرداخته شد. نتایج این بخش از پژوهش حاکی از این است که از میان کلیه مولفه‌ها، مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی مهم‌ترین مولفه مسئولیت اجتماعی دانشگاه است. پس از این عامل، به‌ترتیب، فهم‌پذیری مسئولیت اجتماعی و شفافیت تصمیم‌گیری در اولویت دوم و سوم قرار دارند. مطالبه‌گری، فرهنگ‌سازی آکادمیک، تصحیح علم‌سنجی در اولویت چهارم تا ششم قرار دارند، و بعد از این، به‌ترتیب، استقلال دانشگاهی، تعامل‌گرایی، توسعه فردی، تکثرگرایی، حمایت سازمانی، آموزش هدفمند، پژوهش مسئله‌محور، گفت‌وگو، ظرفیت‌سازی رسانه‌ای، شبکه‌سازی، ارزیابی و نظارت، نوآوری، توسعه محلی، و کارآمدی اجتماعی در اولویت‌های بعدی هستند.

برای مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت‌گرفته، و ابراز وجوه تشابه آن‌ها، باید گفت که کابرا (۲۰۱۸)، و برادران حقیر و همکاران (۲۰۱۹) مانند پژوهش حاضر، به‌نوعی به مفهوم‌سازی مسئولیت اجتماعی دانشگاه در نزد ذی‌نفعان اشاره کرده‌اند؛ که این مفهوم در نزد هر یک از ذی‌نفعان دانشگاه (مدیران و دانشجویان)، معانی متفاوتی دارد. سانچز-هرناندز و مایناردز (۲۰۱۶)، نشان دادند که معیار اندازه‌گیری سنجش مسئولیت اجتماعی شامل جهت‌گیری به سمت مدیریت مسئول، برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی مسئول است که با توجه به این که در پژوهش حاضر، آموزش هدفمند و پژوهش مسئله‌محور نیز از مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه است، همسانی نزدیک و تشابهی در هر دو پژوهش به چشم می‌خورد. همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش چن و همکاران (۲۰۱۵) که نشان دادند مسئولیت اجتماعی از طریق رفتار شفاف و اخلاقی به توسعه پایدار، سلامت و رفاه جامعه کمک می‌کند، به‌نوعی با شفافیت تصمیم‌گیری پژوهش حاضر تشابه و همخوانی دارد. نتایج پژوهش دی‌تولیو و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان داد

که دانشگاه‌ها به‌سختی از فناوری‌های ارتباطی مانند رسانه‌های اجتماعی برای ایجاد گفتگو با ذی‌نفعان خود در مورد مسئولیت اجتماعی و پایداری استفاده می‌کنند. پس استفاده از ظرفیت رسانه‌های اجتماعی توسط دانشگاه نیز به‌عنوان یک ابزار آموزشی برای آگاه کردن مردم و پرورش فرهنگ پایداری می‌تواند به‌خوبی در جامعه مورد تأکید قرار گیرد، که به‌نوعی با ظرفیت‌سازی رسانه‌ای اشاره‌شده در پژوهش حاضر تشابه و همخوانی دارد.

از سهم‌های این پژوهش می‌توان گفت که مرور ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد، پژوهشی که به‌طور مشخص به صورت آمیخته و با استفاده از رویکرد دلفی فازی به شناسایی و رتبه‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه در راستای ارتقای اثربخشی در داخل کشور و بالتبع جامعه آماری (دانشگاه شهید بهشتی) پرداخته شده باشد، یافت نشد. پس می‌توان گفت که پژوهش حاضر از لحاظ موضوعی و نو بودن در جامعه مورد بررسی و از لحاظ روش‌شناسی مورد استفاده دارای نوآوری است. برخی از مضامین مطرح‌شده در این پژوهش نیز از قبیل مسئله‌مندی مسئولیت اجتماعی، مطالبه‌گری، فرهنگ‌سازی آکادمیک، تصحیح علم‌سنجی، تکثرگرایی، توسعه فردی، گفتمان‌سازی، ظرفیت‌سازی رسانه‌ای، شبکه‌سازی و کارآمدی اجتماعی در پژوهش‌های قبلی به آن‌ها اشاره نشده بود که از دیگر سهم‌های پژوهش محسوب می‌شوند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر باید اذعان کرد که با توجه به هدف و نوع پژوهش، باید از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر محدودیت تعداد نمونه را در پی داشت. دسترسی به خبرگان برای انجام مصاحبه و همچنین اختلاف برداشت و دیدگاه‌های گاه متفاوت آنان از مفهوم مسئولیت اجتماعی و اهمیت آن در دانشگاه از جمله محدودیت‌های مهم پژوهش حاضر بود.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، چند راهکار اجرایی برای ایجاد و توسعه مسئولیت اجتماعی دانشگاه ارائه می‌شود: پیشنهاد می‌شود مولفه‌های معرفی‌شده در این پژوهش مبنایی برای تدوین برنامه‌های اثربخشی دانشگاه‌ها قرار گیرد. به توسعه سیاست‌های حمایت از علاقه‌مندان به مسئولیت اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد و فعالیت‌های داوطلبانه دانشگاهیان توجه جدی شود. سازوکارهای انگیزشی در خصوص اقدامات مربوط به مسئولیت اجتماعی به صورت دقیق مشخص شود تا رغبت و تمایل افراد برای مشارکت افزایش یابد. در پرداختن به مقوله مسئولیت اجتماعی به زمینه‌هایی چون تعامل‌گرایی، فرهنگ‌سازی آکادمیک، تکثرگرایی و گفتمان‌سازی که زمینه‌ساز تحول دانشگاه هستند نیز هم‌سطح مولفه‌های محیط‌زیستی، انرژی و... که تاکنون در بیش‌تر پژوهش‌های این حوزه تمرکز شده است، توجه ویژه شود. پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های دولتی با آموزش‌های هدفمند و پژوهش‌های کاربردی و مسئله‌محور، و تقویت ارتباط دانشگاه با جامعه،

زمینه اثربخشی آنان را فراهم نمایند. در راستای شبکه‌سازی، ضمن هدایت و تسهیل و بهبود شرایط فعالیت‌های مسئولانه اجتماعی فردی دانشگاهیان، از طریق مشوق‌های متناسب، به سمت جهت‌گیری‌های جمعی هدایت شوند. در راستای شفافیت تصمیم‌گیری، دانشگاه به عنوان پیشران توسعه و تحول جامعه، برای سایر سازمان‌های دولتی، فعالیت‌های درون‌سازمانی خود را بر مبنای شفافیت تنظیم نماید. در راستای توسعه محلی، از افراد مستعد بومی دارای ظرفیت خاص، برای هدایت استعداد آن‌ها، از طریق برگزاری جشنواره‌های استعدادیابی شناسایی و حمایت شوند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در راستای اثربخشی، با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری-تفسیری و نظریه داده‌بنیاد، مدل مسئولیت اجتماعی دانشگاه را طراحی نمایند و انجام پژوهشی برای شناسایی موانع ایفای مسئولیت اجتماعی دانشگاه و نحوه رفع و اصلاح و تقویت آن‌ها را پیگیری کنند.

## اظهاریه قدردانی

نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت معنوی داوران ناشناس، و ویراستار علمی و ادبی (مازیا چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه اعلام می‌کنیم.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Ahmad, J. (2012). Can a University Act as a Corporate Social Responsibility (CSR) Driver? An Analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 77-86. <https://doi.org/10.1108/17471111211196584>
- Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., & López-Regalado, M. E. (2018). University Social Responsibility. Development of Organizational Competitiveness Through the Educational Process. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 359-389. <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34213>
- Aitkenhead, D. (2013). Peter Higgs: I Wouldn't be Productive Enough for Today's Academic System. *The Guardian*, 6, 2013.
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University Social Responsibility: A Review of Conceptual Evolution and its Thematic Analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286(1), 124931. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931>

- Allen, M. (2002). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. Amacom Books.
- Alvani, S. M., & Ahmadi, K. (2013). The Concept of Corporate Social Responsiveness and the Necessity of Explaining its Factors at Iran's Public Organizations. *Public Organizations Management*, 1(3), 8-16. [In Farsi]
- Alvesson, M., Gabriel, Y., & Paulsen, R. (2017). *Return to Meaning: A Social Science with Something to Say*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198787099.001.0001>
- Amadi, R. N., & Bayo, P. L. (2020). Comparative Study of the Corporate Social Responsibility of Rivers State University and University of Port Harcourt, Nigeria. *KIU Journal of Social Sciences*, 6(1), 113-121.
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2019). Corporate Social Responsibility Strategies in the Utilities Sector: A Comparative Study. *Sustainable Production and Consumption*, 18(1), 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.12.006>
- Ayala-Rodríguez, N., Barreto, I., Rozas Ossandón, G., Castro, A., & Moreno, S. (2019). Social Transcultural Representations about the Concept of University Social Responsibility. *Studies in Higher Education*, 44(2), 245-259. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359248>
- Baptiste, H. J., Cai, Y. G., Atiquil Islam, A., & Wenceslas, N. (2022). A Systematic Review of University Social Responsibility in Post-Conflict Societies: The Case of the Great Lakes Region of East Africa. *Social Indicators Research*, 164(1), 439-475. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02956-z>
- Baradaran Haghbir, M., Noorshahi, N., & Roshan, A. R. (2019). The Conceptualization of Social Responsibility of the University in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 25(3), 1-26. [In Farsi]
- Benneworth, P., & Fitjar, R. D. (2019). Contextualizing the Role of Universities to Regional Development: Introduction to the Special Issue. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 331-338. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1601593>
- Bian, J., Liao, Y., Wang, Y.-Y., & Tao, F. (2021). Analysis of Firm CSR Strategies. *European Journal of Operational Research*, 290(3), 914-926. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.046>
- Brdulak, A. (2020). Social Responsibility at Polish Universities: Based on the Example of WSB University in Wrocław. In *CSR in Contemporary Poland: Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences* (pp. 71-83). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-42277-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-42277-6_6)
- Brint, S., & Clotfelter, C. T. (2016). US Higher Education Effectiveness. RSF: *The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 2(1), 2-37.

<https://doi.org/10.1353/rus.2016.0008>

- Cabrera, J. J. B., Mera, B., & Espinosa, K. V. B. (2018). University Social Responsibility from the Perspective of the Different Stakeholders. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14(4), 220-230. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2018.04.006>
- Chen, C., & Vanclay, F. (2021). Transnational Universities, Host Communities and Local Residents: Social Impacts, University Social Responsibility and Campus Sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(8), 88-107. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0397>
- Chen, S.-H., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2015). University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 14(4), 165-172.
- Cheng, C.-H., & Lin, Y. (2002). Evaluating the Best Main Battle Tank Using Fuzzy Decision Theory with Linguistic Criteria Evaluation. *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00280-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00280-6)
- Costley, L. R. (2015). *Evaluating Colleges and Universities: A New Model for Institutional Rankings* Seton Hall University.
- Creswell, J. W. (2012). Educational Research: Planning. *Conducting, and Evaluating*, 260(1), 375-382.
- Di Tullio, P., La Torre, M., & Rea, M. A. (2021). Social Media for Engaging and Educating: From Universities' Sustainability Reporting to Dialogic Communication. *Administrative Sciences*, 11(4), 151. <https://doi.org/10.3390/admsci11040151>
- Dima, A. M., Vasilache, S., Ghinea, V., & Agoston, S. (2013). A Model of Academic Social Responsibility. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(38), 23-43.
- El-Kassar, A.-N., Makki, D., Gonzalez-Perez, M. A., & Cathro, V. (2023). Doing Well by Doing Good: Why is Investing in University Social Responsibility a Good Business for Higher Education Institutions Cross Culturally? *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(1), 142-165. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2021-0233>
- Fordham, A. E., & Robinson, G. M. (2018). Mapping Meanings of Corporate Social Responsibility—An Australian Case Study. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0036-1>
- Giuffré, L., & Ratto, S. E. (2014). A New Paradigm in Higher Education: University Social Responsibility (USR). *Journal of Education & Human Development*, 3(1), 231-238.



- Gomez, L. M., Naveira, Y. A., & Bernabel, A. P. (2018). Implementing University Social Responsibility in the Caribbean: Perspectives of Internal Stakeholders. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 101-120. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.714>
- Grau, F. X., Goddard, J., Hall, B., Hazelkorn, E., & Tandon, R. (2017). Higher Education in the World 6. Towards a Socially Responsible University: Balancing the Global with the Local. *Girona: Global University Network for Innovation*.
- Green, T., & Pelozo, J. (2011). How Does Corporate Social Responsibility Create Value for Consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56. <https://doi.org/10.1108/07363761111101949>
- Hassani, M., Gasemzadeh, A., Sameri, M., & Jeddi, E. (2014). Analysis of Structural Equation Modeling From Faculty Approaches about Social Responsibility. *Quarterly Journal of Career & organizational Counseling*, 6(20), 102-119. [In Farsi]
- Hazelkorn, E. (2020). Higher Education in the Age of Populism: Public Good and Civic Engagement. *International Higher Education*, 100(1), 6-7. <https://doi.org/10.6017/ihe.2019.99.11645>
- Hernández García de Velazco, J. J., Ravina Ripoll, R., & Chumaceiro Hernandez, A. C. (2020). Relevance and Social Responsibility of Sustainable University Organizations: Analysis from the Perspective of Endogenous Capacities. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2967-2977. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(26))
- Huang, Y.-F., & Do, M.-H. (2021). Review of Empirical Research on University Social Responsibility. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 549-563. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0449>
- Ishikawa, K., & Loftus, J. H. (1990). *Introduction to Quality Control* (Vol. 98). Springer.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. (2019). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. Sage Publications.
- Karami, M., Galavandi, H., & Galaei, A. (2017). The Relationship between Professional Ethics, Ethical Leadership and Social Responsibility of High Schools in Kurdistan. *School Administration*, 5(1), 93-112. [In Farsi]
- Kaufmann, A., & Gupta, M. M. (1988). *Fuzzy Mathematical Models in Engineering and Management Science*. Elsevier Science Inc.
- Keykha, A., & Abili, K. (2020). Study of Social Responsibility of Educational Groups (Case Study: Department of Management and Educational Planning, the University of Tehran). *Iranian Higher Education*, 12(1), 113-138. [In Farsi] <http://ihej.ir/article-1-1290-fa.html>

- Kieźel, M., Piotrowski, P., & Wiechoczek, J. (2021). Perception of Social Responsibility Strategy in Higher Education: Empirical Study in Poland. *Sustainability*, 13(16), 9417. <https://doi.org/10.3390/su13169417>
- Kövé, Á., & Franger, G. (2019). *University and Society: Interdependencies and Exchange*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788974714>
- Kraipetch, C., Kanjanawasee, S., & Prachyapruit, A. (2013). Organizational Effectiveness Evaluation for Higher Education Institutions, Ministry of Tourism and Sports. *Research in Higher Education Journal*, 19(1), 1-10.
- Kuo, Y.-F., Lin, Y.-M., & Chien, H.-F. (2021). Corporate Social Responsibility, Enterprise Risk Management, and Real Earnings Management: Evidence from Managerial Confidence. *Finance Research Letters*, 41(1), 101805. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101805>
- Kwan, P., & Walker, A. (2003). Positing Organizational Effectiveness as a Second-Order Construct in Hong Kong Higher Education Institutions. *Research in Higher Education*, 44(1), 705-726. <https://doi.org/10.1023/A:1026179626082>
- Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the Literature on University Social Responsibility: A Review of Selected Higher Education Journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>
- Latif, K. F., Bunce, L., & Ahmad, M. S. (2021). How Can Universities Improve Student Loyalty? The Roles of University Social Responsibility, Service Quality, and "Customer" Satisfaction and Trust. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 815-829. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0524>
- Lemos Lourenço, M., Rosalia Ribeiro Silva, M., & Santana Galvão Oliveira, R. (2022). University Social Responsibility and Empathy in Organizations During COVID-19 Pandemic in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 18(4), 806-824. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0371>
- Leoński, W. (2021). Corporate Social Responsibility as a Management Concept in Universities: A Study of the Top 10 Polish Universities' Websites. *Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*.
- Luhmann, H., & Theuvsen, L. (2016). Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Literature Review and Future Research Directions. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(1), 673-696. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>
- Maqbool, S., & Zameer, M. N. (2018). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: An Empirical Analysis of Indian Banks. *Future Business Journal*, 4(1), 84-93. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>

- Martínez-Virto, L., & Pérez-Erasmus, B. (2021). The Role of the Public University of Navarre in Achieving the 1st SDG for the End of Poverty. *Sustainability*, 13(17), 9795. <https://doi.org/10.3390/su13179795>
- Martini, M. C., & Fabbris, L. (2017). Beyond Employment Rate: A Multidimensional Indicator of Higher Education Effectiveness. *Social Indicators Research*, 130(1), 351-370. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1179-z>
- Meseguer-Sánchez, V., Abad-Segura, E., Belmonte-Ureña, L. J., & Molina-Moreno, V. (2020). Examining the Research Evolution on the Socio-Economic and Environmental Dimensions on University Social Responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4729. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134729>
- Mirsepasi, N., Toloie Eshlaghy, A., Memarzadeh, G., & Peidaie, M. (2010). Designing a of Human Resource Excellence Model in Iranian Public Sectors using the Fuzzy Delphi Technique. *Future Study Management*, 21(87), 1-22. [In Farsi]
- Moghadam, M. R. S., Govindan, K., Dahooie, J. H., Mahvelati, S., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2021). Designing a Model to Estimate the Level of University Social Responsibility Based on Rough Sets. *Journal of Cleaner Production*, 324(1), 129178. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129178>
- Mohammadi, A., Daraei, M., & Tolabi, Z. (2022). Analysis of Social Responsibility Components as an Ethical Value in Islamic Azad Universities. *Ethics in Science and Technology*, 16(4), 104-110. [In Farsi] <http://ethicsjournal.ir/article-1-2489-fa.html>
- Montazer, G. A., & Jafari, N. (2008). Application of Fuzzy Delphi Method in Designing Tax Policy in Iran. *The Economic Research (Sustainable Growth and Development)*, 8(1), 91-114. [In Farsi] <http://ecor.modares.ac.ir/article-18-2470-fa.html>
- Moubed, M., & Nadizadeh, A. (2022). A Review of Criteria for Effective University- Society Relationship based on University Social Responsibility Models. *Science and Technology Policy Letters*, 12(1), 112-199. [In Farsi]
- Mousavi, P., Yousefizenouz, R., & Hasanpoor, A. (2015). Identifying Organizational Information Security Risks Using Fuzzy Delphi. *Journal of Information Technology Management*, 7(1), 163-184. [In Farsi] <https://doi.org/10.22059/jitm.2015.53555>
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate Social Responsibility and Universities: A Study of Top 10 World Universities' Websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440-447.
- Oliver, B., & Jorre de St Jorre, T. (2018). Graduate Attributes for 2020 and Beyond: Recommendations for Australian Higher Education Providers. *Higher Education Research & Development*, 37(4), 821-836.

<https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1446415>

- Pandya, S., & Srivastava, R. K. (2017). Factors Influencing Organisational Effectiveness in the Educational Sector. *European Journal of Education Studies*, 3(3), 271-296
- Phan, C. X., Le, L. V., Duong, D., & Phan, T. C. (2021). The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Image: A Case Study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 423-431.
- Portuguez Castro, M., Ross Scheede, C., & Gómez Zermelo, M. G. (2019). The Impact of Higher Education on Entrepreneurship and the Innovation Ecosystem: A Case Study in Mexico. *Sustainability*, 11(20), 5597. <https://doi.org/10.3390/su11205597>
- Rababah, A., Nikitina, N. I., Grebennikova, V. M., Gardanova, Z. R., Zekiy, A. O., Ponkratov, V. V., Bashkirova, N. N., Kuznetsov, N. V., Volkova, T. I., & Vasiljeva, M. V. (2021). University Social Responsibility During the COVID-19 Pandemic: Universities' Case in the BRICS Countries. *Sustainability*, 13(13), 7035. <https://doi.org/10.3390/su13137035>
- Rahdary, A., & Nasr, M. (2017). Challenges of Think Tanks in Iran. *Management and Development Process*, 30(2), 23-54. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-2727-fa.html>
- Rahman, A. A., Castka, P., & Love, T. (2019). Corporate Social Responsibility in Higher Education: A Study of the Institutionalisation of CSR in Malaysian Public Universities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 916-928. <https://doi.org/10.1002/csr.1731>
- Saifoddin Asl, A., Saghafi, F., Zolfagharzadeh, M. M., Hamidi, M., & Askarian, M. (2017). Extracting Key Indicators of Research Development Based on Ishikawa Fuzzy Delphi in Healthcare Sector. *Strategy*, 25(4), 5-26. [In Farsi]
- Saiz, M. J. (2019). El diálogo y la universidad en la teoría de Alasdair MacIntyre. Espacios en blanco. *Serie indagaciones*, 29(1), 1-10.
- Sánchez-Hernández, M. I., & Mainardes, E. W. (2016). University Social Responsibility: A Student Base Analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(1), 151-169. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0158-7>
- Sandu, E.-A., Solomon, G., Morar, D., & Muhammad, A.-S. (2014). Considerations on Implementation of a Social Accountability Management System Model in Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142(1), 169-175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.638>
- Santos, G., Marques, C. S., Justino, E., & Mendes, L. (2020). Understanding Social Responsibility's Influence on Service Quality and Student Satisfaction

- in Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, 256(1), 120597. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120597>
- Sharma, D., & Sharma, R. (2019). A Review Literature on University Social Responsibility Initiatives in the Global Context. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 27-35.
- Tetřevová, L., & Sabolova, V. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility. *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, 7(7), 224-233.
- Ting, K.-H., Cheng, C.-T., & Ting, H.-Y. (2021). Introducing the Problem/Project Based Learning as a Learning Strategy in University Social Responsibility Program-A Study of Local Revitalization of Coastal Area, Yong-An District of Kaohsiung City. *Marine Policy*, 131(1), 104546. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104546>
- Uworwabayeho, A., Flink, I., Nyirahabimana, A., Peeraer, J., Muhire, I., & Gasozi, A. N. (2020). Developing the Capacity of Education Local Leaders for Sustaining Professional Learning Communities in Rwanda. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100092. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100092>
- Vallaey, F. (2014). University Social Responsibility: A Mature and Responsible Definition. *Higher Education in the World*, 5(1), 88-96.
- Wang, W., Zhang, S., Zhang, L., & Liu, Q. (2020). Government Subsidy Policies and Corporate Social Responsibility. *IEEE Access*, 8(1), 112814-112826. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3002794>
- Weber, O., Diaz, M., & Schwegler, R. (2014). Corporate Social Responsibility of the Financial Sector—Strengths, Weaknesses and the Impact on Sustainable Development. *Sustainable Development*, 22(5), 321-335. <https://doi.org/10.1002/sd.1543>
- Wigmore-Álvarez, A., Ruiz-Lozano, M., & Fernández-Fernández, J. L. (2020). Management of University Social Responsibility in Business Schools. An Exploratory Study. *The International Journal of Management Education*, 18(2), 100382. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100382>
- Zulu, A., Matafwali, S. K., Banda, M., & Mudenda, S. (2020). Assessment of Knowledge, Attitude and Practices on Antibiotic Resistance among Undergraduate Medical Students in the School of Medicine at the University of Zambia. *International Journal of Basic & Clinical Pharmacology*, 9(2), 263-270. <https://doi.org/10.18203/2319-2003.ijbcp20200174>

## ب) فارسی

ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۹۵). مدیریت سازمان‌های پیچیده از تئوری تا عمل (دیدگاه استراتژیک).

انتشارات مدیران.

بوک، درکی، و دیگران (۱۳۹۶). *مسئولیت اجتماعی دانشگاه: رسالت دانشگاه در جهان پیچیده امروز*. ترجمه آرمین امیر، علی پاپلی یزدی و مریم عالمزاده، انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی. رادمنش، ناهید؛ مشایخ، پری، و رزمی، نوشین (۱۴۰۱). *واکاوی نوین به مسئولیت اجتماعی در بیانیه ماموریت دانشگاه‌های ایران: با رویکرد تحلیل محتوا*. نشریه مدیریت نوآفرینی، ۲(۲)، ۵۰-۶۷.

شفایی پامچلو، طاهره؛ ایلی، خدایار، و قراملکی، احد فرامرز (۱۳۹۶). *مطالعه شناخت وضعیت موجود مسئولیت اجتماعی دانشگاه مبتنی بر الگوی والایس بر اساس دیدگاه اعضای هیئت علمی (مورد: دانشگاه تهران)*. نشریه آموزش عالی ایران، ۸(۴)، ۷۹-۱۰۲.

مهدی، رضا، و شفییعی، مسعود (۱۳۹۸). *نقش آفرینی و ظرفیت‌سازی دانشگاه‌های نسل چهارم برای توسعه محلی و منطقه‌ای*. نشریه صنعت و دانشگاه، ۳۵(۱۰)، ۱-۲۲.

**نحوه ارجاع به مقاله:**

زمندی، علی‌اکبر؛ حسنی، محمد، و قلاوندی، حسن (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های مسئولیت اجتماعی در راستای اثربخشی دانشگاهی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *نشریه فرابند مدیریت و توسعه*، ۳۶(۲)، ۱۶۷-۱۹۹.

Zamandi, A. A., Hassani, M., & Galavandi, H. (2023). Identifying and Prioritizing the Components of Social Responsibility Based on University Effectiveness, Using the Delphi Fuzzy Approach *Management and Development Process*, 36(2). 167-199.

DOI: 10.52547/jmdp.36.2.167

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.







لطفاً در صورت تمایل به اشتراک فصلنامه، برگ اشتراک را تکمیل نمایید و پس از واریز حق اشتراک سالانه به مبلغ ۲۰۰۰۰ ریال به شماره حساب ۴۰۰۱۰۰۴۶۰۳۰۰۴۶۷، شبا ۴۰۰۱۰۰۴۶۰۳۰۰۴۶۷ و IR ۴۸۰۱۰۰۰۴۰۰۱۰۰۴۶۰۳۰۰۴۶۷ بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در وجه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، فرم اشتراک را همراه با اصل فیش بانکی به نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال‌آباد، خیابان شهید مختار عسگری، شماره ۶، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، طبقه پنجم، دفتر نشریات علمی مؤسسه ارسال فرمایید. برای کسب اطلاعات بیشتر نیز می‌توانید با تلفن: ۲۶۱۱۶۹۰۴ تماس حاصل نمایید.  
**(لطفاً یک نسخه از تصویر رسید بانکی را تا هنگام دریافت فصلنامه نزد خود نگاه دارید)**

### برگ اشتراک نشریه فرآیند مدیریت و توسعه:

شخصی:

نام: ..... نام خانوادگی: .....  
میزان تحصیلات: ..... رشته تحصیلی: .....

اداری:

نام دستگاه درخواست کننده: ..... قسمت/واحد: .....  
شماره فیش/حواله بانکی: ..... تاریخ: .....  
مبلغ واریزی: ..... نشانی برای تحویل نشریه: .....  
استان: ..... شهر/شهرستان: .....  
خیابان: ..... کوچه: ..... پلاک: .....  
طبقه: ..... کد پستی: .....  
صندوق پستی: ..... شماره تماس: ..... پست الکترونیک: .....  
شماره اشتراک (در صورت مشترک بودن): .....



## شرایط پذیرش مقالات

این نشریه مقاله‌هایی را در فرآیند داوری قرار می‌دهد که:

- ارزش علمی - پژوهشی داشته باشد؛
- در جهت اهداف و در قالب موضوع‌های تعیین‌شده برای نشریه باشد؛
- حاصل مطالعه، تجربه و پژوهش‌های دست اول نویسنده باشد؛
- مقاله‌ها قبلاً در نشریه دیگری چاپ نشده باشد یا برای انتشار آن اقدام همزمان انجام نگرفته باشد؛

## ساختار کلی نشریه

- بدنه اصلی مقاله باید شامل چکیده، کلیدواژه، مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای منابع باشد.
  - شیوه استاندارد به صورت درون متنی به سبک استناددهی انجمن روانشناسان آمریکا (APA) باشد.
  - فهرست منابع نیز به صورت الفبایی، بر اساس سبک انجمن روانشناسان آمریکا در انتهای مقاله به صورت یکسان و مطابق روش زیر تنظیم شده باشد:
  - **برای کتاب:** نام خانوادگی، نام کوچک نویسنده (سال نشر). عنوان کتاب (ایتالیک)، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، محل نشر: نام ناشر.
  - **برای نشریه:** نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال نشر). عنوان مقاله، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، نام نشریه (ایتالیک)، دوره (شماره انتشار)، صفحات.
- (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/> (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/> مراجعه فرمایید.)
- رسم‌الخط، نقطه‌گذاری و واژه‌های معادل در زبان فارسی بر مبنای مصوبات فرهنگستان زبان و ادب فارسی به نشانی <http://www.persianacademy.ir> است.
  - معادل‌های فارسی واژگان، اسامی و همچنین اصطلاح‌های خارجی مهم در متن، با اعداد تک از ۱ شماره‌گذاری و در زیرنویس هر صفحه آورده شود.
  - ابتدا منابع فارسی و سپس منابع انگلیسی آورده شوند.
  - تمامی منابع از راه نرم‌افزار اندنوت یا دیگر نرم‌افزارهای مشابه رفرنس‌دهی اشاره شوند.

## سایر نکات

- هر مقاله از حدود ۲۵ صفحه کاغذ قطع وزیری (۲۳\*۱۷) حروف‌نگاری شده تجاوز نکند؛
- مقاله حاوی چکیده فارسی و انگلیسی بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه باشد؛
- کلیدواژه‌ها (دست‌کم ۵ تا ۷ واژه) پس از چکیده درج شود؛
- متن مقاله‌ها با نرم‌افزار Word 2013 یا Word 2010 و فونت B Nazanin ۱۱/۵ و واژه‌های انگلیسی با قلم Time New Roman 10 نوشته شود و فایل مقاله از طریق وب‌سایت نشریه ارسال شود؛
- عنوان جدول‌ها در بالا و عنوان شکل‌ها و نمودارها در پایین آنها و شماره جدول‌ها و شکل‌ها و نمودارها در عنوان آنها با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: جدول ۲. توزیع فراوانی... اعداد داخل جدول به فارسی نوشته شود.
- اعداد و نوشته‌های داخل جدول حتماً باید به صورت فارسی نوشته شود بجای نقطه در اعداد فارسی باید ممیز (/) گذاشته شود.
- فرمول‌ها چپ‌چین و با شماره مشخص می‌شوند. شماره فرمول‌ها نیز با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: (۴) عدد روبروی فرمول باشد.
- تمام صفحه‌ها از صفحه عنوان تا پایان آن، شماره‌گذاری شوند. شماره‌گذاری از یک شروع و به ترتیب ادامه یابد.
- زیر نام نویسنده یا نویسندگان، مرتبه علمی دانشگاهی، محل اشتغال، نشانی کامل، شماره تلفن، دورنگار و نشانی پست الکترونیکی درج و نویسنده مسؤول مکاتبات مشخص گردد.
- نویسندگان باید از صحت مقاله ارسال شده به فصل‌نامه اطمینان کامل کسب کنند. چرا که تا مراحل اولیه داوری امکان تصحیح مقاله برای آنان وجود ندارد.
- نویسندگان موظف هستند تا تنها اصلاحات مورد نظر داور را به درستی انجام دهند. تغییر در مقاله اعم از اضافه یا کم نمودن هر بخشی از مقاله، که بدون نظر داور انجام شده باشد، تلقب محسوب شده و سریعاً از فرآیند فصل‌نامه حذف خواهد شد و تمام عواقب ناشی از آن بر عهده تک‌تک نویسندگان خواهد بود.

## بررسی مقاله‌ها

مقاله‌های دریافت شده نخست توسط دبیرخانه نشریه مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از طرح در جلسه هیأت تحریریه، در صورتی که با خطمشی نشریه تطابق داشته باشد به‌منظور ارزیابی برای سه نفر از داوران صاحب‌نظر ارسال خواهد شد. داوران از سوی اعضای هیأت تحریریه برای هر مقاله انتخاب می‌شود. مقاله‌ها ابتدا به ترتیب تاریخ دریافت و سپس به ترتیب دریافت نظر مثبت داوران منتشر می‌شود. پس از دریافت مقاله، تغییرات در ترتیب و مشخصات نویسندگان مقاله به‌هیچ‌وجه اعمال نخواهد شد. در صورت هرگونه تغییر مقاله باید با اطلاعات جدید نویسندگان مجدداً برای نشریه ارسال شود. اصل مقاله‌های ارسالی در آرشیو مجله نگهداری می‌شود و مسترد نخواهد شد. در صورت انصراف نویسندگان از چاپ مقاله در نشریه این امر حداکثر به مدت دو هفته پس از ارسال مقاله با نامه کتبی انصراف به نام سردبیر و به اعضای کلیه نویسندگان قابل اجرا است.

# Identifying and Prioritizing the Components of Social Responsibility Based on University Effectiveness, Using the Delphi Fuzzy Approach

**Ali Akbar Zamandi**<sup>1</sup> PhD Student of Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmieh University, Urmieh, Iran.

**Mohammad Hassani**<sup>2</sup> Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmieh University, Urmieh, Iran. (Corresponding Author)

**Hassan Ghalavandi**<sup>3</sup> Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmieh University, Urmieh, Iran.

Received: 22/Oct/2022 | Accepted: 23/Apr/2023

## Abstract

**Purpose:** The aim of the present study was to identify and prioritize the components of university social responsibilities.

**Methodology:** This research applied the mixed qualitative and quantitative approach. The statistical population consisted of the faculty members of Shahid Beheshti University. Using the purposive sampling method based on the principle of theoretical adequacy, 20 of them were selected as the sample. In the qualitative section, university social responsibility components were obtained from exploratory interviews and the data were analysed by Maxqda software as well as the coding method. Then, in the quantitative section, questionnaires were administered and were validated through relative content validity and re-test reliability. Here, the data were analysed and ranked by the fuzzy Delphi method.

**Findings:** The results fall into two parts. In the first part, a set of components of social responsibility was identified, and in the second part, the importance and priority of these factors are introduced. Findings indicate that the issue of social responsibility, understandability of social responsibility, transparency in decision making, accountability, academic culture building, and scientific correction are the most important components of social responsibility.

**Originality:** The use of mixed research method in the present study led to the identification and prioritization of new components of social responsibility in the university setting as an organization and social institution which is a driving force of development.

**Keywords:** University Social Responsibility, Effectiveness, University Social Accountability, Community and University Interaction.

1. zmndi1372@ut.ac.ir

2. mhassani@urmia.ac.ir

3. h.ghalavandi@urmia.ac.ir

## National Culture Development Model in Upstream Policies

**Habibollah Taherpour Kalantari**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Received: 08/Jun/2022 | Accepted: 21/May/2023

### Abstract

**Purpose:** Culture, in all its dimensions, is a fundamental component of sustainable development. The purpose of this paper was to provide a model for the development of national culture in upstream policies.

**Methodology:** The method in this study was case research and content analysis by manual method. Based on literature review, the theoretical and conceptual components of national culture development were first obtained. Then, by studying the upstream documents (basic Islamic-Iranian model of progress, the statement of the second step of the revolution, the general policies of the second to the sixth development plans, and finally, all the general policy clauses on various cultural issues approved by the Expediency Discernment Council) were identified.

**Findings:** In this study, a national culture development model for general policies is presented. The obtained model suggests what authorities are responsible and what mechanisms can be used to strengthen and create positive elements of culture and to weaken and eliminate negative elements of culture.

**Keywords:** Culture Development, Cultural Development, Culture, Development, Fashion, Climate.

---

1. h.taherpour@imps.ac.ir

# Analyzing the Effects of Retirement and Presenting Solutions to Adapt to Them

**Mahdi Nakhaeinejad**<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Technology and Engineering, Yazd University, Yazd, Iran. (Corresponding Author)

**Ali Jam** Expert of Electrical Engineering, Managing Director of Yazd Province Electricity Distribution Company, Yazd, Iran.

**Mohammad Mehdi Mirjalili** M.A. in Electrical Engineering, Director of Research Office of Yazd Province Electricity Distribution Company, Yazd, Iran.

Received: 22/Jun/2023 | Accepted: 26/Aug/2023

## Abstract

**Purpose:** The objective of this paper was to study the impacts of retirement on retirees and to propose solutions to help them adapt to the new conditions. To achieve this goal, a case study was conducted in the Yazd Electricity Distribution Company (YEDC).

**Methodology:** The initial step of our research methodology involved identifying the challenges and issues that contribute to individuals' reluctance to retire. Subsequently, based on the identified challenges, solutions for retirement adjustment were proposed. The factors relevant to both challenges and solutions were derived from comparable work samples and extensive consultations with YEDC personnel. Finally, by applying statistical analysis on each dimension and sub-dimension, the effects of retirement and the solutions for adapting to retirement phase were examined.

**Findings:** This research presents and a comparison among the perspectives of individuals with different genders, diverse organizational positions, and varied service records. Additionally, it ranks the impacts of retirement and offers solutions to adapt to it based on the average opinions of the respondents.

**Originality:** Presenting retirement factors in two categories of effects and solutions, together with an investigation into the differences in the personnels' views across various positions through statistical analysis were the two contributions of this research.

**Implications:** The ranking of retirement adaptation effects and solutions enables the YEDC to try to prioritize the allocation of time and resources, ensuring that the identified solutions are implemented as efficiently as possible. Furthermore, other organizations can effectively address the challenges faced by their retirees by emulating the approach outlined in this research.

**Keywords:** Retirement, Adaptation, Effects, Solution, Statistical Analysis, Electricity Distribution.

1. m.nakhaeinejad@yazd.ac.ir

## The Effects of Organizational Support on Organizational Commitment with the Mediating Role of Organizational Self-Esteem

**Mohammad Hossein Ghasemzadeh** M.A. in Business Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

**Mohammad Faryabi**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran. (Corresponding Author)

Received: 05/Apr/2023 | Accepted: 11/Sep/2023

### Abstract

**Purpose:** This study intended to investigate the effects of organizational support on organizational commitment with the mediating role of organizational self-esteem.

**Methodology:** It was a quantitative and descriptive-survey research. The statistical population of the study included all employees of the Atlas Dina Distribution Firm (located in the northwest region of Iran). The sample was taken from the statistical population through random and accessible stratum sampling method. To collect data, questionnaires were administered among 186 people. To investigate the relationships among variables, four hypotheses were presented and were analyzed by structural equation modeling method. Also, SPSS and SmartPLS tools were applied to interpret the hypotheses and to reach conclusions.

**Findings:** Organizational support has a positive and significant effect on organizational self-esteem and organizational commitment. On the other hand, organizational self-esteem has a positive and significant effect on organizational commitment. Finally, the results show that organizational self-esteem positively and significantly mediates the relationship between organizational support and organizational commitment. Also, self-esteem and organizational support variables have the greatest impact on emotional commitment from among the dimensions of organizational commitment. In general, organizational support and self-esteem lead to improved commitment in Atlas Dina Firm.

**Originality:** Investigating the mediating role of organizational self-esteem in the relationship between organizational support and organizational commitment has not been noticed by researchers before. Evaluated in this research, it can create a new perspective for organizations, so that they may develop commitment of employees.

**Keywords:** Organizational Support, Self-esteem, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuous Commitment, Normative Commitment.

---

1. faryabi@tabrizu.ac.ir

# A Model for Implementing Information Technology Policies in The Sixth Development Plan Based on the Neural Network Approach

**Nazila Mohammadi**<sup>1</sup> PhD. Student of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Gholamraza Memarzadeh Tehran**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

**Sadigheh Tootian Isfahani** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Accounting and Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 05/Apr /2023 | Accepted: 11/Sep/2023

## Abstract

**Purpose:** This Study was performed to present a model for implementing information technology policies for The Sixth Development Plan based on the neural network approach.

**Methodology:** Based on purpose, this research was applied and used survey method. Questionnaires were administered to collect data. In the factor identification phase, the statistical population consisted of 15 managers of Communication Company, who made the experts panel. In the testing phase, 260 IT experts comprised the sample.

**Findings:** The factors affecting implementation include two main dimensions of structure and function, as well as ten subsequent dimensions (environment, policy, organization size, culture, technology, human resource development, infrastructure development, plans development, private section development, content provision) are worth of consideration. Results show that the neural network of the best structure consists of one entry layer with 5 entry variables, one hidden layer with 10 neurons, and one outgoing layer with one variable.

**Originality:** Taking conceptology into consideration, and using the mixed approach, we explained the components affecting the implementation of IT consisting of structure and function (both variables). Regarding methodology, modeling through neural networking approach can be considered as another contribution of this research. With regard to application value, this study makes it clear that the best combination for development is realized when all entry variables are considered simultaneously. Besides, the weakest scenario would be when the development of infrastructures is ignored.

**Keywords:** The Sixth Development Plan, Policy, Implementation, Communication IT, Neural Network.

1. n.mohammadi@tci.ir

2. memarzadeh@qiau.ac.ir



## Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of the Education System

**Mahdi Mohammadreza'i** Ph.D. Student of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Behrouz Rezaeemanesh<sup>1</sup>** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.(Corresponding Author)

**Reza Vaezi<sup>2</sup>**, Professo Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>3</sup>** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 02/Jun/2023 | Accepted: 28/Aug/2023

### Abstract

**Purpose:** The purpose of the current research was to investigate the nature of the black hole of politicization in the Education Ministry of Iran and to identify its causes and outcomes.

**Methodology:** The approach of the research was qualitative, and the strategy used was phenomenology. To collect data from departments and organizations affiliated to the Ministry of Education, semi-structured interviews were performed. For this purpose, interviews were conducted with fifteen experts and education managers, and data coding was done using thematic analysis method.

**Findings:** Findings include the presentation of a structure containing the meaning and concept, factors, effects, and outcomes of the black hole of politicization in the Ministry of Education. The meaning and concept of this phenomenon includes the politicization of human resources management, excessive influence of ideological discourse in the system and contents of education, political interventions in the structure and administrative and educational plans. The factors that create the phenomenon include organizational and contextual factors. The outcomes of the phenomenon are individual, organizational, and environmental.

**Originality:** The present research, contributed to such cases as the country's education system, development of conceptual realm of politicization, identifying politicization black hole and proposing practical recommendations as well as solutions for eradicating this black hole. Moreover, by identifying the factors (actions and behaviors) of politicization black hole, this study will help the prevention of the occurrence of this phenomenon in future.

**Keywords:** Organizational Black Hole, Politicization, Education, Administrative System, Phenomenology.

1. rezaeemanesh@atu.ac.ir

2. vaezi@atu.ac.ir

3. ghorbanizadeh@atu.ac.ir

# Contents

|   |            |
|---|------------|
| <b>Organizational Black Hole Phenomenology: Politicization of the Education System/</b>   | <b>3</b>   |
| Mahdi Mohammadreza'i, Behrouz Rezaeemanesh, Reza Vaezi and Vajhollah Ghorbanizadeh  |            |
| <b>A Model for Implementing Information Technology Policies in The Sixth Development Plan Based on the Neural Network Approach/</b>             | <b>31</b>  |
| Nazila Mohammadi, Gholamraza Memarzadeh Tehran and Sadigheh Tootian Isfahani  |            |
| <b>The Effects of Organizational Support on Organizational Commitment with the Mediating Role of Organizational Self-Esteem/</b>                | <b>61</b>  |
| Mohammad Hossein Ghasemzadeh and Mohammad Faryabi   |            |
| <b>Analyzing the Effects of Retirement and Presenting Solutions to Adapt to Them/</b>   | <b>89</b>  |
| Mahdi Nakhaeinejad, Ali Jam and Mohammad Mehdi Mirajalili   |            |
| <b>National Culture Development Model in Upstream Policies/</b>   | <b>123</b> |
| Habibollah Taherpour Kalantari  |            |
| <b>Identifying and Prioritizing the Components of Social Responsibility Based on University Effectiveness, Using the Delphi Fuzzy Approach/</b> | <b>167</b> |
| Ali Akbar Zamandi, Mohammad Hassani and Hassan Ghalavandi   |            |



Journal of *Development* *Process*  
*Management &*

Vol.36 No.2 Summer 2023 Serial 124  
Indexed in ISC



Institute for  
Management and Planning Studies



Copyright: Institute for Management & Planning  
Studies

Managing Director: Adel Azar, Ph.D.

Editor-in-Chief: Farajollah Rahnavard, Ph.D.

Executive Director: Mitra Oliyaei

Translator: Mohammad Saebi, Ph.D.

Editor: Seyed Hossein Chabok

Secretariate Expert: Nahid Jebeli

Designer: Maryam Roshan-Fekr

ISSN: 1735-0719

eISSN: 2252-0074

*Editorial Board in Alphabetical Order:*

Akbar Alamtabriz, Ph.D.

Soleyman Iranzadeh, Ph.D.

Gholamreza Memarzadeh Tehran, Ph.D.

Abbas Monavarian, Ph.D.

Farajollah Rahnavard, Ph.D.

Abdolhamid Shams, Ph.D.

Habibollah Taherpour Kalantari, ph.D.

Reza Vaezi, Ph.D.

Institute for Management & Planning Studies website: <http://www.imps.ac.ir>

Journal website: <http://www.jmdp.ir>

Email: [info@jmdp.ir](mailto:info@jmdp.ir)

Add: Fifth Floor, No. 6, Mokhtar Asgari St., Jamal-Abad, Bahonar Sq.

(Niavaran), Tehran, Iran

Postal Code: 1978911114

Telephone: (+98-21) 26116904 and Fax: (+98-21) 26116972

The opinions expressed by authors in this journal should not necessarily be considered as reflecting the views of the journal of management & development process.