

اندیشه مدیریت راهبردی

(اندیشه مدیریت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیر مسئول: اسدالله گنجعلی

سر دبیر: علی رضائیان

جانشین سر دبیر: محمد جوادی

مدیر داخلی: علی اکبر گشایش

اعضای هیأت تحریریه (به ترتیب رتبه و الفبا):

حسن بشیر استاد (تخصص: ارتباطات بین الملل) دانشگاه امام صادق علیه السلام
علی دیواندری استاد (تخصص: مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران
علی رضائیان استاد (تخصص: مدیریت رفتاری سازمانی) دانشگاه شهید بهشتی
سیدرضا سیدجوادی استاد (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران
اسدالله کردنائیج استاد (تخصص: مدیریت سیاست گذاری بخش عمومی) دانشگاه تربیت مدرس
غلامرضا گودرزی استاد (تخصص: مدیریت تحقیق در عملیات) دانشگاه امام صادق علیه السلام
وحید خاشعی دانشیار (تخصص: مدیریت بازرگانی) دانشگاه علامه طباطبائی
اسدالله گنجعلی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
میثم لطیفی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
مصطفی هادوی نژاد دانشیار (تخصص: مدیریت رفتاری) دانشگاه ولی عصر (عج)

* بر اساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۱۳۸۹/۰۹/۰۸ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه «اندیشه مدیریت راهبردی» از شماره ۵ (بهار و تابستان ۱۳۸۸) دارای درجه علمی - پژوهشی است.
* نشریه از شماره ۱۱ الی ۶ با عنوان «اندیشه مدیریت» منتشر شده است.
تناوب انتشار نشریه با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از ابتدای دوره ۱۶ (شماره ۳۱) بصورت فصلنامه می باشد.

مقالات نشریه در پایگاه های ذیل نمایه می شود:

پایگاه گوگل اسکالر: <https://www.scholar.google.com>
پایگاه استادی علوم جهان اسلام: <https://www.isc.gov.ir>
پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی: <https://www.sid.ir>
پایگاه مجلات تخصصی نور: <https://www.noormags.com>
پایگاه اطلاعات نشریات کشور: <https://www.magiran.ir>
پایگاه مرجع دانش: <https://www.civilica.com>
پرتال جامع علوم انسانی: <https://www.ensani.ir>

ویراستار انگلیسی چکیده های انگلیسی: علیرضا روشن ضمیر
مدیریت امور آماده سازی (ویراستاری فارسی، صفحه آرایی و طراحی جلد): علی اکبر گشایش
و با همکاری محمدصادق الهی

مقاله های این نشریه لزوماً بیان کننده دیدگاه دانشگاه نیست. نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ رواست.

۲۶۰ صفحه / ۲۰۰۰۰ ریال / چاپخانه: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام

نشانی: ایران، تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

مدیریت امور فنی و چاپ: معاونت پژوهش و فناوری، تلفکس: ۸۸۰۹۴۹۱۵ (۰۲۱)

مدیریت امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، تلفکس: ۸۸۰۸۰۷۳۳ (۰۲۱)

آدرس سامانه اختصاصی نشریه: <https://smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com

اهداف و سیاست‌های فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» با هدف نشر و تجلی حقیقت و معرفت اندیشه ناب مدیریتی با نظر به مرزهای تطبیقی و عملیاتی این دانش و به منظور، اشاعه مطالعات میان‌رشته‌ای، خاصه در دو حوزه «موضوعات دینی» مشتمل بر اخلاق، فقه و احکام، عقاید، تاریخ و ... و «مسأله‌های بومی» از طریق روش‌شناسی‌های تألیفی و تقلیدی در زمینه‌های تخصصی منتشر می‌شود. چهار محور اصلی مطالعات در این نشریه عبارتند از:
۱. مباحث میان‌رشته‌ای، خاصه در مطالعات حوزه‌های مشترک مدیریت و مباحث اسلامی و ارزشی؛
 ۲. تحقیقات بنیادی در علم مدیریت؛
 ۳. موضوعات عمومی و تخصصی مدیریت با رویکرد مطالعات مورد نیاز محققان و دانشمندان داخلی و خارجی؛
 ۴. مطالعات مدیریتی در حوزه‌های مورد نیاز کشور در زمینه‌های علمی، تحقیقاتی و مدل‌های کاربردی.

فصلنامه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)»

لیست داوران (به ترتیب رتبه و الفبا)

شماره: ۳۸ (زمستان ۱۴۰۲)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
۱	علیرضا	افضلی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲	سید مجتبی	امامی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳	رضا	بنی‌اسد	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴	رضا	پاینده	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۵	منیر	تجلی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۶	محمد	توحید	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۷	محمدرضا	تهرانی‌سالک	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۸	نادر	جعفری هفتخوانی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۹	محمد	جوادی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۰	مرتضی	جوایلی آذر	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۱	مجتبی	جوادی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۲	مهدی	حمزه‌پور	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۳	بابک	حمیدیا	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۴	سید کاظم	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۵	سید ابوالحسن	حسینی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۶	علی اصغر	خندان	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۷	مهدی	عزیزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۸	کمیل	رودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۹	زینب	سبحان‌اللهی	دانش آموخته دکتری و استاد مدعو، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲۰	حسین	سرآبادانی	دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۱	سروش	سیاری	استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۲	سید محمدرضا	سیدی	استادیار، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲۳	سید حسین	سیدی	استادیار، دانشگاه صنعتی شاهرود، تهران، ایران
۲۴	هاشم	سوداگر	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۵	سیامک	طهماسبی	استادیار، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران
۲۶	علی	عبداللهی نیسانی	استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران
۲۷	محمدرضا	عطار دی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۸	محمدمهدی	علی‌شیری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۹	مهدی	قضاوی زاده	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۰	سید مهدی	سیدطباطبایی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۱	اسدالله	گنجعلی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۲	سعید	مسعودی پور	استادیار دانشگاه قم، قم، ایران
۳۳	محسن	محمودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳۴	مصطفی	مطلبی کریمکندی	دانش آموخته دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳۵	غلامرضا	ملک‌زاده	استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران
۳۶	زهره	موسی زاده	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۷	زینب	مولوی	استادیار دانشگاه طلع مهر، قم، ایران
۳۸	ماجد	ناجی	استاد مدعو دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۹	میکائیل	نوروزی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۰	محمد	نوروزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۱	وحید	یاوری	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

**فرآیند ارزیابی مقالات علمی،
نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام**

مقدمه

نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام، با رسالت انتخاب و انتشار باکیفیت‌ترین پژوهش‌ها در حوزه‌های مربوطه فعالیت می‌کنند. به منظور تحقق این هدف، فرآیند بررسی و انتشار مقالات باید دقیق و با رویکردی بی‌طرفانه انجام گیرد. تنظیم و تعریف فرآیند ارزیابی برای دستیابی به هدف اعتمادسازی در فرآیند بررسی و انتشار طراحی شده است. از نویسندگان (گان) درخواست می‌شود، ضمن مطالعه دقیق، هرگونه پرسشی را با سردبیر نشریه از طریق آدرس پست الکترونیک یا لینک تماس -در سامانه اختصاصی نشریه- مطرح کنند.

۱. توصیه‌هایی قبل از ارسال مقاله

۱. بررسی محورهای تخصصی نشریه و تناسب آن با مقاله.
۲. رعایت «دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله» نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۳. رعایت منشور اخلاقی نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۴. توجه به شاخص‌ها ارزیابی مقاله و پاسخ دقیق به سؤالات و نظرات سردبیر/ داور(ان).
۵. بررسی فرآیند پذیرش مقالات در نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.

۲. فرآیند ارزیابی مقاله

۱. ثبت نام در سامانه نشریه و ارسال مقاله؛ توسط نویسنده مسئول مقاله.
۲. بررسی ظاهری مقاله، فایل‌ها و مستندات و ارسال مقاله در سامانه‌های مشابهت؛ توسط مدیر داخلی.
۳. بررسی اولیه مقاله ۴ حوزه «اصالت»، «ارتباطات موضوعی با فعالیت نشریه» و «کیفیت فنی» و نهایتاً رد مقاله یا تعیین داور؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۴. ارزیابی مقاله در ۲ حوزه «اصالت»، «کیفیت فنی»؛ توسط داور(ان). اغلب هر مقاله برای ۲ تا ۴ داور ارسال می‌شود.
۵. پیگیری داوری مقالات؛ توسط مدیر داخلی با همکاری و نظارت سردبیر.
۶. رد یا پذیرش مقاله؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۷. اعلام رد، اصلاح و پذیرش به نویسنده؛ توسط مدیر داخلی.

۳. شاخص‌های ارزیابی مقاله

۱. داشتن نوآوری و به‌روز بودن؛
۲. سطح علمی و عمق دانش تخصصی؛
۳. کاربردی بودن و اثربخشی مقاله در جامعه علمی.
۴. تمرکز و حفظ یکپارچگی موضوع و توزیع، پردازش و دسته‌بندی مطالب؛
۵. ارتباط منطقی چکیده، مقدمه، متن، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری؛
۶. اتقان و انسجام مطالب و پرهیز از مباحث حاشیه‌ای؛
۷. استفاده مطلوب از منابع اصلی و جدید و گستردگی آن؛
۸. رعایت اصول ویراستاری علمی و به‌کارگیری مناسب اصطلاحات.

تذکر:

مقالات با هر یک از شاخص‌ها در ۶ سطح «عالی»، «خیلی خوب»، «خوب»، «متوسط» و «ضعیف» و «خیلی ضعیف» بررسی می‌شوند؛ در نهایت با توجه به نظر داوران و بررسی هیأت تحریریه نتیجه فرآیند ارزیابی نهایی خواهد شد.

۴. نتایج فرآیند ارزیابی مقاله

۱. عدم پذیرش.
۲. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات جزئی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، کنترل و بررسی نهایی توسط سردبیر انجام می‌شود.
۳. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات کلی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، مقاله برای داور(ان) قبلی ارسال می‌شود.
۴. **پذیرش نهایی**؛ پس از بررسی نهایی مقاله توسط داور(ان)، پذیرش اولیه توسط سردبیر و پذیرش نهایی در جلسه هیأت تحریریه انجام می‌شود.

۵. دلایل رد مقاله

۱. «رد مقاله به دلیل وجود مقاله مشابه و تخلفات پژوهشی»؛ عدم توجه به حقوق و مالکیت فکری و معنوی پژوهشگران موجب رد مقاله می‌شود.
۲. «رد مقاله به دلیل عدم رعایت شرایط و ضوابط نشریه»؛ ارسال مقاله بدون در نظر گرفتن دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله دانشگاه موجب رد مقاله می‌شود.
۳. «رد مقاله به دلیل عدم تناسب با محتوای نشریه»؛ ارسال مقاله خارج از موضوعات فعالیت -موضوعهای تخصصی- نشریه موجب رد مقاله می‌شود.
۴. «رد پذیرش براساس نظر سردبیر / داور(ان)»؛ عدم کسب امتیاز در شاخص‌های ارزیابی موجب رد مقاله می‌شود.

✓ راهکارهایی برای ارسال مجدد مقاله

چنانچه نویسنده نسبت به دلایل رد مقاله اعتراض داشته و یا امکان اصلاح مقاله را متناسب با نظر داوران و سردبیر را دارد، ابتدا مراتب درخواست خود را با توجه به موضوعات ذیل به سردبیر از طریق آدرس پست الکترونیک نشریه همراه با فایل اصلاحی مقاله با تغییرات برجسته ارسال نماید، در صورت موافقت دسترسی به پروفایل مقاله در سامانه نشریه باز خواهد شد که پس از آن می‌بایست فایل اصلاحی با تغییرات برجسته در سامانه نشریه بارگزاری گردد:

۱. درخواست بررسی و بازنگری نظر سردبیر / داور(ان).
۲. درخواست بررسی صلاحیت داور(ان).
۳. درخواست بررسی تضاد منافع از داور(ان).

راهنمای نگارش و ارسال مقالات علمی، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام

- از نویسندگان) محترم تقاضا دارد جهت تسریع در بررسی و انتشار به موقع مقاله نکات زیر را رعایت فرمایند.

۱. محتوای مقاله

- محتوای مقاله با زمینه موضوعی نشریه مرتبط باشد.
- مقاله مبتنی بر تحقیقات علمی، خلاقانه و همراه نوآوری باشد و سهمی در پیشبرد علم در حوزه متخصص خود ایفا نماید.

۲. ساختار مقاله

- رعایت یکدست بودن ساختار مقاله (درج عنوان مقاله به زبان اصلی و انگلیسی*، درج چکیده (حداکثر ۳۰۰ واژه) و واژگان کلیدی (۴ تا ۷ واژه) (زبان اصلی و انگلیسی*)، مقدمه، مرور پیشینه‌ها، مواد و روش‌ها، یافته‌های پژوهش (در مقالات Review مواد و روش‌ها و یافته‌های پژوهش ضروری نیست)، بحث و نتیجه‌گیری، الگوی مناسب و یکسان در نمودارها، جداول، تصاویر و کتابنامه(منابع).

۱-۲. مقدمه

- محتوای مقدمه شامل توضیحات مقدماتی، بیان مسأله، هدف اصلی، پرسش‌ها و یا فرضیه‌ها، و مرور پیشینه‌هاست. در واقع تمام این موارد همچون تکه‌های جورچین کنار هم قرار بگیرند، به طوری که پس از اتمام این بخش، خواننده یک تصویر کلی از تمامی اطلاعات به‌کار رفته مقاله را داشته باشد.

۲-۲. مرور پیشینه‌ها

- اگر به مرور و ارائه پیشینه‌ها در بخشی مجزا نیاز باشد، همچنین بررسی پیشینه‌ها در مقدمه به دلیل خلاصه بودن، مناسب تشخیص داده نشود، می‌توان پس از مقدمه، مرور پیشینه‌ها را به صورت بخشی مستقل انجام داد. در این بخش نخست مطالب مقدماتی در خصوص موضوع پژوهش بیان می‌شود و در ادامه پیشینه‌های پژوهشی به ترتیب تاریخ مرور می‌گردند. سپس استنتاجی منطقی از مرور پیشینه‌ها صورت می‌گیرد، و خلاصه(های) پژوهشی موجود نشان داده می‌شوند. بدیهی است بهترین روش مرور، روش تحلیلی و یا تحلیلی-انتقادی است که در آنها پیشینه‌ها صرف نظر از زمان و مکان انجام آنها، و بر مبنای شباهت‌های رویکردی گروه‌بندی می‌شوند و نظر و دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به آنها بیان می‌شود.

۳-۲. مواد و روش‌ها

- این بخش شامل طرح، روش یا رویکرد پژوهش (با توصیف دقیق روش کلی و روش خاص اجرای پژوهش)، جامعه پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، و روش تجزیه و تحلیل داده‌هاست. در مرحله نخست پژوهشگر باید روش پژوهش و طرح پژوهش را توضیح دهد تا خواننده تصویر روشنی از آنچه در طول پژوهش صورت گرفته است، به دست آورد. بنابراین ارائه توضیحات دقیق و روشن از فرآیند طی شده نظیر شیوه اعمال متغیر مستقل، تعریف متغیرها، شیوه نمونه‌گیری، گمارش افراد در گروه آزمایش و کنترل، چگونگی ثبت واکنش نمونه‌ها به متغیر مستقل، چگونگی ثبت و اندازه‌گیری متغیر وابسته، و جز آن ضروری است. پژوهشگر می‌بایست جامعه موردنظر را مشخص کند تا خواننده پژوهش بداند این پژوهش روی چه افرادی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس آزمودنی‌ها یا شرکت‌کنندگان در پژوهش را مشخص سازد که در واقع به تعیین نمونه پژوهش پرداخته است. البته در مقاله‌های موردی، شیوه انتخاب نمونه و نوع آزمودنی متفاوت از نمونه‌های پژوهش‌های دیگر است.
- گام بعدی، پژوهشگر وسیله و ابزار پژوهش (گردآوری داده‌ها) را تعیین می‌کند. در این بخش توجه به این نکته ضرورت دارد، در صورتی که از وسیله و ابزار مورد استفاده در جامعه علمی مخاطب شناخته شده است، نیازی به توضیح دقیق و کامل نیست، و تنها ذکر نام آزمون و یا ابزار پژوهش به همراه توضیح مختصری درباره پایایی و روایی ابزار کفایت می‌کند. اما اگر ابزار پژوهش توسط خود پژوهشگر طراحی شده است، توضیح کامل درباره چگونگی ارزیابی پایایی و روایی ابزار موردنیاز است. سپس باید روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را شرح داده، و به مراحل آماری طی شده اشاره شود.

۴-۲. بحث و نتیجه‌گیری

- ارزش اصلی پژوهش در این بخش نهفته است. زیرا یافته‌های پژوهش تعیین شده، و درک و شناخت نهایی پژوهشگر از انجام پژوهش بیان می‌شود. به طور کلی در این بخش تفسیر دقیق داده‌ها و بیان دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به یافته‌ها، مقایسه یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین و نشان دادن جایگاه پژوهش در میان پژوهش‌های مشابه، بیان مختصر محدودیت‌هایی که پژوهش در هنگام انجام با آنها روبرو شده است، و ارائه پیشنهاد(های) پژوهشی استنتاج شده از یافته‌های پژوهش صورت می‌گیرد.

۲-۵. کتابنامه

- اجرای صحیح، همسان و استاندارد مأخذنویسی در تمام مقالات (درون‌متنی، برون‌متنی و در فهرست منابع)، استفاده از منابع به‌روز، داشتن منابع و مأخذ به زبان اصلی و انگلیسی ضروری است که می‌بایست از روش‌های استاندارد بین‌المللی APA استفاده شود. تذکر:

- کل منابع و مأخذ مورد استفاده اعم از کتاب، مقاله نشریات، همایش، سایت، پایان‌نامه، و ... در بخش کتابنامه براساس الفبای فارسی و عربی با هم در یک بخش، و منابع لاتین به زبان‌های انگلیسی، آلمانی، فرانسوی، و .. براساس حروف الفبا می‌آید.
- مشخصات هر منبعی که در داخل متن بدان ارجاع شده، در کتابنامه آورده شود.
- کل منابع و مأخذ ذکر شده در کتابنامه، به انگلیسی برگردانده و در انتهای فایل چکیده انگلیسی ارسال شود. اگر مأخذی قدیمی بوده که نام انگلیسی آن وجود ندارد، به صورت پینگلیش نوشته شود.

۳. نام نویسنده(گان) و وابستگی سازمانی

نام نویسنده(گان) پس از عنوان مقاله با شرایط ذیل درج گردد:

- ترتیب نویسندگان و مشخصات آنها در مقاله توافقی میان پدیدآورنده(گان) مقاله، که فقط با توجه به اظهارات ثبت شده نویسنده مسئول در پروفایل مقاله و نظر نهایی اعضای تحریریه در مقالات درج می‌شود؛ که می‌بایست با Bullet ستاره Superscript ترتیب‌بندی شوند و متعاقباً وابستگی سازمانی در پانویس چکیده فارسی و انگلیسی به ترتیب شامل رتبه علمی، عنوان دانشگاه یا مرکز علمی محل خدمت، شهر، کشور و پست الکترونیکی نویسنده(گان) است.
- درج ایمیل دانشگاهی برای اساتید، دانش‌آموختگان و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه‌السلام الزامی است.
- درج ایمیل دانشگاهی برای اساتید و دانشجویان دکتری مراکز علمی (دانشگاه، پژوهشگاه، پژوهشکده و مانند اینها) الزامی است. همچنین توصیه می‌گردد سایر نویسندگان از ایمیل سازمانی استفاده نمایند.
- درج کد ORKID برای تمامی نویسندگان الزامی است.
- هر مقاله دارای یک نویسنده مسئول است که در پانویس پس از درج مشخصات (قبل از پست الکترونیک) با ذکر «نویسنده مسئول» در داخل پرتال مشخص شود.
- از نوشتن عنوان‌هایی مانند آقا، خانم، دکتر، پروفیسور، مهندس، حجت‌الاسلام و موارد مشابه خودداری شود. تذکر:
- ویرایش، تغییر ترتیب و مشخصات نویسندگان پس از ارسال مقاله جایز نیست، موارد خاص با ذکر دلیل از سوی نویسنده مسئول، قابل بررسی خواهد بود.

۴. سپاسگزاری

- نویسنده(گان) می‌تواند مراتب قدردانی از حامی یا تأمین‌کننده اعتبار پژوهش (در صورت وجود) قبل از یادداشت‌ها با عنوان «سپاسگزاری» ذکر کند.

۵. یادداشت‌ها

- توضیحات اضافی، معادل‌های انگلیسی اسامی و یا اصطلاحات در بخش «یادداشت‌ها» با استفاده از گزینه Insert Endnote در References از نرم‌افزار Word و به‌صورت شماره‌گذاری عددی درج شود.

۶. راهنمای تنظیم اندازه و قلم مقالات

- مقاله در نرم‌افزار Word با اندازه و قلم ذیل تنظیم شوند:

اندازه و قلم	موضوع	
B Zar 12 Bold	فارسی	عنوان مقاله
Time New Roman 11 Bold	انگلیسی	
B Zar 11 Bold	فارسی	نام نویسنده(گان)
Time New Roman 11 Bold	انگلیسی	
B Lotuls 10 Regular	فارسی	پانویس
Time New Roman 9 Regular	انگلیسی	
B Zar 11 Bold	فارسی	تیترها
Time New Roman 10.5 Bold	انگلیسی	

موضوع	اندازه و قلم
چکیده و واژگان کلیدی	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
متن اصلی مقاله	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Time New Roman 11 Regular انگلیسی
عنوان جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Bold فارسی
	Time New Roman 10 Bold انگلیسی
متن جدول و نمودار(شکل)	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
منبع جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Regular فارسی
	Time New Roman 10 Regular انگلیسی
رابطه	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Cambria Math 11 Regular انگلیسی
یادداشت‌ها	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
کتابنامه	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی

تذکر:

- اندازه واژگان زبان عربی همانند موضوعات فارسی، و با قلم B Badr تنظیم شوند.
- فاصله خطوط در کل متن مقاله ۰.۹ باشد.
- در صورت استفاده از فرمول(رابطه)، تمامی موارد با ذکر رابطه و شماره پیاپی آن، از گزینه Equation استخراج شود.
- حجم مقاله بین ۳۰۰۰ تا ۹۰۰۰ واژه (بین ۱۵ تا ۳۰ صفحه) باشد.
- با استفاده از گزینه Spacing در Paragraph فواصل قبل تیرها با ۵ رج(فاصله) درج شوند.
- در پاراگرافها -غیر از پاراگراف اول-، با استفاده از گزینه Indentation در Paragraph به میزان ۰.۵ تورفتگی ایجاد شود.
- عنوان جدول با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی در بالای جدول و منبع آن در قسمت پایین آورده شود.
- عنوان نمودار(شکل) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی همراه منبع در پایین نمودار(شکل) آورده شود.
- متن سطر اول جداول Bold و با استفاده از گزینه Shading در Paragraph با رنگ خاکستری رنگ‌آمیزی شود.
- در صورت طولانی بودن جدول و انتقال سطرها به صفحات بعدی، متن سطر اول جداول با استفاده از گزینه Data در LAYOUT تکرار شود.
- عناوین(تیرها) اصلی و فرعی (غیر از چکیده، مقدمه، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، سپاسگزاری و کتابنامه) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی از راست به چپ تنظیم شود.

۷. نحوه ارسال

- ضروری است نویسنده(گان) جهت انتشار مقاله، نسبت به ثبت‌نام و ارسال فایل مقاله در سامانه اختصاصی نشریه اقدام نمایند و در این مدت از وضعیت مقاله ارسالی از طریق سامانه آگاهی حاصل نماید.
- تذکر:

۸. فایل‌های ارسالی

- فایل مقاله همراه چکیده فارسی و انگلیسی در نرم‌افزار Word بدون مشخصات نویسنده(گان).
 - فایل مقاله مشابه‌یابی شده همراه گواهی در سامانه مشابهت‌یاب سمیم‌نور. <http://www.samimnoor.ir>
 - فایل تکمیل شده کاربردگ «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی».
- تذکر:
- علاوه بر اینکه مقاله بدون نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد، عنوان فایل‌های ارسالی غیر از نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد.

- در خصوص دو موضوع تعارض منافع و اصول اخلاقی، یک کاربرد با عنوان «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی» تهیه شده که لازم است نویسنده مسئول آن را تکمیل، امضا و ارسال نماید.
- پس از داوری مقاله، جهت پاسخ به داور(ان) در خصوص انجام اصلاحات، می‌بایست فایل‌های زیر ارسال گردد:
 ۱. فایل اصلاحی شده مقاله که در آن تغییرات (با کامنت یا هایلایت) برجسته شده.
 ۲. فایل اصلاح شده مقاله که در آن تغییرات برجسته نشده.
 ۳. فایل توضیحات به داوران که در آن نظر داوران به تفکیک درج و توضیح داده شده باشد.

۹. آیین‌نامه پیشگیری از تخلفات پژوهشی

الف) ثبت مقاله در سامانه اختصاصی نشریه با ارسال ایمیل به کلیه نویسندگان مقاله اطلاع داده خواهد شد؛ بدیهی است درج نام نویسنده(گان) در مقاله به منزله نقش اساسی ایشان در تدوین مقاله است، در صورتی‌که نویسنده(گان) مقاله در تدوین مقاله نقشی نداشته‌اند و از نام آنها سوءاستفاده شده است، لطفاً مراتب را بلافاصله از طریق ایمیل دریافتی اطلاع دهند. شایان ذکر است همه نویسندگان(گان) مقاله در مورد اصالت اثر مسئول هستند و می‌بایست نسبت به تکمیل کاربرد تعهدنامه اخلاقی - به منزله پذیرش مسئولیت - اقدام نمایند. حق ارزیابی موارد سرقت علمی برای نشریه محفوظ است. سرقت علمی شکل‌های گوناگونی دارد، از جمله:

- ثبت مقاله دیگری به نام خود.
 - درج نام نویسنده(گان) و پژوهشگر(ان) که در مقاله نقشی نداشته‌اند.
 - کپی‌برداری یا تکرار بخش‌های قابل توجهی از مقاله دیگر (حتی اگر مقاله کپی شده مربوط به یکی از نویسندگان مقاله جدید باشد).
 - طرح نتایج حاصل از پژوهش‌های دیگران به نام خود.
 - چاپ مکرر مقاله توسط نویسنده واحد در چند نشریه.
 - بیان نتایج نادرست و خلاف یافته‌های علمی یا تحریف نتایج حاصل از پژوهش.
 - استفاده از داده‌های نامعتبر یا دستکاری در داده‌های پژوهش.
- ب) موارد سرقت علمی توسط مسئولان نشریه بررسی و برای حراست از اعتبار و زحمات دیگر پژوهشگران، بدون هیچ تساهل و چشم‌پوشی با توجه به میزان سرقت علمی به شرح ذیل برخورد قانونی می‌شود:
- مقاله سلب اعتبار (Retraction) خواهد شد و در صورت چاپ از روی سامانه اختصاصی نشریه برداشته خواهد شد.
 - اسامی همه نویسندگان مقاله در سیاه‌نامه نشریات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام قرار خواهد گرفت.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی با سایر دانشگاه‌ها و نشریات داخلی و خارجی مرتبط به اشتراک گذاشته خواهد شد.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی به مراجع ذیصلاح از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، دانشگاه‌ها، مراکز علمی، نشریات علمی و هر محلی که نویسندگان از امتیاز چاپ این مقاله استفاده کرده‌اند، اطلاع داده خواهد شد.

تذکر:

- مقاله پیشتر یا هم‌زمان برای هیچ‌یک از نشریات داخلی و خارجی ارسال و یا چاپ نشده باشد.
- دفتر نشریات مقالات رسیده را برای پیش‌گیری از تخلفات پژوهشی در سامانه سمیم‌نور، مشابه‌یابی می‌کند.
- کلیه حقوق مادی و معنوی برای نشریه محفوظ است و آن دسته از نویسندگان مقاله که درصدد انتشار مقاله در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت نشریه را اخذ نمایند.
- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.

گزیده راهنمای روش استناددهی APA

۱. قواعد استناد درون متن (منابع و مأخذی که در متن مقاله به آن ارجاع می‌شود):
- تذکر: اگر منبع و مأخذ مورد استفاده در پژوهش به زبان فارسی منتشر شده باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر عمل می‌شود و در صورتی که به زبان لاتین باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر، اما در داخل پرانتز نام منبع به جای فارسی به زبان اصلی (لاتین) نوشته می‌شود.
- ۱-۱. برای اثری با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- چاپ سنگی یا لیتوگرافی نیز برای نخستین بار، چاپ سربی، در تبریز دایر شد (بابازاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۳).
- آخرین تحقیق مرتبط با این پژوهش نشان می‌دهد که (کریمی، ۱۳۸۷).
- مثال انگلیسی:
- (Kessler, 2003, p. 8)
- اسمت دریافت که (Esmet, 1993).
- ۲-۱. برای اثری تا پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی، مجتهدی، فرامرپور، دارابی، و احسانی، ۱۳۸۲، ص. ۳۴).
- در سایر تحقیقات مشابه (گوردن و لینک، ۱۹۹۹؛ هارمن، ۲۰۰۶) (Harman, 2006; Gordon and Link, 1999).
- مثال انگلیسی:
- (Walker & Allen, 2004, p. 97)
- ۳-۱. برای اثری با بیش از پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی و دیگران، ۱۳۸۲، صص. ۳۳-۴۰).
- مثال انگلیسی:
- (Bradley et al., 2006, pp. 49-80)
- ۴-۱. در صورتی که نام پدیدآورنده اثر در متن آمده است، بلافاصله پس از آن، فقط سال نشر در داخل پرانتز ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- ابراهیمی و محسن (۱۳۸۲) معتقدند فقر فرهنگی زاده فقر اقتصادی است و فقر فرهنگی، به نوبه خود، به فقر اقتصادی دامن می‌زند.
- تذکر: در صورتی که استناد به نقل قول مستقیم کوتاه (کمتر از ۴۰ کلمه) از یک اثر تعلق دارد، شماره صفحه یا صفحات مربوط به آن، به همراه نام پدیدآورنده و سال نشر اثر ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- کمیر معتقد است، «انتخاب علل کاملاً آزاد است: هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید» (شایگان، ۱۳۷۱، ص. ۱۳۳).
- تذکر: در صورتی که نقل قول مورد استناد بیش از ۴۰ کلمه باشد، باید در یک پارگراف مستقل درج و علامت گیومه از دو طرف آن برداشته شود:
- مثال فارسی:
- شایگان (۱۳۷۱) می‌گوید:
- در حالی که قانون علیت در شیوه عقل استدلالی و روش علمی بین برخی از علل و برخی از معلول‌ها رابطه‌ای یک جانبه برقرار می‌سازد، در بینش اساطیری انتخاب علل کاملاً آزاد است و هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید (ص. ۱۳۲).
- تذکر: در صورتی که در بخش مشخصی از متن به بیش از یک اثر استناد شده است، استنادها به ترتیب الفبای نام خانوادگی اولین پدیدآورنده هر اثر مرتب و با نقطه ویرگول از یکدیگر جدا می‌شوند:
- مثال فارسی:
- شعر حجم تا به امروز نتوانسته است طیف وسیعی از شاعران جوان این مرز و بوم را به مانیفیست خود علاقه‌مند سازد (احراری، ۱۳۸۲؛ پرید و یوسفی، ۱۳۸۳).
- مثال انگلیسی:
- (Miller, 1999; Shafraanske & Mahoney, 1998)
- تذکر: نویسنده می‌باید از منابع و مدارکی استفاده کند که خود آنها را دیده و در دسترس وی قرار دارد. اگر منبع و مدرک مورد استفاده قدیمی و خارج از دسترس بود و به نقل از نویسنده دیگری بخواهد آن را آورده و از آن استفاده کند، باید

ابتدا نام مدرک اصلی که خود آن را بازیابی نکرده و در دسترس نیست را آورده (در مثال زیر کاستلز) و در انتهای جمله مورد استفاده، مشخصات منبع دومی را در داخل پرانتز بیاورد (در مثال زیر امام جمعه):

□ مثال فارسی:

به تعبیر کاستلز ... (به نقل از امام جمعه، ۱۳۸۶).

□ مثال انگلیسی:

Allport's Diary (as Cited in Nicholson, 2003)

۵-۱. در صورتی که تاریخ انتشار اثر در اینترنت وجود نداشته از کلمه بی تا استفاده می‌شود:

□ مثال فارسی:

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بی تا).

۶-۱. برای آثاری که به فارسی ترجمه شده‌اند، نام مترجم به عنوان استناد درون متنی ذکر نمی‌شود و فقط نام خانوادگی نویسنده اصلی همراه با تاریخ انتشار در داخل کشور خواهد آمد.

□ مثال:

(ویکری، ۱۳۷۹، ص. ۷۹)

- تذکر: اگر به یک منبع چند بار استناد داده می‌شود، لازم است هر بار مشخصات اثر تکرار شود و از عبارت همان استفاده نمی‌شود.

۲. قواعد استناد برون متن (منابع و مأخذی که در انتهای مقاله یعنی کتابنامه آورده می‌شود):

- تذکر: در صورتی که اطلاعات کتاب‌شناختی بیش از یک خط بود، همانند کتاب، مقاله، پایان‌نامه، و ... می‌باید خط دوم به بعد، نسبت به خط اول با شش رج (فاصله) تورفتگی باشد.

۲-۱. استناد به کتاب:

۲-۱-۱. استناد به کتاب با یک تا شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

حری، عباس (۱۳۸۱). *آیین نگارش علمی (ویرایش ۳)*. تهران: هیأت امنای کتابخانه‌های عمومی کشور، دبیرخانه. ملکی، اسماعیل؛ سهرابی، اعتماد؛ بشیری، حسین؛ سلوکی، مصطفی؛ بینایی، مینو؛ و احتشامی، رامین (۱۳۸۲). *بیماری‌های کودکان (ویرایش ۳)*. تهران: پزشکیار.

□ مثال انگلیسی:

Shotton, M. A. (1989). *Computer Addiction? A Study of Computer Dependency*. London, England: Taylor & Francis.

۲-۱-۲. استناد به کتاب با بیش از شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

افراسیابی، شاهین؛ رستمیان، پروا؛ سلطانیان، مستانه؛ اعتمادی، رضا؛ پهلوانی، آریا؛ تجارت پیشه، اردلان؛ و دیگران (۱۳۸۲). *برنامه‌های تنظیم خانواده در کشورهای جهان سوم (جلد ۲)*. تهران: ادراک.

□ مثال انگلیسی:

Berman, A., Snyder, S. J., Levett-Jones, T., Dwyer, T., Hales, M., Harvey, N. ... Stanley, D. (2012). *Kozier and Erb's Fundamentals of Nursing (2nd Aust. ed.)*. Frenchs Forest, Australia: Pearson Australia.

۳-۱-۲. استناد به کتاب ترجمه شده با یک مترجم:

□ مثال فارسی:

هرسی، یال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۵). *مدیریت رفتار سازمانی (علی علاقه‌مند، مترجم)*. تهران: امیرکبیر (نشر اثر اصلی ۱۹۷۲).

۴-۱-۲. استناد به کتاب ترجمه شده با بیش از یک مترجم:

□ مثال فارسی:

کوم، ایلیا (۱۳۷۹). *بشیریت در سرراشویی انحطاط: تأملی جامعه‌شناختی بر پدیده اعتیاد (پریسا مؤمنی و بهادر بشیری، مترجمان)*. شیراز: رزم آزما (نشر اثر اصلی ۱۹۸۹).

□ مثال انگلیسی:

Laplace, P. S. (1951). *A Philosophical Essay on Probabilities*. (F. W. Truscott & F. L. Emory, Trans.). New York, NY: Dover. (Original work Published 1814)

۵-۱-۲. استناد به کتاب چند جلدی:

□ مثال فارسی:

پرچی، پروانه (۱۳۸۱). *نگاهی به جغرافیای سیاسی خاورمیانه (ج ۵)*. مشهد: سیاست روز.

- مثال انگلیسی:
- Mill, L. (1996). *Architecture of the Old South (Vols. 1-2)*. Savannah, GA: Beehive Foundation.
- ۶-۱-۲. استناد به یک جلد از کتاب چندجلدی؛
- مثال فارسی:
- میمت، احمدی، فریار (ویراستاران) (۱۳۸۲). *آسیب‌شناسی طلافی* (جلد ۲). شیراز: خانواده سبز.
- مثال انگلیسی:
- Nash, M. (1993). Malay. In P. Hockings (Ed.), *Encyclopedia of World Cultures (Vol. 5, pp. 174-176)*. New York, NY: G.K. Hall.
- ۲-۲. استناد به مقالات مجلات:
- تذکر: در این روش نام خانوادگی، نام (سال نشر). عنوان مقاله. نام نشریه به صورت ایتالیک، دوره (شماره پیاپی)، صفحات شروع و پایان مقاله درج می‌گردد.
- ۲-۲-۱. استناد به مقاله با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- فارسی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۶). نقد و بررسی پاسخ‌های فخررازی به شبهات کلامی در باب توحید افعالی. *دوفصلنامه پژوهشنامه فلسفه دین*، ۱۵(۲۹)، ۱۵۱-۱۷۲.
- مثال انگلیسی:
- Black, J. (2010). Big Government: Good and Bad. *The New Criterion*, 28(5), 24-27.
- ۲-۲-۲. استناد به مقاله با دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- شجاعی، حسین، و تقیان، علی (۱۳۹۶). تأثیر شناخت تحولات تاریخی زبان عربی بر گستره پژوهش‌های ریشه‌شناسی. *دوفصلنامه مطالعات قرآن و حدیث*، ۱۱(۲۱)، ۵-۲۸.
- مثال انگلیسی:
- Light, M. A., & Light, I. H. (2008). The Geographic Expansion of Mexican Immigration in the United States and its Implications for Local Law Enforcement. *Law Enforcement Executive Forum Journal*, 8(1), 73-82.
- ۲-۲-۳. استناد به مقاله با بیش از دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- عطاردی، محمدرضا؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دلنایی‌فرد، حسن؛ و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۵). واکاوی عمل ناکامی یکپارچه‌سازی خطمشی‌های فرهنگی در ایران؛ مطالعه مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده بنیاد. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۲۰)، ۸۱-۱۲۶.
- مثال انگلیسی:
- Gleditsch, N. P., Pinker, S., Thayer, B. A., Levy, J. S., & Thompson, W. R. (2013). The Forum: The Decline of War. *International Studies Review*, 15(3), 396-419.
- ۲-۲-۴. استناد به مقاله ترجمه شده؛
- مثال فارسی:
- هرنون، پیترو؛ و شواتز، کندی (۱۳۸۰). توصیه‌هایی در خصوص تدوین مقالات علمی - تحقیقی (ترجمه اعظم شهابداغی). *دوفصلنامه پژوهشنامه اطلاع‌رسانی*، ۵(۵)، ۱۲.
- ۲-۲-۵. استناد به مقاله بر گرفته از ماهنامه؛
- مثال فارسی:
- امیدی، مهدی؛ و اخلاقی، عبدالله (آذر ۱۳۹۶). ظرفیت‌های فلسفه سیاسی امام خمینی قدس سره. *ماهنامه معرفت*، ۲۶(۲۴۰)، ۱۳-۲۲.
- مثال انگلیسی:
- McKibben, B. (2007, October). Carbon's New Math. *National Geographic*, 212(4), 32-37.
- ۲-۲-۶. استناد به مقاله بر گرفته از مجله الکترونیکی آنلاین (پیوسته)؛
- مثال فارسی:
- باهنر، ناصر؛ و سهرابی، حامد (۱۳۹۶). ارتباطات گروهی نخبگان نوجوان؛ مورد مطالعه سیاست‌های کانون دانش‌پژوهان نخبه. *دوفصلنامه دین و ارتباطات*، ۲۴(۵۲)، ۴۵-۷۳. http://ertebatat.journals.isu.ac.ir/article_2098_e0a9ff0ef93bd1
- .a3dfbb27fd84a481e5.pdf

- مثال انگلیسی:
Sahin, N. T., Pinker, S., Cash, S. S., Schomer, D., & Halgren, E. (2009). Sequential Processing of Lexical, Grammatical, and Phonological Information Within Broca's area. *Science*, 326(5951), 445-449. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1174481>
- ۲-۲-۷. استناد به مطلب برگرفته از یک وبگاه (سایت):
□ مثال انگلیسی:
Austerlitz, S. (2015, March 3). How Long Can a Spinoff Like 'Better Call Saul' Last? Retrieved From. <http://fivethirtyeight.com/features/how-long-can-a-spinoff-like-better-call-saul-last/>
- ۲-۳. استناد به پایان‌نامه کارشناسی ارشد یا رساله دکتری؛
۲-۳-۱. استناد برای پایان‌نامه و رساله چاپ نشده؛
□ مثال فارسی:
مهدوی‌کنی، محمدسعید (۱۳۷۰). *مفهوم غنا از دیدگاه اسلام*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.
□ مثال انگلیسی:
Onsidine, M. (1986). *Australian Insurance Politics in the 1970s: Two Case Studies*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- ۲-۳-۲. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در پایگاه اطلاعاتی ملی یا بین‌المللی؛
□ مثال فارسی:
آل‌غفور، محمدتقی (۱۳۸۹). *تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران بر ثبات و مشارکت سیاسی* (رساله دکتری). قابل‌بازیابی از گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایرانداک ش. d07501ff23d1db10520494e2b947de50).
- مثال انگلیسی:
Cooley, T. (2009). *Design, Development, and Implementation of a Wireless Local Area Network (WLAN): The Hartford Job Corps Academy Case Study* (Doctoral Dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No. 3344745).
- ۲-۳-۳. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در وبگاه (سایت) دانشگاه؛
□ مثال فارسی:
شمسی‌نژاد، سعید (۱۳۹۵). *طراحی بازار بین‌بانکی مبتنی بر فقه امامیه در نظام پولی و مالی ایران* (رساله دکتری، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران). بازیابی شده از <http://saed.isu.ac.ir/site/catalogue/325441>
- مثال انگلیسی:
Barua, S. (2010). *Drought Assessment and Forecasting Using a Nonlinear Aggregated Drought Index* (Doctoral Dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia). Retrieved from <http://vuir.vu.edu.au/1598>

نویسندگان) برای استنادسازی منابع و مأخذ به کار رفته در مقاله خود (درون‌متنی و برون‌متنی)، می‌توانند از نرم‌افزار استنادی و ساماندهی منابع پژوهشی پژوهیار (<http://www.pajoohyar.ir>) استفاده نمایند.

مقدمه

با توجه به رویکرد دانشگاه امام صادق علیه السلام جهت تولید، انتشار و به روزرسانی علوم انسانی اسلامی و پاسخ‌گویی به نیازهای نوظهور انقلاب و نظام اسلامی، همچنین پایبندی به راهنماهای ملی و بین‌المللی تدوین شده اخلاق پژوهشی، همچون «راهنمای کمیته بین‌المللی اخلاق در انتشارات»^۱ و «مجموعه منشور و موازین اخلاق پژوهش» مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام به‌عنوان عضوی از نشریات علمی جمهوری اسلامی ایران، ملزم به رعایت اصول ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای هستند. در همین راستا اهم مسئولیت‌هایی که برای افراد فعال در انتشار نشریه همانند: نویسنده(گان)، مدیر مسئول، سردبیر، اعضای هیأت تحریریه و مدیر داخلی(مسئول دفتر نشریه) در نظر گرفته شده به اختصار بیان شده است.

مسئولیت‌های نویسندگان

۱. از میان مقالات ارسالی به نشریات دانشگاه امام صادق علیه السلام، مقاله‌ای انتخاب و چاپ می‌شود که قبلاً در سایر نشریات علمی (فارسی یا سایر زبان‌ها) منتشر نشده، حاصل پژوهش اصیل، و دارای منبع و استناددهی دقیق باشد.
۲. مسئولیت نهایی محتوای کامل مقاله ارسالی بر عهده نویسنده(گان) است. شایسته است یافته‌های مقاله به‌طور کامل گزارش شود و در ارائه یافته‌ها و تفسیر و تحلیل آنها دقت کامل به‌عمل آید، مقاله حاوی جزئیات و منابع کافی باشد به‌نحوی که امکان دسترسی سایر پژوهشگران به مجموعه داده‌های یکسان جهت تکرار پژوهش وجود داشته باشد.
۳. قبل از ارسال مقاله، هرگونه تضاد منافع احتمالی که بر نتیجه یا تفسیر یافته‌های پژوهش و یا انتخاب سردبیران و داوران تأثیرگذار است، مطرح، و منابع مالی حامی پژوهش در مقاله ذکر شود.
۴. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و جلوگیری از هرگونه آشکارسازی هویت نویسنده برای داوران و برعکس. به‌عبارتی، مقاله‌عاری از هرگونه اطلاعات مشمول خودافشایی بوده، به طوری که داور قادر به شناسایی نویسنده نباشد.
۵. حصول اطمینان از وجود نام، اطلاعات و نقش هر یک از نویسندگان (نویسنده مسئول و نویسنده(گان) همکار) و نبود نامی غیر از پژوهشگران درگیر در انجام پژوهش.
۶. حفظ و حمایت از حریم خصوصی، کرامت انسانی، رفاه و آزادی شرکت‌کنندگان در پژوهش و ذکر هرگونه خطری که به‌واسطه پژوهش، متوجه انسان‌ها و یا سایر موجودات می‌شود.
۷. نویسنده در هر زمانی که متوجه هرگونه خطا و بی‌دقتی در مقاله خود شود نشریه را در جریان آن قرار داده، نسبت به اصلاح آن اقدام و یا مقاله را بازپس گیرد.
۸. اعلام صریح نویسنده(گان) مبنی بر صحت و اصالت مقاله، فقدان سرقت علمی و چاپ در سایر نشریات.
۹. مواردی از مصادیق رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی:
 - ۹-۱. جعل داده‌ها: گزارش مطالب غیرواقعی و ارائه داده‌ها یا نتیجه‌های ساختگی به عنوان نتایج آزمایشگاهی، مطالعات تجربی و یا یافته‌های شخصی. ثبت غیرواقعی آنچه روی نداده یا جابجایی نتایج مطالعات مختلف.
 - ۹-۲. تحریف داده‌ها: ثبت و ارائه نتایج پژوهش به نحوی که جزئیات اجرای پژوهش یا فرآیند جمع‌آوری داده‌ها دستکاری شود، یا داده‌هایی حذف یا تغییر یابد، یا برخی نتایج کوچک به منظور پنهان کردن واقعات بزرگتر (بزرگ‌نمایی) شود، تا نتایج پژوهش به اهداف خاصی برسد یا نتایج ارائه شده مورد تردید نباشد.
 - ۹-۳. سرقت علمی: اقتباس نزدیک افکار و عبارات نویسندگان دیگر، کپی‌برداری در بیان اندیشه‌ها، شباهت‌های ساختاری در نوشتار یا انتساب ایده‌ها و نتایج دیگران بدون ارجاع مناسب، یا معرفی آن به‌عنوان یک پژوهش اصیل علمی.

- ۴-۹. اجاره علمی: به‌کارگیری فرد دیگری برای انجام پژوهش توسط نویسنده(گان) و دخل و تصرف اندکی پس از اتمام پژوهش و چاپ آن به نام خود.
- ۵-۹. انتساب غیرواقعی: انتساب غیرواقعی نویسنده(گان) به مؤسسه، مرکز یا گروه آموزشی یا پژوهشی که نقشی در اصل پژوهش مربوطه نداشته.
- ۶-۹. ارسال مجدد: مقاله یا بخشی از آن که در نشریه دیگری (داخل یا خارج از کشور) چاپ شده یا در جریان دوری و چاپ باشد.
- ۷-۹. انتشار هم‌پوشان: چاپ داده‌ها و یافته‌های مقالات پیشین خود با کمی تغییر در مقاله‌ای دیگر با عنوان جدید.

مسئولیت‌های مدیر مسئول

۱. پیگیری دسترسی آزاد اطلاعات به نشریه و گسترش نشر و اشاعه آن؛
۲. نظارت و پیگیری امور کاری هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۳. دخالت نکردن در فرآیند دوری علمی مقالات؛
۴. دخالت نکردن در تصمیمات علمی هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۵. رعایت حقوق مادی و معنوی نویسندگان، سردبیر، هیأت تحریریه، داوران، و عوامل اجرایی؛
۶. تأیید نهایی مطالب ارسالی به نشریه برای چاپ و انتشار به لحاظ حقوقی.

مسئولیت‌های سردبیر و اعضای هیأت تحریریه

۱. حفظ آزادی و اختیار عمل سردبیر نشریه در ایفای مستقلانه وظایف خود از قبیل رد یا پذیرش دست نوشته‌های واصله به کمک هیأت تحریریه و رعایت مسائل مربوط به شایستگی‌های علمی مقاله از جمله حفظ حقوق مادی و معنوی، اصالت پژوهش و نظر داوران و ویراستاران.
۲. تلاش برای ارتقاء و اجرای قوانین و دستورالعمل‌های اخلاق و سلامت پژوهش.
۳. دریافت مستندات مربوط به شرایط مندرج ذیل در پذیرش مقاله از نویسنده(گان):
 - ۱-۳. اعطای حق چاپ مقاله در نشریه دانشگاه؛
 - ۲-۳. اعلام تعارض منافع احتمالی.
۴. انتخاب داوران شایسته با توجه به زمینه تخصصی، تجربه علمی و کاری، و نیز احترام به درخواست‌های مستدل و منطقی نویسنده(گان) در مورد دوری مقاله توسط داوران خاص؛
۵. اجتناب از آشکارسازی اطلاعات و مشخصات نویسنده(گان) و داوران در فرآیند ارزیابی مقاله و احتراز از ارائه اطلاعات مقاله و بحث درباره جزئیات آن با دیگران؛
۶. جلوگیری از بروز هرگونه تضاد منافع در روند دوری، که به طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد.
۷. بررسی دقیق آثار متهم به تخلفات پژوهشی واصله از داوران یا طرق دیگر(همانند سامانه سمیم‌نور برای مشابه‌یابی)، و در صورت نیاز اقدام براساس «دستورالعمل تخلفات پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز دانشگاه امام صادق علیه‌السلام».

مسئولیت‌های داوران:

۱. کمک به بررسی کیفی، محتوایی و علمی مقالات در جهت بهبود و ارتقاء کیفی نشریه.
۲. به‌کارگیری دانش و تخصص حرفه‌ای در حوزه موضوعی مقاله و اعلام تصمیم نپذیرفتن مقاله به سردبیر نشریه در صورت وجود تضاد منافع اعم از منافع مشترک، مالی، سازمانی، شخصی و یا کمبود زمان برای دوری.
۳. اعلام نظر تخصصی و اصلاحی به طور روشن و واضح، براساس مستندات علمی و استدلال کافی در مهلت زمانی معین به سردبیر نشریه و نویسنده(گان) و دوری از اعمال نظر سلیقه‌ای، صنفی، نژادی و مذهبی در دوری مقاله.

۴. اجتناب از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری مقاله یا اطلاعات منتشر نشده نویسنده (گان)، برای منافع شخصی.
۵. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و خودداری از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری یا استفاده از داده‌ها و مفاهیم جدید مقاله به له یا علیه پژوهش‌های خود یا دیگران یا برای انتقاد یا بی‌اعتبارسازی نویسنده (گان).
۶. کمک به سردبیر نشریه در تهیه گزارش «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» مقالات دریافتی برای داوری.
۷. آگاه‌سازی سردبیر نشریه به هنگام تأخیر در انجام داوری مقاله و درخواست تخصیص زمان بیشتر یا گزینش داور دیگر.

مسئولیت دفتر نشریات علمی

۱. تعیین و اعلام شفاف سیاست‌های انتشاراتی خود، به‌خصوص در رابطه با استقلال تصمیم‌گیری هیأت تحریریه، اخلاق انتشاراتی، صیانت از مالکیت فکری و حق چاپ، تضاد منافع، وظایف نویسندگان، داوران، سردبیر و هیأت تحریریه، فرآیند داوری و تصمیم‌گیری، تقاضاهای تجدید نظر و شکایات، حفظ اسناد علمی فرآیند تصمیم‌گیری، حفظ اطلاعات نویسندگان و داوران، اصلاح یا حذف مقالات پذیرفته شده و حل اختلاف بین شاکیان و متهمان به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی».
۲. رصد و پیگیری شکایات تخلفات پژوهشی برای نشریات دانشگاه.
۳. کمک برای اصالت و سلامت پژوهشی مقالات منتشره در نشریات دانشگاه.

مراحل برخورد رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

۱. آگاه‌سازی هیأت تحریریه نشریه و ارسال نامه به نویسنده مسئول برای درخواست توضیح، بدون رفتار قضاوتی؛
۲. اختصاص فرصتی مناسب برای پاسخ‌گویی نویسنده (گان) متهم به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» و پیگیری موارد و تخلفات محرز شده تا آخرین مرحله.
۳. ارجاع موضوع به هیأت تحریریه در صورت دریافت توضیحات غیرقابل قبول از سوی نویسنده برای تصمیم‌گیری نهایی در خصوص پذیرش یا رد مقاله.
۴. مطابق با تصمیم نهایی هیأت تحریریه نشریه؛
۵. تذکر کتبی به نویسنده مقاله و یادآوری خط‌مشی چاپ نشریه قبل از انتشار، و یا در خواست اصلاح گزارش و انتشار متن عذرخواهی نویسنده در نشریه شماره بعد؛
۶. اخطار به نویسنده مسئول و رد هر اثر دیگری از نویسنده متخلف؛
۷. انتشار بیانیه عذرخواهی در شماره بعدی نسخه چاپی نشریه و ذکر آن در نسخه برخط (آنلاین) مقاله‌ای که تقلب و سرقت علمی در آن محرز شده است (سلب اعتبار)؛
۸. تلاش برای بهبود مستمر کیفیت و تضمین درستکاری و صداقت محتوای نشریه و احترام به تشکیلات نشریه اعم از: خوانندگان، نویسندگان، داوران صاحب امتیاز، مدیر مسئول، مدیر داخلی، کارکنان هیأت تحریریه و ناشر؛
۹. بررسی تمامی مقالات دریافتی در مدت زمان مناسب.

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)،
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۲۸)، زمستان ۱۴۰۲

فهرست مطالب

- ۱ سناریونگاری آینده دانشگاه امام صادق علیه السلام در افق ۱۴۱۲
مجتبی جعفرزاده*؛ سیامک طهماسبی؛ غلامرضا گودرزی؛ مهدی جنیدی جعفری
- ۴۷ اثر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند بر اساس الگوی فعالیت الکتریکی قشر مغز
میثم شیرخدايي*؛ زهرا قربانی منقاری؛ سمیه نامدار طجری؛ ابوالحسن حسینی
- ۷۱ واکاوی «پدیده خودمحقق‌پنداری» با تأکید بر مطالعات سازمان و مدیریت با روش فراترکیب
سیده نرگس راهنما؛ یعقوب مهارتی*؛ علیرضا خوراکیان؛ فریبرز رحیم‌نیا
- ۱۱۱ شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب فیلم و سریال در سکولهای ویدئو درخواستی به منظور
اتخاذ راهبردهای مؤثر بازاریابی
ابوالفضل یعقوبی*؛ محمد نوروزی؛ محمدرضا سلطانی
- ۱۴۷ ارائه مدل شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقا فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی با رویکرد فرآیند
تحلیل سلسله مراتبی
حسین بختیاری*؛ محمدعلی انصاری چشمه؛ محمد مهدی اسفندیاری
- ۱۸۱ واکاوی موانع هماهنگی در نظام اداری کشور و اولویت‌بندی آن با روش تحلیل اهمیت - عملکرد
(IPA)
محمد جان‌نثاری*؛ محمد واثقی بادی



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۱-۴۶

سناریونگاری آینده دانشگاه امام صادق علیه السلام در افق ۱۴۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245756.3541

مجتبی جعفرزاده *

سیامک طهماسبی **

غلامرضا گودرزی ***

مهدی جنیدی جعفری ****

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ایجاد تصویری از آینده دانشگاه امام صادق علیه السلام انجام شد و در این راستا از روش سناریونگاری شبکه جهانی کسب و کار استفاده نمود. مبتنی بر یافته‌های این پژوهش ۲۸ مورد از عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده دانشگاه امام صادق علیه السلام در افق ۱۴۱۲ شناسایی و در ۶ بعد مبتنی بر الگوی تحلیل PESTEL، دسته‌بندی شدند که مبتنی بر نظر خبرگان، ۹ مورد از این عوامل میانگین اهمیت و عدم قطعیت بیش از میانگین داشتند و به عنوان عدم قطعیت‌های مهم احصا شدند؛ در مرحله بعد این ۹ عامل مبتنی بر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر سیستم آینده دانشگاه با استفاده از روش ساختاری و بهره‌گیری از نرم‌افزار MICMAC مشخص و مکان‌یابی شدند و در نهایت مبتنی بر جمع‌بندی مطالب در یک پنتاگرام، دو عامل «تأمین مالی دانشگاه» و «میزان اقبال به دانشگاه» به عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی مبنای نگارش سناریوها قرار گرفتند؛ در نهایت بر مبنای این دو عامل، ۴ سناریو شامل «عمارت با شکوه»، «قلعه فراموشی»، «کلبه شلوغ» و «تاریک‌خانه» نگاشته شد و ابعاد و نشانگرهای هر سناریو برای سازمان ترسیم و مشخص شده تا بتواند مسیری روشن‌تر از آینده را پیش روی مسئولان امر قرار دهد.

واژگان کلیدی

آموزش عالی؛ دانشگاه؛ دانشگاه امام صادق علیه السلام؛ آینده‌پژوهی؛ سناریونگاری.

* دانشجوی دکتری سیاستگذاری فرهنگی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mojtabajafarzadeh@isu.ac.ir

0000-0001-8757-1786

** استادیار گروه علم و فناوری، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

tahmaseby@isu.ac.ir

0000-0001-5864-5678

*** استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

rgodarzi@isu.ac.ir

0000-0002-1908-9549

**** دانشجوی دکتری خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

joneidi71@ut.ac.ir

0000-0001-9210-1826

مقدمه

به هنگامه‌ی صحبت از آینده، آینده دانشگاه‌ها برای سیاستگذاران کشورها اهمیت بسیار زیادی دارد؛ چرا که از زمان تأسیس نخستین دانشگاه‌ها تاکنون نقش آنها به صورت مستمر تکامل یافته و امروزه دانشگاه‌ها به‌عنوان محرک اصلی و موتور پیشران کشورها به سمت تعالی و توسعه شناخته می‌شوند و سیاستگذاری برای آینده مطلوب در ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مستلزم فهم تحولات و آینده آموزش عالی و دانشگاه‌ها است (Compagnucci & Spigarelli, 2020, p. 1-2).

در ایران نیز آموزش عالی و نهاد دانشگاه از زمان تأسیس تا امروز تحولات زیادی را تجربه کرده است که این تحولات خصوصاً پس از انقلاب اسلامی سرعت و شدت بیشتری یافته است (حسینی‌مقدم، ۱۴۰۰، ص. ۳)؛ آغاز این تحولات را می‌توان شکل‌گیری انقلاب فرهنگی در راستای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و اصلاح نقش‌آفرینی آنها در عرصه جامعه دانست.

دانشگاه امام صادق علیه‌السلام به‌عنوان اولین دانشگاه برآمده از انقلاب اسلامی در سال ۱۳۶۱ با هدف تلفیق بین علوم اسلامی و علوم انسانی متداول و تأثیرگذاری اجتماعی بنیان گذاشته شد. مؤسسان این دانشگاه که اغلب از عالمان برجسته و انقلابی بودند، با درک شکاف موجود بین حوزه و دانشگاه، در پی تأسیس دانشگاهی اسلامی بودند که بتواند نوعی از تلفیق را میان دروس حوزوی و دانشگاهی فراهم کند و در عین حال به تربیت افرادی مومن، متعهد و متخصص منجر شود. مسیر حرکت این دانشگاه از آغاز تأسیس، همواره در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای انقلاب اسلامی و جامعه بوده است و رهبر معظم انقلاب اسلامی که همواره التفات ویژه‌ای به این دانشگاه داشته‌اند، خط‌مشی کلی این دانشگاه را ترسیم کرده‌اند؛ ایشان در دیدار با اساتید و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در سال ۱۳۸۴ فرمودند: «دانشگاه امام صادق علیه‌السلام یک پدیده‌ی ممتاز است؛ صرفاً یک دانشگاه مثل بقیه‌ی دانشگاه‌ها نیست که فقط می‌خواهند دانشجو و عالم تربیت کنند؛ این هم هست؛ منتها علاوه‌ی بر این، می‌خواهد از همه جهت، یک الگوی دانشگاه اسلامی باشد».

فلذا نظر به اهمیت و جایگاه دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران، و اینکه سرعت تغییرات در جهان امروز به شدت بالاست و آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیز از این سرعت شدید مصون نمانده و با عدم قطعیت‌های جدی برای ترسیم مسیر آینده‌شان روبه‌رو هستند، پژوهشگران را بر آن داشت تا با سناریونگاری آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تصویری از آینده را به مدیران و سیاستگذاران این دانشگاه پیشنهاد کرده و آنها را برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده و تغییرات احتمالی مهیا سازد. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف تدوین سناریوهای آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام انجام شده است؛ که در راستای تحقق این هدف سؤالات زیر پاسخ داده می‌شوند:

۱. مهم‌ترین عوامل و پیشران‌های مؤثر بر آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در افق ۱۰ سال آینده کدام‌اند؟
۲. عدم قطعیت‌های اصلی پیش روی آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام کدام‌اند؟
۳. تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هر یک از عدم قطعیت‌های اصلی در آینده دانشگاه به چه صورت است؟
۴. چارچوب سناریوهای مربوط به آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام چگونه‌اند؟

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. دانشگاه‌ها و آینده

دانشگاه‌ها مؤسساتی هستند که برای تولید و انتقال دانش به آنها تکیه می‌شود. در حالی که دانشگاه‌ها در زمان حال قرار دارند، اما در حقیقت میراث گذشته را به نسل‌های بعدی منتقل می‌کنند و دانشی را تولید می‌کنند که آینده ملت‌ها را شکل می‌دهد (Chattopadhy et al, 2022, p. 1-2). مطالعات سیاستگذاری شورای کارنگی در آموزش عالی در یادداشتی^۱ (۱۹۸۰، ص. ۹، یادداشت. ۲) بیان می‌کند که: «دانشگاه‌ها در گذشته به دلیل تداوم تاریخی‌شان مورد توجه بوده‌اند و ممکن است در آینده نیز انتظار همین ویژگی را داشته باشند؛ آنها جنگ‌ها، انقلاب‌ها، رکودها و دگرگونی‌های صنعتی را تجربه کرده‌اند و تقریباً کمتر از هر بخش دیگری از جوامع خود تغییر یافته‌اند.» با این حال باید توجه داشته باشیم که شخصیت دانشگاه‌ها در طول زمان تغییر کرده است و آنها

به تدریج از دانشگاه‌های اولیه قرون وسطایی، از طریق دوره‌های اومانیزم و رنسانس به سمت دانشگاه‌های پژوهش‌محور و پس از آن دانشگاه‌های کارآفرین و اجتماعی در اروپا و ایالات متحده توسعه یافته‌اند (Engwall, 2020, p. 193).

در ایران نیز طیف متنوعی از موضوعات و مسائل، در حال شکل‌دهی به آینده دانشگاه‌ها هستند. می‌توان گفت تنوع موضوعات، تکثر بازیگران و نیز اصل پیچیدگی و میان‌رشته‌ای بودن تغییرات پیش رو باعث شده است، آموزش عالی در ایران به شکلی فزاینده در معرض تغییر قرار گیرد. این تغییرات در طیفی از مسائل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و جمعیتی، فرهنگی و ارزشی، تکنولوژیک و زیست محیطی، در چندین سطح تحلیل فرد، سازمان، ملی و بین‌المللی قابل بررسی هستند. برخی از این تغییرات، از قبیل پیشرفت‌های هوش مصنوعی و جایگزینی ماشین به جای انسان در کارکردهای آموزشی، پژوهشی، توسعه فناوری و نوآوری نتیجه فشار آینده است. چنانچه «آمادگی آینده» در برابر این تغییرات حاصل نشود، دانشگاه‌ها و آموزش عالی دچار وضعیتی می‌شوند که برخی آن را «پرتاب شدگی به آینده» می‌نامند (حسینی‌مقدم، ۱۴۰۰، ص. ۴). از این رو آینده‌پژوهی دانشگاه‌ها در ایران باید به صورت جدی مورد توجه سیاستگذاران و مسئولان مربوطه باشد.

۲-۱. آینده‌پژوهی تا ترسیم آینده با سناریونگاری

کشف یا ابداع، آزمودن و ارزیابی، و پیشنهاد آینده‌های ممکن، محتمل و مرجح، از اهداف آینده‌پژوهی به شمار می‌آیند (بل، ۱۳۹۸، ص. ۱۶۰)؛ در واقع گرچه آینده ذاتاً غیر قابل شناخت است، اما آینده‌پژوهی سعی دارد آینده را بسازد و با اقداماتی مشخص و بهره‌گیری از دانش موجود، نقشی فعال و بهینه در شکل‌دهی به آن ایفا کند. می‌توان گفت آینده‌پژوهی از طریق ایجاد ارتباط، هماهنگی و هم‌اندیشی بین سازمان‌ها و نهادهای جامعه به سیاستگذاران کمک می‌کند تا برنامه‌های مناسبی را طراحی کنند (مافی، ۱۳۹۰، ص. ۱۱-۱۳).

از آنجا که آینده مطلوب انعکاسی از قضاوت‌ها و هنجارها و ارزش‌های مطلوب جامعه است، پس باید روش‌هایی را طراحی و به کار گرفت که به تحقق آینده مطلوب منجر شوند. در این میان سناریوها می‌توانند نقش مهمی در بازنمایی آینده ایفا کنند؛

سناریوها گزینه‌های جایگزین آینده را در ذهن افراد مجسم می‌کنند و به آنها امکان می‌دهند تا درباره این گزینه‌ها بیاندیشند و واکنش‌های متفاوت را بررسی کنند. در عین حال آینده‌های جایگزین در قالب سناریوها بررسی می‌شوند تا مطلوب یا نامطلوب بودن آنها آشکار شوند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۴۱-۴۵). همچنین سناریوها می‌توانند نقش شایان توجهی در بهبود وضعیت سازمان در میان‌مدت تا بلندمدت تحت شرایط عدم قطعیت ایفا نمایند و مشوق تمرکز استراتژیک بر ریسک‌های پیش روی سازمان در محیط متغیر و پیچیده اقتصادی، سیاسی یا فناورانه مختص باشند (لیدنگرن و بندولد، ۱۳۹۷، ص. ۳۶-۳۷). در واقع سناریوها ابزارهایی برای تفکر استراتژیک در مورد آینده نامشخص پیش روی سازمان در اختیار ذینفعان قرار می‌دهند تا بتوانند بخشی از اقدامات که توسط عوامل فراتر از اختیار آنها شکل می‌گیرد را کنترل کنند. استفاده از سناریوها باعث می‌شود تا روندهای پیچیده ترکیب شوند، تنش‌ها بین اقدامات افراد برجسته شود، روندهای نوظهور به تصویر کشیده شوند، و تغییر روند یا نوآوری‌های احتمالی رادیکال شناسایی شوند (Vincent-Lancrin, 2006, p. 175-176).

سناریوها پیش‌بینی نیستند، بلکه داستان‌های فعالانه و قابل قبولی در مورد حوزه‌های مختلفی از قبیل محیط سیاسی آینده، نگرش‌های اجتماعی، مقررات، قدرت اقتصاد و غیره هستند که ممکن است در خارج از سازمان تکامل یابند و مسیر حرکت آینده را تغییر دهند. از آنجایی که سناریوها فرضیه هستند، نه پیش‌بینی، در قالب مجموعه‌ای از داستان‌های متعدد که معمولاً سه یا چهار تا هستند ایجاد و استفاده می‌شوند و طیفی از احتمالات شامل آینده‌های خوب، بد، مورد انتظار و غافلگیرکننده را به تصویر می‌کشند. همچنین، سناریوها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که تفکر ما را در مورد فرصت‌ها و تهدیدهایی که ممکن است در آینده وجود داشته باشند را توسعه دهند تا هنگام تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت و بلندمدت، آن فرصت‌ها و تهدیدها را با دقت سنجیده و مدنظر قرار دهیم (Scarce, 2004, p. 7).

فرایندهای مختلفی برای توسعه سناریو وجود دارد که معروف‌ترین و قدیمی‌ترین آنها توسط پیتر شوارتز در کتاب «هنر دورنگری»^۲ مطرح شده (شوارتز، ۱۳۹۰)، که البته در مراحل بعدی توسط افراد و گروه‌های مختلف ارتقا و بهبود یافته است. در این راستا

مراحل سناریونویسی را برخی به صورت تفصیلی و برخی به صورت مجمل بیان کرده‌اند. ولی آنطور که توسط «گروه فیوچرز»^۳ بیان شده ماهیت همه آنها شبیه به هم می‌باشد و در یک نگاه کلان می‌توان سه مرحله کلی برای سناریونویسی شامل ۱- آماده‌سازی فضای سناریو؛ ۲- تدوین و ۳- گزارش و بهره‌برداری مطرح کرد (گلن و گوردون، ۱۳۹۳، صص. ۳۴۰-۳۴۴)

۳-۱. پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر همسو با تحولات جهانی و در پاسخ به تغییرات محیطی، پژوهش‌های گسترده‌ای در راستای آینده‌شناسی، آینده‌پژوهی، شناسایی و تحلیل تهدیدها و فرصت‌ها و تدوین سناریوهای آموزش عالی و دانشگاه‌ها در سطح بین‌المللی و ملی انجام شده است؛ در سطح پژوهش‌های بین‌المللی، الکساندر و مانولچف^۴ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آینده دانشگاه یا دانشگاه‌های آینده»، چهار مدل از «دانشگاه‌های آینده» را ارائه کرده و بیان کردند که چگونه شیوه‌های فعلی مدیریت دانشگاه می‌توانند پیشرفت را برای تبدیل شدن به دانشگاه‌های آینده هموار کنند یا مانعی برای آن شوند. اثنین^۵ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با تمرکز بر آینده آموزش عالی در مالزی، فراتحلیلی از سناریوهای آینده آموزش عالی در این کشور مبتنی بر مقالات مربوط به سناریوهای آینده دانشگاه‌ها، ارائه داده‌اند. همسوهوی^۶ (۲۰۱۹) در پژوهشی با رویکرد سناریو نویسی به بررسی آینده آموزش عالی و مؤسسات آموزش عالی پرداخته است؛ او هدف و مأموریت اصلی دانشگاه را «آماده‌سازی دانشجویان برای اشتغال و قابلیت استخدام آنها» می‌داند و بر این اساس بیان می‌کند که سناریوهای آینده آموزش عالی با همگرایی سه گرایش تعیین می‌شود. در ایران نیز پژوهش‌های متنوعی به آینده آموزش عالی و دانشگاه‌ها پرداخته‌اند که در جدول زیر به تعدادی از آنها اشاره شده است:

جدول (۱): پژوهش‌های مرتبط با آینده آموزش عالی در ایران

نویسندگان و سال پژوهش	روش استفاده شده	مهم‌ترین یافته‌ها
مهدی (۱۳۹۲)	نظریه داده‌بنیاد	هدف این پژوهش، مطالعه ابعاد و مفاهیم تحولات آموزش عالی و اکتشاف یک الگوی مفهومی برای آینده‌پژوهی آن و تبیین دانشگاه

<p>اسلامی با این الگوست؛ در نتیجه این پژوهش با استناد به آینده پژوهی در آموزش عالی و سند دانشگاه اسلامی، یکی از ویژگی های کلیدی ایده دانشگاه اسلامی، سازگاری با محیط و زمینه است.</p>		
<p>این پژوهش با هدف شناسایی عوامل راهبردهای توسعه کارآفرینی در آموزش عالی در افق ۱۴۴۰ با رویکرد آینده پژوهی در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. بر اساس نتایج این پژوهش، سه عامل «رشد در تولید علم و دستاوردهای دانشگاهی»، «سرمایه اجتماعی» و «متدولوژی یادگیری و پیشرفت علم» به عنوان پیشرانهای راهبردی شکل دهنده آینده توسعه کارآفرینی در آموزش عالی در افق ۱۴۴۰ هستند.</p>	<p>دلفی و روش تحلیل ساختاری</p>	<p>میرابی، پرگو، رشادت جو و وظیفه- دوست (۱۴۰۰)</p>
<p>این پژوهش با هدف شناسایی پیشرانهای راهبردی مؤثر بر آینده دانشگاه کارآفرین و طراحی سناریوهای آن انجام شده است. در ادامه چهار متغیر «سیاست های راهبردی دولت»، «توسعه نوآوری باز»، «الگوی حکمرانی بازارمحور»، «تأکید بر توسعه پایدار» به عنوان پیشرانهای راهبردی مشخص شدند. لذا اساس کار سناریو نویسی بر این چهار متغیر گذاشته شدند و چهار سناریو با سازگاری قوی به- عنوان سناریوهای آینده دانشگاه کارآفرین معرفی شدند.</p>	<p>دلفی فازی، تحلیل تأثیر متقابل و سناریوپردازی</p>	<p>محمدپور و همکاران (۱۴۰۰)</p>
<p>هدف این پژوهش آن است که سناریوهای آموزش عالی ایران متأثر از فناوری اطلاعات در افق زمانی سال ۱۴۰۴ را شناسایی و اصلی ترین سناریوهای آموزش عالی را مورد بحث قرار دهد؛ در این پژوهش دو عدم قطعیت شامل «ملی شدن یا بین المللی شدن آموزش عالی ایران» و «تقاضامحور شدن آموزش یا عرضه محور شدن آموزش» به عنوان اولویت های اصلی در تدوین سناریوها شناسایی شدند و در نهایت چهار سناریوی اصلی تحت عناوین «شمشاد خانه پرور»، «سرو چمان»، «رز رنگین کمان» و «یاس ارغوانی» برای آینده آموزش عالی ایران تدوین و اعتبارسنجی شدند.</p>	<p>روش ترکیبی سناریو نویسی با رویکرد «شبکه جهانی کسب و کار» و «گودت»</p>	<p>منتظر و فلاحتی (۱۳۹۴)</p>
<p>این پژوهش با هدف شناسایی سناریوهای بدیل پیش روی دانشگاه کارآفرین انجام شده و نویسندگان به آینده نگاری دانشگاه کارآفرین در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی پرداخته اند؛ نتیجه اصلی حاکی از آن است که در دانشگاه کارآفرین ۱۴ عامل کلیدی دارای نقش اصلی و</p>	<p>روش تلفیقی سناریوپردازی و تحلیل اثرات متقابل</p>	<p>یعقوبی، دهقانی و امیدوار (۱۳۹۶)</p>

<p>مؤثر بر فرآیند توسعه هستند که وضعیت فعلی این عوامل چندان مناسب نیست و سناریوهای احتمالی پیش روی دانشگاه کارآفرین نیز اگرچه امیدهای فراوانی به وقوع شرایط مطلوب در دانشگاه کارآفرین را نشان می‌دهند، ولی از طرف دیگر، وقوع شرایط بحرانی را دور از انتظار نمی‌دانند.</p>		
<p>هدف اصلی این پژوهش شناسایی پیشران‌های آینده آموزش عالی و تدوین سناریوهای آینده آموزش عالی کشور در افق بیست سال آینده کشور بود و به همین منظور فهرست اولیه عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده آموزش عالی کشور به دست آمد؛ در ادامه پس از شناسایی عوامل کلیدی اثرگذار و دارای عدم قطعیت، عوامل «جهانی شدن» و «آموزش عالی مبتنی بر تقاضای بازار» به عنوان محورهای اصلی، چهار سناریو برای آینده آموزش عالی کشور استخراج شدند.</p>	<p>سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار و روش نقشه شناختی فازی</p>	<p>اصغری و اکبرپور شیرازی (۱۳۹۷)</p>
<p>این پژوهش با محوریت این سؤال که سناریوهای آینده دانشگاه‌های جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ چیست انجام شده است؛ در نهایت چهار سناریو به عنوان سناریوهای آینده دانشگاه به صورت زیر مطرح شدند: ۱- بازار رقابت انحصاری: دانشگاه به مثابه نهادی متعامل و توده پرور؛ ۲- بازار انحصار چندگانه: دانشگاه به مثابه نهادی متعامل و نخبه پرور؛ ۳- بازار بدون رقابت: دانشگاه به مثابه نهادی هسته‌ای و نخبه پرور؛ ۴- بازار انحصار چندگانه طرف تقاضا: دانشگاه به مثابه نهادی هسته‌ای و توده پرور.</p>	<p>سناریو نویسی با رویکرد عدم قطعیت‌های بحرانی</p>	<p>همتیان مهدی‌زاده، زارع، عرب بافرانی، قاسمی امام‌زاده (۱۳۹۹)</p>
<p>پژوهش حاضر با محوریت این سؤال که در رویارویی با تغییرات جهانی علم و فناوری، کدامین اولویت‌ها برای آینده‌پژوهی آموزش عالی ایران باید مورد توجه قرار گیرد؟ انجام شده است؛ بررسی‌های صورت گرفته بیانگر آن است که همزمان چهار حوزه در آینده آموزش عالی در ایران مؤثر خواهد بود که عبارتند از: ۱- پاسخ‌گویی مسئولیت‌پذیری اجتماعی نهاد علم؛ ۲- دستیابی به شهرت و نفوذ ملی؛ ۳- تحول در آموزش؛ ۴- حکمرانی مشارکت‌پذیر.</p>	<p>تحلیل روند و سناریوپردازی</p>	<p>حسینی - مقدم (۱۴۰۰)</p>
<p>پژوهش حاضر با هدف تحلیل روند تقاضای اجتماعی برای تحصیل در رشته دانشگاهی «آموزش عالی» انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که از سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳ به بعد همواره تعداد دانشجویان مقطع دکتری بسیار بیشتر از دانشجویان</p>	<p>تحلیل روند و تحلیل محتوایی</p>	<p>زمانی و پورآتشی (۱۳۹۹)</p>

<p>مقاطع دیگر بوده و در همه سال‌های پذیرش نیز تعداد مردان بیشتر از تعداد زنان بوده است؛ درحالی که در مقطع کارشناسی ارشد در این رشته در بسیاری از سال‌ها از جمله از سال ۱۳۹۰ تاکنون همواره بیشترین تقاضای اجتماعی پذیرفته‌شده مربوط به زنان بوده است که انتظار می‌رفت تا در دوره دکتری نیز تقاضای اجتماعی پاسخ داده‌شده به زنان، بیش از مردان باشد، اما عملاً این‌گونه نشده است. یکی از پیامدهای کاهش تقاضای اجتماعی این رشته در دوره دکتری از سوی زنان، ترکیب جنسیتی اعضای هیأت علمی این رشته به نفع مردان و پایداری این ترکیب در سمت‌های مدیریتی آموزش عالی کشور در درازمدت خواهد بود که آینده آموزش عالی در کشور را تحت تأثیر قرار خواهد داد.</p>	
<p>هدف پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل روندهای پژوهش برنامه درسی در آموزش عالی ایران است. نتایج نشان داد که مضامین یاددهی - یادگیری، محتوای موضوعی و حوزه‌های محتوایی برنامه درسی، روش‌های تدریس و آموزش الکترونیک، بیشترین نمود را در روندهای پژوهش در برنامه‌درسی آموزش عالی داشتند و به‌طور کلی این نتیجه حاصل شد که روند پژوهش‌ها در حوزه آموزش عالی از بُعد مؤلفه‌های مورد بررسی در این پژوهش از توازن مناسبی برخوردار نیستند.</p>	<p>سعیدی و سلطانی (۱۴۰۲)</p> <p>تحلیل روند و تحلیل مضمون</p>
<p>هدف از این پژوهش شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای توسعه سرمایه انسانی کشور در افق ۱۴۱۰ و تحولات ضروری در رویکردهای آموزش عالی برای پاسخ‌گویی به آن بود. طبق یک سناریوی غالب سرمایه انسانی کشور در افق ۱۴۱۰ باید علاوه بر شایستگی‌های مورد تأکید امروز، از توانمندی‌های کلیدی دیگر برخوردار باشند. همچنین مشخص شد که توسعه این توانمندی‌ها در عموم تحصیل‌کردگان در کنار توسعه آنها در نخبگان اهمیت ویژه‌ای دارد و سوق دادن شیوه‌های آموزش دانشگاهی به سمت مسئله-محوری و سوق دادن تکالیف، پروژه‌ها و امتحانات برخی از دروس از حالت انفرادی به گروهی از توصیه‌های مشخص این پژوهش به شمار می‌رود.</p>	<p>امین بیدختی، رستگار، نامنی (۱۳۹۴)</p> <p>سناریوپردازی، تحلیل محتوا و تحلیل روند</p>

<p>هدف از این پژوهش بررسی بین‌المللی شدن آموزش عالی و آینده‌ی همگرایی کشورهای اسلامی از مسیر آن بوده است. در این مقاله تلاش شده است از منظر آینده‌نگری و با نگاه کلان به روندهای تاریخی، موضوع چگونگی تحقق آینده‌ی مطلوب تمدن اسلامی بر پایه‌ی گسترش مرادفات علمی بین‌المللی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. به طور کلی نتایج اصلی حاصل از این مطالعه عبارتند از: وجود مزیت‌های نسبی بسیار برای گسترش و تعمیق همکاری‌های علمی بین‌المللی میان کشورهای اسلامی؛ واگرایی شدید میان کشورهای اسلامی در عرصه‌ی همکاری‌های علمی بین‌المللی؛ غرب‌گرایی و داشتن اسطوره‌ی غرب مدینه‌ی فاضله در میان اندیشمندان، محققان و متخصصان کشورهای اسلامی؛ لزوم تقویت درگاه‌های (Hub) همکاری‌های علمی میان کشورهای اسلامی؛ لزوم انعقاد پیمان‌های بین‌المللی در عرصه‌ی همکاری‌های آموزشی، پژوهشی و فناورانه میان کشورهای اسلامی.</p>	<p>تحلیل روند و سناریونگاری</p>	<p>صنیع اجلال و حسینی - مقدم (۱۳۹۹)</p>
---	---------------------------------	---

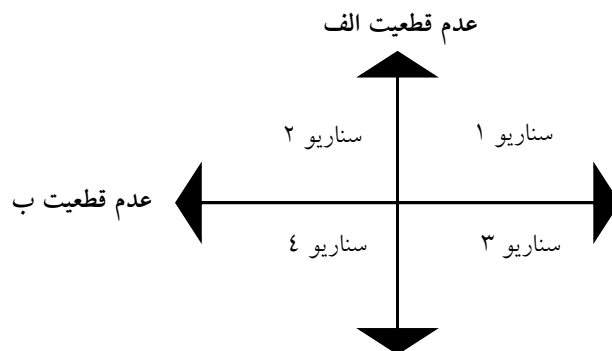
منبع: یافته‌های تحقیق

مرور پژوهش‌های انجام شده با محوریت آینده دانشگاه‌ها و آموزش عالی در سطح بین‌المللی و ملی، نقش مؤثری در جهت‌دهی ایده نویسندگان برای تکمیل و تقویت نگرش و پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش حاضر ایفا کرد؛ با این حال در مرور این موارد، پژوهشی که بتواند به‌عنوان جایگزینی مؤثر، نویسندگان را از نگارش سناریونگاری آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام بی‌نیاز کند، یافت نشد.

۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر با مدل پیاز پژوهش دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۳) از حیث فلسفه و پارادایم، پژوهشی در پارادایم عمل‌گرایی؛ از حیث جهت‌گیری، پژوهشی کاربردی؛ از حیث رویکرد، استقرایی؛ از حیث روش‌شناسی، پژوهشی آمیخته؛ از حیث گردآوری داده‌ها مبتنی بر داده‌های کتابخانه‌ای و میدانی؛ از حیث راهبردهای پژوهش مبتنی بر سناریونگاری؛ و از حیث اهداف پژوهش با هدف پیش‌بینی و تبیین است؛ همچنین برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسنادی بهره‌جسته است. در عین حال برای تحقق اهداف این پژوهش به صورت خاص از روش سناریونگاری «شبکه

جهانی کسب و کار»^۷ به عنوان روش اصلی استفاده می کند. این روش را به عنوان «استاندارد طلایی برای تولید سناریوهای سازمان» می دانند و در سال ۱۹۸۷ توسط پیتر شوارتز و همکارانش ایجاد شد (عبدالله خانی، ۱۳۹۰) و متداول ترین و پرنفوذترین روش سناریونگاری است؛ این روش به روش دو محور هم معروف است و در الگوی نهایی آن دو عدم قطعیت کلیدی انتخاب می شوند و یک صلیب سناریو می سازند که در نهایت چهار سناریو از زوایای این سناریو به دست می آید (حاج آقا معمار، رحیم نیا و خوراکیان، ۱۳۹۲، ص ۶۷):



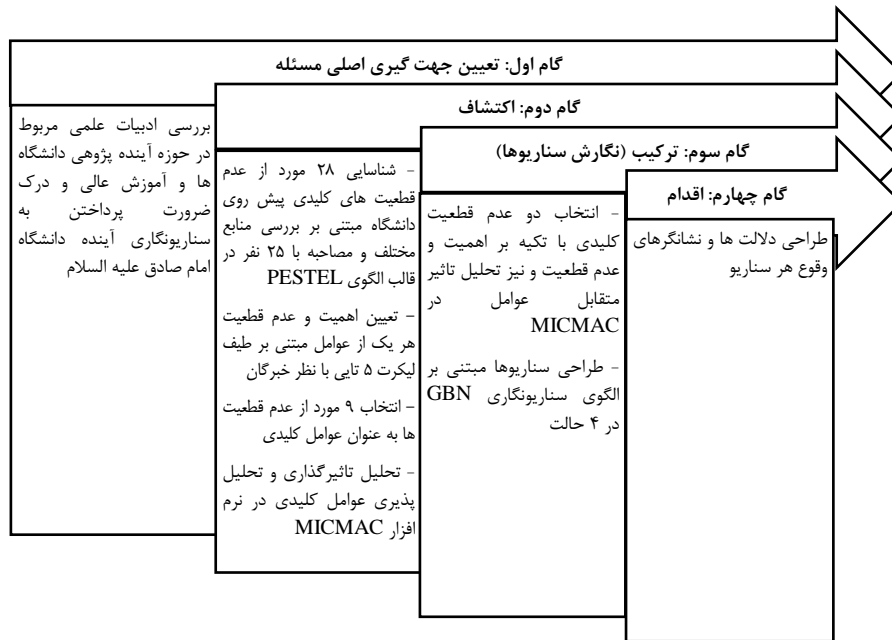
شکل (۱): ماتریس سناریو؛ ایجاد چهار سناریو براساس دو عدم قطعیت

منبع: (حاج آقا معمار، رحیم نیا و خوراکیان، ۱۳۹۲، ص. ۶۷)

سیارس^۸ (۲۰۰۴)، مراحل زیر را برای نگارش اثربخش سناریوها به این روش پیشنهاد می کنند:

- ۱) تعیین جهت گیری^۹ اصلی مسأله: هدف این مرحله شفاف کردن موضوع بحث و موقعیتی است که در آن قرار گرفته ایم.
- ۲) اکتشاف^{۱۰}: در این مرحله ابتدا عوامل کلیدی و عدم قطعیت های مهم شناسایی شده و سپس عدم قطعیت های کلیدی تعیین می گردد.
- ۳) ترکیب^{۱۱}: در این مرحله ضمن تعیین چارچوب سناریوها، اقدام به تعیین سناریوهای مختلف شده و همچنین داستان هر کدام نوشته می شود.
- ۴) اقدام: پس از تعیین سناریوها باید دلالت های^{۱۲} هر کدام تعیین شده و نشانگرهایی که وقوع یک سناریو را اطلاع می دهد را ذکر کرد.

به طور کلی فرآیند پژوهش حاضر به شرح زیر است:



شکل (۲): فرآیند روش پژوهش

منبع: یافته های تحقیق

۳. یافته های پژوهش

۳-۱. گام اول: تعیین جهت گیری اصلی مسأله

مسیر پیش روی دانشگاه امام صادق علیه السلام در حال حاضر متأثر از عوامل مختلفی است که ابهام هایی را برای کیفیت عمل آینده مسئولان امر ایجاد کرده است و در آینده نیز می تواند توسط برخی شرایط و عوامل به صورت جدی تحت تأثیر قرار بگیرد؛ از این- رو سناریونگاری آینده دانشگاه امام صادق علیه السلام می تواند بهترین راه برای برنامه ریزی و تدوین استراتژی های بهبود و توسعه باشد. این فعالیت می تواند به دانشگاه کمک کند تا چالش ها و فرصت های احتمالی را شناسایی کرده و به بهبود عملکرد و کیفیت ابعاد مختلف علمی متناسب با راهبردهای کلان دانشگاه کمک کند. همچنین، سناریونگاری می تواند به تصمیم گیری های راهبردی و سیاست گذاری دانشگاه کمک کرده

و از جلب حمایت و مشارکت اعضای دانشگاه در راستای اهداف مشترک اطمینان حاصل کند. از این رو شناسایی عوامل کلیدی و عدم قطعیت‌های مهم و در نهایت عدم قطعیت‌های کلیدی برای نگارش سناریوهای آینده دانشگاه ضرورت دارد.

۳-۲. گام دوم: اکتشاف

در این بخش از تحقیق ابتدا با استفاده از بررسی دقیق پژوهش‌های یاد شده در پیشینه پژوهش، سپس مصاحبه باز و عمیق با بیش از ۲۵ نفر از خبرگان حوزه آموزش عالی و افراد تأثیرگذار در دانشگاه امام صادق علیه‌السلام و نیز بررسی دقیق سایر پژوهش‌های مرتبط، عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام شناسایی شدند. در این راستا ۲۸ مورد از عوامل کلیدی اثرگذار بر دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در افق ۱۴۱۲ شناسایی و در ۶ بعد مبتنی بر الگوی تحلیل^{۱۳} PESTEL - که الگویی کاربردی برای شناخت محیط خارجی سازمان‌ها و کسب‌وکارها است؛ شامل ابعاد «سیاسی»، «اقتصادی»، «اجتماعی»، «فناورانه»، «زیست محیطی»، و «قانونی» به شرح زیر دسته‌بندی شدند:

جدول (۲): جدول عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

ردیف	موضوع عامل	عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده دانشگاه	توضیحات
۱	عوامل سیاسی	وضعیت سیاسی کشور	۱. تغییرات گسترده در وضعیت سیاسی کشور که دانشگاه را در مضیقه قرار دهد ۲. استمرار وضعیت سیاسی کشور
۲		راهبردهای بالادستی دانشگاه	۳. استمرار اهداف و مأموریت‌های موجود از سوی رهبر انقلاب ۴. تغییر مأموریت و اهداف دانشگاه از سوی رهبر معظم انقلاب
۳		ظهور افراد جدید با ویژگی‌های منحصر به فرد در دانشگاه	۱. ظهور یک رهبر قدرتمند و کاریزماتیک ۲. استمرار وضعیت فعلی
۴		کیفیت موفقیت چهره‌های منسوب به دانشگاه	۱. موفقیت چهره‌های منسوب ۲. عدم موفقیت چهره‌های منسوب

۱. افزایش جمعیت و تنوع تشکل‌ها و تشکیلات منسجم دانشجویی در کشور و بروز آنها در دانشگاه	تشکیلات و تشکل‌های دانشجویی کشور	۵
۲. کاهش و استمرار وضع موجود جمعیت و تنوع تشکل‌ها و تشکیلات دانشجویی در کشور		
۱. رشد اقتصادی و درآمدی کشور	اقتصاد کشور	۶
۲. رکود و ناکارآمدی اقتصاد کشور		عوامل اقتصادی
۱. تأمین منابع مالی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌ها	تأمین مالی دانشگاه	
۲. عدم تأمین منابع مالی مورد نیاز برای برنامه‌ها		
۱. شتاب زیاد تغییرات هویتی و هنجاری جامعه	تغییرات هویتی و هنجاری جامعه	۸
۲. استمرار وضعیت هویتی و هنجاری موجود در جامعه		
۱. تصویر خوب و علمی دانشگاه و مدرک آن در سطح ملی و بین‌المللی	مطلوبیت تصویر ادراک شده دانشگاه و مدرک آن	عوامل اجتماعی
۲. تصویر بد و غیرعلمی دانشگاه و مدرک آن در سطح ملی و بین‌المللی		
۱. بی میلی مخاطبان به علوم انسانی	میزان اقبال به علوم انسانی در جامعه	۱۰
۲. تمایل گسترده دانشجویان و دانش‌آموزان به علوم انسانی		۱۱
۱. بی میلی مخاطبان به دانشگاه امام صادق علیه‌السلام	میزان اقبال به دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)	
۲. تمایل گسترده دانشجویان و دانش‌آموزان به دانشگاه امام صادق علیه‌السلام		۱۲
۱. ظهور دانشگاه‌های مشابه با برگزاری رشته‌های مشابه (ایجاد فضای رقابتی)	ظهور دانشگاه‌های مشابه	

۲. حفظ مزیت‌های رقابتی و انحصار آنها در دانشگاه امام صادق علیه‌السلام			
۱. افزایش شدت رقابت برای جذب دانشجویان ۲. عدم افزایش شدت رقابت	شدت رقابت بین دانشگاه امام صادق علیه‌السلام و سایر دانشگاه‌ها	۱۳	
۱. بروز حادثه یا اتفاقی خاص (همچون اعتراضات ناهنجار، مفسده اخلاقی، حادثه غیر مترقبه و...) که همه ارکان دانشگاه را تحت‌الشعاع قرار دهد. ۲. عدم بروز حادثه یا اتفاق خاص در دانشگاه	بروز حادثه یا اتفاق غیر منتظره فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه	۱۴	
۱. کاهش جدی مخاطبان دانشگاه به واسطه کاهش جمعیت کشور ۲. عدم کاهش جمعیت	تغییرات جمعیتی کشور	۱۵	
۱. سیطره اقبال به دوره‌های رسمی و طولانی در قالب کارشناسی، ارشد، دکتری در جامعه ۲. غلبه اقبال به آموزش‌های مهارت محور کوتاه مدت در جامعه	رویکرد اجتماعی نسبت به آموزش	۱۶	
۱. انحصار آموزش تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌ها ۲. گسترش مؤسسات علمی غیردانشگاهی با ارائه مدارک مورد تأیید بازار کار	ظهور رقبای جدید برای آموزش عالی	۱۷	
۱. تمرکز کشورها بر آموزش‌های دانشگاه-محور (بر مبنای دانشگاه‌های داخلی) ۲. بین‌المللی شدن آموزش و ظهور مؤسساتی با کارکرد آموزش دانشگاهی و ارائه مدارک بین‌المللی و غیردانشگاهی	جهت‌گیری آموزش عالی در سطح جهانی	۱۸	

۱. گسترش همکاری‌های علمی و اجتماعی سایر مراکز علمی داخلی و بین‌المللی با دانشگاه ۲. عدم وجود تقاضای علمی و اجتماعی سایر مراکز علمی داخلی و بین‌المللی با دانشگاه	تقاضای سایر مراکز علمی برای همکاری با دانشگاه		۱۹
۱. اقبال دانشجویان خارجی برای آمدن به دانشگاه ۲. عدم اقبال دانشجویان خارجی برای ورود به دانشگاه	دانشجویان خارجی		۲۰
۱. اهمیت یافتن زبان خارجی دوم در آموزش عالی کشور نظیر چینی، روسی و ... ۲. استمرار تمرکز بر زبان انگلیسی در آموزش عالی کشور	زبان دوم آموزش عالی کشور		۲۱
۱. گسترش فناوری‌های زیستی نظیر کاشت تراشه‌های حافظه‌ای در مغز و... که تعریف تحصیل را عوض کند ۲. عدم تغییرات در وضع موجود	توسعه فناوری‌های زیستی (مانند کاشت تراشه‌های حافظه‌ای در مغز)		۲۲
۱. توسعه قابلیت‌های تکنولوژیک و گسترش پردیس‌های هوشمند دانشگاهی برای سفارشی‌سازی مواد درسی و شکل آموزش برای هر دانشجو ۲. عدم توسعه چنین قابلیت‌هایی	توسعه قابلیت سفارشی‌سازی آموزش برای دانشجویان	عوامل فناورانه	۲۳
۱. وجود استاد در فرآیند یاددهی و یادگیری به صورت مستمر ۲. جایگزینی فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی به جای استاد و در کنار استاد	ظهور فناوری‌های جایگزین استاد		۲۴
۱. عدم وجود این مدل بحران‌ها ۲. تحقق مجدد این بحران‌ها همانند دوران همه‌گیری کرونا	بروز بیماری‌ها و بحران‌های منجر به تعطیلی محیطی	عوامل زیست محیطی	۲۵

<p>۱. اعطای استقلال نسبی در امور (تعریف رشته، مقطع، جذب هیأت علمی و...) ۲. محدود کردن دانشگاه در تصمیم‌گیری‌ها در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و غیره</p>	<p>ضوابط وزارت علوم در تعامل با دانشگاه</p>		<p>۲۶</p>
<p>۱. دسته‌بندی دانشگاه در دانشگاه‌هایی که کیفیت و برند دانشگاه را تقلیل دهد (غیرانتفاعی و غیره) ۲. دسته‌بندی دانشگاه در دانشگاه‌هایی که کیفیت و برند دانشگاه را تقلیل ندهد (روزانه، دولتی مستقل و غیره)</p>	<p>تعریف وزارت علوم از ماهیت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام</p>	<p>عوامل قانونی</p>	<p>۲۷</p>
<p>۱. تعریف رتبه‌بندی و ارائه تسهیلات به دانشگاه بر اساس رویکردهای همراستا با سیاست‌های دانشگاه ۲. تعریف رتبه‌بندی و ارائه تسهیلات بر اساس رویکردهای غیر همراستا با سیاست‌های دانشگاه</p>	<p>جهت‌گیری کلان شورای گسترش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در رتبه‌بندی و ارائه تسهیلات</p>		<p>۲۸</p>

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله بعد این ۲۸ عامل کلیدی اثرگذار در قالب پرسشنامه کاغدی به ۴۰ نفر از اساتید، مسئولان و خبرگان دانشگاه ارائه شد تا مبتنی بر شناخت خود از دانشگاه، میزان اهمیت و عدم قطعیت هر یک از عوامل را مبتنی بر طیف لیکرت ۵ تایی (از ۱ بسیار کم تا ۵ بسیار زیاد) برای آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام تعیین کنند؛ در ادامه ۱۵ نفر پرسشنامه‌های ارائه شده را تکمیل کردند که میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۴۴ سال و میانگین سابقه فعالیت در دانشگاه توسط پاسخ‌دهندگان این پرسشنامه ۱۸ سال بوده است. در نهایت با تجمیع نظرات پاسخ‌دهندگان، نتایج این مرحله به شرح زیر استخراج شدند:

جدول (۳): تجميع نظرات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه اهميت و عدم قطعيت

ردیف	عدم قطعیت‌های پیشروی دانشگاه	میانگین میزان عدم قطعیت عامل	میانگین میزان اهمیت عامل
۱	وضعیت سیاسی کشور	۲.۶۰	۳.۲۷
۲	راهبردهای بالادستی دانشگاه	۱.۹۳	۳.۶۴
۳	ظهور افراد جدید با ویژگی‌های منحصر به فرد در دانشگاه	۳.۲۰	۴
۴	کیفیت موفقیت چهره‌های منسوب به دانشگاه	۳.۶۰	۳.۸۰
۵	تشکیلات و تشکل‌های دانشجویی کشور	۲.۵۳	۲.۷۳
۶	اقتصاد کشور	۳.۶۰	۴
۷	تأمین مالی دانشگاه	۴.۴۳	۴.۵۰
۸	تغییرات هویتی و هنجاری جامعه	۳.۰۷	۳.۸۰
۹	مطلوبیت تصویر ادراک شده دانشگاه و مدرک آن	۲.۹۳	۴.۲۹
۱۰	میزان اقبال به علوم انسانی در جامعه	۲.۵۳	۳.۹۳
۱۱	میزان اقبال به دانشگاه امام صادق علیه‌السلام	۳	۴.۲۷
۱۲	ظهور دانشگاه‌های مشابه	۲.۶۷	۳.۶۰
۱۳	شدت رقابت بین دانشگاه امام صادق علیه‌السلام و سایر دانشگاه‌ها	۲.۶۰	۳.۶۰
۱۴	بروز حادثه یا اتفاق غیر منتظره فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه	۳.۳۳	۳
۱۵	تغییرات جمعیتی کشور	۲.۷۳	۳.۳۳
۱۶	رویکرد اجتماعی نسبت به آموزش	۲.۸۷	۴.۱۳
۱۷	ظهور رقبای جدید برای آموزش عالی	۲.۸۷	۴
۱۸	جهت‌گیری آموزش عالی در سطح جهانی	۳	۳.۸۷
۱۹	تقاضای سایر مراکز علمی برای همکاری با دانشگاه	۲.۴۷	۳.۳۳
۲۰	دانشجویان خارجی	۲.۸۷	۳.۷۳
۲۱	زبان دوم آموزش عالی کشور	۲.۷۳	۲.۸۷

۲۲	توسعه فناوری‌های زیستی (مانند کاشت تراشه‌های حافظه‌ای در مغز)	۳.۶۰	۳.۱۳
۲۳	توسعه قابلیت سفارشی‌سازی آموزش برای دانشجویان	۳.۴۷	۳.۶۷
۲۴	ظهور فناوری‌های جایگزین استاد	۳.۲۷	۳.۸۰
۲۵	بروز بیماری‌ها و بحران‌های منجر به تعطیلی	۳.۲۰	۳.۶۰
۲۶	ضوابط وزارت علوم در تعامل با دانشگاه	۲.۶۰	۳.۵۳
۲۷	تعریف وزارت علوم از ماهیت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام	۲.۸۰	۳.۵۳
۲۸	جهت‌گیری کلان شورای گسترش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در رتبه‌بندی و ارائه تسهیلات	۲.۷۳	۳.۲۰
	میانگین مقادیر	۲.۹۷	۳.۶۵

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه برای انتخاب مهم‌ترین عدم قطعیت‌های پیش روی دانشگاه در افق ۱۰ سال آینده، میانگین عدم قطعیت‌ها و اهمیت‌ها به ترتیب برابر ۲.۹۷ و ۳.۶۵ محاسبه شد؛ در ادامه عواملی که عدم قطعیت و یا اهمیت آنها بالاتر از میانگین بود، برای شناسایی عوامل کلیدی برای نگارش سناریو وارد مرحله بعدی شدند؛ در این راستا ۱۲ عامل از عدم قطعیت بیش از میانگین و ۱۴ عامل از اهمیت بیش از میانگین بهره‌مند بودند که در ادامه به شرح جدول شماره (۴) بیان شده‌اند:

جدول (۴): عوامل کلیدی در نگارش سناریوها

ردیف	عوامل به ترتیب بیشترین عدم قطعیت	میزان عدم قطعیت عامل	عوامل به ترتیب بیشترین اهمیت	میزان اهمیت عامل
۱	۷- تأمین مالی دانشگاه	۴.۴۳	۷- سبد تأمین مالی دانشگاه	۴.۵۰
۲	۴- کیفیت موفقیت چهره‌های منسوب به دانشگاه	۳.۶۰	۹- مطلوبیت تصویر ادراک شده دانشگاه و مدرک آن	۴.۲۹
۳	۶- اقتصاد کشور	۳.۶۰	۱۱- میزان اقبال به دانشگاه امام صادق علیه‌السلام	۴.۲۷

۴	۲۲- توسعه فناوری‌های زیستی (مانند کاشت تراشه‌های حافظه‌ای در مغز)	۳.۶۰	۱۶- رویکرد اجتماعی نسبت به آموزش	۴.۱۳
۵	۲۳- توسعه قابلیت سفارشی‌سازی آموزش برای دانشجویان	۳.۴۷	۳- ظهور افراد جدید با ویژگی‌های منحصر به فرد در دانشگاه	۴
۶	۱۴- بروز حادثه یا اتفاق غیر منتظره فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه	۳.۳۳	۶- اقتصاد کشور	۴
۷	۲۴- ظهور فناوری‌های جایگزین استاد	۳.۲۷	۱۷- ظهور رقبای جدید برای آموزش عالی	۴
۸	۳- ظهور افراد جدید با ویژگی‌های منحصر به فرد در دانشگاه	۳.۲۰	۱۰- میزان اقبال به علوم انسانی در جامعه	۳.۹۳
۹	۲۵- بروز بیماری‌ها و بحران‌های منجر به تعطیلی	۳.۲۰	۱۸- جهت‌گیری آموزش عالی در سطح جهانی	۳.۸۷
۱۰	۸- تغییرات هویتی و هنجاری جامعه	۳.۰۷	۴- کیفیت موفقیت چهره‌های منسوب به دانشگاه	۳.۸۰
۱۱	۱۱- میزان اقبال به دانشگاه امام صادق علیه‌السلام	۳	۸- تغییرات هویتی و هنجاری جامعه	۳.۸۰
۱۲	۱۸- جهت‌گیری آموزش عالی در سطح جهانی	۳	۲۴- ظهور فناوری‌های جایگزین استاد	۳.۸۰
۱۳			۲۰- دانشجویان خارجی	۳.۷۳
۱۴	۲۳- توسعه قابلیت سفارشی‌سازی آموزش برای دانشجویان			۳.۶۷

منبع: یافته‌های پژوهش

از میان عوامل شناسایی شده‌ای که دارای عدم قطعیت و اهمیت بیش از میانگین بودند، ۹ مورد مشترک به‌عنوان عدم قطعیت‌های مهم شناسایی شدند؛ در مرحله بعد برای انتخاب دو عدم قطعیت کلیدی از بین عدم قطعیت‌های ۹ گانه، از روش تحلیل تأثیر

متقابل^{۱۴} در آینده پژوهی مبتنی بر نرم افزار «MICMAC» استفاده شد تا مؤلفه‌های کلیدی علاوه بر میزان اهمیت و عدم قطعیشان، مبتنی بر تأثیرگذاری و نیز تأثیرپذیری بر سیستم آینده دانشگاه مشخص شوند.

روش تحلیل تأثیر متقابل در واقع به تحلیل روابط بین متغیرها و اجزای مختلف یک سیستم می‌پردازد و کاربرد بسیاری در درک ابعاد آینده یک سیستم و شناخت چگونگی کنش متغیرها در آینده دارد؛ این روش به دنبال مشخص کردن متغیرهای کلیدی به منظور دریافت نظرات مشارکت‌کنندگان و ذینفعان در مورد جوانب و رفتارهای پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی یک سیستم است و کاربرد اصلی آن در شناسایی روابط بین متغیرها و در نهایت شناسایی متغیرهای کلیدی مؤثر در تکامل سیستم است؛ از این رو کاربرد رایجی در کنار روش سناریونگاری دارد (ربانی، ۱۳۹۱، ص. ۱-۹).

همچنین روش کار نرم‌افزار میک مک به این صورت است که متغیرهای مؤثر بر سیستم را به صورت یک ماتریس $n \times n$ در نظر می‌گیرد و نظرات گروه کارشناسان را می‌پرسد و اعدادی بین ۰، ۱، ۲، ۳ و p (تأثیر بالقوه) به آنها اختصاص می‌دهد. متغیرها بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیریشان در محور مختصات پراکنده می‌شوند و بر اساس پراکنش متغیرها در محور مختصات، ویژگی‌های آنها مشخص می‌شود و این ویژگی‌ها و این محور مختصات مبنای تحلیل و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

در این راستا برای استخراج نظر خبرگان امر برای روش تحلیل تأثیر متقابل در راستای بارگذاری در نرم‌افزار میک مک، پرسشنامه‌ای طراحی شد و در اختیار ۲۰ نفر اعم از مسئولان و اساتید دانشگاه قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا با استفاده از اعداد و نمادهای فوق‌الذکر، نظر خبرگانی خود را در رابطه با چگونگی تأثیر عدم قطعیت‌های آینده دانشگاه بر یکدیگر بیان کنند؛ در نهایت ۱۱ نفر پرسشنامه مربوطه را تکمیل نمودند. در ادامه برای استخراج ماتریس نهایی نظرات خبرگان، مقادیر ارائه شده مبتنی بر فراوانی نظرات پاسخ دهندگان تجمیع شدند که ماتریس نهایی تجمیعی به شرح جدول شماره (۵) استخراج شد:

در مرحله بعد این مقادیر در نرم افزار میک مک بارگذاری شدند تا بتوان نتایج مورد نیاز برای میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر عامل استخراج شود؛ به عنوان اولین گام نتیجه جمع سطری و ستونی ماتریس نهایی استخراج شد؛ جمع سطری نشان دهنده تأثیرگذاری و جمع ستونی نشان دهنده تأثیرپذیری (وابستگی) هر متغیر است. تحلیل کلی از این بخش می تواند این موضوع را منعکس کند که هر یک از متغیرها در چه وضعی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هستند.

جدول (۶): تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متغیرها

ردیف	متغیر	مجموع سطری	مجموع ستونی
۱	ظهور افراد جدید با ویژگی های منحصر به فرد	۹	۸
۲	کیفیت موفقیت چهره های منسوب به دانشگاه	۸	۸
۳	اقتصاد کشور	۸	۴
۴	سبد تامین مالی دانشگاه	۶	۹
۵	تغییرات هویتی و هنجاری جامعه	۱۱	۳
۶	میزان اقبال به دانشگاه امام صادق	۷	۱۷
۷	جهت گیری آموزش عالی در سطح جهانی	۹	۶
۸	توسعه قابلیت های سفارشی سازی آموزش برای دانشگاه	۷	۱۲
۹	ظهور فناوری های جایگزین استاد	۱۱	۹
	مجموع	۷۶	۷۶

منبع: یافته های پژوهش

همچنین این نرم افزار سطح دیگری از تحلیل مبتنی بر داده ها، یعنی ماتریس تأثیرات غیر مستقیم را ارائه می دهد که نتایج آن به نسبت ماتریس تأثیرات مستقیم آینده نگرتر هستند که در این پژوهش نتایج این تحلیل حاصل از ماتریس تأثیرات غیر مستقیم پس از ۴ بار تکرار به شرح زیر استخراج شدند:

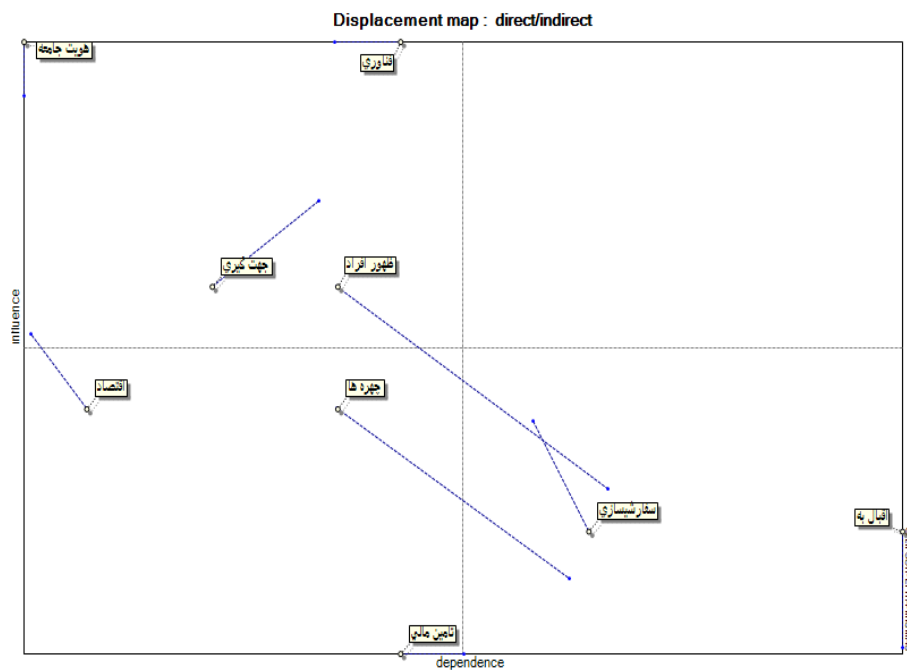
جدول (۷): ماتریس تأثیرات غیر مستقیم

۱- ظهور افراد	۲- چهره ها	۳- اقتصاد	۴- تامین مالی	۵- هویت جامعه	۶- اقبال	۷- جهت گیری	۸- سفارشی سازی	۹- فناوری
۵۰۶۷	۵۰۱۹	۴۰۲	۴۰۶۲	۳۹۵	۷۲۱۱	۲۳۹۴	۴۱۸۶	۲۴۸۹

۲۱۹۷	۳۵۲۹	۲۲۵۳	۶۵۸۹	۳۳۸	۳۷۴۱	۲۹۴	۴۳۴۱	۴۸۴۸	۲- چهره‌ها
۳۶۲۱	۵۰۳۴	۳۵۶۱	۸۰۵۰	۷۱۷	۴۲۳۵	۷۵۳	۵۱۶۴	۵۴۱۱	۳- اقتصاد
۲۴۸۶	۳۷۰۹	۲۱۸۱	۵۷۲۵	۳۹۸	۲۹۱۷	۵۹۴	۳۶۲۰	۳۹۴۹	۴- تامین مالی
۳۹۳۳	۶۳۹۷	۳۵۷۳	۱۰۲۵۰	۶۵۳	۵۴۲۵	۸۷۳	۶۵۸۷	۷۰۱۸	۵- هویت جامعه
۲۰۱۵	۳۳۵۹	۱۸۷۸	۵۷۹۸	۲۶۸	۳۳۴۲	۲۹۱	۴۲۳۰	۴۵۹۰	۶- اقبال
۴۰۹۴	۶۱۱۸	۳۵۷۰	۹۲۲۷	۶۶۵	۴۵۶۰	۱۰۵۹	۵۷۱۸	۶۰۹۸	۷- جهت گیری
۳۲۰۷	۴۶۱۷	۳۲۷۰	۷۵۲۱	۶۷۹	۳۹۹۵	۶۳۶	۴۶۷۱	۴۹۳۵	۸- سفارشی سازی
۴۳۳۹	۶۲۹۷	۴۵۰۳	۱۰۴۸۴	۹۷۴	۵۷۴۲	۷۷۴	۶۵۵۶	۶۸۸۸	۹- فناوری

منبع: یافته‌های پژوهش

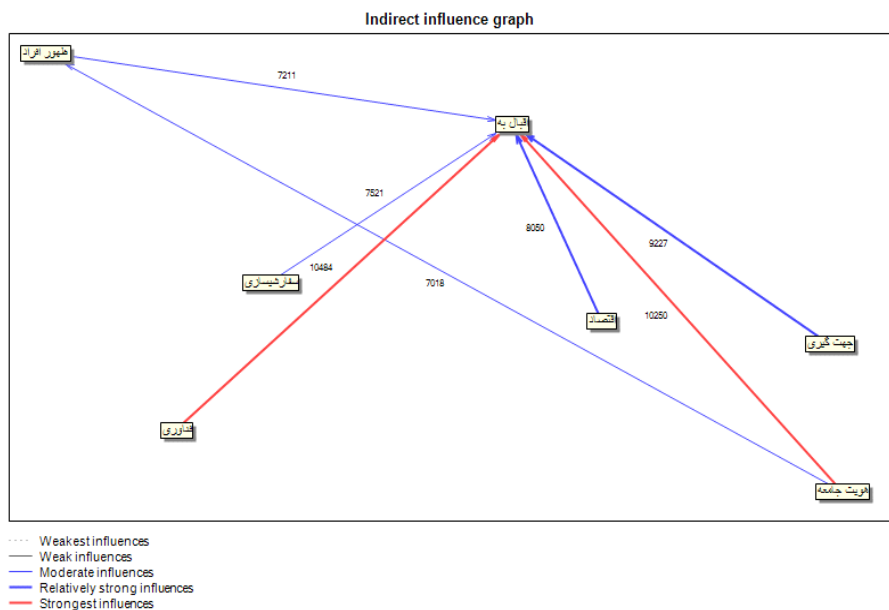
که در ادامه گراف تأثیرات غیرمستقیم مؤلفه‌ها به شرح شکل شماره (۳) استخراج شد:



شکل (۳): گراف تأثیرات غیرمستقیم

منبع: یافته‌های پژوهش

در نهایت نمودار نهایی مقایسه‌ای تأثیرات مستقیم و بالقوه متغیرها نیز به شرح زیر استخراج شد:



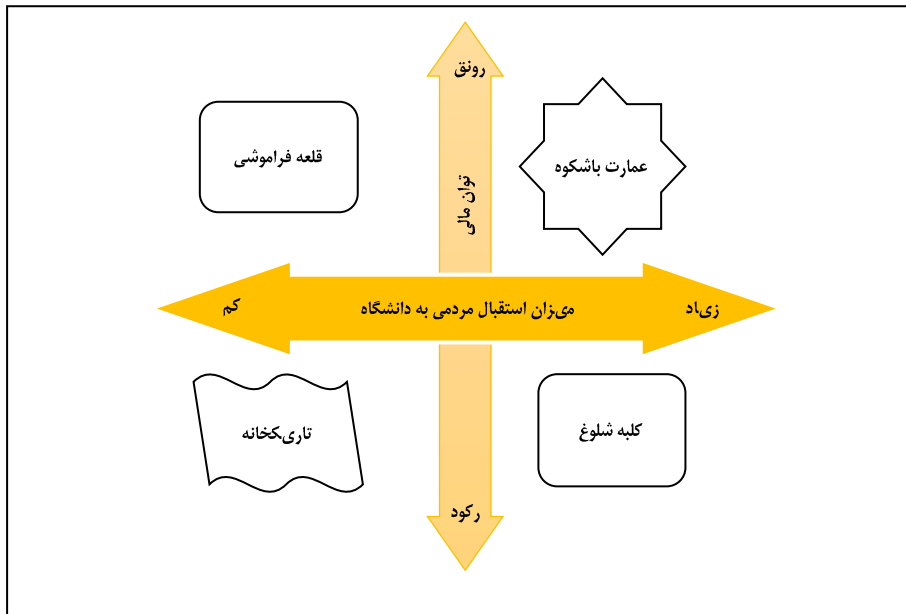
شکل (۴): نمودار نهایی مقایسه‌ای تأثیرات مستقیم و بالقوه متغیرها

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۳. گام سوم: ترکیب (نگارش سناریوها)

حال باید دو عامل به عنوان متغیر راهبردی مبنای نگارش سناریوها قرار گیرند؛ متغیرهای راهبردی متغیرهایی هستند که هم قابلیت دستکاری و کنترل دارند و هم بر پویایی و تغییر سیستم تأثیر گذارند (رشید ارده و خزایی، ۱۳۹۶، ص. ۷۱). در ادامه در گام سوم پس از مشخص شدن میزان اهمیت و عدم قطعیت و نیز استخراج نقشه‌های تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هریک از عوامل، یک پنل خبرگانی با حضور خبرگان مربوطه برگزار شد و ضمن آنکه یافته‌های پژوهش تا به اینجا کار مورد تأیید آنها قرار گرفت، دو عدم قطعیت مهم شامل «تأمین مالی دانشگاه» و «میزان اقبال به دانشگاه» به عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی برای ورود به سناریوها مبتنی بر جلسات خبرگانی و داده‌ها نتایج کمی پژوهش وارد فرآیند سناریونگاری شدند؛ که می‌توان بر اساس این دو عامل،

ماتریسی به واسطه تقاطع آنها ایجاد کرد که نتیجه‌اش ایجاد چهار سناریو می‌باشد؛ شکل زیر بیانگر این چهار حالت است:



شکل (۵): چارچوب سناریوهای پیش روی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

منبع: یافته‌های پژوهش

سناریوی اول: عمارت باشکوه

در این سناریو، تأمین مالی دانشگاه به نحو مطلوبی از سوی موسسه جامعه الامام الصادق علیه السلام و سایر بخش‌های پشتیبان ادامه پیدا می‌کند و به دانشگاه اجازه می‌دهد تا به طور فعالانه به توسعه و ارتقاء زیرساخت‌ها و امکانات آموزشی، پژوهشی و رفاهی خود بپردازد؛ در این شرایط دانشگاه با فراغ بال و آزادی کامل اقدامات توسعه‌ای در مسیر رشدش مثل توسعه پژوهشگاه قدرتمند، جذب و به‌کارگیری نخبگان به‌عنوان کارمند و اعضای هیأت علمی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی و اداری برای پیشرفت دانشگاه را پیگیری و دنبال می‌کند. در عین حال میزان اقبال به دانشگاه نیز بسیار بالاست و در مقاطع مختلف تحصیلی شامل کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری و پست دکتری، دانش‌آموزان، دانشجویان و نخبگان علمی علاقه شدیدی برای حضور و پذیرش در

دانشگاه امام صادق علیه السلام دارند و رقابت شدیدی هم میان مخاطبان وجود دارد که این مهم باعث شده دست دانشگاه برای انتخاب و جذب افرادی که بیشترین تناسب هویتی و فرهنگی را با دانشگاه دارند و نیز معدل، رتبه کنکور و فعالیت‌های علمی پژوهشی آنها در سطح مطلوبی قرار دارد و می‌توانند اثربخشی بیشتری در تحقق راهبردهای دانشگاه داشته باشند، باز باشد؛ همچنین به واسطه تمایل گسترده مخاطبان، هیچ کدام از رشته‌های دانشگاه بدون مخاطب نیست و رشته‌های پایه‌ای و نظری دانشگاه مثل فلسفه و الهیات نیز که به تناسب راهبردها و اهداف دانشگاه به روزرسانی و بعضاً به صورت میان‌رشته‌ای جذاب طراحی شده‌اند، با استقبال گسترده مواجه هستند؛ در عین حال به واسطه تمایل گسترده مخاطبان به دانشگاه امام صادق علیه السلام، مسئولان، پردیس‌های وابسته به دانشگاه (اعم از پردیس بین‌الملل و پردیس‌های تخصصی علمی در سایر نقاط کشور) را گسترده‌تر کرده‌اند تا امکان بسط بیش از پیش نظام فکری اصیل انقلاب اسلامی را از طریق دانشگاه امام صادق علیه السلام در سطح کشور و جهان فراهم کنند. در عین حال سیاست مرجعیت علمی دانشگاه به واسطه رشد و گسترش زیرساخت‌های علمی و پژوهشی و نیز تعداد قابل توجه دانشجویان نخبه و مؤثر در دانشگاه، به صورت پرشتاب در حال تحقق است و دانشگاه امام صادق علیه السلام در رتبه‌بندی‌های دانشگاهی، یکی از دانشگاه‌های سرآمد در علوم انسانی و اسلامی است و نهادها و سازمان‌های مختلف کشور به واسطه مرجعیت و کارآمدی علمی دانشگاه، اصرار دارند تا دانشگاه به‌عنوان محور اصلی در پیشبرد پروژه‌های علمی و تحقیقاتی آنها نقش-آفرینی کند و دانشگاه نیز سعی می‌کند تا با اولویت‌بندی نیازهای کشور و مبتنی بر ظرفیت‌ها و امکانات گسترده‌ای که در دسترس دارد، در پروژه‌های مهمی که در راستای تحقق راهبردهایش می‌باشد نقش‌آفرینی کند. این نقش‌آفرینی دانشگاه در پروژه‌های علمی و تحقیقاتی به نوبه خود باعث شده تا دانشگاه بتواند فارغ از بودجه‌ای که از مؤسسه جامعه الامام الصادق دریافت می‌کند، به صورت مستقل درآمدزایی خوبی داشته باشد و از محل این درآمد امکانات رفاهی خوبی مثل مسکن سازمانی و خوابگاه متاهلی را برای اساتید و دانشجویان گسترش و دغدغه‌های جانبی بدنه علمی و پژوهشی دانشگاه را کاهش دهد و کمک کند تا تمرکز آنها بر روی مسائل علمی باشد. در عین حال به واسطه

فراغت نسبی اساتید و دانشجویان از دغدغه‌های اضافی معیشتی، تولیدات علمی دانشگاه شامل انتشار کتب و مقالات مؤثر و پراستناد رشد قابل توجهی دارد؛ همچنین فرآیند ارتقا و ترفیع اساتید به واسطه روند ارگانیک در تحقق موظفی آموزشی و پژوهشی اساتید در حال تحقق است. این وضعیت مطلوب و روبه رشد دانشگاه، موجبات تحقق چرخه مثبتی را فراهم کرده است که سازمان‌های مختلف و نیز دانشگاه‌های دیگر به شدت مشتاق گسترش همکاری با دانشگاه هستند و اشتیاق دارند تا دانشجویان و وابستگان به دانشگاه را به عنوان نیروی کارآمد در سازمان یا برای ادامه تحصیل (در مقطع دکتری) یا به عنوان هیأت علمی جذب کنند.

سناریوی دوم: قلعه فراموشی

در این سناریو، با وجود تأمین مالی موفق دانشگاه از سوی نهادها و بخش‌های بالادستی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام با چالشی اساسی روبه‌رو است و آمار اقبال به دانشگاه پایین است و تعداد دانشجویانی که درخواست تحصیل در دانشگاه داده و پذیرفته شده‌اند کمتر از مقدار مورد انتظار است. در واقع گرچه وضعیت امکانات رفاهی دانشگاه مثل کیفیت اقامتگاه‌ها، کیفیت تغذیه، بهداشت و غیره خیلی خوب است و سرانه هزینه برای دانشجوی نسبت به سایر دانشگاه‌ها بسیار زیاد است اما نسبت تعداد دانشجو به استاد به صورت مستمر و سال به سال کمتر می‌شود و دانش‌آموزان و دانشجویان کشور به دلایل مختلف از جمله شرکت در دوره‌های مهارتی و آموزشی جایگزین دانشگاه، وجود دانشگاه‌های مشابه، وضعیت اقبال به علوم انسانی در کشور، تصویر ادراک شده دانشگاه و... تمایلی به حضور و تحصیل در دانشگاه ندارند. حتی وضعیت دانشگاه طوری شده که برخی دانشکده‌ها مثل الهیات و اقتصاد که رویکردهای نظری بیشتری دارند، کمتر از انگشت‌های یک دست دانشجو دارند و استقبال مخاطبان موجود هم بیشتر به سمت رشته‌های کاربردی‌تر مثل مدیریت و حقوق است. این در حالی است که دانشگاه بودجه تبلیغات گزینش دانشگاه برای جذب را به نسبت گذشته افزایش داده است و نیز سعی کرده تا برای جلب نظر مخاطبان، به گسترش زیرساخت‌های آموزش مجازی برای برخی درس‌های عمومی برای جلب نظر دانشجویان برای تحصیل در دانشگاه اقدام کند و حتی زمزمه‌هایی در کلام برخی مسئولین دانشگاه به وجود آمده که چون بسیاری مخاطبان

دانشگاه به واسطه برخی انگیزاننده‌ها مثل حقوق و یا تعهد استخدام به سایر دانشگاه‌ها می‌روند، ما نیز مثل دهه ۷۰ به سمت پرداخت شهریه برای ماندن دانشجویان در دانشگاه برویم. علاوه بر این دانشگاه مجبور شده است تا شاخص‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی خود برای جذب دانشجویان را آسان‌تر کند که خود این امر باعث شده تا بعضاً اساتیدی که در کلاس‌های درس حاضر می‌شوند از ضعف علمی و هوشی برخی دانشجویان تعجب کنند و عده‌ای معتقدند این افراد نمی‌توانند در تحقق اهداف دانشگاه کمک کنند. در عین حال بعضاً کنش‌ها و اقدامات فردی از سوی برخی دانشجویان جدیدالورود در دانشگاه مشاهده می‌شود که موجب تعجب است و در فضای فرهنگی دانشگاه مسبوق به سابقه نبوده. علاوه بر این جمعیت تشکل‌های دانشجویی و کنشگری آنها به شدت کاهش یافته و دانشجویان دانشگاه مثل گذشته در نظامات و دستورکارهای سیاستی در کشور جایگاهی ندارند. همچنین چند سال است دیگر دانشگاه در رقابت‌های علمی دانشجویی مثل المپیادها و... قوت سابق را ندارد و رتبه‌ها و جوایز دانشجویی دانشگاه بسیار کم شده است. در عین حال مسئولان به واسطه فقدان استقبال دانشجویان داخلی، به سمت جذب و پذیرش دانشجوی بین‌المللی رفته‌اند و سعی می‌کنند تا بخشی از استعداد دانشگاه را به این حوزه معطوف کنند که البته خود این موضوع هم مسائل خاص خود را در نظام تربیتی و هویتی دانشگاه داشته است.

از طرفی به واسطه تکالیفی که در راهبردهای ابلاغی بر دانشگاه بار شده است و نیز بسط ید دانشگاه در مسائل مالی، گروه‌های آموزشی، رشته‌ها و میان‌رشته‌ای‌های جدید در دانشگاه گسترش یافته و برای هر کدام از آنها هیأت علمی جدید جذب شده است؛ همچنین دانشگاه در زمینه تولید علم مثل انتشار کتب و مقالات علمی نقش آفرینی نسبتاً خوبی دارد و رتبه دانشگاه نیز در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها در وضعیت بدی قرار ندارد؛ اما اکثر تولیدات علمی دانشگاه در حال حاضر صرفاً ناشی از فعالیت اساتید هیأت علمی و پژوهشگرانی است که دانشگاه به استخدام خود درآورده است. در واقع فرهنگ سازمانی موجود دانشگاه امام صادق علیه‌السلام دیگر رنگ و بوی دانشگاهی ندارد و بیشتر به یک پژوهشگاه صرف که آثار علمی تولید می‌کند شبیه شده و به واسطه کاهش کمیت و کیفیت دانشجویان جدید، کنشگری دانشجویی و تشکیلاتی خاصی در آن شاهد نیستیم

و با ساختاری نسبتاً رو به پیری مواجهیم که دیگر شور و نشاط دانشجویی و جوانی را ندارد و جریان‌ساز نیست. حتی رستوران اساتید هم کم کم دارد شلوغ‌تر از رستوران دانشجویان می‌شود و مسئولان به فکر آن افتاده‌اند، تا جای این دو رستوران را با هم عوض کنند و چون بسیاری از اقامتگاه‌های دانشجویی دانشگاه خالی هستند، مسئولان به فکر تغییر کاربری آنها و تبدیلشان به اتاق اساتید افتاده‌اند.

در عین حال مسئله ارتقا و ترفیع اساتید هیأت علمی دانشگاه هم در بسیاری گروه‌های آموزشی با مشکل مواجه شده است؛ چرا که برای برخی رشته‌ها به خاطر فقدان حدنصاب دانشجویان کلاسی وجود ندارد و مقرری آموزشی اساتید تکمیل نمی‌شود؛ همچنین تعداد کم دانشجویان موجب شده است تا رقابت زیادی برای مسئولیت راهنمایی و مشاوره پارسای دانشجویان میان اساتید شکل بگیرد. فلذا مسئله تعداد دانشجو به بحرانی جدی برای ساختار آموزشی و تربیتی دانشگاه تبدیل شده و این خود باعث توقف بازتولید و استمرار نظام تربیتی دانشگاه شده و به نوعی دانشگاه را عقیم کرده است. این مشکل دانشگاه را بر آن داشته تا باز هم شاخص‌های جذب در مقاطع تحصیلات تکمیلی را تسهیل کند و آزمون اسما و سایر آزمون‌های سنجش معارفی را از شرط ضمن ورود و ضمن تحصیل دانشگاه حذف کند.

سناریوی سوم: کلبه شلوغ

در این سناریو، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام با چالش جدی در تأمین مالی برای پیشبرد فعالیت‌ها و برنامه‌های خود مواجه است، اما میزان اقبال به دانشگاه از سوی مخاطبان و تمایل آنها به حضور در آن وضعیت مناسبی دارد. در واقع مخاطبان به واسطه تصویر ادراک شده خوب مثل سطح بالای علمی و آموزشی، فضای تربیتی مساعد، امکانات رفاهی مناسب و غیره که از دانشگاه در جامعه عمومی و افواه دانش‌آموختگان وجود دارد، تمایل دارند تا به جای دانشگاه‌های مشابه، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام را انتخاب کنند، حال آنکه بخش زیادی از عملکردهای دانشگاه به واسطه مسائل و مشکلات مالی ناشی از عدم توانمندی یا عدم همراهی نهادهای بالادستی در تأمین مایحتاج دانشگاه با مشکل مواجه شده است. در شرایط حاضر دانشگاه بسط ید زیادی در مدیریت تقاضای علاقه‌مندان به حضور در دانشگاه دارد و توانمندی جدی در طراحی و اعمال

شاخص‌هایی که منجر به پذیرش دانشجویان با ظرفیت‌های عالی و متعهد به آرمان‌ها و اهداف دانشگاه می‌شود دارد؛ اما در این شرایط، کیفیت خدمات آموزشی به واسطه اینکه دانشگاه از پس هزینه توسعه زیرساخت‌های آموزشی و فناوری و نیز جذب و به‌کارگیری هیأت علمی جدید بر نمی‌آید، به صورت جدی تحت تأثیر قرار گرفته است و به خاطر فشار زیاد بر امکانات آموزشی و پژوهشی دانشگاه و نیز فشار زیاد بر اساتید و اعضای هیأت علمی، ظرفیت‌های آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه به حد نهای خود نزدیک شده که این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاه منجر شود.

از طرفی به واسطه اینکه تعداد دانشجویان زیاد است و تعداد هیأت علمی دانشگاه ثابت مانده، حداکثر ظرفیت اساتید برای راهنمایی و مشاوره پارسای دانشجویان تکمیل شده و بدین وسیله روند ارتقا اساتید سرعت گرفته و این مسئله به نوبه خود باعث شده تا هزینه لازم برای پرداخت حق‌الزحمه اساتیدی که عموماً دانشیار و استاد تمام شده‌اند بیشتر شود و به تبع فشار مالی بیشتری بر دانشگاه بار شود. از این‌روست که بیشترین بخش هزینه‌های دانشگاه صرف پرداخت حقوق اساتید می‌شود و مسئولین مجبورند برای ادامه حیات دانشگاه، از هزینه‌های توسعه‌ای و هزینه‌های مورد نیاز برای پرورش و رفاه دانشجویان بکاهند. در این راستا بخش قابل توجهی از مراسمات و برنامه‌های جانبی و فوق برنامه دانشگاه که در گذشته به صورت مستمر برای رشد و تقویت علمی، تربیتی و سیاسی دانشجویان برگزار می‌شد متوقف شده و به تبع توانمندی دانشگاه در حفظ و بازتولید نظام فرهنگی و تربیتی‌اش به واسطه مشکلات مالی کاهش پیدا کرده است. این در حالی است که بسیاری از امکانات رفاهی دانشگاه هم فرسوده شده‌اند و دانشگاه منابع و اهتمام لازم برای نوسازی و توسعه آنها را ندارد و چون تعداد مخاطبان و جذب دانشگاه نسبتاً زیاد است، سرانه استفاده از امکانات و تجهیزات مربوطه هم به شدت کاهش یافته است. در عین حال به واسطه محدودیت‌های مالی در پرداخت مناسب به نیروهای متخصص و صاحب مهارت دانشگاه، برخی از کارمندان ارزشمند که برای مدت زیادی در دانشگاه بودند و در پیشبرد امور جاری دانشگاه نقش مهمی ایفا می‌کردند، به واسطه ناتوانی و یا کم‌توانی در جبران خدماتشان، از دانشگاه رفته‌اند و دانشگاه نیز میل و توانی برای جایگزینی کارمندان جدید ندارد.

در این شرایط دانشگاه خود به دنبال توسعه سیاست‌های مالی درون دانشگاهی و درآمدزایی افتاده است و این سیاست‌های مالی جدید فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی برای آینده وضعیت دانشگاه ایجاد کرده‌اند. در این شرایط عملکرد برخی بخش‌ها بهینه‌تر و هدفمند شده است و گزارش عملکرد آنها معطوف به درآمدزایی و کارآمدی شده است؛ با این حال به واسطه غلبه نگاه مادی در برخی مسئولین و اینکه به هرچیزی به‌عنوان ابزاری برای کسب درآمد می‌نگرند، فضای تربیتی و مدیریتی دانشگاه تحت الشعاع قرار گرفته است تا جایی که مشاهده می‌شود بعضاً ارزش مسئولان و هیأت علمی دانشگاه با توانمندی آنها در پول‌سازی‌شان سنجیده می‌شود. در عین حال دانشگاه بعضاً به سمت اخذ و پذیرش پروژه‌های پژوهشی رفته است که درآمدزا هستند ولی الزاماً با ارزش‌ها و آرمان‌های دانشگاه تناسبی ندارند. همچنین دانشگاه با هدف ترمیم اوضاع مالی و کسب درآمد بیشتر، به جذب دانشجویان خارجی تمایل جدی پیدا کرده و آن را در اولویت قرار داده است تا بتواند با درآمدزایی از محل اخذ شهریه از دانشجویان خارجی علاقه‌مند به تحصیل در ایران، از پس هزینه‌هایش بر بیاید و همین اولویت شرایطی را ایجاد کرده است که عمده توجه مسئولان دانشگاه به سمت توسعه پردیس بین‌المللی معطوف شود. با این حال به واسطه اولویت‌دار بودن درآمدزایی در جذب دانشجوی خارجی در شرایط حاضر، در مواردی سیاست مرجعیت علمی در جذب دانشجویان خارجی به حاشیه رفته است و اثربخشی علمی پردیس بین‌المللی اولویت نیست.

در مجموع در دانشگاه شرایطی ایجاد شده که موجب نگرانی جدی دغدغه‌مندان دانشگاه بابت کاهش اعتبار دانشگاه شده است و عده‌ای انتظار دارند به زودی تصویر ادراک شده دانشگاه به‌عنوان نهادی که به دنبال تحقق مرجعیت علمی بوده مخدوش شود و در میان جامعه علمی و عموم مردم به‌عنوان یک دانشگاه غیرانتفاعی معمولی تصور شود.

سناریو چهارم: تاریک‌خانه

در این سناریو دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در شرایطی قرار دارد که هم تأمین مالی به مشکل خورده و هم میزان اقبال به دانشگاه از سوی مخاطبان پایین است. در واقع دانشگاه در این شرایط به واسطه مشکلات مالی امکان توسعه و ارتقا زیرساخت‌ها و امکانات

آموزشی، پژوهشی و رفاهی را ندارد و در به‌کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی و اداری برای پیشرفت دانشگاه نیز ناتوان است. در عین حال بسیاری از امکانات قدیمی‌تر نیز فرسوده شده‌اند و بودجه‌ای برای نوسازی آنها موجود نیست. همین مسئله به نوبه خود شرایطی را ایجاد کرده است که دانشگاه عملاً توان توسعه گروه‌های آموزشی، رشته‌ها و میان‌رشته‌ای‌های جدید را ندارد. در عین حال اقبال به دانشگاه از سوی مخاطبان هم به دلایل مختلف بسیار پایین است و در مقاطع مختلف تحصیلی اعم از کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری و پست دکتری - دانش‌آموزان، دانشجویان و نخبگان علمی علاقه‌ای به حضور در دانشگاه ندارند. ضمناً به واسطه حضور محدود متقاضیان، عملاً رقابتی برای حضور در رشته‌های مختلف دانشگاه وجود ندارد و بسیاری از رشته‌ها و دانشکده‌ها خالی هستند و متقاضی برخی رشته‌های پایه‌ای و نظری دانشگاه مثل فلسفه و علوم قرآن و حدیث نزدیک به صفر بوده و استقبال مخاطبان موجود هم بیشتر به سمت رشته‌های کاربردی‌تر مثل مدیریت و حقوق است که بازار کار بهتری در کشور دارند. این مهم باعث شده است دست دانشگاه برای انتخاب و جذب افرادی که بیشترین تناسب هویتی و فرهنگی را با دانشگاه دارند و نیز معدل، رتبه کنکور و فعالیت‌های علمی پژوهشی آنها در سطح مطلوبی قرار دارد خالی بماند؛ این موضوع دانشگاه را بر آن داشته تا شاخص‌های جذب در مقاطع تحصیلات تکمیلی را باز هم تسهیل کند و آزمون اسما و سایر آزمون‌های سنجش معارفی را از شرط ضمن ورود و ضمن تحصیل دانشگاه حذف کند.

در این شرایط اساتید حاضر در بسیاری از دانشکده‌ها به واسطه کمبود دانشجو وقت خالی زیادی دارند و در عین حال دانشگاه توان پرداخت حقوق و مزایای مناسب آنها را ندارد؛ فلذا برخی اساتید لاجرم بخشی از وقتشان را به فعالیت‌های خارج از دانشگاه در راستای تأمین نیازهایشان اختصاص داده‌اند و دیگر دانشگاه امام صادق علیه‌السلام عملاً اولویت مطلقشان نیست و همین مسئله باعث شده نظام فرهنگی و تربیتی دانشجویان دانشگاه هم به حاشیه برود؛ این در حالی است که نسبت تعداد دانشجو به استاد به صورت مستمر و سال به سال کمتر می‌شود و همین امر موجب شده تا سرانه هزینه برای دانشجو نسبت به سایر دانشگاه‌ها بیشتر باشد. از طرف دیگر این شرایط دانشگاه موجب ناتوانی

سازمان در جذب و به‌کارگیری و نیز نگهداشت نخبگان به‌عنوان کارمند شده است؛ چرا که حقوق کارمندان دانشگاه در نسبت به سایر بخش‌های مشابه در کشور در سطح پایین‌تری قرار دارد که همان هم به سختی تأمین و پرداخت می‌شود.

این شرایط نامساعد موجود دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، در جاهای دیگر هم نقل می‌شود و همین مسئله موجبات افت تصویر ادراک شده از دانشگاه در جامعه علمی و عمومی را موجب شده و تصویر علمی و برند پیشین دانشگاه را مخدوش کرده است. این وضعیت به نوبه خود امکانات و ظرفیت‌های دانشگاه برای توسعه اهداف علمی و نیز تحقق راهبردهای کلان دانشگاه خصوصاً مرجعیت علمی را متوقف کرده و موجب شده تا مشتریان و مخاطبان پژوهشگاه دانشگاه هم، از تعریف و برون‌سپاری پروژه‌ها به دانشگاه اجتناب کنند و برای حل مسائشان به سراغ سایر مراکز علمی و پژوهشی بروند. فلذا دانشگاه عملاً توان رقابت با سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور را در ابعاد مختلف از دست داده است و همین شرایط امکان توسعه پردیس‌های دانشگاه را نیز عملاً متوقف کرده است. در این شرایط دانشگاه گرفتار نوعی افسردگی سازمانی شده است که هرکسی دیگری را متهم اصلی شرایط فعلی می‌داند؛ اساتید و قدیمی‌ترها هم دوران خوب گذشته را به‌عنوان خاطره برای اندک دانشجویان حاضر در دانشگاه نقل می‌کنند و با خاطره‌ها خوش هستند.

۳-۴. گام چهارم: اقدام

پس از تعیین سناریوهای چهارگانه در این گام، دلالت‌های هر یک از سناریوها و نشانگرهایی که وقوع آن سناریو را اطلاع می‌دهد به شرح زیر شناسایی شدند:

جدول (۸): نشانگر سناریوهای آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

عنوان	توضیح	نشانگر
عمارت با شکوه	رشد و شکوفایی دانشگاه در ابعاد مختلف علمی و اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> • دانشگاه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراکز و مراجع علمی علوم انسانی اسلامی شناخته می‌شود؛ • تعداد زیادی از دانش‌آموزان و دانشجویان نخبه هر ساله در مقاطع مختلف در دانشگاه جذب می‌شوند؛ • حجم زیادی از پروژه‌ها و تحقیقات مهم و اثرگذار ملی در دانشگاه انجام می‌شود؛ • رتبه دانشگاه در میان دانشگاه‌های علوم انسانی در وضعیت خوبی قرار دارد؛ • منابع تأمین مالی دانشگاه متنوع هستند؛ • تعداد هیأت علمی آموزشی و پژوهشی دانشگاه رشد زیادی نسبت به سال‌های قبل دارد با این حال نسبت استاد به دانشجو متناسب و مطلوب است؛ • روند سرعت ارتقا و ترفیع اساتید کاملاً مناسب و معقول است؛ • رشته‌ها و میان‌رشته‌ای‌های جدید تأسیس شده‌اند؛ • پردیس‌های دانشگاه در ابعاد و انواع مختلف گسترش یافته‌اند؛ • هیچ کدام از رشته‌ها و و گرایش‌ها خالی نمانده و بخش قابل توجهی از متقاضیان به سمت رشته‌های پایه‌ای سوق داده شده‌اند؛ • رتبه‌ها و جوایز دانشجویی دانشگاه در سطح کشور افزایش داشته است؛ • به اساتید برای توسعه عملکرد پژوهشی پژوهانه اعطا می‌شود.
قلعه فراموشی	کاهش شتاب دانشگاه در تحقق اهداف راهبردی خود	<ul style="list-style-type: none"> • برای برخی از رشته‌های دانشگاه متقاضی وجود ندارد؛ • ضریب امکانات رفاهی در نگاه مخاطبان دانشگاه نسبت به سایر ابعاد بسیار پررنگ‌تر است؛ • سرانه هزینه برای دانشجویان نسبت به سایر دانشگاه‌ها بسیار زیاد است؛ • هزینه‌های تبلیغات دانشگاه برای جذب دانشجو افزایش چشم‌گیری نسبت به گذشته دارد؛

<ul style="list-style-type: none"> • برخی انگیزاننده‌ها مثل پرداخت شهریه به دانشجویان جدیدالورود ایجاد شده است؛ • بخشی از اساتید کسری موظفی دارند و آن را با پست‌های مدیریتی در دانشگاه یا مأمور شدن در بیرون جبران می‌کنند؛ • تعداد هیأت علمی به تعداد دانشجو نسبت به گذشته بسیار زیاد شده است؛ • روند سرعت ارتقا و ترفیع اساتید کند شده است؛ • شاخص‌های گزینش دانشگاه در بعد علمی و فرهنگی تقلیل یافته است؛ • آزمون اسما و معارف اسلامی سهل و در مواردی تشریفاتی شده است؛ • کنش‌های دانشجویی در دانشگاه به نسبت گذشته کم‌رنگ هستند؛ • برخی تغییرات در چاقوب فرهنگی و هویتی دانشگاه ملموس هستند 		
<ul style="list-style-type: none"> • کیفیت بعد آموزشی دانشگاه کاهش یافته است؛ • نسبت تعداد هیأت علمی به دانشجو بسیار زیاد شده است؛ • بیشترین بخش هزینه‌های دانشگاه صرف حقوق اعضای هیأت علمی می‌شود؛ • کمیت برخی فوق برنامه‌های رفاهی، فرهنگی و تربیتی دانشگاه کاهش محسوس داشته است؛ • بسیاری از امکانات رفاهی دانشگاه فرسوده شده و دانشگاه توان نوسازی آنها را ندارد؛ • خارج شدن بخشی از منابع انسانی متخصص دانشگاه از سازمان شتاب گرفته است؛ 	<p>توان اندک دانشگاه در پاسخ‌گویی به نیازهای جاری و توسعه‌ای پیش روی سازمان</p>	<p>کلبه شلوغ</p>

<ul style="list-style-type: none"> • متقاضیان ورود به دانشگاه به شدت کاهش یافته‌اند؛ • تعداد زیادی از رشته‌های و گرایش‌های دانشگاه خصوصاً در رشته‌های پایه‌ای و نظری خالی هستند؛ • تعداد ورود نخبگان علمی و فرهنگی به دانشگاه بسیار ناچیز است و در عین حال سازمان دانشگاه توانی برای ترغیب نخبگان برای تحصیلی در دانشگاه ندارد؛ • مدتی است گروه آموزشی، رشته و میان‌رشته‌ای جدیدی به وجود نیامده است؛ • تصویر علمی و ادراک شده از دانشگاه در جامعه علمی و عمومی مخدوش شده است؛ • اغلب اساتید در راستای مرتفع کردن دغدغه‌های مالی خود در بیرون دانشگاه هم اشتغال - بعضاً غیر مرتبط - دارند. • چارچوب و نظام تربیتی و فرهنگی دانشگاه تغییر کرده و کاملاً به سمت چارچوب‌های عرفی و عمومی جامعه شبیه شده است و دیگر تمایزی با سایر دانشگاه‌های معمولی وجود ندارد؛ • اثرگذاری و کنش خاصی از دانشگاه در جامعه وجود ندارد. • تعداد پروژه‌های پژوهشی و علمی ناظر به حل مسائل ملی در دانشگاه نزدیک به صفر است. 	<p>از بین رفتن قابلیت‌ها و چارچوب‌های علمی و هویتی دانشگاه</p>	<p>تاریک خانه</p>
--	--	-------------------

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی هدف از تدوین سناریوها، ارائه یک پیش‌بینی دقیق از آینده نیست، بلکه سناریوها ابزار تفکر بهتر و منسجم‌تر درباره آینده هستند و می‌توانند موجبات بینش و بصیرت کافی در سازمان نسبت به آینده شوند و به آنها کمک کنند تا به بهترین شکل ممکن، عدم قطعیت‌های محیطی را شناخته و برای مواجه شدن با آنها برنامه‌ریزی و در واقع عدم قطعیت‌ها را مدیریت کنند (حاج‌آقا معمار، رحیم‌نیا و خوراکیان، ۱۳۹۲، ص. ۶۵-۶۶). از این رو پژوهش حاضر سعی داشت تا با ایجاد تصویری از آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در افق سال ۱۴۱۲ در قالب سناریو، آمادگی لازم برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده را برای مدیران و سیاستگذاران این سازمان فراهم کند.

مبتنی بر یافته‌های این پژوهش ۲۸ مورد از عوامل کلیدی اثرگذار بر آینده دانشگاه امام صادق علیه‌السلام در افق ۱۴۱۲ شناسایی و در ۶ بعد مبتنی بر الگوی تحلیل PESTEL، شامل ابعاد «سیاسی»، «اقتصادی»، «اجتماعی»، «فناورانه»، «زیست محیطی»، و «قانونی» دسته‌بندی شدند که مبتنی بر نظر خبرگان، ۹ مورد از این عوامل میانگین اهمیت و عدم قطعیت بیش از میانگین داشتند و به‌عنوان عدم قطعیت‌های مهم احصا شدند؛ در مرحله بعد این ۹ عامل مبتنی بر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر سیستم آینده دانشگاه هم مشخص و مکان‌یابی شدند و در نهایت مبتنی بر جمع‌بندی مطالب در یک پنل خبرگانی، دو عامل «تأمین مالی دانشگاه» و «میزان اقبال به دانشگاه» به‌عنوان عدم قطعیت‌های کلیدی مبنای نگارش سناریوها قرار گرفتند و بر مبنای آنها ۴ سناریو شامل «عمارت با شکوه»، «قلعه فراموشی»، «کلبه شلوغ» و «تاریک خانه» نگاشته شدند که جدول زیر مقایسه‌ای بین عوامل اساسی تشکیل دهنده هر سناریو را نشان می‌دهد:

جدول (۹): ویژگی سناریوهای پیش روی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

سناریو				
شاخص	۱. عمارت با شکوه	۲. قلعه فراموشی	۳. کلبه شلوغ	۴. تاریک خانه
تعداد دانشجویان متقاضی	زیاد و رو به رشد	کم	زیاد اما رو به کاهش	کم و رو به کاهش
جمعیت دانشجویان در رشته‌ها و گرایش‌ها	وجود متقاضی و استقبال از همه رشته‌ها و گرایش‌ها	متقاضی و استقبال عمومی کم و خالی ماندن رشته و گرایش‌های نظری	وجود متقاضی برای اکثر رشته و گرایش‌ها	متقاضی صرفاً در رشته‌های پرطرفدار مثل مدیریت و حقوق

سناریو				
شاخص	۱. عمارت با شکوه	۲. قلعه فراموشی	۳. کلبه شلوغ	۴. تاریک خانه
کیفیت جذب دانشجویان	رقابتی و توانمندی در جذب نخبگان علمی و فرهنگی	تسهیل در شاخص‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی برای جذب	مخاطبان زیاد و حفظ کیفیت شاخص‌های جذب دانشجو	تسهیل و حذف حداکثری شاخص‌های جذب دانشجو
تعداد اعضای هیأت علمی	متناسب و افزایشی	مازاد و افزایشی	کمبود	مازاد
وضعیت اعضای هیأت علمی	متمرکز بر فعالیت‌های علمی و دانشگاهی	مشکل در فرآیند ارتقا و ترفیع	فشار زیاد بر اساتید هیأت علمی	دانشگاه اولویت اولشان نیست
وضعیت کارمندان	توانمندی در حفظ و جذب افراد توانمند	نامشخص	خروج نیروهای توانمند و نخبه و عدم جایگزینی آنها	ناتوانی سازمان در جذب و به-کارگیری و نگهداشت نیروها
کیفیت خدمات آموزشی	خوب و رو به رشد	مناسب و پرهزینه	کاهش کیفیت	افت به واسطه کاهش کیفیت عمل اساتید
وضعیت زیرساخت‌ها و امکانات آموزشی، پژوهشی	توانمندی در توسعه فعال امکانات و زیرساخت‌ها	پرتوان و کم مخاطب	نامساعد به خاطر فشار جمعیتی زیاد	فرسوده

سناریو		۱. عمارت با شکوه	۲. قلعه فراموشی	۳. کلبه شلوغ	۴. تاریک خانه
شاخص					
وضعیت امکانات رفاهی دانشگاه	امکانات رفاهی بسیار مناسب برای اساتید و دانشجویان	امکانات رفاهی بسیار مناسب برای اساتید و سرانه هزینه زیاد برای دانشجویان	امکانات رفاهی بسیار مناسب برای اساتید و سرانه هزینه زیاد برای دانشجویان	کمبود ظرفیت امکانات رفاهی	وجود امکانات رفاهی فرسوده
وضعیت پردیس‌ها	افزایش کیفیت و کمیت پردیس‌ها	تمرکز بر پردیس‌های بین‌الملل برای جبران دانشجویان خارجی	تمرکز بر پردیس‌های بین‌الملل برای جبران دانشجویان خارجی	تمرکز بر جذب دانشجویان خارجی برای کسب درآمد	در مرز توقف
وضعیت مالی دانشگاه	تأمین مالی مطلوب از سوی نهادهای بالادستی و توانمندی دانشگاه در درآمدزایی علمی	تأمین مطلوب از سوی نهادهای بالادستی و بسط ید در رشد هزینه‌ها	تأمین مطلوب از سوی نهادهای بالادستی و بسط ید در رشد هزینه‌ها	مشکلات جدی در تأمین مالی و فشارهای سنگین هزینه‌ای بر دانشگاه	ناتوان در تأمین مالی بالادستی و نیز درآمدزایی
فضای غالب فرهنگی دانشگاه	فضای علمی، پرنشاط و توانمندساز دانشجو محور	پژوهشی، رسمی، کم رونق و پژوهشگر محور	پژوهشی، رسمی، کم رونق و پژوهشگر محور	فضای پررونق دانشجویی اما کم رمق در تقویت نظام علمی و تربیتی	افسردگی
پیشبرد سیاست مرجعیت علمی	توانمندی در پیشبرد پرشتاب و همه جانبه	پر ظرفیت و کم توان	پر ظرفیت و کم توان	به حاشیه رفته	توقف کامل

سناریو					
شاخص		۱. عمارت با شکوه	۲. قلعه فراموشی	۳. کلبه شلوغ	۴. تاریک خانه
تصویر ادراک شده از دانشگاه	علمی و توانمند	رفاه آفرین و سرد	بازاری	فرتوت و ناتوان	
همکاری و ارتباط با نهادهای علمی و دولتی بیرون	ارتباط مؤثر با نهادهای بیرونی برای حل مسائل اولویت دار کشور	نا مشخص	ارتباط با نهادهایی که بتوانند در رفع نیازهای مالی دانشگاه مؤثر باشند.	ارتباطات	کاهش حداکثری ارتباطات

منبع: یافته‌های پژوهش

در نهایت پیشنهاد می‌شود تا مسئولان امر در دانشگاه امام صادق علیه‌السلام با افزایش توانمندی‌های مورد نیاز، ظرفیت‌های لازم برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده دانشگاه را خصوصاً در قبال مسئله تأمین مالی و نیز ایجاد چارچوب‌ها و اقداماتی برای بهبود استقبال مخاطبان از دانشگاه امام صادق علیه‌السلام فراهم نمایند.

یادداشت‌ها

1. Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education
2. The Art of long view
3. Futures Group
4. Alexander & Manolchev
5. Ithnin
6. Hammershøj
7. Global Business Network (GBN)
8. Searce
9. Orient
10. Explore
11. Syntesis
12. Implication
13. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

کتابنامه

- اصغری، سعید و اکبرپور شیرازی، محسن (۱۳۹۷). ارائه سناریوهای آینده آموزش عالی کشور با استفاده از روش نقشه شناختی فازی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ۲۴ (۱). ۱-۲۶.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ رستگار، عباس‌علی و نامنی، احمد (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه سرمایه انسانی کشور؛ سناریویی محتمل برای افق ۱۴۱۰، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. ۲۱ (۳). ۳۱-۵۶.
- بل، وندل (۱۳۹۸). مبانی آینده‌پژوهی: تاریخچه، اهداف و دانش. (مترجمان، مصطفی تقوی و محسن محقق) تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی. مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی. چاپ چهارم.
- حاج آقا معمار، حامد؛ رحیم‌نیا، فریبرز و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۲). سناریونگاری شبکه جهانی کسب‌وکار. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. ۴ (۱۶). ۶۱-۸۷.
- حسینی‌مقدم، محمد (۱۴۰۰). روندهای جهانی علم و فناوری، راهبردها و اولویت‌های آینده پژوهی آموزش عالی در ایران، دوفصلنامه علمی آینده‌پژوهی ایران. ۶ (۲). ۱-۲۸.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار. ج ۹.
- ربانی، طاها (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختاری، ابزاری برای شناخت و تحلیل متغیرهای مؤثر بر آینده موضوعات شهری. اولین همایش ملی آینده‌پژوهی. تهران.
- رشید ارده، حبیب‌اله و خزایی، سعید (۱۳۹۵). تحلیل کلان‌روندهای مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری با رویکرد تحلیل ساختاری، تحلیل تأثیر متقابل (بر گذر). تحقیقات بازاریابی نوین. ۶ (۳). ۵۷-۸۶.
- زمانی، اصغر و پورآتشی، مهتاب (۱۳۹۹). تحلیل روند تقاضای اجتماعی برای تحصیل در رشته دانشگاهی «آموزش عالی». مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران. ۹ (۲). ۳۴۳-۳۷۱.
- سعیدی، بتول و سلطانی، اصغر (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل روندهای پژوهش برنامه درسی در آموزش عالی ایران. نشریه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی. ۲۰ (۷۶). ۱۶۰-۱۸۰.
- شوارتز، پیترو (۱۳۹۰). هنر دورنگری: برنامه‌ریزی برای آینده در دنیای عدم قطعیت. (مترجم عزیز علیزاده). تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری‌های دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

صنیع اجلال، مریم و حسینی مقدم، محمد (۱۳۹۹). بین‌المللی شدن آموزش عالی و آینده‌ی همگرایی کشورهای اسلامی. *مطالعات بنیادین و کاربردی جهان اسلام*. ۲ (۳). ۱۴۶-۱۶۶. طهماسبی، سیامک؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ بوشهری، علیرضا؛ طبائیان، سیدکمال و قیدرخلجانی، جعفر (۱۳۹۶). سناریونگاری آینده صنایع دریایی. *فصلنامه راهبرد دفاعی*. ۱۵ (۶۰). ۳۱-۷۴.

عبدالله خانی، علی (۱۳۹۰). فنون پیش‌بینی. تهران: موسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر تهران.

گلن، جروم و گوردون، تئودور (۱۳۹۳). *دانشنامه بزرگ روش‌های آینده‌پژوهی*. (مترجمان، مرضیه کیقبادی و فرخنده ملکی‌فر). تهران: تپسا.

لیندگرن، مت و بندولد، هانس (۱۳۹۷). *طراحی سناریو (سناریو نویسی): پیوند میان آینده و راهبرد*. (مترجم، پرویز احمدی). تهران: انتشارات صفار.

مافی، فرزانه (۱۳۹۰). *پژوهشی در حوزه آینده‌پژوهی*. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام. مرکز تحقیقات استراتژیک. چاپ اول.

محمدپور، سمانه؛ سالارزهی، حبیب‌الله؛ کمالیان، امین‌رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و مهدی، محمد (۱۴۰۰). شناسایی و تحلیل پیشران‌های راهبردی دانشگاه کارآفرین با بهره‌گیری از رویکرد

تحلیل تأثیرات متقابل. *فصلنامه آموزش مهندسی ایران*. ۲۳ (۸۹). ۱۳۳-۱۵۶.

منتظر، غلامعلی و فلاحتی، نگار (۱۳۹۴). سناریونگاری آینده آموزش عالی ایران و کارکرد فناوری اطلاعات در آن. *اولین کنفرانس بین‌المللی و چهارمین کنفرانس ملی آموزش*

مهندسی. شیراز.

مهدی، رضا (۱۳۹۲). آینده‌پژوهی در آموزش عالی دانشگاه اسلامی، دانشگاه سازگار با محیط و زمینه. *فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی*. ۱۷ (۴). ۶۹۷-۷۱۰.

میرابی، وحیدرضا؛ پرگو، محبوبه؛ رشادت‌جو، حمیده و وظیفه‌دوست، حسین (۱۴۰۰). راهبردهای توسعه کارآفرینی در آموزش عالی در افق ۱۴۴۰ با رویکرد آینده‌پژوهی (مورد

مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی). *نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی*. ۲۷ (۸۲). ۱۳۳-۱۵۸.

همتیان مهدی‌زاده، جمال؛ زارع، ساسان؛ عرب بافرانی، محمدرضا و قاسمی امام‌زاده، رضا (۱۳۹۹). سناریونگاری آینده دانشگاه مطلوب در افق ۱۴۰۴. *آینده‌پژوهی انقلاب اسلامی*. ۱

(۲). ۳۵-۶۹.

یعقوبی، نورمحمد؛ دهقانی، مسعود و امیدوار، ملیحه (۱۳۹۶)، آینده‌نگاری دانشگاه کارآفرین با استفاده از روش تلفیقی سناریوپردازی و تحلیل اثرات متقابل در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. ۱۱ (۴۳). ۷۴-۴۵.

- Alexander, A., & Manolchev, C. (2020). The future of university or universities of the future: a paradox for uncertain times. *International Journal of Educational Management*. 34 (7). 1143-1153.
- Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education. (1980). *Three thousand futures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*. 161. 120284.
- Chattopadhyay, S., Marginson, S., Varghese, N. V. (2022). *Changing Higher Education in India*. USA: Bloomsbury Publishing Plc.
- Engwall, L. (Ed.). (2020). *Missions of Universities: Past, Present, Future*. Vol. 55. Springer Nature.
- Hammershøj, L. G. (2019). *The perfect storm scenario for the university: Diagnosing converging tendencies in higher education*. *Futures*. Vol. 111. 159-167.
- Ithnin, F., Sahib, S., Eng, C. K., Sidek, S., & Harun, R. N. S. R. (2018). Mapping the futures of Malaysian higher education: a meta-analysis of futures studies in the Malaysian higher education scenario. *Journal of Futures Studies*. 22 (3). 1-18.
- Scarce, D. (2004). *What if? The art of scenario thinking for nonprofits*. Global Business Network.
- Vincent-Lancrin, S. (2006). What is changing in academic research? Trends and futures scenarios. *European Journal of Education*. 41 (2). 169-202.
- Asghari, Saeed and Akbarpour Shirazi, Mohsen (2018). Presenting future scenarios of higher education in the country using fuzzy cognitive mapping method. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 24 (1). 1-26. (In Persian).
- Amin Bidakhti, Ali Akbar; Rastegar, Abbas Ali and Nameni, Ahmad (2015). Futures study of changes in the approach of higher education in the development of human capital in the country; a possible scenario for the horizon of 1410. *Research and Planning in Higher Education*. 21 (3). 31-56. (In Persian).
- Bell, Wendel (2019). *Fundamentals of Futures Studies: History, Goals and Knowledge*. (Translators, Mostafa Taghavi and Mohsen Mohaghegh) Tehran: Defense Industries Educational and Research Institute. Center for Futures Studies of Defense Sciences and Technology. Fourth edition. (In Persian).

- Haj Agha Memar, Hamed; Rahimnia, Fariborz and Khodvian, Ali Reza (2013). Scenario Planning of the Global Business Network. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*. 4 (16). 61-87. (In Persian).
- Hosseini-Moghaddam, Mohammad (1400). Global trends in science and technology, strategies and priorities of futures studies of higher education in Iran. *Iranian Futures Studies Bi-Quarterly*. 6 (2). 1-28. (In Persian).
- Danaei-Fard, Hassan; Alvani, Mehdi and Azar, Adel (2014). *Methodology of quantitative research in management: A comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publications. Ch 9. (In Persian).
- Rabbani, Taha (2012). Structural analysis method, a tool for identifying and analyzing variables affecting the future of urban issues. *First National Futures Studies Conference*. Tehran. (In Persian).
- Rashid-Ardeh, Habib-Allah and Khazaei, Saeed (2016), Analysis of macro trends affecting the future of the banking industry market with a structural analysis approach, analysis of mutual influence (on transit). *Modern Marketing Research*. 6 (3). 57-86. (In Persian).
- Zamani, Asghar and Pour-Ateshi, Mahtab (2010). Analysis of the trend of social demand for higher education. *Social Studies and Research in Iran*. 9 (2). 343-371. (In Persian).
- Saeedi, B. and Soltani, A. (2011). Identifying and analyzing trends in curriculum research in Iranian higher education. *Journal of Research in Curriculum Planning*. 20 (76). 160-180. (In Persian).
- Schwartz, P. (2011). *The Art of Foresight: Planning for the Future in a World of Uncertainty*. (Translated by Aziz Alizadeh). Tehran: Center for Futures Studies in Defense Sciences and Technologies, Defense Industries Educational and Research Institute. (In Persian).
- Sanie-e-Jalal, M. and Hosseini-Moghaddam, M. (2010). Internationalization of Higher Education and the Future of Convergence of Islamic Countries. *Fundamental and Applied Studies of the Islamic World*. 2 (3). 146-166. (In Persian).
- Tahmasebi, S.; Fartoukzadeh, H.; Bushehri, A.; Tabaian, Seyed Kamal and Ghaiderkhaljani, Jafar (2017). Scenario Planning for the Future of Maritime Industries. *Defense Strategy Quarterly*. 15 (60). 31-74. (In Persian).
- Abdollah Khani, Ali (2011). *Forecasting Techniques*. Tehran: Tehran Abrar Contemporary International Studies and Research Cultural Institute. (In Persian).
- Glenn, Jerome and Gordon, Theodore (2014). *Encyclopedia of Futures Research Methods*. (Translators: Marzieh Keyghbadi and Farkhunde Malekifar). Tehran: TISA. (In Persian).
- Lindgren, Matt and Bendold, Hans (2018). *Scenario Design (Scenario Writing): The Link Between the Future and Strategy*. (Translator: Parviz Ahmadi). Tehran: Saffar Publications. (In Persian).

- Mafi, Farzaneh (2011). *Research in the Field of Futures Studies*. Tehran: Expediency Discernment Council. Strategic Research Center. First Edition. (In Persian).
- Mohammadpour, Samaneh; Salarzahi, Habibollah; Kamalian, Amin Reza; Yaghoubi, Noor Mohammad and Mehdi, Mohammad (2011). Identifying and analyzing the strategic drivers of the entrepreneurial university using the approach of mutual impact analysis. *Iranian Engineering Education Quarterly*. 23 (89). 133-156. (In Persian).
- Montazer, Gholam Ali and Falahati, Negar (2015). Scenario-making of the future of Iranian higher education and the role of information technology in it. *The first international conference and the fourth national conference on engineering education*. Shiraz. (In Persian).
- Mehdi, Reza (2013). Futures studies in higher education at Islamic University, a university compatible with the environment and context. *Quarterly Journal of Epistemological Studies at Islamic University*. 17 (4). 697-710. (In Persian).
- Mirabi, Vahid Reza; Pargoo, Mahboobeh; Reshadadjo, Hamideh and Vazgazi-Doost, Hossein (2011). Strategies for developing entrepreneurship in higher education in the horizon of 1440 with a futures study approach (case study: Islamic Azad University). *Journal of Strategic Management Research*. 27 (82). 133-158. (In Persian).
- Hemtian Mehdizadeh, Jamal; Zare, Sasan; Arab Bafarani, Mohammad Reza and Ghasemi Emamzadeh, Reza (2019). Future scenario planning of the desired university in 1404 AH. *Future Studies of the Islamic Revolution*. 1 (2). 35-69. (In Persian).
- Yaghoubi, Noor Mohammad; Dehghani, Masoud and Omidvar, Malihe (2017), Future planning of the Entrepreneurial University using the integrated scenario planning and interaction analysis method in the horizon of 1404 AH. *Quarterly Journal of Productivity Management*. 11 (43). 45-74. (In Persian).



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۴۷-۷۰

اثر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند بر اساس الگوی فعالیت الکتریکی قشر مغز

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246198.3565

میشم شیرخدایی *

زهرا قربانی منقاری **

سمیه نامدار طجری ***

ابوالحسن حسینی ****

چکیده

هدف این پژوهش بررسی چگونگی تأثیر لوگوهای آوایی بر بازشناسی برند با تجزیه و تحلیل اجزای ERP مغز است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش نیمه تجربی است. جامعه آماری این پژوهش، تمام دانشجویان ۲۰-۳۰ سال دانشگاه مازندران بوده که از میان آنها ۲۰ داوطلب (۱۰ مرد و ۱۰ زن) انتخاب گردید. برای انجام این پژوهش فعالیت الکتریکی مغز شرکت کنندگان حین پاسخ به پرسشنامه بازشناسی ثبت شد. بعد از استخراج داده‌ها، عملیات آماری بر روی داده‌ها با نرم افزار ERPLAB، MATLAB و SPSS و آزمون تحلیل واریانس ویژه داده‌های تکراری انجام گردید. نتایج نشان داد که نهفتگی مؤلفه‌ی P300 کانال F4 و F3 مغز در شرایط لوگوهای آشنا نسبت به لوگوهای ناآشنا اثر معناداری دارد. در نتیجه مؤلفه P300 شاخص مناسبی برای بازشناسی برند است. اما یافته‌ها رابطه معناداری بین لوگوهای آشنا با آوا و لوگوهای آشنا بدون آوا نشان نداد. این نتیجه نشان می‌دهد که تصویر بر صدا غلبه دارد و زمانی که در کنار تصویر، صدا به کار می‌رود پردازش ذهنی سنگین‌تر شده و تداخل شناختی ایجاد می‌کند.

واژگان کلیدی

لوگوی آوایی؛ بازشناسی برند؛ بازاریابی عصبی؛ ERP؛ مؤلفه P300.

* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. (نویسنده مسئول)

shirkhodaie@umz.ac.ir

0000-0003-3950-4663

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

z.ghorbani04@umail.umz.ac.ir

0009-0009-9542-7157

*** استادیار گروه بیومکانیک ورزشی و رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

s.namdar@umz.ac.ir

0000-0003-0832-2859

**** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

hosseini@umz.ac.ir

0000-0001-9416-2980

مقدمه

در برندسازی، بازشناسی^۱ سریع و آسان برند اهمیت بسیاری دارد. مطالعات نشان می‌دهد برندهای آشنا نسبت به برندهای ناآشنا مطلوب‌تر ارزیابی می‌شوند و این آشنایی احتمال تصمیم‌گیری برای خرید را افزایش می‌دهد (khurram, Qadeer & Sheeraz, 2018, p. 225).

در دنیای امروزی، دستگاه‌های تلفن همراه مفهوم «نقطه فروش» را متحول کرده و طیف وسیعی از فرصت برای تعامل با برندها را در اختیار کاربران قرار می‌دهند. اینترنت، گوشی‌های هوشمند و دستیارهای دیجیتال شخص (PDA)^۲ موجب تمرکز بیشتر برندها به صدا شده است (Jackson, 2003, p. 8). صدا یک ارتباط‌دهنده بسیار قوی است. کارهای بسیار ویژه‌ای را انجام می‌دهد که هیچ ابزار ارتباطی دیگری انجام نمی‌دهد. اگر یک برند بتواند فرصت‌هایی را برای ارتباطات صوتی شناسایی کند و بخشی از هنر برندسازی آوایی^۳ را به کار گیرد، به دنیای کاملی از فرصت‌های ارتباطی دسترسی پیدا می‌کند که قبلاً هرگز نداشته است (Jackson, 2003, p. 5).

لوگوی آوایی^۴ بخش مهمی از برندسازی آوایی است. تحقیقات زیادی وجود دارد که اثبات می‌کند لوگوی آوایی بر نگرش، شخصیت برند و قصد خرید تأثیر می‌گذارد (Azizi, karamyar & eivazinezhad, 2023; Scott, Sheinin & Labrecque, 2022; Mas et al, 2020; Krishnan, Kellaris & Aurand, 2012).

لوگوهای آوایی به‌منظور ارتباط یک برند با آوایی خاص ساخته می‌شوند. به این دلیل که بعد از مواجه مصرف‌کننده با برند، بلافاصله بازشناسی شود و احساسات، ارزش‌های آن انتقال یابد (Jackson, 2003, p. 74). لوگوهای آوایی باید قابل تشخیص، به یاد ماندنی و مرتبط با یک برند خاص باشند (Bonde & Hansen, 2013, p. 115).

یافته‌های قبلی تأثیر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند را نشان می‌دهند (Ayada, Ragab, 2024, p. 439; Graakjær, 2019, p. 12; Wazir, 2015, p. 327). در این پژوهش‌ها از ابزارهای بازاریابی سنتی مانند پرسش‌نامه و گروه کانونی^۵ استفاده شده است. استفاده از این روش‌ها، برای ارزیابی ترجیحات، نیازها و قصد خرید مصرف‌کننده ممکن است به تولید نتایج مغرضانه یا نادرست منجر شود (Aldayel, Ykhlef & Al-

(Nafjan, 2020, p. 2). در بازاریابی عصبی استفاده از تکنیک‌های ثبت فعالیت الکتریکی مغز مانند پتانسیل وابسته به رویداد^۶ یا ERP می‌تواند عوامل شناختی مرتبط با بازشناسی را به شکل دقیق‌تری آشکار سازند.

مؤلفه P300 یک جزء حیاتی از پتانسیل‌های عصبی ERP است که برای ارزیابی توجه و فرایندهای شناختی استفاده می‌شود. این مؤلفه یک پاسخ درون‌زا غیرارادی است که توسط تغییرات خاص در محرک‌ها ایجاد می‌شود و آن را به معیاری ارزشمند برای ارزیابی توجه و حافظه کاری تبدیل می‌کند (Joshi, Manu, Hari, Jayachandra & Pandaya, 2022, p. 409).

در مطالعات قبلی نشان داده شد که مؤلفه P300 با تصمیمات خرید مشتریان مرتبط است (Jartarkar, Srivastava & Baths, 2022; Han, Zhang, Wang & Zhao, 2017; Gajewski, Drizinsky, Zülch & Falkenstein, 2016). مؤلفه P300 با انعکاس فرایندهای شناختی و تعدیل توجه در طول تصمیم‌گیری، نقش مهمی در درک تصمیمات خرید مشتریان دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد دامنه P300 بالاتر نشان‌دهنده اطمینان در تصمیم‌گیری و تأخیر طولانی‌تر نشان‌دهنده توجه کمتر است (Mansor, Isa & Noor, 2021, p. 24).

هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخصی مناسب برای نشان‌دادن بازشناسی برند در ذهن مصرف‌کنندگان است. طبق مطالعات قبلی در زمینه علوم اعصاب به نظر می‌رسد مؤلفه P300 از ERP می‌تواند شاخص مناسبی برای بازشناسی باشد؛ لذا این پژوهش به دنبال کشف رابطه بین مؤلفه P300 و بازشناسی برند بوده و یک مطالعه بنیادین در این زمینه است. همچنین با توجه به اهمیت برندسازی آوایی و نقش لوگوی آوایی بر بازشناسی، این پژوهش به بررسی تأثیر لوگوی آوایی در کنار لوگوی بصری بر بازشناسی برند پرداخته است. بنابراین پژوهش حاضر برای پاسخ به این سؤال که چگونه لوگوی آوایی بازشناسی برند را تسهیل می‌کند و چه تأثیری بر مؤلفه P300 موج ERP دارد، انجام شده است.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. بازشناسی برند

برای سنجش جایگاه و اهمیت یک برند در بین مخاطبان موردنظر، مدیران باید درک کنند که مصرف‌کنندگان تا چه حد با برند آشنا هستند. آگاهی از برند نقش مهمی در فرایند تصمیم‌گیری آنها دارد (Lin, Lin & Ryan, 2014, p. 813). هرچه مصرف‌کننده با یک برند آشناتر باشد، احتمال خرید آن بیشتر است. این آشنایی شامل یادآوری^۷ و بازشناسی برند است (khurram, Qadeer & Sheeraz, 2018, p. 219; Rossiter, 2014, p. 535). در مدل حافظه دومرحله‌ای ماندلر^۸ (۱۹۸۰) یادآوری و بازشناسی دو مرحله متمایز تلقی می‌شوند. مرحله بازشناسی شامل تمایز قائل‌شدن در اطلاعات ارائه شده است. باین‌حال، یادآوری نیاز به بازتولید اطلاعات قبلی دارد (Krishnan, Kellaris & Aurand, 2012, p. 276).

طبق تعریف کلر^۹ (۱۹۹۳) بازشناسی برند به سرعتی اشاره دارد که مصرف‌کننده می‌تواند با هر یک از عناصر آن، مانند لوگو یا شعار یک برند را شناسایی و متمایز کند (khurram, Qadeer & Sheeraz, 2018, p. 220). هوفلر و کلر (۲۰۰۳) خاطر نشان کردند که برندهای آشنا در مقایسه با برندهای ناآشنا تداعی برند قوی‌تر و مثبت‌تری دارند (Hoffler & Keller, 2003, p. 438). مردم بیشتر چیزهایی را انتخاب می‌کنند که برای آنها آشناست (Coates, Butler & Berry, 2006, p. 1108).

بازشناسی برند به‌طور قابل‌توجهی بر انتخاب‌های مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد. در محصولات مصرفی، هنگامی که مشتریان باید بین برندها تصمیم بگیرند، برندی آشنا را به برند ناآشنا ترجیح می‌دهند (Thoma & Williams, 2013, p. 41).

۱-۲. برندسازی آوایی

در تحقیقات برندسازی صوتی، اصطلاحات صدای برند^{۱۰}، نام تجاری صدا^{۱۱}، صدای شرکت^{۱۲}، نام تجاری صوتی^{۱۳}، نام تجاری آکوستیک^{۱۴}، علامت صدا^{۱۵} مترادف تلقی می‌شوند (Kilian, 2008, p. 43). اساساً نمی‌توان فقط تحت یک عنوان مشخص ادبیات

مربوط به این موضوع را پیدا کرد.

جکسون (۲۰۰۳) بیان می‌کند:

در ادبیات برندسازی، صدا^{۱۶} و صوت^{۱۷} معنای یکسان دارند؛ اما برندسازی صوتی بیشتر استفاده می‌شود. گسترده‌ترین تعریف فنی «صوت» این است که به هر موج یا ارتعاشی که دارای فرکانس در محدوده قابل شنیدن گوش انسان است مربوط می‌شود. به زبان ساده، صوت هر چیزی است که می‌توانید بشنوید (Jackson, 2003, p. 23). ما نیز در این پژوهش از واژه آوا که مترادف صوت است، استفاده می‌کنیم. بدان جهت که برندسازی آوایی بار معنایی زیباتری نسبت به کلمه برندسازی صوتی دارد. حوزه برندسازی آوایی گسترده است و موضوعات متنوعی مانند موسیقی پس‌زمینه، موسیقی تبلیغاتی، جینگل^{۱۸} و لوگوی آوایی را شامل می‌شود که به شرح زیر است:

۱-۲-۱. موسیقی تبلیغاتی و موسیقی پس‌زمینه

مصرف‌کننده همواره در معرض تبلیغات متنوع از طریق رسانه‌های مختلف قرار دارد. استفاده از موسیقی در تبلیغات بسیار محبوب است. آلن (۲۰۰۶) به این نتیجه رسید که موسیقی می‌تواند وسیله‌ای عالی برای انتقال پیام تبلیغاتی باشد، زیرا می‌تواند مردم را بیشتر درگیر تبلیغات کند و بر توجه و یادآوری برند تأثیر گذارد (Allan, 2006, p. 436). گالان (۲۰۰۹) در پژوهشی، به بررسی تأثیر موسیقی بر پاسخ‌های مخاطبان تبلیغات پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که موسیقی می‌تواند بر ابعاد مختلف پاسخ‌های مخاطبان، اعم از ابعاد عاطفی و شناختی، تأثیرگذار باشد (Galan, 2009, p. 17).

مطالعات مختلف انجام شده در طی چند دهه گذشته تأیید کرده است که موسیقی می‌تواند بر احساس و رفتار انسان تأثیر بگذارد. (Ruth, 2019, p. 13). فیض‌آبادی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر موسیقی پس‌زمینه بر قصد خرید پرداختند. یافته‌ها نشان داد، موسیقی با تأثیر گذاشتن بر ذهن مصرف‌کنندگان و درک آنها از محیط، می‌تواند موجب افزایش فروش شود.

۱-۲-۲. جینگل

در تعریف جکسون (۲۰۰۳) جینگل یک شعار کوتاه، بیت یا آهنگ است و به گونه‌ای طراحی شده که به راحتی به خاطر سپرده شود. هدف آن این است که به یادماندنی باشد

و به نشانه‌ای برای برند تبدیل شود. اگر جینگل به‌طور مداوم مدیریت شود، می‌تواند به یک جزء فوق‌العاده قدرتمند در برندسازی آوایی تبدیل شود (Jackson, 2003, p. 9).

۳-۱-۱. لوگوی آوایی

لوگوی آوایی به‌عنوان یک رویداد صوتی کوتاه‌مدت تعریف می‌شود و معمولاً به‌صورت موسیقی است؛ اما گاهی ممکن است شکل گفتاری و یا غیر موسیقی داشته باشد (Kilian, 2008, p. 41; Jackson, 2003, p. 141). لوگوهای آوایی معمولاً بین ۲ تا ۶ ثانیه طول می‌کشند. آنها باید قابل شناسایی، قابل تشخیص، به یاد ماندنی و مرتبط با یک برند خاص بوده و با ویژگی‌ها و ارزش‌های برند همخوان باشند (Bonde & Hansen, 2013, p. 115).

امروزه شرکت‌های بیشتری در حال توسعه‌ی لوگوی آوایی خود هستند. زیرا از مزایای آن آگاهی بیشتری دارند. با وجود اهمیت روزافزون لوگوهای آوایی، تحقیقات جامع و گسترده‌ای در این زمینه هنوز به اندازه کافی انجام نشده است. اگرچه مطالعات متعددی به بررسی تأثیر موسیقی، به‌ویژه موسیقی پس‌زمینه و تبلیغاتی بر مصرف‌کنندگان پرداخته‌اند، اما مطالعاتی که به‌طور خاص بر روی لوگوهای آوایی و نقش آنها در ساختار برند تمرکز کنند، محدودتر هستند. جدول شماره (۱)، مروری بر برخی از پژوهش‌های اخیر انجام شده در این حوزه ارائه می‌دهد.

وزیر (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند و تأثیر آشنایی با برند بر رمزگذاری لوگوهای آوایی بر ذهن مصرف‌کنندگان پرداخت. این پژوهش با ۴۷ شرکت‌کننده و با روش پرسشنامه انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که استفاده از لوگوهای آوایی ثابت در تبلیغات برای برندهای آشنا نسبت به ناآشنا موجب بازشناسی بالاتری می‌شود (Wazir, 2015).

گراکجر (۲۰۱۹) یک تحلیل گفتمانی چندوجهی از لوگوی صوتی مک‌دونالد با عنوان «من آن را دوست دارم» را در تبلیغات تجاری از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۸ انجام داده است. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه تغییرات و انطباق‌های لوگوی صوتی به اثربخشی آن در بازشناسی برند و تعامل عاطفی کمک می‌کند (Graakjær, 2019).

آنگلادا - تورت، شوفیلد، تراهان و مولنزیفن (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان «من قبلاً آن نام تجاری را شنیده بودم: نقش بازشناسی موسیقی بر انتخاب مصرف‌کننده» به بررسی تأثیر بازشناسی موسیقی بر انتخاب برند مصرف‌کننده پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آشنایی مصرف‌کننده با موسیقی یک تبلیغ، احتمال انتخاب برند مرتبط با آن تبلیغ را تا ۶ درصد افزایش می‌دهد. این یافته حاکی از آن است که موسیقی به‌عنوان یک محرک شناختی، نقش محوری در فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده ایفا می‌کند و می‌تواند به‌عنوان ابزاری قدرتمند در استراتژی‌های بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد (Anglada-Tort, Schofield, Trahan & Müllensiefen, 2021).

تهویه، کیت و آن (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر صدای برند بر بازشناسی برند در مصرف‌کنندگان ویتنامی پرداخت. یافته‌ها نشان می‌دهد که سازگاری بین صدای برند و احساسات، تناسب صدای برند با تصویر برند، منحصر به فرد بودن و متمایز بودن صدای برند و هماهنگی در ملودی و احساسات منتقل شده توسط صدای برند تأثیر مثبتی بر بازشناسی برند دارند. سازگاری بین صدای برند و احساسات و همچنین تناسب صدای برند با تصویر برند، بیشترین تأثیر را بر بازشناسی دارند (Thuy, Kiet, An, 2023).

آیادا و راگاب (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی نقش لوگوهای آوایی در افزایش یادآوری و بازشناسی برند پرداخته و از روش‌های توصیفی و تحلیلی، از جمله رویکرد مقایسه‌ای با گروه‌های کانونی برای اعتبارسنجی یافته‌ها استفاده کرده است. نتایج اثر لوگوهای آوایی بر افزایش یادآوری و بازشناسی برند را نشان داد (Ayada & Ragab, 2024)؛ بنابراین این پژوهش بررسی تأثیر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند بوده را با ابزارهای بازاریابی عصبی در کنار استفاده از پرسش‌نامه پرداخته است.

جدول (۱): مطالعات انجام شده در زمینه موضوع پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	یافته‌های پژوهش
۱	نقش لوگوهای صوتی در افزایش یادآوری و بازشناسی برند	Ayada & Raga (2024)	لوگوهای آوایی یادآوری و بازشناسی برند را افزایش می‌دهند و اثربخشی آنها به عواملی مانند ملودی و آشنایی بستگی دارد.

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	یافته‌های پژوهش
۲	تأثیر عناصر لوگوی آوایی بر نگرش برند	Azizi et al (2023)	تغییرات سرعت لوگوی آوایی بر نگرش برند تأثیری نداشت، در حالی که عبارت استاکاتو ^{۱۹} (قطعات کوتاه و جدا از هم موسیقی) باعث ایجاد نگرش‌های مثبت شد و عبارت‌های لگاتو ^{۲۰} (قطعات پیوسته و روان موسیقی) منجر به نگرش‌های منفی شد.
۳	تأثیرگذاری بر شخصیت برند با لوگوهای آوایی: نقش تن موسیقی	Techawachirakul et al (2023)	وقتی لوگوهای آوایی با شخصیت یک برند همسو می‌شوند، تطابق ویژگی‌های برند را برمی‌انگیزند. این تطابق به‌طور مثبت بر نگرش برند و قصد خرید تأثیر می‌گذارد.
۴	تأثیر صدای برند بر بازشناسی برند مصرف‌کنندگان ویتنامی	Thuy et al (2023)	سه عامل هارمونی و احساس، تناسب با تصویر و منحصر به فرد بودن صدای برند بر بازشناسی برند تأثیر دارند.
۵	صداها، کوچک، تأثیر بزرگ: لوگوهای صوتی و تأثیر آنها بر نگرش، احساسات، برندها و تبلیغات مصرف‌کننده	Scott et al (2022)	قراردادن لوگوهای آوایی شاد در انتها و لوگوهای آوایی غمگین در ابتدای تبلیغات، تأثیر بیشتری بر افزایش نگرش نسبت به برند دارد.
۶	من قبلاً آن نام تجاری را شنیده بودم: نقش بازشناسی موسیقی بر انتخاب مصرف‌کننده	Anglada-Tort et al (2022)	موسیقی آشنا احتمال انتخاب برند را تا ۶ درصد افزایش می‌دهد و عاملی مهمی در تصمیم‌گیری مصرف‌کننده است.

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	یافته‌های پژوهش
۷	تأثیر ویژگی‌های صوتی لوگوی آوایی در جهت‌گیری پاسخ‌ها، احساسات و انتقال شخصیت برند	Mas et al (2021)	لوگوهای آوایی سریع برانگیختگی عاطفی را افزایش می‌دهند، در حالی که لوگوهای آوایی آهسته با آرامش همراه هستند. لوگوهای آوایی با گام صعودی هیجان‌انگیز و لوگوهای آوایی نزولی دلپذیر دیده می‌شوند.
۸	من عاشق آن هستم - تحلیل گفتمانی چندوجهی از لوگوی Sonic در تبلیغات برای مک‌دونالد ۲۰۱۸-۲۰۲۰	Graakjær (2019)	این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه تغییرات و انطباق‌های لوگوی صوتی به اثربخشی آن در بازشناسی برند و تعامل عاطفی کمک می‌کند.
۹	تأثیرات لوگوی آوایی بر بازشناسی برند تبلیغ شده	Wazir (2015)	استفاده از لوگوهای آوایی ثابت در تبلیغات برای برندهای آشنا نسبت به ناآشنا موجب بازشناسی بالاتری می‌شود.

منبع: یافته‌های تحقیق

۱-۳. الکتروانسفالوگرافی

برای اندازه‌گیری فعالیت عصبی مغز، متخصصان عصبی از تکنیک‌ها و فناوری‌های مختلفی از جمله تصویربرداری تشدید مغناطیسی عملکردی^{۲۱} (fMRI)، ردیابی چشم و الکتروانسفالوگرافی^{۲۲} (EEG) استفاده می‌کنند. این ابزارها می‌توانند فرایند تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان را با جزئیات تجزیه و تحلیل کنند (Zurawicki, 2010, pp. 46-53).

الکتروانسفالوگرافی یک ابزار تشخیصی غیرتهاجمی است که برای اندازه‌گیری فعالیت الکتریکی در مغز با قراردادن الکترودها بر روی پوست سر استفاده می‌شود. EEG میدان‌های ولتاژ را روی پوست سر ثبت می‌کند و فعالیت مغز و تغییرات آن در طول زمان را منعکس می‌کند (Aldayel, Ykhlef & Al-Nafjan, 2020, p. 4).

پتانسیل مرتبط با رویداد یا ERP مجموعه‌ای از نوسانات ولتاژ در مغز است که از EEG پوست سر به دنبال یک رویداد مجزا ثبت می‌شود. ERP یک پاسخ الکتروفیزیولوژیک به یک محرک داخلی یا خارجی است و یک پاسخ مغزی اندازه‌گیری شده ناشی از فکر یا ادراک است (Cheng & Hsu, 2011, p. 208).

P300 جزء مثبت ERP، معمولاً حدود ۳۰۰ میلی‌ثانیه پس از شروع محرک ظاهر می‌شود و در مناطق مرکزی جداری مغز برجسته‌تر است (Mansor, Isa & Noor, 2021, p. 22). مؤلفه P300 برای شناسایی عمق پردازش اطلاعات شناختی مفید است (Murata, Uetake, & Takasawa, 2005, p. 762). دامنه و تأخیر P300 عمق یا درجه پردازش شناختی محرک را منعکس می‌کند. تأخیر p300 زمانی افزایش می‌یابد که تشخیص اهداف از غیرهدف دشوارتر باشد (Linden, 2005, p. 563). در شرایط هدف نسبت به شرایط غیر هدف دامنه P300 بیشتر خواهد بود (Rosenfeld, Biroshak, Kleschen & Smith, 2005, p. 359).

مؤلفه P300 فرایند تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان را اندازه‌گیری می‌کند. دامنه P300 بالاتر، نشان‌دهنده اطمینان در تصمیم‌گیری است؛ درحالی‌که تأخیر طولانی‌تر در زمان ظهور آن نشان‌دهنده توجه کمتر است (Mansor, Isa & Noor, 2021, p. 22). این مؤلفه بر تصمیمات خرید مشتری از طریق پاسخ به محرک‌های برجسته تأثیر می‌گذارد. مطالعات گاجوسکی، دریزینسکی، زولچ و فالکنشتاین (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که مؤلفه P300 با تصمیمات خرید مشتریان مرتبط بوده و در محصولات با قیمت بالاتر، زمان ظهور مؤلفه P300 تأخیر بیشتری داشته است (Gajewski, Drizinsky, Zülch & Falkenstein, 2016).

وانگ و ژائو (۲۰۱۵) در پژوهش خود، به بررسی تأثیر انواع مختلف خدمات بر فرایند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده و فعالیت‌های مغزی مرتبط با آن پرداخته‌اند. در این مطالعه، با استفاده از روش‌های ثبت پتانسیل‌های وابسته به رویداد، واکنش‌های مغزی ۲۰ شرکت‌کننده در مواجهه با گزینه‌های مختلف محصولات همراه با خدمات سفارشی‌سازی شده و خدمات عمومی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ارائه خدمات سفارشی‌سازی شده در مقایسه با خدمات عمومی، منجر

به افزایش دامنه‌ی موج P300 در نواحی پس سری مغز می‌شود. این یافته حاکی از آن است که خدمات سفارشی‌سازی شده، توجه و پردازش شناختی بیشتری را در مقایسه با خدمات عمومی در مصرف‌کنندگان برمی‌انگیزد (Wang & Zhao, 2015).

هان، ژانگ، وانگ و ژائو (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر کیفیت درک شده بر تصمیمات خرید آنلاین: دیدگاه پتانسیل‌های مرتبط با رویداد» به بررسی تأثیر تضاد بین عملکرد برند و محصول بر تصمیمات خرید مصرف‌کننده با استفاده از داده‌های پتانسیل‌های مرتبط با رویداد پرداختند. در این آزمایش، محرک‌های محصول با اطلاعات برند و عملکرد به صورت تصادفی به ۲۲ شرکت‌کننده نمایش داده شد و از آنها خواسته شد در حالی که پتانسیل‌های مرتبط با رویداد آنها ثبت می‌شد، در مورد خرید یا عدم خرید محصول تصمیم‌گیری کنند. یافته‌ها نشان داد که دامنه P300 نواحی پیش‌پیشانی برای برندهای ناشناخته با عملکرد برتر در مقایسه با برندهای شناخته شده با عملکرد ضعیف به‌طور قابل توجهی بزرگ‌تر بود. این یافته‌ها حاکی از آن است که P300 می‌تواند شاخص درون‌زای عصبی مفیدی برای انعکاس فرآیند مدیریت تضادها و ارزیابی محصول در تصمیم‌گیری مصرف‌کننده باشد (Han, Zhang, Wang & Zhao, 2017).

در پژوهشی با عنوان «تأثیر کیفیت درک شده بر تصمیمات خرید آنلاین: دیدگاه پتانسیل‌های مرتبط با رویداد»، محققان از روش الکتروانسفالوگرافی (EEG) و پتانسیل‌های مرتبط با رویداد (ERP) برای بررسی پاسخ‌های مصرف‌کننده به تصاویر محصولات بسیار آشنا استفاده کردند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مولفه P300 از ERP قادر است بین ترجیحات مصرف‌کننده (علاقه و عدم علاقه) نسبت به محصولات تمایز قائل شود و بر تصمیمات خرید مرتبط با برندهای آشنا تأثیرگذار باشد. (Jartarkar, Srivastava & Baths, 2022, P. 9).

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که مؤلفه P300 در تصمیم‌گیری‌های خرید مشتریان نقش بسزایی ایفا می‌کند و احتمالاً می‌تواند شاخص مناسبی برای بازشناسی برند باشد. با این اوصاف، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند و رابطه بین دامنه و زمان ظهور (نهفتگی) مؤلفه P300 و بازشناسی برند، سؤالات زیر را مطرح می‌کند:

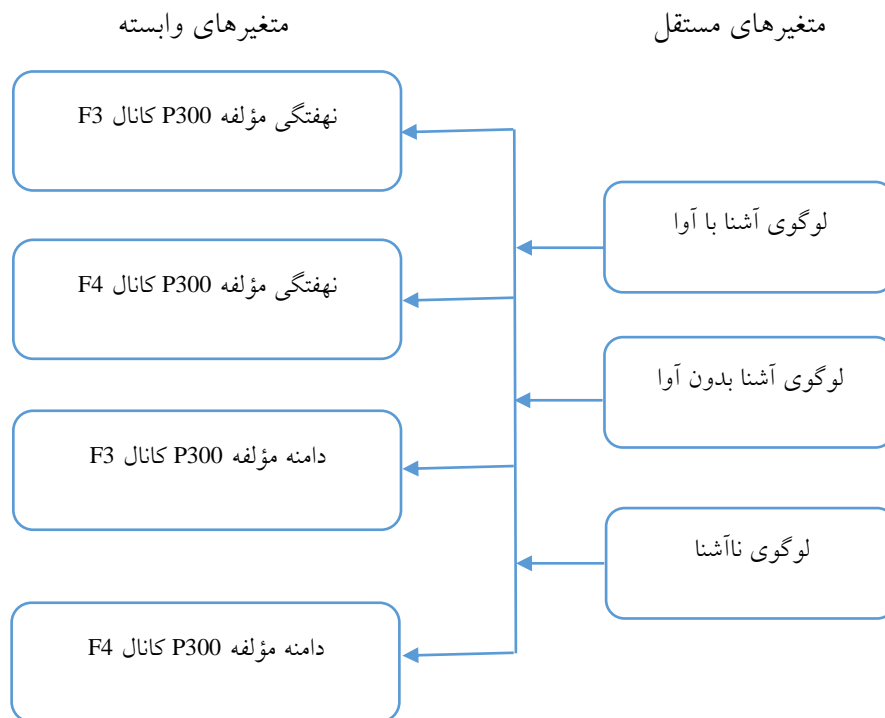
سؤال یک: آیا نهفتگی مؤلفه P300 کانال F3 در شرایط لوگوی آشنا با آوا، لوگوی آشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤال دو: آیا نهفتگی مؤلفه P300 کانال F4 در شرایط لوگوی آشنا با آوا، لوگوی آشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤال سه: آیا دامنه مؤلفه P300 کانال F3 در شرایط لوگوی آشنا با آوا، لوگوی آشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤال چهار: آیا دامنه مؤلفه P300 کانال F4 در شرایط لوگوی آشنا با آوا، لوگوی آشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا تفاوت معناداری وجود دارد؟

مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل شماره (۱) نمایش داده شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

منبع: یافته‌های تحقیق

۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف کاربردی و رویکردی کمی، بر مبنای فلسفی اثبات‌گرایانه و با استفاده از راهبرد شبهه‌تجربی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، تمام دانشجویان ۲۰-۳۰ سال دانشگاه مازندران بوده که از میان آنها ۲۰ داوطلب (۱۰ مرد و ۱۰ زن) با ویژگی‌های زیر انتخاب گردید:

- عدم مصرف دخانیات، داروهای روان‌گردان و مواد مخدر
- عدم سابقه بیماری و جراحی در نواحی سر و جمجمه
- راست‌دست بودن
- عدم مشکل در بینایی

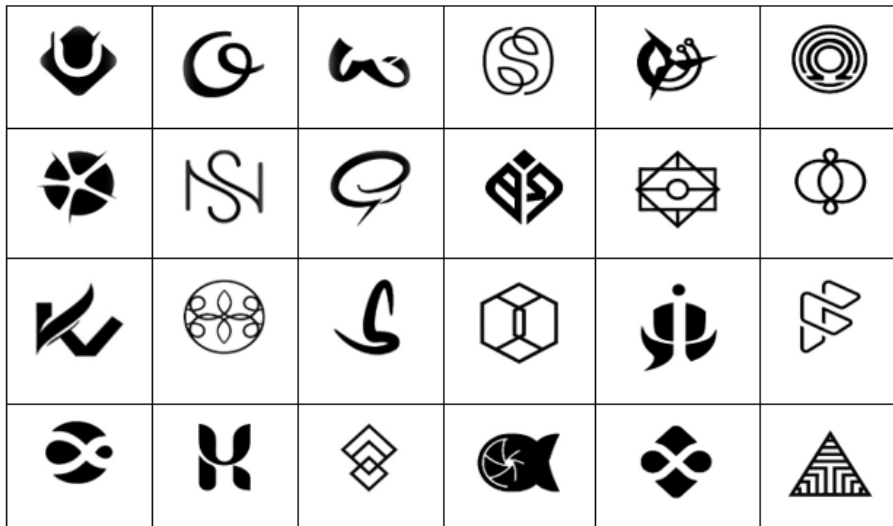
این پژوهش در سه مرحله به شرح زیر انجام شد:

۲-۱. مرحله اول: نظرسنجی برخط جهت اطمینان از ناآشنا بودن لوگوهای بصری

در این تحقیق برای جلوگیری از اثر تجربه‌های قبلی ناشی از برندهای معروف، لوگوهای بصری کاملاً ناآشنا ساخته شد. طراحی این لوگوهای بصری در سایت لاگستر^{۳۳} انجام گردید. در طراحی به موارد زیر دقت شد.

- به دلیل جلوگیری از تأثیر اشکال خاص در حافظه و یا تداعی از برندهای قبلی در ذهن افراد، از لوگوهای بصری چندضلعی ساده استفاده شد.
- به منظور جلوگیری از اثر رنگ، تمامی لوگوهای بصری به رنگ مشکی و در پس‌زمینه سفید قرار گرفتند.

نظرسنجی به صورت برخط در وب‌سایت پرسلاین^{۲۴} انجام شد. جامعه آماری این نظرسنجی نامحدود است. با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۳۸۴ نفر برای نمونه انتخاب گردید. این نظرسنجی شامل ۵۰ سؤال تستی دوگزینه‌ای (می‌شناسم - نمی‌شناسم) است. تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار اکسل انجام و ۲۴ لوگوی بصری که افراد بیشتری آن را نمی‌شناختند، انتخاب گردید. ۲۴ لوگوهای بصری ناآشنا حاصل از نظرسنجی در شکل شماره (۲) آمده است.



شکل (۲): لوگوهای بصری ناآشنا

منبع: یافته‌های تحقیق

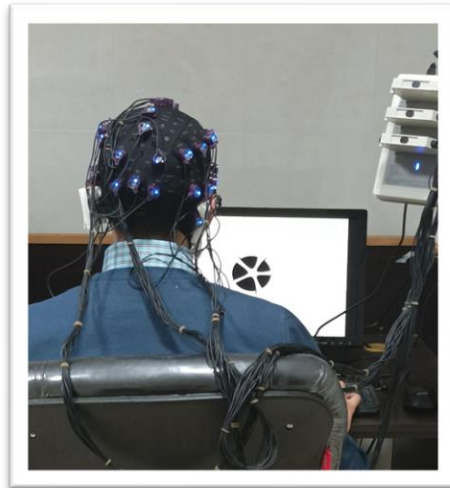
۲-۲. مرحله دوم: کلیپ یادگیری جهت آشنایی با برندها

از میان ۲۴ لوگوی ناآشنا در نظرسنجی برخط، ۱۲ لوگوی بصری برای آشنا شدن آزمودنی‌ها با برندهای فرضی این پژوهش انتخاب شد. این ۱۲ لوگوی بصری بصورت تصادفی به دو دسته‌ی شش تایی دارای آوا و بدون آوا جدا گردید و کلیپ ویدیویی متشکل از این ۱۲ لوگو ساخته شد. در این کلیپ هر لوگو به مدت شش ثانیه نمایش یافت و میان نمایش لوگوها، صفحه‌ی سفیدی به مدت شش ثانیه قرار گرفت. در نمایش لوگوهای بصری دارای آوا، لوگوهای آوایی یک ثانیه زودتر از لوگوی بصری مرتبط پخش گردید. این کلیپ سه بار به هر شرکت کننده در صفحه‌ی نمایش ۱۹ اینچ نمایش داده شد. از آنها خواسته شد با نهایت دقت کلیپ را مشاهده کنند.

۲-۳. مرحله سوم: پرسشنامه‌ای برای تست بازشناسی برندها

۴۰ دقیقه بعد از مشاهده‌ی کلیپ یادگیری، پرسشنامه‌ای تستی دوگزینه‌ای (آشنا/ناآشنا) به هر شرکت کننده نمایش داده شد. این پرسشنامه تصویری شامل ۱۲ لوگو از برندهای کلیپ و ۱۲ لوگوی کاملاً ناآشنا (از میان ۱۲ لوگوی دیگر گام اول) بود. فعالیت الکتریکی مغز هر شرکت کننده حین پاسخ به پرسشنامه جهت بررسی مؤلفه P300 موج ERP، با

EEG ثبت گردید (شکل شماره ۳). برای ثبت فعالیت الکتریکی مغز از دستگاه EEG ۳۲ کاناله شرکت لیو فناوری هوشمند استفاده شده است.



شکل (۳): ثبت فعالیت الکتریکی مغز شرکت کننده حین انجام پرسشنامه

منبع: یافته‌های تحقیق

این پژوهش به دنبال بررسی اثر متعاقب لوگوهای آوایی بوده؛ لذا فعالیت الکتریکی مغز آزمودنی بعد از آشنایی با لوگوهای بصری با آوا و لوگوهای بصری بدون آوا، و در نبود لوگوی آوایی ثبت شده است. از ۲۰ EEG ثبت شده، پنج داده مخدوش و غیرقابل استفاده بود و از تجزیه تحلیل نهایی حذف گردید. ۱۵ داده صحیح باقی مانده شامل EEG ثبت شده برای ۸ مرد و ۷ زن است.

۳. یافته‌های پژوهش

بعد از ثبت EEG شرکت‌کنندگان و جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل آماری بر روی آنها با نرم‌افزار ERPLAB و MATLAB و SPSS انجام شد و سؤالات پژوهش از طریق تحلیل واریانس ویژه داده‌های تکراری مورد بررسی قرار گرفت. میانگین و انحراف استاندارد و مؤلفه P300 کانال F3 و F4 مغزی حاصل از الکتروانسفالوگرافی به‌عنوان متغیر وابسته در سه موقعیت لوگوهای آشنا با آوا، لوگوهای

آشنا بدون آوا و لوگوهای ناآشنا به عنوان متغیر مستقل بررسی شد. نتایج حاصل در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول (۲): میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای وابسته تحقیق (نهفتگی مؤلفه P300 بر حسب هزارم ثانیه و دامنه مؤلفه‌ها بر حسب میلی ولت می‌باشد).

متغیر	لوگوی آشنا با آوا	لوگوی آشنا بدون آوا	لوگوی ناآشنا
نهفتگی مؤلفه P300 کانال F3	$301/333 \pm 3/235$	$297/067 \pm 5/913$	$318/933 \pm 3/913$
نهفتگی مؤلفه P300 کانال F4	$299/200 \pm 5/369$	$298/400 \pm 4/273$	$317/333 \pm 4/727$
دامنه مؤلفه P300 کانال F3	$-0/742 \pm 0/928$	$-0/056 \pm 1/034$	$-0/351 \pm 0/279$
دامنه مؤلفه P300 کانال F4	$0/023 \pm 0/736$	$0/373 \pm 0/946$	$-0/011 \pm 0/380$

منبع: یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از تحلیل واریانس ویژه داده‌های تکراری استفاده گردید. این روش آماری مستلزم برقراری پیش‌فرض‌هایی از جمله پیوستگی متغیر وابسته، نرمال بودن توزیع باقیمانده‌ها و همگنی واریانس‌ها است. با توجه به ماهیت طرح پژوهش که فاقد عامل بین‌گروهی بود، فرض همگنی واریانس‌ها در این مطالعه لحاظ نگردید. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): سطح معناداری آزمون شاپیرو-ویلک برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	سطح معناداری		
	لوگوی آشنا با آوا	لوگوی آشنا بدون آوا	لوگوی ناآشنا
نهفتگی مؤلفه P300 کانال F3	0/052	0/963	0/452
نهفتگی مؤلفه P300 کانال F4	0/061	0/707	0/948
دامنه مؤلفه P300 کانال F3	0/113	0/054	0/930
دامنه مؤلفه P300 کانال F4	0/052	0/054	0/226

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول شماره (۴) مقادیر نهفتگی و دامنه مؤلفه P300 در کانال‌های F3 و F4 در سه شرایط لوگوی آشنا با آوا، لوگوی ناآشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا را بیان می‌کند.

جدول (۴): نهفتگی و دامنه مؤلفه P300 در کانال‌های F3 و F4 در شرایط لوگوی آشنا با آوا و بدون آوا و لوگوی ناآشنا

کانال	منبع تغییرات	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری	اندازه اثر	توان آزمون
F3	نهفتگی مؤلفه P300	۴۰۳۰/۵۷۸	۲	۲۰۱۵/۲۸۹	۷/۸۸۲	۰/۰۰۲	۰/۳۶۰	۰/۹۳۰
	دامنه مؤلفه P300	۳/۵۵۳	۲	۱/۷۷۷	۰/۴۷۵	۰/۶۲۷	۰/۰۳۳	۰/۱۲۰
F4	نهفتگی مؤلفه P300	۳۴۳۹/۶۴۴	۲	۱۷۱۹/۸۲۲	۷/۳۸۲	۰/۰۰۳	۰/۳۴۵	۰/۹۱۳
	دامنه مؤلفه P300	۱/۳۵۶	۲	۰/۶۷۸	۰/۱۸۶	۰/۸۳۱	۰/۰۱۳	۰/۰۷۶

منبع: یافته‌های تحقیق

مطابق با جدول شماره (۳) سطح معناداری نهفتگی مؤلفه P300 در کانال F3 و F4 به ترتیب ۰/۰۰۲ و ۰/۰۰۳ است ($P \leq 0/05$). در نتیجه با توجه به سؤال شماره (۱) و (۲) پژوهش، نهفتگی P300 در کانال‌های F3 و F4 در شرایط لوگوی آشنا با آوا و لوگوی آشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا تفاوت معناداری دارند.

در جدول شماره (۳) سطح معناداری دامنه مؤلفه P300 در کانال F3 و F4 به ترتیب ۰/۶۲۷ و ۰/۸۳۱ می‌باشد ($P \geq 0/05$). بنابراین با توجه به سؤال شماره (۳) و (۴) پژوهش، دامنه P300 در کانال‌های F3 و F4 در شرایط لوگوی آشنا با آوا و لوگوی آشنا بدون آوا و لوگوی ناآشنا تفاوت معناداری ندارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های پژوهش‌های مختلفی درباره تأثیر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند انجام شده است، اما درباره اثر لوگوی آوایی همراه در ترکیب با لوگوی بصری با بررسی و تحلیل سیگنال‌های الکتریکی مغز و موج ERP انجام نشده است. از این‌رو در پژوهش حاضر

سیگنال‌های الکتریکی شرکت‌کنندگان هنگام انجام آزمون بازشناسی بررسی شد تا بتوان به این سؤال پاسخ داد که آیا مؤلفه P300 موج ERP می‌تواند شاخص مناسبی برای بازشناسی برند باشد و آیا لوگوی آوایی بازشناسی برند را تسهیل می‌کند؟ به این منظور ۲۰ داوطلب واجد شرایط در آزمون شرکت کردند و بعد از مرحله آشنایی با لوگوهای بصری و آوایی به پرسشنامه بازشناسی پاسخ دادند. حین پاسخ به پرسشنامه فعالیت الکتریکی مغز آنها ثبت گردید.

نتایج نشان داد که بین مؤلفه P300 با بازشناسی لوگوهای آشنا نسبت به ناآشنا اثر معناداری وجود دارد. در نتیجه مؤلفه P300 انعکاس‌دهنده بازشناسی هنگام مواجهه با برندهای آشنا است. اما یافته‌های پژوهش حاضر رابطه معناداری بین مؤلفه P300 با بازشناسی لوگوهای آشنا با آوا و لوگوهای آشنا بدون آوا نشان نداد.

تحقیقات پیشین گزارش داده‌اند که مؤلفه P300 با تصمیمات خرید مشتریان مرتبط است. جارتارکار، سریواستاوا و بثر (۲۰۲۲) معتقدند که P300 می‌تواند بین علاقه و عدم علاقه مصرف‌کننده به محصولات تفاوت قائل شوند و بر تصمیمات خرید برندهای آشنا تأثیر بگذارد (Jartarkar, Srivastava & Baths, 2022). نتایج پژوهش گاجوسکی، دریزینسکی، زولچ و فالکنشتاین (۲۰۱۶) نیز نشان می‌دهد که مؤلفه P300 با تصمیمات خرید مشتریان مرتبط است و تأخیر بیشتری در زمان ظهور این مؤلفه برای محصولات با قیمت بالاتر مشاهده شده است (Gajewski, Drizinsky, Zülch & Falkenstein, 2016). همچنین هان، ژانگ، وانگ و ژائو (۲۰۱۷) بیان کردند که P300 فرایند مدیریت تضادها و ارزیابی محصولات در تصمیم‌گیری مصرف‌کننده را منعکس می‌کند و بر تصمیمات خرید آنلاین تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان داد که دامنه نواحی پیشی‌پیشانی برای نام تجاری ناشناخته با عملکرد برتر بزرگ‌تر از مارک شناخته شده با عملکرد ضعیف بوده است (Han, Zhang, Wang & Zhao, 2017).

البته پژوهش‌ها در این زمینه فقط به محصولات مصرفی محدود نبوده و وانگ و ژائو (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر انواع مختلف خدمات بر تصمیمات خرید مشتری و فرایندهای شناختی درگیر با استفاده از ERP پرداخته است. یافته‌های نشان داد که خدمات سفارشی‌سازی نسبت به سرویس‌های عمومی، دامنه‌های P300 بالاتری ایجاد

کردند که نشان‌دهنده سطح بیشتری از توجه و پردازش شناختی است (Wang, Zhao, 2015).

یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد لوگوهای آشنا نسبت به ناآشنا نهفتگی یا تأخیر کوتاه‌تری در مؤلفه P300 دارند. اما رابطه معناداری با دامنه P300 در زمان مواجهه با لوگوی آشنا با ناآشنا دیده نشد. در نتیجه نهفتگی یا زمان ظهور مؤلفه P300 شاخص مناسبی برای نشان‌دادن بازشناسی در ذهن افراد است.

مطالعات پیشین در زمینه برندسازی آوایی بیان می‌کنند که نقش اصلی لوگوهای آوایی، ایجاد ارتباط بین یک آوای متمایز، به یادماندنی و مناسب با یک برند خاص است. به طوری که به بازشناسی سریع‌تر آن برند کمک کند (Bonde & Hansen, 2013; Jackson, 2003). آیادا و راگاب (۲۰۲۴) در مطالعات خود نشان دادند که لوگوی آوایی می‌تواند بازشناسی برند را تسهیل کند (Ayada, Ragab, 2024). وزیر (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود بیان می‌کند که استفاده از لوگوهای آوایی ثابت در تبلیغات برای برندهای آشنا نسبت به ناآشنا موجب بازشناسی بالاتری می‌شود (Wazir, 2015).

کریشان، کلاریس و اوراند (۲۰۱۲) در پژوهشی، ارتباط مستقیمی بین ویژگی‌های صوتی لوگو و تمایل به پرداخت را نشان داده‌اند (Krishnan, Kellaris & Aurand, 2012). همچنین، آنگلادا-تورت، شوفیلد، تراهان و مولنزیفن (۲۰۲۲) دریافتند که آشنایی مصرف‌کننده با موسیقی یک تبلیغ، به طور قابل توجهی احتمال انتخاب برند را افزایش می‌دهد، که نشان‌دهنده نقش محوری موسیقی به عنوان یک محرک شناختی در فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده است (Anglada-Tort, Schofield, Trahan & Müllensiefen, 2022). علاوه بر این، مطالعات پیشین به بررسی نقش موسیقی جینگل در تقویت یادآوری برند پرداخته‌اند. پژوهش شاکیل و صدیقی (۲۰۱۹) نشان داده است که موسیقی جینگل می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر در ایجاد ارتباط عاطفی بین برند و مخاطب عمل کرده و در نتیجه، یادآوری برند را افزایش دهد. (Shakil & Siddiqui, 2019).

پژوهش حاضر نیز تأثیر لوگوی آوایی در کنار لوگوی بصری بر بازشناسی برند را بر اساس فعالیت الکتریکی قشر مغز بررسی نمود. اما بر اساس نتایج به دست آمده لوگوی

آوایی موجب بازشناسی سریع‌تر برند نشده است. این نتیجه نشان می‌دهد که تصویر بر صدا غلبه دارد و زمانی که در کنار تصویر، صدا به کار می‌رود پردازش ذهنی سنگین‌تر شده و تداخل شناختی ایجاد می‌کند.

این پژوهش یک مطالعه مقدماتی با هدف بررسی بازشناسی برند در ذهن افراد از طریق علوم اعصاب و تأثیر لوگوهای آوایی در کنار لوگوهای بصری انجام شده و یکی از مطالعات پیش‌گام در ایران است. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است که در ادامه تشریح می‌گردد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش بررسی تأثیر لوگوهای آوایی را به صورت کوتاه‌مدت و با تکرار کم بوده و در نتیجه تأثیر لوگوهای بصری و آوایی قابل تشخیص نبوده است؛ بنابراین توصیه می‌شود در تحقیقات آتی تأثیر لوگوهای آوایی بافاصله زمانی و تکرار بیشتر بررسی گردد. از طرفی پژوهش حاضر با این هدف انجام شده است که اگر مصرف‌کنندگان از قبل لوگوی آوایی برندی را شنیده باشند، هنگام مواجهه با آن برند بازشناسی چگونه خواهد بود؛ لذا در این پژوهش اثر لوگوی آوایی به صورت متعاقب بررسی گردید. از این رو به محققان توصیه می‌شود در تحقیقات آینده اثر لوگوی آوایی بر بازشناسی برند را حین پخش آوا و با ثبت سیگنال‌های EEG بررسی نمایند. امید است پژوهشگران آتی با رفع محدودیت‌ها در مطالعات خود حقایق بیشتری را در این حوزه آشکار کنند.

یادداشت‌ها

1. Recognition
2. Personal digital assistant
3. Sonic Branding
4. Sonic Logo
5. Focus group
6. Event-related potentials
7. Recall
8. Mandler
9. Keller
10. Brand sound
11. Sound branding
12. Corporate sound

13. Sonic branding
14. Acoustic branding
15. sound mark
16. Sound
17. Sonic
18. Jingle
19. Staccato
20. Legato
21. Functional magnetic resonance imaging
22. Electroencephalography
23. Lagaster
24. Porsline

کتابنامه

- فیض آبادی، حمیده؛ زنگانه، مهدی؛ شجاعی، سامره و مهران، هرمز (۱۳۹۷). بررسی تأثیر موسیقی پس زمینه بر قصد خرید به واسطه برانگیختگی، لذت، اعتماد و تعدیل کنندگی طبقه محصول. فصلنامه مدیریت بازرگانی. ۱۰ (۴). ۷۶۱-۷۷۶.
- Abd-Elsayed, A. (Ed.). (2023). *Advanced Anesthesia Review*. Oxford University Press.
- Aldayel, M., Ykhlef, M., & Al-Nafjan, A. (2020). Deep learning for EEG-based preference classification in neuromarketing. *Applied Sciences*. 10 (4). 1525.
- Allan, D. (2006). Effects of popular music in advertising on attention and memory. *Journal of Advertising Research*. 46 (4). 434-444.
- Anglada-Tort, M., Schofield, K., Trahan, T., & Müllensiefen, D. (2022). I've heard that brand before: The role of music recognition on consumer choice. *International Journal of Advertising*. 41 (8). 1567-1587.
- Ayada, W. M., & Ragab, D. A. M. (2024). The role of sonic logos in enhancing brand recall and recognition. *International Design Journal*. 14 (2). 439-447.
- Azizi, S., Karamyar, A., & Eivazinezhad, S. (2023). The Effect of Sonic Logo's Musical Elements on Attitude Toward the Brand. *Journal of Asia-Pacific Business*. 24 (3). 170-180.
- Bonde, A., & Hansen, A. G. (2013). Audio logo recognition, reduced articulation and coding orientation: Rudiments of quantitative research integrating branding theory, social semiotics and music psychology. *SoundEffects-An Interdisciplinary Journal of Sound and Sound Experience*. 3 (1-2). 112-135.
- Cheng, S. Y., & Hsu, H. T. (2011). Mental fatigue measurement using EEG. In *Risk management trends*. IntechOpen.
- Coates, S. L., Butler, L. T., & Berry, D. C. (2006). Implicit memory and consumer choice: The mediating role of brand familiarity. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*. 20 (8). 1101-1116.

- Devillez, H., Kristensen, E., Guyader, N., Rivet, B., & Dugué, A. G. (2015). Time course of the P300 Eye-Fixation Related Potential during the visual search for a target embedded in natural scenes. *Journal of Vision*. 15 (12). 205-205.
- Gajewski, P. D., Drizinsky, J., Zülch, J., & Falkenstein, M. (2016). ERP correlates of simulated purchase decisions. *Frontiers in neuroscience*. 10. 360.
- Galan, J. P. (2009). Music and responses to advertising: The effects of musical characteristics, likeability and congruency. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*. 24 (4). 3-22.
- Graakjær, N. J. (2019). Sounding out i'm lovin'it—a multimodal discourse analysis of the sonic logo in commercials for McDonald's 2003–2018. *Critical Discourse Studies*. 16 (5). 569-582.
- Han, W., Zhang, H., Wang, J., & Zhao, M. (2017, June). Neurological impact of the conflict between brand and product performance on consumer decision process. In *2017 International Conference on Service Systems and Service Management* (pp. 1-4). IEEE.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of brand management*. 10. 421-445.
- Jartarkar, M., Srivastava, K., & Baths, V. (2022). Using Event-Related Potentials (ERP) to identify the purchase intention of a consumer for familiar brands. *Neuroscience Research Notes*. 5 (4). 163-163.
- Jackson, D. M. (2003). Sonic branding. *Palgrave Macmillan Books*.
- Joshi, R. K., Manu, K. S., Hari, R. S., Jayachandra, M., & Pandya, H. J. (2022, October). Design, development and validation of a portable visual P300 event-related potential extraction system. In *2022 IEEE Biomedical Circuits and Systems Conference (BioCAS)* (pp. 409-413). IEEE.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*. 57 (1). 1-22.
- Khurram, M., Qadeer, F., & Sheeraz, M. (2018). The role of brand recall, brand recognition and price consciousness in understanding actual purchase. *Journal of Research in Social Sciences*. 6 (2). 219-241.
- Kilian, K. (2008, October). From brand identity to audio branding. In *Audio branding* (pp. 36-51). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Krishnan, V., Kellaris, J. J., & Aurand, T. W. (2012). Sonic logos: can sound influence willingness to pay?. *Journal of Product & Brand Management*. 21 (4). 275-284.
- Linden, D. E. (2005). The P300: where in the brain is it produced and what does it tell us?. *The Neuroscientist*. 11 (6). 563-576.
- Lin, Y. H., Lin, F. J., & Ryan, C. (2014). Tourists' purchase intentions: impact of franchise brand awareness. *The Service Industries Journal*. 34 (9-10). 811-827.

- Mansor, A. A., Isa, S. M., & Noor, S. S. M. (2021). P300 and decision-making in Mas, L., Bolls, P., Rodero, neuromarketing. *Neuroscience Research Notes*. 4 (3). 21-26.
- Mas Manchón, L., Bolls, P., Rodero Antón, E., Barreda Ángeles, M., & Churchill, A. (2021). The impact of the sonic logo's acoustic features on orienting responses, emotions and brand personality transmission. *Journal of Product & Brand Management*. 30 (5). 740-53.
- Murata, A., Uetake, A., & Takasawa, Y. (2005). Evaluation of mental fatigue using feature parameter extracted from event-related potential. *International journal of industrial ergonomics*. 35 (8). 761-770.
- Rossiter, J. R. (2014). Branding explained: Defining and measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of Brand Management*. 21. 533-540.
- Rosenfeld, J. P., Biroschak, J. R., Kleschen, M. J., & Smith, K. M. (2005). Subjective and objective probability effects on P300 amplitude revisited. *Psychophysiology*. 42 (3). 356-359.
- Ruth, N. (2019). If you wanna make the world a better place: Factors influencing the effect of songs with prosocial lyrics. *Psychology of Music*. 47 (4). 568-584.
- Scott, S. P., Sheinin, D., & Labrecque, L. I. (2022). Small sounds, big impact: Sonic logos and their effect on consumer attitudes, emotions, brands and advertising placement. *Journal of Product & Brand Management*. 31 (7). 1091-1103.
- Shakil, A., & Siddiqui, D. A. (2019). How jingles in advertising affect retention and recall of the product. *Shakil, A. and Siddiqui, DA (2019). How Jingles in Advertising Affect Retention and Recall of the Product. International Journal of Thesis Projects and Dissertations*. 7 (2). 20-29.
- Techawachirakul, M., Pathak, A., Motoki, K., & Calvert, G. A. (2023). Influencing brand personality with sonic logos: The role of musical timbre. *Journal of Business Research*. 168. 114169.
- Thoma, V. and Williams, A. (2013). The devil you know: The effect of recognition of brand and product ratings on consumer choice. *Judgment and Decision Making*. 8 (1). 34-44.
- Thuy, D. C., Kiet, P. T., & An, K. T. (2023). The Influence of Brand Sound on Brand Recognition of Vietnamese Consumers. *VNU University of Economics and Business*. 3 (6). 36-36.
- Wang, J., & Zhao, M. (2015, June). Differential effects of service content on event-related potentials in buying decision. In *2015 12th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)* (pp. 1-4). IEEE.
- Wazir, M. I. (2015). Effects of Sonic logo on brand recognition of the advertised brand. *City University Research Journal*. 5 (2).

- Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: Exploring the brain of the consumer*. Springer Science & Business Media.
- Feizabadi, Hamideh; Zanganeh, Mehdi; Shojaei, Samerah and Mehrani, Hormoz (2018). Investigating the effect of background music on purchase intention through arousal, enjoyment, trust and moderating effect of product category. *Journal of Business Management*. 10 (4). 761-776. (In Persian)



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۷۱-۱۱۰

واکاوی «پدیده خودمحقق‌پنداری» با تأکید بر مطالعات سازمان و مدیریت با روش فراترکیب

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۶ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245316.3519

سیده نرگس راهنما *

یعقوب مهارتی **

علیرضا خوراکیان ***

فریبرز رحیم نیا ****

چکیده

مدیریت انتظارات کارکنان، نقش مهمی در بهره‌وری کارکنان و رشد و بقای سازمان دارد و از گذشته تاکنون از جمله وظایف سخت مدیران منابع انسانی بوده است. ادبیات پژوهشی نوظهور حاکی از آن است که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با چالش مدیریت کارکنان «خودمحقق‌پنداری» که علیرغم سطح حداقلی عملکرد خود تا حد بالایی خود را شایسته و محق بهترین رفتارها و پاداش‌ها می‌دانند، روبه‌رو هستند. با توجه به اینکه موضوع خودمحقق‌پنداری کارکنان در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است و در مطالعات خارجی نیز شاهد پراکندگی موضوعی این پدیده هستیم، هدف پژوهش حاضر، واکاوی پدیده خودمحقق‌پنداری به‌طور خاص در مطالعات سازمان و مدیریت و تعیین مؤلفه‌ها، پیامدها و پیش‌آیندهای آن است. در انجام این پژوهش از رویکرد کیفی و ابزار فراترکیب بهره گرفته شده است. در مجموع ۸۷ پژوهش از میان مطالعات خارجی به مرحله نهایی تحلیل وارد شد. احصای مضامین با رویکرد ساختار داده جیئوتیا و نرم‌افزار RQDA در دو سطح انجام شد. مضامین مستخرج در حوزه مؤلفه‌ها مشتمل بر ۶ بخش در دو بعد کلی فردی و سازمانی به این شکل حاصل گردید. در راستای احصای مضامین در حوزه پیامدها، پیامدهای ادراکی، پیامدهای رفتاری و پیامدهای روانشناختی، ذیل بعد کلی پیامدهای منفی سازمانی و همین‌طور پیامدهای روانشناختی ذیل بعد کلی پیامدهای منفی فردی استخراج شد. در رابطه با پیش‌آیندهای خودمحقق‌پنداری کارکنان، دو بعد کلی عوامل موقعیتی و عوامل فردی حاصل گردید. هر یک از این مضامین مرتبه دو، مشتمل است بر مضامین مرتبه یک که در متن به تفصیل به آن پرداخته شده است. نتایج حاصل از پژوهش، با روشن نمودن ابعاد تاریک پدیده خودمحقق‌پنداری، می‌تواند زمینه‌ساز حل این چالش و معمای مدیریتی عصر حاضر گردد. علاوه بر این با مشخص نمودن شکاف‌های پژوهشی مبنی بر تأکید بر مطالعه این پدیده در سازمان، مسیر مطالعات آتی نیز مشخص شده است.

واژگان کلیدی

خودمحقق‌پنداری کارکنان؛ خودشیفتگی؛ روانشناسی سازمانی؛ فراترکیب؛ آر کیو دی ای.

* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

sn_rahnama@mail.um.ac.ir

0000-0002-6238-0032

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول)

maharati@um.ac.ir

0000-0002-7426-2711

*** استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد، مشهد، ایران.

a.khorakian@um.ac.ir

0000-0003-0890-3418

**** استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد، مشهد، ایران.

r-nia@um.ac.ir

0000-0001-9680-6735

مقدمه

مدیریت انتظارات کارکنان، نقش مهمی در بهره‌وری کارکنان و رشد و بقا سازمان دارد و از گذشته تاکنون از جمله وظایف سخت مدیران منابع انسانی بوده است. گرچه گذشت زمان، تغییرات در فناوری، جهانی شدن، رقابت و همین‌طور تغییرات جمعیت‌شناختی، ماهیت روابط شغلی و انتظارات کارکنان را دگرگون ساخته است اما موضوع انتظارات کارکنان، از دهه‌ها پیش از این، در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. وروم (۱۹۶۴)، در تئوری انگیزش خود، به اهمیت نقش انتظارات در میزان انگیزش کارکنان تأکید نموده است. به همان اندازه‌ای که انتظارات محقق‌شده کارکنان، نتایج مثبت کاری آنان را در پی دارد، انتظارات محقق نشده آنان، نیز تبعات منفی بسیار برای سازمان و نیز خود آنها به دنبال دارد. سازمان‌های امروزی، مملو از کارکنانی است با انتظارات برآورده نشده، انتظاراتی که ممکن است فراتر از استحقاق آنها باشد و در عین حال، کارکنان خود را شایسته تحقق آن می‌پندارند. ادبیات پژوهشی نوظهور حاکی از آن است که سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای با چالش مدیریت کارکنانی روبه‌رو هستند که تا حد بالایی خود را شایسته و محق بهترین رفتارها و پاداش‌ها می‌دانند. پاسخ به مطالبات کارکنان که متناسب با منابع ارائه شده از سوی آنان نیست، سازمان را با چالشی متداول که در ادبیات پژوهشی موجود تحت عنوان خودمحقق‌پنداری^۱ مطرح شده است، مواجه ساخته است که به زعم تامپلسون^۲ (۲۰۱۳)، شاید یکی از ناامیدکننده‌ترین چالش‌های سازمانی معاصر، مدیریت مؤثر این گونه افراد است. خودمحقق‌پنداری دلالت دارد بر دیدگاه فرد مبنی بر اینکه وی باید نتیجه مطلوبی که غالباً استحقاق آن را ندارد، دریافت کند (Fisk, 2010, p. 104; Major, 1994, p. 299). بسیاری از سازمان‌های امروزی، شاهد برخی نمودهای این‌گونه رفتارها هستند، به‌طور مثال، همکارانی که احساس می‌کنند شایسته رفتار خاصی هستند، مدیران و کارکنانی که تصمیمات آنها به‌طور کامل بر اساس تمایلات شخصی آنها است، همه این پدیده‌ها انعکاس دهنده ادراک و تصور افراد مبنی بر استحقاق دریافت رفتار و یا پاداش خاص از دیگران (به‌طور مثال کارفرما، همکار، مدیر، جامعه) است. مفهوم خودمحقق‌پنداری در حوزه روانشناسی سازمانی به تازگی مورد توجه قرار گرفته است اما به‌عنوان یک ویژگی فردی، در روانشناسی به‌عنوان یکی از ابعاد خودشیفتگی، تاریخچه‌ای

قدیمی دارد (Campbell et al, 2004, p. 30; Raskin & Terry, 1988a, p. 899) اما علیرغم رایج بودن این پدیده در سازمان‌ها و تلقی آن به‌عنوان یکی از نامیدکننده‌ترین چالش‌های سازمانی معاصر، به نظر می‌رسد مطالعات در این زمینه محدود و پراکنده است و رسیدن به راه‌حل مناسب در مواجهه با این چالش، مستلزم بررسی دقیق‌تر آن و انسجام بخشی به این مطالعات است، که در این پژوهش به این مهم پرداخته می‌شود. بررسی کلی پژوهش‌های موجود در زمینه خودمحقق‌پنداری حاکی از آن است که خودمحقق‌پنداری به‌طور گسترده در رشته‌های علمی گوناگون از روانشناسی و جامعه‌شناسی تا مدیریت و فلسفه سیاسی مورد مطالعه قرار گرفته است (Naumann, Minsky & Sturman, 2002, Žemojtel, Piotrowski & Clinton, 2015; Tomlinson, 2013). اما در عین حال در حوزه مطالعات مدیریت و سازمان در دوران طفولیت خود به سر می‌برد. مطالعات مختلفی که از دیدگاه سازمانی به این موضوع پرداخته‌اند در عین اینکه غالباً در معرفی آن، به مطالعات مرجع یکسان از جمله کمپبل (۲۰۰۴) اشاره نموده‌اند اما تعبیر متفاوتی از مفهوم خودمحقق‌پنداری را مطرح ساخته‌اند. این تناقض و ابهام حاکی از لزوم واکاوی دقیق‌تر جهت شناسایی مؤلفه‌ها مختلف پدیده خودمحقق‌پنداری در حوزه سازمان و مدیریت و نیز یکپارچه‌سازی مفاهیم چندگانه آن است. بنابراین در پژوهش حاضر، سعی بر آن است تا با بررسی ادبیات موجود، و گردآوری و تحلیل دانش موجود در این زمینه مؤلفه‌ها و پیامدها و پیش‌آیندهای این پدیده شناسایی گردد تا شاید با روشن شدن زوایای تاریک خودمحقق‌پنداری بتوان به راه‌حل مناسبی برای مدیریت آن دست یافت.

از مشخصه‌های یک پژوهش علمی، می‌توان به اتکا بر نظرات و یافته‌های پژوهشگران پیشین اشاره نمود (علی‌پور، باباشاهی، حمیدی‌زاده و رشوند، ۱۴۰۰، ص. ۲۵). در پژوهش حاضر نیز با بررسی عمیق پژوهش‌های پیشین یا به تعبیری با روش فراترکیب (Shafiee, Smith, Brown & Johnson, 2020) به تحلیل نظام‌مند پیامدها، پیش‌آیندها و مؤلفه‌های پدیده خودمحقق‌پنداری پرداخته شده است که به‌طور خاص با تمرکز بر مطالعات حوزه مدیریت و سازمان انجام شده است. بدین طریق علاوه بر زمینه‌سازی مدیریت کارکنان خودمحقق‌پندار در سازمان‌ها، با شناسایی شکاف‌های پژوهشی موجود، مسیر تحقیقات آتی نیز روشن گردد.

۱. مبانی نظری

مرور ادبیات موجود در رابطه با پدیده خودمحقق‌پنداری حاکی از آن است که گرچه رویکردهای نظری در حوزه سازمانی، طیفی از تعاریف و مفاهیم را ارائه نموده‌اند اما تعداد آنها محدود است و به‌طور کلی سنگ بنای مفهوم خودمحقق‌پنداری در مطالعات روانشناسی نهاده شده است و در مطالعات سازمانی در آغاز مسیر است. در ادامه در بخش مبانی نظری به شرح و بسط مفهوم خودمحقق‌پنداری و بنیان‌های نظری آن به‌طور کلی در حوزه روانشناسی که نقطه آغاز آن است پرداخته می‌شود و پس از آن این مفهوم در زمینه سازمان و مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است با توجه به ماهیت پژوهش حاضر، در این بخش مبانی نظری به اختصار ارائه می‌گردد و در بخش پایانی یافته‌ها، به تفصیل به آن پرداخته می‌شود.

خودمحقق‌پنداری به‌طور گسترده در رشته‌های علمی گوناگون از روانشناسی و جامعه‌شناسی تا مدیریت و فلسفه سیاسی مورد مطالعه قرار گرفته است (Naumann, Minsky & Sturman, 2002; Tomlinson, 2013; Žemojtel & Clinton, 2015). در ادبیات روانشناختی دو رویکرد کلی در مفهوم‌سازی خودمحقق‌پنداری وجود دارد. یک رویکرد، رویکردی آسیب‌شناسانه است که ریشه در روانشناسی بالینی دارد و خودمحقق‌پنداری را به خودشیفتگی پیوند می‌دهد. خودمحقق‌پنداری از این منظر زیر چتر خودشیفتگی که انحراف شخصیتی به شمار می‌رود مورد بررسی قرار می‌گیرد و تمرکز بر جنبه‌های آسیب‌شناسی آن است (Campbell, 2004, p. 30; Raskin & Terry, 1988). بر این اساس، خودمحقق‌پنداری به‌عنوان یک گرایش استثمارآمیز که برخاسته از عزت نفس متوهمانه و غیرواقعی و انتظار غیرقابل توجیه برای دریافت رفتاری ویژه است که براساس تصور و ادراک غیرواقع بینانه فرد از توانایی‌ها، ویژگی‌ها و موقعیت خود ایجاد می‌شود (Bishop et al, 2002, p. 740). به اعتقاد اکلین^۳ و همکاران (۲۰۰۴)، خودمحقق‌پنداری از این منظر، با انتقام‌جویی و عدم بخشش همراه است. رویکرد دیگر با تأکید ویژه بر روابط بین‌فردی، توجیه مطالبات و برابری، بر جنبه‌های روانشناختی اجتماعی خودمحقق‌پنداری متمرکز شده است (Tomlinson, 2013, p. 70; Žemojtel-). در این میان، رویکردی دیگر، خودمحقق‌پنداری

در محیط کاری را مورد توجه قرار می‌دهد که برای نخستین بار از سوی نئومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲)، مطرح شد. علاوه بر این، خودمحقق‌پنداری از دیدگاه علمی چون فلسفه سیاسی و حقوق نیز، مورد مطالعه قرار گرفته است (economics & undefined, 2004; Nozick, 1974; super, 2003). از دیدگاه مدیریتی نیز در پژوهش‌های محققانی مانند فیسک (۲۰۱۰)، نئومن و همکاران (۲۰۰۲)، کمپل (۲۰۰۴) مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود در راستای یکپارچه ساختن همه این دیدگاه‌ها و دستیابی به رویکردی جامع، اقدامات محدودی صورت گرفته است (Naumann & Minsky, 2002; Tomlinson, 2013, p. 68).

هر یک از رویکردهای مذکور انعکاس دهنده تعاریف مرتبط در زمینه خود است، در رویکرد روانشناسی و جامعه‌شناسی خودمحقق‌پنداری به این صورت تعریف می‌شود: (۱) اعتقاد فرد مبنی بر اینکه شایسته برخورد ویژه است (Campbell, 2004, p. 895; Exline, 2004, p. 31). و یا انتظار فرد از سایر افراد و نهادهای عمومی برای پشتیبانی نیازهای فردی خود. علیرغم تعاریف گوناگون ارائه شده، آنچه از این مفهوم در همه تعاریف نهفته است، نفع شخصی است.

۱-۱. پیدایش مفهوم خودمحقق‌پنداری در ادبیات مدیریت و سازمان

نائومن و همکاران (۲۰۰۲) با مرور تاریخچه خودمحقق‌پنداری با تمرکز بر کاربرد این مفهوم در مدیریت، در پژوهش خود به بررسی این پدیده در رشته‌های مختلف از جمله جامعه‌شناسی، حقوق، انسان‌شناسی، علوم سیاسی، فلسفه و روانشناسی پرداختند (Nussbaum, 2007; super, 2004). این محققان با ادغام تفاوت‌های ظریف موجود در مورد مفهوم خودمحقق‌پنداری در رشته‌های مختلف، اظهار داشتند در حالی که خودمحقق‌پنداری غالباً به‌عنوان یک مفهوم مرتبط با بسیاری از رشته‌های آکادمیک مطرح شده است و متناسب با هر یک از آنها مفهوم‌سازی شده است، اما عدم توسعه خودمحقق‌پنداری به‌عنوان یک سازه علمی مستقل مانع از مطالعه نظام‌مند آن به ویژه در علوم سازمانی، شده است. محققان مذکور، با بررسی و مطالعه تاریخچه و مرور ادبیات موجود پیش از خود و با عنایت به کاربرد واژه خودمحقق‌پنداری در مدیریت، این تعریف را از خودمحقق‌پنداری

ارائه نمودند، انتظار جبران که فرد به‌عنوان نتیجه مشارکت فردی خود در رابطه شغلی، دارد و این انتظار لزوماً با سطح عملکرد فرد انطباق ندارد.

۲-۱. توسعه رویکرد موقعیت محور به خودمحقق‌پنداری

در میان پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه خودمحقق‌پنداری، گروهی از محققان با رویکرد موقعیت‌محور به بررسی آن پرداخته‌اند. خودمحقق‌پنداری از سوی پژوهشگرانی از جمله نثومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲)، کمپیل و همکاران (۲۰۰۴)، هاروی و مارتینکو (۲۰۰۹) و هاروی و هریس (۲۰۱۰) به‌عنوان صفت در نظر گرفته شد؛ اما تحقیقات دیگری نیز صورت گرفته است که علاوه بر در نظر گرفتن خودمحقق‌پنداری به‌عنوان ویژگی شخصیتی، نقش عوامل موقعیتی را نیز نادیده نگرفته‌اند و خودمحقق‌پنداری را به‌عنوان پدیده‌ای تحت تأثیر موقعیت‌ها قلمداد می‌کنند. به عبارت دیگر، برخلاف تمرکز صرف بر خودمحقق‌پنداری به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی عمومی، برخی از محققان خودمحقق‌پنداری را نیروی بالقوه و نهفته‌ای قلمداد می‌کنند که می‌تواند با تجربیات خاص فعال شود (Jordan, Ramsay & Feather, 2003, p. 367; Fisk, 2010, p. 103; Major, 1994, p. 299; Westerlaken, 2017; Lerner, 1987, p. 108). این مطابق با تئوری فعال‌سازی صفت‌ت و گاترمن (۲۰۰۰) است، که نشان می‌دهد موقعیت‌های خاص فرصتی برای فعال شدن صفات خاص فراهم می‌کند. به‌عنوان مثال، لرنر (۱۹۸۷) نشان می‌دهد که خودمحقق‌پنداری یک تصمیم‌گیری اجتماعی یا آگاهانه است می‌تواند تحت تأثیر تجربیات فردی باشد. فیسک (۲۰۱۰) که از منظر سازمانی به بررسی خودمحقق‌پنداری پرداخته بود، نیز گام را فراتر نهاد و تأثیر عوامل زمینه‌ای را مورد تأکید قرار داد و به عبارتی با اعتقاد به برهم‌کنش عوامل بیرونی مانند اقدامات خاص منابع انسانی و مدیریت عملکرد با ویژگی شخصیتی خودمحقق‌پنداری که ماحصل آن رفتارهای مخرب سازمانی است، مدل خود را ارائه نمود. وی آنچه را که خودمحقق‌پنداری افراطی نامید، تحت عنوان ویژگی شخصیتی که انعکاس‌دهنده اعتقاد غیرقابل توجیه و غیر منطقی فرد از آنچه خود را شایسته آن می‌داند، تعریف نمود. مفهوم‌سازی صفتی ارائه شده از سوی او مانند سایر محققان پیش از خود، اساساً ریشه در مطالعات روانشناسان شخصیت دارد. با این وجود، دیدگاه اساسی مورد تأیید محققان مذکور در مورد خودمحقق‌پنداری

بر این اساس استوار است که خودمحقق‌پنداری یک ویژگی شخصیتی پایدار است و به‌عنوان چنین سازه‌ای، در موقعیت‌های مختلف، متفاوت نخواهد بود. نکته قابل توجه این است که گرچه در همه مطالعات مذکور بر عوامل موقعیتی تأکید شده است اما خودمحقق‌پنداری همچنان به‌عنوان ویژگی شخصیتی قلمداد می‌شود.

۲. پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه موضوع خودمحقق‌پنداری به‌طور خاص در بستر سازمان و مدیریت، نوپا به نظر می‌رسد، بخش عظیمی از مطالعات در این رابطه، در حوزه روانشناسی صورت گرفته است و در معدود مطالعاتی به خودمحقق‌پنداری در محل کار پرداخته شده است. علاوه بر این لازم به ذکر است مطالعات اندکی به فرامطالعه در زمینه مذکور پرداخته‌اند، که در بخش ذیل به آنها نیز اشاره می‌گردد.

نثومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲)، در پژوهش مفهومی - مروری خود با عنوان «به‌کارگیری مفهوم خودمحقق‌پنداری در ادبیات مدیریت» به مرور تاریخچه مربوط به خودمحقق‌پنداری و ترکیب نتایج مطالعات مختلف پرداختند و به‌طور خاص بر توسعه مفهوم خودمحقق‌پنداری در مدیریت تأکید نموده و ریشه‌های روانشناختی خودمحقق‌پنداری را نادیده گرفتند. علاوه بر این در مورد سیاست جبران خدمات و تأثیر آن بر خودمحقق‌پنداری به بحث و بررسی پرداختند. این محققان در پژوهش خود، مفروضاتی را عنوان نمودند از جمله اینکه خودمحقق‌پنداری رابطه منفی با رضایت از پرداخت دارد. فیسک (۲۰۱۰)، نیز از جمله نخستین کسانی بود که در پژوهش خود، موضوع خودمحقق‌پنداری را وارد حوزه مدیریت نمود. وی در پژوهش مفهومی - مروری خود، با ارائه تعریفی از خودمحقق‌پنداری افراطی، مدلی برای توصیف چگونگی بیان و تشویق آن در محیط‌های سازمانی ارائه نموده است. وی با استخراج کارکردهای مهم منابع انسانی، مرتبط با خودمحقق‌پنداری کارکنان (تاکتیک‌های استخدام و جامعه‌پذیری ارزیابی عملکرد و پاداش)، به برهم تعامل این عوامل با سطح خودمحقق‌پنداری افراطی کارکنان در ایجاد رفتارهای ضدکار سازمانی، اشاره می‌نماید.

تامپلسون (۲۰۱۳)، در پژوهش خود، با مطالعه و ترکیب مطالعات پیشین در چندین رشته، اقدام به ارائه مدل یکپارچه باور خودمحقق‌پنداری نمود. در مدل ارائه شده وی

خودمحقق‌پنداری تحت عنوان باور خودمحقق‌پنداری^۴ و متفاوت با خودمحقق‌پنداری صفت محور معرفی شده، در سایر پژوهش‌ها است. این ترکیب پایه‌های مفهومی مدلی را شکل می‌دهد که پیش‌آیندها و پیامدهای خودمحقق‌پنداری را مشخص می‌سازد. تامیلسون (۲۰۱۳)، با معرفی دو نوع باور خودمحقق‌پنداری تحت عناوین خودمحقق‌پنداری مشروع و خودمحقق‌پنداری افراطی، عواملی موقعیتی مانند عدالت سازمانی، موقعیت شغلی و مطالبات شغلی، فرهنگ سازمانی و سیستم پاداش را به‌عنوان پیش‌آیند خودمحقق‌پنداری مطرح می‌سازد و به نقش تعدیل‌گری خودمحقق‌پنداری صفتی در این رابطه اشاره می‌نماید و انتظارات را در قالب پیامدهای رفتاری، نگرشی و روانشناختی معرفی می‌نماید.

بدی (۲۰۲۱)، در پژوهش خود که با روش فراتحلیل انجام گرفته است، به بررسی خودمحقق‌پنداری پرداخته است. نتایج حاصل از مطالعه وی نشان می‌دهد که احساس خودمحقق‌پنداری در مردان و کارکنان جوان‌تر بیشتر است. علاوه بر این، وجه استشارگر خودشیفتگی سطح بالایی از همبستگی با خودمحقق‌پنداری را نشان می‌دهد؛ این بررسی همچنین نشان می‌دهد که خودمحقق‌پنداری به‌طور منفی با نتایج متعدد کارکنان مانند افزایش سطح سوءاستفاده از همکاران و رفتارهای کاری غیرمولد مرتبط است. در نهایت، نتایج حاصل از فراتحلیل مطالعه مذکور نشان می‌دهد که عزت‌نفس به‌طور کامل در رابطه بین خودمحقق‌پنداری و عملکرد شغلی میانجی‌گری می‌کند.

بررسی ادبیات حاکی از آن است مطالعات مروری انجام شده، انگشت شمار بوده و هر یک به مثابه قطعاتی از یک پازل در هم ریخته قلمداد می‌شوند که به صورت تک بعدی به موضوع خودمحقق‌پنداری پرداخته‌اند. گرچه برخی مطالعات نظیر پژوهش نئومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲) و نیز بدی (۲۰۲۱)، خودمحقق‌پنداری کارکنان را مورد توجه قرار داده‌اند اما در هیچ یک از پژوهش‌های انجام شده، ابعاد و مؤلفه‌های خودمحقق‌پنداری که می‌تواند زمینه‌ساز شناخت بهتر آن و در نتیجه مدیریت بهتر آن در محیط کاری گردد، مورد بررسی قرار نگرفته است.

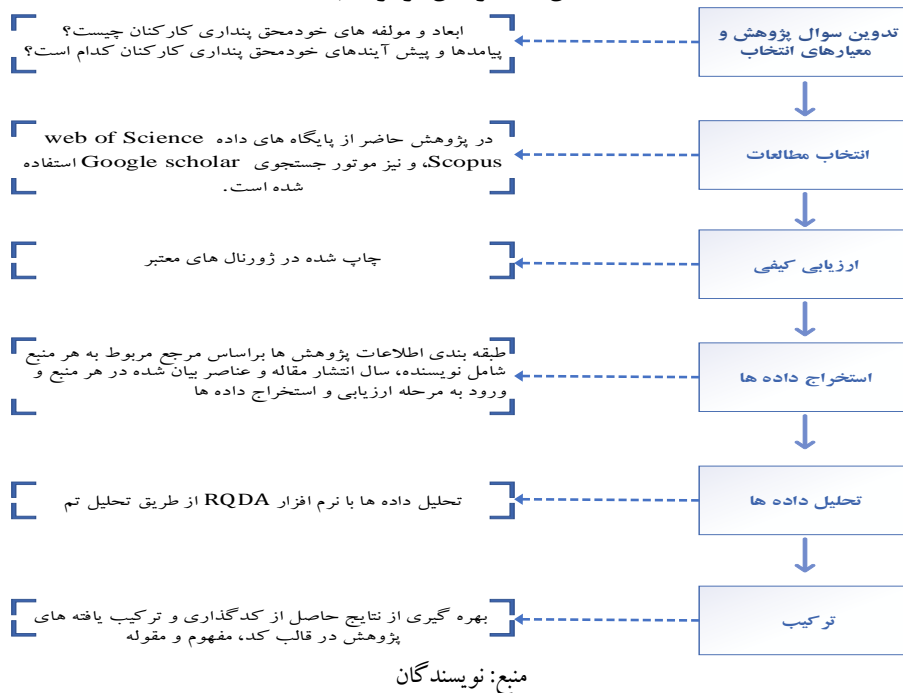
۳. روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر، واکاوی، فهم و تبیین پدیده خودمحقق‌پنداری کارکنان است، بنابراین از حیث هدف، بنیادین است. در این پژوهش، شناسایی ابعاد و

پیامدهای خودمحقق‌پنداری کارکنان و به‌طور کلی بررسی ابعاد مغفول مانده مربوط به موضوع، با بررسی مطالعات پیشین و جمع‌آوری اطلاعات انجام شده است، لذا در زمره تحقیقات توصیفی - تحلیلی به شمار می‌رود. برای تحقق این هدف نیز از روش کیفی فراترکیب بهره گرفته شده است. فراترکیب یکی از گونه‌های روش‌های فرامطالعه است. فرامطالعه مشتمل بر چهاربخش اصلی به شرح ذیل است (Bench & day, 2010, p. 488).

۱. فرانظریه که به تحلیل نظریه‌های پژوهش‌های گذشته می‌پردازد ۲. فراروش که بر تحلیل روش‌شناسی پژوهش‌های گذشته دلالت دارد ۳. فراترکیب که تحلیل کیفی یافته‌های پژوهش‌های پیشین است و ۴. فراتحلیل که به تحلیل کمی یافته‌های پژوهش‌های پیشین اشاره دارد. در روش فراترکیب، پژوهشگر با بازنگری عمیق و دقیق مطالعات پیشین، یافته‌های کمی و کیفی پیشینه پژوهش در حوزه مورد بررسی را ادغام می‌نماید (Shafiee, Gheidi & Khorrami, 2020, p. 47; Manimozhi & Srinivasan, 2018, p. 632). این روش به منظور یکپارچه‌سازی مطالعات گوناگون با هدف حصول یافته‌های تفسیری و جامع به‌کار گرفته می‌شود. در روش فراترکیب، با ترکیب تفسیری از یافته‌های حاصل از پژوهش‌های مختلف و با فراهم نمودن نگرشی نظام‌مند برای محققان، موضوعات و استعاره‌های بدیع و اساسی کشف می‌گردد و موجبات توسعه دانش فعلی فراهم می‌شود و ماحصل آن دیدگاه جامع و هولوگرافیک نسبت به مسائل است. در این پژوهش فرایند فراترکیب براساس رویکرد لاجال و همکاران (۲۰۱۷)، انجام شده است که در شکل شماره (۱) به تصویر کشیده شده است.

شکل (۱): مراحل فراترکیب



۴. تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌های پژوهش

با توجه به فرایند فراترکیب که در بخش فوق به آن اشاره شد، در مرحله نخست پژوهش، این سؤالات مطرح گردید:

- در مطالعات انجام شده چه ابعادی از خودمحقق‌پنداری کارکنان مطرح است؟
 - در مطالعات انجام شده، پیش‌آیندهای مطرح شده برای خودمحقق‌پنداری کارکنان چیست؟
 - در مطالعات انجام شده، چه پیامدهایی از خودمحقق‌پنداری کارکنان مطرح است؟
- پس از تدوین سؤال پژوهش، در مرحله دوم از فرایند فراترکیب بر اساس استراتژی جستجوی اعمال شده در این مطالعه، محققان از پایگاه‌های داده الکترونیکی Web of Science و Scopus و همچنین راهبردهای مکمل یعنی جستجوی رو به جلو و مقالات پراستناد در حوزه موضوعی پژوهش از طریق موتور جستجوی Google Scholar استفاده

کردند. همان‌طور که هراری و همکاران (۲۰۲۰)، بر ترکیب جستجوی استنادی رو به عقب برای شناسایی مقالاتی که ممکن است در جستجوی کلمه کلیدی از قلم افتاده باشند، تأکید می‌کنند، در این پژوهش، منابع مورد استفاده در مطالعات را که با جستجوی کلمات کلیدی در پایگاه‌های داده یا مطالعات مروری قبلی شناسایی شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت. مطالعاتی که با موضوع پژوهش مرتبط بودند و ممکن بود از طریق جستجوی اولیه پایگاه داده به دلیل تفاوت در اصطلاحات از قلم افتاده باشند، از طریق این استراتژی‌های جستجوی تکمیلی یافت شدند. برای ترکیب کلمات کلیدی ابتدا از فرمول کارنگی ملون استفاده شد و سپس به دلیل خروجی محدود آن از فرمول‌های سفارشی شده مبتنی بر موضوع پژوهش استفاده شد. اصطلاحاتی مانند employee entitlement, narcissistic entitlement, workplace entitlement, psychological entitlement, and narcissism برای تحقیقات گسترده و جامع مطالعات مربوط به خودمحق‌پنداری مورد استفاده قرار گرفت. سپس عباراتی که معمولاً در ادبیات به همراه entitlement به کار می‌روند، مانند expectations, narcissism justice, در رشته جستجو گنجانده شدند. علاوه بر این، بسیاری از مقاله‌های غیرمرتبط که جهت پژوهش را از بستر سازمان و مدیریت منحرف می‌کند، حذف شدند. مواردی مانند Sexual entitlement, Legal entitlement, Technological entitlement, Academic entitlement, social entitlement, environmental entitlement.

از حیث زمان، مطالعات منتشر شده در دو دوره زمانی مورد بررسی قرار گرفتند. دوره اول، مطالعات انجام شده از آغاز مطالعات خودمحق‌پنداری در روانشناسی و مدیریت (تاریخ ۱۹۸۵) تا سال ۲۰۰۲ که آغاز مطالعات در زمینه سازمان و مدیریت است، را شامل می‌شود. به منظور بررسی درصد مطالعات در حوزه مدیریت و سازمان، مطالعات انجام شده در دوره دوم از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۳ نیز در مرحله‌ای جداگانه مورد بررسی قرار گرفت. چکیده کنفرانس یا مقالاتی که به زبان انگلیسی نبودند و همچنین نشریاتی که به وضوح به موضوع خودمحق‌پنداری نپرداختند، در مطالعه گنجانده نشدند (لازم به ذکر است به دلیل بدیع بودن موضوع و عدم وجود منابع فارسی، محققین از منابع لاتین بهره جستند). جستجوی ادبیات در بازه زمانی ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲ انجام شد. خلاصه‌ای از این

مرحله در جدول شماره (۱) نشان داده شده است. با جستجوی پایگاه داده، در ابتدا حجم عظیمی از داده‌ها (حدود ۴۲۰۰ نتیجه) تولید شد که به‌طور کلی با محتوای خودمحقق-پنداری که در پژوهش حاضر مورد نظر است، مرتبط نبود. بنابراین در مراحل بعدی جستجو، برخی موارد که در گام قبلی به آن اشاره شد خارج گردید و تعداد ۱۵۰۱ سند حاصل شد. با بررسی دقیق‌تر این اسناد، حوزه موضوعی علوم اجتماعی و روانشناسی (که بیشتر به اختلالات روانشناختی می‌پرداختند) و نیز اسنادی به غیر از کتب و مقالات نیز خارج شد و ۴۹۰ نتیجه حاصل شد. پس از بررسی چکیده این مقالات، مواردی که به بررسی خودمحقق‌پنداری در زمینه کاری پرداخته بودند به تعداد ۸۳ مقاله و ۴ کتاب وارد مرحله نهایی ارزیابی شدند که فهرستی از محققین این مطالعات در جدول شماره (۲) قرار می‌گیرد (فرایند انتخاب مطالعات در شکل شماره (۲) مشاهده می‌شود).

جدول (۱): خلاصه‌ای از مرحله ۲

منابع الکترونیکی	نوع	رشته جستجو	تاریخ
Web of Science	پایگاه داده	TI entitlement** AND AB narcissism** AND AB ** entitle* TI (entitlement **) OR AB(entitlement **) OR TI (review**) OR AB(review**) OR TI("narcissism ") OR AB("narcissism ") OR TI(expectation**) OR AB(expectation**)OR TI(justice**)OR AB(justice**) entitle* (Title) AND narcissism (Abstract) TITLE (*entitlement*) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) (((((((TI=(entitlement*)) AND AB=(entitlement*)) OR AB=(narcissism)) NOT TI=(Sexual entitlement)) NOT TI=(Academic entitlement)) NOT TI=(Price entitlement)) NOT TI=(Legal entitlement)) NOT TI=(Technological entitlement)) NOT TI=(social entitlement)) NOT TI=(environmental entitlement) and Article (Document Types) and Management (Web of Science Categories) and Article (Document Types) and Psychology Applied or Hospitality Leisure Sport Tourism or Social Sciences Interdisciplinary (Exclude - Web of Science Categories) and Engineering Industrial or Information Science Library Science or Economics (Exclude - Web of Science Categories)	1988-2002
Scopus	پایگاه داده	جستجوی رو به عقب و رو به جلو	2002-2023
Google scholar	موتور جستجو	جستجوی رو به عقب و رو به جلو	

منبع: جستجوی مقالات

شکل (۲): فرایند انتخاب مطالعات



منبع: یافته‌های پژوهش

پس از انتخاب و استخراج اسناد نهایی، در این مرحله به منظور ترکیب یافته‌ها، از تحلیل مضمون بهره گرفته شد و با استفاده از نرم‌افزار RQDA (Nason, Wang & Ausbrooks, 2023) و مبتنی بر روش ساختار داده^۵ جیئوئیا و همکاران (۲۰۱۳)، با در نظر گرفتن سه سؤال پژوهش (مؤلفه‌ها، پیامدها و پیش‌آیندها) کدگذاری در دو سطح مفاهیم مرتبه یک^۶ و مضامین مرتبه دو (طبقات کد^۷)، که از سطح انتزاع بالاتری برخوردار است، انجام شد. برای اطمینان از قابلیت اطمینان و دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، براساس جیئوئیا و همکاران (۲۰۱۳)، بعد از انجام کدگذاری، نتایج کدگذاری از سوی سایر اعضای تیم تحقیق مورد نقد قرار گرفته و هرگونه تفاوت در تفسیر داده‌ها با هم تطبیق داده شد. خروجی این مرحله در حوزه مؤلفه‌ها، پیامدها و پیش‌آیندها به ترتیب در جداول شماره (۳)، (۴) و (۵) ارائه شده است و نمونه‌ای از خروجی نرم‌افزار RQDA در شکل شماره (۴) به تصویر کشیده شده است. به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله، تنها نمودار ساختار داده در حوزه مؤلفه‌ها برای نمونه در شکل (۳) به تصویر کشیده شده است.

جدول (۲): مطالعات منتخب مورد بررسی

ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین
۱	تامیلسون (۲۰۱۳)	۳۰	گالوین، بی ام. لانگ، دی و اشفورث (۲۰۱۵)	۵۹	کریستوفر مارسین کوالسکی و رادوسلاو روگوزا و دونالد اچ ساکلوفسکہ و جولی آیتکن شرمر (۲۰۲۱)
۲	فیسک (۲۰۱۰)	۳۱	کریستی مای وسترلاکن، شریل رمزی و پیتر جی جردن (۲۰۱۷)	۶۰	تیلمن فرایز و دانیل پارا (۲۰۲۱)
۳	زیک و جردن (۲۰۱۹)	۳۲	جردن، پی جی. رمزی، اس و وسترلاکن، کی ام (۲۰۱۷)	۶۱	لوکا مورتی (۲۰۲۱)
۴	زیمولتی و همکاران (۲۰۱۳)	۳۳	کریستی مای وسترلاکن، شریل رمزی و پیتر جی جردن (۲۰۱۷)	۶۲	توبی جاپلین و ربکا ال. گرینبام و جی. کریگ والاس و برایان دی. ادواردز (۲۰۲۱)
۵	زیمولتی و همکاران (۲۰۱۵)	۳۴	جردن، پی جی. رمزی، اس و وسترلاکن (۲۰۱۷)	۶۳	بدی (۲۰۲۱)
۶	برومل و پارکر (۲۰۱۵)	۳۵	لیو، و ژو (۲۰۲۱)	۶۴	لیہوا ژانگ و ہه زو (۲۰۲۱)
۷	ہارست و گود (۲۰۰۹)	۳۶	ہاکنی، کی جی، ماہر، ال پی، دانیلز، اس آر، ہوچوارتر، دبلیو ای، و فریس (۲۰۱۸)	۶۵	ہواچیانگ وانگ ودان لی و لی وو و ژیہوی دینگ ویلیامہارت و گریگوری کی تورتوریلو و کایل ریچاردسون (۲۰۲۰)

ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین
۸	میلر و کانوپاسک (۲۰۱۴)	۳۷	فدر (۲۰۱۵)	۶۶	دگه لیو و تینگ ژو و شیانوجون هوانگ و مانسی وانگ و من هوانگ (۲۰۲۱)
۹	میلر (۲۰۰۹)	۳۸	فدر (۲۰۰۸)	۶۷	۲۰۲۱ امیلی ای. نی و پریوا فیشوایچر (۲۰۲۱)
۱۰	لسارد و همکاران (۲۰۱۱)	۳۹	ترزالیبی و ویولتا اولچاک (۲۰۲۲)	۶۸	پتر گوتچالک و سیسیلی استین (۲۰۲۰)
۱۱	برومل و پارکر (۲۰۱۵)	۴۰	پریور، ال. آر.، میلر، جی دی، و گاگان، ای. تی (۲۰۰۸)	۶۹	مگ دالنا زیمولتی، جانوسلا پیئوتروسکی، جین سیسوج و راشل کالوجرو (۲۰۱۶)
۱۲	پیتر جی جردن و شریل رمزی و کریستی ام. وستراکن (۲۰۱۶)	۴۱	تامپسون و همکاران (۲۰۱۵)	۷۰	آکرمن، ویت، دونلان، ترزنیووسکی، روینز و کاشی (۲۰۱۱)
۱۳	نورمن تی فدر (۲۰۰۳)	۴۲	فیسک و نویل (۲۰۱۱)	۷۱	ماب (۲۰۱۶)
۱۴	اولری کلی، روزن و هوچوارتر (۲۰۱۷)	۴۳	برنت (۲۰۱۸)	۷۲	امیلی ای نی و پریوا فیشوایچر (۲۰۲۱)
۱۵	دبلیو کیت کمپبل (۲۰۰۴)	۴۴	تامپلسون (۲۰۱۴)	۷۳	ویلیام هارت و گرگوری کی، تورتوریلو و کایل ریچاردسون (۲۰۲۰)
۱۶	بروئر، والاس و هاروی (۲۰۱۱)	۴۵	زالکاسکا، زیمولتی و کلیتون (۲۰۱۵)	۷۴	جوناسون، زیمولتی، پیئوتروسکی، سیدیکیدز، کمپبل، جباتر و یاهیو (۲۰۲۰)

ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین
۱۷	هاروی و هریس (۲۰۱۰)	۴۶	زیمولتی و همکاران (۲۰۱۸)	۷۵	امیلی.ام. زیتک و الکساندر اچ جردن (۲۰۱۹)
۱۸	هاروی و مارتینکو (۲۰۰۹)	۴۷	جاپلین (۲۰۱۹)	۷۶	لوکاس نویل و گلندام فیسک (۲۰۱۹)
۱۹	هاروی، هریس، جیلیس و مارتینکو (۲۰۱۴)	۴۸	دئول و شرمر (۲۰۲۱)	۷۷	ویتمن، هالسلبنو و شانین (۲۰۱۳)
۲۰	گرس، دلیو، و لیند، بی (۲۰۲۱)	۴۹	برنت (۲۰۱۸)	۷۸	بینگ، دیویسون، گارنر، آمرمتر و نوویچویچ (۲۰۰۹)
۲۱	پل هاروی و ماری تی داسپورو (۲۰۱۵)	۵۰	اشنایدر و اینگرام (۲۰۰۵)	۷۹	هوچوارتر، مورس، پرو، رویل و مادرلی (۲۰۰۷)
۲۲	سو بین لین و هسین چون چن و آی. هنگ چن (۲۰۲۳)	۵۱	بینگ، دیویسون، گارنر، آمرمتر و نوویچویچ (۲۰۰۹)	۸۰	هارست و گود (۲۰۰۹)
۲۳	مو چن و چائو سی. چن و مارشال اشمینکه (۲۰۲۳)	۵۲	برومل و پارکر (۲۰۱۵)	۸۱	لرد، هاروی، لنکستر (۲۰۱۵)
۲۴	ترزا لیبی و ویولتا اولچاک (۲۰۲۲)	۵۳	فولی، نگو و لویی (۲۰۱۶)	۸۲	گری لاولور (۲۰۱۷)
۲۵	بوکسیانگ یو و یونگ منگ و چائوپینگ لی و دگه لیو (۲۰۲۲)	۵۴	نیومن و گریجالوا (۲۰۱۵)	۸۳	مینارد، برونولو، کانلی و ساور (۲۰۱۵)

ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین	ردیف	محقق/محققین
۲۶	پیوتر پیوتروسکی و توماش بستا (۲۰۲۲)	۵۵	زیمولتی و همکاران (۲۰۱۱)	۸۴	توماسون، اتلینگ، براونلی و چارلز (۲۰۱۵)
۲۷	انجلی بانسال (۲۰۲۲)	۵۶	هوچواتر، سامرز، تامپسون، پرو و فریس (۲۰۱۰)	۸۵	ویلر، هالبرس لبن، وایتمن (۲۰۱۳)
۲۸	امانوئل نکومو (۲۰۲۲)	۵۷	راسکین و تری (۱۹۸۸)	۸۶	بیرن، میلر و پیتز (۲۰۱۰)
۲۹	تامیلسون (۲۰۱۴)	۵۸	کمپبل و همکاران (۲۰۰۴)	۸۷	جیانگ، ژانگ، ونگ و زنگ (۲۰۲۲)

منبع: یافته‌های پژوهش

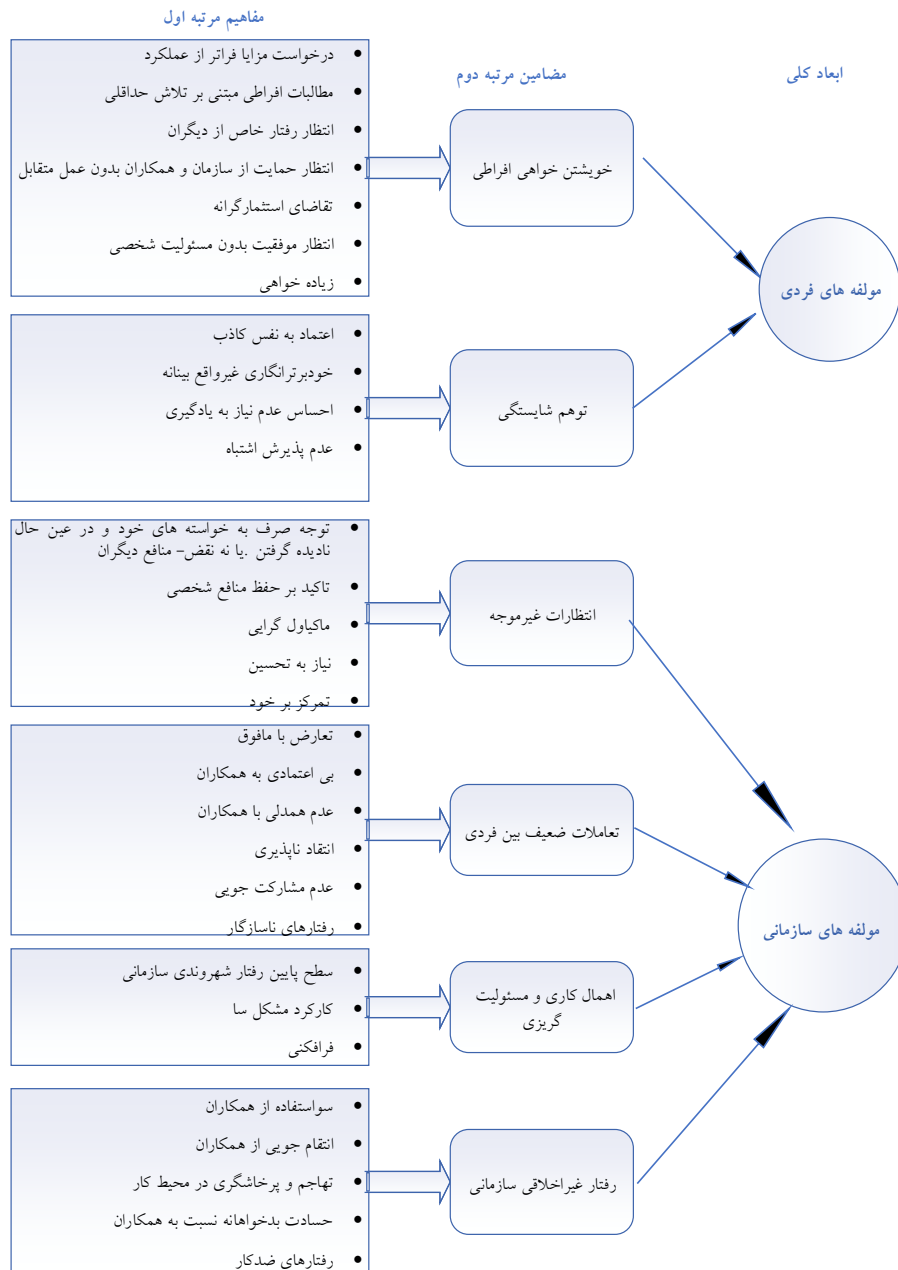
جدول (۳): مضامین مستخرج در حوزه مؤلفه‌ها

ابعاد کلی	مضامین مرتبه دوم	مفاهیم مرتبه اول	کد مقاله
مؤلفه‌های فردی	خویشتن خواهی افراطی	<ul style="list-style-type: none"> توجه صرف به خواسته‌های خود و در عین حال نادیده گرفتن (یا نه نقض) منافع دیگران، تأکید بر حفظ منافع شخصی، ماکیاول گرایی، نیاز به تحسین، تمرکز بر خود 	۵۷-۵۵-۴۸-۶۳-۸۷-۵۸
	توهم شایستگی	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد به نفس کاذب، خودبرترانگاری غیرواقع بینانه، احساس عدم نیاز به یادگیری، عدم پذیرش اشتباه 	۸۵-۲۹-۲۸-۶۳-۵۶-۸۳
مؤلفه‌های سازمانی	انتظارات غیرموجه	<ul style="list-style-type: none"> درخواست مزایا فراتر از عملکرد، مطالبات افراطی مبتنی بر تلاش حداقلی، انتظار رفتار خاص از دیگران، 	۸۱-۵۷-۵۶-۴۳-۴۵-۸۰-۳۵-۳۲-۳۸

کد مقاله	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد کلی
۵۷-۲۱-۴۹-۷۲	<ul style="list-style-type: none"> • انتظار حمایت از سازمان و همکاران بدون عمل متقابل، • تقاضای استشارگرانه، • انتظار موفقیت بدون مسئولیت شخصی، • زیاده خواهی 		مؤلفه‌های سازمانی
۴۶-۸۰-۸۱-۶۹-۱۱-۱-۲	<ul style="list-style-type: none"> • تعارض با مافوق، • بی اعتمادی به همکاران، • عدم همدلی با همکاران، • انتقاد ناپذیری، • عدم مشارکت جویی، • رفتارهای ناسازگار 	تعاملات ضعیف بین فردی	
۳۴-۳۱-۱-۲-۲۳-۲۵-۲۶-۸۰-۴۵-۷۴	<ul style="list-style-type: none"> • سطح پایین رفتار شهروندی سازمانی، • کارکرد مشکل ساز، • فرافکنی 	اهمال کاری و مسئولیت‌گریزی	
۱-۲-۱۴-۴۵-۷۴-۲۳-۲۴-۲۱-۱۸-۵۵	<ul style="list-style-type: none"> • سواستفاده از همکاران، • انتقام‌جویی از همکاران، • تهاجم و پرخاشگری در محیط کار، • حسادت بدخواهانه نسبت به همکاران، • رفتارهای ضدکار 	رفتار غیراخلاقی سازمانی	

منبع: یافته‌های پژوهش

شکل (۳): ساختار داده در حوزه مؤلفه‌ها



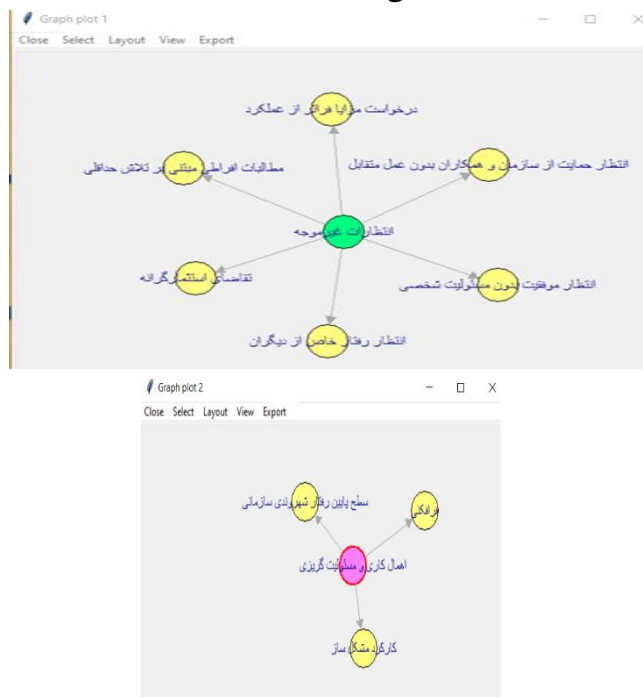
منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۴): مضامین مستخرج در حوزه پیامدها

کد مقاله	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد کلی
۱۵-۷۴-۵۸-۵۶-۵۷	شایستگی ادراک شده دریافت حقوق	ادراکی	پیامدهای منفی سازمانی
۱۹-۷۹-۱-۲-۳	ادراک سوءاستفاده مدیر		
۱۹-۷۹-۸۱-۷۸-۵۸	صلاحیت بیش از حد ادراک شده		
۳-۲۱-۴۹-۷۲۵۸-۵۴	بی احترامی به دیگران	رفتاری	
۷۳-۳۲-۳۵-۵۷-۲۱-۴۹-۷۲-۵۸-۵۴	رفتارهای ضدکار		
۱۹-۷۹-۸۱-۷۸-۵۸	انحراف سازمانی		
۱۷-۶۴-۶۲-۳۳-۳۵	رفتارهای سیاسی		
۱۹-۱-۲-۳-۴-۵-۴۵-۶۸	افزایش رفتارهای ضدکار		
۴۵-۴۳-۳۸-۳۲	سوءاستفاده از همکاران		
۳۲-۳۵-۵۷-۲۱-۴۹-۷۲-۱۸	تعارض با مافوق		
۵۲-۴۱-۴۲-۴۳-۴۴-۴۵-۴۶	کاهش مشارکت اجتماعی		
۲۴-۵۱-۴۰	قصد ترک کار		
۴۵-۴۳-۳۸-۳۲	رفتار پرخاشگرانه در محل کار		
۸۲-۷۳-۷۴-۲-۱-۴-۶-۷	کاهش اثربخشی		
۶۹-۸۳-۸۱-۷۰-۷۳-۷۵	کاهش رفتارهای خیرخواهانه		
۷۶-۷۰-۱-۲-۳-۴-۵	روابط کاری مخدوش		
۲۱-۳۰-۳۱-۲-۵۶-۴۵	بی اخلاقی		
۳-۸-۳۳-۳۴	عدم پیروی از دستورالعمل‌ها		
۷۳-۷۵-۷۶-۸۴-۸۰-۷۹-۵-۷-۴	توهین به همکاران		
۱۷-۳۲-۲-۳-۴-۵-۳۴-۳۶	دلسردی شغلی	روانشناختی	
۱۴-۴۵-۷۴-۲۳-۲۴-۲۱	کاهش تعلق خاطر کاری		
-۲۴-۲۵-۱۲-۶	سطح پایین تعهد شغلی		
۱۷-۷۵-۷۶-۶۱-۳۸	افسردگی در محل کار		
۸۶-۵۲-۸۱-۸۳-۵۳	کاهش رضایت شغلی		

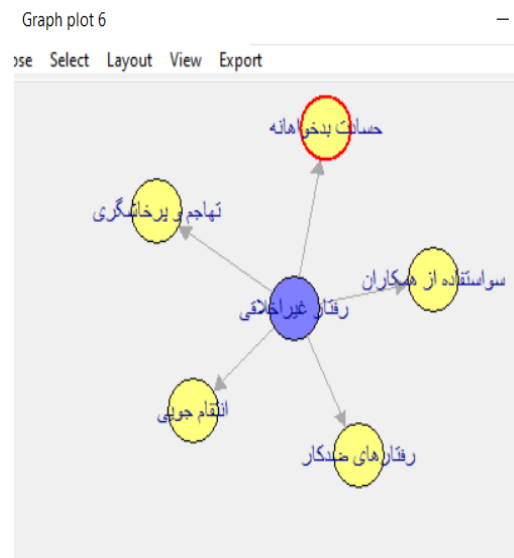
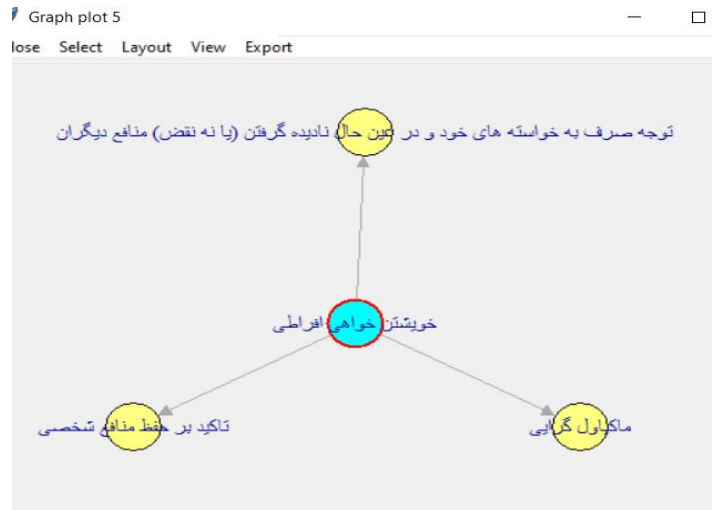
کد مقاله	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد کلی
۴۵-۴۳-۳۸-۳۲-۸۳-۴۶	تنش شغلی		
۵۷-۲۱-۴۹-۱-۲-۳-۴ ۷۲۵۸-۵۴	عواطف منفی		
۵۸-۲۹-۴۴-۴۵-۶۹	مقایسه اجتماعی رو به پایین	روانشناختی	پیامدهای منفی فردی
۱-۲-۳-۴-۵۵-۲۹-۴۴	سبک اسنادی خود خدمتی		
۱-۲-۳-۴-۵-۶۳-۶۸-۶۹-۴۸-۵۷-۲۹	خودخواهی		
۱-۸۵-۲-۳-۴-۵-۴۵-۶۸-۶۹-۴۸	اضطراب		

منبع: یافته‌های پژوهش

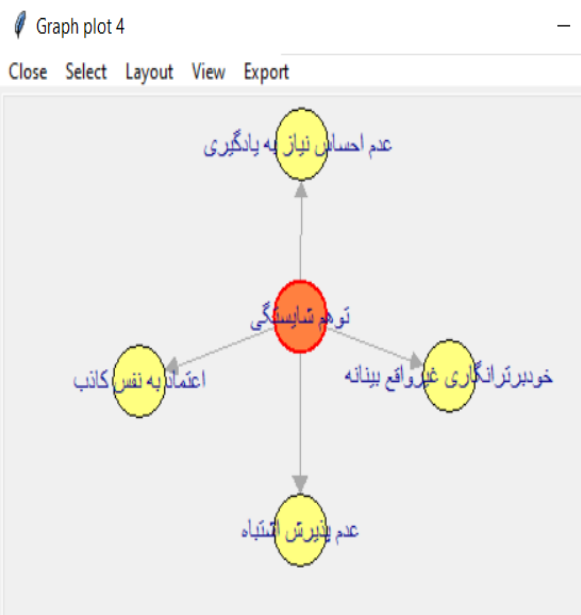
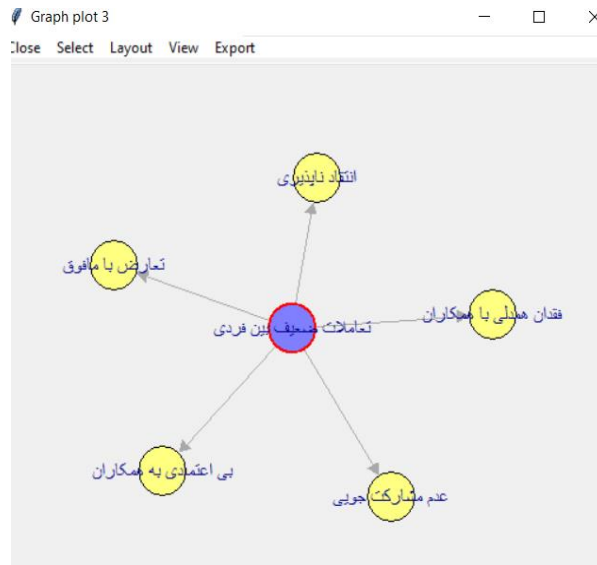


شکل (۴): خروجی نرم افزار RQDA از تحلیل مضمون در حوزه مؤلفه‌ها

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل (۴): خروجی نرم افزار RQDA از تحلیل مضمون در حوزه مؤلفه‌ها
منبع: یافته‌های پژوهش



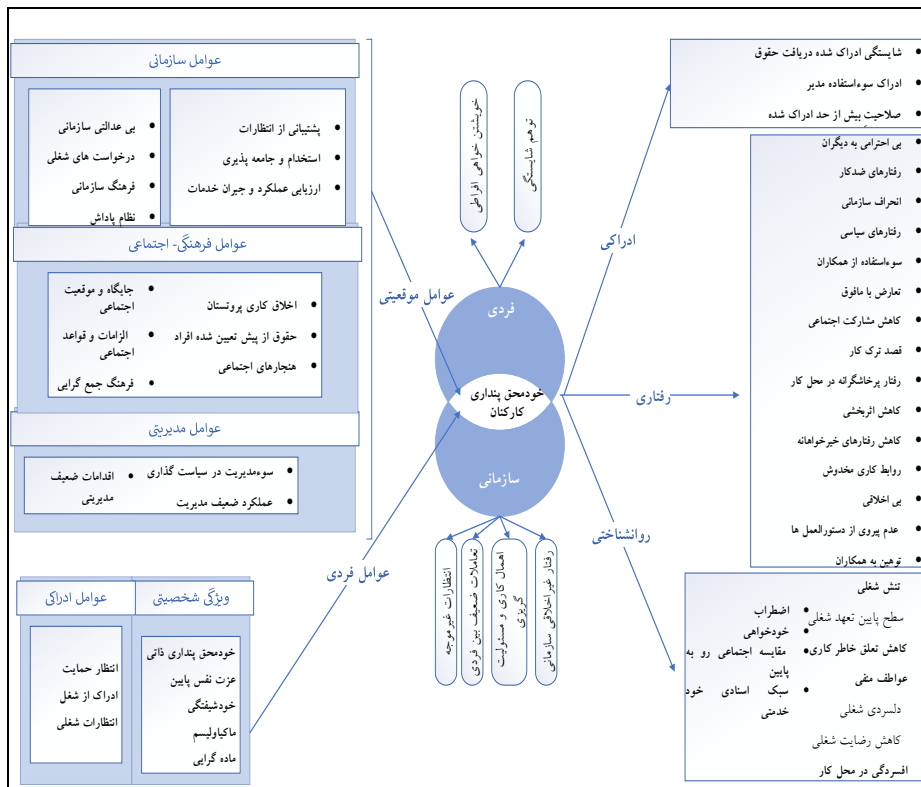
شکل (۴): خروجی نرم افزار RQDA از تحلیل مضمون در حوزه مؤلفه‌ها
منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۵): مضامین مستخرج در حوزه پیش آینده‌ها

کد مقاله	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد کلی
۱۹-۲۵-۲۴-۲۳-۹-۵-۴-۳-۲-۱	خودمحق پنداری ذاتی	ویژگی شخصیتی	عوامل فردی
۵۷-۵۶-۵۵-۵۳-۳۰-۲۹-۲۶-۱	عزت نفس پایین		
۶۳-۱۶-۱۵-۲۳-۲۴-۲۵-۱۲-۶-۵-۴	خودشیفتگی		
۷۳-۷۴-۱-۲-۳-۴۳	ماکیاولیسم		
۵۰-۲۵-۲۱-۲۳-۴۳	ماده گرایی		
۱۵-۷۴-۵۸-۵۶-۵۷-۱-۲	انتظار حمایت	ادراکی	عوامل موقعیتی
۱۹-۷۹-۱-۲-۳-۳۳-۳۵	ادراک از شغل		
۴۳-۳۸-۳۲-۳۵-۵۷-۲۱-۶۳-۴۳	انتظارات شغلی		
۴۵-۶۸-۶۹-۴۸-۵۷-۱۲-	سوءمدیریت در سیاست گذاری	مدیریتی	عوامل موقعیتی
۱۹-۹-۵-۴-۳-۲-	عملکرد ضعیف مدیریت		
۷۳-۳۲-۳۵-۵۷-۲۱-۲-۴-۵	اقدامات ضعیف مدیریتی		
۲۷-۳۴-۲۵-۵۷-۴۹-۶-۴-۳-۲-۱	پشتیبانی از انتظارات	سازمانی	عوامل موقعیتی
۱-۱۳-۶-۵-۴-۳-۲-	نظام پاداش		

کد مقاله	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد کلی
۴۹-۵۶-۴-۳-۲-۱	استخدام و جامعه پذیری		
۳۶-۳۴-۳۱-۱۲-۶-۵-۴-۳-۲-۱	ارزیابی عملکرد و جبران خدمات		
۱۵-۵۰-۱۴-۱۳-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۴۹-۴۶-۴۵	بی عدالتی سازمانی		
۲۵-۵۷-۴۹-۶-۴-۳-۲-۱	درخواست‌های شغلی		
۷۴-۸۰-۵۵-۴۶-۴۵	فرهنگ سازمانی		
۴۹-۱۶-۸	اخلاق کاری پروتستان	عوامل فرهنگی اجتماعی	
۱-۳-۲	حقوق از پیش تعیین شده افراد		
-۴۸-۵۵-۵۴-۵۳	هنجارهای اجتماعی		
۷۴-۴۵-۴۶	جایگاه و موقعیت اجتماعی		
۵۵-۷۴-۴۵-۴۶	الزامات و قواعد اجتماعی		
۵۵-۷۴-۴۵-۴۶-۴۳	فرهنگ جمع گرایی		

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل (۵): مدل مفهومی مستخرج از پیشینه پژوهش براساس فراترکیب

منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی پدیده خودمحقق‌پنداری، شناسایی مؤلفه‌ها، پیش‌آیندها و پیامدهای پدیده خودمحقق‌پنداری با تمرکز بر جهت‌گیری مطالعاتی این موضوع در ادبیات سازمان و مدیریت، انجام گرفته است. به منظور تبیین مؤلفه‌های خودمحقق‌پنداری کارکنان و پیش‌آیندها و پیامدهای آن، از روش فراترکیب و ابزار RQDA بهره گرفته شد. در ابتدا یافته‌های حاصل از بررسی پیشینه پژوهش و مطالعه ادبیات موجود، ارائه می‌شود. سپس به تبیین مضامین حاصل از کدگذاری پرداخته می‌شود. بررسی ادبیات موجود در این زمینه نشان می‌دهد آغاز شکل‌گیری مفهوم خودمحقق‌پنداری در حوزه روانشناسی و به‌طور خاص مرتبط با مفهوم خودشیفتگی است و به‌عنوان بعدی از آن در نظر گرفته شده

است و در بسیاری از پژوهش‌ها مفهوم خودمحقق‌پنداری زیر چتر خودشیفتگی مورد بررسی قرار گرفته است و سایر مطالعات نیز با اتکا به مفاهیم اولیه موجود در ادبیات خودشیفتگی و با دیدگاه مبتنی بر صفت انجام گرفته است. در حوزه سازمان و مدیریت، با مطالعات نئومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲)، لزوم بررسی بیشتر و دقیق‌تر مفهوم خودمحقق‌پنداری به‌طور خاص در بستر سازمانی مطرح شده است. پس از نئومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲)، که آغازگر مطالعه مفهوم خودمحقق‌پنداری در حوزه سازمان و مطالعات مدیریت است نیز مطالعات دیگری انجام گرفته است که با نگاه صفت‌محور و غالباً به‌عنوان بعدی از خودشیفتگی مطرح شده است و در معدود پژوهش‌هایی نیز به موضوع بستر سازمان و عوامل سازمانی تأثیرگذار بر خودمحقق‌پنداری اشاره شده است (Tomlinson, 2013; Brant, 2018; Harvey & Dasborough, 2015) در برخی موارد با اشاره به نادیده گرفته شدن عوامل سازمانی و دیدگاه مبتنی بر موقعیت، به لزوم مطالعه بیشتر در رابطه با خودمحقق‌پنداری مبتنی بر موقعیت و به‌طور خاص در بستر سازمان، تأکید شده است (Brant, 2018; Tomlinson, 2013). علاوه بر این در برخی پژوهش‌ها به‌طور مثال پژوهش انجام گرفته از سوی وستریکن و همکاران (۲۰۱۷) که بر بررسی عوامل موقعیتی تأکید شده است، با مطالعه و بررسی و جمع‌بندی مطالعات پیشین به ارائه مؤلفه‌های خودمحقق‌پنداری کاری پرداخته شده و به‌طور تجربی در بستر سازمان مورد بررسی قرار نگرفته است. نکته قابل توجه دیگری که در ادبیات موجود، به چشم می‌خورد، چندگانگی مفهومی آن است، با توجه به تعریف اولیه خودمحقق‌پنداری که متضمن ماهیتی منفی است و در همه پژوهش‌های انجام گرفته، تعریفی قابل قبول و قابل استناد است، گاهی به چشم می‌خورد انواع مختلفی از آن معرفی شده است که شکل مثبتی از خودمحقق‌پنداری را نشان می‌دهد این در حالی است که خودمحقق‌پنداری در مفهوم مثبت آن با سازه‌ای تحت عنوان استحقاق^۸ در ادبیات معرفی شده است و فدر (۲۰۰۶) در کتاب خود با نام ارزش‌ها، دستاوردها و عدالت^۹ و نیز محققان دیگری با نام شنايدر و اینگرام (۲۰۰۵) در کتابی با نام خودمحقق‌پنداری و استحقاق^{۱۰} به این موضوع پرداخته‌اند، که در سطح پژوهش‌های تجربی به آن توجه نشده است. محققین جهت احصا مؤلفه‌های خودمحقق‌پنداری کارکنان و همین‌طور پیامدها و پیش‌آیندهای آن، بر

بخش دوم جستجوها که مربوط به پژوهش‌های بین سال‌های ۲۰۰۲ (معرفی این سازه در حوزه سازمان و مدیریت) تا سال ۲۰۲۳ است، متمرکز شده و از روش تحلیل مضمون و ابزار RQDA بهره گرفته‌اند که خروجی نهایی آن در شکل شماره (۵) به تصویر کشیده شده است.

پس از بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع خودمحقق‌پنداری کارکنان و کدگذاری آن، مضامین مستخرج در حوزه مؤلفه‌ها مشتمل بر ۶ بخش در دو بعد کلی فردی و سازمانی به این شکل حاصل گردید: دو مؤلفه خویشتن‌خواهی افراطی و توهم شایستگی در بعد فردی و مؤلفه‌های انتظارات غیرموجه، تعاملات ضعیف بین فردی، اهمال کاری و مسئولیت‌گریزی و رفتارهای غیراخلاقی در بعد سازمانی حاصل گردید.

در راستای احصاء مضامین در حوزه پیامدها، پیامدهای ادراکی (شایستگی ادراک شده دریافت حقوق، ادراک سوءاستفاده مدیر، ادراک صلاحیت بیش از حد)، پیامدهای رفتاری (بی‌احترامی به دیگران، رفتارهای ضدکار، انحراف سازمانی، رفتارهای سیاسی، افزایش رفتارهای ضدکار، سوءاستفاده از همکاران، تعارض با مافوق، کاهش مشارکت اجتماعی، قصد ترک کار، رفتار پرخاشگرانه در محل کار، کاهش اثربخشی، کاهش رفتارهای خیرخواهانه، روابط کاری مخدوش، بی‌اخلاقی، عدم پیروی از دستورالعمل‌ها، توهین به همکاران) و پیامدهای روانشناختی (دلسردی شغلی، کاهش تعلق خاطر کاری، سطح پایین تعهد شغلی، افسردگی در محل کار، کاهش رضایت شغلی، تنش شغلی، عواطف منفی) ذیل بعد کلی پیامدهای منفی سازمانی و همین‌طور پیامدهای روانشناختی (مقایسه اجتماعی رو به پایین، سبک اسنادی خود خدمتی، خودخواهی، اضطراب) ذیل بعد کلی پیامدهای منفی فردی استخراج شد.

محققین در پاسخ به بخش دیگر سؤال پژوهش که در رابطه با پیش‌آیندهای خودمحقق‌پنداری کارکنان است، به دو بعد کلی عوامل موقعیتی و عوامل فردی دست یافتند که ذیل هر یک به ترتیب این عوامل مطرح است: عوامل موقعیتی مشتمل بر سه دسته مضامین تحت عناوین عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و عوامل فرهنگی اجتماعی می‌باشد و عوامل فردی که دو دسته مضامین ویژگی شخصیتی و عوامل ادراکی را شامل می‌شود.

پژوهش حاضر با انسجام بخشی به پژوهش‌های پراکنده انجام شده در حیطه موضوعی پدیده خودمحقق‌پنداری، خلاءهای مطالعاتی موجود را شناسایی نموده است. علاوه بر این با بررسی تاریخچه موضوعی این پدیده، موقعیت دانش موجود در زمینه خودمحقق‌پنداری کارکنان در سازمان، بیش از پیش روشن و قابل درک شده است. نتایج پژوهش حاضر حاکی از ماهیت منفی پدیده خودمحقق‌پنداری در سازمان‌ها است. با توجه به مؤلفه‌های خودمحقق‌پنداری، افراد با چنین ویژگی‌هایی در سازمان‌ها می‌توانند هم برای خود و هم برای همکاران و نیز سازمان آسیب‌رسان باشند. با در نظر گرفتن این نکته و نیز افزایش روزافزون این پدیده در محل کار، به نظر می‌رسد مطالعات مکفی به‌طور خاص در سازمان انجام نگرفته است. گرچه به نظر می‌رسد رشد تحقیقات در زمینه خودمحقق‌پنداری در محل کار در طی دهه گذشته شتاب بیشتری گرفته است، اما مطالعات میدانی و کیفی در این خصوص به چشم نمی‌خورد. به ویژه که، با بسیاری از پیامدهای منفی در محل کار، خودمحقق‌پنداری حوزه مهمی از تحقیقات در روانشناسی سازمانی را در بر می‌گیرد. علاوه بر این بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام شده با تمرکز بر سازه خودشیفتگی به مطالعه خودمحقق‌پنداری پرداخته‌اند که آن را به‌عنوان یکی از ابعاد خودشیفتگی و نه یک سازه مستقل، مورد بررسی قرار داده‌اند. اگرچه محققانی مانند نثومن، مینسکی و استورمن (۲۰۰۲)، هاروی و مارتینکو (۲۰۰۹) و وسترلاکن (۲۰۱۷) به سمت عملیاتی کردن یک تعریف گسترده از خودمحقق‌پنداری در محل کار پرداخته‌اند، اما هیچ‌یک از این پژوهش‌ها به مطالعه این پدیده در دل سازمان نپرداخته‌اند و با استناد به مطالعات خودشیفتگی پژوهش خود را انجام داده‌اند. حال آنکه سازمان به‌عنوان یک عامل موقعیتی که زمینه‌ساز پدیده خودمحقق‌پنداری در کارکنان است، در اینگونه بررسی‌ها مغفول مانده است و چه بسا ماهیت پدیده‌هایی که صرفاً از روانشناسی اجتماعی به صورت قالبی آماده و بدون بررسی‌های زمینه‌ای لازم، بر پیکر روانشناسی سازمانی آویخته می‌شود، از مفهوم واقعی آن در سازمان فرسنگ‌ها فاصله داشته باشد. بنابراین، در راستای شفاف‌سازی ماهیت زمینه‌ای خودمحقق‌پنداری در محل کار، اقدامات بیشتر مورد نیاز است. در واقع، اگر یک تعریف و معیار خاص از لحاظ زمینه‌ای با مطالعات مروری روانشناسی سازمانی تلفیق گردد، می‌تواند به مطالعات حول این موضوع در حوزه‌های سازمان و مدیریت و

روانشناسی سازمانی کمک شایانی نماید. اینگونه مشارکتهای نظری و عملی لازمه پرشدن شکاف پژوهشی بارزی است که در حوزه مطالعات سازمانی به چشم می‌خورد.

پیشنهادات کاربردی

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، موضوع خودمحقق‌پنداری در مطالعات داخلی مغفول مانده است اما این بدین معنا نیست که سازمان‌های داخلی نیز از این چالش و بحران فراگیر در امان مانده باشند. اینگونه به نظر می‌رسد که سازمان‌های داخلی نیز کارکنانی با انبوهی از انتظارات محقق نشده دارا باشند که پیامدهای منفی آن، هم کارکنان و هم سازمان را متضرر می‌سازد. بر اساس مطالعات صورت گرفته که پیش‌تر به آن اشاره شد انتظارات غیرواقع بینانه از سوی کارکنان با ایجاد احساس بی‌عدالتی و احساس عدم تناسب کار و پرداخت در آنان همراه است که می‌تواند به سوءاستفاده و کسب منفعت شخصی منجر گردد که فساد اداری، فساد در کیفیت کار و فساد در تصمیم‌گیری و کم‌کاری و سطح پایین کار مفید از مصادیق آن است و به‌طور کلی بی‌توجهی به مدیریت اینگونه کارکنان هزینه‌های گزافی را بر سازمان تحمیل می‌نماید. از این رو نتایج پژوهش حاضر با واکاوی این پدیده و شناسایی عوامل زمینه‌ساز آن، می‌تواند زمینه‌ساز راهگشایی این معما باشد. مدیریت کارکنان خودمحقق‌پندار زمانی راحت‌تر صورت می‌پذیرد که شناخت کافی نسبت به این پدیده وجود داشته باشد. مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی می‌توانند با به حداقل رساندن عوامل زمینه‌ساز پدیده خودمحقق‌پنداری احتمال شکل‌گیری آن را نیز به حداقل برسانند. مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها نیز، با شناخت بهتر این پدیده و فرایند شکل‌گیری آن، می‌توانند در طراحی نظام ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات، به گونه‌ای عمل نمایند که کارکنان به تناسب عملکرد و انتظارات خود واقف گردند.

از حیث پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی می‌توان به اصلی‌ترین شکاف موجود در ادبیات اشاره نمود. مطالعات حاضر در حوزه خودمحقق‌پنداری کارکنان مانند لباس از پیش آماده‌ای است که سوغات علوم مختلف از جمله روانشناسی اجتماعی، سیاست و روانشناسی می‌باشد و گاه بر تن مطالعات سازمانی مرتبط و روانشناسی سازمانی زار می‌زند و گاه چنان نامتناسب است که قابلیت کاربرد ندارد چنان که استاو (۲۰۱۶) در این

خصوصاً چنین اظهار دارد: اگرچه بسیاری از روانشناسان اجتماعی به دانشگاه‌های مدیریت و کسب‌وکار مهاجرت کرده‌اند، اما هنوز به‌طور کلی به جای تحقیقات سازمانی به انجام تحقیقات روانشناسی اجتماعی می‌پردازند، آنها اغلب نظریه‌های روان‌شناختی اجتماعی را به زمینه کسب‌وکار تعمیم می‌دهند، اما به ندرت به دنبال چارچوب‌بندی و قالب‌بندی مجدد مسائل و مشکلات اصلی سازمانی هستند. بنابراین مهم‌ترین پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی با تأکید بر نظر استاو (۲۰۱۶) این است که تحقیقات آینده در زمینه خودمحق‌پنداری بیشتر زمینه‌ای و پدیده‌محور گردند. علاوه بر این، با توجه به برخورداری از منابع غنی اخلاقی برگرفته از آموزه‌های دینی، بررسی پدیده خودمحق‌پنداری با رویکرد اسلامی نیز، می‌تواند بر غنا و عمق بخشی به موضوع مذکور، تأثیرگذار باشد.

یادداشت‌ها

۱. واژه «خودمحق‌پنداری» معادل واژه لاتین «entitlement» است که معادل‌سازی آن بر اساس مفهوم و تعریف آن صورت گرفته است.

2. Tomlinson
3. Exline
4. Entitlement Beliefs
5. Data Structure
6. first-level Codes
7. Code Categories
8. Desservingness
9. Values, Achievement, and Justice, Studies in the Psychology of Deservingness
10. Deserving and Entitled: Social Constructions and Public Policy

کتابنامه

علی‌پور، مهدی؛ باباشاهی، جبار؛ حمیدی زاده، علی و رشوند، بقراط (۱۴۰۰). واکاوی پدیده پس رفت شغلی کارکنان (تبیین ابعاد و پیامدها). اندیشه مدیریت راهبردی. ۱۵ (۲). ۳۸۷-

۴۱۲.

Ackerman, Robert A. , et al. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure?. *Assessment*. 18 (1). 67-87.

Alnaimi, A. M. M., & Rjoub, H. (2021). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal of Management & Organization*. 27 (3). 507-522.

- Bansal, A. (2022). Managing entitled employees: An empirical investigation of luxury establishments. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 50. 298-308.
- Bedi, A. (2021). But I Deserve It! A Meta-analytic Review of Employee Entitlement. *Journal of Managerial Issues*, 33 (2).
- Bench, S & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a metasynthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*. 47 (4). 487-499.
- Bishop, J. , & Lane, R. C. (2002). The dynamics and dangers of entitlement. *Psychoanalytic Psychology*. 19. 739-758.
- Brant, K. K. (2018). *Entitlement in the Workplace* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
- Brouer, R. L., Wallace, A. S., & Harvey, P. (2011). When good resources go bad: The applicability of conservation of resource theory to psychologically entitled employees. In *The role of individual differences in occupational stress and well being* (109-150). Emerald Group Publishing Limited.
- Brummel, B. J., & Parker, K. N. (2015). Obligation and entitlement in society and the workplace. *Applied Psychology*. 64 (1). 127–160. <https://doi.org/10.1111/APPS.12023>
- Byrne, Z. S., Miller, B. K., & Pitts, V. E. (2010). Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practices in the prediction of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 25 (3). 451-464.
- Byrne, Z. S. , Miller, B. K. , & Pitts, V. E. 2010. Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practices in the prediction of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 25 (3). 451-464.
- Campbell, W. K. , Bonacci, A. M. , Shelton, J. , Exline, J. J. , & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*. 83 (1). 29-45.
- Chen, M. , Chen, C. C. , & Schminke, M. (2023). Feeling guilty and entitled: paradoxical consequences of unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*. 183 (3). 865-883.
- Deol, G., & Schermer, J. A. (2021). The dark side of MEE: The dark triad of personality and employee entitlement. *Personality and Individual Differences*. 170. 110415.
- Nussbaum, M. C. (2007). Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. In *Capabilities equality* (54-80). Routledge.
- Exline, J. J. , Bushman, B. J. , Baumeister, R. F. , Keith Campbell, W. , & Finkel, E. J. (2004). Too proud to let go: Narcissistic entitlement as a barrier to forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 87 (6). 894–912. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.894>

- Feather, N. T. (2003). Distinguishing between deservingness and entitlement: Earned outcomes versus lawful outcomes. *European Journal of Social Psychology*. 33 (3). 367–385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.152>
- Feather, N. T. (2015). Analyzing relative deprivation in relation to deservingness, entitlement and resentment. *Social Justice Research*. 28. 7-26.
- Feather, N. T. (2008). Perceived Legitimacy of a Promotion Decision in Relation to Deservingness, Entitlement, and Resentment in the Context of Affirmative Action and Performance 1. *Journal of applied social psychology*. 38 (5). 1230-1254.
- Feldman, D. C. , Leana, C. R. , & Tumley, W. H. (1997). *A relative deprivation approach to understanding underemployment*. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior*. 4. 43-59. New York: Wiley.
- Fisk, G. M. (2010). I want it all and I want it now! An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*. 20 (2). 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.11.001>
- Fisk, G. M., & Neville, L. B. (2011). Effects of customer entitlement on service workers' physical and psychological well-being: A study of waitstaff employees. *Journal of occupational health psychology*. 16 (4). 391.
- Franklin, J. (2014, December 31). Financially independent kids in the age of entitlement. *TIME Magazine*. p. 1. Retrieved from <http://time.com/money/3603917/raisingfinancially-independent-kids-entitled>.
- Freud, S. (1914/1957). *On narcissism*. In J. Strachey (Ed and Trans, 1957, original work published 1914), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*. London: Hogarth Press. Volume 14. 66-102.
- Fries, T., & Parra, D. (2021). Because I (don't) deserve it: Entitlement and lying behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 185. 495-512.
- Gioia, D. A. , Corley, K. G. , & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*. 16 (1). 15-31.
- Gioia, D. A. , Patvardhan, S. D. , Hamilton, A. L. , & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management annals*. 7 (1). 123-193.
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*. 40 (2). 163-181.
- Gottschalk, P. , & Asting, C. (2020). Entitled to embezzlement? The case of successful executives working for rich heirs. *Deviant Behavior*. 41 (3). 269-277.

- Gresse, W., & Linde, B. (2021). Entitlement disconnects: Exploring management graduates' mental schema in their anticipatory psychological contract. *mrev management revue*. 32 (1). 28-53.
- Harari, M. B., Parola, H. R., Hartwell, C. J., & Riegelman, A. (2020). Literature searches in systematic reviews and meta-analyses: A review, evaluation, and recommendations. *Journal of Vocational Behavior*. 118. 103377.
- Hart, W., Tortoriello, G. K., & Richardson, K. (2020). Deprived and grandiose explanations for psychological entitlement: Implications for theory and measurement. *Journal of Personality Assessment*.
- Hackney, K. J. , Maher, L. P. , Daniels, S. R. , Hochwarter, W. A. , & Ferris, G. R. (2018). Performance, stress, and attitudinal outcomes of perceptions of others' entitlement behavior: supervisor-subordinate work relationship quality as moderator in two samples. *Group & Organization Management*. 43 (1). 101-137.
- Harvey, P. , & Dasborough, M. T. (2015). Entitled to solutions: The need for research on workplace entitlement. *Journal of Organizational Behavior*. 36 (3). 460-465.
- Harvey, P. , & Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*. 63 (11). 1639–1660. <https://doi.org/10.1177/0018726710362923>
- Harvey, P. , & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 30 (4). 459–476. <https://doi.org/10.1002/job.549>
- Harvey, P. , Harris, K. J. , Gillis, W. E. , & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*. 25 (2). 204-217.
- Harvey, P. & Dasborough, M. T. 2015. Entitled to solutions: The need for research on workplace entitlement. *Journal of Organizational Behavior*. 36 (3). 460-465.
- Hochwarter, W. A. , Meurs, J. A. , Perrewé, P. L. , Royle, M. T. , & Matherly, T. A. (2007). The interactive effect of attention control and the perceptions of others' entitlement behavior on job and health outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (5). 506-528.
- Hochwarter, W. A. , Summers, J. K. , Thompson, K. W. , Perrewé, P. L. , & Ferris, G. R. 2010. Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor: Moderating role of political skill in three samples. *Journal of Occupational Health Psychology*. 15 (4). 388.
- Hurst, J. L. , & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*. 14 (6). 570-593.
- Jonason, P. K., Žemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W. K., Gebauer, J. E., ... & Yahiiaev, I. (2020). Country-level correlates of

- the Dark Triad traits in 49 countries. *Journal of personality*. 88 (6). 1252-1267.
- Joplin, T. , Greenbaum, R. L. , Wallace, J. C. , & Edwards, B. D. (2021). Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. 168 (4). 813–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-0>.
- Jiang, W. , Zhang, H. , Wang, L. , & Zheng, C. (2020). Team leader job anxiety and team innovation: The roles of self-serving behavior and psychological entitlement. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 69 (5). 2415-2425.
- Jordan, P. J. , Ramsay, S. , & Westerlaken, K. M. (2017). A review of entitlement: Implications for workplace research. *Organizational Psychology Review*. 7 (2). 122-142.
- Kelley, H. H. & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*. 31 (1). 457-501.
- Kelley, H. H. , & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kerr, N. M. (2011). *Creating a protective picture: A grounded theory of how medical-surgical nurses decide to follow a "charting-by-exception" policy on a day-to-day, patient-by-patient basis*. Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey.
- Kowalski, C. M., Rogoza, R., Saklofske, D. H., & Schermer, J. A. (2021). Dark triads, tetrads, tents, and cores: Why navigate (research) the jungle of dark personality models without a compass (criterion)?. *Acta Psychologica*, 221, 103455.
- Klimchak, M., Carsten, M., Morrell, D., & MacKenzie Jr, W. I. (2016). Employee entitlement and proactive work behaviors: The moderating effects of narcissism and organizational identification. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 23 (4). 387-396.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*. 30 (1). 87-100.
- Lachal, J. , Revah-Levy, A. , Orri, M. , & Moro, M. R. (2017). Meta synthesis: an original method to synthesize qualitative literature in psychiatry. *Frontiers in psychiatry*. 8. 269.
- Langerud, D. H. , & Jordan, P. J. (2020). Entitlement at work: Linking positive behaviors to employee entitlement. *Journal of Management & Organization*. 26 (1). 75-94.
- Lawlor, G. (2017). *The indirect effect of employee entitlement: A career stage perspective* (Doctoral dissertation, Carleton University).

- Lerner, M. J. (1987). Integrating societal and psychological rules of entitlement: The basic task of each social actor and fundamental problem for the social sciences. *Social Justice Research*. 1. 107–125.
- Lessard, J., Greenberger, E., Chen, C., & Farruggia, S. (2011). Are youths' feelings of entitlement always "bad"? Evidence for a distinction between exploitive and non-exploitive dimensions of entitlement. *Journal of Adolescence*. 34 (3). 521-529.
- Libby, T. , & Olczak, W. (2023). Narcissism in the workforce: How employees respond to contract frame. *Accounting, Organizations and Society*. 106. 101415.
- Lin, S. Y. , Chen, H. C. , & Chen, I. H. (2023, February). The bright side of entitlement: exploring the positive effects of psychological entitlement on job involvement. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 11 (1). 19-34. Emerald Publishing Limited.
- Liu, F., & Zhou, K. (2021). Idiosyncratic deals and creative deviance: the mediating role of psychological entitlement. *R&D Management*. 51 (5). 433-446.
- Liu, D., Zhu, T., Huang, X., Wang, M., & Huang, M. (2021). Narcissism and entrepreneurship: a systematic review and an agenda for future research. *Frontiers in psychology*. 12. 657681.
- Maaß, U. (2016). *The narcissism in situations framework for the study of narcissism in social interactions* (Doctoral dissertation, Humboldt University)Major, B. (1994). *From disadvantage to deserving: Comparisons, justifications, and the psychology of entitlement*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (293–335). New York, NY: Academic Press.
- Manimozhi, G. & Srinivasan, P. (2018). A meta synthesis of content analysis approaches. *American Journal of Educational Research*. 6 (6). 632-637.
- Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*. 64 (1). 208-232.
- Moretti, L. (2021). Entitlement, Epistemic Risk, and Scepticism. *Episteme*. 18 (4). 576-586.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*. 79 (5). 1013-1042.
- Miller, B., & Konopaske, R. (2014). Dispositional correlates of perceived work entitlement. *Journal of Managerial Psychology*. 29 (7). 808-828.
- Nason, E. E. , Wang, K. , & Ausbrooks, A. R. (2023). A User-Friendly Introduction to RQDA for Qualitative Research: Recommendations for Social Work Students and Educators. *Journal of Social Work Education*. 59 (3). 831-847.

- Naseer, S., Bouckenooghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 35. 333-346.
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., & Sturman, M. C. (2002). The use of the concept "entitlement" in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review*. 12 (1). 145-166.
- Neville, L. , & Fisk, G. M. (2019). Getting to Excess: Psychological Entitlement and Negotiation Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 34 (4). 555–574. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9557-6>.
- Ney, E. A. , & Fischweicher, P. (2021). The Relationship between Personality and Entitlement: A Multi-Dimensional Perspective. *Journal of Advanced Research in Social Sciences*. 4 (2). 14-24.
- Nussbaum, M. C. (2007). Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. *Capabilities equality*. 54-80. Routledge.
- Nkomo, E. (2022). Perceived work values, materialism and entitlement mentality among Generation Y students in South Africa. *Acta Commercii*. 22 (1). 1-11.
- Naseer, S., Bouckenooghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 35. 333-346.
- O'Leary-Kelly, A. , Rosen, C. C. , & Hochwarter, W. A. (2017). Who is deserving and who decides: Entitlement as a work-situated phenomenon. *Academy of Management Review*. 42 (3). 417-436.
- Priesemuth, M., & Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*. 37 (7). 967-982.
- Pryor, L. R. , Miller, J. D. , & Gaughan, E. T. (2008). A comparison of the Psychological Entitlement Scale and the Narcissistic Personality Inventory's Entitlement Scale: Relations with general personality traits and personality disorders. *Journal of personality assessment*. 90 (5). 517-520.
- Piotrowski, P., & Besta, T. (2022). Employee Entitlement: Is There a Universal Approach that We Can Use in the Organizational Settings?. *Roczniki Psychologiczne*. 25 (3). 209-222.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*. 54 (5). 890.
- Reich, W. (1933/1949). *Character analysis*. T. P. Wolfe (Trans. ; 3rd Edition 1949, original work published 1933). New York: Orgone Institute Press.

- Rogoza, R., Zemojtel-Piotrowska, M., Kwiatkowska, M. M., & Kwiatkowska, K. (2018). The bright, the dark, and the blue face of narcissism: The spectrum of narcissism in its relations to the metatraits of personality, self-esteem, and the nomological network of shyness, loneliness, and empathy. *Frontiers in Psychology*, 9 (MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00343>
- Rose, K. C. , & Anastasio, P. A. (2014). Entitlement is about 'others', narcissism is not: Relations to sociotropic and autonomous interpersonal styles. *Personality and Individual Differences*, 59, 50-53.
- Schneider, A. L., & Ingram, H. M. (Eds.). (2005). *Deserving and entitled: Social constructions and public policy*. Suny Press.
- Schwarz, G. , Newman, A. , Yu, J. , & Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: The roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34 (1), 197-222.
- Shafiee, M. , Gheidi, S. , & Khorrami, M. S. (2020). Proposing a new framework for personal brand positioning. *European Research on Management and Business Economics* 26 (1), 45-54.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22 (3), 282-293.
- Staw, B. M. (2016). Stumbling toward a social psychology of organizations: An autobiographical look at the direction of organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 1-19.
- Super, D. A. (2004). The political economy of entitlement. *Colum. L. Rev.* 104, 633.
- Lin, S. Y., Chen, H. C., & Chen, I. H. (2023). The bright side of entitlement: exploring the positive effects of psychological entitlement on job involvement. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11 (1) 19-34. Emerald Publishing Limited.
- Szalkowska, A. , Żemojtel-Piotrowska, M. , & Clinton, A. (2015). Entitlement and organizational behaviors: the moderating role of narcissism. *Current Issues in Personality Psychology*, 3 (4), 230-241.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Thomason, S. , Etling, C. , Brownlee, A. , & Charles, T. (2015). Psychological entitlement and conscientiousness as predictors of socially responsible workplace decisions. *Small Business Institute Journal*, 11 (2), 1-15.
- Tomlinson, E. C. (2013). An Integrative Model of Entitlement Beliefs. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25 (2), 67-87. <https://doi.org/10.1007/s10672-012-9208-4>
- Twenge, J. M. & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement* New York, NY: Simon and Schuster.

- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, H., Li, D., Wu, L., & Ding, Z. (2021). Effects of leader narcissism on career success of employees: An interpersonal relationship perspective. *Frontiers in psychology*. 12. 679427.
- Westerlaken, K. M., Jordan, P. J., & Ramsay, S. (2017). What about “MEE”: A Measure of Employee Entitlement and the impact on reciprocity in the workplace. *Journal of Management and Organization*. 23 (3). 392–404. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.5>
- Westerlaken, K. M., Ramsay, S., & Jordan, P. J. (2012). Managers' perceptions of employee entitlement. *Academy of Management Proceedings*. (1). 14911.
- Wheeler, A. R. , Halbesleben, J. R. B. , & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and coworker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86 (4). 477.
- Whitman, M. V. , Halbesleben, J. R. , & Shanine, K. K. (2013). Psychological entitlement and abusive supervision. *Health care management review*. 38 (3). 248-257.
- Yu, B. , Meng, Y. , Li, C. , & Liu, D. (2022). How does employees' narcissism influence organizational commitment? The role of perceived supervisor support and abusive supervision. *Frontiers in Psychology*. 13. 910739.
- Zemojtel-Piotrowska, M. A. , Piotrowski, J. P. , & Clinton, A. (2016). Agency, communion and entitlement. *International Journal of Psychology*. 51 (3). 196–204. <https://doi.org/10.1002/ijop.12140>
- Žemojtel-Piotrowska, M. A. , Piotrowski, J. P. , & Maltby, J. (2017). Agentic and communal narcissism and satisfaction with life: The mediating role of psychological entitlement and self-esteem. *International Journal of Psychology*. 52 (5). 420–424. <https://doi.org/10.1002/ijop.12245>
- Žemojtel-Piotrowska, M. A. , Piotrowski, J. , Pers, P. , Tomiałowicz, E. , & Clinton, A. (2018). Narcissism and its relationship with counterproductive work behavior: Medial effects of psychological entitlement and subjective well-being. *Polish Psychological Bulletin*. 49 (4). 442–448. <https://doi.org/10.24425/119513>
- Žemojtel-Piotrowska, M. , Bălțătescu, S. , Clinton, A. , & Piotrowski, J. (2013). *Materialism, Subjective Well-being, and Entitlement Narcissism(s) and self-esteem(s) in cross-cultural context View project Cross-cultural research on personality, self-esteem, and entrepreneurial intention View project*. <https://www.researchgate.net/publication/259280236>
- Žemojtel-Piotrowska, M. , Piotrowski, J. , & Clinton, A. (2015). *Materialism, Subjective Well-being and Psychological Entitlement: Interplay between Materialism and Social Functioning*. <https://www.researchgate.net/publication/276120509>

- Żemojtel-Piotrowska, M. , Piotrowski, J. , Ciecuch, J. , & Calogero, R. M. (2016). Measurement of psychological entitlement in 28 countries. In *Article in European Journal of Psychological Assessment*. [www. hogrefe. com/journals/ejpa](http://www.hogrefe.com/journals/ejpa)
- Zitek, E. M. , & Jordan, A. H. (2019). Psychological entitlement predicts failure to follow instructions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 117 (2). 366-381.
- Zhang, L. , & Zhu, H. (2021). Relationship between narcissism and aggression: A meta-analysis. *Acta Psychologica Sinica*. 53 (11). 1228.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۱۱۱-۱۴۵

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب فیلم و سریال در سکوهای ویدئو درخواستی به منظور اتخاذ راهبردهای مؤثر بازاریابی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۶
مقاله برای اصلاح به مدت ۱۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246003.3553

ابوالفضل یعقوبی *

محمد نوروزی **

محمد رضا سلطانی ***

چکیده

مصرف‌کنندگان، یکی از ارکان تعیین‌کننده موفقیت کسب‌وکارها محسوب می‌شوند، لذا طراحی راهبرد بازاریابی مستلزم توجه به مشتری است. افزایش سهم مصرف و تماشای ویدئو، به‌خصوص فیلم و سریال در سبد مصرفی خانوار ایرانی، صنعت نمایش خانگی را در مسیر رشد قرار داده است. از این رو، شناخت عواملی که تأثیر اساسی بر انتخاب افراد در این زمینه دارد، به مسأله‌ای مهم برای بنگاه‌های فعال در این عرصه تبدیل شده است. در پژوهش حاضر که به دنبال شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب فیلم و سریال در سکوهای ویدئو درخواستی است، پس از اخذ مصاحبه کیفی عمیق با ۱۸ نفر از مشتریان یکی از پلتفرم‌ها که بیش از یکسال از آن استفاده می‌کردند، داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری شده و در مرحله بعد، شبکه مضامین به‌دست‌آمده در گروه کانونی بررسی، تکمیل و تدقیق شد. عوامل نهایی در اختیار ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت قرار گرفت و رتبه‌بندی نهایی حاصل گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد عامل معرفی به دیگران و بعد از آن به ترتیب بازیگر و ژانر بیشترین اثر را بر انتخاب مخاطب دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود فعالان بازاریابی این صنعت تمرکز بیشتری بر تبلیغات دهان‌به‌دهان داشته و زمینه‌های توسعه چنین ابزاری را فراهم سازند. ضمن اینکه نتایج نشان می‌دهد، از میان انواع تبلیغات، تبلیغات فضای مجازی و انتشار قسمتی از سکانس‌های فیلم‌ها می‌تواند تأثیر بیشتری بر مخاطب داشته باشد که می‌تواند در دستور کار پلتفرم‌ها به منظور به‌کارگیری در قسمت‌های ابتدایی زنجیره ارزش قرار گیرد.

واژگان کلیدی

شبکه نمایش خانگی؛ سکوهای ویدئو درخواستی؛ رفتار مصرف‌کننده؛ بازاریابی؛ فیلم و سریال؛ راهبردهای بازاریابی.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

a.yaghoubi@isu.ac.ir

0000-0002-6077-8821

** استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.noruzi@isu.ac.ir

0000-0003-2698-8865

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

mr.soltani@isu.ac.ir

0009-0009-9382-8846

مقدمه و بیان مسأله

چشم‌انداز بیست ساله کشور نشان می‌دهد که سمت و سوی حرکت کشور به سوی توسعه و پیشرفت صنایع غیرنفتی است. دنیای آینده، دنیایی متأثر از فرهنگ خواهد بود و در این میان هنرها می‌توانند نقش بسیار مهمی ایفا کنند. فرهنگ و هنر به‌عنوان یکی از زیربناهای توسعه می‌توانند موجب رشد سایر حوزه‌ها گردند. مصرف هنر به‌عنوان کالایی فاخر یا شایسته برای جامعه دارای منافع اجتماعی بوده و تبعات مثبت زیادی به دنبال دارد که در درازمدت آشکار می‌شود (اکبری، مؤذن‌جمشیدی و حبیبی، ۱۳۹۶، ص. ۸۰).

امروزه در بخش اقتصاد فرهنگ در میان کالاها و خدمات فرهنگی، صنعت سینما با توجه به خصوصیات ویژه‌اش با استقبال بسیاری از افراد جامعه روبه‌روست. سینما پدیده‌ای چندوجهی است که از فرهنگ بشری تأثیر گرفته و بر فرهنگ‌های بیشتری تأثیر می‌گذارد. سینما در میان شکل‌های هنری که صنعتی شده، نخستین و به نوعی مهم‌ترین آنهاست. سینما یکی از ارکان مهم فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی در هر جامعه است. سینما به‌عنوان هنری جذاب و پرمخاطب، چنان‌چه مورد حمایت جدی مدیران کشور قرار گیرد، می‌تواند بسیار درآمدزا باشد؛ توسعه‌ی سینما در بسیاری از کشورها موجب شده است که این هنر یا صنعت نقش مهمی در تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی آنها داشته باشد. برای مثال تنها در سال ۲۰۱۹، گردش مالی جهانی این صنعت ۴۲.۵ میلیارد دلار بوده است.

پلتفرم‌های فروش آنلاین محصولات رسانه‌ای از جمله سکوه‌های ویدئو درخواستی که جزو مهم‌ترین شاخه‌های سینما به شمار می‌رود، توانسته‌اند با پوشش بخش بیشتری از نیازهای مخاطبان، افراد بیشتری را به خود جذب کنند و به بازیگران اصلی صنعت تبدیل شوند. البته این روند استفاده از سکوه‌های ویدئو درخواستی به‌طور کامل منطبق بر روندهای جهانی است؛ برای مثال در انگلستان ۴۱ درصد از مخاطبان را شامل می‌شود یا در آلمان ۴۴ درصد از مردم حداقل یک روز در هفته از آنها استفاده می‌کنند (Deloitte, 2018, p. 7). البته روند روبه رشد سکوه‌های ویدئو درخواستی در ایران نیز چشمگیر است. جدول شماره (۱) تعداد نصب اپلیکیشن‌های پلتفرم‌های مهم ایرانی را در دو مرجع

دانلود اپلیکیشن کافه بازار و مایکت و همچنین رتبه‌الکسای آنها را (در مهرماه ۱۴۰۲) با هم مقایسه می‌کند.

جدول (۱): آمار تعداد نصب و رتبه الکسا پلتفرم‌های ایرانی (مهر ۱۴۰۲)

نام	تعداد نصب در کافه بازار	تعداد نصب در مایکت	رتبه الکسا در ایران
فیلیمو	+۱۰ میلیون	۷ میلیون	۱۱
نماوا	+۳ میلیون	۳ میلیون	۴۸
گپ فیلم	+۲ میلیون	۳ میلیون	۹۳۵
فیلیم نت	+۱ میلیون	۲ میلیون	۳۳۸

منبع: یافته‌های تحقیق

پیمایش ذائقه سینمایی ایرانیان در تابستان ۱۴۰۰ در سطح ملی اجرا شد نشان می‌دهد که ۲۵.۷٪ از افراد برای تماشای فیلم و سریال از سکوه‌های ویدئو درخواستی استفاده می‌کنند. با توجه به افزایش سهم مصرف و تماشای ویدئو- به خصوص فیلم و سریال- در سبد مصرفی خانواده‌های ایرانی، کسب‌وکارها و صنایع متعددی جهت تسهیل دسترسی مردم به ویدئوهای موردنظرشان راه‌اندازی و توسعه داده شده است. یکی از این صنایع، صنعت نمایش آنلاین فیلم است که رشد سریع آن بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۸، سهم بازاریش را از درآمد کل بازار جهانی، تقریباً دو برابر کرده است (Erikson, 2017). یکی از مهم‌ترین بخش‌های این صنعت را سامانه‌های ویدئوی درخواستی تشکیل می‌دهند که به واسطه همین رشد سریع، روز به روز شاهد توسعه و افزایش محتواها و به تبع آن کاربران آنها هستیم. به همان اندازه که تعدد محتوا در این سامانه‌ها موجب تنوع و رضایت کاربران می‌شود، این تعدد می‌تواند موجب سردرگمی بیشتر کاربران، برای یافتن محتواهای موردنظرشان بشود. طبق گزارش شرکت اریکسون، متوسط زمانی که کاربران برای جستجوی محتواها در سامانه‌های ویدئوی درخواستی صرف می‌کنند، ۲۴ دقیقه در روز است (Erikson, 2017).

باتوجه به آنکه بازار یاد شده، یک بازار در حال رشد در ایران به حساب می‌آید، تحلیل رفتار مشتریان آن بسیار حائز اهمیت است. در سینما، مشتری اغلب مخاطبی است که به‌طور بالقوه ممکن است بخشی از زمان فراغت خود را به سینما برود، منظور از مشتری در این پژوهش همان تماشاگر سکوه‌های ویدئو درخواستی است.

در دنیای رقابتی امروز، کشف نیازها و خواسته‌های مشتریان و برآورده ساختن آنها قبل از رقیب، یک شرط اساسی موفقیت برای شرکت‌ها است. مشتریان و مصرف‌کنندگان نیز، همواره در جستجوی عرضه‌کنندگانی هستند که کالا یا خدماتی به مراتب بهتر به آنها ارائه کنند. اگر برنامه سازان سکوه‌های ویدئوی درخواستی، بدون مخاطب‌شناسی کافی به تولید برنامه بپردازند، علاوه بر اینکه توفیقی در جذب آنان نخواهند داشت، نگرشی منفی نسبت به این رسانه نیز در آنها ایجاد خواهد شد و سراغ سایر اشکال رسانه حتی فراتر از مرزهای کشور خواهد رفت. با توجه به اینکه مخاطب عصر امروز، به مدد پیشرفت فناوری، توانایی دسترسی به انواع و اقسام رسانه‌های جمعی را به‌دست آورده است، این وجوه تمایز، پیچیدگی‌هایی را در مخاطب عصر امروز به وجود آورده است. لذا بخش مهمی از تلاش‌های رسانه‌ها، از جمله سینما، معطوف به حفظ مشتریان جدید و جلب رضایت آنهاست. بدیهی است نبود همخوانی میان آنچه به‌عنوان نیاز مخاطب عرضه می‌شود با آنچه مخاطب انتظار دارد دریافت نماید، منجر به از بین رفتن اعتماد میان پلتفرم و مخاطب می‌شود. درک چگونگی و چرایی رفتار کاربران در این پلتفرم‌ها نقش مؤثری در طراحی، پیکربندی و مدیریت توزیع محتوای ویدئو خواهد داشت (Chen, Zhou & Chiu, 2014, p. 69)؛ لذا صاحبان این پلتفرم‌ها همواره به دنبال شناخت دقیق‌تری از مخاطبان خود هستند تا راهبردهای خود را مخصوصاً در زمینه بازاریابی متناسب با آنها تنظیم کنند.

هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب فیلم و سریال در شبکه سکوه‌های ویدئو درخواستی است که آن را می‌توان یکی از گام‌های اساسی در ایجاد تغییر هدفمند در مدل بازاریابی محصولات این صنعت دانست. در پژوهش حاضر ضمن پرداخت به این امر، به ارائه خردمابه‌هایی جهت اتخاذ راهبردهای مؤثر بازاریابی در این صنعت اشاره شده است و در پی یافتن پاسخ برای سؤالات زیر است:

۱. چه عواملی بر انتخاب فیلم و سریال در سکوه‌های ویدئوی درخواستی تأثیرگذار است؟

۲. عوامل احصاء شده با چه اولویتی باید توسط صاحبان این پلتفرم‌ها به منظور اتخاذ راهبردهای مؤثر بازاریابی و جذب مخاطب دنبال شود؟

۱. ادبیات تجربی

طی چندسال اخیر، پژوهش‌هایی در حوزه این پژوهش انجام گرفته است که هر چند به صورت مستقیم مربوط به مسأله اصلی این پژوهش نیست، ولی در دایره این موضوع قرار می‌گیرند که در جدول شماره (۲)، به خلاصه‌ای از این پژوهش‌ها اشاره شده است.

جدول (۲): پیشینه پژوهش

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
Mrinal V. Phalle	۲۰۲۲	مطالعه ای در مورد رفتار مصرف‌کنندگان نسبت به قرار دادن محصول در فیلم/تلویزیون	نتایج مطالعه نشان می‌دهد که قرار دادن محصول در یک فیلم یا نمایش تلویزیونی تنها در صورتی به نفع تولیدکننده و مصرف‌کننده است که توجه مصرف‌کنندگان را به خود جلب کند و بتواند نگرش مثبتی را برای محصول ایجاد کند.	این تحقیق سعی در سنجش رفتار مصرف‌کنندگان نسبت به قرار دادن محصول در رسانه‌های مختلف دارد.
Šljivo, Jasmin	۲۰۲۱	عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مصرف‌کننده در زمینه سینما	بررسی ادبیات عوامل مهمی را نشان می‌دهد که بر تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان در هنگام انتخاب فیلم قبل از رفتن به سینما تأثیر می‌گذارد.	این پژوهش بر تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مصرف‌کننده در زمینه سینما تمرکز دارد.
Shin & Park	۲۰۲۱	عوامل مؤثر بر رضایت و نارضایتی کاربران از خدمات OTT در کره جنوبی	با بررسی سرویس‌های فعال در کره جنوبی، شش مؤلفهٔ تنوع محتوا، لذت بخشی، تعامل اجتماعی، کیفیت، سهولت استفاده و قیمت درک شده را به عنوان منابع نارضایتی مشتریان معرفی می‌کنند.	این پژوهش عوامل تأثیرگذار بر رضایت‌مندی مخاطبان بعد از مصرف را مورد بررسی قرار می‌دهد.
Chayanis	۲۰۱۹	عوامل کلیدی مؤثر بر تصمیمات	این پژوهش با تقسیم‌بندی مصرف‌کنندگان به سه دسته برون‌گرا، دنج و مد روز به ارائه	این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
		مصرف‌کننده در مورد انتخاب سرویس نمایش خانگی (SVOD) در تایلند	ملاحظات برای هریک از این دسته‌ها پرداخته است.	انتخاب پلتفرم است.
Inan, Tekbacak & Ozturk	۲۰۱۸	موریت: یک سیستم توصیه کننده فیلم مبتنی بر برنامه نویسی هدفمند	سیستم پیشنهاددهنده پیشنهادی، ترکیبی از ویژگی‌های فیلم (کارگردان، بازیگران، ژانر و...) با الگوریتم فیلترینگ مشارکتی است و امتیازهای دقیق‌تری بر مبنای ویژگی‌های فیلم را نسبت به الگوریتم مبتنی بر محتوا ارائه می‌دهد.	به ارائه سیستم پیشنهاد دهنده فیلم مبتنی بر هدف پرداخته اند.
Kataraya & Verma	۲۰۱۷	یک سیستم توصیه‌کننده فیلم مشارکتی مؤثر با جستجوی کوکو	در پژوهش خود یک سیستم پیشنهاد دهنده جدید را با استفاده از روش خوشه بندی کا-مینز و الگوریتم جستجوی کوکو پیشنهاد داده اند که این الگوریتم بر روی مجموعه داده مووی لنز نیز پیاده سازی شده است.	یک سیستم پیشنهاددهنده فیلم را ارائه می‌کند.
Zhang	۲۰۱۶	مدل‌سازی داینامیک و آنالیز شبیه‌سازی سیستم پیشنهاد دهی مبتنی بر شبکه فیلم-کاربر با تشکیل شبکه فیلم-کاربر و بررسی	بیشتر سیستم‌های پیشنهاد دهنده فعلی، مبتنی بر نظریه گراف و روش‌های جبری هستند که مشکل اصلی‌شان این است که نمی‌توانند پیش از تکامل سیستم در زمان و به‌صورت طولانی مدت، پیشنهاد‌های قابل قبولی ارائه دهند. راه‌حل جایگزین،	یک روش جایگزین برای سیستم پیشنهاد-دهنده فیلم ارائه می‌کند.

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
		فیلم‌های تماشا شده مبتنی بر جستجو و پیشنهاد شده به کاربر	استفاده از شبکه‌های دینامیک است.	
Lin	۲۰۱۴	بهبود اثربخشی تصمیمات تجربی توسط سیستم‌های پیشنهاد دهنده	در پژوهش خود یک سیستم پیشنهاد دهنده را برای علاقه‌مندان به فیلم ارائه داده‌اند که از الگوریتم‌های فیلترینگ مشارکتی با استفاده از شبکه‌های عصبی برای بهبود تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان بهره برده است.	یک روش جایگزین برای بهبود اثربخشی سیستم پیشنهاد-دهنده فیلم ارائه می‌کند.
Pera & Ng	۲۰۱۳	پیشنهاد دهنده گروهی برای فیلم‌ها بر اساس تشابه محتوا و محبوبیت	در پژوهش خود مدلی را براساس شباهت و محبوبیت محتوا ارائه داده‌اند که پیشنهاد‌های فیلم را به صورت جذاب (و به میزان مشخصی) به اعضای یک گروه ارائه می‌دهد. برخلاف الگوریتم فیلترینگ مشارکتی که رتبه بندی فیلم‌ها را مبنایی برای ارائه پیشنهادات در نظر می‌گیرد، این روش برچسب‌های متناسب با فرد را مبنایی برای توصیه‌ها و منافع مشترک اعضای گروه به کار می‌گیرد. مطالعات تجربی مؤید کارآمدی بیشتر این روش در مقایسه با الگوریتم‌های فیلترینگ مشارکتی است.	یک سیستم پیشنهاددهنده فیلم را مبتنی بر محتوا و میزان محبوبیت ارائه می‌کند.

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
زهدی، مقصودی و نورعلیزاده	۱۴۰۱	ارائه مدلی مبتنی بر رفتار کاربران جهت پیشنهاددهی فیلم با بهره‌گیری از تحلیل شبکه‌های اجتماعی (مورد مطالعه: سینما مارکت)	سیستم‌های پیشنهاددهنده با در اختیار داشتن اطلاعات فراوان و متعددی از کاربران و سوابق رفتاری آنان به پیشنهاد محتوا می‌پردازند. الگوریتم پیشنهادی این پژوهش قادر است با حداقل اطلاعات ممکن یعنی اطلاعات مربوط به مشاهدات کاربران با عملکرد مطلوب و قابل قبولی وظیفه پیشنهاد محتوای مطلوب کاربران را انجام دهد.	بر اساس رفتار کاربران پلتفرم‌ها مدلی جهت پیشنهاددهی فیلم ارائه می‌کند و عوامل مؤثر بر انتخاب آنها را مورد کنکاش قرار نمی‌دهد.
جعفری - هفتخوانی و رحیمی	۱۴۰۱	شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر نارضایتی مشتریان به منظور طراحی راهبردهای رقابتی (مورد مطالعه: سکوه‌های ویدئو درخواستی (VOD) در ایران)	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند چهار عامل ضعف‌های محتوایی، ضعف‌های نرم‌افزاری، هزینه‌های بالای مصرف‌کننده، و روابط عمومی و ارتباط با مشتریان ضعیف از عوامل مؤثر بر نارضایتی مشتریان وی.ا.دی.های ایرانی هستند.	این پژوهش عوامل تأثیرگذار بر عدم رضایت مخاطبان بعد از مصرف را مورد بررسی قرار می‌دهد.
امینی و نکویی‌زاده	۱۴۰۰	بازاریابی سینما: قصد رفتاری و فداکاری متأثر از کیفیت ادراک شده و رضایت تماشاگران	نتایج این پژوهش حاکی از آن است که کیفیت نتیجه و کیفیت کارکردی بر رضایت تماشاگران اثر مثبت دارد. همچنین، رضایت تماشاگران بر قصد رفتاری و فداکاری آنها اثرگذار است.	رابطه قصد رفتاری و فداکاری متأثر از کیفیت ادراک شده را با رضایت

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
			درباره نقش میانجیگری رضایت در رابطه بین ابعاد کیفیت و قصد رفتاری و ابعاد کیفیت و فداکاری مشتری نیز باید گفت این رابطه در کیفیت نتیجه و قصد رفتاری، همچنین کیفیت نتیجه و فداکاری مشتری معنادار شد؛ اما رضایت تماشاگران اثر کیفیت کارکردی بر فداکاری و همچنین قصد رفتاری آنها را میانجی‌گری نمی‌کند.	مخاطبان می - سنجد.
جلیلووند، مقصودی و صلواتیان	۱۴۰۰	شناسایی و دسته‌بندی کاربران پلتفرم - های تماشای برخط فیلم به کمک تکنیک تحلیل شبکه اجتماعی (مطالعه موردی: سینما مارکت)	بر اساس تحلیل رفتار کاربران سه انجمن شناسایی شده، راهبردهای پیشنهادی از منظر نوع محتوا و همچنین نوع رفتار کاربر به منظور توسعه کاربران این پلتفرم احصا شد که بر اساس این راهبردها، مدیران پلتفرم می‌توانند سیاست‌های رسانه‌ای خود را در راستای بارگذاری محتوای جدید در پلتفرم و پیشنهاد هدفمند محتوا به کاربران تنظیم کرده و به این ترتیب با برآورده کردن نیازهای کاربران خود میزان درگیری ایشان با پلتفرم را افزایش دهند.	مبتنی بر تحلیل رفتار کاربران پلتفرم‌ها، آنها را دسته‌بندی می - کند.
کمالی - سراجی، میرفخرالدینی،	۱۴۰۰	پیش بینی فروش فیلم در گیشه سینمای ایران با	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل مؤثر بر فروش یک فیلم شناخت مخاطب هدف	عوامل مؤثر بر فروش یک فیلم در سینمای ایران

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
شریفی و امید		رویکرد پویایی سیستم	آن است. از سویی دیگر، نتایج حاکی از آن است که برای افزایش موفقیت یک فیلم در گیشه، الزامی به صرف هزینه‌های سنگین به منظور حضور بازیگران ستاره گران قیمت در آن نیست. همچنین عواملی دیگر مانند بازاریابی فیلم، تعداد روزهای تعطیل، نظر منتقدان و کاربران، و در نهایت ژانر فیلم تأثیر بسزایی در موفقیت فروش این محصولات رسانه ای در گیشه- های سینما دارند.	را شناسایی می- کند.
عین‌علی افجه	۱۴۰۰	شناسایی عوامل مؤثر بر وفاداری کاربران به برند سرویس‌های ویدئو درخواستی مورد مطالعه نماوا و فیلیمو	این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثری است که بتوان کاربران را به برند سرویس ویدئو درخواستی وفادار کرد و با فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای برنامه ریزی برند سازی رسانه‌های تعاملی کشور مخاطبانی وفادار به وجود آورد تا بتوانند مخاطبان خود را حفظ کرده و علاوه بر آن مخاطبان جدید جذب کنند.	عوامل مؤثر بر وفاداری کاربران به سکوهای ویدئوی درخواستی را شناسایی می‌کند.
گودرزی و جعفری هفتخوانی	۱۳۹۷	درآمدی بر بازاریابی فیلم و سینما؛ یک مطالعه تطبیقی و تجربی	با مرور کمک‌های دانش بازاریابی برای فیلم و p سینما، به عناوینی چون فرایند بازاریابی، بخش بندی، هدف‌گذاری و جایگاه یابی فیلم و سینما، مدل تطبیقی بازاریابی جامع، همزمان به مرور	هدف از این تحقیق، تعریف مفاهیم و مؤلفه- های بازاریابی فیلم و چگونگی استفاده از آن

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
			آمیخته بازاریابی سینما و فیلم، که شامل محصول، قیمت، مکان، ترویج و افراد است، می‌پردازد.	جهت افزایش ارزش برای مخاطبان و عوامل تولید است.
کمالی - سراجی، میرفخرالدینی، شریفی و مروتی - شریف‌آبادی	۱۳۹۷	پیش بینی فروش فیلم‌های سینمایی با پویایی سیستم	در پژوهش خود با هدف پیش-بینی فروش فیلم‌های سینمایی با پویایی سیستم در یافتند که مهم-ترین عامل مؤثر بر فروش یک فیلم، شناخت مخاطب هدف است و لزوماً برای افزایش موفقیت یک فیلم در گیشه نیاز به صرف هزینه‌های بسیار برای حضور بازیگران گران قیمت نیست و عواملی مانند بازاریابی فیلم، تعداد روزهای تعطیل، نظر منتقدان و کاربران و ژانر تأثیر بالایی در موفقیت فیلم در گیشه-های سینما دارد.	عوامل مؤثر بر فروش یک فیلم در سینمای ایران را شناسایی می-کند.
صلواتیان، روحبخش و درفشی	۱۳۹۷	عوامل مؤثر بر بازاریابی فیلم-های سینمایی ایرانی از طریق رسانه‌های اجتماعی	عوامل شناسایی در این پژوهش عبارتند از: عوامل فنی، عوامل محتوایی، عوامل فرآیندی و عوامل مرتبط با مدیریت پیام.	عوامل مؤثر بر بازاریابی فیلم-های سینمایی ایرانی را از طریق یک کانال بازاریابی خاص یعنی رسانه‌های اجتماعی مورد بررسی قرار می‌دهد.

نویسنده(ها)	سال	عنوان	نتایج	وجه افتراق
خاشعی و میرحاجی	۱۳۹۵	درآمدی بر مخاطب شناسی تلویزیون با روش فراترکیب پژوهش‌های دانشگاهی	گزاره‌های به‌دست‌آمده در چهار عامل اصلی ساختاری، سیاست-گذاری، انگیزشی و خارجی دسته‌بندی شده‌اند. بر اساس یافته‌ها، مقوله‌های انگیزشی، مهم‌ترین عامل در نتایج پژوهش-ها در حوزه مخاطب شناسی بوده‌اند.	این پژوهش به دنبال شناسایی مخاطبان تلویزیون است.
نوربخش و شفیعی	۱۳۹۳	بررسی نقش اجزای آمیخته پیشبرد بر افزایش میزان فروش فیلم	روابط عمومی بیشترین تأثیر را در افزایش فروش فیلم‌های سینمایی دارد و سایر عناصر به ترتیب پیشبرد فروش، تبلیغات و آگهی، فروش شخصی رتبه دوم تا چهارم و بازاریابی مستقیم رتبه پنجم (کمترین تأثیر) را به خود اختصاص داده است.	نقش یک عامل را بر افزایش میزان فروش فیلم بررسی می‌کند.
امیری مطلق	۱۳۸۹	بررسی جامعه شناختی عوامل مؤثر در انتخاب سینمای خانگی	در این پژوهش تأثیر عوامل استفاده از تجربیات متخصصان و منتقدان، کیفیت پایین سالن‌های سینما، جلوگیری از پخش سی‌دی شرکت‌ها بر انتخاب سینمای خانگی رد شدند.	عوامل تمیز پلتفرم‌ها را از سایر اشکال پخش فیلم و سریال شناسایی می‌کند.

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که از جدول بالا مشخص است، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های این حوزه از بعد سخت افزاری به موضوع پرداخته‌اند و به دنبال آن بودند که یک سیستم پیشنهاد دهی طراحی کنند که به کاربران در انتخاب فیلم یا سریال کمک کند و بر آن اثر بگذارند، ولی عوامل مؤثر بر این انتخاب، مورد این پژوهش‌ها نبوده است البته با نگاه

دقیق می‌توان گفت که صنعت سینما و شاخه سکویهای ویدئو درخواستی، دارای خلأ مدلی جامع و همچنین به روز در زمینه رفتار مصرف‌کننده است.

۲. ادبیات نظری

۲-۱. سکوی ویدئو درخواستی

سکوی وی.ا.دی. یا ویدئو درخواستی، یک سامانه توزیع رسانه صوتی و تصویری است که به کاربران اجازه می‌دهد هر زمان که می‌خواهند به محتوای موردنظرشان دسترسی داشته باشند. کاربران می‌توانند با استفاده از دستگاه‌های متفاوتی مانند رایانه شخصی، لپ‌تاپ، تلویزیون هوشمند و تلفن همراه هوشمند از طریق شبکه اینترنت به سکویهای ویدئو درخواستی دسترسی یابند. این سامانه به‌طور تفکیک‌ناپذیری با اصطلاح جریان ویدئو^۱ درهم آمیخته است. جریان ویدئو مجموعه‌ای از فنون فشرده‌سازی و میانگیری^۲ است که به کاربر اجازه می‌دهد محتوای تصویری را در لحظه و برخلاف اینترنت فراخوانی و مشاهده کند (Hartzell & Yuen, 2006, p. 33) که با سبک زندگی امروزی سازگار است. سکویهای ویدئو درخواستی می‌توانند شامل انواع محتوا از جمله فیلم، سریال، آموزش و سرگرمی باشند. شرکت‌های هواپیمایی نیز از آن برای ارائه محتوا به مسافران استفاده می‌کنند.

بنا بر گزارش‌ها، اولین سرویس ویدئو درخواستی جهان در سال ۱۹۹۴ توسط تلویزیون تعاملی دیجیتال کمبریج انگلستان ارائه شد. پس از آن در سال ۱۹۹۸ شرکت کینگستون سرویس ویدئو درخواستی خود را با ماهیتی کاملاً تجاری به بازار ارائه کرد. امروز می‌توان به وی.ا.دی.های نتفلیکس، آمازون پرایم، هالو و دیزنی پلاس به‌عنوان مهم‌ترین سرویس‌های ویدئو درخواستی جهان اشاره کرد.

۲-۲. رفتار مصرف‌کننده

رفتار مصرف‌کننده را مجموعه فعالیت‌های فیزیکی، روانی، احساسی که افراد هنگام انتخاب، خرید، استفاده و کنار گذاشتن کالا و خدماتی که نیازها و علایق آنها را ارضاء می‌کند به‌کار می‌گیرند، تعریف می‌کنند (Wilke, 2002, p. 26). نتایج مطالعات رفتار مصرف‌کننده علاوه بر اینکه به مدیران در تعیین موقعیت، بخش‌بندی بازار و طراحی

آمیخته بازاریابی کمک می‌کند، باعث می‌شود راه‌های ترغیب مردم به محصولات یا خدمات خود را شناخته و با تمرکز بر آنها خود را از رقبا متمایز کنند. تصمیم خرید کننده تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی قرار دارد. از آن جمله عوامل بیرونی می‌توان به عوامل فرهنگی، اجتماعی، قانونی، سیاسی و عواملی که زیر چتر قدرت شرکت هستند اشاره نمود. مواردی همچون ادراک، انگیزه، شخصیت و... که به فرد مصرف‌کننده بر می‌گردند از جمله عوامل درونی هستند (کریمی، ۱۳۹۵، ص. ۱۴).

۲-۳. بازاریابی سینما

در دهه‌های گذشته، ورود دانش بازاریابی به قلمروهایی فراتر از حوزه‌ی محصولات صنعتی، با سرعت فزاینده‌ای همراه شده است. در این میان، حوزه‌ی فیلم و سینما از جذابیت بالایی برای بهره‌گیری از تکنیک‌ها و ابزارهای بازاریابی برخوردار است (گودرزی و هفتخوانی، ۱۳۹۷، ص. ۵۷). آنچه که موفقیت صنعت سودآور سینما را تضمین می‌کند، فعالیت‌های بازاریابی آن است (ملکی، ۱۳۹۴، ص. ۳).

سهم عمده گردش مالی حیرت‌انگیز صنعت سینما در کشورهای توسعه یافته را می‌توان مربوط به استفاده از دانش مدیریت و بازاریابی در تمام مراحل خلق یک اثر سینمایی (از پیش تولید تا اکران و پس از اکران) دانست. هدف از بازاریابی در صنعت سینما همان هدف اصیل بازاریابی یعنی معرفی یک محصول و ویژگی‌های آن به مشتری با هدف ارضای یک نیاز مشخص است. در سینما محصول، فیلم است و مشتری عموماً مخاطبی است که به‌طور بالقوه ممکن است بخشی از زمان فراغت خود را به سینما برود؛ بنابراین با توجه به موارد گفته شده سعی بر این است تا مشخص شود کدامیک از عوامل آمیخته ارتقا بر معرفی محصول و جذب مخاطب تأثیر بیشتری دارد.

در واقع بازاریابی برای فیلم‌ها و سینماها فرآیند مبادله‌ای است که قصد دارد به تماشاگران، ارزشی بالا با حداقل هزینه ارائه کند و هم‌زمان یک ارزش مازاد را در مبادله ایجاد کند. در مورد سکوه‌های ویدئو درخواستی، این مبادله مستمر میان تماشاگران، پلتفرم‌ها و رقبا انجام می‌شود. تماشاگرها به اطلاعات نیاز دارند تا به مزایای فیلم دیدن در سکوه‌های ویدئو درخواستی اطمینان کنند.

بازاریابی فیلم به ۴ دلیل عمده با بازاریابی کالاهای مصرفی متفاوت است:

۱. فیلم کالایی لوکس است؛ یعنی نیازی نیست سالم بودن آن و سلامتی مصرف‌کننده تضمین شود.

۲. تصمیم به تماشای فیلم معمولاً ناشی از یک انگیزه ناگهانی است و معمولاً فاصله بین این تصمیم و اقدام به خرید خیلی کوتاه است.

۳. این زمان کوتاه بیانگر آن است که مصرف‌کنندگان بررسی کمی در مورد محصول انجام می‌دهند.

۴. تصمیم مصرف‌کننده اغلب مبتنی بر اطلاعاتی است که به‌طور اتفاقی در دسترس آنها قرار می‌گیرد (تیلور، ۲۰۰۰؛ به نقل از گودرزی و جعفری هفتخوانی، ۱۳۹۷، ص. ۵۸).

سه مورد از مهم‌ترین راهبردهای بازاریابی فیلم و سریال شامل آمیخته بازاریابی، همهمه و نقش منتقدان است. آمیخته بازاریابی در سینما نوعی فهرست پیش‌روی صاحبان صنعت است که در زمان بازاریابی آن را مدنظر قرار دهند (Webster & Hume, 2018, p. 181). همهمه شامل روابط میان مشتریان در مورد خدمات و یا کالا است که بیشتر از جنس تبلیغات قابل اعتماد و معتبر محسوب شده و از طریق شبکه‌های اجتماعی به راحتی در دسترس است (Liu, 2006, p. 79). نقش منتقدان نیز تأثیر بالایی در جذب مخاطبان دارد لذا استودیوها می‌کوشند دیدگاه مثبت منتقدان را در تبلیغات خود جای دهند (Basuroy, Desai & Talukdar, 2006, p. 291).

۴-۲. رفتار مصرف‌کننده صنعت سینما

درباره نقش مشتری مدارانه‌ی مخاطبان هنری پرسش‌هایی از منظر انطباق یا عدم انطباق رفتار آنان با نظریه عمومی رفتار مصرف‌کننده مطرح شده است. پژوهشگران ثابت کرده‌اند که مصرف‌کنندگان هنر، خریدشان را به شکل کلکسیونی انجام می‌دهند؛ یعنی بیش از یک قالب یا گونه‌ی هنری را در نیت خریدشان مدنظر دارند. یعنی مخاطره‌ی مضاعف (کاهش نفوذ قالب‌های هنری مساوی است با کاهش نسبت صددرصدی مشتریان وفادار) و قانون تکرار (موازی کاری) خرید (نسبت اشتراک مخاطبان یک رویداد هنری خاص با مخاطبان رویداد هنری دیگر وابسته به بزرگی/ نفوذ رویداد هنری دوم است) را در

مصرف‌کنندگان سینما می‌توان معتبر دانست (ضامنی و ابراهیم‌زاده‌دستجردی، ۱۳۹۴، ص. ۷).

چنان‌که تحقیقات صورت گرفته درباره سینما نشان می‌دهد، مصرف سینما عملی آگاهانه و ارادی است که مصرف‌کننده با محاسبه پاداش و هزینه آن به این عمل مبادرت می‌ورزد. این مطلب ما را به نظریه‌گزینش عقلایی رهنمون می‌سازد. در این نظریه، هم پدیده‌های هنجاریبخش و ساختاری مورد توجه است و هم توانایی کنشگر برای گزینش کردن؛ هنجارها و ساختارها اگرچه تعیین‌کننده الزام‌هایی هستند که تحت آنها افراد مبادرت به کنش می‌کنند اما به هر روی، این الزام‌ها حدودی دارند و نمی‌توانند رفتار فردی را به‌طور کامل و از هر جهت تعیین کنند. فرض بر این است که هدف‌های فردی، معین و تثبیت شده‌اند و کنشگران در تعقیب این هدف‌ها، تنها باید میان انواع شیوه‌های کنش، گزینشی معقولانه و کارآمد به‌عمل آورند (Ritzer, 1991, p. 193).

اسلاتر (۲۰۰۷) معتقد است افراد با جدیت به دنبال تجارب فرهنگی و سرگرمی‌هایی هستند که انگیزه‌های چندگانه‌شان را برآورند. پین و گلیمور (۱۹۹۹) تأکید می‌کنند که مصرف‌کنندگان ثروتمند کالاها و خدمات فرهنگی و هنری که زمان کمی برای گذراندن اوقات فراغت اندک‌شان دارند، به دنبال لحظه‌های آرمانی هستند. پین و گلیمور با بسط این دیدگاه به این نتیجه رسیدند که محصولات خوب باید منتهی به تجارب به‌یادماندنی و ارزنده شوند.

کریگان در کتاب بازاریابی فیلم خود می‌نویسد: مصرف فیلم با اکران آن تمام نمی‌شود، زیرا مصرف‌کنندگان ممکن است بخواهند با نقدهای نوشته شده در سایت‌ها، یا با بحث با دوستان خود درباره فیلم، به مصرفشان ادامه دهند. مصرف یک فیلم ممکن است به این امر منجر شود که مصرف‌کننده به جست‌وجوی سایر فیلم‌های همان کارگردان یا نویسنده بپردازد. اگر فیلم یک نسخه بازسازی شده باشد، آنها را تشویق به جست‌وجوی اصلی آن خواهد کرد. همچنین ممکن است بخواهند به تماشای فیلمی بنشینند که بازیگر محبوب‌شان در آن بازی می‌کند (Kerrigan, 2010, p. 101). گفتنی است که در میان مشتریان کنونی بازارهای هنر، یک هسته‌ی اصلی وجود دارد که به‌طور مرتب به این محیط رفت و آمد دارند. یک دسته نیز مشتریان اتفاقی هستند که حضورشان در بازار

مصرف (به خصوص سینما) اغلب سالی یک‌بار و حتی کمتر اتفاق می‌افتد. در صنعت سینما با مخاطب یک‌دست روبه‌رو نیستیم؛ لذا شناخت دقیق‌تر مخاطب سینما کمک می‌کند تا محرک‌های برانگیزاننده آنها بهتر تبیین شود.

۳. چارچوب روش شناختی

این تحقیق از نوع تحقیقات آمیخته است که در آن محقق در فازهای مختلف پژوهش خود از تحقیقات کمی و کیفی به‌طور جدا در هر فاز استفاده می‌کند. در بیان نوع تحقیق آمیخته، استاندارد خاصی وجود دارد. برای نمونه منظور از طرح آمیخته qual - QUANT این است که ابتدا از روش اکتشافی متغیرها، ماهیت و روابط بین آنها شناسایی می‌شود. سپس فرضیه تدوین شده با روش‌های کمی آزمون می‌شود. باید توجه داشت همان‌طور که جانسون و اونوگباز معتقدند ممکن است در یک پژوهش از طرح‌های پیچیده‌تری استفاده شود؛ مثلاً $qual \rightarrow QUAN \rightarrow qual$ ، یعنی بیش از سه مرحله توسط پژوهشگر دنبال می‌شود (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 20). هر چقدر پژوهش به سمت داده‌های کیفی و اکتشافی حرکت کند، اجرای آن دشوارتر می‌شود و در عین حال ارزش علمی بالاتری دارد؛ زیرا زمینه ارائه نظریه‌های جدید را در مدیریت فراهم می‌سازد. در جدول شماره (۳) ابعاد مختلف روش‌شناسی پژوهش حاضر تبیین شده است:

جدول (۳): بررسی ابعاد مختلف روش‌شناسی پژوهش

هدف	روش گردآوری داده‌ها	ابزار گردآوری داده‌ها	جامعه پژوهش	روش نمونه‌گیری	شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها	خروجی	
فاز اول (کیفی)	کاربردی	توصیفی (پیمایشی)	مصاحبه	مشتریانی که بیش از یکسال اشتراک یکی از مهم‌ترین پلتفرم‌ها ^۳ را خریداری کرده بودند.	تصادفی	تحلیل مضمون	شناسایی عوامل

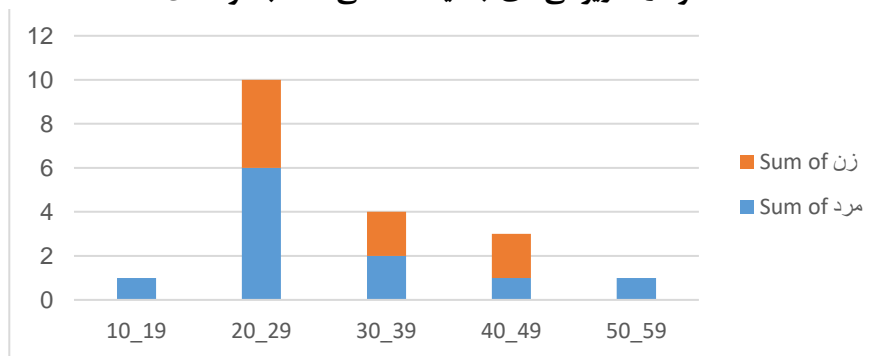
هدف	روش گردآوری داده‌ها	ابزار گردآوری داده‌ها	جامعه پژوهش	روش نمونه‌گیری	شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها	خروجی
فاز دوم (کمی)	کاربردی	توصیفی (پیمایشی)	پرسشنامه	خبیرگان دانشگاهی و صنعت	هدفمند (گلوله برفی)	تحلیل سلسله مراتبی
رتبه - بندی عوامل						

منبع: نویسندگان

جامعه این پژوهش در فاز نخست، مشتریانی بودند که بیش از یکسال اشتراک یکی از مهم‌ترین پلتفرم‌ها را خریداری کرده بودند. مسیر نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها به این صورت بود که با حضور در مرکز ارتباط با مشتریان این مجموعه، با مشتریانی که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند، مصاحبه کیفی عمیق انجام شد و بررسی پژوهشگران برای دستیابی به لایه‌های زیرین تصمیم‌گیری و رفتار پاسخ‌دهندگان از طریق سؤالات متنوع انجام شد. روند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در مجموع ۱۸ مصاحبه صورت پذیرفت.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان، بر اساس سن و جنسیت در نمودار شماره (۱) آمده است.

نمودار ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان



منبع: نویسندگان

در ادامه خروجی‌های مصاحبه از طریق تحلیل مضمون زیر ذره‌بین قرار گرفت. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است.

این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۸). برای این منظور، از فرآیند گام‌به‌گام و جامع تحلیل مضمون براون^۴ و کلارک^۵ شامل: ۱. آشنا شدن با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، ۳. جستجو و شناخت مضامین (اصلی و فرعی)، ۴. ترسیم شبکه مضامین، ۵. تحلیل شبکه مضامین و ۶. تدوین گزارش استفاده شد (ابراهیمی، نظری و حسنی، ۱۳۹۴، ص. ۱۹).

در این مرحله تمامی مصاحبه‌ها به روش کدگذاری ساختاری، با روش تحلیل مضمون کدگذاری شد و به ازای هر مؤلفه‌ی استخراج‌شده از متن مصاحبه، یک کد اختصاصی تعلق گرفت و برای هرکدام از کدهای مستخرج، نمادی تعریف شد. نمونه کدگذاری انجام‌شده در جدول شماره (۴) آمده است.

جدول (۴): نمونه کدگذاری انجام‌شده

کد	نماد کد	کد	نماد کد	کد	نماد کد	کد	متن
کد نهایی	کد اولیه	کد اولیه	مضمون فرعی	مضمون فرعی	مضمون اصلی	مضمون اصلی	
PA1	۱	معرفی دیگران	A	غیرمستقیم	P	تبلیغات	اغلب فیلم‌هایی که فامیل و دوستانم قبلاً دیدند و توصیه کردند رو می بینم.
PA2	۲	نظرات مخاطبان در پلتفرم					من قبل از مشاهده یک سریال، حتماً کامنت‌های اون صفحه رو می خونم تا ببینم دیگران در موردش چی میگن.
PB2	۲	بیلبرد-های تبلیغاتی	B	محیطی			من بعضی از سریال‌هایی رو که می بینم، از طریق

کد نهایی	نماد کد اولیه	نماد کد مضمون فرعی	کد مضمون فرعی	نماد کد مضمون اصلی	کد مضمون اصلی	متن
						بیلبردهای سطح شهر با اونها آشنا شدم.
PC1	۱	فضای مجازی	C	رسانه‌ای		قطعاً تبلیغات فضای مجازی پلتفرم در انتخاب من بی تأثیر نبوده است.
PC2	۲	پیامکی				من با پیامکی که به دستم رسید از انتشار این فیلم مطلع شدم.

منبع: یافته‌های پژوهش

در کدگذاری ساختاری، عبارت مبتنی بر محتوا یا عبارت مفهومی که نماینده یکی از سرفصل‌های پژوهش است، به بخشی از داده‌های مرتبط با یک پرسش تحقیق که برای سامان‌دهی به مصاحبه از آن استفاده شده است؛ منتسب می‌شود. سپس بخش‌هایی که به شکلی مشابه کدگذاری شده‌اند؛ برای کدگذاری‌های تفصیلی و تحلیل گرد هم آورده می‌شوند (Saldana, 2009, p. 42). در ادامه با کنار هم قرار دادن و بررسی کدها، مضامین مختلفی شناخته شد و هر کد ذیل مضمونی قرار گرفت. البته تعدادی از کدها صرفاً برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان مورد استفاده قرار گرفت. در گام بعدی مضامین تکراری حذف و سپس دسته‌بندی شدند. سپس از کنار هم قرار گرفتن این مضامین یک شبکه مضامین تشکیل شد که این شبکه خود مبنایی برای تحلیل و شناخت الگوهای موجود در داده‌های تحقیق شد. پس از شناسایی عوامل، در اختیار یک گروه کانونی از پژوهشگران حوزه بازاریابی فیلم قرار گرفت تا با پالایش شاخص‌ها،

پرسشنامه زوجی مرحله بعدی پژوهش را تدوین کنند. مشخصات اعضای گروه کانونی مذکور در جدول شماره (۵) ارائه شده است:

جدول (۵): مشخصات اعضای گروه کانونی

ردیف	جایگاه	حوزه فعالیت	سابقه فعالیت
۱	مدیر طرح و برنامه	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۱۱ سال
۲	پژوهشگر	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۴ سال
۳	پژوهشگر	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۳ سال

منبع: نویسندگان

عوامل منتخب در اختیار خبرگان زیر قرار گرفت تا از طریق یک پرسشنامه زوجی، به رتبه‌بندی آنها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی^۶ پردازند:

جدول (۶): مشخصات خبرگان

ردیف	جایگاه	حوزه فعالیت	سابقه فعالیت
۱	مدیر گروه کسب و کار	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۱۵ سال
۲	پژوهشگر	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۴ سال
۳	پژوهشگر	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۳ سال
۴	پژوهشگر	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۳ سال
۵	پژوهشگر	فعال دانشگاهی حوزه سینما	۶ سال
۵	مدیرعامل	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۸ سال
۶	مدیر محتوایی	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۱۰ سال
۷	مدیر محتوایی	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۲۰ سال
۸	سرپرست ارتباط با مشتریان	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۱۵ سال
۹	مدیر طرح و برنامه	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۹ سال
۱۰	مدیر محتوایی	فعال در حوزه شبکه نمایش خانگی	۱۰ سال

(منبع: نویسندگان)

جدول‌های مقایسه‌ای بر اساس درخت سلسله مراتب از پایین به بالا تهیه می‌شوند. مقایسه دو به دو با استفاده از مقیاسی که ترجیح یکسان تا بی‌اندازه مرجح، طراحی شده است، انجام می‌گیرد. این مقیاس در جدول شماره (۷) مشخص شده است. حاصل مقایسه هر فرد را می‌توان در جدولی نشان داد که به آن ماتریس مقایسات زوجی گفته می‌شود. طبیعی است قطر اصلی این ماتریس عدد یک است. پس از اینکه جدول‌های مقایسه‌ای

کلیه افراد تهیه شد، بایستی نظرات به یک نظر واحد تبدیل شوند تا بر اساس آن تصمیم بهینه حاصل آید. مناسب‌ترین روش برای این کار استفاده از میانگین هندسی است. $a_{ij}^{-(k)}$ مؤلفه‌های متناظر به صورتی که در ادامه آمده است محاسبه می‌شود (مهرگان، ۱۳۸۳، ص. ۴۳۰).

جدول (۷): مقایسه دو به دو در AHP

مقدار عددی	درجه اهمیت در مقایسه دویه دو
۱	ترجیح یکسان
۳	ترجیح نسبتاً ضعیف
۵	ترجیح قوی
۷	ترجیح خیلی قوی
۹	ترجیح مطلق
۲, ۴, ۶, ۸	ترجیحات بین فواصل فوق

(مهرگان، ۱۳۸۳)

رابطه (۱):

$$a_{ij} = \frac{1}{N} \left(\prod_{k=1}^N a_{ij}^{(k)} \right)^{\frac{1}{N}}$$

برای استخراج اولویت‌ها صرفاً جدول‌های مقایسه‌ای گروه را در نظر می‌گیریم. برای تعیین اولویت از مفهوم نرمال کردن اعداد جدول‌های مقایسه‌ای از رابطه زیر استفاده می‌شود.

رابطه (۲):

$$r_{ij} = \frac{\bar{a}_{ij}}{\sum_{i=1}^n \bar{a}_{ij}}$$

که در آن r_{ij} مؤلفه نرمال شده است. پس از نرمال کردن از مقادیر هر سطر میانگین موزون $1/N$ با ضریب $1/N$ گرفته می‌شود. مقادیر حاصل از میانگین موزون نشان دهنده اولویت هر متغیر است.

اهمیت AHP علاوه بر ترکیب سطوح مختلف سلسله مراتب تصمیم و در نظر گرفتن عوامل متعدد، در محاسبه نسبت یا نرخ سازگاری است. این مکانیزم نشان می‌دهد که تا چه حد می‌توان به اولویت‌های حاصل از جدول‌های ترکیبی اعتماد کرد. گاهی اوقات

ممکن است که مقایسات انجام شده توسط تصمیم‌گیرنده سازگار نباشد؛ برای مثال اگر اولویت متغیر یک به دو برابر ۳ تعیین شود و اولویت متغیر دو به سه ۳ تعیین شود. در این صورت باید اولویت متغیر یک به سه برابر ۶ تعیین شود. تجربه نشان داده است که اگر نرخ سازگاری کمتر از ۱۰ درصد باشد، می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت. در غیر این صورت باید مقایسات مجدداً انجام گیرد. برای محاسبه نرخ سازگاری باید عملیات زیر به ترتیب انجام پذیرد (مهرگان، ۱۳۸۳، ص. ۴۳۳):

الف) محاسبه بردار مجموع وزنی (WSV): در این قسمت مقادیر اصلی مقایسات جدول گروهی در اولویت متغیرها به ترتیب ضرب شده و در نهایت مجموع هر سطر حاصل می‌شود.

ب) محاسبه بردار سازگاری (CV): این بردار با تقسیم هر یک از مؤلفه‌های بردار WSV بر اولویت متغیر حاصل می‌شود.

ج) به دست آوردن $\max \lambda$: میانگین عناصر بردار سازگاری $\max \lambda$ را به دست می‌دهد.

د) محاسبه شاخص سازگاری (C.I): شاخص سازگاری به صورت زیر به دست می‌آید.

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

(در اینجا n بیان‌کننده تعداد گزینه‌های رقیب با تعداد متغیرهای مورد نظر است).

محاسبه نرخ سازگاری (C.R): نرخ سازگاری عبارت است از:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

RI نشان‌دهنده مقدار شاخص تصادفی است. این شاخص از جدول شماره (۸) که

توسط حیبی و آفریدی تهیه شده است، استخراج گردیده:

جدول (۸): شاخص تصادفی بودن (RI)

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۵۱

منبع: (حیبی و آفریدی، ۱۴۰۱، ص. ۴۸)

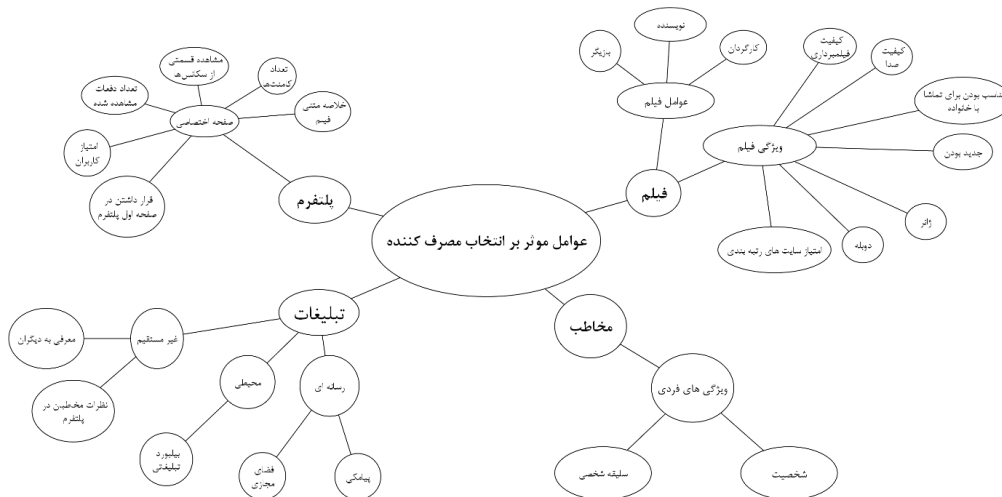
اگر مقدار C.R کمتر از ۰/۱ باشد می‌توان گفت مقایسات زوجی از سازگاری

برخوردار است.

۴. یافته‌های پژوهش

شبکه مضامین به دست آمده از فاز اول پژوهش در شکل شماره (۱) نشان داده شده است:

شکل (۱): شبکه مضامین



منبع: یافته‌های پژوهش

همان گونه که اشاره شد در فاز دیگری از پژوهش حاضر، عوامل انتخاب شده توسط گروه کانونی در اختیار خبرگان قرار گرفت که این عوامل در قالب جدول شماره (۹) ارائه شده است:

جدول (۹): عوامل احصاء شده مؤثر بر انتخاب فیلم توسط مصرف کنندگان محصول

ردیف	عنوان	توضیح
۱	معرفی به دیگران	بسیاری از مخاطبان در انتخاب خود سراغ پیشنهادهای دوستان، اقوام و آشنایان خود می‌روند و تجربه دیگران را مبنا قرار می‌دهند.
۲	تبلیغات فضای مجازی	بخش قابل توجهی از اوقات فراغت مردم در شبکه‌های مجازی می‌گذرد و مشاهده تبلیغات در این فضا می‌تواند موجب ترغیب آنها برای مشاهده فیلم و سریال‌ها شود.
۳	بازیگر	بسیاری از افراد سراغ برنامه‌هایی می‌روند که سلبریتی‌ها و بازیگران شناخته شده در آنها ایفای نقش کرده باشند.
۴	ژانر	گیشه سینما و فیلم و سریال‌های ارائه شده در سال‌های اخیر نشان می‌دهد مخاطبان تمایل بیشتری به فیلم و سریال‌های کمدی نشان می‌دهند.

ردیف	عنوان	توضیح
۵	خلاصه متنی	در هر پلتفرم، خلاصه داستان و شخصیت‌های محوری هر فیلم یا سریال در چند خط توضیح داده می‌شود که نقش مهمی در انتخاب مخاطبان دارد.
۶	نظرات مخاطبان در پلتفرم	اغلب مخاطبان قبل از انتخاب، سراغ نظرات کسانی که قبلاً آن فیلم و سریال را مشاهده کردند و نظر خود را نوشتند، می‌روند.
۷	جدید بودن فیلم	فیلم و سریال‌های جدید شانس بیشتری برای انتخاب شدن خواهند داشت.
۸	مناسب تماشا با خانواده	برخی مخاطبان به دنبال فیلم یا سریالی هستند که در محیط خانواده و در کنار کودکان خود بتوانند تماشا کنند و در مورد مباحث اخلاقی آن اطمینان حاصل کنند.
۹	مشاهده قسمتی از سکانس‌ها	انتشار قسمت‌های جذاب سکانس فیلم و سریال‌ها یکی از بهترین قالب‌های تبلیغات فیلم و سریال‌ها هستند که مخاطبان را به مشاهده کامل آنها ترغیب می‌کنند.
۱۰	امتیاز سایت‌های رتبه‌بندی	برای دسته‌ای از مخاطبان رتبه‌بندی‌های رایج سایت‌ها، اهمیت بالایی در انتخاب فیلم و سریال مربوطه دارد.

منبع: منتخب گروه کانونی

پس از نرمال سازی اعداد ماتریس تجمیع شده ۱۱ پاسخنانه خبرگان (که به وسیله میانگین هندسی به دست آمد)، با استفاده از میانگین موزون می‌توان ضریب اولویت هریک از متغیرهای بالا را تعیین کرد. نتیجه حاصله در جدول شماره (۱۰) مشاهده می‌شود:

جدول (۱۰): ماتریس تعیین اولویت عوامل مؤثر بر انتخاب فیلم و سریال در سکوه‌های ویدئو درخواستی

رتبه	وزن معیار	عوامل مؤثر
۱	۰.۱۸۳	معرفی به دیگران
۶	۰.۰۸۷	تبلیغات فضای مجازی
۲	۰.۱۸۱	بازیگر
۳	۰.۱۱۵	ژانر
۱۰	۰.۰۳۸	خلاصه متنی
۷	۰.۰۷۳	نظرات مخاطبان در پلتفرم

۴	۰.۱۰۵	جدید بودن فیلم
۸	۰.۰۶۷	مناسب تماشا با خانواده
۵	۰.۰۹۵	مشاهده قسمتی از سکانس‌ها
۹	۰.۰۵۶	امتیاز سایت‌های رتبه‌بندی

منبع: یافته‌های پژوهش

براساس مقادیر حاصل از جدول بالا، عاملی که بیشترین تأثیر بر انتخاب مصرف‌کننده سکوه‌های ویدئو درخواستی را دارد عامل «معرفی به دیگران» با وزن معیار ۰/۱۸۳ می‌باشد و بعد از آن به ترتیب بازیگر، ژانر، جدید بودن فیلم، مشاهده قسمتی از سکانس‌ها، تبلیغات فضای مجازی، نظرات مخاطبان در پلتفرم، مناسب تماشا با خانواده، امتیاز سایت رتبه‌بندی و خلاصه متنی بیشترین اثر را دارند. از آنجا که می‌بایست میزان نرخ سازگاری، کمتر از ۰/۱ باشد، با استفاده از نرم افزار expert choice، نرخ ناسازگاری محاسبه گردید و عدد ۰/۰۳ به دست آمد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر به منظور شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انتخاب فیلم توسط مشتریان در سکوه‌های ویدئو درخواستی انجام شد، بدین منظور نخست مصاحبه عمیق کیفی با مصرف‌کنندگان یکی از بزرگ‌ترین پلتفرم‌های نمایش خانگی کشور أخذ شد، در مرحله دوم نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها در گروه کانونی مورد غربال قرار گرفت و در آخرین مرحله با استفاده از پرسشنامه زوجی توسط خبرگان دانشگاهی و صنعت اولویت‌بندی گردید.

به منظور ارائه نکات و خردمایه‌هایی جهت پیشبرد روش و اهداف بازاریابی در حوزه صنعت هدف پژوهش حاضر، نکاتی قابل طرح است.

بررسی مؤلفه‌های استخراج شده نشان‌دهنده آن است که مؤلفه‌هایی چون معرفی دیگران که در پژوهش‌های پاینیزلیوتنواراکول (۲۰۱۹)، آلوایاسمین (۲۰۲۱) و صلواتیان، روحبخش و درفشی (۱۳۹۷) به آن اشاره شده بود، در این پژوهش نیز منتج شد و به‌عنوان عامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری مورد تأکید قرار گرفت. همچنین عامل ژانر در در پژوهش‌های کمالی‌سراجی، میرفخرالدینی، شریفی و مروتی‌شریف‌آبادی (۱۳۹۷) و

آلویاسمین (۲۰۲۱) و عامل نظرات مخاطبان و تبلیغات فضای مجازی در پژوهش صلواتیان، روحبخش و درفشی (۱۳۹۷) نیز به دست آمده بود. عامل میزان تماشای یک فیلم توسط کاربران که در طراحی سیستم پیشنهاددهنده مورد استفاده قرار گرفته بود (Zhang, Jin & Zhang, 2016, p. 315). نیز در این پژوهش استخراج شد. بر اساس پژوهش حاضر نیز عامل معرفی دیگران، بالاترین تأثیر را بر مصرف‌کننده در مرحله انتخاب دارد. همچنین مؤلفه‌هایی چون خلاصه متنی فیلم، تعداد کامنت‌ها، قرار داشتن در صفحه اول پلتفرم، مناسب بودن تماشا با خانواده جزو موارد جدیدی بود که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نشده بود.

چهار رویکرد اصلی برای برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی وجود دارد (عزیزی، ابراهیمی و کریمی علویجه، ۱۳۹۷، ص. ۳۸)؛ که متناسب با هر رویکرد کاربردها و استراتژی‌هایی برای آنها در جدول شماره (۱۱) ذکر شده است.

جدول (۱۱): رویکردهای چهارگانه برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی

رویکرد	کاربرد رویکرد	استراتژی‌های رویکرد	توضیحات
کلاسیک	سازمان‌هایی که محیط‌های با ثبات و یا قابل پیش‌بینی دارند.	بازاریابی پیامکی بازاریابی ایمیلی بازاریابی انبوه بازاریابی بازگشتی اینفلوئنسر مارکتینگ	چشم‌اندازی واحد و تغییرناپذیر برای شرکت پیش‌بینی شده و برنامه ریزی‌های بازاریابی لازم بر اساس آن انجام می‌شود. در اینگونه محیط‌ها به دلیل عدم وجود پویایی، برنامه‌های عملیاتی بازاریابی در طول فرآیند تغییر محسوس نمی‌نخواهند داشت.
مسئله محور	سازمان با وضعیت بحرانی و نامناسب که نیازمند اقدامات فوری هستند.	بازاریابی موتور جستجو بازاریابی ویدئویی بازاریابی رویداد	شناسایی مسائل اساسی و حیاتی سازمان از منظر بازاریابی و طراحی استراتژی برای رفع آنها اهمیت بسیاری دارد.
سناریو محور	صنایعی که شدت تحولات محیطی از منظر فناوری و سلیقه‌ی مشتری بسیار زیاد و پیش‌بینی‌ناپذیر است.	بازاریابی محتوایی بازاریابی مبتنی بر شبکه-های اجتماعی بازاریابی دهان به دهان	با یک نگاه پیش‌گیرانه، چند آینده مختلف برای شرکت از منظر بازاریابی تصویرسازی شده و متناسب با اهداف برآمده از هر چشم‌انداز آینده، استراتژی‌های بازاریابی و برنامه‌های عملیاتی برای تحقق آن تدوین می‌شود تا در صورت بروز هر آینده

توضیحات	استراتژی‌های رویکرد	کاربرد رویکرد	رویکرد
محتمل شرکت آمادگی لازم برای رویارویی با شرایط جدید را داشته باشد.			
مدیریت ارشد سازمان بر مبنای ترسیم وضعیت مطلوب آینده سازمان، اهداف سازمان را ترسیم می‌کند. سپس برای تحقق آن اهداف به تأمین و تهیه زیرساخت‌های لازم مانند: فناوری، منابع مالی، سرمایه انسانی در چارچوب برنامه زمان بندی مشخص اقدام می‌کند.	استراتژی روابط عمومی برندینگ	سازمان‌هایی که هرچند در وضعیت بحرانی نیستند ولی باید اقداماتی را برای رسیدن به وضع مطلوب دنبال کنند.	هدف محور

منبع: یافته‌های تحقیق

سکوه‌های ویدئو درخواستی و به عبارت دیگر صنعت سینما از یک طرف رگه‌های هنری دارد و از سویی دیگر مبتنی بر تکنولوژی پیش می‌رود. اگر از منظر هنر به آن نگریسته شود، سلیقه و ذائقه مخاطبان هنری طی نسل‌های مختلف تغییر کرده است. همچنین تحولات سیاسی و اجتماعی مختلف به‌طور تدریجی انتخاب‌های مخاطبان را جهت‌دهی می‌کند و اگر از منظر صنعتی، مورد بررسی قرار گیرد، پیشرفت‌هایی که در صدابرداری، دوبله، تصویربرداری، جلوه‌های ویژه و... حاصل شده است، تأثیر قابل-توجهی بر مخاطبان داشته است.

برآیند هر دو دیدگاه به صنعت با توجه به جدول شماره (۹)، این است که شدت تحولات محیطی از منظر فناوری و سلیقه‌ی مشتری بسیار زیاد و پیش‌بینی ناپذیر است. از این رو، رویکرد سناریو محور تناسب بیشتری با این محیط پویا دارد. صاحبان کسب‌وکار در این صنعت می‌بایست ارزیابی مداومی از سلیقه، نیازها، خواسته‌ها و رفتار مصرف‌کنندگان داشته باشند و استراتژی‌های بازاریابی و برنامه‌های عملیاتی را با نگاه آینده‌نگرانه متناسب با آینده‌هایی که متصور هستند، تدوین کنند. از این رو، استراتژی‌های بازاریابی محتوایی، بازاریابی مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی و بازاریابی دهان‌به‌دهان توصیه می‌شود. به نظر می‌رسد ساختار هزینه‌های بازاریابی سکوه‌های ویدئو درخواستی بر پایه این اولویت‌بندی قابل ارزیابی و بازطراحی است. بازاریابان این صنعت می‌توانند سرمایه-گذاری بیشتری بر تبلیغات دهان‌به‌دهان داشته باشند؛ به‌گونه‌ای که مشتریان وفادار و

علاقه‌مندان به فیلم و سریال ترغیب شوند تا نظرات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. از میان انواع تبلیغاتی که می‌تواند مورد استفاده قرار بگیرد، تبلیغات فضای مجازی و انتشار قسمتی از سکانس‌های فیلم‌ها می‌تواند تأثیر بیشتری رو مخاطب داشته باشد. پلتفرم‌ها باید نقش مؤثرتری در قسمت‌های ابتدایی زنجیره ارزش ایفا کنند؛ چرا که مواردی مانند ژانر، انتخاب بازیگر و... در مراحل پیش تولید فیلم و سریال‌های داخلی مشخص می‌شوند ولی ظرفیت بالایی در جذب مخاطب و بالارفتن احتمال انتخاب شدن در خود دارند.

یادداشت‌ها

1. Video Streaming

2. Buffering

۳. به منظور رعایت اخلاق حرفه‌ای از ارائه نام پلتفرم خودداری شده است.

4. Braun

5. Clarke

6. AHP

کتابنامه

- ابراهیمی، اسماء؛ نظری، علی محمد و حسینی، جعفر (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی روانی از منظر قرآن: تحلیل مضمون. / اسلام و سلامت. ۲۳ (۳-۴). ۱۵-۲۴.
- اکبری، نعمت‌الله؛ مؤذن جمشیدی، هما و حبیبی، سمیه (۱۳۹۶). تحلیل و بررسی عوامل مؤثر بر تقاضای سینما؛ مطالعه موردی: سینما در شهر زنجان. *دوفصلنامه علمی-ترویجی پژوهش هنر*. ۷ (۱۴) ۷۹-۹۲.
- امیری مطلق، مهدی (۱۳۸۹). *بررسی جامعه‌شناختی عوامل مؤثر در انتخاب سینمای خانگی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. ایران.
- امینی، علیرضا و نکویی‌زاده، مریم (۱۴۰۰). *بازاریابی سینما: قصد رفتاری و فداکاری متأثر از کیفیت ادراک‌شده و رضایت تماشاگران*. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۱۱ (۲). ۲۷-۴۴.
- جعفری هفتخوانی، نادر و رحیمی، عباس (۱۴۰۱). *شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر نارضایتی مشتریان به‌منظور طراحی راهبردهای رقابتی (مورد مطالعه: سکوه‌های ویدئو درخواستی (VOD) در ایران)*. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*. ۸۴ (۲۸). ۱۷۸-۱۵۵.

- جلیلوندخسروی، مسعود؛ مقصودی، مهرداد و صلواتیان، سیاوش (۱۴۰۰). شناسایی و دسته‌بندی کاربران پلتفرم‌های تماشای برخط فیلم به کمک تکنیک تحلیل شبکه اجتماعی؛ مطالعه موردی سینمامارکت. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۱۱ (۴). ۲۰-۱.
- حیبی، آرش و آفریدی، صنم (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری چندشاخصه. تهران: انتشارات نارون.
- خاشعی، وحید و میرحاجی، سید مهدی (۱۳۹۵). درآمدی بر مخاطب‌شناسی تلویزیون با روش فراترکیب پژوهش‌های دانشگاهی. *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*. ۲۳ (۴). ۹۹-۱۲۳.
- ریتزر، جورج (۱۳۷۴). *نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر*. (مترجم، محسن ثلاثی). تهران: انتشارات علمی. (اثر اصلی ۱۹۹۱).
- زهدی، محمدحسین؛ مقصودی، مهرداد و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۴۰۱). ارائه مدلی مبتنی بر رفتار کاربران جهت پیشنهاددهی فیلم با بهره‌گیری از تحلیل شبکه‌های اجتماعی (مورد مطالعه: سینما مارکت). *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*. ۸ (۱). ۴۵۱-۴۸۴.
- سالدنا، جانی (۱۳۹۵). *راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی*. (مترجم، گیویان، عبدالله). تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی. چاپ اول. (اثر اصلی ۲۰۰۹).
- صلواتیان، سیاوش؛ روحبخش، مهناز و درفشی، احمدرضا (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر بازاریابی فیلم‌های سینمایی ایرانی از طریق رسانه‌های اجتماعی. *مطالعات فرهنگ ارتباطات*. ۱۰ (۴۱). ۱۵۱-۱۷۵.
- ضامنی، داود و ابراهیم‌زاده‌دستجردی، رضا (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های ترغیب‌کننده مخاطب برای رفتن به سینما در تهران و ارائه مدل بر اساس روش آمیخته. *فصلنامه مطالعات فرهنگ - ارتباطات*. ۱۶ (۳۰). ۱۰۹-۱۳۲.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۵ (۲). ۱۹۸-۱۵۱.
- عزیزی، شهریار؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و کریمی‌علویجه، محمدرضا (۱۳۹۷). *مدیریت بازاریابی*. چاپ اول. انتشارات سمت.
- علی‌عین‌افجه، رضوانه (۱۴۰۰). *شناسایی عوامل مؤثر بر وفاداری کاربران به برند سرویس‌های ویدئو درخواستی مورد مطالعه نماوا و فیلمو*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران.

کریمی، مسعود (۱۳۹۵). فرهنگ و رفتار مصرف‌کننده با نگاهی به فرهنگ ایران. تهران: انتشارات آترا.

فلاح، فاطمه و رضایی، محمد (۱۴۰۰). گزارشی از یافته‌های پیمایش ملی ذائقه سینمایی ایرانیان. سازمان سینمایی و پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.

کمالی سراجی، مهیار؛ میرفخرالدینی، سیدحیدر؛ شریفی، سیدمهدی و امید، افشین (۱۴۰۰). پیش‌بینی فروش فیلم در گیشه سینمای ایران با رویکرد پویایی سیستم. فصلنامه علمی مطالعات فرهنگ-ارتباطات. ۲۲ (۵۵). ۲۹۳-۳۱۶.

کمالی سراجی، مهیار؛ میرفخرالدینی، سید حیدر و مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۷). پیش‌بینی فروش فیلم‌های سینمایی با پویایی سیستم. کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی صنایع ایران. گودرزی، حسین و جعفری هفتخوانی، نادر (۱۳۹۷). درآمدی بر بازاریابی فیلم و سینما. یک مطالعه تطبیقی و تجربی. مجله‌ی رسانه. ۱۱۱ (۳). ۸۱-۵۳.

ملکی، علی (۱۳۹۴). بازاریابی در سینما. دومین همایش ملی و دومین همایش بین‌المللی مدیریت و حسابداری ایران، همدان، دبیرخانه دائمی همایش.

مهرگان، محمد رضا (۱۳۸۳). پژوهش عملیاتی پیشرفته. تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی. چاپ اول.

نوربخش، سید کامران و شفیعی، بهاره (۱۳۹۳). بررسی نقش اجزای آمیخته پیشبرد بر افزایش میزان فروش فیلم. فصلنامه مدیریت آنها و کار. ۶ (۲۲). ۲۷-۳۹.

Abedi Jafari, Hassan; Taslimi, Mohammad Saeed; Faghihi, Abolhassan & Sheikhzadeh, Mohammad (2011). Content Analysis and Thematic Network: A Simple and Effective Method for Explaining Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought*. 5 (2) (No. 10). 151-198. (In Pesian).

Advanced Television. (2017, October 9). *Ericsson: 50% of TV viewing to be mobile*. Advanced Television. <https://www.advanced-television.com/2017/10/09/ericsson-50-of-tv-viewing-to-be-mobile/>

Akbari, Nematollah; Moazen-Jamshidi, Homa & Habibi, Somayeh (2017). Analysis and Examination of Factors Affecting Cinema Demand; Case Study: Cinema in Zanjan City. *Biannual Scientific-Promotional Journal of Art Research*. 7 (14) 79-92. (In Pesian).

Ali Ayn Afjeh, Rezvaneh. (2021). *Identifying Factors Affecting Users' Loyalty to Video on Demand Service Brands; Case Study of Namava and Filimo*. Master's Thesis. Allameh Tabataba'i University. (In Pesian).

Amini, Alireza; Nekoueezadeh, Maryam (2021). Cinema Marketing: Behavioral Intention and Sacrifice Influenced by Perceived Quality and Audience Satisfaction. *Modern Marketing Research*. 11 (2). 27-44. (In Pesian).

- Amiri Motlagh, Mehdi (2010). *Sociological Study of Factors Influencing the Choice of Home Cinema, Master's Thesis*. Islamic Azad University. Garmsar Branch. (In Persian).
- Azizi, Shahriar; Ebrahimi, Abolghasem & Karimi-Alaviyeh, Mohammadreza (2018). *Marketing Management*. First edition. Samt Publications. (In Persian).
- Basuroy, S., Desai, K. K., & Talukdar, D. (2006). An empirical investigation of signaling in the motion picture industry. *Journal of marketing research*. 43 (2). 287-295.
- Carey, J. (2001). *Technology Trends in the Decade ahead: Implications For Public Broadcasting Manager Skills in The Future*. Graystone Communications: General Manager of the Future.
- Chayanis Leewattanawarakul (2019). *Key Factors Influencing Consumer Decisions On Choosing A Subscription-Based Video-On-Demand Service (SVOD) In Thailand*. Faculty Of Commerce And Accountancy. Thammasat University.
- Chen, L., Zhou, Y. & Chiu, D. (2014). *A study of user behavior in online VoD services*. 22nd International Conference on Computer Communication and Networks (ICCCN). 66-75.
- Consumerlab, Ericsson. (2017). *TV and media 2017*. A consumer-driven future of media.
- Deloitte. (2018). *Future scenarios for the TV and video industry by 2030*. Deloitte Report.
- Ebrahimi, Asma; Nazari, Ali-Mohammad & Hasani, Jafar. (2015). Psychopathology from the Perspective of the Quran: Content Analysis. *Islam and Health*. 23 (3-4). 15-24. (In Persian).
- Fallah, Fatemeh & Rezaei, Mohammad (2021). *Report on the Findings of the National Survey of the Cinematic Taste of Iranians*. Cinema Organization and Research Institute of Culture, Art and Communication. (In Persian).
- Glaser, B.G.,(1992). *Basic of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley. CA: Sociology Press. 1-128.
- Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago. Aldine Publishing Company. 1-284.
- Goodarzi, Hossein & Jafari Haftkhani, Nader (2018). An Introduction to Film and Cinema Marketing: A Comparative and Experimental Study. *Media Journal*. 111 (3). 53-81. (In Persian).
- Habibi, Arash; Afridi, Sanam. (2022). *Multi-Criteria Decision Making*. Tehran: Narvan Publications. (In Persian).
- Hartsell, T., & Yuen, S. C. Y (2006), Video streaming in online learning. *AACE Review (formerly AACE Journal)*. 14 (1). 31-43.

- Inan, E., Tekbacak, F. & Ozturk, C. (2018). Moreopt: A goal programming based movie recommender system. *Journal of computational science*. 28 (3). 43-50. DOI: 10.1016/j.jocs.2018.08.004.
- Jafari Haftkhani, Nader & Rahimi, Abbas (2022). Identification of Factors Affecting Customer Dissatisfaction to Design Competitive Strategies (Case Study: Video on Demand (VOD) Platforms in Iran). *Strategic Management Research*. 84 (28). 155-178. (In Persian).
- Jalilvand Khosravi, Masoud; Maghsoudi, Mehrdad; Salavatian, Siavash. (2021). Identification and Classification of Online Movie Platform Users Using Social Network Analysis; Case Study CinemaMarket. *Modern Marketing Research*. 11 (4). 1-20. (In Persian).
- Jasmin Šljivo (2021). *Factors Impacting Consumer Decision Making In A Cinema Context*. Hospitality and Tourism Management - Rochester Institute of Technology, Croatia.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. 33 (7). 14-26.
- Kamali Seraji, Mahyar; Mirfakhraldini, Seyed Heydar & Morovati Sharif Abadi, Ali (2018). *Forecasting Box Office Sales with System Dynamics*. National Conference on Management and Industrial Engineering of Iran.
- Kamali Seraji, Mahyar; Mirfakhraldini, Seyed Heydar; Sharifi, Seyed Mehdi & Omid, Afshin (2021). Forecasting Box Office Sales in Iranian Cinema with a System Dynamics Approach. *Scientific Quarterly of Culture-Communication Studies*. 22 (55). 293-316. (In Persian).
- Karami, Masoud (2016). *Culture and Consumer Behavior with a Look at Iranian Culture*. Tehran: Atra Publications. (In Persian).
- Kataraya, R. & Verma, O.P. (2017). An effective collaborative movie recommender system with cuckoo search. *Egyptian Informatics Journal*. 18 (2). 105-112. DOI: 10.1016/j.eij.2016.10.002.
- Kerrigan, Finola (2010). *Film marketing Second edition, Milton Park Abingdon Oxon*. NY: Routledge.
- Kerrigan, Finola. (2010). *Film marketing in Europe: bridging the gap between policy and practice*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Khashaei, Vahid, Mir Haji, Seyed Mehdi (2016). An Introduction to Television Audience Studies by Meta-Synthesis of Academic Research. *Quarterly Journal of Communication Research*. 23 (4). 99-123. (In Persian).
- Lin, J., Hsu, C.L. & Li, Y. (2014). Improving the effectiveness of experiential decisions by recommendation systems. *Expert Systems with Applications*. 41 (10): 4904-4914. DOI: 10.1016/j.eswa.2014.01.035.
- Liu, Y. (2006). Word of mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of marketing*. 70 (3). 74-89.

- Maleki, Ali (2015). *Marketing in Cinema*. The 2nd National and the 2nd International Conference on Management and Accounting of Iran, Hamedan, Permanent Secretariat of the Conference. (In Persian).
- Mehregan, Mohammad Reza (2004). *Advanced Operations Research*. First Edition. Ketab Daneshgahi Publishing. (In Persian).
- Mrinal V. Phalle, Vaishali Patil, Shailaja .(2022). A STUDY ON CONSUMERS BEHAVIOUR TOWARDS PLACEMENT OF PRODUCT IN MOVIES/TV. *Journal of Positive School Psychology*.
- Nourbakhsh, Seyed Kamran; Shafiei, Bahareh (2014). Examining the Role of Promotional Mix Elements in Increasing Film Sales. *Quarterly Journal of Management and Work*. 6 (22). 27-39. (In Persian).
- Pera, M.S. & Ng, Y.K. (2013). A group recommender for movies based on content similarity and popularity. *Information Processing & Management*. 49 (3). 673-687. DOI: 10.1016/j.ipm.2012.07.007.
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business school.
- Ritzer, George. *Sociological Theory in the Contemporary Era* (1991). *Translated by: Mohsen Salasi* (1995). Tehran: Elmī Publications.
- Salavatian, Siavash; Roohbakhsh, Mahnaz & Derafshi, Ahmadreza. (2018). Factors Affecting the Marketing of Iranian Cinema Films through Social Media. *Studies in Communication Culture*. 10 (41). 151-175. (In Persian).
- Saldaña, Johnny. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Translated by: Giviyān, Abdollah (2016). First edition. Tehran: Elmi va Farhangi Publishing Company.
- Shin, S., & Park, J (2021). Factors affecting users' satisfaction and dissatisfaction of OTT services in South Korea. *Telecommunications Policy*. 45 (9). 102203.
- Slater, A. (2007). 'Escaping to the Gallery': Understanding the Motivations of Visitors to Galleries. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 12 (2). 149-162.
- Webster, G. B., & Hume, M. (2018). Analysing the role of social media in dialogue marketing and management as a contemporary franchising local area marketing technique. *In Social Media Marketing: Breakthroughs in Research and Practice*. (3 (1). 176-205). IGI Global.
- Wilke, L. William. (2002). *Consumer Behaviors*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Zamani, Davood & Ebrahimzadeh-Dastjerdi, Reza. (2015). Identification of Motivational Components for Audience to Go to Cinema in Tehran and Presenting a Model Based on Mixed Methods. *Quarterly Journal of Culture-Communication Studies*. 16 (30). 109-132(In Persian)..
- Zehdi, Mohammad Hossein; Maghsoudi, Mehrdad; Nouralizadeh, Hamidreza (2022). Providing a User Behavior-Based Model for Movie Recommendation

- Using Social Network Analysis (Case Study: CinemaMarket). *Information Management Sciences and Technologies*. 8 (1). 451-484. (In Persian).
- Zhang, S., Jin, Z. & Zhang, J. (2016). The dynamical modeling and simulation analysis of the recommendation on the user–movie network. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. 463 (c). 310-319. DOI: 10.1016/j.physa.2016.07.049.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۱۴۷-۱۸۰

ارائه مدل شناسایی و رتبه‌بندی موانع ارتقا فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی با رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

حسین بختیاری *

محمد علی انصاری چشمه **

محمد مهدی اسفندیاری ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۲

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246195.3562

چکیده

فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی، همانند روحی است که در کالبد این سازمان‌ها دمیده می‌شود و هویت، عملکرد و تعاملات آنها را شکل می‌دهد و نقشی حیاتی در موفقیت سازمان‌های دولتی دارد. هدف از این مقاله واکاوی مقوله فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. در این مقاله با مرور ادبیات و مبانی نظری فرهنگ سازمانی و جایگاه آن در نظام اداری فهرستی اولیه از مسائل حوزه فرهنگ سازمانی احصا گردید. در ادامه از طریق مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان مربوطه و با استفاده از روش تحلیل مضمون شبکه مسائل حوزه فرهنگ سازمانی نهایی گردید. در این مقاله با رویکردی جامع چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی نظام اداری کشور احصا گردیده و همچنین در مواردی که نیاز به نظرسنجی از خبرگان بود، از خبرگان حوزه اداری سازمان‌های مختلف در قالب مصاحبه و گروه کانونی نظرسنجی گردید. با عنایت به اینکه حل این مسائل در دستگاه‌های اجرایی می‌بایست براساس اولویت‌بندی انجام پذیرد؛ از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی این مسائل استفاده کردیم. خروجی روش تحلیل مضمون به عنوان ورودی روش AHP قرار گرفته است. مدل سلسله مراتبی طراحی شده از سه سطح تشکیل شده است. در سطح اول هدف مسئله، در سطح دوم معیارهای اصلی و در سطح سوم گزینه‌ها قرار گرفته است. نتایج حاصله حاکی از این است که معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»، «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی»، «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» به ترتیب اولویت اول تا سوم شناخته شدند. در سطح گزینه‌های مدل سلسله مراتبی که پایین‌ترین سطح مدل است، چالش‌های دستگاه‌های اجرایی در حوزه فرهنگ سازمانی قرار دارد. از میان ۱۹ چالش اصلی شناسایی شده، «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» اولویت اول و «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» اولویت دوم را به خود اختصاص داده است. «بی توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ»، «عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط» در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

واژگان کلیدی

تئوری سازمان؛ فرهنگ سازمانی؛ نظام اداری؛ فرآیند تحلیل سلسله مراتبی.

* استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.
(نویسنده مسئول)

h.bakhtiari@isu.ac.ir

0000-0003-0639-5173

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

m.aliansari@isu.ac.ir

0009-0000-5839-1479

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

m.esfandiari@isu.ac.ir

0009-0009-4671-4846

مقدمه و بیان مسئله

درک اهمیت فرهنگ سازمانی، پیش‌نیاز موفقیت سازمان و برقراری ارتباط سالم و مؤثر با کارکنان و مشتریان است. فرهنگ بر تمام جنبه‌های کسب‌وکار از وقت‌شناسی و لحن تا شرایط قرارداد و مزایای کارکنان سازمان تأثیر می‌گذارد. وقتی فرهنگ سازمان با کارمندان همسو می‌شود، کارکنان بیشتر احساس راحتی، حمایت و ارزش می‌کنند. هوسینگ (۲۰۲۱) در اهمیت فرهنگ سازمانی اشاره دارد که سازمان‌های امروزی به این نتیجه رسیده‌اند که یکی از عوامل سرنوشت‌ساز در دستیابی به موفقیت و تداوم، به ویژه در حوزه‌های مرتبط با مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی می‌باشد. سازمان‌های پیشرو و موفق اکثراً از فرهنگی مبتنی بر مجموعه‌ای از باورهای قوی و مشترک که توسط ساختار و استراتژی پشتیبانی می‌شوند، سود می‌برند (Hsiung et al, 2021, p. 3). زمانی که یک سازمان دارای فرهنگی غالب و قوی باشد، کارکنان آن می‌دانند که در هر موقعیتی چگونه باید به مدیر عالی پاسخ بدهند. کارکنان معتقدند که پاسخ مورد انتظار مدیران مبتنی بر ارزش‌های سازمان بوده و می‌دانند که برای نشان دادن این ارزش‌ها، پاداش دریافت خواهند کرد (Grant, Guthrie, Entwistle & Williams, 2014, p. 2). فرهنگ سازمان در واقع زمینه را برای انجام هرکاری در سازمان تعیین می‌کند. برای دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب که مدنظر مدیران و تسهیل‌کننده اهداف سازمانی است، فهم آسیب‌ها، چالش‌ها و مشکلات موجود در فرهنگ موجود حیاتی است. در صورتی که تصمیم‌گیران و یا تصمیم‌سازان در یک سازمان درک صحیحی از موانع و چالش‌های فرهنگی موجود نداشته باشند، مشکلات متعددی برای اتخاذ راهبردها و اجرای آنها در پیش خواهند داشت (Shao, 2019, p. 3). اهمیت این مسئله زمانی پررنگ‌تر می‌شود که اولین بند سیاست‌های نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری به مسئله اهمیت فرهنگ سازمانی تأکید دارد. این بند عبارت است از: «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی». لذا مسئله اصلی این پژوهش چستی مسائل حوزه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی و اولویت‌بندی این مسائل است. لازمه ارتقا فرهنگ سازمانی در نظام اداری کشور شناسایی موانع و رتبه‌بندی آنها و سپس ارائه راهکارهایی برای حذف و یا کاهش اثر این موانع می‌باشد. در این راستا

برای فائق آمدن بر این مسئله یک مدل کاربردی سلسله مراتبی از مسائل حوزه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مبانی نظری و همچنین مصاحبه‌های نخبگانی تنظیم شده و در ادامه با یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه این مسائل اولویت‌بندی شده‌اند.

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. سازمان

در اولین تعاریف ارائه شده از سازمان، هایدن (۱۹۷۹) سازمان را به مثابه یک سیستم در نظر گرفته و مدیریت را به‌عنوان یک هنر برای اداره و راهنمایی این سیستم قلمداد کرده است (Hayden, 1979, p. 120). سپس چل (۱۹۸۷) در تعریفی دیگر سازمان را یک نظام اجتماعی نسبتاً پایدار عنوان نموده که هدفمند و سلسله مراتبی است (Chell, 1987, p. 20). در تعریفی دیگر گری و همکاران (۱۹۸۵) اشاره می‌کند که سازمان‌ها فرآیندهای پویایی هستند که از طریق آنها معنا به‌طور همزمان ساخته و از بین می‌رود (Gray, Bougon & Donnellon, 1985, p. 12). سازمان‌ها سیستم‌های هدف‌دار، دارای مرز و ساختار اجتماعی برای فعالیت‌های انسانی هستند (Professor & Devadoss, 2023, p. 4). تئوری سازمان یک مفهوم عمومی است که به سؤالات اساسی در مورد الزامات و چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند می‌پردازد (Micelotta & Lounsbury, 2019, p. 6). تئوری‌های سازمان عمدتاً با کشف اهمیت افراد و جو اجتماعی - انسانی برای عملکرد مؤثر یک سازمان آغاز شدند (Stanga, Cotoi & Dumitru, 2023, p. 4). از منظر نیکلاس لومان (۱۹۶۴)، نظریه سازمان ابزار قدرتمندی برای توصیف و درک نقشی است که اشکال مختلف سازمان‌های قدیمی و جدید در بحران‌ها و فرآیندهای دگرگونی فعلی ایفا می‌کنند (Besio & Tacke, 2023, p. 18).

۱-۲. کاربردهای تئوری سازمان

وضعیت کنونی نظریه سازمان، ماحصل یک فرآیند تکاملی است که با گذشت دهه‌های متمادی خبرگان دیدگاه‌های مختلف سازمان‌ها را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند (رابینز، ۱۳۹۸، ص. ۴۴).

جدول (۱): سیر تکاملی نظریه سازمان

زمان تقریبی دوره	۱۹۰۰ - ۱۹۳۰	۱۹۳۰ - ۱۹۶۰	۱۹۶۰ - ۱۹۷۵	۱۹۷۵ - ؟
دیدگاه سیستمی	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهایی	عقلایی	اجتماعی	عقلایی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارایی ماشینی	روابط انسانی	طرح‌های اقتضائی	قدرت و سیاست
دسته نظری	نوع اول	نوع دوم	نوع سوم	نوع چهارم

منبع: (رابینز، ۱۳۹۸، ص. ۴۴)

کاربردهای تئوری سازمان در حوزه سازمان و مدیریت عبارتند از:

- طراحی سازمانی: ایجاد ساختاری که برای اهداف سازمان مناسب باشد.
- مدیریت تغییر: هدایت سازمان از طریق تغییرات.
- رهبری: ایجاد انگیزه و هدایت کارکنان.
- مدیریت منابع انسانی: جذب، استخدام، آموزش و توسعه کارکنان.
- مدیریت تعارض: حل و فصل اختلافات بین افراد و گروه‌ها در سازمان (baidi, 2011, p. 10).

۱-۳. سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی بازوی دولت در اجرای خط‌مشی‌های عمومی کشورند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۹، ص. ۱۰). به گفته والدو، به علت تأثیر جدی که سازمان‌های دولتی بر زندگی انسان‌ها دارند، هنگام بحث از مدیریت دولتی، بهتر است در مورد آنها هوشمندانه استدلال کرد (Denhardt, 2011, p. 19). بر همین اساس می‌توان ویژگی‌های سازمان‌های دولتی را چنین برشمرد:

عوامل محیطی سازمان‌های دولتی:

۱. بازاری برای فروش ستاده‌های دولت وجود ندارد و دولت متکی بر تخصیص منابع مالی دولتی است.

۲. مدیران دولتی تحت محدودیت‌های شدید و مقررات سفت و سخت فعالیت می‌کنند و تحت کنترل‌های اداری و رسمی قرار دارند.

۳. مدیران دولتی در تصمیم‌گیری‌ها به شدت تحت نفوذ سیاسی و خارجی قرار دارند.

مبادلات سازمان‌های دولتی با محیط:

۱. سازمان‌های دولتی در تولید کالاهای عمومی و مدیریت عوارض بیرونی و یا دیگر فعالیت‌های عمومی که سازمان‌های خصوصی نمی‌توانند آنها را انجام دهند درگیرند.
۲. اقدامات دولت و سازمان‌های دولتی غالباً اجباری، انحصارگرایانه و اجتناب‌ناپذیرند.

۳. اقدامات دولت اغلب تأثیرات وسیع‌تری دارند و از اهمیت نمادین بالایی برخوردارند. دولت دغدغه‌های کلان‌تری مانند پیگیری منافع عمومی دارد.

۴. مدیران دولتی اغلب تحت نظارت دقیق (توسط رسانه‌ها و دیگر گروه‌های جامعه) عمل می‌کنند. (فعالیت در یک جام بلورین)

۵. مدیران دولتی با انتظاراتی از قبیل: عدالت‌مداری، پاسخگویی، انصاف‌مداری، شفافیت و درستکاری، از سوی مردم مواجه‌اند.

اهداف، ساختارها، فرایندها و نقش مدیران در سازمان‌های دولتی:

۱. ابهام، تعارض (نظیر کارایی در مقابل عدالت اجتماعی) و چندگانگی اهداف
۲. نقش‌های متفاوت مدیران دولتی؛ شامل نقش سیاسی، نقش توضیحی به مردم و...
۳. ساختار سازمانی سازمان‌های دولتی غالباً ساختار بروکراتیک است.
۴. در سازمان‌های دولتی نسبت به بخش خصوصی رابطه ضعیفی بین عملکرد و پرداخت، ارتقاء و امنیت شغلی وجود دارد (طهماسبی، ۱۴۰۱، ص. ۱۸-۱۹).

۴-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ یک محصول آموخته شده حاصل از تجربه یک گروه هست و به همین جهت فرهنگ در جایی یافت می‌گردد که یک گروه مشخص با یک سابقه تاریخی طولانی، بدون توجه به سطح تحلیل ساختاری وجود داشته باشند (امیری، ضیایی، شریف مقدم و فیاضی، ۱۳۹۶، ص. ۵). واژه فرهنگ سازمانی از اواخر دهه ۱۹۷۰ به حوزه مدیریت و سازمان آمد و از اوایل دهه ۱۹۸۰ مورد توجه جمع کثیری از محققین این حوزه قرار

گرفت. متخصصان حوزه رفتار سازمانی با استفاده از مفاهیم مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی بیان کردند که سازمان‌ها می‌توانند مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای مشترک یا فرهنگ‌های متمایز داشته باشند که عملکرد و نگرش کارکنان سازمان را هدایت کند (Hatch & Cunliffe, 2015, p. 4). فرهنگ را می‌توان در دو سطح دسته‌بندی کرد. یک لایه قابل مشاهده از فرهنگ وجود دارد که در مواردی مانند لباس، دفتر، چیدمان و طراحی دفتر و تأکید بر فناوری قابل رؤیت است. همچنین این موارد می‌تواند در سبک رهبری، نحوه رفتار با مردم، ماهیت محیط کار و نحوه تصمیم‌گیری و اجرای آنها نیز باشد. در مقابل یک لایه نامرئی از آن وجود دارد که بیان‌کننده ارزش‌ها، مفروضات اساسی و باورهای عمیق است (Schein, 2017, p. 4). مشروعیتی که براساس فرهنگ باشد از طریق ارزش‌ها، اهداف و راهبردهای خود در ساختار و عملیات در پیوند با محیط‌های پویا و پیچیده نمود پیدا می‌کند (Yazici & Karabag, 2019, p. 4). از منظر عملی، فرهنگ سازمانی محیطی را که افراد در آن مشغول به فعالیت هستند و تأثیری که آن محیط بر نحوه تفکر، عمل و تجربه کار ایشان دارد را توصیف می‌کند (Warrick, 2017, p. 19). در پژوهش‌ها و مطالعات عملی برای فهم بهتر از مفهوم فرهنگ، راه‌های مختلفی وجود دارد. راه اول پرسش از کارکنان سازمان برای فهم آنها از نهاد سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن است. روش دیگر ایجاد سازوکاری برای نمره‌دهی به فرهنگ سازمانی است. چارچوب‌های مختلفی برای ارزیابی وجود دارد از جمله ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوبین (۲۰۱۱) که یکی از ابزارهای پرکاربرد برای بررسی فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود. این ابزار دارای شش بعد است که در ۴ محور اصلی تنظیم شده است. این ابعاد شامل ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوند سازمان، کانون راهبردی و معیارهای موفقیت است (Cameron & Quinn, 2011, p. 8). فرهنگ سازمانی یک متغیر کلیدی است که به میزان متفاوتی بر روی تمام کارکنان سازمان اثر می‌گذارد. لذا درک درست از این ساختار برای کار مؤثر و اداره سازمان دارای اهمیت می‌باشد. امروزه مدیران سازمانی پی برده‌اند که جهت پاسخگویی صحیح و مناسب به نیازهای محیط بیرون و همچنین تقویت و هماهنگی فرآیندهای درونی، نیازمند آموزش فرهنگ به کارکنان جدید سازمان خود هستند. به همین جهت با برخورداری از

ظرفیت لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر افکار و احساسات و رفتار بخش عظیمی از کارکنان سازمان امکان‌پذیر خواهد بود (Mosadeghrad & Sokhanvar, 2017, p. 3).

۱-۵. جایگاه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک رکن مهم و اساسی در پیکره سازمان، بر تمامی حوزه‌های سازمان مانند تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، انگیزش، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و موارد مشابه تأثیر می‌گذارد، به صورتی که سازمان‌های موفق دارای فرهنگ سازمانی قوی و مؤثری هستند (اله‌یار و باشکوه، ۱۳۹۹، ص. ۳). فرهنگ‌ها در سازمان‌ها و بین آنها تفاوت‌های محسوس و قابل توجهی دارند. برخی از آنها می‌توانند بهترین کارکنان را به‌وجود آورده و رشد و پرورش دهند. همچنین محیط کاری عالی برای کار افراد در آن سازمان ایجاد کنند و در مقابل آن می‌توانند بدترین افراد را ایجاد کرده و محیط کاری ناکارآمد و پر از تنش و استرس به‌وجود بیاورند. محققان اذعان داشته‌اند که فرهنگ سازمانی به صورت قابل ملاحظه‌ای بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارد و استدلال می‌کنند که فرهنگ سازمانی می‌تواند در قالب یک منشأ اثرگذاری ویژه بر تمایز شرکت‌ها با یکدیگر، کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی برای افراد با فرهنگ برتر باشد (Schein, 2017, p. 5). از دیدگاه تومیدوا و همکاران (۲۰۲۱) فرهنگ سازمانی موجبات هماهنگی در داخل سازمان و ایجاد سازگاری در خارج از سازمان را فراهم می‌کند و به مثابه یک کنترل‌کننده اجتماعی در جهت تقویت ارزش‌های غالب و رفتارهای مشخص عمل می‌کند (Thomaidou, Pavlidou & Efstathiades, 2021, p. 3). توانایی یک سازمان در پایه‌ریزی فرهنگ سازمانی مطلوب یک مزیت بزرگ محسوب می‌شود که می‌تواند در رسیدن سازمان به اهداف خود نقش مهمی را ایفا کند. از طرف دیگر آسیب‌شناسی و کشف چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مطلوب نیز برای یک سازمان دارای اهمیت بالایی می‌باشد (توکلی، محمدظاهری و حمیدی‌فر، ۱۴۰۰، ص. ۲۰). فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی طیفی از چالش‌ها از جمله نیاز به مدرن‌سازی و انطباق با روش‌های جدید، تأثیر مقررات، ارزش‌ها و جهت‌گیری مدیریت و تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان و هویت سازمانی را ارائه می‌کند (Tomohardjo, Kuswarno & Hadisiwi, 2021, p. 3).

2019, p. 12). به عنوان مثال استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مانند استفاده از سیستم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات، می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، با تغییر به سمت فرهنگ بازار در برخی از سازمان‌های دولتی محلی قرار گیرد (Maulidza, 2023, p. 4). علیرغم اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیری که در ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان‌ها دارد ولی با توجه به ماهیت نرم آن فهم و توجه به ظرفیت‌های آن دارای محدودیت‌ها و مشکلات و موانعی است که در این مقاله سعی شده است این موارد احصا و اولویت‌بندی شوند.

۲. پیشینه پژوهش

جهت بررسی پیشینه پژوهش با توجه به عنوان مقاله، کلیدواژه‌های «الگو/مدل فرهنگ سازمانی»، «اولویت‌بندی/رتبه‌بندی فرهنگ سازمانی» و «مسائل/چالش‌های فرهنگ سازمانی» در منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی جستجو گردید و دسته‌های مختلفی از مقالات با توجه به کلیدواژه‌های فوق‌الذکر استخراج شد. پیشینه پژوهش در جدول شماره (۱) به صورت خلاصه آمده است:

جدول (۱): پیشینه پژوهش

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (کان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۱	ارائه الگو یا مدل در حوزه فرهنگ سازمانی	مرادی چالشتری و همکاران	ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	نتیجه حاصله نشان داد فرهنگ سازمانی در اجرای موفق مدیریت دانش اثرگذار است. به همین سبب مسئولین می‌بایست با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی مؤلفه‌های نامطلوب و غیرمؤثر را تغییر داده یا اصلاح کنند.	(مرادی چالشتری، مرادی، نوروزی قهفرخی و جمالی گله، ۱۳۹۳، صص. ۹-۲۴)
۲	حوزه فرهنگ سازمانی	جلالی فراهانی و همکاران	ارائه مدل تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگاری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی	با استفاده از روش معادلات ساختاری تایید شد که فرهنگ سازمانی با ضریب اثر ۴۳/۰ بر یادگیری سازمانی و ضریب اثر ۶۳/۰ بر بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است تا بتوان با تغییر و اصلاح شاخصه‌های نامطلوب و غیرمؤثر به واسطه مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی را ارتقا بخشید.	(جلالی فراهانی، فریدونی و ظفری، ۱۳۹۶، صص. ۴۱-۴۸)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (گان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۳		پاشایی هولاسو و دهقانی پوده	طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی بر تحقق اقتصاد مقاومتی دانش‌بنیان مبتنی بر دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای مدظله العالی	با استفاده از مدل معادلات ساختاری اثبات شد که فرهنگ سازمانی ۹۶ درصد بر تحقق اقتصاد مقاومتی دانش‌بنیان تأثیرگذار است.	(دهقانی پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۷، صص. ۲۲۵-۲۵۰)
۴		کارانجام و همکاران	مدل کهکشانی، استعاره‌ای نو در حوزه فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: برج پژوهشی محمد رسول الله صلی الله علیه و آله و سلم دانشگاه علوم پزشکی شیراز)	در این مقاله، مقالات داخلی و خارجی موجود به صورت گسترده مطالعه و ۶۰ بعد فرهنگ از آن استخراج شد. سپس با تکیه بر ویژگی‌های مفهوم فرهنگ سازمانی، این ابعاد در قالب مدل استعاری مفهومی تحت عنوان مدل کهکشانی قرار داده شد.	(کارانجام، عباسی و ابراهیمی، ۱۳۹۸، صص. ۱۴۵-۱۷۲)
۵		خامه‌چی و همکاران	الگوی پیامدهای فرهنگ سازمانی با رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه خوارزمی)	بر اساس یافته‌های فراتحلیل، متغیرهای سرمایه روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی، نوآوری، مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی را از بین پیامدهای فرهنگ سازمانی مؤثرتر شناخته شدند. همچنین بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پیامدهای فرهنگ سازمانی در دانشگاه خوارزمی در چهار سطح قرار گرفتند که سرمایه اجتماعی و روان‌شناختی دارای بیشترین تأثیرگذاری و اثربخشی سازمانی دارای بیشترین تأثیرپذیری بودند.	(خامه‌چی، رنگریز و پشتونی‌زاده، ۱۳۹۹، صص. ۳۶۹-۳۸۸)
۶		افراسیابی و همکاران	نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM	با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ساختار سازمان به عنوان تأثیرگذارترین مؤلفه و نتیجه‌گرایی و وفاداری به عنوان تأثیرپذیرترین مؤلفه معرفی شد.	(افراسیابی، خزاعی و حافظیان، ۱۴۰۱، صص. ۲۱۱-۲۳۱)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (کان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۷		حسینی	طراحی مدل ساختاری تفسیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانایی: ارائه رویکردی نوین طراحی بر اساس سیستم‌های فازی	بنا بر مدل ارائه شده، تقویت ارتباطات و تعاملات، طراحی فرایندهای مشارکت و تقویت فضای کار گروهی در پایین‌ترین سطح و مسئولیت‌پذیری همگانی در بالاترین سطح قرار می‌گیرد.	(حسینی، ۱۴۰۲، صص. ۲۷۵-۲۹۴)
۸		بیگدلی و همکاران	شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سازمان‌های مردم‌نهاد فرهنگی	با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، هفت مؤلفه ولایی بودن، سبک زندگی یکپارچه جهادی، پاسخگویی به نیازهای انقلاب و کشور، مردمی بودن، خصائص اخلاقی، علم‌مداری و تشکیلاتی بودن استخراج و دسته‌بندی گردید.	(بیگدلی، عصاره‌نژاد دزفولی، حمزه‌پور و پهلوانی‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۹۳-۱۲۳)
۹		رازنهان و همکاران	سنجش فرهنگ اداری ایران؛ با رویکردی نهادی	نتایج بیانگر آن است که فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی در نظام اداری در سطح بالایی ادراک شده و در مقابل مؤلفه‌های جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی، ابهام‌زدایی و قاطعیت که به طور مستقیم بر عملکرد مؤثرتر نظام اداری اثرگذارند، در سطح پائین قرار دارند و نیازمند توسعه و تقویت هستند.	(رازنهان، مولایی قرا، زاهدی و معیدفر، ۱۳۹۹، صص. ۸۱-۱۰۳)
۱۰	ارائه اولویت‌بندی و رتبه‌بندی در حوزه فرهنگ سازمانی	امیرنژاد و همکاران	شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از تکنیک AHP	در نتیجه، فرهنگ انعطاف‌پذیری دارای بیشترین وزن و در رتبه اول قرار گرفته و فرهنگ عدالت نیز دارای کمترین وزن و در رتبه آخر قرار گرفته شد.	(امیرنژاد، لطفی زنگنه درویش و مکوندی، ۱۴۰۰، صص. ۶۸-۸۷)
۱۱		یعقوبی و فردین	شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت	شایسته‌سالاری در بعد ساختاری، مسئولیت‌پذیری در بعد رفتاری، جهت‌گیری ارزشی در بعد معنایی و تقوا در بعد زمینه‌ای دارای بیشترین اولویت برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی شناخته شدند.	(یعقوبی و فردین، ۱۳۹۶، صص. ۷۳۵-۷۶۵)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (گان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
			انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان)		
۱۲	شیرسوار و گلبن	رزقی	کاربرد مدل جهت ISM سطح‌بندی مقوله‌های فرهنگ سازمانی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با استفاده از روش AHP	رویکردهای راهبردی، مدیریت عملکرد تغییرمدار، سازماندهی متناسب با تغییر، کارکنان حامی تغییر، رهبری تحول‌گرا، مدیریت ارزش‌های سازمانی و مدیریت دانش و اطلاعات تغییر به ترتیب دارای رتبه اول تا هفتم در این پژوهش بودند.	(رزقی شیرسوار و گلبن، ۱۳۹۹، صص. ۷۷۵-۷۹۸)
۱۳	حمدی و همکاران	حمدی و همکاران	شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران به ترتیب اولویت فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ دانایی‌محوری، جمع‌گرایی، فرهنگ ماموریت‌گرایی، فرهنگ رقابت‌پذیری، اخلاق مداری، حفظ کرامت انسانی و تقید مذهبی و مکتبی است.	بر اساس این اولویت‌بندی، مهمترین پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران به ترتیب اولویت فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ دانایی‌محوری، جمع‌گرایی، فرهنگ ماموریت‌گرایی، فرهنگ رقابت‌پذیری، اخلاق مداری، حفظ کرامت انسانی و تقید مذهبی و مکتبی است.	(حمدی، مهرآباد و خلیلی عراقی، ۱۴۰۱، صص. ۱۱۹-۱۴۱)
۱۴	جلال‌آبادی	لطفی	شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس	این مقاله، از روش AHP برای رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس استفاده و ابعاد آن را بر اساس الگوی ادگار شاین در سه سطح مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و هنجارها و الگوها و نمادهای رفتاری اولویت‌بندی کرد.	(لطفی جلال‌آبادی، ۱۴۰۲، صص. ۸۱-۱۰۳)
۱۵	دمیرچی	وظیفه	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر نظارت‌پذیری در دستگاه‌های اجرایی کشور	با استفاده از آزمون فریدمن عوامل به ترتیب اولویت به عوامل نظارت و کنترل، عوامل فرهنگ سازمانی و عوامل ساختار سازمانی رتبه‌بندی شد.	(وظیفه دمیرچی، ۱۳۹۹، صص. ۳-۱۶)

ردیف	حوزه مورد مطالعه	نام نویسنده (کان)	عنوان مقاله	یافته‌ها	منابع
۱۶	آرش رسته و مقدم و همکاران	شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران)	بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب در سازمان‌های امور فرهنگی مربوط به مؤلفه یکپارچگی و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است در حالی که در سازمان‌های اجتماعی، بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مؤلفه ابتکار و کمترین آن مربوط به مؤلفه سیستم پاداش است. در ارتباط با سازمان‌های تولیدی، بیشترین اختلاف وضعیت موجود و مطلوب مربوط به مؤلفه هدایت و رهبری و کمترین آن مربوط به مؤلفه تعارض است. در سازمان‌های با ماموریت امور زیربنایی، بیشترین اختلاف مربوط به مؤلفه هدایت و رهبری و کمترین مربوط به مؤلفه تعارض است.	(رسته‌مقدم، رحیمیان و عباسپور، ۱۳۹۲، صص. ۱۱۱-۱۳۵)	
۱۷	توکلی و همکاران	مدل‌سازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های تابع وزارت دفاع	تم‌های دین-ابزاری، تصور عقل کلی، ضعف عقلانیت و اصالت سلسله‌مراتب به عنوان اثرگذارترین تم‌ها در سطح سوم و تم‌های ظاهرگرایی، بخشی‌نگری و فردگرایی معیوب در سطح دوم قرار گرفتند. تم‌های بی‌تفاوتی، فقر اعتماد و طلبکاری به عنوان اثرپذیرترین تم‌ها در سطح اول مدل قرار گرفتند.	(توکلی، محمدظاهری و حمیدی‌فر، ۱۴۰۰، صص. ۷۹-۱۰۲)	
۱۸	گولو و خراذزه	چالش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی	مشخص شد تأثیر سیستم سوسیالیستی در زمینه‌های هنجاری فرهنگ سازمانی بسیار زیاد و برای تغییر آن نیاز به تلاش‌های فراوانی است. همچنین مشخص شد که فرهنگ با روش‌های باز مدیریت نمی‌شود.	(Gulua and Kharadze 2023, pp. 88-106)	

منبع: یافته‌های پژوهش

علی‌رغم شباهت مقالات دسته اول با موضوع مقاله حاضر به لحاظ ارائه الگو و مدل، تفاوت‌هایی نیز به جهت روش تحلیل داده (که اغلب مقالات با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شده بود)، جامعه هدف (که تقریباً هیچ یک از مقالات فوق به نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی اشاره نکرده بودند) و رویکرد ارائه مدل بین آنها وجود دارد. رویکرد ارائه مدل در مقاله حاضر شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌ها و مسائل فرهنگ سازمانی است اما در مقالات فوق، یا به دنبال ارائه مدلی برای تحلیل فرهنگ سازمان‌ها

است یا به دنبال ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان‌ها بر اساس یک مدل پایه اعم از مدل دنیسون (اکثر مقالات مبتنی بر این مدل نوشته شده است)، هافستد و گلوب است. مقاله «سنجش فرهنگ اداری ایران؛ با رویکردی نهادی» نوشته فیروز رازنهمان و همکاران در این دسته از مقالات، ارتباط بیشتری با موضوع مقاله حاضر دارد. در دسته دوم نیز مقاله‌ای که ارتباط بیشتری از جهت جامعه هدف پژوهش با موضوع مقاله حاضر دارد، مقاله «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر نظارت‌پذیری در دستگاه‌های اجرایی کشور» است اما در این دسته نیز مقاله‌ای به چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی اشاره نکرده است. اما دسته سوم از مقالات حوزه فرهنگ سازمانی، مقالاتی هستند که قرابت بیشتری با موضوع این مقاله دارند اما تفاوت‌هایی نیز وجود دارد که نشان‌دهنده نوآوری این مقاله نسبت به سایر مقالات این دسته است. تفاوت مقاله حاضر و مقاله رسته مقدم و همکاران در روش‌شناسی و نوع جمع‌آوری داده است؛ در مقاله رسته مقدم و همکاران، داده‌ها از طریق پرسشنامه و با منطق مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب تهیه شده است (رسته‌مقدم، رحیمیان و عباسپور، ۱۳۹۲). مقاله دومی نیز مقاله توکلی، محمدظاهری و حمیدی‌فر (۱۴۰۰) با عنوان «مدل‌سازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های تابع وزارت دفاع» است. این مورد نیز هم به جهت جامعه هدف و هم به جهت روش سطح‌بندی و اولویت‌بندی با مقاله حاضر متفاوت است. همان‌طور که به صورت تفصیلی در پایان بررسی هر کدام از دسته پژوهش‌های بالا ذکر شد، در دو دسته اول از منظر هدف پژوهش و موضوع که شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌ها در حوزه فرهنگ سازمانی بود با پژوهش حاضر متفاوت بود در خصوص دسته سوم که بیشترین قرابت با پژوهش حاضر را داشت، پژوهش اول علاوه بر تفاوت در روش پژوهش، تنها به احصا چالش‌ها در سازمان شهرداری تهران پرداخته بود و رتبه‌بندی و اولویت‌بندی این موارد نیز انجام نشده بود. در پژوهش دوم نیز اولاً تنها سازمان‌های ذیل وزارت دفاع مورد بررسی قرار گرفته است و ثانیاً تنها به موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی اکتفا شده است اما در پژوهش حاضر، احصاء و اولویت‌بندی همه چالش‌ها اعم از ماهوی، فردی، ساختاری و... مدنظر

نویسندگان است. لذا خلا این پژوهش در جنبه‌های ذکر شده وجود داشته و از این حیث دارای نوآوری می‌باشد.

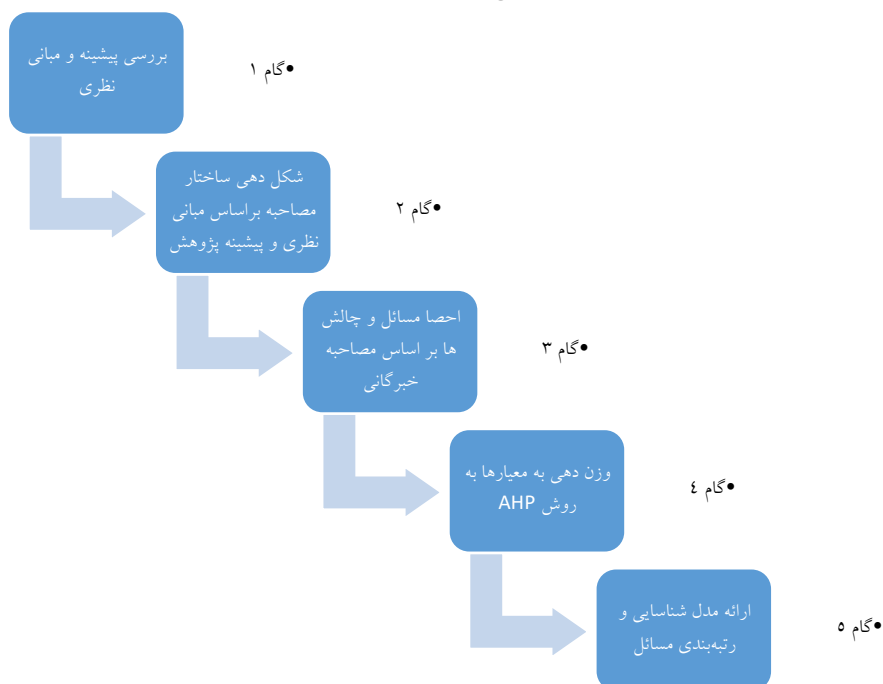
۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با انتخاب مدل پیاز پژوهش که توسط ساندرز و همکاران (۲۰۰۷) آن ارائه شده است، به طراحی مدل و رتبه‌بندی چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی می‌پردازیم. پیاز پژوهش ساندرز مدلی است که به‌طور عام در حوزه‌های مختلف زمینه‌محور شده است. (اسدیپور، قلعه‌نویی و بهرامیان ۱۴۰۰، ص. ۱۵) میلنیکوواس (۲۰۱۸) اشاره می‌کند که پیاز پژوهش زمینه‌ای قوی برای توسعه طرح‌های پژوهشی را فراهم می‌کند (Melnikovas, 2018, p. 8). این چارچوب دارای شش لایه اصلی است که با فلسفه شروع می‌شود و با تکنیک‌ها و رویه‌ها پایان می‌یابد (Alturki, 2021, p. 6). پیاز پژوهش یک دیاگرام برای هدایت پژوهشگران در ایجاد یک طرح تحقیقاتی است. در پژوهش‌های مختلف با توجه به نوع پژوهش و حوزه مورد مطالعه، محققان در لایه‌های پیاز پژوهش تغییراتی ایجاد کرده‌اند (Siti Mardiana, 2020, p. 4). بر همین اساس، ابتدا حوزه نظری که حوزه فرهنگ سازمانی است انتخاب شد و طبق پیاز پژوهش لایه‌های پژوهش تکمیل شد. این پژوهش از لحاظ فلسفه تحقیق جزو دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. روش پژوهش حاضر براساس دسته‌بندی کرسول دارای راهبرد آمیخته (ترکیبی) می‌باشد که بخش کیفی آن با تحلیل مضمون و بخش کمی آن با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی صورت گرفته است (Creswell, 2007, p. 12). ابزار جمع‌آوری داده نیز بررسی اسناد، پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد. در پژوهش حاضر با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه نظام اداری، مسائل حوزه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی احصا گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و به کمک نرم‌افزار Expert Choice وزن دهی و تعیین اولویت مسائل انجام شد. برای وزن دهی به معیارها از ابزار پرسش‌نامه مقایسه زوجی استفاده شده است که جامعه آماری را ۱۷ تن از خبرگان در این حوزه تشکیل می‌دهند.

جدول (۲): اطلاعات مصاحبه شونده‌گان پژوهش حاضر

کد	تحصیلات	جنسیت	کد	تحصیلات	جنسیت
E1	دکتری	مرد	E9	کارشناسی ارشد	مرد
E2	دکتری	مرد	E10	دکتری	مرد
E3	دکتری	مرد	E11	دکتری	مرد
E4	دکتری	مرد	E12	دکتری	مرد
E5	دکتری	خانم	E13	دکتری	مرد
E6	کارشناسی ارشد	مرد	E14	دکتری	مرد
E7	دکتری	مرد	E15	دکتری	مرد
E8	دکتری	مرد	E16	کارشناسی ارشد	مرد
E17	کارشناسی ارشد	مرد			

منبع: یافته‌های پژوهش



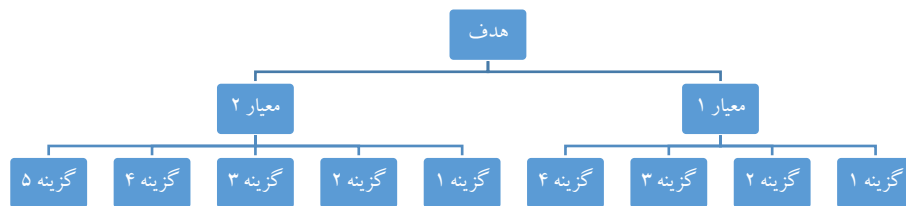
شکل (۱): گام‌های اجرای پژوهش

منبع: نویسندگان

۳-۱. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین و کاربردی‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه و از نوع مدل‌های جبرانی^۲ می‌باشد، که در دهه ۱۹۷۰ توسط توماس ال. ساعتی^۳ عراقی‌الاصول مطرح گردید. اساس این تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی عوامل تصمیم‌گیری نهفته است. به صورت کلی مراحل تصمیم‌گیری از طریق AHP به شرح زیر است:

۱. تعیین معیارهای درخت سلسله مراتبی
۲. از خبرگان خواسته می‌شود تا در قالب ماتریس‌های مشخص، عوامل هر سطح را به واسطه هر یک از عوامل سطح بالاتر به صورت دو به دو با یکدیگر مقایسه کنند.
۳. همه داده‌ها را نرمال نموده و از هر یک از سطوح ماتریس میانگین موزون گرفته می‌شود.
۴. انتخاب بهترین گزینه از طریق محاسبه میانگین موزون برای هر گزینه انجام می‌شود.
۵. نرخ سازگاری محاسبه می‌شود. اگر نرخ سازگاری (C.R.) کمتر از ۰.۱ باشد می‌توان مقایسات را پذیرفت و در غیر اینصورت باید مجدداً مقایسات انجام شود. (که در پژوهش حاضر این نرخ زیر ۰.۱ شده است).



شکل (۲): مدل عمومی سلسله مراتبی

منبع: (آذر، ۱۳۹۵)

با توجه به سلسله مراتبی بودن تحقیق حاضر که دارای معیار و زیرمعیار می‌باشد، از روش AHP به عنوان روش تصمیم‌گیری استفاده شد.

۴. یافته‌های پژوهش

با اجرای روش تحلیل مضمون که مبتنی بر مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی انجام شده است، ۱۹ مقوله احصا گردید. یک نمونه کدگذاری و تحلیل مصاحبه-های انجام شده به شرح جدول شماره (۳) است:

جدول (۳): نمونه کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده

مصاحبه شونده	محتوای استخراج شده	مقوله	معیار
E2	باید با رویکرد انقلاب اسلامی به طراحی الگوی مطلوب فرهنگ خود پردازیم نه اینکه الگوهای فرهنگی غرب را عیناً مورد استفاده قرار دهیم. باید مدرسان فرهنگ سازمان در دانشگاه‌ها و مدارس در مرتبه اول توجه باشند. ارتباط بین جامعه دانشگاهی که دروس علوم اجتماعی را تدریس می‌کنند با سازمان‌های هدایتگر فرهنگ برقرار نیست. لذا باید کارهای پایه‌ای تری انجام داد.	عدم ارتباط جامعه دانشگاهی با سازمان-های هدایتگر فرهنگ	موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

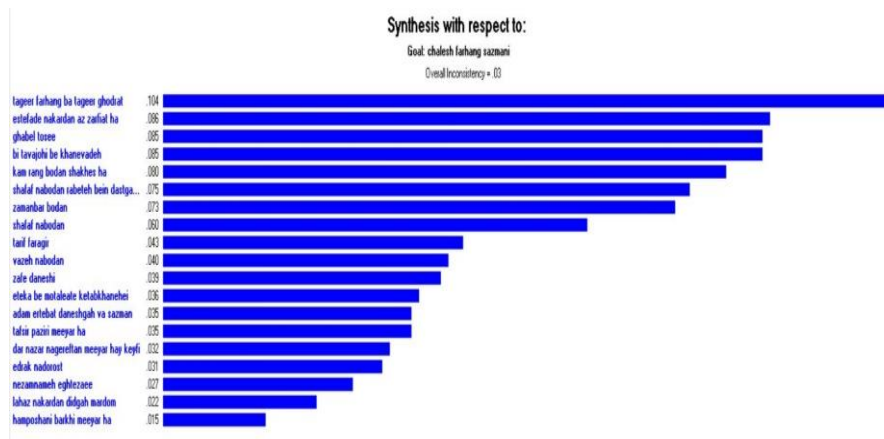
جدول (۴): لیست معیارها و مقوله‌ها

مقوله	معیار
عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط	چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی
عدم وجود تعریف جامع و فراگیر از فرهنگ	
ضعف دانشی مدیران در حوزه فرهنگ سازمانی	
زمان‌بر بودن فرآیندهای اصلاحی در حوزه فرهنگ	
شفاف نبودن ربط نسبت فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی	
واضح نبودن مرزهای مقوله فرهنگ سازمانی با سایر مفاهیم (از جمله اخلاق سازمانی، جو سازمانی و...) در سازمان	
ادراک نادرست کارکنان دستگاه‌های اجرایی از پیامدهای ارزیابی فرهنگ سازمانی	
کم رنگ بودن شاخص‌های فرهنگی در ارزیابی عملکرد	

مقوله	معیار
استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی	موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی
بی توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ	
عدم ارتباط جامعه دانشگاهی با سازمان‌های هدایتگر فرهنگ	
شفاف نبودن رابطه بین دستگاه‌های اجرایی در حوزه فرهنگ سازمانی	ضعف در طراحی و اجرای مدل-های توسعه فرهنگ سازمانی
تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی	
اتکا به مطالعات کتابخانه‌ای و دور بودن از فضای واقعی سازمان‌ها در طراحی مدل	ضعف در طراحی و اجرای مدل-های توسعه فرهنگ سازمانی
تفسیر پذیری اصطلاحات کلیدی و معیارهای سنجش پذیری در مدل	
در نظر نگرفتن معیارهای کیفی در مدل	
همپوشانی برخی معیارها با یکدیگر	
لحاظ نکردن دیدگاه مردم و مراجعین در مدل	
عدم تدوین نظام نامه اقتضائی برای هر یک از دستگاه‌های اجرایی	

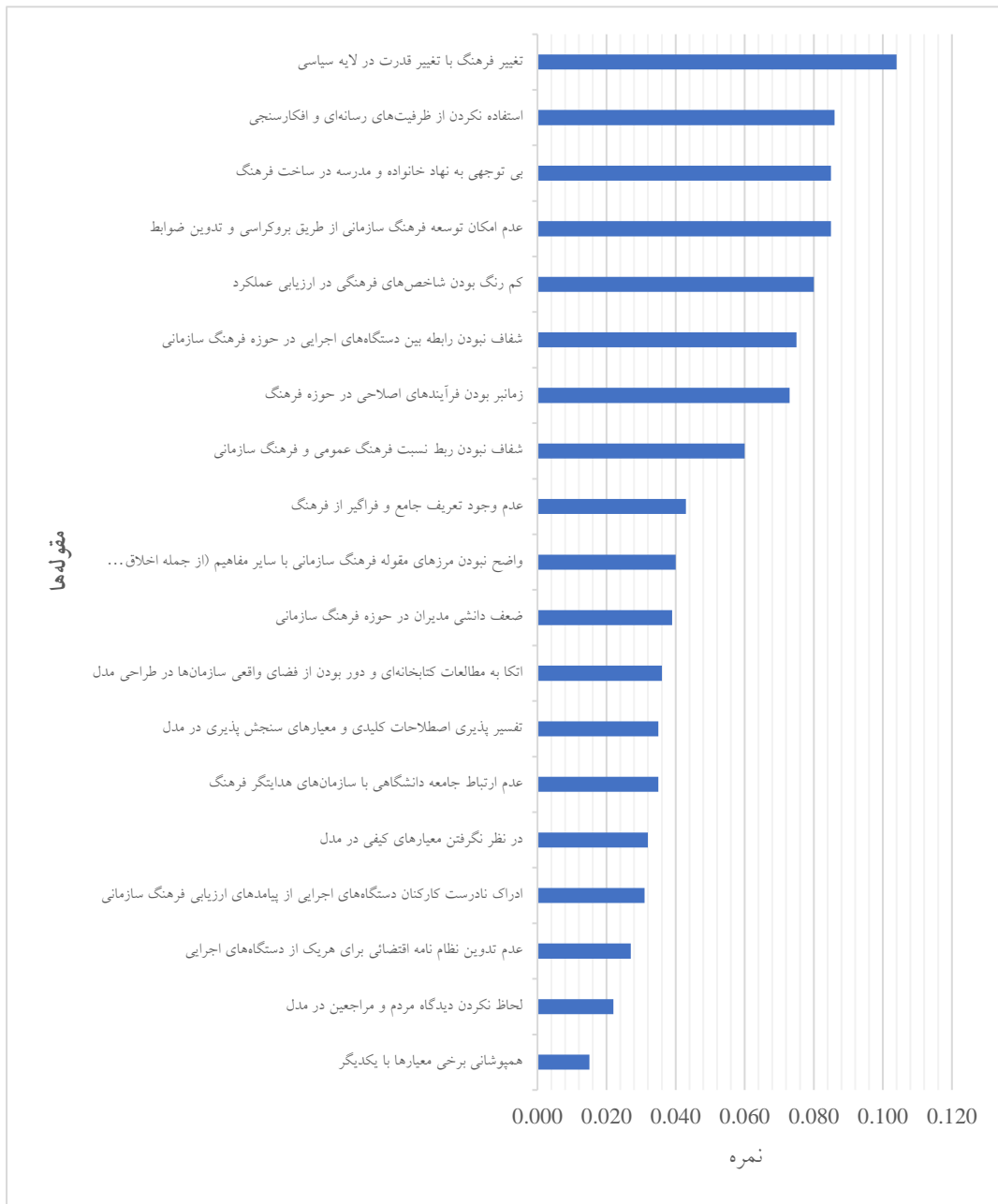
منبع: یافته‌های حاصل از مصاحبه خبرگان

با وارد کردن نظرات خبرگان در نرم‌افزار Expert choice نتایج ذیل حاصل گردید: (شکل شماره (۳) تصویر خروجی نرم‌افزار Expert choice و نمودار بعدی، نمودار بازسازی شده با اکسل است)



شکل (۳): اولویت‌بندی بر اساس هدف

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۱): اولویت‌بندی بر اساس هدف

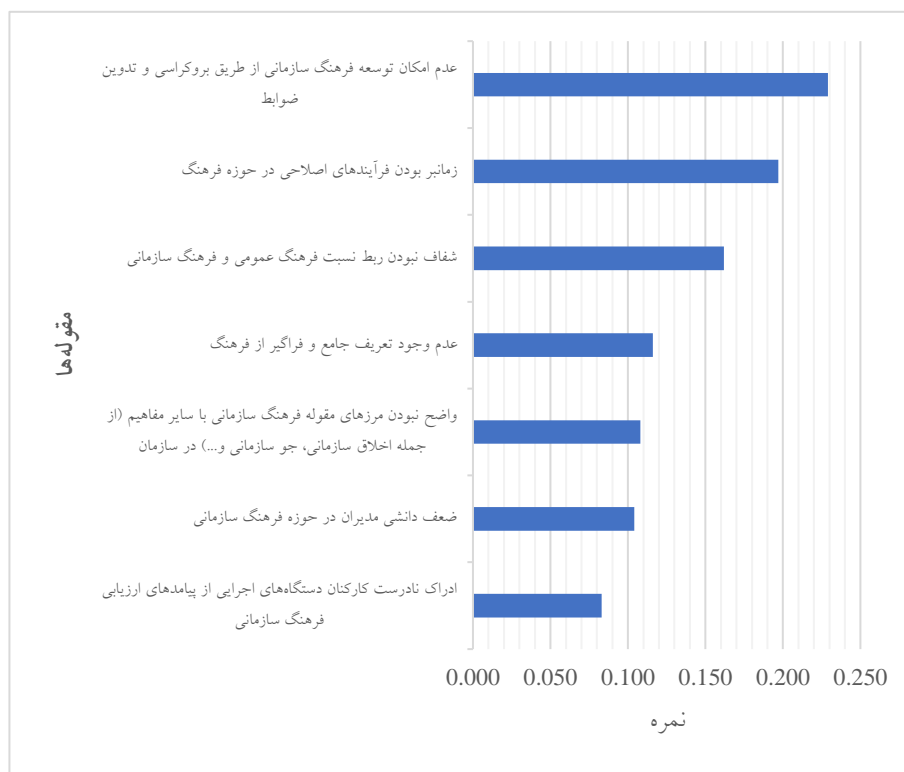
منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۳)

با توجه به نمودار فوق، مؤلفه‌ی «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» مهم‌ترین مؤلفه و چالش در حوزه فرهنگ سازمانی دستگاه‌های اجرایی کشور شناخته شد. پس از آن، مؤلفه‌ی «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» و سایر مواردی که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌کنید. توضیح مؤلفه‌ها ذیل نمودار ۲ ذکر خواهد شد.



شکل (۴): اولویت‌بندی بر اساس معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی»

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۲): اولویت‌بندی بر اساس معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی»

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۴)

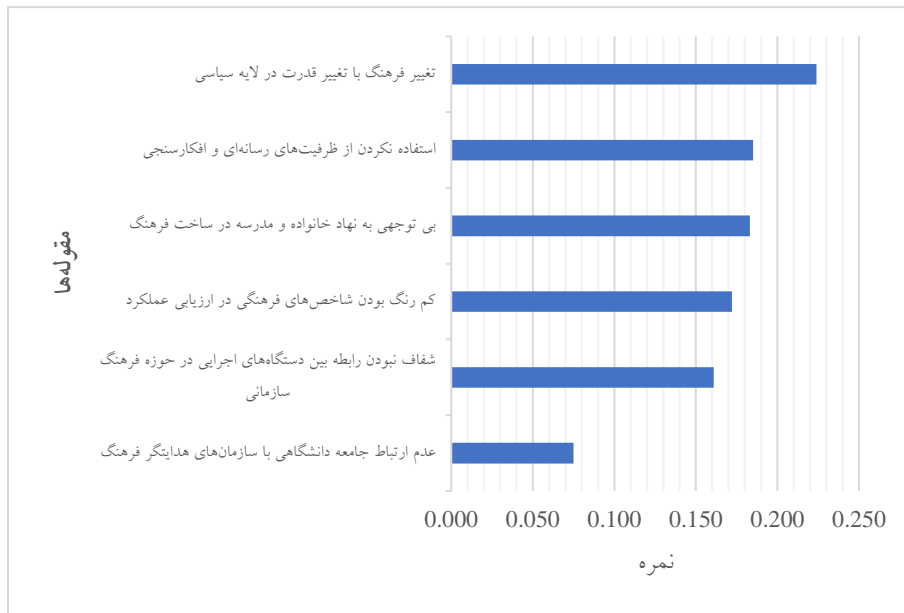
اولین مؤلفه ذیل معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و مؤلفه چهارم در نسبت با هدف، عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط است. به‌طور کلی مقوله فرهنگ، مقوله‌ای نرم است و نمی‌توان آن را با اجبار یا قانون بر کسی تحمیل کرد؛ برای مثال با قانون می‌توان مصرف مواد مخدر را تا حدی محدود کرد اما برای حل ریشه‌ای این مسئله لازم است فرهنگ‌سازی صورت گیرد. در زمینه فرهنگ سازمانی نیز همین‌طور است؛ با افزایش نظارت و ارزیابی عملکرد می‌توان تا حدی معیار امانتداری را، از معیارهای فرهنگ سازمانی، محقق کرد اما هنر این است که به لحاظ فرهنگی طوری عمل شود که کارمند به اراده خود و با میل خود بخواهد امانتدار باشد.

مقوله دوم در این معیار، «زمانبر بودن فرآیندهای اصلاحی در حوزه فرهنگ» است. به‌طور کلی، اصلاحات عمیق فرهنگی پدیده‌ای زمان‌بر است. وضعیت امروزی حجاب یا پوشش در کشور، گواه بر این مدعا است. در فرهنگ سازمانی نیز همین شرایط برقرار است. بعضاً لازم است یک نسل از کارمندان تغییر کنند تا فرهنگ یک سازمان تغییر کند. «شفاف نبودن ربط و نسبت فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی» چالش سوم از چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی است. به این معنا که مرز مشخصی بین فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی وجود ندارد؛ به‌عنوان مثال در محیط اداری، احساسات، عواطف، ادراکات و نگرش‌های فردی هر یک از کارکنان که برخاسته از فرهنگ عمومی است؛ با فرهنگ سازمانی تداخل پیدا می‌کند. سایر پدیده‌ها از جمله فضای مجازی نیز باعث شده تا در بسیاری از موارد فرهنگ سازمانی تحت تأثیر فرهنگ عمومی قرار گیرد. به همین خاطر می‌توان گفت که عملاً مرز مشخصی بین فرهنگ سازمانی و فرهنگ عمومی وجود ندارد.



شکل (۵): اولویت‌بندی بر اساس معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»

منبع: یافته‌های پژوهش



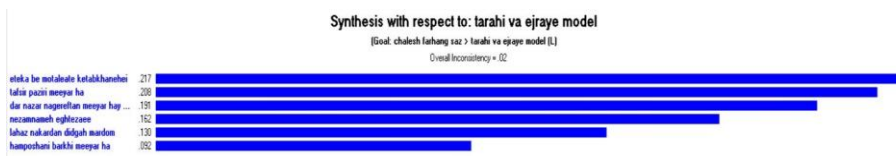
نمودار (۳): اولویت‌بندی بر اساس معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۵)

اولین مؤلفه از معیار موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی و اولین مقوله در نسبت به هدف، «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» است. با روی کار آمدن دولت‌ها و احزاب سیاسی مختلف - اعم از اصولگرا و اصلاح‌طلب - و تغییر در لایه مدیران سیاسی سازمان‌ها، برخی از نمادهای فرهنگی در سازمان تغییر می‌کند؛ برای مثال با روی کار آمدن دولت‌های با تفکر راست یا اصولگرا، شرکت در نماز جماعت نسبت به دولت قبل بیشتر می‌شود یا ظاهر و وضعیت پوششی کارکنان تغییر می‌کند.

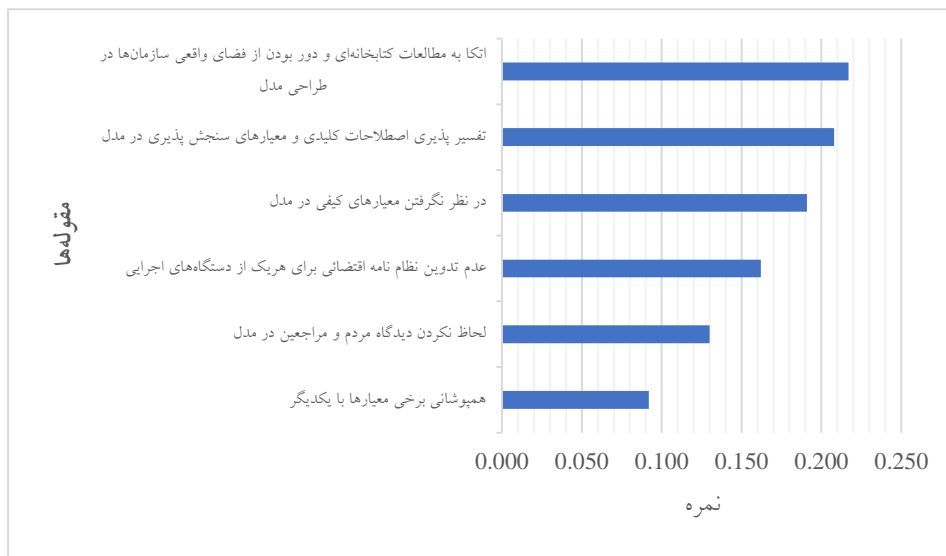
مؤلفه بعدی، «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» است. سازمان‌های دولتی از ظرفیت فعالیت‌های رسانه‌ای جهت ساخت فرهنگ و از ظرفیت افکارسنجی برای سنجش فرهنگ غافل شدند در حالی که با توجه به ماهیت نرم فرهنگ، فعالیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی می‌توانند جایگزین‌های خوبی برای ابلاغیه‌ها، نظام‌نامه‌ها، پرسشنامه‌ها و... باشند.

مؤلفه‌ای که در رتبه سوم قرار گرفته، مؤلفه «بی‌توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ» است. می‌توان گفت وضعیت فرهنگ سازمانی امروز سازمان‌ها تا حد زیادی به تربیت دوران کودکی کارمندان در گذشته بستگی دارد. عمده شخصیت افراد در دوران کودکی شکل می‌گیرد. استفاده از نهاد خانواده و مدرسه برای نهادینه کردن فرهنگ امانتداری، همدلی، سخت‌کوشی و... در دوران کودکی کارمندان می‌تواند در آینده نه چندان دور، هزینه سازمان‌ها را برای ساخت و سنجش فرهنگ سازمانی کاهش می‌دهد.



شکل (۶): اولویت‌بندی بر اساس معیار «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی»

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۴): اولویت‌بندی بر اساس معیار «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی»

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۶)

مؤلفه اول از معیار ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی، اتکای مدل‌های ارائه شده به مطالعات کتابخانه‌ای و دور بودن از فضای واقعی سازمان‌هاست. جهت تدوین برخی از مدل‌های گذشته ارتقا فرهنگ سازمانی از روش‌های کیفی از قبیل تحلیل مضمون و... برای تحلیل منابع کتابخانه‌ای، سیاست‌ها، قوانین و... استفاده شده است و از روش‌های میدانی و پیمایشی غفلت صورت گرفته است.

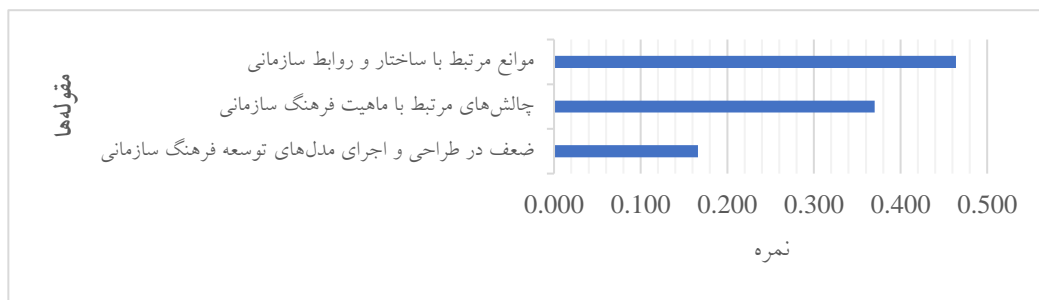
مؤلفه دوم از این معیار، «تفسیرپذیری اصطلاحات کلیدی و معیارهای سنجش‌پذیری در مدل» است. برای برخی از معیارهای سنجش در مدل‌های گذشته، از قبیل تقوا، امانت‌داری، ساده‌زیستی و... شاخص‌ها و سنجه‌های دقیقی تعریف نشده است و قابلیت تفسیرپذیری بالایی دارد. از طرفی برخی از معیارها با یکدیگر هم‌پوشانی دارند؛ برای مثال معیار امانت‌داری با معیار تقوا تداخل و هم‌پوشانی دارد.

مؤلفه «در نظر نگرفتن معیارهای کیفی در مدل» نیز مؤلفه سوم از این معیار است. جنس معیارهای فرهنگی جنس معیارهای کیفی است و ارزیابی این معیارها با معیارهای کمی، در واقع نوعی تقلیل معیارها به یک سری عدد است. به همین خاطر درخصوص سنجش فرهنگ سازمانی باید به سمت روش‌های کیفی‌تر اعم از مردم‌نگاری و... حرکت کرد.

skikhar ezmani .464
mahiyat farhang sazmani .370
tarahi va egraye model .166
Inconsistency = 0.01644
with 0 missing judgments.

شکل (۷): اولویت‌بندی معیارها

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۵): اولویت‌بندی معیارها

منبع: نگارنده (ترجمه شکل شماره ۷)

با توجه به نمودار ۵، از بین معیارها نیز معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط انسانی» در اولویت اول و سپس «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» در اولویت دوم و سوم قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک رکن مهم و اساسی در پیکره سازمان، بر تمامی حوزه‌های سازمان مانند تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، انگیزش، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و موارد مشابه تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی به مثابه زیربنای انجام تحول سازمانی قلمداد می‌شود و برای رسیدن به وضعیت مطلوب سازمان‌ها لازم است نسبت به ارتقاء فرهنگ سازمانی و جامعه‌پذیری آن توسط آحاد افراد و ذینفعان سازمان اقدام نمود. در این پژوهش پس از مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق نسبت به شناخت اولیه از مسائل اصلی حوزه فرهنگ سازمانی که مانع تحقق ارتقاء فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی است اقدام و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، مضامین حاصل از مصاحبه با خبرگان مفاهیم و مقوله‌های اصلی مسائل فرهنگ سازمانی نهایی گردید. در ادامه برای اولویت‌بندی این مسائل از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی استفاده گردید. مدل سلسله مراتبی این مقاله شامل سه سطح هدف، معیارها و گزینه‌ها می‌باشد. در سطح معیارها، سه معیار اصلی «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی»، «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» و «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» قرار دارند.



شکل (۸): خروجی رتبه‌بندی و درصد هریک از گزینه‌ها و معیارها براساس نرم‌افزار Expert Chioce

بر اساس نظرسنجی از خبرگان و خروجی روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی معیار «موانع مرتبط با ساختار و روابط سازمانی» ۴۶ درصد هدف نهایی یعنی اولویت‌بندی مسائل را محقق می‌نماید. معیار «چالش‌های مرتبط با ماهیت فرهنگ سازمانی» در اولویت دوم قرار داشته و ۳۷ درصد هدف تحقیق را محقق می‌کند. معیار «ضعف در طراحی و اجرای مدل‌های توسعه فرهنگ سازمانی» در رتبه سوم است و ۱۷ درصد هدف را محقق می‌کند. نتایج فوق نیز حاکی از اهمیت ساختار سازمانی و تأثیرات آن بر حوزه فرهنگ می‌باشد. ساختار سازمانی رفتار کارکنان را رقم می‌زند. به‌عنوان نمونه ساختارهای بوروکراتیک، کارکنان را به سمت نظم، انضباط، قانون‌مندی و چارچوب‌مداری سوق می‌دهد. بنابراین طراحی ساختار سازمانی مطلوب که اقتضائات نهاد مربوطه در نظر گرفته باشد، مهم‌ترین تأثیر را در بهبود فرهنگ سازمانی خواهد داشت. مسائل شناسایی شده همان سطح گزینه‌ها هستند. از میان ۱۹ چالش اصلی شناسایی شده، «تغییر فرهنگ با تغییر قدرت در لایه سیاسی» اولویت اول را دارد. یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های دولتی تغییرات مستمری است که در سطح مدیران آنها اتفاق افتاده و منجر به ترویج رویکردهای متفاوتی در حوزه فرهنگ سازمانی می‌شود. به‌عنوان مثال جابه‌جایی مدیران عالی به‌ویژه در لایه سیاسی، می‌تواند باعث تغییر شعارها، ارزش‌ها و مأموریت سازمان‌ها شده و این تغییر زمینه‌ساز تحول در فرهنگ سازمانی می‌شود. به عبارت دیگر مدیران عالی سازمان‌های دولتی در تغییر جو سازمانی نقشی غیرقابل انکار دارند. «استفاده نکردن از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی» اولویت دوم را به خود اختصاص داده است. ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز به استفاده توأمان از ظرفیت‌های رسانه‌ای و افکارسنجی جهت ساخت و سنجش فرهنگ سازمانی دارد. به همین منظور می‌توان از ظرفیت‌های رسانه‌ای از جمله تئاتر یا رادیو سازمانی، فیلم‌های کوتاه و یا سینمایی در ایجاد تصویر فرهنگ سازمانی متعالی و همچنین ظرفیت مرکز آموزش‌های مدیریت دولتی و مراکز افکارسنجی جهت آموزش مدیران و کارکنان در حوزه فرهنگ سازمانی و ارتقا و ساخت فرهنگ سازمانی استفاده کرد. «بی‌توجهی به نهاد خانواده و مدرسه در ساخت فرهنگ»، «عدم امکان توسعه فرهنگ سازمانی از طریق بروکراسی و تدوین ضوابط»، «کم رنگ بودن شاخص‌های

فرهنگی در ارزیابی عملکرد» در اولویت‌های بعدی قرار دارند و لازم است در کانون توجه مدیران سازمان‌ها برای رشد حوزه فرهنگ سازمانی قرار گیرند. در پژوهش حاضر مبتنی بر نظرات خبرگان، معیارها و زیرمعیارها در قالب یک مدل سلسله مراتبی ارائه گردید که قابل تعمیم به سازمان‌های مختلف است. همچنین سازمان‌ها می‌توانند براساس مدل ارائه شده برای تدوین الگوی ارتقای فرهنگ سازمانی خود از طریق رفع چالش‌های ذکر شده اقدام نمایند. برای تحقیقات آتی ضمن اینکه می‌توان از سایر روش‌های اولویت‌بندی استفاده کرد، امکان تحلیل رابطه علی و معلولی بین مسائل نیز وجود دارد. یعنی می‌توان از مسائل شناسایی شده در این تحقیق استفاده کرد و با اجرای روش‌های تحلیل علی معلولی شبکه روابط این مؤلفه‌ها را احصاء نمود.

یادداشت‌ها

1. Analytical Hierarchy process
2. Compensatory Methods
3. Thomas L. Saaty.

کتابنامه

- اسدپور، هاجر؛ قلعه‌نویی، محمود و بهرامیان، آرمین (۱۴۰۱). تدوین مدل روش پژوهش در مطالعات منظر شهری با تأکید بر پیاز پژوهش ساندرز. فصلنامه مطالعات شهری. ۱۲ (۴۵). ۳-۱۸.
- افراسیابی، رویا؛ حافظیان، مریم و خزاعی، محمد (۱۴۰۱). نگاشت مدل ساختاری تفسیری جهت استقرار فرهنگ سازمانی در سازمان آموزش و پرورش با استفاده از ISM. دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۴). ۱۷۱-۱۹۱.
- اله‌یار، بیگی فیروزی و باشکوه، محمد (۱۴۰۰). تأثیر هوش فرهنگی کارکنان بر فرهنگ سازمانی بیمارستان. مجله اخلاق پزشکی. ۱۵ (۴۶). ۱-۱۳.
- امیرنژاد، قنبر؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق و مکوندی، فواد (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاهش اینرسی سازمانی در سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از تکنیک AHP. مطالعات رفتاری در مدیریت. ۶ (۱۱). ۶۷-۸۷.
- امیری، محمدرضا؛ ضیایی، ثریا؛ شریف‌مقدم، هادی و فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۷). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۲۴ (۴). ۵۰۱-۵۲۱.

- بیگدلی، محمدمهدی؛ عصاره‌نژاد دزفولی، سینا؛ حمزه‌پور، مهدی و پهلوانی زاده، محمد (۱۳۹۶). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی جهادی در سازمان‌های مردم‌نهاد فرهنگی. *مطالعات راهبردی بسیج*. ۲۰ (۷۶). ۹۳-۱۲۴.
- پاشایی هولاسو، امین و دهقانی‌پوده، حسین (۱۳۹۷). طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی بر تحقق اقتصاد مقاومتی دانش بنیان مبتنی بر دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*. ۸ (۲). ۲۲۵-۲۵۰.
- توکلی، غلامرضا؛ حمیدی‌فر، زهرا و محمدظاهری، محمد (۱۴۰۰). مدلسازی چالش‌ها و موانع رفتاری کارکنان در استقرار فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان‌های دولتی. *مطالعات راهبردی بسیج*. ۲۴ (۹۰). ۷۹-۱۰۲.
- جلالی فراهانی، مجید؛ فریدونی، مسعود و ظفری، رویا (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*. ۴ (۱). ۴۱-۴۸.
- حسینی، روح‌الله (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری تفسیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانایی: ارائه رویکردی نوین طراحی براساس سیستم‌های فازی. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*. ۹ (۲). ۲۹۴-۲۷۵.
- حمیدی، کریم؛ مهرآراد، محمدحسین و خلیلی عراقی، مریم (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران با استفاده از روش دلفی فازی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۲۰ (۱). ۱۱۹-۱۴۱.
- خامه‌چی، حامد؛ رنگریز، حسن و پشتونی‌زاده، هومن (۱۳۹۹). الگوی پیامدهای فرهنگ سازمانی با رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه خوارزمی). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*. ۱۰ (۳). ۳۸۸-۳۶۹.
- رازنهان، فیروز؛ مولایی قرا، مهدی؛ زاهدی، سیدمحمد و معیدفر، سعید (۱۳۹۹). سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی نهادی. *فرآیند مدیریت و توسعه*. ۳۳ (۱). ۸۱-۱۰۴.
- رزقی شیرسوار، هادی و گلبن، جواد (۱۳۹۹). کاربرد مدل ISM جهت سطح‌بندی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با استفاده از روش AHP. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۸ (۴). ۷۷۵-۷۹۸.

- رسته‌مقدم، آرش؛ رحیمیان، حمید و عباسپور، عباس (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۱ (۴). ۱۱۱-۱۳۵.
- کارانجام، سیده شیما؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و عباسی، عباس (۱۳۹۸). مدل کهکشانی، استعاره‌ای نو در حوزه فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: برج پژوهشی محمد رسول الله (ص) دانشگاه علوم پزشکی شیراز). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۷ (۱). ۱۴۵-۱۷۲.
- لطفی جلال‌آبادی، مصطفی (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح در دفاع مقدس. *مطالعات دفاع مقدس*. ۹ (۳). ۸۱-۱۰۳.
- مرادی چالشتی، جواد؛ مرادی، محمدرضا؛ نوروزی قهفرخی، سهیلا و جمالی گله، محمود (۱۳۹۳). ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. ۲ (۵). ۹-۲۴.
- وظیفه دمیرچی، قادر (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر نظارت پذیری در دستگاه‌های اجرایی کشور. *مطالعات رهبری فرهنگی*. ۲ (۴). ۳-۱۶.
- یعقوبی، نورمحمد و فردین، مرضیه (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی شیوه‌های نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه سیستان و بلوچستان). *مطالعات فرهنگ سازمانی*. ۱۵ (۴). ۷۳۵-۷۶۵.
- Alturki, Ryan (2021). Research Onion for Smart IoT-Enabled Mobile Applications. *In Scientific Programming*. 2021 (2). 1-9. DOI: 10.1155/2021/4270998.
- baidi, khu (Ed.) (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Third. Besio, Cristina; Tacke, Veronika (2023). Old and New Organizational Forms in a Complex Society: A Systems-Theoretical Perspective. *In Critical Sociology*. Article 08969205231189472. DOI: 10.1177/08969205231189472.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. 2nd ed (Online-ausg.). Somerset: Wiley (EBL-Schweitzer).
- Chell, Elizabeth (1987). *What are Organizations? In Elizabeth Chell (Ed.): The Psychology of Behaviour in Organizations*. London: Palgrave Macmillan UK. pp. 157-176.
- Creswell, J (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*: sage publications.
- Grant, Suzanne; Guthrie, Bruce; Entwistle, Vikki; Williams, Brian (2014). A meta-ethnography of organisational culture in primary care medical practice.

- In Journal of health organization and management*. 28 (1). 21–40. DOI: 10.1108/JHOM-07-2012-0125.
- Gray, Barbara; Bougon, Michel G.; Donnellon, Anne (1985). Organizations as Constructions and Destructions of Meaning. *In Journal of Management*. 11 (2). 83–98. DOI: 10.1177/014920638501100212.
- Gulua, Ekaterine; Kharadze, Natalia (2023). Organizational Culture Management Challenges. *In European Journal of Interdisciplinary Studies*. 9 (2). 88–106. DOI: 10.2478/ejis-2023-0018.
- Hatch; Mary, Jo; Cunliffe, Ann L. (2015). *Organization Theory*. Third Edition – Hatch. Mary Jo. In DOKUMEN.TIPS.
- Hayden, A. (1979). Organization and Management. *In The British Journal of Social Work*. DOI: 10.1093/oxfordjournals.bjsw.a057070.
- Hsiung, Kimberly S.; Colditz, Jason B.; McGuier, Elizabeth A.; Switzer, Galen E.; VonVille, Helena M.; Folb, Barbara L.; Kolko, David J. (2021). Measures of Organizational Culture and Climate in Primary Care: a Systematic Review. *In Journal of general internal medicine*. 36 (2). 487–499. DOI: 10.1007/s11606-020-06262-7.
- Maulidza, Muhammad (2023). *Human Resource Management Strategy: Organizational Culture on Local Government Agency in using IT Governance System*.
- Melnikovas, Aleksandras (2018). *Towards an Explicit Research Methodology: Adapting Research Onion Model for Futures Studies*.
- Micelotta, E.; Lounsbury, M. (2019). Building bridges to cross oceans: Reflections on organization studies in the 21st century.
- Mosadeghrad, Ali Mohammad; Sokhanvar, Mobin (2017). Organizational culture of selected hospitals of Tehran city. In 2008-1928. 16 (2). 46–57.
- Professor, Asso; Devadoss, Samuel (2023). *A STUDY ON WORK LIFE BALANCE AMONG NURSES AT GVN HOSPITAL, TRICHY* (ISBN).
- Schein, Edgar H. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5th Edition. Hoboken: Wiley.
- Shao, Zhen (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *In International Journal of Information Management*. 44. 96–108. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010.
- Siti Mardiana (2020). Modifying Research Onion for Information Systems Research. *In Solid State Technology*. 63 (4). 1202–1210.
- STÂNGĂ, Aida Virginia; COTOI, Nicoleta; DUMITRU, Anca Marinela (2023). Cultura organizațională, ca personalitate a organizației. *In AUCSFLSA*. (1). 167–183. DOI: 10.52744/aucsflsa.2023.01.16.
- Thomaidou Pavlidou, Christina; Efstathiades, Andreas (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public

- schools. *In Evaluation and Program Planning*. 84. 101894. DOI: 10.1016/j.evalprogplan. 2020.101894.
- Tomohardjo, Irmulansati; Kuswarno, Engkus; Hadisiwi, Rohanda (2019). Identifying the Pattern of Organizational Culture in Indonesian Government Agencies. *In. Proceedings of the International Conference on Psychology and Communication 2018 (ICPC 2018)*. Jakarta, Indonesia, 7/10/2018 - 7/11/2018. Paris. France: Atlantis Press.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *In Business Horizons*. 60 (3). 395–404. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.01.011.
- Yazici, Senem; Karabag, Atila (2019). Organizational Culture, Learning Organization and Innovation in German Higher Education Institutions. *In. IACCM-IÉSEG CONFERENCE Intercultural competencies for a disruptive VUCA world: Exploring creativity, innovation, resilience & resistance in intercultural research, training & management*.
- Asadpour, Hajar; Ghale-Novi, Mahmoud and Bahramian, Armin (2015). Developing a research method model in urban landscape studies with emphasis on Saunders' research onion. *Quarterly Journal of Urban Studies*. 12 (45). 3-18.
- Afrasiabi, Roya; Hafezian, Maryam and Khazaei, Mohammad (2015). Mapping an interpretive structural model for establishing organizational culture in education organizations using ISM. *New Approach to Educational Management Bimonthly*. 13 (4). 171-191.
- Allahyar, Beigi Firouzi and Bashkoh, Mohammad (2012). The effect of employees' cultural intelligence on hospital organizational culture. *Journal of Medical Ethics*. 15 (46). 1-13.
- Amirnezhad, Ghanbar; Lotfi Zanganeh Darvish, Mosaddeq and Makoundi, Fawad (2015). Identifying and prioritizing organizational culture dimensions effective in reducing organizational inertia in the Iranian Social Security Organization using the AHP technique. *Behavioral Studies in Management*. 6 (11). 67-87.
- Amiri, Mohammad Reza; Ziaei, Soraya; Sharif-Moghaddam, Hadi and Fayazi, Bibi Marjan (2018). Designing an Effective Organizational Culture Model in Iranian Public Libraries. *Information Research and Public Libraries*. 24 (4). 501–521.
- Bigdali, Mohammad Mehdi; Osare-Nejad-Dezfuli, Sina; Hamzeshpour, Mehdi and Pahlavanizadeh, Mohammad (2017). Identifying and Leveling the Components of Jihadi Organizational Culture in Cultural Non-Governmental Organizations. *Basij Strategic Studies*. 20 (76). 93-124.
- Pashaei-Holaso, Amin and Dehghani-Poodeh, Hossein (2018). Designing an Interactive Model of Organizational Culture Types on the Realization of Knowledge-Based Resistance Economy Based on the Perspective of Imam

- Khamenei (May Allah Protect Him). *Culture in the Islamic University*. 8 (2). 225-250.
- Tavakoli, Gholamreza; Hamidifar, Zahra and Mohammadzaheri, Mohammad (1400). Modeling the behavioral challenges and obstacles of employees in establishing a desirable organizational culture in government organizations. *Basij Strategic Studies*. 24 (90). 79-102.
- Jalali Farahani, Majid; Fereydouni, Masoud and Zafari, Roya (2017). Presenting a model to explain the effect of organizational culture on organizational learning and human resource productivity. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 4 (1). 41-48.
- Hosseini, Ruhollah (1402). Designing an interpretive structural model of organizing culture based on knowledge: Presenting a new design approach based on fuzzy systems. *Psychological Research in Management*. 9 (2). 275-294.
- Hamdi, Karim; Mehrarad, Mohammadhossein and Khalili-Iraqi, Maryam (1401). Identifying and prioritizing the drivers of organizational culture development in the National Iranian Gas Company using the fuzzy Delphi method. *Organizational Culture Management*. 20 (1). 119-141.
- Khamechi, Hamed; Rangriz, Hassan and Pashtotni-Zadeh, Hooman (2019). Pattern of organizational culture consequences with a combined approach of meta-analysis and interpretive structural modeling (Case study: Kharazmi University). *Culture in Islamic University*. 10 (3). 388-369.
- Raznehan, Firouz; Molaie-Ghara, Mehdi; Zahedi, Seyed Mohammad and Moedfar, Saeed (2019). Measuring Iran's administrative culture: with an institutional approach. *Management and Development Process*. 33 (1). 81-104.
- Rezghi Shirsavar, Hadi and Golban, Javad (2019). Application of the ISM model to level organizational culture components and rank components using the AHP method. *Organizational Culture Management*. 18 (4). 775-798.
- Rosteh-Moghaddam, Arash; Rahimian, Hamid and Abbaspour, Abbas (2013). Identifying the challenges of organizational culture and proposing solutions for its change. Case study: Tehran government organizations. *Organizational Culture Management*. 11 (4). 111-135.
- Karanjam, Seyedeh Shima; Ebrahimi, Abolghasem and Abbasi, Abbas (2019). Galactic model, a new metaphor in the field of organizational culture (Case study: Research Tower of Muhammad Rasoolullah (PBUH) Shiraz University of Medical Sciences). *Organizational Culture Management*. 17 (1). 145-172.
- Lotfi Jalalabadi, Mustafa (2013). Identifying and ranking the organizational culture model of the armed forces in the Sacred Defense. *Sacred Defense Studies*. 9 (3). 81-103.

- Moradi Chaleshtari, Javad; Moradi, Mohammad Reza; Norouzi Ghahfarkhi, Soheila and Jamali Goleh, Mahmoud (2014). Presenting a model of organizational culture and the success of knowledge management in the faculties of physical education of Islamic Azad University. *New approaches in sports management*. 2 (5). 9-24.
- Vazvi Damirchi, Qader (2019). Identifying and prioritizing cultural and structural factors affecting monitoring in the country's executive bodies. *Cultural Leadership Studies*. 2 (4). 3-16.
- Yaghoubi, Noor Mohammad and Fardin, Marzieh (2017). Identifying and prioritizing methods for institutionalizing organizational culture based on human dignity and valuing human capital (case study: University of Sistan and Baluchestan). *Organizational Culture Studies*. 15 (4). 735-765.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره چهارم (پیاپی ۳۸)، زمستان ۱۴۰۲، صص. ۱۸۱-۲۳۰

واکاوی موانع هماهنگی در نظام اداری کشور و اولویت‌بندی آن با روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸
مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

محمد جانثاری*
محمد واقتی بادی**

10.30497/SMT.2024.245402.3528

چکیده

هماهنگی یک اصطلاح تخصصی جدید اما دارای قدمتی دیرینه در اطلس مفهومی خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی عمومی است. این مهم بر اساس بند ۱۴ سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹/۰۱/۳۱) مبنی بر کل‌نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری، یکی از اهداف مهم نظام حکمرانی و اداری کشور قلمداد می‌شود. پژوهش حاضر با واکاوی موانع هماهنگی در نظام اداری کشور به دنبال ارائه فهمی عمیق‌تر از موضوع ناهماهنگی در نظام اداری بوده و با اولویت‌بندی آن موانع تلاش می‌کند راهنمایی کاربردی برای دولتمردان و پژوهشگران این حوزه فراهم آورد. در این راستا با روش پژوهشی آمیخته (کیفی-کمی) در مرحله نخست پژوهش پس از انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان نظام اداری و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی Maxqda، ۳۰ مانع هماهنگی (۳۰ مضمون پایه) در ۶ مقوله اصلی (مضامین سازمان دهنده) شناسایی شد. مقوله‌های اصلی استخراج شده شامل ۱. موانع مربوط به روند خط‌مشی‌گذاری، ۲. موانع مدیریتی و پشتیبانی، ۳. موانع ساختاری، ۴. موانع فرهنگی و رفتاری، ۵. موانع حقوقی و قانونی و ۶. موانع سیاسی بوده است. همچنین در مرحله کمی با تکمیل پرسشنامه تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) توسط ۲۱ نفر از خبرگان نظام اداری، موانع شناسایی شده در مرحله نخست، اولویت‌بندی شدند.

واژگان کلیدی

هماهنگی؛ یکپارچگی؛ همکاری؛ حکمرانی؛ بوروکراسی؛ نظام اداری؛ روش آمیخته.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری عمومی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

m.jannesari@isu.ac.ir

0009-0003-1806-7297

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

mohmmad.vaseghi@ut.ac.ir

0000-0003-0974-0200

مقدمه و بیان مسأله

هماهنگی یک اصطلاح تخصصی جدید اما دارای قدمتی دیرینه در اطلس مفهومی خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی عمومی است (Hood, 2005, Bouckaert et al, 2016, 3-7; Læg Reid, Sarapuu, Rykkja & Randma-Liiv, 2016, p. 19-21). به نحوی که در بیشتر تئوری‌پردازی‌های ناظر به مدیریت سازمان و اجتماع، نقش هماهنگی به‌عنوان سنگ بنای مدیریت دولتی غیر قابل انکار است (Bouckaert et al, 2016, p. 5-6) لذا بدون در نظر داشتن عوامل، ریشه‌ها و موانع ایجاد ناهماهنگی، تلاش‌های دولت در اغلب اوقات بی نتیجه خواهد ماند. در بخش عمومی مسأله از آنجایی شروع می‌شود که با فراگیری و گسترش نسبی مدیریت دولتی نوین (NPM) از دهه ۸۰ میلادی در کشورهای مختلف جهان به‌عنوان یکی از مکاتب اثرگذار در مدیریت بخش عمومی و در نتیجه آن، تخصص‌گرایی و تقسیم‌کار افقی (به معنای تقسیم وظایف در دولت و در سازمان‌های دولتی) و عمودی (تفویض اختیار به سطوح پایین دولت یا خصوصی‌سازی و برون‌سپاری خدمات بخش عمومی) (Bouckaert et al, 2016, p. 5-12)، پدیده سیلویی شدن^۱ و ستونی شدن^۲ خدمات و سیاست‌ها بسیار رایج گشته است (Gregory, 2006, p.141-144; Pollitt, 2003, p.10; Læg Reid, Sarapuu, Rykkja & Randma-Liiv, 2016, p. 38-40).

بنابراین اگرچه هماهنگی امری بدیهی در مدیریت امور اجتماعی به نظر می‌رسد اما با نگاه به مسائل روزافزون جامعه امروزی، هماهنگی همچنان به‌عنوان یک چالش و عنصر حیاتی در عرصه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری عمومی مانند مراقبت بهداشتی^۳ (Leichsenring, 2004) انسجام خط‌مشی غذایی (Bianchi & peters, 2018, p. 151-)، امنیت داخلی^۴ (Læg Reid, et al. 2016, p. 66) ، بیکاری^۵ (McIntyre-Mills, 2019, p.267) تغییرات آب و هوایی^۶ فقر^۷، مهاجرت^۸ (Bianchi, 2015, p. 503) و امثال آن قابل طرح است (Koliba, Meek & Zia, 2017, p.167). به‌طور کلی مسائلی که امروز مسائل بغرنج^۹ (شورور) خوانده می‌شوند، نیازمند همکاری و هماهنگی قوی سازمان‌های دولتی و خصوصی و سطح بالایی از پیچیدگی پویا در طراحی و اجرای سیاست‌ها خواهد بود تا در نهایت نتایج پایدار سیستم را تضمین کند (Bianchi, 2015, p. 503). از این رو

پدیده تخصصی سازی از طرفی و پیچیدگی و پویایی محیط خط مشی گذاری با گسترش مسائل بغرنج از طرف دیگر بر اهمیت و لزوم هماهنگی در عرصه عمومی افزوده است. در بند ۱۰ اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، جهت گیری کلی نظام اداری را «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور» مشخص نموده است که هماهنگی خط مشی های اداری می تواند نقش مؤثری در این زمینه ایفا کند. همچنین در این زمینه می توان به بند ۱۴ سیاست های کلی نظام اداری نیز اشاره داشت که در آن «کل نگر، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم انداز» به عنوان خط مشی کلی و عمومی نظام اداری عنوان شده است. در کنار این اهمیت راهبردی، عوامل مورد اشاره در برخی مطالعات نظیر «ناهماهنگی در تدوین قانون»، «نبود همکاری بین دستگاه های اجرایی» و «نبود نگاه سیستمی در فرایند خط مشی گذاری آن» جدی و آسیب زا بودن مسأله هماهنگی در نظام اداری و بخش عمومی را متذکر می شود (پولادی و کشاورزیان، ۱۳۹۶، ص. ۳۴؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۱، ص. ۱۴۳؛ قاسمی، ۱۳۹۴، ص. ۱۴۸-۱۵۵)

بر همین اساس با توجه به اهمیت نظام اداری در ایجاد هماهنگی در نظام های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور از یک طرف؛ و از طرف دیگر وجود ناهماهنگی های مکرر و مسأله زا در نظام اداری فعلی کشور، این سؤال قابل طرح است که ریشه ها و موانع اصلی ایجاد ناهماهنگی در نظام اداری کشور چیست؟ و برای کنترل و برطرف کردن این موانع چه اولویتی را می توان پیشنهاد داد؟ برای پاسخ به این دو سؤال، در بخش اول پژوهش با روش تحلیل مضمون، موانع و چالش های هماهنگی در نظام اداری احصا و شناسایی شده و در بخش دوم با استفاده از تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) موانع شناسایی شده اولویت بندی می شوند.

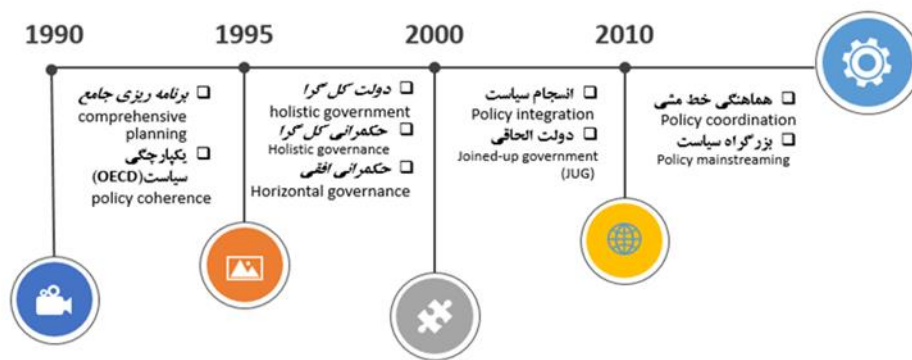
۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. چیستی هماهنگی

هماهنگی یکی از مهم ترین ارکان و اهداف نظام های حکمرانی است؛ تا جایی که برخی حکمرانی را معادل هماهنگی می دانند (بویر، ۲۰۰۷، ص. ۴۰). شکل شماره (۱) خط

زمانی به کارگیری اصطلاحات مختلف این مفهوم را به نمایش گذاشته است. برای نمونه برنامه‌ریزی جامع^{۱۰} با موضوع برنامه‌ریزی شهری در سال ۱۹۹۰ در آمریکا شروع شد و بر توسعه زیرساخت‌های شهری و حرفه‌ای بودن عمل برنامه‌ریزی تأکید دارد (Chapin, 2012, p. 9)؛ مفهوم مشابه دیگر با عنوان انسجام خط‌مشی^{۱۱} توسط سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD) با رویکرد هماهنگی در توسعه کشورهای مختلف جهان جهت تقویت و نیل به اهداف مشترک بین بخش‌های مختلف دولتی و رسمی بین سطوح مختلف دولتی، ذینفعان مختلف و بین‌المللی شکل گرفته است (عباسی، ۱۳۹۵، ص. ۳) و در آن به سه رکن سازنده^{۱۲} یکپارچگی خط‌مشی توسعه شامل ۱. اراده سیاسی و بیانیه سیاستی، ۲. طراحی و به‌کارگیری مکانیسم‌های هماهنگی سیاست، ۳. سیستم نظارت، تحلیل و گزارش دهی، اشاره شده است (OECD, 2009, p. 23-33). همچنین می‌توان به حکمرانی کل‌گرا^{۱۳} اشاره کرد که با هدف شبکه‌سازی بازیگران مختلف مسائل عمومی به دنبال کارآیی و اثربخشی پیامدهای انتظاری خط‌مشی‌های عمومی بوده است و در آن از راهبرد مرز گستران^{۱۴} برای ارتباط بین سازمان‌ها استفاده می‌شود (peters, 2013, p. 579)

شکل شماره (۱): سیر تاریخی مفاهیم مشابه هماهنگی در ادبیات علمی



منبع: یافته‌های پژوهش

باید دقت داشت که از میان اصطلاحات گوناگون واژه‌هایی مانند «همکاری»^{۱۵}، «انسجام»^{۱۶}، «یکپارچگی»^{۱۷}، «تشریک مساعی / همیاری»^{۱۸}، و «هماهنگی»^{۱۹} کاربرد علمی

بیشتر داشته و سایر اصطلاحات مشابه مانند موارد اشاره شده در شکل شماره (۱)، به دلیل اینکه مربوط به اقلیم جغرافیایی یا برنامه خاص یک دولت یا سازمان بین‌المللی بوده‌اند، از اهمیت کمتری برخوردار هستند. پیترز (۲۰۱۵) بحث در مورد مفاهیم مشابه با هماهنگی را اینگونه جمع‌بندی می‌کند که اقدامات هماهنگی نشان می‌دهد که ابزارهای متنوعی در کشورهای اروپایی برای یکپارچگی بخش‌های عمومی، سازمان‌ها و حوزه‌های خط‌مشی استفاده می‌شود (Peters, 2015, p. 12-13). آنها طیفی از ترتیبات نرم، داوطلبانه، از پایین به بالا و غیررسمی تا ابزارهای سخت، اجباری، از بالا به پایین و رسمی را شامل می‌شوند (Trein, Meyer & Maggetti, 2019, p. 342).

برخی دیگر از اندیشمندان این حوزه تعاریفی در رابطه با مفهوم هماهنگی به شرح زیر ارائه کرده‌اند:

(۱) مجموعه‌ای از تصمیم‌ها زمانی با یکدیگر هماهنگ هستند که تبعات و نتایج آنها ضد و نقیض یکدیگر نباشد. این نسبت می‌تواند دارای طیفی شامل اجتناب کامل، کاهش تعارض‌ها، تعادل و یا تعارض بیش‌ازحد باشد (Lindblome, 1965, p. 15).

(۲) یکپارچگی خط‌مشی حاصل سازگار ساختن اهداف، ابزارها و فرایندها است (Carey et al, 2015, p. 177).

(۳) انسجام خط‌مشی از یک طرف به معنای نبود تضاد و تناقض میان سیاست‌ها (هماهنگی سلبی) و در طرف دیگر به معنای حصول هم‌افزایی (هماهنگی ایجابی) میان سیاست‌ها است (Gauttier, 2004, p. 24).

(۴) هماهنگی به‌عنوان آرایش هدفمند واحدها، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و فعالیت‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک تعریف شده است (Christensen & egreid, 2018, p. 268).

استتید و میجر (۲۰۰۹) معتقدند که اکثر این واژه‌های مختلف که ادبیات به آنها اشاره کرده است را می‌توان ذیل چتر معنایی سه مفهوم «یکپارچگی خط‌مشی^{۲۰}»، «هماهنگی خط‌مشی^{۲۱}» و «همکاری خط‌مشی^{۲۲}» قرار داد. از نظر ایشان تفاوت عمده بین دو اصطلاح «یکپارچگی خط‌مشی» و «هماهنگی خط‌مشی» در این است که هدف «هماهنگی

خط‌مشی» تنظیم خط‌مشی‌های هر بخش به منظور اجرای متقابل و سازگار است؛ در مقابل، «یکپارچگی خط‌مشی» منجر به یک خط‌مشی مشترک برای بخش‌های درگیر می‌شود.

سجدو و میشل (۲۰۱۷) با اشاره به اینکه کلیدواژه «یکپارچگی خط‌مشی» جدیدتر بوده این سؤال را مطرح می‌کنند که آیا این کلید واژه مفهومی جدید است یا فقط برچسب جدیدی برای مفهوم قدیمی‌تر مانند «هماهنگی» و «انسجام» است؟ ایشان معتقد است هر چند این کلیدواژه‌ها در زمان‌های مختلف برای هدفی واحد طراحی شده‌اند اما امروز با اتکا بر ادبیات موضوع می‌توان تمایزها و افتراق‌هایی نیز برای آنان برشمرد. به‌طور کلی در نگاه ایشان «یکپارچگی خط‌مشی» اعم از دو اصطلاح دیگر است. در جدول شماره (۱) نتیجه بحث ایشان ارائه شده است (Cejudo & Michel, 2017, p. 746-749). با توجه به مطالب پیش‌گفته، هرچند ارائه یک جمع‌بندی روشن و منقح از ادبیات نظری امری بسیار دشوار به نظر می‌رسد اما حداقل نتیجه‌ای که از مجموع ادبیات می‌توان گرفت این است که موضوع هماهنگی برای هر دو مرحله تدوین و اجرای خط‌مشی معنادار و قابل استفاده است (Begum & Momen, 2019, p. 2).

جدول (۱): مفهوم شناسی هماهنگی، انسجام و یکپارچگی

مؤلفه‌ها	Coordination	Policy coherence	Policy integration
نقطه تمرکز	سازمان‌ها	طراحی هر خط‌مشی درون عرصه‌ای از خط‌مشی ^{۳۳} (هماهنگی جزء با کل)	فرایندهای تصمیم‌گیری به منظور داشتن مجموعه‌ای از دستگاه‌ها و خط‌مشی‌ها
تعریف	فرآیندی که در آن اعضای سازمان‌های مختلف وظایف را تعریف می‌کنند، مسئولیت‌ها را تخصیص می‌دهند و اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند تا در اجرای خط‌مشی‌ها و برنامه‌هایی که برای حل	فرآیندی که در آن خط‌مشی - گذاران مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که اگر به درستی اجرا شوند، به‌طور بالقوه بتوانند به هدف بزرگ‌تری دست یابند.	فرآیند اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اداری با هدف حل یک مشکل پیچیده است. حل این مشکل پیچیده هدفی است که اهداف فردی برنامه‌ها و سازمان‌ها را در بر می‌گیرد - اما فراتر از آن است.

		مشکلات عمومی انتخاب می کنند، کارآمدتر باشند.	
اختصاص یک نهاد تصمیم گیر مسئول رسیدگی به یک مشکل پیچیده. ایجاد ظرفیت (اقتدار و اطلاعات) برای تصمیم گیری در مورد ابزارهای مورد نیاز برای رسیدگی به یک مشکل پیچیده	انسجام اهداف خط مشی ها انسجام ابزارهای خط مشی ها انسجام در جامعه هدف خط مشی ها	به اشتراک گذاری اطلاعات تعریف واضح قوانین و مسئولیت ها	ویژگی ها
سطح ۱: ظرفیت نهاد تصمیم گیر محدود به اصلاح جنبه های عملیاتی و طراحی ابزارها (برنامه ها و دستگاه ها) در طول استراتژی های کلی است. سطح ۲: نهاد تصمیم گیرنده ظرفیت بازتعریف طرح، اصلاح عملیات و تخصیص مجدد مسئولیت ها و منابعی را دارد که دستگاه ها و برنامه ها از قبل دارند. سطح ۳: نهاد تصمیم گیرنده ظرفیت استفاده و اصلاح ابزارهای موجود (برنامه ها و دستگاه ها) و همچنین ایجاد ابزارهای جدید یا حذف آن ها را دارد.	سطح ۱: خط مشی ها می توانند به طور هم زمان بدون ایجاد مزاحمت برای یکدیگر عمل کنند، اما بدون هم افزایی به شیوه ای واضح و متمایز در حل همان مشکل پیچیده. سطح ۲: خط مشی ها مکمل یکدیگر هستند و می توانند به حل مشکل پیچیده کمک کنند. سطح ۳: خط مشی ها برای رسیدگی به مشکل پیچیده یکدیگر را تکمیل می کنند و برای پوشش همه جانبه آن کافی هستند.	سطح ۱: تبادل منظم اطلاعات بین سازمان های اعضا برای دستیابی به اهداف خود به طور مؤثرتر سطح ۲: تبادل اطلاعات رسمی که با آن سازمان های اعضا در مورد منابع خود تصمیم می گیرند و به صورت فردی کار می کنند تا به یک هدف مشترک کمک کنند. سطح ۳: تبادل اطلاعات رسمی که با آن سازمان های اعضا در مورد منابع موجود برای نیل به یک هدف مشترک تصمیم گیری می کنند.	مقیاس

<p>آیا دستوری برای پرداختن به یک مشکل پیچیده و یک نظریه علی برای درگیر ساختن برنامه‌ها و دستگاه‌های مختلف وجود دارد؟</p> <p>آیا نهاد تصمیم‌گیر خاصی مسئول رسیدگی به یک مشکل پیچیده است؟</p> <p>آیا نهاد تصمیم‌گیرنده صلاحیت تعدیل برنامه‌ها، سازمان‌ها، منابع مالی و انسانی را برای کمک به حل مشکل پیچیده دارد؟</p> <p>آیا نهاد تصمیم‌گیرنده اطلاعات لازم برای هدایت تصمیمات خود در مورد برنامه‌ها، سازمان‌ها، منابع مالی و انسانی برای مشارکت در حل مشکل پیچیده را دارد؟</p>	<p>آیا این خط‌مشی‌ها همپوشانی دارند؟</p> <p>آیا این خط‌مشی‌ها یکدیگر را تقویت می‌کنند؟</p> <p>آیا این خط‌مشی‌ها در خدمت یک هدف کلی هستند؟</p> <p>آیا این خط‌مشی‌ها برای دستیابی به هدف بزرگ‌تر (که مربوط به کل حوزه خط‌مشی است) کافی است؟</p>	<p>آیا هدف مشترکی بین سازمان‌ها وجود دارد؟</p> <p>آیا سازمان‌ها قوانینی را وضع می‌کنند و مسئولیت‌هایی را برای هماهنگی تعریف می‌کنند؟</p> <p>آیا سازمان‌ها اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند؟</p>	<p>سؤالات</p>
---	---	---	---------------

منبع: (Cejudo & Michel, 2017, p. 746-749)

۱-۲. درآمدی بر موانع هماهنگی در حکمرانی عمومی

موانع هماهنگی بر یک عدم تمایل به همکاری و هماهنگی در شبکه حکمرانی دلالت دارد که عوامل مختلفی منجر به این عدم تمایل می‌شود. لذا همچنان که در ادبیات اشاره شده است صحبت از موانع می‌تواند جنبه سلبی صحبت از عوامل هماهنگی باشد (Biesbroek & Candel, 2019, p. 66; Hassler, Gee, Gilek, Luttmann, Morf, Saunders & Zaucha, 2018, pp. 138-139)، لذا با مرور ادبیات موضوع هماهنگی، موانعی برای هماهنگی شناسایی شده است که به صورت نظامند در چهار دسته شامل موانع ساختاری، رفتاری، سیاسی و مدیریتی ارائه شده است. پژوهش حاضر درصدد

بررسی این موانع در زیست بوم ایران است که با توجه به اقتضائات و شرایط مختص به آن، مقایسه و بحث علمی اطراف یافته‌ها و نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گذشته، می‌تواند به توسعه دانش اداره امور عمومی کمک نماید. همچنین تلاش می‌شود ضمن شناسایی جامع و روشمند موانع، اولویت آنها برای استفاده پژوهشگران و مدیران بخش عمومی نیز مشخص گردد.

۱-۲-۱. موانع ساختاری

موانع ساختاری هماهنگی به مشکلات و عوامل اختلال‌گر در سطح ساختار و تشکیلات شبکه اشاره می‌کند که در آن نبود آگاهی و تعامل و ارتباطات سیاستی (Peters, 2015, p. 29)، ابهام در پاسخگویی و عملکرد اعضای شبکه (Peters, 2015, p. 41)، ابهام در هدف و مأموریت شبکه (قلی پور، ۱۳۹۶، صص. ۲۰۱-۲۰۰؛ Bryson, George & Seo, 2022, pp. 197-201)، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌ها (قلی پور، ۱۳۹۶، ص. ۱۹۷-۲۰۱؛ Currie & romley, 2005, p. 3) و پراکندگی جغرافیایی (Thomas, Botha & Greunen, 2015, p. 526) از جمله مهم‌ترین عوامل ناهماهنگی قلمداد می‌گردد.

۱-۲-۲. موانع رفتاری

در کنار موانع ساختاری که بیشتر جنبه شکلی و قالبی دارند، برخی موانع رفتاری که ناشی از کنش آگاهانه اعضای شبکه است، نیز قابل بیان هستند. در این طبقه می‌توان به موانعی چون بخشی‌نگری و ترجیح اهداف سازمانی بر اهداف شبکه (MacMcCullough, Eisen-Cohen & Lott, 2020, p. 61; Hassler et al. 2018, p. 95) بین اعضا، بقای سازمانی و حوزه استحفاظی (Peters, 2015, p. 38; Mac McCullough, Eisen-Cohen & Lott, 2020, p. 66-67)، انتظارات بیش از حد (Peters, 2015, p. 41)، سیستم باورها و اعتقادات متفاوت و متضاد (احمدی، ۱۳۹۰، ص. ۱۰۳) و فرهنگ محرمانگی اشاره داشت (Biesbroek & Candel, 2019, p. 75; Peters, 2015, p. 30).

۱-۲-۳. موانع مدیریتی

موانع مدیریتی به عوامل اختلال‌گر در اداره صحیح و کارآمد شبکه حکمرانی از منظر هماهنگی و همکاری توجه می‌کند عوامل نظیر نبود هماهنگی کننده (Rainey, 2009, p.)

(170)، هزینه‌های هماهنگی (Lanzalco, 2011, p. 9-10)، کمبود زمان برای گفتگو و یادگیری (Peters, 2018, p. 7)، نبود یا کمبود ساختار انگیزشی و تعدد نقاط تصمیم‌گیر (Biesbroek & Candel, 2019, pp. 73-75)؛ اسمیت، ۱۳۹۲، ص. ۱۸۳-۱۸۶). از جمله موانع مدیریتی هماهنگی محسوب می‌شوند.

۱-۲-۴. موانع سیاسی

موانع سیاسی مانند موانع مدیریتی در اداره کارآمد شبکه مؤثر اند اما منشأ آنها لایه‌های سیاسی دولت یا رفتارهای سیاسی بازیگران شبکه است. برای نمونه می‌توان مواردی چون نبود اراده سیاسی (Biesbroek & Candel, 2019, p. 72-73)، حزب‌گرایی شدید سیاسی و سیاست زدگی (Peters, 2015, p. 35) و محافظت از تصویر رسانه‌ای (Peters, 2015, p. 41) را موانع سیاسی هماهنگی در نظر گرفت.

۲. پیشینه پژوهش

۱-۲. پیشینه داخلی

نجمه شیخ الاسلام و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان-های بخش عمومی ایران با روش تحلیل مضمون، به واکاوی موانع هماهنگی پرداخته‌اند. طبق نتایج حاصل از این پژوهش، موانع هماهنگی در بخش عمومی در قالب موانع سازمانی، میان‌سازمانی، قانونی، اداری، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی، و محیطی دسته‌بندی شده است. لازم به ذکر است که این پژوهش در سال ۱۳۹۶ انجام شده است، از این رو با توجه به تغییرات چند سال اخیر و همچنین توجه بیشتر به نظام اداری و اولویت‌بندی موانع آن، نیازمند پژوهش دیگری در این عرصه است.

عزیز منصوری و عبدالرضا فاضلی (۱۳۹۲)، در پژوهش دولت افقی و هماهنگی افقی (چرایی، موانع کلیدی و راهبردها)، از تکنیک دلفی برای تشخیص موانع موجود استفاده کردند. این مقاله بر نقش روز افزون هماهنگی افقی در عرصه دولت پاسخگو و حکمرانی خوب در کشورهای مختلف و ایران تأکید دارد و ارزش‌های دینی و ملی شامل مشورت در امور، امر به معروف و نهی از منکر و نقش قسط و عدل در جامعه اسلامی ایران پشتوانه این نظریه است. همچنین استفاده از اتوماسیون اداری برای شفاف‌سازی نظام‌های

اداری و تلاش برای عملیاتی کردن اخلاق و وجدان کاری با اتکا به ارزش‌های دینی و فرهنگ ملی هم به‌عنوان راهکارهای تقویت هماهنگی افقی در دولت توصیه شده است. فهیمه بیکدلو و دکتر فرج‌اله رهنورد (۱۳۹۶)، در پژوهش سنجش هماهنگی میان-سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی، از میان سازمان‌های عمومی شهر کرج (حدود ۷۰ سازمان)، ۵۹ سازمان بر اساس روش نمونه‌گیری نظام‌مند به‌عنوان حجم نمونه انتخاب کرده است. همچنین برای سنجش هماهنگی میان‌سازمانی در ابعاد پنج‌گانه تصمیم‌گیری همکارانه، رسمیت، روابط و ارتباطات، یکپارچگی عملیات و نظارت و پایش، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده کرده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هماهنگی میان‌سازمانی در حدی نسبتاً مطلوب است. عوامل تأثیرگذار بر هماهنگی میان‌سازمانی بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی به شرح زیر گروه‌بندی شد: ۱. تمایل به همکاری، ۲. تنظیم روابط میان‌سازمانی، ۳. تفاهم و منافع متقابل، ۴. همسویی و به هم وابستگی، ۵. توافق قانونی. تحلیل رگرسیونی خطی نشان داده است که از میان عوامل بیان شده، عامل تمایل به همکاری و عامل تنظیم روابط میان‌سازمانی در شرایط ایرانی بر هماهنگی میان‌سازمانی تأثیرگذار هستند.

علیرضا علی نقی‌پور (۱۴۰۰)، در پژوهش نقش فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی کسب‌وکار و مدیریت سازمان، با نظرسنجی بر اساس مقیاس لیکرت و مطالعه میدانی بر مبنای نظرسنجی، این نتایج تحلیلی تجربی را به همراه دارد: تأثیرات رفتارهای آرمان‌گرایانه و رفتارهای انگیزشی الهام‌بخش رهبری محرک فوق‌العاده‌ای برای هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب‌وکار هستند که بیشترین تأثیر مثبت را در ادغام سیستم‌های سازمانی دارد علاوه بر این، فرهنگ انعطاف‌گرا به‌طور مثبت رابطه بین رفتارهای رهبری استراتژیک و هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و کسب‌وکار را تعدیل می‌کند، در حالی که فرهنگ کنترل‌گرا به‌طور منفی این روابط را تعدیل می‌کند.

عباس کسب دوست و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهش آسیب‌شناسی شکاف اجرای خط‌مشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری، با روش آمیخته که در فاز کیفی مبتنی بر جامعه

آماري ۱۴ نفر از خبرگان علمي و اجرايي کشور است و در فاز کمي شامل ۹۰۹ نفر از کارکنان وزارت کشور است که نمونه آماری بخش کمي با روش نمونه‌گیری کوکران ۲۷۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش بخش نخست، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از خبرگان به روش گلوله برفی و در بخش دوم پرسشنامه محقق ساخته بود. برآیندها وجود شکاف اجرای خط‌مشی را تأیید و بیشترین اثرگذاری مربوط به رویکرد فرآیندی ۳۰۵۸ و کمترین اثرگذاری رویکرد سیستمی ۲۰۳۰ را دارد. تأیید شبکه مضامین اثرگذار بر شکاف نشان داد اگر در خط‌مشی‌ها به دنبال کامیابی هستیم پیشنهاد می‌گردد ارزیابی چندمرحله‌ای در چرخه خط‌مشی و توانمندسازی مضامین به منظور پل زدن برای گذر از شکاف خط‌مشی صورت پذیرد.

۲-۲. پیشینه خارجی

آندریاس کورکاجی (۲۰۲۲)، در پژوهش پویایی اداره چند سطحی؛ فرایندهای هماهنگی اداره ملی، فرا و بین‌المللی در خط‌مشی انرژی با روش تحلیل تطبیقی^{۲۴}، مبتنی بر جامعه خبرگان اروپایی و کانادایی است. در این پژوهش، ابزار گردآوری مصاحبه اکتشافی است. هماهنگی در سیستم‌های اداره چند سطحی صورت می‌گیرد که عرصه‌های بسیار پویایی را تشکیل می‌دهند که تحت سلطه ابزارهای قانونی غیر الزام‌آور و تعاملات و روابط متقابل هستند. این مقاله به دنبال به دست آوردن بینشی در مورد فرآیندهای هماهنگی با پرسیدن اینکه چه شرایطی باعث تغییر در طول زمان هماهنگی بین بازیگران اداری در سیستم‌های اداره چند سطحی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که هماهنگی اداری بر اساس حداقل سه نوع لایه‌بندی، تکامل می‌یابد: اول، از طریق لایه‌بندی ابزارهای هماهنگی. دوم، به‌عنوان افزایش تعاملات رسمی و غیر رسمی از طریق افزایش تعداد کانال‌ها و پیچیدگی تعاملات در طول زمان. سوم، به‌عنوان لایه‌بندی روابط بین اداری از طریق اهمیت روز افزون شبکه‌های شخصی و ایجاد مخاطبین جدید.

سنینگر، آر.، فینکه، دی، و بلوم هانسن، جی (۲۰۲۱)، در پژوهش هماهنگی در ادارات حکومت: درس‌هایی از کمیسیون اتحادیه اروپا، یک مطالعه تجربی را در کل سیستم سیاسی - اداری کمیسیون اتحادیه اروپا ارائه می‌کند و بررسی می‌کند که آیا هماهنگی

بین‌بخشی، سلسله‌مراتبی است یا مورد مذاکره؟ نتایج نشان می‌دهد که هماهنگی بین‌بخشی از دیدگاه هماهنگی از طریق مذاکره و گفت‌وگو حمایت می‌کند. نیکولای دی وولف، یوریس ووتز، آسترید مولنولد (۲۰۲۳)، در پژوهش هماهنگی و ادغام خطمشی در حکومت محلی: دیدگاه‌هایی درباره موانع، در پاسخ به سؤال اصلی خود: «سیاستمداران محلی و کارمندان دولتی موانع سیاسی-اداری را که با هماهنگی و ادغام خطمشی‌ها مواجه هستند، چگونه درک می‌کنند؟» با استفاده از روش Q، سه دیدگاه ظاهر می‌شود که بینش‌های مهمی را در مورد موانع اصلی جلوگیری از ادغام ارائه می‌دهد. این یافته‌ها رابطه پیچیده بین روابط عمودی و سلسله‌مراتبی بین سیاستمداران و بوروکرات‌ها و نیاز به یک رابطه افقی‌تر و توافق‌آمیزتر را به منظور رویارویی با چالش‌های اجتماعی متقاطع نشان می‌دهد.

تام کریستنسن، اوله مارتین لاگرید، پر لاگرید (۲۰۱۹) در پژوهش ظرفیت هماهنگی اداری؛ آیا نابکاری حوزه‌های خطمشی مهم است؟، بر اساس نظرسنجی از کارمندان دولت در دولت مرکزی نروژ، این مقاله درک ظرفیت هماهنگی را توصیف می‌کند و به‌طور خاص، بر اهمیت نابکاری حوزه‌های خطمشی تمرکز دارد. به‌طور کلی ظرفیت هماهنگی در حوزه‌های خطمشی نابکار ضعیف‌تر از سایر حوزه‌های خطمشی است. ظرفیت هماهنگی در درجه اول به عوامل فرهنگی، مانند اعتماد متقابل، سطح تضاد، و هم‌ذات‌پنداری با دولت مرکزی مرتبط است. برخی از ویژگی‌های ساختاری مانند سطح اداری نیز تأثیر دارد.

کریستف نیل، کریستینا اشتاین باکر و ایو استاینباخ (۲۰۲۰) در پژوهش یکپارچه‌سازی خطمشی‌ها: چالش‌های اداره امور عمومی، به این نکته اشاره می‌کند که دیدگاه جامع‌تر و سیستماتیک‌تری در مورد یکپارچه‌سازی خطمشی‌ها مورد نیاز است: برای مقابله با پیچیدگی، حکومت‌ها باید محصولات خطمشی خود را ساده‌سازی کرده و با یکدیگر هماهنگ کنند. چارچوب پیشنهادی در مورد یکپارچه‌سازی خطمشی‌ها به‌عنوان راهنمایی برای تحقیقات آتی و کمک به شناسایی جنبه‌هایی از یکپارچگی خطمشی‌ها که در آنها تلاش‌های تحقیقاتی بیشتری مورد نیاز است، در نظر گرفته شده است.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر با موضوع «واکاوی موانع هماهنگی در نظام اداری کشور و اولویت‌بندی آن با روش تحلیل اهمیت - عملکرد» تلاش می‌کند با گذراندن سه مرحله زیر به هدف پژوهشی خود دست یابد:

• استخراج سؤالات مصاحبه: بر اساس ادبیات موضوع سؤالات اولیه جهت انجام مصاحبه استخراج شدند.

• روش کیفی تحلیل مضمون: پس از مصاحبه نیمه ساختار یافته، با استفاده از روش تحلیل مضمون، موانع هماهنگی در نظام اداری کشور واکاوی شدند.

• روش کمی تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) از طریق پرسشنامه، موانع اولویت‌بندی شدند. این اولویت‌بندی از منظر اثر گذاری مانع (اهمیت) و تلاش دولت برای رفع مانع (عملکرد) صورت گرفته است.

بر اساس مراحل ذکر شده روش تحقیق این نوشتار طرح تحقیق با رویکرد آمیخته دانست؛ چرا که پژوهشگران ابتدا داده‌های کیفی را گردآوری کرده و سپس آنها را با روش کمی به داده‌های کمی تبدیل کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد (بازرگان، ۱۳۸۹، ص. ۱۶۵ و ۱۶۶). بر اساس طرح‌های پژوهشی آمیخته کرسول (۲۰۰۹) پژوهش حاضر طرح اکتشافی ترتیبی است زیرا ابتدا داده کیفی با روش کیفی و سپس داده‌های کمی با روش کمی تحلیل می‌شوند و در نهایت نتایج بر اساس تفسیر این دو مرحله ارائه می‌گردد (Creswell, 2007, pp. 209-216). بنابراین در این پژوهش ابتدا جهت شناسایی و اکتشاف موانع هماهنگی در نظام اداری کشور از استراتژی کیفی استفاده شده است و سپس با استفاده از تحلیل کمی (IPA) تحلیل اهمیت - عملکرد موانع شناسایی شده، تحلیل و اولویت‌بندی شده‌اند.

جامعه آماری این پژوهش اساتید، دانش‌آموختگان و مدیران متخصص و آشنا با موضوع پژوهش در نظر گرفته شده است که با روش نمونه‌گیری هدفمند نظری با مشورت خبرگان، مناسب‌ترین گزینه‌ها انتخاب شده‌اند. در مرحله کیفی پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان این حوزه مصاحبه گرفته شد و در مرحله کمی پژوهش، ۲۱ نفر از خبرگان

نظام اداری کشور پرسشنامه را پاسخ دادند. در مرحله کیفی از مصاحبه ۱۲ به بعد اشباع نظری حاصل شد، لکن برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا ۱۵ مورد ادامه یافت.

۱-۳. بخش کیفی: تحلیل مضمون

در مرحله اول تحقیق با ۱۵ نفر از صاحب نظران و خبرگان موضوع مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. جهت شناسایی موانع، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های متنی است تا داده‌های پراکنده را به داده‌های غنی تبدیل کند (Clarke & Broun, 2006, p. 796). مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (boyatzis, 1998, p. 4 به نقل از عابدی و همکاران، ۱۳۹۰) در این روش مضامین در سه سطح از جزء به کل نظام‌مند می‌شود که عبارت است از:

۱. سطح مضامین پایه (کدها و نکات کلید موجود در متن که حداقل در دو مورد از متن تکرار شده باشد)

۲. سطح مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب مضامین پایه)

۳. سطح مضامین فراگیر؛ مضمون یا مضامینی که فراگیرترین توصیف درباره پدیده‌ی اصلی است (AttrideStirling, 2001, p. 389).

در ادامه به عنوان نمونه جدول کدگذاری فیش‌های حاصل از مصاحبه‌ها در رابطه با مضمون موانع حقوقی و قانونی هماهنگی در نظام اداری به نمایش گذاشته شده است:

جدول (۲): جدول نمونه کدگذاری فیش‌ها؛ ناظر به مضمون سازمان دهنده موانع حقوقی

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کد	فیش
		عدم توانایی شناخت ماهیت حقوقی برخی از موضوعات و مسائل	علل برخی از ناهماهنگی‌ها عدم شناخت ماهیت حقوقی برخی موضوعات است. توان بخش اجرایی در هماهنگی با مسائل حقوقی بسیار ضعیف هست. در فهم اینکه مسأله حقوقی است یا نیست. (A11)

موانع حقوقی و قانونی هماهنگی در نظام اداری کشور	فقدان تسلط به حقوق و قوانین اداری	کمبود مشاور حقوقی مسلط	برخی از ناهماهنگی ناشی از این هست که مشاور حقوقی مسلط وجود ندارد (L23)
		عدم آگاهی وزرا، مدیران و معاونین نسبت به دولت و قوانین و مقررات	وزارت کشور یک مأموریت دارد و خودش نامه می‌زنه و در کار ما دخالت می‌کند. با مقامات بلند پایه صحبت کنیم بگویم نقش - ها و وظایف وزارتخانه‌ات را بگو، نمی - دانند. (A19)
			یک سطح دیگر عدم هماهنگی ناشی از عدم شناخت وزیران و مدیران و ... نسبت به دولت و قوانین آن است. مثال آقای شفقت معاون وزیر کشور می‌آید و می‌گوید وزارت کشور دستگاه اجرایی نیست!!! (M03)
			ما سواد قانونی و حقوقی پایینی داریم و عدم اطلاع از قوانین منجر به تعارض و عدم هماهنگی می‌شود. (D09)
		سواد حقوقی و قانونی ضعیف	عدم آگاهی سایر اعضای دولت به وظیفه شون هست. باید بدانیم که حد و مرز وزارتخانه‌اش چی است؟ باید بداند که دقیقاً متولی چه موضوعی است. (R16)
	عدم آگاهی دقیق اعضای دولت به حیطه وظایف وزارتخانه	به‌طور ریشه‌ای قوانین و مقررات عامل اصلی عدم هماهنگی هستند، این قوانین و مقررات خیلی کلی، عام و گرد نوشته شده است و در حوزه‌های مختلف خیلی تکرار شده است. استاندارد قوانین در کشورهای مختلف حدود ۲ هزار تا است ولی در کشور ما حدود ۱۴ هزار قانون مختلف داریم. بر اساس تنقیح قوانین و مقررات می‌توانیم هماهنگی ایجاد کنیم. (F21)	
جنگل آشفته	وجود قانون کلی، عام و تکراری	تعدد و آشفتگی در قوانین و مقررات منجر به این شده است که انگیزه برای اقدام و	

قوانین تفسیرپذیر	تعدد و آشفتگی در قوانین و مقررات	عمل بیاد و این امر میل به هماهنگی و هم- افزایی را کاهش می‌دهد. در این آشفتگی قوانین، هر کسی به فشار و اعمالی دارد. در واقع قانون نوشته‌ایم که با یکدیگر هماهنگ بشویم و نظم ایجاد بشود به خاطر تعدد قوانین و تفسیرپذیری قوانین عدم هماهنگی می‌شود. (L18)
	تفسیرپذیری قوانین	مصادره قانون به نفع خود توسط مجریان، در بخش اجرا هر یک از دستگاه‌ها تلاش می‌کنند تفسیری به نفع خودشون ارائه بدهند. (A06)
	پدیده جنگل قوانین	در اجرا ما با جنگلی از قوانین روبه‌رو هستیم. این جنگل قوانین به ما اجازه نمی- دهد هماهنگی را ایجاد کنیم. (F11)
تعارض و عدم همراستایی قوانین پایین دستی با اسناد بالادستی	عدم همراستایی ساختارها با مفهوم سیاست‌ها	ساختار بر اساس نقشه مفهومی شکل می- گیرد. برای مثال مفهوم پیشگیری از فساد نوع خاصی از ساختار را می‌طلبد، وقتی می‌خواهیم در ارتقای سلامت اداری کار بکنیم، ساختار اون مفهوم را توجه نکرده. چون همراستایی مفاهیم با ساختارها شکل نگرفته است و این امر منجر به عدم هماهنگی می‌شود. (F15)
	مغایرت بخشنامه‌ها با قوانین و مقررات	بخشنامه‌هایی صادر می‌شود که با قوانین و مقررات مغایرت دارد، که منجر به عدم هماهنگی در سطوح مختلف سازمانی می- شود (A02)
		تعارض ساختار قانون اساسی با ساختارهایی که به موجب قوانین بعدی به وجود می‌آیند. طراحی قانون اساسی مبتنی

	تعارض ساختارهای قوانین عادی با ساختار قانون اساسی	بر الگوی متمرکز گرای دولتی طراحی شده است. ولی طی این ۴۰ سال از مدل قانون اساسی عدول شده است و ناهماهنگی بین قانون اساسی و قوانین دیگر ایجاد شده است. برای مثال سیاست‌ها و ساختارهایی که به موجب اصل ۴۴ قانون اساسی طراحی شده است. (R05)
عدم انعطاف قوانین استخدامی در امور منابع انسانی	نبود بسط ید مدیران در تغییرات کمی و کیفی منابع انسانی	این نیروها و کارمندانی که الان در ساختار دولت هستند، نیروهایی نیستند که مدیر چیده باشند. (L08)
	عدم انعطاف قوانین اداری و استخدامی	به واسطه قوانین اداری استخدامی ورود به سیستم اداری کشور داریم ولی خروج به این راحتی نداریم. از این رو مجبور هستیم نهادهایی داشته باشیم که این نیروها در آن باشند و این قوانین قدرت انعطاف و هماهنگی را در نظام اداری کشور کاهش می‌دهد. (C07)
	عدم استخدام بر مبنای انگیزه خدمت‌رسانی عمومی	ارائه خدمات عمومی مبتنی بر انگیزه‌های عمومی است. اگر بخواهیم عدم هماهنگی ریشه‌ای حل بشود باید انگیزه‌های خدمت اصلاح بشود. تا وقتی که انگیزه‌ها منفعت است، لاجرم فرد برای کسب منافع، خودش را مرجع و منبع می‌کند و عملاً به دنبال هماهنگی نیست. (O11)

منبع: یافته‌های پژوهش

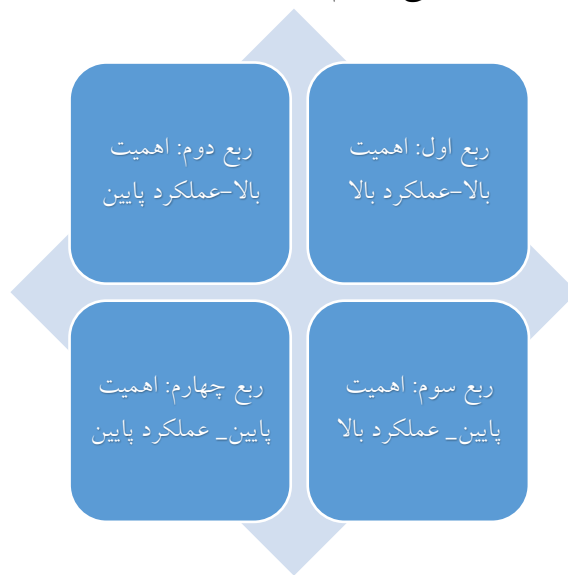
۲-۳. بخش کمی: تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

۲-۳-۱. معرفی روش IPA

در تقابل با رویکرد اثبات‌گرا که به عناصر و رفتارهای ظاهری انسان توجه می‌نمود، رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم^{۲۵} (SSM) به ذهنیت، تفسیرها و خاصیت تفهیمی

کنش انسانی توجه داشته و رویکردی که متناسب با پارادایم تفسیر/یادگیری است، به وجود آمد (آذر و خسروی، ۱۳۹۲، ص. ۴۵ و ۴۶). این روش با این پیش فرض که رضایت مشتری مهم‌ترین مزیت یک سازمان است، به وجود آمده است. در این روش به مشتری سازمان مراجعه می‌شود و با سنجش رضایت او از محصول یا خدمات رهنمودهای شهودی جذابی برای سازمان ارائه می‌گردد. از این روش برای سنجش و تحلیل نقاط قوت و ضعف محصولات و خدمات سازمان به طور گسترده استفاده شده است (آذر و خسروی، ۱۳۹۲، ص. ۲۷۷ و ۲۷۸). اهمیت فزاینده این مدل در آسیب‌شناسی و مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف سامانه و کارایی آن در شناخت اولویت‌ها و اتخاذ اهداف اصلاحی است (Siniscalchi et.al, 2008, p. 34).

رویکرد سنتی به تحلیل اهمیت - عملکرد به وسیله ماتریس دو بعدی، ساختاردهی می‌شود. این ماتریس از دو محور تشکیل شده است که یکی از محورهای آن عملکرد و محور دیگر آن اهمیت را نشان می‌دهند. همان‌طور که در شکل شماره (۳) نمایش داده شده است، این ماتریس به چهار ربع تقسیم می‌شود.



شکل (۳): ماتریس ربعی
منبع: (آذر و خسروی، ۱۳۹۲)

۱. ربع اول (تداوم تلاش): مشخصه‌های ادراک‌شده در اینجا برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند؛ درعین حال، عملکرد شرکت نیز در این فعالیت‌ها در بالاترین سطح خود قرار دارد. بنابراین، در این وضعیت باید کار خوب را حفظ کرد و ادامه داد. این ربع به‌عنوان قوت اصلی سازمان در نظر گرفته می‌شود که باید ادامه یابد.
۲. ربع دوم (اینجا تمرکز کنید): مشخصه‌های ادراک‌شده برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند، اما سطح عملکرد نسبتاً پایین است. این ربع ضعف اساسی سازمان را نشان می‌دهد. بنابراین نیازمند توجه فوری جهت بهبود است.
۳. ربع سوم (اتلاف منابع): این ربع شامل مشخصه‌هایی است که دارای اهمیت پایینی هستند، اما عملکرد آنها نسبتاً بالاست. پاسخ‌دهندگان از عملکرد سازمان رضایت دارند، اما مدیران باید توجه داشته باشند که تلاش فعلی غیرضروری و زائد است.
۴. ربع چهارم (اولویت پایین): مشخصه‌های ادراک‌شده در این ربع از نظر اهمیت و عملکرد پایین ارزیابی می‌شوند. اگرچه سطح عملکرد در اینجا پایین است اما مدیران نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشند؛ زیرا مشخصه‌های ادراک‌شده در این ربع خیلی مهم نیستند. در این ربع منابع محدودی باید خرج شوند. (آذر و خسروی، ۱۳۹۲، ص. ۴۷ و ۴۸).

۲-۳-۲. گام‌های IPA

گام اول: احصای موانع

ابتدا موانع هماهنگی در نظام اداری کشور احصا می‌شود. لازم به ذکر است در این پژوهش احصای موانع با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون انجام شده است.

گام دوم: تعیین ارزش اهمیت و عملکرد موانع

اهمیت و عملکرد هر یک از موانع توسط خبرگان مشخص می‌شود. این ارزش‌ها می‌توانند با استفاده از طیف لیکرت مشخص شوند. در این پژوهش از طیف ۵ تایی استفاده شده است.

گام سوم: میانگین هندسی نظرات

با استفاده از میانگین هندسی نظرات خبرگان یکپارچه می شود. ساعتی پیشنهاد می کند که استفاده از میانگین هندسی برای بیان نظر جمعی چندین تصمیم گیرنده راه حل مؤثرتری است. بر این اساس ارزش نهایی اهمیت و ارزش نهایی عملکرد هر مانع مشخص می گردد. بدین ترتیب هر مانع دارای یک درجه اهمیت و یک درجه عملکرد خواهد بود.

$$b_j = \left(\prod_{i=1}^n b_{jp} \right)^{1/n} \quad \text{ارزش نهایی اهمیت}$$

$$c_j = \left(\prod_{i=1}^n c_{jp} \right)^{1/n} \quad \text{ارزش نهایی عملکرد}$$

گام چهارم: تعیین ارزش آستانه اهمیت و عملکرد

در این مرحله باید ارزش آستانه اهمیت و عملکرد محاسبه شود. ارزش آستانه جهت تعیین خانه های ماتریس (IPA) به کار می رود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی ارزش های نهایی اهمیت و ارزش های نهایی عملکرد استفاده می شود.

$$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m} \quad \text{ارزش آستانه اهمیت}$$

$$\mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m} \quad \text{ارزش آستانه عملکرد}$$

گام پنجم: تعیین موقعیت موانع در ماتریس ربعی

موقعیت نسبی هر یک از موانع هماهنگی بر روی ماتریس مشخص می شود. هر مانع داخلی یکی از ربع های ماتریس جای خواهد گرفت.

زیاد	اینجا تمرکز کنید $b_j > \mu_b$ $c_i < \mu_c$	کار خوب را ادامه دهید $b_j > \mu_b$ $c_i > \mu_c$
μ_b	اولویت پایین $b_j < \mu_b$ $c_i < \mu_c$	اتلاف منابع $b_j < \mu_b$ $c_i > \mu_c$
کم	کم	زیاد

شکل ۲: ماتریس IPA

گام ششم: تعیین وزن موانع و نرمال سازی آن

وزن هر یک از موانع را مشخص کنید. برای مشخص کردن وزن موانع از فرمول (اهمیت* (عملکرد-اهمیت)) استفاده می‌گردد. برای نرمالایز آن می‌توان وزن موانع را تقسیم بر مجموع وزن‌های موانع کرد. (آذر و خسروی، ۱۳۹۲، ص. ۴۹).

$$OW_j = |(b_j - c_j) \times b_j|$$

لازم به ذکر است جهت نرمال‌سازی می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد. برای نمونه در روش نرمال‌سازی خطی، تک تک وزن‌های موانع باید بر بیشترین مقدار وزن تقسیم شوند.

۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مشارکت‌کنندگان پژوهش به‌طور عمده خبرگان منتخب شامل مدیران عالی و میانی نظام اداری کشور، اساتید و دانش‌آموختگان متخصص حوزه نظام اداری کشور بوده‌اند. ملاک انتخاب این افراد؛ آشنایی، تجربه و مسئولیت اجرایی در نظام اداری کشور بوده است.

همان طور که قبلاً اشاره شد روش این پژوهش آمیخته اکتشافی ترتیبی است، بنابراین ابتدا بر اساس روش کیفی تحلیل مضمون به واکاوی موانع هماهنگی پرداخته می شود و در مرحله بعدی بر اساس روش کمی تحلیل اهمیت - عملکرد به اولویت بندی موانع می پردازیم.

در این بخش از پژوهش یافته های علمی دو بخش کیفی (تحلیل مضمون مصاحبه ها با هدف شناسایی موانع هماهنگی) و بخش کمی (اولویت بندی موانع شناسایی شده) ارائه شده است. در پژوهش حاضر مشارکت کنندگان به صورت نمونه گیری هدفمند^{۲۶} انتخاب شده و در مجموع ۱۵ مصاحبه با خبرگان به عمل آمد که جدول شماره (۳) اطلاعات مصاحبه شوندگان ارائه شده است. همچنین در بخش کمی، پرسشنامه مبتنی بر تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) با مشارکت ۲۱ تن از صاحب نظران بخش اول و دیگر متخصصان منتخب تکمیل و تحلیل شده است.

جدول (۳): اطلاعات مشارکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی

سطح تحصیلی مصاحبه شوندگان (نفر)	کارشناسی ارشد	دکتری	مجموع
۱ نفر	۱۴ نفر	۱۵ نفر	
سطح مصاحبه شوندگان (نفر)	پژوهشگر	کارشناس	مدیر
۴ نفر	۴ نفر	۷ نفر	
سابقه تجربی (سال)	میانگین سابقه آشنایی با نظام اداری	میانگین سابقه مدیریت در نظام اداری	میانگین آشنایی و مدیریت در نظام اداری
۱۶ سال	۸ سال	۱۲ سال	

منبع: نویسندگان

۳-۱. یافته های بخش کیفی: شناسایی موانع هماهنگی

در مرحله نخست پژوهش پس از تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی Maxqda، ۳۰ مانع هماهنگی (۳۰ مضمون پایه) در ۶ مقوله اصلی

مضامین سازمان‌دهنده) شناسایی شد. مقوله‌های اصلی استخراج شده شامل ۱. موانع مربوط به روند خط‌مشی‌گذاری، ۲. موانع مدیریتی و پشتیبانی، ۳. موانع ساختاری، ۴. موانع فرهنگی و رفتاری، ۵. موانع حقوقی و قانونی و ۶. موانع سیاسی بوده است. در شکل شماره (۳) محیط نرم‌افزار Maxqda شامل تعداد کدها، مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر موانع هماهنگی در نظام اداری ارائه شده است. همان‌طور که در تصویر زیر مشاهده می‌کنید در مجموع ۱۹۷ کدگذاری اولیه انجام شده است که در مرحله بعد این کدگذاری اولیه به ۳۰ مضمون پایه تبدیل شده است و پس از آن در قالب ۶ مضمون سازمان‌دهنده مقوله‌بندی شده‌اند.

Code System	Count
Code System	197
موانع هماهنگی در نظام اداری کشور	1
موانع مربوط به فرآیند خط‌مشی‌گذاری	52
موانع مدیریتی و پشتیبانی	37
موانع ساختاری	35
موانع سیاسی	33
موانع فرهنگی و رفتاری	22
موانع حقوقی و قانونی	17

شکل (۳): تعداد کدها و مضامین اصلی در نرم‌افزار Maxqda

منبع: یافته‌های پژوهش

مخاطب پژوهش حاضر می‌تواند در جدول ذیل نحوه تبدیل کدگذاری اولیه به مضامین پایه و مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده را ملاحظه نماید. همچنین در ادامه در شکل شماره (۴) نمودار نهایی مقوله فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده (مقوله‌های اصلی) و مضامین پایه (مقوله‌های فرعی) شناسایی شده به نمایش درآمده است.

جدول (۴): جدول تحلیل مضمون موانع هماهنگی در نظام اداری کشور

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
موانع مربوط به روند خط‌مشی گذاری	عدم جامع نگری و استانداردسازی روند خط‌مشی گذاری	تصمیم‌گیری عجولانه (تصمیم‌گیری سریع و فوری)
		عدم رجوع به کارشناسان با تجربه و معتمد
		سیاست‌گذاری غیر منسجم مجلس در طول زمان
		عدم توجه به تصمیمات و برنامه‌های گذشته در سطح قوا
		ضعف در تبدیل خط‌مشی به سازوکارها و قواعد اجرایی
		عدم حاکمیت عقلانیت در فرآیند تصمیم‌گیری
		عدم هوشمندی و جامع نگری نسبت به مسائل در فرآیند تصمیم‌گیری
		عدم توجه به ابعاد مختلف مسأله در فرآیند تصمیم‌گیری
		عدم رجوع به متخصص در هر مسأله خط‌مشی‌گذاری غیر کارشناسانه
	تشتت پارادایمی و نبود ذهنیت مشترک در رویکردها	عدم همسویی در نظر و رویکرد
		عدم توانایی در ایجاد اشتراک بین-الذهانی در فرآیند تصمیم‌گیری
		تشتت پارادایمی در قانون‌گذاری
		عدم وحدت‌گفتمان سیاسی در دولت فشار افکار عمومی و رسانه‌ها
	انحراف و تغییر هدف در فرایند اجرای خط‌مشی	رفتار ناهمسان وزرا در تصمیم‌گیری
هیئت وزیران و اجرا تصمیم در وزارتخانه		

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
		قدرت بوروکرات‌ها در به انحراف کشاندن اجرا
		اختلاط میان مکانیسم‌های هماهنگی طولانی شدن زمان اجرا خط‌مشی و از بین رفتن اثر خط‌مشی
		تغییر یا از بین رفتن هدف سیاست در طول اجرا
		ضعف قانون‌گذاری در توجه به نتایج و پیامد
	نبود فرایند ارزشیابی، سنجش و پیش بینی پیامدهای خط‌مشی	عدم خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر آینده‌نگری و پیش‌بینی‌های دقیق
		عدم آینده‌نگری در برنامه‌ریزی‌های نظام اداری
		عدم رویکرد پیشگیرانه
		عدم توجه به اقتضائات منطقه‌ای و محلی
	تمرکز گرایی دولت و عدم توجه به اقتضائات محلی و منطقه‌ای	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و در نظر نگرفتن اقتضائات منطقه‌ای
		نظام اداری متمرکز
		شکل‌گیری و تثبیت نظام اداری در شرایط تمرکز گرای جنگی
		رخداد‌های غیرقابل پیش‌بینی مثل کرونا یا تحریم
	عدم قطعیت و فقدان ثبات در تصمیمات	نبود ثبات زمانی سیاست‌ها
		نبود ثبات در تصمیمات و خط‌مشی‌ها
		تعارض منافع بازیگران
	نبود مکانیسم‌های تامین منافع بازیگران	تعارض ارزش‌های نهادهای تصمیم‌گیر
		در یک موضوع

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
موانع مدیریتی و پشتیبانی هماهنگی در نظام اداری کشور	ضعف در جمع آوری و مستندسازی آمار و اطلاعات	ضعف در طراحی بازی بُرد بُرد توسط نهاد هماهنگ کننده
		نقص اطلاعاتی برای تصمیم گیری
		عدم اطلاعات آماری
		فقدان اطلاعات آماری دقیق، جامع و متناسب
		ضعف مستند سازی در جریان اطلاعات و آمار کشور
		فقدان بکارگیری هوش مصنوعی و سیستم پشتیبان تصمیم
	فقدان تجربه و توانمندی مسئولین نظام اداری	عدم خلاقیت و نوآوری برای حل ناهماهنگی
		ناتوانی در همکاری و تعامل سازنده در سطوح مختلف
		عدم شناخت بوروکراسی توسط مقامات بالا دستی
		عدم سواد نسبت به زبان اداری و راز و رمزهای نظام اداری
		عدم تجربه لازم در نظام اداری
		ضعف ساختارهای پشتیبان اجرای قوانین و خط مشی
	عدم نقش آفرینی مطلوب نهاد هماهنگ کننده و پشتیبان اجرای خط مشی	طولانی بودن فرآیند پیگیری و هماهنگی اداری
		نبود نهاد هماهنگ کننده و تنظیم گر ناهماهنگی امور حقوقی با کل واحدهای سازمان اداری استخدامی کشور

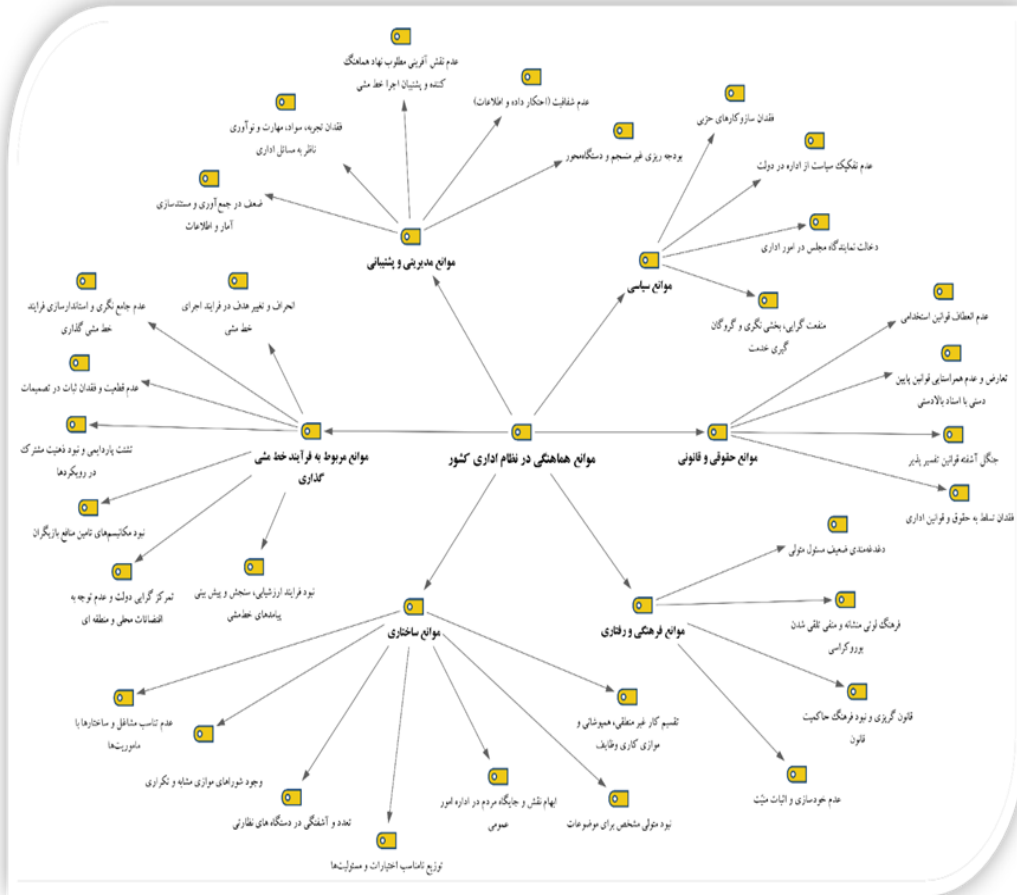
مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
	بودجه‌ریزی غیر منسجم و دستگاه محور	عدم اقتدار نهاد هماهنگ کننده یا نهاد تنظیم گر
		عدم نقش آفرینی مطلوب سازمان هماهنگ کننده
		تنظیم غیر منسجم بودجه
		عدم بودجه‌ریزی بر مبنای موضوع سیاسی
		بازتولید موازی کاری از طریق نظام بودجه ریزی
		عدم پیش‌بینی درست و کسری بودجه
		عدم تخصیص بودجه
احتکار داده و اطلاعات		عدم شفافیت
		تمرکز اطلاعات جهت حفظ قدرت و منافع
		عدم اشتراک اطلاعات در درون و یا بیرون از سازمان
		فرهنگ مالکیت نسبت به اطلاعات
موانع ساختاری هماهنگی در نظام اداری کشور	تقسیم کار غیر منطقی، همپوشانی و موازی کاری وظایف	تنوع و تشتت نهادها و دستگاه‌های اجرایی
		تقسیم کار بیش از حد
		عدم تقسیم کار دقیق و منظم
		عام بودن مأموریت نهادها
		عدم حذف تشکیلات غیر ضرور
		تشتت و هم‌پوشانی مسئولیت دستگاه‌ها
		پیگیری موضوع واحد توسط چندین نهاد
		ایجاد ساختارهای موازی به دلیل شرایط اضطراری و خاص

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
	نبود متولی مشخص برای موضوعات	عدم مشخص شدن متولی خط مشی
		نداشتن مالک واحد مشخص برای تصمیم
		نبود متولی مشخص برای موضوعات
		عدم مشخص بودن متولی اجرا در قوانین
وجود شوراهای موازی، مشابه و تکراری	وجود شوراهای موازی، مشابه و تکراری	متولی زدایی از طریق شوراها
		وجود شوراهای موازی
		تراکم و تنوع زیاد کارگروه‌ها و ستادهای فرابخشی
تعدد و آشفتگی در دستگاه‌های نظارتی	تعدد و آشفتگی در دستگاه‌های نظارتی	تعدد و تکرار شوراها در سطوح مختلف حکمرانی
		تشتت و تکرار نهادهای نظارتی
		مداخلات غیر عقلایی ساختارهای نظارتی قضایی
عدم تناسب مشاغل و ساختارها با مأموریت‌ها	عدم تناسب مشاغل و ساختارها با مأموریت‌ها	ناتوانی سیستم نظارتی
		عدم تشکیل میز خبرگی برای ساختار، مشاغل و قوانین مربوط به هم
		عدم تناسب مشاغل با ساختارها
		عدم مأموریت‌گرایی و قانون‌گرایی در طراحی ساختار
توزیع نامناسب اختیارات و مسئولیت‌ها	توزیع نامناسب اختیارات و مسئولیت‌ها	دخالت در حوزه مسئولیت‌های بخش دیگر
		مداخلات وظیفه‌ای نهادها در موضوعات مختلف
		عدم اعتماد و اعتنا به صلاحیت واحد مرتبط
		اعطای صلاحیت‌های پراکنده و موازی

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط	
موانع فرهنگی و رفتاری	ابهام نقش و جایگاه مردم در اداره امور عمومی	مردم بنیان نبودن نظام اداری	
		عدم اعتماد متقابل بین دولت و ملت	
		خلأ وجود نهادهای مدنی برای رصد و گزارش	
	فرهنگ لوتی منشانه ایرانی و منفی تلقی شدن بوروکراسی	فرهنگ لوتی منشانه ایرانی و منفی تلقی شدن بوروکراسی	عدم فرهنگ شایسته‌سالاری
			عدم رعایت اصول سلسله مراتب
			نگرش: دولت به مثابه غنیمت نه آنچه که باید از آن مراقبت کرد
			انتصابات رفاقتی
			فرهنگ پدرسالارانه و لوتی منشانه در برابر فرهنگ شایسته سالاری
			منفی تلقی شدن بوروکراسی
			عدم سنخیت فرهنگ بوروکراتیک با خرده فرهنگ‌های اجتماع
	قانون‌گریزی و نبود فرهنگ حاکمیت قانون	قانون‌گریزی و نبود فرهنگ حاکمیت قانون	ویژه‌خواری قانونی
			رفتارهای غیر قانونی دمیونار
			شجاعت تلقی شدن دور زدن قانون
			استثنا شدن دستگاه‌ها از شمول قوانین عمومی
تقدم رابطه بر ضابطه در نظام اداری کشور			
اختلال در سیستم حاکمیت قانون			
دغدغه‌مندی ضعیف مسئول متولی	دغدغه‌مندی ضعیف مسئول متولی	اولویت نداشتن برای وزیر	
		عدم دلسوزی برای نظام اداری کشور	
		دغدغه‌مندی ضعیف مسئول متولی	
منیت، خودخواهی و کمبود تزکیه نفس در مدیران	منیت، خودخواهی و کمبود تزکیه نفس در مدیران	عدم خودسازی و تهذیب	
		مشکلات ناشی از منیت	

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
موانع حقوقی و قانونی هماهنگی در نظام اداری کشور	فقدان تسلط به حقوق و قوانین اداری	عدم توانایی شناخت ماهیت حقوقی برخی از ناهماهنگی ها
		کمبود مشاور حقوقی مسلط
		عدم آگاهی وزرا، مدیران و معاونین نسبت به دولت، قوانین و مقررات
		سواد حقوقی و قانونی ضعیف
		عدم آگاهی دقیق اعضای دولت به حیطه وظایف وزارتخانه
	جنگل آشفته قوانین تفسیرپذیر	وجود قوانین کلی، عام و تکراری
		تعدد و آشفتگی در قوانین و مقررات
		تفسیرپذیر بودن قانون
	تعارض و عدم همراستایی قوانین پایین دستی با اسناد بالادستی	پدیده جنگل قوانین
		عدم همراستایی ساختارها با مفهوم سیاست ها
مغایرت بخشنامه ها با قوانین و مقررات		
تعارض ساختارهای قوانین عادی با قانون اساسی		
عدم انعطاف قوانین استخدامی در امور منابع انسانی دولت	نبود بسط ید مدیران برای تغییر و جابجایی نیروها	
	عدم انعطاف قوانین استخدامی	
	عدم استخدام بر مبنای انگیزه خدمت	
	رسانی عمومی	
موانع سیاسی هماهنگی در نظام اداری کشور	منفعت گرایی، بخشی نگری و گروگان گیری خدمت	نگاه بخشی داشتن در امور
		منفعت گرایی و بخشی نگری
		تعارض منافع
		میل به گسترش اندازه و ساختار سازمان
		میل به بقا و گسترش حوزه قدرت در سازمان ها

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	کدهای مرتبط
عدم تفکیک مشخص سیاست از اداره		بهبانۀ تراشی برای عدم هماهنگی (برای مثال: بودجه نداریم!)
		گروگان‌گیری خدمت
		نخواستن و منفعت‌گرایی در نظام اداری
		سیاسی شدن بوروکراسی
		تسویه حساب سیاسی کارمندان دولت با تغییر قدرت و فضای سیاسی
		گره خوردن فرآیندهای اداری با منافع سیاسی
		تأثیرپذیری عملکرد بوروکرات‌ها از فضای سیاسی
		غلبه اقتضائات سیاسی بر تقسیم کار عقلایی
		سیاست‌زدگی تعاملات قوه مقننه با مجریه
		دخالت نمایندگان مجلس در امور تخصصی دستگاه‌ها
سیاسی‌کاری نمایندگان مجلس در امور نظام اداری		
فقدان سازوکارهای حزبی		عدم تحزب برای پاسخ‌گویی و تحقق منافع بلندمدت
		عدم تشکیلات حزبی
		عدم حزب‌سالاری برای حفاظت از کژکارکردهای نظام اداری



شکل (۴): موانع شناسایی شده در بخش کیفی پژوهش

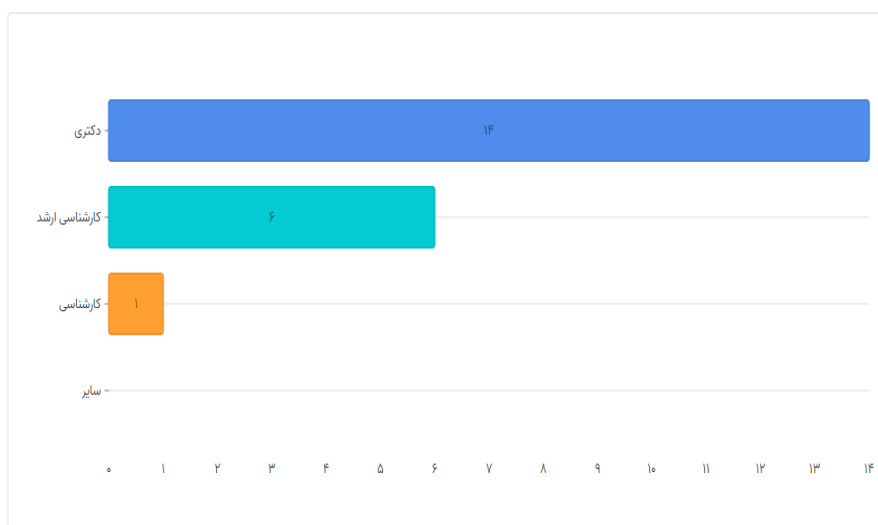
منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲. یافته‌های بخش کمی: اولویت‌بندی موانع هماهنگی

در مرحله کمی پژوهش، ۲۱ نفر از خبرگان نظام اداری کشور با تکمیل پرسشنامه تحلیل اهمیت عملکرد موانع هماهنگی مشارکت نمودند. به‌طور کلی در این مرحله میانگین آشنایی و تجربه خبرگان در حوزه نظام اداری کشور حدود ۱۳ سال است و میانگین

پست مدیریتی آنها در نظام اداری کشور ۵ سال است. همچنین در تصویر زیر میزان و تنوع تحصیلات افراد خیره را نشان می‌دهد.

شکل (۵): میزان تحصیلات خبرگان



منبع: نویسندگان

پرسشنامه بر اساس تکنیک تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) که یکی از تکنیک‌های تحقیق در عملیات نرم برای تصمیم‌گیری است، تنظیم و تهیه شده است و اولویت‌بندی موانع شناسایی شده از دو منظر «اثرگذاری به مثابه اهمیت» و «تلاش دولت برای رفع مانع به مثابه عملکرد» صورت گرفته است. بر این اساس نتایج پرسشنامه در جدول شماره (۵) بیان شده است:

جدول (۵): جدول خروجی پرسشنامه اهمیت عملکرد موانع هماهنگی

رتبه	وزن	وزن	عملکرد	موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (مضامین پایه)	عدد موانع
بندی موانع ^{۲۷}	نرمال شده	اهمیت	اهمیت		
۷	۰/۷۳	۸/۳۵	۴/۱۰	عدم قطعیت و فقدان ثبات در تصمیمات	۱

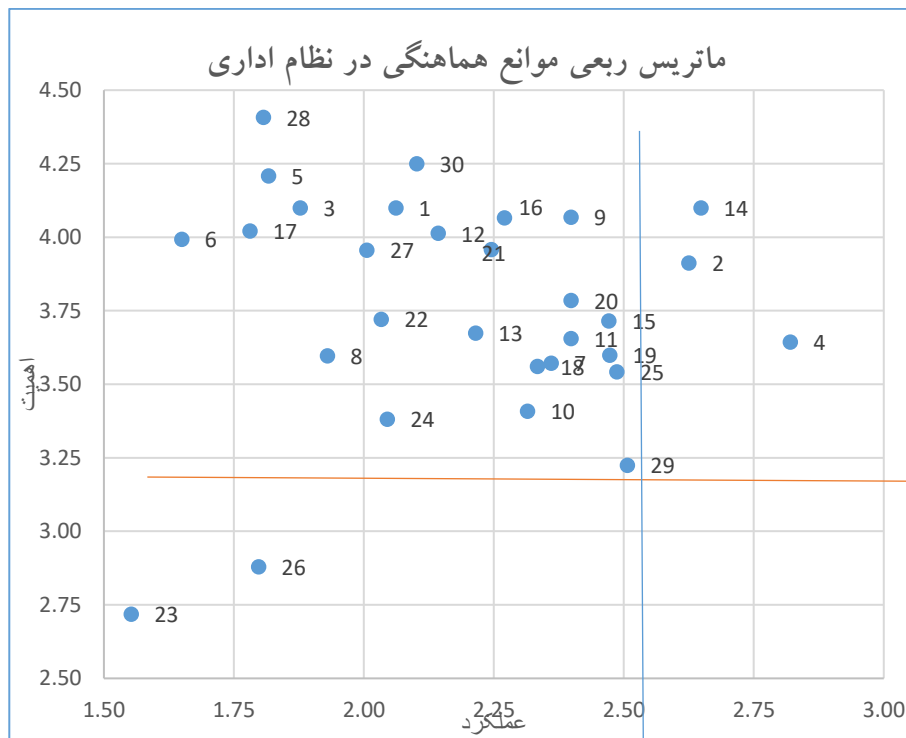
رتبه	وزن بندی موانع ^{۳۷}	وزن نرمال شده	اهمیت	عملکرد	موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (مضامین پایه)	عدد مانع
۱۸	۰/۴۴	۵/۰۳	۳/۹۱	۲/۶۳	ضعف در جمع آوری و مستندسازی آمار و اطلاعات	۲
۵	۰/۷۹	۹/۱۱	۴/۱۰	۱/۸۸	تقسیم کار غیر منطقی، همپوشانی و موازی کاری وظایف	۳
۲۹	۰/۲۶	۳/۰۰	۳/۶۴	۲/۸۲	دغدغه مندی ضعیف مسئول متولی	۴
۲	۰/۸۸	۱۰/۰۷	۴/۲۱	۱/۸۲	عدم جامع نگری و استانداردسازی روند خط مشی گذاری	۵
۳	۰/۸۲	۹/۳۶	۳/۹۹	۱/۶۵	تشتت پارادایمی و نبود ذهنیت مشترک در رویکردها	۶
۲۳	۰/۳۸	۴/۳۳	۳/۵۷	۲/۳۶	انحراف و تغییر هدف در فرایند اجرای خط مشی	۷
۱۴	۰/۵۲	۵/۹۹	۳/۶۰	۱/۹۳	نبود فرایند ارزشیابی، سنجش و پیش- بینی پیامدهای خط مشی	۸
۱۱	۰/۵۹	۶/۷۹	۴/۰۷	۲/۴۰	تمرکزگرایی دولت و عدم توجه به اقتضائات محلی و منطقه‌ای	۹
۲۶	۰/۳۳	۳/۷۳	۳/۴۱	۲/۳۲	نبود مکانیسم‌های تأمین منافع بازیگران مختلف	۱۰
۲۰	۰/۴۰	۴/۵۹	۳/۶۶	۲/۴۰	فقدان تجربه و توانمندی مسئولان نظام اداری	۱۱
۹	۰/۶۵	۷/۵۱	۴/۰۱	۲/۱۴	عدم نقش آفرینی مطلوب نهاد هماهنگ کننده و پشتیبان اجرا خط مشی	۱۲
۱۶	۰/۴۷	۵/۳۶	۳/۶۷	۲/۲۲	بودجه ریزی غیر منسجم و دستگاه محور	۱۳
۱۵	۰/۵۲	۵/۹۵	۴/۱۰	۲/۶۵	احتکار داده و اطلاعات	۱۴
۱۹	۰/۴۰	۴/۶۲	۳/۷۲	۲/۴۷	نبود متولی مشخص برای موضوعات	۱۵

رتبه	وزن نرمال شده	وزن	اهمیت	عملکرد	موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (مضامین پایه)	عدد مانع
۱۰	۰/۶۴	۷/۳۰	۴/۰۷	۲/۲۷	وجود شوراهاى موازى مشابه و تکرارى	۱۶
۶	۰/۷۹	۹/۰۱	۴/۰۲	۱/۷۸	تعدد و آشفتگى در دستگاه‌هاى نظارتى	۱۷
۲۲	۰/۳۸	۴/۳۷	۳/۵۶	۲/۳۳	عدم تناسب مشاغل و ساختارها با مأموریت‌ها	۱۸
۲۴	۰/۳۵	۴/۰۵	۳/۶۰	۲/۴۷	متناسب نبودن مسئولیت‌ها و اختیارات	۱۹
۱۷	۰/۴۶	۵/۲۵	۳/۷۹	۲/۴۰	ابهام نقش و جایگاه مردم در اداره امور عمومى	۲۰
۱۲	۰/۵۹	۶/۷۸	۳/۹۶	۲/۲۵	منفعت‌گرایی، بخشى‌نگرى و گروگان-گیرى خدمت	۲۱
۱۳	۰/۵۵	۶/۲۸	۳/۷۲	۲/۰۳	عدم تفکىک مشخص سیاست از اداره	۲۲
۲۷	۰/۲۸	۳/۱۷	۲/۷۲	۱/۵۵	فقدان سازوکارهاى حزبى	۲۳
۲۱	۰/۳۹	۴/۵۲	۳/۳۸	۲/۰۵	فقدان تسلط به حقوق و قوانین اداری	۲۴
۲۵	۰/۳۳	۳/۷۴	۳/۵۴	۲/۴۹	تعارض و عدم همراستایى قوانین و مقررات پایین دستى با اسناد بالادستى	۲۵
۲۸	۰/۲۷	۳/۱۱	۲/۸۸	۱/۸۰	فرهنگ لوتى منشانه ایرانى و منفى تلقى شدن بوروکراسى	۲۶
۸	۰/۶۷	۷/۷۲	۳/۹۶	۲/۰۱	منیت، خودخواهى و کمبود تزکیه نفس در مدیران	۲۷
۱	۱/۰۰	۱۱/۴۶	۴/۴۱	۱/۸۱	جنگل آشفته قوانین تفسیر پذیر	۲۸
۳۰	۰/۲۰	۲/۳۱	۳/۲۳	۲/۵۱	عدم انعطاف قوانین استخدامى در امور منابع انسانى دولت	۲۹

عدد مانع	موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (مضامین پایه)	عملکرد	اهمیت	وزن	وزن نرمال شده	رتبه بندی موانع ^{۳۷}
۳۰	قانون‌گریزی و نبود فرهنگ حاکمیت قانون	۲/۱۰	۴/۲۵	۹/۱۳	۰/۸۰	۴

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس داده‌های جدول بالا، ارزش عملکرد و اهمیت موانع و ارزش آستانه عملکرد و اهمیت (میانگین عملکرد و اهمیت) به ترتیب برابر با ۲.۱۹ و ۳.۷۶ است. بر اساس اطلاعات جدول بالا و ارزش آستانه عملکرد و اهمیت، ماتریس ربعی بدین شرح است:



شکل (۶): نمودار اهمیت عملکرد موانع هماهنگی در نظام اداری کشور

منبع: یافته‌های پژوهش

اکنون با توجه به رتبه‌بندی انجام شده در جدول شماره (۵) و همچنین جایگاه هر مانع در ماتریس ربعی فوق، جدول شماره (۶) ترسیم می‌شود که در آن رتبه و راهبرد پیشنهادی روش تحلیل اهمیت عملکرد موانع در آن ذکر شده است.

جدول (۶): جدول رتبه‌بندی موانع و راهبردهای آن

رتبه موانع (به صورت صعودی)	راهبرد پیشنهادی ماتریس ربعی	موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (شماره مانع)
۱	اینجا تمرکز کنید	جنگل آشفته قوانین تفسیرپذیر (۲۸)
۲	اینجا تمرکز کنید	عدم جامع‌نگری و استانداردسازی روند خط-مشی‌گذاری (۵)
۳	اینجا تمرکز کنید	تشتت پارادایمی و نبود ذهنیت مشترک در رویکردها (۶)
۴	اینجا تمرکز کنید	قانون‌گریزی و نبود فرهنگ حاکمیت قانون (۳۰)
۵	اینجا تمرکز کنید	تقسیم کار غیر منطقی، همپوشانی و موازی‌کاری وظایف (۳)
۶	اینجا تمرکز کنید	تعدد و آشفتگی در دستگاه‌های نظارتی (۱۷)
۷	اینجا تمرکز کنید	عدم قطعیت و فقدان ثبات در تصمیمات (۱)
۸	اینجا تمرکز کنید	منیت، خودخواهی و کمبود تزکیه نفس در مدیران (۲۷)
۹	اینجا تمرکز کنید	عدم نقش‌آفرینی مطلوب نهاد هماهنگ‌کننده و پشتیبان اجرا خط‌مشی (۱۲)
۱۰	تداوم تلاش	وجود شوراهای موازی مشابه و تکراری (۱۶)
۱۱	تداوم تلاش	تمرکزگرایی دولت و عدم توجه به اقتضائات محلی و منطقه‌ای (۹)

موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (شماره مانع)	رتبه موانع (به صورت صعودی)	راهبرد پیشنهادی ماتریس ربعی
منفعت گرایی، بخشی نگری و گروگان گیری خدمت (۲۱)	۱۲	تداوم تلاش
عدم تفکیک مشخص سیاست از اداره (۲۲)	۱۳	اولویت پایین
نبود فرایند ارزشیابی، سنجش و پیش بینی پیامدهای خط مشی (۸)	۱۴	اولویت پایین
احتکار داده و اطلاعات (۱۴)	۱۵	تداوم تلاش
بودجه ریزی غیر منسجم و دستگاه محور (۱۳)	۱۶	اتلاف منابع
ابهام نقش و جایگاه مردم در اداره امور عمومی (۲۰)	۱۷	تداوم تلاش
ضعف در جمع آوری و مستندسازی آمار و اطلاعات (۲)	۱۸	تداوم تلاش
نبود متولی مشخص برای موضوعات (۱۵)	۱۹	اتلاف منابع
فقدان تجربه و توانمندی مسئولان نظام اداری (۱۱)	۲۰	اتلاف منابع
فقدان تسلط به حقوق و قوانین اداری (۲۴)	۲۱	اولویت پایین
عدم تناسب مشاغل و ساختارها با مأموریتها (۱۸)	۲۲	اتلاف منابع
انحراف و تغییر هدف در فرایند اجرای خط مشی (۷)	۲۳	اتلاف منابع
متناسب نبودن مسئولیتها و اختیارات (۱۹)	۲۴	اتلاف منابع
تعارض و عدم همراستایی قوانین و مقررات پایین دستی با اسناد بالادستی (۲۵)	۲۵	اتلاف منابع

موانع هماهنگی در نظام اداری کشور (شماره مانع)	رتبه موانع (به صورت صعودی)	راهبرد پیشنهادی ماتریس ربعی
نبود مکانیسم‌های تامین منافع بازیگران مختلف (۱۰)	۲۶	اتلاف منابع
فقدان سازوکارهای حزبی (۲۳)	۲۷	اولویت پایین
فرهنگ لوتی منشانه ایرانی و منفی تلقی شدن بوروکراسی (۲۶)	۲۸	اولویت پایین
دغدغه‌مندی ضعیف مسئول متولی (۴)	۲۹	اتلاف منابع
عدم انعطاف قوانین استخدامی در امور منابع انسانی دولت (۲۹)	۳۰	اتلاف منابع

منبع: یافته‌های پژوهش

همچنین با میانگین گرفتن از اوزان مربوط به مضامین پایه (موانع شناسایی شده) می‌توان اهمیت هریک از مقوله‌های ۶ گانه را نیز مشخص کرد. بدین ترتیب بر اساس جدول شماره (۷) اولویت‌بندی مقوله‌های اصلی به صورت زیر خواهد بود:

جدول (۷): جدول اولویت‌بندی مقوله‌های اصلی بر اساس میانگین اوزان مضامین پایه مرتبط

اولویت	میانگین اوزان	مقوله اصلی
۱	۶.۹۵	موانع مربوط به روند خط‌مشی‌گذاری
۲	۶.۲۴	موانع ساختاری هماهنگی در نظام اداری
۳	۵.۷۴	موانع فرهنگی و رفتاری
۴	۵.۶۹	موانع مدیریتی و پشتیبانی
۵	۵.۵۱	موانع حقوقی و قانونی
۶	۵.۴۱	موانع سیاسی

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۱. نتیجه‌گیری از یافته‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های علمی پیش‌گفته، می‌توان به‌طور مختصر نکات زیر را نتیجه‌گیری نمود:

۱.۱. اعداد ارزش آستانه اهمیت (۳/۷۶) و ارزش آستانه عملکرد (۲/۱۹) کاملاً معنادار هستند. اینکه ارزش آستانه اهمیت از عدد ۳ که در طیف لیکرت ۵ تایی در نظر گرفته شده، بالاتر از حد متوسط و رتبه خوب را شامل می‌شود، بیشتر است، نشان‌دهنده این است که موانع انتخاب شده از نظر خبرگان همگی از اهمیت کافی برخوردار بوده و مرحله اول پژوهش مبنی بر شناسایی موانع هماهنگی به خوبی از عهده کار برآمده است. همچنین عدد آستانه عملکرد نیز منطقی بوده و نشان‌دهنده طیفی از عملکرد و تلاش دولت در رفع موانع خواهد بود.

۱.۲. برای اولویت‌بندی نهایی موانع شناسایی شده سه معیار اصلی شامل ۱. جایگاه مانع در ماتریس ربعی «شکل شماره (۶)»، ۲. رتبه مانع «جدول شماره (۶)» و ۳. اولویت مقوله اصلی هر مانع «جدول شماره (۷)»، می‌تواند ملاک قرار بگیرد. رویکردهای مختلف در ترکیب این سه مولفه اصلی می‌تواند منجر به نتایج و اولویت‌بندی متفاوت شود. اگر بخواهیم با رویکرد کل به جزء پیش برویم و اولویت را به مولفه کلی مقوله اصلی و سپس جایگاه مانع در ماتریس ربعی و در نهایت رتبه مانع بدهیم، اولویت‌بندی موانع به صورت زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱) سطح ۱: موانع موجود در اولویت ۱ مقوله اصلی (موانع مربوط به روند خط-مشی‌گذاری) که دارای راهبرد «اینجا تمرکز کنید» بوده و جزء ۱۰ رتبه اول هستند.

۲) سطح ۲: موانع موجود در اولویت ۲ مقوله اصلی (موانع ساختاری هماهنگی در نظام اداری) که دارای راهبرد «اینجا تمرکز کنید یا تداوم تلاش» بوده و جزء ۲۰ رتبه دوم می‌باشند.

۳) سطح ۳: موانع موجود در اولویت ۳ مقوله اصلی (موانع فرهنگی و رفتاری) که دارای راهبرد «اینجا تمرکز کنید یا تداوم تلاش» هستند.

۱.۳. موانع مرتبط با سه سطح اولویت مشخص شده در نکته ۲ به صورت زیر قابل شناسایی هستند:

جدول (۸): اولویت‌بندی نهایی موانع هماهنگی در نظام اداری

سطح (به ترتیب اولویت)	مانع به ترتیب اولویت (شماره مانع)
سطح ۱	عدم جامع‌نگری و استانداردسازی روند خط‌مشی‌گذاری (۵)
	تشتت پارادایمی و نبود ذهنیت مشترک در رویکردها (۶)
	عدم قطعیت و فقدان ثبات در تصمیمات (۱)
سطح ۲	تقسیم کار غیر منطقی، همپوشانی و موازی کاری وظایف (۳)
	تعدد و آشفتگی در دستگاه‌های نظارتی (۱۷)
	وجود شوراها موازی مشابه و تکراری (۱۶)
	ابهام نقش و جایگاه مردم در اداره امور عمومی (۲۰)
سطح ۳	قانون‌گریزی و نبود فرهنگ حاکمیت قانون (۳۰)
	منیت، خودخواهی و کمبود تزکیه نفس در مدیران (۲۷)

منبع: یافته‌های پژوهش

۱.۴. بر اساس نکته ۳، موانع شناسایی شده در سطح ۱ با اولویت بسیار بالا می‌بایست در دستور کار خط‌مشی‌گذاران و سیاست‌پژوهان قرار گیرد و به ترتیب برای کنترل و مدیریت سه مانع «عدم جامع‌نگری و استانداردسازی روند خط‌مشی‌گذاری»، «تشتت پارادایمی و نبود ذهنیت مشترک در رویکردها» و «عدم قطعیت و فقدان ثبات در تصمیمات» برنامه‌ریزی شود. در این میان به نظر می‌رسد مانع اول یعنی نبود نگاه جامع به خط‌مشی‌گذاری و عدم استانداردسازی آن قابلیت سرمایه‌گذاری و تمرکز بیشتر را هم دارد.

۱.۵. بر اساس نکته ۳، موانع شناسایی شده در سطح ۲ به ترتیب در اولویت دوم قرار می‌گیرند. این موانع که از جنس ساختاری هستند به این نکته اشاره می‌کنند که هنگام طراحی ساختار باید به موضوع رفع ابهام یا همپوشانی بین مأموریت‌ها و وظایف نهادها، شوارها و بخش غیر دولتی توجه کافی مبذول گردد. همچنین این نکته لازم به ذکر است که مانع «جنگل آشفته قوانین تفسیرپذیر» که در جدول شماره (۶) بالاترین رتبه را برخوردار است (رتبه اول از حیث وزن مانع) با موانع سطح ۲ (موانع ساختاری با اولویت

بالا) ارتباط بسیار زیادی دارد زیرا این جنگل آشفته قوانین است که منجر به ابهام، همپوشانی، تشتت وظایف و ساختارها می‌گردد.

۱.۶. همچنین موانع سطح ۳ که بیشتر ماهیت فرهنگی و رفتاری دارند، هرچند در جایگاه سوم قرار می‌گیرند اما در مقایسه با سایر موانع از اولویت بالاتری برخوردار هستند. لذا در این سطح پیشنهاد می‌شود مباحثی چون آموزش و نهادینه‌سازی اهمیت قانون و قانون‌گرایی، برنامه‌های معنوی و فرهنگی، تجربه‌اندوزی از کشورهای پیشرفته و تقویت تفکر سیستمی و کل‌نگر در مدیران و کارشناسان نظام اداری پیگیری و تقویت شود.

بحث و مقایسه با پژوهش‌های پیشین

با مقایسه‌ی یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین چند نکته قابل بیان است. اول اینکه این پژوهش توانسته با تمرکز بر روی نظام اداری به‌عنوان هماهنگ‌کننده سایر نظام‌های اجتماعی و هم‌زمان انتخاب هدفمند مشارکت‌کنندگان، به مقوله‌بندی کلان و جامع‌تری از موانع هماهنگی دست یابد که این مقوله‌بندی متمایز و به‌روزتر از مقوله-بندی پژوهش شیخ‌الاسلام و همکاران (۱۳۹۶) (به‌عنوان جدیدترین پژوهشی که به مقوله‌بندی عدم هماهنگی پرداخته است) بوده است.

نکته دوم اینکه، نسبت به پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج «برای مثال آندریاس کورکاجی (۲۰۲۲)، علی نقی‌پور (۱۴۰۰) و کسب دوست و همکاران (۱۴۰۰)» یافته‌ها و نتایج این پژوهش از شرح و بسط بیشتری برخوردار است. به عبارتی با توجه به نکته اول، هم در گستره موانع شناسایی شده و هم در توضیح و تفصیل ارائه‌شده، پژوهش حاضر اجمال یا شاید نقص پژوهش‌های گذشته را توانسته تا حدودی پوشش دهد و به سهم خود در توسعه دانش این حوزه کمک نماید. همچنین به‌طور طبیعی با گذشت زمان برخی موانع کمرنگ یا حتی به‌طور کامل برطرف می‌شوند «برای نمونه منصوری و فاضلی (۱۳۹۲)» و از این منظر نیز موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر جدید و روزآمد هستند.

نکته بعدی و نهایی این است که با بررسی صورت گرفته، با اطمینان بالایی می‌توان گفت که هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین اولویت‌بندی موانع یا عوامل ناهماهنگی را با این روش پژوهش در دستور کار خود نداشته‌اند. لذا اولویت‌بندی موانع و تحلیل استدلالی آن در قسمت نتیجه‌گیری می‌تواند یکی دیگر از وجه تمایزهای پژوهش پیش‌رو و سهمیاری آن برای دانش اداره امور عمومی قلمداد شود. اقدامی که می‌تواند به سهم خود در انجام پژوهش‌های آتی این حوزه و همچنین برای مدیران بخش عمومی حائز اهمیت بوده و راهنمای آن‌ها در پژوهش و اجرا باشد.

یادداشت‌ها

1. silotions
2. parallelization
3. healthcare
4. Internal security
5. unemployment
6. climate change
7. poverty
8. immigration
9. Wicked problem
10. comprehensive planning
11. policy coherence
12. Building block
13. Holistic governance
14. Boundary spanners
15. cooperation
16. coherence
17. integration
18. collaboration
19. coordination
20. integration policy
21. policy coordination
22. policy cooperation
23. policy area
24. Comparative analysis
25. Soft system method
26. Purposive sampling

۲۷. رتبه پایین‌تر به معنای مهم‌تر بودن موانع و اثرگذاری بیشتر آن در عدم تحقق هماهنگی در

نظام اداری است. لذا موانع با رتبه کمتر اولویت مهم تری پیدا می کنند.

کتابنامه

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- احمدی، هانیه (۱۳۹۰). فهم دلایل عدم انسجام (ناهمسویی) خط‌مشی‌های عمومی در ایران: روش دلفی. پایان‌نامه ارشد دانشگاه تربیت مدرس. ایران. تهران.
- اسمیت، کوین بی و لاریمر، کریستوفر دابلو (۱۳۹۲). درآمدی بر نظریه خط‌مشی‌گذاری عمومی (تقابل نظریه عقلانیت گراها و فرائثبات گراها). (مترجم، حسن دانایی‌فرد). تهران: صفار. (اثر اصلی، ۲۰۰۹)
- بویر، مارک (۱۳۹۷). حکمرانی مقدمه ای بسیار کوتاه. (مترجمان، عرفان مصلح و زهره کریم-میان). تهران: کرگدن. (اثر اصلی، ۲۰۰۷)
- بیکدلو، فهیمه و رهنورد، فرج‌اله (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان‌سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی. فرایند مدیریت و توسعه. ۳۰ (۲). ۳-۲۲.
- پولادی، حسن و کشاورزبان، محمدمهدی (۱۳۹۶). تحلیل و بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری. تهران: مرکز پژوهشی آراء.
- شیخ‌الاسلام، نجمه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کردنائیج، اسدالله و مرتضوی، مهدی (۱۳۹۶). واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی. ۵ (۴). ۱۳-۳۰.
- عباسی، طیبه (۱۳۹۵). تحلیل قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ بررسی انسجام خط‌مشی‌های حوزه علوم، تحقیقات و فناوری. کارفرما: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- علینقی‌پور. علیرضا (۱۴۰۰). نقش فرهنگ سازمانی در هماهنگی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی کسب‌وکار و مدیریت سازمان. ماهنامه علمی - تخصصی برند آفرین. ۲ (۲۲). ۱-۲۶.
- قاسمی، مبینا (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خط‌مشی عمومی؛ مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شاهد. تهران. ایران.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۶). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی. چاپ هشتم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

کسب‌دوست، عباس؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی شکاف اجرای خط‌مشی برنامه جامع اصلاح نظام اداری. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*. ۱۴ (۴۸). ۲۵-۳۴.

مرتضوی، مهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله و زارع‌پور نصیرآبادی، فضل‌الله (۱۳۹۱). ارزیابی و اولویت‌بندی موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۶ (۱). ۱۳۱-۱۴۸.

منصوری، عزیز و فاضلی، عبدالرضا (۱۳۹۲). دولت افقی و هماهنگی افقی (چرایی، موانع کلیدی و راهبردها) مجلس و راهبرد. ۲۰ (۷۳). ۵-۲۹.

Attride-Stirling J.(2001). thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *qualitative research*. 1(3).

Begum, M. M., & Momen, M. N. (2019). *Coordination and Effective Governance*.

Bianchi, C. (2015). Enhancing Joined-Up Government and Outcome-Based Performance Management through System Dynamics Modelling to Deal with Wicked Problems: the Case of Societal Ageing. *Systems Research and Behavioral Science*. 32 (4). 502-505.

Bianchi, C., & Peters, B. G. (2018). *Measuring coordination and coherence: Assessing performance across the public sector*. In *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 143-159). Springer. Cham.

Biesbroek, R., & Candel, J. J. (2019). Mechanisms for policy (Dis)integration: Explaining food policy and climate change adaptation policy in the Netherlands. *Policy Sciences*. 53 (1). 61-84. <https://doi.org/10.1007/s11077-019-09354-2>

Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3. 77-101

Bryson, J. M., George, B., & Seo, D. (2022). Understanding goal formation in strategic public management: a proposed theoretical framework. *Public Management Review*. 1-26.

Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of public sector organizations* (pp. 3-12). London: Palgrave Macmillan.

Carey, G., P. McLoughlin, and B. Crammond. (2015). Implementing Joined-up Government: Lessons from the Australian Social Inclusion Agenda. *Australian Journal of Public Administration*. 74 (2). 176-186.

Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2017). Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration. *Policy Sciences*. 50 (4). 745-767.

- Chapin, T. S. (2012). Introduction: From growth controls, to comprehensive planning, to smart growth: Planning's emerging fourth wave. *Journal of the American Planning Association*. 78 (1). 5-15.
- Christensen T, LÆgreid P (2018) Governance coordination capacity and quality does wicked policy areas matter? Stein Rokkan Centre for Social Studies. Working Paper No. 5. This is a revised version of a paper presented at the IPSA World Congress, Brisbane, July 21–27 2018 Edler J, Kuhlmann S (2008) Coordination within fragmentation: governance in knowledge policy in the German federal system. *Sci Public Policy*. 35 (4). 265–276.
- Christensen, Tom & Lægred, Ole & Lægred, Per. (2019). Administrative coordination capacity; does the wickedness of policy areas matter?. *Policy and Society*. 38. 1-18. 10.1080/14494035.2019.1584147.
- Creswell, John W. and Plano Clark, Vicki L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage. pp.58-88.
- Corcaci, Andreas. (2022). *The dynamics of multilevel administration. Coordination processes between national, supra- and international administrations in energy policy*. Zeitschrift für Politikwissenschaft. 10.1007/s41358-022-00321-7.
- Currie, G., & Bromley, L. (2005, August). *Developing measures of public transport schedule coordination quality*. In 28 th Australasian Transport Research Forum.
- De Wulf, Nicolai & Voets, Joris & Molenveld, Astrid. (2023). Policy coordination and integration in local government: perspectives on barriers. *Policy & Politics*. 51. 1-20. 10.1332/030557321X16844319692777.
- Gauttier, P. (2004). Horizontal coherence and the external competences of the European Union. *European law journal*. 10 (1). 23-41.
- Gregory, R. (2006). *Theoretical Faith and Practical Works: De-Autonomizing and Joining-Up in the New Zealand State Sector*, in T. Christensen and P. Lægred (eds), *Autonomy and Regulation: Coping with Agencies in the Modern State*, London: Edward Elgar, 137–61.
- Hassler, B., Gee, K., Gilek, M., Luttmann, A., Morf, A., Saunders, F., ... & Zaucha, J. (2018). Collective action and agency in Baltic Sea marine spatial planning: Transnational policy coordination in the promotion of regional coherence. *Marine Policy*. 92. 138-147.
- Hood, C. (2005). *The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective*. In V. Bogdanor (ed.), *Joined-Up Government*. Oxford: Oxford University Press for the British Academy
- Knill, Christoph & Steinbacher, Christina & Steinebach, Yves. (2020). *Policy Integration: Challenges for Public Administration*. 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1413.
- Koliba, C., Meek, J. W., & Zia, A. (2017). *Governance networks in public administration and public policy*. Routledg.

- Lægreid, P., Sarapuu, K., Rykkja, L., & Randma-Liiv, T. (Eds.). (2016). *Organizing for coordination in the public sector: Practices and lessons from 12 European countries*. Springer.
- Lanzalco, L. (2011). Bringing the Olympic Rationality Back In?: Coherence, Integration and Effectiveness of Public Policies. *World Political Science Review*. 7 (1). Article 6
- Leichsenring, K. (2004). Developing integrated health and social care services for older persons in Europe. *Integrated Journal of Health Care*. 4. <http://www.ijic.org/articles/107/>
- Lindblom, C. E. (1965). *The Intelligence of Democracy. Decision Making through Mutual Adjustment*. New York: Free Press.
- Mac McCullough, J., Eisen-Cohen, E., & Lott, B. (2020). Barriers and facilitators to intraorganizational collaboration in public health: Relational coordination across public health services targeting individuals and populations. *Health care management review*. 45 (1). 60-72.
- McIntyre-Mills, J. (2019). *Designing a policy response to populism and the 'Wicked' issues of exclusion, Unemployment, poverty and climate change*. In *Mixed methods and cross disciplinary research: Towards cultivating ecosystemic living* (pp. 267-318). Cham: Springer International Publishing.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (2009). *Building blocks for policy coherence for development*.
- Peters, B. G. (2013). *Toward policy coordination: alternatives to hierarchy*.
- Peters, B. G. (2015). *Introduction: The Coordination Problem*. In *Pursuing Horizontal Management: The Politics of Public Sector Coordination* (pp. 1–25). University Press of Kansas. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1b7x61g.4>
- Peters, B. G. (2015). *Pursuing horizontal management: The politics of public sector coordination*. University Press of Kansas.
- Peters, B. G. (2018). The challenge of policy coordination. *Policy design and practice*. 1 (1). 1-11.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: A Survey. *Political Studies Review*. 1 (1). 34–49.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Senninger, Roman & Finke, Daniel & Blom-Hansen, Jens. (2020). *Coordination inside government administrations: Lessons from the EU Commission*. *Governance*. 34. 10.1111/gove.12525.
- Stead, D., & Meijers, E. (2009). Spatial planning and policy integration: Concepts, facilitators and inhibitors. *Planning theory & practice*. 10 (3). 317-332.
- Thomas, G., Botha, R. A., & van Greunen, D. (2015). Understanding the problem of coordination in a large scale distributed environment from a service lens

- view—Towards the South African public sector e-Administration criteria for coordination support. *Government Information Quarterly*. 32 (4). 526-538.
- Trein, P., Meyer, I., & Maggetti, M. (2019). The integration and coordination of public policies: A systematic comparative review. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 21 (4). 332-349
- The Constitution of the Islamic Republic of Iran.
- Ahmadi, H. (2011). *Understanding the reasons for the lack of coherence (inconsistency) of public policies in Iran: A Delphi method* (Master's thesis). Tarbiat Modares University, Tehran.
- Smith, K. B., & Larimer, C. W. (2009). *The public policy theory primer*. Boulder, CO: Westview Press. (Persian translation by H. Danaeefard, 2013, Tehran: Safar).
- Bevir, M. (2007). *Governance: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press. (Persian translation by E. Mosleh & Z. Karimian, 2018, Tehran: Kargadan).
- Bikdelou, F., & Rahnavard, F. (2017). Measuring inter-organizational coordination and identifying its influencing factors in public organizations. *Process of Management and Development*. 30 (2). 3-22.
- Pouladi, H., & Keshavarzian, M. M. (2017). *Analysis and review of the Civil Service Management Law*. Tehran: Ara Research Center.
- Sheikh al-Islam, N., Danaeefard, H., Kardanayij, A., & Mortazavi, M. (2017). Exploring barriers to coordination among public sector organizations in Iran. *Public Organizations Management*. 5 (4). 13-30.
- Abbasi, T. (2016). *Analysis of the Law on Duties, Missions, and Structure of the Ministry of Science, Research and Technology; Examining the coherence of policies in the field of science, research, and technology*. National Research Institute for Science Policy. Tehran.
- Alineghipour, A. (2021). The role of organizational culture in the strategic alignment of business information systems and organizational management. *Brand Afarin Scientific-Professional Monthly*. 2 (22).
- Ghasemi, M. (2015). *Identifying and prioritizing barriers to implementing public policy: Case study of the Civil Service Management Law* (Master's thesis). Shahed University, Faculty of Humanities, Tehran.
- Gholipour, R. (2017). *Organizational decision-making and public policy-making* (8th ed.). Tehran: SAMT.
- Kasbdooost, A., Daneshfard, K., & Memarzadeh Tehran, G. (2022). Pathology of the implementation gap of the comprehensive administrative reform program. *Development and Transformation Management Quarterly*. 14 (48). 25-34.
- Mortazavi, M., Forouzandeh Dehkordi, L., & Zarepoor Nasirabadi, F. (2012). Evaluation and prioritization of barriers to implementing the Civil Service Management Law. *Management Research in Iran*. 16. 131-148.

Mansouri, A., & Fazeli, A. (2013). *Horizontal government and horizontal coordination* (rationale, key barriers, and strategies). Retrieved from <https://civilica.com/doc/1186424>



doi 10.30497/SMT.2024.245402.3528



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 4 (Serial 38) winter 2024*

Identifying Obstacles to Coordination in the Iranian Administration and Prioritizing them with the IPA Method

Mohammad Jannesari *

Received: 11/11/2023

Vaseghi, Mohammad **

Accepted: 28/01/2024

Abstract


By analyzing the obstacles to coordination in the country's administrative system, the present research seeks to better understand the existing factors of inconsistency and prioritize them in order to determine the focus of the statesmen and researchers in this field. In this regard, after defining the mixed research (qualitative-quantitative) in the first stage, and conducting interviews with 15 administrative system experts and doing data analysis using Maxqda qualitative analysis software, 30 coordination obstacles (basic themes) in 6 main categories (organizing themes) were identified. The main extracted categories included: 1. Barriers related to the policy making process, 2. Management and support barriers, 3. Structural barriers, 4. Cultural and behavioral barriers, 5. Legal barriers and 6. Political barriers. Also, in the quantitative stage, through the completion of the Performance Importance Analysis (IPA) questionnaire by 21 experts of the administrative system, the obstacles identified in the first stage were prioritized.

Keywords

Coordination; Integration; Cooperation; Governance; Bureaucracy; Administrative System; Mixed Method.


* Master's student in Public Administration and Public Policy, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

m.jannesari@isu.ac.ir

 0009-0003-1806-7297

** PhD student in Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

tahmaseby@isu.ac.ir

 0000-0003-0974-0200



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 4 (Serial 38) winter 2024*

Presenting a Model for Identifying and Ranking Obstacles to Improving the Organizational Culture of Executive Bodies with a Hierarchical Analysis Process Approach

Hossein Bakhtiyari *
Mohammad Ali Ansari Cheshmeh **
Mohammad Mahdi Esfandiari ***

Received: 18/05/2024
Accepted: 11/06/2024

Abstract

Organizational culture in government organizations is like the spirit that is breathed into their bodies and shapes their identity, performance and interactions and plays a vital role in their success. The purpose of this article is to analyze the category of organizational culture in executive bodies. By reviewing the literature and theoretical foundations of organizational culture and its place in the administrative system, an initial list of issues in that field was made. Furthermore, by interviewing 17 relevant experts and using the network content analysis method, the issues of organizational culture were finalized. Considering that solving these issues in executive bodies should be done based on prioritization, we used the hierarchical analysis process method to prioritize them. The output of the theme analysis method is placed as the input of the AHP method. The designed hierarchical model consists of three levels: the objective, the main criteria, and the options. The results indicate that the criteria of "obstacles related to organizational structure and relations", "challenges related to the nature of organizational culture", "weakness in designing and implementing organizational culture development models" can be ranked as the first to the third priorities. At the level of the options of the hierarchical model, which is the lowest level of the model, the challenges of executive bodies are located in the field of organizational culture. Among the 19 identified main challenges, "Culture change with change of power in the political layer" has been assigned the first priority and "not using media and opinion polling capacities" has been assigned the second priority. "Ignoring the institution of family and school in building culture", "the impossibility of developing organizational culture through bureaucracy and the formulation of rules" are in the next priorities.

Keywords

Organizational Theory; Organizational Culture; Administrative System; Hierarchical Analysis Process; Executive Bodies.

* Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

h.bakhtiyari@isu.ac.ir

0000-0003-0639-5173

** Master's degree student in Industrial Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.

m.aliansari@isu.ac.ir

0009-0000-5839-1479

*** Master's degree student in Public Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

m.esfandiari@isu.ac.ir

0009-0009-4671-4846



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 4 (Serial 38) winter 2024*

Identifying and Ranking the Factors Influencing Movies and Series Selection in the Video on Demand Platforms in Order to Adopt Effective Marketing Strategies

Abolfazl Yaghoubi *
Mohammad Noruzi**
Mohammad Reza Soltani ***

Received: 13/03/2024
Accepted: 05/06/2024

Abstract

Consumers are one of the elements that determine the success of a business, so designing a marketing strategy requires paying attention to the customers. The increase in the share of video consumption and watching, especially movies and series, in the consumption basket of Iranian households has put the VOD on the path of growth, so knowing the factors that have a significant impact on people's choices is an important issue for the companies in this field. In the present study, which seeks to identify and rank the factors influencing the choice of movies and series on the VOD, after conducting qualitative interviews with 18 customers of one of the platforms used for more than a year, firstly, the collected data were coded using the thematic analysis method, and secondly, the network of themes obtained in the focus group was completed and elaborated. The final obtained factors were given to 11 academic and industrial experts and the final rating was carried out. The results of the research show that the factors of introducing the productions to others, and then actors and genres, have the greatest influence on the audience's choice. It is suggested that the marketing in this industry focus more on WOM advertising and provide the fields for the development of this tool. The results show that among the types of advertising, digital advertising and the release of some movie sequences can have a greater impact on the audience, which can be used in the platforms' agenda and be included in the initial section of their value chain.

Keywords

Home video; VODs; Consumer Behavior; Marketing; Movies and Series; Marketing Strategies.

* Master's degree student in Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

a.yaghoubi@isu.ac.ir

0000-0002-6077-8821

** Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. m.noruzi@isu.ac.ir

0000-0003-2698-8865

*** Master's degree student in Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

mr.soltani@isu.ac.ir

0009-0009-9382-8846



doi 10.30497/SMT.2024.245316.3519



Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 4 (Serial 38) winter 2024

In-Depth Investigation of "Entitlement Phenomenon" with an Emphasis on Organization and Management Studies Using Meta Synthesis Method

Nargess Rahnama *
Yaghoob Maharati **
Alireza Khorakian ***
Fariborz Rahimnia ****


Received: 23/10/2023
Accepted: 15/01/2024


Abstract


Managing employee expectations plays an important role in employee productivity and the growth and survival of the organization. It has been one of the difficult tasks of human resource managers since the past. Emerging research literature indicates that organizations are increasingly facing the challenge of managing "entitled" employees who, despite their minimal level of performance, consider themselves worthy and entitled to the best behaviors and rewards. In this research, due to the neglect of employees' entitlement in domestic research and also the topical dispersion of this phenomenon in foreign studies, the purpose is to analyze the phenomenon of entitlement, specifically in organization and management studies, and to determine its components, consequences, and antecedents. In conducting this research, a qualitative approach and meta synthesis tools have been used. A total of 87 foreign studies entered the final stage of analysis. Extracting themes were done with Gioia data structure approach and RQDA software at two levels. The extracted themes regarding components consist of 6 elements in two general individual and organizational dimensions. Taking into account the extracted themes of consequences, perceptual consequences, behavioral consequences and psychological consequences were obtained under the general dimension of negative organizational consequences, and psychological consequences were obtained under the general dimension of individual negative consequences. In relation to the predictors of employees' entitlement, two general dimensions of situational factors and individual factors were obtained. Each of these second-order themes includes first-order themes that are discussed in detail in the text. The results of the research, by clarifying the dark side of the entitlement phenomenon, can pave the way for solving this management challenge and puzzle of the present era. In addition, by identifying the research gaps that emphasize the study of this phenomenon in the organization, the direction of future studies has also been determined.


Keywords

Employee Entitlement; Narcissism; Organizational Psychology; Meta Synthesis; RQDA.

* PhD student in Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. sn_rahnama@mail.um.ac.ir  0000-0002-6238-0032

** Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author) maharati@um.ac.ir  0000-0002-7426-2711

*** Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Mashhad, Iran. a.khorakian@um.ac.ir  0000-0003-0890-3418

**** Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University, Mashhad, Mashhad, Iran. r-nia@um.ac.ir  0000-0001-9680-6735



10.30497/SMT.2024.246198.3565



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 4 (Serial 38) winter 2024*

The Effect of Sonic Logo on Brand Recognition Based on the Cortex Electrical Activity Pattern

Meysam Shirkhodaie *

Received: 16/05/2024

Zahra Ghorbani Monghari **

Accepted: 06/07/2024

Somayeh Namdar Tajari ***

Aboalhasan Hosseini ****

Abstract

The research aims to investigate the impact of sonic logos on brand recognition by analyzing the brain ERP components. This study is practical in its purpose and uses a semi-experimental approach. The statistical population for this research included all students between 20 to 30 years old at Mazandaran University, from whom 20 volunteers (10 men and 10 women) were selected. The participants' brain electrical activity was recorded while they answered a recognition questionnaire. After collecting the data, statistical operations were performed using ERPLAB, MATLAB, and SPSS software, and repeated measures ANOVA. The study found that the response time of the F4 and F3 brain channels is significantly different when participants view familiar logos compared to unfamiliar logos. This suggests that these brain channels can be used to measure brand recognition. However, the study did not find a significant difference between familiar logos presented with sound and familiar logos presented without sound. This suggests that visual information takes precedence over auditory information, and presenting sound alongside an image may lead to increased mental processing and cognitive interference.

Keywords

Sonic Logo; Brand Recognition; Neural Marketing; ERP; P300 Component.

* Department of Business Management, faculty of economics and administrative sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. (Corresponding Author).

shirkhodaie@umz.ac.ir

0000-0003-3950-4663

** Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. z.ghorbani04@umail.umz.ac.ir

0009-0009-9542-7157

*** Department of Motor Behavior, Faculty of Sports Science, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. s.namdar@umz.ac.ir

0000-0003-0832-2859

**** Department of Business Management, Business Administration Department, Faculty of Economics & Administrative Science, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

hosseini@umz.ac.ir

0000-0001-9416-2980



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 4 (Serial 38) winter 2024*

The Future Scenario of Imam Sadiq University (AS) by 1412

Mojtaba Jafarzadeh *

Received: 15/01/2024

Siamak Tahmasebi **

Accepted: 13/07/2024

Gholamreza Goodarzi ***

Mehdi Joneidi Jafari ****

Abstract

The present study was conducted with the aim of creating a picture of the future of Imam Sadiq University and in this regard used the scenario method of the Global Business Network. Based on the findings of the study, 28 key factors influencing the future of Imam Sadiq University (by 2034) were identified and categorized in 6 dimensions based on the PESTEL analysis model. Expert views signify that 9 of these factors are of an average importance and have an uncertainty more than the average and are accounted as important uncertainties; in the next stage, these 9 factors were identified and located based on their impact on and susceptibility to the future system of the university by using the structural method and the MICMAC software, and finally based on the aggregation of content in an expert panel, two factors of "financing the university" and "desire for entering the university" were identified as key uncertainties for developing the scenarios. Eventually, based on these two factors, 4 scenarios were created including items like "Magnificent Mansion", "Castle of Oblivion", "Crowded Cottage" and "Darkroom ". Some dimensions and details from each scenario were pointed out and outlined for the organization to provide a clearer path to the future for the authorities.

Keywords

Higher Education; University; Imam Sadeq University (AS); Futurology; Scenarios.

* PhD student in Cultural Policy, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

mojtabajafarzadeh@isu.ac.ir

0000-0001-8757-1786

** Assistant Professor, Department of Science and Technology, National Defense University, Tehran, Iran.

tahmaseby@isu.ac.ir

0000-0001-5864-5678

*** Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University,

Tehran, Iran. rgodarzi@isu.ac.ir

0000-0002-1908-9549

**** PhD student in Public Policy, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

joneidi71@ut.ac.ir

0000-0001-9210-1826

Contents

- **The Future Scenario of Imam Sadiq University (AS) by 1412 1**
Jafarzadeh, Mojtaba; Tahmasebi, Siamak; Goodarzi, Gholamreza; Joneidi Jafari, Mehdi*

- **The Effect of Sonic Logo on Brand Recognition Based on the Cortex Electrical Activity Pattern 47**
Shirkhodaie, Meysam; Ghorbani Monghari, Zahra; Namdar Tajari, Somayeh; Hosseini, Aboalhasan*

- **In-Depth Investigation of "Entitlement Phenomenon" with an Emphasis on Organization and Management Studies Using Meta Synthesis Method..... 71**
Rahnama, Nargess; Maharati, Yaghoob; Khorakian, Alireza; Rahimnia, Fariborz*

- **Identifying and Ranking the Factors Influencing Movies and Series Selection in the Video on Demand Platforms in Order to Adopt Effective Marketing Strategies 111**
Yaghoubi, Abolfazl; Noruzi, Mohammad; Soltani, Mohammad Reza*

- **Presenting a Model for Identifying and Ranking Obstacles to Improving the Organizational Culture of Executive Bodies with a Hierarchical Analysis Process Approach 147**
Bakhtiyari, Hossein; Ansari Cheshmeh, Mohammad Ali; Esfandiari, Mohammad Mahdi*

- **Identifying Obstacles to Coordination in the Iranian Administration and Prioritizing them with the IPA Method 181**
Jannesari, Mohammad; Mohammad, Vaseghi*

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought

(Management Thought)

38

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)
Vol. 17, No. 4 (Serial 38), winter 2024

Publisher: Imam Sadiq University

Managing Director: Asad Allah Ganjali

Editor in Chief: Ali Rezaeian

Deputy Editor in Chief: Mohammad Javadi

Manager Editorial: Ali Akbar Goshayesh

Editorial Board (In Alphabetical & Academic Rank Order):

Hassan Bashir

Professor (Expertise: International Communications) Imam Sadiq University

Ali Divandari

Professor (Expertise: Strategic Management) Tehran University

Ali Rezaeian

Professor (Expertise: Organizational Behavior Management) Shahid Beheshti University

Seyyed Reza Seydjavadeyn

Professor (Expertise: Human Resource Management) Tehran University

Asadollah Kordnaeij

Professor (Expertise: Public Sector Policy Management) Tarbiyat Modares University

Gholam Reza Goodarzi

Professor (Expertise: Operations Research Management) Imam Sadiq University

Vahid Khashei

Professor (Expertise: Business Management) Allameh Tabataba'i University

Asad Allah Ganjali

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Meysam Latifi

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Mostafa Hadavinejhad

Associate Professor (Expertise: Behavioral Management) ValieAsr University

Review and Correction of English Abstracts: Alireza Roshanzamir

Preparation management (Cover Design Redesign, Editor and Voting Page): Ali Akbar Goshayesh
& With the cooperation of Mohammad Sadeq Elahi

The Articles in this Publication do not Necessarily the Views of the University the Quotes Are Only Full
References

Address: Imam Sadiq University, Modiriat Bridge, Shahid Chamran Highway, Tehran, Iran
P.O. Box: 14655-159

Management of Technical & Printing: Deputy of Research & Technology, Telfax: +9821-88094915

Management of Scientific & Editorial Affairs: Islamic Studies & Management Faculty,
Telfax: +9821-88080733

Address of the Dedicated Journal System: <https://www.smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com